

---

PPP/PFI 事業・推進方策  
事 例 集

---

平成 26 年 7 月

国土交通省 総合政策局



## 目次

### I 本事例集作成の趣旨等

|                       |   |
|-----------------------|---|
| 1. はじめに .....         | 1 |
| 2. 官民連携手法の種類の整理 ..... | 2 |
| 3. 掲載事例マトリクス .....    | 6 |

### II 参考事例の紹介

#### 1. PPP/PFI 事業に関する参考事例

|                                                       |       |
|-------------------------------------------------------|-------|
| 事例 01：中央合同庁舎第 7 号館整備等事業〔国土交通省／文部科学省等〕 .....           | I-1   |
| 事例 02：埼玉県浦和地方庁舎 ESCO 事業〔埼玉県〕 .....                    | I-9   |
| 事例 03：神宮前一丁目民活再生プロジェクト〔東京都〕 .....                     | I-17  |
| 事例 04：横浜市瀬谷区総合庁舎及びニッ橋公園整備事業〔横浜市〕 .....                | I-25  |
| 事例 05：紫波中央駅前町有地活用事業〔紫波町（岩手県）〕 .....                   | I-33  |
| 事例 06：都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）〔東京都〕 .....             | I-39  |
| 事例 07：篠崎駅西口公益複合施設プロジェクト〔江戸川区（東京都）〕 .....              | I-47  |
| 事例 08：練馬駅北口区有地活用事業〔練馬区（東京都）〕 .....                    | I-53  |
| 事例 09：鶴見中央一丁目土地有効活用事業〔横浜市〕 .....                      | I-59  |
| 事例 10：戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業〔横浜市〕<br>..... | I-65  |
| 事例 11：藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業〔藤枝市（静岡県）〕 .....             | I-71  |
| 事例 12：大阪府営豊中新千里東住宅民活プロジェクト〔大阪府〕 .....                 | I-77  |
| 事例 13：水と緑の健康都市第 1 期整備等事業〔大阪府〕 .....                   | I-83  |
| 事例 14：道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業〔北海道〕 .....          | I-89  |
| 事例 15：川越市なぐわし公園温水利用型健康運動施設等整備運営事業〔川越市（埼玉県）〕<br>.....  | I-95  |
| 事例 16：東京都認定民設公園「萩山四季の森公園」〔東京都〕 .....                  | I-101 |
| 事例 17：アメリカ山公園管理運営事業〔横浜市〕 .....                        | I-109 |
| 事例 18：新神戸ロープウェー再整備等事業〔神戸市〕 .....                      | I-117 |
| 事例 19：鹿児島市新鴨池公園水泳プール整備・運営事業〔鹿児島市（鹿児島県）〕<br>.....      | I-123 |
| 事例 20：指宿地域交流施設整備等事業〔指宿市（鹿児島県）〕 .....                  | I-129 |
| 事例 21：佐原広域交流拠点 PFI 事業〔国土交通省／香取市（千葉県）〕 .....           | I-135 |
| 事例 22：河川空間活用事業（道頓堀遊歩道における管理運営事業）〔大阪市〕 .....           | I-143 |
| 事例 23：（仮称）芝浦水再生センター再構築に伴う上部利用事業〔東京都〕 .....            | I-147 |
| 事例 24：下水道管路施設包括的民間委託〔青梅市（東京都）〕 .....                  | I-155 |
| 事例 25：横浜市南部汚泥資源化センター下水汚泥燃料化事業〔横浜市〕 .....              | I-161 |

事例 26：黒部市下水道バイオマスエネルギー利活用施設整備運営事業〔黒部市（富山県）〕 .....I-167

事例 27：かほく市上下水道施設維持管理業務委託〔かほく市（石川県）〕 .....I-175

事例 28：湖南中部浄化センター2号炉更新工事〔滋賀県〕 .....I-181

事例 29：鳥取市南部地域下水道等施設包括的管理委託業務〔鳥取市（鳥取県）〕 .....I-187

事例 30：熊本市下水汚泥固形燃料化事業〔熊本市（熊本県）〕 .....I-193

事例 31：SA・PA 事業への民間事業者の参入促進〔国土交通省〕 .....I-199

事例 32：神明一蘇我共同溝工事〔国土交通省〕 .....I-205

事例 33：第二阪奈有料道路維持管理業務委託〔奈良県道路公社〕 .....I-211

事例 34：直轄駐車場維持管理・運営事業〔国土交通省〕 .....I-217

事例 35：箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業〔箕面市（大阪府）〕 .....I-223

事例 36：民設公営による復興公営住宅の整備〔仙台市〕 .....I-231

事例 37：西宮市営住宅上ヶ原七番町7号棟耐震改修他工事西宮市（兵庫県） .....I-239

事例 38：徳島県県営住宅集約化 PFI 事業〔徳島県〕 .....I-243

事例 39：ショッピングセンターメイン用地における定住促進住宅整備事業〔みやき町（佐賀県）〕 .....I-249

事例 40：中之島高速鉄道整備事業〔中之島高速鉄道〕 .....I-255

事例 41：飛鳥ふ頭南側コンテナターミナル事業〔国土交通省／名古屋港管理組合〕 .....I-261

事例 42：吉島地区ボートパーク（仮称）整備運営事業〔広島県〕 .....I-269

事例 43：東京国際空港国際線地区整備等事業（旅客ターミナルビル等・貨物ターミナル・エプロン等）〔国土交通省〕 .....I-275

事例 44：旭川空港総合的民間委託〔旭川市（北海道）〕 .....I-285

事例 45：群馬ヘリポート指定管理〔群馬県〕 .....I-293

事例 46：静止地球環境観測衛星の運用等事業〔気象庁〕 .....I-299

事例 47：奈良県養徳学舎整備事業〔奈良県〕 .....I-307

2. PPP/PFI 事業の推進方策に関する参考事例

事例 01：民間事業者との対話による公民連携の取組み〔横浜市〕 .....II-1

事例 02：事業化段階での民間事業者へのアンケート・ヒアリング〔大阪府立病院機構〕 .....II-7

事例 03：FM 施策の事業者提案制度〔流山市（千葉県）〕 .....II-11

OPPP/PFI 関連 主要参考資料 .....III -1



## I 本事例集作成の趣旨等

---



## 1. はじめに

我が国では、財政状況が厳しさを増す中で、インフラの老朽化対策や大規模災害に備える減災・防災対策等の課題にも取り組みつつ、真に必要な社会資本の整備・維持更新を的確に進めていくことが求められており、その推進には官民連携手法を活用することが有効です。

政府においても「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」（平成25年6月6日民間資金等活用事業推進会議決定）等を掲げ、公共施設の整備・維持管理・運営の各段階において、民間の資金・経営能力・技術的能力を最大限活用する官民連携による取り組みを推進しているところです。

本事例集は、地方公共団体等の職員が、官民連携事業の検討・実施を進めるにあたり参考とできるよう、先進的な50事例に関する基礎情報やノウハウなどを、関係者の協力の下、取りまとめたものです。

掲載事例は、可能な限り多様な事例に基づき検討を行うため、国土交通省の所管事業を中心としつつ他分野の事例も取り入れ、多様な事業分野における官民連携手法の類型を網羅するように配慮しました。また、事例ごとに「事業の概要」、「事業化の経緯」、「事業の特色」、「官民連携手法を活用したことによる効果」、「留意点」、「他の地方公共団体等に対するアドバイス」等について記載しています。

今後、地方公共団体等における公共施設の整備・維持管理・運営にあたって、本事例集が参考とされ、積極的に官民連携手法の活用が図られることになれば幸いです。

最後に、本事例集の作成にあたって多大なご協力を頂いた地方公共団体等の皆様には、この紙面を借りて御礼申し上げます。

平成26年7月

国土交通省 総合政策局 官民連携政策課

（注）本事例集は、各地方公共団体等の立場から事業内容を紹介して頂いたものであり、文中の一部に執筆者の考え方や意見が示されている部分がありますが、調査を実施した国土交通省としての見解を示すものではありませんので、ご注意下さい。

## 2. 官民連携手法の種類の整理

本事例集においては、官民連携手法の種類を以下のとおり整理する。

なお、事例によっては複数の類型に該当する場合もある。

図表 1 官民連携手法の種類の整理

### 【公共的な事業の一部または全部を民間事業者へアウトソーシングする方式】

| 官民連携手法の種類                                                 | 概要                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| PFI<br>(Private Finance Initiative)                       | <b>PFI 法に基づく手法。</b> 公共サービスの提供に際し、民間資金を活用して民間事業者が施設整備や公共サービスの提供を委ねる手法。                  |
| (1)通常 PFI<br>(下記を除くもの)                                    | 民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営等を一括発注・性能発注・長期契約等により行う手法。                     |
| (2)公共施設等運営権制度<br>(コンセッション方式)                              | 民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設等の運営権を取得し、公共施設等の運営等の事業を長期的・包括的に行う手法。                         |
| PFI に類似する手法                                               | <b>PFI 法に基づかない手法。</b> PFI 法には基づかないものの、民間事業者が施設整備や公共サービスの提供を委ねる点で、PFI に類似する手法。          |
| (3)DB・DBO 等<br>(Design Build)<br>(Design Build & Operate) | 民間事業者が設計・建設等を一括発注・性能発注する手法 (DB) や、民間事業者が設計・建設・維持管理・運営等を長期契約等により一括発注・性能発注する手法 (DBO) 等。  |
| (4)包括的管理委託                                                | 民間事業者が維持管理等を複数年契約・性能発注等により一括発注・性能発注する委託手法。                                             |
| (5)指定管理者制度                                                | <b>地方自治法に基づく手法。</b> 公の施設の維持管理・運営等を管理者に指定した民間事業者が実施させる手法。指定管理者は公の施設の利用料金を自らの収入とすることが可能。 |
| (6)民設公営                                                   | 民間事業者が施設の設計・建設等を行い、公共主体が維持管理・運営等を行う手法。(施設については、民間事業者から公共主体に譲渡する方式や賃貸する方式等がある。)         |
| (7)民設民営 (除く PFI)                                          | 民間事業者が施設の建設・維持管理・運営を実施する手法。                                                            |

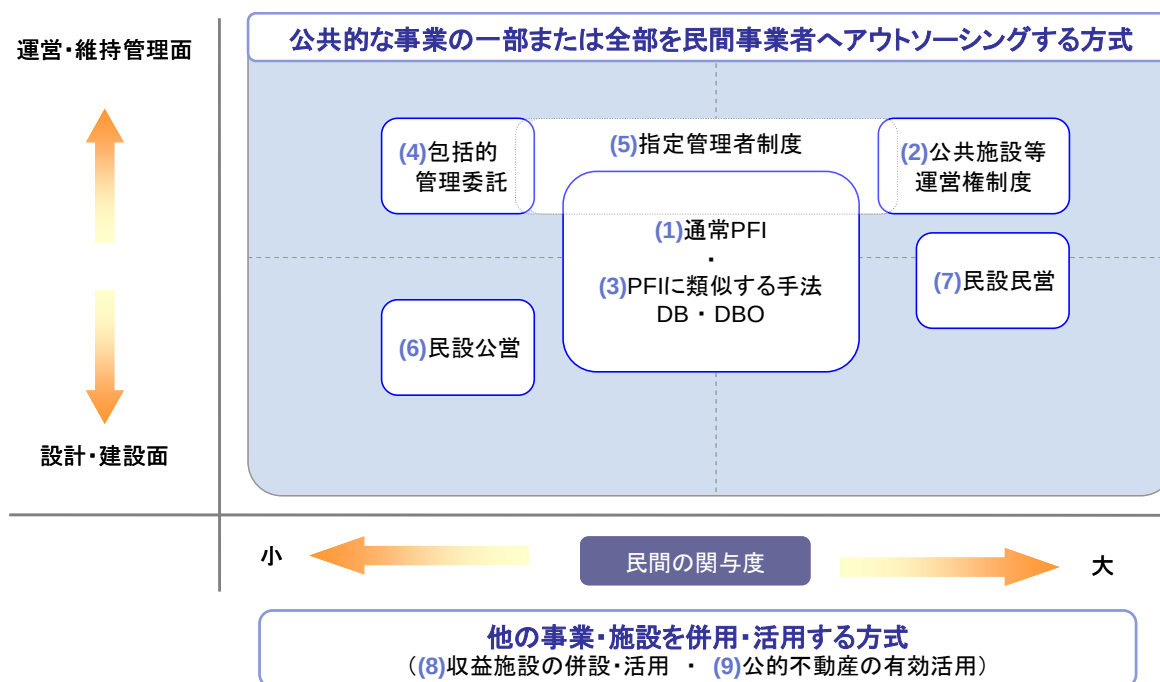
### 【他の事業・施設を併用・活用する方式】

| 官民連携手法の類型                             | 概要                                                                             |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| (8)収益施設の併設・活用                         | 収益施設を併設したり、既存の収益施設を活用したりするなど、事業収入により費用を回収するものや、副産物の活用等付加価値を創出し施設のバリューアップを図るもの。 |
| (9)公的不動産の有効活用<br>(Public Real Estate) | 公有地や公有施設を有償または無償で民間事業者に貸与等し、民間事業者が公有地や公有施設を活用して事業運営やサービスの提供を行うもの。              |

### 【公共主体による民間事業者への事業参入促進】

| 参入促進方策 | 概要                                                                             |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 支援・助成  | 民間事業者が実施する公共的な事業に対して、一定の要件・期間等を設定し、活動に必要な情報提供・財政的支援・場所や資機材の提供・共催後援等の支援を実施する手法。 |
| 民間提案制度 | 委託可能な公共的事业について、民間事業者側からの提案を受け付けることで、民間事業者の参入を促進する手法。                           |

図表 2 官民連携手法の類型の分類イメージ



図表 3 官民連携手法の業務範囲の例

- ・業務内容で（運営）と示している業務は、当該官民連携手法において、運営業務が必ずしも含まれていないことを示す。
- ・実施方法の上段は各業務内容の発注者（公共又は民間）を示し、下段は具体的な業務の実施方法（委託契約、請負契約、PFI 契約、指定管理者制度等）を示す。

参考：従来方式

| 業務内容 | 設計      | 建設      | 維持管理         | 運営         |
|------|---------|---------|--------------|------------|
| 実施方法 | 公設      |         | 公営           |            |
|      | 設計会社に委託 | 建設会社に発注 | 直営・維持管理会社に委託 | 直営・運営会社に委託 |

(1)通常 PFI：民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営等を一括発注・性能発注・長期契約等により行う手法。

| 業務内容 | 設計                    | 建設 | 維持管理 | (運営) |
|------|-----------------------|----|------|------|
| 実施方法 | 民設                    |    | 民営   |      |
|      | PFI事業者が事業契約に基づき包括的に実施 |    |      |      |

(2)公共施設等運営権制度（コンセッション方式）：民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設等の運営権を取得し、公共施設等の維持管理・運営等の事業を長期的・包括的に行う手法。

| 業務内容 | 維持管理                          |  | 運営 |
|------|-------------------------------|--|----|
| 実施方法 | 民営                            |  |    |
|      | PFI事業者が公共施設等運営権実施契約に基づき包括的に実施 |  |    |

(3)-1 PFI に類似する手法（DB 方式）：民間事業者に設計・建設等を一括発注・性能発注する手法。

| 業務内容 | 設計             | 建設 |
|------|----------------|----|
| 実施方法 | 公設             |    |
|      | 民間事業者に包括的に一括発注 |    |

(3)-2 PFIに類似する手法（DBO方式）：民間事業者に設計・建設・維持管理・運営等を長期契約等により一括発注・性能発注する手法。

| 業務内容 | 設計             | 建設 | 維持管理 | (運営) |
|------|----------------|----|------|------|
| 実施方法 | 公設             |    | 公営   |      |
|      | 民間事業者に包括的に一括発注 |    |      |      |

(4)包括的管理委託：民間事業者に維持管理・運営等を長期契約等により一括発注・性能発注する委託手法。

| 業務内容 | 維持管理       | (運営) |
|------|------------|------|
| 実施方法 | 公営         |      |
|      | 民間事業者に一括発注 |      |

(5)指定管理者：公の施設の維持管理・運営等を、民間事業者等を指定して実施させる手法。

| 業務内容 | 維持管理            | (運営) |
|------|-----------------|------|
| 実施方法 | 公営              |      |
|      | 指定管理者(民間事業者)に指定 |      |

(6)民設公営：民間事業者が施設の設計・建設等を行い、公共主体が維持管理・運営等を行う手法。

| 業務内容 | 設計               | 建設 | 維持管理         | (運営)       |
|------|------------------|----|--------------|------------|
| 実施方法 | 民設               |    | 公営           |            |
|      | 民間事業者が設計・建設業務を実施 |    | 直営・維持管理会社に委託 | 直営・運営会社に委託 |

(7)民設民営：民間事業者が施設の設計・建設・維持管理・運営等を行う手法。

| 業務内容 | 設計                               | 建設 | 維持管理 | (運営) |
|------|----------------------------------|----|------|------|
| 実施方法 | 民設                               |    | 民営   |      |
|      | 民間事業者が設計・建設・維持管理・運営業務を実施(PFIを除く) |    |      |      |

### 3. 掲載事例マトリクス

本事例集では、可能な限り多様な事例に基づき検討を行うため、国土交通省が所管する事業分野を中心としつつ他分野の事例も取り入れ、多様な事業分野における官民連携手法の類型を網羅するように配慮した。

収録している先進的な 50 事例を事業分野（庁舎、都市・まちづくり、公園、河川、下水道、道路、駐車場、住宅、港湾、空港、他）別、事業類型（PFI、DB・DBO、包括的管理委託、民設公営・民設民営、収益施設併設、公的不動産有効活用、民間参入促進）別に分類すると下表の通りである。なお、事例によっては複数の事業類型に該当する場合もある。

（番号は事例集の番号）

| 事業分野<br>事業類型   | 庁舎         | 都市・<br>まち<br>づくり              | 公園                      | 河川    | 下水道         | 道路          | 駐車場   | 住宅          | 港湾    | 空港    | 他        |
|----------------|------------|-------------------------------|-------------------------|-------|-------------|-------------|-------|-------------|-------|-------|----------|
| ①PFI           | 1・2<br>3・4 | 3・10<br>12・13                 | 4・14<br>15・18<br>19・20  | 21    | 25・26       | 20・21       | 34・35 | 12・38<br>39 | 42    | 43    | 46       |
| ②DB・DBO        |            |                               |                         |       | 28・30       | 32          |       | 37          |       |       |          |
| ③包括的<br>管理委託   |            |                               | 17                      |       | 24・27<br>29 | 33          |       |             |       | 44・45 |          |
| ④民設公営<br>民設民営  |            | 5・6<br>7・8<br>9・11            | 16                      | 22    | 23          |             | 35    | 36          | 41・42 | 43    | 40<br>47 |
| ⑤収益施設<br>併設    | 1・3        | 3・5・6<br>7・8・9<br>10・11<br>13 | 14・15<br>17・18<br>19・20 | 21・22 | 23          | 20・21<br>31 | 35    | 38          | 42    |       | 47       |
| ⑥公的不動産<br>有効活用 | 3          | 3・5・6<br>7・8・9<br>11・12       | 17                      | 21・22 | 23          | 21          |       | 12・38       |       |       | 47       |
| ⑦民間参入<br>促進    |            |                               | 16                      |       |             | 31          |       |             |       |       |          |

（注）公共施設等運営権制度は、現時点では国内で実施事例がないため、類型から除いている。

また、本マトリクスでは、指定管理者制度を包括的管理委託として分類している。



# ■PPP/PFI 事業・推進方策 事例集 収録事例一覧

## 《PPP/PFI 事業に関する参考事例》

【事業類型】①PFI ②DB/DBO ③包括的管理委託 ④民設公営・民設民営 ⑤収益施設併設 ⑥公的不動産有効活用 ⑦民間参入促進

|    | 事業分野                            | 事業類型 |   |   |   |   |   |   | 事業名                                         | 実施主体            | 事業概要                                                                                                               | 掲載ページ |
|----|---------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                                 | ①    | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                                             |                 |                                                                                                                    |       |
| 1  | 庁舎<br>(官民複合施設)                  | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 中央合同庁舎第7号館<br>整備等事業                         | 国土交通省<br>文部科学省等 | 文部科学省、会計検査院、金融庁などが入居する中央合同庁舎7号館を、民間施設も併せた官民共同ビルとして、中央官庁では初となるPFIにより整備した事業。周辺の市街地再開発と一体的に実施された。                     | I-1   |
| 2  | 庁舎<br>(エネルギー施設)                 | ○    |   |   |   |   |   |   | 埼玉県浦和地方庁舎<br>ESCO事業                         | 埼玉県             | 既存の埼玉県浦和地方庁舎の省エネルギー化を図るESCO事業にPFI手法を採用。PFI事業者は省エネルギー施設の設計・改修・運転・維持管理・削減量の計測・測定等を実施し、光熱水費の削減等を図った事業。                | I-9   |
| 3  | 庁舎<br>都市・まちづくり(官<br>民複合施設)      | ○    |   |   |   | ○ | ○ |   | 神宮前一丁目民活再生<br>プロジェクト                        | 東京都             | 渋谷区神宮前にある都有地を活用し、原宿警察署等の移転・改築及びその余剰地における商業・住宅・オフィス等の民間施設の整備(定期借地権を活用)を一体の事業としてPFI手法を採用したもの。                        | I-17  |
| 4  | 庁舎<br>公園                        | ○    |   |   |   |   |   |   | 横浜市瀬谷区総合庁舎<br>及び二ツ橋公園整備事<br>業               | 横浜市             | 老朽化した横浜市瀬谷区総合庁舎と隣接する二ツ橋公園を一体として再整備するにあたり、PFI手法を採用したもの。PFI事業者が対象施設の設計・建設・維持管理・運営を実施(公園の維持管理は市が実施)。                  | I-25  |
| 5  | 都市・まちづくり<br>(官民複合施設)            |      |   |   |   | ○ | ○ | ○ | 紫波中央駅前町有地活<br>用事業                           | 紫波町(岩手<br>県)    | 未利用となっていた紫波中央駅前の町有地(約10.7ha)の中に、民間事業者が町の活用理念に沿った民間複合施設(オガールベース)を整備・運営するもの。本事業は複数の事業を行うオガールプロジェクトの一つ。               | I-33  |
| 6  | 都市・まちづくり<br>(官民複合施設)            |      |   |   |   | ○ | ○ | ○ | 都市再生ステップアップ・プロジェクト(竹<br>芝地区)                | 東京都             | 更新時期の近い複数の東京都の有する施設がある竹芝地区において、既存施設を都が除却して更地にし、事業者がその土地を定期借地し(70年間)、官民複合施設及び民間施設を整備するもの。                           | I-39  |
| 7  | 都市・まちづくり<br>(官民複合施設)            |      |   |   |   | ○ | ○ | ○ | 篠崎駅西口公益複合施<br>設プロジェクト                       | 江戸川区(東<br>京都)   | 篠崎駅西口の2つの街区にて、公有地に定期借地権を導入し官民複合施設の開発を行う事業と、公有地を売却し民間施設の開発を行う事業を一体的に実施したもの。                                         | I-47  |
| 8  | 都市・まちづくり<br>(官民複合施設)            |      |   |   |   | ○ | ○ | ○ | 練馬駅北口区有地活用<br>事業                            | 練馬区(東京<br>都)    | 練馬駅北口の区有地にて、定期借地権(約50年間)を活用し、官民複合施設を整備したもの。区と民間の区分所有建物・区施設は区が維持管理・運営を行う。                                           | I-53  |
| 9  | 都市・まちづくり<br>(官民複合施設)            |      |   |   |   | ○ | ○ | ○ | 鶴見中央一丁目土地有<br>効活用事業                         | 横浜市             | 鶴見区の横浜市の市有地に定期借地権(50年間)を設定し、事業者が公益施設と民間住宅の合築建物を整備した事業。施設整備後、横浜市及び福祉法人が事業者から公益施設部分を買取り、保育所・デイサービス施設等の福祉施設として運用している。 | I-59  |
| 10 | 都市・まちづくり<br>(公益施設・市街地再<br>開発事業) | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 戸塚駅西口第1地区第<br>二種市街地再開発事業<br>に伴う公益施設整備事<br>業 | 横浜市             | 戸塚駅西口第1地区第二种市街地再開発事業において公益施設(区役所・区民文化センター・第2交通広場・駐車場・第2自転車駐車場等)の整備・維持管理・運営をPFI手法にて行うもの。                            | I-65  |

【事業類型】①PFI ②DB/DBO ③包括的管理委託 ④民設公営・民設民営 ⑤収益施設併設 ⑥公的不動産有効活用 ⑦民間参入促進

|    | 事業分野                   | 事業類型 |   |   |   |   |   |   | 事業名                         | 実施主体       | 事業概要                                                                                                                    | 掲載ページ |
|----|------------------------|------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                        | ①    | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                             |            |                                                                                                                         |       |
| 11 | 都市・まちづくり<br>(官民複合施設)   |      |   |   | ○ | ○ | ○ |   | 藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業         | 藤枝市（静岡県）   | 中心市街地活性化の一環として藤枝駅南口の市有地市立病院跡地を活用し、商業施設と市立図書館を複合的に整備したもの。事業者は事業用定期借地権（20年間）により土地を賃借し、図書館部分は藤枝市に賃貸。                       | I-71  |
| 12 | 都市・まちづくり<br>住宅（公営住宅）   | ○    |   |   |   |   |   | ○ | 大阪府営豊中新千里東住宅民活プロジェクト        | 大阪府        | 千里ニュータウンの府営住宅の建替えにあたり PFI 手法を採用し、建替え後に発生する余剰地（活用用地）を PFI 事業者に売却したもの。大阪府の府営住宅部分は維持管理・運営業務を伴わない BT 方式を採用。                 | I-77  |
| 13 | 都市・まちづくり<br>(土地区画整理事業) | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 水と緑の健康都市第 1 期整備等事業          | 大阪府        | 箕面市北部丘陵地区における土地区画整理事業として、都市基盤・地区センター・里山の整備及び維持管理・運営業務、保留地予定地処分支援に関する業務を、PFI 事業者が一括的に実施した事業。                             | I-83  |
| 14 | 公園<br>(公園施設)           | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業 | 北海道        | 北海道の道立噴火湾パノラマパーク内の公園施設（管理事務所・多目的体育館・体験学習室・物販スペース・駐車場・オートキャンプ場等）の設計・建設・維持管理及び運営に PFI 手法を採用したもの。                          | I-89  |
| 15 | 公園<br>(余熱利用施設)         | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 川越市なぐわし公園温水利用型健康運動施設等整備運営事業 | 川越市（埼玉県）   | 川越市なぐわし公園内において、清掃センターから発生する余熱を利用した温水利用型健康運動施設の整備・運営事業に PFI 手法を採用したもの。対象施設は温水プール・温浴施設・多目的ホール・トレーニング室等からなる。               | I-95  |
| 16 | 公園<br>(民設公園)           |      |   |   | ○ |   |   | ○ | 東京都認定民設公園「萩山四季の森公園」         | 東京都        | 民間事業者が、投稿との民設公園制度を活用することにより、都市計画公園及び都市計画緑地の区域内で、一般に無償で公開する公園と、高層マンションを整備したもの。                                           | I-101 |
| 17 | 公園<br>(公園施設)           |      |   | ○ |   | ○ | ○ |   | アメリカ山公園整備事業 / アメリカ山公園管理運営事業 | 横浜市        | 立体都市公園制度を活用し、みなとみらい線元町・中華街駅舎の上部空間を増改築し都市公園として整備した事業。増改築部分は市所有の都市公園とし、公園内の便益施設等や昇降施設等は市の管理許可により民間の管理・運営事業者が運営。           | I-109 |
| 18 | 公園<br>(ロープウェー及び公園)     | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 新神戸ロープウェー再整備等事業             | 神戸市        | 新神戸ロープウェー事業の改修に際して、ロープウェーの改修・運営業務と、隣接する布引ハーブ園の運営業務を包括して PFI 手法（RO 方式）と指定管理者制度の組み合わせにより一体的に同一事業者にて実施したもの。                | I-117 |
| 19 | 公園<br>(都市公園)           | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 鹿児島市新鴨池公園水泳プール整備・運営事業       | 鹿児島市（鹿児島県） | 新設する新鴨池公園水泳プールの整備と、鹿児島市内の既存のプールも含めた運営・維持管理を PFI 事業者が実施するもの。民間事業者の自由提案施設としてトレーニングスペースが設置されている。                           | I-123 |
| 20 | 公園<br>道路（道の駅）          | ○    |   |   |   | ○ |   |   | 指宿地域交流施設整備等事業               | 指宿市（鹿児島県）  | 道の駅の整備に全国で初めて PFI 手法を導入したもの。指宿市の都市公園内で PFI 事業者が地域交流施設を整備し、維持管理・運営業務を実施。道の駅では特産品販売業務に加え、民間による自主運営事業を実施し、多様な店舗・施設の賑わいを実現。 | I-129 |

【事業類型】①PFI ②DB/DBO ③包括的管理委託 ④民設公営・民設民営 ⑤収益施設併設 ⑥公的不動産有効活用 ⑦民間参入促進

|    | 事業分野                 | 事業類型 |   |   |   |   |   |   | 事業名                         | 実施主体              | 事業概要                                                                                                                         | 掲載ページ |
|----|----------------------|------|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                      | ①    | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                             |                   |                                                                                                                              |       |
| 21 | 河川、道路<br>(地域振興、道の駅)  | ○    |   |   |   | ○ | ○ |   | 佐原広域交流拠点 PFI 事業             | 国土交通省<br>香取市(千葉県) | 国と香取市の共同による PFI 事業により、香取市佐原本宿耕地地区に川の駅・道の駅・河川環境施設等を一体的に整備したもの。従来手法と PFI 手法を併用し、民間事業者のノウハウ等を効果的に活かした施設整備・運営を実現。                | I-135 |
| 22 | 河川<br>(河川敷地の利用)      |      |   |   | ○ | ○ | ○ |   | 河川空間活用事業(道頓堀川遊歩道における管理運営事業) | 大阪市               | 河川敷地占用許可準則が改正されたことに伴い、河川管理者である大阪市が、地域の要望に基づいて、道頓堀川の河川敷地について「都市・地域再生等利用地域」の指定を受け、公的機関を介さずに民間事業者に対して、賑わいを創出する専用施設の管理運営を委託したもの。 | I-143 |
| 23 | 下水道<br>(官民複合施設)      |      |   |   | ○ | ○ | ○ |   | (仮称)芝浦水再生センター再構築に伴う上部利用事業   | 東京都               | 芝浦水再生センターの再整備に合わせて、立体都市計画制度を活用して都市計画法上の建築制限の適用除外とすることで、センターの上部空間に大規模な商業施設を一体的に整備するもの。                                        | I-147 |
| 24 | 下水道<br>(管路施設)        |      |   | ○ |   |   |   |   | 下水道管路施設包括的民間委託              | 青梅市(東京都)          | 青梅市・下水道の管路施設において、予防保全に重点を置き、民間事業者が包括的委託管理を行うもの。年度を経て順次委託エリアや委託業務の範囲等を拡大し、複数業務を複数年に渡り委託する現在の形態となったもの。                         | I-155 |
| 25 | 下水道<br>(汚泥燃料化施設)     | ○    |   |   |   |   |   |   | 横浜市南部汚泥資源化センター下水汚泥燃料化事業     | 横浜市               | 横浜市・金沢区の南部汚泥資源化センターの汚泥焼却炉の更新にあたり、下水汚泥の燃料化施設を PFI 事業者が設計・建設・維持管理及び運営する事業。燃料化物の有効利用先は民間事業者の提案によるものとし、電力会社が利用先となった。             | I-161 |
| 26 | 下水道<br>(エネルギー有効活用施設) | ○    |   |   |   |   |   |   | 黒部市下水道バイオマスエネルギー利活用施設整備運営事業 | 黒部市(富山県)          | 黒部市・黒部浄化センターにおいて、下水道汚泥・食品残渣の処理及びそこから発生するバイオマスエネルギーを効果的に回収・有効活用する施設の整備・維持管理に PFI 手法を採用したもの。                                   | I-167 |
| 27 | 下水道<br>(水道・農業集落排水事業) |      |   | ○ |   |   |   |   | かほく市上下水道施設維持管理業務委託          | かほく市(石川県)         | 石川県・かほく市内の水道事業・下水道事業・農業集落排水事業の 3 事業の維持管理業務を一体として委託。民間の創意工夫を活用するため、性能規定・複数年契約・包括委託を採用。                                        | I-175 |
| 28 | 下水道<br>(汚泥焼却炉)       |      | ○ |   |   |   |   |   | 湖南中部浄化センター 2 号炉更新工事         | 滋賀県               | 琵琶湖流域下水道湖南中部浄化センター 2 号焼却溶融炉の更新にあたり、汚泥焼却炉を整備する際に DB(設計・施工一括発注)方式を採用したもの。                                                      | I-181 |
| 29 | 下水道<br>(管渠・下水処理場)    |      |   | ○ |   |   |   |   | 鳥取市南部地域下水道等施設包括的管理委託業務      | 鳥取市(鳥取県)          | 鳥取市南部地域において管渠と下水処理場を一体とした包括的管理委託により、民間のノウハウを活用して不明水等の問題の解決を図り、コスト削減を図ったもの。管渠は仕様発注・処理場は性能発注を採用。                               | I-187 |
| 30 | 下水道<br>(汚泥燃料化施設)     |      | ○ |   |   |   |   |   | 熊本市下水汚泥固形燃料化事業              | 熊本市(熊本県)          | 熊本市・南部浄化センターにおける汚泥焼却炉の更新にあたり、汚泥燃料化施設を事業者が整備・運営する事業。燃料化物の有効利用先は民間提案により火力発電所となった。設計・施工・維持管理を一括発注する DBO 方式を採用。                  | I-193 |

【事業類型】①PFI ②DB/DBO ③包括的管理委託 ④民設公営・民設民営 ⑤収益施設併設 ⑥公的不動産有効活用 ⑦民間参入促進

|    | 事業分野             | 事業類型 |   |   |   |   |   |   | 事業名                           | 実施主体      | 事業概要                                                                                                                            | 掲載ページ |
|----|------------------|------|---|---|---|---|---|---|-------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                  | ①    | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                               |           |                                                                                                                                 |       |
| 31 | 道路<br>(高速道路)     |      |   |   |   | ○ |   | ○ | SA・PA 事業への民間事業者等の参入促進         | 国土交通省     | 高速道路利便施設の連結制度を促進し、高速道路 SA・PA の将来計画等に関する情報を各事業実施段階で積極的に公開することにより、SA・PA 事業への民間事業者等の参入を促進することとしたもの。                                | I-199 |
| 32 | 道路<br>(共同溝)      |      | ○ |   |   |   |   |   | 神明～蘇我共同溝シールド(その1)工事           | 国土交通省     | 千葉県内の神明から蘇我間に共同溝シールドを整備するにあたり、民間事業者の技術やノウハウ等を活用するため、DB 方式(設計・施工一括発注方式)を採用したもの。                                                  | I-205 |
| 33 | 道路<br>(有料道路)     |      |   | ○ |   |   |   |   | 第二阪奈有料道路 道路維持管理業務委託           | 奈良県道路公社   | 民間事業者の創意工夫による維持管理業務の効率化とコスト削減を目指して、性能規定と品質保証の考え方を適用した「性能規定型維持管理契約」に基づく複数年・複数業務包括委託を実施したもの。                                      | I-211 |
| 34 | 駐車場              | ○    |   |   |   |   |   |   | 直轄駐車場維持管理・運営事業                | 国土交通省     | PFI 事業者が(財)駐車場整備促進機構が保有する全国 14 ヶ所の駐車場施設の持分を買取り、駐車場の維持管理・運営を行った上で、13 年間の事業終了後に国又は国の指定する第三者に持分を無償譲渡するもの。                          | I-217 |
| 35 | 駐車場              | ○    |   |   | ○ | ○ |   |   | 箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業       | 箕面市(大阪府)  | 箕面駅前の第一駐車場・駐輪場の再整備にあたって、PFI 事業者が提案する地域活性化施設を含めた複合施設を一体整備し、さらに第二駐車場の大規模修繕を行う事業と併せて、PFI 事業者が維持管理・運営を行うもの。                         | I-223 |
| 36 | 住宅<br>(復興公営住宅)   |      |   |   | ○ |   |   |   | 民設公営による復興公営住宅の整備              | 仙台市       | 仙台市内における復興公営住宅の整備に、従来からの手法に加え、「敷地提案型買取方式」を導入し、民間事業者のノウハウや情報等を活用して復興公営住宅を迅速かつ効率的に整備するもの。                                         | I-231 |
| 37 | 住宅<br>(公営住宅)     |      | ○ |   |   |   |   |   | 西宮市営住宅上ヶ原七番町 7 号棟耐震改修他工事      | 西宮市(兵庫県)  | 既存の公営住宅の耐震・改修等工事にあたって、入居者の生活環境や安全性を確保するため、民間事業者のノウハウや特殊工法等の技術を活用する DB 方式(設計施工一括発注方式)を採用したもの。                                    | I-239 |
| 38 | 住宅<br>(公営住宅)     | ○    |   |   |   | ○ | ○ |   | 徳島県県営住宅集約化 PFI 事業             | 徳島県       | 12 団地の県営住宅団地を 3 ヶ所に集約化した上で、新たな県営住宅を整備するにあたり、PFI 手法を採用したもの。PFI 事業者は、県営住宅整備等事業(サービス購入型)に加え、福祉施設等事業(事業者の費用と責任において実施)及び付帯事業を一体的に実施。 | I-243 |
| 39 | 住宅<br>(地域優良賃貸住宅) | ○    |   |   |   |   |   |   | ショッピングセンターマイン用地における定住促進住宅整備事業 | みやき町(佐賀県) | みやき町がショッピングセンター用地の一部及び隣接民有地を買取り、子育て世代を中心とした中堅所得者向けの定住促進住宅として、民間事業者のノウハウを活かした PFI 手法により効率的・効果的に整備を行う事業。                          | I-249 |
| 40 | 鉄道               |      |   |   | ○ |   |   |   | 中之島高速鉄道整備事業                   | 中之島高速鉄道   | 償還型上下分離方式を導入し、施設の所有者と実際の運行事業者を分離する方法で、天満橋～中之島間の地下鉄を整備したもの。                                                                      | I-255 |

【事業類型】①PFI ②DB/DBO ③包括的管理委託 ④民設公営・民設民営 ⑤収益施設併設 ⑥公的不動産有効活用 ⑦民間参入促進

|    | 事業分野               | 事業類型 |   |   |   |   |   |   | 事業名                                      | 実施主体              | 事業概要                                                                                                        | 掲載ページ |
|----|--------------------|------|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|    |                    | ①    | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |                                          |                   |                                                                                                             |       |
| 41 | 港湾<br>(コンテナターミナル)  |      |   |   | ○ |   |   |   | 飛島ふ頭南側コンテナターミナル事業                        | 国土交通省<br>名古屋港管理組合 | 名古屋港の飛島ふ頭南側に、上下分離方式にて次世代高規格コンテナターミナルを整備し、民間事業者が維持管理・運営を実施するもの。国・港湾管理者等が岸壁・背後用地等の下物施設を、民間事業者がクレーンなどの上物施設を整備。 | I-261 |
| 42 | 港湾<br>(係留保管施設)     | ○    |   |   | ○ | ○ |   |   | 吉島地区ボートパーク<br>(仮称) 整備運営事業                | 広島県               | 広島市中区吉島地区のプレジャーボートの係留保管施設に係る PFI 事業。PFI 事業者は保管施設・管理棟・駐車場及び民間提案施設を設計・建設・維持管理・運営するもの。事業手法は独立採算型・BOO 方式。       | I-269 |
| 43 | 空港<br>(旅客ターミナルビル等) | ○    |   |   | ○ |   |   |   | 東京国際空港国際線地区整備等事業(旅客ターミナル等・貨物ターミナル・エプロン等) | 国土交通省             | 東京国際空港拡張事業の一環として、PFI 手法を用いて国際線地区の旅客ターミナルビル・貨物ターミナル・エプロンの整備等を実施した事業。各事業の特性をふまえた事業スキームを採用。                    | I-275 |
| 44 | 空港<br>(地方管理空港)     |      |   | ○ |   |   |   |   | 旭川空港総合的民間委託                              | 旭川市(北海道)          | 従来、旭川市が実施していた旭川空港の維持管理業務について、複数の業務を性能発注・複数年契約により包括的に民間事業者に委託したもの。維持管理業務の効率化・駐車場管理の適正化等により、大幅なコスト削減に寄与。      | I-285 |
| 45 | 空港<br>(公共ヘリポート)    |      |   | ○ |   |   |   |   | 群馬ヘリポート指定管理者業務                           | 群馬県               | 群馬県・前橋市の公共用ヘリポートにおいて指定管理者制度を導入し、民間事業者による効果的な運営を実施。収益性の低い公共用ヘリポートであるため、利用料金制は採用せず、群馬県が民間事業者に指定管理料を支払う形式とした。  | I-293 |
| 46 | その他<br>(人工衛星)      | ○    |   |   |   |   |   |   | 静止地球環境観測衛星の運用等事業                         | 気象庁               | 次期静止気象衛星「ひまわり」の衛星管制・観測データの受信に必要な地上施設等の整備・維持管理及び、観測データを受信し気象庁に提供する事業に PFI 手法を採用したもの。                         | I-299 |
| 47 | その他<br>(官民複合施設)    |      |   |   | ○ | ○ | ○ |   | 奈良県養徳学舎整備事業                              | 奈良県               | 東京都文京区に立地する奈良県所有の学生寮の建替えに際し、事業者に土地を定期借地で賃貸し、学生寮の建替えと共に余剰地に民間収益施設(賃貸住宅)整備したもの(定期借地権 50 年)。                   | I-307 |

■PPP/PFI 事業の推進方策に関する参考事例

|   | 推 進 方 策 の 分 類                    | 事 例                       | 実 施 主 体          | 概 要                                                                                                                                                                                                  | 掲載<br>ページ |
|---|----------------------------------|---------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | 官民間の意思疎通<br>(民間事業者へのサウンディング調査)   | 民間事業者との対話による公民連携の取組み      | 横浜市              | 民間事業者から提案された内容の評価・採用する取組みとして、「パートナーシップ方式」を多くの事業で実施済み。同方式では、民間事業者からの提案内容を市が採択し契約している。公有資産活用における公民連携の取組みとして、横浜市が民間事業者の意見を募集する「サウンディング調査」があり、平成 26 年 2 月までに 15 件の実施事例がある。得られた意見は、事業化の際の条件設定において活用されている。 | Ⅱ -1      |
| 2 | 官民間の意思疎通<br>(民間事業者へのアンケート・ヒアリング) | 事業化段階での民間事業者へのアンケート・ヒアリング | 地方独立行政法人大阪府立病院機構 | 粒子線がん治療施設の整備・運営手法に関する民間事業者の意向を HP 上でのアンケート調査により把握したもの。また、アンケート結果をふまえて、民間事業者へのヒアリング調査も実施したもの。                                                                                                         | Ⅱ -7      |
| 3 | 民間提案制度                           | FM 施策の事業者提案制度             | 流山市(千葉県)         | ファシリティマネジメント施策の一環として、市が保有する土地・建築物の一覧等を公開するとともに、実施条件を提示するに留め、民間事業者からの自由な提案募集を受け付ける制度。                                                                                                                 | Ⅱ -11     |

## Ⅱ 参考事例の紹介

---





## 1. PPP/PFI 事業に関する参考事例

OPFI 事業・収益施設併設 [庁舎 (官民複合施設)]

### 事例 01 : 中央合同庁舎第 7 号館整備等事業

国土交通省／文部科学省等

#### I 概要

■本事業は、文部科学省、会計検査院、金融庁などが入居する中央合同庁舎 7 号館を、民間施設も併せた官民共同ビルとして、中央官庁では初となる PFI により整備した事業。周辺の市街地再開発と一体的に実施された。

#### II 特徴

- 国の都市再生プロジェクト（平成 13 年 6 月 第一次決定）を契機として、市街地再開発事業と PFI 事業が一体的に進められ、国有地の有効利用・高度利用により、街の賑わいを創出。民間収益施設の収益の一部は国有地の貸付料として国に還元。
- 民間のノウハウを活かして歴史的建造物を保存改修し、施設の一部に組み込み。

## 1 事業の概要

### (1) 概要

- ・本事業は、複数の省庁が入居する合同庁舎（中央合同庁舎第 7 号館）の建設に際し、民間施設を併設させた合築施設とした上で、PFI 事業者が設計・建設・維持管理・運営を実施する事業である。中央官庁で初めて PFI を導入した事例。
- ・老朽化・狭隘化を起因とした庁舎の建替えを実施するに際し、国有地と隣接する民有地を計画地とする市街地再開発事業と一体的に本事業を実施することにより、国有地の有効活用・高度利用を実現した。
- ・また、本事業に付帯する民間収益施設の設置に係わる国有地の貸付料として PFI 事業者から国へ一定額を還元すると共に、この民間収益施設と市街地再開発事業の民間権利者床部分や保留床部分とを合わせ、多彩な施設等が設けられることによって、街の賑わいを創出するまちづくりが実現した。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                      |
|---------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 中央合同庁舎第7号館整備等事業                                                                                                                      |
| 事業分野    |               | 庁舎（官民複合施設）                                                                                                                           |
| 発注者     |               | 国土交通省、文部科学省等                                                                                                                         |
| 施設概要    | 施設内容          | 中央合同庁舎第7号館（文部科学省・会計検査院・金融庁）<br>民間収益施設（商業施設等）                                                                                         |
|         | 施設規模          | 約19万㎡（国の機関のみ）・約25万㎡（民間権利床等を含む）                                                                                                       |
|         | 事業場所          | 東京都千代田区霞ヶ関三丁目<br>（霞が関三丁目南地区（仮称）第一種市街地再開発事業地区内）                                                                                       |
| 事業概要    | 事業概要          | 合同庁舎の建替えに際し、民間施設を加えた合築施設とした上で、PFI事業者が設計・建築、維持管理、運営を行うもの。併せて、市街地再開発事業を行うもの。<br>なお、事業者は別途市街地再開発事業の設計・建設を受託。                            |
|         | 民間収益施設        | 有り（商業施設等）                                                                                                                            |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約19年（設計建設：約4年、維持管理・運営：約15年）<br>（但し、民間収益事業の実施は約30年）                                                                                   |
|         | 事業方式          | BTO方式                                                                                                                                |
|         | 事業類型          | サービス購入型（庁舎の整備等）                                                                                                                      |
|         | 事業規模          | 92,127,320,770円（契約額）（税込）                                                                                                             |
|         | 民間事業者の業務内容    | 中央合同庁舎第7号館の設計・建設、維持管理、運営<br>民間収益施設の設計・建設、維持管理、運営 等                                                                                   |
| VFM     | 特定事業選定時       | 約45億円程度（現在価値ベース）。なお、民間施設との合築により、国は地代収入や税収を安定的に確保することが可能となる。PFI事業及び民間施設を合せて約100億円相当（現在価値ベース）の財政縮減効果及び新たな収入を見込む。                       |
|         | 事業者提案         | 約30%                                                                                                                                 |
|         | 割引率※1         | 4%                                                                                                                                   |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                           |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                                    |
|         | 契約金額          | 92,127,320,770円（税込）                                                                                                                  |
|         | 応募グループ        | 3グループ                                                                                                                                |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎新日鉄住金エンジニアリング・三菱商事・三菱重工業・豊田通商・久米設計・大成建設・ハリマビシステム・東京建物・日本電設工業                                                                        |
|         | 協力会社          | 新日鉄興和不動産・東京不動産管理・東京建物アメニティサポート・総合警備保障・全日警                                                                                            |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成14年6月10日<br>特定事業選定 平成14年8月26日<br>入札公告 平成14年11月25日<br>提案受付 平成15年3月13日<br>落札者決定 平成15年4月24日<br>契約締結 平成15年6月30日<br>供用開始 平成20年1月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                    |
|         | その他           | 都市再生プロジェクト（第一次決定）を契機として、独立行政法人都市再生機構が施行する「霞が関三丁目南地区第一種市街地再開発事業」と一体的に進められた。                                                           |

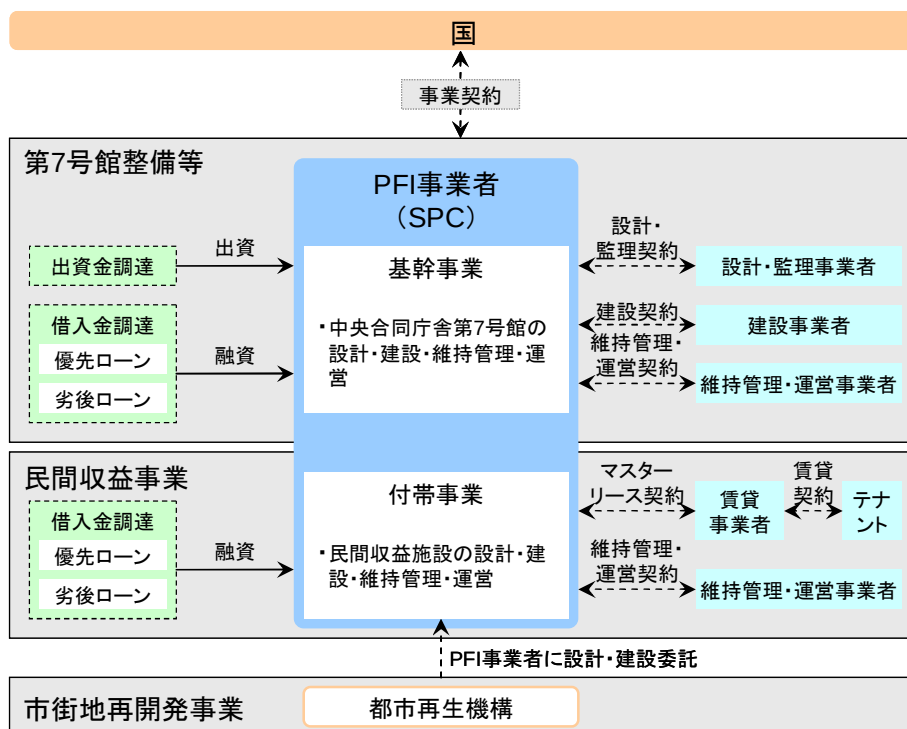
※1 割引率：内閣府「VFM（Value For Money）に関するガイドライン」における、現在価値への換算に当たって用いる換算率としての割引率を指す。（以下本事例集中において同様）



出典：国土交通省公表資料

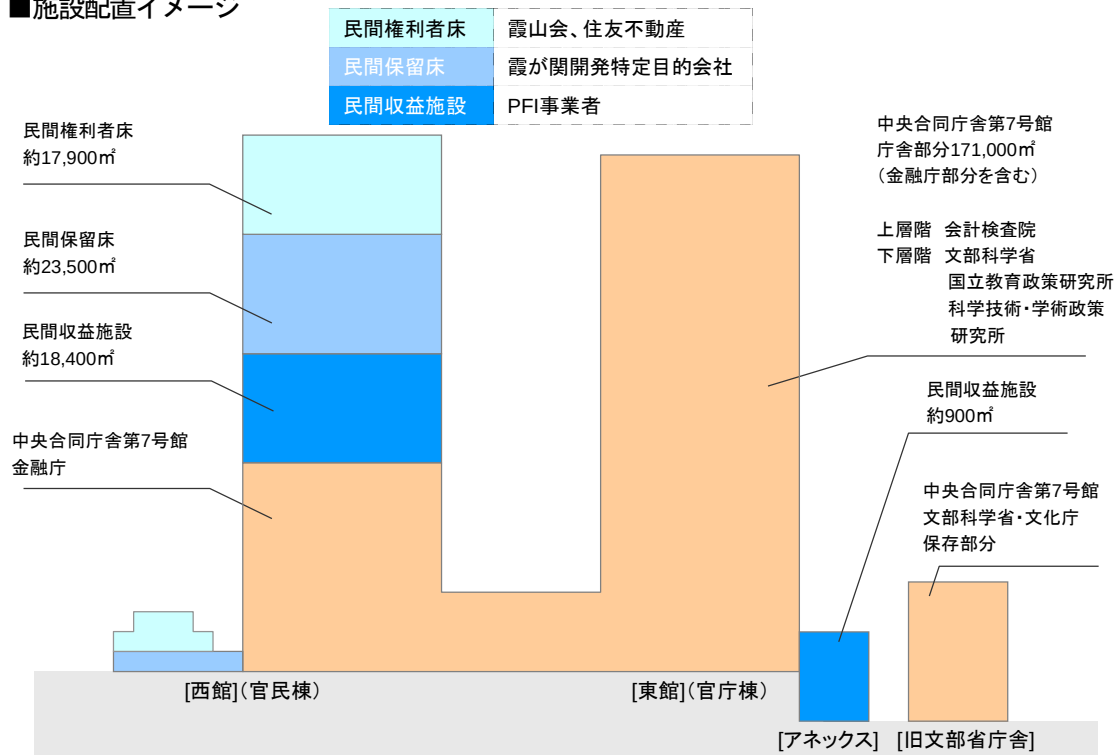
### (3)事業スキーム

- ・ 合同庁舎部分は BTO 方式を採り、建設費用は維持管理・運営期間の約 15 年で割賦払い（設計・建設期間約 4 年）。
- ・ 民間収益施設部分は約 30 年間、独立採算にて実施。

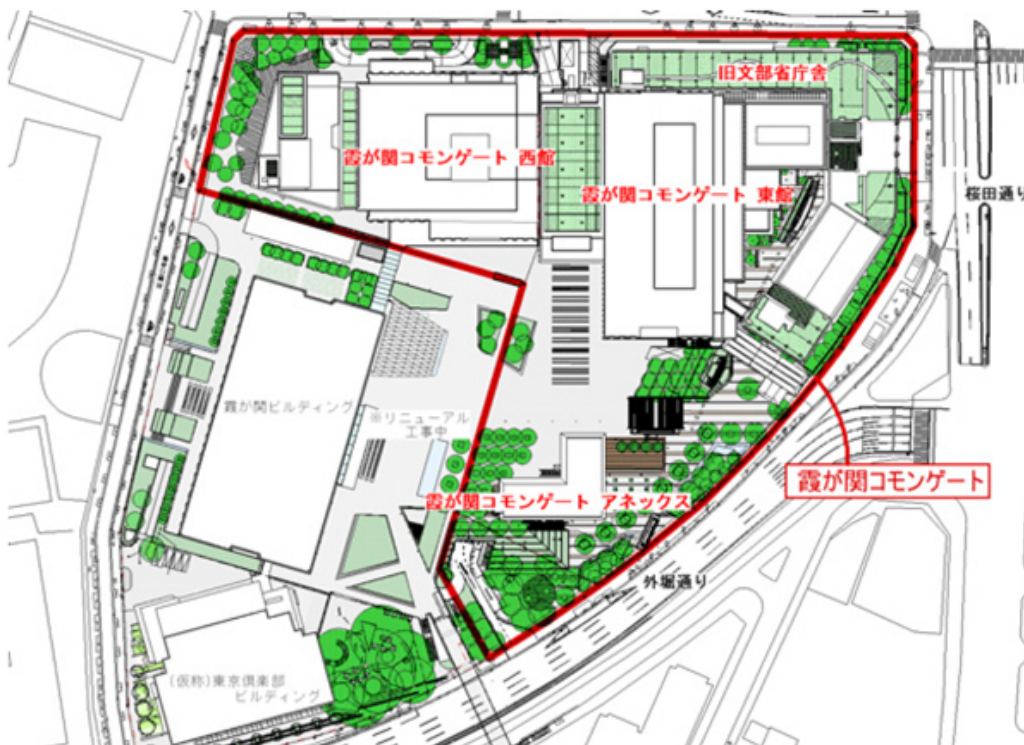


出典：公表資料に基づき作成

## ■施設配置イメージ



出典：公表資料に基づき作成



出典：国土交通省公表資料

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・文部科学省庁舎（昭和 8 年建設）及び会計検査院庁舎（昭和 10 年建設）は、共に築後 60 余年が経過し、経年劣化による老朽化及び業務量増大に伴う狭隘化により、敷地外に業務の分散を余儀なくされ、円滑な行政の執行に支障を来しかねない状況であった。そのため、執務環境の改善、危機管理等緊急事態への対応、高齢者・障がい者の円滑な利用及び高度情報化等の新たなニーズへの対応のため、新庁舎の整備が検討されていた。
- ・中央官庁施設の整備にあたっては、我が国の行政中枢機能を支え、国際都市としての首都にふさわしい環境と景観を有する一団地となるよう中央官衙地区<sup>かんが</sup>の整備を行っていた。このため、土地の有効・高度利用及び施設の効率的な活用等を図る官庁施設の集約・合同化の推進の観点から、現在の文部科学省及び会計検査院の敷地に、それらの官署が入居する中央合同庁舎第 7 号館の建設を予定していた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・国は平成 13 年 4 月に緊急経済対策を発表し、その中で、「中央官庁の庁舎等について、民間施設と一体的な整備、開発を含め、PFI 方式の検討に着手する。」と定めた。
- ・さらに、平成 13 年 6 月の都市再生本部決定「都市再生プロジェクト（第一次決定）」において、「文部科学省及び会計検査院について PFI 手法による建替えと、これらの官庁施設を含む街区全体の再開発について、必要な調査を実施する。」と示され、中央合同庁舎第 7 号館を PFI 手法により建設することが表明された。

## 3 本事業の特色

### (1) 国有地の有効利用・高度利用

- ・PFI 事業導入時には、設計・建設・維持管理・運営を通じたライフサイクルコストの削減や性能発注によるコスト削減等が重要となる。他方、事業用地が都心の好立地であるため、民間施設を合築し、新たな事業機会の創出や経済の活性化、雇用機会の創出等も期待される。
- ・そこで、本事業では施設を高層ビルとし、合同庁舎の整備に併せて民間施設（民間権利者部分・民間保留床部分（特定目的会社保有）・民間収益施設部分（PFI 事業者保有））を加えた合築施設とすることにより、土地の有効利用・高度利用を実現した。

### (2) 市街地再開発事業に基づく整備

- ・市街地再開発事業全体では、官民の施設をあわせた総延床面積約 250,000 m<sup>2</sup>のうち、民間施設が約 60,000 m<sup>2</sup>と約 25%を占めている。
- ・このように民間施設の比率が大きくなった要因は、既存の特定街区を廃止し、再開発等促進区とした上で、容積率を従前の 500%から 950%に見直し、土地の高度利用を可能としたためである。
- ・PFI 事業に付帯する民間収益事業に活用できる延床面積の約 20,000 m<sup>2</sup>に加え、市街地再開発事業により民間地権者（霞山会・住友不動産）が取得する権利床や PFI 事業者とは別の特定目的会社

(霞が関開発特定目的会社) が取得する保留床の延床面積の約 40,000 m<sup>2</sup>を併せて活用することで、多彩な施設等を設けた賑わいのあるまちづくりを実現した。

### (3) 国有財産貸付料による収益還元

- ・PFI 事業者は国有財産（土地）の一部を借り受け、民間収益施設を設置するが、この部分について PFI 事業者から国に対し、国有財産貸付料を支払うことが事業実施の条件とされた。
- ・これにより、国有財産貸付料の支払という名目にて、PFI 事業者から国に対し、民間収益事業の収益の一部を還元している。

### (4) 一体感のあるまちづくりと歴史的建造物の保存

- ・本事業と市街地再開発事業を一体的に実施した効果として、近隣建造物と一体感のある都市整備ができたことが挙げられる。
- ・具体的には、西館、東館が、近隣の霞ヶ関ビルと共に敷地中央に配置した緑や水景施設を含む広場空間を取り囲むよう整備されたほか、周辺には多彩な商業施設が設けられた。
- ・また、整備地には旧文部科学省庁舎や江戸城石垣等、文化遺産として価値が高い施設等があったが、これらは、民間事業者が有するノウハウを活用して保存改修し、施設の一部として組み込んだ。
- ・このように、本事業と市街地再開発事業を民間事業者が中心となって一体的に実施することにより、文化遺産等を適切に保存しつつ、大規模な開発をすることができた。



出典：国土交通省公表資料

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①民間収益事業に係る収益還元

- ・本事業では、国有地上に民間収益施設が設置されるため、国は PFI 事業者に対して国有財産（土地）を貸付けることとなる。
- ・これにより、独立採算型の民間収益事業につき、PFI 事業者から国に対し、国有財産貸付料の支払いとして一定の収益還元がなされることとなった。

#### ②PFI 事業と PFI 事業以外の民間施設との合築

- ・本事業では、再開発促進区とすることにより、容積率の大幅な緩和が図られると共に、市街地再開発事業の一環として実施することにより PFI 事業以外の民間施設等の合築が可能となり、大幅なスケールメリットが得られた。結果として整備等費用が大幅に削減され、財政負担の軽減も達成された。

#### ③交渉先の一本化

- ・本事業では、設計・施工・維持管理・運営の各段階における事業者の一本化により、従来手法と比べ、交渉や調整等の各種打ち合わせ手続を効率的に実施できた。



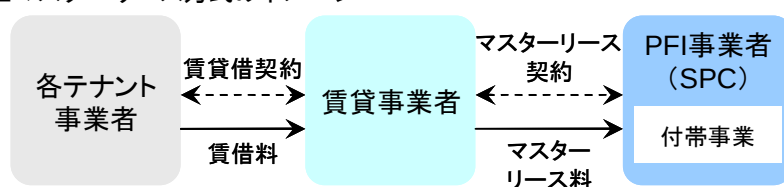
- ・本事業は、事業規模が大きく、調整内容等が多岐にわたる事業であったため、特にその効果は大きかった。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●マスターリース方式による事業リスクの分散

- ・本事業では民間収益事業に関する事業実施手法を民間事業者からの自由提案型とした。
- ・選定事業者からは、マスターリース方式を活用した賃貸借が提案された。具体的には、PFI事業者が民間収益施設に入居する各テナント事業者と直接賃貸借契約を締結するのではなく、PFI事業者は賃貸事業者とマスターリース契約を締結し、この賃貸事業者が各テナントとの間で賃貸借契約を締結することで、転貸による賃貸借を行うものである。

### ■マスターリース方式のイメージ



出典：公表資料に基づき作成

- ・本事業は国内最大級のPFI事業であり、独立採算型の民間収益事業の規模も比較的大型であった。仮に、独立採算型の民間収益事業の採算性が悪化した場合、PFI事業者（SPC）の採算に与える影響は大きく、場合によっては、合同庁舎の整備・維持管理・運営事業に支障を及ぼす可能性もある。
- ・マスターリース方式の場合は、PFI事業者は契約に基づき一定のリース料の支払いを受けるため、仮に各テナントからの賃料収入が変動しても、このリスクは賃貸事業者が負担することとなる。
- ・こうした手法により、民間収益事業の事業リスクを、合同庁舎の整備・維持管理・運営を行う本体事業から分離して、規模の大きい民間収益事業の安定的な実施を可能とした。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2) 制度以外に関する留意点

- ・要求水準等に規定すべき内容の詳細さの判断が難しい。特に、技術分野は民間のアドバイザー等の支援を受けつつ作成しているが、過度に詳細な内容とすると民間のノウハウ等が活かされにくくなる。
- ・また、モニタリングを意識した要求水準等の設定も重要と考える。モニタリング段階で発注内容の履行状況を検証するに際し、要求水準等の整合性を確認することとなる。モニタリングを意識

して要求水準等を作成しないと、モニタリング時にその判定に苦慮するケースが生じる。実際、このような事態が発生する都度、その経験を反省としてふまえ、適宜、次案件の要求水準等の作成に活かすようにしている。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・PFI事業における技術的視点での最大のポイントは要求水準等の設定とモニタリング業務といえる。
- ・要求水準等の設定に際し、民間事業者のノウハウが活用しやすい部分については、その意見等を参考に、制限・制約等を課さないことが重要である。
- ・それと同時に、公共サービスや安全面という点で、PFI事業者に対して確実に担保してもらいたい事項は明確にし、要求水準等で詳細に示すべきである。
- ・また、実際に業務実施段階で明らかとなった事項や新たな必要性が生じた場合等、実際の業務履行内容を要求水準等から変更する必要がある場合、必要に応じてPFI事業者と協議の上、契約変更等を行う等、柔軟な対応を行うべきであると考ええる。

以上

|                                                       |
|-------------------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「国土交通省 大臣官房 官庁営繕部 整備課特別室・計画課・管理課」です。 |
|-------------------------------------------------------|



## 事例 02：埼玉県浦和地方庁舎 ESCO 事業

埼玉県

### I 概要

■本事業は、既存の埼玉県浦和地方庁舎の省エネルギー化を図る ESCO 事業に PFI 手法を採用。PFI 事業者は省エネルギー施設の設計・改修、運転、維持管理、削減量の計測・測定等を実施し、光熱水費の削減等を図った事業。

### II 特徴

- 民間事業者が光熱水費の削減保証額を提案することによって、埼玉県の光熱水費に関する費用負担の上限を確定。
- 応募者提案は、独自のノウハウを活用した広範かつ独自性の高いものが多く、VFM・省エネルギー率ともに当初の県の想定を上回る提案が選定された。
- 運用開始後の光熱水費削減額実績は事業契約締結時の見込みと同水準で推移中。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、埼玉県浦和地方庁舎を対象に、PFI 手法を用いた ESCO(Energy Service Company)事業※1を実施することにより、民間のノウハウ、資金、経営能力及び技術能力を効果的に活用し、光熱水費の効果的な削減や運転管理業務の効率化による維持管理費の削減等を実現した事業。
- ・具体的には、省エネルギー設備の設計・改修、運転、維持管理、削減量の計測・検証等を PFI 事業者に一括発注することにより、既存庁舎の効果的な省エネルギー化を実現すると共に、事業者選定時の企画提案では、民間事業者が光熱水費の削減保証額を提案し、これを保証することによって、光熱水費等に関する県の負担額の上限額を確定できた。
- ・また、事業方式として BOT 方式を採用し、施設整備や維持管理業務に係る県の財政支出の平準化を図りつつ、事業期間中の設備故障リスク等を PFI 事業者が負担し、事業終了後は対象設備を PFI 事業者が埼玉県に無償譲渡することによって、事業期間終了後の光熱水費の削減メリットは、全て県に帰属することとなっている。

※1：ESCO 事業：省エネルギー改修にかかる全ての経費を光熱水費の削減分で賄う事業。ESCO 事業者は、省エネルギー診断、設計・施工、運転・維持管理、資金調達などにかかるサービスを提供する。

## (2)基本データ

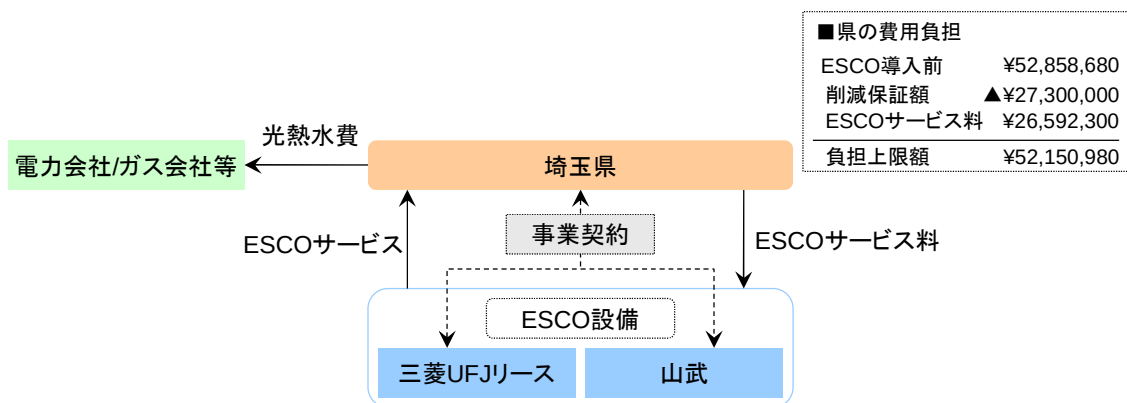
|         |               |                                                                                                                                  |
|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 埼玉県浦和地方庁舎 ESCO 事業                                                                                                                |
| 事業分野    |               | 庁舎（エネルギー施設）                                                                                                                      |
| 発注者     |               | 埼玉県                                                                                                                              |
| 施設概要    | 施設内容          | 庁舎内部に設置した ESCO 設備                                                                                                                |
|         | 施設規模          | 延床面積：17,362 m <sup>2</sup> （庁舎棟及び別館）<br>地下 2 階・地上 5 階（庁舎棟）、地下 1 階・地上 2 階（別館）                                                     |
|         | 事業場所          | 埼玉県さいたま市浦和区北浦和 5－6－5                                                                                                             |
| 事業概要    | 事業概要          | 浦和地方庁舎における PFI 手法による ESCO 事業                                                                                                     |
|         | 民間収益施設        | 無し                                                                                                                               |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 10 年（設計建設：約半年、維持管理・運営：約 9 年）<br>（※最大 12 年とした上で、民間事業者による提案とした）                                                                  |
|         | 事業方式          | BOT 方式                                                                                                                           |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                          |
|         | 事業規模          | 231,997,500 円（契約額）（税込）                                                                                                           |
|         | 民間事業者の業務内容    | ESCO 設備に関する計画、設計、施工、施工監理<br>工事に関連する全ての手続業務<br>ESCO 設備の運転管理及び維持管理<br>省エネルギー量の計測・検証業務<br>光熱水費削減額の保証業務<br>契約期間終了後、ESCO 設備の所有権移転業務 等 |
| VFM     | 特定事業選定時       | 10.3%（現在価値ベース）                                                                                                                   |
|         | 事業者提案         | 32.4%                                                                                                                            |
|         | 割引率           | 3.0%                                                                                                                             |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                        |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                                |
|         | 契約金額          | 231,997,500 円（税込・内消費税等：11,047,500 円）                                                                                             |
|         | 応募グループ        | 7 グループ                                                                                                                           |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎三菱 UFJ リース・山武                                                                                                                   |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                                |
|         | スケジュール        |                                                                                                                                  |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                |
|         | その他           | －                                                                                                                                |



出典：埼玉県HP

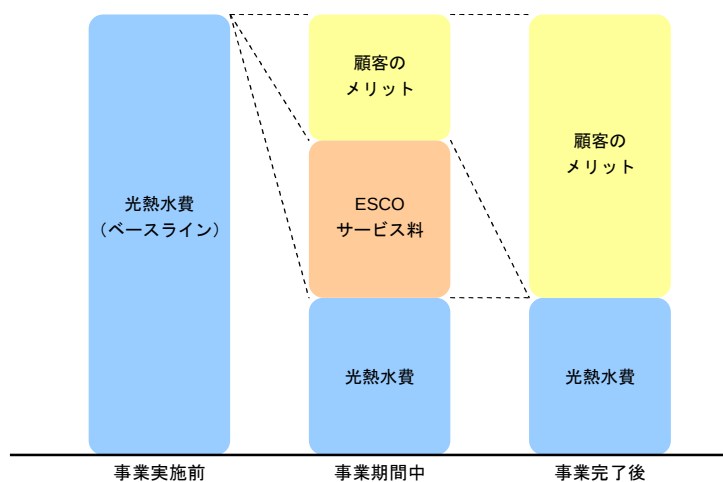
### (3)事業スキーム

- ・BOT 方式を採用し、PFI 事業者が ESCO 設備を設計・整備・運転・維持管理し、事業期間終了後に PFI 事業者が保有する ESCO 設備を埼玉県に無償譲渡するもの。



出典：公表資料に基づき作成

### ●ESCO 事業における経費スキーム



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・県では、地球温暖化対策への貢献や維持管理費の削減という見地から、浦和地方庁舎に ESCO 事業を導入し、省エネルギー化の推進を図っていた。
- ・ESCO 事業の導入により、光熱水費の効果的な削減や、運転管理業務の効率化による維持管理費の削減を図り、環境負荷の低減や設備機器の改修を実施する事業を計画していた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・ESCO 事業の実施に伴う省エネルギー改修設備の整備に際し、より効率的・効果的な整備を行うため、民間事業者の優れたノウハウを活かした設計、施工、事業資金計画、運転管理方針及び維持管理等に関する提案を公募することとした。

## 3 本事業の特色

### (1) 削減保証額の設定により県が負担する光熱水費上限額の確定

- ・事業者提案募集の条件として、民間事業者が、省エネルギー改修後の光熱水費削減額及び中央監視業務費の合計額である「削減予定額」を提示し、この予定額の範囲内で削減額を最低限保証する「削減保証額」を提示することとした。
- ・実際の削減額が削減保証額を下回る場合には、差額分について、県から事業者への ESCO サービス料を減額することとした。さらに、当該差額が ESCO サービス料を超過する場合には、ESCO サービス料は支払われず、超過金額分をペナルティとして事業者から県に支払うこととした。
- ・これにより、県は ESCO サービス料を含む光熱水費に関する実質的な費用負担の上限額を確定させることができた。

#### <選定事業者の提案>

- ・選定事業者の提案内容では、ベースライン（ESCO 事業導入前における光熱水費支出額）を 52,858,680 円/年（税込）、光熱費削減保証額を 27,300,000 円（税込）/年と設定していた。また、ESCO サービス料を 26,592,300 円/年（税込）と設定した。
- ・これにより、県の光熱水費に関する費用負担の上限額は、ベースラインから光熱水費削減保証額を引いた 25,558,680 円/年に ESCO サービス料を加えた、52,150,980 円に確定した。光熱水費が 25,558,680 円を上回る場合には、民間事業者に支払う ESCO サービス料が差額分減額される契約となった。

### (2) PFI 手法の採用による整備費用の平準化等

- ・本事業では、ESCO 事業の事業方式として BOT 方式を採用した。これにより、PFI 事業者が自己の責任と費用負担で省エネルギー設備の設計や改修工事等を実施するため、県は、施設整備や維持管理に係る財政支出の平準化を図ることができた。
- ・また、事業期間中の設備故障リスク等を PFI 事業者負担させ、事業終了後は対象設備を PFI 事業者が県に無償譲渡することで、事業期間終了後に発生する光熱水費の削減メリットを、全て県に帰属させることとした。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ① 運用開始後の削減実績

- ・事業者選定時の企画提案では、民間事業者が「削減予定額」及び「削減保証額」を提示することにより、実現性の高い削減計画を構築し、実際の運用開始後においても着実な削減実績を上げることができた。
- ・事業開始後の平成 17 年度から平成 24 年度までの 8 年間における平均の光熱水費削減額は、28,810 千円/年であり、事業契約時の削減予定額 29,007 千円/年とほぼ同水準を維持している。
- ・また、平成 26 年度以降は、県が PFI 事業者より本設備の無償譲渡を受けるため、さらなる費用負担削減が見込まれている。

#### ② 責任所在の明確化

- ・ESCO 事業は、比較的事業スキームが明確になっている事業であるが、これに PFI 手法を適用することで、事業責任の所在等を明確にした。
- ・通常の ESCO 事業では、事業終了後の設備の移転について「自治体と事業者が協議できるものとしておくことが望ましい」（平成 16 年 自治体 ESCO 導入ガイドライン検討委員会「自治体における ESCO 事業普及に関する調査」）とされており、事業終了後の設備の所有者や撤去義務・費用に係る問題が生じる可能性があった。
- ・本事業では、PFI 手法（BOT 方式）を用いたことにより、事業終了後に省エネルギー設備の所有が県に移転されることを明確にした。また、リスク分担の面においても、事業期間中の省エネルギー設備の故障リスク等を PFI 事業者が負担することとし、官民のリスク分担を明確化した。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

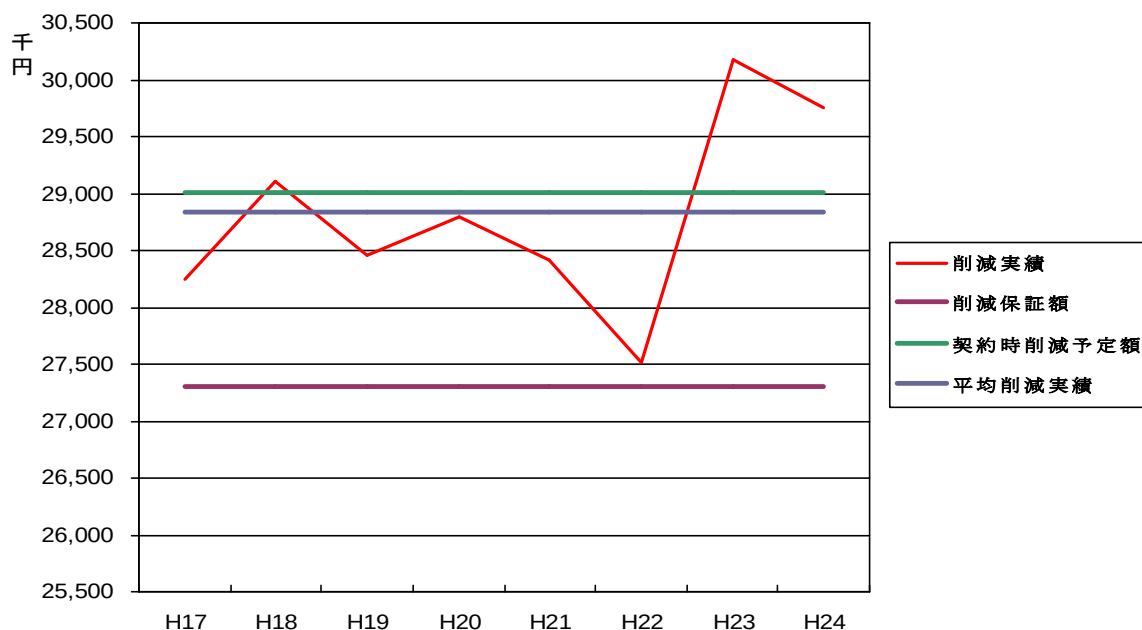
#### ●VFM・省エネルギー率の高い提案

- ・ESCO 事業は、スキームの概要が整備されている上に、省エネルギー設備の整備・運営等を民間事業者に一括発注することとなるため、民間事業者が各自のノウハウを活用し、独自提案を行う裁量範囲が比較的広い。そのため、民間事業者の応募は多くなり、競争原理も働きやすいとされている。
- ・本事業でも、7 グループが提案を行い、県は其中で最も評価の高い提案を選定することができた。
- ・特に、選定事業者による提案は、高効率吸収式冷温水機及び冷却塔の更新、インバータ制御による機器の高効率運転、電力及び給水契約の変更等、独自性の高い内容であった。
- ・また、管理システムについても、従前は施設内に設けた中央監視システムを用いていたが、選定事業者からは遠隔管理システムが提案された。従来は管理人員が 3 人必要であったが、遠隔管理システムの導入により、半分の 1.5 人に削減でき、大幅な経費の削減効果が得られるものと見込まれた。

- ・ 定量的評価においても、VFM、省エネルギー率ともに、以下のように当初の想定を大きく上回る提案であり、高く評価された。

|          |                               |
|----------|-------------------------------|
| ●VFM     | VFM 特定事業選定時：10.3%→事業者提案：32.4% |
| ●省エネルギー率 | 事前診断時：13.5%→事業者提案：23.2%       |

## ■年間削減額の推移



出典：埼玉県 HP より作成

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

#### ●ESCO 事業の補助金制度上のスケジュール

- ・ 最大の課題として、ESCO 事業の補助金制度のスケジュールが挙げられる。ESCO 事業の補助金は、通常、申請時期が限定され、設備の設置期限（例：申請した年度内等）が設定されている。PFI 事業の場合は、スケジュール上、設置期限（申請した年度内）までに設備を設置することが難しい場合があり、補助金の活用が難しい。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ①民間事業者の事前調査に係る費用

- ・ ESCO 事業の提案時に、参加する民間事業者は事前調査に多額の金銭・時間的コストを負担する。
- ・ 特に PFI 手法を採った場合、民間事業者が提案に要する作業負担が大きくなり、選定されなかった民間事業者は、次回以降の案件への参加意向が弱まる傾向にある。

## ②2次ESCOへの取組み

- ・現在導入しているESCO事業は、相応の削減効果があらわれているが、本事業が終了した後に再度実施するESCO事業（第2次ESCO事業）は、スキームや削減基準等が明確ではない点が多い。
- ・2次ESCO事業における削減基準を1次ESCO事業終了後の水準とした場合、1次ESCO事業の削減効果を上回る削減が要求されることとなるため、事業者の負担が重くなり、事業として成立しない可能性がある。2次ESCO事業を行う際には、このような状況を勘案したスキーム構築を検討する必要がある。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

### (1) PPP/PFI全般について

- ・公共が意図した結果を得るためには、事業実施時に民間事業者に対して「どんな所を」・「どうしたいか」等を明確に伝えることが重要と考える。

### (2) ESCO事業のPFI手法導入について

- ・PFI手法を用いる場合は、VFM等、削減額の明確化が必要になる。
- ・県の場合、従来より光熱水関係は維持管理業務を外部委託していたため、PFI手法導入による削減効果の算定等を明確に行うことができた。これらの業務を地方公共団体が直営で行っている場合には、ESCO導入による職員配置の検討等の課題が発生するものと考えられる。
- ・ESCO事業にPFI手法の導入を検討する場合には、前提条件を整理してから検討に入る必要があると考える。

以上

|                                   |
|-----------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「埼玉県 総務部 財産課」です。 |
|-----------------------------------|





## 事例 03：神宮前一丁目民活再生プロジェクト

東京都

### I 概要

■本事業は、渋谷区神宮前にある都有地を活用し、原宿警察署等の移転・改築及びその余剰地における商業・住宅・オフィス等の民間施設の整備（定期借地権を活用）を一体の事業として PFI 手法を採用したもの。

### II 特徴

- 一団地認定制度により容積率が有効に活用され、事業用地が一体的に開発された。
- PFI 事業と定期借地権による付帯事業との組合せによる相乗効果により、PFI 事業部分で約 44%の VFM が達成された。
- 本事業全体で約 7,000m<sup>2</sup>の緑地が確保され、財団法人都市緑化基金により「生物多様性保全につながる企業のみどり 100 選」に認定される等、良好な環境整備と緑化の推進にも寄与。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、渋谷区神宮前という都心の一等地にある都有地を活用し、老朽・狭隘化した原宿警察署及び单身待機宿舎を移転・改築して整備し、対象地を治安対策推進の拠点とし、その余剰地に商業・居住等の機能を有する民間施設を整備したものである。
- ・PFI 事業では、最新の設備を備えた警察署と緊急時や災害時における警察の即応体制を強化するための单身待機宿舎を整備している。また、事業用地全体を地域の防犯・防災拠点として位置付け、防犯のモデルとなるまちづくりと災害時に避難場所として利用できるオープンスペースや避難通路を整備し、防災機能の強化を図ることにより「安全・安心なまちづくり」を実現している。
- ・PFI 事業の付帯事業では、渋谷区神宮前という多くの人が集積する地域特性を活かし、商業施設や都市型住宅等を導入することで地域の魅力をさらに引き出し「にぎわいのあるまちづくり」を実現している。また、事業用地に残されている豊かな緑や自然を保全し、周辺環境との調和を図りながら人々の憩いの場となるよう整備し「地域に調和したまちづくり」を実現している。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                   |
|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 神宮前一丁目民活再生プロジェクト                                                                                                                                                                  |
| 事業分野    |               | 庁舎・都市/まちづくり（官民複合施設）                                                                                                                                                               |
| 発注者     |               | 東京都                                                                                                                                                                               |
| 施設概要    | 施設内容          | 警察施設（警察署・単身待機宿舎）、民間施設（店舗・事務所・共同住宅）                                                                                                                                                |
|         | 施設規模          | 84,974 m <sup>2</sup> （警察施設：26,791 m <sup>2</sup> ・商業系施設：10,560 m <sup>2</sup> ・住宅施設：47,623 m <sup>2</sup> ）                                                                      |
|         | 事業場所          | 東京都渋谷区神宮前一丁目4番6（警察施設）及び4番4（民間施設）                                                                                                                                                  |
| 事業概要    | 事業概要          | PFI手法により原宿警察署・単身待機宿舎を整備すると共に、PFI事業の付帯事業として店舗・事務所・共同住宅を整備するもの。                                                                                                                     |
|         | 民間収益施設        | 有り（店舗・事務所・共同住宅）                                                                                                                                                                   |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約18年（設計・建設：約3年 維持管理・運営：約15年）<br>※付帯事業は建設期間と除却期間に50年を加えた期間                                                                                                                         |
|         | 事業方式          | BTO方式（警察施設）                                                                                                                                                                       |
|         | 事業類型          | ・警察施設はサービス購入型。<br>但し、警察施設の運営業務の内、給食業務（「被留置者の自費による糧食の提供業務」部分）、日用品提供業務及び職員食堂運営業務は、民間事業者の独立採算業務。<br>・民間施設は独立採算業務。                                                                    |
|         | 事業規模          | 5,723,118,813円（契約額、税込）                                                                                                                                                            |
|         | 民間事業者の業務内容    | 警察施設、民間施設の設計、建設、維持管理、運営業務<br>一団地認定業務                                                                                                                                              |
| VFM     | 特定事業選定時       | 約8.8%                                                                                                                                                                             |
|         | 事業者提案         | 約44.3%                                                                                                                                                                            |
|         | 割引率           | 2.81%                                                                                                                                                                             |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                        |
|         | 予定価格          | 予定総額は9,988,568,000円（現在価値ベース（割引率2.81%）は9,334,854,000円）（いずれも税込）。<br>※予定総額は都が本事業を直接実施する場合の都の財政負担額                                                                                    |
|         | 契約金額          | 5,723,118,813円（税込）                                                                                                                                                                |
|         | 応募グループ        | 5グループ                                                                                                                                                                             |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎東電不動産・三井不動産（現在は、三井不動産レジデンシャル）・竹中工務店・太平ビルサービス・安井建築設計事務所                                                                                                                           |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                                                                                 |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成16年11月22日<br>特定事業選定 平成17年2月22日<br>入札公告 平成17年3月29日<br>提案受付 平成17年7月22日<br>落札者決定 平成17年9月15日<br>基本協定締結 平成17年9月22日<br>仮契約締結 平成17年10月31日<br>事業契約締結 平成17年12月16日<br>供用開始 平成21年4月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                                                                 |
|         | その他           | 建築基準法（一団地認定）                                                                                                                                                                      |

## ■施設概要



出典：東京都財務局

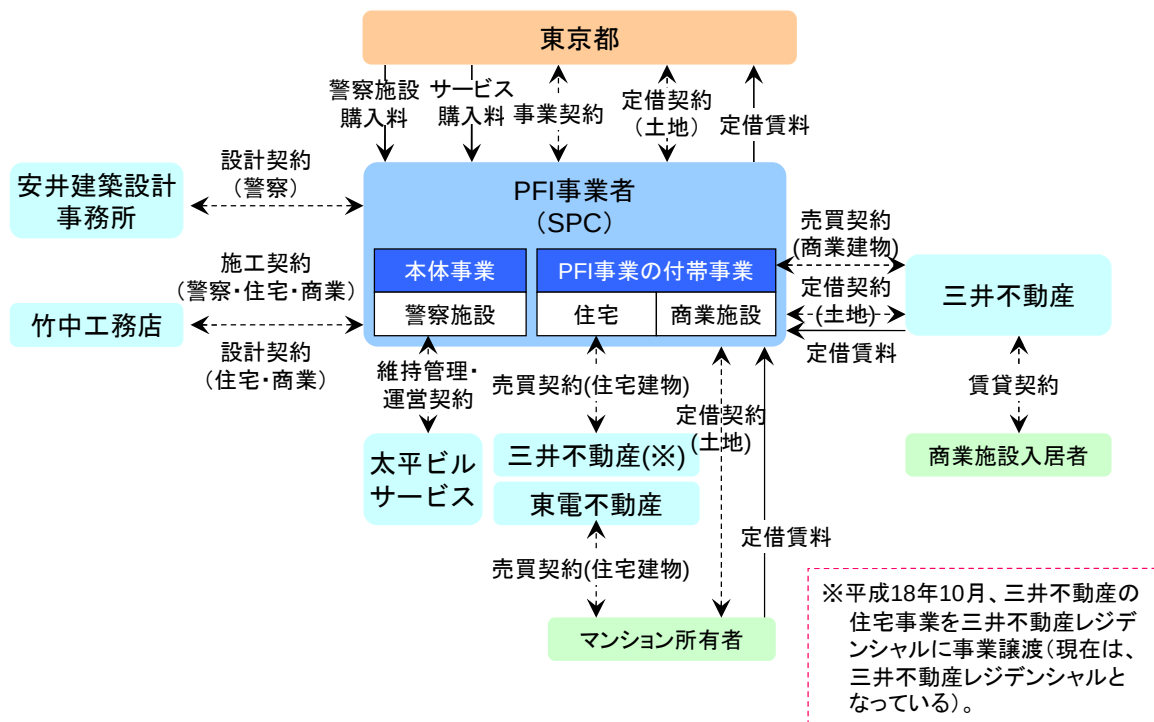


出典：安井建築設計事務所 HP

### (3)事業スキーム

- ・警察施設はPFI事業（BTO方式）とし、東京都への所有権移転時までに出来高に応じて設計・建設に係る費用の95%を支払い、残りは15年間の元利均等方式の割賦払いとしている。
- ・警察施設の余剰地に整備する商業施設と居住施設はPFI事業の付帯事業として、定期借地権によりPFI事業者へ貸し付け、独立採算型を採っている。
- ・一般定期借地権は、借地期間は建設期間と除却期間に50年を加えた期間（平成18年12月～平成73年3月）とし、賃料は約4,700万円/月（約2,940円/㎡・月）、保証金は地代の30ヶ月分としている。

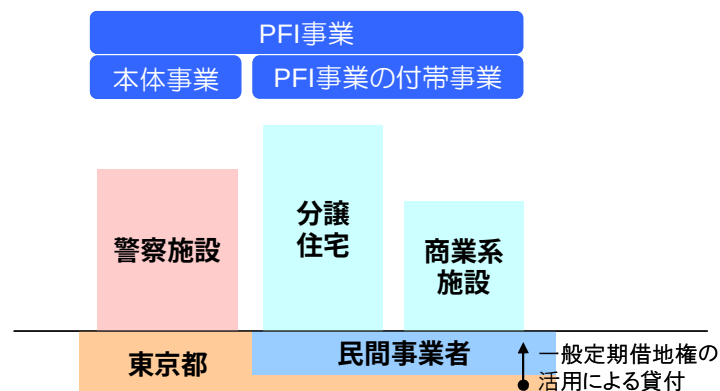
## ■事業スキーム



・SPCから事業者への建物売買契約完了までの時点（但し、事業者とマンション所有者・商業施設入居者との契約を含めた図で表記）。

出典：東京都公表資料等に基づき作成

## ■権利関係



出典：東京都公表資料等に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・平成8年3月に都が、清瀬市に移転した日本社会事業大学の跡地を防災施設予定地として購入した。その後、土地の有効活用について「①治安対策の推進（原宿警察署の整備等）」・「②東京の再生と地域の活性化」・「③民活手法による都有地の有効活用」をコンセプトとした基本構想を策定した。
- ・この基本構想を受けて、老朽、狭隘化した原宿警察署及び单身待機宿舎を移転・改築し、その余剰地に商業系施設及び住宅施設を整備し、地域の魅力を引き出す「賑わいのある街づくり」を計画した。
- ・また、事業用地全体を地域の防犯・防災拠点として位置付け、防犯のモデルとなる街づくりと災害時に避難場所として利用できるオープンスペースや避難通路の整備を計画した。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・事業実施にあたっては、民間の活力とノウハウを活用するために、警察施設はPFI事業（BTO方式）とし、その余剰地をPFI事業の付帯事業として民間事業者一般に定期借地により貸し付け、民間施設を整備した。

## 3 本事業の特色

### (1) 一団地認定の活用による事業用地の一体的整備

- ・本事業では、建築基準法第86条の規定に基づく一団地認定制度を活用している。主要地方道第305号芝・新宿・王子線（明治通り）に面した商業地域には警察施設及び商業系施設、第二種中高層住居専用地域には住宅等を配置することで、公共施設・商業施設・居住施設を一体的に整備している。
- ・商業施設や居住施設は、建物の高さを抑えつつ敷地内にオープンスペースを確保する等、一団地認定制度により容積率を有効に活用している。
- ・警察施設は、外観を普遍的な風格として保ち、壁面緑化を活用して周辺緑地との調和を図る等、地域との景観的な連続性に配慮して整備されている。

### (2) 特殊性の高い警察施設と複合施設の整備

- ・施設単体を対象としたPFI事業は過去多くあったが、本事例は機密性や特殊性の高い警察施設をPFI事業として、複合施設はPFI事業の付帯事業として一体的に整備する初の試みであり、事業計画当時には大きな注目を浴びた。また、その後も各種研究等で採り上げられる代表的なPFI事例となっている。
- ・通常のPFI事業では発注者がHP等で要求水準書を公表するケースが一般的だが、本事例の警察施設部分に関する一部分の要求水準については、機密性と特殊性に配慮し、入札参加者への貸与資料とした。また、特殊性の高い事業であるため、民間事業者との対話を工夫し、通常の質疑応答回数（約2回）以上となる3回の質疑応答を実施して民間事業者との認識の共通化を図った。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ① 都用地の有効活用による賑わいの創出

- ・ 本事業を実施することにより、都心に残された広大な都用地を有効活用した商業施設や居住施設が設置され、街の賑わい創出に寄与した。

#### ② 定期借地権の設定による地代収入の確保

- ・ 都は民間施設部分に一般定期借地権を活用することにより、約 50 年間にわたって地代収入を得ることとなった。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ① 緑化の推進と緑化環境の整備

- ・ 敷地内は、既存樹木の保存と活用、四季の花々や樹木に囲まれた長さ約 140m にわたる遊歩道の整備等により、本事業全体で約 7,000m<sup>2</sup>の緑地が確保（屋上緑化約 1,000m<sup>2</sup>を含む）された。本事業により整備された保全緑地は、財団法人都市緑化基金により「生物多様性保全につながる企業のみどり 100 選」に認定されている。
- ・ また、都心の一等地にあり商業地としての開発も求められる中、可能な限り環境に配慮した太陽光の活用、壁面緑化等の提案がなされた。

#### ■ 住居と保全緑地



出典：三井不動産 HP

#### ② 高いVFM の確保

- ・ PFI 事業と定期借地による土地の貸付（PFI の付帯事業）を組み合わせた相乗効果により、PFI 事業部分は、都が直接実施する場合の想定負担額約 80.3 億円に対し、落札者が実施する場合の負担額は約 44.7 億円となり、都の財源負担を約 44% 削減することができた。

#### ③ SPC のリスク管理

- ・ 完成した商業施設・分譲住宅を共に PFI 事業者（SPC）から切り離して第三者に売却することで、SPC が売れ残りを抱え、設計、建設費用の支払いが困難となるリスクを排除した提案となっている。



## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

#### ●定期借地料の改定

- ・都は民間施設用地に 50 年間の定期借地権を設定して、都が定める基準月額単価 (1,940 円/㎡) 以上の PFI 事業者が提案した金額にて事業者に貸付を行っている。定期借地料には、所有地を民間施設用地として活用することを考慮したみなし公租公課 (本件土地に課税されると想定される固定資産税、都市計画税、その他の公租公課相当分) 分が含まれており、3 年ごとに物価変動率による調整式により改定することができるとされている。
- ・しかし、みなし公租公課を含めた定期借地料の見直しが 3 年ごとであるため、仮に不動産市況が急激に悪化して固定資産税等が低下した場合でも、臨機応変に定期借地料を見直すことが困難である。見直しのタイミングによっては、周辺地価と比較して高額な定期借地料となり、民間施設の競争力が低下する可能性がある。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ●都心一等地に整備された高価格の住宅

- ・本事業における付帯事業では分譲集合住宅を整備しているが、都心の一等地に立地していることもあり、ステータスは高い一方で分譲価格も高騰し、売却には相応の時間を要した (平成24年9月に分譲住宅は完売)。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・本事業では、警察施設の整備と余剰地の活用を民間の活力を活かし効果的に行うために、一団地認定制度を活用し、PFI事業と付帯事業を一体的に実施することで高いVFMを実現した。このように事業環境に応じた最適な事業スキームとなるようアドバイザー等を活用してマーケティングを行い、広くPPPの観点から事業を検討するべきであるとする。
- ・また、事業の導入段階においては、「官民連携」という言葉のとおり、民間事業者に全てを委ねるのではなく、事業の特性等に応じ、官と民の得意分野を考慮した適切な業務分担とリスク分担を行うことで、事業全体のスケジュールの短縮など、より効果的・効率的に事業を推進することが可能となると考える。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「東京都 財務局 経理部 総務課・財産運用部 総合調整課」です。





## 事例 04：横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業

横浜市

### I 概要

■本事業は、老朽化した横浜市瀬谷区総合庁舎と隣接する二ツ橋公園を一体として再整備するにあたり、PFI 手法を採用したもの。PFI 事業者が対象施設の設計・建設・維持管理・運営を実施（公園の維持管理は市が実施）。

### II 特徴

- 民間事業者から、横浜市では想定していなかった建替計画が提案された。これにより公会堂の代替施設の建設が不要となり、財政負担の軽減・工期の短縮が実現した。
- 公会堂を閉鎖することなく整備できたことにより、継続した市民サービスを提供することができた。
- 庁舎・公園の一体整備により、スムーズな利用者動線が実現された。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、瀬谷区総合庁舎の建替えと二ツ橋公園施設の再整備を一体的に行い、行政サービス提供にあたり質の向上と時代に適合した施設を整備した事業。
- ・民間事業者が設計・建設・維持管理及び運営を一体的に実施することで、民間事業者の創意工夫の発揮による公共サービスの質の向上と財政負担の削減を達成した。
- ・民間事業者を募集する際に、応募を促進する観点から、平成 18 年 4 月に制定された横浜市の「公民協働事業応募促進報奨金制度」を活用した（本件が 1 号案件）。
- ・選定された民間事業者の提案により、庁舎・公園施設の利用者動線の円滑化を実現できたことに加え、整備する必要があると考えられていた新公会堂建設期間中の公会堂代替施設が不要となり、横浜市の財政負担の削減にも寄与した。
- ・また、公会堂を閉鎖することなく整備できた結果、期間が途切れることなく住民にサービスを提供することができた。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 横浜市瀬谷区総合庁舎及び二ツ橋公園整備事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 事業分野    |               | 庁舎・公園                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 発注者     |               | 横浜市                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 施設概要    | 施設内容          | 区役所、消防署、公会堂、付帯施設、外構、地下駐車場、公園施設、道路                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|         | 施設規模          | 13,886.1 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|         | 事業場所          | 神奈川県横浜市瀬谷区二ツ橋町 190                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 事業概要    | 事業概要          | 老朽化した区役所及び公園を一体的に整備することとし、民間事業者が設計・建設、維持管理、運営を行うもの。                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|         | 民間収益施設        | 有り（食堂・売店）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 17 年（建設：約 4 年、維持管理・運営：約 13 年）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|         | 事業方式          | BTO 方式                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|         | 事業規模          | 10,898,085,235 円（当初契約額）（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 民間事業者の業務内容    | 施設の設計・建設及び旧区役所・旧公会堂の解体・撤去<br>熱源等仮設設備の設置及び解体・撤去<br>施設の維持管理（点検保守・植栽・清掃・警備事業等）<br>（公園施設の維持管理は市が行う）<br>公会堂・食堂・売店・その他の付帯事業の運営                                                                                                                                                                                                                         |
| VFM     | 特定事業選定時       | 9.2%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         | 事業者提案         | 9.1%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         | 割引率           | 3.0%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 予定価格          | 10,436,267,000 円（税抜）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         | 契約金額          | 10,898,085,235 円（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         | 応募グループ        | 1 グループ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎大和リース・ハリマビステム・共立                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|         | 協力会社          | 鹿島建設・NTT ファシリティーズ・環境デザイン研究所・日本レストランエンタプライズ                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| スケジュール  |               | <p>実施方針公表 平成 18 年 12 月 8 日</p> <p>特定事業選定 平成 19 年 2 月 28 日（平成 20 年 2 月 19 日修正）</p> <p>入札公告 平成 20 年 2 月 19 日（再公告）※</p> <p>提案受付 平成 20 年 7 月 15 日</p> <p>落札者決定 平成 20 年 9 月 9 日</p> <p>契約締結 平成 20 年 12 月 16 日</p> <p>供用開始 公会堂：平成 22 年 11 月<br/>庁舎：平成 24 年 3 月<br/>駐車場：平成 25 年 4 月</p> <p>※平成 19 年度に入札公告し、選定作業を進めていたが、最優秀提案者となった事業者の失格により再入札公告を実施。</p> |
| 活用した制度等 | 補助金           | 神奈川県市町村自治基盤強化総合補助金（神奈川県）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|         | その他           | 公民協働事業応募促進報奨金制度（横浜市）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

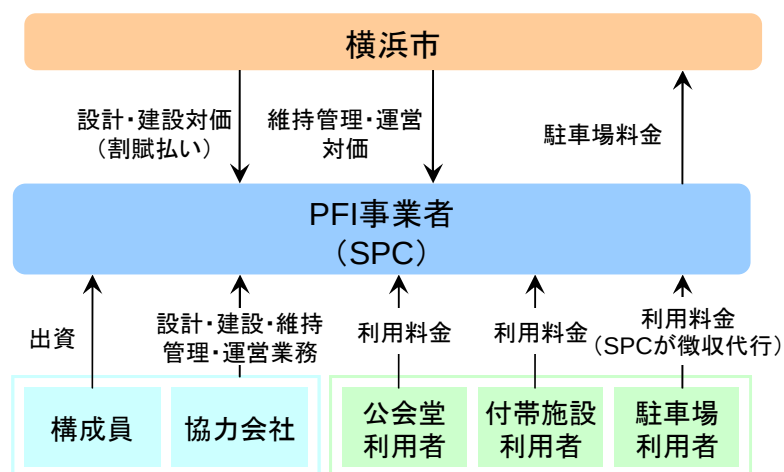
## ■新庁舎の外観



出典：現地調査時撮影

## (3)事業スキーム

- ・PFI 事業者が本施設の設計、建設を行った後、市に所有権を移転し、事業期間終了までの間、本施設（公園施設を除く）の維持管理及び運営を行う方式（BTO 方式）。
- ・PFI 事業の既存施設の解体、並びに本施設の設計及び建設業務の対価は、市への所有権移転後、事業期間終了までの間、割賦方式で支払う。
- ・PFI 事業の維持管理・運営の対価は、市への所有権移転後、事業期間終了までの間支払う。
- ・公の施設である公会堂の運営には、指定管理者制度を導入し、PFI 事業者を指定管理者として指定する。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・瀬谷区総合庁舎は築後 35 年が経過（昭和 46 年竣工）し老朽化が進んでいた上、区役所で提供される行政サービスが時代と共に拡大・多様化してきたことにより業務空間の狭小化や駐車場不足といった課題を抱えていた。耐震面でも現耐震基準を満たしておらず、再整備を行う必要があった。
- ・また、隣接する二ツ橋公園も遊具等、施設の老朽化が進み対応が必要であり、併せてバリアフリー対応・ユニバーサルデザイン化等の時代のニーズに適した施設とする必要があった。
- ・市は、このような状況を改善するため、区庁舎の建替えと隣接する公園施設の区域変更及び再整備を一体的に行い、行政サービス提供にあたり質の向上と時代に適合した施設の実現を図ることとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・市では、公共施設の整備・改修や運営、様々な公的サービスの提供にあたって、住民サービスの向上やトータルコストの縮減を図るため、民間活力を活用した事業手法の一つとして PFI 手法を導入しており、「横浜市 PFI ガイドライン」も策定している。
- ・本事業も、PFI 手法の導入を検討した結果、設計・建設・維持管理及び運営を一体的に実施することにより、民間事業者の創意工夫の発揮によって公共サービスの質の向上と財政負担の縮減がより一層期待されたことから、PFI 手法で実施することとなった。

## 3 本事業の特色

### (1) 公民協働事業応募促進報奨金制度の活用

- ・市は平成 18 年 4 月に「公民協働事業応募促進報奨金制度」を制定した。この制度は、公民協働事業の民間事業者選定の最終審査において、次点・次々点となった応募者に対して報奨金を支給することで、応募の促進、競争強化による提案内容の質の向上を目指したものである（報奨金の額は想定事業規模により異なり、本事業の場合は 300 万円であった）。
- ・本事業はこの報奨金制度を採用した第 1 号案件である（但し、応募者が 1 グループのみであったため活用されなかった）。

### (2) 一体整備によるサービス利用者の動線の改善

- ・庁舎と公園という異なる施設を 1 つの PFI 事業で一体整備したことで、庁舎と公園とまちをつなぐ「とおり空間」を中心に各機能が繋がる循環動線、周辺及び自然環境と調和しバランスのとれた外観計画等が提案された。
- ・結果として庁舎と公園とをつなぐスムーズな動線、駐車場から庁舎と公園の双方へ直接入場できるスムーズな動線が実現した。また、景観性に配慮された季節感のある植栽計画が提案された。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①公共側の施設設計・建設費用支払の平準化

- ・設計費、建設費を割賦方式により支払うため、設計及び建設業務の対価の支払を維持管理・運営期間を含む約 15 年にわたり平準化することができた。

#### ②地元住民の意見の反映

- ・多くの地元住民の利用が見込まれる施設であるため、地元説明会を複数回開催して、地元住民に対して事業内容を説明すると共に、事業に対する意見・要望を確認した。
- ・その結果、当初、解体・建設の約 2 年間は閉鎖することを予定していた公会堂に関して、地元住民から、継続して利用したいため仮設公会堂の整備等の対応をして欲しいという要望が寄せられた。このため、事業者を募集する際に、公会堂の解体・建設期間中に、公会堂代替施設を整備する等により公会堂の利用が継続できることを条件とした。
- ・また、公園の樹木も、地元住民から極力残して欲しいという要望があったことから、民間事業者を選定する際の落札者決定基準において、既存樹木の移植計画を評価することとした。

#### ③庁舎内の動線

- ・庁舎の動線には、来庁者動線・サービス動線・市の職員の動線があるが、要求水準書の別紙に「各課 動線・相関関連図」を添付して、これらの関連を応募者が理解しやすいように配慮した。
- ・また、落札者決定基準において、庁舎内の動線計画を評価することとした。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

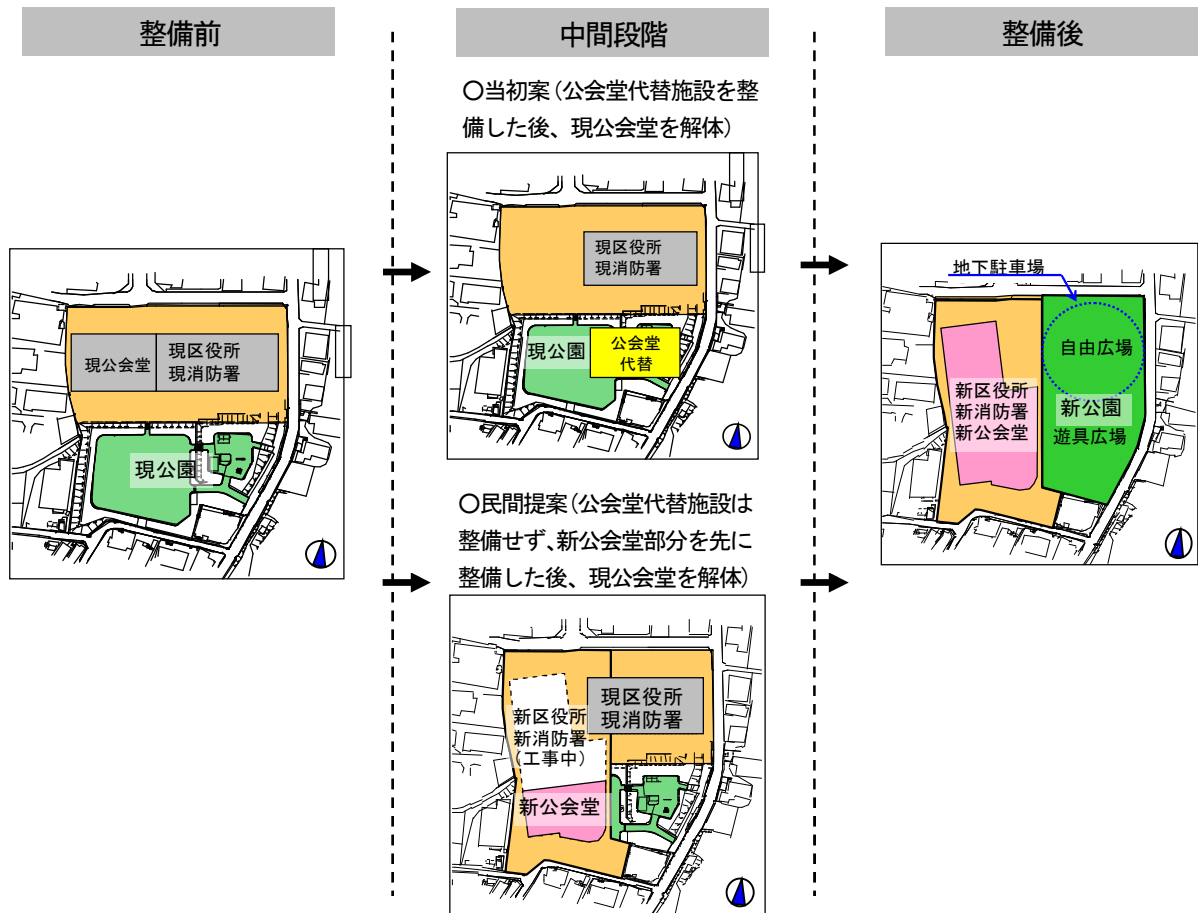
#### ①建替計画の提案

- ・市では、公会堂の解体・建設期間中に、公会堂代替施設の整備が必要であると想定していたが、民間事業者から公会堂代替施設を整備せず公会堂施設の利用を継続できる建替計画の提案があった。これにより、公会堂の利用継続と、公会堂代替施設の建設予定地における樹木等の保存とを両立し、地元住民の意向をより反映させた事業とすることができた。
- ・また、公会堂代替施設の建設・解体費用及びそれらに係る工期の圧縮を図れたため、市としても効果の高い提案であった。
- ・こうした民間事業者からの優良な提案が得られたのは、市が地元住民の意向を十分に確認して事業内容に反映させ、評価基準にも明確に示したことが要因と考えられる。

#### ②庁舎内の動線

- ・民間事業者から、来庁者の動線と市の職員執務エリアを分離する庁舎内の配置プランが提案された。

## ■整備概要



## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2)制度以外に関する留意点

#### ①様々な部署が関連すること

- ・PFI 事業は様々な部署が関連する。本事業は市民局が中心となったが、事業実施部局のみならず、財政、建設、PFI 推進など様々な部署と調整を行う必要がある。

#### ②性能発注

- ・PFI 手法は民間事業者のノウハウを活用する性能発注の考え方を採用しているため、公共の意図が民間事業者十分に伝わらないこともある。また、供用開始後、管理運営する中で設備の不足などが明らかとなることもある。
- ・例えば、区庁舎は多数の住民等が利用するため、庁舎内の案内表示は分かりやすいことが必要であるが、供用開始後に住民から案内表示が分かりにくいという意見もあった。

### ③地元企業への配慮

- ・PFI 手法は規模が大きい事業に導入される傾向があり、また、民間事業者の選定にあたっては、提案価格と提案内容の両方を評価する総合評価一般競争入札や公募型プロポーザル方式等が採用される。
- ・但し、事業規模が大きくなると WTO 政府調達協定の対象となることが多くなり、また、これらの選定方法では提案書の作成等、応募に際しての知識やノウハウが必要となるため、大企業に有利な傾向がある。

### ④契約条件の変更

- ・PFI 事業では事業契約の締結後も条件を詳細化していくことになる。その過程で条件が変更された場合、変更契約書の締結が必要になるが、これは市も民間事業者も事務負担となる。特に市は議会承認が必要となるため、手続きに時間を要する。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・本事業では、民間事業者から、地元住民の要望をふまえた、市では想定していなかった効果的な建替計画が提案された。
- ・他の地方公共団体が PFI 事業を実施する場合も、本事業のように、早期に地元住民の要望を確認して、民間事業者の募集条件に反映することで、地元住民の要望が反映された事業実施に繋がると考える。

以上

|                                     |
|-------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「横浜市 市民局 区政支援部」です。 |
|-------------------------------------|





## 事例 05：紫波中央駅前町有地活用事業

紫波町（岩手県）

### I 概要

- 本事業は、未利用となっていた紫波中央駅前の町有地（約 10.7ha）の中に、民間事業者が町の活用理念に沿った民間複合施設（オガールベース）を整備・運営するもの。本事業は複数の事業を行うオガールプロジェクトの一つ。

### II 特徴

- 紫波町は、JR 東北本線の紫波中央駅前に存在する町有地において複数の PPP 事業（オガールプロジェクト）を実施している。
- 本事業は、複数の地元企業からなるグループによる民間複合施設の提案が選定され、地域貢献度の高い魅力的な事業の実施が期待される。

## 1 事業の概要

### (1)概要

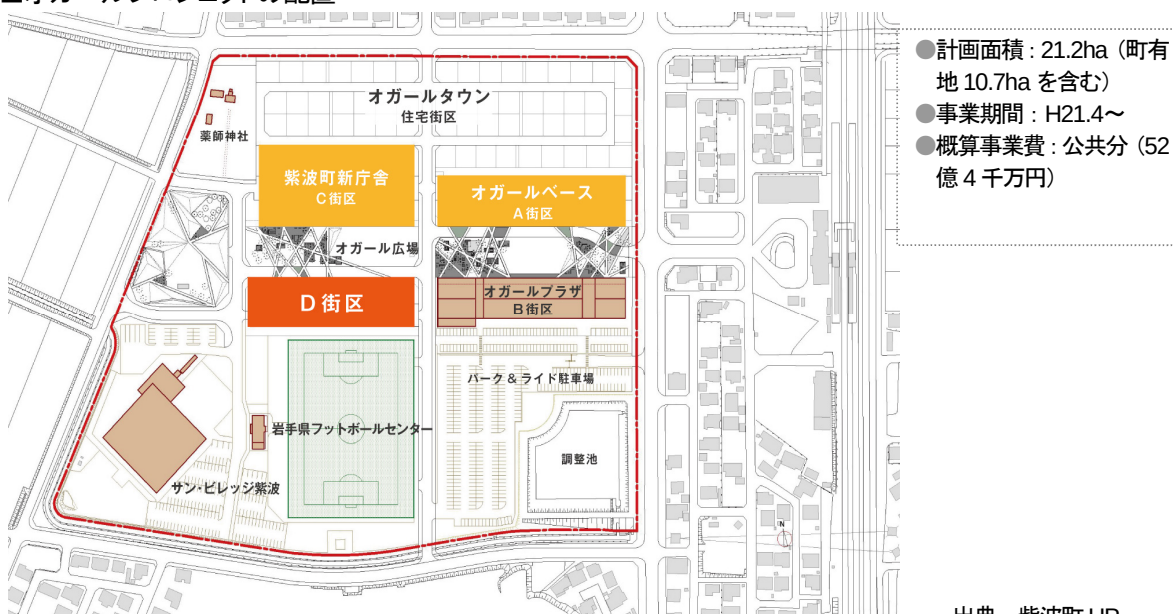
- ・紫波町は平成10年に、公共施設整備用地としてJR紫波中央駅前の約10.7haに土地を取得したが、景気低迷等の影響で多くの部分が長い間未利用となっていた。
- ・町は平成16年に「持続的に自立できる紫波町行財政計画」を策定し、職員数の削減や民間活力による新たな行政手法の導入を続けていたが、平成19年4月に、東洋大学との間で「公民連携の推進に関する学校法人東洋大学と紫波町との協定書」を交わし、同大学の協力のもと、課題となっていた駅前の土地について、官民連携による開発の可能性に関する調査を実施した。
- ・その結果をふまえ、平成20年度に、駅前を含めた一定の区域の開発理念、考え方、デザインガイドラインを作成する方針等を定めた公民連携基本計画を策定した。
- ・同計画にもとづき、平成 21 年度から複数の官民連携事業を実施するオガールプロジェクトに着手しており、その推進組織として平成 21 年 6 月にオガール紫波㈱を設立した。
- ・オガールプロジェクトは、複数の街区に分かれており、「岩手県フットボールセンター」・「官民複合施設オガールプラザ」・「民間複合施設オガールベース」等複数の PPP 事業が実施されている。
- ・本事業は、「都市と農村の暮らしを愉しみ、環境や景観に配慮したまちづくりを表現する場」を創出するという理念の下、事業街区 A 街区において、町有地活用を実施する者（以下「事業者」という。）の選定を行い、その事業者が町有地を借り受け、オガールプロジェクトの理念に基づいた民間施設（オガールベース）を整備し運営することで、統一感（ストーリー）のあるまちづくり実現の一翼を担うものである。

|                                                         | ①オガールベース<br>(本事業)      | ②岩手県フットボール<br>センター | ③オガールプラザ<br>(施設は官民の区分所有)             | ④町役場新庁舎                |
|---------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------|
| 事業主体                                                    | オガールベース㈱               | (一社) 岩手県サッカー協会     | オガールプラザ㈱                             | 紫波町                    |
| 事業手法                                                    | 公募型プロポーザル<br>定期借地権設定方式 | PPP：RFQ※1,RFP※2方式  | PPP：RFQ,RFP方式                        | PFI：BTO方式              |
| 事業費                                                     | 約7.3億円                 | 約1.75億円            | 公共部分約8.1億円(公共部分、音響除く)                | 約35億円(契約額)             |
| 施設概要                                                    | ホテル、アリーナ、店舗等           | 人工芝グラウンド、クラブハウス等   | 公：図書館、情報館、子育て<br>応援センター<br>民：商業テナント等 | 町役場 (延べ床面積約6,650<br>㎡) |
| 供用開始                                                    | 平成26年7月 (予定)           | 平成23年4月            | 平成24年6月                              | 平成27年5月(予定)            |
| その他、エネルギーステーション・エコハウスサポートセンター・宅地分譲・基盤整備等の事業が実施中または実施予定。 |                        |                    |                                      |                        |

※1 RFQ：本件では「アイデア提案」を意味する (Request For Quotation)

※2 RFP：本件では「事業者選定コンペ」を意味する (Request For Proposal)

### ■オガールプロジェクトの配置



出典：紫波町 HP

### ■オガールベース完成予想図



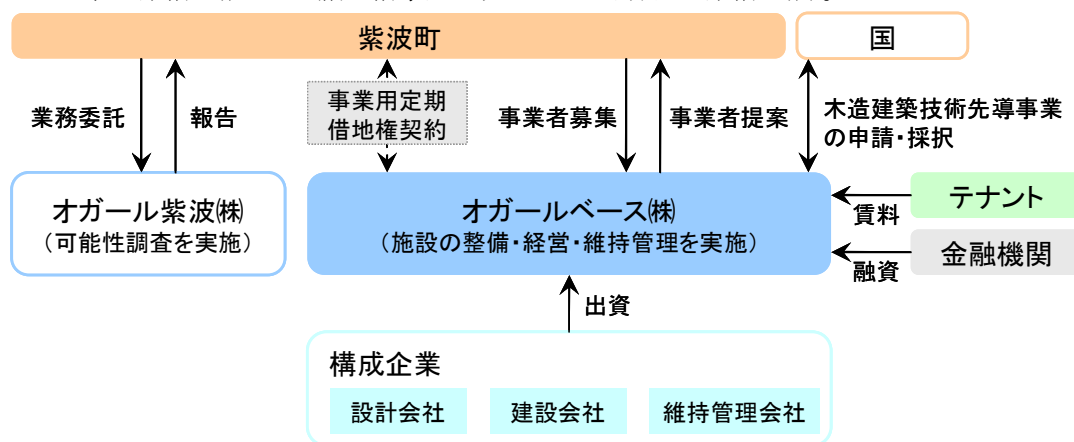
出典：紫波町提供

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 紫波中央駅前町有地活用事業（民間複合施設オガールベース）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（民間複合施設）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 発注者     |               | 岩手県紫波町                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 施設概要    | 施設内容          | 民間複合施設（事業者が提案した施設）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 施設規模          | 4,267 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 事業場所          | 岩手県紫波郡紫波町紫波中央駅前二丁目 3-12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業概要    | 事業概要          | 民間事業者は、町有地活用事業の実施にあたって、事業者の創意工夫に基づき、自らの資金負担により、施設等の設計、建設、維持、運営その他関連業務を行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 民間収益施設        | 有り（飲食物販店・宿泊施設・アリーナ）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 31 年 3 ヶ月                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 事業方式          | 定期借地権（事業用定期借地権）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|         | 事業類型          | 独立採算型                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | 事業規模          | 事業街区 A 街区 約 4,794 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 民間事業者の業務内容    | 民間事業者が提案した施設等の設計、建設、維持、運営その他関連業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 割引率           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 予定価格          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 契約金額          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 応募グループ        | 1 グループ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎岡崎建設、橘建設、富岡鉄工所、なかざくら、CRA、木村設計 A・T、らいおん建築事務所                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | スケジュール        | <div> <div>実施方針公表</div> <div>平成 24 年 12 月 4 日</div> </div> <div> <div>募集要項公表</div> <div>平成 24 年 12 月 28 日</div> </div> <div> <div>提案受付</div> <div>平成 25 年 2 月 21 日～28 日</div> </div> <div> <div>事業予定者決定</div> <div>平成 25 年 3 月 25 日</div> </div> <div> <div>協定締結</div> <div>平成 25 年 7 月 26 日</div> </div> <div> <div>契約締結</div> <div>平成 25 年 10 月 10 日</div> </div> <div> <div>供用開始</div> <div>平成 26 年 7 月</div> </div> |
| 活用した制度等 | 補助金           | 木造建築技術先導事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|         | その他           | 事業用定期借地権                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### (3)事業スキーム

- ・事業方式は、定期借地権方式（借地借家法に規定される事業用定期借地権）。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・施設の再配置により民間事業者が未利用の公有地を活用することを目指した。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・町は平成 10 年に前述の約 10.7ha の土地を取得したが、景気低迷等の影響で多くの部分が未利用となっていた。平成 19 年度に東洋大学と協定を結び、官民連携による開発の可能性等について検討を行った。その後、平成 20 年度に、開発の理念、考え方、デザインガイドラインを作成する方針等について定めた公民連携基本計画を策定した。
- ・本事業は、新たな交流と雇用の創出、産業の振興、地域の活性化、町財政の健全化に寄与することを目的に公有地の活用策として実施することとなった。

## 3 本事業の特色

### (1) 定期借地権制度の活用

- ・定期借地権制度を活用した。定期借地権については、50 年未満の貸付期間で提案可能である（提案に住居等を含む場合には原則として 50 年）という特色がある。

### (2) 地区の計画に沿った内容

- ・紫波町公民連携基本計画及びオガール地区デザインガイドラインをふまえた計画とすることを条件とした結果、事業者提案は趣旨に沿った提案がなされた。

## 4. PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

- ・大規模な町有地を活用するため、複数の PPP 事業（オガールプロジェクト）の一環として実施されている。
- ・本事業は、紫波中央駅前未利用町有地の有効活用を図り、当該地区において賑わいと魅力のある都市空間の創出を期待した。町の意向をふまえた提案がなされた。
- ・定期借地方式であり、地代収入があること、固定資産税収入があること。また、全体としては、交流人口の増大、不動産価値の上昇等について効果があった。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

- ・提案のコンセプトは、「OGAL を限りなく進化させる」であり、「①交流人口の増加」・「②都市的なゆしみ」・「③おしゃれなデザイン」・「④人材育成/教育の充実」等の効果が期待されている。
- ・事業の収益を子供達の人材育成事業の運営に充てる等公益性をふまえた提案がなされた。
- ・雇用創出、地元産材活用等将来にわたり地域産業に貢献する提案がなされた。
- ・駐車場の利用提案について、エリア全体を考慮した創意工夫が発揮された。
- ・地元の企業のグループにより、地元産材を使った施設が提案された。
- ・民間事業者からの提案により宿泊施設が整備されることになった。これまでは近隣市に宿泊していた客が町内に宿泊する（機会損失が解消する）ことが期待される。

## 5 本事業における留意点

- ・特になし。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・PPP 手法を採用する場合は、目的を具体的に明確化することが重要。その上で、市場調査を十分に行い、PPP 手法の可能性を確認することが重要である。
- ・事業を推進するためには、事業者だけではなく、住民の参加が重要である。オガールプロジェクトでは、町有地は町民の財産であり、土地活用のメリットなどについて町民に十分に説明をするため、平成 19,20 年度の 2 年間で約 90 回の説明会を行った。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「紫波町 経営支援部 企画課 公民連携室」です。



## 事例 06：都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）

東京都

### I 概要

- 本事業は、更新時期の近い複数の東京都の有する施設がある竹芝地区において、既存施設を都が除却して更地にし、事業者がその土地を定期借地し（70 年間）、官民複合施設及び民間施設を整備するもの。

### II 特徴

- 所管部局が異なる複数都有地について、一旦、特定の部局へ所管を集約化し、再分配等を実施することにより、総合的な開発を実施。
- 事業者が都有地を活用した開発を行うと共に、エリアマネジメント業務を実施し、周辺地域とまちづくりの相乗効果や周辺地域の再開発促進等の効果発揮を目指したもの。
- 民間事業者と積極的に対話することにより、そのノウハウを活かしやすい条件設定を図ったもの。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、更新時期の近い3つの都有施設が集積する竹芝地区において、当該都有施設の移転・更新を契機に、3 都有地を活用して一体的再開発を実施するものである。
- ・具体的には、既存施設を東京都が除却し更地にした上で、事業者により 70 年間の一般定期借地として都有地を貸し付け、当該土地に官民複合施設及び民間施設を整備させるものである。
- ・開発の対象地である 3 都有地は、所管部局がそれぞれ異なる土地であったが、都有施設の再配置等の調整をし、都有財産の総合調整の役割を担う部局へ所管を集約化することによって、複数都有地の一体的な開発を実現した。
- ・また、事業者には、都有地の再開発に加え、あわせてエリアマネジメント業務を行わせることとした。
- ・これにより、周辺地域との相乗効果の発生や周辺地域の再開発等を促すことが期待でき、単なる都有地の再開発にととまらず、当該地域のまちづくりの起爆剤としての役割を担わせる事業として位置付けられる。

(2)基本データ

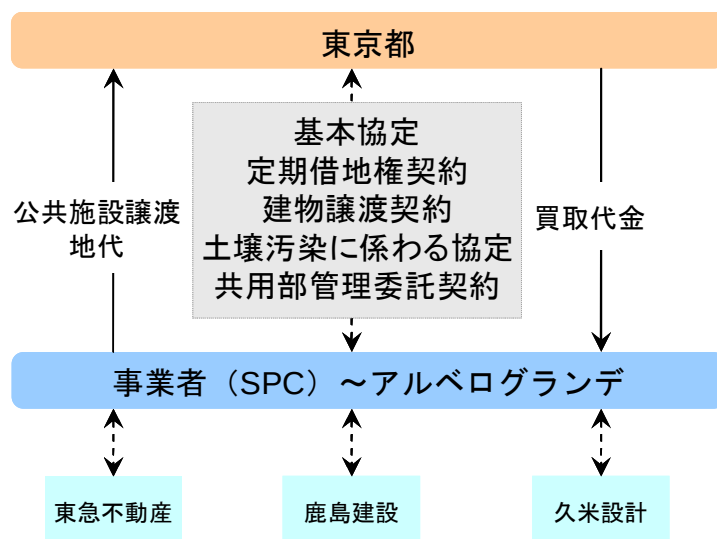
|         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（官民複合施設）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 発注者     |               | 東京都                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 施設概要    | 施設内容          | 新産業貿易センター・民間複合施設・その他施設（歩道状空地等）                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 施設規模          | 敷地面積：約 15,600 m <sup>2</sup><br>〔業務棟〕：地上 26 階・地下 2 階、〔住宅棟〕：地上 19 階                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 事業場所          | 東京都港区海岸 1 丁目地内                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業概要    | 事業概要          | 都有地（東京都公文書館、東京都計量検定所、都立産業貿易センターの 3 施設跡地）の活用事業を行うと共に、開発地周辺のエリアマネジメント業務を実施するもの。                                                                                                                                                                                                                                                         |
|         | 民間収益施設        | 有り（賃貸住宅・商業・保育所・サービスアパートメント等）                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 70 年                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|         | 事業方式          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 事業類型          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 事業規模          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 民間事業者の業務内容    | 都有地活用事業（東京都公文書館、東京都計量検定所、都立産業貿易センターの 3 都有施設の移転・更新等を契機にした当該都有地の一体的活用）。<br>エリアマネジメント業務                                                                                                                                                                                                                                                  |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 割引率           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         | 予定価格          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 契約金額          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 応募グループ        | 2 グループ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎東急不動産・鹿島建設・久米設計                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| スケジュール  |               | <div>実施地区公表</div> <div>平成 22 年 3 月 17 日</div> <div>実施方針及びガイドライン公表</div> <div>平成 22 年 12 月 22 日</div> <div>募集要項等公表</div> <div>平成 24 年 7 月 13 日</div> <div>応募受付</div> <div>平成 24 年 12 月 26 日</div> <div>事業予定者決定</div> <div>平成 25 年 5 月 29 日</div> <div>基本協定締結</div> <div>平成 25 年 9 月 17 日</div> <div>施設完成</div> <div>平成 30 年度（予定）</div> |
| 活用した制度等 | 補助金           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | その他           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



### (3)事業スキーム等

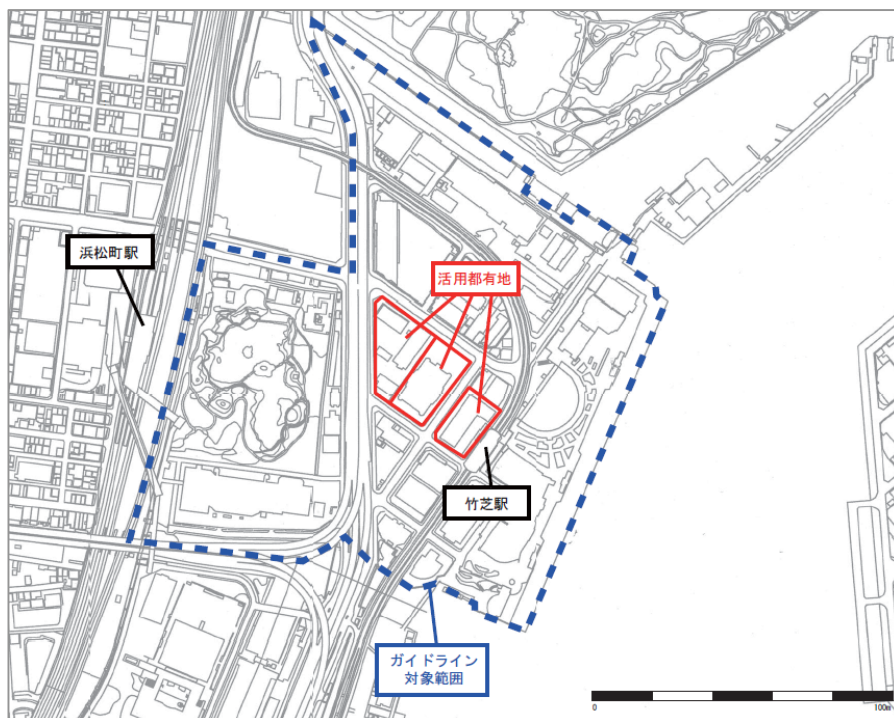
#### ■事業スキーム

事業者は、3 か所の活用都有地を定期借地権により都から順次借り受け、国際競争力の強化に資するビジネス拠点の形成、防災対応力を備えたスマートシティの推進及び魅力ある都市環境の創出を図るために、新たな産業貿易センター及び民間複合施設等の整備を行う（「完成後のイメージ」参照）。



出典：公表資料に基づき作成

#### ■活用対象となる都有地



出典：東京都HP

## ■完成後のイメージ



出典：東京都 HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 「都市再生ステップアップ・プロジェクト」の経緯

- ・ 都では、更新時期を迎える多数の施設を抱えているが、特定の地区では、地区の中心に更新期を迎えた都有施設が集積していることが、まちの魅力を低減させる要因の一つとなっていた。
- ・ そこで、まちの魅力を復活させるべく、更新時期の近い複数の都有施設が集積する地区において、都有施設の移転・更新等を契機に複数都有地の有効活用を行い、同時に周辺開発の誘発を図る「都市再生ステップアップ・プロジェクト」を進めることとした。
- ・ 具体的には、都有施設の移転・更新等に際し、当該跡地を定期借地等で民間事業者を提供し、民間事業者に開発を行わせると共に、あわせてエリアマネジメントに係る各種活動を実施させるものである。
- ・ 地区ごとの特徴や課題に対応したまちづくりの目標を設定し、民間事業者の資金力やノウハウを活用したプロジェクトを展開することによって、周辺のまちづくりの起爆剤としての役割を担い、活力と魅力ある東京の実現に向けた都市再生の推進を目指している。

### (2) 本事業（竹芝地区）実施の経緯

- ・ 竹芝地区は、国際金融等の中枢業務拠点（大手町・丸の内・有楽町地区）や東京と国内外を結ぶ交通結節点（品川・田町）に囲まれ、羽田国際空港からも至近の距離にあることから、東京の国際競争力強化を目指す拠点として重要な位置にある。
- ・ 竹芝地区の特徴や周辺動向（汐留の開発に加え、品川・田町の開発や浜松町駅周辺等の新たなまちづくりの動き）を背景に、都は、平成 22 年 12 月に「竹芝地区まちづくりガイドライン」を作

成し、竹芝地区の再開発に乗り出すこととした（その後、ガイドラインは平成 24 年 7 月に改定）。

- ・具体的には、都有施設の再編整備を契機として、都有地を活用した施設の整備を行うと共に、地区の内外と連携しつつ、国際競争力の強化に資する開発や防災対応力を備えたスマートシティの実現に向けた取組み等を推進していくこととした。

### 3 本事業の特色

#### (1) 複数公有地の総合的再開発

- ・都では、従前から都有地の活用事業（南青山一丁目団地建替えプロジェクト・勝どき一丁目地区プロジェクト等）を実施していたが、本事業では、所管部局が異なる複数都有地について総合的に開発を実施した点に特徴がある。
- ・本事業では、移転・更新等が必要な都有施設や当該敷地の所管部署が複数の部局にまたがるものであったが、竹芝地区からの移転が望ましいと判断した施設の所管部局に対しては代替の都有地を提供し、当該敷地を更地にした上で、その所管を都有財産の総合調整の役割を担う財務局へと集約化することによって、所管部局を超えた複数都有地の総合的・一体的な再開発を可能とした。

#### (2) 民間によるエリアマネジメントの実施

- ・本事業では、都有地を活用した都市開発のみならず、その後のまちの育成を目指し、事業者によりエリアマネジメント業務を実施させることとした。
- ・具体的には、事業者によりエリアマネジメントの実施主体となる組織の設立・運営を実施させ、都・港区・竹芝地区の地権者や事業主と連携させることによって、都有地活用事業との相乗効果や周辺地区の再開発を促し、竹芝地区の魅力向上に努めることとしている。

#### (3) 民間事業者との積極的対話

- ・本事業では、事業者選定に係る提案書の提出を受けるまでの間、民間事業者との間で積極的な対話を実施した。
- ・特に、実施地区の公表から事業実施方針の公表まで約 9 ヶ月をかけ、さらに事業実施方針の公表から事業者募集要項等の公表まで約 1 年半をかけることで、民間事業者の意向把握等に努めた。
- ・その結果を実施方針や募集要項等に適宜反映させることで、民間事業者のノウハウを活かしやすい条件設定とすることを図った。また、都の意図と民間事業者の想定内容が合致しているかを確認し、都の方向性に沿った上でよりよい提案がなされることを目指した。

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ①防災対応力等の強化

- ・本事業では、事業実施方針の公表後、東日本大震災が発生したことを受け、その後に公表した事業者募集要項等では、まちづくりの目標として新たに防災対応力の強化やスマートシティの

推進を掲げることとした。

- ・これにより、選定事業者から、「①2,200人分の帰宅困難者受入スペースの確保」・「②非常用ガスタービン発電機の設置」・「③コージェネレーションシステムの導入と地域冷暖房の活用」等、防災対応力を備えたスマートシティの推進に関して、民間事業者のノウハウや技術力を活かした提案がなされた。

## ②エリアマネジメントによる効果

- ・本事業では、事業者がエリアマネジメント業務を実施することとなっている。
- ・従来、竹芝地区では地元の自治会等の機能は活発ではなかったため、地元間の連携やまちづくりの取組み等を取りまとめる主体が存在しなかった。
- ・しかし、事業者がエリアマネジメント組織を組成したことにより、地元地権者や民間事業者の意見を拾い上げる場や都や港区といった自治体と意見交換を行う場が設けられ、竹芝地区が一丸となったまちづくりを推進していく土壌ができ始めている。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●魅力ある都市環境の創出

- ・本事業における民間事業者からの提案の大きな特徴は「竹芝ブリッジウェイ」である。
- ・この提案は浜松町駅から本事業の整備施設、そして竹芝駅を経て竹芝ふ頭までの区間を空中デッキで繋ぐものであり、これが実現した場合には、浜松町駅から竹芝駅までが直結され、竹芝地区の回遊性向上及び本地区へのアクセス性向上に大きく貢献することが期待される。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ●提案内容の実現可能性

- ・前例があまり無いような提案は、実際に事業を実施して初めて明らかとなる課題等が生じることも想定され、企画提案書提出時に解決策を詰めることは難しいと考える。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

### (1) 適切な条件設定

- ・民間事業者から提案を受けるに際し、募集条件を厳しく縛り過ぎると、提案の自由度が低くなってしまい、民間事業者のノウハウが活かされにくくなってしまう。
- ・これにより、事業に対する民間事業者の関心が低くなることや民間事業者間の提案内容の差が小さくなってしまいうこともあるため、適切な条件設定を心がけるようにすべきである。

### (2) 適切なタイミングの把握

- ・本事業では、東日本大震災等による前提条件の変更等もあり、事業実施方針から事業者募集要項等の公表まで1年以上の期間をとったが、その期間の民間事業者による情報収集の差が提案に表れていたように見受けられた。
- ・実施方針公表から募集要項等公表までの期間があまりに長過ぎると、行政側の方針の大幅な変更等により、民間事業者も当初想定していた計画からの大幅な変更を余儀なくされるが、提案までの期間にその変更を行うことは難しい場合もある。
- ・社会経済状況や民間事業者の動向に注視し、事業者募集要項等の適切な公表タイミングを外さないよう留意した方がよい。

以上

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「東京都 都市整備局 都市づくり政策部 土地利用計画課」です。 |
|--------------------------------------------------|



## 事例 07：篠崎駅西口公益複合施設プロジェクト

江戸川区（東京都）

### I 概要

■本事業は、篠崎駅西口の2つの街区にて、公有地に定期借地権を導入し官民複合施設の開発を行う事業と、公有地を売却し民間施設の開発を行う事業を一体的に実施したもの。

### II 特徴

■定期借地権（70年間）を活用した官民複合施設の整備を行う街区（20番街区）と、公有地等の土地売却による民間開発事業を行う街区（21番街区）を一体の事業として実施したもの。官民複合施設の公共施設部分は事業者が整備し、江戸川区が買い取り。

■20街区では公共施設のみでは使い切れない余剰容積を民間収益施設（賃貸住宅・商業施設）の整備により活用。

■多様な民間収益施設の整備により篠崎駅前の活性化にも寄与。

## 1 事業の概要

### (1) 概要

- ・江戸川区は都営地下鉄新宿線篠崎駅西部地区において土地区画整理を検討するにあたり、街区により市街化の状況や地権者の条件等が大きく異なっていることから、地区全体を一つの計画で事業を行うことが難しいため、通常の土地区画整理事業ではなく、街区ごとに段階的に事業を行う連鎖型土地区画整理事業を進めていた。
- ・その中で、篠崎駅の西口にあった2つの街区（20番街区・21番街区）が利便性に優れた立地条件、公有地を含む街区であること等をふまえ、公有地に定期借地権方式を導入し公共施設と民間施設の複合施設の開発を行う事業（20番街区）と、公有地を売却し民有地と合わせて民間施設の開発を行う事業（21番街区）の2つの事業を一体的に実施したもの。

(2) 基本データ

|         |               |                                                                                                                  |
|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 篠崎駅西口公益複合施設プロジェクト（篠崎ツインプレイス）                                                                                     |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（官民複合施設）                                                                                                 |
| 実施主体    |               | 東京都江戸川区                                                                                                          |
| 施設概要    | 施設内容          | 20 番街区：公共施設（駅前広場・駅出入口・地下駐輪場・区民施設（図書館・江戸川総合人生大学・伝統文化ゾーン等））・民間収益施設（賃貸住宅・商業施設）<br>21 番街区：民間収益施設（商業施設・駐車場・分譲住宅）      |
|         | 施設規模          | 約 20,700 m <sup>2</sup>                                                                                          |
|         | 事業場所          | 東京都江戸川区篠崎町 7 丁目・上篠崎 4 丁目 20 番、21 番                                                                               |
| 事業概要    | 事業概要          | 20 番街区は事業者が区等から土地を賃借し、公共施設の整備及び民間収益施設（賃貸住宅）の整備を行ったもの。<br>21 番街区は区等より事業者が土地を取得し、民間収益施設（分譲住宅等）の整備を行ったもの。           |
|         | 民間収益施設        | 有り（商業施設・賃貸住宅・駐車場・分譲住宅）                                                                                           |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 70 年（20 番街区）                                                                                                     |
|         | 事業方式          | 20 番街区：定期借地権方式（一部転貸借を含む）<br>21 番街区：売却方式（一部等価交換を含む）                                                               |
|         | 事業類型          | 20 番街区：公共施設の完成後、江戸川区が施設を買い取り、地下駐輪場等の運営維持管理費等を支払う。<br>21 番街区：民間の不動産開発事業                                           |
|         | 事業規模          | －                                                                                                                |
|         | 民間事業者の業務内容    | 20 番街区：駅前広場・駅出入口・地下駐輪場の整備、地下駐輪場の運営・維持管理、駅前広場・駅出入口・区民施設用駐車場の維持管理、民間収益施設の整備、維持管理、運営。<br>21 番街区：民間収益施設の整備、維持管理、運営。  |
| VFM     | 特定事業選定時       | －                                                                                                                |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                |
|         | 割引率           | －                                                                                                                |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                        |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                |
|         | 契約金額          | －                                                                                                                |
|         | 応募グループ        | 2 グループ                                                                                                           |
| 民間事業者   | 出資者<br>◎は代表企業 | ◎スターツコーポレーション・スターツアメニティ・大成建設・大成サービス・石本建築事務所・サイカパーキング・サミット                                                        |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成 16 年 10 月 1 日<br>提案受付 平成 17 年 2 月 5 日<br>事業者決定 平成 17 年 3 月<br>契約締結 平成 18 年 3 月<br>供用開始 平成 20 年 7 月 6 日 |
| 活用した制度等 | 補助金           | まちづくり交付金                                                                                                         |
|         | その他           | まち再生出資（民間都市開発推進機構）                                                                                               |

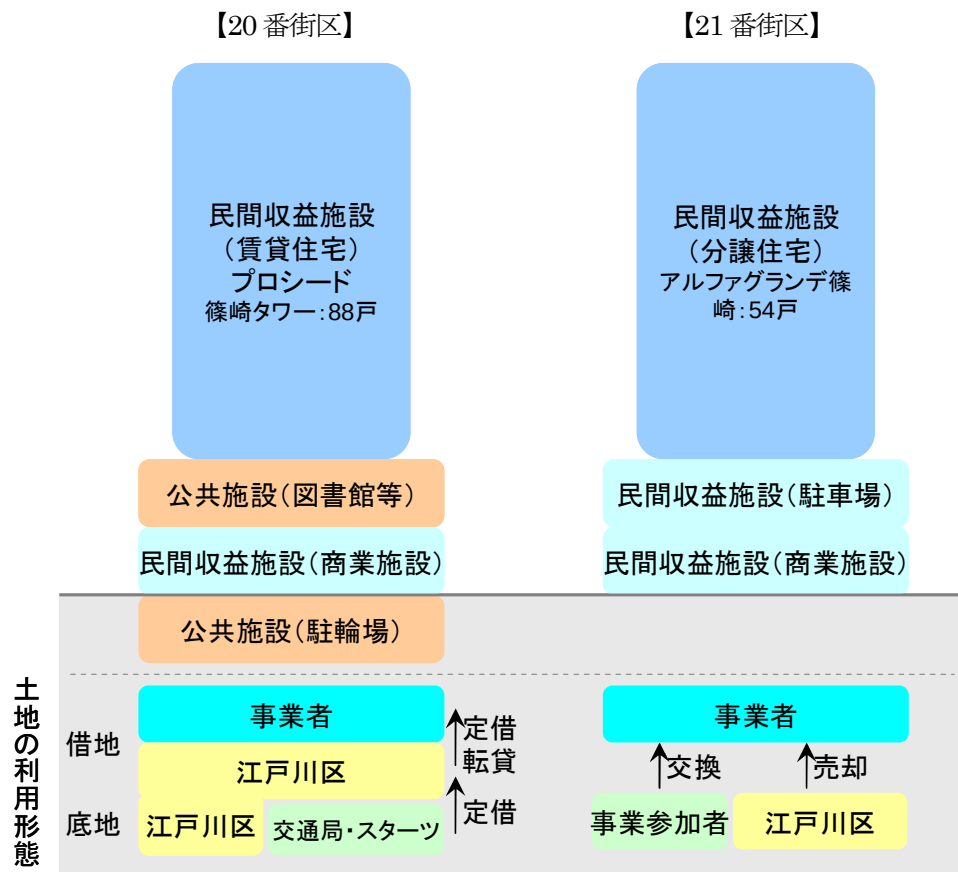




出典：スターツグループHP

### (3) 事業スキーム

- ・ 20 番街区は定期借地権の活用、21 番街区は土地売却を行っているもの。



出典：公表資料より作成

## 2 本事業の事業化の経緯

- ・篠崎駅西部地区は 江戸川区街づくり基本プラン（都市マスタープラン）において、鹿骨・篠崎地区の「地域拠点核」として、「土地区画整理事業による基盤を活かした街づくりを行う。一定の高度利用により、商業・業務等の地域を支える都市的機能を充実させ、賑わいのある駅前商業地の形成を図る」と位置付けられている。
- ・連鎖型土地区画整理事業を推進するための「一体的土地区画整理事業プログラム」（国土交通省の交付金の要件の1つ）において以下のような地区として位置付けられている。
  - 「20 番街区・21 番街区について「駅西口の顔作りを行い、低未利用地を商業系と調和した土地利用に転換し、公共施設及び商業施設の導入による活気と賑わいの創出を図る」
  - 「定住人口を増やすため、住環境の整備及び人が憩える公開空地の整備を図る」
- ・これらをふまえ、区は地域拠点核として周辺環境と調和した商業地を形成し、人々の交流を深める公益複合施設の建設を計画し、土地の交換分合を行い、土地の利用転換を図り、より多くの活力を生み出し、民間の創意と工夫の提案を受けるため、本事業の公募が行われたもの。

## 3 本事業の特色

### (1) 敷地の異なる2事業を一体的に実施

- ・20 番街区は東京都交通局及び㈱スターツが所有する土地に区が定期借地権を設定し、事業者と定期借地権転貸借契約を締結、区が所有する土地は事業者にて定期借地する。
- ・その上で事業者が公共施設（駅前広場、駅出入口、地下駐輪場、区民施設（篠崎文化プラザ（江戸川総合人生大学、篠崎図書館、伝統工芸カフェ、企画展示ギャラリーからなる複合施設））及び余剰容積を活用した民間収益施設（賃貸住宅・商業施設）の整備を行う。
- ・21 街区は区及び民間事業者が保有する土地を事業者に売却し、事業者が民間収益施設（分譲住宅・商業施設）の整備を行う。
- ・これら敷地の異なる2事業を一体の事業として行っているもの。
- ・なお、区民施設の運営には指定管理者制度を導入し、事業者とは別の「篠崎 SA パブリックサービス」が維持管理・運営を行っている。これはスターツアメニティ㈱、㈱図書館流通センター、スターツファシリティサービス㈱の3社の共同事業体である。

### (2) 余剰容積の有効活用

- ・対象用地の内、東京都交通局が保有する用地については区に対して定期借地権を設定することが条件となっていたが、区が整備を計画していた公共施設だけでは容積率を十分に活用できないことから、区が東京都交通局に支払う借地料負担を軽減する方策が必要となっていた。
- ・そこで、駅前の活性化等を目指して、余剰容積率を活用し、民間収益施設も導入することが方針付けられ、民間活力を導入した官民複合施設が整備されることとなった。

### (3) 「まち再生出資」の活用

- ・（一財）民間都市開発推進機構の「まち再生出資」を活用し、整備費用の一部を同機構からの匿名組合出資により調達している。
- ・「まち再生出資」とは、市町村が定める都市再生整備計画の区域内で民間事業者が実施する都市開

発事業に対して、同機構が出資を行うことにより、事業者に近い立場から事業の立ち上げ支援を行う制度である。出資形態は固定されておらず、事業者の資金ニーズに応じた個別・柔軟な出資（株式の取得・特定目的会社の優先出資証券の取得、匿名組合出資等）が受けられる。この出資により事業全体のリスクが軽減されることが呼び水となり、民間金融機関の融資等が調達しやすくなる効果が見込まれている。

- ・本事業では匿名組合出資の形態で、平成 18 年 4 月及び平成 19 年 3 月の 2 回に分けて、同機構から合計 8.6 億円が出資されている。

#### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

##### (1) 2 街区を 1 つの事業として行うことによる一体性の発揮

- ・事業者の募集・選定の結果、商業施設としては大型スーパー・書店・銀行・クリニック等、住宅として賃貸住宅・分譲住宅といった多様な民間収益施設の整備が提案され、鹿骨・篠崎地区の地域拠点核として「高度利用による商業・業務等の都市的機能の充実」、「賑わいのある駅前商業地の形成」を図ることができている。

##### (2) 地域ニーズに適合した民間収益施設の導入

- ・本事業では、公有地の定期借地による公共施設と民間収益施設の複合施設の整備事業と、公有地の売却（一部等価交換を含む）による民間開発事業という 2 つの事業が一体的に実施されている。
- ・単一の事業主体による一体的な事業実施により、統一された事業コンセプトに基づき、効果的な施設整備がなされている。また、区は所有する 21 番街区用地の売却収入を 20 番街区の公共施設の取得費に充てることにより、財政負担の削減が図られている。
- ・また、区民施設の運営において複数の施設（図書館・伝統工芸カフェ・企画展示ギャラリー・江戸川総合人生大学）に対して一括して指定管理者制度を導入することにより、施設間の連携、相乗効果の発揮が実現されている。
- ・さらに本事業の事業主体に参画する民間事業者の一部が、上記指定管理者の共同事業体にも参画しており、施設全体の運営・管理とも連携した効果的な運営がなされている。

以上

|                                          |
|------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「東京都 江戸川区 土木部 区画整理課」です。 |
|------------------------------------------|



## 事例 08：練馬駅北口区有地活用事業

練馬区（東京都）

### I 概要

■本事業は、練馬駅北口の練馬区の区有地にて、定期借地権（約 50 年間）を活用し、官民複合施設を整備したもの。練馬区と民間の区分所有建物・区施設は区が維持管理・運営を行う。

### II 特徴

- 民間収益施設部分は、民間事業者の提案により、病院・スーパーマーケット・衣料品店・ドラッグストア・カフェ等が整備されたもの。
- 施設は、維持管理・運営期間の終了時までの解体・撤去を原則としつつも、施設の耐用年数・環境負荷低減の観点から、施設を引き続き活用していくことを検討する。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、西武池袋線と都営地下鉄大江戸線・練馬駅北口の区有地について、3 つの活用の基本的方向（「①憩い・交流・活動による練馬区全体の活性化」・「②区内産業の振興と経済の活性化」・「③生活の質の向上」）に基づき、「練馬の中心核」を形成する拠点の一つとして、にぎわいの醸成と活力の創造を目指すことを目的に実施した事業。
- ・練馬区の区有地に借地借家法（平成 3 年法律第 90 号）第 22 条に定める定期借地権（一般定期借地権）を設定し事業者へ貸し付け、事業者が区施設、民間施設及び共用施設で構成される複合施設（区と民間の区分所有建物）を整備し、約 50 年後の維持管理・運営期間終了時までには事業者は複合施設を解体・撤去する。
- ・区施設は、子育て支援施設（子ども家庭支援センター・保育施設等）、区民交流・産業振興施設（区民交流ホール・区民協働交流センター・産業振興センター）、自転車駐車場からなり、区は区施設を施設完成後に事業者から購入する。
- ・民間施設は、区有地における利用可能容積を活用して、活用の基本的方向に沿った民間事業者の提案による施設であり、事業者が所有する。

## (2)基本データ

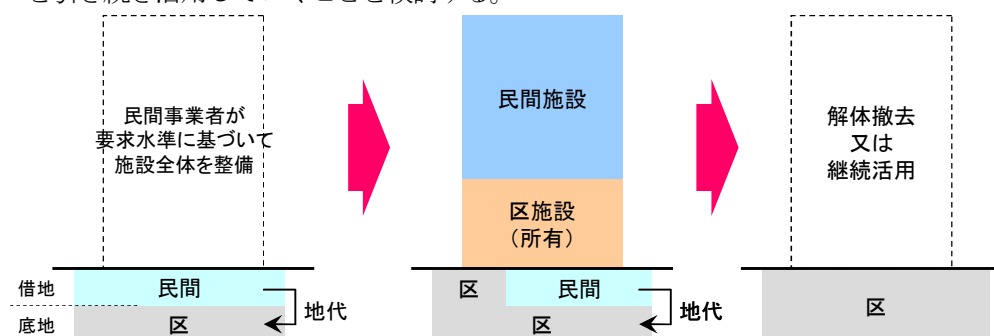
|         |               |                                                                                                                                                                                               |
|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 練馬駅北口区有地活用事業                                                                                                                                                                                  |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（官民複合施設）                                                                                                                                                                              |
| 発注者     |               | 東京都練馬区（事業の実施主体）                                                                                                                                                                               |
| 施設概要    | 施設内容          | 区施設（子ども家庭支援センター、保育施設等、産業振興センター、区民交流ホール、区民協働交流センター、自転車駐車場）<br>民間施設（回復期リハビリテーション病院、スーパーマーケット、衣料品店、ドラッグストア、カフェ、駐車場）                                                                              |
|         | 施設規模          | 延床面積 22,715 m <sup>2</sup> （区施設は 4,649.92 m <sup>2</sup> （共用施設部分を含まない面積））                                                                                                                     |
|         | 事業場所          | 東京都練馬区練馬一丁目 6103-35、36（敷地面積 3,999.98 m <sup>2</sup> ）                                                                                                                                         |
| 事業概要    | 事業概要          | 民間事業者が本施設を設計・建設した。<br>なお、区施設（共用施設の持分を含む。）部分は、区が事業者から買い取り、事業運営期間を通じて運営を行い、民間施設（共用施設の持分を含む。）部分は事業者が事業運営期間を通じ所有し、自らの費用負担により維持管理及び運営を行う。<br>共用施設は、区及び民間事業者の2者により設立される管理組合が、事業運営期間を通じ、維持管理及び運営を行う。 |
|         | 民間収益施設        | 有り（回復期リハビリテーション病院・スーパーマーケット等）                                                                                                                                                                 |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 52 年（設計建設：約 2 年、事業運営：約 50 年）                                                                                                                                                                |
|         | 事業方式          | 一般定期借地権方式                                                                                                                                                                                     |
|         | 事業類型          | 区施設は区が事業者から買い取り、民間施設は独立採算型                                                                                                                                                                    |
|         | 事業規模          | 2,113,282,500 円（区施設部分の買取金額）（税込）                                                                                                                                                               |
|         | 民間事業者の業務内容    | 区施設・共用施設の設計・建設<br>民間収益施設の設計・建設、維持管理、運営 等                                                                                                                                                      |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                                                             |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                                             |
|         | 割引率           | —                                                                                                                                                                                             |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                     |
|         | 予定価格          | —                                                                                                                                                                                             |
|         | 契約金額          | —                                                                                                                                                                                             |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                                                                                        |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎日立キャピタル・大成建設・日立ビルシステム・ビルテクノス・日立キャピタルコミュニティ                                                                                                                                                   |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                                             |
| スケジュール  |               | 実施方針（案）公表 平成 22 年 8 月 4 日<br>募集要項公表 平成 22 年 9 月 21 日<br>提案受付 平成 22 年 12 月 24 日<br>優先交渉権者決定 平成 23 年 3 月 11 日<br>基本協定締結 平成 23 年 9 月 29 日<br>供用開始 平成 26 年度                                       |
| 活用した制度等 | 補助金           | 社会資本整備総合交付金                                                                                                                                                                                   |
|         | その他           | 借地借家法（平成 3 年法律第 90 号）第 22 条に定める定期借地権（一般定期借地権）                                                                                                                                                 |



出典：練馬区 HP

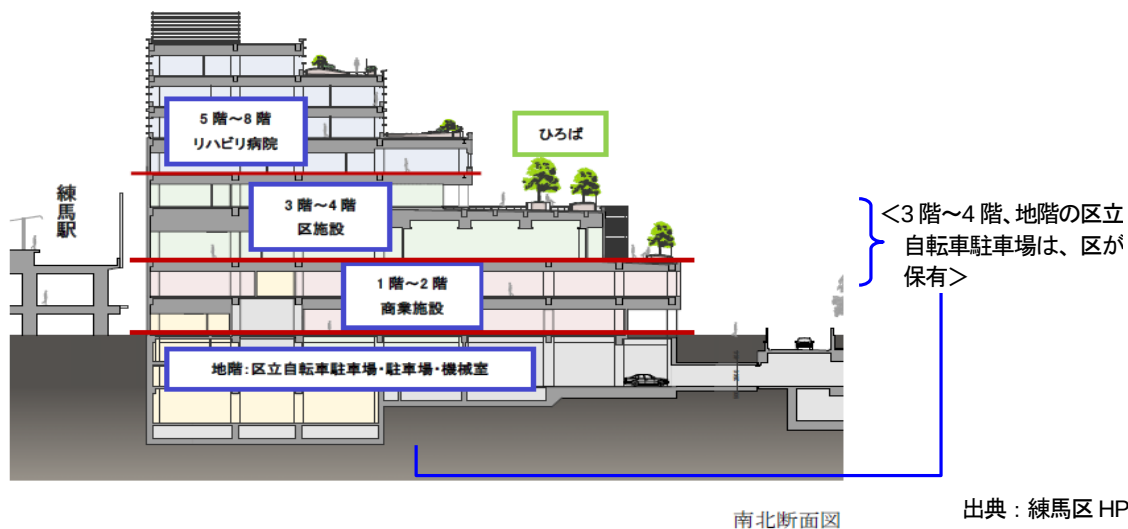
### (3)事業スキーム

- ・事業方式は、定期借地権方式。なお、区施設の整備は、練馬区が整備費用を負担し、区が所有、維持管理・運営を行う。
- ・事業期間は、事業運営期間 50 年に、本施設の設計・建設期間（約 2 年）を加えた期間。
- ・事業期間終了後、区有地を更地にして返還することを原則とする。但し、事業期間終了時までに（維持管理・運営期間の概ね中間時において）、施設の耐用年数、環境負荷低減の観点から、施設を引き続き活用していくことを検討する。



出典：公表資料に基づき作成

### ■施設イメージ



出典：練馬区 HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・練馬駅北口区有地の周辺一帯は、昭和53年3月から昭和58年3月にかけて、区が鐘紡(株)工場跡地を取得し、練馬文化センター（昭和58年4月開設）や平成つつじ公園（平成6年4月開園）、交通広場（平成15年3月完成）等の公共施設を整備してきた。他方、区有地は、清掃車や区有車の駐車場及び臨時的な駐輪場等、暫定的な利用に留まっていた。
- ・区は、平成17年12月に策定した「練馬区新長期計画（平成18～22年度）」において、練馬の中心核の整備事業に位置付け、平成19年度には、区民意識意向調査や区政モニターアンケートをふまえ、「練馬駅北口区有地の検討に関する基本方針」を策定、平成20年度には「練馬駅北口区有地活用基本構想」を策定し、平成22年度に策定した「事業計画」において多様な事業手法を検討した。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業の実施にあたって、従来手法に加え、民間の技術的・経営的ノウハウを活用する事業手法として、PFI方式・等価交換方式・土地信託方式・定期借地権方式等が想定された。これらの手法について、性質からみた評価、事業費の試算による評価及び総合評価を行い、最適な事業手法として定期借地権方式を選定した。
- ・なお、区施設部分は、事業者から賃貸する方法と、事業者から購入する方法を比較した。
- ・事業手法や、民間施設の可能性は、建設会社、不動産デベロッパーなど約20社の民間企業に意向調査を実施した。

## 3 本事業の特色

### (1) 公有地の有効利用

- ・暫定的な利用に留まっていた区有地について、民間事業者から練馬駅北口に面している高いポテンシャルを活かして、余剰容積を最大限活用した施設計画の提案がなされた（敷地面積3,999.98㎡に対して、延床面積22,715㎡（区施設部分は4,649.92㎡（共用施設部分を含まない面積））。
- ・区有地は、将来の区の発展にとって大きな効果が期待できる貴重な財産であり、本事業終了後も、将来にわたって確保していく必要がある。定期借地権方式であり、約50年間の事業運営期間終了後には区有地は更地返還される。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

- ・事業者が、事業場所における利用可能容積を活用して、活用の基本的方向に沿った施設を提案し整備することが可能であり、事業者に一定の裁量を持たせつつ、豊富なノウハウを活かした施設の整備と運営が実施される。
- ・民間施設部分は、事業者が施設を所有するため、民間施設部分の収益変動リスクを負担し、豊富なノウハウを有する事業者が変化に対して柔軟に対応することが期待される。



## (2) 民間事業者からの提案によるもの

- ・低層部に商業施設、中層部に区施設、高層部に健康福祉関連施設というフロア構成となっており、ゾーン区分が明快で管理しやすい計画が提案された。また、各フロア北側の段床形状を活用した屋上緑化や壁面緑化が計画されており、平成つつじ公園との連続性や環境への配慮がなされている。
- ・区施設部分は、区の要求を十分に汲み取った計画が提案されており、特に、区民交流・産業振興施設は運営面にも十分配慮し、一体的な利便性の高い計画となっている。
- ・民間施設部分は、区の置かれた現状を十分に認識したうえで、区で初となるリハビリ病院を誘致し、区政の重要課題の一つである地域医療の充実に資する計画が提案された。また、生活利便性の向上やにぎわいの創出の面で魅力的な提案がなされた。
- ・地域経済の活性化は、地元業者・地場製品の活用や地元人材の雇用等、様々な提案がなされた。
- ・省エネルギーへの配慮や自然エネルギーの利用等、環境に配慮した施設が提案された。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2) 制度以外に関する留意点

- ・本事業の実施により交流やにぎわいの創出が期待されている。但し、官民の複合施設で、区施設と民間施設は利用目的が異なることから、施設の運営方法の検討にあたっては、区と民間との間で連携方策等についての協議が必要になる。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・PPP/PFI 事業は、事業化の過程において様々な検討事項が生じる。官民の事業に対する認識を揃える観点から、事業化のスケジュールは余裕を持って設定することが望ましい。
- ・PPP/PFI 事業は、計画策定段階、募集段階、提案審査段階、契約締結段階と、事業化の段階が進むにつれて、公共の要望の反映が困難になる。そのため、公共側の要望は早めに整理して反映することが望ましい。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「練馬区 区民生活事業本部 産業経済部経済課」です。



## 事例 09：鶴見中央一丁目土地有効活用事業

横浜市

### I 概要

- 本事業は、鶴見区の横浜市の市有地に定期借地権（50 年間）を設定し、事業者が公益施設と民間住宅の合築建物を整備した事業。施設整備後、横浜市及び福祉法人が事業者から公益施設部分を買取り、保育所・デイサービス施設等の福祉施設として運用している。

### II 特徴

- 横浜市にとっては賃借料収入による財政負担の削減及び地域のニーズに合致した公益施設の整備が可能となったもの。
- 市では本事業で採られたスキーム以外にも「地域のニーズに合った公益施設の整備」と「財源確保の実現」を目指したスキームを導入中。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、横浜市の市有地を定期借地方式（期間 50 年間）で事業者に貸し付け、事業者が公益施設（地域ケアプラザ及び保育所）と共同住宅を整備し、横浜市及び社会福祉法人 YMCA 福祉会が公益施設を買い取る手法を用いた事業である。
- ・市では、平成 12 年に「保有土地の活用・縮減について」を定め、原則として新たな公有地の購入は行わず、現在保有中の土地資産の活用・売却による公益施設の整備及び財源確保の取り組みを行ってきた。本事業は、こうした方針を踏まえた、市有地を利活用する事業の先駆けとなった案件。

### ■施設完成図

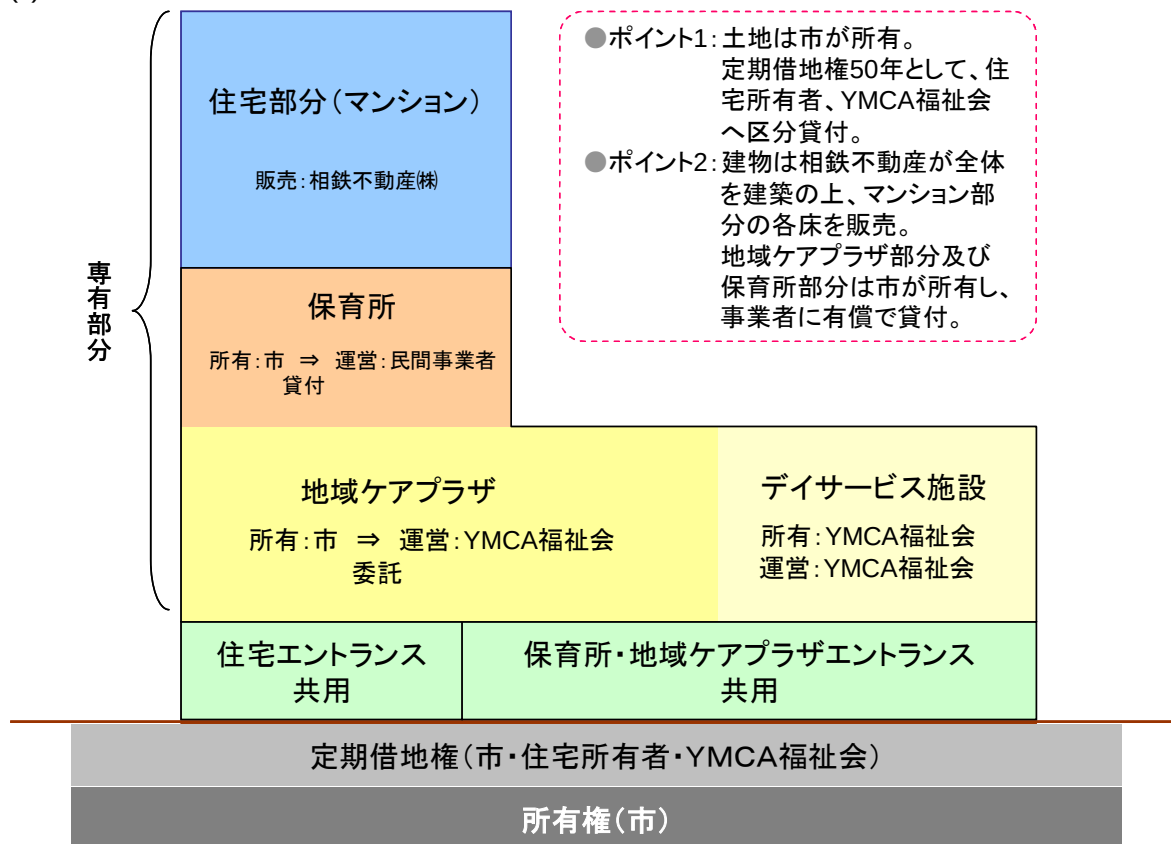


出典：横浜市公表資料

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                  |
|---------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 鶴見中央一丁目土地有効活用事業                                                                                  |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（官民複合施設）                                                                                 |
| 発注者     |               | 横浜市                                                                                              |
| 施設概要    | 施設内容          | 民間住宅・介護施設・保育施設                                                                                   |
|         | 施設規模          | 敷地面積 : 1,423.96 m <sup>2</sup><br>建物延床総面積 : 6,567.70 m <sup>2</sup><br>建物構造 : 鉄筋コンクリート造 地上8階地下1階 |
|         | 事業場所          | 神奈川県横浜市鶴見区鶴見中央 1-23-26                                                                           |
| 事業概要    | 事業概要          | 市有地に定期借地権を設定し、民間事業者が公益施設と民間住宅の合築建物を整備する事業。<br>市は一部の床を取得し福祉事業等を行う。                                |
|         | 民間収益施設        | 有り（民間分譲住宅）                                                                                       |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 50年（定期借地権期間）                                                                                     |
|         | 事業方式          | —                                                                                                |
|         | 事業類型          | —                                                                                                |
|         | 事業規模          | —                                                                                                |
|         | 民間事業者の業務内容    | 複合施設の設計・建設・売却。                                                                                   |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                |
|         | 割引率           | —                                                                                                |
| 審査結果    | 選定方式          | 一般公募型プロポーザル                                                                                      |
|         | 予定価格          | —                                                                                                |
|         | 契約金額          | —                                                                                                |
|         | 応募グループ        | —                                                                                                |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | 相鉄不動産                                                                                            |
|         | 協力会社          | —                                                                                                |
| スケジュール  |               | 公募 平成16年11月<br>提案受付 平成17年2月<br>事業者決定 平成17年3月<br>供用開始 平成19年4月                                     |
| 活用した制度等 | 補助金           | —                                                                                                |
|         | その他           | —                                                                                                |

### (3)事業スキーム



| 施設名      | 所有区分         | 床面積（㎡）          | 主要諸室等                                                                                     |
|----------|--------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 民間分譲住宅   | 住宅所有者        | 4,115.65        | 住戸、内部階段等                                                                                  |
| 保育所      | こども青少年局（横浜市） | 968.27          | 事務室・医務室、一時保育室、地域子育て支援スペース、保育室、調理室、トイレ、倉庫等                                                 |
| ケアプラザ    | 横浜市鶴見区       | 672.52          | 事務室、相談室、地域ケアルーム、多目的ホール、調理室、ボランティアルーム、福祉機器展示スペース、トイレ、防災用備蓄庫、倉庫等                            |
| デイサービス施設 | 横浜 YMCA 福祉会  | 811.26          | デイルーム、食事スペース、休憩コーナー、浴室、脱衣室、洗濯室、倉庫、厨房、トイレ、収納、休憩コーナー、認知症デイスペース、認知症デイ浴室、認知症デイトイレ、介護予防拠点スペース等 |
| <b>計</b> |              | <b>6,567.70</b> |                                                                                           |

出典：横浜市公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市は平成 12 年に「保有土地の活用・縮減の推進について」を制定以降、新規の土地購入を原則として行わず、現在の市有地の活用に主眼を置いて運営を進めてきた。
- ・一方、市では保育施設や介護施設の不足についての課題を抱えており、こうした施設の整備が必要となっていた。
- ・これらの状況をふまえ、市は鶴見中央一丁目の市有地の有効活用方策として、土地賃貸料を徴収しつつ、保育施設・介護施設と民間住宅との合築施設として、民間事業者のノウハウを活かして効率的に整備する事業を計画した。

## 3 本事業の特色

### (1) 賃貸料収入による市の負担削減

- ・本事業では、複合施設の内民間住宅部分の土地は市が土地賃貸料を徴収する。また、介護施設も施設を民間事業者が所有することから土地賃貸料の徴収が可能であり、保育所も市が事業者に施設を貸し付け、運営を行わせ貸付料の徴収を行っている。
- ・これらにより、市は必要とされていた保育施設・介護施設の整備を実現すると共に、賃貸料収入により施設整備費を圧縮することができた。

### (2) 地域の課題に即した施設の整備

- ・市では、市有地の活用を行うにあたって、周辺の住民や地域の抱える課題等を考慮した上で整備する施設の内容を方針付け、その施設整備に必要な財源が最も確保しやすい手法での整備を行う方針としてきた。
- ・本事業でも同様に周辺環境に必要とされる施設を検討した結果、保育施設・介護施設・民間住宅の複合施設を建設することとなった。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ① 賃貸料収入

- ・市は民間住宅及び介護施設に係る土地賃貸料、保育施設に係る施設賃貸料を収入として、施設整備費を圧縮することができた。

#### ② 地域が必要とする施設の整備

- ・地域の課題を考慮して施設内容を決定した結果、保育施設や介護施設といった地域が必要としていた公益施設の整備を行った上で、良質で低廉な住宅の供給も実現できた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ● 効率的な整備の実施

- ・民間事業者からの提案により、複合施設を一体建築することによる効率的・効果的な整備の実現が果たせた。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・特になし。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・市では本案件を先進事例として、「地域のニーズに合った公益施設の整備」と「財源確保の実現」を両立できる事業を展開している。
- ・近年では、「課題解決型公募売却※1」や、「二段階一般競争入札制度※2」の導入により民間事業者から自由度の高い提案を受け付ける制度を導入しており、案件の公募前に民間事業者と意見交換を行い、民間事業者の意向を確認しながら公益施設の検討を行う取組みも実施している。
- ・東京都の一等地を除けば、土地自体のポテンシャルによる公的不動産の有効活用は難しいものの、地域の課題に合った公益施設の検討を行うことで、土地の有効活用は十分に目的を達成できる。事業スキームも民間提案を活かすことでより効率的な手法の導入や財源化も考えられることから、他の地方公共団体もこのような取組みを推進することを勧める。

※1 課題解決型公募売却：公有地の売却にあたって、市が公益施設の内容について最小限の条件を定めた上で民間事業者へ公募売却を行う制度。入札の際には価格固定制を導入しており、最優秀提案者とは随意契約の形態により契約。

近年の事例として、「公民連携による課題解決型公募手法による公募売却（戸塚区吉田町・平成 23 年度）」、「西区浅間町五丁目土地の公募売却について（平成 25 年度）」がある。

※2 二段階一般競争入札制度：第一段階で事業内容の公募を行い、第二段階で価格入札を行う制度。市では価格固定・随意契約制度を積極的に取り入れているが、国や県では原則一般競争入札等を重んじている点をふまえて策定したもの。

近年では「緑区長津田みなみ台五丁目土地の公募売却について（平成 24 年度）」で採用されている。

以上

|                                         |
|-----------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「横浜市 財政局 管財部 資産経営課」です。 |
|-----------------------------------------|





## 事例 10：戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業

横浜市

### I 概要

- 本事業は、戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業において公益施設（区役所・区民文化センター・第 2 交通広場・駐車場・第 2 自転車駐車場等）の整備・維持管理・運営を PFI 手法にて行うもの。

### II 特徴

- PFI 事業対象施設の一部（区民文化センター及び駐車場）に指定管理者制度を導入。
- 民間事業者のノウハウを引き出すために、落札者決定基準の性能点と価格点の比率について、性能点の方を高く設定（性能点 6：価格点 4）。
- 区民文化センターにおける映像・音響設備等の什器備品については、機能・性能だけでは要求水準が伝わりにくいため、具体的な什器備品リストを公表し、民間事業者が同等以上の性能を保つ機器の提案をすることを可能とした。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・横浜市では、横浜市中期計画において「戸塚駅周辺のまちづくり」の重点施策として、「戸塚駅周辺の市街地再開発事業により、文化芸術を活かした個性と魅力あるまちづくり」を位置づけ、整備を進めることとした。
- ・戸塚駅東口では、「戸塚駅東口地区第一種市街地再開発事業」を実施し（平成元年度に完了）、戸塚駅西口でも、平成 6 年 10 月に、「戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業」が都市計画決定され、平成 19 年度から商業施設、第 1 交通広場等の整備に着手した。
- ・本事業は、戸塚駅西口第 1 地区第二種市街地再開発事業において公益施設（区役所、区民文化センター、第 2 交通広場、駐車場、第 2 自転車駐車場等）の整備を行う事業である。

(2)基本データ

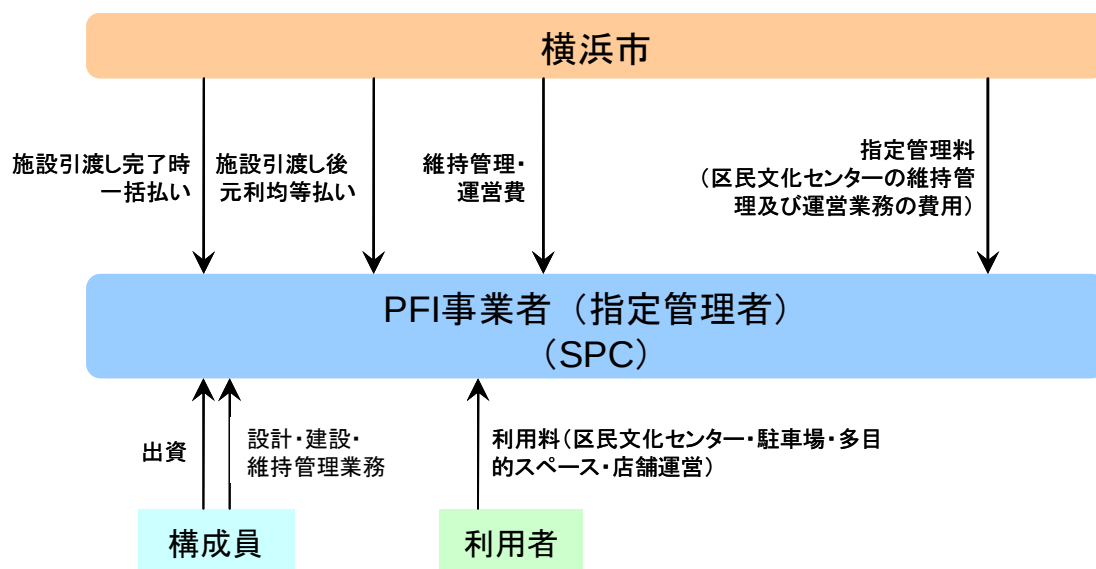
|         |               |                                                                                                                                                                        |
|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業に伴う公益施設整備事業                                                                                                                                        |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（公益施設・市街地再開発事業）                                                                                                                                                |
| 発注者     |               | 横浜市                                                                                                                                                                    |
| 施設概要    | 施設内容          | 公益施設（区役所・市民利用ゾーン・区民文化センター・第2交通広場・駐車場・第2自転車駐車場・店舗及び全体共用部分。                                                                                                              |
|         | 施設規模          | 地上9階、地下3階 延床面積：約34,480㎡                                                                                                                                                |
|         | 事業場所          | 神奈川県横浜市戸塚区戸塚町16番17                                                                                                                                                     |
| 事業概要    | 事業概要          | 平成6年10月に都市計画決定された「戸塚駅西口第1地区第二種市街地再開発事業」の中で、公益施設（区役所・区民文化センター・第2交通広場・駐車場・第2自転車駐車場等）の整備（設計・建設）を行うと共に、維持管理・運営等を行う事業。                                                      |
|         | 民間収益施設        | 有り（食堂・店舗）                                                                                                                                                              |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約17年（含む全工程）                                                                                                                                                            |
|         | 事業方式          | BTO方式                                                                                                                                                                  |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                                                |
|         | 事業規模          | 16,903,223,308円（落札金額、割賦金利及び消費税込）                                                                                                                                       |
|         | 民間事業者の業務内容    | 公益施設の設計・建設及び維持管理、運営（区役所部分を除く）                                                                                                                                          |
| VFM     | 特定事業選定時       | 7.6%（1,285百万円）                                                                                                                                                         |
|         | 事業者提案         | 16.7%（2,823百万円）                                                                                                                                                        |
|         | 割引率           | 2.0%                                                                                                                                                                   |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                             |
|         | 予定価格          | 18,751,681,000円（割賦金利及び税込）                                                                                                                                              |
|         | 契約金額          | 16,903,223,308円（当初）（税込）                                                                                                                                                |
|         | 応募グループ        | 2グループ                                                                                                                                                                  |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎三菱UFJリース・鹿島建設・ハリマビシステム・共立・コクヨマーケティング                                                                                                                                  |
|         | 協力会社          | レストランモア・東畑建築事務所                                                                                                                                                        |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成21年3月31日<br>特定事業選定 平成21年5月18日<br>入札公告 平成21年7月21日<br>入札・解体 平成21年11月30日<br>落札者決定 平成22年2月26日<br>契約締結（本契約） 平成22年6月23日<br>供用開始 平成25年3月<br>（区民文化センターの供用開始は平成25年8月末） |
| 活用した制度等 | 補助金           | 社会資本整備総合交付金                                                                                                                                                            |
|         | その他           | —                                                                                                                                                                      |



出典：横浜市 HP

### (3)事業スキーム

- ・PFI 事業者が公益施設（区役所・区民文化センター・第2 交通広場・駐車場・第2 自転車駐車場等）の設計、建設を行った後、本施設を市に引渡し、事業期間終了までの間、本施設の維持管理及び運営を行う方式（BTO 方式）とした。
- ・本施設のうち、区民文化センター及び駐車場の維持管理並びに運營業務には、指定管理者制度を導入し、利用料金制（公の施設の利用に係る料金を指定管理者が自らの収入として収受する制度）を採用した。
- ・設計・建設の対価は、施設により、引渡し完了時一括払いと引渡し後元利均等払いに分けられる。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・戸塚は江戸時代から旧東海道の宿場町として発展してきた歴史ある街であり、明治に入って、東海道本線戸塚駅が設置され、また、国道1号（旧東海道）を中心に周辺道路も整備された。戦後は、工場地帯として発展すると共に、周辺の宅地開発により人口も急激に増え始め、戸塚駅の東西は、その立地条件から商店街も発展してきた。
- ・急激な市街化により、戸塚駅の乗降客数も急激に増加したが、その受け皿となる戸塚駅周辺地区は、道路・下水道等の公共施設の未整備、建物の密集、駅乗降客の混雑等により、環境・防災面で多くの課題を抱えていた。
- ・これらの課題に対し、横浜市中期計画において、「地域の特性を活かした個性と魅力あるまちづくり」を重点的に進める」とし、さらに、「戸塚駅周辺のまちづくり」の重点施策として、「戸塚駅周辺の市街地再開発事業等により、文化芸術を活かした個性と魅力あるまちづくり」を位置づけ、戸塚駅周辺の整備を進めていた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・施設の設計・建設・維持管理及び運営を一体的に実施することにより、民間事業者の経験やノウハウを活かした、ハードとソフトが相乗効果を生み出す事業・施設計画がなされ、各施設に求められる役割・機能が最大限発揮されることが期待され、PPP/PFI 手法を検討することとなった。
- ・また、事業期間全体を通して、民間事業者の創意工夫が発揮されることにより、公共サービスの質の向上と一層の財政負担の軽減が期待された。

## 3 本事業の特色

### (1) PFI 事業の一部に指定管理者制度を導入

- ・本事業のうち、区民文化センター及び駐車場の運営業務は、PFI 事業者を指定管理者として指定し、利用料金を自らの収入として収受する利用料金制を採用した。

### (2) 民間事業者のノウハウを引き出す落札者決定基準

- ・民間事業者のノウハウを引き出すために、落札者決定基準の「性能点：価格点」の比率につき性能点の方を高く設定した。（性能点6：価格点4）

### (3) 什器備品リストの公表

- ・区民文化センターにおける映像・音響設備等については、文章だけの要求水準だけでは市が求める具体的な機能・性能の条件が伝わりにくいため、市から具体的な什器備品リストを公表し、かつ、民間事業者の提案により同等以上の性能を持つ什器備品を計画することを認めることで、市の求める具体的な条件を担保しつつ民間事業者の自由な提案を可能とした。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●設計、建設の一括発注

- ・本事業を、PFI 事業として設計・建設・維持管理・運営を一括して発注したことにより、間接コストやその他経費等が削減された。
- ・また、民間事業者のノウハウの活用により、設計費、建設費が縮減された。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①施設整備

- ・駅前の公益施設であることをふまえ、出入口を多く確保する等アクセス性を高めるための工夫や、防犯性への配慮が高く将来的なレイアウト変更への対応にも配慮した施設設計画が、機能性・利便性・快適性の視点からも評価された。
- ・安心・安全への配慮では、制震構造を採用した施設設計の提案や、災害発生時を考慮して仮設トイレや防災キャビネット等を設置する等の災害対策本部としての役割が提案された。
- ・地球環境への配慮に関しては、CASBEE※1 評価ランク S を確保する等の、省エネルギーに対する環境性能の高い庁舎を目指した積極的な提案がなされた。

※1：CASBEE（建築環境総合性能評価システム）：建築物を環境性能で評価し格付けする手法。

#### ②維持管理・運営

- ・区民文化センターは文化芸術活動の拠点として提案されている。また、レジデンスアーティスト※2 契約による若手アーティストの育成や、アートマネージャー※3 の育成のためのプログラムの実施等、文化芸術分野の人材育成の面について積極的な提案がなされた。

※2：レジデンスアーティスト契約：文化芸術家との間で一定期間の滞在契約を締結し、文化芸術家が文化芸術品の作成を行うこと。

※3：文化芸術事業について、文化芸術家と鑑賞者とのニーズを調整する人。

#### ③全体

- ・庁舎機能の移転の際の支援業務として、コンサルティング事業者のノウハウを活用して、庁舎移転に関するコンサルティング業務の提案がされた等、本事業の特性を認識した上で、事業者独自の提案がなされた。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2)制度以外に関する留意点

#### ①様々な部署が関連すること

- ・PFI 事業は様々な部署と連携・調整を行う必要がある。本事業は市街地再開発事業として、横浜市都市整備局が中心となり、PFI 契約関係については市民局が担当する等、事業実施部局の

みならず、財政、建設、PFI 推進など様々な部署と連携した上で調整を行う必要があった。

## ②性能発注

- ・ PFI 手法は民間事業者のノウハウを活用する性能発注の考え方を採用しているため、公共の意図を民間事業者に伝えるための工夫が必要である。

## ③地元企業への配慮

- ・ PFI 手法は規模が大きい事業に導入される傾向がある。事業規模が大きくなると WTO 政府調達協定の対象となり、地域要件が入れられなくなる。
- ・ また、PFI 手法の民間事業者の選定にあたっては、提案価格と提案内容の両方を評価する総合評価一般競争入札や公募型プロポーザル方式等が採用される。これらの選定方法では提案書の作成等応募に際しての知識やノウハウが必要となるため、大企業に有利な傾向がある。

## ④契約条件の変更

- ・ PFI 事業は事業契約の締結後も、事業の進行に合わせて条件を詳細化していくことになる。その過程において、契約条件が変更された場合は、変更契約書の締結が必要になるが、これは公共側・民間事業者側共に事務負担となる。特に公共は議会承認が必要となるため、手続きに時間を要する。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・ 本事業は、第二種市街地再開発事業において公益施設を PFI 手法によって整備したものであるが、再開発事業の施設建築物の整備を PFI 事業者が行うためには、事業スキームの工夫が必要である。

以上

|                                     |
|-------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「横浜市 市民局 区政支援部」です。 |
|-------------------------------------|

## 事例 11：藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業

藤枝市（静岡県）

### I 概要

- 本事業は、中心市街地活性化の一環として藤枝駅南口の市有地市立病院跡地を活用し、商業施設と市立図書館を複合的に整備したもの。事業者は事業用定期借地権（20 年間）により土地を賃借し、図書館部分は藤枝市に賃貸。

### II 特徴

- 民間事業者の募集段階で、民間施設の内容に条件を付与し、市の目指すまちづくりのコンセプトに沿った提案を受け付けることが可能となった。
- 市の中心市街地活性化法に基づく認定基本計画への申請・採用により、民間事業者が戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助を受給できる環境を整えた。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、中心市街地活性化の一環として、藤枝駅南口の旧市立病院跡地を活用したにぎわい創出と文化・学習サービスの提供を目指し、民間商業施設と市立図書館を複合的に整備するもの。
- ・藤枝市では、平成 18 年当時、平成 21 年 6 月の「富士山静岡空港」の開港に向け、藤枝駅周辺を「志太・榛原広域都市圏の玄関口」と位置付け、その整備に向けて様々な施策を展開していた。その一環として、本事業の実施を決定した。
- ・本事業実施にあたっては、にぎわい創出施設の内容を民間事業者の提案とすることで、より効果的に整備されと考えられた。他方、市のまちづくりのコンセプトを逸脱した提案では採用できないため、募集段階で民間施設の「提案に関する条件」を設定した。これにより、提案内容は市の方針に沿ったものとなり、まちづくりに寄与する施設を整備することができた。
- ・また、市は本事業の実施にあたり、中心市街地活性化法に基づく基本計画への認定申請を行い、平成 20 年度内閣総理大臣の認定を受けた。これにより、民間事業者が戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助を受給できる環境を整え、民間事業者の経済的負担が軽減されるよう努めた。

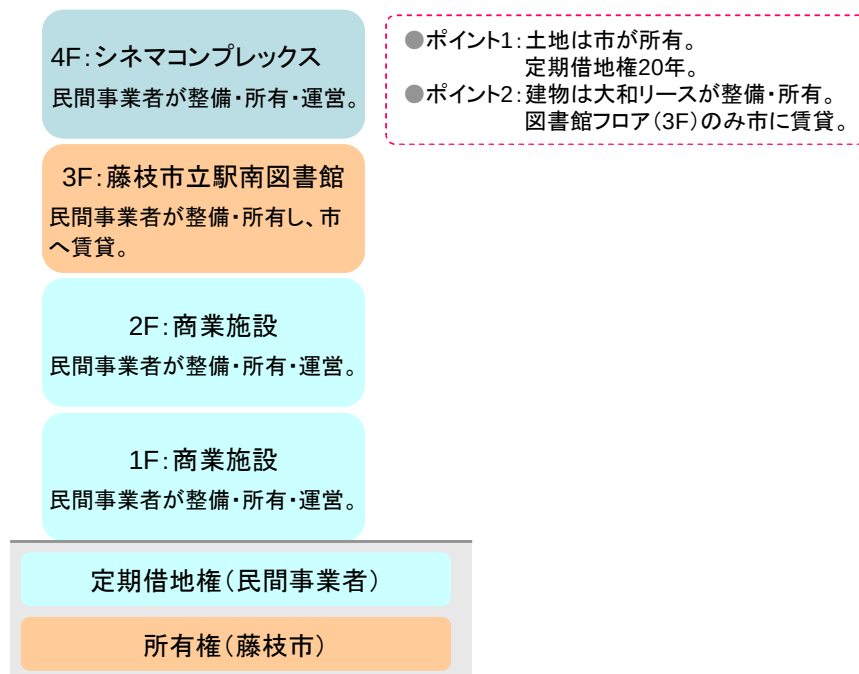
## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業                                                                                                                                                                              |
| 事業分野        |                | 都市/まちづくり（官民複合施設）                                                                                                                                                                                 |
| 発注者         |                | 静岡県藤枝市                                                                                                                                                                                           |
| 施設概要        | 施設内容           | 公共施設（図書館）<br>民間施設（商業店舗・シネマコンプレックス・駐車場・駐輪場）                                                                                                                                                       |
|             | 施設規模           | 総敷地面積：約 7,670 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                     |
|             | 事業場所           | 静岡県藤枝市前島一丁目 7 番 6 号他 4 筆                                                                                                                                                                         |
| 事業概要        | 事業概要           | 図書館と民間施設（商業施設）を合築し、にぎわい創出と市街地活性化を行う事業。                                                                                                                                                           |
|             | 民間収益施設         | 有り（テナント施設・駐車場）                                                                                                                                                                                   |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 20 年間（事業用借地権）                                                                                                                                                                                    |
|             | 事業方式           | —                                                                                                                                                                                                |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                                                                |
|             | 事業規模           | 2,099,617,896 円（公共施設賃料/ 20 年間総額）                                                                                                                                                                 |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 公共施設と民間施設の合築施設の整備・公共施設フロアの床の貸付。                                                                                                                                                                  |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                                                                |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                                                                |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                                                                |
| 審査結果        | 選定方式           | 提案協議                                                                                                                                                                                             |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                                                                                |
|             | 契約金額           | 2,099,617,896 円（公共施設賃料・20 年間総額）                                                                                                                                                                  |
|             | 応募グループ         | 1 グループ                                                                                                                                                                                           |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 大和工商リース（現大和リース）                                                                                                                                                                                  |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                                                                |
| スケジュール      |                | 実施方針公表      平成 18 年 8 月<br>入札公告          平成 18 年 9 月 29 日<br>提案受付          平成 19 年 1 月 12 日<br>落札者決定        平成 19 年 2 月 19 日<br>契約締結          平成 19 年 10 月 2 日<br>供用開始          平成 21 年 2 月 28 日 |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金                                                                                                                                                                           |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                                                |



### (3)事業スキーム

#### ■スキーム図



出典：公表資料に基づき作成

#### ■施設構成

| 施設名        | 施設区分 | 面積・規模  | 施設概要       |
|------------|------|--------|------------|
| 市立図書館      | 公共施設 | 3,300㎡ | 図書館        |
| 商業店舗       | 民間施設 | 7,000㎡ | 物販・飲食・サービス |
| シネマコンプレックス | 民間施設 | 2,700㎡ | 映画館        |
| 駐車場        | 民間施設 | 471台   | 立体駐車場      |
| 駐輪場        | 民間施設 | 183台   | 駐輪場        |

出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

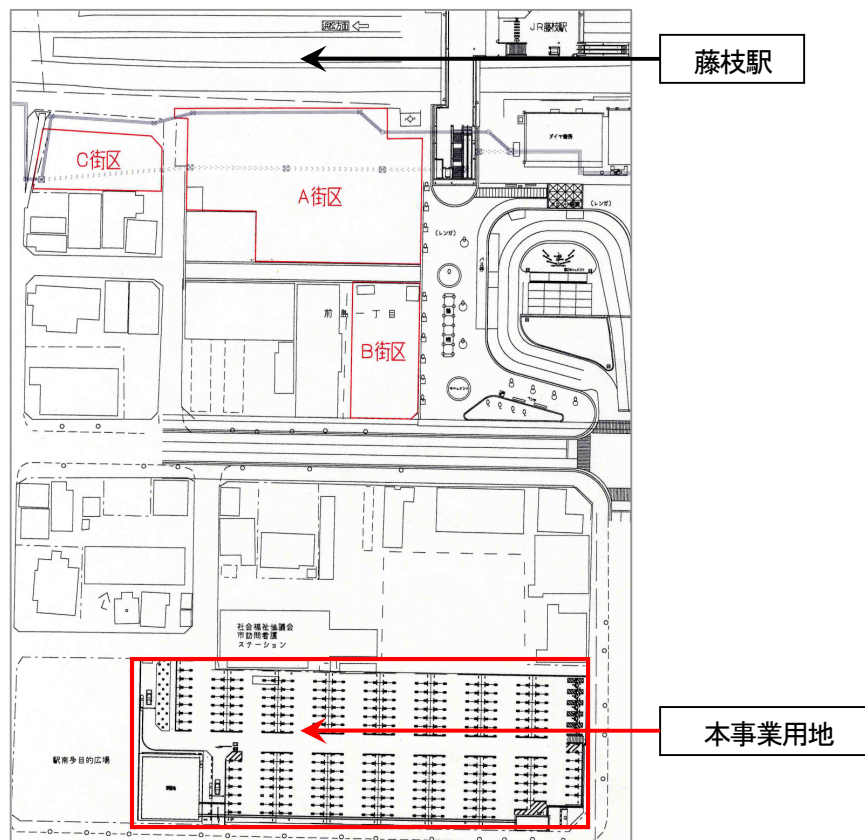
### (1) 事業実施の経緯

- ・市は、本事業の検討が行われていた平成18年当時、平成21年6月の「富士山静岡空港」の開港に向け、藤枝駅周辺を「志太・榛原広域都市圏の玄関口」と位置付け、種々の施策を検討していた。
- ・実現に向け、「第四次藤枝総合計画・後期計画」（平成18年度から平成22年度）を策定し、基本構想を整備した。その中の「まちづくり分野別方針」の一環として、「未来をみつめた、活力みなぎるまちづくり」のコンセプトのもと、駅周辺のにぎわい創出や楽しさと魅力ある商業地づくりに取

り組んでいた。この具体的な事業として平成17年に「駅南南口西地区ABC街区開発事業」の事業者選定を行っており、後続案件の検討も進めていた。

- また、「まちづくり分野別方針」の中では、「すこやかな心を育むまちづくり」も施策の一つとしてあげており、この施策の具体的な案件として新図書館の整備を検討していた。
- 藤枝駅周辺の開発の第二弾として、ABC街区の南側（旧市立病院跡地）ににぎわい創出施設を整備すると共に、新図書館を合築することで、にぎわい創出の相乗効果を生み出すこととした。

#### ■藤枝駅前開発用地概要



出典：藤枝市公表資料に基づき作成

#### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- にぎわい創出の施設の具体的な内容は、民間活力を活用することが効果的と考えられたことから、本事業ではPPP手法を活用することを検討した。
- また、事業者が施設整備し、その後も所有を事業者、市は図書館部分を賃借するスキームであれば市の施設整備費の削減や保有に係る負担を軽減できることから、PPP手法の活用は有効であると考えられた。

### 3 本事業の特色

#### (1) 募集時に民間施設の条件を付して公募

- ・本事業は、PPP 手法の活用により民間事業者の提案で施設内容を決定することとした。他方、本施設はまちづくりのコンセプトを実現させる必要もあった。
- ・そこで、市は民間事業者募集の段階でコンセプトを明示すると共に、「提案に関する条件」（事業者募集要項）を提示し、民間事業者の提案内容が公共側の意図するコンセプトと合致するよう努めた。
- ・この取組みにより、当初のまちづくりプランの実現を行うこととした。

##### 提案に関する条件

- 周辺地域からもひとが集いにぎわう、中心市街地活性化の核となる施設を導入すること
- 都市サービスを担い、藤枝市の都市イメージ向上に寄与する施設を導入すること
- 市の玄関口としてふさわしい良質な都市景観を創出すること
- 風俗営業及びそれに類するものを含まない計画とすること
- 住宅を含まない施設計画とすること
- 都市計画の変更を前提とした土地利用、施設計画とすること

出典：公表資料に基づき作成

#### (2) 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金の活用

- ・市は、本事業を中心市街地活性化法に基づき基本計画を認定申請し、平成 20 年度に内閣総理大臣の認定を受けた。これにより事業者は戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金の受給対象となり、対象事業は 50%の補助を受けることができるようになった。
- ・事業者の経済負担が軽減されるため、事業への参入意欲が高まったと考えられる。

##### ■ 戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金概要（本事業適用分）

| 項目     | 内容                                                             |
|--------|----------------------------------------------------------------|
| 補助対象者  | 民間事業者（地方公共団体を除く全ての事業者）                                         |
| 補助対象事業 | 施設整備事業活性化事業                                                    |
| 補助率    | 1/2                                                            |
| 補助金額   | 下限：1,000万円（事業費で2,000万円）<br>上限：概ね5億円                            |
| 申請フロー  | 公共側が中心市街地活性化法に基づき基本計画を申請。<br>基本計画に認定された後、選定された民間事業者が国へ補助申請を行う。 |

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ● 提案内容は公共の求めるコンセプトに沿ったもの

- ・市はまちづくり全体のコンセプトに沿った提案がなされるよう、様々な努力を行った。

- ・これにより、民間事業者からはコンセプトに沿った様々な提案がなされた。特に、周辺地域に立地しないシネマコンプレックスの導入や、公開空地（オープンスペース）を確保し、緑あふれるプロムナード等の提案は審査委員会の中でも高い評価を受けた。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●連動性のあるテナントの配置

- ・平成21年2月に開業した本施設は、民間事業者の募集により書店やアカデミー、外国語教室等がテナントとして入居した。
- ・これらの学習施設等は、公共施設である図書館との連動性があり、公共施設と民間施設の相乗効果による集客増加が期待できる内容である。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・事業用借地権を活用する場合、存続期間（最大50年）終了後、賃借人は建物を収去して土地を返還することが義務化されるため、公共がこの制度を活用して公共施設整備を行う場合は、存続期間終了後の施設のあり方を議会も含め決定する必要がある。

### (2) 制度以外に関する留意点

- ・施設計画としては本手法により公共の求めるコンセプトに沿ったものを誘導することが可能だが、その後の施設の運営や持続性は民間任せとなることから、商業施設としての魅力と集客の維持が課題である。
- ・運営やテナントリーシングに公共が関与すると、事業のキャッシュフローや経営面で公共にも責任が発生してしまう。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・単に借地借家法に基づく賃貸借契約とせず、あらゆるリスクを想定した事前のリスク分担と、それに基づく事業全体を総括する事業契約が必要である。
- ・事業契約の作成にあたっては、PFI手法における事業契約作成ノウハウが求められ、また弁護士も含めたリスク回避が肝要である。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「藤枝市 都市建設部 中心市街地活性化推進室」です。

## 事例 12 : 大阪府営豊中新千里東住宅民活プロジェクト

大阪府

※大阪府では PFI 事業を民活プロジェクトと呼称。

### I 概要

■本事業は、千里ニュータウンの府営住宅の建替えにあたり PFI 手法を採用し、建替え後に発生する余剰地（活用用地）を PFI 事業者売却したもの。大阪府の府営住宅部分は維持管理・運營業務を伴わない BT 方式を採用。

### II 特徴

- 府営住宅の建替えに伴い、発生する余剰地を PFI 事業者売却したことで大阪府の支出の削減を実現。
- PFI 事業者が負担する地価変動のリスクを緩和するため、活用用地の売却価格を路線価の変動に応じて調整する仕組みを採用。
- まちづくりを促すための審査基準の制定。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、老朽化が著しく居住水準が低い府営住宅や耐震性の低い大阪府の府営住宅の建替えを行うにあたり、周辺のまちづくりと連携すると共に民間活力を活用し、円滑に更新した事業。
- ・建替えに際して建替え後に発生する余剰地（以下「活用用地」という。）を PFI 事業者売却し、大阪府の財政負担の圧縮を図った。また、売却に際しては売却価格を路線価の変動に応じて調整する仕組みを採用して地価変動リスクの緩和を図り、より多くの優れた提案を募集できる制度とした。
- ・また、府営住宅のみならず活用用地と一体となった提案を求め、府営住宅の建替えにあわせて売却された活用用地への民間共同住宅の整備が行われた。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                    |                    |
|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 事業名     |               | 大阪府営豊中新千里東住宅民活プロジェクト                                                                                                               |                    |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり・公営住宅                                                                                                                      |                    |
| 発注者     |               | 大阪府                                                                                                                                |                    |
| 施設概要    | 施設内容          | 公営住宅<br>活用用地：共同住宅（民間）                                                                                                              |                    |
|         | 施設規模          | 第一工区：280 戸・延床面積：22,889.64 m <sup>2</sup><br>第二工区：170 戸・延床面積：13,868.07 m <sup>2</sup><br>活用用地：158 戸・延床面積：15,166.15 m <sup>2</sup> ※ |                    |
|         | 事業場所          | 大阪府豊中市新千里東町 3 丁目                                                                                                                   |                    |
|         |               |                                                                                                                                    |                    |
| 事業概要    | 事業概要          | 著しく老朽化した府営住宅や耐震性の低い府営住宅の建替えに合わせ、活用用地の売却等によりまちづくりの促進を図る。                                                                            |                    |
|         | 民間収益施設        | 有り（民間住宅）                                                                                                                           |                    |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 6 年（含む全工程）                                                                                                                       |                    |
|         | 事業方式          | BT 方式                                                                                                                              |                    |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                            |                    |
|         | 事業規模          | 4,572,519,134 円（府の負担額）                                                                                                             |                    |
|         | 民間事業者の業務内容    | 第一工区の既存住宅の解体・建設<br>第二工区の既存住宅の解体・建設<br>活用用地部分の既存住宅の解体                                                                               |                    |
| VFM     | 特定事業選定時       | 4.5%                                                                                                                               |                    |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                                  |                    |
|         | 割引率           | 2.0%                                                                                                                               |                    |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                         |                    |
|         | 予定価格          | 6,673,191,000 円※                                                                                                                   |                    |
|         | 契約金額          | 4,572,519,134 円（税込）                                                                                                                |                    |
|         | 応募グループ        | 2 グループ                                                                                                                             |                    |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎長谷工コーポレーション・ジェイアール西日本不動産開発・田中啓文総合建築研究所・森組                                                                                         |                    |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                                  |                    |
| スケジュール  |               | 実施方針公表                                                                                                                             | 平成 20 年 7 月 4 日    |
|         |               | 特定事業選定                                                                                                                             | 平成 20 年 9 月 5 日    |
|         |               | 入札公告                                                                                                                               | 平成 20 年 9 月 5 日    |
|         |               | 提案受付                                                                                                                               | 平成 20 年 9 月 11 日   |
|         |               | 落札者決定                                                                                                                              | 平成 20 年 12 月 19 日  |
|         |               | 契約締結                                                                                                                               | 平成 21 年 3 月 24 日   |
|         |               | 供用開始                                                                                                                               | 平成 23 年 12 月（第一工区） |
| 活用した制度等 | 補助金           | 地域住宅交付金                                                                                                                            |                    |
|         | その他           | －                                                                                                                                  |                    |

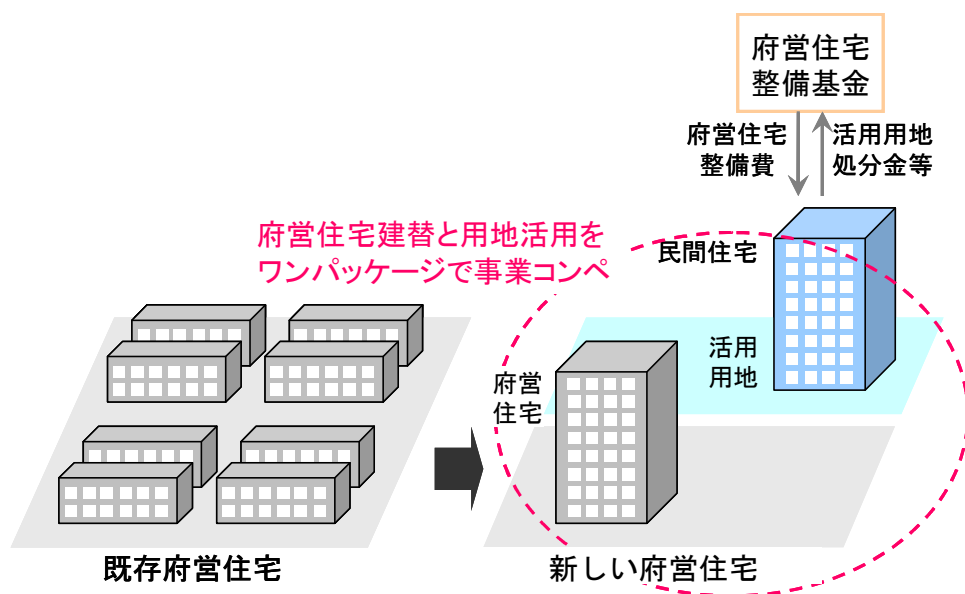
※上記データは当初提案に基づいたもの。



出典：大阪府

### (3)事業スキーム

- ・府営住宅部分は BT 方式を採用。府営住宅建替と用地活用をワンパッケージで事業コンペ。PFI 手法と事業コンペの導入により民間活力を活用し、民間事業者による府営住宅の建替えと用地活用（本事業では民間住宅が提案された）を一体的に行った。



出典：公表資料に基づき作成

## ■施設配置イメージ



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・大阪府では、府営住宅について建替えや改善、維持管理等の業務や資産としての有効活用等、その活用手法を適切に選択し、良質なストックを形成するため、「大阪府営住宅ストック総合活用計画」を平成13年度に策定した（その後、平成18年度・平成23年度に改定）。
- ・本計画に従い、PFI手法による府営住宅の建替事業に着手していた。本事業は、府営住宅の建替における7件目のPFI案件として検討された。

### (2) PPP/PFI手法検討の経緯

- ・府営住宅の建替に際して、府では厳しい財政状況と今後予想される人員不足の課題を有していた。これに対し、民間資金の活用・民間活力の導入による課題解決を実現できるPFI手法での事業化を採用した。

## 3 本事業の特色

### (1) 維持管理・運營業務を伴わないBT方式

- ・本事業は、維持管理・運營業務等をPFI事業者の業務範囲に含まないBT方式として実施された。府営住宅は広範にわたって多数の施設があり、維持管理・運営は個別のPFI対象施設ごとに発注するよりも、より広域的・包括的に維持管理の方が効率的と判断されたためである。
- ・現在、府営住宅の維持管理業務は、従来型の公共事業で整備された施設、PFI方式で整備された施設のどちらにおいても指定管理者制度が導入され、複数施設を包括することにより効率的な維



持管理が行われている。

## (2) 活用用地の売却による府の財政負担の軽減

- ・大阪府では、本事業を実施するにあたり、府営住宅の再整備後に発生する余剰地を「活用用地」として PFI 事業者へ売却し、この売却益を事業費に充当することで府の財政負担を軽減させた。
- ・また、「府営住宅の建替え」と「活用用地の生み出しと売却」をワンパッケージの事業とし、民間事業者から事業コンペによる提案を受けて事業化する手法を「民活事業」と名付け、事業モデルとして確立させ、他の案件に波及させる計画とした。

## (3) 活用用地の売却価格の変動制導入

- ・活用用地の売却にあたり、PFI 事業者が購入する価格は「活用用地の対価」として提案することとなっていた。しかし、活用用地の民間事業者への譲渡時期は特定事業契約の締結の約 3 年後という計画であり、この期間中の地価の変動リスクを PFI 事業者が負担することとなっていた。
- ・これらのリスクを回避するため、府は「活用用地の対価」について「提案時点の最新の路線価（平成 20 年時点の最新路線価は 180,000 円/㎡）と売却時点の最新の路線価の変動率から 3%を除いた割合を乗じることにより、経年による地価変動を補正する」（入札説明書）こととした。即ち、入札時と売却時の路線価の乖離が 3%を超えた場合には、その部分の価格変動分を勘案のうえで売却価格を確定させることで地価変動に伴うリスクを官民で分担し、PFI 事業者が負う地価変動リスクを緩和した。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①VFM の達成

- ・民活プロジェクトは VFM が達成されるという経済的メリットがある。本事業は府営住宅の整備は予定価格の約 9 割で落札し、活用用地は大阪府が設定した価格の約 1.3 倍で売却された。

#### ②評価方法によるまちづくりの促進

- ・本事業では、府営住宅の建替えに加え、民間事業者の提案による効率的かつ効果的なまちづくりを行うことも重視された。
- ・このため、府では審査基準として計画面（定性的事項）と価格面（定量的事項）の比重を 50 : 50 とする「加算方式」を採用した。
- ・これにより、民間事業者からの提案内容は、府営住宅と活用用地の両用地を貫くコミュニティ軸や、各住棟の周りに植栽が提案されるなど「全体の活性化に寄与するような魅力的な配置計画や緑地計画が提案された。

#### ③入居者移転支援業務での府の負担の軽減

- ・入居者移転支援業務を PFI 事業者の業務範囲にしたことにより、PFI 事業者により休日にも入居者移転支援業務が実施される、引越業者が紹介される等、より細やかな住民対応が可能となった。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ①全体計画

- ・千里ニュータウンの「次代につなぐ再生」の理念をふまえ、人と自然と住まいが自然と共生しながら成長する生活舞台としての住環境を再構築し、新たな原風景として千里の杜が再生された。

### ②建替計画

- ・敷地と周辺地域を有機的に結び利便性と安全性に配慮した施設計画が提案された。
- ・全体共用施設を径（みち）に沿って中央に配置、プラザと一体的な良好なオープンスペースを確保して、居住者相互、地域住民とのコミュニティ活性化に寄与する計画とされた。

### ③活用用地

- ・ファミリー向けの分譲の共同住宅が整備されたことで、多世代の人が安心して快適に暮らせる住まいを実現されたと共に、街区としての一体性と環境、コミュニティ形成に寄与する良質な空間が提供された。

### ④事業実施体制

- ・責任者と指示連絡体制を明確化、一元化した体制により円滑なコミュニケーションを行うことが提案された。
- ・中小企業の積極的な活用及び地域貢献への協力を行うことが提案された。

## 5 本事業における留意点

- ・民間事業者への要求水準等には地元市民や近隣住民との協議結果を反映させる必要がある反面、要求水準等で提示された条件は入札公告後には変更できない。このため、要求水準の協議調整には相当の労力や日数が必要となる。
- ・活用用地の取得が要件となっていることから、景気動向の影響を受けやすく、入札企業が少数となり、競争原理があまり働かない可能性がある。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・通常よりも長期の案件であるため、状況変化への対応が難しい。例えば、将来の入居者の変動に伴う住戸タイプの変更等の対応は検討課題となる。また、住戸タイプの変更は要求水準に基づく提案内容の変更であり、契約額の変更を伴うが、実際の変更は容易ではないことに留意する必要がある。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「大阪府 住宅まちづくり部 住宅経営室 住宅整備課 建替事業グループ」です。

## 事例 13：水と緑の健康都市第 1 期整備等事業

大阪府

### I 概要

■本事業は、箕面市北部丘陵地区における土地区画整理事業として、都市基盤・地区センター・里山の整備及び維持管理・運営業務、保留地予定地処分支援に関する業務を、PFI 事業者が一括的に実施した事業。

### II 特徴

■施設ごとの特性に合わせた事業方式を採用し、都市基盤・地区センター・里山は BTO 方式、都市基盤のうち上下水道等は BT 方式、物販施設や駐車場は BOO 方式とした。

■PFI 事業者の業務の中には、保留地処分支援業務と保留地先行取得業務も含まれ、保留地処分の早期化に効果があった。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・大阪府は、箕面北部丘陵地区において土地区画整理事業により、周辺の豊かな自然を活かし、世代を超えて誰もが生き生きと暮らせる長寿社会に対応したニュータウンを建設する「水と緑の健康都市建設事業」を推進している。
- ・本事業は、「水と緑の健康都市建設事業」の第 1 期エリアにおいて、都市基盤（道路、公園・緑地、上下水道等）・地区センター・里山・保留地処分支援に関連する業務を一体的に PFI 事業とすることで、財政負担の軽減と民間事業者のノウハウを活用した総合的なまちづくりの推進を行うことを目的とした。
- ・施設ごとの特性に合わせた事業方式を採用し、都市基盤・地区センター・里山は BTO 方式、都市基盤のうち上下水道等は BT 方式、物販施設や駐車場は BOO 方式を採っている。
- ・PFI 事業者の業務の中には、保留地処分支援業務と保留地先行取得業務も含まれ、保留地処分の早期化に効果があった。

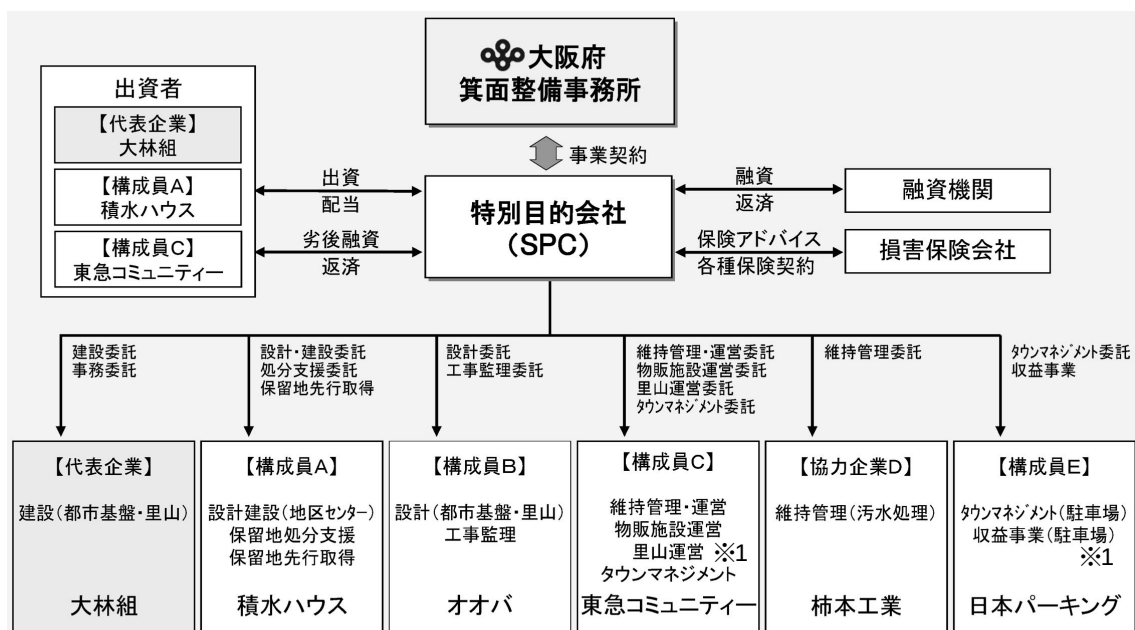
## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                  |             |
|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 事業名     |               | 水と緑の健康都市第1期整備等事業                                                                                                 |             |
| 事業分野    |               | 都市/まちづくり（土地区画整理事業）                                                                                               |             |
| 発注者     |               | 大阪府                                                                                                              |             |
| 施設概要    | 施設内容          | 都市基盤、地区センター（分譲センター・多目的スペース・物販施設・駐車場）、里山施設                                                                        |             |
|         | 施設規模          | 事業区域面積：約 138ha                                                                                                   |             |
|         | 事業場所          | 大阪府箕面市上止々呂美、下止々呂美等                                                                                               |             |
| 事業概要    | 事業概要          | 都市基盤、地区センター等の施設を整備し、維持管理・運営を行う事業。                                                                                |             |
|         | 民間収益施設        | 有り（物販施設・保留地先行取得等）                                                                                                |             |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 10年6ヶ月（設計建設：1年6ヶ月、維持管理運営：9年）                                                                                     |             |
|         | 事業方式          | BTO方式（一部BT方式）、BOO方式                                                                                              |             |
|         | 事業類型          | 混合型                                                                                                              |             |
|         | 事業規模          | 13,212,036,796円（税抜、契約額）                                                                                          |             |
|         | 民間事業者の業務内容    | 施設（都市基盤、地区センター、里山施設等）の整備業務<br>施設（同上）の維持管理業務<br>運営業務（物販施設、多目的スペース）<br>保留地処分支援業務（販売促進・現地販売）<br>保留地先行取得業務<br>自主提案事業 |             |
| VFM     | 特定事業選定時       | 約 14.0%                                                                                                          |             |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                |             |
|         | 割引率           | 3.0%                                                                                                             |             |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                       |             |
|         | 予定価格          | 13,237,792,000円（税抜）                                                                                              |             |
|         | 契約金額          | 13,212,036,796円（税抜）                                                                                              |             |
|         | 応募グループ        | 1グループ                                                                                                            |             |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎大林組・積水ハウス・オオバ・東急コミュニティ・日本パーキング                                                                                  |             |
|         | 協力会社          | 柿本工業                                                                                                             |             |
| スケジュール  |               | 実施方針公表                                                                                                           | 平成16年7月9日   |
|         |               | 特定事業選定                                                                                                           | 平成17年1月25日  |
|         |               | 入札公告                                                                                                             | 平成17年2月15日  |
|         |               | 提案受付期限                                                                                                           | 平成17年5月16日  |
|         |               | 落札者決定                                                                                                            | 平成17年6月17日  |
|         |               | 事業契約締結                                                                                                           | 平成17年10月21日 |
|         |               | 供用開始                                                                                                             | 平成19年5月     |
| 活用した制度等 | 補助金           | 有り。                                                                                                              |             |
|         | その他           | －                                                                                                                |             |



出典：オオバHP

### (3)事業スキーム



※1 物販施設運営業務は、物販施設（コンビニエンスストア等）の運営業務。里山運営業務は、里山緑地、里山広場、里山施設（管理小屋）等の運営業務。タウンマネジメントは民間事業者の自主提案（独立採算）で行われる、まちの魅力を高めるための事業で、インフォメーションサービスや電動貸自転車の貸出サービス等が提案された。

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・府では、本事業地における土地区画事業について、平成7年度に都市計画決定した後、事業計画認可、土地区画整理審議会の設置等を経て、平成10年度に造成工事に着手した。しかし、平成11年2月にオオタカの営巣が確認され、その保全方策を実施する必要性が生じた。
- ・このため、オオタカ調査委員会が設置され、保全方策が提言されたが、これを実施すると、事業の採算性に相当程度の影響が出ることが明らかとなった。
- ・また、当時の地価動向や住宅需給動向等を勘案すると、当地において早急かつ大量の住宅地供給事業を当初計画のまま実施する必要性は低下していると判断された。そのため、当初計画を見直すこととした。
- ・具体的な事業見直し内容として、事業地を三つの区域に区別し、区域ごとに整備方針を設けた。

|      |                                                                                          |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1区域 | 府が最初に造成を完成し、先導的に市街化を図る区域。小規模地権者の換地を集約するとともに、保留地を集約し確保する。                                 |
| 第2区域 | 民間活力の導入により計画的整備を行う区域。主として大規模地権者に換地し、府は地元市の協力を得て、早期に良好な開発がなされるよう地区計画にかかる調整や開発者との協議・調整を行う。 |
| 第3区域 | 第2名神のインパクトを活用し、主として施設誘致を図る地区。府は地元市の協力を得て、早期に良好な開発がなされるよう地区計画にかかる調整や開発者との協議・調整を行う。        |

- ・主に第1区域の整備に関してPFIを導入することとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・平成15年よりPFI 手法を視野に入れた民間活力導入可能性調査の検討を開始した。
- ・平成16年2月に民間活力導入可能性調査の結果をとりまとめ、その後、アドバイザーを活用して本格的にPFI 手法導入を進めることとした。

## 3 本事業の特色

### (1) 土地区画整理事業に PFI を導入した事業

- ・本事業は土地区画整理事業で整備する都市基盤の建設・維持管理業務、地区センター・里山等の整備・維持管理・運營業務、保留地処分支援等に関連する業務等を一体的に PFI 事業にて実施する事業である。
- ・換地設計や事業計画策定等の土地区画整理事業における用地計画の的手続等は、PFI 事業の対象外とし、府が直接または委託により実施している。

### (2) BTO 方式と BOO 方式の複合

- ・本事業は、施設ごとの特性に合わせた事業方式を採用している。都市基盤・地区センター・里山には BTO 方式、都市基盤のうち上下水道等には BT 方式、物販施設や駐車場は BOO 方式を採用している。

### (3)保留地処分支援業務

- ・PFI 事業者が実施する業務の中には、府の保留地処分※2 を支援する業務も含めて発注を行った。この費用は、業務開始から業務期間終了時までの間、広告費等に相当する固定部分と保留地の販売実績に応じて定める歩合部分から算出される合計額を事業期間中、PFI 事業者を支払うこととなっている。

※2：保留地とは、土地区画整理事業の費用等に充当するために、区画整理後に第三者に売却等をすることが予定されている区画整理地区内の土地のこと。保留地処分とは、その土地を売却等により処分すること。

### (4)保留地先行取得業務

- ・PFI 事業者が実施する業務の中には PFI 事業者・入札参加企業・入札参加グループの構成員のいずれかが、保留地を取得する独立採算事業である。
- ・なお、保留地処分支援業務及び本業務の対象とする区画は合計で300区画であるが、そのうち、先行取得事業については、最低区画数を50区画とし、民間事業者の提案により250区画までの増加は可能としている。

### (5)自主提案事業

- ・物販施設の運営・タウンマネジメント・里山運營業務・商業施設等収益事業等は、独立採算事業として自主提案が可能な事業とされ、その収入は、PFI 事業者に帰属する。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①財政支出の縮減と平準化

- ・本事業では、都市基盤等の整備・維持管理を PFI 手法で実施することにより、一括発注による諸経費縮減やスケールメリット、民間事業者の効率的かつ合理的な業務実施等により財政支出が縮減されたと共に、府の財政支出が平準化された。

#### ②民間のノウハウ等の活用

- ・官民協働による良好なまちづくりが実現し、また、民間ノウハウの活用による保留地処分の促進が実現した。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①施設についての提案

- ・設計面では、周辺景観との調和、環境への配慮について、水と緑を象徴する提案、自然エネルギー活用等の提案がなされた。
- ・施工面については、民間事業者は供用開始時期の前倒し提案を行うことが可能であったが、工程の前倒し提案はなかった。ただし、諸手続きを含む適切な工程計画となっており、スケジュール通り供用開始が提案された。

#### ②保留地の販売に関する提案

- ・保留地先行取得業務では、要求水準で示す最低水準をふまえた 51 区画を取得する提案となっ

た。販売計画は妥当な提案であり、先行取得用地と処分支援用地の販売時期がバランスよく計画された提案がなされた。

- ・また、保留地販売における大きな障害となる保留地ローン※3 に関し、販売担当会社が保証を行う提案がなされた。

※3 保留地ローン：保留地を購入する資金に対する住宅ローン。なお、保留地は換地処分が完了するまで登記簿が存在しないため、抵当権の設定ができない。

- ・販売促進計画には、まちの PR、販売広告とも要求水準を超えた積極的な提案があった。

### ③自主提案

- ・里山運営事業では、里山運営組織の設立及び自立に積極的に関与・支援し、自立した里山運営組織が実施する里山活動等を後援することが提案された。
- ・タウンマネジメント事業では、インフォメーションサービスや電動貸自転車の貸出サービス等、住民の暮らしを支援するフロントサービスを提供すると共に、地区センターの多目的スペースを活用したカルチャースクールを開催すること等が提案された。
- ・商業施設等収益事業では、商業施設の提案は無かったが、地区センターの活性化とパーク・アンド・バスライドの促進への貢献を目的として、地区センターエリア内の対象地を活用した有料駐車場の整備が提案された。

以上

|                                    |
|------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「大阪府 箕面整備事務所」です。 |
|------------------------------------|



## 事例 14 : 道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業

北海道

### I 概要

■本事業は、北海道の道立噴火湾パノラマパーク内の公園施設（管理事務所・多目的体育館・体験学習室・物販スペース・駐車場・オートキャンプ場等）の設計・建設・維持管理及び運営に PFI 手法を採用したもの。

### II 特徴

■管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示・休憩スペース、駐車場及びエントランス広場等は BTO 方式とし、物販スペース及びオートキャンプ場は BOT 方式を採用。

■PFI 事業者の効率的な施設の整備・維持管理・運営計画により約 5.5%の VFM を実現。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は当時整備中であった北海道縦貫自動車道八雲パーキングエリアに隣接する公園を対象に、公園施設を整備・管理運営するにあたり、PFI 事業者が設計・建設・維持管理・運營業務を実施する事業である。
- ・具体的には、管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示・休憩スペース、物販スペース等からなるビジターセンター及び駐車場、エントランス広場、並びに宿泊ゾーンのオートキャンプ場（以下、これらの施設を「本施設」という。）が対象となる。
- ・事業方式は、管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示・休憩スペース、駐車場及びエントランス広場等は、BTO 方式とし、物販スペース及びオートキャンプ場は、BOT 方式としている。

## (2)基本データ

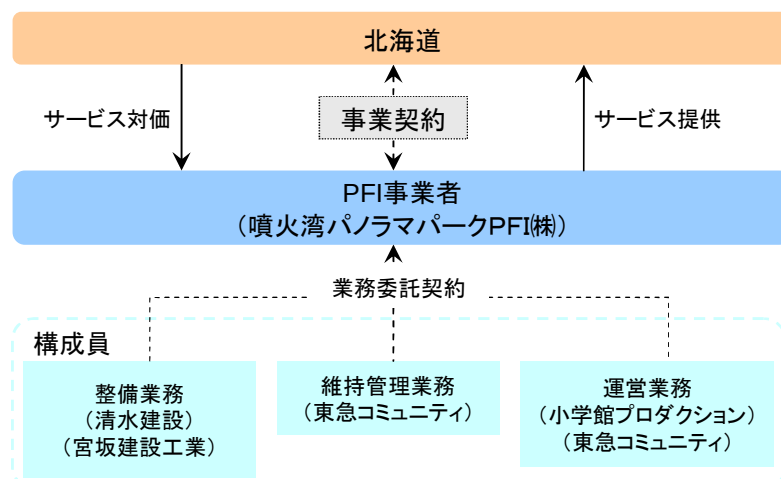
|         |               |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業                                                                                                                                                                                                    |
| 事業分野    |               | 公園（公園施設）                                                                                                                                                                                                                       |
| 発注者     |               | 北海道                                                                                                                                                                                                                            |
| 施設概要    | 施設内容          | 道立噴火湾パノラマパーク内の公園施設（管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示・休憩スペース、物販スペース、駐車場、エントランス広場、オートキャンプ場等）                                                                                                                                               |
|         | 施設規模          | 公園全体 約 63.7ha（北海道分 55.6ha、八雲町分 8.1ha）<br>センターゾーン約 4.1ha、宿泊ゾーン約 8.2ha                                                                                                                                                           |
|         | 事業場所          | 北海道二海郡八雲町浜松地区（道立噴火湾パノラマパーク内）                                                                                                                                                                                                   |
| 事業概要    | 事業概要          | 公園施設を整備し、維持管理・運営を行う事業                                                                                                                                                                                                          |
|         | 民間収益施設        | 有り（物販スペース・オートキャンプ場等）                                                                                                                                                                                                           |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 26 年 9 ヶ月（設計建設：1 年 9 ヶ月、維持管理運営：25 年）                                                                                                                                                                                           |
|         | 事業方式          | BTO 方式、BOT 方式                                                                                                                                                                                                                  |
|         | 事業類型          | 混合型                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 事業規模          | 2,909,863,070 円（税抜、契約額）                                                                                                                                                                                                        |
|         | 民間事業者の業務内容    | 施設の整備業務<br>施設の維持管理業務<br>施設の運営業務                                                                                                                                                                                                |
| VFM     | 特定事業選定時       | 5.4%                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 事業者提案         | 5.5%                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 割引率           | 4.0%                                                                                                                                                                                                                           |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 予定価格          | 3,014,117,142 円（税抜）                                                                                                                                                                                                            |
|         | 契約金額          | 2,909,863,070 円（税抜）                                                                                                                                                                                                            |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                                                                                                                         |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎清水建設・東急コミュニティー・小学館プロダクション・宮坂建設工業                                                                                                                                                                                              |
|         | 協力会社          | アトリエアク                                                                                                                                                                                                                         |
| スケジュール  |               | 実施方針公表           平成 15 年 4 月 10 日<br>特定事業選定           平成 15 年 5 月 30 日<br>入札公告               平成 15 年 8 月 5 日<br>提案受付期限           平成 15 年 12 月 24 日<br>落札者決定             平成 16 年 2 月 2 日<br>供用開始               平成 18 年 6 月 24 日 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                                                                                                              |
|         | その他           | －                                                                                                                                                                                                                              |



出典：噴火湾パノラマパーク HP

### (3)事業スキーム

- ・施設ごとに BTO 方式と BOT 方式を採用。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・北海道では、学識経験者、民間団体代表者、行政各部署の代表者等で構成される「北海道広域緑地計画策定委員会」を組織し、北海道広域緑地計画を策定した。同計画では、道内で 19 ヶ所の広域公園の配置計画が示され、本公園はその一つとなっている。
- ・北海道は平成 11 年度に「構造改革の基本方向」を策定し、投資余力が減退する中での社会資本整備の手法として PFI 導入の検討を掲げ、高速 PA に隣接すること、物販を含めた集客施設の運営に、民間ノウハウを活用したサービス向上が期待できること、建設の規模及び事業スケジュールがモデル事業として適切であることから、本公園の整備運営事業をモデル事業として選定した。

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・北海道では、平成 12 年度に PFI 導入の可能性検討のため、従来方式と PFI 方式の各種ケースについて比較検討、民間事業者の参加意欲等に関する市場性の調査を行った。
- ・平成 13 年度には、具体的なスキームを示して民間事業者の参加意欲を把握し、導入の可能性の精査を行う目的で、事業検討調査を行った。具体的には、事業スキーム検討、概略需要予測、参入意向調査、VFM 算出、PFI 事業としての可能性評価を行った。
- ・以上をふまえ、平成 14 年度に PFI の導入を決定した。PFI 導入可能性調査等の結果、民間事業者の参入意欲を把握することができたとされている。

## 3 本事業の特色

### (1)BTO 方式と BOT 方式の複合

- ・公園施設は複数の施設から構成され、一部の施設につき、事業方式は整備後直ちに施設の所有権を北海道に移転する BTO 方式であり、その他の施設は、事業期間終了後、北海道に有償で譲渡する BOT 方式となっている。
- ・具体的には、管理事務所、多目的体育館、体験学習室、情報展示・休憩スペース、駐車場及びエントランス広場等が BTO 方式、物販スペース及びオートキャンプ場が BOT 方式である。

### (2)物販スペース等の運営収入

- ・物販スペースにおける物販等による収入は、直接 PFI 事業者の収入となる。また、オートキャンプ場の使用料金収入等オートキャンプ場の使用料金収入及び物品等の販売・貸出等の付帯事業収入も、直接 PFI 事業者の収入となる。

### (3)大規模修繕業務の実施

- ・本事業では、PFI 事業者の業務として大規模修繕業務が含まれている。大規模修繕業務は事業期間中に複数回実施するものとされ、民間事業者からの提案年度に北海道が大規模修繕に係る費用を支払うことになっている。

### (4)維持管理運営費の支払い

- ・本事業におけるサービス購入料は、サービス購入料 1（設計・整備）・サービス購入料 2（大規模修繕）・サービス購入料 3（維持管理・運営）から構成される。
- ・サービス購入料 3 は、維持管理運営費であるが、本施設の維持管理及び運営に係る次の費用から、事業者の提案によるオートキャンプ場の使用料金収入を除いた額となる。但し、実際の収入が事業者の提案した使用料金収入より多い場合は、更に増収分の 2 分の 1 を除き、少ない場合は減収分の 2 分の 1 を加えた額となる。なお、物販スペースの維持管理・運営事業及びオートキャンプ場における物品等の販売・貸出等の付帯事業は、サービス購入料の対象外事業である。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①財政支出の縮減と平準化

- ・本事業では、公園施設の整備・維持管理・運営を PFI 手法で実施することにより、民間事業者の効率的かつ合理的な業務実施等により財政支出が縮減されたと共に、北海道の財政支出が平準化された。

#### ②民間のノウハウ等の活用

- ・レストラン等の物販スペースの運営に民間事業者のノウハウが期待でき、利用者にとってより良いサービスの実現が期待される。また、オートキャンプ場の運営において、割引制度や活動プログラムの支援の導入等、利用者のニーズに合わせたサービスの提供が期待できる。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①景観に配慮した施設計画

- ・地形を活かした宿泊ゾーンの施設計画、屋根のボリューム感を抑え周囲に溶け込むように工夫されたビジターセンター、噴火湾の特徴をモチーフに取り入れた施設配置等の工夫がなされ、景観に配慮した提案がなされた。
- ・また、宿泊ゾーンの遊び機能として提案された可動遊具・固定遊具は非常に独創的な内容であり、種類も豊富でかつ配置も工夫された内容のものであった。

#### ②利用者利便を勘案したオートキャンプ場

- ・オートキャンプ場の利用料金は、利用施設、利用者の区分に応じた合理的な料金設定、類似施設を参考としたリーズナブルな料金設定、高率の割引制度、教育課程の一環として利用する学校や団体に対する入場料の減免等が提案された。
- ・また、運営面では、充実したレンタルサービス・年間を通じた活動プログラム・インターネットによる予約制度・エコロジーカーの設置等が提案された。

#### ③VFM の確保

- ・優秀提案者の入札価格に基づき、本事業を PFI 事業で実施する場合の北海道の財政支出について、道が直接事業を実施する場合の財政支出と比較したところ、以下の通り現在価値換算で 5.5%削減されることとなった。

●従来方式における道の財政支出 (①) : 1,773 百万円

●PFI 方式における道の財政支出 (②) : 1,676 百万円

●PFI 方式の導入による財政支出の削減効果 (①－②) : 97 百万円 (5.5%)

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「北海道 建設部 都市環境課」です。



## 事例 15 : 川越市なぐわし公園温水利用型健康運動施設等整備運営事業

川越市 (埼玉県)

### I 概要

- 本事業は、川越市なぐわし公園内において、清掃センターから発生する余熱を利用した温水利用型健康運動施設の整備・運営事業に PFI 手法を採用したもの。対象施設は温水プール・温浴施設・多目的ホール・トレーニング室等からなる。

### II 特徴

- 指定管理者制度・利用料金制の採用や自主事業 (LESSN プログラム等)・付帯事業 (食堂・売店) にて得られた収益を全て PFI 事業者が収受させることにより、利用者増を目指したインセンティブを付与。
- 施設使用料金収入が当初想定を大きく上回った場合には、一定収益を還元する条件を付すことで、利用者増に伴うメリットを市にも還元。
- 募集条件等の工夫により、地元企業・住民への配慮がなされた事業となった。

## 1 事業の概要

### (1)概要

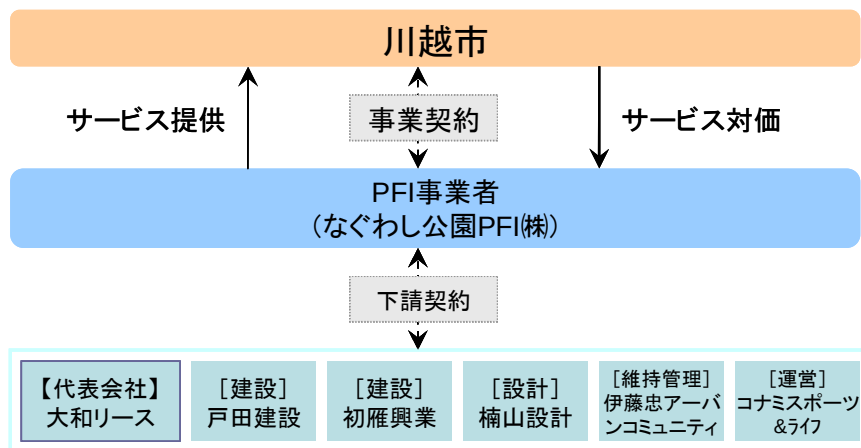
- ・本事業は、川越市なぐわし公園内において、資源化センター熱回収施設の余熱を利用した温水利用型健康運動施設を PFI 手法により整備・運営する事業である。
- ・PFI 事業者は、設計・建設、工事監理、維持管理、運営の各業務を実施する。運営業務の一環として自主事業 (LESSN プログラム等) を行うと共に、その提案により独立採算にて付帯事業 (食堂、売店) を行う。
- ・運営業務では、指定管理者制度・利用料金制を採用し、施設利用料収入を PFI 事業者が直接帰属させると共に、自主事業による収入や独立採算事業による収入も全て PFI 事業者が帰属させ、利用者増加に係るインセンティブが働きやすいスキームを構築した。
- ・また、施設利用料金収入が提案時想定を大きく上回った場合には、一定額を川越市へ還元する条件とし、利用者増に伴うメリットを市も享受できることとした。
- ・さらに、地元への配慮を意識した募集条件を設定することによって、PFI 事業者のコンソーシアムへの地元企業の参加、PFI 事業者の資材調達先等として地元企業の活用、市内居住者の施設利用に係る料金面での優遇等、地元への配慮がなされた事業となっている。

## (2)基本データ

|         |            |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |            | 川越市なぐわし公園温水利用型健康運動施設等整備運営事業                                                                                                                                                                                                     |
| 事業分野    |            | 公園（温水利用施設）                                                                                                                                                                                                                      |
| 発注者     |            | 埼玉県川越市                                                                                                                                                                                                                          |
| 施設概要    | 施設内容       | 温水プール・トレーニング室・多目的ホール・温浴施設・休憩室・会議室・防災備蓄庫・更衣室・食堂・売店等                                                                                                                                                                              |
|         | 施設規模       | 延床面積：約 7,000 m <sup>2</sup> （温水プール・トレーニング室・多目的ホール・温浴施設・休憩室・会議室・防災備蓄庫・更衣室・食堂・売店等）                                                                                                                                                |
|         | 事業場所       | 埼玉県川越市鯨井 1216 番地及び周辺地域<br>（川越市都市計画公園 5・4・02 号なぐわし公園内）                                                                                                                                                                           |
| 事業概要    | 事業概要       | なぐわし公園内に整備する余熱利用の温浴施設につき、PFI 事業として民間事業者が設計・建設、工事監理、維持管理、運営を実施する。また、民間からの提案により独立採算にて付帯事業（食堂・売店）を PFI 事業者が実施する。                                                                                                                   |
|         | 民間収益施設     | 有り（食堂・売店）                                                                                                                                                                                                                       |
| 事業スキーム等 | 事業期間       | 15 年間                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 事業方式       | BTO 方式                                                                                                                                                                                                                          |
|         | 事業類型       | サービス購入型                                                                                                                                                                                                                         |
|         | 事業規模       | 6,235,909,358 円（契約額）                                                                                                                                                                                                            |
|         | 民間事業者の業務内容 | 各施設の設計・建設、維持管理、運営<br>（食堂・売店は付帯事業として独立採算にて実施）                                                                                                                                                                                    |
| VFM     | 特定事業選定時    | 約 6%                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 事業者提案      | 8.2%                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 割引率        | 4.0%                                                                                                                                                                                                                            |
| 審査結果    | 選定方式       | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 予定価格       | 6,350,515,000 円（税込）                                                                                                                                                                                                             |
|         | 契約金額       | 6,235,909,358 円（税込）                                                                                                                                                                                                             |
|         | 応募グループ     | 1 グループ                                                                                                                                                                                                                          |
| 民間事業者   | 構成員        | ◎大和リース・戸田建設・初雁興業・楠山設計・伊藤忠アーバンコミュニティ・コナミスポーツ&ライフ・首都圏リース                                                                                                                                                                          |
|         | ◎は代表企業     |                                                                                                                                                                                                                                 |
|         | 協力会社       | —                                                                                                                                                                                                                               |
| スケジュール  |            | 実施方針公表      平成 21 年 7 月 29 日<br>特定事業選定      平成 21 年 11 月 18 日<br>入札公告          平成 22 年 1 月 7 日<br>提案受付          平成 22 年 3 月 19 日<br>落札者決定        平成 22 年 7 月 9 日<br>契約締結          平成 22 年 9 月 24 日<br>供用開始          平成 24 年 8 月 |
| 活用した制度等 | 補助金        | 都市公園事業費補助                                                                                                                                                                                                                       |
|         | その他        | —                                                                                                                                                                                                                               |



### (3)事業スキーム



出典：公表資料に基づき作成

### ■施設外観



出典：川越市

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市では、第三次川越市総合計画における「公園の整備と充実」の中で、「レクリエーション・スポーツの拠点の整備」として「なぐわし公園」を位置付けており、平成 19 年 11 月に、運動・休息・遊び・散策・観賞等、市民の多様なニーズに対応する場として「なぐわし公園基本計画」を策定した。
- ・この計画では、具体的な施設として隣接する資源化センター熱回収施設からの余熱を利用した温水利用型健康運動施設（以下「本施設」という。）及び多目的に利用できるグラウンド、芝生広場及び修景池を整備することを計画している。
- ・市は、第 1 期事業として公園のメイン施設となる本施設の早期整備を目指しており、平成 20 年 12 月に「なぐわし公園温水利用型健康運動施設基本計画」を策定し、先行して本施設の整備を行うこととした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業は、余熱を有効活用した温水プール、温浴施設をはじめ、多目的ホール・トレーニング室・大広間等を整備する。これらは利用者から利用料金収入を得られる施設であり、民間事業者にインセンティブが働きやすい事業と想定された。
- ・そこで、本事業を PFI 事業として実施することとし、本施設に民間事業者のノウハウを積極的に活用することで、施設の建設、維持管理及び運営において、より効率的で、質の高いサービスの提供を目指していくこととした。

## 3 本事業の特色

### (1) 余熱の有効利用

- ・本事業は、隣接する資源化センター熱回収施設においてごみを処理する際に発生する余熱を利用する「温水利用型健康運動施設」を導入するものである。
- ・熱回収施設の余熱を効果的に活用することで、温水を沸かすためのボイラーの稼働を抑え、CO<sub>2</sub>の削減に寄与した低炭素な運営を実現した。

### (2) 利用料金制の採用によるインセンティブの付与

- ・本事業では、PFI 事業者を指定管理者とした上で、利用料金制を採用することによって、利用者からの施設利用料は、PFI 事業者が直接収受することとした。
- ・これにより、本事業におけるサービス購入料は以下の通りとなっている。

① 設計・建設費相当

② 高熱水費相当

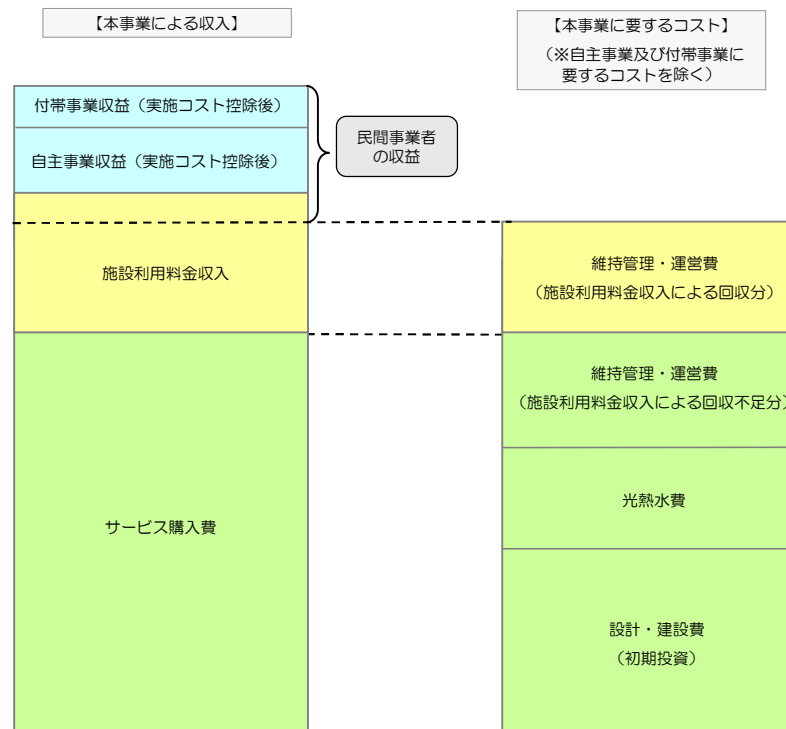
③ 施設利用料金収入によって回収できない維持管理費及び運営業務費用相当

- ・上記の内③は、民間事業者が自ら本施設の利用者数予測を立て、施設使用料金収入を想定した上で、サービス購入料の金額を提案することとなる。想定を上回る施設利用料金収入を確保できた場合には、その利益は PFI 事業者に帰属する。
- ・なお、実際の施設利用料金収入が提案時の想定を大きく上回った結果、PFI 事業者に帰属する収

益が当初期待した水準以上となった場合、一定額を市や住民へ還元する。

- ・ PFI 事業者が独自に実施する自主事業収入・付帯事業収入は全額が PFI 事業者へ帰属する。
- ・ このため、本施設の利用者が増加し、施設利用料金収入や自主事業収入、独立採算事業収入が増加した場合、PFI 事業者の収益も増加することとなるため、利用者増加を図るインセンティブが働きやすい事業となっている。

## ■本事業における民間事業者の収支構造



出典：公表資料に基づき作成

### (3) 地元企業・住民への配慮

- ・ 本事業における事業者選定手続では地元企業・住民への配慮を求める内容が含められた。
- ・ 例えば、入札参加資格要件において「入札参加者を構成する者のうち1者以上は、川越市内に本店を有する者とする」という条件を設定し、審査項目には「地域経済への配慮」という項目を設ける等、民間事業者に対し、地元への配慮を求めることとした。
- ・ これにより、コンソーシアムに地元企業が参加する、PFI 事業者の資材調達先として地元企業が活用される等、地元企業を活用した整備・運営等がなされることとなった。
- ・ また、本施設の利用料金についても、川越市内居住者には一般利用者よりも優遇した料金設定を行い、より地元住民に親しまれることを目指した。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

### ●想定を上回る利用者の来場

- ・本事業では、想定を上回る施設利用料金収入による利益をPFI事業者に帰属させる制度としたことにより、PFI事業者にとって利用者増加に係るインセンティブが働きやすい事業となった。
- ・そこで、PFI事業者は、各種利用料金の引き下げやレsspプログラム充実を図る等の工夫を行うことによって、利用者の増加に努めている。
- ・本施設は、平成24年8月の供用開始から1年程度が経過したが、PFI事業者の熱心な集客活動の効果もあり、当初、市が想定した利用者数（年間15万人・入札説明書）を上回る実績となっている。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●市への収益還元

- ・本事業では、事業者募集の段階で、以下のような条件が設けられていた。

実際の施設利用料金収入が提案時想定を大きく上回った結果、民間事業者が当初期待した以上の事業収益を享受できる場合には、当初期待した以上の利益の一部相当を民間事業者の提案による方法により、市あるいは住民に還元することとする。

- ・受注したPFI事業者からは、最低売り上げ目標ラインを設定した上で、その金額を上回る売上の5%を市へ還元する旨の提案がなされた。
- ・供用開始から1年が経過した時点で、最低売上目標ラインを大きく上回る売上を達成し（目標ラインの約3倍）、PFI事業者から市に対し収益還元がなされた。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・PFI事業では、導入調査・要求水準書の作成・審査委員会等の事務手続に係る労力が必要となる。

### (2) 制度以外に関する留意点

- ・長期の契約であることから、リスク分担は決めているものの、問題発生時には、その都度詳細な協議と全体の意思決定が必要となり検討時間も必要となる。
- ・今後の施設の老朽化や経年劣化後の運営について継続的に検討する必要がある。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・PFI事業で実施する場合には、公共で実施する場合の内容と民間のノウハウを活用する内容を区分して、要求水準書に確実に記載することが重要と考える。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「川越市 都市計画部 公園整備課」です。

## 事例 16：東京都認定民設公園「萩山四季の森公園」

東京都

### I 概要

- 本事業は、民間事業者が、東京都の民設公園制度を活用することにより、都市計画公園及び都市計画緑地の区域内で、一般に無償で公開する公園と、高層マンションを整備したもの。

### II 特徴

- 東京都の民設公園制度は、都市計画公園及び都市計画緑地の区域内で、民間事業者が一定以上の面積割合に一般に無償公開する民設公園を整備し管理することを条件に、民間事業者に対して建築物の整備を可能とする制度。公共側には、財政負担をせずに公園が整備されるメリットがあり、民間事業者側には、対象地のポテンシャル上昇や新たな開発機会が創出されるメリットがある。
- 本制度では、民設公園用地の不動産取得税免除など、税制面の優遇措置も行われている。
- 民設公園の長期的維持・管理を担保するため、民間事業者は東京都に対して民設公園の管理に要する費用を一括納付することが必要。

### 1 事業の概要

#### (1)概要

- ・本事業は、都市計画公園及び都市計画緑地の区域内にある都市計画の事業化が進まない民有地について、敷地の7割以上を一般に無償で公開する民設公園にすることを条件に、都市計画における建築規制を緩和し、公園的空間の整備を促進する制度を用いたもの。
- ・公共側には財政負担をせずに公園的空間が整備されるメリットがあり、民間事業者側には対象地の事業性が高くなることによるポテンシャル上昇メリットや、新たな開発機会が創出されるメリットがある。
- ・なお、民間事業者に対し、民設公園として一般に公開される土地については、不動産取得税、固定資産税、都市計画税が免除されることとし、更なる制度利用の促進を図ることとした（固定資産税及び都市計画税の免除は東京都23区内のみ）。
- ・また、公園を管理するのが公共ではないことから、民間事業者の倒産等により公園継続が困難になるリスクを回避するため、民間事業者は35年間分の管理費用の一括納付を義務付け、管理の担保を図った。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                          |
|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 東京都認定公園「萩山四季の森公園」                                                                                                                        |
| 事業分野        |                | 公園（民設公園）                                                                                                                                 |
| 発注者         |                | 認定許可：東京都、東村山市                                                                                                                            |
| 施設概要        | 施設内容           | マンション及び民設公園                                                                                                                              |
|             | 施設規模           | 敷地面積：14,899.77 m <sup>2</sup> （うち民設公園部分 10,429.84 m <sup>2</sup> ）<br>マンション：地上11階・地下1階 184戸（63.70 m <sup>2</sup> ～88.30 m <sup>2</sup> ） |
|             | 事業場所           | 東京都東村山市萩山町3丁目28番1                                                                                                                        |
| 事業概要        | 事業概要           | 東京都の「民設公園」制度を活用し、都市計画の規制を越えた集合住宅等の建築を行うと共に、敷地の70%以上を民設公園として整備し、維持・管理を実施するもの。                                                             |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                       |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約35年                                                                                                                                     |
|             | 事業方式           | —                                                                                                                                        |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                        |
|             | 事業規模           | —                                                                                                                                        |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | マンションの建設及び民設公園の整備。                                                                                                                       |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                        |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                        |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                        |
| 審査結果        | 選定方式           | —                                                                                                                                        |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                        |
|             | 契約金額           | —                                                                                                                                        |
|             | 応募グループ         | —                                                                                                                                        |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | ◎東京建物・西武不動産                                                                                                                              |
|             | 協力会社           | 西武建設・東京建物アメニティサポート・東京建物不動産販売                                                                                                             |
| スケジュール      |                | 事前協議申請 平成18年6月<br>事業認定 平成19年3月<br>供用開始 平成21年10月<br>(マンション竣工：平成21年7月)                                                                     |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                                                                        |
|             | その他            | 民設公園制度                                                                                                                                   |

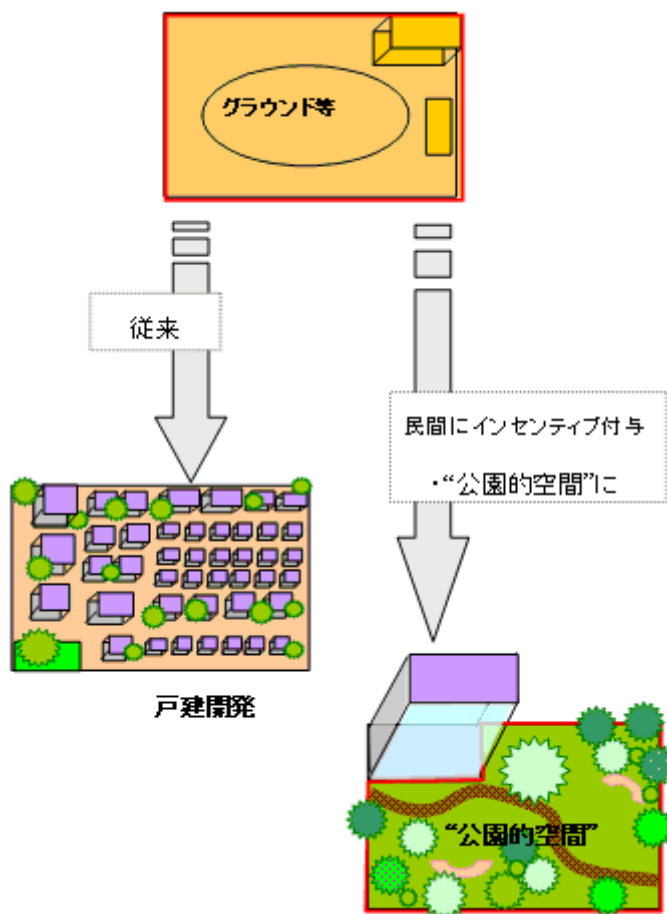
### (3)事業スキーム

#### ■民設公園の写真



出典：東京建物 HP

#### ■民設公園のイメージ



出典：東京都 HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・本事業は、都市計画公園・緑地の区域内において都市計画公園の事業化がなかなか進展しない中、公園としての活用を推進する策として策定された制度を用いたものである。
- ・中長期的な視点では、都市公園を建設する際、対象用地を公共が取得することが望ましいが、それには多額の取得費用が必要となるため、そこがネックとなり都市公園の整備が進みにくいという課題がある。
- ・そこで、新たに策定された制度の一つが民設公園制度である。民設公園制度とは、都市公園としての事業化ができない民有地について、敷地の一定割合を民設公園とすることを条件に、都市計画の規制を緩和する制度である。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業の事業化は、平成 17 年に西武鉄道が東京都東村山市に保有するテニスコートの営業終了を発表したことが契機となった。
- ・事業用地は昭和 37 年に東村山市都市計画公園萩山公園として計画決定されていたため、西武鉄道の発表を受けて、東村山市としては、西武鉄道に対してテニスコートの存続要望をしたり、公有地化・公園化の請願の採択を受け、都市公園とするために事業用地の買収を模索したが、資金不足等から断念してしまった。
- ・そこで、従来から民設公園に関する検討を進めてきた東京都と、公園化を希望する東村山市及び事業用地の所有者である西武鉄道が協議を行うようになった。
- ・平成 18 年に東京都において民設公園制度の条例が施行されたのを受け、「萩山四季の森公園」整備事業は東京都の民設公園制度の第 1 号案件として認定され事業化に至った。

## 3 本事業の特色

### (1) 都市計画における制限緩和

- ・民設公園制度は、都市計画公園・緑地の区域内において、都市計画公園としての事業化がなされていない民有地につき、民間事業者が自らの資金により敷地の 70%以上を一般に無償で公開される民設公園として整備し、併せて維持・管理を行うことを条件に、都市計画の規制を緩和した形での集合住宅等の建築を認める制度である（民間事業者は 35 年以上民設公園を無償で一般に公開し、維持管理を継続することが義務付けられている）。
- ・従来は、都市計画の規制によって 2 階建ての戸建て住宅しか建設できなかった対象地に、民設公園制度を活用することにより、高層マンションの建設が認められることとなった。
- ・これにより、公共は、財政負担を伴わずに民設民営による公園的空間が整備され、民間事業者は、対象地のポテンシャル向上が可能となり、新たな開発機会が創出された。
- ・また、周辺住民も、新たな緑地スペースが整備されることとなり、更なる生活環境の向上に資することとなった。



## (2) 税制面からの支援

- ・民設公園制度を促進する一方策として、都市計画による制限の緩和に加え、税制面からも民間事業者を支援することとした。
- ・具体的には、民設公園として一般に公開される土地は、不動産取得税、固定資産税、都市計画税が免除されることとなる（固定資産税及び都市計画税の免除は東京都23区内のみ）。

## (3) 民設公園から都市公園への移行

- ・本事業実施後の民設公園のあり方は、「東京都民設公園実施事業実施要綱」に定められている。
- ・具体的には、民設公園の公開から35年を経過した場合、民間事業者は知事に対し、民設公園事業地（本制度で実施される事業地）につき、都市公園の事業化を求めるよう要請できるとし、要請を受けた知事は、都市公園の事業を実施すべき者（本事業では東村山市）に対して事業化について協議を行うとしている。
- ・この規定は、長期期間経過後の不測事態の発生や状況の変化等も想定し、都市公園の事業化を確約するものではないが、本来、都市公園として活用すべき土地である以上、基本的には民間事業者から要請を受けた場合、公共が民間事業者から対象用地を買い受けた上で、都市公園として維持することを想定した規定となっている。
- ・実際に、本事業では市において35年後の用地買い取りに向けた積み立てを開始しており、公有地化した上での都市公園への移行を想定している。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①公園的空間の整備

- ・都市計画公園区域の民有地において、公園的空間の整備を実現した（計画はあるが、事業が実行されていない用地の有効活用）。
- ・周辺住民の生活環境の向上に資するだけでなく、東村山市にとっては、防災拠点の整備等にも寄与したことがメリットであり（民設公園は避難地としての認定基準に合致するよう整備される）、東京都にとっては、大規模民有地の敷地分割が進むことなく、早期に公園的空間が公開されたことがメリットといえる。

#### ②費用負担の大幅軽減

- ・本制度の活用により、公園の整備に伴う用地取得費用が不要となり、公共側の財政支出の削減を実現した。
- ・また、仮に事業終了後、都市公園とするに際して用地取得を行うとしても、用地取得費用を35年間に渡って繰り延べできる効果が生じた。敷地が分割されていないことから用地取得事務の負担軽減、一括整備も可能となる。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●地元住民との調和促進

- ・契約締結時点では周辺住民との調和を志向するよう義務付けられていたが、市と民間事業者で民設公園を会場とした共催のイベント（七夕祭り等）を開催する等、周辺住民との協調関係を築く活動が実施されている。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

#### ①多岐にわたる法制度等の調整

- ・都市計画法を始めとする多数の法制度や条例、その他規制等が密接に関係するため、所管庁等との密接な調整・折衝が必要となる。
- ・実際に、地区計画を定め、さらに用途変更により、建ぺい率・容積率を変更している。

#### ②制度変更リスク

- ・事業期間が35年間と長期であることから、法制度等の制度変更リスクも想定される。
- ・都市計画法に関しても、本事業実施後、都市計画法53条の建築許可の決定権限が都から市区町村へと移管されたため、都及び区市町村の双方の関与が事業実施に必要となった。

### (2)制度以外に関する留意点

#### ①周辺住民の理解

- ・最大の課題は、市区町村が制度運用の調整を行い、周辺住民の理解を得る必要がある点である。
- ・本来、都市計画による建築規制等から高層建築ができない地域であり、それを前提に居住している従来からの住民も多い中で、本制度により建設する建物には特例が認められることに對し、相当な不公平感や反発が生じる場合もある。
- ・特に、住宅系の地域では、高層建築物に對し、地元住民の反発が生じやすく推進が困難となる懸念がある。

#### ②事業性のある用地の確保

- ・民間事業者の事業採算性との兼ね合いから適当な対象用地が少ないこともあげられる。
- ・本制度の活用には、用地の70%以上を民設公園とすることを義務付けたが、仮に業務施設や商業施設等がある都心部で同様の用地を確保しようとした場合、用地取得に多大なコストが生じるため、残りの30%を高級マンションとする等、事業性を確保するために相当な工夫が必要となる。
- ・これに對し、郊外の住宅系地域等にて事業を実施する場合には、用地の確保が可能であっても、マンションに對する関心は相対的に低く、事業採算性という点で民間事業者からの魅力が減退してしまう。また、事業性を高めようとマンションを高層化すると、地元住民の反発を招く恐れもある。

#### ③民間事業者の倒産リスク等

- ・民設公園の管理者である民間事業者の倒産等による公園継続リスクを完全には排除できない点も課題である。但し、本事業では、供託金のような意味合いで、35年間分の維持・管理費用を

事業者は事前に一括で払わせており、一定程度の保全是図られている。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・本制度は、各主体の連携がないと進まない。特に、様々な制度上の制約があることから関係行政機関との綿密な調整を行う必要がある。
- ・また、最大の課題は、地元住民の理解を如何にして得るかであり、そのためには地元地方公共団体が実現に向けた強い意志を持ち続ける必要がある。
- ・本事業実施のポイントは、「①対象用地のポテンシャル（広さ等）」・「②建築基準法53条の範囲内での許容性」・「③民間事業者の役割（民間事業者に任せることのメリット）」・「④対象地の地域における位置付け（民設公園とした場合の地元からの反応や求められる運営方法等）」・「⑤民間事業者へのインセンティブの程度と制度設計」・「⑥以上のバランスを見極めるのは地元地方公共団体であることを理解し、その実現にあたって地元地方公共団体が主体的に行動する覚悟があること」・「⑦関係者の実現に向けた強い意志があること」である。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「東京都 都市整備局 都市づくり政策部 緑地景観課」です。



## 事例 17：アメリカ山公園整備事業/アメリカ山公園管理運営事業

横浜市

### I 概要

■本事業は、立体都市公園制度を活用し、みなとみらい線元町・中華街駅舎の上部空間を増改築し都市公園として整備した事業。増改築部分は市所有の都市公園とし、公園内の便益施設等や昇降施設等は市の管理許可により民間の管理・運営事業者が運営。

### II 特徴

- 公園の整備により、都市部における緑とオープンスペースを確保。
- 公園内に昇降施設を設置することで、公園北部で低地にある元町地区、南部で高台にある山手地区の高低差によるアクセス難の改善や、便益施設の設置により街の賑わい創出に寄与。

## 1 事業の概要

### (1)概要

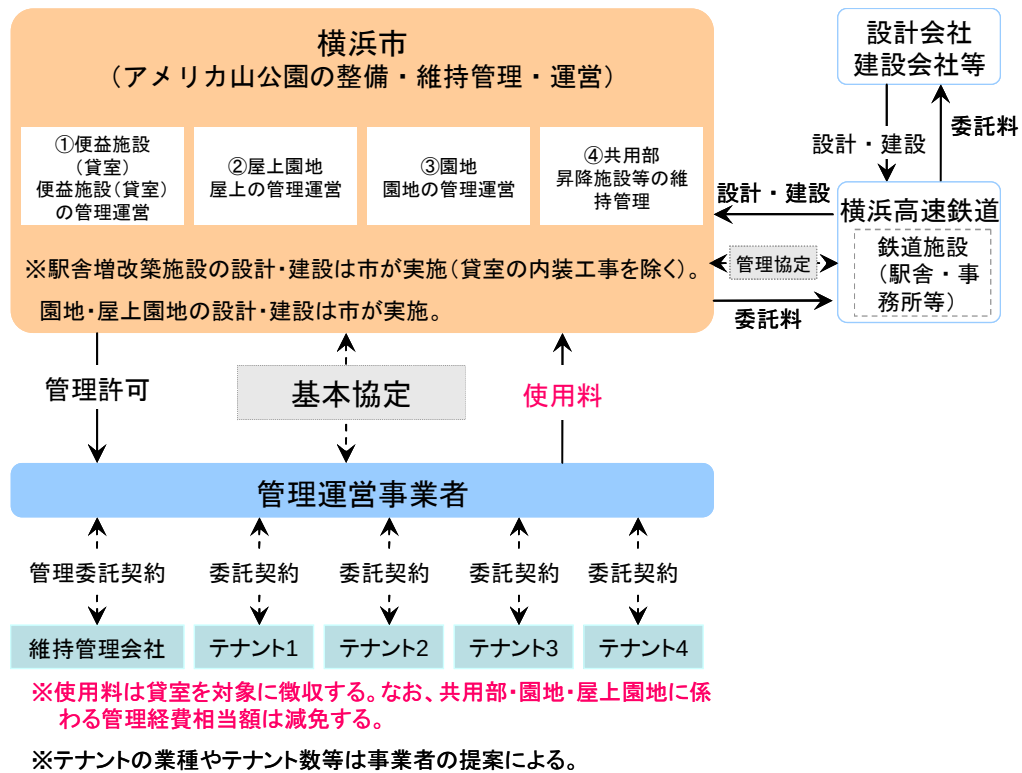
- ・本事業は、平成 16 年の都市公園法の改正により新たに創設された立体都市公園制度を全国で初めて活用し、横浜高速鉄道みなとみらい 21 線（以下、「みなとみらい線」という。）の元町・中華街駅舎を増改築し、その増築部分及び屋上空間と隣接する公園用地とを併せて「アメリカ山公園」として一体的に整備したものである。
- ・都市公園として利用している駅舎上部は、使用期間を永年とした使用契約を土地所有者である横浜高速鉄道(株)と市の間で締結し、増改築した建物（貸室）部分は公園の便益施設等として、また隣地と併せた屋上は園地として市が所有している。
- ・公園の便益施設等や共用部の管理運営は、公園管理者である横浜市の管理許可により民間の管理運営事業者が行っている。
- ・都市公園内にエレベーターやエスカレーター等の昇降施設を設置することにより、公園北部で低地となっている元町地区と、南部で高台となっている山手地区とのアクセスが改善され、新たな人の流れと街の賑わいを創出した。

## (2)基本データ

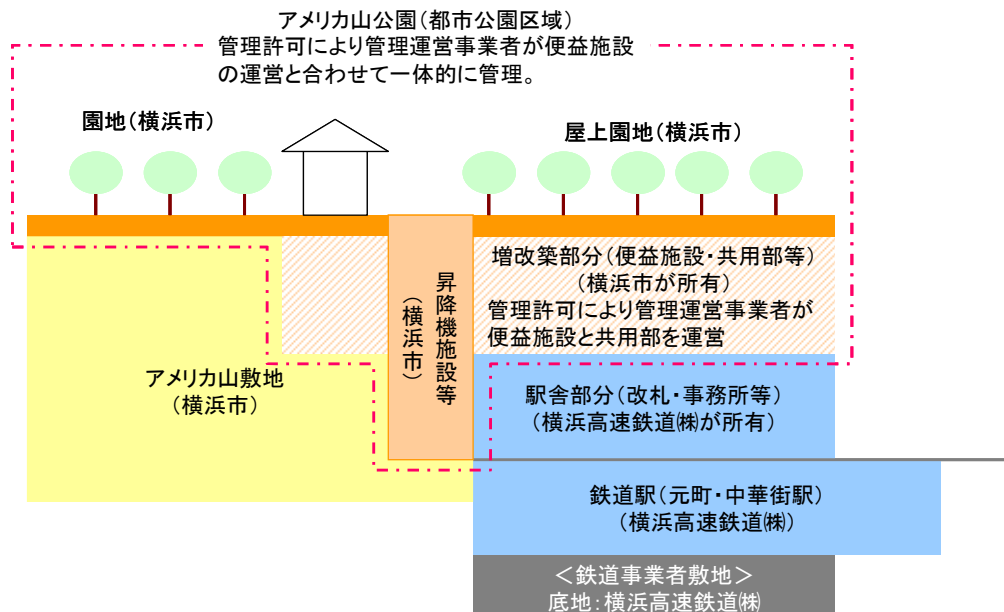
|             |                |                                                                                                                                                      |
|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | アメリカ山公園整備事業/アメリカ山公園管理運営事業                                                                                                                            |
| 事業分野        |                | 公園（公園施設）                                                                                                                                             |
| 発注者         |                | 横浜市                                                                                                                                                  |
| 施設概要        | 施設内容           | アメリカ山公園                                                                                                                                              |
|             | 施設規模           | 公園面積：5,519.7 m <sup>2</sup><br>駅舎増改築部分：屋上：101.66 m <sup>2</sup> ・4階：1,639.85 m <sup>2</sup> ・3階 1,716.89 m <sup>2</sup> （いずれも貸室部分・共用部分・横浜高速鉄道部分の合計）。 |
|             | 事業場所           | 神奈川県横浜市中区山手町 97-1                                                                                                                                    |
| 事業概要        | 事業概要           | 横浜市により駅舎の上部空間を公園として整備し、その管理運営許可を事業者に付与。民間事業者は、都市公園法の下、自らの裁量でテナントを誘致しテナント料を収受。                                                                        |
|             | 民間収益施設         | 有り（都市公園法上の体験学習施設・便益施設・集会施設）                                                                                                                          |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 10年（更新可能）                                                                                                                                            |
|             | 事業方式           | —                                                                                                                                                    |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                    |
|             | 事業規模           | —                                                                                                                                                    |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 便益施設の運営管理・共用部の維持管理・園地の日常管理・自家用電気工作物給電区域の維持管理 等                                                                                                       |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                    |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                    |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                    |
| 審査結果        | 選定方式           | 公募型プロポーザル                                                                                                                                            |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                                    |
|             | 契約金額           | —                                                                                                                                                    |
|             | 応募グループ         | 1グループ                                                                                                                                                |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | ◎西武造園・横浜緑地                                                                                                                                           |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                    |
| スケジュール      |                | 募集要項公表 平成 20 年 12 月<br>提案受付 平成 21 年 2 月<br>優先交渉権者決定 平成 21 年 3 月<br>契約締結 平成 23 年 9 月<br>供用開始 平成 24 年 4 月                                              |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 緑化重点地区総合整備事業                                                                                                                                         |
|             | その他            | —                                                                                                                                                    |

### (3)事業スキーム

- ・立体都市公園の整備は市が実施。その後、管理運営にあたる事業者を募集し、10年間の管理許可を与え、事業者はその下でテナントを誘致。

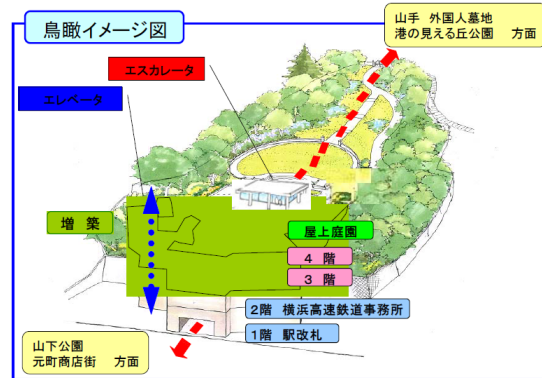


### ■土地建物所有関係



出典：公表資料に基づき作成

## ■アメリカ山公園全景



出典：横浜市資料

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・山手地区は、港の見える丘公園、外国人墓地、山手西洋館等がある横浜を代表する観光地であり、住宅街でもある。しかし、同地区の北西に位置し商店街等で栄える元町地区よりも約18m高い丘陵地に位置しているため、両地区を結ぶ道は階段や急な坂が続き、アクセスルートの改善が課題となっていた。
- ・また、住民からは、両地区間のアクセス改善としてエスカレーターやエレベーター等の設置要望が多く出されており、市は検討を続けてきたが、立地や構造上困難なこともあり、実現には至っていなかった。
- ・新しい交通手段として平成16年2月にみなとみらい線が開通し、元町地区に元町・中華街駅が開業することで、ここを起点とした新たな人の流れが生まれた。そこで駅の設置を契機として、2階建ての駅舎を増築して4階建てとし、高台にある山手地区と繋ぐことでアクセス改善を図る案が浮上した。
- ・この背景には、同時期に、都市公園法の改正により立体都市公園制度が創設されたことがあった。この制度を活用して、駅舎上部空間を公園として整備し、横浜開港150周年記念事業の一環として、隣接する公園用地と一体的に「アメリカ山公園」として整備を行うこととした。
- ・なお、元町・中華街駅に隣接するアメリカ山の敷地の大半は国有地であったが、立体都市公園制度を活用して公園の整備を行うという理由で、市が国から一部の払い下げを受け、一部を無償賃借している。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・地元住民から要望があった元町・山手地区のアクセスルートの改善を、元町・中華街駅の駅舎上部空間を活用した公園の整備により実現することは、立体都市公園制度が新設されたために可能となったものであり、当初は想定されていなかった。
- ・しかし、平成16年の駅の開業予定とほぼ同時期に、立体都市公園制度の新設が検討されていた



ことから、国土交通省と市の間での情報交換等を通じて、本事業に立体都市公園制度の適用について検討を進めた結果、全国初の立体都市公園となった。

### 3 本事業の特色

#### (1) 全国初の立体都市公園制度の活用

- ・本事業は、民間事業者が所有する土地と建物の上部空間を都市公園として整備したものである。整備の対象となる土地や建物が公共の所有である場合、その活用は行政財産の貸付け又は目的外使用等での対応も可能となるが、本事業の場合、対象用地（底地）と建物が民間事業者の所有であったため、立体都市公園制度を適用し、上部空間を公園として整備することとなった。
- ・公園の永続的な存続を可能とするため、土地の所有者である横浜高速鉄道(株)と市間で「鉄道施設の上部使用に関する契約書」を締結し、期間を永年（契約締結日から公園が存続するまで）とする駅舎上部空間の使用権を取得している。土地を購入するのではなく、永年の上部空間使用権対価を支払うことで、公園整備にかかる費用の大幅な削減を可能とした。

#### (2) 立体都市公園制度と組み合わせた管理許可制度の効果的な活用

- ・本事例では、立体都市公園制度を活用して市により整備された都市公園内の便益施設等の運営管理を、都市公園法上の管理許可制度を用いて民間事業者が行うという2つの制度を組み合わせている点が特徴である。
- ・駅舎を増改築して新たに都市公園と位置付けた貸室部分において、管理運営にあたる民間事業者が都市公園法で認められた施設をテナントとして誘致し、テナントと運営委託契約を締結して運営している。
- ・公園内で運営されている施設は、都市公園法上の体験学習施設（認可保育園や親子教室・学童保育等）、便益施設（結婚式場）、集会施設（貸会議室）等である。
- ・公園の整備は市が行ったが、テナントの誘致等は事業者が行っている。また、内装等は事業者の負担により整備されている。

#### (3) 元町地区と山手地区を一体化させ人の流れを創出

- ・アメリカ山公園を整備したことにより、元町地区と山手地区の往来時に迂回ルートや急な坂等を利用する必要がなくなったため、特に通勤や通学時の通行が急増し、新たな人の流れが創出された。
- ・なお、公園の開園時間は、6時～23時であり、23時以降は入口を閉鎖している。利用者からは終電まで開園してほしいという意見も出たが、公園の近隣住民に対する騒音や治安の面での配慮もあり、23時で閉園することとしている。

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

### ①土地所有者に配慮した条件設定により事業化

- ・国土交通省都市局が定める都市公園法運用指針（平成 24 年 4 月）において、立体都市公園は区分地上権の設定もしくは共有持分とすることが望ましい、契約事項は可能な限り登記を行うことが望ましいとされている。しかし、本事業では、事業者の意向や鉄道抵当法の規定により区分地上権を設定することが困難であったため、鉄道施設の上部空間を使用する使用権を取得することとめている。また、建物も登記していない。
- ・本事業のように土地や建物の上部又は下部空間を活用して都市公園を整備する場合、所有者である民間事業者の同意と協力が必要不可欠である。

### ②民間事業者の意向を汲んだ条件設定により民間参入を促進

- ・本事業では、平成 19 年 12 月に現在の事業者とは異なる管理運営事業者が一旦決定したが、平成 20 年 8 月にその事業者が辞退した。そのため、平成 20 年 12 月に再度募集を行い、平成 21 年 4 月に西武造園グループ（現在のアメリカ山公園パートナーズ）に決定している。
- ・再募集を行う際には、民間事業者の意見を取り入れて募集要項の条件を一部変更している。具体的には、管理運営事業者が支払う公園使用料と市が支払う維持管理費を相殺するスキームとした。優先交渉権者が西武造園グループに決定してからもテナント募集が難航した時期があり、その間は市が公園全体の維持管理を行い、費用も負担している状態が続いていた。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ①多様なテナントの設置

- ・本事業では、市ではなく公園の管理を行う民間事業者がテナントを探し、決定している。テナントはいずれもみなとみらい線沿線の駅前という立地を活かして事業者が提案したものであり、利用は堅調に推移している。

### ②みなとみらい線と一体となった公園の宣伝と賑わいの創出

- ・公園では定期的に各種イベントを企画し実施しており、これらをみなとみらい線内等で宣伝を行うことで、横浜だけではなく東京等からも人を呼び込むことができている。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

#### ●都市公園法上の便益施設等の解釈

- ・都市公園法上、都市公園内に設置可能な施設の種類の定められている。そのため、貸室のテナントを募集した際には医療施設等の応募もあったが、同法の規定上テナントとすることができなかった。
- ・また、都市公園の便益施設としてテナントを設置しているため、収益性の高い事業も実施が困難である。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ●適地の確保

- ・立体都市公園制度の活用に適する場所が少ないことが課題である。限定的な人の出入りとなるマンション、商業ビルの屋上等は、立体都市公園としては適さない。駅舎のように、民間事業者の所有物でも公共性の高いものであれば公園適地となり得るが、それが公園設置に望ましい場所にあるとは限らない。
- ・以上のように、公園の適地確保が困難であることが、立体都市公園制度が広く普及しにくい要因となっている可能性がある。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・都市公園法上の管理許可制度を活用する場合、指定管理者制度との使い分けをしたほうがよい。
- ・管理許可制度は、公園の魅力向上につながり、収益を確保できる事業（例えば駐車場等事業）向きである。しかし、民間事業者からの申請を前提としており、公共の要望通りにならない可能性もある。また、収益を確保できる利用者数を集めることも必要である。
- ・一方、指定管理者制度は公共から対価を支払うのが一般的だが、その分、公共側が事業内容を定めやすい。公共側の譲れない条件等が多数ある場合には、指定管理者制度の方が適している。

以上

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「横浜市 環境創造局 公園緑地部 南部公園緑地事務所」です。 |
|-------------------------------------------------|



## 事例 18：新神戸ロープウェー再整備等事業

神戸市

### I 概要

■本事業は、新神戸ロープウェーの改修に際して、ロープウェーの改修・運營業務と、隣接する布引ハーブ園の運營業務を包括して PFI 手法 (RO 方式) と指定管理者制度の組み合わせにより一体的に同一事業者にて実施したもの。

### II 特徴

- 民間事業者からの提案により、神戸市の夜景の魅力を活かしたナイトー営業やロープウェーのバリアフリー対応等の機能向上など、効率的かつ効果的な手法を導入した。
- 上記取組みにより、事業開始後の来園者数が増加し、収支改善にも寄与した。

## 1 事業の概要

### (1)概要

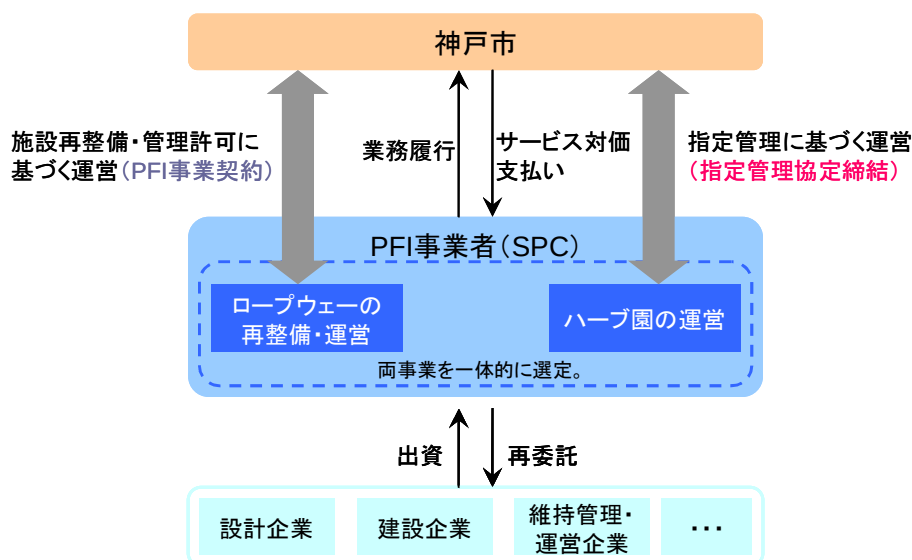
- ・本事業は、市のハーブ園及びハーブ園と市街地を結ぶロープウェーを対象に、ロープウェーの更新とロープウェー及びハーブ園の維持管理・運営を一体的に行うことにより、財政負担の縮減や住民・観光客へのサービス向上を図ることを目的とした事業である。
- ・本事業のスキーム構築にあたって、ロープウェーに関する設計・改修・維持管理・運営を PFI 事業として行う一方、ハーブ園の維持管理・運営事業は PFI 事業から切り離した指定管理者制度に基づく事業として構成した上で、同じ PFI 事業者により一体的な運営を行わせ、効率的な運営を図った。
- ・また、一体運営とした上で民間事業者から提案を募集することで、神戸の夜景の魅力を活かしたナイトー料金設定の提案や、ロープウェーを利用した観光客のハーブ園への誘導など、両施設を一体管理するメリットを活かした提案がなされた。これにより、運営開始後の初年度の来場者数は前年対比 127%、目標対比でも 113%と大幅増加しており、収益面でも収入額は前年対比 177%、目標対比でも 112%と高い実績を残すことができた。

## (2)基本データ

|                   |               |                                                                                                                                                           |
|-------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名               |               | 新神戸ロープウェー再整備等事業                                                                                                                                           |
| 事業分野              |               | 公園（ロープウェー及び公園）                                                                                                                                            |
| 発注者               |               | 神戸市                                                                                                                                                       |
| 施設概要              | 施設内容          | PFI 事業：新神戸ロープウェー（リニューアルオープン後「神戸布引ロープウェイ」に改称）<br>指定管理者制度：布引ハーブ園（指定管理受託後「神戸布引ハーブ園」に改称）                                                                      |
|                   | 施設規模          | 新神戸ロープウェー：傾斜長 1471.37m 高低差：330m<br>布引ハーブ園：約 16ha                                                                                                          |
|                   | 事業場所          | 新神戸ロープウェー：兵庫県神戸市中央区北野町 1 丁目 4 番 3 号他<br>布引ハーブ園：兵庫県神戸市中央区葺合町、加納町 1 丁目、北野町 1 丁目他                                                                            |
| 事業概要              | 事業概要          | PFI 事業：ロープウェー施設の改修、維持管理、運営<br>指定管理者制度：布引ハーブ園の維持管理・運営                                                                                                      |
|                   | 民間収益施設        | 有り（ロープウェー・ハーブ園（独立採算型）・ショップ・ミントカフェ）                                                                                                                        |
| 事業スキーム等           | 事業期間          | 16 年（PFI 事業：改修約 1 年、維持管理運営約 15 年）<br>（指定管理者制度：維持管理運営 16 年）                                                                                                |
|                   | 事業方式          | RO 方式                                                                                                                                                     |
|                   | 事業類型          | 独立採算型                                                                                                                                                     |
|                   | 事業規模          | 新神戸ロープウェー：傾斜長 1471.37m 高低差：330m<br>布引ハーブ園：約 16ha                                                                                                          |
|                   | 民間事業者の業務内容    | 新神戸ロープウェー：事前調査、設計、改修、工事監理、運営維持管理業務 等<br>布引ハーブ園：営業企画、運営、維持管理業務                                                                                             |
| VFM<br>（PFI 事業のみ） | 特定事業選定時       | 約 21%                                                                                                                                                     |
|                   | 事業者提案         | 約 46%                                                                                                                                                     |
|                   | 割引率           | 3%                                                                                                                                                        |
| 審査結果              | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                 |
|                   | 予定価格          | 602,774,000 円（含む割賦手数料・金利、税抜）（PFI 事業のみ）                                                                                                                    |
|                   | 契約金額          | －                                                                                                                                                         |
|                   | 応募グループ        | 1 グループ                                                                                                                                                    |
| 民間事業者             | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎日本ケーブル・NC リゾートマネジメント・びわ湖バレイ・阪神園芸                                                                                                                         |
|                   | 協力会社          | トーマス・竹中土木・オオバ                                                                                                                                             |
| スケジュール            |               | 実施方針公表 平成 20 年 12 月 15 日<br>募集要項公表 平成 21 年 4 月 17 日<br>入札書類受付 平成 21 年 6 月 10 日<br>落札者決定 平成 21 年 9 月 17 日<br>契約締結 平成 21 年 12 月 2 日<br>供用開始 平成 23 年 4 月 1 日 |
| 活用した制度等           | 補助金           | 都市安全・安心対策緊急総合支援事業                                                                                                                                         |
|                   | その他           | －                                                                                                                                                         |

### (3)事業スキーム

- ・新神戸ロープウェーは、PFI手法（RO方式）によりPFI事業者が修繕、運営、維持管理を行う。
- ・布引ハーブ園は、民間事業者（PFI事業者と同一）が指定管理者制度に基づき運営、維持管理を行う。



出典：新神戸ロープウェー整備等事業「実施方針」に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・本事業の対象である布引ハーブ園と新神戸ロープウェーは、観光施設と交通手段という関係から、平成3年10月に同時に開業した。開業当時は地理的な条件も生き、年間約200万人の利用者があったが、徐々に利用者数が減少傾向となっていた。
- ・地方自治法が改正され、公の施設に指定管理者制度が導入されたことから、平成18年度から布引ハーブ園に関しては、清里ハイランドパーク(株)に管理運営を委ねることとなった。また、ロープウェーの管理運営に関しても神戸市の外郭団体が運営してきたが、ロープウェーとハーブ園が一体的に運営できるように、団体から指定管理者へ委託した。
- ・ただ、新神戸ロープウェーも開業以来の利用で老朽化しつつあり、大規模更新や効率的な運行システムの構築が求められる状況にあった。
- ・ロープウェーの改修にあたっては、一般的な公共施設とは異なり特殊なノウハウが必要であることから、改修事業については民間事業者のノウハウを活用することが検討された。また、これに合わせて布引ハーブ園の管理・運営についてもロープウェーの管理と一体とすることで来客数増加の相乗効果が見込まれることから、本事業は新神戸ロープウェーの改修・運営・維持管理と布引ハーブ園の運営・維持管理を一体事業として、民間事業者に運営を委ねる手法が検討された。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・新神戸ロープウェーは、その事業の特殊性から、設計・改修から維持管理・運営までを一体とし

て行うことが妥当であるとした。加えて、民間の資金を導入することも視野に入れていたことから、事業手法はPFI方式（RO方式）を採用することとした。

- ・一方、布引ハーブ園については、市の代表的な観光スポットであったため、市の施設として残したまま民間事業者が運営を行う手法が望ましいとした。
- ・これらの検討をふまえ、本事業では新神戸ロープウェーについてはPFI手法を採用し、布引ハーブ園については引き続き指定管理者制度を用いるものの、一体事業として発注し、事業者を同一とすることで最大限の民間活力が発揮できる事業スキームとした。このスキームに基づき事業の条件等の検討を行い、平成20年12月の実施方針公表に至った。

### 3 本事業の特色

#### (1) PFI事業と指定管理制度の導入を行った上で一体事業として事業組成

- ・市は、新神戸ロープウェーの事業は特殊性からPFI事業として行うことが望ましく、また布引ハーブ園は市の重要保有資産であるとの観点から指定管理者制度とすることが望ましいと考えた。
- ・他方、これら2つの施設は観光施設と輸送手段という密接な関係にあることから、事業としては一体事業として行うことで相乗効果が発揮できるものと考えた。
- ・また、市は事業化にあたり、実施方針を公表した後に、民間事業者に対して意向調査を行った。この結果、事業化された場合、民間事業者は事業に参加意欲があることが確認できた。
- ・このような市と民間事業者との対話を経て、双方にとってメリットがあり、民間活力を最大限発揮できる事業スキームを構築することができた。

#### (2) 民間事業者の提案受入による効率的・効果的な手法の導入

- ・本事業実施にあたり、経営面やハード面において、効率的かつ効果的な手法を導入することができた。
- ・新神戸ロープウェーの改修にあたっては、全搬器を車椅子対応とすること、搬器床面とホームがほぼ水平となるレベル・ウォークイン・システムの採用による乗降性の改善、搬器の大きさや室内高さの改善による室内環境の向上等の提案が民間事業者よりなされ、当初の神戸市の要求水準を超える優れた提案がなされた。
- ・また、経営面においても、ハード面の改修による人員の効率化や設備維持管理費用の圧縮等の提案に加え、強風時の運休が減少する、落雷発生時の運転復旧にかかる時間が大幅に短縮されるといった提案もなされた。
- ・さらに、神戸の夜景という観光資源を活かすため、新神戸ロープウェーのナイター料金を昼間より安く設定することでさらなる利用客増加を図るといった民間事業者ならではの提案がなされ、効率的・効果的な手法を導入することができた。

### 4 PPP/PFI手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの



●新神戸ロープウェー事業とハーブ園管理事業を一体事業としたこと

- ・新神戸ロープウェーはハーブ園への交通手段としての位置付けとなっており、実質的に利用者はほぼ同一となることから、市は一体事業とした上で民間事業者の募集を行った。
- ・これにより、民間事業者に両施設の相乗効果による業績改善が図られた。

(2) 民間事業者からの提案によるもの

●民間事業者の提案取入による収益性の改善

- ・民間事業者からの各種提案を取り入れることで、減少傾向にあった利用者数を増加に転じることができた。
- ・改修後の初年度にあたる平成 23 年度のハーブ園の業績は、来場者数は前年度対比 127%、当初目標対比でも 113%と大幅増加を実現できた。また、これらの来場客数の増加により、収益性の面でも前年度対比 177%、目標対比でも 112%と高い実績をあげている。

以上

|                                         |
|-----------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「神戸市 建設局 公園砂防部 管理課」です。 |
|-----------------------------------------|



## 事例 19 : 鹿児島市新鴨池公園水泳プール整備・運営事業

鹿児島市 (鹿児島県)

### I 概要

■本事業は、新設する新鴨池公園水泳プールの整備と、鹿児島市内の既存のプールも含めた運営・維持管理を PFI 事業者が実施するもの。民間事業者の自由提案施設としてトレーニングスペースが設置されている。

### II 特徴

- ノウハウを有する民間事業者からの提案及び事業実施により、本事業の基本方針や上位計画にあたる第四次鹿児島市総合計画の構想を実現できた。
- プール施設の PFI 事業を採用するにあたって課題とされていた光熱水費の取扱いについて、市と PFI 事業者とのリスク分担を明確化することで、民間事業者の参入意欲を高めた。
- これらの取組みにより、当初の計画を上回る安定的な収支を計上している。

## 1 事業の概要

### (1)概要

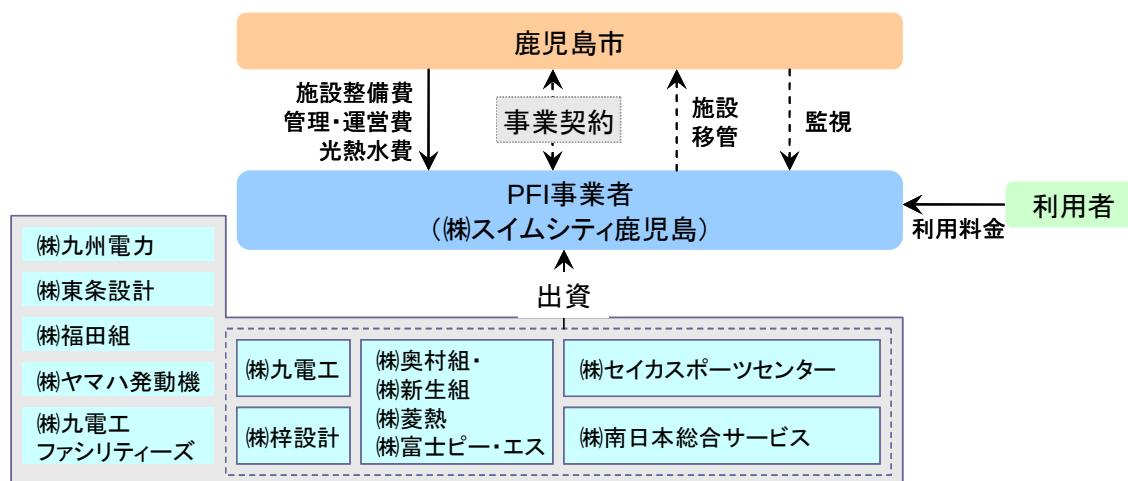
- ・本事業は、鹿児島市新鴨池公園プールの整備を行うにあたり、民間活力を活用し、住民の利便性の向上や環境にやさしい施設として効率的・効果的に整備を行うことを目的としたものである。
- ・プール施設の運営は、多量の水や温水施設とした場合には熱等を必要とするため、他の事業に比べ費用に占める光熱水費の割合が高くなる。このため、PFI 事業として実施する際には、光熱水費のリスク分担の考え方が課題としてあげられていた。本事業では、この課題に対し市と PFI 事業者のリスク分担を明確化することにより、民間事業者の参入意欲を高めることができた。
- ・この他にも PFI 事業としたことで民間事業者から多数の提案がなされ、ノウハウを十分に活用した事業とすることができた。これにより、本事業は当初の計画を上回る安定的な収益を計上できている。
- ・加えて、鹿児島市が本施設整備にあたっての基本方針として掲げていた「市民の誰もがいつでも楽しく利用できる施設」や「環境にやさしい施設」を実現できている。

(2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                     |
|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 鹿児島市新鴨池公園水泳プール整備・運営事業                                                                                                                                                               |
| 事業分野    |               | 都市公園（プール）                                                                                                                                                                           |
| 発注者     |               | 鹿児島県鹿児島市                                                                                                                                                                            |
| 施設概要    | 施設内容          | 屋内メインプール・屋外飛込プール・屋内サブプール（既存施設は運営・維持管理のみ）・施設連絡通路・トレーニングスペース                                                                                                                          |
|         | 施設規模          | 約 12,462 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                             |
|         | 事業場所          | 鹿児島県鹿児島市鴨池二丁目 31 番 3 号                                                                                                                                                              |
| 事業概要    | 事業概要          | 新設する新鴨池公園水泳プールの整備及び既存のプールを含めた本施設の運営・維持管理を行う。                                                                                                                                        |
|         | 民間収益施設        | 有り（プール・トレーニングスペース・売店）                                                                                                                                                               |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 18 年（設計・建設：約 3 年、運営・維持管理約 15 年）                                                                                                                                                   |
|         | 事業方式          | BTO 方式                                                                                                                                                                              |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                                                             |
|         | 事業規模          | 7,253,358,000 円（契約金額）                                                                                                                                                               |
|         | 民間事業者の業務内容    | 屋内サブプールを除く施設の設計・建設<br>屋内サブプールを含めた本施設の運営・維持管理                                                                                                                                        |
| VFM     | 特定事業選定時       | 約 4.6～5.2%                                                                                                                                                                          |
|         | 事業者提案         | 約 14.1%                                                                                                                                                                             |
|         | 割引率           | 2.5%                                                                                                                                                                                |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                          |
|         | 予定価格          | —                                                                                                                                                                                   |
|         | 契約金額          | 7,253,358,000 円                                                                                                                                                                     |
|         | 応募グループ        | 3 グループ（内 2 グループが辞退）                                                                                                                                                                 |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎九電工・梓設計・奥村組・新生組・菱熱・九州メンテナンス・南日本総合サービス・セイカスポーツセンター・富士ピー・エス                                                                                                                          |
|         | 協力会社          | 九州電力・東条設計・福田組・九電工ファシリティーズ鹿児島・ヤマハ発動機                                                                                                                                                 |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成 18 年 11 月 9 日<br>募集要項公表 平成 19 年 10 月 16 日<br>入札書類受付 平成 19 年 11 月 26 日<br>開札 平成 19 年 11 月 26 日<br>落札者決定 平成 19 年 11 月 29 日<br>契約締結 平成 20 年 3 月 28 日<br>供用開始 平成 23 年 4 月 2 日 |
| 活用した制度等 | 補助金           | 公園事業整備費補助金（社会資本整備総合交付金）                                                                                                                                                             |
|         | その他           | 合併特例債                                                                                                                                                                               |

### (3)事業スキーム

- ・本事業の SPC (株スイムシティ鹿児島) が施設の設計・建設を行った上で、市に施設を引き渡し、運営・維持管理については継続して行う BTO 方式により事業を行う。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市では、平成14年に第四次鹿児島市総合計画を策定し、その基本構想の一環として、「安心して健やかに暮らせるまち〔安心健康都市〕」を目指し、「市民の健康・体力づくりを支援する」計画を策定していた。
- ・一方、市内にあるプールは昭和47年の太陽国体開催に合わせて整備されたものであり、完成後30年以上を経過していた。この間、合併等により鹿児島市の人口は60万人を超え、施設は手狭となっていた。
- ・このような状況の改善や第四次鹿児島市総合計画の実現のため、既存のプールに加え、新たなプールの整備を行うことが検討された。検討にあたっては、第四次鹿児島市総合計画を発展的に捉え、国際的な大会を含めた各種大会の開催が可能な規模とし、「市民の誰もがいつでも楽しく利用できる」「環境にやさしい」施設を基本方針として整備を行うことが基本構想・基本計画に定められた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本施設の整備では、施設の設計・建設や設備内容、開業後の運営・維持管理面に民間活力を活用し、効率的・効果的な事業遂行を目指すべく、PFI 手法の導入が検討された。

## 3 本事業の特色

### (1) 民間事業者の提案により基本方針を実現

- ・本事業の実施にあたり、施設整備の基本方針を実現できる提案がなされた。

- ・プール施設は、PFI 事業者より 3 分割可動床の提案があり、幅広い層の利用者ニーズに適した水深設定が可能となった。
- ・加えて、民間事業者の自由提案施設としてトレーニングスペースが設置された。これにより、本施設は水泳のみに留まらない多種多様な運動を行える施設として整備された。本トレーニングスペースは、PFI 事業者より周辺の公共トレーニング施設との競合を避ける配慮がなされ、原則としてトレーニングマシン類を常設しない、スタジオ形式のスペースとして設置された。これらの施設の運営にあたっては、PFI 事業者が各施設を活用したイベントや教室の開催を行い、更なる利便性の向上を図っている。
- ・これらの民間事業者からの提案により、「市民の誰もがいつでも楽しく利用できる」施設としての充実度が高まり、「市民の健康・体力づくり」にも資する施設として整備できた。加えて、施設開業後の平成 25 年には一部の時間帯で乳幼児の利用も解禁される等、PFI 事業者による更なる利便性向上への取組みは続いている。
- ・この他、施設のエネルギーをオール電化とする提案が PFI 事業者から出され、CO2 の削減など環境負荷の低減を図れると共に、オーバーフロー水還元施設を設ける等、「環境にやさしい施設」としての提案も実現できた。

## (2) 光熱水費のリスク分担の明確化

- ・プール施設の運営では、水の使用量や温水時の熱エネルギーの利用量が大きく、費用全体に占める光熱水費の割合は一般的な他の公共施設に比べても高くなる。また、一定程度の水量と温度を保つ必要があることから、これらの費用は利用者の増減によらない固定費として負担する必要がある。
- ・従来のプール事業を対象とする PFI 事業は、こうした費用の変動リスクを全て PFI 事業者が負担する事業が多かった。これらの事例では PFI 事業者のリスク負担が大き過ぎるとの課題もあげられていた。加えて、公共がこれらのリスクを負担する場合でも、どの程度負担を行うべきか、検討が必要とされていた。
- ・本事業では、事業者からの提案された単価・使用量に基づく光熱水費を市が支払う契約とし、併せて契約書には光熱水費の単価・使用量が各々変動した場合の条件を設け、当初の提案内容の使用量から変動があった場合には、各々の変動幅に合わせ、市が一定のリスクを負担することとした。使用量が当初の提案水準対比 5%以上増加した場合には、増加分の 50%を提案時点の使用量に加え、5%以上の減少があった場合には減少分の 50%を提案時点の使用量より減少させた光熱水費を支払う契約とした。一方、上限の水準として 20%以上の変動があった場合には、20%を越える部分については市負担の対象外とした。
- ・これにより、光熱水費の使用量増加時のリスクを一部市が負担することとなり、民間事業者の事業参入の意欲が高まった。また、市は光熱水費の使用量増加時の負担上限を定めることにより、一定程度の安定性を確保することができた。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●光熱水費に係るリスク分担の明確化

- ・市が光熱水費の変動リスクに関する官民の分担の明確化を行ったことで、PFI 事業者の事業参入意欲を向上させ、市の負担を一定範囲に限定することができた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●利便性の高い施設・設備の提案の受付安定的な PFI 事業の収支

- ・前述の通り、プール施設では PFI 事業者より 3 分割可動床の提案があり、幅広い層の利用者ニーズに適した水深設定が可能となった。
- ・また、自由提案施設としてトレーニングスペースが設置され、水泳のみに留まらない多種多様な運動を行える施設として整備された。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ①光熱水費の想定外の増加

- ・本施設は温水プールの熱源を旧施設のボイラー（重油）からオール電化に切り替えており、環境への配慮をしているが、想定していなかった東日本大震災を遠因とする電気料金の値上げに伴う光熱水費の増加について苦慮している。
- ・光熱水費のリスク分担については、日本銀行統計の物価指数を基準として変動を管理しているが、震災後の鹿児島市エリアの値上がり幅が全国平均よりも大きく、実質的に PFI 事業者の負担割合が高くなっている。一方、使用料金については、現状では市として利用料金改定を行う予定もないため、収入の増加も期待できない状況となっている。これらの影響により、PFI 事業者は収益が圧迫されることとなっている。

#### ②事業効果の評価

- ・施設供用開始後に本事業を PFI 事業として実施したことによる定性的及び定量的効果の評価について市議会から問われた。定性的な効果は利用者のアンケート調査による満足度の向上や利用者数の増加等の指標で判断することが可能であるが、定量的な効果の評価は、従来手法での事業費の算定が困難であることから、事業者選定時の VFM 算定以降、具体的な数値での評価ができておらず、実際にどれ位の財政削減効果があったのか判断することが難しい。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「鹿児島市 教育委員会事務局 管理部 市民スポーツ課」です。





## 事例 20：指宿地域交流施設整備等事業

指宿市（鹿児島県）

### I 概要

■本事業は、道の駅の整備に全国で初めて PFI 手法を導入したもの。指宿市の都市公園内で PFI 事業者が地域交流施設を整備し、維持管理・運營業務を実施。道の駅では特産品販売業務に加え、民間による自主運營業務を実施し、多様な店舗・施設の賑わいを実現。

### II 特徴

- 地元からの強い要望に基づき地域交流施設を整備したものであり、事業者選定から事業実施に到るまで、地元産業の活性化や地域振興を重視。
- 自主事業の割合を増やす、販売手数料制を採用することで、売上増に向けた民間のインセンティブが働きやすいように工夫。

## 1 事業の概要

### (1)概要

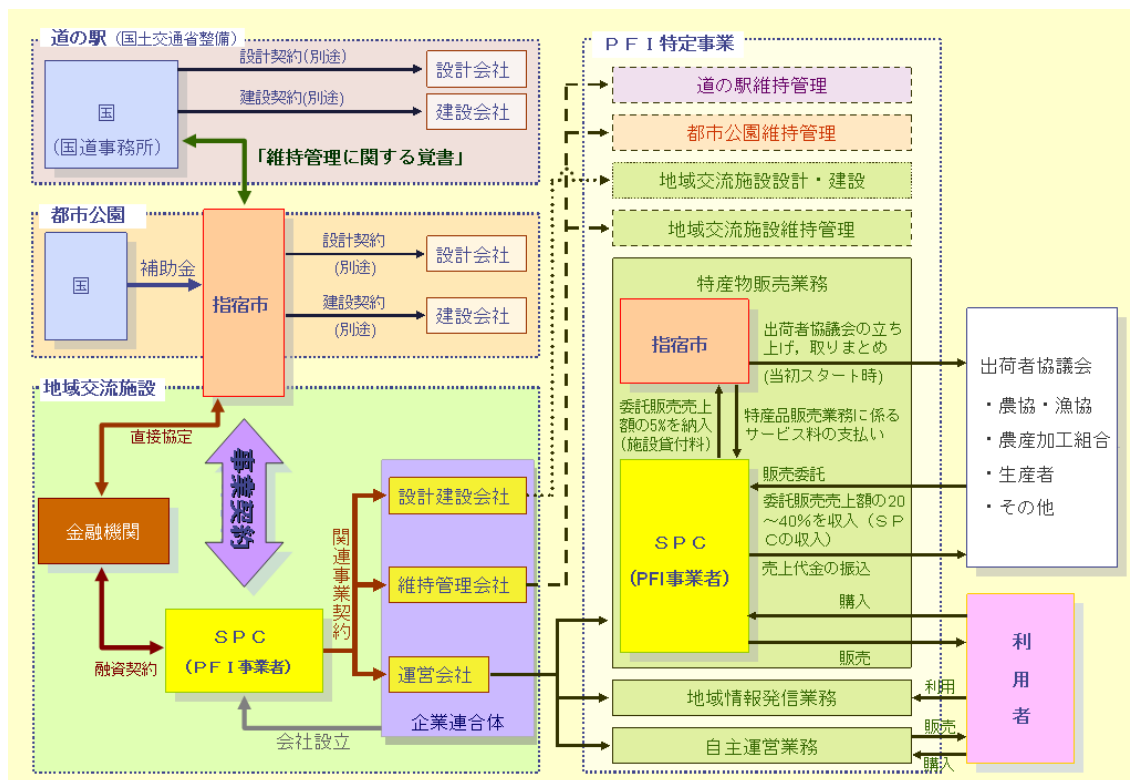
- ・本事業は、道の駅の整備に PFI 手法を導入した全国で初めての事業である。市が管理する観音崎公園（都市公園）内で、PFI 事業者は、都市公園・道の駅の維持管理を行うと共に、公園内に設置する地域交流施設の設計・建設、維持管理、運営を行う。
- ・本事業は、地元からの強い要望に基づき地域交流施設を整備したものであり、事業者選定から事業実施に到るまで、地元産業の活性化や地域振興に重点をおいた事業としている。
- ・地域交流施設内には、地元の農産物・海産物・加工食品等の食料品や工芸品・民芸品等の地元の特産品販売所に加え、PFI 事業者の自主運營業務による店舗も併設されている。
- ・自主運營業務では、地元特産のそばを提供するそば茶屋や地元特産のびわを使ったオリジナルソフトクリーム等を提供するファーストフード店等様々な店舗が用意され、地域活性化・施設の賑わいに大きく貢献している。
- ・さらに、地域交流施設の運営には、民間事業者の提案による自主運營業務の割合を増やすと共に、自主事業ではない特産品販売業務においても売上の 20～40% を PFI 事業者の販売手数料とすることにより、売上増に向けた民間事業者のインセンティブが働きやすい工夫を施した。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 指宿地域交流施設整備等事業                                                                                                                                                                                                                           |
| 事業分野    |               | 公園・道の駅                                                                                                                                                                                                                                  |
| 発注者     |               | 鹿児島県指宿市                                                                                                                                                                                                                                 |
| 施設概要    | 施設内容          | 地域交流施設、都市公園、道の駅                                                                                                                                                                                                                         |
|         | 施設規模          | 敷地面積：約 12,000 m <sup>2</sup> （都市公園）、4,000 m <sup>2</sup> （駐車場面積 2,800 m <sup>2</sup> 、道路敷き 1,200 m <sup>2</sup> ）                                                                                                                       |
|         | 事業場所          | 鹿児島県指宿市小牧字磯 52 番地 他                                                                                                                                                                                                                     |
| 事業概要    | 事業概要          | 地域交流施設、都市公園、道の駅                                                                                                                                                                                                                         |
|         | 民間収益施設        | 有り（飲食店・売店・フードコート等）                                                                                                                                                                                                                      |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 15 年間                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | 事業方式          | BTO 方式                                                                                                                                                                                                                                  |
|         | 事業類型          | 混合型                                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 事業規模          | 364,904,000 円（契約額）（税込）                                                                                                                                                                                                                  |
|         | 民間事業者の業務内容    | 地域交流施設の設計・建設、維持管理、運営<br>都市公園及び道の駅の維持管理                                                                                                                                                                                                  |
| VFM     | 特定事業選定時       | 23.4%                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 割引率           | 3.5%                                                                                                                                                                                                                                    |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                                              |
|         | 契約金額          | 364,904,000 円（税込）                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                                                                                                                                  |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎大木建設・指宿湊建設・ファインサプライ・南日本総合サービス                                                                                                                                                                                                          |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                                                                                       |
| スケジュール  |               | 実施方針公表      平成 15 年 1 月 14 日<br>特定事業選定      平成 15 年 3 月 26 日<br>入札公告            平成 15 年 5 月 19 日<br>提案受付            平成 15 年 7 月 29 日<br>落札者決定          平成 15 年 10 月 1 日<br>契約締結            平成 15 年 11 月<br>供用開始            平成 16 年 10 月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | —                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | その他           | —                                                                                                                                                                                                                                       |

### (3)事業スキーム

#### ■スキーム図



出典：指宿市

#### ■施設写真



出典：日本PFI・PPP協会HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・従来農産加工組合や地域漁業者から農産物や鮮魚、加工品といった地元特産品を取扱う直売所等の設置要望が多かった。また、商工会議所や市議会からも「物産センター」や「道の駅」を設置して欲しいとの要望も多かった。
- ・地元からの強い要望の中、市の「第4次指宿市総合振興計画」（平成13年度）において、地域産業の振興や地域の雇用拡大等、地域の活性化を図る観点から「物産センター」・「物産館」等の機能を有した「複合的機能を備えた地域交流施設」の整備が盛り込まれ、本事業の検討が進められることとなった。
- ・地域交流施設の設置場所は、集客が見込めると共に景観が優れた場所を選定し、最終的には、市内の基幹道路である国道226号線沿いの観音崎公園内に整備することとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業では、施設整備等に留まらず、地域交流施設の運営（特産品の販売や飲食店の経営等）がポイントとなるが、これらは民間事業者の経営ノウハウが活かされやすい分野であると想定された。
- ・そこで、本事業の整備手法の選定にあたっては、整備費用等の低減と合わせ、質の高いサービスの提供といった点を重視した。最終的には、民間事業者の有する経営ノウハウが有効に活用され、特産品販売力を増強することで地域産業の振興に資すること等を目指し、我が国の道の駅では初めて、PFI 手法を導入することとなった。

## 3 本事業の特色

### (1) 地元からの要望に基づく地域交流施設

- ・本事業では、地元からの強い要望に基づき、地域交流施設を整備したものであり、特に地元産業の活性化や地域振興に重点を置いて事業を実施した。
- ・具体的には、事業者選定基準に「地域に貢献する事項」という項目を設定し、民間事業者の選定時には地元関連企業との協働に力点を置くと共に、地域活性化策を探る等の経営努力への姿勢等を重視した。
- ・施設供用開始後は、PFI 事業者は積極的に地元関連企業と協働し、地元特産品のびわ、パッションフルーツ、芋等を使用したソフトクリームや、薩摩焼の陶器を使用したチョコレート等の商品開発、地元特産品を用いた定食の販売等が行われており、地域活性化に貢献している。
- ・また、市内商業高校の生徒を販売実習生として受け入れる等、地元での教育及び雇用促進にも貢献している。

### (2) 自由提案による様々な自主運営事業

- ・市では当初、施設内における運営事業として、レストラン事業を中心に想定していた。しかし、検討を進めていく中で、運営事業の内容を市が詳細に決めると民間事業者のノウハウが活

用されにくく、運営収入の減少リスクが大きくなることが懸念された。

- ・そこで本事業では、PFI の特定事業として定める業務は、地元特産品の販売業務や地域情報発信業務に留め、その他の業務は、民間事業者からの自由提案による自主運営事業に委ねることとした。
- ・これにより、自主運営事業としてレストラン（そば茶屋）、パン屋、ファーストフードコーナー等、様々な店舗が併設されることになり、施設利用者の利便性向上に寄与している。

### (3) SPC による倒産隔離機能

- ・本事業では、事業者選定後、代表企業が民事再生法の適用を申請するという予期せぬ事態が発生した。
- ・しかし、本事業はこの影響をほとんど受けず、ほぼ計画通りに施設整備・供用開始に至り、その後も堅調に運営されている。
- ・実際の施設整備面では、構成員である別の建設企業が建設業務をバックアップしたことも大きく寄与したが、SPC による倒産隔離が有効に機能した一例であるといえる。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①民間事業者に対するインセンティブの付与

- ・本事業では、民間事業者が有するノウハウを効果的に活かすため、特産品販売業務等の運営業務につき、PFI 事業者の販売促進のインセンティブを与えるスキームが採用されている。
- ・例えば、特産品販売業務における PFI 事業者の収入として、市から受領するサービス購入料の他、特産品の売上の 20%~40%を PFI 事業者の販売手数料収入とすることによって、特産品の売上増加に対する PFI 事業者のインセンティブが働きやすいものとした。
- ・この結果、特産品販売額は当初の市予測値を大きく上回り、地域産業の振興に寄与することになった。

#### ②財政支出の大幅削減

- ・本事業では、PFI 手法を導入した際の重要な目的の一つである市の財政負担の大幅な削減を実現した。
- ・具体的には、各業務の一体化により整備・維持管理費用を抑えると共に、運営面でも自主提案事業を重視した結果、従来方式における市の財政支出に比べ、約 37%の VFM が発揮された（選定事業者の提案に基づく VFM）。

### (2)民間事業者からの提案によるもの

#### ●自由提案による多様な施設

- ・先述のとおり、本事業では運営事業の内容につき、PFI の特定事業を地元特産品の販売業務や地域情報発信業務に留め、その他の業務については、民間事業者からの自由提案による自主運営事業に委ねることとした。

- ・その結果、新鮮な農産物、海産物、加工食品といった食料品や指宿・鹿児島県の工芸品・民芸品を販売する特産品販売所に加え、地元特産のそばを提供する「小牧茶屋」、市内のパン屋と提携した「パンキッズ」、地域住民や公園利用者の利便性に寄与する「ミニショップ（売店）」、地元特産のびわを使ったオリジナルソフトクリーム等を提供する「ファーストフード」等、民間事業者の提案による多様な事業が実施されている。



出典：道の駅いぶすきHP

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度上に関する留意点

#### ●PFI 事業契約

- ・PFI 事業の場合、事業条件等について PFI 事業契約により定められるため、契約や協定においては、様々な点について細かな配慮が非常に重要になり、総合・金融や法務の専門家、アドバイザーの存在が大事である。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ●事務負担

- ・PFI 事業は、公共の担当者の事務負担が大きく、専任の担当者を 1 人でも配置することが望ましい。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・道の駅の場合、メインは維持管理・運営業務にある。
- ・維持管理・運営面に重点を置いた PFI 事業とする必要があり、民間事業者が運営面において成果を発揮すればするほど儲かる仕組みづくりが出来ていないと、PFI 以前に事業として成り立たないと思われる。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「指宿市 総務部 市長公室 企画調整係」です。

## 事例 21 : 佐原広域交流拠点 PFI 事業

国土交通省／香取市 (千葉県)

### I 概要

■本事業は、国と香取市の共同による PFI 事業により、香取市佐原本宿耕地地区に川の駅・道の駅・河川環境施設等を一体的に整備したもの。従来手法と PFI 手法を併用し、民間事業者のノウハウ等を効果的に活かした施設整備・運営を実現。

### II 特徴

- 従来手法と PFI 手法を併用し、民間事業者のノウハウ等を効果的に活かせる部分を PFI 事業とすることで、効果的な施設整備を実現。
- 災害時と平常時で異なった役割を施設に持たせることで、整備施設を有効活用。
- 多くの利用者を集めると共に、香取市内における観光客が増加する等、市全体の賑わいを創出。

## 1 事業の概要

### (1)概要

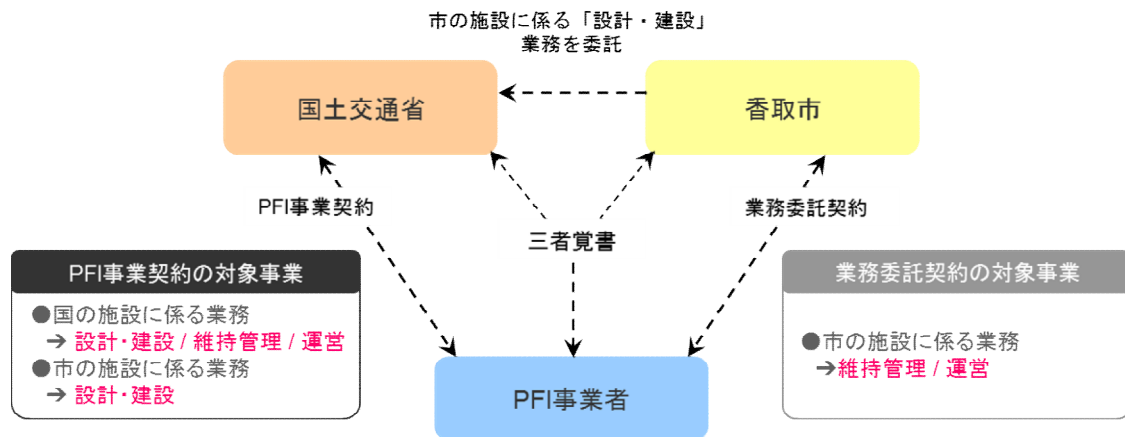
- ・本事業は、直轄河川事業で PFI 手法を活用した全国初の事業であり、国土交通省 (以下「国」という。) と香取市 (以下「市」という。) の共同による PFI 事業により、川の駅 (河川利用情報発信施設・車両倉庫・水辺交流センター)、道の駅 (地域交流施設)、河川環境施設 (利用ゾーン・佐原河岸) を一体的に整備することとし、民間事業者が設計、建設、維持管理・運營業務を実施するもの。
- ・本事業の実施地では、国・千葉県 (以下「県」という。) ・市が各々施設整備を構想・計画していたが、従来手法と PFI 手法を併用し、民間事業者のノウハウが活かせる部分を PFI 事業として実施することにより、効果的な施設整備等を実現した。
- ・川の駅の施設整備に際しては、災害時と平常時の異なった役割を持たせ、本来の防災拠点としての機能に加え、平常時には防災教育展示室や多目的研修室として施設の有効活用が図られている。
- ・本事業の実施により、多様な施設が整備され、多くの利用者を集めると共に、当該施設の利用だけにとまらず市内における観光客が増加する等、市全体の賑わい創出に貢献している。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                        |                   |
|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 事業名     |               | 佐原広域交流拠点 PFI 事業                                                                        |                   |
| 事業分野    |               | 河川（地域振興）・道路（道の駅）                                                                       |                   |
| 発注者     |               | 国土交通省・千葉県香取市                                                                           |                   |
| 施設概要    | 施設内容          | 川の駅（河川利用情報発信施設、車両倉庫、水辺交流センター）・道の駅（地域交流施設）・河川環境施設（利用ゾーン、佐原河岸）                           |                   |
|         | 施設規模          | 敷地面積：約 7,710 m <sup>2</sup> （車両倉庫、河川利用情報発信施設、水辺交流センター）、約 4,242 m <sup>2</sup> （地域交流施設） |                   |
|         | 事業場所          | 千葉県香取市佐原イ 3981-2                                                                       |                   |
| 事業概要    | 事業概要          | 国と香取市が協働して、川の駅、道の駅、河川環境施設といった諸施設を PFI 事業により一体的に整備するもの。                                 |                   |
|         | 民間収益施設        | 有り（物販・飲食施設）                                                                            |                   |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 17 年間                                                                                  |                   |
|         | 事業方式          | BTO 方式                                                                                 |                   |
|         | 事業類型          | サービス購入型（一部独立採算部分あり）                                                                    |                   |
|         | 事業規模          | 2,355,174,782 円（契約額）                                                                   |                   |
|         | 民間事業者の業務内容    | 川の駅、道の駅、河川環境施設の設計・建設、維持管理、運営                                                           |                   |
| VFM     | 特定事業選定時       | 約 17.0%                                                                                |                   |
|         | 事業者提案         | －                                                                                      |                   |
|         | 割引率           | 4.0%                                                                                   |                   |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                             |                   |
|         | 予定価格          | －                                                                                      |                   |
|         | 契約金額          | 2,355,174,782 円（税込）                                                                    |                   |
|         | 応募グループ        | 2 グループ                                                                                 |                   |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎東洋建設・前田建設工業・常総開発工業・東建社・ファイブ・麵屋桃太郎                                                     |                   |
|         | 協力会社          | 昭和設計・いであ・トータルメディア開発研究所・水郷ボートサービス・三興組                                                   |                   |
| スケジュール  |               | 実施方針公表                                                                                 | 平成 19 年 5 月 24 日  |
|         |               | 特定事業選定                                                                                 | 平成 19 年 9 月 28 日  |
|         |               | 入札公告                                                                                   | 平成 19 年 10 月 26 日 |
|         |               | 提案受付                                                                                   | 平成 19 年 11 月 29 日 |
|         |               | 落札者決定                                                                                  | 平成 20 年 4 月 21 日  |
|         |               | 契約締結                                                                                   | 平成 20 年 7 月       |
|         |               | 供用開始                                                                                   | 平成 22 年 3 月       |
| 活用した制度等 | 補助金           | まちづくり交付金                                                                               |                   |
|         | その他           | －                                                                                      |                   |

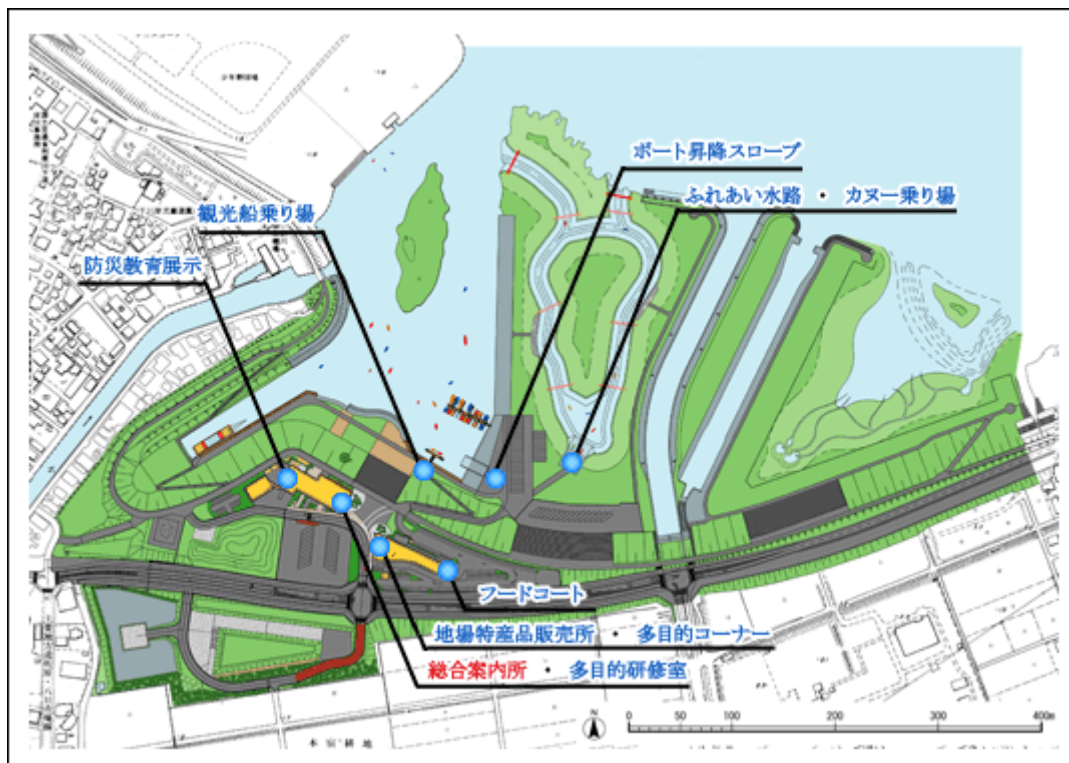


### (3)事業スキーム



出典：公表資料に基づき作成

### ■施設イメージ



出典：道の駅・川の駅 水の郷さわらHP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・香取市佐原本宿耕地地区（以下「本地区」という。）は、水郷筑波国定公園に指定された雄大な利根川の風景と豊かな自然環境を育んできた。
- ・現在も利根川改修の歴史や舟運による文化集積の歴史を地域の財産としながら「水郷佐原」の風土を形成している地域である。
- ・他方、本地区は利根川の背後に人口・資産等が高密度に集積した低平地等が控える地域であることから、更なる治水安全度の向上を図る必要性があった。

#### ①国による主な検討

- ・国は、計画規模を上回る超過洪水が発生した際の甚大な被害を回避するため、高規格堤防整備事業（スーパー堤防整備事業）を平成 11 年度より実施していた。
- ・また、洪水時等における円滑な水防活動や緊急復旧活動を行う拠点として、「佐原地区河川防災ステーション」の整備を計画していた。

#### ②県による主な検討

- ・県では、国道 356 号篠原工区延長約 1,900mにおいて、高規格堤防整備に併せて交通渋滞改善を目的に 4 車線化による拡幅事業を実施する計画を策定していた。

#### ③市による主な検討

- ・市では、「重要伝統的建造物群保存地区」に指定されている小野川周辺の歴史的町並みを活かした産業観光による都市再生を目指し、住民との協働による活動を基軸に、各種の関連事業・調査を集中的に計画・実施してきた。
- ・また、本地区では平成 13 年度「佐原市本宿耕地地区道の駅基本計画策定調査」を実施し、平成 14 年度には水防センターと一体となった河川防災ステーションの整備について国に要望。中心市街地活性化基本計画に基づき、交流人口の拡大から地域の活性化と安心・安全の向上を推進するため、広域交流拠点整備事業をスタートさせていた。
- ・上記のとおり、本事業では、国・県・市の 3 者により、計 4 つの拠点（防災・水辺利用・文化交流・交通交流）として 11 の事業（高規格堤防整備・河川防災ステーション整備・河川利用情報発信施設整備・緊急船着場整備・小野川整備・水辺交流センター整備・利用ゾーン整備・佐原河岸・舟運・国道 356 号拡幅整備・地域交流施設整備）が検討されていた。

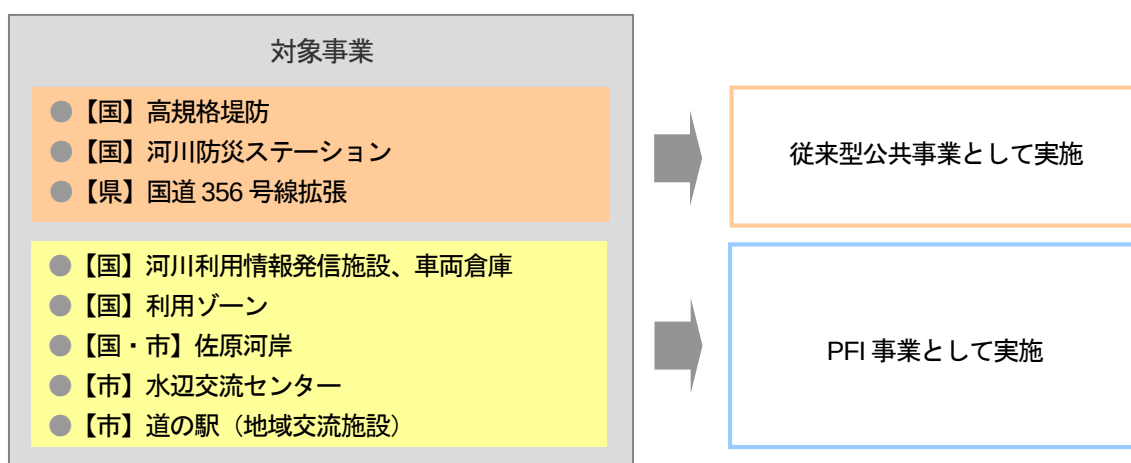
### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・国土交通省により、本事業が平成 15 年度の観光交流空間モデル事業の一つとして選定されたことにより（「ひたちとふさのジョイントアッププロジェクト推進会議」）、国・県・市の三者が一体となって事業化の検討を行うこととなった。
- ・最終的には、平成 18 年 3 月に「佐原広域交流拠点整備事業推進協議会」及び「佐原広域交流拠点整備事業 PFI 検討委員会」を設置し、PFI 手法による事業計画について検討した結果、本地区の一体的有効活用が図られるとの結論に達し、平成 19 年 5 月に国・市の連名により PFI 事業として実施方針を公表した。

### 3 本事業の特色

#### (1) 従来手法と PFI 手法の併用

- ・本事業は、直轄河川事業で PFI 手法を活用した全国初の事業であり、従来手法と PFI 手法を併用している。
- ・本事業の実施地区では、国・県・市が各々施設整備を構想・計画していたが、国と市が共同で一体的・効果的に整備等を行い、さらに民間事業者のノウハウを取り入れることによって、より効率的に整備等を行うことが期待された。
- ・そこで、従来型公共事業により基盤施設（高規格堤防・河川防災ステーション・国道 356 号拡張）を整備した上で、国と市の共同発注による PFI 事業により川の駅（河川利用情報発信施設・車両倉庫・水辺交流センター）、道の駅（地域交流施設）、河川環境施設（利用ゾーン、佐原河岸）を一体的に整備した。



出典：公表資料に基づき作成

#### (2) 国と市による共同での PFI 事業

- ・本事業は、「佐原広域交流拠点整備事業」の一部施設の整備を国と市の共同による PFI 事業にて実施したが、国と市の共同事業に PFI 手法を導入する場合、適用される法令の違い（国は会計法、市は地方自治法が適用される）等から、PFI 事業契約と業務委託契約の 2 つの契約を締結することとした。
- ・まず、市の施設に係る設計・建設業務を市から国に委託し、国の施設に係る設計・建設、維持管理、運営と市の施設に係る設計・建設を PFI 事業契約の対象業務とした。
- ・また、市の施設に係る維持管理、運営については業務委託契約の対象業務とし、その上で、2 つの契約を民間事業者と締結したものである。
- ・さらに、国・市・PFI 事業者にて「三者覚書」を締結し、国・PFI 事業者間における事業契約と市・民間事業者間における業務委託契約の 2 つの契約を相互に担保する旨を規定することで、2 つの事業契約をより一体的とすることとした（事業スキーム参照）。

- ・なお、市は本事業を行う以前にPFI事業を行った実績がなく、ノウハウが十分とはいえない状況であった。しかし、市は、国と共同での導入検討や要求水準の検討等を行うことにより、事業化を進めることができた。

### (3) 地域への経済効果

- ・本事業によって整備された「水の郷さわら」では、特産品直売所・地域物産館、マイボートの昇降サービスやレンタルボートの貸出、水郷・利根川遊覧船の運航等が実施されている。
- ・特に、特産品直売所・地域物産館では、市内の農産物生産者等で組織された出荷者協議会会員からの販売委託により、農産物や特産品の販売を行っている。地元で生産・加工された新鮮で安全な品揃えにより、買物客から高評価を得ており、販売額も高水準で推移していることから、地域経済への貢献効果も見られる。
- ・また、道の駅、川の駅、利用ゾーン（河川環境施設）が並存しているため、道の駅の利用者が他施設にも訪れるなどの相乗効果によって来客数も増加しており、国と市が計画時に想定した利用者数を大きく上回る利用実績となっている。
- ・これにより、「水の郷さわら」の売上増加にとまらず、市内観光客の増加にもつながっており、地域の活性化に大きく貢献している。他の自治体からも視察に訪れるなど反響を呼んでいる。

## 4 PPP/ PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●災害時と平常時の2つの役割

- ・川の駅（河川利用情報発信施設・車両倉庫・水辺交流センター）の整備では、本来の目的である災害対策施設としての機能に加え、平常時にも有効利用を図ることを目指した。事業提案募集にあたっては、同一施設で災害時と平常時の異なる機能・業務要求水準を設定した。
- ・河川利用情報発信施設（災害時には河川情報室や災害対策支援室等として使用）、水辺交流センター（災害時には水防従事者控室や水防倉庫等として使用）、車両倉庫（災害対策用車両を格納）が整備されたが、平常時にはこれらの施設が利根川の歴史や防災の知識を学ぶ防災教育展示室や多目的研修室等として有効活用されることとなった。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●付帯事業における柔軟な対応

- ・本事業では、河川敷地占用許可準則の特例処置による社会実験（河川敷地での収益事業の導入）と位置づけ、付帯事業として河川敷地での収益事業を認めることとした。
- ・市も付帯事業を重視し、審査基準における付帯事業の提案に対する点数を500点中40点と、高水準に設定した。
- ・当初は、市のコンセプトとして、香取市の地域ブランドの向上に寄与する広域商圈高付加価値型飲食施設の提案を求めたが、民間事業者による事業性検討の結果、物販機能付飲食休憩施設の併設が提案され、提案に基づいて整備がなされた。

- ・これらの施設は、供用開始後は順調に運営されており、現在まで好評を博している。これは、民間事業者の柔軟なアイデアが発揮された結果である。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

#### ●手続きの硬直化

- ・PFI 事業は、業務内容を精査した上で長期の事業契約を締結してしまうため、事業開始後必要となった事態に柔軟に対応できない。
- ・本事業でも、運営開始後改善すべき点が複数あったものの、柔軟に対応することができない場面もあったため、余裕をもった長期債務負担額の設定を行う等の工夫が必要である。

### (2)制度以外に関する留意点

#### ●公共側の人事異動

- ・PFI 事業は、公共と民間事業者が長期契約を締結するものであるが、公共の職員は 2 年から 3 年の短期間で別部署へ異動となるケースが多い。このため、事業期間中に公共側の担当者が何度も変更する事態が生じた。
- ・当然のことながら新担当者は事業に関する知見が浅いため、都度、民間事業者が前任者に行った説明と同趣旨の説明を行うなどの対応が必要となる。そのため、業務実施において手戻りが生じることが散見された。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

### (1)インセンティブの付与

- ・収益性が見込める事業を組み合わせ、そこに民間事業者へのインセンティブを付与することによって、そのノウハウが効果的に活用され、事業としての成功へつながる。
- ・本事業では、収益事業における売上増に連動して民間事業者の収益も増大させることにより民間事業者のインセンティブを働かせつつ、その売上の一部を公共に施設使用料として支払う旨のスキームを採用した。
- ・これにより、単に設計・建設コストを低減した施設整備を実現するにとどまらず、年間の維持管理費の総額を民間事業者からの施設使用料で賄うことができるような、公共単体では実現できなかった事業の実施も可能となる。

### (2)柔軟な対応を考慮した条件設定

- ・PFI事業は事業開始後必要となった事態に柔軟に対応できないデメリットを包含する。
- ・よって、今後、事業を行うにあたっては、当該事項を意識し、事業契約の締結等に際しても可能な限り多様な事態に広範に対応できるような条件設定を行うことが望ましい。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「国土交通省 関東地方整備局 河川部 河川計画課・利根川下流河川事務所」です。

## 事例 22：河川空間活用事業（道頓堀川遊歩道における管理運営事業）

大阪市

### I 概要

■本事業は、河川敷地占用許可準則が改正されたことに伴い、河川管理者である大阪市が、地域の要望に基づいて、道頓堀川の河川敷地について「都市・地域再生等利用区域」の指定を受け、公的機関を介さずに民間事業者に対して、賑わいを創出する占用施設の管理運営を委託したもの。

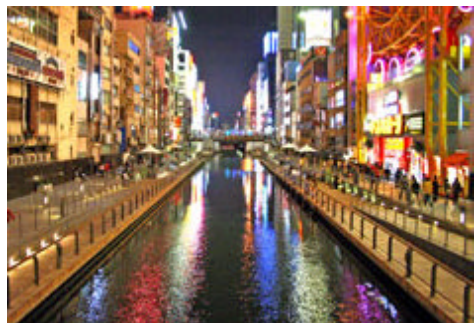
### II 特徴

- 水のうるおいを感じることもできる都市部の貴重なオープンスペースとして、道頓堀川の河川敷に遊歩道を整備した。
- 河川敷の遊歩道の管理運営を民間事業者に委託することで、官民が連携して川や水辺の賑わいを創出した。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・道頓堀川は大阪を代表する河川であり、都心に残された貴重な水辺空間でもある。しかし、治水対策のために護岸が嵩上げされたことや水質の汚濁等によって、道頓堀川は、まちと隔たった存在となっていた。そのため、大阪市はまちづくりの目標「水の都・大阪」再生に向け、この道頓堀川の水辺に親水性の高い遊歩道を整備し、その潤いある新鮮な空間によって都市魅力の向上に寄与することを目指して、道頓堀川水辺整備事業を実施した。
- ・道頓堀川水辺整備事業は、親水性の高い遊歩道の整備事業、道頓堀川水門・東横堀川水門の建設事業、大規模開発（湊町リバープレイス等）に合わせた一体的な水辺整備事業からなる。（その内、道頓堀川沿いの遊歩道は通称「とんぼりリバーウォーク」）
- ・道頓堀川遊歩道における管理運営事業は、現在「都市・地域再生等利用区域」の指定を受けて、大阪市は、公的機関を介さずに直接民間事業者に対して、河川敷地の運営を委託している。



出典：大阪市 HP

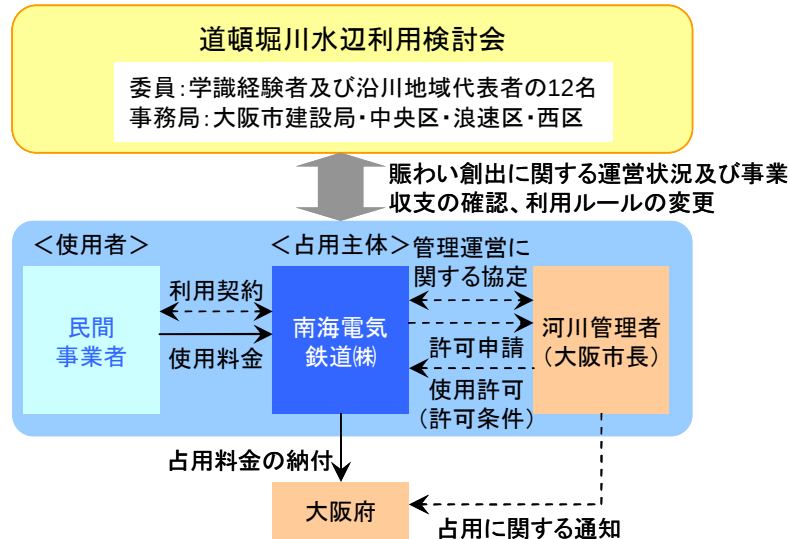
## (2)基本データ

|             |                |                                                                                     |
|-------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 河川空間活用事業（道頓堀川遊歩道における管理運営事業）                                                         |
| 事業分野        |                | 河川（河川敷地の利用）                                                                         |
| 発注者         |                | 大阪市                                                                                 |
| 施設概要        | 施設内容           | 道頓堀川約 2.7km のうち、湊町から日本橋間の約 1.0km                                                    |
|             | 施設規模           | 16,590 m <sup>2</sup>                                                               |
|             | 事業場所           | 大阪市                                                                                 |
| 事業概要        | 事業概要           | 船着場の整備や水辺周辺のライトアップ                                                                  |
|             | 民間収益施設         | 有り（船着場・オープンカフェ）                                                                     |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 3 年間（平成 24 年から平成 26 年度）                                                             |
|             | 事業方式           | —                                                                                   |
|             | 事業類型           | —                                                                                   |
|             | 事業規模           | —                                                                                   |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 賑わいの創出業務、清掃業務、警備巡視業務 等                                                              |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                   |
|             | 事業者提案          | —                                                                                   |
|             | 割引率            | —                                                                                   |
|             | 事業者提案          | —                                                                                   |
| 審査結果        | 選定方式           | 公募型プロポーザル                                                                           |
|             | 予定価格           | —                                                                                   |
|             | 契約金額           | 27,289,500 円/年（維持管理費のみ）                                                             |
|             | 応募グループ         | 5 グループ                                                                              |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 南海電気鉄道                                                                              |
|             | 協力会社           | —                                                                                   |
| スケジュール      |                | 募集要項公表 平成 23 年 9 月 9 日<br>提案書の受付 平成 23 年 12 月 8 日～15 日<br>民間事業者の決定 平成 24 年 1 月 30 日 |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 統合河川環境整備事業補助金、まちづくり交付金                                                              |
|             | その他            | 日本中央競馬会環境整備事業                                                                       |



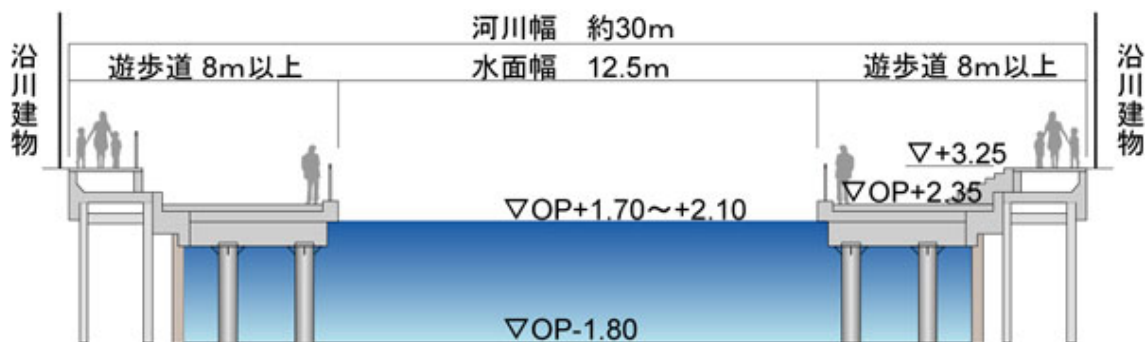
### (3)事業スキーム

- ・市は占用主体である南海電気鉄道に対して河川法（河川敷地占用許可準則）に基づき、河川の占用を許可し、南海電気鉄道が民間事業者に使用させる。



出典：一般社団法人水都大阪パートナーズ HP に基づき作成

### ■施設イメージ



出典：大阪市 HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・平成 13 年 12 月に「水の都大阪再生」が国の都市再生プロジェクトに採択され、そのリーディングプロジェクトとして道頓堀川水辺整備事業が位置付けられた。これを受け、国・大阪府・市・経済界等からなる「水の都大阪再生協議会」が設立され協議が重ねられた。
- ・平成 15 年 3 月に「水の都大阪再生構想」が策定され、これに基づいて、官民連携してハードとソフトの両面から河川空間を活かしたまちづくりに取り組むこととなった。
- ・平成 16 年 3 月 23 日に「都市及び地域の再生等のために利用する施設に係る河川敷地占用許可準則の特例措置について」（国土交通省）の通知が出されたことにより、道頓堀川では、戎橋～相合橋間において、社会実験としての条件下ではあるが、河川敷地の利活用が可能となった。

- ・平成 21 年 1 月に「「都市及び地域の再生等のために利用する施設に係る河川敷地占用許可準則の特例措置について」の一部改正について」（国土交通省）の通知に基づき、大阪市では手続きの簡素化や一部の規制緩和（新たに切符売場、案内所等を対象）を行った上、河川敷地利活用の社会実験を平成 23 年度まで引き続き実施した。
- ・平成 24 年度からは、「都市・地域再生等利用区域」の指定を受けて、大阪市では公的機関を介さず民間事業者には河川敷地の運営を委託している。

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・社会実験の段階では、占用施設が適正に管理されるようにするため、河川管理者（大阪市）から占有主体（公的機関（財団法人都市技術センター））に占有許可が付され、占有主体が実際に営業活動を行う民間事業者には使用契約を締結することにより、占有施設が設置・運営されるようになった。
- ・平成 23 年 3 月には、河川敷地占用許可準則が改正され、河川管理者（大阪市）が地域の要望に基づき「都市・地域再生等利用区域」を指定することにより、民間事業者を占有主体として河川敷地で営業活動を認めることが可能となった。既に社会実験が実施されていた区域は順次、都市・地域再生等利用区域に指定された。市では、平成 24 年 4 月の道頓堀川「とんぼりリバーウォーク」の区域指定に伴い、民間事業者を占有主体としてとんぼりリバーウォークの管理・運営を委託している。

## 3 本事業の特色

- ・市では、道頓堀川の河川敷に水面に近付ける遊歩道を整備し、併せて水質浄化も行うことで、水のうろおいを感じることでできるオープンスペースを整備した。これによって、河川敷地の利活用がより促進され、水辺の賑わいが創出され集客性が向上した。また、水辺の遊歩道の活性化に伴い、沿川建物の間口が川側に向き、「かわ」と「まち」が一体となった賑わいの向上にも寄与した。
- ・河川敷の遊歩道の管理運営を民間事業者へ委託することで、民間事業者の提案に基づいて、官民が連携して川や水辺の賑わいを創出している。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

- ・都心を囲む河川で構成される水の回廊においては、水の都・大阪再生を目指し、船着場の整備や水辺周辺のライトアップ等、官民が連携して川や水辺の賑わいを取り戻そうとする様々な取組みが進められた。

以上

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| <p>本事例解説にあたりご協力頂いたのは「大阪市 建設局 下水道河川部 河川課」です。</p> |
|-------------------------------------------------|

## 事例 23：（仮称）芝浦水再生センター再構築に伴う上部利用事業

東京都

### I 概要

- 本事業は、芝浦水再生センターの再整備に合わせて、立体都市計画制度を活用して都市計画法上の建築制限の適用除外とすることで、センターの上部空間に大規模な商業施設を一体的に整備するもの。

### II 特徴

- 庁内の複数部署で横断的な検討を行うことで上位計画との整合性を高め、公共や地元住民、民間事業者それぞれのニーズに対応する施設の整備を実現した。
- 環境配慮に関連する設備の整備は性能発注とし、自由度の高い募集方法により民間事業者から提案を受け、複数の質の高い特徴的な提案がなされた。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、老朽化が進んだ芝浦水再生センターの再整備及び本施設上部空間を活用したビルの整備を一体的に行った事業である。
- ・本施設は都市計画法上の都市計画施設（下水処理場）に定められていることから、原則として下水道施設以外の建築物は設置できない。本事業では立体都市計画制度※を利用することで建築制限の適用を除外し、大規模な業務商業ビルの建築を実現している。
- ・本施設の整備と併せて、本事業計画の上位計画となる「品川駅・田町駅周辺まちづくりガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）に定めるまちづくりも実施している。このため、本事業の所管部署である東京都下水道局では、ガイドラインの所管部署である東京都都市整備局と連携し、庁内情報共有を図り検討することにより、本施設をガイドラインに沿った質の高い施設として整備している。
- ・また、ガイドラインで定められている「環境モデル都市づくりのランドマーク性を創出する最高水準の『環境モデルビル』」を実現するため、環境に関する設備の募集方法を性能発注とし、民間事業者の自由提案とすることで、複数の質の高い特徴的な提案を受け付けることができた。

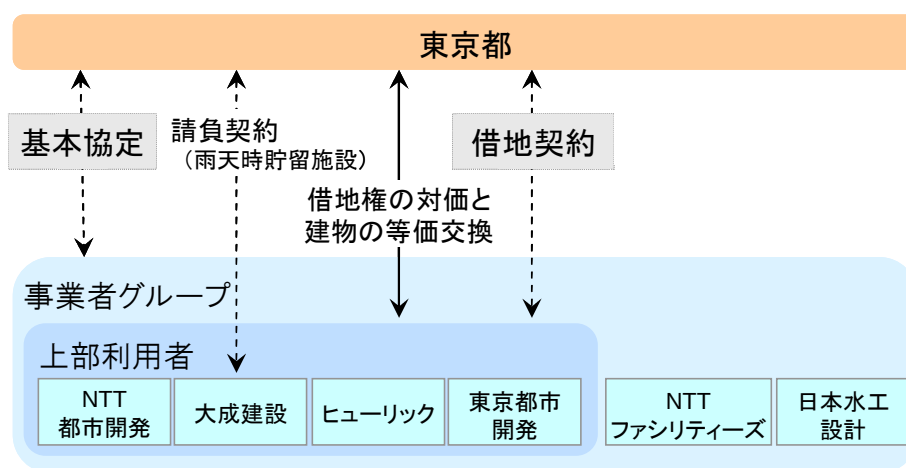
※**立体都市計画制度**：道路、河川、公園等の都市施設を整備する際に必要な範囲を立体的に定めることで、これら都市計画施設の区域内について、あらかじめ都市計画法第 53 条に規定する建築制限を除外することが可能となる制度。これにより、区域内の建築規制を合理的な範囲で緩和することが可能。

## (2) 基本データ

|             |                |                                                                                                                                                   |
|-------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | (仮称) 芝浦水再生センター再構築に伴う上部利用事業                                                                                                                        |
| 事業分野        |                | 下水道 (官民複合施設)                                                                                                                                      |
| 発注者         |                | 東京都下水道局                                                                                                                                           |
| 施設概要        | 施設内容           | 芝浦水再生センターの再整備に伴い上部空間にビルを建築し (上部ビル部分の名称を「品川シーズンテラス」という。) 一体的に開発。                                                                                   |
|             | 施設規模           | 敷地面積 : 49,547.86 m <sup>2</sup><br>延床面積 : 205,785.83 m <sup>2</sup> (下水道施設を含む)<br>地下 2 階・地上 32 階                                                  |
|             | 事業場所           | 東京都港区港南一丁目 2 番 6 芝浦水再生センター敷地内                                                                                                                     |
| 事業概要        | 事業概要           | 合築ビルの設計・建設業務<br>上部ビルの運営業務                                                                                                                         |
|             | 民間収益施設         | 有り (商業ビル)                                                                                                                                         |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 30 年 (普通借地権設定、更新可能)                                                                                                                               |
|             | 事業方式           | —                                                                                                                                                 |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                 |
|             | 事業規模           | 借地対象面積 11,129.69 m <sup>2</sup>                                                                                                                   |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 便益施設の運営管理、共用部の維持管理、園地の日常管理、自家用電気工作物給電区域の維持管理 等                                                                                                    |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                 |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                 |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                 |
| 審査結果        | 選定方式           | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                        |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                                 |
|             | 契約金額           | 借地権設定対価額 : 86,400,000,000 円<br>雨天時貯留施設工事費 : 7,700,000,000 円 (税抜)                                                                                  |
|             | 応募グループ         | 3 グループ                                                                                                                                            |
| 民間事業者       | 構成員            | ◎エヌ・ティ・ティ都市開発・大成建設・ヒューリック・東京都市                                                                                                                    |
|             | ◎は代表企業         | 開発・NTT ファシリティーズ・日本水工設計                                                                                                                            |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                 |
| スケジュール      |                | 募集要項公表 平成 20 年 7 月 23 日<br>入札書類受付 平成 20 年 12 月 19 日<br>開札 平成 21 年 2 月 10 日<br>落札者決定 平成 21 年 3 月 2 日<br>契約締結 平成 21 年 3 月 10 日<br>供用開始 (平成 27 年を予定) |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                                                                                 |
|             | その他            | 立体都市計画制度                                                                                                                                          |

### (3) 事業スキーム

- ・都は、事業者グループ内の上部利用者に対して普通借地権を設定し、上部利用者は下水道施設（雨天時貯留施設）及びその上部の商業ビルを一体として建設する。発注は、雨天時貯留施設部分は下水道局が行い、上部ビル部分は上部利用者が行う。
- ・都は、30年間の普通借地権（更新可能）の設定対価及び容積の使用を認める対価として、事業者が建設した上部ビルの区分所有権を取得した後、上部利用者に一括賃貸するスキームとなっている。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・本施設の所在地を含む港区港南地域は、東海道新幹線の品川駅開業に続き、羽田空港の国際化、リニア新幹線の整備決定等、交通結節点としての役割が高まりつつある地域であり、東京都都市整備局が主体となりガイドラインが平成19年11月に制定されている。ガイドラインでは、同地域は環境モデル都市形成の中核的な役割を担う拠点として位置付けており、環境と景観の向上や東京湾から吹き込む「風の道」の確保、水と緑のネットワークの創出等が掲げられている。
- ・本施設は昭和6年に稼動した施設であり、老朽化が進行しており大規模な更新が課題となっていた。また、下水道施設の再構築にあわせた上部利用を行うことにより、まちづくりへ貢献することについて検討が進められていた。
- ・さらに「港区まちづくりマスタープラン」においては、芝浦港南周辺地区におけるまちづくりの基本的な考え方を、水辺や緑を感じられる環境と共生した魅力的な複合市街地の形成とし、当該地区を緑の拠点と位置付けている。
- ・東京都下水道局において、こうしたまちづくりの方針に合致する事業を検討した結果、商業施設の下部に雨天時貯留池を整備し、二つの施設を合築の建物として整備することとなった。

## ■本施設計画



出典：東京都下水道局技術調査年報 2011

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

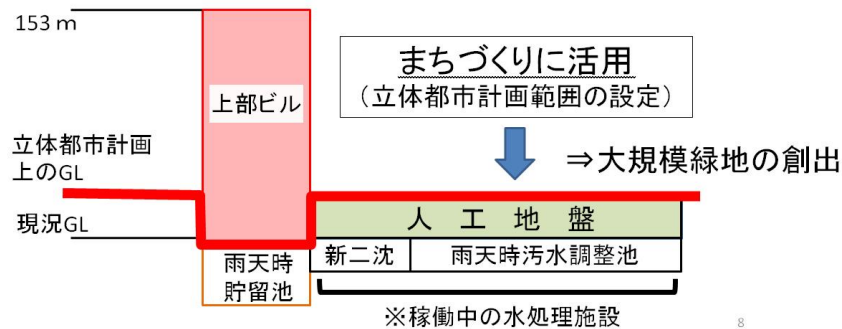
- ・貯溜池の上部空間に業務商業ビルを整備するにあたり、事業者が事業を行いやすい施設を建設する観点から、都は土地の貸付を行うのみで、事業者が独自の施設を建設する計画とした。

## 3 本事業の特色

### (1) 立体都市計画制度の適用による合築施設の建設の実現

- ・本事業では、都市施設である既存の下水道施設上部に立体都市計画制度を適用することで、人工地盤上を建築敷地とみなし、建築基準法との整合を図っている。また、まちづくりを着実に推進するために地区計画を指定し、上部利用事業を都市計画に位置付けることで計画的に下水道施設の再構築を実施している。

## ■立体都市計画制度



出典：東京都下水道局技術調査年報 2011

### (2) 庁内部署の横断的な検討・情報共有

- ・本事業の推進に際し、まちづくり方針との整合性や都市計画法、建築基準法上について都市整備局、港区と調整を図りながら進められた。
- ・本事業は事業期間を30年間としているものの、長期にわたる上部空間の利用を想定し、事業期間終了時における契約の延長を妨げる条項は設けていない。このため、下部施設の定期更新等の頻度を最小限に留め、上部空間の利用に支障を及ぼさない施設とした。

### (3) 自由度の高い方法により民間提案を募集

- ・ガイドラインでは環境への配慮について言及しており、本事業の上部施設も「環境モデル都市づくりのランドマーク性を創出する最高水準の『環境モデルビル』」として整備することが求められていた。ヒートアイランド現象悪化の原因と指摘された、過去の大規模開発の教訓をふまえ、『風の道の確保』について特に留意した内容となった。
- ・事業者募集の段階で「下水再生水や下水熱などの資源を最大限に活用すると共に、ビルの建設・運営において高いレベルの環境への配慮を義務付け」とした上で、具体的な内容は民間事業者からの提案内容に委ねることとした。
- ・最終的に3グループから応募があったが、各グループからはCASBEE※で建築物の環境性能評価Sを目指せる水準かつ独自性の高い提案がなされた。特に落札者の提案内容は、自然光と風を取り込むスカイボイドの設置やテナントと連携したCO<sub>2</sub>排出削減マネジメントの提案、ヒートアイランド現象の緩和を意識した平均体感温度の低減シミュレーション分析を行った上での提案となっており、質の高いものであった。

※CASBEE：省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮性や、室内の快適性や景観への配慮等建物の品質を総合的に評価する建築環境総合性能評価システム。5段階（S,A,B+,B-,C）で評価される。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●立体都市計画制度を活用した行政財産の上部空間の有効活用

- ・本事業は、都市施設である下水処理施設の上部に、立体都市計画制度を適用して建築制限を除外することで民間商業ビルを建設する画期的な取組みである。今後の開発が期待される品川駅周辺の上部空間を有効活用すると同時に、都は借地権設定により収入を得ることができる。
- ・事業推進にあたっては、高層ビルの荷重を直接載荷させる雨天時貯留施設の構造形式、上部が商業ビルになることから通常以上に配慮が必要となる下水道施設特有の臭気対策、高層ビル建築に伴う都条例による環境アセスメントへの対応等について、都と民間事業者のノウハウを共有しながら、平成 27 年の供用開始に向けて検討を進めている。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

- ・国内最高水準の「環境モデルビル」を志向する計画とし、CASBEE で建築物の環境性能評価 S ランク取得を目標とすることを条件とした上で、具体的な設計等は性能発注の考え方に基づき民間事業者から提案募集を行った。結果として、優れた提案が複数なされ、より環境に配慮した施設整備を実現できた。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

#### ①都市計画法に基づいた慎重な案件組成

- ・本施設は都市計画法上の都市施設であるため、事業化後の施設計画の変更は容易ではなく、慎重な案件組成が必要とされた。本事業では上部施設と下部施設が合築されており、下部施設を再整備しようとする場合、上部施設が制約条件となるため、より慎重な検討が行われた。

#### ②補助金の利用による制限

- ・本施設は下水処理場の一部施設と民間の商業施設を合築するものであり、都には借地権により収益が生じる。一般的に、下水処理施設の整備では用地の取得から国庫補助金が導入されている。既存施設の用地取得に補助金が用いられていた場合、国費の返納を始めとする協議・検討を行う必要があるという課題が想定された。
- ・なお、本事業に係る下水処理場は昭和6年に稼動した施設であり、当時は国庫補助金を用いずに事業を行ったことから、結果的にこの点については問題とはなっていない。

### (2) 制度以外に関する留意点

#### ●想定外の事態の発生

- ・本事業は平成21年に事業者を選定した事業であるが、平成26年1月現在でも建設工事が継続している。期間中に、建設資材や人件費の高騰等、事業者選定段階では想定していなかった事態となっている。
- ・これらの課題に対して、民間事業者と都度契約書の段階に立ち返り、双方のリスク分担の認識を共有した上で、事業の進捗を図っている。



## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・公共は一般的に縦割りとされることが多いが、部署を超えて横断的に連携をすることで、実施する事業の幅を広げることができる。
- ・事業を進める中で想定外の課題が発生することはやむを得ないが、これらの課題に対して民間事業者と公共とがコミュニケーションをとり、都度認識を共有することで円滑な事業の進捗が図られると考える。

以上

|                                          |
|------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「東京都 下水道局 計画調整部・経理部」です。 |
|------------------------------------------|



## 事例 24：下水道管路施設包括的民間委託

青梅市（東京都）

### I 概要

■本事業は、青梅市・下水道の管路施設において、予防保全に重点を置き、民間事業者が包括的委託管理を行うもの。年度を経て順次委託エリアや委託業務の範囲等を拡大し、複数業務を複数年に渡り委託する現在の形態となったもの。

### II 特徴

- 予防保全業務に加え、災害対応業務をパッケージ化。
- 予防保全業務の導入により、欠陥が発見されてから事後的に対応を行う業務（発生対応業務）が減少。
- 20 年以上にわたる予防保全業務の実施により、連続性のあるデータを蓄積。これらの基礎データに基づく各種検討等により、業務の効率化に寄与。

## 1 事業の概要

### (1)概要

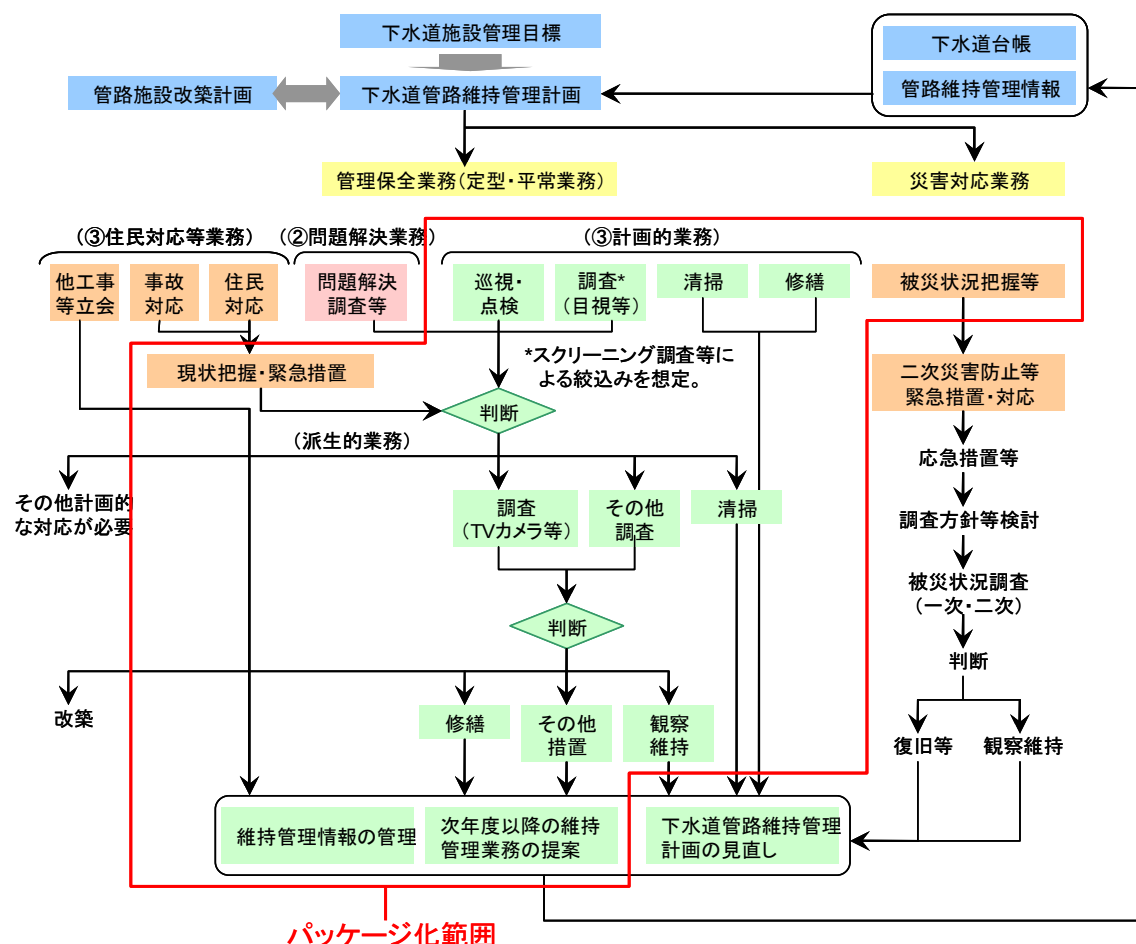
- ・本事業は、青梅市の下水道管路施設について、複数年度にわたり包括的に民間委託を行う業務である。
- ・市では下水道分野について、昭和 63 年度の不明水原因調査を契機として、平成 3 年度より予防保全の観点から単年度契約の形態で包括的な民間委託事業を開始した。以降これは継続され、委託業務の範囲や委託エリアを拡大し、予防保全を包括的に民間委託するスキームを構築してきた。
- ・効果として、欠陥が発見されてから事後的に対応を行う業務（以下、「発生対応業務」。）が減少している。また、本事業を行う際に契約期間を複数年度としたことで、契約事務の軽減、コスト縮減や長期的な業務計画立案等の効果があり、かつての単年度で発注を行う形式と比較すると質の向上を図ることができている。
- ・これらの継続的な取り組みや事業スキームの見直しにより、市は 20 年以上に渡る予防保全業務のデータを蓄積することができた。この基礎データを活用することで、業務の効率化を図ることができている。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                 |
|-------------|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 下水道管路施設包括的民間委託                                                  |
| 事業分野        |                | 下水道（管路施設）                                                       |
| 発注者         |                | 東京都青梅市                                                          |
| 施設概要        | 施設内容           | 管路施設・人孔                                                         |
|             | 施設規模           | －                                                               |
|             | 事業場所           | 東京都青梅市全域                                                        |
| 事業概要        | 事業概要           | 下水道の管路施設の予防保全業務や災害対応業務等について、包括的に委託する業務。                         |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                              |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 3 年                                                             |
|             | 事業方式           | 包括的管理委託                                                         |
|             | 事業類型           | －                                                               |
|             | 事業規模           | －                                                               |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 各種道路点検業務<br>人孔・TV カメラ等調査業務<br>診断業務<br>集中豪雨時の待機・出動業務<br>人孔補修作業 等 |
| VFM         | 特定事業選定時        | －                                                               |
|             | 事業者提案          | －                                                               |
|             | 割引率            | －                                                               |
| 審査結果        | 選定方式           | 一般指名競争入札                                                        |
|             | 予定価格           | －                                                               |
|             | 契約金額           | －                                                               |
|             | 応募グループ         | －                                                               |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 〔非開示〕                                                           |
|             | 協力会社           | －                                                               |
| スケジュール      |                | 委託開始 平成 23 年 4 月 1 日<br>※平成 3 年度から、単年度の包括委託は実施している。             |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | －                                                               |
|             | その他            | －                                                               |

### (3)事業スキーム

- ・ 予防保全型を主とし、災害対応業務等を包括的に民間事業者へ管理委託。
- ・ 仕様発注方式により発注。



出典：国土交通省「第2回下水道管路施設の管理業務における民間活用手法導入に関する検討会 資料2」

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・ 市では、かつて不明水や浸入水等が発生していたため、昭和63年に不明水原因調査を実施した。この結果、硫化水素等が原因と見られる管路の損傷や人孔の穴等が発見された。このため、平成元年に市内の約6,000ヶ所の人孔調査を実施し、3年間で完了することを目標として調査を行った。
- ・ この調査が完了した平成3年度からは、不明水等の発生を抑制し予防保全に努めるため、TV調査や幹線道路巡視点検、瑕疵担保点検等の業務を加え、市内の一部の地域で包括的な業務の委託を行うこととした。これは現在の包括委託の原型となる業務であったが、この時点では単年度契約での対応となっていた。
- ・ その後、平成6年度に委託地域を市内全域に拡大し、平成8年度には緊急補修や小規模修繕工事等の業務も委託の範囲に加え、民間事業者の業務範囲を拡大した。

- ・これらの経緯をふまえ、平成 23 年度からは包括委託の期間を 3 ヶ年の複数年契約とした。

### 3 本事業の特色

#### (1) 予防保全スキームの構築

- ・本事業の開始の原点は、昭和 63 年の不明水原因調査にある。これを契機として、市では、被害が発生した際に事後的に対応を行う業務から、予防保全型の業務に移行する方針へ転換した。
- ・本事業では、予防保全の基準として市内全域の人孔約 22,500 ヶ所について、最低でも 5 年に 1 回は目視で点検を行う、重要路線は 1 年に 1 回以上巡視点検を行う等の基準を定めている。

#### (2) 複数年度化に伴う業務のパッケージ化

- ・本事業は、平成3年度以降包括委託形式で民間事業者へ業務の委託を行い、また年度を経て順次委託エリアや業務範囲の拡大等を行ってきた。これに加え、平成23年度からは3年間の複数年契約により長期的な民間委託契約へ変更を行った。
- ・複数年度にわたる契約としたことで、契約事務の軽減・コスト縮減、長期安定的な業務体制の構築が可能となった。

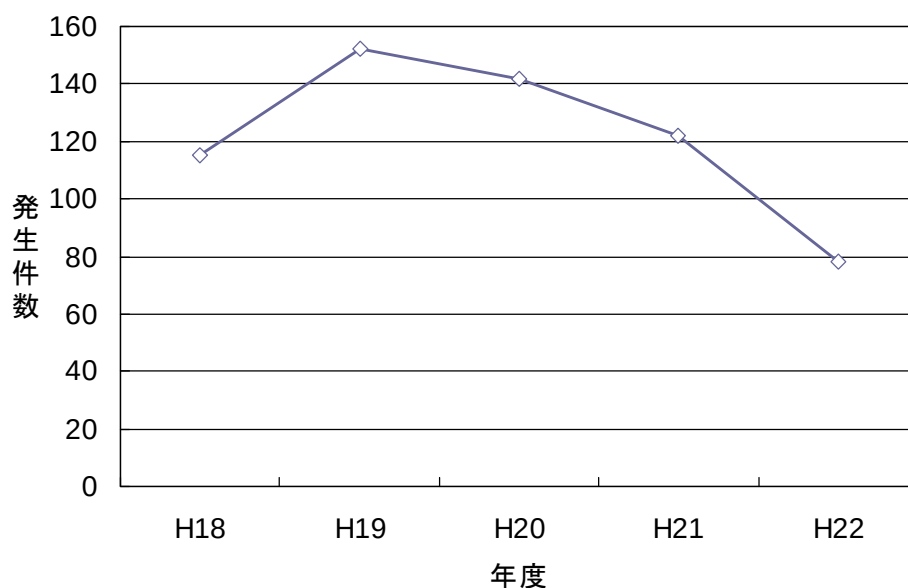
### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ① 予防保全導入による発生対応業務の減少・LCC の改善

- ・予防保全を目的とした民間事業者への包括委託の導入により、発生対応業務の減少を実現することができた。発生対応業務は平成 19 年度の 152 件をピークに年々減少し、平成 22 年度ではピーク時の約半数となる 78 件に留めることができている。
- ・また、予防保全効果として、下水道管路施設の LCC（ライフサイクルコスト）の縮減も図られている。

## ■発生対応業務数の推移



公益社団法人日本下水道管路管理業組合公表資料に基づき作成

### ②データ蓄積による業務の効率化

- ・単年度委託も含め、市は平成 3 年より包括的管理委託の制度を導入しており、これまで 20 年以上にわたる設備に関するデータを蓄積している。
- ・この基礎データの整備により、施設や設備の更新の検討等について、市ではよりの確かつ効率的な検討を行うことが可能となっている。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●民間事業者から次年度以降の維持管理業務に係る提案

- ・包括的管理委託のパッケージ化の一環として委託先の民間事業者から次年度以降の維持管理業務の提案を受けることとなっている。これにより、市では設備の異常等について早期の対応を図ることや維持管理方法を毎年度に改善していくことが可能となっている。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「青梅市 都市整備部 下水管理課」です。





## 事例 25：横浜市南部污泥资源化センター下水污泥燃料化事業

横浜市

### I 概要

■本事業は、横浜市・金沢区の南部污泥资源化センターの污泥焼却炉の更新にあたり、下水污泥の燃料化施設を PFI 事業者が設計・建設・維持管理及び運営する事業。燃料化物の有効利用先は民間事業者の提案によるものとし、電力会社が利用先となった。

### II 特徴

■横浜市は、下水污泥の最終処分物を長期にわたって安定的に受入れることができる民間事業者を確保できたもの。

■PFI 事業者の効率的な燃料化施設の整備・維持管理・運営の各計画により約 20%の財政負担の削減を実現。温室効果ガスは約 5,900 トン/年の削減見込み。

## 1 事業の概要

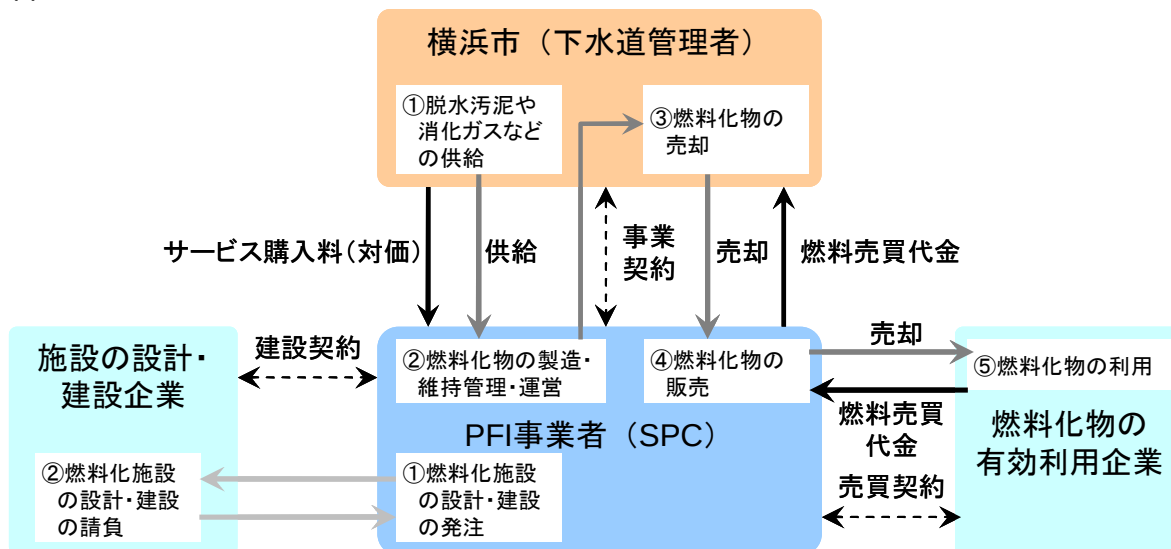
### (1)概要

- ・本事業は、老朽化した横浜市金沢区の南部污泥资源化センターの污泥焼却炉（3 号炉）の更新に際し、地球温暖化対策にも有効な下水污泥を燃料化する施設について、PFI 事業者が設計、建設、維持管理、運営を実施する事業である。
- ・下水污泥の処理工程では消化ガスも発生する。そのため、消化後の下水污泥を有効利用すると共に、消化ガスを燃料化施設で活用することで、より効率的な維持管理・運営を可能とした。
- ・燃料化物の有効利用先は民間事業者の提案により、バイオマス燃料の利用実績を有する複数の民間事業者となり、20 年間の長期にわたって安定的に引受先を確保することが可能となった。
- ・また、特定事業選定時の VFM は約 7%を見込んでいたが、PFI 事業者の効率的な整備・維持管理・運営の各計画により、約 20% の財政負担の削減を実現している。
- ・さらに、温室効果ガスについては、既設焼却炉に比べて約 43%（約 5,900 t-CO<sub>2</sub>/年）の削減が可能と見込まれている。

## (2)基本データ

|             |               |                                                                                                                                                                                   |
|-------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |               | 横浜市南部汚泥資源化センター下水汚泥燃料化事業                                                                                                                                                           |
| 事業分野        |               | 下水道（汚泥燃料化施設）                                                                                                                                                                      |
| 発注者         |               | 横浜市                                                                                                                                                                               |
| 施設概要        | 施設内容          | 横浜市南部汚泥資源化センター 下水汚泥燃料化施設                                                                                                                                                          |
|             | 施設規模          | 計画処理量：46,500t-wet/年 (150t/日×310 日/年)<br>敷地面積：2,180 m <sup>2</sup><br>処理方式：低温炭化燃料化方式                                                                                               |
|             | 事業場所          | 神奈川県横浜市金沢区幸浦一丁目 9 番地（横浜市南部汚泥資源化センター内）                                                                                                                                             |
| 事業概要        | 事業概要          | 下水処理の最終過程で発生する汚泥の有効利用を行うための燃料化施設を整備し、管理運営を行う事業。                                                                                                                                   |
|             | 民間収益施設        | 無し（燃料化物は有価で売買）                                                                                                                                                                    |
| 事業スキーム等     | 事業期間          | 23 年 8 ヶ月（設計建設：3 年 8 ヶ月、維持管理運営：20 年）                                                                                                                                              |
|             | 事業方式          | BTO 方式                                                                                                                                                                            |
|             | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                                                           |
|             | 事業規模          | 14,915,464,216 円（税込・契約額）                                                                                                                                                          |
|             | 民間事業者の業務内容    | 既存施設の解体及び燃料化施設の整備に関する設計及び建設業務<br>管理運営業務<br>統括マネジメント業務                                                                                                                             |
| VFM         | 特定事業選定時       | 約 7.1%                                                                                                                                                                            |
|             | 事業者提案         | 約 20.8%                                                                                                                                                                           |
|             | 割引率           | 2.0%                                                                                                                                                                              |
| 審査結果        | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                        |
|             | 予定価格          | 16,212,000,000 円（税抜）                                                                                                                                                              |
|             | 契約金額          | 14,915,464,216 円（税込）                                                                                                                                                              |
|             | 応募グループ        | 2 グループ                                                                                                                                                                            |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎電源開発・月島機械・月島テクノメンテサービス・バイオコー<br>ルプラントサービス                                                                                                                                        |
|             | 協力会社          | 太平洋セメント                                                                                                                                                                           |
| スケジュール      |               | 実施方針公表 平成 23 年 2 月 24 日<br>特定事業選定 平成 23 年 6 月 20 日<br>入札公告 平成 23 年 8 月 2 日<br>提案受付期限 平成 23 年 11 月 29 日<br>落札者決定 平成 24 年 2 月 20 日<br>事業契約締結 平成 24 年 7 月 30 日<br>供用開始 平成 28 年 4 月予定 |
| 活用した<br>制度等 | 補助金           | 社会資本整備総合交付金                                                                                                                                                                       |
|             | その他           | —                                                                                                                                                                                 |

### (3)事業スキーム



出典：横浜市 HP「横浜市南部汚泥資源化センター下水汚泥燃料化事業特定事業の選定」により作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市では、11 か所の水再生センターで発生する汚泥を、北部汚泥資源化センター及び南部汚泥資源化センターの2か所の資源化センターで処理している。
- ・南部汚泥資源化センターでは、3基の汚泥焼却炉が稼動中であるが、その内3号炉については平成元年11月稼動開始後、約22年経過（平成23年時点）しており、設備の老朽化に対応した更新が必要となっていた。
- ・一方、市では地球温暖化対策を推進しており、南部及び北部の両汚泥資源化センターでは下水汚泥から発生する消化ガスを発電に利用する等をおこなっており、南部汚泥資源化センターでもさらなる下水汚泥を資源として有効利用することを検討していた。
- ・老朽化した汚泥焼却炉の更新にあたり、下水処理の最終過程で発生する汚泥の有効利用を行うための燃料化施設を整備することとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・市の下水道分野においては、既に改良土プラント増設・運営事業や北部汚泥資源化センター消化ガス発電設備整備事業でPFI手法を採用した実績を有していた。
- ・本事業でも、燃料化施設の整備及び管理運営にあたり、民間事業者の独自技術や創意工夫を活用することで、より経済的で環境負荷の軽減に配慮した事業とすることが期待されたことから、PFI手法により事業を実施することとした。

### 3 本事業の特色

#### (1) 下水汚泥を原料に燃料化施設を整備する事業

- ・従来の汚泥焼却炉で発生する残渣はセメント原料としての利用方法はあったが、本事業では先行事例の少ない汚泥を原料とした燃料化物を製造する施設を整備した。
- ・下水処理の過程で消化ガスを発生させる施設については、既に整備済みであり、PFI 事業の燃料化物の原料は、既存の施設の消化ガス発生後の下水汚泥となっている。

#### (2) 燃料化の方法は民間の自由提案

- ・燃料化の方法は、固形燃料や気体燃料として利用するもの等複数の方法が想定されるが、要求水準において具体的な方法を限定せずに、民間事業者の自由提案に委ねた。

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ①複数業務の一括化及び性能発注

- ・本事業では燃料化施設の整備、維持管理、運営の業務に加え、既存の焼却炉の解体も一括して PFI 事業者の業務に含んだ。維持管理・運営期間を 20 年間と長期に設定し、また全体の業務を性能発注とすることにより、従来方式による事業実施に比べ VFM が見込まれた。

##### ②燃料化物の売却収入の確保

- ・燃料化物を PFI 事業者へ販売することにより、市の新たな収入源となった。
- ・なお、入札説明書において示された燃料化物（固形）の市から PFI 事業者への販売価格の下限金額は 1,000 円/t である。

#### (2) 民間事業者からの提案によるもの

##### ①具体的な燃料化方式の提案

- ・本事業では燃料化方式として低温炭化方式が提案された。一般的な燃料化方式の炭化温度は 600～800℃であるのに比して、低温炭化方式は 250～350℃で炭化を行うことで、石炭代替燃料としての価値を高めた技術である。
- ・具体的な低温炭化方式の利点は、生成される燃料化物の発熱量を高くできること、自然発火性が低いこと、温室効果ガス削減の効果があること等が挙げられている。

##### ②安定的な燃料化物の有効利用先の確保

- ・燃料化物の有効利用先の確保が契約事項に含まれ、PFI 事業者は有効利用先を確保する必要がある。提案により有効利用先は火力発電所となったため、本事業で生成される燃料化物は、火力発電所で通常使用される石炭の代替物として使用される。市としては長期安定的な燃料化物の有効利用先を確保することができた。

##### ③財政支出の削減と温室効果ガスの削減

- ・特定事業選定時には VFM は約 7%を見込んでいたが、民間事業者からの提案により、約 20.8%の VFM となった。また、温室効果ガスについては、既設の焼却炉に比べて約 43%（約 5,900

t-CO2/年) の削減が可能であると見込まれている。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・事業者選定手続において時間を要する。
- ・事業規模が大きいため、市内企業に限定した入札等が実施できない。

以上

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「横浜市 環境創造局 下水道施設部 下水道設備課」です。 |
|-----------------------------------------------|



## 事例 26 : 黒部市下水道バイオマスエネルギー利活用施設整備運営事業

黒部市 (富山県)

### I 概要

- 本事業は、黒部市・黒部浄化センターにおいて、下水道汚泥・食品残渣の処理及びそこから発生するバイオマスエネルギーを効果的に回収・有効活用する施設の整備・維持管理に PFI 手法を採用したもの。

### II 特徴

- コーヒー粕を有効利用することにより、効率的なバイオマスエネルギー化を実現し、マイクロタービンによる発電で、施設内の電力の約 50%を確保。
- 隣接する公園にバイオマスエネルギーを活用した足湯を整備することにより、市民の憩いの場を創出。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、黒部市が下水道汚泥や農業集落排水汚泥、浄化槽汚泥の処理について、PFI 手法により処理施設を整備することで、民間事業者のノウハウ、資金、経営能力及び技術的能力を効果的に活用した上で、将来の処理コストの抑制や市況変動に係る価格変動リスクへの対応、地球環境に配慮したバイオマス利活用の新技術導入を推進する事業である。
- ・施設整備の際、各汚泥の発酵を効果的に行うため、市が中心となって食品残渣 (コーヒー粕) の燃料化の実験を行った。この結果、コーヒー粕を活用した場合、活用しなかった場合に比べ約 2 倍の発酵力を有することが判明したことから、本事業ではコーヒー粕を導入し、より効率的なバイオマスエネルギーの創出を行うことができた。
- ・また、施設に隣地する公園にバイオマスエネルギーを活用した足湯を整備し、近隣住民の憩いの場を設けることで、一般的には避けられがちである汚泥処理施設と近隣住民の距離感を小さくすることに成功した。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                 |
|-------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 黒部市下水道バイオマスエネルギー利活用施設整備運営事業                                                                                                                                                     |
| 事業分野        |                | 下水道（エネルギー有効活用施設）                                                                                                                                                                |
| 発注者         |                | 富山県黒部市                                                                                                                                                                          |
| 施設概要        | 施設内容           | 下水道汚泥・食品残渣の処理、エネルギーの有効活用を行う施設                                                                                                                                                   |
|             | 施設規模           | 地下 1 階・地上 3 階（面積等の公表は無し）                                                                                                                                                        |
|             | 事業場所           | 富山県黒部市堀切 1188(富山県黒部市黒部浄化センター敷地内)                                                                                                                                                |
| 事業概要        | 事業概要           | 下水道汚泥・食品残渣の処理及びそこから発生するバイオマスエネルギーを効果的に回収・有効活用するもの。                                                                                                                              |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                                                              |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 18 年（設計施工：約 3 年・維持管理・運営：約 15 年）                                                                                                                                               |
|             | 事業方式           | BTO 方式                                                                                                                                                                          |
|             | 事業類型           | サービス購入型                                                                                                                                                                         |
|             | 事業規模           | 2,856,404,069 円（契約額）                                                                                                                                                            |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 処理施設に係る設計、施工、施工監理<br>国庫補助金の申請に係る手続<br>施設の点検、維持、管理業務<br>各汚泥、食品残渣の受入れ、バイオマス処理<br>バイオマスエネルギーの有効活用業務<br>地域住民対応、見学者対応 等                                                              |
| VFM         | 特定事業選定時        | 4.1%（現在価値ベース）                                                                                                                                                                   |
|             | 事業者提案          | －                                                                                                                                                                               |
|             | 割引率            | 2.65%                                                                                                                                                                           |
| 審査結果        | 選定方式           | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                       |
|             | 予定価格           | 4,180,000,000 円（税込）                                                                                                                                                             |
|             | 契約金額           | 2,856,404,069 円（税込）                                                                                                                                                             |
|             | 応募グループ         | 3 グループ（内 1 グループは公募前に辞退）                                                                                                                                                         |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | ◎荏原エンジニアリングサービス（現水 ing）・荏原製作所                                                                                                                                                   |
|             | 協力会社           | 荏原環境エンジニアリング（現水 ing）                                                                                                                                                            |
| スケジュール      |                | 実施方針公表 平成 20 年 1 月 31 日<br>特定事業選定 平成 20 年 6 月 30 日<br>募集要項公表 平成 20 年 7 月 18 日<br>提案受付 平成 20 年 8 月 21 日<br>優先交渉権者決定 平成 20 年 12 月 5 日<br>契約締結 平成 21 年 8 月<br>供用開始 平成 23 年 5 月 1 日 |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 新世代下水道支援事業（未利用エネルギー活用型）<br>民間活用型地球温暖化防止対策下水道事業                                                                                                                                  |
|             | その他            | －                                                                                                                                                                               |



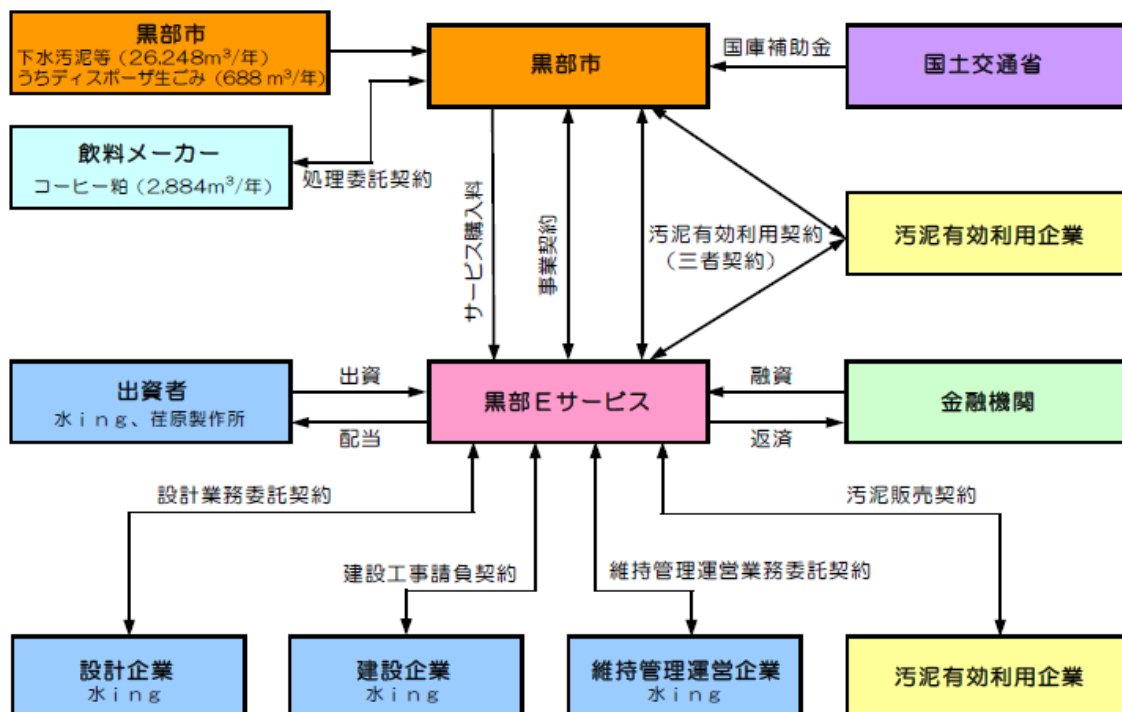


出典：黒部市 HP「環境にやさしいバイオマスタウン」（手前が「きららの滝」、奥が処理施設）

### (3)事業スキーム

- ・BTO 方式を採用。設備を PFI 事業者が設計・施工し、施設完成後に公共に所有権を移転した上で、PFI 事業者が約 15 年間の維持管理・運営を行う。

#### ■事業スキーム



出典：国土交通省「下水道の PPP/PFI の活用に関する第三回検討会」 添付資料

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市では、過去下水道汚泥の処理につき、セメント製造施設へ処理費用を支払い再資源化を委託する、産業廃棄物処理施設で埋立処分を行う等の方法を取っていた。
- ・しかし、本事業実施前にセメント製造施設からの急激な処理費用の値上げ要請や、産業廃棄物処理施設の埋立地の満了による利用制限等の要請があり、汚泥処理は不安定な状態となっていた。
- ・また、新川広域圏組合の施設で広域処理を行っていた浄化層汚泥も、処理施設の老朽化から施設の廃止が決定され、今後は市独自で処理を行っていく必要性が発生した。
- ・こうした環境の変化を受け、市は下水道汚泥や浄化槽汚泥の処理に係る施設の整備の検討を行うこととした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・市は処理施設の検討にあたり、地球温暖化防止の観点もふまえ、バイオマス利活用の新技術を導入した施設として整備する方向性を固め、平成 15 年度に基本方針を策定した。
- ・しかし、基本方針における施設は大規模なものであり、市が自ら設計・建設・運営を行うにはリスクを伴う可能性があった。このため、より効率的・効果的な整備を行うため、民間事業者から優れたノウハウを活かした設計・施工・事業資金計画・運転管理方針及び維持管理等に関する一括提案を公募することとした。

## 3 本事業の特色

### (1) 市主導によるコーヒー粕の燃料化による高効率エネルギーの導入を実現

- ・平成 15 年度の基本方針をふまえ、市では民間事業者や学識者と協力し、バイオマスエネルギーの具体的な検討を行った。この中で、コーヒー粕の利用によりバイオマスガスの発生量が増加するとの意見が出された。その後、市が中心となり実験を行い、その効果を確認することができた。
- ・また、近隣には大手缶コーヒーメーカーの製造工場があり、相当量のコーヒー粕が安定的に調達できることから、事業化の実現可能性は高いものとされた。最終的にこのコーヒーメーカーとコーヒー粕の処理委託契約について合意し、コーヒー粕の燃料化による高効率エネルギー導入を実現することができた。

### (2) 隣地に公園や足湯を整備することによる住民の憩いの場の創出

- ・本事業の実施にあわせ、市では隣地に公園を整備し、住民の憩いの場を創出した。下水道処理施設や汚泥処理施設は、一般的に近隣住民が反発するケースも多いが、市はこうした憩いの場の創出により、住民と一体となった施設の整備に努めた。
- ・公園内には、下水再生水を利用して造られた人口滝「きららの滝」の整備、処理施設と公園の境界に柵等を設置せず、誰でも自由に出入りができる環境を整える等、公園としての機能強化の工夫も施されている。

- ・さらに、汚泥処理施設内にはバイオマスエネルギーを利用した足湯を整備する等、近隣住民が親しみを持って本施設と接する環境が保たれている。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●コーヒー粕の利用による高効率なバイオマスエネルギーの創出

- ・市が中心となって行ったコーヒー粕活用の実験結果をふまえ、本事業の事業者募集では処理対象物に「事業系食品残渣（コーヒー粕）」を明記し（募集要項）、コーヒー粕を活用した高効率なバイオマスエネルギー創出を前提とした。
- ・一方、缶コーヒー製造工場からのコーヒー粕の仕入は、市が工場と協議し、民間事業者から提案のあった本施設で処理するコーヒー粕と工場から調達するコーヒー粕の量を同水準（2,100t/年）とし、具体的な事業化への道筋をつけ、コーヒー粕を利用した高効率なバイオマスエネルギーの創出を実現することができた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①マイクロタービンの設置による電力の省エネルギー化

- ・事業者募集にあたり、民間事業者からマイクロタービンの設置によるバイオマスエネルギーの余力を活用した発電の提案がなされた。汚泥処理施設では、一般的にメタン発酵の段階や乾燥機の稼働の段階で集中的にエネルギーを使うため、当初提案段階ではそれ以外の工程で発生する余力エネルギーを発電に充当する案が想定されていた。
- ・しかし、稼働後、メタン発酵や乾燥機稼働段階においても余力エネルギーが発生するケースもあり、当初の想定以上の電力供給が可能となっている。
- ・現在では本タービンによる発電で施設全体の約 50%の電力が賄われており、当初の想定をはるかに上回る効果があった。

#### ②住民の憩いの場の提案

- ・住民の憩いの場を提供する中で、「処理施設の一部を活用した憩いの場の提供」は、民間事業者からの発案によるものであった。
- ・民間事業者の当初提案は、浄化槽の外壁を活用したロッククライミング施設の整備であったが、市で検討を行った結果、危険性が高く導入は難しいとの結論に至った。
- ・しかし、施設の一部を活用するという提案は採用し、市から民間事業者に対し「足湯施設」という逆提案を行った結果、双方合意に至り、足湯施設が整備された。

#### ③設計・建設に係る工期の短縮化

- ・PFI 事業者が本施設の設計、建設を行った結果、当初の想定よりも約 1 年間工期を短縮することができた。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・PFI 手法に関連する留意点は特になし。
- ・本事業では、コーヒー粕の活用により高効率なバイオマスエネルギーの創出を行っているが、コーヒー粕は原則として産業廃棄物として扱われ、工場から本施設への輸送等の際は「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」の規制を受ける懸念があった。
- ・この問題の解決に向け、市は富山県と協議を重ね、産業廃棄物として取り扱うべきか否かの検討を行った。この結果、本事業におけるコーヒー粕の使用法の趣旨を鑑み、産業廃棄物としてではなく「資源の有効利用」という位置付けでコーヒー粕を取り扱うとの結論に至った。

### (2)制度以外に関する留意点

#### ①コーヒー粕の調達先

- ・本事業開始後、コーヒー粕の出荷を行う缶コーヒー製造工場が年に1回、機械設備の点検のため1ヶ月程度停止することが判明した。
- ・一旦施設の稼働を停止すると、本来の設備の能力を継続して発揮できるまでに約3ヶ月を要するため、近隣の缶コーヒー製造工場が休止している間、スポット的に関西の缶コーヒー製造工場からコーヒー粕の調達を行う手法を採った。これにより、本施設は継続稼働が可能となり、施設は本来の処理能力を発揮することが可能となった。

#### ②住民の協力体制の強化

- ・市では、本施設のバイオマスエネルギー創出のさらなる強化方法として、生ごみの導入も検討を行った。しかし、生ごみの直接的な持込みは近隣住民への配慮等の観点から現実的ではなかったため、各家庭にディスポーザーを設置することにより、生ごみの下水道管への直接投入によりエネルギー化を図ることを検討した。
- ・このディスポーザーは設置に約10万円(1台当たり)と高額な費用がかかることから、市では補助金として3万円を支給することとした。これにより、市内世帯の50%にあたる6,000世帯が導入することを目標とした。
- ・しかし、補助金を勘案しても世帯当り約7万円の費用負担があること、ディスポーザーは長くても10年で機能を発揮しなくなる等から普及は進まず、平成25年の段階で導入は数百世帯に留まっている。
- ・市としては今後も補助制度等を継続し、普及促進を図り、バイオマスエネルギーの効果を高めるよう努めている。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・本事業は市にとって大規模な事業であり、実現の可否も含め検討を行うことが多く、方向性を明確にするため、明確な基本方針を策定した。これにより、長期間にわたる検討の中でも大方針は変わることなく事業化に至ったと考える。他の地方公共団体でも、事業検討の前段で基本方針を

制定した上で検討を行うことが望ましいと考える。

- また、事業を具体化していく中で事業スキームや契約形態、金融スキーム等は複雑化する。これらの状況に迅速に対応できるよう、早い段階からコンサルタント等の専門家を交え検討を行うことにより、漏れのない事業フローの履行を目指すべきと考える。

以上

|                                     |
|-------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「黒部市 上下水道部 工務課」です。 |
|-------------------------------------|



○包括的管理委託〔下水道（水道・農業集落配水事業）〕

## 事例 27：かほく市上下水道施設維持管理業務委託

かほく市（石川県）

### I 概要

■本事業は、石川県・かほく市内の水道事業・下水道事業・農業集落排水事業の 3 事業の維持管理業務を一体として委託。民間の創意工夫を活用するため、性能規定・複数年契約・包括委託を採用。

### II 特徴

■水道・下水道・農業集落排水の処理等施設のほか、下水道・農業集落排水の管渠の維持管理も委託。情報のデータベース化や改良工事の優先順位の決定等、先進的管理手法を採用。

■事業期間 5 年間で約 8%のコスト削減効果が見込まれる。地元企業も下請として参画。

## 1 事業の概要

### (1)概要

・本事業は、かほく市産業建設部上下水道課が管理する、水道事業・公共下水道事業・農業集落排水事業の維持管理に関する各種業務について、性能規定・複数年契約の要素を含みつつ包括的に委託するもの。サービスレベルの維持・向上と共に、業務の効率化を図ることを目的としている。

### ■包括的民間委託の対象施設

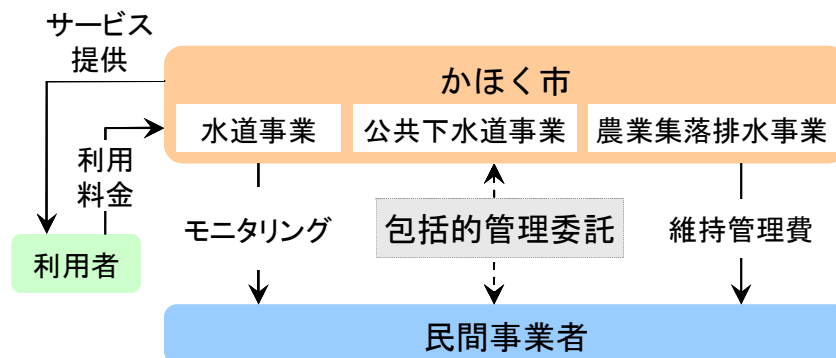
| 事業        | 施設内容                               |
|-----------|------------------------------------|
| ①水道事業     | 取水施設（深井戸）・浄水場・ポンプ場・配水池等、管路を除く全ての施設 |
| ②公共下水道事業  | 終末処理場・ポンプ場・管渠・マンホールポンプ等、全ての施設      |
| ③農業集落排水事業 | 処理場・管渠・マンホールポンプ等、全ての施設             |

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | かほく市上下水道施設維持管理業務委託                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業分野    |               | 下水道（水道・農業集落排水事業）                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 発注者     |               | 石川県かほく市                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 施設概要    | 施設内容          | 水道施設・公共下水道施設・農業集落排水施設                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 施設規模          | 水道施設：浄水施設 2 ヶ所・送水施設 4 ヶ所・配水施設 7 ヶ所・深井戸 11 ヶ所<br>公共下水道施設：処理場 2 ヶ所・ポンプ場 2 ヶ所・マンホールポンプ 32 ヶ所・管路 250km<br>農業集落排水事業：処理場 15 ヶ所・マンホールポンプ 46 ヶ所・管路 50km                                                                                                                                                                 |
|         | 事業場所          | 石川県かほく市内                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業概要    | 事業概要          | 水道施設・公共下水道施設・農業集落排水施設を民間事業者に包括的に委託するもの                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|         | 民間収益施設        | 無し                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 平成25年4月～平成30年3月（5年間）                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 事業方式          | 包括委託                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 事業類型          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 事業規模          | 843,150,000 円(優先交渉権者の見積額)（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | 民間事業者の業務内容    | 水道施設維持管理業務<br>公共下水道施設維持管理業務<br>農業集落排水施設維持管理業務                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 割引率           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 予定価格          | 872,550,000 円（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 契約金額          | 843,150,000 円（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | 応募グループ        | 2 者                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | 西原環境中部支店                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| スケジュール  |               | 募集公告                      平成 24 年 5 月<br>質問回答公表                平成 24 年 7 月<br>参加表明書締切              平成 24 年 7 月<br>企画提案書締切              平成 24 年 9 月<br>プレゼンテーション        平成 24 年 11 月<br>事業者決定                    平成 24 年 11 月<br>契約締結                      平成 24 年 11 月<br>履行開始                      平成 25 年 4 月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|         | その他           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



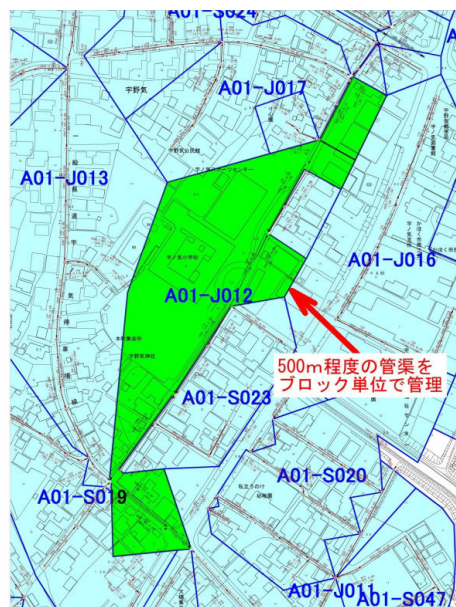
### (3)事業スキーム



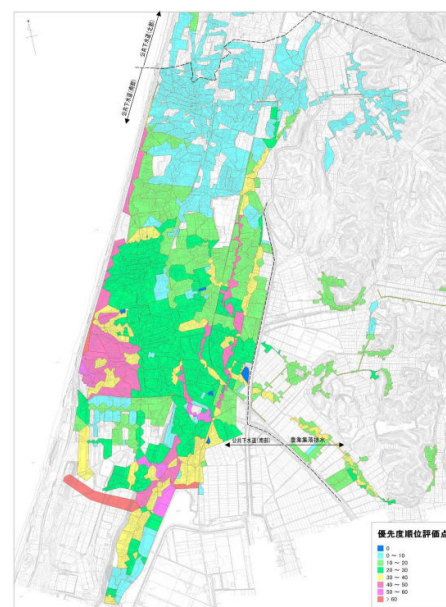
出典：かほく市公表資料に基づき作成

### ■管渠（下水道）のデータベース化

下水道台帳施設平面図



優先順位の評価結果



・GIS 地理情報システムにより管渠の情報をデータベース化。ブロックごとに重要度・国県道・年数・管種・避難路・地盤条件等により改良工事等の優先順位を決定。

出典：かほく市公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

- ・市は平成 16 年 3 月に 3 町（高松町、七塚町、宇ノ気町）が合併により誕生した。合併当初、市の職員数は約 450 名であったが、現在では約 20%減少している。上下水道課においても、合併当初は 19 名であったが平成 24 年度には 11 名に減少している。
- ・職員の減少により、民間委託を効率的に行う必要性があったため、包括民間委託の導入を検討することとなった。平成 22 年度から平成 24 年度の 3 年間では、公共下水道事業と農業集落排水事業について、それぞれで包括民間委託を実施した。
- ・その後、平成 25 年度からは包括民間委託の期間を 5 年間に延長した上で、別々に実施していた公共下水道事業と農業集落排水事業を一本化し、さらに水道事業も加えて 3 事業を一つの包括民間委託としている。

## 3 本事業の特色

### (1) 3 事業一体の包括民間委託

- ・本事業では、水道事業、公共下水道事業及び農業集落排水事業について一体的な包括民間委託を実施している。
- ・市の水道事業の水源は、約 40%が県営水道、約 60%が井戸水となっており、井戸水は比較的水質が良好であるため浄水施設が軽装備となっている。水道事業は一般的に第三者委託※が活用されることが多いが、軽装備であるため技術管理者の設置を必要とする第三者委託よりも民間包括委託の方が民間にとっても参加しやすいと考え、先行的に実施していた公共下水道事業及び農業集落排水事業と共に一体的な包括民間委託とした。

※第三者委託：水道法上の委託で、水道の管理に関する技術上の業務を水道事業者及び需要者以外の第三者に委託するもの

### (2) 管渠も含めた民間委託

- ・本事業では、公共下水道及び農業集落排水事業における管渠の維持管理も包括的に含めた業務としている。
- ・管渠施設の維持管理業務においては、GIS 地理情報システムを活用した、市の管路維持管理基本計画による仕様発注方式を採用した。管渠の情報をデータベース化し、ブロックごとに重要度・国県道・年数・管種・避難路・地盤条件等により改良工事等の優先順位を決定するなど先進的な管理手法を採用している。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

- ・地元企業との連携を評価項目としたため、地元企業が下請として参加できる結果となった。
- ・また、市職員と共同で災害訓練を実施する等、官民が連携し、市職員による災害時の対応対策等の研鑽に役立った。
- ・定量的には、事業期間の5年間で約7,500万円（約8％）の委託費の削減となる見込みである。
- ・定性的には、3事業を一体的に包括民間委託することにより、全体的に管理レベルが向上したことや、地元企業が下請企業となっており継続して受注できる可能性が生じたこと、従来の業務範囲を超えるノウハウを獲得することが可能になるといった効果がある。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

- ・民間事業者から劣化診断ツールの提案として、設備を診断する赤外線サーモグラフィやベアリングモニター（回転機械の異常を検出するモニター）の活用にかかる提案があった。これらにより効率的な予防保全が可能となった。
- ・監視システムとして、スマートフォンを活用したシステムの構築の提案があった。これにより、より効率的な監視が可能となった。
- ・その他、住民向けに「水についての学習会」の開催等も実施されている。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・水道、下水道、農業集落排水を一体化することに関して制度面で留意した点は特にない。
- ・各事業の管理者としての責任は市が負うため、その点は従来と変わらない。

### (2) 制度以外に関する留意点

- ・下水道は、地元企業が従来業務を行っており、地元から様々な意見が出される可能性があった。公平な審査等を行うため、審査員の過半数を弁護士や公認会計士等の外部委員とした。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・各地方自治体において、施設の特性や事業内容に応じて検討する必要がある。
- ・特に下水道については、一般的に3K（「暗い・汚い・臭い」）といわれており、技術系の職員減少につながっている。そのためイメージを向上させるような新しい施策を展開することも有益である。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「かほく市 産業建設部 上下水道課」です。



## 事例 28：湖南中部浄化センター2 号炉更新工事

滋賀県

### I 概要

■本事業は、琵琶湖流域下水道湖南中部浄化センター2 号焼却溶融炉の更新にあたり、汚泥焼却炉を整備する際に DB（設計・施工一括発注）方式を採用したもの。

### II 特徴

■事業者選定にあたっては、設計・施工一括発注とし、入札は高度技術提案型総合評価一般競争入札方式としている。選定プロセスでは入札参加者との技術対話を行い、事前に県と民間事業者の相互理解を深めることで、質の高い提案につながった。

■3 者から最終的な技術提案がなされ、競争性を確保した上で事業者を選定することができた。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、現在稼働中の琵琶湖流域下水道湖南中部浄化センター2 号焼却溶融炉の更新にあたり、汚泥焼却炉（今回対象計画汚泥焼却量 120t/日）を整備するもの。
- ・事業者選定は、ライフサイクルコストや消費エネルギー量をはじめとする、経済性・環境性等を考慮して行われ、県内では実施例が少ない設計・施工一括発注、かつ高度技術提案型総合評価※一般競争入札により行われた。
- ・入札参加希望者とヒアリングや技術対話を重ねることで、県と民間事業者の意思疎通を十分に行った結果、最終的に 3 者から最終的な技術提案がなされた。いずれも質の高い技術提案であり、競争性を確保した上で事業者を選定することができた。

※高度技術提案型総合評価：技術的な工夫の余地が大きい工事において、競争参加者に構造上の工夫や特殊な施工方法等を含む高度な技術提案を求める方式。発注者と競争参加者の技術対話を通じて技術提案の改善を行い、予定価格を作成する。

## (2)基本データ

|             |            |                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |            | 湖南中部浄化センター2号炉更新工事                                                                                                                                                                                                     |
| 事業分野        |            | 下水道（汚泥焼却炉）                                                                                                                                                                                                            |
| 発注者         |            | 滋賀県                                                                                                                                                                                                                   |
| 施設概要        | 施設内容       | 下水汚泥焼却炉設備                                                                                                                                                                                                             |
|             | 施設規模       | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 事業場所       | 滋賀県草津市矢橋町字帰帆 2108                                                                                                                                                                                                     |
| 事業概要        | 事業概要       | 老朽化した湖南中部浄化センター2号炉の汚泥処理方式を焼却方式として更新。                                                                                                                                                                                  |
|             | 民間収益施設     | 無し                                                                                                                                                                                                                    |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間       | 約4年                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 事業方式       | DB方式                                                                                                                                                                                                                  |
|             | 事業類型       | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 事業規模       | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 民間事業者の業務内容 | 下水汚泥焼却炉設備の設計・建設                                                                                                                                                                                                       |
| VFM         | 特定事業選定時    | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 事業者提案      | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 割引率        | —                                                                                                                                                                                                                     |
| 審査結果        | 選定方式       | 高度技術提案型総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                     |
|             | 予定価格       | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 契約金額       | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 応募グループ     | 3グループ                                                                                                                                                                                                                 |
| 民間事業者       | 構成員        | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | ◎は代表企業     | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 協力会社       | —                                                                                                                                                                                                                     |
| スケジュール      |            | 入札公告                   平成21年11月18日<br>提案受付                  平成22年2月19日<br>再提案受付               平成22年4月12日<br>開札                       平成22年6月18日<br>契約締結                  平成22年10月13日<br>供用開始                  平成26年予定 |
| 活用した<br>制度等 | 補助金        | —                                                                                                                                                                                                                     |
|             | その他        | —                                                                                                                                                                                                                     |

### (3)事業スキーム

- ・本事業では、設計・施工一括高度技術提案型総合評価方式（DB 方式）により事業者を選定した。

#### ■湖南中部浄化センター



出典：滋賀県の下水道事業（平成 24 年度）

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・県では、下水処理に伴って発生する汚泥は、減量化及び資源化を推進しており、県内の湖南中部、湖西及び東北部浄化センターで焼却溶融方式を導入して生成する溶融スラグの有効活用を進めてきた。
- ・県最大の下水処理場である湖南中部浄化センターの 2 号焼却溶融炉は、平成 8 年度に供用開始したが標準耐用年数である 10 年を経過しており、老朽化が進展していた。そのため、既存施設の延命化を図りつつ次期の汚泥処理方式を決定し建設に着手する必要があった。
- ・処理方式については、学識者を中心に構成した琵琶湖流域下水道汚泥処理方式検討委員会において、経済性や環境性の面から検討がなされ、「現時点では最も信頼性が高く、現行方式と比べて環境性に優れ、かつコスト縮減が図れる焼却方式を選定することは妥当」との提言を受けた（平成 20 年度～21 年度）。その結果、湖南中部浄化センター 2 号炉の更新工事は焼却方式とすることとなった。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・県では、平成 17 年 4 月「公共工事の品質確保の促進に関する法律」の施行に伴い、入札時にお

ける総合評価方式を平成 18 年度から導入している。本事業でも、総合評価方式を採用することとなった。

- ・また、技術的な工夫の余地が大きい工事と判断され、県内では実施例が少ない設計・施工一括発注とした上で、高度技術提案型総合評価一般競争入札方式により入札を行うこととなった。

### 3 本事業の特色

#### (1) 特別小委員会を組織し専門的な知見を活用

- ・県の建設工事に係る総合評価方式実施要領では、評価項目の決定や審査を行う建設工事等評価審査委員会（以下、「総合評価委員会」という。）を県内の各部局に設置することとしている。
- ・総合評価委員会は、主として実施方針や評価項目の内容等を定める大委員会、各工事で入札参加者に提出を求める技術提案書の審査を行う小委員会により構成されている。
- ・本事業は規模が大きく、高度で専門的な知見を要すること、公正かつ公平に総合評価の手続きを進める必要があること等から、通常の小委員会ではなく、各方面の学識経験者 3 名と下水道行政関係者 2 名の合計 5 名からなる特別小委員会を組成した。

#### (2) 選定にあたり技術対話を実施

- ・本事業では、一度技術提案書が提出された後、入札参加者と技術対話を行っている。主な目的は、入札参加者ごとに異なるライフサイクルコストや消費エネルギーの算出方法についての調整を行うことであった。
- ・併せて、既設 3 号溶融炉との連携や、今後の更なる増設、更新工事に伴う電気設備への配慮等についても改善を求めることとし、再度技術提案書を受けた。なお、要求水準については全ての入札参加者が満たしていた。

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによって生じた有益的效果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ●PPP 手法とすることにより、複数の提案を受付

- ・PPP 手法を活用して事業者選定を行った結果、複数の民間事業者から関心が寄せられ、技術対話を経て、再度の技術提案書を 3 者が提出した。
- ・県は、複数の提案の中から最も有効なものを選択することができた。

#### (2) 民間事業者からの提案によるもの

##### ●総合的なコスト削減に配慮した提案

- ・民間事業者からは、各社の有する技術力を活用し、エネルギー消費量の低減や設備の長寿命化、ライフサイクルコストに配慮した、総合的な観点からコストを削減する提案がなされた。



## 5 本事業における留意点

### (1) 制度上の留意点

- ・設計・施工一括方式では、これまでは目的物そのものを仕様として定めていたところを、求めるべき性能を要求水準として入札時に提示することとなり、要求水準書の作成に労力を要した。
- ・高度技術提案型の総合評価方式における手続きでは、評価内容・評価方法の決定に始まり、技術対話により条件を整理して、技術提案の審査を行ったうえで入札となり、1年以上の長期間、かつ多大な労力を費やした。
- ・技術評価にかかる評価点も委員会で決定するが、1点の重みが非常に大きく、点数配分や評価点の決定に際しては、慎重を期する必要がある。

### (2) 制度以外の留意点

- ・特に無し。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・これまでは設計委託により目的物の仕様が定まっていたものを、要求水準で性能を求めることとする場合、発注者側の技術力向上も求められる。

以上

|                                       |
|---------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「滋賀県 琵琶湖環境部 下水道課」です。 |
|---------------------------------------|



## 事例 29：鳥取市南部地域下水道等施設包括的管理委託業務

鳥取市（鳥取県）

### I 概要

- 本事業は、鳥取市南部地域において管渠と下水処理場を一体とした包括的管理委託により、民間のノウハウを活用して不明水等の問題の解決を図り、コスト削減を図ったもの。管渠は仕様発注・処理場は性能発注を採用。

### II 特徴

- 管渠部分の管理委託にあたり、全国で初めて管理目標を設定することで、事業者が目標意識を持ち、積極的な管理を行う仕組みを採った。
- 事業開始後も定例的に事業者と意見交換を行う場を設けることで官民の見解・意見の調整を図っている。また、事業者と随時話し合いの場を設けることで、事業者が安心でき、円滑に事業が実施されている。

## 1 事業の概要

### (1)概要

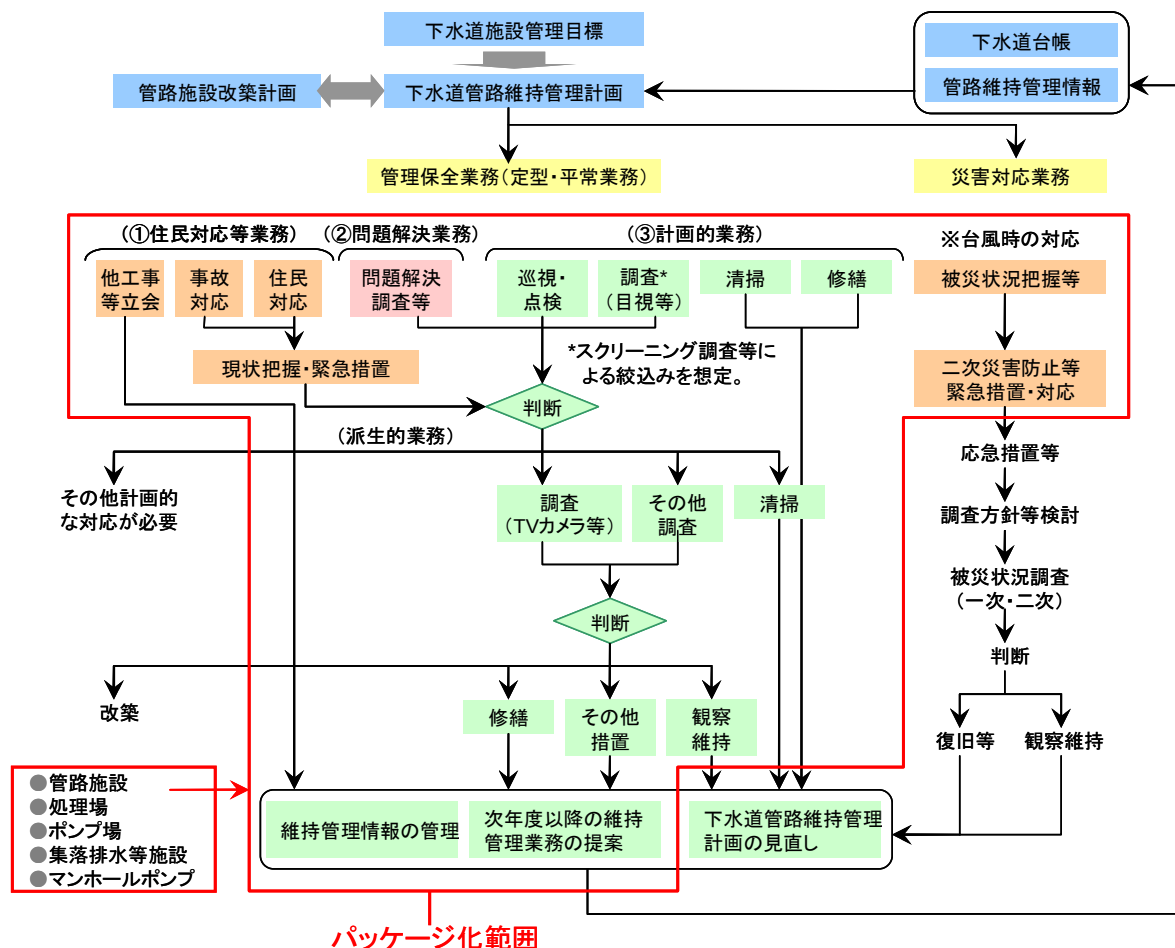
- ・本事業は、鳥取市南部地域の下水道等業務（管渠及び下水道施設）を複数年にわたり包括的に管理委託するもの。
- ・包括委託導入以前では、市の下水道事業の課題として、計画を上回る不明水の発生があげられていた。対応策として、マンホールポンプの運転を活用し、管理を行う方法が検討された。この結果に基づき、不明水問題の解決とともにコスト削減を目的として、管渠とマンホールポンプ、最終的に排水が流入する処理場を一体として包括的な委託管理を導入した。
- ・また、本事業では処理場部分の維持管理基準は性能発注としたものの、管渠は仕様発注とした上で、管理目標値を設定した。仕様発注とした場合、一般的に管理目標は設定されず、事業者は公共の指示のみによって業務を実施する傾向がある。そこで本事業では、管渠についても管理目標を設定することで、事業者が目標意識を持ち積極的な管理を行うスキームとした。管渠に管理目標を設定するスキームは本事業が全国初となった。
- ・この他、事業開始後も事業者と定例的に意見交換会の場を設け、業務の状況や改善点等について官民間で共有していることなどにより、円滑に事業は実施されている。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                              |
|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 鳥取市南部地域下水道等業務包括的管理委託業務                                                                                                                                                       |
| 事業分野        |                | 下水道（管渠・下水処理場）                                                                                                                                                                |
| 発注者         |                | 鳥取県鳥取市                                                                                                                                                                       |
| 施設概要        | 施設内容           | 下水処理場、集落排水施設、ポンプ場、管渠他                                                                                                                                                        |
|             | 施設規模           | 河原浄化センター他 207 施設<br>（処理場 4、集排処理場 11、マンホールポンプ 194、管渠約 116.4km）                                                                                                                |
|             | 事業場所           | 鳥取県鳥取市河原町稲常字向河原 460 番地他                                                                                                                                                      |
| 事業概要        | 事業概要           | 既存の下水処理場、管渠等を包括的に管理・保守点検・修繕するもの。                                                                                                                                             |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                                                           |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 3 年                                                                                                                                                                          |
|             | 事業方式           | 包括的管理委託                                                                                                                                                                      |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                                            |
|             | 事業規模           | —                                                                                                                                                                            |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 既存の下水処理場、管渠等を包括的に管理・保守点検・修繕するもの。                                                                                                                                             |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                                            |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                                            |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                                            |
| 審査結果        | 選定方式           | 総合評価落札                                                                                                                                                                       |
|             | 予定価格           | 172,200,000 円（1 年間分）（税抜）                                                                                                                                                     |
|             | 契約金額           | 170,500,000 円（1 年間分）（税抜）                                                                                                                                                     |
|             | 応募グループ         | —                                                                                                                                                                            |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 因幡環境整備                                                                                                                                                                       |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                                            |
| スケジュール      |                | <div>募集公告</div> <div>平成 24 年 3 月 23 日</div> <div>提案受付</div> <div>平成 24 年 3 月 27 日</div> <div>契約日</div> <div>平成 24 年 4 月 1 日</div> <div>供用開始</div> <div>平成 24 年 4 月 1 日</div> |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                                                                                                            |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                            |

### (3)事業スキーム

- ・本事業は、下水道事業に係る業務を下図の通りパッケージ化し、事業者に対して包括的に管理委託を行うもの。



出典：国土交通省「第2回下水道管路施設の管理業務における民間活用手法導入に関する検討会 資料2」

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市の下水道事業には、浸水・地震等の災害対策や閉鎖性水域における水質改善、不明水への対応等、解決すべき多くの課題があった。他方、厳しい財政状況や人口減少・少子高齢化社会が進行する中で、市は下水道を長期・安定的に運営する方策を検討する必要があった。
- ・そこで、市では平成20年度からの10年間で取り組むべき課題や目標を整理し、「鳥取市下水道中期ビジョン」（以下、「中期ビジョン」。）を策定した。ここでは「安全」・「暮らし」・「環境」・「施設再生」・「経営」の5つのテーマに分類し、それぞれのテーマについて施策を定めている。
- ・また、中期ビジョンの策定と合わせて、前期5年間に実施する事業をテーマごとに具体化した「鳥取市下水道アクションプログラム」（以下、「アクションプログラム」。）を策定した。この中で、

「下水道事業の経営健全化」の一環として、公営企業会計方式への移行を重要項目として挙げ、使用料対象原価の明確化等を行うことで、事業運営の健全性の確保や経営基盤の強化を図ることを目指している。

## ■ 鳥取市の下水道施策

| 番号 | 中期ビジョンにおけるテーマ | アクションプログラムにおける目標 |
|----|---------------|------------------|
| ①  | 安全            | 安全なまちづくりの強化      |
| ②  | 暮らし           | 暮らしやすいまちづくりの実現   |
| ③  | 環境            | 環境にやさしいまちづくりの実現  |
| ④  | 施設再生          | 計画的施設管理及び効率化の実現  |
| ⑤  | 経営            | 下水道事業の経営健全化      |

出典：公表資料に基づき作成

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・公営企業会計へ移行した場合、経理部局の職員増員が必要となるため人件費の増加が課題となった。これに対し、市では費用削減方法の一つとして包括的管理委託に着目した。
- ・包括的管理委託を導入する前段として、まず市では内部体制の見直しによる費用削減を検討した。従来市では、町村合併の名残から、料金徴収等の業務は8つの総合支所に1人ずつ配置されている職員が独自に行っていた。この業務を本庁で一元管理することで、業務担当人件費を3.8人分削減できた。
- ・また、本庁で一元管理することで、費用削減に加え、それまで統一されていなかった管理方法や管理レベル、考え方等を市内全域で統一する効果もあった。これにより、民間事業者へ包括的管理を行う環境が整ったことから、次の費用削減方策として包括的管理委託の導入を行うこととした。

## 3 本事業の特色

### (1) 管渠と処理場を一体とした包括的管理委託

- ・市における下水道事業の課題の中で、計画より多く発生する不明水が一番の課題であった。不明水が多いと流入量は増大し、水処理能力の低下を招く上、処理に本来必要としない費用負担が発生、不明水等による道路陥没のリスク等の影響もあった。
- ・対応方法として、市ではマンホールポンプの運転回数のデータの活用を検討した。不明水が多い地域では、マンホールポンプの運転回数が多くなる傾向があるため、運転回数が多い地域を重点的に管理すれば改善が可能であると考えた。
- ・このため、包括的管理委託を行う際には、マンホールポンプ、管渠、中継ポンプ場、さらに最終的に排水が流入する処理場も一体化して業務委託することが効率的であるとし、本事業のスキームを構築した。

## ■ 鳥取市内の不明水の状況

| 項目           | 内容                                                              |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| 問題化した時期      | 旧鳥取市では合併以前（～平成 16 年 11 月）から、旧町村は平成 23 年 5 月の包括的民間移行のための調査により判明。 |
| 特に多い地域       | 中山間地域及び区画整理等で先行的に下水管を整備している地域。                                  |
| 考えられる要因      | 地下水の水位が高く、大雨でマンホールの蓋が動いて流入すること。                                 |
| 水量           | 処理区によって違いはあるが、降雨時には最大 1.8 倍程度確認している。晴天時には特に問題はない。               |
| 削減計画等の鳥取市の方針 | どの区域から不明水が流入しているか管渠等調査を業者が行っていたため、それを活用して対策を講じることとした。           |

出典：「包括的管理委託業務に関する鳥取市の取組み」に基づき作成

### (2) 管渠の管理目標の設定

- ・本事業では、処理場の維持管理は性能発注とする一方、管渠管理は仕様発注とされた。性能発注の部分は事業者に対し要求水準を設定し、水準を満たせない場合にはペナルティが課されるために、実質的に事業者の管理目標となる。
- ・仕様発注では一般的に管理目標が設定されないため、事業者は目標がなく公共の指示のみによって業務を実施する傾向がある。そのため、市では管渠にも目標を設定し、事業者が目標意識を持ち、積極的な管理を行うスキームとした。管渠の管理目標値を設定した案件は、全国初である。

## ■ 管理目標（南部）

| 目標項目                                               | 目標値           |
|----------------------------------------------------|---------------|
| ①道路陥没箇所数<br>(道路陥没箇所数/維持管理対象管路延長)                   | 0.01 ヶ所/km 以下 |
| ②管路の詰まり等事故発生件数<br>(事故発生件数/維持管理対象管路延長)              | 0.01 ヶ所/km 以下 |
| ③悪臭・騒音・振動に関する苦情件数<br>(悪臭・騒音・振動に関する苦情件数/維持管理対象管路延長) | 0.02 ヶ所/km 以下 |
| ④マンホール目視調査等実施率<br>(実施マンホール数/維持管理対象マンホール数×100)      | 27%以上         |
| ⑤管理施設清掃実施率（毎年清掃を除く）<br>(管路施設清掃実施延長/維持管理対象管路延長×100) | 5%以上          |
| ⑥管路施設詳細調査実施率<br>(実施詳細調査延長/維持管理対象管路延長×100)          | 3%以上          |
| ⑦取付管詳細調査実施率<br>(実施詳細調査延長/維持管理対象取付管数×100)           | 3%以上          |

出典：「包括的業務委託に関する鳥取市の取組み」を参考に鳥取市に内容確認の上作成

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●事業者との意見交換による円滑な事業実施

- ・市では、事業者との見解や意見の齟齬を是正するため、平成 24 年 5 月より定期的に意見交換

会を開催した。意見交換会では、業務報告書の書式や内容の改善・修正が行われる等、業務内容の向上に効果を発揮している。

- ・加えて、本事業の契約締結時に、事業者が管渠部分の維持管理業務を円滑に行うことを目的に、必要に応じて定例会以外でも随時話し合いの場を設けることとしている。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●民間から公共の要求する管理水準を上回る提案を受付

- ・民間事業者からはテレビカメラ調査や清掃業務を 20%多く（当初市が要求した水準比）行う等の提案がなされた。
- ・また、管渠の維持補修業務の実施数量に関する目安も示される等、業務内容も明確化することができた。

以上

|                                         |
|-----------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「鳥取市 環境下水道部 下水道企画課」です。 |
|-----------------------------------------|



## 事例 30 : 熊本市下水汚泥固形燃料化事業

熊本市

### I 概要

■本事業は、熊本市・南部浄化センターにおける汚泥焼却炉の更新にあたり、汚泥燃料化施設を事業者が整備・運営する事業。燃料化物の有効利用先は民間提案により火力発電所となった。設計・施工・維持管理を一括発注する DBO 方式を採用。

### II 特徴

- 技術提案方式を採用。技術対話を行うことにより、温室効果ガスの削減量が約 6,300t/年と、質の高い提案がなされた。
- 固形燃料の受け入れ先は民間事業者の提案により、複数の発電所を確保し、安定的な処理体制を構築。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・熊本市は、下水処理に伴い発生する汚泥をセメント原料への利用や肥料等として活用する有効利用に取り組んでいる。下水道の普及拡大により下水汚泥の発生量の増加が見込まれていたことを背景に、本事業では、下水汚泥からできる燃料化物を石炭の代替え燃料等として利用することにより、環境にやさしく安定した利用の更なる促進を目的としている。
- ・事業化にあたっては、事業者は、燃料化施設の設計・施工・維持管理及び運営・燃料化物の買取りに係る業務を一体的に委ねる DBO 方式を採用した。

### ■立地図

南部浄化センター



南部浄化センターは、熊本市で3番目にできた浄化センターとして、伝統工芸と古い町並みの残る市南部地区を中心とした地域の処理を受け持っている。この地域は田園地帯が広がり、加勢川や天明新川の水質を守る役割を担っている。

出典：熊本市資料

## (2)基本データ

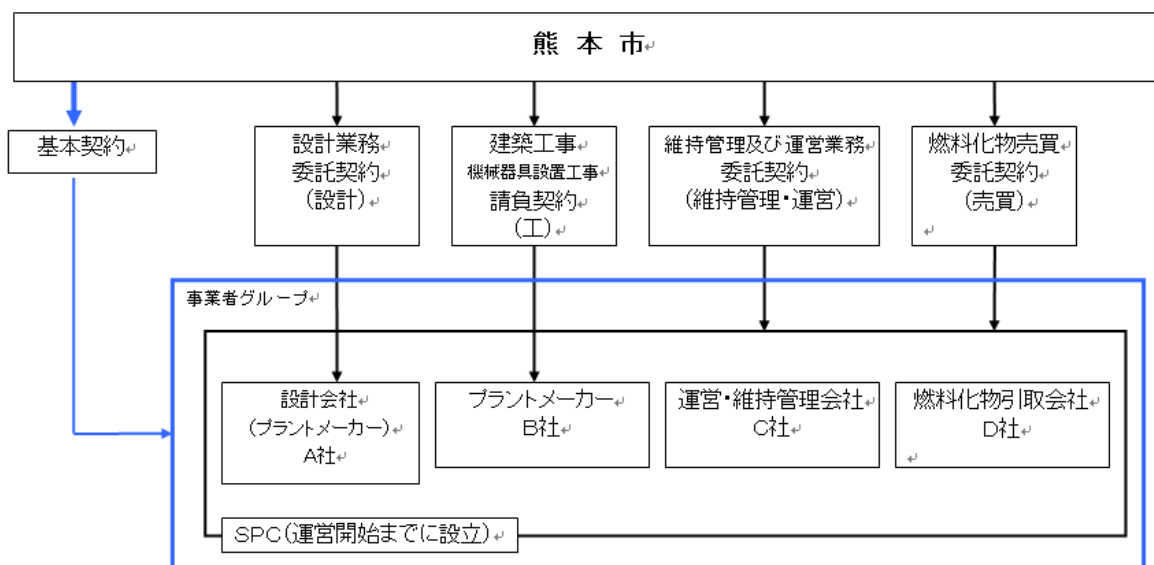
|         |               |                                                                                                                                                                        |
|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 熊本市下水污泥固形燃料化事業                                                                                                                                                         |
| 事業分野    |               | 下水道（污泥燃料化施設）                                                                                                                                                           |
| 発注者     |               | 熊本県熊本市                                                                                                                                                                 |
| 施設概要    | 施設内容          | 下水污泥固形燃料化施設                                                                                                                                                            |
|         | 施設規模          | 処理規模 : 脱水污泥 50t-wet/日×1 基<br>計画污泥処理量 : 脱水污泥 16,000t-wet/年<br>燃料化物製造量 : 約 2,300t/年                                                                                      |
|         | 事業場所          | 熊本県熊本市南区元三町四丁目 1 番 1 号（熊本市南部浄化センター内）                                                                                                                                   |
| 事業概要    | 事業概要          | 下水污泥固形燃料化施設の設計・施工・維持管理及び運営・燃料化物の買い取りを一括して民間事業者に委託。                                                                                                                     |
|         | 民間収益施設        | 無し（燃料化物は有価で売買）                                                                                                                                                         |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 設計・施工 平成23年3月～平成25年3月<br>維持管理運営 平成25年4月～平成45年3月<br>燃料化物買取 平成 25 年 4 月～平成 45 年 3 月                                                                                      |
|         | 事業方式          | DBO 方式                                                                                                                                                                 |
|         | 事業類型          | —                                                                                                                                                                      |
|         | 事業規模          | 6,170 百万円（落札者の入札金額）                                                                                                                                                    |
|         | 民間事業者の業務内容    | 下水污泥固形燃料化施設の設計・施工・維持管理及び運営・燃料化物の買い取り                                                                                                                                   |
|         |               |                                                                                                                                                                        |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                                      |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                      |
|         | 割引率           | —                                                                                                                                                                      |
| 審査結果    | 選定方式          | 高度技術提案型総合評価方式                                                                                                                                                          |
|         | 予定価格          | 平成 22 年度：60 百万円・平成 23～45 年：7,972 百万円                                                                                                                                   |
|         | 契約金額          | 6,170 百万円（落札者の入札金額）（税込）                                                                                                                                                |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                                                                 |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎電源開発（燃料化物利用）・九州電力（同左）・月島機械（設計、施工）・月島テクノサービス（維持管理運営）・バイオコーポラント（同左）                                                                                                     |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                      |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成 22 年 9 月<br>入札公告 平成 22 年 11 月<br>技術提案受付 平成 22 年 12 月<br>技術対話 平成 23 年 1 月<br>再技術提案受付 平成 23 年 2 月<br>事業者決定 平成 23 年 3 月<br>契約締結 平成 23 年 3 月<br>供用開始 平成 25 年 4 月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | 国土交通省・下水道事業費補助                                                                                                                                                         |
|         | その他           | —                                                                                                                                                                      |

### (3)事業スキーム

- ・DBO 方式を採用し、設計・施工・維持管理・燃料化物の買取りにかかる業務を一括して発注し、資金調達は市が行う。また、基本契約に基づき、各下請事業者と個別に下請契約を締結。



出典：熊本市公表資料



出典：熊本市から提供

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市は既存の下水汚泥焼却施設の更新にあたり、従来から一般廃棄物との混合焼却を目指していた。しかし、地元協議の長期化や仮に混合焼却した場合でも焼却灰の有効活用に限界がある課題があることから、混合焼却は断念した。

- ・その後、下水汚泥の資源化を検討することとなり、既にセメント化やコンポスト化は実施していることから、新たに燃料化を検討することとなった。

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・燃料化により生成される固形燃料の受入先の民間事業者を市で確保しようとしたが、燃料化の技術により固形燃料の性状等は様々であり、市が受入先の民間事業者から技術的な観点から十分に説明することが難しく、固形燃料の受入先を確保できなかった。
- ・一方、燃料化施設の施工・運営メーカーは、受入先の民間事業者が懸念する課題について、各メーカーが有する技術に基づく詳細情報により、受入先へ十分な説明が可能であると共に、受入先を直接かつ長期的に確保することが可能であると考えられた。
- ・そのため、固形燃料の受入先の確保を民間事業者の業務にすることが有効と考え、官民連携を検討することとした。また、市では当時、行財政改革計画においてPFI導入を推進していた背景もある。
- ・官民連携の検討の中で、PFI（BTO）方式も検討したが、資金調達コストが高いことや、事業契約内容の検討等をはじめ、事業開始までに2～3年を要するため、DBO方式を採用することとし、平成22年9月にDBO方式での事業化の実施方針を公表した。

## 3 本事業の特色

### (1) 高度技術提案型総合評価方式の採用

- ・本事業では入札手続において技術提案書の提出を求め、入札者の提示する技術、専門的知識、創意工夫等と入札価格とを総合的に評価して落札者を決定する高度技術提案型総合評価方式を採用している。
- ・高度技術提案型総合評価方式での落札者の選定スケジュールは、通常のPFI事業とは異なり提案技術書の提出を受けた後に技術対話を行い、再技術提案書及び見積書の提出を求め、その見積書を参考として予定価格が定めている。
- ・本事業では、技術対話を経た後で、再技術提案書の提出を受け、より優れた提案を受けることができた。

### (2) 提案対象とする燃料化の技術

- ・入札公告において、燃料化の技術は民間提案に委ねるべきとの考え方から特定の一つの技術に限定しなかった。しかし、この場合、提案される燃料化技術が事前には不明であり、評価も困難であることから、提案可能な技術については、日本下水道事業団や下水道新技術推進機構の評価がある技術を対象とすることとした。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①燃料化物の受入先の確保

- ・燃料化物の買取りを事業者の業務に含めることにより、20 年間にわたる安定的な受入先を確保した。

#### ②燃料化物販売収入の発生

- ・本事業により、燃料化物を民間事業者へ販売することとなり、市の収入源となった。

#### ③下水汚泥のリサイクル率 100%達成

- ・本事業の実施により平成 25 年度にはセメント化、コンポスト化と合わせて、下水汚泥のリサイクル率 100%を達成した。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①燃料化物の安定的な受入先の確保

- ・民間事業者からの提案により複数の燃料化物の受入先が確保された。受入先は電源開発の松浦火力発電所と九州電力の松浦発電所となった。

#### ②低温炭化燃料化方式の採用

- ・民間事業者からの提案により本事業では、低温域（炭化温度：250～350 度程度）で炭化を行うことで、燃料化物に求められる高発熱性、低臭気、低自然発火性の三要件を同時に充足できる低温炭化燃料化方式を採用している。
- ・従来の焼却処理と比較して温室効果ガスを低減することが可能であり、炭化物の石炭代替利用も含めて二酸化炭素削減効果が高い施設となっている。
- ・さらに浄化センター内で発生する消化ガスを補助燃料として有効利用すると共に、施設の排ガスから熱交換器により得られた温水は、消化槽加温に利用されている。
- ・低温炭化燃料化方式の採用により、南部浄化センターで約2,900t/年、火力発電所で約3,400t/年の合計約6,300 t/年の温室効果ガス削減効果がある。

#### ③都市ガスの導入

- ・南部浄化センターでは、従来は焼却燃料として主に石油系燃料を使用していたが、民間事業者からの提案により新たに都市ガスを利用することとなった。都市ガスは石油系燃料よりも温室効果ガスが抑制されるため環境対策として効果があった。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・特になし。燃料化物は熊本県外の長崎県松浦市へ搬出しているが、燃料化物は有価物として扱っており、廃棄物処理法上の産業廃棄物にはあたらないものとして整理している。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・PFI 方式では事業の進め方についてマニュアル等があるが、DBO 方式では同様のマニュアル等が無く、また先行事例も少なかったため、手探り状態で事業を推進した。
- ・本事業で採用した DBO 方式は、性能発注であるため、施設の施工段階における官民の打合せ時に、どの程度まで細部を確認する必要があるのか、確認してよいのか等で判断に迷うこともあった。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・事業者の業務実施内容が要求水準を満たしているかモニタリング体制を確立することが挙げられる。
- ・また、運営開始後に公共と事業者間で協議の必要が生じたとき、その解決を図るための運営協議会等を設置することを奨める。

以上

|                                      |
|--------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「熊本市 上下水道局 水再生課」です。 |
|--------------------------------------|

## 事例 31：SA・PA 事業への民間事業者等の参入促進

国土交通省

### I 概要

- 高速道路利便施設の連結制度を促進し、高速道路 SA・PA の将来計画等に関する情報を各事業実施段階で積極的に公開することにより、SA・PA 事業への民間事業者等の参入を促進することとしたもの。

### II 特徴

- 高速道路利便施設の連結制度とは、高速道路を活用した多様な事業の推進を目的に、民間事業者が設置する休憩所、給油所、商業施設、レクリエーション施設等の利便施設と高速道路とを直接結ぶことを可能にした制度である。
- 連結制度が推進されることによって、多様化・高度化する高速道路利用者のニーズを踏まえたサービスの提供、SA・PA を活用した地域活性化を推進することが期待される。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・国土交通省道路局は、高速自動車国道又は自動車専用道路（以下、「高速道路」という。）のサービスエリア・パーキングエリア（以下、「SA・PA」という。）事業への民間事業者等の参入を促進するため、SA・PA の将来計画や具体的な位置等について、各事業の実施段階で道路管理者からの情報提供を積極的に行うことを公表した（平成 25 年 10 月 25 日）。
- ・積極的な情報発信により、高速道路の SA・PA における PPP/PFI 手法の活用が進み、多様化・高度化する高速道路利用者のニーズをふまえたサービスを向上させることや、SA・PA を活用した地域活性化を推進することを目的としたものである。

## 2 本事業の事業化の経緯

- ・従来、民間事業者等が SA・PA に休憩所・給油所・商業施設・レクリエーション施設等の商業施設を整備し運営することは可能であった。
- ・しかし、実際は民間事業者の参入は限定的であり、多様な事業の推進には至っていなかった。そ

の要因の一つとして、高速道路の SA・PA に関する将来計画や具体的な位置等の情報が十分に広報されていなかったことが考えられた。

- ・そのため、国（国土交通省）は、各事業実施段階で道路管理者からの情報提供を積極的に行い、SA・PA 事業への民間事業者等の参入を促進することとした。
- ・平成 25 年 12 月には、休憩所等の利便施設と高速道路との連結について、その許可手続き、審査基準及び連結料の算定方法等を定めた「高速道路利便施設の連結実施要領」（以下、「実施要領」という。）が公表されている。この実施要領は、独立行政法人日本高速道路保有・債務返済機構（以下、「機構」という。）の業務に関する高速道路との連結について適用される。

### 3 本事業の特色

#### (1) 高速道路利便施設の連結制度について

- ・高速道路利便施設の連結制度とは、高速道路を活用した多様な事業の推進を目的に、民間事業者が設置する休憩所・給油所・商業施設・レクリエーション施設等の利便施設と高速道路とを直接結ぶことを可能にしたものである。
- ・また、民間事業者のアイデアを高速道路の SA・PA に取り入れ、高速道路利用者の利便の増進を図ることを目的としている。



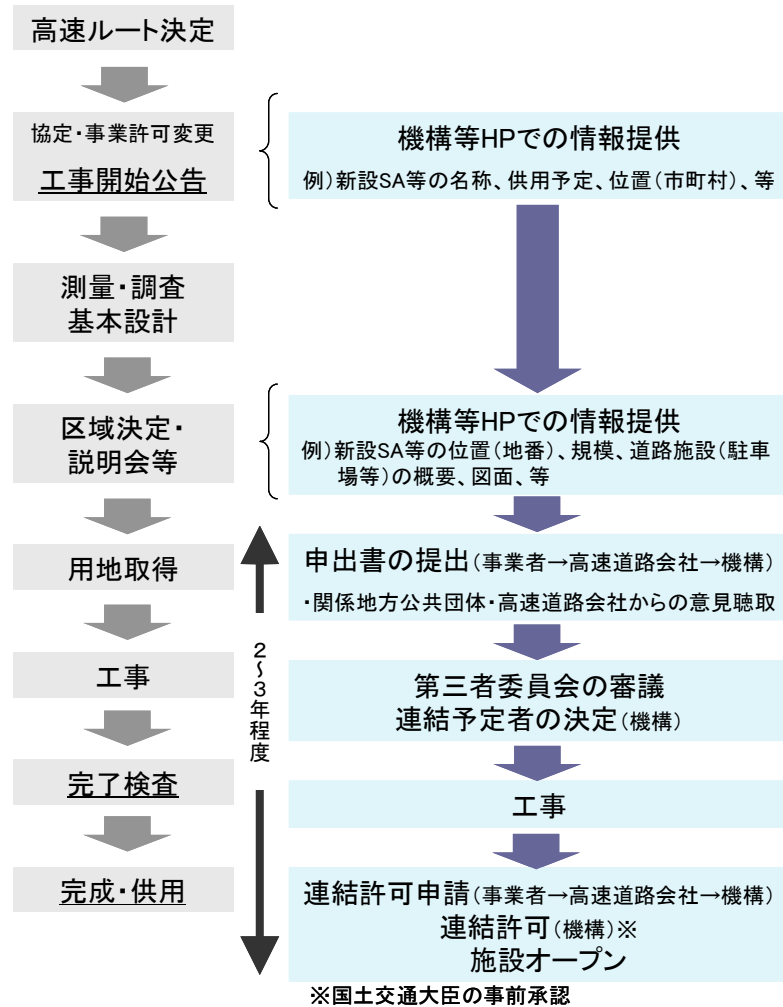
出典：国土交通省公表資料



■高速道路事業・連結手続の流れ

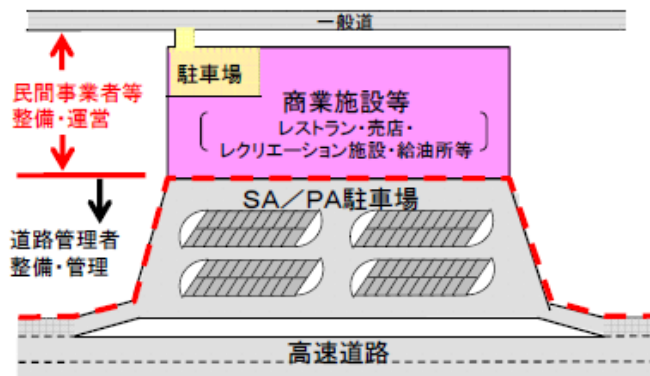
＜高速道路事業＞

＜連結手続＞



出典：国土交通省公表資料に基づき作成

■連結のイメージ



出典：国土交通省公表資料

## (2) 民間の参入を期待し、より具体的な情報提供を実施

- ・従来より、高速道路を活用した多様な事業の推進のため、高速道路の SA・PA に連結させ民間商業施設等を整備・運営することが可能とされていたが、それを利用する民間事業者等は限られていた。
- ・そのため、連結に関する通知を見直し、より具体的な情報提供を実施することとした。
- ・国及び機構は、事業の進捗状況や地域の実情に配慮しつつ、新設・供用中等の SA・PA の関連情報等について、各々の事業実施段階に応じて必要な情報を HP 等で公表すること等により、情報提供を行うこととしている。

### ■情報提供の内容

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>新設又は改築が予定される SA・PA（以下、「新設等 SA・PA」という。）における連結に関する情報提供</p> | <p>①道路整備特別措置法（昭和 31 年法律第 7 号）第 22 条第 1 項に基づく道路に関する工事の公告を行った時</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新設等 SA・PA の名称</li> <li>・路線名</li> <li>・供用予定</li> <li>・位置（市町村）等</li> </ul> <p>②道路法第 18 条第 1 項若しくは高速自動車国道法第 7 条第 1 項に基づく高速道路の区域の決定又は地元説明会の実施等により、道路本体及び道路附属物の構造が公表された時</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新設等 SA・PA の名称</li> <li>・路線名</li> <li>・供用予定</li> <li>・位置（地名、地番）</li> <li>・規模・道路管理者が建設及び管理する施設（駐車場、公衆便所、休憩所等）の概要・高速道路の区域の決定に際して一般の縦覧に供する図面又はその写し若しくはそれに代わる図面 等</li> </ul> |
| <p>供用中の SA・PA における連結に関する情報提供</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・名称</li> <li>・路線名</li> <li>・位置（地名、地番）</li> <li>・規模</li> <li>・道路管理者が管理する施設（駐車場・公衆便所・休憩所等）の概要</li> <li>・占用主体又は連結主体が管理する施設（休憩所・商業施設・給油所・レクリエーション施設等）の概要</li> <li>・道路法第 18 条第 2 項又は高速自動車国道法第 7 条第 2 項に基づき供用の開始に際して一般の縦覧に供した図面又はその写し若しくはそれに代わる図面（高速道路の区域の決定に際して一般の縦覧に供した図面等） 等</li> </ul>                                                                                                                                                                      |
| <p>連結手続きに関するスケジュール等の情報提供</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・連結の申出があった場合、当該施設の位置及び種類、今後の連結手続きに関するスケジュール他 必要な情報を、ホームページ等で公表</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>情報の共有化</p>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報へのアクセス性・利便性を考慮し、必要に応じ、国土交通省、機構及び会社の各主体がもつ関連情報の共有化を図る</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>事業者からの公表要望への対応</p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・連結を検討している事業者から、公表している情報以外の情報提供を求められた場合には、事業者の参入促進を図るため、事業の進捗状況や地域の実情に配慮しつつ、公表が可能な情報であれば積極的に公表等する</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

出典：国土交通省公表資料に基づき作成

- ・ これにより、高速道路 SA・PA における PPP/PFI 手法の活用が進み、多様化・高度化する高速道路利用者のニーズをふまえたサービスの向上や、SA・PA を活用した地域活性化の促進等が期待されている。
- ・ 情報提供は、国や機構等、各道路管理者の HP へ掲載することにより行われている。

#### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

##### ●具体的な情報の提示、実施要領の作成により民間の情報収集労力を削減

- ・ HP 等により、新設、供用中等の SA・PA の情報を積極的に公表することで、新たに事業の開発等を検討している民間事業者の情報収集の労力を削減することができ、インセンティブ増強につながると考えられる。

以上

|                                       |
|---------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「国土交通省 道路局 高速道路課」です。 |
|---------------------------------------|



## 事例 32 : 神明～蘇我共同溝シールド (その 1) 工事

国土交通省

### I 概要

- 本事業は、千葉県内の神明から蘇我間に共同溝シールドを整備するにあたり、民間事業者の技術やノウハウ等を活用するため、DB 方式 (設計・施工一括発注方式) を採用したもの。

### II 特徴

- 複雑かつ高度な技術を要する工事に対し、設計・施工を一体としたスキームを採用し、高精度・高品質な事業化を図ったもの。
- 民間事業者の提案により、最先端技術を導入した事業手法を取り入れ、効率的な事業化を実現した。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、千葉県内の神明から蘇我間に共同溝シールドを整備するにあたり、設計・施工一括発注方式 (DB 方式) を用い、民間事業者が整備手法を提案したもの。
- ・共同溝シールドの整備は、2km～3km 程度の距離が一般的である中、本事業では 5.4km と前例の少ない規模で工事を行う必要があった。また、上部を通る国道 357 号線は地域交通の要であり、工事による交通への影響を最小限に留める必要があった。
- ・これらの課題に対し、国は、民間事業者の技術やノウハウを活用することで、最適な手法を選択することを検討した。また、設計・施工一括発注方式を採用することで、設計内容の施工内容へのフィードバックを図り、高精度・高品質な事業化を目指した。
- ・結果として、複数の民間事業者から独自の技術を用いた提案がなされ、最先端の技術を用い、効率的に事業実施することができた。

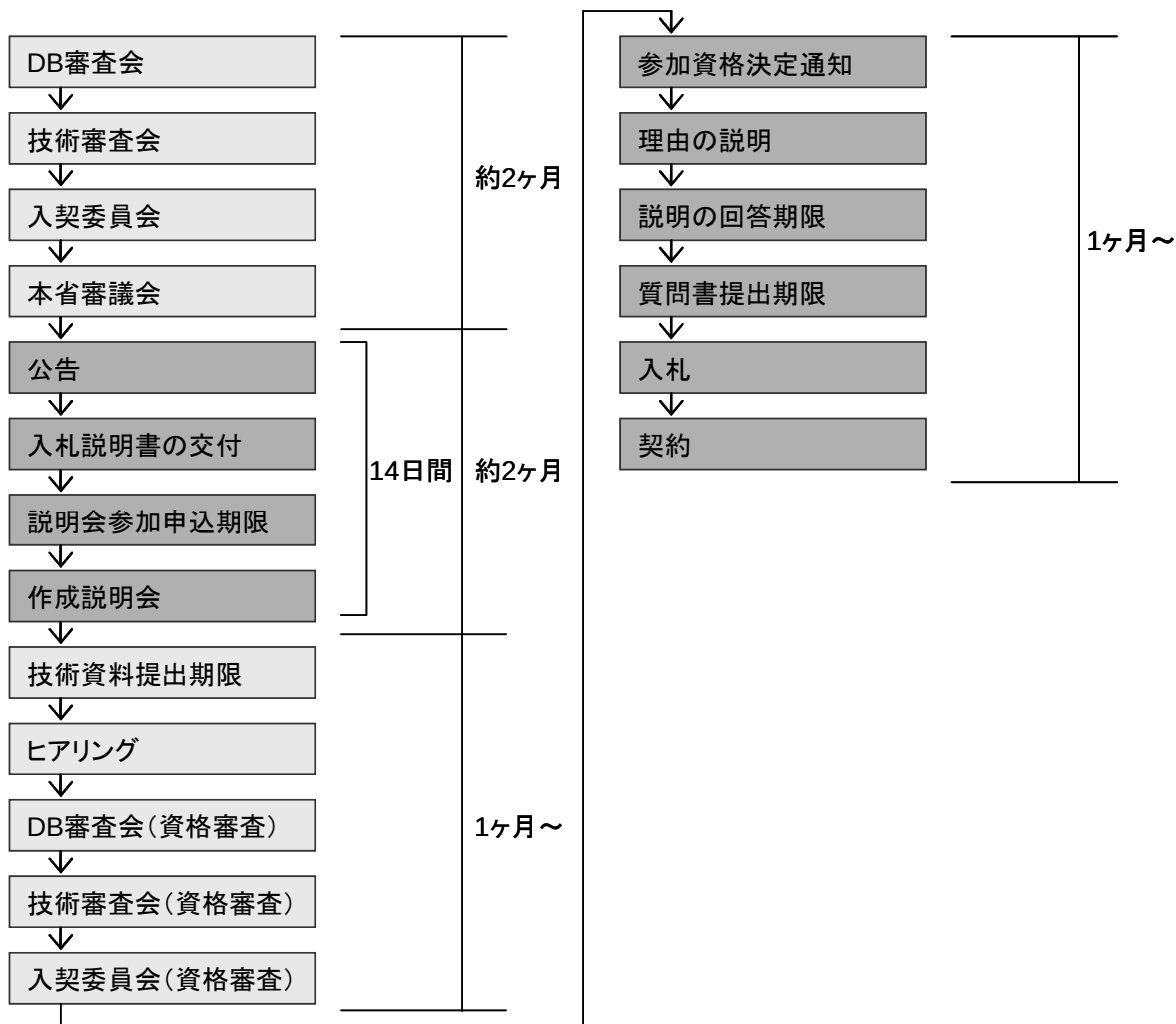
## (2)基本データ

|             |                |                                                                                  |
|-------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 神明～蘇我共同溝シールド（その1）工事                                                              |
| 事業分野        |                | 道路（共同溝）                                                                          |
| 発注者         |                | 国土交通省関東地方整備局                                                                     |
| 施設概要        | 施設内容           | シールドトンネル                                                                         |
|             | 施設規模           | 詳細設計：5,400m・シールド掘進：1,520m                                                        |
|             | 事業場所           | 自）千葉県千葉市中央区新田町<br>至）千葉県千葉市中央区寒川町1丁目                                              |
| 事業概要        | 事業概要           | 神明～蘇我間の共同溝シールドの設計を行い、そのうち約 1.6km について施工を一括して行う（その他の区間は、第2期工事として本事業の受注者に随意契約を行う）。 |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                               |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約6年                                                                              |
|             | 事業方式           | DB方式                                                                             |
|             | 事業類型           | —                                                                                |
|             | 事業規模           | —                                                                                |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 神明～蘇我間の共同溝シールドの設計を行い、そのうち約 1.6km について施工を一括して行う。                                  |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                |
|             | 事業者提案          | —                                                                                |
|             | 割引率            | —                                                                                |
| 審査結果        | 選定方式           | 技術提案が適切である者の中で最低価格を以って入札した者が落札者となる。                                              |
|             | 予定価格           | —                                                                                |
|             | 契約金額           | 4,500,000,000 円                                                                  |
|             | 応募グループ         | 4 グループ（全て JV）                                                                    |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 大成建設・鹿島建設・西松建設 JV                                                                |
|             | 協力会社           | —                                                                                |
| スケジュール      |                | 優先交渉権者決定 平成14年3月22日<br>供用開始 平成19年10月31日                                          |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                |
|             | その他            | —                                                                                |

### (3)事業スキーム

- ・本事業は、事業者が対象となる神明～蘇我間の設計を行い、その内約 1.6km の区間は施工を一括して発注する事業である。
- ・残りの区間も、特段問題がない場合には発注者と随意契約により事業を実施する。(神明～蘇我共同溝 (その2) シールド工事。)

#### ■ 契約までのフロー



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・国では、昭和 61 年 6 月に第四次首都圏基本計画を定め、東京都外の周辺地域につき、中核都市を中心に諸機能の集積促進を進めていた。この中で、千葉市を中心とする地域も業務核都市として指定されていた。

- ・以上をふまえ、この地域では千葉港区画整理事業等を中心に開発を進めており、この開発に対応できる電力供給拡大対策や下水道施設の環境基準対策が必要となっていた。
- ・これらインフラの整備手法として、東京都側で既に整備されている共同溝※1 と連結させ、千葉市側に延長することで、主要都市への供給網を構築することとした。

※1 共同溝：「二以上の公益事業者の公益物件を収容するため道路管理者が道路の地下に設ける施設」と定義されている（共同溝の整備等に関する特別措置法 2 条 5 項）。

## ■ 事業地図



出典：「土木学会第 60 回年次学術講演会」資料

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業実施にあたり、工事環境や要する技術は複雑かつ高度なものが想定された。このため、国では民間事業者の技術開発及び技術力を活かした自由度のある技術提案の募集を検討することとなった。

## 3 本事業の特色

### (1) 設計・施工一括発注方式（DB 方式）の導入

- ・本事業の対象地は一般国道 357 号線の地下部分となるが、本国道は 1 日 5 万台以上の通行量があり、交通の要となっていた。このため、工事实施段階では、路面の掘削等を極力抑制し、交通量への影響を最小限に留める必要があった。
- ・この課題に対し、関東地方整備局ではシールド工法※2 によるトンネル（以下、「シールドトンネル」。）を検討することとなった。しかし、シールドトンネル分野は 2km～3km 程度の工事が一般的であり、本件のように 5.4km に及ぶ大工事には、高い技術力が必要とされた。
- ・一方、シールドトンネルは近年技術開発が日進月歩で進んでおり、民間事業者固有の設計技術を有している可能性が高い分野でもあった。また、設計内容を熟知している者が施工も一括して行うことでフィードバックが可能となり、高精度・高品質な事業化を実現できる可能性があった。
- ・以上を勘案し、国は本事業を設計・施工一括発注方式（DB 方式）により整備することを決定した。

※2 シールド工法：立坑（縦穴）を地中に構築し、立坑を基地としてシールドマシンにより掘削を行う工法。



## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●民間事業者の提案により最良の工法選択を実現

- ・本事業は設計・施工一括発注方式（DB 方式）を採用し、民間事業者から提案を受け付けたことで、各社が有する独自技術を用いた提案を受け付けることができた。
- ・実際には4 グループ（いずれも JV）からの提案があり、国はそれぞれの技術の中から最良の提案を選択することができた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●民間事業者の高度な技術提案

- ・本事業は過去に例の少ない超長距離シールド高速施工案件であるが、事業者は自らが開発した最新技術を結集したシールドマシンによる工事手法を提案したことで、より効率的な工事手法による事業化ができた。

#### ■ シールド機全景



#### ■ 坑内全域



出典：自治タイムズ社出版「建設グラフ 2005 年 5 月号」資料

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「国土交通省 関東地方整備局 道路工事課」です。



○包括的管理委託〔道路（有料道路）〕

## 事例 33：第二阪奈有料道路 道路維持管理業務委託

奈良県道路公社

### I 概要

■民間事業者の創意工夫による維持管理業務の効率化とコスト縮減を目指して、性能規定と品質保証の考え方を適用した「性能規定型維持管理契約」に基づく複数年・複数業務包括委託を実施したもの。

### II 特徴

■事業者が行う業務の一つに「改善提案業務」を新設し、提案内容を業務に取り入れることにより、民間の創意工夫を発揮した。

■一部の業務（A 除草業務）では約 25.6%のコスト削減効果。予防保全の実施による不具合の早期発見・早期対応が図られ、道路サービスの向上効果もあった。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・奈良県道路公社は、有料道路の建設と管理を総合的かつ効率的に行う専門機関として、昭和 60 年 5 月 1 日に設立された。
- ・公社では、民間事業者の持つ創意工夫及びノウハウを活用して、維持管理の効率化とコスト縮減を企図し、平成 24 年度から第二阪奈有料道路に、「性能規定型維持管理契約」に基づく性能規定と品質保証の考え方を適用した「複数業務包括委託」での道路維持業務委託を実施し、平成 25 年度から業務包括委託を複数年の発注とした。

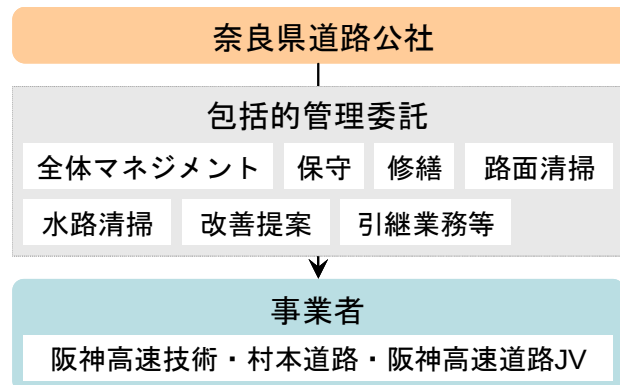


出典：奈良県 HP

## (2)基本データ

|             |               |                                                                                                                                                    |
|-------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |               | 第二阪奈有料道路 道路維持管理業務委託                                                                                                                                |
| 事業分野        |               | 道路（有料道路）                                                                                                                                           |
| 発注者         |               | 奈良県道路公社                                                                                                                                            |
| 施設概要        | 施設内容          | 有料道路                                                                                                                                               |
|             | 施設規模          | 9.6km                                                                                                                                              |
|             | 事業場所          | 起点：奈良県生駒市鬼取町 終点：奈良県奈良市宝来町<br>延長：9.6km                                                                                                              |
| 事業概要        | 事業概要          | 有料道路の性能規定型維持管理契約（複数年複数業務の包括委託契約）                                                                                                                   |
|             | 民間収益施設        | 無し                                                                                                                                                 |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間          | 約3年（維持管理：約3年）                                                                                                                                      |
|             | 事業方式          | 包括的管理委託                                                                                                                                            |
|             | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                            |
|             | 事業規模          | 267,750,000 円（契約額）（税込）                                                                                                                             |
|             | 民間事業者の業務内容    | 全体マネジメント<br>保守、修繕、路面清掃、水路清掃<br>改善提案、引継業務 等                                                                                                         |
| VFM         | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                  |
|             | 事業者提案         | —                                                                                                                                                  |
|             | 割引率           | —                                                                                                                                                  |
| 審査結果        | 選定方式          | 総合評価落札                                                                                                                                             |
|             | 予定価格          | —                                                                                                                                                  |
|             | 契約金額          | 267,750,000 円（税込）                                                                                                                                  |
|             | 応募グループ        | 1 グループ                                                                                                                                             |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業 | 阪神高速技術・村本道路・阪神高速道路 JV                                                                                                                              |
|             | 協力会社          | —                                                                                                                                                  |
| スケジュール      |               | 入札公告 平成 25 年 3 月 8 日<br>技術提案書締切 平成 25 年 3 月 29 日<br>開札日 平成 25 年 5 月 8 日(落札候補者決定)<br>契約締結 平成 25 年 5 月 29 日<br>契約期間 平成 25 年 6 月 1 日～平成 28 年 3 月 31 日 |
| 活用した制度等     | 補助金           | 先導的官民連携支援事業                                                                                                                                        |
|             | その他           | —                                                                                                                                                  |

### (3)事業スキーム



出典：奈良県道路公社公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・第二阪奈有料道路は平成 9 年 4 月に供用開始して以来、交通量は平成 13 年まで増加傾向にあったが、それ以降は不景気等の影響により長期減少傾向が続いている。この状況に対し、公社は経営方針を策定し、各方面からの方策を検討していた。
- ・その一環として、予防保全への転換の必要性、性能規定型維持管理契約の活用について検討を行い、道路維持作業等の一部に性能規定と品質保証の考え方を適用した道路維持包括業務の委託を実施することとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・公社では、「奈良県道路公社経営改善プログラム」（平成 23 年度から 25 年度の 3 か年）を策定し、経営方針として 1 コストの縮減・2 増収対策・3 利用者サービスの向上・4 安全対策の徹底と 5 制度改善等の要望をあげ、さらに「将来の維持管理のあり方等検討」として、契約事務の簡素化、管理の効率化及びコスト低減等について取り組んでいた。その一環として、民間事業者の持つ創意工夫及びノウハウを活用して、維持管理の効率化とコスト縮減を企図した。
- ・道路維持包括業務の委託にあたって、公社は第一段階として平成 24 年に単年度で業務委託を行った。これをふまえ、平成 25 年度には同様の業務についてより民間の創意工夫やノウハウの活用を幅を広げるため、複数年の契約形態として案件化を図った。

## 3 本事業の特色

### (1) 業務範囲を拡大した上での包括委託化

- ・本事業は、第一段階にあたる平成 24 年の案件発注の段階で、従前は「道路維持作業」・「道路維持（舗装補修工事）」・「道路維持（除草作業）」の 3 事業を委託業務対象としていたところを 11

事業に再編成した上で、包括委託として発注を行った。

- ・従前は3事業について個別に発注を行っていたため、「道路維持（除草作業）」の受託者が道路の不備を発見しても公社に報告が入らない等、非効率な側面が残っていた。これらの解決に向け、業務内容について「保守業務」や「改善提案業務」「引継業務」を追加して業務の明確化を行った。
- ・特に保守業務については、簡易的な不具合であればその場で修繕を行う「即時保守業務」と、その場では対応できない不具合について報告を行う「確認報告業務」を規定し、不具合への効率化対応を行った。従来方式において不具合は設備点検時にのみ発見されていたところ、本業務により除草時、清掃時等にも発見され、かつ迅速に対応がなされることとなり、道路の走行性の確保や不具合発見期間の短縮に大きな効果があった。
- ・新規業務として「全体マネジメント業務」を設け、全体調整・公社との窓口機能を設定することで、業務の進行管理の効率化や抜け・漏れの防止に大きな効果があった。加えてこれらの業務を包括委託とすることで、更なる効率化が図られている。

## (2) 改善提案業務

- ・業務の一つに「改善提案業務」を設けた。これは、管理の現場に精通し、かつ専門的な知識を有する事業者から、維持管理の効率化やサービスの向上等に関する改善提案を求めることを業務として定めたものである。ここで出された提案を管理運営に活かすことで、民間事業者のノウハウを最大限活用することができた。
- ・こうした提案の事業化にあたっては、随意契約に相当する業務については事業者が自ら実施でき、随意契約外の業務であっても事業者が入札等に参加できる機会の増加につながるという点が民間事業者の提案のインセンティブとなり、積極的な運営が期待された。

## (3) 性能規定と品質保証の考え方の適用

- ・本事業の実施にあたっては、新規業務の設置のみならず、従来から行ってきた業務に対しても性能規定と品質保証の考え方を適用することで、業務内容の改善を行った。
- ・具体的には、除草作業について性能規定の考え方を導入し、受託者が自ら実施の範囲や実施時期、実施回数を定めるものとした（「A 除草作業」）。一方、公社の判断により除草を行う必要があるケースにも備え、従来通りの仕様による業務の余地も残した（「B 除草作業」）。
- ・舗装補修業務は、アルファルト舗装には品質保証型の考え方を導入した。契約完了後3年間の保証期間も設定し、工事品質に係る受託者へのリスク移転を明確にした。

# 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

## (1) 公共側が提示した条件によるもの

### ●性能規定の導入による VFM

- ・第一段階における平成24年度業務では、上述のとおり性能規定を導入した「A 除草業務」については除草面積の効率的な削減が見込まれ、予定価格設定段階で従来対比約3%のVFM効果が見込まれていた。第一段階終了後の平成25年度にVFMの結果を検証したところ、「A 除草

業務」に係る VFM 実績は 25.6%となった。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

- ・舗装補修業務について、アスファルト舗装の予防保全の実施が提案され、舗装の維持管理水準の確保と施設の長寿命化の効果が見込まれている。
- ・また、除草業務について、除草済みの箇所に防草シートを敷設し植物の育成を抑制することが提案され、除草コストの軽減が見込まれている。
- ・その他、民間事業者からの提案として、ランプの誤進入に対する改善対応があり、これも効果をあげている。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・これまでは、単年度で個別契約であったものが、複数年度で包括的な業務委託になった結果、積極的に参加する民間事業者（JV）が少ない状態となっていた。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・特になし。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・第二段階として、平成 25 年度からは複数年度の業務委託とした。ただし、応札（技術提案）は 1 グループに留まった。今後は、より競争が発揮されるような検討をしたいと考えている。

以上

|                                   |
|-----------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「奈良県道路公社 業務課」です。 |
|-----------------------------------|





## 事例 34 : 直轄駐車場維持管理・運営事業

国土交通省

### I 概要

■本事業は、PFI 事業者が(財)駐車場整備促進機構が保有する全国 14 ヶ所の駐車場施設の持分を買取り、駐車場の維持管理・運営を行った上で、13 年間の事業終了後に国又は国の指定する第三者に持分を無償譲渡するもの。

### II 特徴

■維持管理業務に駐車場管理室の空調設備や給湯設備の大規模修繕等も含めた上で、独立採算スキームとして案件を組成。これにより国の財政負担なく事業を継続することができた。

■PFI 事業者のノウハウを活かし、カーシェアリング制度や機材のオンライン化等、利用者の利便性向上にも貢献。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、国及び(財)駐車場整備推進機構（以下、「機構」という。）が一体的に整備を行い、維持・管理されてきた全国 14 ヶ所の駐車場を、効率的かつ効果的に維持管理・運営を行うため PFI 手法を活用したものである。
- ・本事業を行う前提として機構の解散が決定していたため、事業実施にあたっては機構の施設持分や未償還の借入金の取扱いを検討する必要があった。「コンセッション方式」による対応も検討されたが、最終的に機構持分を PFI 事業者が買取り、機構は売却資金で既存借入金を一括返済するスキームとなった。
- ・また、PFI 導入後も国の持分は変化なく、事業終了後には民間事業者が駐車場施設の持分を国又は国が指定する第三者に無償で譲渡することとされているため、直轄駐車場としての意義を保つことができた。
- ・本事業を PFI 事業としたことにより、民間事業者からカーシェアリング制度や機材のオンライン化等、そのノウハウを活かした提案がなされ、利用者の利便性向上を図ることができた。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                                  |
|---------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 直轄駐車場維持管理・運営事業                                                                                                                                                                                                   |
| 事業分野    |               | 駐車場                                                                                                                                                                                                              |
| 発注者     |               | 国土交通省                                                                                                                                                                                                            |
| 施設概要    | 施設内容          | 駐車場                                                                                                                                                                                                              |
|         | 施設規模          | 対象 14 施設                                                                                                                                                                                                         |
|         | 事業場所          | 別表「本事業の対象施設の名称、所在地及び国土交通大臣の事務を分掌する者」参照                                                                                                                                                                           |
| 事業概要    | 事業概要          | 機構が保有する対象施設の持分の買取を行い、施設の維持管理・運営を行った上で、事業終了後に国又は国の指定する第三者に持分を無償譲渡する。                                                                                                                                              |
|         | 民間収益施設        | 有り（駐車場（独立採算型））                                                                                                                                                                                                   |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 13 年                                                                                                                                                                                                           |
|         | 事業方式          | 維持管理・運営後に国に無償譲渡                                                                                                                                                                                                  |
|         | 事業類型          | 独立採算型                                                                                                                                                                                                            |
|         | 事業規模          | 1,910,000,000 円                                                                                                                                                                                                  |
|         | 民間事業者の業務内容    | 対象 14 施設の維持管理業務（清掃、点検保守、維持修繕、大規模修繕（管理室の空調設備及び給湯設備並びに事業者が単独で所有する設備に限る）、災害復旧（事業者が単独で所有する設備に限る））、運営業務（自動車整理等、安全管理、駐車料金徴収）。                                                                                          |
| VFM     | 特定事業選定時       | －                                                                                                                                                                                                                |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                                                                                                                |
|         | 割引率           | 5.0%                                                                                                                                                                                                             |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                        |
|         | 予定価格          | 1,857,000,000 円（下限額）                                                                                                                                                                                             |
|         | 契約金額          | 1,910,000,000 円                                                                                                                                                                                                  |
|         | 応募グループ        | 3 グループ（内 1 グループは辞退・1 グループは提案価格が下限額以下のため失格）                                                                                                                                                                       |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎タイムズ 24                                                                                                                                                                                                         |
|         | 協力会社          | タイムズサービス・タイムズコミュニケーション・日本管財                                                                                                                                                                                      |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成 23 年 9 月 15 日<br>特定事業選定 平成 23 年 11 月 18 日<br>募集公告 平成 23 年 11 月 21 日<br>提案受付 平成 24 年 3 月 2 日<br>優先交渉権者決定 平成 24 年 3 月 30 日<br>基本協定締結 平成 24 年 6 月 12 日<br>施設売買契約 平成 24 年 8 月 7 日<br>供用開始 平成 24 年 10 月 1 日 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                                                                                                |
|         | その他           | －                                                                                                                                                                                                                |

■ 本事業の対象施設の名称、所在地

| 名称           | 所在地                                 |
|--------------|-------------------------------------|
| 北一条地下駐車場     | 北海道札幌市中央区北一条西5丁目1番2地先<br>(一般国道230号) |
| 長島地下駐車場      | 青森県青森市長島1丁目2番6号地先<br>(一般国道7号)       |
| 平和通り地下駐車場    | 福島県福島市大町4番20号地先<br>(一般国道13号)        |
| 泉町駐車場        | 茨城県水戸市泉町1丁目地先<br>(一般国道50号)          |
| 赤坂公共駐車場      | 東京都港区元赤坂1丁目2番1号地先<br>(一般国道246号)     |
| 八日町地下駐車場     | 東京都八王子市八日町8番B3号<br>(一般国道16号)        |
| 羽衣・伊勢佐木地下駐車場 | 神奈川県横浜市中区羽衣町3丁目66番1<br>(一般国道16号)    |
| 静岡駅前地下駐車場    | 静岡県静岡市葵区黒金町1番地の1<br>(一般国道1号)        |
| 大曽根国道駐車場     | 愛知県名古屋市北区大曽根4丁目1番37号地先<br>(一般国道19号) |
| 四日市地下駐車場     | 三重県四日市市浜田町5番B1号<br>(一般国道1号)         |
| 桜橋駐車場        | 大阪府大阪市北区梅田1丁目1番7号<br>(一般国道2号)       |
| 紙屋町地下駐車場     | 広島県広島市中区大手町1丁目地下街300号<br>(一般国道54号)  |
| 松山地下駐車場      | 愛媛県松山市二番町4丁目7番地2<br>(一般国道11号)       |
| はりまや地下駐車場    | 高知県高知市はりまや町3丁目3番地下1号<br>(一般国道32号)   |

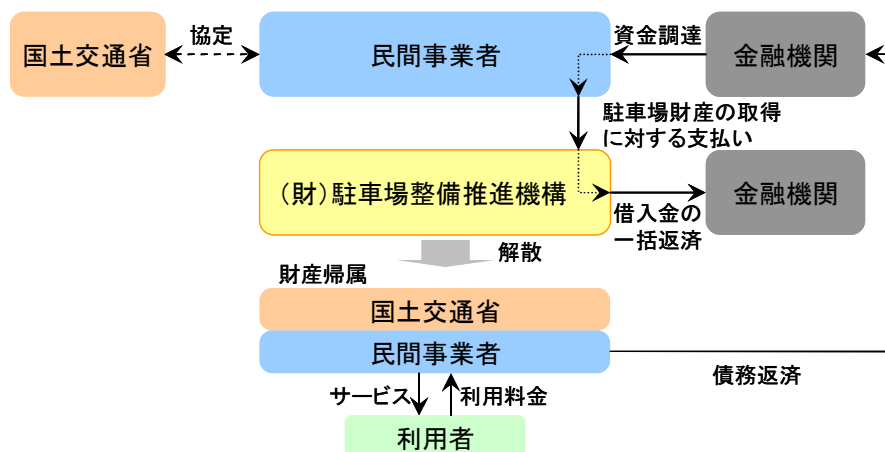
出典：国土交通省「直轄駐車場維持管理・運営事業」募集要項

(3)事業スキーム

- ・PFI事業者は、機構と国（※1）が共有している駐車場の躯体、建築物及び設備の内、機構持分を買い取り、事業期間が終了するまでの期間、国（※1）と共有する。併せて、機構が単独で所有する駐車場の設備及び備品を買取る。
- ・PFI事業者は、事業期間が終了するまでの期間駐車場財産を所有し、国と事業協定、兼用工作物管理協定を締結して維持管理・運営を行う。
- ・PFI事業者は、事業期間終了時に所有する駐車場財産を、国又は国が指定する第三者（※2）に無償譲渡する。譲渡範囲は、事業期間終了時まで国と事業者で協議して定める。
- ・本事業は独立採算型とし、事業実施に要する費用は利用者の駐車場使用料金等で全て賄う。
- ・なお、PFI事業者は、駐車場の適正な維持管理・運営の支障とならない範囲で、駐車場利用者の利便増進に寄与する付帯事業を行うことができ、付帯事業による収入はPFI事業者に帰属する。

※1 一部の駐車場においては、国及び地方公共団体。

※2 事業者から業務を引継ぎ直轄駐車場の維持管理・運営を実施する者として、国が所要の手続きを経て選定する。



出典：財務省「社会資本整備を巡る現状と課題」に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・対象となる駐車場施設は、国と機構が事業協定及び兼用工作物管理協定を結び共同で所有しており、運営は機構が行っていた。
- ・しかし、平成 20 年 1 月に、機構の収入源である道路特定財源について、「職員宿舍の建設やタクシー券等の無駄遣いに充てられている」との報道がなされた。
- ・これを受け、平成 20 年 2 月の衆議院予算委員会では「国土交通省地方整備局から(財)駐車場整備推進機構の直営駐車場の管理業務員への天下りの実態について徹底した調査の必要があるのではないか」・「国土交通大臣が本部長を務める改革本部はいつ設置するのか」(平成 20 年 2 月 21 日・衆議院予算委員会ニュース)といった議論も行われた。
- ・国では道路関係業務のあり方を検討する改革本部を設置、調査・検討を行い、平成 20 年 4 月に最終報告書をまとめた。この中で、「公益法人として行う必要性が低下した業務を実施する法人の解散」が定められ、対象の一つとして機構があげられ、機構が一部所有・運営する本駐車場施設についても、機構解散後の取扱いを検討する必要が生じた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業は、民間事業者のノウハウや資金等を活用することで、より効率的な運営かつサービスの向上が見込まれると考えられ、PFI 事業として行うこととなった。

## 3 本事業の特色

### (1) 施設の新規整備を伴わない買取方式により実施

- ・従来の駐車場 PFI 事業は、新規整備を伴い、PFI 事業者が施設整備から運営を一体で行うものが多かった。一部自転車駐車場では、既存施設の改修を伴う事業もあったが、公共が土地や既存施

設等は無償貸与するスキームとなっていた。

- ・本事業では、施設の新規整備は行わず既存設備を利用し、その所有権を PFI 事業者が買取るスキームとした。機構は施設の売却資金で既存債務の一括償還を行った。このため、事業者募集時に買取金額の下限を設定している。この下限金額は借入金額の一括償還が可能な額を設定し、それを下回る提案者を失格とすることとした。
- ・当初の段階では「コンセッション方式」の利用も検討されたが、最終的には買取方式によるスキームを採っている。

## (2) 維持管理業務に大規模修繕も含めた独立採算事業

- ・本事業は、維持管理業務の業務内容に駐車場管理室の空調設備や給湯設備等の大規模修繕も含めたスキームとした。一方で、民間事業者のノウハウ活用による付帯事業の実施も認め、その収入は PFI 事業者に帰属させることとした。
- ・この付帯事業収入に加え、駐車場利用料金収入により、事業実施に要する費用は全て賄う独立採算型事業とした。
- ・このように、本事業は独立採算型で民間事業者の自由度が高い点、大規模修繕も含めて運営・維持管理業務を民間事業者が実施する点、事業実施にあたり民間事業者から公共に対価を支払う点等において、コンセッション方式と類似したスキームである。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによって生じた有益的效果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●独立採算スキームの導入により財政支出を削減

- ・本事業は、大規模修繕も含め、PFI 事業者の独立採算で事業を行うものである。
- ・これにより、国・機構は組織再編を行うにあたり民間のノウハウや資金等を活用し、財政支出を伴わずにサービス向上を図ることができた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●利用者の利便性向上につながる提案

- ・利用者の利便性向上につながる提案として、付帯事業となるカーシェアリング制度の導入や、電気自動車に対応した充電スタンドの設置の提案があった。
- ・加えて、駐車場機材のオンライン化やコンタクトセンターの活用等、駐車場事業の経営ノウハウを有する民間事業者ならではの提案が行われ、審査委員会でも高い評価を受けた。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「国土交通省 道路局 環境安全課」です。



## 事例 35：箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業

箕面市（大阪府）

### I 概要

■本事業は、箕面駅前の第一駐車場・駐輪場の再整備にあたって、PFI 事業者が提案する地域活性化施設を含めた複合施設を一体整備し、さらに第二駐車場の大規模修繕を行う事業と併せて、PFI 事業者が維持管理・運営を行うもの。

### II 特徴

- 複数の施設・事業を 1 つの PFI 事業としたことでスケールメリットが発揮され、VFM に寄与。
- 地域の魅力を高めるための関連社会資本の整備（道路の美装化等）・自主事業（箕面にぎわい創出への支援等）も、民間事業者の提案により実施された。
- PFI 事業の事業方式や事業期間については、民間事業者の意向調査をふまえて設定。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、年間約 170 万人の観光客が訪れ、また商業機能や公共機能が集積した箕面の玄関口である、箕面駅周辺に位置する老朽化した駅前市営駐車場（第一、第二）・駐輪場を再整備する PFI 事業である。
- ・事業内容は、第一駐車場・駐輪場の再整備にあたって、民間提案による地域活性化施設等を併設させた合築施設とした上で、設計、建設、維持管理・運営を実施すると共に、既存の箕面第二駐車場の大規模修繕、維持管理・運営を一体的に行うもの。
- ・さらに、民間提案事業として、地域の商業活動と相まった回遊性を効果的に生み出し、地域の魅力を高める事業として、施設の周辺道路の美装化等、関連社会資本の整備事業と、施設周辺の商業施設の活性化に資する民間事業者のソフト面の自主事業を含んでいる。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                     |
|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業                                                                                                                                                             |
| 事業分野    |               | 駐車場                                                                                                                                                                                 |
| 発注者     |               | 大阪府箕面市                                                                                                                                                                              |
| 施設概要    | 施設内容          | 第一駐車場、駐輪場、地域活性化施設、第二駐車場、関連社会資本                                                                                                                                                      |
|         | 施設規模          | 複合施設：約 11,143 m <sup>2</sup> ・普通車：290 台・自転車：729 台                                                                                                                                   |
|         | 事業場所          | 大阪府箕面市箕面 6 丁目 4-10<br>大阪府箕面市箕面 5 丁目 12-67                                                                                                                                           |
| 事業概要    | 事業概要          | 老朽化した第一駐車場・駐輪場について、民間事業者の提案による地域活性化施設を加えた複合施設として再整備した上で、維持管理、運営を行う事業と、既存の第二駐車場の大規模修繕、維持管理、運営を行う事業、さらに、民間事業者の提案による、地域の魅力を高めるための関連社会資本整備と自主事業も併せて行う。                                  |
|         | 民間収益施設        | 有り（地域活性化施設）                                                                                                                                                                         |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 13 年（設計建設：約 3 年、維持管理・運営：約 10 年）                                                                                                                                                   |
|         | 事業方式          | BTO 方式、RO 方式                                                                                                                                                                        |
|         | 事業類型          | 混合型（維持管理・運営は指定管理者制度の利用料金制を採用）                                                                                                                                                       |
|         | 事業規模          | 1,199,892,726 円（契約額）（税込）                                                                                                                                                            |
|         | 民間事業者の業務内容    | 第一駐車場・駐輪場・地域活性化施設の設計・建設、維持管理、運営<br>第二駐車場の大規模修繕・維持管理・運営<br>関連社会資本施設の整備                                                                                                               |
| VFM     | 特定事業選定時       | 38.3%                                                                                                                                                                               |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                                                                                   |
|         | 割引率           | 2.0%                                                                                                                                                                                |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                          |
|         | 予定価格          | 1,200,000,000 円（税込）                                                                                                                                                                 |
|         | 契約金額          | 1,199,892,726 円（税込）                                                                                                                                                                 |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                                                                              |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎白青舎・大建設計・前田建設工業・日本駐車場サービス・大丸コム                                                                                                                                                     |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                                                                                   |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成 24 年 9 月 10 日<br>特定事業選定 平成 24 年 12 月 28 日<br>入札公告 平成 25 年 3 月 1 日<br>提案受付 平成 25 年 6 月 28 日<br>落札者決定 平成 25 年 8 月 7 日<br>契約締結 平成 25 年 9 月 30 日<br>供用開始（複合施設） 平成 28 年 4 月を予定 |
| 活用した制度等 | 補助金           | 社会資本整備総合交付金<br>先導的官民連携支援事業                                                                                                                                                          |
|         | その他           | －                                                                                                                                                                                   |



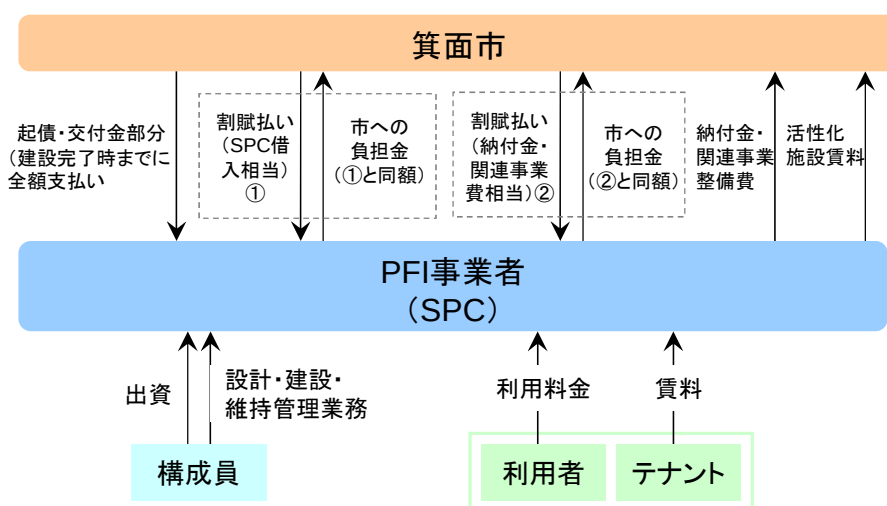
## ■完成イメージ



出典：箕面市公表資料

## (3)事業スキーム

- ・PFI 事業の BTO 方式（第一駐車場・駐輪場・地域活性化施設の複合施設）と RO 方式（第二駐車場）を組み合わせた事業。複合施設の内、地域活性化施設の専有部分は、箕面市が PFI 事業者の有償で貸付ける。
- ・PFI 事業者は、施設整備に係る費用のうち、起債・交付金に拠らない部分について自身で借入調達を行い、市から当該借入金相当額を表面上割賦で受け取る（①）。また、関連事業費に係る部分についても同様に、PFI 事業者は市から表面上割賦で受け取ることとなる（②）。
- ・一方、PFI 事業者は利用料金収入を収受する代わりとして負担金を支払うこととされており、この負担金の金額が①及び②と同額と設定されている。これにより、実質的には市の割賦支払相当額と PFI 事業者の負担金が相殺されるスキームとなっている。



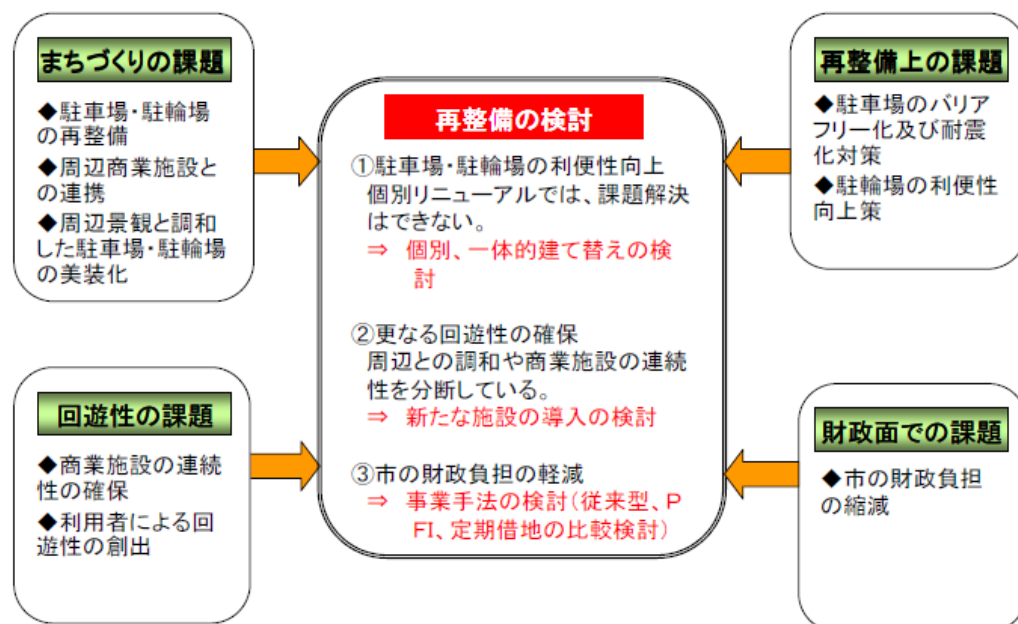
出典：箕面市公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・箕面駅周辺地区は、年間約 170 万人の観光客が訪れ、商業機能や公共機能が集積した箕面の玄関口であるが、駅周辺の駅前広場等の主な施設は、機能・設備・景観等の面で、それぞれに課題があり、施設更新の時期にあった。
- ・市ではこれらの施設を個別に検討するのではなく、面的な一体整備の視点で施設のあり方を検討した。加えて、住民、地元関係者の意向を反映するために、整備方針検討の懇話会やワークショップ、アンケート等を実施して、平成 19 年 7 月に「箕面駅周辺整備計画」を策定した。
- ・第一駐車場、駐輪場（昭和 55 年開設）及び第二駐車場（昭和 63 年開設）は、駅周辺における駐車・駐輪環境の改善を図り住民の利便性や地域の活性化に資することを目的として整備され、周辺の商業地への買物客や通勤・通学等、多くの住民に利用されると共に、行楽期には多くの観光客にも利用されている。他方、構造設備や機能の老朽化が進んでいるだけでなく、景観面でも課題であり、第一駐車場及び駐輪場は建て替え、第二駐車場は大規模修繕が必要な時期にあった。また、更なる地域の活性化に向けて回遊性を創出する必要があった。
- ・駐車場・駐輪場の再整備方法は、以下の 3 つの再整備の検討の視点から検討を行った結果、改修や一部改築よりも建替が望ましく、駐車場と駐輪場の個別建替よりも一括建替が望ましいという結果が得られた。また、さらなる回遊性の確保には住宅よりも商業施設との合築が望ましいという結果となった。

#### ■再整備にあたっての視点



出典：箕面市公表資料

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・市の財政支出の削減を図り、事業を効果的・効率的に実施する方法として、従来型手法・PFI 手法・定期借地手法等を比較した結果、事業収支上は PFI 手法が最も有利であり、民間事業者にヒアリングをした結果、PFI 手法で実施することが可能であると判断された。
- ・平成 23 年の改正 PFI 法により新設された公共施設等運営権の導入についても検討を行ったが、導入事例がなく民間事業者の検討課題が多い点、本事業の規模では民間事業者の費用対効果が合わない点等の観点から、公共施設等運営権は導入せず、通常の PFI 手法により行うこととした。

## 3 本事業の特色

### (1) 複数施設の一体的な整備

- ・事業規模が小さくなると PFI 手法の導入効果も低下することが想定された。そのため、PFI 事業の範囲について、第一駐車場と駐輪場を一体的に建て替え、地域活性化施設（飲食の提供や飲食物その他の物品の販売等、回遊性を創出し、地域の活性化に資するための民間提案施設）も併せて整備すると共に、第二駐車場の大規模修繕を行い、加えて施設の維持管理及び運営を一体的に行うこととした。
- ・さらに、民間提案事業として、地域の商業活動と相まった回遊性を効果的に生み出し、地域の魅力を高めるための積極的な事業として、施設の周辺道路の美装化等、関連社会資本の整備として本事業で事業費を計上するハード面の事業と、施設周辺の商業施設の活性化に資する民間事業者の独立採算（独自財源、独自収入）で行うソフト面の自主事業という 2 つの事業の提案を求めた。
- ・これらにより、民間資金、経営能力及び技術的能力を活用して、駐車・駐輪環境の更なる向上・良好な景観の形成及び回遊性創出による地域の活性化が達成される事業となった。

### (2) 民間事業者の意向をふまえた事業条件を設定

- ・地域活性化施設や民間提案事業（関連社会資本の整備、自主事業）について、民間事業者の提案により事業内容を決定することとした。
- ・また、実施方針の段階で示した事業条件について、民間事業者の意向をふまえて入札公告段階で変更を行った。
- ・具体的には、実施方針の段階では、事業方式は「BTO 方式を基本に実施するものの、BOT 方式も検討する」こととし、その後民間事業者の意向を確認し比較検討した結果、効果的に事業実施できる方式として、最終的には BTO 方式を採用した。また、維持管理・運営期間は、実施方針では 20 年間としていたが、その後の民間事業者からの意見等をふまえ、入札公告段階では 10 年間に短縮した。
- ・これらにより、入札時には 3 グループから民間ノウハウを活用した提案がなされ、回遊性の創出・安全性・利便性の高い事業内容とすることができた。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ① 駐車場・駐輪場施設と地域活性化施設の合築

- ・ 駐車場・駐輪場施設と地域活性化施設の合築により、個別の施設整備に比べ財政支出が削減された。
- ・ 地域活性化施設は民間事業者からの提案による施設とすることを可能とした。

#### ② 民間事業者側の意向をふまえた対応

- ・ 実施方針に対する質問回答を 1 回、入札説明書等に対する質問回答を 2 回、計 3 回の質問回答を実施して、民間事業者側の意向を把握し、事業条件に反映した。
- ・ また、実施方針公表時に、過去 4 年間の料金収入及び利用台数等のデータを公表したが、民間事業者から駐車場・駐輪場に関する過去 10 年間の管理運営実績の開示を求める意見等があった。そこで、市の HP における参考資料の公表や閲覧場所等の掲載、図面データを収録した CD-R の希望者への送付等、民間事業者が要望した資料を可能な限り開示した。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ① 地域活性化施設、関連社会資本等に関する提案

- ・ 地域活性化施設は、民間事業者からの自由提案型を採用した。その結果、飲食店舗（喫茶レストラン）の設置が提案された。また、関連社会資本施設や自主事業も自由提案型とし、周辺道路等の美装化等・魅力づくり・タウンマネジメント（商店街との共同イベント・近隣ビルの空室テナントリーシング）・レンタサイクル事業等が提案された。
- ・ 以上により、民間事業者の資金による道路設備の整備が行われる上、本事業による施設と商店街との間の連動性も高くなり、回遊性・まち全体としての収益性の向上にも資することが期待されている。

#### ② 事業スキーム

- ・ 維持管理・運営期間について、実施方針の段階では 20 年間としていた。その後、実施方針に対する質疑応答において、民間事業者から短縮を求める意見があったため、期間を検討した結果、10 年間でも事業として成立すること、20 年間では将来の収支を見込むのが容易ではないことが考えられた。そのため、民間事業者が応募しやすい環境とするため、入札公告段階では事業期間を 10 年間に変更した。
- ・ 事業方式についても、実施方針では BTO 方式と BOT 方式を併記したが、実施方針に対する質疑応答において民間事業者から BTO 方式を希望する意見もあり、検討の結果、入札公告段階では BTO 方式を採用した。

#### ③ 施設内容に対する提案

- ・ 市の公表資料に対する質疑応答・入札説明書等に関する入札説明会及び現地説明会の実施等により、本事業に対する官民の相互理解が深まった結果、市の意向に沿った提案がなされた。
- ・ 特に、多様な利用者が想定される公共駐車場では、安全性・利便性の確保は特に重要なもので

ある。選定事業者からは第一駐車場におけるフルフラット型のバリアフリー化の提案がなされ、安全性・利便性が高い提案として高く評価された。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・市は本事業を行うにあたり、交付金の活用を検討したが、PFI 事業での交付金の手続きの確認には各機関に問い合わせを行う等、明確な回答を得るまでに時間を要した。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・本事業は民間事業者と実施方針・入札説明書等に対する質問回答を重ねることにより相互理解を深められたが、一方で当初スケジュールより時間を要した側面もあった。そのため、当初スケジュールから、実施方針公表から入札公告までの期間を長く設定すること、又は実施方針の公表前に民間事業者の意向把握を十分に実施することが望ましいと考える。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

### (1)民間事業者との意見交換による相互理解の醸成

- ・本事業が成功した要因の一つは民間事業者の意見を柔軟に事業内容に反映したことである。官民が相互理解を深めることで公共の意図が民間事業者に伝わり、民間事業者側が公共の意図に沿った提案をすることに繋がると考える。

### (2)モニタリングの方法の検討

- ・本事業は、事業契約締結前から民間事業者の業務内容をモニタリングする方法等についても検討し、特定事業契約書にその内容を反映させた。これにより公共も民間事業者側も業務内容を具体的にイメージすることができたと考える。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「箕面市 地域創造部 鉄道延伸・交通まちづくり室交通政策課」です。



## 事例 36：民設公営による復興公営住宅の整備

仙台市

### I 概要

■仙台市内における復興公営住宅の整備に、従来からの手法に加え、「敷地提案型買取方式」※を導入し、民間事業者のノウハウや情報等を活用して復興公営住宅を迅速かつ効率的に整備するもの。

### II 特徴

■施設整備のみならず、通常であれば公共が整備用地を用意するところ、整備用地についても民間事業者からの提案を募集し、民間事業者が整備用地を用意したことで、全てのエリアで市の定める下限戸数を上回る戸数の提案を受け付け、迅速に必要な戸数の整備を行うことができた。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、東日本大震災で被災した仙台市が復興公営住宅を整備するにあたり、従来の整備手法に加えて「敷地提案型買取方式※」を採用することで、民間事業者のノウハウや情報等を活用したもの。
- ・仙台市では、平成 24 年 8 月に公表した「復興公営住宅の整備方針について」の中で、従来の整備手法で供給目標戸数 3,000 戸（後に 3,200 戸に修正）を整備するのは困難と判断し、従来の整備手法に加え公募買取事業で整備を行う方針とした。
- ・そのため、市では、整備手法として民間事業者のノウハウや情報等を活用する「敷地提案型買取方式」を導入し、事業用地についても民間事業者から提案を受けることとした。
- ・この募集に対し、全ての対象エリアで民間事業者から下限戸数を超える戸数の提案を受けられ、復興公営住宅の整備スピードを大幅に改善することができた。
- ・このほか、復興公営住宅に係る各種補助金の活用により、市の財政支出を削減することもできた。

※敷地提案型買取方式：通常の公営住宅の整備の場合には、事業予定地を公共が選定するところ、民間事業者が住宅の事業地選定・設計・施工を一括して行い、施設整備後に建物（一部の場合には土地）を市へ売却するもの。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 民設公営による復興公営住宅の整備                                                                                                                                                                                                              |
| 事業分野        |                | 公営住宅（復興公営住宅）                                                                                                                                                                                                                  |
| 発注者         |                | 仙台市                                                                                                                                                                                                                           |
| 施設概要        | 施設内容           | 公営住宅                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 施設規模           | 1,381 戸（全エリア合計）                                                                                                                                                                                                               |
|             | 事業場所           | 後述参照※1                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業概要        | 事業概要           | 復興公営住宅の事業地選定、設計、施工を一括して行い、施設整備後に建物を市へ売却する。土地は工事着手前に市から買取る。                                                                                                                                                                    |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                                                                                                            |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 2 年                                                                                                                                                                                                                         |
|             | 事業方式           | 敷地提案型買取方式                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 事業規模           | 敷地面積：1,000 ㎡以上・整備戸数は 30 戸以上。                                                                                                                                                                                                  |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 復興公営住宅の事業用地の提案を行い、設計・施工を一括して行った上で、公共に建物を売却する。土地は工事着手前に市から買取る。                                                                                                                                                                 |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                                                                                             |
| 審査結果        | 選定方式           | (1) 募集地域毎に、下限の募集戸数に達するまで事業者を選定。<br>(2) (1)で選定されなかった提案の中から、全てのエリアを通じて審査を行い、評価点が高い順に市が規定する全体戸数と(1)で選定した戸数との差分の戸数について事業者を選定。                                                                                                     |
|             | 予定価格           | 建物のみ：16,000,000 円/戸（提案上限価格）※特殊基礎を除く。<br>土地・建物・特殊基礎：23,000,000 円/戸（提案上限価格）                                                                                                                                                     |
|             | 契約金額           | —                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 応募グループ         | 30 グループ（全エリア合計）                                                                                                                                                                                                               |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 後述（次頁）参照。※1                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                                                                                             |
| スケジュール      |                | 公募条件の公表      平成 24 年 11 月 13 日<br>募集要綱公表        平成 24 年 12 月 19 日<br>提案受付              平成 25 年 1 月 8 日～平成 25 年 2 月 15 日<br>優先交渉権者決定    平成 25 年 3 月 19 日<br>基本協定締結        平成 25 年 5 月 1 日<br>供用開始              平成 27 年 4 月（予定） |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 東日本大震災復興交付金                                                                                                                                                                                                                   |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                                                                             |



※1 買取事業予定者と事業場所

| 地区 | 番号 | 提案概要            |                    |       |       |    |     |
|----|----|-----------------|--------------------|-------|-------|----|-----|
|    |    | 提案代表者           | 提案の所在地(地名)         | 敷地面積  | 戸数    | 棟数 | 階数  |
| A  | 1  | (株)大林組          | 泉区泉中央南土地区画整理事業地内   | 8,357 | 193   | 1  | 10  |
|    | 2  | 三菱地所レジデンス(株)    | 青葉区梅田町             | 2,129 | 66    | 1  | 10  |
| B  | 3  | 中城建設(株)         | 宮城野区幸町二丁目          | 1,846 | 38    | 1  | 5   |
|    | 4  | (有)近江不動産        | 宮城野区燕沢東二丁目         | 4,830 | 62    | 1  | 7   |
|    | 5  | 積水ハウス(株)        | 青葉区小田原四丁目          | 3,033 | 58    | 1  | 5   |
|    | 6  | 大和ハウス工業(株)      | 宮城野区燕沢二丁目          | 6,143 | 51    | 5  | 2,3 |
|    | 7  | 中城建設(株)         | 宮城野区新田東二丁目         | 1,984 | 35    | 1  | 4   |
| C  | 8  | 佐藤工業(株)         | 宮城野区田子西土地区画整理事業地内  | 9,088 | 202   | 1  | 11  |
|    | 9  | (株)江河           | 宮城野区田子二丁目          | 1,913 | 32    | 1  | 4   |
| D  | 10 | (株)シライシコーポレーション | 若林区六丁の目中町          | 1,587 | 42    | 1  | 10  |
|    | 11 | (株)支倉建築企画       | 若林区荒井土地区画整理事業地内    | 1,394 | 34    | 1  | 10  |
|    | 12 | 佐々良建設(株)        | 若林区中倉二丁目           | 2,044 | 58    | 1  | 8   |
|    | 13 | (株)清月記          | 若林区大和町五丁目          | 2,187 | 101   | 1  | 13  |
|    | 14 | 大和ハウス工業(株)      | 宮城野区宮城野二丁目         | 2,547 | 85    | 1  | 10  |
| E  | 15 | (株)ワールドアイシティ    | 太白区あすと長町土地区画整理事業地内 | 3,305 | 161   | 1  | 14  |
|    | 16 | (株)植木組          | 太白区あすと長町土地区画整理事業地内 | 1,826 | 96    | 1  | 14  |
|    | 17 | 積水ハウス(株)        | 太白区あすと長町土地区画整理事業地内 | 2,820 | 67    | 1  | 7   |
|    |    |                 |                    | 合計    | 1,381 |    |     |

※ 敷地面積の単位は「㎡」

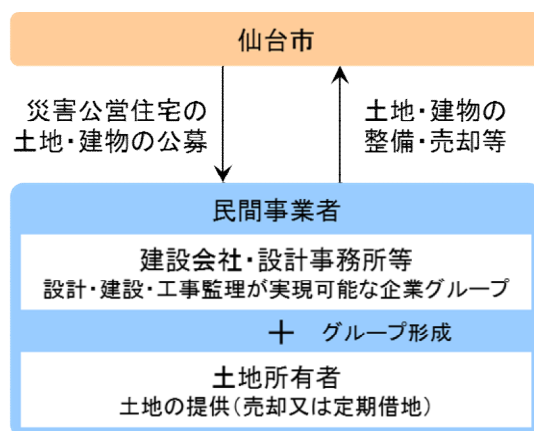
出典：仙台市 HP「買取事業候補者の一覧」

(3)事業スキーム

- ・本事業は、民間事業者が事業用地の提案を行った上で、設計・建設を一括で行い、完成後に市に売却するスキームを採っている。
- ・事業用地は市が買取方式と、定期借地権により地権者から市が賃借する方式があり、それぞれの方式ごとに1戸当りの提案上限価格が設定されている。

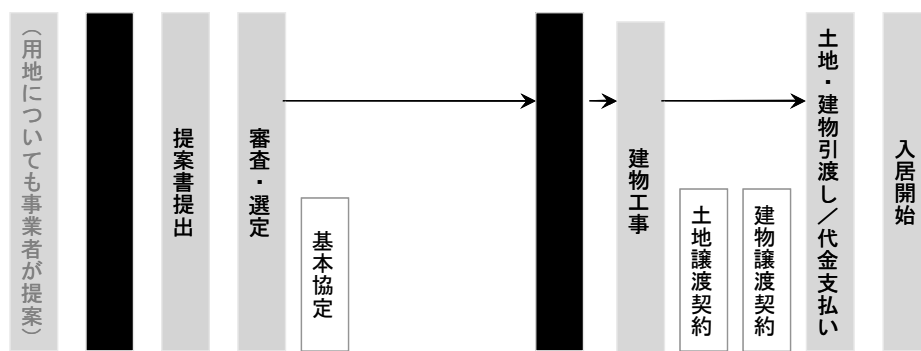
## ■ 事業スキーム

### ・敷地提案型買取方式

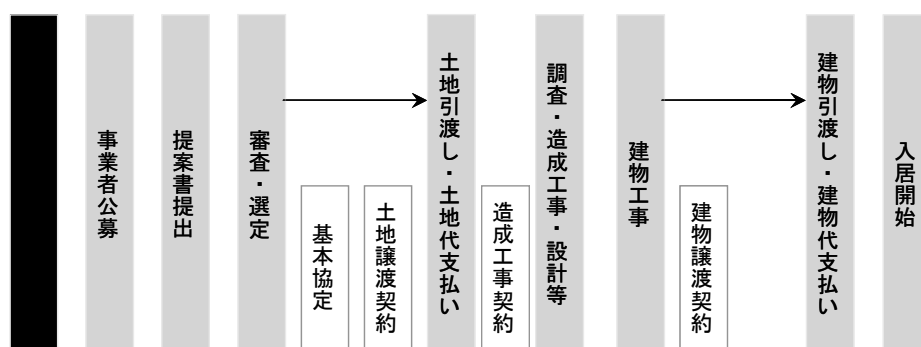


出典：公表資料に基づき作成

#### (敷地提案型買取方式の整備手法)



#### (従来の整備手法)



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市では、平成 23 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災で約 2 万 9000 棟の家屋が全壊し、大規模半壊や半壊、一部損壊を含めると約 25 万棟が被災する等、甚大な被害を受けた。これを受けて、市は約 1 万 2000 戸の応急仮設住宅の整備を行ったが、被災者が一日も早く震災前の暮らしを取

り戻すため、恒久的な住宅を早期に確保する必要があった。

- ・このため、市では平成 23 年 11 月に「仙台市震災復興計画」を策定し、「平成 25 年度からの入居に向けて復興公営住宅を整備する」こととして、事業化に向けた取組みを開始した。
- ・しかし、市内では震災被害の大きい土地も多く、また被害の小さい土地については既に応急仮設住宅が整備されているため、用地確保に苦慮していた。

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・そこで市では、従来の整備手法に加えて「敷地提案型買取方式」を導入し、民間のノウハウや情報を活用することで震災公営住宅の整備の早期実施を目指した。

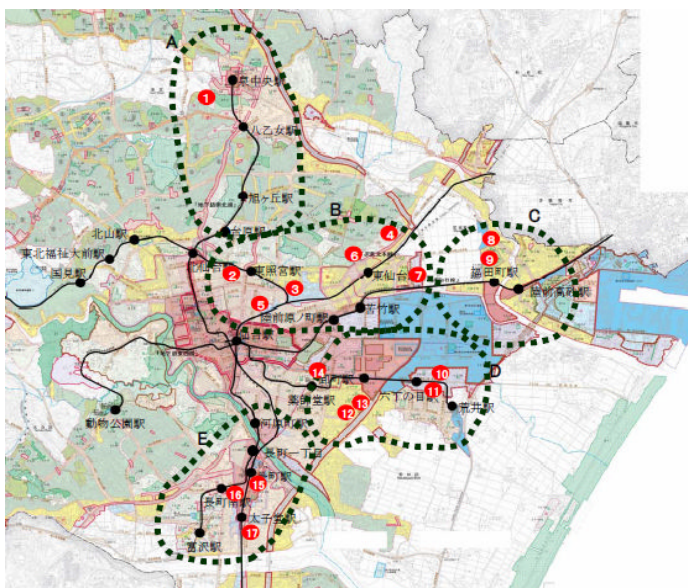
## 3 本事業の特色

### (1) 敷地提案型買取方式の導入

- ・公営住宅の従来の整備方式では、地方公共団体が事業用地を確保した上で、設計・施工と整備を行う。敷地提案型買取方式は、設計・施工を行う民間事業者が事業用地も提案する方式であり、市では、この方式を活用し、用地確保に要する期間の短縮や、市外・県外を含めた幅広い民間事業者からの提案受付により人材確保・資材調達を目指した。
- ・民間事業者の募集にあたっては、まず市が本方式により整備する住宅戸数を **1,380 戸**と設定した。次に、住民の意向調査等をふまえ、**5 つ**の整備対象エリアを策定し、エリアごとに整備する戸数の下限・上限を設定し、民間事業者の募集を行った。
- ・事業者選定では、エリアごとに下限戸数に達するまで民間事業者の選定を行い（以下、「第一次選定」）、次に第一次選定で選定されなかった全エリアの提案の中から優れた順に、市が整備する総数である **1,380 戸**に達するまで事業者の選定を行った（以下、「第二次選定」）。第二次選定では、ひとつのエリアに住宅が集中しないよう、各エリアに整備戸数の上限を定めた。
- ・結果として、対象 **5 エリア**全てにおいて下限数を超える戸数の提案がなされ、エリアの偏りなく災害公営住宅を配置することができた。

## ■ 対象エリアと募集戸数・応募状況・選定結果

### ・対象エリア



### ・各地域の募集戸数・応募状況・選定結果

| 募集対象地域                                    | 募集戸数   |       | 応募状況    | 選定結果    |
|-------------------------------------------|--------|-------|---------|---------|
|                                           | 下限     | 上限    | 戸数      | 戸数      |
| A 地下鉄南北線北部地域<br>(泉中央・八乙女・旭ヶ丘・台原駅周辺)       | 100 戸  | 200 戸 | 309 戸   | 193 戸   |
| B JR 線東部 1 地域<br>(東照宮・東仙台・苦竹・陸前原ノ町駅周辺)    | 200 戸  | 480 戸 | 393 戸   | 310 戸   |
| C JR 線東部 2 地域<br>(陸前高砂・福田町駅周辺)            | 120 戸  | 240 戸 | 299 戸   | 234 戸   |
| D 地下鉄東西線東部地域<br>(((仮称) 荒井・六丁の目・卸町・薬師堂駅周辺) | 260 戸  | 660 戸 | 681 戸   | 320 戸   |
| E 地下鉄南北線南部地域<br>(河原町・長町一丁目・長町・長町南・富沢駅周辺)  | 190 戸  | 390 戸 | 804 戸   | 324 戸   |
| 計                                         | 1380 戸 |       | 2,486 戸 | 1,381 戸 |

出典：仙台市 HP「公募買取予定一覧」「募集要項」「復興公営住宅公募買取の事業候補者が決まりました（報道発表資料）」に基づき作成

## (2) 補助金の活用

- ・東日本大震災による市の被災状況は「激甚災害」の要件を満たしていたため、災害・公営住宅の整備に係る東日本大震災復興交付金として、建設・買取費の  $\frac{3}{4}$  が交付される。加えて、平成 23 年 5 月に施行された「東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律」（以下、「東日本大震災財特法」。）により、従来の地方公共団体負担部分の  $\frac{1}{2}$  も補助対象となり、建設・買取に係る費用の  $\frac{7}{8}$  を補助金により賄うことができた。
- ・また、用地取得造成費も東日本大震災財特法の適用により  $\frac{7}{8}$  まで補助金の受給が受けられることとなり、市の財政支出の削減に寄与した。

## ■ 補助金の概要

|        |            | 東日本大震災財特法の特定被災区域である市町村等                                                                                   |                                                                                                                                                  |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |            | 一般災害                                                                                                      | 激甚災害                                                                                                                                             |
| 補助率    | 建設・買取      | 5/6 (2/3+1/3 (地方分)・1/2)                                                                                   | 7/8 (3/4+1/4 (地方分)・1/2)                                                                                                                          |
|        | 借上(共同施設整備) | 3/5 (2/5+2/5 (地方分)・1/2)<br>民間負担 1/5                                                                       | 7/10 (3/5+1/5 (地方分)・1/2)<br>民間負担 1/5                                                                                                             |
|        | 用地取得造成     |                                                                                                           | 7/8 (3/4+1/4 (地方分)・1/2)                                                                                                                          |
|        | 家賃低廉化      | 補助期間：20 年間<br>5/6 (2/3+1/3 (地方分)・1/2)                                                                     | 補助期間：20 年間<br>5/6 (2/3+1/3 (地方分)・1/2)<br>ただし、当初 5 年間は、<br>7/8 (3/4+1/4 (地方分)・1/2)<br>-----<br>低所得者の負担軽減措置に対する補助<br>10 年間 3/4 (1/2+1/2 (地方分)・1/2) |
| 入居者要件  |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>災害により滅失した住宅に居住していた（住宅を失った）者</li> <li>低額所得者（収入区分位 40%以下）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>災害により滅失した住宅に居住していた者</li> <li>低額所得者（収入区分位 40%以下）、災害公営住宅の建設等が完了するまでの間（最大 10 年間）は、入居者収入基準を不適用。</li> </ul>    |
| 地方財政措置 |            | 震災特別交付税：借上、家賃低廉化、特別家賃低減を対象                                                                                |                                                                                                                                                  |

出典：国土交通委員会調査室「東日本大震災からの住宅の復興に向けた取組み」

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●敷地提案型買取方式の活用による競争性の確保

- 本事業では、敷地提案型買取方式の活用により、先述のとおり対象 5 エリア全てにおいて下限数を超える戸数の提案がなされた。これにより、市も競争性を確保でき、最良の提案を採用することができた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●民間事業者のノウハウ・情報活用による早期の整備

- 敷地提案型買取方式により整備する復興公営住宅 1,381 戸は、市が整備を計画している復興公営住宅総数の約 46%にあたる。計画戸数の約半数を整備する民間事業者を一度の手続きで選定できたこととなる。
- これにより、進捗が遅れていた復興公営住宅の整備を大幅に早めることができた。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- 土地の取得価格は不動産鑑定評価を行い、外部委員により公有財産価格審議会の答申を受けて設定する額のため、事業者の提案価格と隔たりがある場合、価格の合意に時間を要することとなった。

## (2)制度以外に関する留意点

- ・募集要綱公表後に労務・資材価格が著しく上昇し、当初予定していた建物買取価格の設定では収まらない状況が発生した。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・供給の可能性がない場所で公募を行っても事業者が現れない可能性があるため、需要と供給のミスマッチを防ぐためにも事業者からのヒアリングを十分行う必要がある。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「仙台市 都市整備局 公共建築部 復興公営住宅室」です。

## 事例 37 : 西宮市営住宅上ヶ原七番町 7 号棟耐震改修他工事

西宮市 (兵庫県)

### I 概要

■既存の公営住宅の耐震・改修等工事にあたって、入居者の生活環境や安全性を確保するため、民間事業者のノウハウや特殊工法等の技術を活用する DB 方式（設計施工一括発注方式）を採用したもの。

### II 特徴

■本事業の課題であった、工事期間中の入居者の安全への配慮や負担軽減について、事業者募集資料等に明記することで、民間事業者と市の意向の共有を図った。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、西宮市営住宅上ヶ原七番町 7 号棟の耐震改修他工事について、入居者が生活しながら工事を行う「居付き施工」の方式で行ったもの。居付き施工を行う上で、西宮市は入居者の生活環境や安全性を確保することを優先的な課題として挙げていた。この課題解決に向け、従来手法のような設計・施工を分離する方式ではなく、一括で発注する方式とすることで、工期の短縮化や、円滑な事業実施を図り、入居者の生活環境や安全性の確保に努めた。
- ・市は優先課題としている入居者の生活環境や安全性の確保の面について、民間事業者と共有するために、公募手続き時の公表資料等にその旨を明記した。
- ・これらの取組みにより、民間事業者からは市の意向を十分に取り入れた提案がなされ、本事業の目的を達成できた。

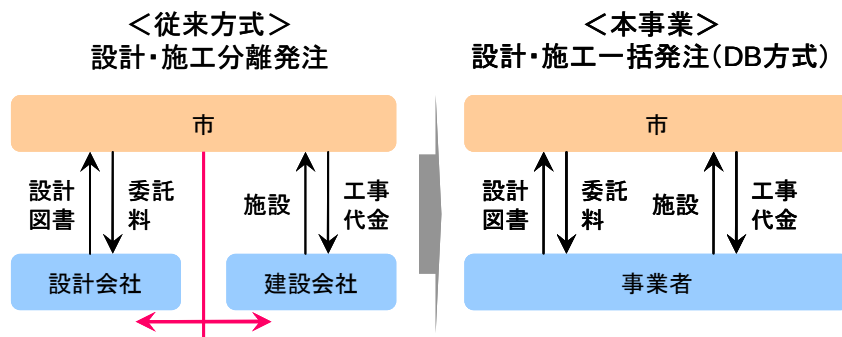
## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                     |
|-------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 西宮市営住宅上ヶ原七番町 7 号棟耐震改修他工事                                                                            |
| 事業分野        |                | 公営住宅                                                                                                |
| 発注者         |                | 兵庫県西宮市                                                                                              |
| 施設概要        | 施設内容           | 西宮市営住宅上ヶ原七番町 7 号棟                                                                                   |
|             | 施設規模           | 3,208.97 m <sup>2</sup>                                                                             |
|             | 事業場所           | 兵庫県西宮市上ヶ原七番町 1 番 7 号                                                                                |
| 事業概要        | 事業概要           | 既存の公営住宅の耐震・改修等工事を行う                                                                                 |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                  |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 1 年                                                                                               |
|             | 事業方式           | DB 方式                                                                                               |
|             | 事業類型           | —                                                                                                   |
|             | 事業規模           | 125,800,000 円（契約金額）（税抜）                                                                             |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 耐震改修工事<br>外壁改修工事<br>防水改修工事<br>付帯工事（屋外工事）                                                            |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                   |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                   |
|             | 割引率            | —                                                                                                   |
| 審査結果        | 選定方式           | 総合評価落札方式                                                                                            |
|             | 予定価格           | 137,300,000 円（税抜）                                                                                   |
|             | 契約金額           | 125,800,000 円（税抜）                                                                                   |
|             | 応募グループ         | 2 グループ（内 1 グループが失格）                                                                                 |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 新井組                                                                                                 |
|             | 協力会社           | —                                                                                                   |
| スケジュール      |                | 募集要項公表      平成 23 年 10 月<br>落札者決定        平成 24 年 1 月 27 日<br>供用開始            平成 25 年 3 月 29 日（工事完了） |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                                   |
|             | その他            | —                                                                                                   |



### (3)事業スキーム

- ・設計・施工を民間事業者に一括発注する事業である。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・市では平成7年の阪神・淡路大震災により甚大な被害が発生し、1,100人を越える尊い命が犠牲となった。その要因の約90%が住宅、建築物の倒壊による被害であったことから、建築物の耐震性の向上が求められていた。
- ・これをふまえ、市は耐震化に関する施策等の検討を重ね、平成20年3月に「西宮市耐震改修促進計画」を策定した。本計画では、一般住宅や学校・百貨店等の民間特定建物についての耐震化状況及び耐震化支援策の整理の他、公共の建築物も耐震強化を図ることとなっていた。この具体的な達成目標として、平成19年度末では58.1%であった公共建築物全体の耐震化率を、平成27年度末に95%まで引き上げる計画を設定した。
- ・この施策は市の全体計画である第四次西宮市総合計画にも反映され、具体的な事業化を進めている。本事業はこの施策の一環として行われたものである。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本事業は既存の公営住宅の耐震化等の工事となることから、基本的に入居者が生活を継続する中での工事が想定された。このため、入居者の安全に配慮する観点から、民間のノウハウや特殊工法等の活用により、工事期間の短縮化や住民に配慮した工事方法等の提案を受けることが望ましいと考えられた。
- ・こうした経緯から、本事業は PPP 手法として、上記のとおり工事期間の短縮化や住民への配慮が効果として見込まれる設計施工一括発注 (DB) 方式により事業化を行うこととなった。

### 3 本事業の特色

#### (1) 入居者への配慮を明確化

- ・本事業では、公営住宅の入居者がそのまま居住しつつ耐震・改修等の工事を実施する計画とされた。このため、工事期間中の入居者への負担を最小限にとどめることが重要な課題となった。
- ・このため、市は事業者募集時の公表資料で以下のように記し、市の意図が民間事業者十分に伝わるように配慮した。

- 「入札参加者の技術力の活用により、市営住宅の負担軽減」（西宮市営住宅耐震改修工事にかかる設計・施工一括発注方式実施要綱）
- 「施工にあたっては、入居者や近隣住民の住環境に配慮し、騒音や振動が少ない工法を採用すること。」（発注仕様書）
- 「工事実施にあたっては、事前に本施設入居者の意向を確認し、生活の支障とならない工事工程を策定すること。」（発注仕様書）

- ・これにより入札に参加した民間事業者からは、市の意向を踏まえた提案がなされた。

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ●設計・施工一括発注方式及び入居者へ配慮した環境の整備

- ・本事業では、入居者が居住しながら工事を実施するので、その負担を軽減することが求められたため、事業者募集時の公表資料に入居者への負担軽減を明記した。また、設計・施工を一括発注とした結果、施工時の入居者負担にも配慮した設計をすることが可能となった。

#### (2) 民間事業者からの提案によるもの

##### ●入居者負担の軽減が可能な技術提案

- ・本事業では市が極力入居者の生活環境に配慮する点を強調したことで、民間事業者からその意向に沿った技術提案がなされた。
- ・特に、停電や断水を伴わず供用部の使用が可能な外付け PCa フレーム工法の採用や低騒音・低振動機具を使用する提案は、高く評価された。また、工事期間中でも、進入警報システムの採用や防犯サッシロックの配布、防犯灯の設置を行う等、安全性の確保に充分配慮された提案がなされた。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「西宮市 都市局 住宅部 住宅整備課」です。

## 事例 38：徳島県県営住宅集約化 PFI 事業

徳島県

### I 概要

■本事業は、12 団地の県営住宅団地を 3 ヶ所に集約化した上で、新たな県営住宅を整備するにあたり、PFI 手法を採用したもの。PFI 事業者は、県営住宅整備等事業（サービス購入型）に加え、福祉施設等事業（事業者の費用と責任において実施）及び付帯事業を一体的に実施。

### II 特徴

- 老朽化した県営住宅を 3 ヶ所に集約化し、新たに整備する事業。PFI 事業者は県営住宅の設計、建設後に県営住宅を保有し、入居者の移転支援を行った後に、約 19 年間にわたり維持管理を行う BOT 方式<sup>※1</sup>を採用。BOT 方式での公営住宅整備は全国初。
- 応募者提案による VFM は 30%を達成。
- 県営住宅のほか、高齢者や子育て支援のための社会福祉施設や商業施設を併設し、居住棟の一部は周辺住民も使用できる津波避難ビルとする。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、民間事業者が、老朽化した 12 の県営住宅団地を、名東（東）団地、万代町団地、津田松原団地の 3 ヶ所に集約化させ整備し、入居者の移転支援を行った後に、約 19 年間にわたり維持管理を行うと共に、余剰地を活用してサービス付高齢者向け住宅・福祉施設等事業及び付帯事業を一体的に実施したもの。
- ・特定事業選定時は 14.0%の VFM を想定していたが、事業者の提案では整備費の削減、維持管理費の削減及び工期の短縮等の提案などにより 30.0%の VFM が達成された。

※1：BOT（Build Operate Transfer）方式：PFI 事業者が自ら資金調達を行い、施設を設計・建設（Build）し、施設を所有したまま、事業期間にわたって施設の維持管理・運営（Operate）を行う。事業期間終了後、PFI 事業者は施設の所有権を公共に譲渡（Transfer）する。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 徳島県県営住宅集約化 PFI 事業                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 事業分野        |                | 公営住宅                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 発注者         |                | 徳島県                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 施設概要        | 施設内容           | 公営住宅・福祉施設                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|             | 施設規模           | 県営住宅 300 戸<br>サービス付高齢者向け住宅 61 戸                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|             | 事業場所           | 徳島県徳島市名東町一丁目、万代町五丁目、津田町三丁目                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 事業概要        | 事業概要           | 老朽化した 12 団地の県営住宅団地を 3 団地に集約化して新たな県営住宅を整備し、約 19 年間にわたり維持管理を行うもの。                                                                                                                                                                                                                                  |
|             | 民間収益施設         | 有り（サービス付高齢者向け住宅・福祉施設等・利便施設）                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 20 年（含む全工程）                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|             | 事業方式           | BOT 方式                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|             | 事業類型           | サービス購入型（県営住宅の設計・建設・維持管理・運営）<br>独立採算型（サービス付高齢者向け住宅・福祉施設）                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 事業規模           | 5,546,837,000 円（税込・落札金額）                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 既存県営住宅の解体、県営住宅の設計、建設、維持管理、運営<br>福祉施設の設計、建設、維持管理、運営                                                                                                                                                                                                                                               |
| VFM         | 特定事業選定時        | 14.0%（現在価値ベース）                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 事業者提案          | 30.0%（現在価値ベース）                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 割引率            | 2.5%                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 審査結果        | 選定方式           | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 契約金額           | 5,546,837,000 円（税込・落札金額）                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|             | 応募グループ         | 6 グループ                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | ◎大林組四国支店・日本管財                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|             | 協力会社           | 西田設計・明星土地・賃貸住宅サービス・医療法人凌雲会・社会福祉法人凌雲福祉会                                                                                                                                                                                                                                                           |
| スケジュール      |                | 実施方針公表      平成 24 年 2 月 23 日<br>特定事業選定      平成 24 年 4 月 5 日<br>入札公告          平成 24 年 6 月 11 日<br>提案受付          平成 24 年 8 月 10 日<br>落札者決定        平成 24 年 11 月 2 日<br>仮契約締結        平成 25 年 2 月 8 日<br>契約議案承認      平成 25 年 3 月 14 日<br>事業着手          平成 25 年 3 月 15 日<br>供用開始          平成 26 年度（予定） |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 社会資本整備総合交付金                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## ■外観イメージ

名東（東）団地



万代町団地



津田松原団地

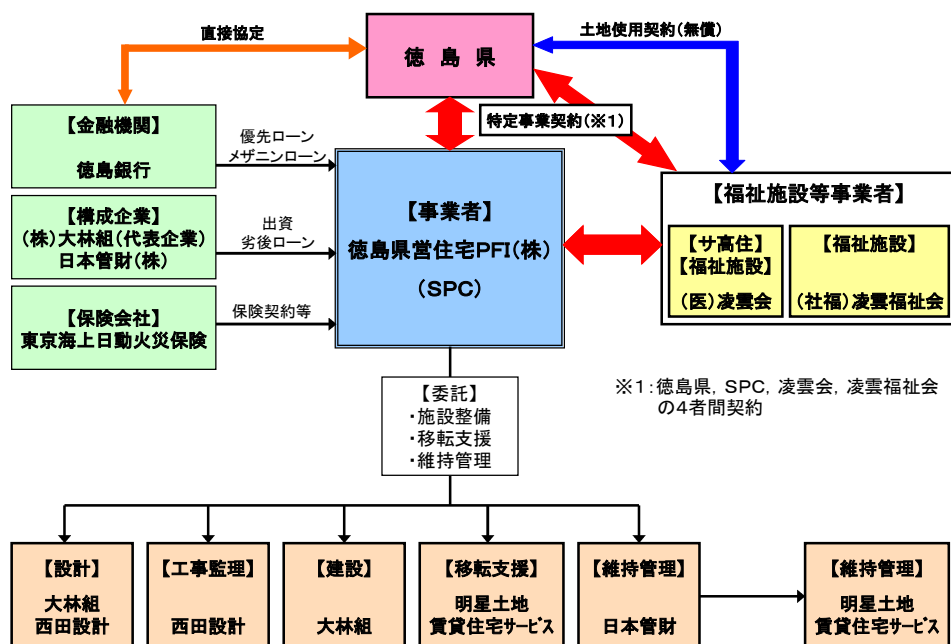


出典：徳島県

### (3)事業スキーム

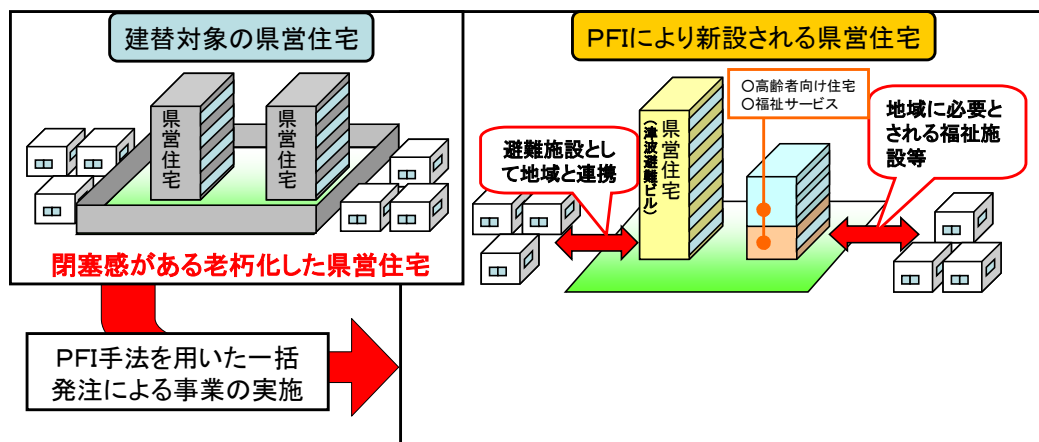
- ・ 県営住宅部分は BOT 方式。整備に係る対価のうち、交付金に相当する金額は整備の出来高に応じて整備後に一括で支払い、それ以外の整備に係る対価は事業期間中に平準化して支払う。既存の県営住宅からの入居者の移転支援業務のサービス対価については、業務完了後一括で支払う。維持管理業務のサービス対価については、施設の供用開始から事業期間中に、事業契約に定める額を支払う。
- ・ 福祉施設等や付帯事業に係る施設の整備、運営に係る全ての費用（支出）および収入は、PFI 事業者単独の支出・収入とする。
- ・ 特定事業契約書の当事者は、徳島県、PFI 事業者（SPC）、福祉施設等事業者（凌雲会、凌雲福祉会）。PFI 事業者は福祉施設等事業者に対して連帯保証をしている。

## ■事業スキーム



出典：徳島県

## ■施設配置イメージ



出典：徳島県

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・県においては、現状でも、居住水準未達の公営借家の比率が高く、建替えや耐震化、バリアフリー化の必要な公営住宅の老朽ストックが存在しているため、地域における住宅セーフティネット機能の充実のためにも、ストック全体の更新及び改善を円滑に進めていく必要がある。そのため、住宅建設計画法に基づき平成12・13年度に「徳島県住宅マスタープラン（徳島県第八期住宅建設五箇年計画）（計画期間平成13年度～17年度）」を策定し、公営住宅の建替え等を推進してきた。
- ・平成18年6月に、住宅建設計画法に替わって住生活基本法が制定されたことを受け、平成19年

3 月に「徳島県住生活基本計画」が策定され、県民の住生活の安定の確保及び向上の促進に施策に取り組んできた。

- ・上記をふまえ、現行の耐震基準を満たさない県営住宅の耐震化、住宅政策としての県営住宅の果たすべき役割等を審議するため、平成 21 年度に学識経験者等で構成される「県営住宅耐震性確保策等検討委員会（あり方検討会）」を設置した。あり方検討会では、建築、都市計画、福祉、経済等の専門的な見地から 5 回にわたる議論がなされ、その結果として、「県営住宅の集約化建替事業(案)に政策的に盛り込むべき項目」の報告がなされた。

## (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・「県営住宅の集約化建替事業（案）に政策的に盛り込むべき項目」の報告の中で、「厳しい財政状況のもと、民間活力を活用し、コストを縮減する」との方針が示されたこと等を受け、県では、平成 21 年度には具体的な事業手法等を検討するために、「県営住宅集約化事業に係る PFI 導入可能性調査」を実施した。その結果、民間活力の導入による効果が確認されたことから、平成 24 年 2 月に徳島県県営住宅集約化 PFI 事業に関する実施方針が策定・公表された。

## 3 本事業の特色

### (1) 県営住宅の集約に併せた福祉施設事業・付帯事業

- ・本事業では、県営住宅の整備・管理に加え、福祉施設等整備・運営事業、又は付帯事業の実施を民間事業者の提案に求めた。これにより、単なる住宅の建替えにとどまらず、少子高齢化への対応、地域の魅力・生活利便性の向上等の内容が含まれている点が特徴の一つとなっている。
- ・福祉施設等事業及び付帯事業については、独立採算型事業としての実施を求め、各事業を実施する対象の団地、事業用地の規模、位置等の設定については、民間事業者の提案に委ねることとした。

### (2) BOT 方式の採用

- ・本事業では、公営住宅を対象とした PFI 事業としては全国で初めて BOT 方式を採用した。BOT 方式を採用した理由は、県営住宅の整備費用、維持管理費用に家賃対策補助等を加味すると、BOT 方式の方が県の財政面で有利になるためであった。
- ・なお、公営住宅における BOT 方式の PFI 事業の拡大を目的として、平成 21 年度に、国土交通省において「公営住宅整備事業等補助要領」の改正が行われた。従来では借上げ公営住宅の場合、施設の所有者が民間事業者になるため、国による整備費の助成対象は公営住宅の共同施設部分のみに限定されていたが、本要領の改正により、PFI 法に基づき実施する借上げ公営住宅等の建設事業の場合には、公営住宅の全体工事費を対象として、整備費の助成が受けられるようになった。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●長期契約の効果

- ・施設の設計、建設業務の進め方において、従来型の場合は年度単位のスケジュールに則り事業

を進める必要があるが、PFI 手法であればその点を考慮する必要がなく、非常に効率的かつ迅速に事業を進められている。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ①早期竣工

- ・既存住宅の建替えを要する万代町団地においては、県としては2 工期に分けた移転・集約化を想定していたが、民間事業者からの提案により、1 工期での建替えが可能となった。3 団地を対象とした事業であったため、工期の短縮は特に加点評価の対象としていなかったが、結果的に民間事業者からの提案により早期に整備できるようになり、県にとっては早期に家賃収入を得られるというメリットを享受できることとなった。また、早期竣工などにより特定事業選定時で想定されていた 14.0%を大幅に上回る 30.0%の VFM が達成された。

### ②福祉施設や付帯事業の提案

- ・各団地における、サービス付き高齢者向け住宅や、医療・介護支援サービス施設（小規模多機能型居宅介護、無床診療所 等）の整備が提案され、地域コミュニティの形成にも寄与する様々な事業効果が期待されるものとして、高く評価された。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・PFIは特に金融関連の専門用語が多く、技術系職員にとっては敷居が高い。その点において、アドバイザー（外部コンサルタント）を活用したことの効果は大きかった。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・WTO政府調達協定の対象となる中で、県内企業の活性化をどう図っていくかという点が課題であった。県内企業の参加を必須条件とすることはできなかったため、事業者選定において県内企業や県内産資材等の活用を審査項目に設定し、加点評価の対象とした。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・PFI事業の初心者にとっては、ふるさと財団や内閣府の専門家派遣事業は有効と思われる（当初はふるさと財団の専門家派遣事業を活用予定だったが、コンサルタントの外部委託時期と重なったため、活用しなかった）。
- ・事業者の募集・選定手続き過程における入札関係書類の作成等の負担は大きかったが（特に、入札公告後の質問回答作業（約700問））、よりよい提案をしてもらうこと、事業契約締結後に官民間において相互認識のズレが生じないようにすること等を考えると、重要な手続きである。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「徳島県 県土整備部 住宅課」です。



## 事例 39 : ショッピングセンターマイン用地における定住促進住宅整備事業

みやき町 (佐賀県)

### I 概要

■本事業は、みやき町がショッピングセンター用地の一部及び隣接民有地を買い取り、子育て世代を中心とした中堅所得者向けの定住促進住宅として、民間事業者のノウハウを活かした PFI 手法により効率的・効果的に整備を行う事業。

### II 特徴

- みやき町では、PFI 事業のノウハウがなく、検討に従事できる職員も限られる中で、外部の専門家を活用することにより効率的に案件検討を行い、事業化に至った。
- 地場の民間事業者から地域性を熟知した提案がなされ、町と PFI 事業者が同じ方向性を共有しながら事業化を図ることができた。
- 民間活力の活用により実質的な町の事務負担削減や一時的な支出の抑制を達成できた。この成果を踏まえ、町では新たな案件の PFI 事業にも着手している。

## 1 事業の概要

### (1)概要

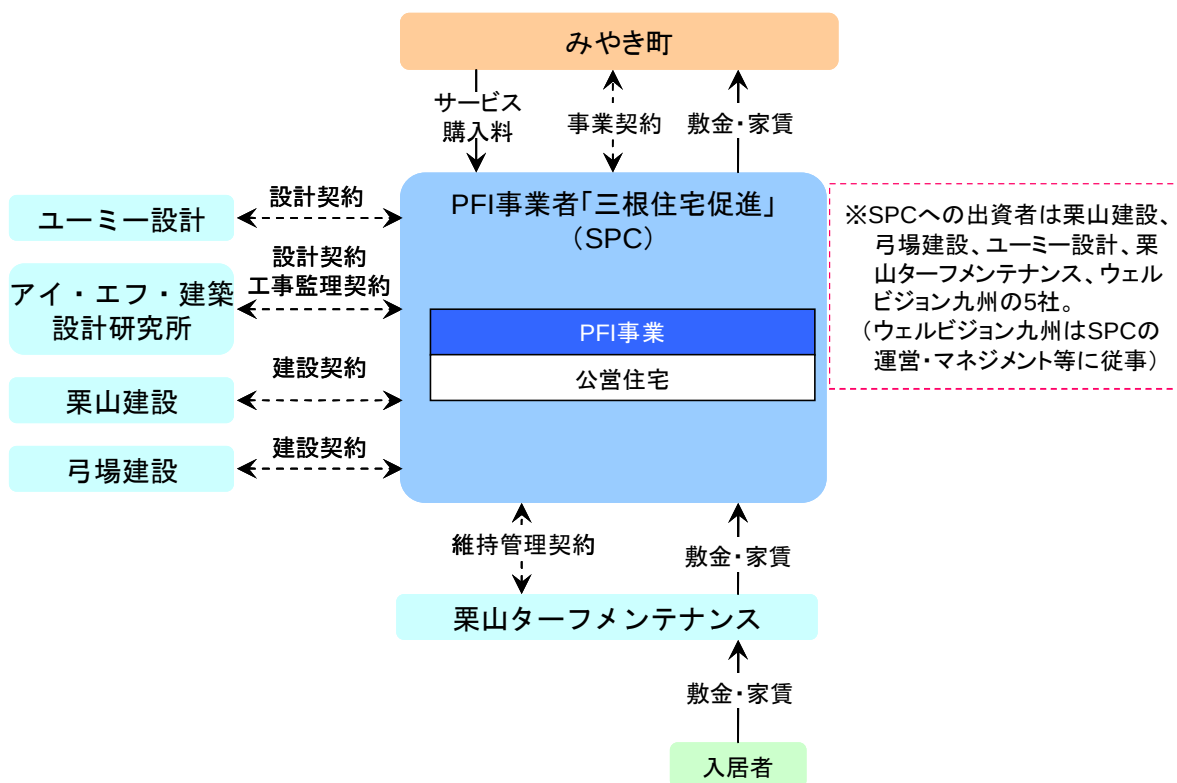
- ・本事業は、みやき町がショッピングセンターマイン用地の一部及び隣接民有地を買い取り、子育て世代を中心とした中堅所得者向けの定住促進住宅として、民間事業者のノウハウを活かした PFI 手法により、効率的・効果的に整備を行う事業である。
- ・本事業を行う上で、町では過去に PFI 事業実績がないことから実施に向けたノウハウを有しておらず、また検討に従事できる職員も限られていた。これらの課題解決のため、NPO 法人・全国地域 PFI 協会の専門家を活用し、効率的な案件検討を進めることで、PFI 事業化を図ることができた。
- ・また、民間事業者からの提案募集の段階でも、地場の民間事業者から地域性を熟知した提案がなされ、町と PFI 事業者が方向性を共有した上で事業化を図ることができた。
- ・この他、PFI 事業として事業化し、民間の資金やノウハウを活用したことで、設計・建築費に係る財政負担の平準化や、新たな家賃回収業務を民間事業とすること等による実質的な町の事務負担の軽減を図ることができた。これらの効果から町としても PFI 事業の推進に努めており、平成 25 年 10 月には 2 件目の PFI 事業の実施方針を公表している。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | ショッピングセンターメイン用地における定住促進住宅整備事業                                                                                                                                                                                                                                    |
| 事業分野        |                | 公営住宅（地域優良賃貸住宅）                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 発注者         |                | 佐賀県みやき町                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 施設概要        | 施設内容           | 住宅棟・外構（駐車場・自転車置場・道路等）・児童公園・敷地内通路・ごみ置き場・緑地                                                                                                                                                                                                                        |
|             | 施設規模           | 住宅敷地：約 502 m <sup>2</sup> （24 戸）・住宅用駐車場敷地：約 1,750 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                 |
|             | 事業場所           | 佐賀県三養基郡みやき町大字市武字宮田 848 番地 48                                                                                                                                                                                                                                     |
| 事業概要        | 事業概要           | ショッピングセンターメイン用地に新設する定住促進住宅の整備、維持管理を行う。                                                                                                                                                                                                                           |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 31 年（設計・建設：約 1 年、運営・維持管理約 30 年）                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 事業方式           | BTO 方式                                                                                                                                                                                                                                                           |
|             | 事業類型           | サービス購入型                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 事業規模           | 558,030,561 円（契約金額）（税込）                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 本施設の整備（設計・建設・各種申請等）<br>本施設の維持管理（各種保守点検・警備等。大規模修繕は除く）                                                                                                                                                                                                             |
| VFM         | 特定事業選定時        | －                                                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 事業者提案          | －                                                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 割引率            | －                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 審査結果        | 選定方式           | 公募プロポーザル                                                                                                                                                                                                                                                         |
|             | 予定価格           | 567,173,000 円（税込）                                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 契約金額           | 558,030,561 円（税込）                                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 応募グループ         | 1 グループ                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 民間事業者       | 構成員            | ◎栗山建設・弓場建設・ウェビジョン九州・ユーマー設計栗山ターフメンテナンス                                                                                                                                                                                                                            |
|             | ◎は代表企業         |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|             | 協力会社           | アイエフ建築設計研究所                                                                                                                                                                                                                                                      |
| スケジュール      |                | 実施方針公表           平成 24 年 9 月 5 日<br>募集要項公表           平成 25 年 1 月 7 日<br>入札書類受付           平成 25 年 4 月 12 日<br>開札                   平成 25 年 4 月 12 日<br>優先交渉権者決定       平成 25 年 5 月 9 日<br>契約締結               平成 25 年 5 月 22 日<br>供用開始               平成 26 年 4 月 予定 |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 社会資本整備総合交付金                                                                                                                                                                                                                                                      |
|             | その他            | －                                                                                                                                                                                                                                                                |

### (3)事業スキーム

- ・本事業の SPC（㈱三根住宅促進）が施設の設計、建設を行った上で、町に施設を引き渡し、運営・維持管理については継続して行う BTO 方式により事業を行う。



出典：公表資料に基づき作成

### ■施設完成予想図



出典：みやき町「『ショッピングセンターメイン用地における定住促進住宅整備事業』に係る地区説明会資料」

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・町は平成17年3月に中原町、北茂安町及び三根町の3町が合併して発足した町であるが、平成25年12月現在の人口は2万6000人弱にとどまっている。他の地方の市町村と同様、人口減少・少子高齢化が進行しており、国立社会保障人口問題研究所の予測では平成37年には人口が2万人を下回るとされていた。
- ・そこで町では平成24年度に「みやき町定住総合対策基本計画」を策定し、「みんなが住みたくなくなる町づくり」・「話 和 輪 のまち みやき」を合言葉に、人口減少に歯止めをかけるため、各種施策を実施していくこととした。
- ・この具体的な施策として、町は定住促進住宅の整備を検討することとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・定住促進住宅の整備に向けて検討を行う方針は定まったものの、事業実施に係る費用は数億円規模を要することが見込まれていた。他方、町の財政規模は平成 23 年度の単年度収支ベースで約 7100 万円に留まり、本事業を従来方式により事業化することは容易ではなかった。
- ・このため、町では民間事業者のノウハウを活用することにより財政支出の削減を図ると共に、民間資金も活用し、財政支出を標準化することで事業化を図る方針を固め、PFI 手法による整備として、平成 4 年 9 月に実施方針を公表した。

## 3 本事業の特色

### (1) 町のノウハウ不足を補完するため専門家を活用

- ・本事業を PFI 手法により整備する方針となったが、町では過去に PFI 事業を行った実績もなかったため、PFI 手法を用いるノウハウを有していなかった。
- ・また、小規模の地方公共団体のため庁内の職員数は限られており、必要な職員を本件の検討に充てることは困難であった。
- ・これらのノウハウ不足や職員不足状況の補完のため、町では全国地域 PFI 協会が行う専門家派遣を活用することで、事業化の検討を進めた。さらに、平成 24 年 6 月に同協会とアドバイザー契約を締結し、最終的に PFI としての事業化に至った。
- ・小規模の自治体であり、PPP/PFI 事業を実施したことがなくノウハウを有していない自治体でも、外部専門家の知見を活用することで事業化を実現した。

### (2) PFI 事業者と町が方向性を共有

- ・本事業は、町にとって「みやき町定住総合対策基本計画」を実現する上で重要な事業である。他方、小規模な自治体であり、本事業予定地のポテンシャルは高いとはいえない。このため、事業者募集を行っても、町の方針・本事業の重要度を民間事業者に理解されずに、提案がなされない懸念があった。
- ・しかし、地場企業を代表とするグループからの応募があり、提案内容も地域の状況や町の方針、本事業の位置付け等を十分に理解した内容となっていた。結果的にこのグループがPFI事業者と

して選定され、選定後も町と方針を共有して事業が進められている。

- ・一般的に公営住宅に係るPFI事業は、大手ゼネコン等が代表企業となるグループがPFI事業者を選定されることが多いが、本事業では地場企業が地域性を熟知した上で提案を行ったため、より町の意向を汲んだ質の高い提案がなされた。
- ・また、一般的に地方の企業はPPP/PFI事業に関与する機会が少ない中で、町が率先して事業化を図ることで、こうした企業がPFI事業のノウハウや実績を得る機会を創出することができた。

#### 4 PPP/PFI手法を活用したことによる効果

##### (1) 公共側が提示した条件によるもの

###### ①財政支出の平準化

- ・本事業は、設計・建設費のうち、国の補助金に係る金額を除いた部分を全て割賦払としている。これにより、町は設計・建設費に係る一般財政からの一時的な支出を抑えることができ、平準化を図ることができた。

###### ②事業実施後の事務負担の軽減

- ・本事業をPFI事業として事業者募集する際に、警備業務や家賃徴収業務等を民間事業者の業務範囲とした。これにより、町は本事業の供用開始後も新たな事務負担が発生せず、事務負担の軽減を図ることができた。

##### (2) 民間事業者からの提案によるもの

###### ●PFI事業者と町の方向性の共有

- ・地場企業による、地域性を十分に理解した上での提案がなされたことで、町及びPFI事業者双方が方向性を理解した上で事業化を図ることができた。

以上

|                                       |
|---------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「みやき町 事業部 まちづくり課」です。 |
|---------------------------------------|



## 事例 40：中之島高速鉄道整備事業

中之島高速鉄道株式会社

### I 概要

- 本事業は、償還型上下分離方式を導入し、施設の所有者と実際の運行事業者を分離する方法で、天満橋～中之島間の地下鉄を整備したもの。

### II 特徴

- 中之島高速鉄道株式会社は第三セクターであるが、公営事業者並みの補助が受けられたため、民間活力を利用した新しい都市鉄道整備が進展した。
- 地下高速鉄道整備事業費補助制度の活用により、公共の一般財源の支出が抑制された。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・ 本事業は、大阪の都市機能の充実と効率的な都市活動に寄与し、かつ広域や地域の連携を強化するネットワーク確立を目的として、京阪電鉄中之島線の整備を行った事業である。
- ・ 整備にあたっては、償還型上下分離方式を導入し、施設の所有者（大阪府・大阪市等が出資する第三セクターである中之島高速鉄道株式会社。以下「中之島高速鉄道」という。）と実際の運行事業者（京阪電気鉄道株式会社。以下「京阪電鉄」という。）の分離を行った。
- ・ また、改正された地下高速鉄道整備事業費補助制度の活用や、大阪府・大阪市による補助金支給制度の改正を行い、第三セクターが、国、及び地方公共団体から補助を受けることができ、また、地方公共団体の財源は 100%地方債の起債で調達され、地方公共団体の一般財源の支出を抑制するスキームが用いられた。



出典：中之島高速鉄道 HP

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 中之島高速鉄道整備事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 事業分野        |                | 鉄道                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 発注者         |                | 中之島高速鉄道㈱                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 施設概要        | 施設内容           | 路線、駅施設他                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 施設規模           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 事業場所           | 大阪府大阪市                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業概要        | 事業概要           | 天満橋－中之島間の路線を新設し、運行を行う。                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 45 年（建設：約 5 年、運営：約 40 年）                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 事業方式           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 事業規模           | 130,700,000,000 円（総事業費）                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | ①鉄道事業法に基づく第三種鉄道事業<br>②鉄道施設の改良及び建設並びにその賃貸<br>③不動産の賃貸及び管理<br>④土木、建築及び電気工事の企画、設計、施工及び請負<br>⑤電気通信事業法に基づく電気通信事業<br>⑥前各号に付帯する事業および関連する一切の業務                                                                                                                                                                               |
|             |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 審査結果        | 選定方式           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 契約金額           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|             | 応募グループ         | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 京阪電気鉄道：175,127 株（33.50%）<br>大阪市：174,238.01 株（33.33%）<br>大阪府：87,118.99 株（16.67%）<br>日本政策投資銀行：20,000 株（3.83%）<br>三井住友信託銀行：8,000 株（1.53%）<br>三井住友銀行：6,000 株（1.15%）<br>関西電力：6,000 株（1.15%）<br>三菱東京 UFJ 銀行：4,000 株（0.77%）<br>大阪瓦斯：3,000 株（0.57%）<br>みずほ銀行：2,800 株（0.54%）<br>日本生命保険：2,400 株（0.46%）<br>その他 34,030 株（6.50%） |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| スケジュール      |                | 会社（中之島高速鉄道㈱）設立 平成 13 年 7 月<br>工事起工 平成 15 年 5 月<br>レール締結 平成 20 年 3 月<br>供用開始 平成 20 年 10 月                                                                                                                                                                                                                            |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | 地下高速鉄道整備事業費補助                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

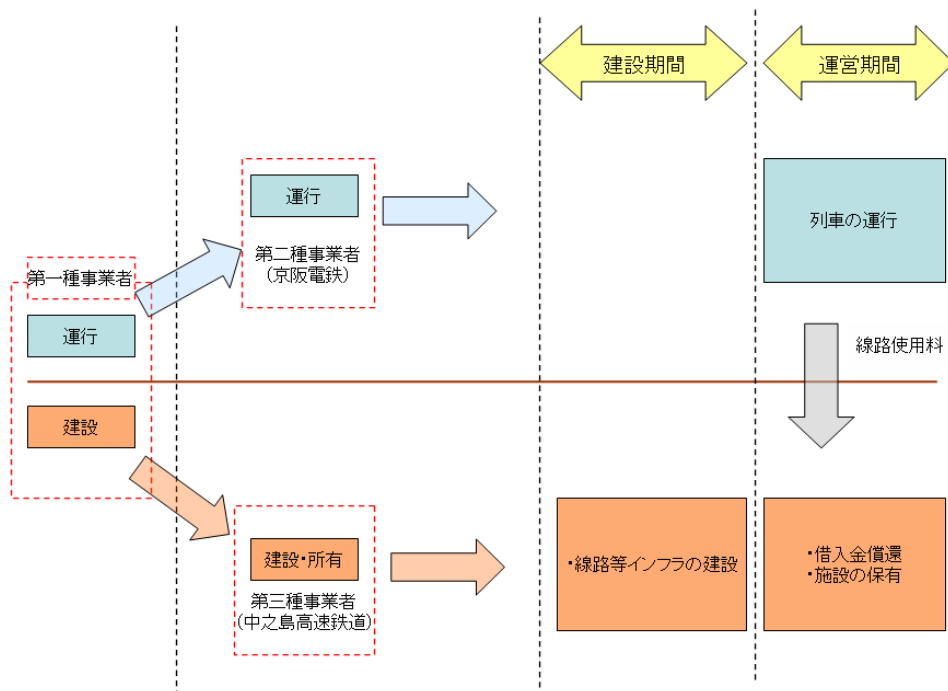


### (3)事業スキーム

- ・事業方式は、償還型上下分離方式を導入した第三セクターによる地下鉄整備事業である。

#### 一般の鉄道整備

#### 上下分離方式による鉄道整備



出典：中之島高速鉄道 HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・中之島線新設の事業は昭和 50 年代半ば頃より京阪電鉄社内で検討は行われ、一時はマスコミに採り上げられたが、当時は夢として語られている程度であった。
- ・具体的に検討を行うに至った契機は、平成元年 5 月の旧運輸省による運輸政策審議会答申第 10 号において、「大阪圏における高速鉄道を中心とする交通網の整備に関する基本計画について」の一環として、天満橋から玉江橋（中之島）の区間について平成 20 年までに整備に着手することが適当である区間として位置付けられたことにある。
- ・この後、中之島線について「都市鉄道の整備・サービス改善に資する先導的なプロジェクト」の一つとして、平成 11 年度、平成 12 年度の 2 ヶ年に渡り国の補助事業として調査を行い、事業化可能性等について総合的な検討・検証が行われた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・平成 12 年 8 月、運輸政策審議会は「中長期的な鉄道事業の基本方針、鉄道整備の円滑化方策」について運輸大臣（現国土交通大臣）に答申を行った（第 19 号答申）。この中で、上下分離方式

の検討の提言が行われている。

- ・中之島線の建設事業の検討にあたっては、平成 11 年度・平成 12 年度の調査及び第 19 号答申をふまえ、平成 13 年 3 月に国、大阪府、大阪市の平成 13 年度予算が成立し、上下分離方式での事業化が決定した。

### 3 本事業の特色

#### (1) 償還型上下分離方式の導入

- ・中之島線整備事業においては、償還型上下分離方式が導入された。上下分離方式とは、鉄道施設・設備の建築及び保有のみを行う事業者（第三種鉄道事業者）と、建築後の運営を行う事業者（第二種鉄道事業者）に分離して鉄道事業を行うスキームであり、「償還型」とは、鉄道施設・設備の建設費用を第三種鉄道事業者が調達して整備を行い、この鉄道施設を第二種鉄道事業者が使用し、その使用料で第三種鉄道事業者が一定の期間に借入金の償還を行う方式である。
- ・本事業においては、前述の第 19 号答申の内容をふまえ、第二種鉄道事業者を京阪電鉄に、第三種鉄道事業者として第三セクターを設立し事業を行うこととし、中之島高速鉄道㈱が設立されることとなった。また、資金調達は第三セクターで行う「償還型」を採用した上で、中之島線は京阪本線と接続し、かつ完成後には京阪電鉄が直通運転を行う点を勘案し、工事業務についても第二種鉄道事業者の京阪電鉄へ委託することとした。

#### (2) 地下高速鉄道整備事業費補助制度の活用

- ・第三セクターの設立にあたり、課題として大阪府の財政上の問題があった。この解決のため、大阪府・大阪市は地下高速鉄道整備事業費補助制度を活用した。本制度は第 19 号答申を受け平成 13 年度に適用条件を緩和しており、第三セクターで事業を行う場合においても、公営事業者並みの補助が受けられるようになっていた。

### 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

#### (1) 公共側が提示した条件によるもの

##### ①運営主体を民間事業者とすることによる運営の効率化

- ・本事業は上下分離方式を用いることで、運営主体は民間事業者たる京阪電鉄に委託された。これにより、京阪電鉄の専門的なノウハウを活かし、効率的な運営が行われることが見込まれた。現に京阪電鉄の京阪本線からの乗り入れ・直通運転も行われており、サービスの向上にも寄与している。

##### ②償還原資の安定的な確保

- ・本事業は「償還型」スキームを採用していることから、第三種鉄道事業者である中之島高速鉄道㈱は将来に渡り債務の返済を行う義務を負う。一方、同社は第二種鉄道事業者である京阪電鉄に対し鉄道施設・設備を賃貸する立場にあるため、経常的に賃貸収入を得ることができる。

この収入により、自身が運営する際に抱える収支のダウンサイドリスクを払拭でき、安定的な収益の計上・債務の返済が見込まれることとなった。

### ③コスト削減

- ・ 工事施工検討、工程検討等によるコスト削減に注力した結果、整備事業完了時までの累計で、当初の想定との対比で約 200 億円の事業費を縮減した（整備事業の総事業費は 1,307 億円）。

以上

|                                   |
|-----------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「中之島高速鉄道株式会社」です。 |
|-----------------------------------|



## 事例 41：飛島ふ頭南側コンテナターミナル事業

国土交通省／名古屋港管理組合

### I 概要

■本事業は、名古屋港の飛島ふ頭南側に、上下分離方式にて次世代高規格コンテナターミナルを整備し、民間事業者が維持管理・運営を実施するもの。国・港湾管理者等が岸壁・背後用地等の下物施設を、民間事業者がクレーン等の上物施設を整備。

### II 特徴

- 上下分離方式やスーパー中枢港湾制度を活用し、民間事業者の負担を軽減。
- 上物施設の整備に民間事業者が独自のノウハウを活用することで、国内初の IT 自動化ターミナルを実現。
- 船社・港運会社・物流会社の共同出資による民間事業者が、各業界の知恵やノウハウを集結した効率的なターミナル運営を行うことで、港湾運営コストを削減。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、名古屋港において官民一体にて次世代高規格コンテナターミナルの整備を行い、あわせて船社、港運会社、物流会社の共同出資による民間事業者がターミナルの維持管理、運営を実施するもの。
- ・ターミナル整備に際しては、上下分離方式を採用し、国・港湾管理者が岸壁・背後用地等の下物整備を行った上で、民間事業者がクレーン等の上物施設を整備した。
- ・また、本事業では国土交通省のスーパー中枢港湾制度を活用し、無利子貸付制度や税制上の優遇措置等の各種支援を受けることで、上物施設の整備等に係る民間事業者の負担を軽減した。
- ・上物施設は、民間事業者のノウハウを最大限に取り入れ、世界初となる遠隔自働 RTG（ラバータイヤ式ガントリークレーン）や自働制御で往復する自働搬送台車（AGV）を導入し、荷役時間の短縮・平準化を図ることで利用者の利便性が大幅に向上している。
- ・船社・港運会社・物流会社の共同出資会社が各業界の知恵とノウハウを集結した効率的なターミナル運営を行うことで、港湾運営コスト削減等を図っている。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                             |
|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 飛島ふ頭南側コンテナターミナル事業                                                                                           |
| 事業分野    |               | 港湾（コンテナターミナル）                                                                                               |
| 関係行政機関  |               | 国土交通省港湾局・名古屋港管理組合                                                                                           |
| 施設概要    | 施設内容          | 岸壁・コンテナヤード・管理棟・コンテナゲート・冷凍施設・メンテナンスショップ・給油施設・ガントリークレーン・ラバータイヤ式ガントリークレーン（RTG）・自働搬送台車（AGV）等                    |
|         | 施設規模          | ※次ページ参照                                                                                                     |
|         | 事業場所          | 愛知県海部郡飛島村東浜 3 丁目 1-4                                                                                        |
| 事業概要    | 事業概要          | 国及び港湾管理者が整備した岸壁及び背後用地を民間事業者が借受けた上で、埠頭施設・荷役用運搬機器類の整備等を行い、維持管理・運営を行うもの。                                       |
|         | 民間収益施設        | 有り（コンテナターミナル（独立採算型））                                                                                        |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | —                                                                                                           |
|         | 事業方式          | —                                                                                                           |
|         | 事業類型          | —                                                                                                           |
|         | 事業規模          | —                                                                                                           |
|         | 民間事業者の業務内容    | コンテナ埠頭に係わる管理及び運営<br>コンテナ埠頭に係わる施設の建設・改良及び管理・賃貸<br>荷役用運搬機器類の管理及び賃貸                                            |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                           |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                           |
|         | 割引率           | —                                                                                                           |
| 審査結果    | 選定方式          | —                                                                                                           |
|         | 予定価格          | —                                                                                                           |
|         | 契約金額          | —                                                                                                           |
|         | 応募グループ        | —                                                                                                           |
| 民間事業者   | 事業者<br>（）は出資者 | 飛島コンテナ埠頭<br>（川崎汽船・商船三井・日本郵船・旭運輸・伊勢湾海運・上組・東海協和・フジトランスコーポレーション・名港海運・飛島物流サービス）                                 |
|         | 協力会社          | —                                                                                                           |
| スケジュール  |               | 事業者公募 平成 14 年 11 月<br>運営会社設立 平成 15 年 7 月<br>事業開始 平成 17 年 12 月（TS2 パース供用開始）<br>（平成 20 年 12 月から TS1 パースも供用開始） |
| 活用した制度等 | 補助金           | —                                                                                                           |
|         | その他           | スーパー中枢港湾制度                                                                                                  |

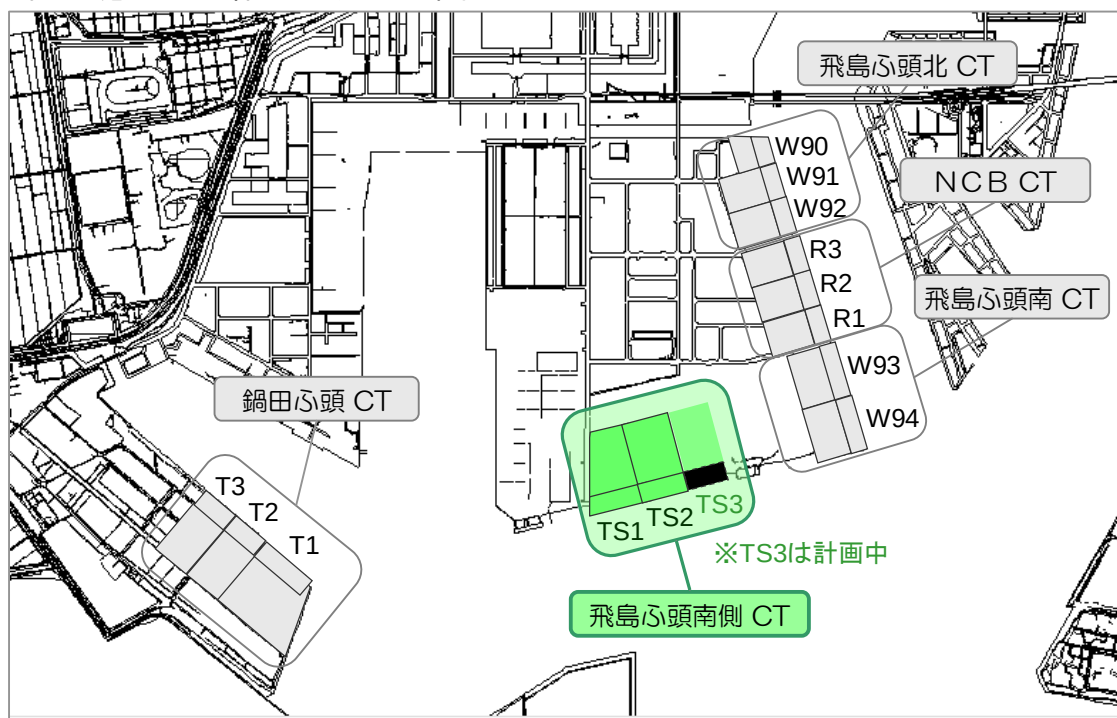
### (3)事業スキーム

#### ■施設概要

| 施設名称                   |          | TS1 (平成 20 年 12 月供用開始)<br>127,570 m <sup>2</sup> | TS2 (平成 17 年 12 月供用開始)<br>233,979 m <sup>2</sup> |
|------------------------|----------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 岸壁                     | 延長       | 350m                                             | 400m+(50m)                                       |
|                        | 水深       | 16m                                              |                                                  |
| ガントリークレーン              | 形式       | ロープトロリー式・モノボックス構造                                |                                                  |
|                        | 基数       | 3 基                                              | 3 基                                              |
|                        | 定格加重     | コンテナ(45 t)、重量物(65 t)、ハッチカバー(50 t)                |                                                  |
|                        | アウトリーチ   | 船横 22 列対応/63m(岸壁より 59m)                          |                                                  |
| コンテナゲート                | レーン数     | インゲート：6 レーン、アウトゲート：6 レーン                         |                                                  |
|                        | トラックスケール | 1 基(50 t)                                        |                                                  |
| コンテナヤード                | 蔵置能力     | 1,980×4 段=7,920TEU                               | 2442×4 段=9,768TEU                                |
|                        | 他検査ヤード等  | 税関・植検(392TEU)、危険物(32TEU)、冷凍(162TEU)              |                                                  |
| RTG (ラバータイヤ式ガントリークレーン) | 機数       | 12 機                                             | 12 機                                             |
|                        | 定格荷重     | 40.6 t                                           |                                                  |
| AVG (自働搬送台車)           | 台数       | 20 台                                             | 13 台                                             |
| 冷凍施設                   | コンセント数   | 240 個(440 V)                                     |                                                  |

出典：公表資料に基づき作成

#### ■名古屋港における各ターミナルの配置図



※CTはコンテナターミナル。

出典：名古屋港管理組合提供資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・名古屋港は、世界的なものづくり産業が集積する中部圏の経済・物流を支える貿易港であり、国際物流の拠点として総取扱貨物量・貿易額共に国内第1位を誇る日本最大級の港湾である。
- ・昭和40年代のコンテナ化当初から、公共方式や、特許会社方式、公社方式、新方式\*等、採用可能な整備方式の中から最も効果的な方式を採用し、その時代のニーズに即したターミナル整備を実施してきた。
- ・しかしながら、利用者の利便性の向上のためには、年々加速するコンテナ船の大型化やコンテナ貨物量の増加への対応が必要であった。
- ・そこで、世界最大級のコンテナ船の入港が可能な大水深の岸壁を有し、コンテナ貨物量の増加にも対応可能な高規格コンテナターミナルを新たに整備することとした。

#### ※新方式

埠頭公社がコンテナターミナルを整備して専用に貸し付ける「公社方式」に対し、そのうち、岸壁を国又は港湾管理者が整備し、貸付料の低減を目指すもの。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・新ターミナルの整備にあたっては、様々な整備手法を検討した結果、貸付料の低減化や利用効率の向上を目指し、新方式を採用することとした。
- ・そこで、名古屋港埠頭公社は、平成14年11月に新ターミナルの借受者となる民間事業者の公募を行い、最終的に邦船社（3社）・港運会社（6社）・荷主系物流会社（1社）の計10社による共同借受を決定した（後記4(2)参照）。
- ・その際、共同借受者から、「新ターミナルの整備に際しては自働化ターミナルの形成を目指し、ガントリークレーンや管理棟等の上物施設の主要部分を共同借受者自らが整備する」旨の提案がなされた。
- ・そこで、上物施設の主要部分は、埠頭公社が整備するのではなく共同借受者が自ら整備する方式を採用することとした（3(1)参照）。
- ・平成15年7月1日、共同借受者10社の共同出資により飛島コンテナ埠頭株式会社（以下「TCB」という。）が設立された。
- ・施設整備を経て、平成17年2月に供用を開始した。

## 3 本事業の特色

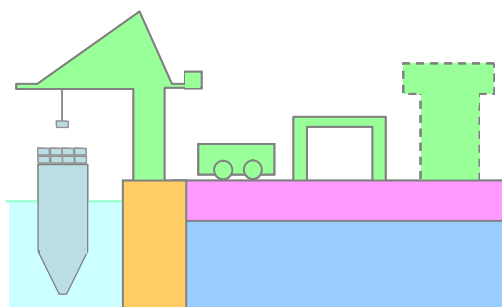
### (1) 官民一体による整備

- ・本事業では、新ターミナルの整備に際し、官民一体による整備を実施した。
- ・整備手法として上下分離方式を採用し、国が岸壁を、港湾管理者である名古屋港管理組合が背後用地を、名古屋港埠頭公社がヤード舗装・照明等を整備する。その上で、運営オペレーションの中核となるガントリークレーンや管理棟といった上物施設の主要部分を民間事業者（TCB）が整備するものである。



- ・港湾管理者や埠頭公社が整備した上物施設を借り受けるのではなく、民間事業者が効率的なオペレーションを想定して自ら上物施設を整備した結果、IT 自動化ターミナルが導入される等、上物施設に民間のノウハウが大幅に取り入れられた。

#### ■飛島ふ頭南側コンテナターミナル（第一期整備）：TS2



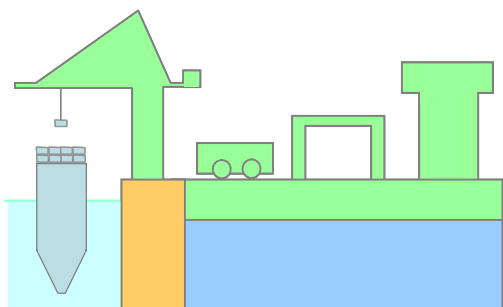
##### 〔施設整備主体〕

- ・岸壁 : 国
  - ・背後用地 : 港湾管理者（名古屋港管理組合）
  - ・舗装等 : 埠頭公社（名古屋港埠頭公社）
  - ・荷役機械 : 民間事業者（TCB）
  - ・RTG / AGV : 民間事業者（TCB）
  - ・管理棟・ゲート : 民間事業者（TCB）
- （※管理棟・ゲート等の一部施設はTS2の外に整備）

出典：名古屋港管理組合提供資料を基に作成

- ・また、追加整備した TS1 では、ヤード舗装・照明等も含め、全ての上物施設を民間事業者が整備することにより、さらなる一体的・効果的な上物施設の整備が実現した。

#### ■飛島南側コンテナターミナル（第二期整備）：TS1



##### 〔施設整備主体〕

- ・岸壁 : 国
  - ・背後用地 : 港湾管理者（名古屋港管理組合）
  - ・舗装等 : 民間事業者（TCB）
  - ・荷役機械 : 民間事業者（TCB）
  - ・RTG / AGV : 民間事業者（TCB）
  - ・管理棟・ゲート : 民間事業者（TCB）
- （※管理棟・ゲート等の一部施設は第1期に整備済み）

出典：名古屋港管理組合提供資料を基に作成

## (2) スーパー中枢港湾制度の活用

### ①制度の概要

- ・本事業では、新ターミナルの整備にあたり、国土交通省のスーパー中枢港湾制度を活用した。同制度は、わが国の港湾の国際競争力強化のために次世代高規格コンテナターミナルを形成し、「港湾コストの低減」「リードタイムの短縮」を目標としているもの。
- ・次世代高規格コンテナターミナルの借受者（民間事業者）に対し、以下の制度が適用される。

#### 施策の概要

- ① 国有財産法及び地方自治法の特別措置として、国の行政財産である「岸壁」や港湾管理者の公有財産である「背後用地」等について、最大 30 年の長期貸付が可能となる。
- ② 借受者がガントリークレーンやヤード舗装等の上物施設を整備する場合、その資金の 80% を 20 年以内の償還期限として無利子で貸し付ける。
- ③ ②の対象となる上物施設について、固定資産税及び都市計画税の課税標準額を 1/2 に引き下げる。

- ・ノウハウを有する民間事業者が、自ら上物施設を整備することで、効率的なターミナル施設の整備が可能となる。また、公共が「岸壁」「背後用地」の整備負担や無利子貸付制度、税制上の優遇等の各種支援を行うことにより、上物施設の整備等に係る民間事業者の負担が軽減される。
- ・本事業でもスーパー中枢港湾制度を活用し、官民連携により次世代高規格コンテナターミナルを整備することで、名古屋港におけるさらなる利便性の向上を実現した。

## ②名古屋港における状況

- ・国は平成 14 年 12 月にスーパー中枢港湾への指定を希望する港湾の募集を行った。
- ・関係者による検討の結果、同政策の「選択と集中」による国からの支援を受けることは名古屋港の国際競争力を高めると結論付け、名古屋港として指定を目指すこととなった。併せて、必要な水深・奥行が確保できることから、同政策のモデルバースとして整備を進めることとした。
- ・平成 16 年 3 月、名古屋港管理組合は、四日市港管理組合との共同にて「伊勢湾のスーパー中枢港湾育成プログラム」を提出した。
- ・平成 16 年 7 月には、国土交通省が、伊勢湾（名古屋港・四日市港）をスーパー中枢港湾に指定し、同年 8 月には、TCB が、次世代高規格コンテナターミナルのメガオペレーターとして特定国際コンテナ埠頭の運営事業の認定を受け、平成 17 年 12 月 1 日から TS2（第 1 バース）の供用を開始した。

## (3) IT 自動化ターミナルの実現

- ・本事業では、民間事業者が独自ノウハウを活用して上物施設を整備することにより、IT 自動化ターミナルを実現し、荷役時間の短縮・平準化を図ることで利用者の利便性が大幅に向上した。
- ・コンテナ荷役では、世界初となる遠隔自働 RTG（ラバータイヤ式ガントリークレーン）を導入した。遠隔操作室のオペレーターがモニター映像を確認しながら無人の自働 RTG を操作するシステムであり、これにより飛躍的な作業効率の向上を実現した。
- ・また、ガントリークレーンと荷さばき地との間のコンテナ輸送には、自働制御で往復する自働搬送台車（AGV）を導入した。ガントリークレーンや RTG との連携により、さらなる荷役作業の効率化が図られている。



出典：豊田自動織機 HP

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●民間による効率的なターミナル整備・運営の実現

- ・民間事業者が上物施設を整備すると共に、メガオペレーターとしてターミナルの運営を実施することにより、先進的で効率的なターミナル運営が実現している。
- ・特に、民間事業者が上物施設を自ら整備することによって、最適な施設の規模や規格とすることができると、効率的な運営につながった。また、維持管理のための点検、補修のスケジュールも民間事業者がターミナルの利用に合わせて、自らの裁量で調整することが可能となった。
- ・さらに、運用面でも民間にて培ったノウハウに基づき、原価低減を意識したターミナル運営を心がけるとともに、各作業の徹底した見直しや平準化を繰り返し行い、現在に至るまで継続して実施している。
- ・これにより、荷役時間のさらなる短縮・平準化に伴う利用者の利便性向上や、平常業務にて節減可能な費用の再検討による港湾経営コストの低減等が実現している。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●共同出資会社の設立

- ・本事業は、船社・港運会社・物流会社の共同出資によるTCBが上物施設を整備すると共に、ターミナルオペレーターとして維持管理、運営業務を担っている。
- ・TCB設立にあたっては、設立の数年前から船社、港運会社、物流会社の複数社による研究会を立ち上げ、現状の課題や新ターミナルのあり方等に関する協議を行った。その過程を通じて各社共通の目的を認識し、相互の役割分担の明確化を図ることにより、船社、港運会社、物流会社の協力関係を構築することが可能となった。
- ・TCBがターミナル運営を行い、各出資者のまとめ役となることによって、縦割りになりがちな船社、港運会社、物流会社の3業種の相互連携を図り、それぞれが各業界において培った知恵やノウハウを効果的に集結することが可能となった。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2) 制度以外の留意点

#### ①意思疎通の重要性

- ・TCBは複数業種からなる共同出資会社であり、それぞれ異なるバックグラウンドを持つ多様な人員にて構成されている。
- ・役員や社員の各人が有するノウハウを効果的に活用するためには、事業目的に係る認識の共有を徹底するとともに、当該目的を達成するために必要な方策を各人が積極的に検討・提案して

いくことが重要である。

- ・そのため、社内にて積極的なコミュニケーションを行い、活発な意見交換等を行うことができる土壌作りが必要となる。

## ②官民一体活動のポイント

- ・背後用地の整備やヤード舗装においては、港湾管理者である名古屋港管理組合の担当者が TCB の事務所内に常駐し、民間の担当と席を並べた上で、日々話し合いながら一つのプロジェクトチームとして共に事業を推進した。
- ・これにより、官民共同の知恵と共通の目標意識の下、品質・コスト・タイミングという観点で、自動化に必要な基礎工事の仕様が効率よく確立され、効果的な整備が実施できた。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・利用者や借受者による取組みが積極的に行われている名古屋港では、その意向をいかに反映させるかが重視されている。
- ・また、他にも名古屋港の特色として、名古屋港運協会が開発した名古屋港統一ターミナルシステム（Nagoya United Terminal System : NUTS）を導入したり、集中管理ゲートを採用する等、独自の取組みが行われている。
- ・港湾法の改正にて新たに導入された港湾運営会社制度については、現在ターミナル関係者で構成する「名古屋港コンテナターミナル運営民営化協議会」にて協議・検討が進められている。
- ・港湾は、各港毎に個別の異なる特徴を持っていると思われるため、制度を上手く活用し、利用者の意向に沿った各港独自の取組みを進めることが重要である。

以上

|                                                    |
|----------------------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「名古屋港管理組合 企画調整室・飛島コンテナ埠頭株式会社」です。 |
|----------------------------------------------------|

## 事例 42：吉島地区ボートパーク（仮称）整備運営事業

広島県

### I 概要

■本事業は、広島市中区吉島地区のプレジャーボートの係留保管施設に係る PFI 事業。PFI 事業者は保管施設・管理棟・駐車場及び民間提案施設を設計・建設・維持管理・運営するもの。事業手法は独立採算型・BOO 方式。

### ＜特徴＞

- 事前に広島県が入念な需要予測を行い、公募条件を設定したもの。具体的な施設規模は、公募条件を参考に、民間事業者が独自の需要予測に基づき提案。
- BOO 方式の採用により、施設の維持管理・運営に係るリスクを PFI 事業者の負担とすることを明確化。
- 公費負担を抑制する形で放置艇対策を実施するとともに、PFI 事業者からの提案による多様な施設が併設された魅力あるボートパーク施設の整備に寄与。

## 1 事業の概要

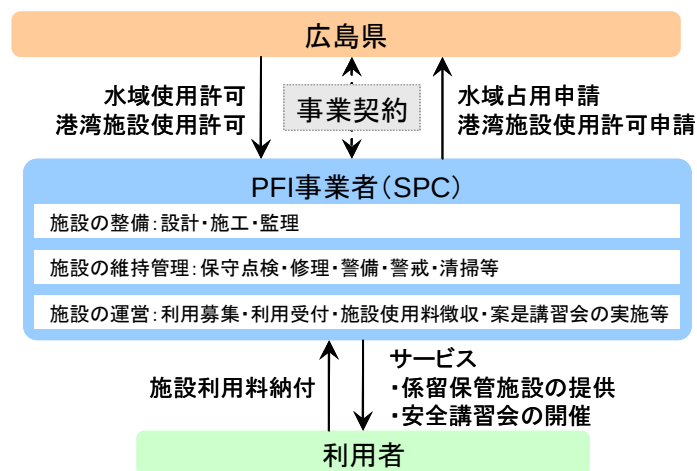
### (1)概要

- ・本事業は、全国で 2 例目となるプレジャーボートの係留保管施設に係る PFI 事業である。約 16.4ha の事業区域において、最大 1,000 隻程度のプレジャーボートを収容する係留保管施設を整備する他、民間事業者からの提案により係留保管に関連する施設の併設するものである。
- ・本事業は、PFI 事業でも比較的採用例が少ない独立採算型・BOO 方式を活用した。そのため、実施時には、施設の利用需要に即した適切な施設規模の設定が重要となる。県は入念な需要予測調査を実施した上で、民間事業者の独自の需要予測に基づく提案により具体的な施設規模等を定めることとした。
- ・BOO 方式を活用することで、施設の維持管理・運営に係るリスクを PFI 事業者の負担とすることを明確化した。ただし、事業期間終了後もボートパーク事業を継続していくことも想定されるため、官民の協議により、PFI 事業者から県へ施設の無償譲渡を行うことも可能とした。
- ・独立採算型 PFI 手法を採用したことによって、公費負担を抑制して放置艇対策を実施すると共に、民間の資金・ノウハウを効果的に活用することで、多様な施設が併設された魅力あるボートパーク施設の整備等を行った。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                           |                                                                                                                                 |
|---------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 吉島地区ボートパーク(仮称)整備運営事業                                                                      |                                                                                                                                 |
| 事業分野    |               | 港湾（係留保管施設）                                                                                |                                                                                                                                 |
| 発注者     |               | 広島県                                                                                       |                                                                                                                                 |
| 施設概要    | 施設内容          | 係留保管施設、管理棟、駐車場、その他民間提案施設（修理工場、ボート展示・販売場、海上給油栈橋、給水・給電設備、レストラン、物販ショップ等）                     |                                                                                                                                 |
|         | 施設規模          | 水域面積：約 140,557 ㎡・陸域面積：約 22,346 ㎡<br>収容隻数：約 1,080 隻・管理棟：約 1,500 ㎡<br>修理棟：約 450 ㎡           |                                                                                                                                 |
|         | 事業場所          | 広島県広島市中区吉島新町二丁目 909 番 2、911 番<br>光南四丁目 909 番 3、912 番<br>南吉島一丁目 910 番 1、913 番、914 番及び同地先水面 |                                                                                                                                 |
| 事業概要    | 事業概要          | 民間事業者が係留保管施設、管理棟、駐車場及び民間提案施設の各施設を設計・建設し、維持管理、運営するもの。                                      |                                                                                                                                 |
|         | 民間収益施設        | 有り（係留保管施設等（独立採算型）・レストラン等）                                                                 |                                                                                                                                 |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 20 年間                                                                                     |                                                                                                                                 |
|         | 事業方式          | BOO 方式                                                                                    |                                                                                                                                 |
|         | 事業類型          | 独立採算型                                                                                     |                                                                                                                                 |
|         | 事業規模          | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | 民間事業者の業務内容    | 係留保管施設、管理棟、駐車場及び民間提案施設の設計・建設、維持管理、運営                                                      |                                                                                                                                 |
| VFM     | 特定事業選定時       | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | 事業者提案         | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | 割引率           | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                 |                                                                                                                                 |
|         | 予定価格          | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | 契約金額          | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | 応募グループ        | 1 グループ                                                                                    |                                                                                                                                 |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎ベルポートジャパン（鈴与 G）・西田鉄工・広島県環境保全創生委員会                                                        |                                                                                                                                 |
|         | 協力会社          | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | スケジュール        | 実施方針公表<br>特定事業選定<br>入札公告<br>提案受付<br>落札者決定<br>契約締結<br>供用開始                                 | 平成 15 年 11 月 20 日<br>平成 17 年 2 月 23 日<br>平成 17 年 5 月 19 日<br>平成 17 年 7 月 11 日<br>平成 17 年 9 月 1 日<br>平成 18 年 2 月<br>平成 19 年 10 月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                         |                                                                                                                                 |
|         | その他           | －                                                                                         |                                                                                                                                 |

### (3)事業スキーム



出典：広島県公表資料に基づき作成

### ■施設イメージ



出典：ポートパーク広島HP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・広島県におけるプレジャーボートの隻数は全国で最も多く、約 3,000 隻の放置艇が存在する広島湾地域では、放置艇による船舶航行への支障、災害時の放置艇の流出被害、景観の悪化等の課題が生じていた。
- ・これらの課題への対応策として、県はプレジャーボートの収容施設の整備を行うことで、放置艇の減少に努めることとした。
- ・特に放置艇の被害が大きかった広島市中区吉島地区において、プレジャーボートの係留保管施設等を整備することとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・平成 13 年に国土交通省からの委託を受けた日本マリーナ・ビーチ協会のケーススタディ調査において、広島港吉島地区のボートパーク整備に PFI 手法を活用することについて前向きな検討結果が得られた。
- ・この調査結果では VFM の確保が見込めたため、県は平成 14 年に「吉島 PFI 事業勉強会」を立ち上げ、事業実施の可能性について検討を始めた。
- ・最終的には、導入可能性検討において、開業後一定年数で累計黒字化が見込めたため、県は本事業を独立採算型の PFI 手法により実施することとし、平成 15 年度に実施方針を公表し PFI 事業者の選定手続きを開始した。

## 3 本事業の特色

### (1) 独立採算型・BOO 方式の活用

- ・本事業は、PFI 手法でも、比較的採用例が少ない独立採算型・BOO 方式を活用した。

#### ①独立採算型の採用

- ・独立採算型を採用する場合、民間事業者は、利用者から収受した施設利用料収入により事業費を賄うこととなるため、施設の利用需要に即した適切な施設規模の設定が重要となる。
- ・本事業では、県は要求水準書等において施設規模等に関する大枠のみを設定し、具体的な施設規模等は、民間事業者の独自の需要予測に基づく提案によるものとした。
- ・また、ボートパーク整備に関連する泊地の整備や護岸の補修等を PFI 事業に含んだ場合、本事業採算性の面から独立採算による実施が難しいと懸念された。そこで、泊地の整備や護岸の補修等は、公共事業として県が実施することとし、それ以外の施設整備を PFI 事業者の業務範囲とすることによって、独立採算型による事業を可能とした。

#### ②BOO 方式の採用

- ・BOO (Build-Own-Operate) 方式を採用し、施設の所有権について、全事業期間を通じて PFI 事業者が保有することにより、施設保有に関するリスクを PFI 事業者の負担とした。
- ・BOO 方式であるため、原則として事業期間終了時には PFI 事業者が全ての施設を撤去するこ



ととなる。但し、事業期間終了時の状況に応じ、以後は県が施設所有者となった上で、ボートパーク事業を継続していくことも想定される。そこで、県とPFI事業者との協議により、本事業の施設について、PFI事業者から県へ無償譲渡することも可能とする条件とした。

## (2) 入念な需要予測調査の実施

- ・事業は独立採算型で実施するため、施設に係る利用需要の予測が重要となる。
- ・そこで、需要予測調査として、実態調査（平成14年）・アンケート調査（平成15年）・ヒアリング調査（平成16年）を行い、事業採算性や入艇見込み予想を実施した。
- ・実態調査では放置艇の係留場所と係留数の把握を行い、アンケート調査ではプレジャーボート所有者に対して郵送等により本施設への入艇見込みを把握した。
- ・これらの調査により、入念な需要予測を行った上で独立採算型の事業として成立する可能性があると判断し、募集要項等の公表を行った。

## (3) 低廉な料金設定の実現

- ・本事業では、ボートパークの公共性を加味した結果、PFI事業者による独立採算型の中で、施設使用料の設定に対しては一定の制約を付すこととした。
- ・具体的には、県が整備した既存の同種施設の使用料や、アンケート調査の結果、民間事業者の意見等をふまえ、県が本事業に係る施設使用料の上限を設定することとした。
- ・最終的には、施設内容に比べて、低廉な施設使用料の設定が可能となっている。

# 4 PPP/PFI手法を活用したことによる効果

## (1) 公共側が提示した条件によるもの

### ●公共による費用負担を抑制した施設整備

- ・本事業は、民間事業者の独立採算型にて係留保管施設等の整備を行ったものであり、泊地の整備や護岸の補修等は公共事業として県が実施したものの、係留保管施設等の諸施設の整備等は、県の費用負担は発生せず、全て民間事業者が負担する。
- ・これにより、県として、公費負担を抑制する形で放置艇対策を実施すると共に、民間の資金・ノウハウを効果的に活用することで、魅力あるボートパーク施設の広島湾への整備等を実現した。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●多様な施設の併設

- ・本事業では、県から要求した整備対象施設は、係留保管施設、管理棟、駐車場等の基本施設を明示するに留め、その他の施設は、民間事業者からの提案に委ねた。
- ・その結果、ボート展示・販売場を併設したボート等の修理工場、海上給油栈橋や給水・給電設備、海上で発生したゴミ専用のゴミステーション、シーフードをメインとしたレストラン、海関連のグッズを揃えた物販ショップ等、多様な施設が併設された。
- ・また、運営面でも定期的にイベント等を開催する等、民間事業者のノウハウを効果的に活かす

形で、施設をより魅力あるものとしている。



新中古艇展示場



ボート等の修理工場

典：ボートパーク広島HP

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「広島県 土木局 港湾振興課」です。

## 事例 43 : 東京国際空港国際線地区整備等事業 (旅客ターミナルビル等・貨物ターミナル・エプロン等)

国土交通省

### I 概要

- 本事業は、東京国際空港拡張事業の一環として、PFI 手法を用いて国際線地区の旅客ターミナルビル・貨物ターミナル・エプロンの整備等を実施した事業。各事業の特性をふまえた事業スキームを採用。

### II 特徴

- 事業の特性に応じた事業スキームや選定手法を採用。収益性が見込める旅客ターミナルビル・貨物ターミナルには独立採算型・民間保有方式\*を採用し、公募型プロポーザル方式で選定。収益性が見込めないエプロンにはサービス購入型・BTO 方式を採用し、総合評価一般競争入札で選定したもの。

(※) PFI 事業者は、対象施設を設計、施工監理し、事業期間が終了するまでの期間対象施設を所有するとともに、維持管理及び運営業務を実施し、事業期間終了時において、国又は国が指定する第三者が PFI 事業者から対象施設を時価で買い取ることできる方式)

- 旅客ターミナルビル・貨物ターミナルにおいては、独立採算型事業として国の費用負担なく施設整備を実現。旅客利便性の点でも質の高い提案がなされたもの。
- エプロン等整備等事業では 30% の VFM を確保。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、東京国際空港再拡張事業の一環として、PFI 手法により国際線地区の整備等を実施する事業であり、大型基幹インフラの整備、維持管理、運営等を PFI 事業者が包括的に実施する国内最大規模の PFI 事業である。
- ・事業実施にあたっては、対象業務を旅客ターミナルビル等整備・運営事業、貨物ターミナル整備・運営事業、エプロン等整備等事業の 3 つに分割した上で、収益性が見込める前 2 事業を独立採算型とし、採算性の低いエプロン等整備等事業をサービス購入型とすることで、民間事業者のノウハウや民間資金を効率的・効果的に活用した空港整備等を実現したものである。

## (2)基本データ

### ■事業①（旅客ターミナルビル等）

|         |               |                                                                                                                                                                                              |
|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 東京国際空港国際線地区旅客ターミナルビル等整備・運営事業                                                                                                                                                                 |
| 事業分野    |               | 空港（旅客ターミナルビル等）                                                                                                                                                                               |
| 発注者     |               | 国土交通省                                                                                                                                                                                        |
| 施設概要    | 施設内容          | 旅客ターミナルビル等（旅客ターミナルビル、駐車場等）                                                                                                                                                                   |
|         | 施設規模          | 敷地面積 130,000 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                  |
|         | 事業場所          | 東京都大田区羽田空港 2                                                                                                                                                                                 |
| 事業概要    | 事業概要          | 東京国際空港拡張事業の一環として、PFI 手法を用いて国際線地区のターミナルビル等の整備等を実施する事業。                                                                                                                                        |
|         | 民間収益施設        | 有り（旅客ターミナルビル・駐車場等（独立採算型））                                                                                                                                                                    |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 30 年                                                                                                                                                                                       |
|         | 事業方式          | 民間保有方式（PFI 事業者は、対象施設を設計、施工監理し、事業期間が終了するまでの期間対象施設を所有すると共に、維持管理及び運営業務を実施し、事業期間終了時において、国又は国が指定する第三者が PFI 事業者から対象施設を時価で買い取ることのできる方式）                                                             |
|         | 事業類型          | 独立採算型                                                                                                                                                                                        |
|         | 事業規模          | －                                                                                                                                                                                            |
|         | 民間事業者の業務内容    | 旅客ターミナルビル等の運営、設計、施工監理、維持管理                                                                                                                                                                   |
| VFM     | 特定事業選定時       | －                                                                                                                                                                                            |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                                                                                            |
|         | 割引率           | －                                                                                                                                                                                            |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                    |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                                                                                            |
|         | 契約金額          | －                                                                                                                                                                                            |
|         | 応募グループ        | 4 グループ                                                                                                                                                                                       |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎日本空港ビルディング・日本航空・全日本空輸・成田国際空港・東京電力・NTT データ・セコム・東京瓦斯・京浜急行電鉄・東京モノレール                                                                                                                           |
|         | 協力会社          | 梓設計・安井建築設計事務所・三菱地所設計・シーザーペリアンドアソシエーションツジャパン                                                                                                                                                  |
| スケジュール  |               | 実施方針公表 平成 17 年 4 月 15 日<br>特定事業選定 平成 17 年 6 月 29 日<br>募集要項 平成 17 年 7 月 29 日<br>応募受付 平成 17 年 9 月 20 日<br>選定事業者候補決定 平成 18 年 4 月 21 日<br>事業契約締結 平成 18 年 7 月 7 日<br>運営開始（供用開始） 平成 22 年 10 月 21 日 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                                                                            |
|         | その他           | －                                                                                                                                                                                            |

■事業②（貨物ターミナル）

|         |               |                                                                                                                                  |
|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 東京国際空港国際線地区貨物ターミナル整備・運営事業                                                                                                        |
| 事業分野    |               | 空港施設（貨物ターミナル）                                                                                                                    |
| 発注者     |               | 国土交通省                                                                                                                            |
| 施設概要    | 施設内容          | 貨物ターミナル（貨物上屋、トラックヤード等）                                                                                                           |
|         | 施設規模          | 敷地面積 130,000 m <sup>2</sup>                                                                                                      |
|         | 事業場所          | 東京都大田区羽田空港 2                                                                                                                     |
| 事業概要    | 事業概要          | 東京国際空港拡張事業の一環として、PFI 手法を用いて国際線地区の貨物ターミナルの整備等を実施する事業。                                                                             |
|         | 民間収益施設        | 有り（貨物ターミナル・トラックヤード等（独立採算型））                                                                                                      |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 30 年                                                                                                                           |
|         | 事業方式          | 民間保有方式（PFI 事業者は、対象施設を設計、施工監理し、事業期間が終了するまでの期間対象施設を所有すると共に、維持管理及び運営業務を実施し、事業期間終了時において、国又は国が指定する第三者が PFI 事業者から対象施設を時価で買い取ることのできる方式） |
|         | 事業類型          | 独立採算型                                                                                                                            |
|         | 事業規模          | －                                                                                                                                |
|         | 民間事業者の業務内容    | 貨物ターミナルの運営、設計、施工監理、維持管理                                                                                                          |
| VFM     | 特定事業選定時       | －                                                                                                                                |
|         | 事業者提案         | －                                                                                                                                |
|         | 割引率           | －                                                                                                                                |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                        |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                                |
|         | 契約金額          | －                                                                                                                                |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                           |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎三井物産                                                                                                                            |
|         | 協力会社          | 香港エアカーゴ・ターミナルズ・リミテッド・日東ロジスティクス・久米設計・物産不動産・セントラル警備保障                                                                              |
| スケジュール  | 実施方針公表        | 平成 17 年 4 月 15 日                                                                                                                 |
|         | 特定事業選定        | 平成 17 年 6 月 29 日                                                                                                                 |
|         | 募集要項          | 平成 17 年 7 月 29 日                                                                                                                 |
|         | 応募受付          | 平成 17 年 9 月 20 日                                                                                                                 |
|         | 選定事業者候補決定     | 平成 18 年 4 月 21 日                                                                                                                 |
|         | 事業契約締結        | 平成 18 年 7 月 7 日                                                                                                                  |
|         | 運営開始（供用開始）    | 平成 22 年 10 月 21 日                                                                                                                |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                |
|         | その他           | －                                                                                                                                |

■事業③（エプロン等）

|         |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 東京国際空港国際線地区エプロン等整備等事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業分野    |               | 空港施設（エプロン等）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 発注者     |               | 国土交通省                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 施設概要    | 施設内容          | エプロン等（エプロン、構内道路等）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 施設規模          | 敷地面積： 680,000 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|         | 事業場所          | 東京都大田区羽田空港 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業概要    | 事業概要          | 東京国際空港拡張事業の一環として、PFI 手法を用いて国際線地区のエプロン等の整備等を実施する事業。                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 民間収益施設        | 無し                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 30 年                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 事業方式          | BTO 方式                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|         | 事業規模          | 51,996,799,088 円（契約額）（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|         | 民間事業者の業務内容    | エプロン等の設計、施工、維持管理                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| VFM     | 特定事業選定時       | 2%（現在価値ベース）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|         | 事業者提案         | 約 30%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 割引率           | 4%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | 契約金額          | 51,996,799,088 円（税込）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|         | 応募グループ        | 3 グループ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎大成建設・鹿島建設・五洋建設・東亜建設工業・鹿島道路・大成ロテック                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| スケジュール  |               | 実施方針公表                      平成 17 年 4 月 15 日<br>特定事業選定                      平成 17 年 6 月 29 日<br>募集要項                              平成 17 年 7 月 29 日<br>応募受付                              平成 17 年 9 月 20 日<br>選定事業者候補決定              平成 18 年 1 月 31 日<br>事業契約締結                      平成 18 年 3 月 21 日<br>運営開始（供用開始）          平成 22 年 10 月 21 日 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|         | その他           | －                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

### (3)事業スキーム

#### ■各事業の比較

|              | 旅客ターミナルビル等<br>整備・運営事業                                                 | 貨物ターミナル<br>整備・運営事業             | エプロン等<br>整備等事業                                          |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 施設概要         | 旅客ターミナルビル・<br>駐車場等                                                    | 貨物上屋・<br>トラックヤード等              | エプロン・構内道路等                                              |
| 業務概要         | 旅客ターミナルビル等の運営・<br>設計・施工監理・維持管理                                        | 貨物ターミナルの運営・設計・施<br>工監理・維持管理    | エプロン等の設計・施工・維持管<br>理                                    |
| 事業方式         | <b>独立採算型</b><br>(国費は投入せず、SPCがPSFC(旅客取扱施設)やテナント収入等<br>により施設整備費等を回収する。) |                                | <b>サービス購入型</b><br>(国が施設整備費等の対価を支<br>払う。)                |
| 事業期間         | 約30年間                                                                 |                                |                                                         |
| 事業者の選定<br>方式 | <b>公募型プロポーザル方式</b><br>(基本的には、 <b>ターミナルの運営面を中心に評価・選定</b> )             |                                | <b>総合評価一般競争入札</b> (エプロ<br>ン等の <b>施設整備費を重視</b> して選<br>定) |
| SPC          | 東京国際空港ターミナル㈱<br>○代表企業:日本空港ビルデ<br>ング㈱                                  | 東京国際エアカーゴターミナル㈱<br>○代表企業:三井物産㈱ | 羽田空港国際線エプロンPFI㈱<br>○代表企業:大成建設㈱                          |

出典：公表資料に基づき作成

#### ■完成施設の全体写真



出典：国土交通省東京航空局

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・東京国際空港は、航空輸送ネットワークの要として位置付けられる我が国最大の空港であり、空港施設規模や航空旅客数といった様々な面において、国内最大級の規模を誇る空港である。
- ・特に、航空旅客数では、本事業実施の段階（平成 17 年）で既に年間約 6,000 万人弱に達しており、今後も更なる航空需要の増大が見込まれる中、既存施設の規模では航空需要に見合うだけの発着枠を確保することができず、既にその能力の限界に達している状態であった。
- ・そこで、首都圏における将来の航空需要の増大に早急に対応すべく、再拡張事業を実施し新たに 4 本目の滑走路を整備すると共に（これにより年間の発着能力を当時の 28.5 万回から 40.7 万回に増強）、国際線地区等の整備を進めることとした。
- ・国際線地区の整備は、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002」（平成 14 年 6 月 25 日閣議決定）において、「羽田空港を再拡張し、2000 年代後半までに国際定期便の就航を図る」ことが打ち出され、国内航空需要に対応した発着枠を確保した後の発着枠を活用して、国際旅客定期便（昼間時間帯）や国際旅客便、国際貨物便（夜間早朝時間帯）を就航させることとした。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・東京国際空港の再拡張事業は、事業規模が大きく、整備に莫大な費用を要するが、本事業の検討段階では、国の財政再建が進められ、国費負担の軽減が期待される状況であった。
- ・そこで、民間事業者のノウハウや民間資金を効率的・効果的に活用することにより、国費負担を可能な限り軽減した形での空港施設整備を実現すべく、PFI 手法により本事業を実施することとした。また、民間のノウハウや創意工夫を活かすことで、利用者に対するサービス水準等の向上をあわせて目指した。

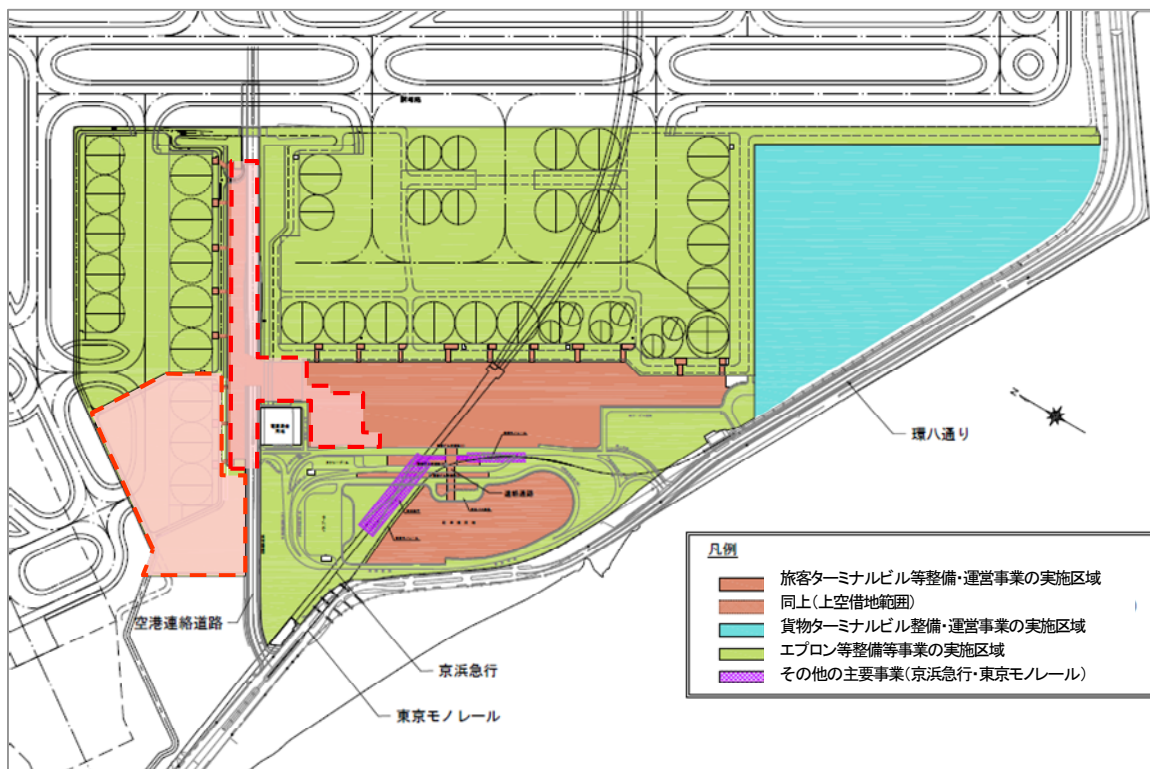
## 3 本事業の特色

### (1) 国内最大級の事業規模

- ・本事業は、日本最大級の空港を対象とした国際線地区の整備等事業であり、その事業規模も国内最大規模である。
- ・これを PFI の対象とした場合、民間事業者は大きな事業リスクを負担するが、事業対象が基幹インフラの整備であるため、仮に PFI 事業者が破綻した場合には、我が国の財政・経済等あらゆる面において多大な影響が及ぶことが懸念された。
- ・そこで、PFI 事業者が負担する事業リスクを分散すべく、対象業務を旅客ターミナルビル等整備・運営事業、貨物ターミナル整備・運営事業、エプロン等整備等事業の 3 つに分割することとした。



## ■整備等の対象施設（平成 19 年時点）



は増築・拡張を行う部分（平成 26 年 3 月末供用開始） 出典：国土交通省東京航空局提供資料より作成

## (2) 効率的・効果的な民間活力事業者の活用

- ・本事業では、3 つの対象事業（旅客ターミナルビル等整備・運営事業、貨物ターミナル整備・運営事業、エプロン等整備等事業）の特性ごとに、整備手法や事業者選定方法を変えることで、効率的・効果的な民間活力の活用を目指した。

### ①旅客ターミナルビル・貨物ターミナル

- ・運営段階で一定の収益確保が可能である旅客ターミナルビル等整備・運営事業と貨物ターミナル整備・運営事業は、事業手法を独立採算型・民間保有方式とし、PFI 事業者による効率的・効果的な運営を期待すると共に、整備から運営に至る事業期間中の基本的な事業リスクは PFI 事業者が負担することとした。
- ・事業手法の検討にあたっては、東京国際空港以外の空港の事例も参照し検討を行った。旅客ターミナルビル事業や貨物ターミナル事業は、それぞれの運営会社が対象施設の所有権を有し、独立採算で運営することが一般的であるため、それに倣う点からも独立採算型を採用することとした。
- ・独立採算型の事業手法を採用する場合、広く民間事業者からノウハウを募り、提案された事業内容等について検討・審査を行うことが必要であるため、事業者の選定方式は、公募型プロポーザル方式を採用することとした。

### ②エプロン

- ・エプロン整備等事業は運用段階における収益が望めないこと、および他空港でもエプロン等部

分は空港管理者（国又は地方公共団体）が施設所有権を有し、運営するケースが一般的であることから、サービス購入型の BTO 方式を採用することとした。

- ・選定方法は、総合評価一般競争入札とすることによって、国がサービス購入費として整備費用等を負担することを前提としつつ、民間事業者の創意工夫による効果的な整備手法等の提案により、国の財政負担を極力抑えることを目指した。

### (3) 多様な利用者を意識した施設設計

- ・本事業では、国際空港の施設として、世界水準の高度なセキュリティを確保するとともに、多様な利用客に対応した施設設計が求められた。
- ・そこで、施設設計にあたっては、安全性と共に機能的な施設構築を意識し、利用者目線に立った空港施設の設計に重点を置くと共に、ユニバーサルデザインを基本とすることを要求水準に示した。また、有識者や利用者、関係事業者からなる「ユニバーサルデザイン検討委員会」を設置し、障がい者もこの委員会に参加し、利用者の意見を極力反映するよう努めた。

### (4) 事業期間満了後の施設所有

- ・旅客ターミナルビル等整備・運営事業及び貨物ターミナル整備・運営事業では、民間保有方式を採用し、事業期間中は PFI 事業者が対象施設を所有するが、事業期間満了後については、国又は「国が指定する第三者」が PFI 事業者から対象施設を時価で買い取ることができることとした。
- ・国だけではなく「国が指定する第三者」も買受人に含めた趣旨は、事業期間満了後の空港事業のあり方が明確に定まっていないことから、適宜、柔軟な対応が可能となるようにしたためである。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ① 妥当な利用料金の設定

- ・特に独立採算型で実施した事業につき、PFI 事業者による収入確保と利用者メリット実現のバランスの確保が重要であることから、審査基準を工夫した。
- ・具体的には、空港における利用者メリットを重視し、各審査項目の中でも、料金設定（旅客取扱施設料・駐車料金・貨物取扱料・施設賃借料）の妥当性に大きな点数ウェイトを置くことによって、独立採算型でありながら、他の空港の事例をふまえた低廉かつ妥当性のある料金設定の提案を受けることができた。

#### ② 国費負担の大幅軽減

- ・採算性確保が可能な旅客ターミナルビル等整備・運営事業と貨物ターミナル整備・運営事業を独立採算型としたことで、国の費用負担を伴わずに施設整備を行うことができた。
- ・また、サービス購入型としたエプロン等整備事業は、施設整備費面を重視した審査基準を設定し、選定事業者提案での VFM が 30% と高水準となり、施設整備等に伴う国の費用負担を大幅に軽減できた。

#### ③ 利便性の向上促進

- ・安全性に関する要求水準は明確に設定しつつ、その一方で利便性の向上に関しては要求水準を柔軟なものとし、新規性や旅客の利便性・快適性の向上、空港ターミナルの付加価値の向上等を目指した積極的かつ個性的な提案を促した。

#### ④モニタリングによるサービス水準の維持

- ・国がPFI事業者に対し、継続的にモニタリングを行うことによって、高いサービス水準の確保・維持のための取組みを実施している。
- ・国は、毎月PFI事業者から報告を受け、要求水準の仕様内容や事業計画等を前提に、要求水準に合致しているか、事業計画通りに履行されているか等の確認を行う。
- ・仮に、計画不履行や要求水準に合致していない場合には改善勧告が出され、改善されない場合は違約金を課すことになっているが、現在までそのような事態は発生していない。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①信頼性の高い事業実施体制・事業計画の提案

- ・民間事業者に提案の自由度を与えることで、事業者からは創意工夫を凝らした提案がなされた。
- ・例えば、旅客ターミナルビル事業における選定事業者からは、国内線ターミナルにおいて実績のある企業群が構成員となっている強みを生かした、信頼性の高い事業実施体制・事業計画に係る具体的な提案がなされた。例えば、資金調達面ではPFI事業者（SPC）に対する事業リスクを細分化して検証した先導的なファイナンススキームが提案され、これに基づき大型資金調達を実現した。

#### ②ニーズの変化に応じた柔軟な対応

- ・旅客ターミナルビル事業及び貨物ターミナル事業では、長期間の事業経営を認めることにより、安定的な運営及び利用者のニーズの変化に応じた柔軟なサービスの提供が可能となった。
- ・例えば、旅客ターミナルビルにおいては2010年10月の供用開始後、空港利用者数等が順調に推移していることなどを受け、ターミナルビルの拡張に合わせて宿泊施設を新設する等、柔軟な対応がなされている。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

- ・特になし。

### (2)制度以外に関する留意点

- ・従来手法と比較すると、導入までに内部で検討に要する期間が長く、手続きも多い。
- ・また、法務等、専門的な分野については、特に内部での検討に加え外部専門家とアドバイザー契約を締結する必要がある。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・空港事業には、新たにコンセッション制度が制定され、実際に導入が検討されている状況であることから、今後は同制度の活用が期待されると考える。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「国土交通省 東京航空局 空港部 空港企画調整課・管理課」です。

## 事例 44：旭川空港総合的民間委託

旭川市（北海道）

### I 概要

- 従来、旭川市が実施していた旭川空港の維持管理業務について、複数の業務を性能発注・複数年契約により包括的に民間事業者へ委託したもの。維持管理業務の効率化・駐車場管理の適正化等により、大幅なコスト削減に寄与。

### II 特徴

- 本事業の導入にあたって、無料であった駐車場を有料化し、新たな収入源を確保。複数業務、複数年契約での発注による効率化の効果と併せて、事業期間 5 年間の総計で 3 億円以上のコスト削減効果を見込む。
- 従来からの維持管理業務の委託先である地元企業に対して、個別に業務内容に関する説明を行うことで事業参画を促し、委託先となる民間事業者確保に努めた。

## 1 事業の概要

### (1)概要

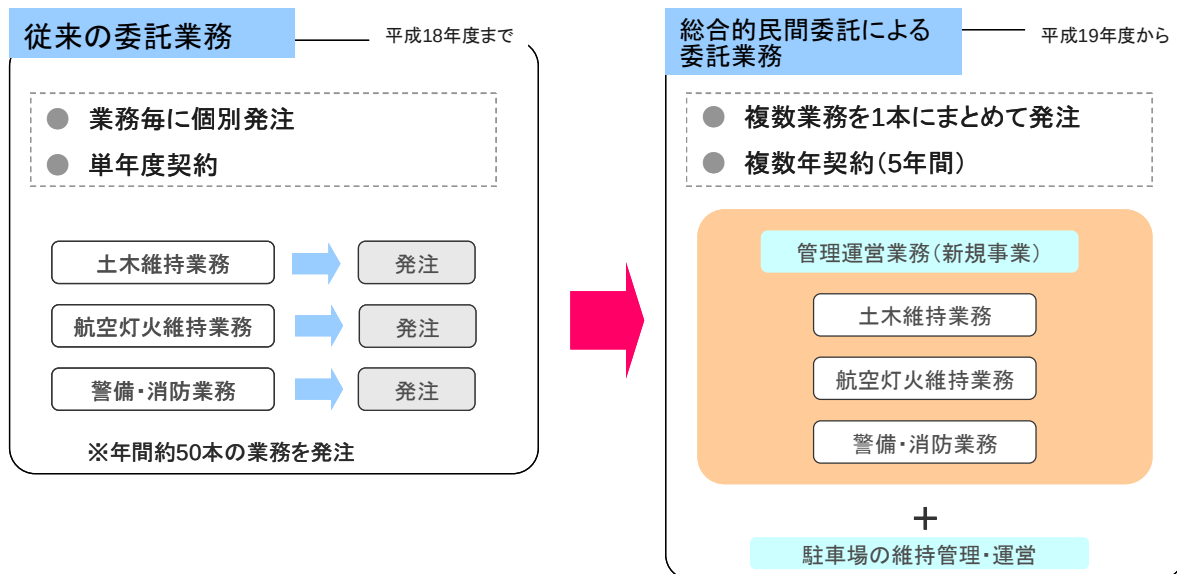
- ・本事業は、わが国空港分野で初の「総合的民間委託」の手法により、旭川空港の維持管理業務等を一括して民間事業者へ委託することで、業務の効率化を図っている事業である。
- ・従来、旭川市が実施していた空港施設の維持管理業務を、事業者への委託対象となる業務とそれ以外の業務に区別し、さらに従来無料であった駐車場を有料化し、この管理・運営業務を新たな業務として追加して、さらに性能発注・複数年契約の要素を含めて、包括的に委託を行ったもの。
- ・総合的民間委託の実施により、維持管理業務の見直しによる費用効果、および駐車場管理の適正化による費用効果により、事業期間 5 年間の総計で約 3 億 8,100 万円と大幅なコスト削減効果が見込まれている。
- ・また、従来から市の発注業務に関与していた地元企業各社に対し、個別に空港業務に関する説明を行い、空港業務への理解と関心を深めてもらうことによって、委託先となり得る民間事業者の確保に努めた。

## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 旭川空港総合的民間委託                                                                                                                                                                                                              |
| 事業分野    |               | 空港（地方管理空港）                                                                                                                                                                                                               |
| 発注者     |               | 旭川市                                                                                                                                                                                                                      |
| 施設概要    | 施設内容          | 空港基本施設、駐車場施設                                                                                                                                                                                                             |
|         | 施設規模          | 敷地面積：2,136,268 m <sup>2</sup><br>着陸帯：延長 2,620m×幅員 300m＝面積 786,000 m <sup>2</sup><br>滑走路：延長 2,500m×幅員 60m＝面積 150,000 m <sup>2</sup><br>誘導路：延長 3,330.50m×幅員 30m＝面積 106,730 m <sup>2</sup><br>エプロン：面積 45,610 m <sup>2</sup> |
|         | 事業場所          | 北海道上川郡東神楽町                                                                                                                                                                                                               |
| 事業概要    | 事業概要          | 空港基本施設の管理運営業務、維持管理業務および駐車場の管理運営業務を包括し、性能発注方式、複数年契約の要素を取り入れた総合的民間委託を実施するもの。                                                                                                                                               |
|         | 民間収益施設        | 有り（駐車場）                                                                                                                                                                                                                  |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 5 年間（期間満了後は再度 5 年間契約で委託先を選定）                                                                                                                                                                                             |
|         | 事業方式          | —                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 事業類型          | 業務委託                                                                                                                                                                                                                     |
|         | 事業規模          | —                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 民間事業者の業務内容    | 空港基本施設の管理運営業務（滑走路チェック、雪氷チェック、灯火チェック、バードスワイプ、等）<br>空港基本施設の維持管理業務（土木維持、航空灯火維持、警備・消防、等）<br>駐車場の管理運営業務（駐車料金徴収、草刈り、除雪、照明維持、等）                                                                                                 |
| VFM     | 特定事業選定時       | —                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 事業者提案         | —                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 割引率           | —                                                                                                                                                                                                                        |
| 審査結果    | 選定方式          | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                                |
|         | 予定価格          | —                                                                                                                                                                                                                        |
|         | 契約金額          | 約 20 億円（約 4 億円/年）                                                                                                                                                                                                        |
|         | 応募グループ        | 2 グループ                                                                                                                                                                                                                   |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎旭川空港ビル・シビルサービス・只石組・北開土木・セノン・大東電気工事                                                                                                                                                                                      |
|         | 協力会社          | —                                                                                                                                                                                                                        |
| スケジュール  |               | 事業開始 平成 19 年 4 月<br>（※平成 24 年 4 月から第二期が開始されており、第一期と同じ民間事業者が選定され、5 年間（平成 29 年 3 月まで）業務実施）                                                                                                                                 |
| 活用した制度等 | 補助金           | —                                                                                                                                                                                                                        |
|         | その他           | —                                                                                                                                                                                                                        |

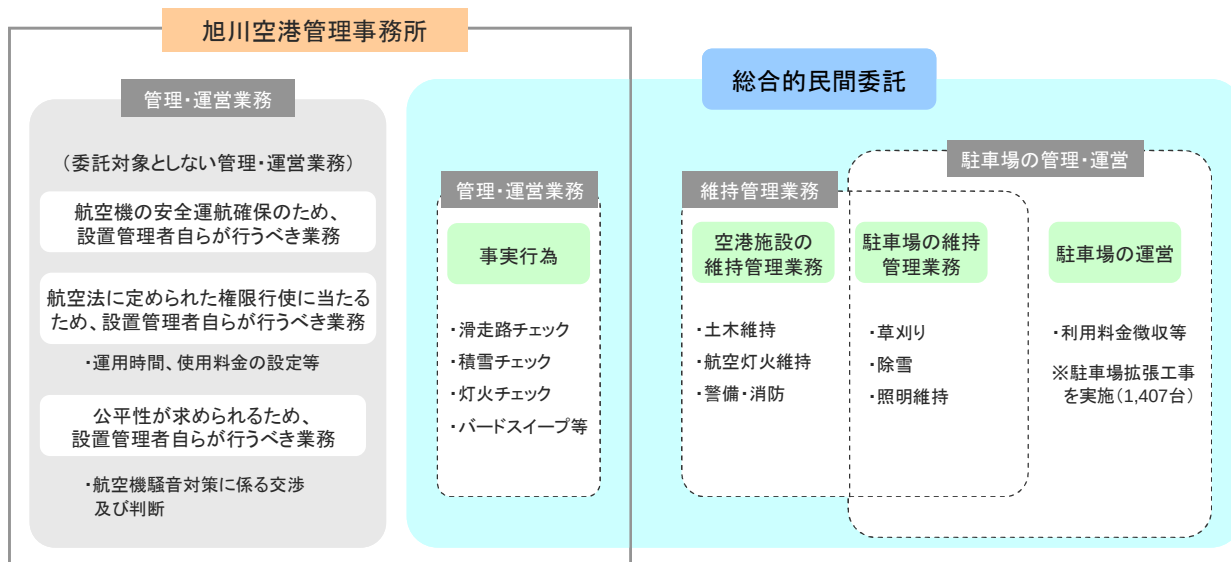
### (3)事業スキーム

#### ■総合的民間委託のイメージ



出典：公表資料に基づき作成

#### ■業務分担一覧



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・本事業の契機は、国の三位一体改革による地方交付税の削減や市債の元利償還額の増加等、厳しい財政事業の中、旭川市において平成 17 年 9 月に「旭川市財政健全化プラン」を策定したことにある。収入の確保と支出の抑制により財政健全化を図る同プランでは、事務事業のアウトソーシングの推進や職員数の見直しによる内部管理経費の削減、指定管理者制度を導入する施設の拡大等の方針が掲げられた。
- ・これにより、全市を挙げて、指定管理者制度の活用等による市有施設の大幅な人員削減と、維持管理費の削減を図ることが示され、空港業務についても見直しが議論されることとなった。

### (2) 総合的民間委託検討の経緯

- ・空港業務の見直しに関して、構造改革特区第 7 次提案（平成 17 年）において、旭川空港の国際化等を盛り込んだ「国際交流拠点形成プロジェクト」を提案申請し、構造改革特区で求める規制緩和として、株式会社による空港管理（会社管理空港）等も視野に入れ、民間事業者を活用する空港運営等を国へ提案した。しかし最終的には不採用となった。
- ・構造改革特区申請の検討を踏まえ、空港施設の維持管理業務に民間事業者を活用すること自体は可能ではないかという観点から、指定管理者制度の導入を検討した。しかし、旭川空港は地方自治体が管理するものの土地等は国が所有する空港（特定地方管理空港）であることから、指定管理者制度の要件である地方自治法上の「公の施設」に該当するものではないとされた。
- ・様々な検討の結果、最終的には指定管理者制度に代わるものとして、空港施設の管理・運営に係る複数の業務を総合的に民間事業者へ委託する「総合的民間委託」を採用することとなった。

## 3 本事業の特色

### (1) 委託事業の設定

- ・総合的民間委託を実施するに際しては、国と折衝を重ね、安全性や公平性の面から管理者自らが実施すべき業務を明確化した上で、従来、市が実施していた空港施設の維持管理業務について、民間事業者への委託対象となる業務とそれ以外の業務に区別した。
- ・国との協議では、受託者の業務遂行能力が検討課題となり、受託者の業務遂行能力を国が認めた場合のみ、市の管理責任の下で、維持管理業務の民間委託が認められることとなった。
- ・また、事業者への委託にあたっては、収益性を確保するため、従来無料であった駐車場を有料化し、この管理運営業務を新たな委託業務として追加することとした。民間事業者のノウハウが活かしやすい業務を委託業務の対象とし、それを独立採算に近い形で実施させることによって、より実効性の高い民間活用による空港運営を目指した。

### (2) 性能発注及び複数年契約方式の採用

- ・検討当時、既に市の土木部内では道路維持管理業務等において総合委託方式が定着していたが、それを空港業務に採用するにあたっては、新たに性能発注・複数年契約の要素を含めることとし



た。

- ・性能発注方式の採用により民間事業者の裁量範囲を広げ、また契約期間を複数年とすることで民間事業者の業務習熟度の段階的向上を促進し、中長期的なビジョンでの効率的な維持管理業務の実現を目指した。

### **(3) 維持管理業務の見直しによる費用効果**

- ・空港の維持管理に係る個別業務の発注を一本化することによる、契約の事務処理負担の軽減等の効果により、市の空港管理事務所の市職員を段階的に縮小することを計画した。具体的には、空港管理事務所の市職員数を導入前の 14 名から 7 名まで削減することで、5 年間で約 1 億 6,400 万円の費用削減効果があると試算された。
- ・第一期（平成 19 年から平成 24 年まで）では、保安体制の強化等の理由から当初予定の 7 名削減にまでは至らなかったが、5 名を削減し、一定の成果を達成した。今後、第二期（平成 24 年～）の業務委託を通じて、最終目標の 7 名削減を実現する見込みである。

### **(4) 駐車場管理の適正化（有料化）による費用効果**

- ・総合的民間委託の実施にあわせ、それまで無料だった駐車場を有料化し、当該駐車場の管理運営業務を新たな委託業務として追加することとした。
- ・事業者による管理運営に際して、駐車場の利用料金を事業者に収受させた上で、この収益により、駐車場の管理・維持修繕費、市への駐車場使用料支払い、および駐車台数を増やすための駐車場の拡張整備工事費用の全てを事業者が賄うことを条件とした。これにより、委託期間の 5 年間で約 2 億 1,700 万円の削減効果があると試算された。
- ・駐車場の有料化に際しては様々な議論があり、有料化による利用者減少等も懸念された。しかし、当時は駐車場が無料であることによる長期放置自動車の課題を有しており、特に、首都圏への出稼ぎ等による長期駐車や不要自動車の放置等が多く、お盆時期等の繁忙時には本来の空港利用者が利用できない、除雪作業に支障が生じる等のトラブルが生じていた。
- ・そこで、空港へ来場する一時利用者等への配慮から最初の 1 時間は無料とした上で、以降 1 時間経過する毎に 100 円、最大で 1 泊当たり 500 円という比較的低廉な料金設定で有料化することとした。これにより、無料により生じていたデメリットを解消しつつ、有料化による利用者減少を抑えるように努めた。

### **(5) 地元企業の協力による事業者確保**

- ・空港業務の内容は外部からは分かりにくいいため、委託者の候補となる民間事業者の確保がポイントとなった。
- ・本事業では、事前に旭川空港ビル株の理解と協力を取り付けた上で、従来から市の発注業務に関与していた地元企業各社（電気工事会社・除雪会社・建設会社・土木会社等）に声をかけることとした。各社に対し、個別に空港業務に関する説明を行い、空港業務への理解と関心を深めてもらうことによって、委託先となり得る民間事業者の確保に努めた。

### **(6) 委託先社員の常駐**

- ・業務実施面における特徴として、委託先社員が空港管理事務所内に常駐し、市職員と共に業務を

行っていることもポイントとして挙げられる。

- ・委託先社員が市職員と同じ事務所で業務を行うことにより、事務所内の打ち合わせに参加する、航空会社や国土交通省との意見交換に加わること等によって、空港業務に関する問題意識の共有化が図られ、相互理解が深まっている。

## 4 総合的民間委託手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①大幅なコスト削減効果

- ・上述のとおり、空港維持管理業務の見直しによる費用効果、および駐車場管理の適正化による費用効果の合計で、5年間で3億8,100万円程度のコスト削減効果があると見られている。
- ・事業者公募時の企画提案書審査においては、コスト削減効果の高い提案を募るため、委託料の提案金額も審査対象として示した（空港施設の管理委託業務に係る提案：60%、同業務に係る委託料の提案金額：20%、駐車場の管理・運営業務（独立採算事業）に係る提案：20%と設定）。

#### ②民間事業者の裁量範囲の拡大

- ・業務履行方法の検討・実施にあたっては、市から条件を設定するのではなく、事業者の裁量に委ねた方が効率的なケースも考えられたため、事業者との契約では、業務実施にかかる制限・条件を最小限に留め、「詳細については協議して決定する」という項目を増やすこととした。これにより、事業者の業務履行における裁量範囲を拡大し、効率的な業務運営が行われるよう配慮した。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ①経験者等の配置

- ・本事業の委託先である旭川空港ビル㈱を中心とするJVにおいて、過去に空港業務に関与した経験のある者（空港業務に関する一定の知見を有する者）を優先的に担当者として配置することにより、委託開始当初から業務を円滑に進めることが可能となった。

#### ②複数年契約を前提とした業務実施

- ・従来は年度毎に実施していた各業務について、これを中長期的な視点で再検討することにより、無駄を省いた効率的な業務履行が可能となった。
- ・例えば、草刈業務の実施に際しては、前回実施からの経過期間や季節等をふまえ、最も適切なタイミングに実施することによって、トータルでの実施回数を減らしコストを抑えることが可能とした。

#### ③代替社員の確保

- ・委託先において、社員が入院や怪我で離脱することも想定し、特定の社員にだけ特定の業務を実施させることがないように、ノウハウを共通化した上で、担当者の急な離脱等に備えた代替社員の派遣等の準備体制を構築している。

## 5 本事業における留意点

### (1)制度に関する留意点

#### ●委託対象範囲

- ・空港業務の委託に際し、民間事業者への委託対象となる業務範囲について、その線引きが依然として明確ではない。空港業務といっても、業務毎に国における所管部署が異なっており、意見調整に時間がかかることが、一つの要因ではないかと想定される。

### (2)制度以外に関する留意点

#### ①ノウハウの蓄積

- ・委託期間中に市職員や委託先の担当者が異動することや、委託期間満了後に再度事業者選定を行った結果、委託先が変わることも想定される。このため、運営ノウハウ等の蓄積方法が検討事項となる。
- ・ノウハウ蓄積の一方法として、空港管理事務所主導により、業務履行に係るマニュアルの作成を進めている。作成に際しては、毎年見直しを行い、徐々に充実を図っている。
- ・将来的には、民営化等により全ての市職員が空港管理事務所から引き上げることも想定されるため、その際に備えた業務マニュアル作成も兼ねることとなる。

#### ②除雪車両の調達等

- ・旭川空港のように積雪量が多い空港では、スノーシューパーや除雪プラウ等、除雪車両の確保が必要となる。高額な除雪車両の確保につき、道路分野のように国による補助金等の支援制度があることが望ましい。
- ・現在、こうした車両の確保に要する費用は大半を市が負担し、委託先に貸し出している。民営化等となる場合には、こうした車両の調達を全て民間事業者が行うことも想定されるが、多少なりとも補助金制度等があれば、更に民間事業者が空港事業へ参入しやすくなるのではないかと考える。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・空港業務を民間事業者に実施させるにあたり、業務委託先の確保が一つの課題となる。特に地方空港で民間委託等を進めようとする場合、最大のポイントは地元企業の確保ではないかと考える。
- ・旭川空港の場合、市が出資する旭川空港ビル㈱から理解と協力を取り付けた上で、従来から市の業務を受注する地元企業に声をかけた。時間をかけて根気よく説明を行い、空港業務への理解と関心を深めてもらうことによって、最終的に協力を得ることができた。
- ・空港業務を実施するにあたっては、セキュリティ等の観点から空港施設内への立入りに所定の手続を要し、その他手続面等で多大な事務負担が伴うようなケースもある。そのような場合であっても、地元企業の方が地域外の企業に比べて理解を得やすく、円滑に業務を進めていきやすいとの一面もある。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「旭川市 空港管理事務所」です。

## 事例 45：群馬ヘリポート指定管理者業務

群馬県

### I 概要

■群馬県・前橋市の公共用ヘリポートにおいて指定管理者制度を導入し、民間事業者による効果的な運営を実施。収益性の低い公共用ヘリポートであるため、利用料金制は採用せず、群馬県が民間事業者に指定管理料を支払う形式とした。

### II 特徴

- 地域住民の理解を深めるためのイベントの開催、物品調達や職員採用を地元から行う等、地域貢献に配慮した運営を実施。
- 併設されているヘリポート学習館の運営も実施し、施設のさらなる魅力向上を目指している。

## 1 事業の概要

### (1)概要

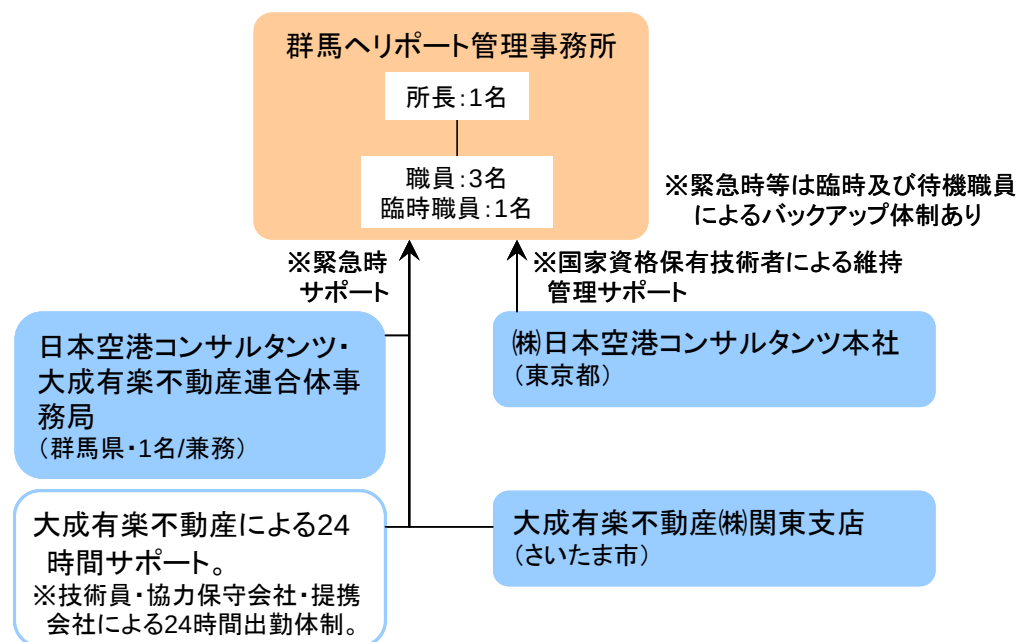
- ・本事業は、公共用ヘリポートにおいて指定管理者制度を導入し、維持管理・運営面でのノウハウやエアポートセールスにおける民間事業者のノウハウを活用することで効果的に運営を行っている事業である。
- ・対象とする群馬ヘリポートは、公共用ヘリポートであり、離発着の多くは使用料が免除される公的ヘリコプターである。このため、独立採算とするための十分な使用料収入が期待できないことから、利用料金制※を採用しない指定管理者制度として、群馬県が民間事業者に指定管理料を支払う形式とした。
- ・他地域の公共用ヘリポートにおいても指定管理を行っている民間事業者が指定管理者に選定されたことで、防災・航空保安に十分な配慮を行った上で必要経費を最小限に抑え、効率的に運営している。
- ・また、地域住民との連携や地域貢献への取組みにも積極的であり、地域と連携した「空の日フェスタ」の開催や、物品調達・社員採用をヘリポート周辺地域から行う等、地域貢献に配慮した運営を行っている。
- ・ヘリポート施設に併設されているヘリコプター学習館について、この運営を指定管理者が実施することにより、魅力あるヘリポートとなっている。

※利用料金制：指定管理者が管理する公の施設の利用に関する料金（利用料金）を、指定管理者に収受させることができる制度。

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 群馬ヘリポート指定管理者業務                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 事業分野        |                | 空港（公共ヘリポート）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 発注者         |                | 群馬県                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 施設概要        | 施設内容           | 滑走路、エプロン、管理棟、ヘリコプター学習館、企業局格納庫、給油施設                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|             | 施設規模           | 敷地面積：42,000 m <sup>2</sup><br>着陸帯：延長 55m ×幅員 30m＝面積 1,650 m <sup>2</sup><br>滑走路：延長 25m×幅員 20m＝面積 500 m <sup>2</sup><br>誘導路：延長 12m×幅員 8m＝面積 96 m <sup>2</sup><br>エプロン：7 バース                                                                                                                                                                                 |
|             | 事業場所           | 群馬県前橋市下阿内町 377 番地 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業概要        | 事業概要           | 群馬ヘリポートにおいて、指定管理者業務を実施するもの。                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|             | 民間収益施設         | 無し                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 3 年間（期間満了後は再度指定管理者を選定）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|             | 事業方式           | 指定管理者制度                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 事業規模           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | ヘリポート施設及び設備の維持管理（小規模修繕を含む）、<br>航空無線による運航事業者に対する情報提供、<br>施設使用に関する事務及び使用料徴収受託事務、<br>ヘリコプター学習館の開館やイベントの実施等による県民向け広<br>報の実施、大規模災害の発生に備えた体制整備、<br>外部からの侵入防止など保安対策                                                                                                                                                                                               |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 審査結果        | 選定方式           | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|             | 予定価格           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | 契約金額           | 68,800,000 円（1 年当たり 22,960,000 円）（税抜）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|             | 応募グループ         | 1 グループ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | 日本空港コンサルタンツ・大成有楽不動産連合体（JV）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| スケジュール      |                | 実施方針公表 平成 25 年 7 月 10 日<br>募集公告 平成 25 年 7 月 10 日<br>申請受付 平成 25 年 8 月 26 日～9 月 10 日<br>候補者決定 平成 25 年 11 月 18 日<br>指定管理者指定 平成 25 年 12 月 27 日<br>基本契約締結 平成 26 年 3 月予定<br>事業開始 平成 26 年 4 月 1 日<br>（※平成 18 年 4 月から指定管理者制度を導入したが、経営上の問<br>題から一時終了。その後、平成 19 年 11 月から現指定管理者が実<br>施。前々回の指定期間は平成 19 年 11 月から平成 23 年 3 月まで、<br>前回の指定期間は平成 23 年 4 月～26 年 4 月度の 3 年間。） |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### (3)事業スキーム



出典：公表資料に基づき作成

### ■群馬ヘリポート



出典：群馬ヘリポートHP

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・群馬ヘリポートは、昭和 63 年 3 月に開港した公共用ヘリポートであり、従来は、開港に合わせて設立された財団法人群馬県航空振興公社が管理運営していた（平成 11 年度に財団法人群馬県企業公社に統合）。
- ・平成 15 年に一部改正された地方自治法により、地方公共団体が所有する「公の施設」の管理運営に民間事業者が指定管理者として参入できることとなった。
- ・同改正を受け、県では公社・事業団等に管理委託していた施設に対して、平成 18 年度から一斉に指定管理者制度を導入することとした。
- ・群馬ヘリポートでも、平成 18 年 4 月から指定管理者制度を導入し、指定管理者による管理を開始した（指定期間：平成 18 年 4 月 1 日～平成 21 年 3 月 31 日）。
- ・しかし、指定管理者が経営難により業務を縮小し、継続が困難となったため、平成 18 年 11 月 1 日から群馬ヘリポートは県による直営管理に移行した。

### (2) その後の経緯

- ・その後、県は平成 19 年度に改めて指定管理者を公募し、現指定管理者を指定した（指定期間：平成 19 年 11 月 1 日～平成 23 年 3 月 31 日）。
- ・指定管理が満了を迎えるため、平成 22 年度に改めて指定管理者を公募したところ、現指定管理者が再度選定された（指定期間：平成 23 年 4 月 1 日～平成 26 年 3 月 31 日）。また、平成 25 年度の公募でも現管理者が選定されたため、平成 26 年度以降も現指定管理者が継続して運営することとなっている（指定期間：平成 26 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日）。

## 3 本事業の特色

### (1) 利用料金制を採用せず、県から指定管理料を支払い

- ・本事業では指定管理者制度における利用料金制度を採用せず、県から指定管理者へ施設管理費用を支払っている。
- ・群馬ヘリポートは、公共用ヘリポートの中でも全国第 3 位の着陸回数であるが、着陸回数の 78%（平成 24 年度）は使用料が免除される公的ヘリコプター（警察ヘリ・防災ヘリ・ドクターヘリ等）であるため、十分な使用料収入が期待できない。
- ・また、ヘリコプター所有者へ格納庫を貸し付ける格納庫事業は、保安上の理由等から指定管理の業務外となっている。
- ・このため、施設収入増加に対して指定管理者の営業努力は反映されないことから、本事業に利用料金制度は採用しないこととした。
- ・但し、利用料金制を採用しないような収益性が低い施設であっても、指定管理者によるエアポートセールスの実施やコストを抑えた修繕提案、施設利用の促進や財政負担の削減等、民間事業者のノウハウ等を活用した効果が見られる。



## (2) 併設のヘリコプター学習館の運営

- ・本施設には、周辺住民の理解と協力を得ると共に、ヘリコプターへの親しみを持ってもらうため、ヘリポート内にヘリコプター学習館が併設されており（平成9年3月22日に設置）、この運営を指定管理者が実施している。
- ・ヘリコプター学習館内には、引退した京都府警ヘリ「平安2号」や、パネルで群馬県警ヘリ「あかぎ」・防災ヘリ「はるな」の紹介やヘリコプターの飛行原理等を展示している。
- ・現指定管理者は、ヘリコプター学習館の充実を図るため、コントロールスティックでヘリコプターの操縦が体験できる「フライトシミュレーター」を設置した他、ヘリコプター関係の図書を充実させる等、来場者の満足度を高め、ヘリポート施設の魅力向上への取組みを行っている。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ●防災・航空保安に配慮した上での効率的運営

- ・本事業では、他地域の共用ヘリポートにおける管理運営経験が豊富な民間事業者を指定管理者とし、防災・航空保安に十分な配慮を行った上で、効率的な運営がなされている。
- ・まず、防災・航空保安に関して、空港保安規定のセーフティ編及びセキュリティ編に定められたマニュアルに基づく対応を確実に実施できることを前提とし、平常時には業務履行が可能な最小限の職員配置としている。但し、緊急時の連絡体制を確立しておくと共に、必要に応じて管理事務所職員以外の職員を派遣できる支援、応援体制を構築している。
- ・また、通常の施設・整備の維持管理業務は、常勤職員による通常点検を主とし、平常時のランニングコストを低減している。修繕実施時には、ヘリポート管理に精通した技術スタッフを配置し、適切な応急対応を行って必要な修繕レベルを明確化し、費用を抑えている。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●地域住民との連携や地域貢献への取組み

- ・本施設では、ヘリポートに対する親しみや理解を深めることを目的に、指定管理者の企画のもと、地域と連携して「空の日フェスタ」を実施している。
- ・空の日フェスタでは、ヘリコプター無料体験搭乗をはじめ、空の日抽選会、ヘリコプター実機展示、群馬県警察航空隊と群馬県防災航空隊によるデモフライト、群馬県警察音楽隊による演奏、群馬県警察による車両展示等が行われている。
- ・毎年、多くの来場者で賑わっており、既に地域に根ざしたイベントとして定着しており、群馬ヘリポートが地域住民の理解や協力を得る機会となっている。
- ・また、フェスタ以外の平常時でもヘリポート見学の受け入れを積極的に行い、希望に応じて職員がヘリポート施設やヘリコプター等の説明も行っている。
- ・地域貢献の一環として、物品調達、職員採用等もヘリポート周辺地域から行っている。



出典：群馬ヘリポートHP

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは、「群馬県 県土整備部 交通政策課」です。

## 事例 46 : 静止地球環境観測衛星の運用等事業

気象庁

### I 概要

- 本事業は、次期静止気象衛星「ひまわり」の衛星管制・観測データの受信に必要な地上施設等の整備・維持管理及び、観測データを受信し気象庁に提供する事業に PFI 手法を採用したもの。

### II 特徴

- 新しい分野の PFI 事業であるため、競争的対話の実施や複数回にわたる説明会の開催・現場視察の機会の提供等、十分な官民の意思疎通を行った。
- 衛星特有の宇宙空間に関するリスクや衛星の運用が困難となった場合のリスク等の適正な分担も図ったもの。
- 結果として、29%の VFM や、地上施設の配置等に関する優れた民間提案等が得られた。
- 衛星の「製造」・「打ち上げ」は PFI 事業の対象外。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、PFI 事業者が「静止地球環境観測衛星」(次期静止気象衛星ひまわり 8 号・9 号)の衛星管制及び観測データの受信に必要な地上施設・設備の整備・維持管理業務及び衛星管制業務を行うと共に、観測データを受信し気象庁に提供する事業。
- ・人工衛星業務という PPP/PFI 事業としては新しい分野であるため、民間事業者に加え、金融機関等の事業関係者において、リスクの整理、見込み等が困難であることが想定された。
- ・このような課題に対応するため、本事業ではリスク分担をより明確かつ適切なものとし、その上で具体的な検討も加え、民間事業者が参入しやすい環境を作るように努めた。
- ・複数回にわたる説明会の開催等、効率的な民間事業者との相互理解の場を用いることで本来的な事業の検討を十分に行った。
- ・その結果、本事業を PFI 事業として事業化することができ、29%の VFM や、地上施設の配置等に関する優れた民間提案等が得られた。

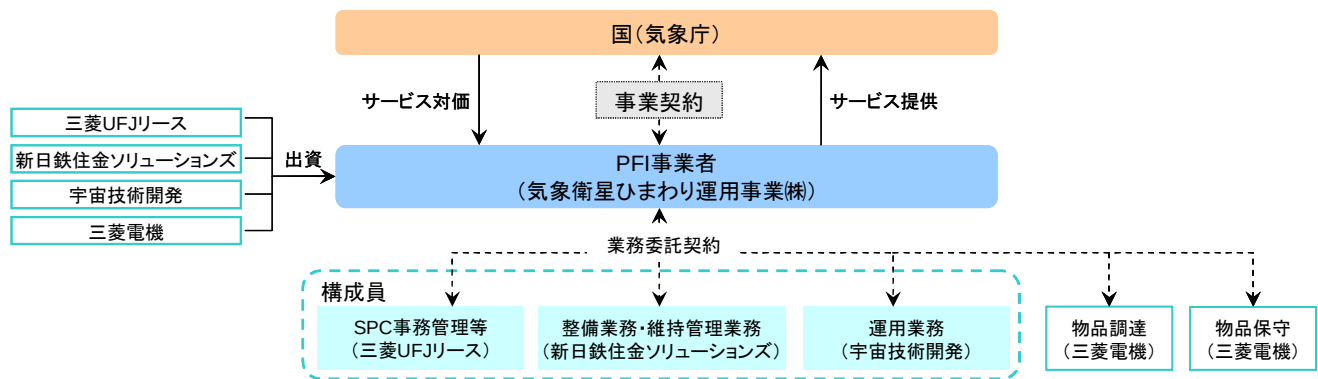
## (2)基本データ

|         |               |                                                                                                                                                                                                           |
|---------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名     |               | 静止地球環境観測衛星の運用等事業                                                                                                                                                                                          |
| 事業分野    |               | 人工衛星                                                                                                                                                                                                      |
| 発注者     |               | 気象庁                                                                                                                                                                                                       |
| 施設概要    | 施設内容          | 地上管制基地局                                                                                                                                                                                                   |
|         | 施設規模          | －                                                                                                                                                                                                         |
|         | 事業場所          | 埼玉県鳩山町（国有地）・東京都板橋区（民有地）・北海道江別市（民有地）                                                                                                                                                                       |
| 事業概要    | 事業概要          | 衛星管制及び衛星データの受信に必要な地上施設の整備・維持管理を行い、これらの衛星管制業務を行うと共に、観測データを受信し気象庁へ送る業務。                                                                                                                                     |
|         | 民間収益施設        | 無し                                                                                                                                                                                                        |
| 事業スキーム等 | 事業期間          | 約 20 年（設計・建設：約 5 年　運用：約 15 年）                                                                                                                                                                             |
|         | 事業方式          | BOO 方式                                                                                                                                                                                                    |
|         | 事業類型          | サービス購入型                                                                                                                                                                                                   |
|         | 事業規模          | 29,280,000,000 円（契約額）                                                                                                                                                                                     |
|         | 民間事業者の業務内容    | 地上管制基地局の設計・建設・維持管理<br>衛星管制の運営<br>放射計データの受信処理及び気象庁への伝送　等                                                                                                                                                   |
| VFM     | 特定事業選定時       | 8.0%                                                                                                                                                                                                      |
|         | 事業者提案         | 29.0%                                                                                                                                                                                                     |
|         | 割引率           | 4.0%                                                                                                                                                                                                      |
| 審査結果    | 選定方式          | 総合評価一般競争入札                                                                                                                                                                                                |
|         | 予定価格          | －                                                                                                                                                                                                         |
|         | 契約金額          | 29,280,286,724 円                                                                                                                                                                                          |
|         | 応募グループ        | 1 グループ                                                                                                                                                                                                    |
| 民間事業者   | 構成員<br>◎は代表企業 | ◎三菱 UFJ リース・新日鉄ソリューションズ（現　新日鉄住金ソリューションズ）・宇宙技術開発                                                                                                                                                           |
|         | 協力会社          | －                                                                                                                                                                                                         |
|         | 出資会社          | 三菱電機（事業者選定後に出資）                                                                                                                                                                                           |
| スケジュール  |               | 実施方針公表　　　　　平成 21 年 9 月 4 日<br>特定事業選定　　　　　平成 22 年 1 月 18 日<br>入札公告　　　　　　　平成 22 年 1 月 29 日<br>提案受付　　　　　　　平成 22 年 5 月 10 日<br>落札者決定　　　　　　平成 22 年 7 月 8 日<br>契約締結　　　　　　　平成 22 年 9 月<br>供用開始　　　　　　　平成 27 年 4 月 |
| 活用した制度等 | 補助金           | －                                                                                                                                                                                                         |
|         | その他           | －                                                                                                                                                                                                         |

(3)事業スキーム

・BOO方式を採用し、PFI事業者が約5年間で地上施設の設計・建設を行った後、15年間の運用を行い、事業期間終了後は解体撤去をするもの。

■事業スキーム



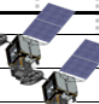
出典：公表資料に基づき作成

主局 アンテナサイト:埼玉県鳩山町



副局 アンテナサイト:北海道江別市



| (年度)             |          | H21           | H22 | H23                                                                                 | H24 | H25 | H26   | H27 | H28 | H29 | H30 | H31 |  |  |
|------------------|----------|---------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|
|                  |          | 2010          |     |                                                                                     |     |     | 2015  |     |     |     |     |     |  |  |
| ひまわり8号<br>ひまわり9号 | 一括<br>調達 | 衛星製作          |     |  |     | 打上  |       | 観測  |     |     |     |     |  |  |
|                  |          | 衛星製作          |     |                                                                                     |     | 打上  |       | 待機  |     |     |     |     |  |  |
| 衛星運用(PFI事業者)     |          | 地上設備の整備等      |     |                                                                                     |     |     | 衛星運用等 |     |     |     |     |     |  |  |
| 衛星打上げ            |          | 打上げ(8・9号一括契約) |     |                                                                                     |     |     |       |     |     |     |     |     |  |  |

出典：気象庁より提供

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・静止気象衛星「ひまわり」は、我が国及びアジア太平洋地域の天気予報はもとより、台風の発生・発達の様子をきめ細かく観測し台風進路予測等に活用される他、集中豪雨等の監視・予測においても必須の観測手段であり、我が国の防災に不可欠な存在である。
- ・昭和 52 年に初号機が打ち上げられて以降、現在の 7 号に至るまで「ひまわり」が打ち上げられてきた。観測データはアジア太平洋の 30 以上の国や地域に配信されており、これらの国々における自然災害の防止・軽減に大きく貢献している。
- ・平成 27 年には「ひまわり 7 号」が運用予定期間を終えるため、次期静止気象衛星の打ち上げが必要となっていた。そのため、気象庁では「静止気象衛星に関する懇談会」を開催し、整備・運用のあり方等についての検討を行った。
- ・その結果、静止衛星の運用に関しては民間事業者が衛星運用の経験実績を積んでおり、その保有するノウハウや人的資源、物的資源を有効に活用したスケールメリットが見込まれることにより、国のコスト低減を図ることが期待できるとされた。この検討結果をふまえ、民間の衛星事業者に対してヒアリング調査を行った結果、民間事業者は効率的かつ信頼性の高いサービスを提供することが可能であり、その意欲もあることが判明したことから、本事業を PPP/PFI 事業として実施することを本格的に検討することとなった。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・具体的な事業手法の検討にあたり、PFI 手法を含む様々な PPP 手法の比較検討を行った結果、PFI 手法については、「民間事業者の資金調達に係る金利負担が膨大になる」というデメリットが課題とされたものの、コスト削減を図るべく、気象庁は次期衛星に関する業務を「製造」・「打ち上げ」・「地上設備の整備・管制運用」の 3 つに区分し、事業化の検討を行った。この結果、「製造」・「打ち上げ」は、購入・打ち上げの際に一時経費が膨大となり、これを PFI 手法に組み入ると借入等により資金調達を必要とすることから、総費用に占める金利負担の割合が大きくなることが見込まれた。一方、「地上設備の整備・管制運用」については、施設整備・更新費用を除き、維持管理費用には借入等による資金調達が要しないことから、他 2 つの業務に比べて相対的に金利負担は小さいとされた。そのため、次期衛星に関する業務の内、「地上設備の整備・管制運用」のみを PFI 事業として行うことにより、国として最大限の事業効果を得ようと考えた。

## 3 本事業の特色

### (1) リスク分担の明確化

- ・本事業は人工衛星という PPP/PFI 事業では新しい分野の事業であり、民間事業者に加え、金融機関等の事業関係者もリスクの見込み・算定が困難であった。過去に事例がないことによるリスクプレミアムによって大幅なコスト増加が見込まれたことから、民間事業者・事業関係者からは

適正なリスク分担を求める意見があった。

- ・ これらをふまえ、本事業の固有のリスクである宇宙空間に関するリスクは民間事業者の責によるものを除き、国が負担することを基本とした。また、「リスクを最もよく管理することのできる者が当該リスクを分担する」という原則に合致した具体的なリスク分担方法も明示し、民間事業者等の参入しやすい環境を整備した。
- ・ 例えば、衛星の運用が困難になった場合、地上部分の施設整備については国がリスクを負担するものの、運用が困難となった後の維持管理費用は、国は全額負担せず、必要最小限のみを負担することとした。これは、国の負担削減のみの視点ではなく、「維持管理費の抑制は民間事業者が最もよく管理することができる。」との考え方に基づくものである。すなわち、国と民間事業者が協働し、本事業に係る費用を最小限に留めることを目指したリスク分担の形態である。

## (2) 意思疎通を図るための取組み

- ・ 本事業は新しい分野であることから、実施方針公表後にも民間事業者に多くの疑問が残ること、民間事業者との間で膨大な質疑応答を行うことが想定された。また、これにより事業の本来的な検討が十分に行えなくなる懸念もあった。
- ・ これらに対応するため、国は複数回にわたる説明会を開催し、民間事業者との相互理解に努めた。
- ・ 具体的には、まず実施方針公表後に「技術説明会」を開催し、事業に興味を持つ民間事業者に対して特殊技術等に係る説明を行った。これは興味を持つ民間事業者ごとに実施する個別形式を採り、民間事業者の理解が深まるよう配慮した。
- ・ また、入札説明会として入札予定事業者に対して説明を行い、民間事業者が入札説明書の内容について理解を深める工夫を行った。
- ・ さらに、第一次審査終了後には入札参加者による現場視察・競争的対話の実施等により、民間事業者が効率的に理解を深め、本来的な事業を十分に検討できるための工夫を行った。これらの結果、応募者から要求水準をふまえつつ水準の高い提案がなされた。

## 4 PPP/PFI 手法を活用したよる効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①コスト面の総合的な圧縮

- ・ 従来、静止気象衛星ひまわりの衛星本体の管制運用は気象庁以外の部署で行っており（ひまわり 1 号～5 号は NASDA（宇宙開発事業団。現在の独立行政法人宇宙航空研究開発機構（JAXA））、ひまわり 6 号・7 号は国土交通省航空局にて運用）、気象庁として単独で本事業に取り組むことは初めてであった。
- ・ このため、気象庁が自ら衛星本体の管制運用を行う場合、施設費用の負担に加え、運用を行う人員の訓練教育をゼロから行う必要があった。これらに要する人件費・訓練教育システムの構築費等は相当なコストになると考えられた。
- ・ しかし、本事業を PFI 事業として実施することで、民間事業者の施設・人員・訓練教育システ

ムの利用が可能となり、費用負担も減少させることができた。これらはVFM29.0%という高い数値にも反映されている。

## ②省庁と民間事業者との意向の共有

- ・気象庁において、PFI導入は初めてとなることから、気象庁以外の他事例におけるPFI事業の事例検証を行った結果、官民の意思疎通が十分に図れていない場合に事業が失敗する傾向が見られた。
- ・このため、本案件の進行では競争的対話の実施や複数回にわたる説明会の開催により、民間事業者との密なコミュニケーションを図った。この結果、民間事業者との間で意向の共有を図ることができ、気象庁の意向に合った民間提案に基づき事業化を図ることができた。

## (2) 民間事業者からの提案によるもの

### ●維持管理・運用面の高度な提案

- ・維持管理業務の際に、運用が中断されるのを少なくするため、設備更新が発生しないように配慮した提案があった。また、要員の知識・技術を維持・継承する上での具体的な提案もあり、民間のノウハウを十分に活かした提案を受けることができた。
- ・例えば、気象庁では、案件募集にあたり地上設備の配置について「北海道から九州の範囲に複数配置すること」「主局は関東に配置すること」「副局機能のうち観測データの受信に係るものについては…北海道地域に配置すること」と要求水準書に定め、具体的な配置場所については民間事業者の提案に委ねた。その結果、地上設備の主局を東京都板橋区の民有地と埼玉県鳩山町の国有地に配置し、副局を北海道江別市の民有地に配置する提案がなされた。これらの提案は、データ受信等を行う上で絶好の配置であり、国が単独で検討した場合には出てこなかった優れた提案であった。

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

#### ①PFI法の適用の可否

- ・平成23年6月のPFI法改正により、人工衛星は「公共施設等」の定義に明記されたものの（第2条5項「船舶・航空機等の輸送施設及び人工衛星（これらの施設の運行に必要な設備も含む）」）、本事業検討の段階においてPFI法に本項の明記がなく、PFI事業の対象となり得るかが検討事項となった。
- ・検討の結果、PFI法の第2条4項「情報通信施設」と解釈することとした。

#### ②契約締結後における柔軟性

- ・本事業はPPP/PFI事業では新しい分野であり、事業実施期間中に様々な課題が発生する可能性がある。他方、当初に定めた事業契約書の規定に従う必要があるため、これらの事後に発生する課題に柔軟に対応できるか否かという課題がある。本事業はPFI事業として対応することは最良の選択であったと考えられるが、さらに将来の次々期の衛星の事業化にあたっては、柔軟



な対応が可能なスキームを検討することも考えられる。

## (2)制度以外に関する留意点

### ●リスクの想定

- ・本事業は過去に前例のない新しい分野の事業であり、また事業実施後も衛星が宇宙空間にあるためトラブル時に容易に確認作業等ができないことから、多様なリスクの検討を行った。
- ・これらの解決に向け、気象庁では、主要担当者の他、多数の応援人員を動員して将来リスクの想定を徹底的に行った。相当の時間と人員を費やしたが、十分なリスク想定を行った効果として、事業契約から現在に至るまで大きな問題は発生していない。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・本事業は事業内容自体が特殊なものであり、人工衛星の運用を行う公共機関はごく一部の国の機関に限られているため、「同様の事業を行う公共へのアドバイス」よりも「未知の分野に挑戦する地方公共団体に向けたアドバイス」という視点や「今後同様の事業を行うことが想定される国の機関に対するアドバイス」という視点により記載する。

### ①未知の分野に挑戦する地方公共団体に向けたアドバイス

- ・未知の分野において PPP/PFI 事業を行う場合、官民の意思疎通が重要となる。官民が同じ方向性・考え方で事業化を目指すことで、良好な事業として成立する。単に VFM が確保される・予算が確保できるといった考えではなく、官民で根底の考え方を共有することがより良い PPP/PFI 事業に繋がる。

### ②同様の事業を行う国の機関に向けたアドバイス

- ・本事業を行った場合もそうであったが、宇宙分野の事業を PPP/PFI 事業化するためにはリスクの想定が特に重要となる。リスクの想定にあたっては、トラブルが発生し得ることを前提とし、あらゆる角度から分析を行い、リスクの洗い出しとその対処方法の整理を行うことが重要である。

以上

|                                     |
|-------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「気象庁 観測部 気象衛星課」です。 |
|-------------------------------------|



## 事例 47：奈良県養徳学舎整備事業

奈良県

### Ⅰ 概要

- 本事業は、東京都文京区に立地する奈良県所有の学生寮の建替えに際し、事業者  
に土地を定期借地で賃貸し、学生寮の建替えと共に余剰地に民間収益施設（賃貸  
住宅）を整備したもの（定期借地権 50 年）。

### Ⅱ 特徴

- 土地のポテンシャルをふまえた民間収益施設等の配置の提案を事業者に委ねるこ  
とで、より効率的な施設整備を実現。
- 学生寮の施設整備費用を民間収益施設部分の土地賃貸借に係る権利金と同額とす  
ることで、実質的な県の財政支出をゼロとした。

## 1 事業の概要

### (1)概要

- ・本事業は、奈良県が東京都文京区に所有する「養徳学舎（学生寮）」（以下「学舎」）が老朽化し、耐震化対応も行われていなかったことから、学舎の整備にあたり官民連携スキームを活用し、効率的かつ効果的に建替えを行った事業である。
- ・本施設の整備にあたっては、土地のポテンシャルを活かし、学舎の整備後の余剰地について、事業者に定期賃貸借することで民間収益施設の整備を可能とした。整備にあたっては、敷地内における学舎及び民間収益施設の配置についても事業者に提案を委ねることで、効果的・効率的に施設の整備が可能となった。
- ・また、事業者への定期賃貸借にあたっては、募集要項に「学舎の買取額と同額の権利金を提案する」と定め、県が事業者から学舎を買い取る費用と、事業者が県に納める権利金を同額とすることで、県は学舎の整備に係る財政支出を実質的にゼロとした。



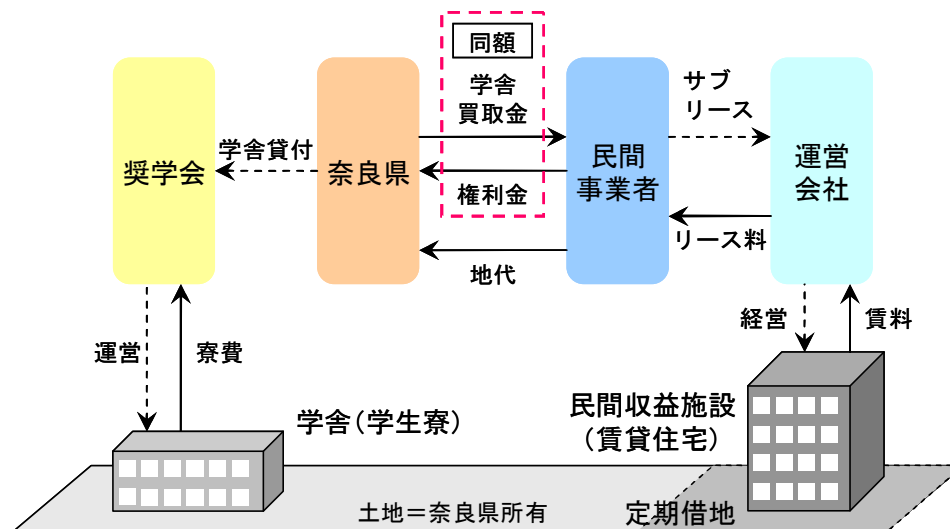
出典：奈良県資料

## (2)基本データ

|             |                |                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名         |                | 奈良県養徳学舎整備事業                                                                                                                                                                                               |
| 事業分野        |                | その他（官民複合施設）                                                                                                                                                                                               |
| 発注者         |                | 奈良県                                                                                                                                                                                                       |
| 施設概要        | 施設内容           | 学舎・民間住宅                                                                                                                                                                                                   |
|             | 施設規模           | 学舎：約 600 m <sup>2</sup> ・民間収益施設：約 1,400 m <sup>2</sup>                                                                                                                                                    |
|             | 事業場所           | 東京都文京区小日向 4-3-1                                                                                                                                                                                           |
| 事業概要        | 事業概要           | 老朽化した学舎の整備に際し、余剰地に民間収益施設の併設を行うことで不動産の活用、財政負担の軽減を図る事業。学舎の整備費用と民間事業者が県に支払う権利金（土地の定期賃貸借に係るもの）を同額とすることで、実質的に県は整備費用の負担を負わずに整備を行った。                                                                             |
|             | 民間収益施設         | 有り（民間賃貸住宅）                                                                                                                                                                                                |
| 事業<br>スキーム等 | 事業期間           | 約 50 年（定期借地権）（※学舎については建設後公共が買取）                                                                                                                                                                           |
|             | 事業方式           | —                                                                                                                                                                                                         |
|             | 事業類型           | —                                                                                                                                                                                                         |
|             | 事業規模           | 450,000,000 円（学舎整備費のみ）                                                                                                                                                                                    |
|             | 民間事業者の<br>業務内容 | 既存学舎の解体<br>工事期間中の引越し・仮住まい提供業務<br>学舎・民間収益施設（賃貸住宅）の設計・建設業務<br>学舎完成後の公共への所有権引渡し業務<br>民間収益施設（賃貸住宅）の運営業務<br>（本事業では民間事業者が整備した民間収益施設をサブリース契約とした。これにより民間事業者は民間収益施設の運営にかかるリスクを負担しないことが可能となり、公共側としては地代回収の安定化に繋がった。） |
| VFM         | 特定事業選定時        | —                                                                                                                                                                                                         |
|             | 事業者提案          | —                                                                                                                                                                                                         |
|             | 割引率            | —                                                                                                                                                                                                         |
| 審査結果        | 選定方式           | 公募型プロポーザル                                                                                                                                                                                                 |
|             | 予定価格           | 44,739,000 円                                                                                                                                                                                              |
|             | 契約金額           | 学舎建設費用：450,000,000 円<br>権利金：450,000,000 円（学舎建設費用と同額）<br>定期借地料：348,980,000 円（50 年合計）                                                                                                                       |
|             | 応募グループ         | 2 グループ                                                                                                                                                                                                    |
| 民間事業者       | 構成員<br>◎は代表企業  | ◎ヒューリック・浅沼組・近鉄ビルサービス                                                                                                                                                                                      |
|             | 協力会社           | —                                                                                                                                                                                                         |
| スケジュール      |                | 提案受付 平成 20 年 9 月 16 日<br>落札者決定 平成 20 年 10 月 6 日<br>契約締結 —<br>供用開始 平成 22 年 4 月                                                                                                                             |
| 活用した<br>制度等 | 補助金            | —                                                                                                                                                                                                         |
|             | その他            | —                                                                                                                                                                                                         |

### (3)事業スキーム

- ・事業者が学舎、民間収益施設の双方を整備し、完成後に県が学舎を買い取る。
- ・民間収益施設に係る土地は定期借地契約とし、土地賃貸借に係る権利金の金額と、県が学舎を買い取る金額を同額とすることで、実質的な財政支出をゼロとする。



出典：公表資料に基づき作成

## 2 本事業の事業化の経緯

### (1) 事業実施の経緯

- ・養徳学舎は、奈良県に居住する保護者の子弟で、首都圏の大学に入学する男子学生のための学生寮として県が保有している施設である。建替え前の建物は昭和33年に建設、築50年以上が経過し老朽化が進んでおり、耐震化対応も完了していなかったことから、建替えが検討されていた。

### (2) PPP/PFI 手法検討の経緯

- ・本施設は、県が上京する大学生を支援する上で必要な設備であり、建替えが必要である一方、財政支出の削減も検討する必要があった。これらの状況から、県では「養徳学舎のあり方検討会」を設立し、学舎の建替えについての手法の検討を進めていた。この中で、東京都文京区という土地のポテンシャルを活用し、官民連携による不動産活用により財政支出の圧縮を行うべく、PPP手法を導入することを決定した。

## 3 本事業の特色

### (1) 土地のポテンシャルを活かし、余剰地を活用

- ・本施設は昭和33年に建設され、建物は土地の上限容積率300%に対し60%程度の利用率に留まっていた。一方で、周辺は東京都文京区という好立地を活かした土地利用の高度化が進み、隣接地には超高層建築が建設され始めている状況であった。

- ・そこで県は、本事業を行うにあたり、学舎建物の集約・高度化を図ると共に、これに伴い発生する余剰地を事業者へ賃貸することで民間収益事業の誘発を図った。

## **(2) 事業者提案による民間収益施設と学舎の配置**

- ・本事業実施にあたり、県は土地について民間収益施設と学舎の部分を分割することとした。分割線の設定は、「提案者によるものとする」（要求水準書）とし、民間事業者が事業を行う上で効率的な配置の提案が可能とし、複数提案による競争を期待した。この結果、最終的に2グループからの提案がなされ、県はより優れた提案を選択できた。

## **(3) 財政負担なしに学舎を整備**

- ・民間収益施設に要する土地は分割を行った上で定期借地権の設定を行う方式とした。この定期借地権の設定を行う際の権利金について、県は「学舎買取費と同額の権利金を提案する」（募集要項）と定め、県が事業者から学舎を買い取る費用と、事業者が県へ支払う権利金を同額とした。これにより、実質的に県は財政支出なしで、学舎の建替を行うことができた。

# **4 PPP/PFI 手法を活用したことによる効果**

## **(1) 公共側が提示した条件によるもの**

### **① 民間収益施設と学舎の配置の自由提案化**

- ・民間収益施設と学舎の配置を民間事業者の提案とし、自由度の高い募集方法を用いた結果、複数事業者（2グループ）から提案がなされ、より優れた提案を採用することができた。

### **② 財政支出実質ゼロでの学舎整備を実現**

- ・学舎の買取費と定期借地権に係る権利金を同額とすることを条件とした結果、財政支出を実質ゼロとした上で施設の整備を行うことができた。

### **③ 土地賃貸借による収入の確保**

- ・50年間の定期借地に係る賃料（50年間で約3億5,000万円）の賃料収入を得ることとなり、保有不動産の有効活用にも資することとなった。

## **(2) 民間事業者からの提案によるもの**

### **① 景観に配慮した施設の整備の実現**

- ・本事業は学舎と民間収益施設（賃貸住宅）を一体で整備する事業であるが、事業者から、敷地内の2つの建物、周辺環境との調和に配慮した優れた提案を受けることができた。
- ・2つの建物は茶系色の濃淡により、デザイン的な調和がとられている。

### **② 円滑な仮住まいの確保等**

- ・学舎、民間収益施設の配置や設計、建築を事業者に一括で発注したことで、効率的な整備の提案を受けることができた。県の要求する有効な入居者の仮住まいへの提案から既存施設の解体、新学舎の建設に至るまで大きな問題もなく、スムーズな事業進行が実現できた。

## 5 本事業における留意点

- ・特になし。本事業は新学舎の引渡しまでスケジュール通り行われており、その過程においても大きな問題は発生していない。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

### ●PPP/PFI 全般について

- ・本事業のような公的不動産の活用等、PFI 法に基づかない PPP 事業を行う際は手法が確立していないため、スキーム構築や契約手続、法務面も含め様々な局面で課題が発生する可能性がある。
- ・本事業では、民間事業者の選定において、経済関係学者（民活分野）や建築関係学者、公認会計士（事業計画収支）等による審査委員会を組織したことで、多角的見地からの所見を得ることができた。
- ・また、定期借地 50 年という長期間の権利義務関係を定める契約書の作成では、弁護士の多大な協力が欠かせなかった。他の地方公共団体で事業を実施する場合でも、事業の円滑な進行のためには、専門家による助言・協力は欠かせないと考える。

以上

|                                     |
|-------------------------------------|
| 本事例解説にあたりご協力頂いたのは「奈良県 東京事務所 行政課」です。 |
|-------------------------------------|





## 2 PPP/PFI 事業の推進方策に関する参考事例

### ●推進方策に関する事例「官民間の意思疎通」

#### 事例 01：民間事業者との対話による公民連携の取組み

横浜市

##### <概要・特徴>

- 民間事業者から提案された内容の評価・採用する取組み「パートナーシップ方式」を多くの事業で実施済み。同方式では、民間事業者からの提案内容を市が採択し契約している。
- 公有資産活用における公民連携の取組みとして、横浜市が民間事業者の意見を募集する「サウンディング調査」があり、平成 26 年 2 月までに 15 件の実施事例がある。得られた意見は、事業化の際の条件設定において活用されている。

#### 1. 制度の概要

- ・従来の公民連携事業では、公共が自らの知識・経験の範囲内で最適と考える事業スキームを構築し、詳細な条件設定をあらかじめ行った上で民間事業者を募集することが多かった。他方、横浜市が推進する公民連携事業（共創※事業）では、民間事業者のより主体的な参画やアイデア提案を求め、市と民間事業者の対話を通じて、それぞれの知識やノウハウ、その他保有している経営資源を最適な形で組み合わせながら、事業スキームの構築を進めている。
- ・そのため、横浜市では、民間事業者から提案された内容の評価・採用する取組みとして「パートナーシップ方式」、公有資産活用における公民連携の取組みとして「サウンディング調査」等を実施している。

※共創：横浜市が定めた概念で、「社会的課題の解決を目指し、民間事業者と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出すること」。  
(横浜市「共創推進の指針～共創による新たな公共づくりに向けて～」(平成 21 年 3 月))

##### (1) 民間から提案された内容の評価・採用する取組み

- ・民間事業者の提案内容について、①協力関係の構築等、他者との競合性がない場合、②提案に高度の独創性があると認められる場合（発想提案者が明らかに最大の VFM を提供できる場合）に、市と発想提案者の間で契約（協定・合意書等）を締結し、共創事業の実施者とする取組み方法をパートナーシップ方式と定め、数多くの実施事例がある。

##### (2) 公有資産活用における公民連携の取組み

- ・公有資産の活用にあたり、これまで公共では、保有資産の活用方法や公募条件を、庁内検討のみで決定することが通常であった。市では、サウンディング調査として、活用検

討の段階や本公募前の段階で、公募により民間事業者と直接対話する場を設け、資産の市場性や活用アイデア等を把握する取組みを行っている。これらを踏まえて、民間事業者が参入しやすい公募条件の検討に活用している。

- ・サウンディング調査の実施により、公有資産を活用する事業における地域課題や配慮事項を事前に民間事業者に公表し、より優れた提案を促す等の効果も期待されている。

## ■サウンディング調査の実施事例

平成 26 年 2 月時点で、以下の 15 件の実施事例がある。

| 件名【横浜市担当部局】                                          | 対話実施時期   |
|------------------------------------------------------|----------|
| 瀬谷駅北口駅前広場における民設・民営駐輪場の設置に向けた「対話」<br>（サウンディング調査）【瀬谷区】 | H25年11月  |
| 旧第一銀行横浜支店の新たな活用に向けたサウンディング型市場調査<br>【文化観光局】           | H25年10月  |
| みなとみらい21地区新高島駅周辺街区の土地公募売却に向けた対話<br>【財政局】             | H25年8月   |
| 戸塚駅西口第三地区市有地活用事業課題解決型公募【都市整備局】                       | H25年8月   |
| 戸塚区役所跡地 課題解決型公募【財政局】                                 | H25年8月   |
| 持続可能な住宅地モデルプロジェクト（緑区十日市場土地）サウンディング調査<br>【建築局】        | H25年7～8月 |
| 「上郷・森の家」の新たな活用に向けた対話【市民局】                            | H25年7月   |
| 旧関東財務局活用事業の公募要項作成のための対話【文化観光局】                       | H25年5月   |
| 新たなMICE施設整備に向けたサウンディング調査【文化観光局】                      | H25年5月   |
| 東横線跡地の高架下空間等の活用に向けたサウンディング型市場調査<br>【文化観光局】           | H25年1月   |
| 福祉保健研修交流センターウィリング横浜の活用検討に向けた民間事業者の皆様との対話【健康福祉局】      | H24年11月  |
| 西区浅間町土地活用事業における事業者公募に向けた対話【政策局】                      | H24年9月   |
| 旧関東財務局の活用に向けたサウンディング型市場調査【文化観光局】                     | H24年6月   |
| 旧ひかりが丘小学校土地・建物におけるサウンディング型市場調査（モデル事業）【政策局】           | H23年9月   |
| 戸塚区吉田町土地活用（モデル事業）【政策局】                               | H23年1月   |

出典：横浜市公表資料

なお、サウンディング調査は、以下の 2 つに大別される。

### ① サウンディング型市場調査

サウンディング型市場調査は、土地建物の活用検討の早い段階で、その用途等について民間事業者の意見を求め、今後の活用の方向性に関する検討に活用するものである。

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施目的  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●市が民間事業者との対話を通して、土地・建物の活用のアイデアを調査することにより以下の効果が期待できる。</li> <li>●活用の検討の早い段階で、実施主体となる意向のある民間事業者の「土地・建物の活用の可能性」を調査することで、活用方法について幅広い検討が可能になる。</li> <li>●地域の状況や行政課題を提示して「対話」することで、課題の解決に向け、民間事業者のノウハウを生かした活用案の検討が可能になる。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 募集の流れ | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           サウンディング型市場調査<br/>について公表<br/>横浜市から基本的な土地・建物情報<br/>やサウンディングの流れ等を提示。         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           サウンディングの実施<br/>活用意向・アイデアのある<br/>民間事業者と対話。         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           ・調査で把握した活用の可能性等を踏まえて活用案の検討。<br/>・実施結果の概要の公表。         </div> </div> |

出典：横浜市公表資料に基づき作成

## ② 課題解決型公募手法

課題解決型公募手法は、上記サウンディング調査等より検討が進んだ段階において、市が想定している事業条件に対して、民間事業者からアイデアを募集すると共に、対話結果を事業者公募（本公募）の条件整理に活用するものである。

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 実施目的  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●市が民間事業者と対話して、不動産市場の動向や民間事業者の意向等を的確に把握し、地域の課題を解決できる土地利用を誘導する事業者公募条件の整理に資することを目的とする。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 募集の流れ | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           サウンディング<br/>調査等による、<br/>土地・建物等の活用<br/>方策検討         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           公募要項の骨格<br/>の提示         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           対話の<br/>実施         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           土地利用等の公募条件<br/>の方向性を決定         </div> </div> |

出典：横浜市公表資料に基づき作成

## 2 本制度の経緯

### (1) 制度化の経緯

- ・平成 20 年 6 月に、横浜市では、行政と民間が互いに対話を進め、新たな事業機会の創出と社会的課題の解決に取り組むために、共創フロント（公民連携に関する相談・提案窓口）を開設。その後、アンケートなども行い、庁内にて、「共創推進の指針」の骨格などについて検討を行ってきたもの。
- ・平成 21 年 1 月に「共創推進の指針」（素案）を公表。その後、民間事業者から募集した

意見をふまえ、市議会での審議を経て、平成 21 年 3 月に「共創推進の指針」の確定、公表を行った。これは、これまでの公民連携事業では、行政が、みずからの知識・経験の範囲内で最適と考える事業スキームを構築し、詳細な条件設定をあらかじめ行った上で民間事業者を募集するケースが多い状況だったため、市場の実情にそぐわず十分な民間事業者の応募が得られなかったり、民間事業者に過度な負担を強いることになったり、民の持てるノウハウやアイデアを十分に活かしてきていない、といった課題があったためである。

## (2) 導入後の状況

- ・パートナーシップ方式は、多くの事業において民間提案に基づき随意契約を締結している。なお、同方式は、これまでの民間提案の内容は 100%市の財政負担を伴わない内容となっている。
- ・サウンディング調査は、これまでに 15 件で実施されている。実施した結果、市が想定していなかった民間提案がある等、市の想定した事業内容に関する検証等が行われるというメリットがあった。

## 3. 本制度の特色

### (1)民間事業者による自由な提案の促進

- ・共創とは、横浜市が定めた概念で、「社会的課題の解決を目指し、民間事業者と行政の対話により連携を進め、相互の知恵とノウハウを結集して新たな価値を創出すること」であり、特色は、民間事業者が能動的に発案した内容を市に提案する点にある。

### (2)公民連携の取組みによる公平性・透明性を確保した事業化

- ・サウンディング調査の実施方法は、HP 上で実施内容を公表し、希望する民間事業者は市に対してエントリーシートをメール送付し、市と希望する民間事業者と個別対話をする方式である。
- ・市の HP 上に公募資料を掲載し記者発表も行う。市の準備は公募関連資料を作成する程度であり、事務負担は大きくない。
- ・調査実施の情報は、政策局共創推進室が集約し、同室の HP に一覧にまとめて掲載しているので、関心のある民間事業者は、市の様々な部局からの公募情報を当該 HP で容易に確認することが可能である。

## 4 本制度による効果

### (1)民間事業者による自由な提案の促進

- ・パートナーシップ方式、サウンディング調査ともに、市が発想し得ない効率化に繋がる民間提案が複数なされ、実際に採用されている。

## (2) サウンディング調査による効果

- ・ サウンディング調査は対話の相手方を公募するため、公平性・透明性も確保した上で、より広く民間事業者の意見を確認することが可能となった。
- ・ この仕組みを採る以前は、市の職員が個別に民間事業者の意向確認を実施していた。民間事業者に対してサウンディング調査を行うことで、その意向を一定程度把握することにより、その後の庁内検討が具体的かつ効率的に進められるようになった。
- ・ 例えば平成 25 年 5 月に行った新たな MICE 施設整備に向けたサウンディング調査において、当初は民設民営の可能性を検討していたが、同調査の結果、民設置民営による事業成立は困難であることが明らかとなり、PFI 方式による整備を検討することとなった。
- ・ 民間事業者のノウハウの取扱いについて、当初は有識者に判断してもらうことを想定していたが、第三者による判断は容易ではなかったため、現在では、公表するサウンディング調査結果概要について、事前に調査に参加した民間事業者に個別に確認することで、ノウハウ等の保護を図っている。

## 5 本事業における留意点

### (1) パートナーシップ方式の留意点

- ・ これまでの提案内容は、全て市の財政負担を伴わないものであり、提案者と随意契約を締結してきたが、市の財政負担を伴う場合は、提案者との契約締結方法に関する検討が必要となる可能性がある。

### (2) サウンディング調査の留意点

- ・ 1 つ目の課題は、関心を有する業種に情報を広く周知できていないことである。それにより、サウンディング調査への参加者が限定的になること（参加者数が少なくなる）が考えられる。基本的には、報道機関への情報提供（記者発表）や市の HP 上での公募、建設業・不動産業等の業界団体を通じた構成員への周知（協力依頼）により広報を行っており、ゼネコンやデベロッパー等には一定程度伝わっていると思われるが、それ以外の業種だと公募に気付かない可能性がある。
- ・ 2 つ目の課題は、逆に希望者が多数となった場合、対話を実施する民間事業者を絞り込む必要性が生じる可能性があることである。これまで希望者は最大 18 社で問題とはなっていないが、20 社を超えた場合には、企業の所在地等から選定することも考えられる。
- ・ 上記の 2 つの課題の今後の対応策としては、アンケート方式を併用することで、より効率的・効率的に実施できると考えられる。

## 6 同様の事業を実施する公共側に対するアドバイス

- ・ パートナーシップ方式については、民間事業者から多様な提案を受け付け、市では発想

し得ない内容を、民間提案で実現することができた。

- ・サウンディング調査は、本手法の導入により、民間事業者の意向確認を透明性・公平性を確保しつつ行うことができた。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「横浜市 政策局 共創推進室」です。

## 事例 02：事業化段階での民間事業者へのアンケート・ヒアリング

地方独立行政法人 大阪府立病院機構

### <概要・特徴>

- 大阪府立病院の粒子線がん治療施設を新設するにあたり、整備・運営手法に関する民間事業者の意向を HP 上でのアンケート調査により把握したものの。また、アンケート結果をふまえて、民間事業者へのヒアリング調査も実施したものの。
- 公開型のアンケート調査により、公平性・透明性が確保され、意向調査の偏りをなくす等の効果があった。また、関心を有する医療機関等に対する追加ヒアリング調査により、事業条件の確認ができたという効果もあった。
- アンケート・ヒアリング結果を反映した整備計画の条件として、30 年間の定期借地権（民設民営）方式により、平成 25 年度に事業者の募集・選定を実施。

## 1 実施内容の概要

- ・粒子線がん治療施設を新設するにあたり、その整備・運営手法に関する民間事業者の意向をアンケート・ヒアリング調査により確認したものの。アンケート調査は HP 上で公告し実施。また、アンケート調査では個別ヒアリング実施の可否に関する設問を設け、これに応じた民間事業者へのヒアリング調査も実施した。調査内容は、施設の種類・規模・運営期間・運営形態（資金調達）等である。
- ・アンケート・ヒアリング結果は、「粒子線がん治療施設整備計画（案）」にて概要を公表。
- ・アンケート・ヒアリングにより得られた結果をもとに条件を設定し、事業者の募集・選定手続きを行った。

## 2 実施の経緯

### (1) 実施の経緯

- ・地方独立行政法人大阪府立病院機構（以下「病院機構」という。）は、大阪府の政策医療の一環として、粒子線がん治療施設整備の事業化を進めることとなったが、検討を開始した平成 24 年度当時、複数の病院で建替え・増築を進めている状況にあり、本事業では、新たな事業用地の取得に伴う資金負担が大きくなることから、民間事業者の資金とノウハウの活用を検討していた。

- ・PFI 手法であれば設計会社・建設会社・維持管理会社等が経験やノウハウを有していると考えられる。他方、重粒子線がん施設整備運営事業（以下「本事業」という。）において関係する医療機関や装置メーカー等は PFI 手法を含む PPP 手法の経験が乏しくこれらの意向を広く確認する必要があった。また、粒子線治療施設は我が国ではまだ整備事例が限られているため、PPP 手法での事業化の可否を確認する必要があった。
- ・そのため、平成 24 年 10 月、病院機構の HP 上において民間事業者に対するアンケートを実施すると共に、一定規模の医療機関に対しては郵送によるアンケートを実施した。その結果、複数の医療機関等の民間事業者から回答があり、その中で関心を有する医療機関等の民間事業者に対して追加ヒアリング調査を実施し、事業化の際の条件等を確認することができた。

## (2) 実施後の状況

- ・事業化の検討を開始した平成 24 年度当初は、粒子線治療装置の種類、計画地、事業スキーム等の事業条件は未定であったが、医療機関、装置メーカー、設計会社、建設会社等に広くアンケート・ヒアリング調査を実施したことで、事業実施にあたっての実現可能性を確認することができた。
- ・また、これらの調査結果を反映した「粒子線がん治療施設整備計画（案）」（以下「整備計画」という。）を平成 25 年 1 月に HP 上で公開したことで、本事業に関心を有する民間事業者は、事業条件を早期に把握でき早い時期からの検討を開始することが可能となった。
- ・平成 24 年度に検討を開始し、平成 24 年度末には一定の方向性が定まり、その内容を公表した整備計画に反映し、平成 25 年度に事業者選定手続きを開始した。

## 3. 実施内容の特色

### (1)HP 上のアンケートによる関心のある民間事業者の抽出とその意向の把握

- ・アンケート調査にあたっては、先ず簡易なアンケートを実施し、民間事業者から広く事業条件を確認する方式を採った（アンケートの設問は以下の通り）。
- ・簡易なアンケートであるため、病院機構の事務負担は大きくなかった。



## ■ アンケート調査における設問内容

|                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①回答者（氏名または団体・法人名、業種、住所、担当部署、担当者名、連絡先）                                                                      |
| ②陽子線や重粒子線による粒子線がん治療の将来性などについて、どのようにお考えですか。                                                                 |
| ③これまで、貴法人（団体）から、全国にある粒子線治療施設へ患者を紹介したことがありますか。                                                              |
| ④大阪（大手前地区）に粒子線がん治療施設が整備された場合、①粒子線がん治療施設との間で、患者の紹介、受入れなど、どのような連携を希望しますか。②粒子線がん治療施設において、どのような運営を希望しますか。      |
| ⑤貴法人（団体）は、粒子線がん治療施設の整備運営を行うことについてどうお考えですか。（関心がある、関心がない）                                                    |
| ⑥「関心がある」と答えた方は、その理由をお答えください。                                                                               |
| ⑦「関心がある」と答えた方は、整備運営を希望する施設の種別は何ですか。（重粒子線治療施設、陽子線治療施設）                                                      |
| ⑧「関心がある」と答えた方は、大阪府及び大阪府立病院機構に対するご要望等がありますか。粒子線治療施設の整備運営にあたって、人材・財政支援など、府や病院機構、成人病センター等に対する要望事項があればご記入ください。 |
| ⑨「関心がある」と答えた方は、ご回答いただいたアンケートを踏まえ、個別にヒアリングを実施したいと考えていますがご協力いただけますか。（協力する、協力しない）                             |
| ⑩「関心がある」と答えた方は、その他本事業に対するご意見等がございましたら、ご自由にご記入ください。                                                         |

## (2) ヒアリング調査による民間事業者の詳細な意向の把握

- ・アンケート回答者の内、ヒアリング調査へ協力意向を示した医療機関等の民間事業者に対する詳細なヒアリングを実施した。
- ・事前にアンケート調査により把握した民間事業者の意向を踏まえた上で事業条件に対する詳細かつ具体的なヒアリング調査が行えた。

## 4 実施による効果

- ・事業の枠組みや事業条件等に関して、民間事業者の意向を踏まえたものとしたことで、複数者（2者）から応募を受け付けることができ、評価が高い提案を採用することができた。

## 5 同様の取組みを実施する公共側に対するアドバイス

- ・設計、建設、維持管理会社等、民活手法の経験が豊富な民間事業者が多くない場合、HP上で広くアンケート調査を行うことにより、公共は公平性・透明性を確保しつつ、民活事業の実現可能性を比較的容易に把握することが可能となる。
- ・また、アンケート調査後に追加で詳細なヒアリング調査を行うことで、実現可能性の検証も可能となる。
- ・アンケート結果・ヒアリング結果は、公共が事業条件等の妥当性を検討する際に説得力のある材料となる。

- ・また、アンケート結果・ヒアリング結果を反映した事業計画を事前に公表することにより、当該事業への参加を検討している民間事業者は早期に参加の可否等を検討することが可能となる。
- ・その結果、事業化を進める際には、質疑応答における民間事業者からの質問数等の削減にも繋がり、円滑に手続きを進めることが可能となる。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「地方独立行政法人 大阪府立病院機構 施設整備グループ」です。

## 事例 03 : FM 施策の事業者提案制度

流山市（千葉県）

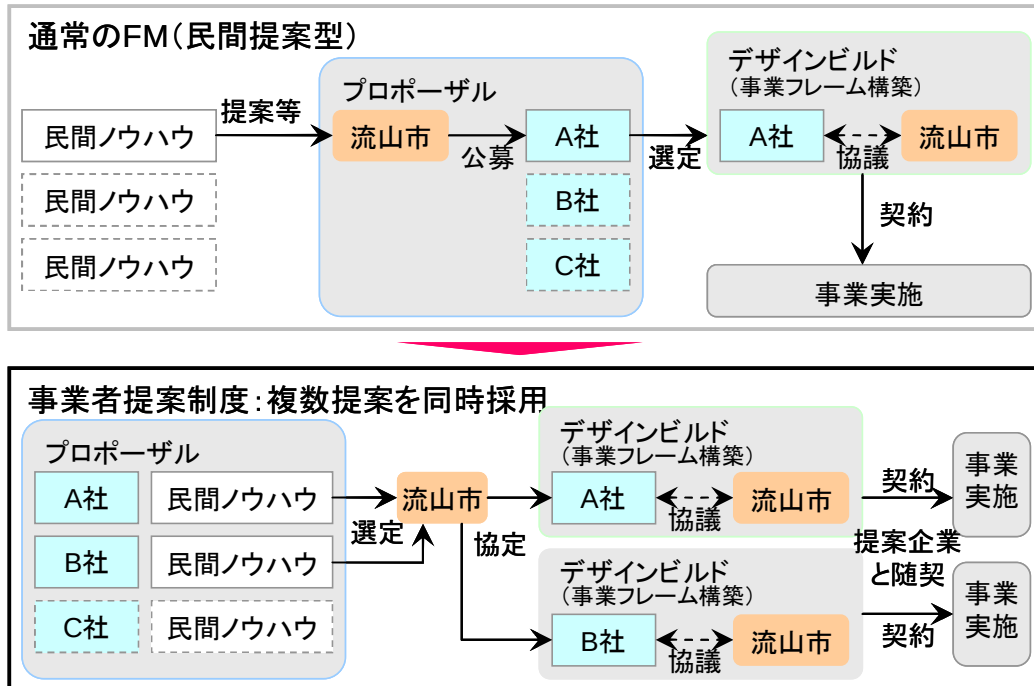
### <概要・特徴>

- 流山市のファシリティマネジメント施策の一環として、市が保有するファシリティ（土地・建築物）の一覧等を公開するとともに、実施条件を提示し、民間事業者からの自由な提案募集を受け付ける制度。
- 提案に際しては、原則として市に新たな財政支出を負担させないことを条件とする。
- 選定された事業の提案者とは、事業フレームの構築（デザインビルド）や詳細協議を経て、随意契約により事業契約を締結することで、民間事業者に提案インセンティブを付与。
- 平成 24 年度から開始し、同年度には 8 件の提案を受け付け、内 4 件が選定された。
- 今後も継続して提案公募を行っていく予定であり、平成 25 年度からは、提案前の事前相談制度等を追加。

### 1. 制度の概要

- ・本制度は、流山市における PPP によるファシリティマネジメント（以下「FM」という。）をさらに進め、民間事業者から市のファシリティ（土地・建築物）を活用した自由度の高い FM 施策の提案を求めると共に、自治体経営に大きく貢献する FM 事業を選定し、その後の協議により事業化を図るものである。
- ・案件の募集に際しては、市が保有するファシリティの一覧を公表すると共に、簡単な実施条件を提示し、FM に係る自由な提案を民間から求めることとした。
- ・また、提案条件として、原則として本事業により市は新たな財政支出は負担しないものとし、民間事業者は、行政財産の貸付料・広告収入や光熱水費・保守費等の削減相当額などを活用することで資金調達・報酬を得ることとした。
- ・提案のあった事業については、市の審査委員会（後述参照）で審議され、提案の採用・不採用を決定する。採用となった提案は、プロポーザル提案の内容に基づき、市と民間事業者との協議により事業フレームを構築（デザインビルド）し、契約の締結に向けた詳細検討を行う。その後二者間で合意に至った場合には、提案者を契約事業者として随意契約を締結し、提案事業を実施することとなる。

## ■ 制度概要



出典：流山市公表資料に基づき作成

## 2 制度化の経緯

### (1) 制度化の経緯

- ・従来から流山市では、市が保有する施設を財産と捉え、戦略的な施設経営を行う FM を推進してきた。
- ・特に、市が推進する FM を「第二世代の公共 FM」として位置付け、2つの PPP (Public Private Partnership：官民連携、Public Public Partnership：自治体間連携) を重視して進め、自治体間の連携を強化すると共に、FM に民間事業者のノウハウを積極的に活用することにより ESCO 事業や包括施設管理業務委託を実施してきた。
- ・FM 施策の一環として、民間事業者からの提案募集を検討するにあたり、他の地方公共団体で見られるような従来方式（公共対象事業及び業務内容を選定し、プロポーザルにより事業者選定を行う方式）では、実施方針等の策定等において民間事業者のノウハウが十分に活用されないこと、事業の公募においては 1 者しか選定されないために、非選定事業者のノウハウは活用できないこと等の課題が考えられた。
- ・これらの課題をふまえ、対象事業や業務内容を設定する段階から民間事業者が自由に提案を行うことや、複数提案が同時採用されることを可能とし、より民間事業者による積極的な提案を促すべく本制度を創設した。

### (2) 導入後の状況

- ・市では、平成 24 年度より本制度の導入を開始し、平成 24 年度では 8 件の事業提案を受

け付け、その内 4 件を協議対象事業として選定した。

- ・また、導入当初から、市では本事業の活用を継続して行っていく方針を明確にしており、公募要綱でも「継続的な民間事業者からの提案の募集」の項を設け、定期受付・随時受付による募集を行う旨を示している。随時受付については原則として随意契約を行わず、別途当該案件に関するプロポーザルコンペを行い、審査により事業者を選定する。
- ・さらに、実施 2 年度目となる平成 25 年度の公募は、提案前の事前相談制度を新たに設ける、現行予算を流用する提案を行う際に対象予算の明記を義務付ける等、官民相互にとってより効果的となるべく改善を図り、実施した。

### 3. 本制度の特色

#### (1)民間事業者による自由な提案の促進

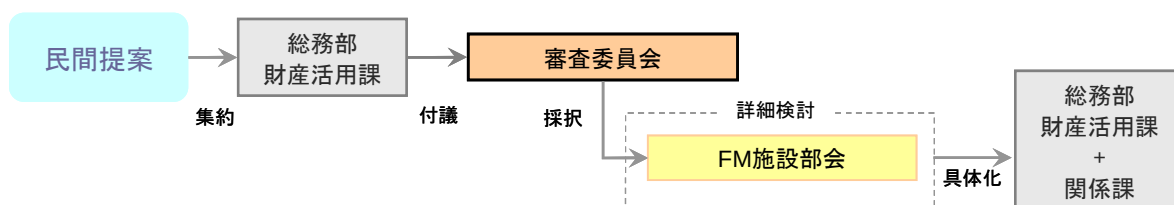
- ・本制度では、事業者提案を募集するに際し、市が保有するファシリティの一覧等を公表すると共に、簡単な実施条件を提示している。事業者提案募集の段階では案件の対象事業や業務内容等については限定せず、基本的に民間事業者による自由な提案を求めることとしている。
- ・また、市から対象事業や業務内容等を特定し、それに関する事業者募集・事業者選定というプロセスを採用しないことで、特定の対象事業や業務内容に拘らず、民間事業者が自由に提案を行うことを可能とした。その結果、市にとって有益な提案を全て採用すること、優良な複数の提案を同時に採用することが可能となった。
- ・さらに、提案年度での公募手続で選定されなかった事業も、提案内容によっては、次年度の応募を見据え、市から提案者に再協議を申し入れる可能性も残す等、より民間事業者が提案を行いやすい環境を整えることに努めている。

#### (2) FM 推進体制の構築

- ・市では、FM における意思決定の迅速化を図るため、最高意思決定機関である FM 戦略会議（市長、副市長、教育長及び各部の部長級で構成）を中核としたトップダウンによる FM 推進体制を確立している。
- ・具体的には、FM 事業の採用について、FM 戦略会議にて審議を行い、当該事業の採否を決定した上で、その後は下位の FM 推進委員会（各部課長級にて構成）や FM 施設部会にて詳細を決定していく体制となっている。
- ・従来は最初に担当者段階で詳細を詰め、上位職階にて採否を決める体制となっていたが、FM 推進体制を構築したことによって、方針の明確化に係る時間が大幅に短縮されることとなった。また、採用が決定された案件に限定して詳細検討を行うこととなるため、従来よりも 1 つの案件について、より詳細な検討・意思調整を行うことが可能となった。
- ・本制度でも、民間事業者からの事業提案は、FM 戦略会議の参加メンバーを中心に構成する審査委員会（以下「審査委員会」という。）にて審議し、採否を決定した上で、各種部

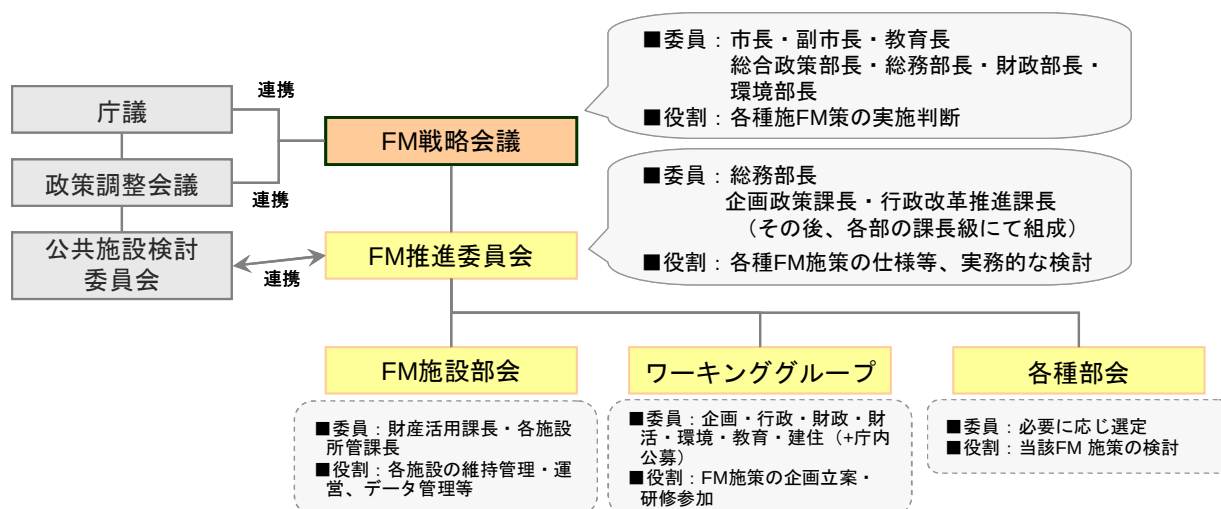
会にて慎重な協議・事業フレーム構築を行い、民間事業者と十分なコミュニケーションを図った上で案件組成を行っている。

## ■本事業の検討実施フロー



出典：流山市公表資料に基づき作成

## ■流山市における FM 推進体制



出典：流山市公表資料に基づき作成

### (3) 随意契約の導入

- ・本制度では、審査委員会にて採用とされた提案は、その後、プロポーザル提案の内容に基づき市と協議を行い、事業契約の締結に向けた詳細検討を行った上で、合意に至った場合には、随意契約により事業契約を締結することとした。
- ・通常の民間提案制度等では、事前に事業提案を行った民間事業者が事業者選定段階でも必ずしも受託者として選定されとは限らないため、民間事業者はノウハウが流出することを懸念し、積極的な提案を控える、具体性に乏しい提案に留まる等の課題があった。
- ・本制度では、提案が採用された場合には、当該提案者が受託者となることが明確化されたため、民間事業者の提案意欲を高めるインセンティブとして、具体的かつ高水準の提案が行われることが期待されている。

- ・また、一般的に随意契約を用いる場合には、競争性や公平性の確保が課題として挙げられるが、本制度では、提案採用者と随意契約で事業契約を締結する旨を公募段階で明示すると共に、プロポーザルにおける適切な審査を行うことにより、これらの競争性や公平性を担保している。

#### (4) 市の財政負担増のリスク回避

- ・本制度による事業提案時の条件として、以下に定める方法等により資金調達・報酬を得ることを定めている。市は原則として新たな財政負担は行わないものとしているが、市に多大な貢献をする FM 提案で市が新規に予算設定すべきと判断した場合は、例外的に新規予算を制定する可能性も残している。

##### ■FM 提案の資金調達・報酬

- |                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① FM 提案による行政財産の貸付料・広告収入</li> <li>② FM 提案による高熱水費・保守費等の削減相当額</li> <li>③ FM 提案による流山市の現行予算の流用</li> <li>④ FM 提案に関する国・県等からの補助金・交付金</li> <li>⑤ その他、FM 提案に関連して発生する収益</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- ・この実施条件により、市はその財政負担が増加するリスクを回避している。
- ・平成 25 年度の公募要綱では、これらの条件に加え、市の現行予算を流用する場合、流用対象とすべき予算を具体的に提案書に明示することとし、市からも検討がしやすい工夫を行っている。

## 4 本制度による効果

### (1) 公共側が提示した条件によるもの

#### ①自由な提案による民間ノウハウの積極的活用

- ・事業提案募集の段階で、対象事業や業務内容等が限定されないため、民間事業者は、市の要求水準等にとらわれない自由な提案を行うことが可能となり、積極的に自社のノウハウを活用する機会が設けられた。
- ・平成 24 年度の事業提案においても、市が意図しなかったような、民間事業者の独自ノウハウを活用した提案も行われている。

#### ②事業者募集時における市の事務負担軽減

- ・本制度では、事業提案募集の段階で、市による実施方針や要求水準書等を作成しないことから、市の大幅な事務負担軽減が実現した。
- ・その結果、事務負担を軽減して得られた庁内資源を提案前の事前相談や採用決定後のデザインビルドに割くことにより、充実した民間提案制度の実現を図ることができた。

### (2) 民間事業者からの提案によるもの

#### ●民間事業者からの多数の提案

- ・本制度施行の初年度である平成 24 年度には、民間事業者から 8 件の提案がなされ、そ

の内 4 件が協議対象事業として選定された。これらの事業は今後 1 年以内に市と協議を行い、協議が成立したものから順に随意契約を締結し、事業化を行う計画である。

■平成 24 年度に提案された事業と事業化の状況（平成 26 年 1 月時点）

| 事業名                                                     | 提案企業（代表企業）    | 採択結果 | 案件事業化 |
|---------------------------------------------------------|---------------|------|-------|
| 官民が協力して公共事業をもっと便利で快適にする手法                               | 大成有楽不動産㈱      | ○    | 協議中   |
| 流山市市営住宅管理業務委託の民間委託による業務改善と経費縮減                          | 大成有楽不動産㈱      | ○    | 協議中   |
| 流山市建築関連工事へのコンストラクションマネジメント（CM）導入による新築・増築・改築・改修工事のコストダウン | 明豊ファシリティワークス㈱ | ○    | 事業実施中 |
| 陸屋根用アンカーレス架台の使用、設備規格化によるコスト低減により小中学校屋上への屋根貸太陽光発電設備設置    | 京和ガス㈱         | ○    | 協議中   |
| ファシリティマネジメント推進支援事業                                      | 非開示           | ×    | ×     |
| 官民連携による公共施設建替事業（定期借地権・前払い方式）                            | 非開示           | ×    | ×     |
| 学校のトイレの臭い対策を、市内の小中学校全てにおいて極めて低予算で行う施策                   | 非開示           | ×    | ×     |
| 省エネ削減目標の超過達成分をインセンティブとした経年空調設備・照明設備等の ESCO 事業推進         | 非開示           | ×    | ×     |

## 5 本事業における留意点

### (1) 制度に関する留意点

- ・本制度は平成 24 年度から開始したが、初年度ということもあり、公募要綱の詳細部分における説明不足もあいまって、市の意向や本事業の趣旨に合わない提案や、直ちに事業化をするには具体性に乏しい提案も散見された。
- ・こうした状況をふまえ、市では、平成 25 年度の公募における公募要綱の見直しを行うと共に、新たに事前相談の制度を設けることによって、本制度の改善に努めることとした。

### (2) 制度以外に関する留意点

- ・本制度における提案では、関係部署が庁内における複数の部署にまたがるものもあり、提案自体は、市単独では思いつかないような提案であり一定の効果があつたといえる。
- ・しかし、当初は庁内でも課ごとの縦割り意識が根強く、自部署の業務を増やしたくないという風潮もあり、こうした事業を案件化するには、市職員の意識改革が課題であった。
- ・この課題に対し、市では FM 戦略会議で採用された民間事業者からの提案について、そのまま全てを採用できないにしても、「どの範囲の事業であれば許容・実現できるか」とい



うアプローチから各部署間の合意が得られる落とし所を探ることとした。

- これにより、複数の部署に跨がる案件について、各部署が相互に連携した案件組成を進めている。

## 6 同様の取組みを実施する公共側に対するアドバイス

- 本制度の導入により、単に民間事業者のノウハウが活用された事業提案がなされるにとどまらず、通常、市単独では想定しない庁内の各部署の縦割り検討を超えた事業提案を受けることができた。
- 提案の実現に向けて各部署を横断する取組みを行う中で、よりよい案件を組成しようという職員の意識改革という効果もみられる。
- 縦割り行政に対して、民間事業者提案制度を導入することで新たなアイデアの発掘、庁内の変革にもつながることから、民間提案制度の導入は促進すべきであると考える。

以上

本事例解説にあたりご協力頂いたのは「流山市 総務部 財産活用課」です。

## ○ PPP/PFI 関連 主要参考資料

### ■ 国土交通省 (<http://www.mlit.go.jp>)

- PPP（官民連携）/PFI

(<http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei>)

- 官民連携政策課における PPP/PFI 支援の取組み

([http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei\\_kanminrenkei\\_fr1\\_000003.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000003.html))

- 国土交通省所管 PFI 事業一覧

([http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei\\_kanminrenkei\\_fr1\\_000005.html](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000005.html))

- 下水道施設の運営における PPP/PFI の活用に関する検討会

([http://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/mizukokudo\\_sewerage\\_tk\\_000258.html](http://www.mlit.go.jp/mizukokudo/sewerage/mizukokudo_sewerage_tk_000258.html))

- 下水道事業における公共施設等運営事業等の実施に関するガイドライン（案）

([http://www.mlit.go.jp/report/press/mizukokudo13\\_hh\\_000241.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/mizukokudo13_hh_000241.html))

- 官庁営繕（PFI 事業）

([http://www.mlit.go.jp/gobuild/gobuild\\_tk6\\_000006.html](http://www.mlit.go.jp/gobuild/gobuild_tk6_000006.html))

### ■ 内閣府 (<http://www.cao.go.jp>)

- 民間資金等活用事業推進室（PFI 推進室）

(<http://www8.cao.go.jp/pfi>)

- 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（PFI 法）

(<http://www8.cao.go.jp/pfi/houritu.html>)

- 各種ガイドライン

(<http://www8.cao.go.jp/pfi/guideline.html>)

- PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプラン

(<http://www8.cao.go.jp/pfi/actionplan.html>)

- PFI の現状について

([http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi\\_gaiyou.html](http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_gaiyou.html))

■ 総務省 (<http://www.soumu.go.jp>)

●地方公共団体による PFI 事業と PFI 法に関する調査報告書

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei09\\_02000011.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei09_02000011.html))

●地方公共団体における PFI 実施状況調査報告書

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/02gyosei09\\_03000007.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/02gyosei09_03000007.html))

■ 文部科学省 (<http://www.mext.go.jp>)

●PFI を活用した公立学校施設の整備

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/zyosei/pfi.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/pfi.htm))

■ 厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp>)

●水道事業における官民連携に関する手引き

(<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/kenkou/suido/houkoku/suidou/140328-1.html>)

■ 民間資金等活用事業推進機構 (PFI 推進機構) (<http://www.pfipcj.co.jp>)

■ 財団法人地域総合整備財団 (ふるさと財団) (<http://www.furusato-zaidan.or.jp/koumin>)

●公民連携ポータル

(<http://www.furusato-ppp.jp>)

●自治体 PFI 推進センター

(<http://pficenter.furusato-ppp.jp>)