

芹ヶ谷公園の再整備事業に関する官民連携
可能性調査業務委託

報 告 書

令和2年3月

町田市

PwC アドバイザリー合同会社

目次

1. 本調査の概要.....	1
1-1 調査の目的.....	1
1-2 町田市の基本情報.....	1
1-3 事業発案に至った経緯・課題.....	3
1-4 検討体制の整備	6
2. 本調査の内容.....	7
2-1 業務の概要.....	7
2-2 業務の進め方	8
3. 前提条件の整理	9
3-1 対象施設及び対象地の概要	9
3-2 施設機能の整理	17
4. 事業スキーム等の検討	32
4-1 先行事例の調査	32
4-2 事業手法・スキームの整理	48
5. 民間事業者へのサウンディング調査の実施	58
5-1 マーケットサウンディング	58
5-2 検討結果	65
6. 開発パートナーの役割等の検討.....	67
6-1 開発パートナーの分類.....	67
6-2 官民業務分担の検討	69
6-3 官民のリスク分担の検討.....	75
6-4 事業者選定における市の役割整理	85
7. 事業スキームの定性評価の実施.....	86
8. 概算事業費の算定及び VFM の算定	92
8-1 VFM の概要.....	92
8-2 前提条件	96
8-3 算定結果	100
9. 事業スキームに関する総合評価の実施.....	101
9-1 総合評価の実施	101
10. 本事業の次年度検討に向けて町田市で実施している取組み	102
10-1 面白いがる会.....	102
10-2 市内の学校・学生との連携や市の他のプロジェクトとの連携	103
11. 今後の進め方	104
11-1 ロードマップ	104

11-2 想定される課題.....	106
-------------------	-----

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

町田市では、芹ヶ谷公園を“芸術の杜”というテーマのもと、町田らしい多様なアート・カルチャーに親しめる場所として、また、まちなかから繋がる緑あふれるゆとりの空間として、より多くの方から親しみ愛される公園とするための整備を進めている。

本公園を横断する形で計画されている多摩都市モノレールの町田駅への延伸、モノレールの導入空間であり芹ヶ谷公園への新たなアクセス道路となる町田 3・4・11 原町田大通りの延伸検討の本格化など、芹ヶ谷公園は今、そのポテンシャルが向上する大きな環境変化を迎えている。また、公園内に整備を計画している（仮称）町田市立国際工芸美術館（以下、「工芸美術館」という。）は、まちなかとのつながりや回遊性なども含めて、総合的な視点から公園のあり方と一体的に検討するために基本設計を見直すこととなった。

本業務は、芹ヶ谷公園と工芸美術館の一体的な整備を推進するにあたり、民間事業者の創意工夫を最大限活用することによって、芹ヶ谷公園“芸術の杜”が、賑わいある中心市街地を形成する拠点の一つとして、15 年先も 30 年先も持続的に価値を提供し続ける場となるよう、その整備・運営に係る、官民連携による最適な事業手法等について検討を行うことを目的とする。

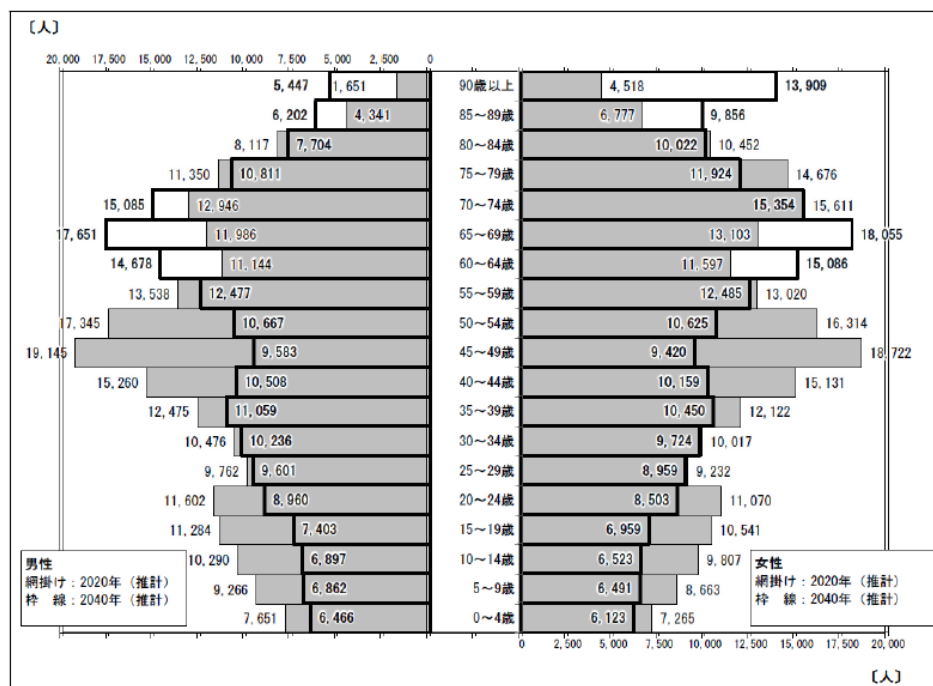
1-2 町田市の基本情報

町田市は東京都南西部に位置し、人口約 43 万人、面積約 71.55k m²の都市である。

町田市は行政域では東京都南多摩地域に位置しているが、神奈川県相模原市、大和市、川崎市、横浜市と隣接しており、地形的、歴史的にもこれらの都市とは密接なつながりがある。市域内には、小田急小田原線をはじめ JR 横浜線、東急田園都市線、京王相模原線が通り、それぞれ東京都心、横浜市の中心部とつながっている。

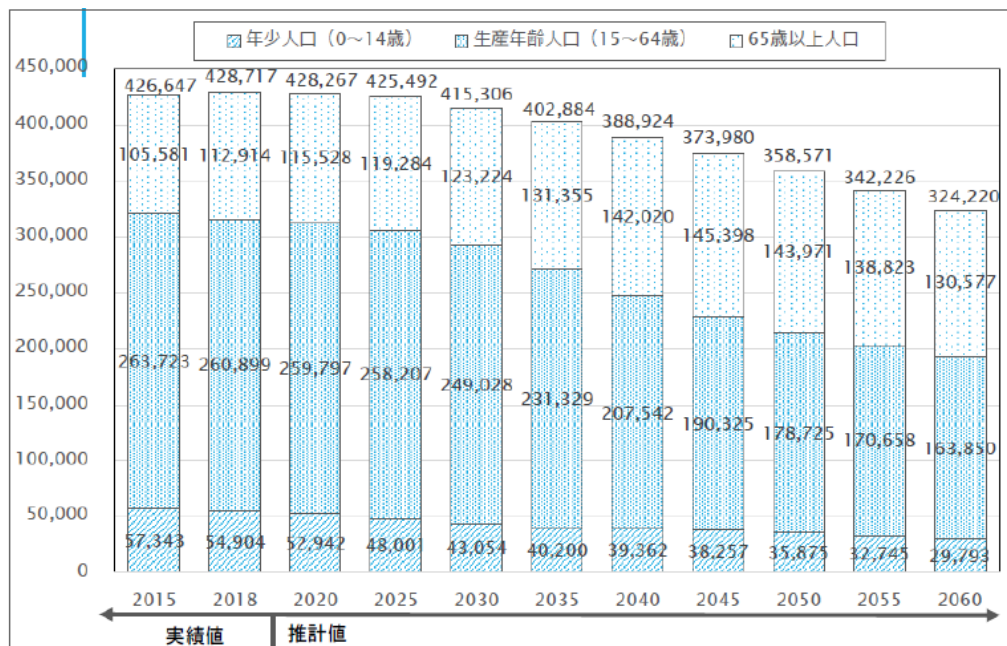


図 1 町田市の位置



出典：町田市将来人口推計概要（2019年度 第1回町田市長期計画審議会_配布資料）

図2 町田市の人口ピラミッド



出典：町田市将来人口推計概要（2019年度 第1回町田市長期計画審議会_配布資料）

図3 町田市の人口推計

1-3 事業発案に至った経緯・課題

(1) 町田市が抱えている課題

「町田市 5 カ年計画 17-21」（以下、「5 カ年計画」という。）において示されている町田市の課題を以下に示す。

表 1 町田市の課題（5 カ年計画策定時点）

社会経済状況の変化	課題	概要
生産年齢人口の減少・超高齢化への対応	若年層の定住促進	・就職などの時期に若い世代の多くが市外に転出
	まちの魅力向上	・商業売上の停滞や周辺都市が発展 ・新たな価値の創出が必要
	急激な高齢化に対応した新たな安心の仕組みづくり	・2025 年以降、65 歳以上の 5 人に 3 人が後期高齢者 ・2035 年には生産年齢人口割合が約 57%まで低下
構造的収支不足の拡大	市役所の生産性の向上	・事務事業の工程分析・見直し、ICT や民間委託等の積極活用が必要
	多様な担い手との共同	・多様な担い手と手法による新たな機能や価値を加えた公共サービスが必要
	公共施設における行政サービス改革	・効果的な公共施設の再編、民間活力の導入、施設の長寿命化が必要
東京 2020 オリンピック・パラリンピックの開催決定への対応	スポーツ振興	・地域活性化、まちの魅力発信、健康増進を図る
	文化振興	・文化芸術による地域活力創出
	3 カ年のシティプロモーション	・まちの魅力、活力を高める機会と捉え、事業展開

出典：「町田市 5 カ年計画 17-21」（p.8-p.20）を基に作成

（２）上位計画との関連性

市政運営の基本となる「町田市基本計画 まちだ未来づくりプラン」で示す方向性を具体化するための実行計画である「５ヶ年計画」において、「芹ヶ谷公園芸術の杜の整備」

「（仮称）町田市立国際工芸美術館整備」は、重点的に取り組む事業（重点事業プラン）に位置付けられている。また、町田市の都市としての特徴を最大限に活かすため、10年を超える長期的な視点に立って取り組む「未来づくりプロジェクト」の１つである「町田駅周辺の魅力を向上させるプロジェクト」に位置付けられている。

町田市の保有する公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための基本的な方針を示す公共施設等総合管理計画（基本計画）においては、都市インフラ施設の基本的な考え方として、「安全・安心の確保を最優先した維持管理」、「維持管理の徹底した効率化と財政負担の平準化」の２つの方針が示され、本公園を含む都市公園については、「総合公園などの規模の大きな公園や地理的資源を有する公園については、民間活力を活かし、公園の魅力向上を図ると同時に、運営資金を生み出しながら効率的・効果的な管理運営を推進していきます。」と方針が示されている。

（３）上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等

2016年３月に「芹ヶ谷公園再整備計画」を策定し、2018年度から都営住宅跡地などを対象にした第１期整備を実施している。また、多摩都市モノレールの町田方面延伸を早期に実現させるため、東京都が事業認可を取得するまでの期間に町田市が事業用地を先行取得するよう取り組んでいる。

公園内に新たに整備する工芸美術館は、“子ども”・“体験”という視点を取り入れながら、総合的な視点から公園のあり方と一体的に検討を進めており、芹ヶ谷公園の基本設計と併せて工芸美術館の基本設計を再検討している。そして、2019年１2月には芹ヶ谷公園のコンセプト（案）を公表して意見募集を行っている。

（４）当該事業の発案経緯

1984 年 4 月に本公園内に町田市立国際版画美術館（以下、「版画美術館」という。）が開館し、アートを楽しめる公園として市民に親しまれてきた。2010 年度、有識者による「町田市の博物館等のあり方検討委員会」において、町田市立博物館の工芸芸術部門は、版画美術館とともに美術ゾーンを形成して、文化芸術振興に寄与すべきとされたことを受け、2014 年 6 月「（仮称）町田市立国際工芸美術館整備基本計画」を策定した。これにより芹ヶ谷公園は、町田駅周辺の文化施設とともに、芸術の薫りがあふれる文化芸術を発信する場“芸術の杜”を目指すこととし、2015 年度に「芹ヶ谷公園再整備基本計画」を策定した。併せて、工芸美術館を整備する検討を進めてきたが、2018 年 6 月議会では、工芸美術館のあり方に関して様々な課題等が指摘され、“子ども”・“体験”という視点も取り入れながら、“芸術の杜”の整備として、まちなかとの繋がりや、回遊性なども含め、総合的な視点から公園のあり方と一体的に検討することとし、基本設計についても見直すこととなった。

本公園では隣接する都営住宅跡地等の活用、防災機能の強化が求められる一方、本公園を横断する形で計画されている多摩都市モノレール延伸の検討の本格化も予定されており、駅から近く自然に囲まれた公園という立地を生かし、“芸術の杜”として中心市街地と一体となった賑わいの創出拠点の一つとなることが期待されている。また、前述の公共施設等総合管理計画の方針に基づき、民間活力を活かし、公園の魅力向上を図ると同時に、運営資金を生み出しながら効率的・効果的な管理運営を推進することが求められている。

このような背景から、民間事業者の創意工夫を最大限活用することによって芹ヶ谷公園と工芸美術館の一体的な整備・運営を進める本事業の発案に至った。

（５）当該事業の必要性

本公園は、現在は駅前の商業集積地との連携や回遊性が十分でない状況だが、多摩都市モノレールの町田駅への延伸、モノレールの導入空間であり芹ヶ谷公園への新たなアクセス道路となる町田 3・4・11 号原町田大通りの延伸などの大きな環境変化も踏まえて、賑わいある中心市街地を形成する拠点の一つとして整備を進めている。

“芸術の杜”として、まちに新たな価値・魅力を生み出し、駅前との往来をより活発化し、中心市街地に新たな賑わいを創出するためには、本公園が、版画美術館や特徴的なモニュメントなどの既存の資源、アートと緑あふれる空間で行われる様々なイベントなど、人を呼び寄せる多様なコンテンツや空間を有することが必要であり、その実現のために本事業を推進する。

1-4 検討体制の整備

① 庁内の検討体制

本調査は、以下の検討体制により実施した。

表 2 本調査の検討体制

担当部署名	人員構成	専属の人数
政策経営部企画政策課	担当課長（1名）、主任（1名）	0名
都市づくり部公園緑地課	主任（1名）、主事（1名）	0名
文化スポーツ振興部文化振興課	担当係長（1名）、主任（1名）	0名

その他関連する庁内の検討組織
町田市立国際版画美術館
町田市立博物館

② 民間事業者との協力体制

本検討業務は、町田市が PwC アドバイザリー合同会社に委託して実施されている。一方、町田市は、別途、芹ヶ谷公園“芸術の杜”公園・美術館一体整備におけるデザイン監修（総合企画）及び設計業務について、株式会社オンデザインパートナーズを代表者とする共同企業体に委託していることから、事業目的を実現するために事業化を推進しながら、よりよい事業とするために官民連携の可能性を調査するという関係になっている。

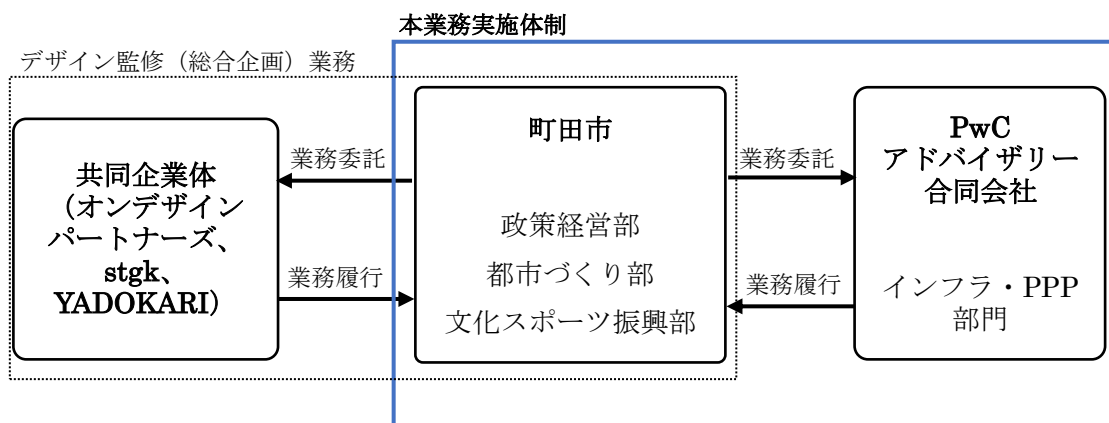


図 4 民間の関係者との協力体制

2. 本調査の内容

2-1 業務の概要

① 前提条件の整理

町田市及び芹ヶ谷公園を取り巻く環境、関連法制度、関係する国内外の先進事例等について調査し、本調査を実施するための前提条件を整理する。

② 事業スキーム等の検討

本事業の計画段階から民間事業者が開発パートナーとして参画することを想定する「開発パートナー方式」における民間事業者の役割・業務範囲等について検討するとともに、本事業の整備・運営業務に係る事業スキームについて検討する。

③ 民間事業者へのサウンディング調査の実施

本事業への参画が想定される事業者に対しサウンディング調査を実施する。

④ 開発パートナーの役割等の検討

民間事業者へのサウンディング調査結果を踏まえて、開発パートナーの役割、業務範囲等について検討する。

⑤ 事業スキームの定性評価の実施

民間事業者へのサウンディング調査結果や開発パートナーの役割等の検討結果を踏まえて、事業スキームの定性評価を実施し、定量評価を実施する事業スキームの絞り込みを行う。

⑥ 概算事業費の算定及びVFMの算定

前項で絞り込まれた事業スキームについて、概算事業費を算定するとともにVFMを算定することで、定量評価を実施する。

⑦ 事業スキームに関する総合評価の実施

上記までの結果を踏まえ、事業スキームに関する総合評価を実施し、本事業に最適な事業スキームについて検討する。

⑧ 選定された事業スキームに関する事業条件等の検討

⑦で検討した最適な事業スキームについて、事業者の公募・選定に向けた事業条件について検討を行う。

2-2 業務の進め方

本業務は以下の業務実施手順に従い、実施した。

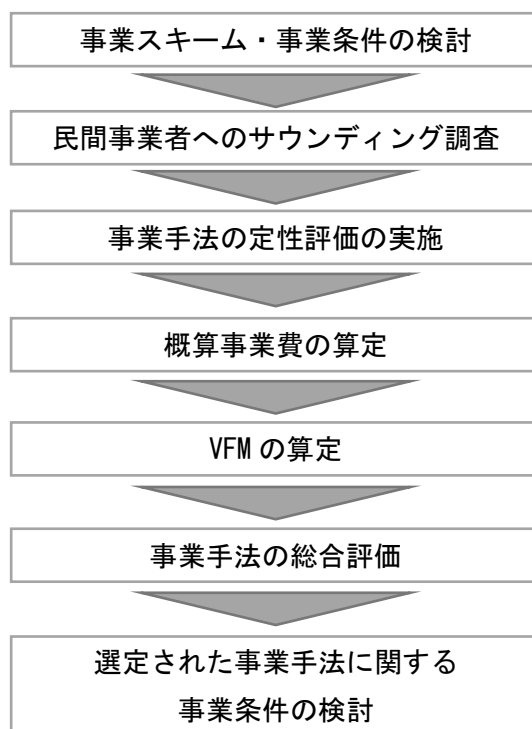


図 5 調査の流れ

3-1 対象施設及び対象地の概要

(1) 芹ヶ谷公園

芹ヶ谷公園は総計画面積約 15.6ha、公園内に町田市立国際版画美術館を有する都市計画法上の都市公園（風致公園）である。中心市街地には貴重な、まとまった樹林、湧水と一体となった緑と水の織りなす豊かな自然を活かした公園として、散策などを中心に市民の憩いの場となっている。

表 3 芹ヶ谷公園の概要

所在地	〒194-0013 東京都町田市原町田 5-16		
面積	供用面積 11.8ha （総計画面積 約 15.6ha）		
所有者	町田市	開園年	1982 年（昭和 57 年）
用途	都市公園（特殊公園・風致公園）		
施設等	町田市立国際版画美術館、多目的広場、虹と水の広場、アーチの泉、芹ヶ谷ひだまり荘、大池、冒険広場、公園駐車場 等		
自然資源等	芝生広場、花見広場、カキツバタ園、藤棚、花木園、自然保護林 等		
植生	ヒサカキ、シュロ、アオキ、ツバキ、イヌツゲ、ヤツデ、シラカシ、アラカシ、ネズミモチ、ヤブツバキ、クヌギ、コナラ、エゴノキ、イヌシデ、ミズキ、ケヤキ、ムクノキ、エノキ、イロハモミジ、ヤマザクラ、クワ、ムラサキシキブ、ヤマブキ、ガマズミ、スギ、サワラ、アズマネザサ、ソメイヨシノ、ユリノキ、ケヤキ、クスノキ、キョウチクトウ、イロハモミジ、ツバキ、コブシ、ウメ、ツツジ類、アベリア、アジサイ 等		



図 6 芹ヶ谷公園の諸施設（全体配置図）

表 4 芹ヶ谷公園の主な施設

No	施設の名称等	施設の概要
①	せせらぎ（町田市立国際版画美術館前）	町田市立国際版画美術館正面の舗装された園路と一体となったシンボリックな水路で美術館前の空間に潤いを与えている。
②	虹と水の広場	町田市民で国際的に活躍した彫刻家飯田善國作「彫刻噴水・シーソー」があり、多くの家族連れが訪れている。
③	多目的広場	谷地で斜面地を多く含む園内で、運動やスポーツ、風揚げなど自由に遊べる広場で、町田さくらまつり、町田時代祭り（流鏝馬）などイベントにも利用されている。
④	日本庭園（町田市立国際版画美術館裏）	町田市立国際版画美術館裏手の緩やかな斜面樹林地に、日本庭園風回遊園路と流れで構成された園地で、緑豊かな空間である。
⑤	森の丘	斜面地上から園内を展望し、休憩できる小広場。園路の分岐点にもなっており、園内案内をするのに適した場所にある。井上武吉作「my sky hole 88-4」があり、印象的なアート空間でもある。
⑥	冒険遊び場	樹林地の中で自然の地形や植物などと親しみながら遊べる場所。NPO やボランティアなど大人の指導や見守りの中で、様々な遊びを体験できる常設エリア型施設である。
⑦	南口アプローチ園路	町田街道から公園へアクセスできるサクラの並木を配したプロムナードで、春は花見、夏は緑陰として親しまれている。
⑧	ひだまり荘	公園利用者の休憩施設で、サークル活動の場としても利用されている。
⑨	冒険広場	ブランコ、木製遊具（平均台）、ターザンロープなど遊具を配した広場、ベンチやパーゴラがあり、親子がともに利用できる。
⑩	アーチの泉	公園西北側からの湧水を集めて、アーチ状のトンネルから泉として湧出させている。

No	施設の名称等	施設の概要
⑪	大池	湧水を利用した池を自然石で修景した日本庭園的な園地で、ベンチを配して良好な水辺景観を演出している。
⑫	芝生広場	きれいに管理された芝生広場にあずまやを配し、近くの大池の水辺と周囲の樹林地と一体となった静かにくつろげる空間である。
⑬	花見広場	湧水の流れを利用した小川沿いに桜が植栽された小広場で春には花見客が訪れる。
⑭	カキツバタ園	カキツバタを植栽した湿地の園地で、八つ橋状の園路で周辺が散策できる。
⑮	湧き水と流れ	周囲の斜面からの流れを集めた自然の流れで、芹ヶ谷公園の大きな魅力の一つになっている。
⑯	花木園、藤棚	ツバキ、ウメ、フジは季節の彩りを感じさせる花木園と藤棚として、散策コースの重要なポイントとなっている。
⑰	レストコーナー	静かな樹間でベンチを配した平坦な空間で、木々の香りや小鳥のさえずりなどを満喫できる。
⑱	自然保護林	小田急線沿いののり面と自然斜面で、コナラ、クヌギなどの落葉広葉樹、シラカシなど常緑樹で構成され、自然遷移の進んだ保護林である。

ii) 利用状況

芹ヶ谷公園の利用者（来園者）は、約 33.6 万人（2018 年度）である。

芹ヶ谷公園では「さくらまつり」「時代祭」など、多くの来園者を集めるイベントも開催されている。

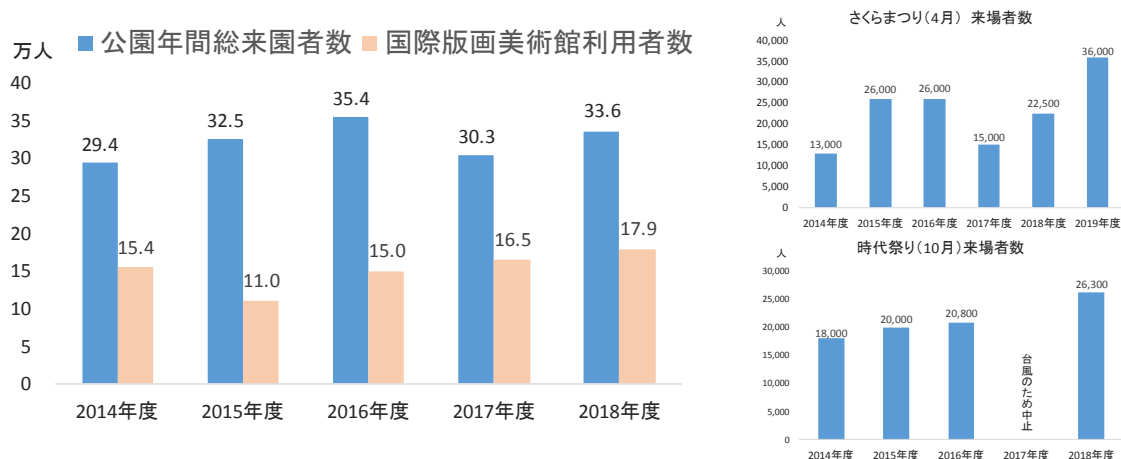


図 7 芹ヶ谷公園の利用状況

表 5 芹ヶ谷公園駐車場普通自動車利用台数実績

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
2018	総台数	1,307	1,260	1,165	1,350	1,103	1,512	1,237	1,163	1,071	1,636	1,387	1,456	15,647
	有料台数	755	773	698	832	653	717	600	613	452	474	486	746	7,799
2017	総台数	1,351	1,481	1,192	1,466	1,130	1,164	1,254	1,173	966	1,663	1,480	1,236	15,556
	有料台数	738	890	677	794	578	597	559	618	414	500	498	622	7,485
2016	総台数	1,307	1,592	1,044	1,408	1,151	1,063	1,435	1,211	861	1,493	1,531	1,299	15,395
	有料台数	414	586	373	488	338	287	406	327	221	214	270	331	4,255

(2) 町田市立国際版画美術館

i) 概要

町田市立国際版画美術館は、わが国唯一の版画を中心とする美術館である。

国内外のすぐれた版画作品と、それに付随する美術資料を収集保存し、版画に関する専門的な調査研究、及び情報の提供を行っている。国際版画美術館では、収蔵作品を計画的に常設展示するとともに、国内外の優れた美術作品の企画展示も開催している。

また、市民が版画制作を気がるに体験できるように、専門スタッフが版画の実技指導を行える環境も整備している。

表 6 町田市立国際版画美術館の概要

所在地	〒194-0013 東京都町田市原町田 5-16		
所有者	町田市	開館年	1987 年 4 月
面積	建築面積 : 2,955.84 m ² 、 建築延面積 : 7,840.22 m ²		
構造	鉄筋コンクリート造 地上 3 階／地下 1 階 一部鉄筋		
開館時間	平日 : 午前 10 時～午後 5 時 (入場は 4 時 30 分まで) 土・日・祝日 : 午前 10 時～午後 5 時 30 分 (入場は 5 時まで)		
休館日	毎週月曜日 (祝日および振り替え休日にあたった場合はその翌日) 12 月 28 日～1 月 4 日		
所蔵品	古くは奈良時代から現代まで、日本及び海外の版画。 収蔵作品数は現在 3 万点を超えている。		
主要設備	工房、アトリエ、暗室、腐植室		

ii) 利用状況

国際版画美術館の利用者（来館者）は約 16.5 万人（2017 年度）である。

表 7 施設別利用人員

施設名	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
企画展示室	62,805	60,856	42,490	58,635	65,453
常設展示室	37,696	35,269	19,905	31,959	38,408
ハイビジョンギャラリー	9,115	9,001	5,337	8,940	10,732
講堂等	6,433	6,809	4,104	7,064	5,763
アトリエ	3,549	3,342	2,570	3,189	2,988
工房	2,528	2,220	1,856	2,246	2,484
市民展示室	37,863	36,750	34,183	42,844	37,288
合計	159,989	154,247	109,635	154,805	165,091

※企画展示室の人員は町田市民美術館展観覧を含む

表 8 展覧会の開催日数、観覧人員数

年度	区分	開催 日数	展覧会 回数	観 覧 人 数				
				総 数	小・中学生	高校・大学生	満65歳以上	一般
2015	企画展	115	5	39,395	7,120	164	1,697	30,414
	常設展	121	2	19,095	-	-	-	-
2016	企画展	270	8	58,563	8,201	1,392	5,355	40,450
	常設展	303	5	31,959	-	-	-	-
2017	企画展	274	10	62,917	8,651	2,208	6,495	45,563
	常設展	301	5	38,408	-	-	-	-

②対象地の状況

i) 芹ヶ谷公園に関する交通情報

芹ヶ谷公園には、現在の町田駅からのアクセスのほか、将来的には多摩都市モノレールの延伸に伴う新駅からのアクセスが計画されている。また、これに合わせて新駅と現町田駅との間の道路の整備等も計画されている。

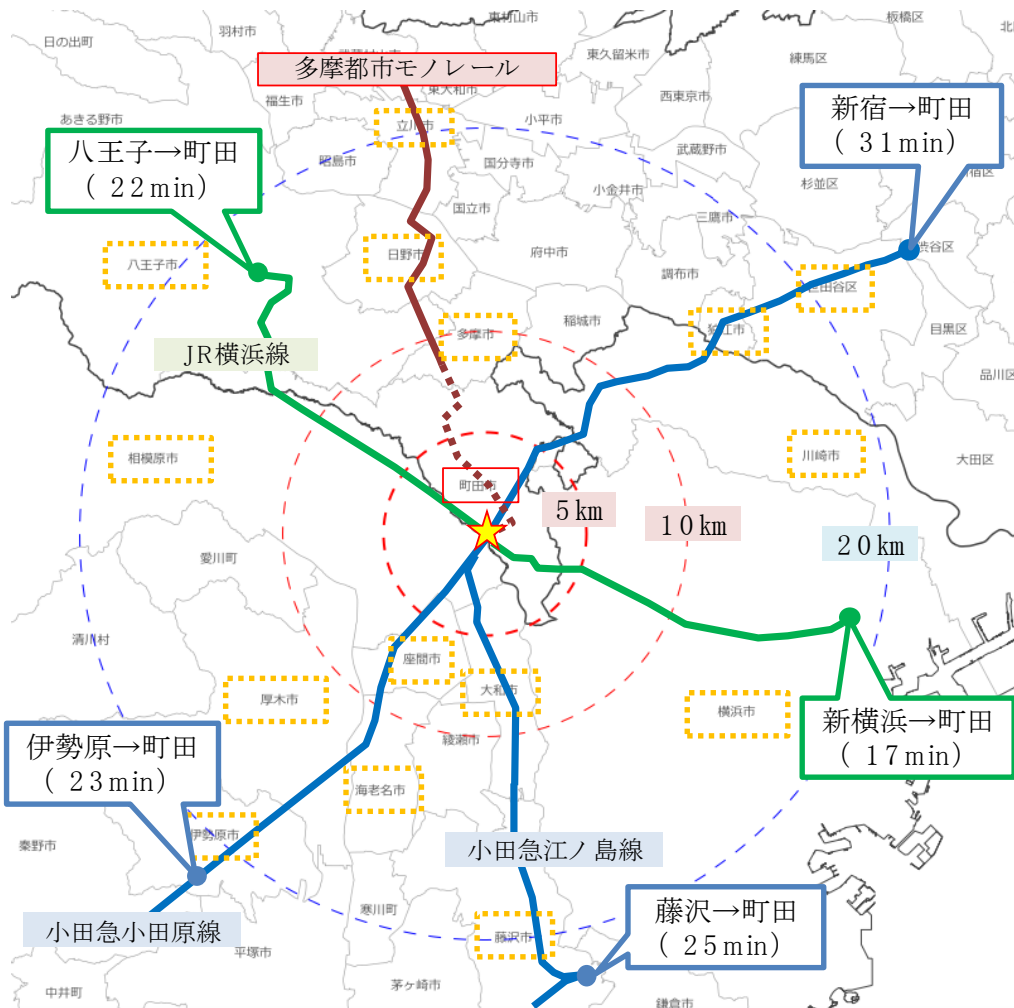


図 8 芹ヶ谷公園に係る交通情報

ii) 周辺地域人口からみる集客ポテンシャル

町田市には、八王子市、多摩市、相模原市、川崎市、横浜市、大和市が隣接している。町田駅を中心とする直径 20km 圏内の中で、町田駅を通る現在の鉄道沿線の自治体人口は約 870 万人である。

多摩都市モノレールが町田駅まで延伸すれば、立川市・日野市・多摩市が町田駅にアクセス可能となり、鉄道沿線自治体の人口は約 920 万人となる。



	現在	多摩都市モノレール 延伸後
東京都	1,545,073	2,061,122
神奈川県	7,217,548	7,217,548
合計	8,762,621	9,278,670

東京都

市区町村名	人口(人)
世田谷区	900,107
八王子市	563,178
狛江市	81,788
立川市※	182,658
日野市※	184,667
多摩市※	148,724

※多摩都市モノレール
延伸後の沿線自治体

神奈川県

市町村名	人口(人)
横浜市	3,731,706
川崎市	1,509,887
相模原市	722,334
藤沢市	429,317
厚木市	225,194
大和市	235,357
伊勢原市	102,416
海老名市	131,950
座間市	129,387

出典：東京都人口統計(2018年1月時点)
神奈川県人口統計(2018年1月時点)

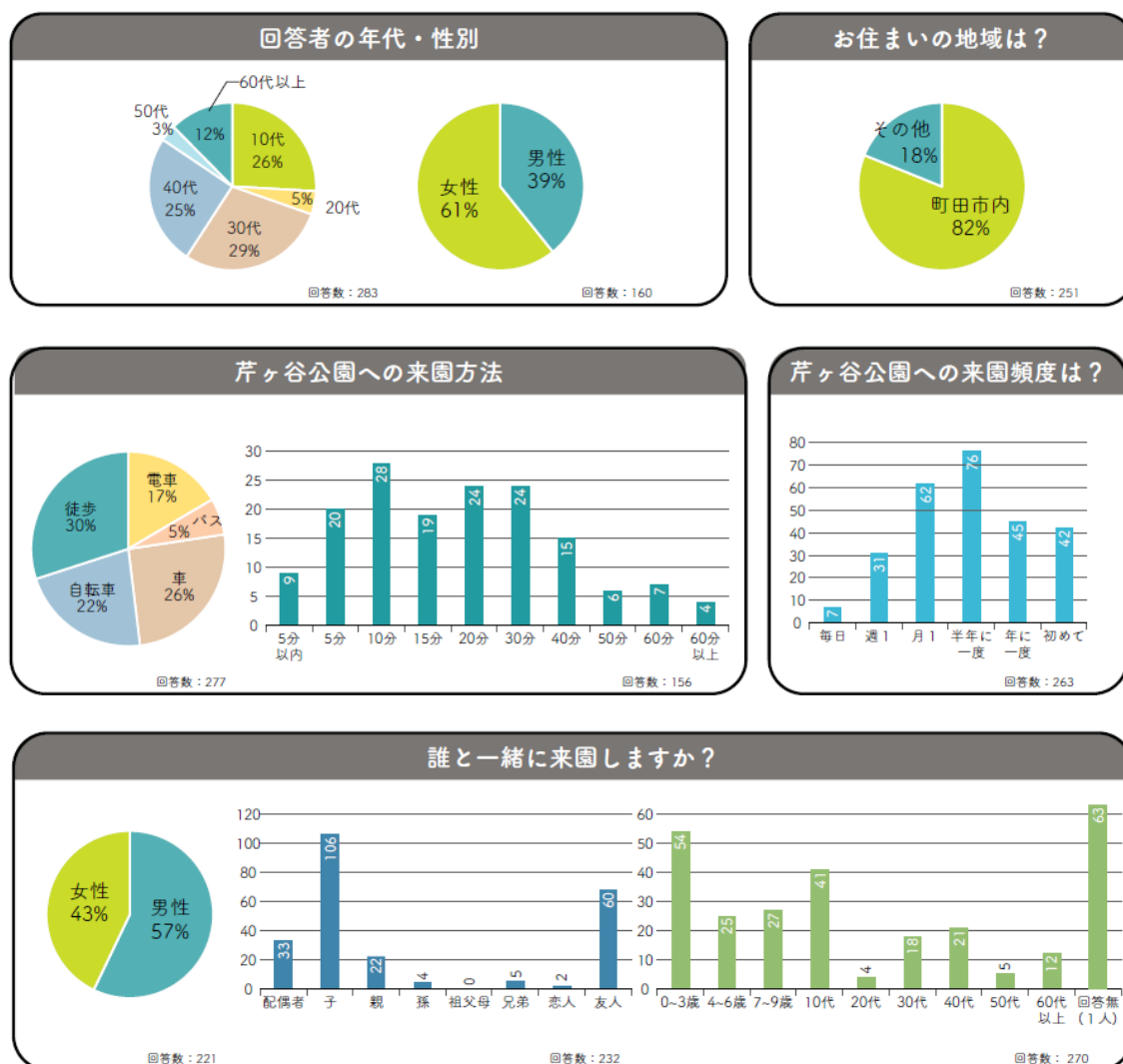
3-2 施設機能の整理

① 地域住民や関係者のニーズ等の整理

町田市では、芹ヶ谷公園で開催されるイベントや集会などとあわせてアンケート形式での意見抽出を実施している。定量的な公園利用者の属性調査とあわせて、公園活用アイデアについてはいくつかの分類からの複数回答による選択式と自由回答によって抽出を行っている。

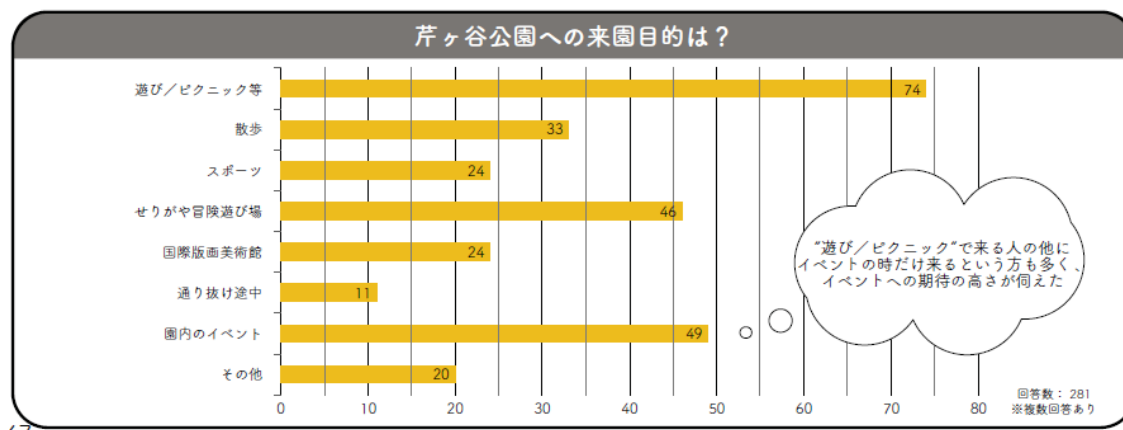
(1) 芹ヶ谷公園の来園者情報

アンケート結果から、来園者は町田市内の30～40代が多く、子供を連れて来園する利用者が多い傾向があることがわかった。



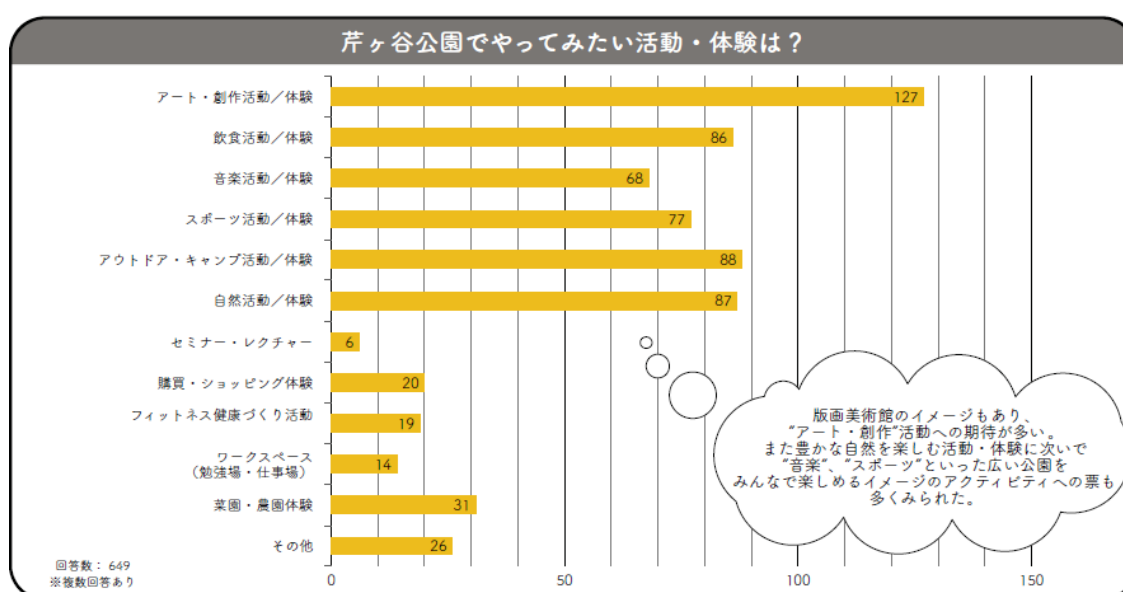
(2) 芹ヶ谷公園への来園目的

遊び/ピクニックでの利用が来園目的で最も多く上げられた。また、公園内で行われるイベントの時にだけ来園するという回答も挙げられている。



(3) 芹ヶ谷公園でやってみたい活動

芹ヶ谷公園でやってみたい活動には「アート・創作活動」が最も多く挙げられた。



その他の意見・ご要望 【芹ヶ谷公園でやってみたい活動・体験】について

アクセサリ屋などで出店してみたい／健康によい運動遊具があるとよい／紙ヒコーキをつくって飛ばしたい／高級な飲食ができるレストランなどが欲しい／水をもっとうまく活用した活動／フリーマーケットや古本市／お絵かきなど子供と一緒に遊べるイベント／青空映画館／ミュージカルイベント／音楽やスポーツなどをパブリックビューイングで見る／ホテルを見るイベントを復活して欲しい／他の公園にないBMXなどのストリートスポーツができる場所／雨天でも利用できるように屋根のある場所がほしい／子育て支援の広場／移動図書館／コミュニティカフェ／森林管理のノウハウを学べる講座 など

（４）国際版画美術館に関するニーズ

町田市立国際版画美術館では 2017 年度の 1 年間、利用者に対して来館目的や施設に関する満足度についてアンケート調査を実施している。本アンケート結果をもとに国際版画美術館に関するニーズを整理する。

ⅰ）国際版画美術館におけるアンケート結果

来館の目的は、回答者の殆どが「展覧会の鑑賞」であった。施設の満足度としては概ね「とても良かった」「良かった」との回答が得られている。

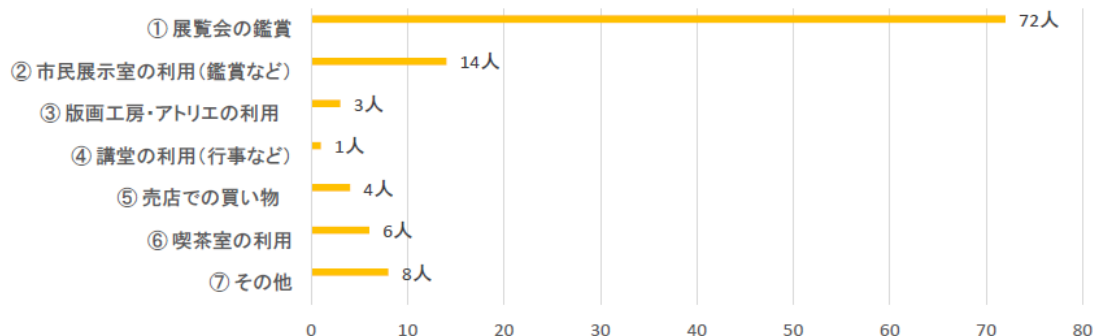
交通手段では、回答者の大半が「自動車」もしくは「徒歩」であった。

回答者のほぼ半数である 51 名が 10 代であった。初めての来館の方は市外が、複数回来館の方は市内が多かった。美術館へ対する意見として、トイレ、貸出施設、駐車場の改善要望といった施設・設備に関する要望が挙げられていた。

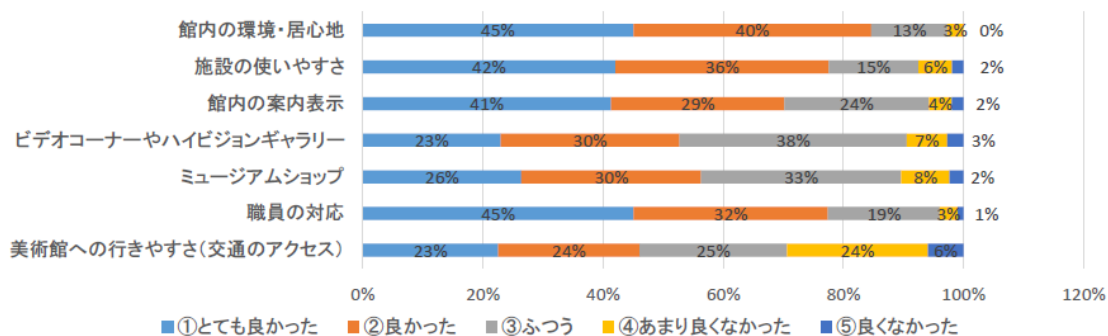
・2017年度 町田市立国際版画美術館アンケート 集計結果

実施期間：2017年4月1日～2018年3月31日(回答者数116名)

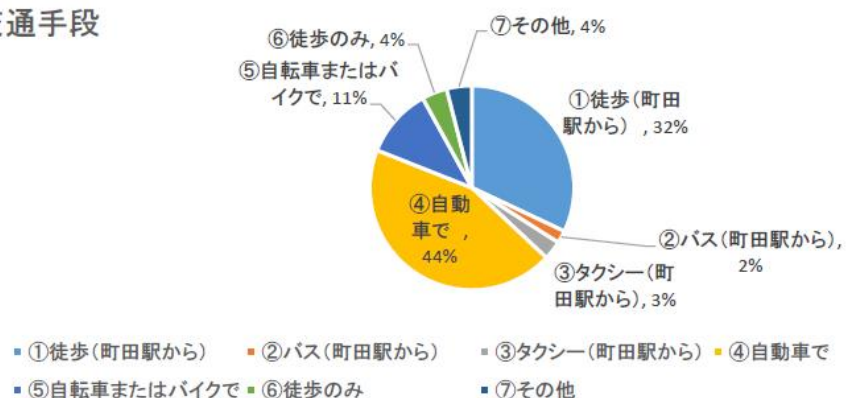
①来館の目的

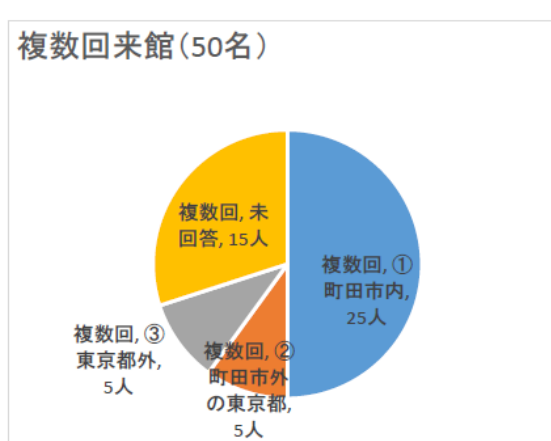
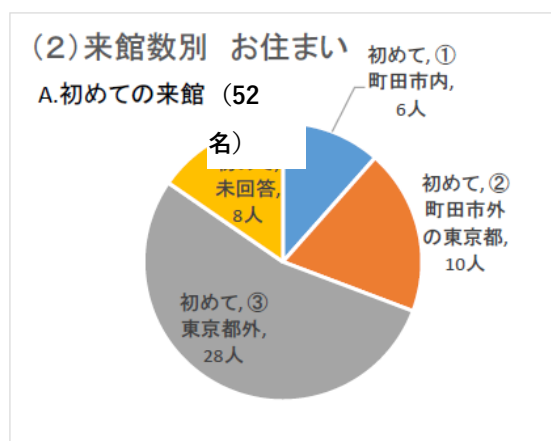
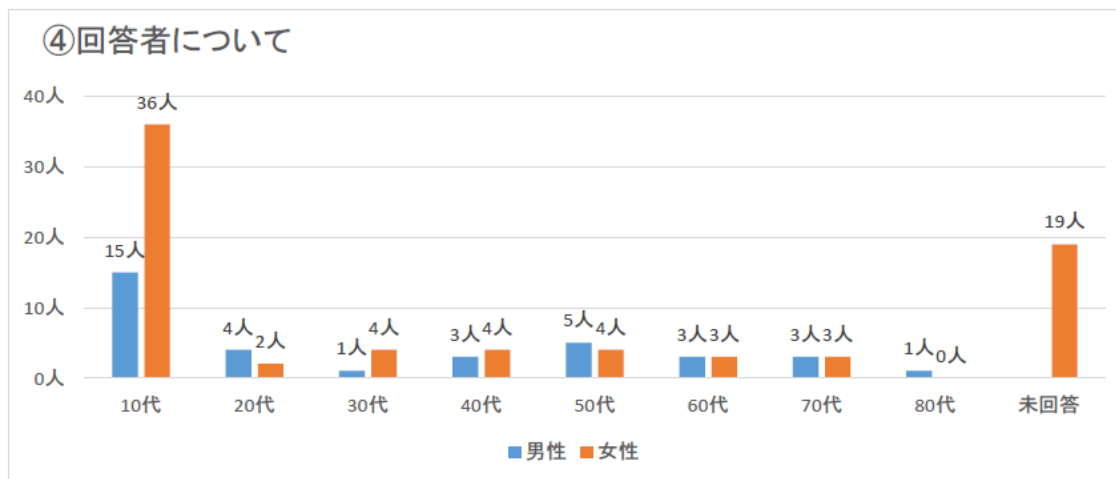


②施設に関する満足度



③交通手段





⑤主な意見

- ◆駐車場について（第一駐車場がなかなか空にならない、第二駐車場の見通しが悪い）
- ◆施設・設備について（トイレ、貸出施設、駐車場の改善要望等）
- ◆職員の対応について（展示室内看視員のマナー、お子様の対応など）

②施設機能等の整理

町田市では芹ヶ谷公園と（仮称）国際工芸美術館の一体的な整備において、具体的な整備内容の検討を進めるにあたり、芹ヶ谷公園"芸術の杜"のビジョンや全体デザイン等をまとめたコンセプト（案）を作成している。当該資料において、芹ヶ谷公園の整備には以下のコンセプトが挙げられている。

（１）芹ヶ谷公園“芸術の杜”のコンセプト

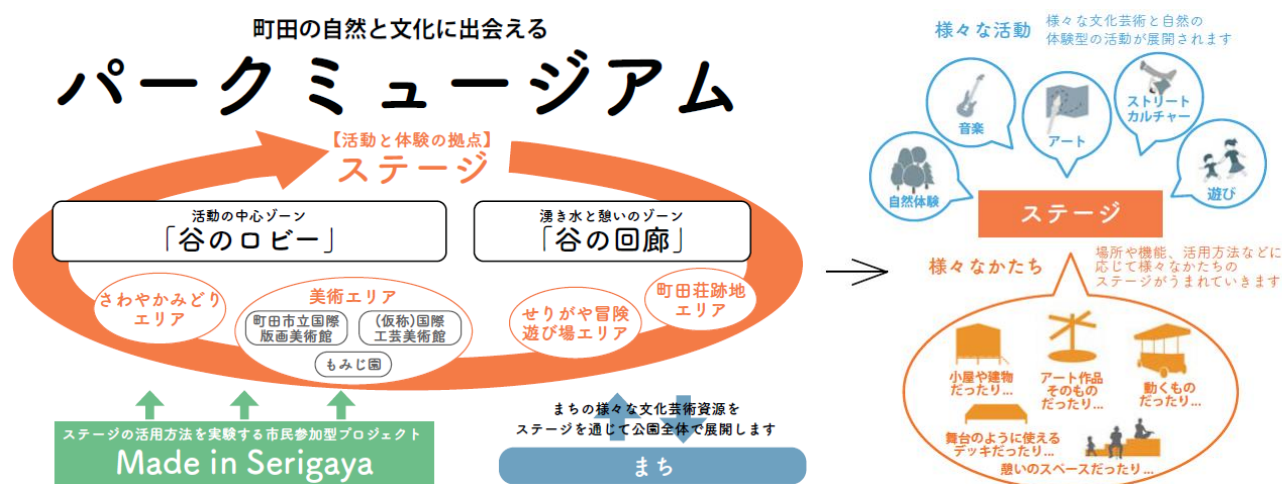
ⅰ）パークミュージアム

芹ヶ谷公園と（仮称）国際工芸美術館を一体的に整備するに当たり、“芸術の杜”のコンセプトを「パークミュージアム」と名付けた。公園の価値と資源を活かし、まちなかの賑わいと連携させていくことで、町田らしい多彩なアート・カルチャーを体現する場となることを目指している。

パークミュージアムは通常の博物館や美術館のように展示されているものを鑑賞するだけでなく、町田の多様な文化芸術の活動や公園の豊かな自然を体験しながら学び楽しむことができる新しい体験型の公園である。

公園内の様々な場所に配置される「ステージ」は、それぞれの空間にあわせた特徴や機能を持っている。

ステージで展開される活動は多様で、アーティストなどによる芸術活動だけではなく、遊びや憩い、スポーツや交流などもパークミュージアムにおける大切な文化的活動であり、公園に関わる誰もが主体的に関わることができる。



出典：芹ヶ谷公園"芸術の杜"コンセプト(案)

図9 芹ヶ谷公園“芸術の杜”コンセプト

ii) 公園整備の考え方

芹ヶ谷公園を「谷のロビー」と「谷の回廊」という二つの大きなゾーンに分け、そこを中心にパークミュージアムの活動拠点となる様々な“ステージ”を配置していくことで、公園全体を活動フィールドとして一体的に活用していく方針である。

表 9 「谷のロビー」と「谷の回廊」のコンセプト

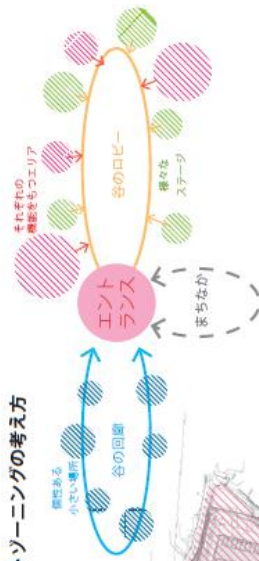
	谷の回廊	谷のロビー
コンセプト	湧き水と憩いのゾーン	活動中心のゾーン
空間の特徴	「静」・「線的」	「動」・「面的」
整備の方針	・回遊性を生む線の引き直し ・明るい区間と見通しのある道	・ロビー空間の面としての連続性 ・様々なステージの導入
内容	個性ある小さい空間が園路沿いに展開している静かで落ち着いた空間。メインエントランス部分を起点に現在の園路を中心にしながら水の流れとも呼応するような線の引き直しをおこなっていくことで、園内を気持ちよく回遊できるように整備。	様々なアクティビティが共存するにぎやかな動的な空間。美術館や冒険遊び場などのエリアと、様々な公園のステージが谷のロビーに面している空間構成。 谷のロビーの内部や周辺のエリアとの連続性が重要であり、ステージの整備とあわせてロビーを分断する段差やスロープや生け垣などを見直しながら面的な広がりを創出。

出典：芹ヶ谷公園"芸術の杜"コンセプト(案)

「谷のロビー」と「谷の回廊」を中心に、 公園全体をパークミュージアムの 活動フィールドとして一体的に活用していきます。

芹ヶ谷公園を「谷のロビー」と「谷の回廊」という2つ大きなゾーンに分け、そこを中心にパークミュージアムの活動拠点となる様々な「ステージ」を配置していくことで、公園全体を活動フィールドとして一体的に活用していきます。

▶ゾーニングの考え方



谷の回廊：湧き水と憩いのゾーン

空間の特徴：「静」・「総体的」
整備の方針：回遊性を生む線の引き直し、
明るい空間と見通しのある道

谷の回廊は個性ある小さい空間が連続的に展開している帯状の空間です。エントランス部分を起点に現在の園路を中心にしながら水の流れるような軸の引き直しをおこなっていくことで、園内を気持ちよく回遊できるように整備していきます。

谷のロビー：活動の中心ゾーン

空間の特徴：「動」・「面的」
整備の方針：ロビー空間の面としての連続性、
様々なステージの導入

谷のロビーは様々なアクティビティが共存するにぎやかな動的な空間です。美術館や冒険遊び場などのエリアと、様々な公園のステージが谷のロビーに面している空間構成となります。谷のロビーの内部や周辺のエリアとの連続性が重要であり、ステージの整備とあわせてロビーを分断する段差やスロープや生け垣などを見直しながら面的な広がりを創出します。

図 10 芹ヶ谷公園のゾーニング

iii) 緑の整備方針

緑を①斜面地、②谷底、③境界部の3つのエリアに区分し、それぞれに整備方針を設けている。

① 斜面地 谷の自然環境を大切にするエリア まとまりのある樹林地となっているエリアは、芹ヶ谷公園が本来持つ自然環境を保全するエリアとします。良好な自然環境維持のために、樹木の剪定／伐採も含め、適切な管理を行っていきます。	② 谷底 人の居場所を大切にするエリア 谷底は人々の活動を支える場として見通しの確保や居場所の整備のために、中低木を中心に樹木の伐採を行います。加えて、人々に緑陰や季節ごと違った風景を提供できるような植栽を行います。	③ 境界部 人と緑の関わりをつくるエリア 斜面地と谷底の境界部や街との接点である園路周りは、谷の自然を楽しみながらも、来園者が安心安全に回遊できる動線となるように、地面に光が差し込むように高木を剪定したり、視線を遮る中低木の一部の伐採を行います。
---	---	--

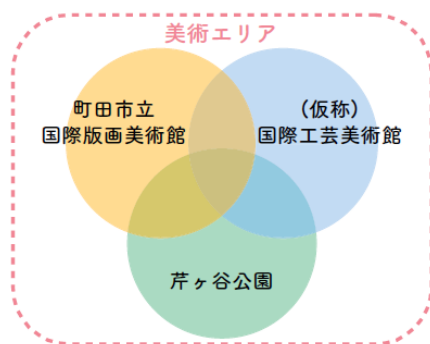


出典：芹ヶ谷公園"芸術の杜"コンセプト(案)

図 11 芹ヶ谷公園における緑の整備方針

iv) (仮称) 国際工芸美術館整備の考え方

芹ヶ谷公園内に新しく整備する(仮称)国際工芸美術館は、町田市立国際版画美術館と共に公園と連続した「美術エリア」を形成し、パークミュージアムへ美術活動を展開するための拠点となることを想定している。

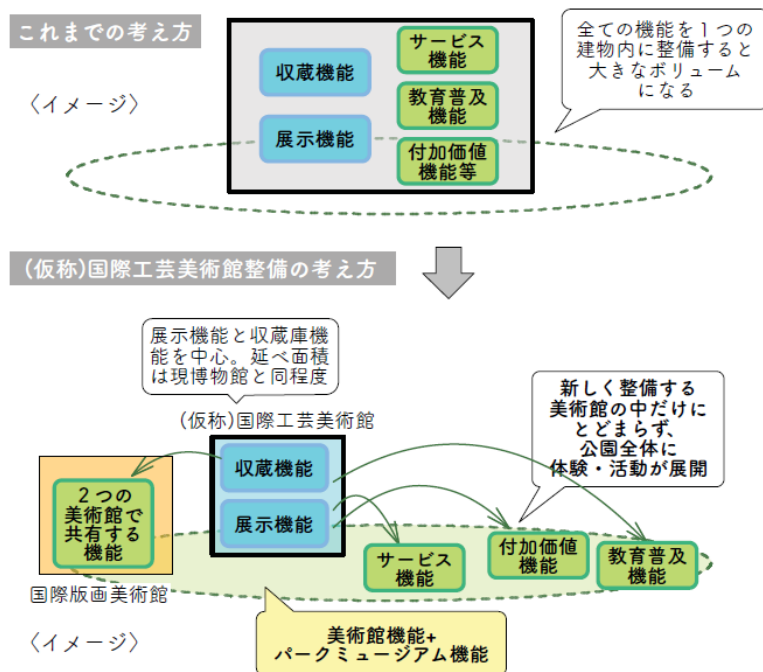


- ・町田市立国際版画美術館、(仮称)国際工芸美術館、公園の3つが一体となり、美術を介してコミュニティを育むための拠点を整備する。
- ・公園と連続した回遊性を確保し、公園を訪れた市民へ身近な美術体験を促す。
- ・機能や空間の連携・共有により、総合的な価値の向上や、機能の強化を図る。

出典：芹ヶ谷公園"芸術の杜"コンセプト(案)

図12 「美術エリア」のイメージ

これまでの美術館の機能として考えられてきたサービス機能や教育普及機能は公園の中に再配置し、パークミュージアムの体験と活動のステージとなる予定である。



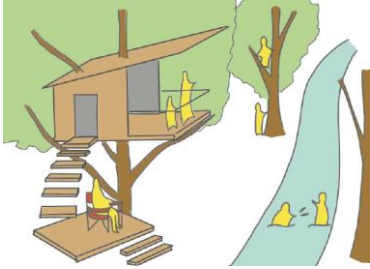
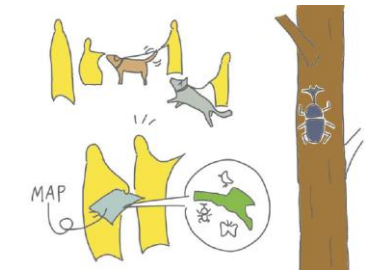
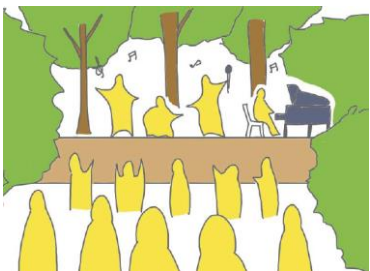
出典：芹ヶ谷公園"芸術の杜"コンセプト(案)

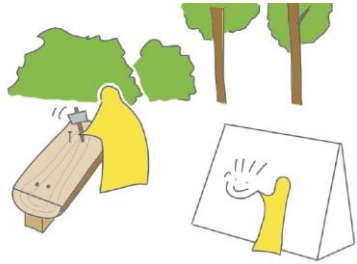
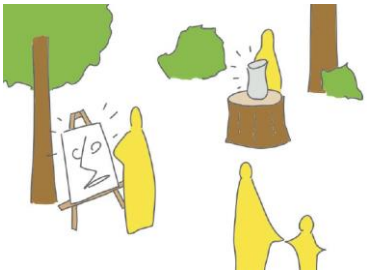
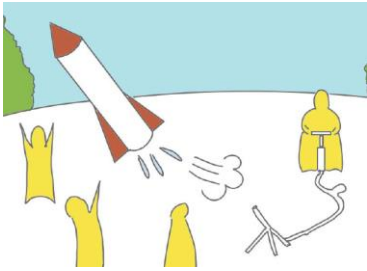
図13 (仮称) 国際工芸美術館整備の考え方

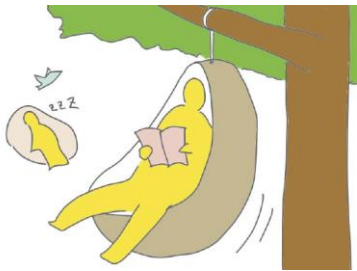
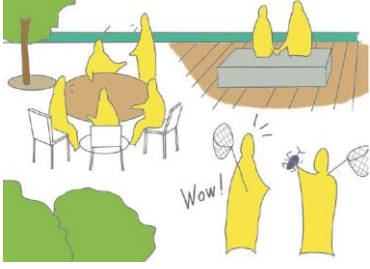
（２）芹ヶ谷公園“芸術の杜”における公園活動アイデア

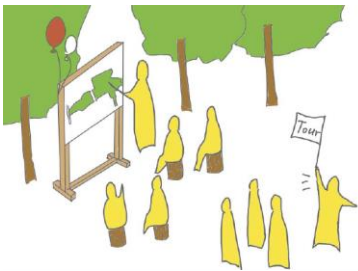
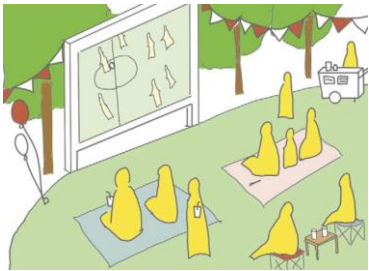
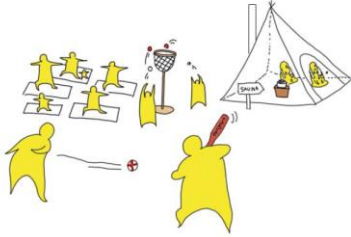
コンセプトブックでは、面白い会等のワークショップ等で出たアイデアを公園活用アイデア集としてまとめている。

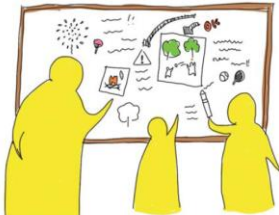
近年、公園等の公共空間の活用を取り巻く環境は変化しており、都市公園法の改正による規制緩和など、都市公園を一層柔軟に使いこなす視点が重視されてきている。芹ヶ谷公園の再整備においても、これまでのルールや固定観念にとらわれず、素直な気持ちでだれもが本当に楽しめる公園の使い方が考えられる。

No	公園活用アイデア	分類	出所	イメージ
1	自然をもっと積極的に楽しみたい	自然体験	ツリーハウス/ 木のぼり/サバイバル体験/水遊び	
2	アウトドアを楽しみたい	自然体験	グランピング/ ライトアップ/ キャンプファイアー/夜空を楽しむ	
3	動物や生き物とふれあいたい	自然体験	自然マップ/虫とり/釣り堀/ドッグラン	
4	ライブやパフォーマンスをしたい	芸術	パフォーマンスできる場所/ 誰でも使えるピアノ/野外ステージ	

No	公園活用アイデア	分類	出所	イメージ
5	創作活動したい	芸術	公園の土で陶芸/絵を描ける/ 秘密基地/気球/ 木工/家づくり	
6	展示や発表をした い	芸術	公園で生まれ たアートを展 示/市民展示/ア ート教育	
7	ここでしかできな い特別な遊びをし たい	遊び	お化け屋敷/壁 打ち/らくがき/ ドローン/花火/ 大規模実験	
8	雨や雪でも楽し みたい	遊び	雪を集める/ウ ォータースラ イダー/水はけ のいいベンチ/ 屋根	
9	食を楽しみたい	食	カフェ/マルシ ェ/お茶づくり/ 芹ヶ谷ビール	

No	公園活用アイデア	分類	出所	イメージ
10	気持ちよくくつろぎたい	快適	巨大ソファでリラックス/本を読む/ベンチに屋根/ハンモック	
11	電源やインフラを充実して利便性や防災性を高めたい	快適	Wi-Fi ベンチ/公園専用ラジオ/防災対策	
12	もっと気軽に安心して利用したい	快適	子どもだけのエリア/投げ所/芹ヶ谷お母さん Day/見守りシェア	
13	色々な人と交流したい	交流	虫とり交流/社交場/哲学カフェ/デートに最適なベンチ	
14	気持ちよく仕事をしたい	働く	コワーキングパーク/お母さんの働く場所/出店できる	

No	公園活用アイデア	分類	出所	イメージ
15	新しい学びを得たい	学ぶ	公園学校/青空図書館/芹ヶ谷教室/面白い大人公園	
16	いろいろなイベントがしたい	イベント	フェス(フード、ヨガ音楽、スクール)/パブリックビューイング	
17	スポーツなどで体を動かしたい、健康になりたい	スポーツ／健康	ヨガ/サバゲー/毎日運動会/サウナ/手ぶらでスポーツ体験	
18	植物を育てたい	菜園／農園／ガーデニング	菜園公園/農産物直売所/段々畑/森と水を活かした農園/花、自然	
19	公園に行くまでを楽しみたい	移動／まち	公園の様々な入り口を楽しむルート/ミニバス/レンタサイクル	

No	公園活用アイデア	分類	出所	イメージ
20	公園を楽しむ仕組みをみんなで考えたい	仕組みづくり	公園サポーターポイント/クラウドファンディング/自分たちでルールを決める	

4. 事業スキーム等の検討

4-1 先行事例の調査

① 先行事例の調査対象及び調査事項の検討

(調査対象)

事業スキームの検討を行うにあたり、他事例を調査することで本業務の参考とする。

調査対象は以下 2 点を念頭に、検討を行う。

- A) 公園＋美術館は、両輪となって芸術の杜の推進力となることが期待される。

B) 市財政負担の抑制方法として、整備費削減、維持管理費削減、民間事業者の収益の一部を市に還元する方法がある。

上記 A) 及び B) について、美術館を含む公園を優先させつつ、それぞれ、アイデアの幅を広げるための参考、具体的なイメージを持つための参考（施設規模、アクセス性）となる事例を調査する。具体的なイメージを持つための参考は、以下の芹ヶ谷公園の現状を踏まえて選定する。

芹ヶ谷公園の現状

- ・ 町田駅から北東へ約 700m
 - ・ 11.8ha（総計画面積 15.6ha）
 - ・ 特殊公園（風致公園）

表 10 先行事例調査対象

No	施設名	設置者	芸術の杜の推進/ 財政負担抑制	アイデア /具体
1	大濠公園	福岡県	財政負担抑制	アイデア
2	天王寺公園	大阪市	財政負担抑制	アイデア
3	芸術の森公園	山梨県	芸術の杜の推進	具体
4	こどもの森	練馬区	芸術の杜の推進	アイデア
5	安満遺跡公園	高槻市	財政負担抑制	具体
6	勝山公園	北九州市	財政負担抑制	具体
7	チュイルリー公園	パリ	芸術の杜の推進	アイデア
8	イビラプエラ公園	サンパウロ	芸術の杜の推進	アイデア

(調査事項)

事業スキームを検討するため、調査対象施設の基本的な情報に加え、設置者や運営者、事業スキーム等を把握する。さらに、特徴的な取組や取組効果を確認し、参考とする。

調査項目を一覧化したものを以下に示す。

表 11 先行事例調査項目

No	項目	内容
1	施設名	公園の名称
2	所在地	公園の所在地（市、区、町名）
3	公園種別	公園の種類
4	施設規模	公園の規模（広さ）
5	アクセス	最寄駅からの時間
6	施設内容	公園内の施設
7	設置者	公園の設置者
8	運営者	公園の運営者
9	事業手法	公園施設の設置・管理の事業スキーム
10	事業範囲	民間事業者が担う公園施設の範囲
11	事業内容	民間事業者が担う業務内容
12	特徴的な取組	官民連携の特徴的な取組
13	取組効果(にぎわい創出/財政負担低減)	官民連携による取組による効果
14	出典	調査情報の出典

② 事例調査結果

前項で検討した対象及び項目について調査した結果を以下に示す。

表 12 大濠公園

施設名	大濠公園	
所在地	福岡市中央区大濠公園	
公園種別	総合公園	
施設規模	総面積：約 398,000m ² （池面積：約 226,000m ² =約 57%）	
アクセス	大濠公園駅 徒歩 7 分（福岡市地下鉄空港線。博多駅から大濠公園駅までは約 10 分）	出典：福岡県 HP
施設内容	【有料】 - 日本庭園、日本庭園内茶室、茶会館、大濠公園能楽堂、駐車場 【無料】 - 児童遊園、周回園路、中の島、浮見堂 【その他】 - ボートハウス（都市公園法第 5 条の設置管理許可により、ロイヤルホールディングス（株）。契約期間 10 年間。使用料 土地：約 150 万円/年、水面約 320 万円/年） - 福岡市美術館（福岡市所有。PFI により設置、運営）	
設置者	福岡県	
運営者	- 指定管理者：にしてつグループ公園管理団体（代表団体：（株）西鉄グリーン土木） - 設置管理許可：スターバックスコーヒー ・Park PFI：大濠公園『つなぐ』プロジェクト（クレアプランニング株式会社、ブルーバーズデザイン株式会社、株式会社はねや、株式会社リズムデザイン、株式会社百田工務店）	
事業手法	指定管理者、設置管理許可、Park PFI、PFI	
事業範囲	- 指定管理：大濠公園能楽堂及び設置管理許可施設を除く公園施設（※大濠公園能楽堂は、別途指定管理（（株）西日本新聞イベントサービス）） - 設置管理許可：カフェ（スターバックス） ・Park PFI：公募対象施設：和風カフェ、着物レンタル店、特定公	

	園施設：券売所、園路、日本庭園の案内サイン ・ PFI：美術館の設計及び改修、維持管理・運営業務
事業内容	・ 大濠池を含む公園・有料施設の維持管理や園内の安全対策 ・ 自主事業実施（花自動車、ランニングクリニック、イルミネーション、カヌー教室等）
特徴的な取組	・ 指定管理とは別に、公園施設内に、都市公園法第 5 条に基づく設置管理許可による施設を複数有する。（スターバックスコーヒー、ボートハウス大濠パーク） ・ 新たに都市公園法第 5 条の 2 に基づく公募設置管理制度（Park-PFI）を導入した飲食店を公募し、選定している。
取組効果	・ 公園内の有料施設である日本庭園の入園者数は、近年伸びている。 （2013（H25）年：約 3.13 万人→2015（H27）年：約 4.40 万人→2017（H29）年：約 5.84 万人） ・ PFI：事業者選定時の VFM 約 11%
出典	・ 大濠公園 HP https://www.ohorikouen.jp/ ・ 福岡県 指定管理者導入施設の管理状況報告（平成 29 年度） http://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/shiteikanrihoukoku29.html ・ 福岡市 福岡市美術館リニューアル事業について http://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/artmuseum-kanri/shisei/fukuoka-art-museum-renewal.html ・ 福岡県 HP 「大濠公園南側エリアにおける和風カフェの飲食店事業者の公募を開始します」－「大濠公園 現況概要」 http://www.pref.fukuoka.lg.jp/contents/oohori-koubo.html

表 13 天王寺公園

施設名	天王寺公園	 出典：大阪市 HP
所在地	大阪市天王寺区茶臼山町	
公園種別	動植物公園	
施設規模	26.0ha	
アクセス	天王寺駅 徒歩約 5 分 (JR、地下鉄) 動物園前駅 徒歩約 5 分(地下鉄)	
施設内容	【有料】 ・ 大阪市立美術館、慶沢園、天王寺動物園、てんしば（飲食・物販施設、子どもの遊び場等施設等） 【無料】 ・ 茶臼山、てんしば（芝生広場）、その他公園施設	
設置者	大阪市	
運営者	・ 大阪市立美術館：地方独立行政法人大阪市博物館機構 ・ てんしば：近鉄不動産 ・ 慶沢園、天王寺動物園：大阪市（一部、動物園ゲートエリア魅力向上事業による飲食・物販、遊戯施設は近鉄不動産（2019 年秋開業予定））	
事業手法	・ 美術館：指定管理（（地独）大阪市博物館機構） ・ エントランスエリア（てんしば）：公園施設設置管理許可制度（改正前の都市公園法第 5 条。事業期間 20 年は、契約行為（協定）に基づくもの。） ・ 動物園：市直営（動物園ゲートエリア魅力向上事業：公園施設設置管理許可制度（同上））	
事業範囲	・ てんしば：エントランスエリア（約 25,000m²）及び茶臼山北東部エリア（約 5,400m²） ・ 動物園ゲートエリア魅力向上事業：てんしばゲートエリア（約 5,000m²）並びに動物園エリア・動物園内一円（約 110,000m²）及び動物園エリア・新世界ゲートエリア（約 150m²）	
事業内容	・ てんしば： ➤ 飲食・物販施設等の設置・運営、公園・緑地整理（ハード事業） ➤ イベント等の企画・実施、プロモーション活動（ソフト事業） ➤ 清掃・警備、緑地・維持管理	

	- 動物園ゲートエリア魅力向上事業： ➤ てんしばゲートエリア（公園・無料エリア）における既存施設の解体・土地造成、新たな施設整備、イベント・プロモーション等 ➤ 動物園エリア・動物園一円における簡易売店、自動販売機設置、飼料販売サービス施設設置 ➤ 動物園エリア・新世界ゲートエリアにおける飲食・物販店舗整備
特徴的な取組	- てんしば： 整備前は入園料が必要だったエリアに、約 7,000m² の芝生広場（無料）、カフェ、レストラン、コンビニエンスストア、フットサルコート、子どもの遊び場。総合ペットサービス、ゲストハウス（以上有料）などを配置。また、イベントの企画、貸出、広告枠（デジタルサイネージ、看板）を提供している。 - 動物園ゲートエリア魅力向上事業（予定）： 既存のてんしばエリアと隣接するてんしばゲートエリアにおける映像館、植物温室等の既存施設の解体及び土地造成を行い、飲食店、アスレチック施設、動物園グッズショップ、イベント広場などを新たに配置。また、動物園エリアに、飲食店、動物園グッズショップ、飼料販売、荷物預かり、乳母車貸出サービス施設を設置。
取組効果	- 整備前の公園年間来園者数約 150 万人（2013 年 10 月～2014 年 9 月） - てんしば年間入園者数（万人）： 2016 年約 379.6、2017 年約 419.7、2018 年約 439.9
出典	- 大阪市 天王寺公園 HP https://www.city.osaka.lg.jp/contents/wdu170/tennojizoo/top.html - てんしば HP https://www.tennoji-park.jp/ - 大阪市 HP 指定管理者の評価結果（平成 29 年度） https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000020226.html - 大阪市 HP 天王寺動物園経営形態検討懇談会 https://www.city.osaka.lg.jp/kensetsu/page/0000375448.html

	・ 大阪市 HP 天王寺公園エントランスエリア魅力創造・管理運営事業者の募集 https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000249808.html ・ 大阪市 HP 天王寺公園エントランスエリア魅力創造・管理運営事業者の決定 https://www.city.osaka.lg.jp/hodoshiryo/keizaisenryaku/0000415794.html ・ 日本経済新聞 2019 年 4 月 2 日 https://www.nikkei.com/article/DGXLRS506729_S9A400C1000000/
--	--

表 14 山梨県芸術の森公園

施設名	山梨県芸術の森公園	   
所在地	甲府市貢川	
公園種別	地区公園	
施設規模	約 60,000m ² (うち、美術館:約 6,200m ² 、 文学館:約 3,300m ²)	
アクセス	甲府駅 車約 15 分 (JR) 甲府昭和 IC 車約 10 分 (中 央自動車道)	出典: 山梨県立美術館 HP
施設内容	【有料】 - 山梨県立美術館、山梨県立文学館、山梨県芸術の森公園 (茶室) 【無料】 - 山梨県芸術の森公園 (広場、野外研修施設、駐車場、植栽、彫刻)	
設置者	山梨県	
運営者	SPS・桔梗屋・KBS 共同事業体 (SPS: サントリーパブリシティサービス株式会社、KBS: 甲府ビルサービス株式会社)	
事業手法	指定管理者 (公園、美術館、文学館一体)	
事業範囲	山梨県芸術の森公園、山梨県立美術館、山梨県立文学館	
事業内容	貸館業務、使用料及び観覧料の収納・管理業務、総合案内、常設展・特別展の受付・監視業務、広報、利用促進に関する業務、施設・設備の維持管理業務、警備業務、清掃業務、植栽管理業務、レストラン等飲食提供施設の運営業務、自動販売機の設置・運営業務、委託業者監督業務、環境配慮業務、その他業務 ※美術品・文学資料等の調査・研究、収集・保管及び展示、教育普及事業等の学芸に係る業務等 (学芸部門) は、山梨県教育委員会職員が実施。	
特徴的な取組	- 美術館及び文学館の総務部門を含む公園施設を指定管理者が一体管理 - 美術館及び文学館においては、1 か月に 1 度アンケート内容を県直営部門と指定管理者が共有して対応 - 公園において、県直営部門と協力・連携したイベントの開催 (山	

	梨のクリエイター文化を発信する屋外型マルシェ、園内を巡るアートツアー) ・ 美術館において、県直営部門と協議のうえ、自主事業として親子で鑑賞する事業を実施。また、県直営部門との館内広報会議を行い、特別展等の広報活動を実施
取組効果	・ 文学館利用者数：H27 年度約 11.3 万人、H28 年度約 12.4 万人、H29 年度約 13.5 万人
出典	・ 山梨県立美術館 HP https://www.art-museum.pref.yamanashi.jp/index.html ・ 山梨県立美術館 HP 山梨県芸術の森公園 https://www.art-museum.pref.yamanashi.jp/info/park/ ・ 山梨県 指定管理者モニタリング施設別個表（H29 年度事業分） https://www.pref.yamanashi.jp/gyousei-kk/shiteikanri/2018/h30monitaringu.html ・ ミュゼマルシェ HP http://museemarche.jp/ ・ 山梨県 HP 山梨県の都市公園 https://www.pref.yamanashi.jp/toshikei/78998721964.html

表 15 練馬区立こどもの森

施設名	こどもの森緑地	
所在地	練馬区羽沢	
公園種別	都市緑地	
施設規模	3,043m ²	
アクセス	氷川台駅 徒歩約 10 分 ※駐車場は 1 台（障害者用）	出典：練馬区 HP
施設内容	【無料】 ・ 樹林地、果樹棚、畑、園路等（管理棟、遊具、トイレ）	
設置者	練馬区	
運営者	JV PLAY TANK（プレイタンク） （UDS 株式会社、特定非営利活動法人あそびっこネットワーク、株式会社ジェイ・ティ・エム、日建管財株式会社）	
事業手法	運營業務委託	
事業範囲	緑地全域（管理棟、遊具、トイレ含む）	
事業内容	・ 運營業務、遊び場の提供業務、イベントの企画立案・調整・実施業務、広報業務、施設及び園地管理業務、その他業務	
特徴的な取組	・ 「練馬区立こどもの森緑地条例」を制定（平成 27 年施行） ・ 仕様書において運営体制に「プレーリーダー」（あそび場で子どもと関わる専門スタッフ）の常駐配置を規定 ・ あそべる、食べられる自然を特徴とし、子どもたち自身があそびを作り出し、こども農園という畑で季節の野菜を育てるなどの活動を実施 ・ 水かけまつり、弓づくり、こども商店街など、あそびを提案するイベントを実施	
取組効果	年間利用者数（のべ人数）は増加傾向 H27 年度：約 37,700 人、H28 年度：約 38,000 人、H29 年度：約 41,300 人	
出典	・ 練馬区 HP 練馬区立こどもの森 https://www.city.nerima.tokyo.jp/shisetsu/koen/koen/kodomonomori.html ・ 練馬区 こどもの森 HP https://nerima-kodomonomori.com/	

	・ 練馬区立こどもの森緑地条例 https://www1.g-reiki.net/nerima/reiki_honbun/a100RG00002767.html ・ Public Parks No.223 「練馬区立こどもの森 行政と運営管理者の取組について」 https://nerima-kodomonomori.com/wpf/wp-content/uploads/2019/02/a4ab9408972ef8994cbcab42d0762c7b.pdf
--	--

表 16 安満遺跡公園

施設名	安満遺跡公園	 出典：高槻市 HP
所在地	高槻市八丁畷町	
公園種別	総合公園	
施設規模	約 220,000m² (史跡指定他：134,100m²、 史跡指定他外：83,500m²) (一次開園(2019年3月)： 41,000m²、二次開園(2021 年予定)：218,000m²)	
アクセス	高槻市駅 徒歩 10 分(阪急 京都線) 高槻駅 徒歩 13 分(JR 京 都線)	
施設内容	・ パークセンター(公園インフォメーション、全天候型「子どもの遊び施設」、工作・調理室、多目的スタジオ等)、飲食店、芝生広場、ペットサービスショップ、体験型キャンピングカフェ、歴史拠点施設、遺跡	
設置者	高槻市	
運営者	・ 指定管理：安満遺跡公園パートナーズ(西武造園株式会社、株式会社ワールドインテック、株式会社地域環境計画) ・ 設置管理： ➤ 全天候型「子どもの遊び施設」：(株) ボーネルンド ➤ 飲食店(2店)：(株) バルニバービ ➤ ペットサービスショップ：(株) AsoboLabo ➤ 体験型キャンプカフェ：(株) グローウィング	
事業手法	指定管理(H31年3月～H41年3月)、設置管理許可	
事業範囲	・ 指定管理：市道、雨水貯留施設、耐震性貯水槽及び以下の設置管理許可施設を除く公園施設 ・ 設置管理許可：全天候型「子どもの遊び施設」、飲食店、ペットサービスショップ、体験型キャンプカフェ	
事業内容	・ 指定管理： ➤ 管理運営業務、維持管理業務、市民協働業務、自主事業 ・ 設置管理許可： ➤ 設置・管理：飲食店、ペットサービスショップ、体験型キャンピングカフェ	

	➤ 管理（施設整備は市）：全天候型「子どもの遊び施設」、歴史拠点施設内の飲食店
特徴的な取組	・ サウンディング調査を「運営管理」、「全天候型屋内施設（遊びの創造）」、「軽飲食店（カフェ）」に分けて実施 ・ 民間事業者による飲食店、ペットサービスショップ、体験型キャンプカフェの設置管理 ・ 民間事業者による「子どもの遊び施設」、歴史拠点施設内の飲食店の管理運営 ・ 公園施設へのネーミングライツによる収入確保（パークセンター：「ボーネルンドパークセンター」、エントランス広場：「サンスター広場」、屋外トイレ：「タカジョウトイレ」） ・ ネーミングライツを導入 ・ 指定管理者による施設の設置管理使用料の管理運営費への充当
取組効果	・ 設置管理許可に伴う使用料収入による市財政負担の抑制： ➤ 全天候型「子どもの遊び施設」：1,400 万円/年（提案時） ➤ 設置管理許可飲食店：420 万円/年（提案時） ➤ 二次開園エリア民間施設及び民間管理施設（ペットサービスショップ、体験型キャンプカフェ、歴史拠点施設内飲食店）：1,000 万円/年（市見込み） ・ ネーミングライツによる市財政負担の抑制： ➤ パークセンター：255 万円/5 年間 ➤ エントランス広場：250 万円/5 年間 ➤ 屋外トイレ：300 万円/5 年間 ・ 指定管理者の自主事業に伴う使用料等を管理運営費へ充当することにより、指定管理料の低減等の市財政負担の抑制
出典	・ 安満遺跡公園 HP https://www.seibu-la.co.jp/park/ama-sitepark/ ・ 高槻市 HP 安満遺跡公園一次オープン http://www.city.takatsuki.osaka.jp/shisei/seisakuzaisei/seisakusuishin/iseki_seibi/ ・ UR 都市機構 ・ 高槻市 HP ネーミングライツパートナーの決定について http://www.city.takatsuki.osaka.jp/shisei/seisakuzaisei/seisakusuishin/iseki_seibi/oshirase/1498004588177.html

表 17 勝山公園

施設名	勝山公園	
所在地	北九州市小倉北区内	
公園種別	総合公園	
施設規模	195,000m ² (カフェ整備事業用地： 3,200m ²)	
アクセス	西小倉駅 徒歩 10 分 (JR)	
		出典：北九州市 HP
施設内容	・ 小倉城、中央図書館、小倉城庭園、松本清張記念館、弓道場、大芝生広場	
設置者	北九州市	
運営者	指定管理者：北九州パークマネジメント共同事業体（岡崎建工（株）、RKB 毎日放送（株）、NPO 法人 NORTH NINE の共同事業体） Park PFI：有限会社 クリーンズ（珈琲所コメダ珈琲店）	
事業手法	指定管理者、Park PFI	
事業範囲	・ 指定管理者： 以下を除く公園の管理運営、公園施設及び植物の維持管理、有料駐車施設運営業務 ・ Park PFI：鷗外橋西側橋詰広場	
事業内容	・ 指定管理者： ➤ 施設運営業務、維持管理業務(植物管理業務、施設管理業務)、賑わいづくり業務、自主事業として自動販売機の設置 ・ Park PFI： ➤ 公募対象公園施設：便益施設（珈琲所 コメダ珈琲店、多目的便所） ➤ 特定公園施設：休養施設（ベンチ等）、パーゴラ、植栽	
特徴的な取組	・ 全国初の Park PFI 事業。 ・ 指定管理者により運営管理されている公園の一部に、Park PFI による便益施設を設置するとともに、多目的便所を設置。 ・ Park PFI の場所は、民間事業者ヒアリングや通行量調査を実施し、歩行者が多く、収益が見込めるエリアを選定した。	
取組効果	・ —	
出典	・ 北九州市 HP https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kensetu/file_0304.html https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kensetu/05900156.html https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kensetu/file_0282.html	

表 18 チュイルリー公園

施設名	チュイルリー公園
所在地	1st arrondissement of Paris, France (パリ第1区)
公園種別	City park (Public Park), Observe garden
施設規模	22.4ha
アクセス	地下鉄 Concorde 駅 (徒歩 5 分)
施設内容	・ 美術館、ギャラリー、本屋 ・ レストラン (4 件)、カフェ (1 件) ・ トランポリン等
運営者	ルーブル美術館 (2005～)
特徴的な取組	・ 2005 年以降、ルーブル美術館の管理になり、美術館と一体運営 ・ ルーブル美術館のホームページ内に公園情報を掲載 ・ 子ども向け施設 (メリーゴーランド等) を設置 ・ 美術館および公園をイベント用にスペースの貸出 ・ 商業用スペースの貸出 ・ 映画撮影の貸出
取組効果	・ 2018 年ルーブル美術館年間入場者数 約 1,020 万人
出典	・ パリ市観光局 HP https://en.parisinfo.com/paris-museum-monument/71304/Jardin-des-Tuileries ・ チュイルリー公園 HP https://www.louvre.fr/en/departments/carrousel-tuileries-gardens

表 19 イビラプエラ公園

施設名	イビラプエラ公園
所在地	Vila Mariana, San Paulo, Brazil
公園種別	市営公園、urban park
施設規模	1,584,000 m ²
アクセス	地下鉄 Brigadeiro 駅 (徒歩 25 分、バス 20 分)
施設内容	・ Contemporary Art Museum, Modern Art Museum, Afro Brazil Museum, Japanese Pavilion, the Oca, Biennial Pavilion, Manequinho Lopes Vivarium ・ レストラン 1 件、カフェ 1 件 ・ コート、遊び場等
設置者	サンパウロ市
運営者	Parque Ibirapuera Conservação (2014～) Urban Gestao De Parques SPE S.A (2019～)
特徴的な取組	・ 他の公園を含めコンセプション方式で運営 ・ イベント、展示会、会議を実施
出典	・ ブラジル観光 HP https://www.visitbrasil.com/attractions/ibirapuera-park.html ・ イビラプエラ公園 HP https://parqueibirapuera.org/ibirapuera-park/

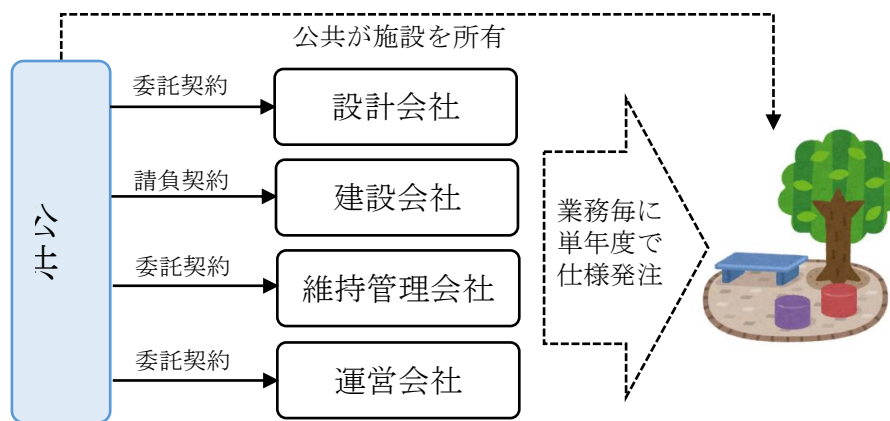
4-2 事業手法・スキームの整理

① 事業手法の整理

工芸美術館の整備が検討に含まれる本事業の事業手法としては、従来型発注による直営手法、PFI 手法、PFI に類する手法、Park-PFI などが考えられる。事業手法毎に官民の位置づけが異なることから、それぞれの事業手法について整理する。

(1) 直営方式（従来型発注方式）

公共が起債や補助金等により自ら資金調達し、施設の設計、建設（改修含む）、運営及び維持管理の業務について、業務ごとに民間事業者へ請負・委託契約として仕様発注する事業手法。直営で各業務を実施する場合も従来方式に分類される。



※資金調達は一般財源、補助金、起債等により公共が実施

図 14 直営方式（従来型発注方式）

（２）PFI 方式

民間の資金と経営能力・技術力（ノウハウ）を活用し、施設の設計・建設（改修含む）・運営・維持管理を民間事業者に包括的に委託する事業手法である。性能発注とする事例が多い。

i) BTO 方式

民間事業者が資金調達を行い、設計、建設（改修含む）した直後に建物の所有権を公共に移転し、その後、契約に基づき民間事業者が運営・維持管理を行う事業手法である。

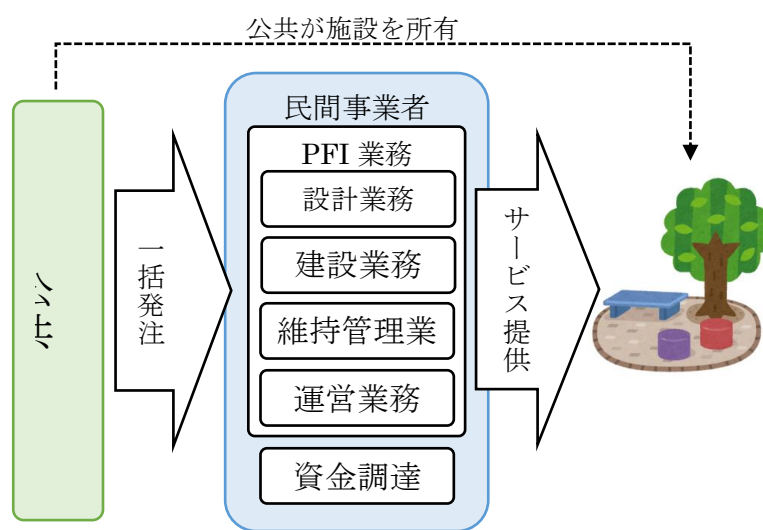


図 15 BTO 方式

ii) BOT 方式

民間事業者が資金調達・建設・運営・維持管理を行い、契約期間終了後に建物の所有権を公共に移転する事業手法である。

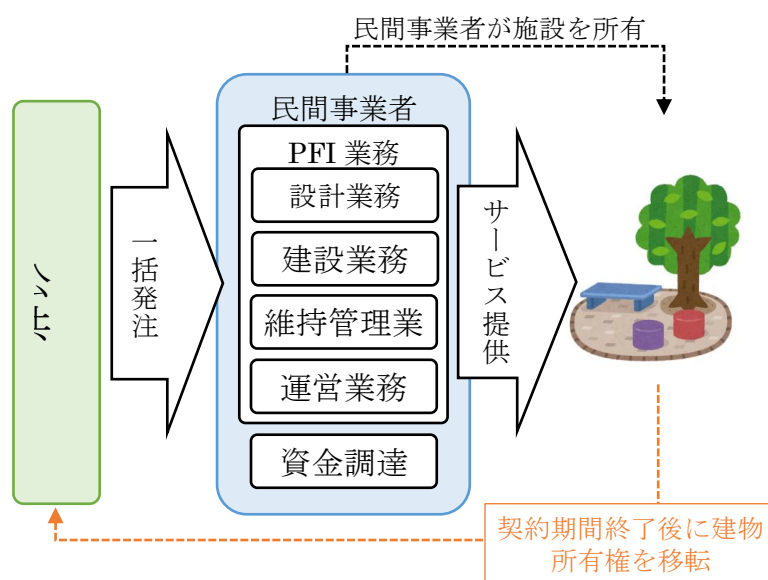
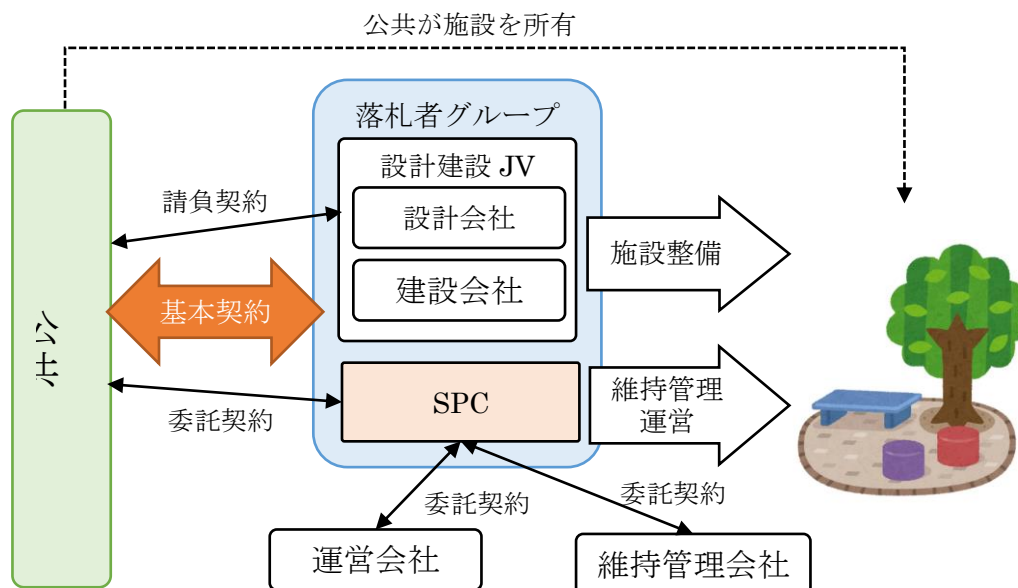


図 16 BOT 方式

(3) PFIに類する手法

i) DBO方式

公共が起債や補助金等により自ら資金調達した上で、施設の設計・建設（改修含む）、運営・維持管理を民間事業者に包括的に委託する事業手法。性能発注とする事例が多い。



※資金調達は一般財源、補助金、起債等により公共が実施

図17 DBO方式

（４）公募設置管理制度（Park-PFI）

公募設置管理制度（Park-PFI）は、飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する「公募対象公園施設」の設置・管理運営と、その周辺の園路、広場等の一般の公園利用者が利用できる「特定公園施設」の整備・改修等を一体的に行う事業者を公募により選定する制度である。

本制度は、公募対象公園施設の運営から生じる収益を特定公園施設の整備・改修に充当することにより公園管理者の財政負担を軽減するとともに、公募対象公園施設と特定公園施設を一体的に整備することにより、両施設の魅力や利便性の向上を図ることを狙いとしている。



図 18 Park-PFI のイメージ

Park-PFI の一般的な事業スキームは以下のとおりである。

民間事業者は、公募設置等計画及び基本協定等に基づき、公募対象公園施設を及び特定公園施設を一体で整備する。公園管理者は、公募設置等指針において特定公園施設の整備費を負担する旨を記載した場合にあっては、公募設置等計画において民間事業者から提案された負担額を、特定公園施設の引渡しを受ける対価として民間事業者に支払う。

民間事業者は、利用者に対してサービスを提供し、当該サービスの対価を得る。

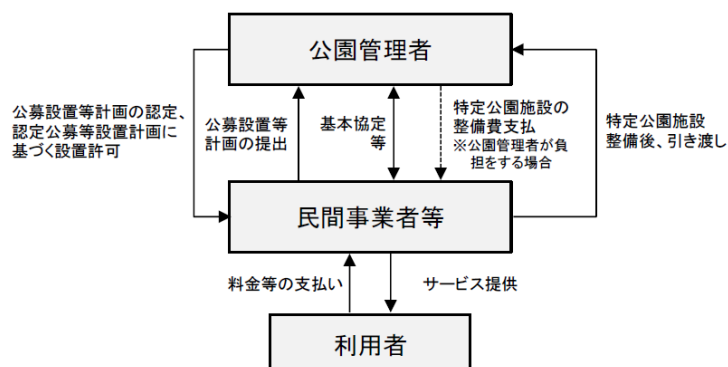
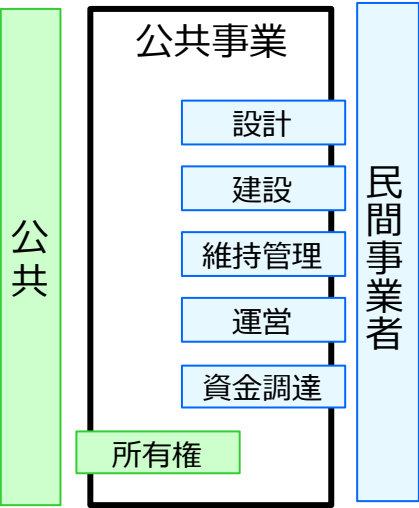
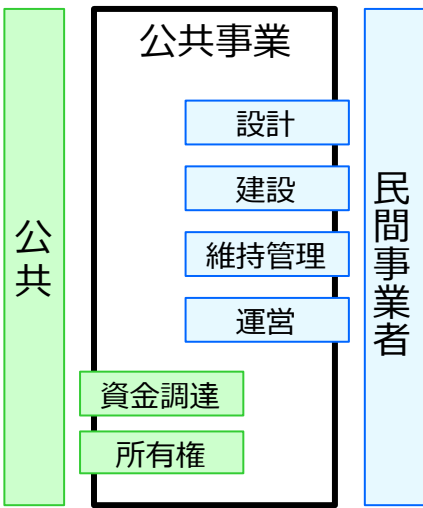
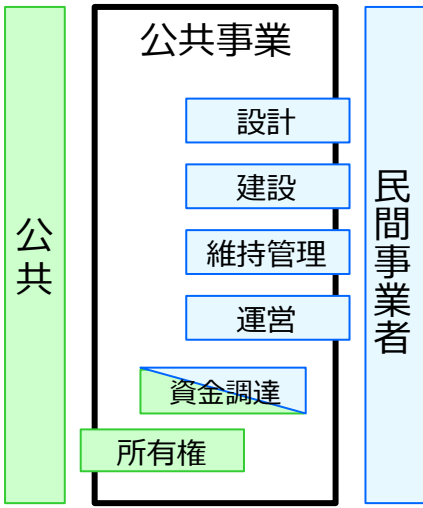
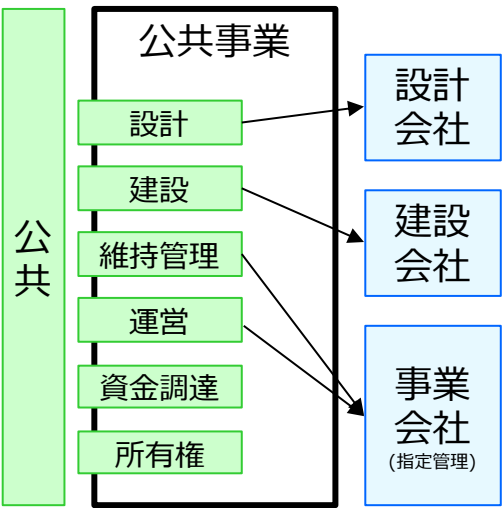


図 19 Park-PFI のスキーム

表 20 多様な官民連携手法における各方式の特色

手法	PFI(BTO)方式	DBO方式	Park-PFI方式	直営方式
根拠法	PFI法	地方自治法	都市公園法	地方自治法
基本スキーム				
事業手法の説明	BTO: Build-Transfer-Operate の略。 民間事業者が公共施設等を建設し、施設完成直後に公共に所有権を移転し、民間事業者が維持管理・運営を行う手法。	DBO: Design-Build-Operate の略。 公共が国の交付金や公債等により施設建設の資金を調達し、民間事業者に施設の設計・建設と運営・維持管理を一括で担わせる手法。	飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する公募対象公園施設の設置と、当該施設から生ずる収益を活用してその周辺の園路、広場等の一般の公園利用者が利用できる特定公園施設の整備・改修等を一体的に行う者を公募により選定する「公募設置管理制度」。	公共が従来どおり自ら施設整備に係る資金調達を行い、公共施設等の建設を公共工事として発注する。 ※本調査では、整備された公共施設について指定管理による施設運営を行うことを想定。
事業期間例	概ね 10～30 年程度	概ね 10～20 年程度	最大 20 年	指定管理期間: 3～5 年
特徴	各委託業務に加え、施設整備等に係る資金調達まで民間に委ねることで、公共は整備費の延払いが可能となり、財政負担を平準化できる。	民間事業者の資金調達リスクを回避することが可能となる。貸出条件が見合わないようなケースで、公共側が整備の時期に併せて資金調達するような場合に適している。	設置管理許可期間の延伸や建蔽率緩和など、公募対象公園施設を都市公園に設置し、運営しやすくする緩和措置が適用される。また、特定公園施設に係る国の支援がある。	整備後の維持管理・運営部分については民間事業者を管理者に指定し業務を代行させることができることから、本調査では維持管理・運営部分で指定管理の併用を想定する。
事業者選定手続	PFI法に基づき事業者を選定	PFI法に準じて事業者を選定 ※ (※PFI法に準ずる選定は任意となる)	公園管理者は法第 5 条の 2 に基づき、公募設置等指針を策定、公示	一般競争入札等により選定
SPC 設立の可否	必要	維持管理運営業務につき必要とする場合がある	特定公園施設の事業スキームによっては、必要とする場合がある	不要
施設整備に係る市から民間事業者への支払方法	延払い	一括払い	一括払い (PFI法第 2 条第 4 項に規定する選定事業に準じたものであること前提に、延払いも考えられる)	一括払い
契約形態	PFI 事業契約(全業務一括) 等	基本契約、工事請負契約、事業契約(維持管理・運営) 等	特定公園施設等譲渡契約書 等	工事請負契約、業務委託契約 等
本調査における取り扱い	税務上の恩恵も認められる BTO 方式を検討 本事業への適合性を踏まえて検討	市による資金調達等の可能性を踏まえて検討	社会資本整備総合交付金の適用施設、民間事業者の意向を踏まえて検討	他の事業手法との財政負担の比較の基準とする(VFM 算定)

② 事業類型に関する整理

本事業における対象施設のような集客を伴う施設においては、運營業務について、民間事業者がいかなる需要変動リスクを負担するのか、その範囲を特定する必要がある。その負担範囲については、市側が需要変動リスクを全て負う「サービス購入型」、民間側が全て負う「独立採算型」、両者一定の取り決めによってリスク分担を図る「混合型」の3種類がある。

表 21 事業類型に関する整理

事業類型	事業類型の概要と本事業における整理
サービス購入型	民間事業者が整備した施設・サービスに市が対価(サービス購入料や補助金)を支払うことで、事業費を賄う類型であり、予め定められたサービス購入料が支払われるため、事業者にとっては安定的に事業を行うことが可能となる。 他方、民間に対する需要変動リスクを一切転嫁しないことから、VFM の発生が相対的に抑えられてしまうほか、民間事業者にとっては、集客するインセンティブが低下することとなる。 本事業において、運營業務の担い手が見込まれない場合には、当該類型としたうえで VFM の発生状況を検討する必要がある。
独立採算型	民間事業者のサービスに対して利用者が支払う料金等で事業費を賄う類型であり、利用者の増減により事業者の収入が影響を受けることから、事業者が長期にわたり需要変動リスクを負担する。 本事業では、運營業業収入に関して、観覧料収入、イベント参加費用、自主事業収入等が見込まれるものの、博物館法第 23 条の規定や現在の公園等利用状況を鑑みると、既存施設に関しては事業採算性を見込んで事業に参画する民間事業者は考えにくく、新たな施設のアイデアや意向等を踏まえて検討する必要がある。
混合型	サービス購入型と独立採算型を組み合わせ、利用者による料金等と公的主体からの補助金等により事業費を賄う類型であり、需要の変動が大きく安定したサービスの提供が難しい分野や、民間事業者の参画意欲が低い分野等に適用される事が多い傾向にある。 本事業では、運營業業者の参画意向が認められる限りにおいて、運營業業者のインセンティブを確保するため、一定の需要変動リスクを負担させることが望ましいと考えられる。

③ 事業期間の検討における考え方の整理

民間活力を導入する PPP/PFI において事業期間を定める際には、以下に挙げる項目を総合的に勘案したうえで、事業終了後の公共施設の在り方を見据えながら定めることが望ましい。

表 22 事業期間の検討における考え方

事業期間の考え方	補足説明
民間事業者の創意工夫の可能性確保	事業期間が長くなるほど民間事業者が運営に携わることとなり、従事員の育成、設備投資、運営ノウハウや新たな発想を習得する可能性が高まり、さらなる創意工夫が生まれることが期待される。
民間事業者の受入可能期間	事業期間が長くなるほど民間事業者は、事業採算性を見通すことが困難となり、リスク・リターンのバランスが崩れることで参入障壁は高まることとなり、競争環境の形成に影響を及ぼすこととなる。
法的制約	事業期間全体に対して債務負担行為の設定が必要となる。なお、地方自治法第 214 条では債務負担行為の年限について特に上限は定められておらず、事業期間の上限に関する法的な制約はない。ただし、Park-PFI を採用する場合には、規制緩和措置の上限期間が 20 年であることから留意する必要がある。
資金調達	事業期間が長くなるほど、市の各年度の整備に係る延払額は抑えることができる。他方、融資期間の長期化により将来の金利変動リスクが高まり、資金計画に与える影響が大きくなることで、金融機関の融資条件が厳しくなる可能性がある。
大規模修繕の時期	大規模修繕が想定される場合には、公共側の財政負担を軽減するために、大規模修繕を次期事業の期間内に含めることとし、大規模修繕が必要となる直前までの期間を今回の事業期間として区切る考え方がある。 当該考え方は、民間事業者側にとっても将来リスク(物価変動、工事費高騰等)を回避する趣旨で好まれることが多く、競争環境を形成するうえで、期間設定の要因となる場合が多いといえる。
市の資金調達可能額	事業実施の前提条件が同一であれば、市の単年度の財政負担額は事業期間が長いほど低額となり、事業期間を短くすると単年度における市の財政負担額が長期間の場合と比較して高額となる。 一方、市の金利負担額は事業期間が長いほど多くの金利負担が発生してしまうため、余計な金利負担等を回避するためには、市の資金調達・支払いが可能な限り期間が短い方が財政的には有利となると考えられる。

④ 業務範囲の整理

(1) 本事業において求められる民間事業者（開発パートナー）像

本公園を横断する形で計画されている多摩都市モノレールの町田駅への延伸検討の本格化、モノレールの導入空間であり芹ヶ谷公園への新たなアクセス道路の延伸など、芹ヶ谷公園は大きな環境変化が想定される。

将来の環境変化を視野に入れつつ、“芸術の杜”というテーマのもと、まちに新たな価値・魅力を生み出し、駅前との往来をより活発化し、中心市街地に新たな賑わいを創出することが求められることから、前例に囚われず、変化に対応しつつ利用者等のニーズをくみ取り、また、需要を創造することが期待できる民間事業者の創意工夫を最大限活用することが検討されている。一方、本事業において既存の公園施設に加え、工芸美術館の整備と合わせ公園全体に体験・活動する機能を配置することが考えられている。

こうした背景から、施設等の計画段階から参画して、将来の維持管理・運営を担う、市のパートナー（以下、「開発パートナー」という。）が求められている。

本項では、開発パートナーを念頭に業務範囲の検討を行う。

(2) 本事業の業務の整理

業務範囲を検討するにあたり、想定される業務を以下に整理する。

表 23 本事業の想定業務

業務区分		○：新規業務/—：既存業務
公園	企画運営	○：新規業務
	整備	△：第1期工事中
	維持管理	—：既存業務
版画美術館	改修	○：新規業務
	維持管理	—：既存業務
	企画運営	—：既存業務
工芸美術館 ※新規整備	設計	△：実施中
	施工	○：新規業務
	維持管理	○：新規業務
	企画運営	△（旧町田市立博物館の実績）
駐車場	維持管理	—：既存業務
収益施設 ※民間事業者 提案	設計	○：新規業務
	施工	○：新規業務
	維持管理	○：新規業務
	企画運営	○：新規業務

（３）開発パートナーの役割

開発パートナーは、公園の魅力化に関するアイデアを有し、グランドデザインから中長期的な管理運営開発まで多様な役割を果たすことが考えられ、必ずしも施設整備機能を満たす必要はないが、他の事業者等と一体となって施設整備機能を担うことも考えられる。

（４）本事業における業務範囲の仮検討

本事業は“芸術の杜”というテーマのもと、工芸美術館の整備等を含む公園の再整備により、まさに新たな価値・魅力を生み出し、駅前との往来をより活発化し、中心市街地に新たな賑わいを創出することが求められる。また、効率的・効果的に実施することによる市の財政負担の低減も期待される。そのため、民間事業者の創意工夫が最大限発揮できることが重要になる。

民間事業者の創意工夫が最大限発揮できるよう、業務範囲は学芸員による業務を含む、全ての業務を仮定し、マーケットサウンディングを通して、民間事業者の意欲や保有資源、経済性等を踏まえ、その実現可能性を検討する。

表 24 本事業の業務範囲の仮定

業務区分		本事業の業務範囲（想定）
公園	企画運営	○
	整備	○
	維持管理	○
版画美術館	改修	○
	維持管理	○
	企画運営	○
工芸美術館 ※新規整備	設計	○
	施工	○
	維持管理	○
	企画運営	○
駐車場	維持管理	○
収益施設 ※民間事業者 提案	設計	○
	施工	○
	維持管理	○
	企画運営	○

5. 民間事業者へのサウンディング調査の実施

5-1 マーケットサウンディング

① マーケットサウンディングの目的

公園の利用に関して民間事業者に町田市を目指す方向性や公園利用の状況等を伝えるとともに、事業者の意向や活用可能性を確認するために、マーケットサウンディングを実施した。

② サウンディングの実施

公園・美術館に関する官民連携の実績がある事業者 13 社に対してサウンディングを実施した。

③ サウンディング結果及び分析

サウンディング調査で得られた主な意見を以下にまとめる。

(1) 民間事業者から挙げられた意見等

i) 本事業への関心の有無

本事業へは複数の事業者が関心有りと回答している。そのうち、関心はあるが条件付きである事業者からは以下に示すような意見があった。

挙げられた条件としては、今後の公園における周辺環境変化によるものと、事業参画時に当該企業が担う役割によって参画可能性が変化するということであった。

- ・ 芹ヶ谷公園単体での事業であると参画が難しいが、町田駅を含めた中心市街地の活性化などエリア全体の価値を向上させるうえで、芹ヶ谷公園に関わるという捉え方であれば参画も考えられる。
- ・ 本事業に関して、美術館を対象にした指定管理、期間は 5 年程度であれば参画可能性がある。
- ・ 道路整備や多摩都市モノレールの延伸により人の流れが変わると予想されるため、将来の事業環境次第では対応可能である。
- ・ 参画する場合は、屋内集客施設の設置は負担せず、そのコンテンツを開発・編成する権限があれば参画可能性はある。

ii) 参画時の役割

本事業への参画時の役割に関する主な意見は以下のとおりである。

参画時の役割	主な意見
開発パートナー	・ 当社が当該事業を実施することになれば、我々が代表企業となつて、SPC の協力会社や構成員を選ぶという形になると想定される。 ・ 開発パートナーとして参画し、整備・運営事業者と協力する形となる。 ・ 開発パートナーとして参画し、美術館整備事業者、美術館運営事業者と協力する形が考えられる。開発パートナー方式には大変魅力を感じる。弊社は、最初から最後まで責任をもって魅力的な公園としていくという使命と覚悟で事業に参画する。
構成員	・ 公園と美術館の一体的に運営する場合、公園の維持管理運営をされる事業者と JV を組成し、弊社は美術館の運營業務をメインに実施していきたい。 ・ Park-PFI の場合、特定公園施設の整備が伴うため、デベロッパーと組んでテナントとして参画することが考えられる。 ・ 別事業者又は市に建物を整備いただいたうえで、テナントとして出店する形態（通常の賃貸借契約）が、税負担も少なく、最も参画しやすい。 ・ 弊社が参画する場合は、デベロッパーが集客施設を設置し、そのコンテンツを検討するという役割が考えられる。

iii) 実施内容案

本事業で実施が想定される業務について、民間事業者から挙げられた意見を以下にまとめる。前出の公園活用アイデア集で挙げられた内容とも類似する内容もあり、住民側のニーズともすり合わせて今後検討を進めていく必要があると考えられる。

分類	主な意見
アウトドア 関連	・ 芹ヶ谷公園には収益施設が見当たらない。周辺住民を対象にするのであればドッグラン、ジョギングコースや日常的に使えるランステーションなどがあれば安定的な事業収益に結びつけていくことも考えられる。 ・ グランピングの常設展として体験できる場を設けると、キャンプ関連メーカーが販売促進の一環で設置することが考えられる。利用者は最新の用具でグランピングが体験できる。 ・ 昨今の災害などを踏まえると、グランピングのテントやシャワーなどを防災拠点の役割と位置付けることも考えられる。
飲食関連	・ 周辺が住宅地のため、宿泊施設より飲食店の相性が良いと考えられる。 ・ BBQ 事業を実施するとした場合、初年度は、年間 2 万人程度の利用で、飲み放題サービスが出来れば売上は年間 3 千万円程度、出来なければ年間 2 千万円程度は見込まれる。弊社の実績では、年数を重ねるごとに売上は伸びるので、翌年度以降はさらに増えると見込まれる。
イベント 関連	・ フェス等の音楽関係のイベントや食フェス等のイベントを集めると中心市街地活性化の効果がある。 ・ 公園で結婚式や映画祭、フェスが行われることでエリアのブランドが上がることを期待される。 ・ 土日に町田市の地元農家を集めたマルシェを開催することもできる。マルシェの形で弊社 HP を活用した周知は協力できると考えている。 ・ 他の公園ではナイトエンターテインメント（ナイトウォーク）を実施している事例もある。 ・ 屋内ではデジタルアートイベントなども考えられる。 ・ 公園事務所が全国で 77 カ所あり、土日祝日は必ずイベントを全国で開催している。プログラム数を多く持ち、イベント管理もサーバーで管理しているため（現在 2,000 程度のプログラムを保

	有)、新しい公園があった時に、過去実績のデータも活かしながらイベント企画することが可能。
モビリティ 関連	・ 町田駅から公園へのアクセスに課題がある。平日の公園の集客のために、MaaSを活用した駅とのモビリティがあると良い。
教育関連	・ 自然と芸術をキーワードにした全天候型のこどもの遊び場で、絵の具を使用したお絵かきができるアトリエスペースを設けることで子どもが表現する場を提供できる。 ・ 小学生が虫や葉っぱなどをプラケースに入れて並べ、プレゼンするイベントは“芸術の杜”と親和性は高いと考えられる。 ・ 保育園を含め、継続的な教育のプログラムがあると良いと考えられる。
地元連携 関連	・ 他の公園での出店事例では、店内にギャラリースペースを設けて、地元の作家の活動のPRや幼稚園の絵画展などを行っている。このほか、地元産業のPR、観光情報の発信場所としても活用されている。なお、ギャラリースペースの展示企画や展示は自治体のシティプロモーション担当が担っており、弊社は場所を提供している形態である。 ・ 駅前店舗と連携したスタンプラリーを開催して、芹ヶ谷公園に集客する取り組みも考えられる。 ・ 店内に駐輪場を設けるとともに、隣接する店舗とのコラボレーション、公園来園者が多い日のワゴン販売などが考えられる。 ・ 集客とは別に、商品購入者以外も利用できる「誰でもトイレ」の設置は他の事例でも実施している。

iv) 再整備に関する意見等

民間事業者からは、再整備に関する意見として、設計から参画することで、工夫の余地が広がるため、参画意欲が高まるとの意見があった。また、配管等のインフラ整備に関しては町田市側で一定程度は整備する必要があることも分かった。

分類	主な意見
全体構想	・ どの事業者が関与するかによって、事業の質が変わってくるため、検討において留意が必要である。 ・ 利益ありきではないが、赤字では投資困難。 ・ 設計から参画できると、工夫の余地が大きく、参画意欲が高まる。 ・ 設計に関与できると良い。芹ヶ谷公園は発展的に投資していくことが重要であると考え。基本設計はオンデザインパートナーズと理解しているが、柔軟な対応をしていただけるということであれば安心である。 ・ 開発パートナーとして、計画設計から工事して運営までできるのであれば事業をコントロールできることから一番よい。
施設整備	・ 芹ヶ谷公園と町田駅との「この道」というルートの整備・確立が回遊性を高めるうえで重要なポイントとなる。 ・ 大規模イベント開催のための駐車場確保については、公園近くの小学校を駐車場に整備することができれば公園へのアクセスが格段に良くなる。 ・ 芹ヶ谷公園の場合、出店の際に駐車場は必須となると考えられる。 ・ 駐車場は店舗にできるだけ近い場所に、できれば隣接して 50 台以上あるとよい。 ・ 駐車場の台数は、施設の収容可能人数から、100 組程度が入場制限の条件であるため、その程度の規模は必要だと考える。 ・ 多摩都市モノレールの延伸構想や道路整備計画などが今後あることから、芹ヶ谷公園は変わりゆくため、投資しすぎず、変化に対応できる状態が良い。 ・ 代表企業等に建築物への投資までしていただいたうえで、テナントとして出店する形態だとリスクが少なく、事業参入しやすい。 ・ 別事業者又は市に建物を整備いただいたうえで、テナントとして出店する形態（通常の賃貸借契約）が、税負担も少なく、最も参画しやすい。 ・ 仮に公園内に収益施設を設置するとしても、配管工事等のインフラ整備を担うことは難しいので、市に整備いただけると一層参画しやすくなる。

運営	・ 公園全体をマネジメントする公民連携の組織体があり、公共と民間をまとめ上げる館長やプロデューサーがいると一体感が生まれると思料する。 ・ 関与する事業者や活動は入れ替わりがある方が良い。 ・ 公園の開園時間は 8 時間以内に留めてほしい。イベント時は別として、毎日 2 時間開園時間が長くなるだけでシフト制とせざるを得ず、たったの 2 時間増なのに人件費は 2 人分高くなる場合がある。 ・ 休園日がある公園は管理がしやすい。休園日を設定している公園はその日にまとめて植栽管理業務を行えるため、綺麗に保たれている傾向がある。 ・ 運営におけるコンテンツの自由度は高い方が良い。

v) 工芸美術館に関する意見等

工芸美術館に関しては、美術館の学芸業務について、市側と民間事業者との業務区分について知りたいというような意見も見受けられた。

- ・ 工芸美術館の整備費はもちろん造成費も含むが、それに加えて美術館等の運営費について、民間事業者にリスク負担を求められると参画が難しい。
- ・ 新しい国際工芸美術館は、過去の工芸ではなく、現代工芸を育んでいく要素が組み込まれていくべきであるとする。
- ・ 美術館における民間事業者に期待する業務範囲（学芸業務）を知りたい。

vi) 懸念事項等

懸念事項として、公園整備と美術館の建物整備と併せて発注される場合の予算配分において偏りが生じてしまうことを懸念するような意見も見受けられた。

- ・ 開発パートナーとしての企画に対して美術館整備・公園運営事業者にコミットしてもらうのは不安が残る。可能ならば、企画団体に確実に参画してくれることを担保したい。
- ・ 2024 年の開園・開館予定の目標設定は、スピード感がある工程の印象である。
- ・ 周辺住民等からの意見による事業制約に懸念がある。
- ・ 市の用途地域を踏まえ、芹ヶ谷公園に出店できるのか、現状の用途地域で出店できない場合に用途変更まで考えられるのかが懸念事項である。
- ・ 公園整備を美術館の建物整備と併せて発注される場合に、美術館の建物に予算が流れてしまい、公園の整備に予算をかけられなくなることを懸念している。

5-2 検討結果

①本件調査の結果得られた示唆

◆美術館の学芸業務について

美術館の学芸業務に関しては、多くの民間事業者から懸念事項として意見が挙げられた。コレクションの収蔵方針の決定や収集・研究・その他学芸業務全般については、業務の特殊性・専門性から、今後も市の学芸員が担うことが望ましいと考えている事業者が多かった。事業者によっては、事業を実施する際に当該自治体の学芸員を直接雇用する形で業務を実施するという意見も挙げられた。市の学芸員を民間事業者側に在籍出向させているPFI事例もあり、民間事業者と連携はするが出向まではせずに行政（発注者側）の指揮命令系統下のまま職務にあたるという事例もあるため、学芸業務の実施内容や業務分担に関しては今後も検討が必要であると考えられる。

◆芹ヶ谷公園の維持管理・運営業務について

＜公園の魅力向上のための運営体制について＞

公園管理運営事業者からは、町田市が想定している公園運営を実現するためには、住民の声を取り入れながらイベントを実施するパークプロデューサーを用意するほか、公園事務所に6～7名程度の職員を配置するための予算を用意する必要があるとの意見が挙げられた。

＜公園の維持管理効率化について＞

また、維持管理を効率的に行うための方策として、公園の開園時間を8時間以内とすることで人件費を抑えることや、休園日を設けて集中的に枝おろし等の作業を行い、公園の植栽を奇麗に保ちつつ管理を効率的に実施することができるとのことだった。芹ヶ谷公園の植栽に関しては、低木植栽は定期的に年一回、樹林地の維持管理には年間計画はなく、必要に応じて植栽管理を実施する必要最低限での対応をしている現状であるため、今後芹ヶ谷公園を“芸術の杜”として、どのように維持管理・運営を実施していくかに関しても検討が必要であると考えられる。

◆開発パートナー方式について

今回のサウンディング調査では、複数の事業者から本事業に関しては開発パートナーで参画することに関心があるとの回答が得られた。

これまでの民間事業者へのサウンディングを踏まえると、当初想定していた開発パートナーの在り方として、計画段階から長期の管理運営に至るまで民間事業者が積極的に参加するという点に関しては変化がないが、開発パートナーの選定を行ったうえで、整備・運営事業者の選定をする2段階の選定方法とは別に、初めから整備・運営まで担うグループ

を形成する可能性が複数示された。開発パートナー方式で民間事業者を選定する場合は、民間事業者の意向として複数あることを踏まえ、慎重に検討していく必要があることが考えられる。

② 調査結果及び示唆に基づく対応方針

◆美術館の学芸業務について

美術館の学芸員業務をどこまで町田市に残すか検討する必要がある。たとえば、民間事業者が美術品に触る可能性があり、収蔵庫に入ることとなれば、保険料は大きく増加し、事業費にも影響する。美術館業務は市の学芸員が実施する業務と民間事業者が実施する業務を可能な限り細かく取り決めていく必要があると考えられる。市と民間事業者側で二重に保険料を支払う事態を避けるために、学芸業務は全て市側で実施する等の取り決めが必要であると考えられる。

民間事業者の意見を官民業務分担・リスク分担の検討に反映させたうえで、美術館の収蔵方針と調査研究、収蔵品の管理は市でどのように実施するかを今後明確にしていく必要がある。

◆芹ヶ谷公園の維持管理・運営業務について

民間事業者からは、パークプロデューサーの必要性が挙げられたが、町田市では市内の他の公園において、広報関係や施設間連携の業務を行う役割を担うパークプロデューサーを配置している。芹ヶ谷公園をパークミュージアムとするにあたり、顔の見えるパークプロデューサーの存在は必要であると想定される。

また、公園管理運営事業者から、町田市が想定している“芸術の杜”としての芹ヶ谷公園の運営を実現するためには、公園事務所に 6～7 名程度の職員を配置するための予算を用意する必要があるとの意見が挙げられたため、その費用は、今後の概算事業費・VFM を算定する際に反映させ、検討を進める。

◆開発パートナー方式について

当初想定していた開発パートナー方式で実施する場合、開発パートナー方式には複数のパターンが想定されることも分かった。

開発パートナーの役割や分類に関しては次章にて整理・検討する。

6. 開発パートナーの役割等の検討

6-1 開発パートナーの分類

① 開発パートナーの形態

マーケットサウンディングの結果を踏まえ、開発パートナーの形態が2類型考えられる。

■プランナー型

- ・ 企画や運営に強みがある、企画、設計、運営に係る事業者が想定される。
- ・ 公園や美術館に係るユニークな企画や柔軟な運営などの創造性が期待できる。
- ・ 市と企画・運営に関する協議を行うために先行して選定し、その後、公園及び工芸美術館の整備並びに維持管理等を担う事業者（以下、「整備等事業者」という。）を市とともに選定する。

■デベロッパー型

- ・ 施設整備・維持管理に強みがある、デベロッパーが想定される。
- ・ 工芸美術館や公園施設の整備に係る具体的な計画やコスト縮減などの確実性が期待できる。
- ・ デベロッパーが中心となりすべての業務の担うグループを形成して一括して業務を担うため、選定も一括になる。

プランナー型とデベロッパー型で市の業務分担は変わらないが、プランナー型の場合、市と開発パートナーに加え、整備等事業者の3者で業務分担することになる。また、開発パートナーの選定を先に実施し、市との協議等を踏まえて整備等事業者の選定を行うことが考えられるため、選定が2段階になる。さらに、開発パートナーは市との協議や整備等事業者との協議が必要になるため、公募時に業務範囲、リスク分担、整備等事業者選定後の開発パートナーの業務に係る事業費の確保等を規定し、応募しやすい環境を整備することが考えられる。（次頁表 25 参照）

② プランナー型の留意点

プランナー型の場合、開発パートナーの選定と整備等事業者の選定の2段階での選定が行われることになるが、開発パートナーが整備等事業者の選定に係る検討や関与の可能性があるので、開発パートナーの関連企業等と利益相反になる可能性に留意する必要がある。

表 25 開発パートナーの形態

			Ⅰ 型 (プランナー型)			Ⅱ 型 (デベロッパー型)	
概要			・企画・運営に強み ・公園や美術館に係るユニークな企画や柔軟な運営などの創造性が期待できる			・施設整備・維持管理に強み ・工芸美術館や公園施設の整備に係る具体的な計画やコスト縮減などの確実性が期待できる	
業務分担	主体区分		公	民 (開発パートナー)	民 (整備等事業者)	公	民
	公園	設計	○	(○)※1	—	○	(○)※1
		整備	—	—	○	—	○
		維持管理	—	—	○	—	○
		企画・運営	—	○	○	—	○
		整備費負担	○	—	—	○	—
	工芸美術館	設計	○	—	—	○	—
		建設	—	—	○	—	○
		維持管理	—	—	○	—	○
		企画・運営	(○)※2	○	—	(○)※2	○
		整備費負担	○	—	—	○	—
	版画美術館	維持管理	—	—	○	—	—
		企画・運営	(○)※2	○	—	(○)※2	○
	収益施設		—	○	(○)※3	—	○
創造的な企画や柔軟な運営			○				
資本金・投資余力						○	
契約			・開発パートナー契約は、委託発注(無償協力は体力的に困難と想定) ・整備等事業者に合流後、構成員として改めて事業契約を締結			・一括契約	
公募時の特徴			【開発パートナー選定】 ・市と事業検討及び整備等事業者選定の条件検討をすることを規定 ・整備等事業者選定後、開発パートナーが企画・運営事業者として構成員となることを規定(※利益相反に留意を要する。) ・整備等事業者選定までの間に、市との意向不調時は、市は契約解除できることを規定 ・整備等事業者と開発パートナーのリスク分担を明記 ・整備等事業者選定後の開発パートナーの業務に係る事業費の確保を明記 【整備等事業者選定】 (上記、整備等事業者にとっての前提事項のほか) ・開発パートナーが企画・運営事業者として整備等事業者と同じ構成員となる際に、開発パートナーと整備等事業者の協議不調が生じた際の負担を規定			【一括選定】 ・設計、建設、維持管理、企画・運営に係る提案をグループで取りまとめ提出(一般的なPFI等の公募と同様) ・企画・運営に係る評価時の配点割合を高めに設定	

※1:市が実施する設計に対し、運営を想定した民間事業者の観点から意見交換等により協力する。

※2:既存の学芸業務は市の学芸員が担い、公園全体の企画・運営連携などを開発パートナーが担う。

※3:開発パートナーの全体調整を踏まえ、収益施設の整備・運営を自主事業として行う。

6-2 官民業務分担の検討

① 本事業における業務分担に対する考え方

本事業は、美術館と公園を一体的に整備するため、業務内容が多岐にわたる事業である。本項の官民業務分担の検討では、本事業を美術館業務と公園業務のそれぞれについて適切な業務分担を検討する。

特に美術館においては、学芸業務等、高度に専門性を要するものもあることから、主に法令上の制約がある業務、市による実施の方が効果的・効率的な業務、民間による受け入れが困難な業務等を順次除いていくことで範囲を定めていくアプローチを採用した。

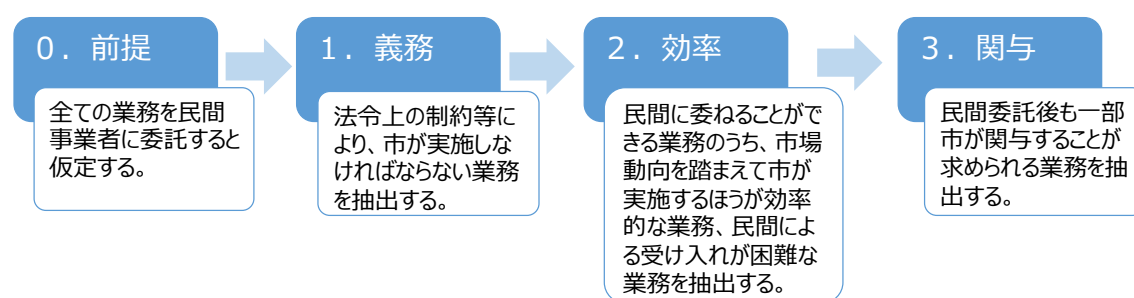


図 20 業務分担の基本的な考え方

以上を踏まえ、本事業における業務分担を検討していく。

第一段階として、市が実施しなければならない業務を法的な観点及び美術館・公園経営の観点から抽出した。

◆ 市が実施しなければならない業務

- ・条例事項に関する決定(入園料(入館料)、開園(開館)時間、休園(休館)日等)
- ・予算要求及び執行に関する業務
- ・庁内調整・議会对応等の調整業務
- ・各種許認可、承認、検査対応に関する業務
- ・各機関との政策的な連携に係る業務 等

第二段階として、民間に委ねることができる業務のうち、市場動向を踏まえて、市が実施する方が効率的な業務を抽出する。

他の美術館及び公園の事例、マーケットサウンディングの結果も踏まえ、業務分担を検討する。

◆ 市が実施するほうが効率的な業務

- ・美術品の収集・保存業務
- ・美術品に関する調査研究業務

第三段階として、官民連携事業導入後も、一部市が関与することが求められる業務として、以下のような業務が考えられる。

◆ 民間委託後も一定程度、市が関与する業務

- ・防災対応関連業務 等

(公共施設である以上、免責されない性質の業務は民間委託後も引き続き市が関与)

② 美術館業務における業務分担

前項の考え方を基に、本事業における美術館の業務分担を整理した。

表 26 美術館における業務分担（案）

施設名称		町田市国際工芸美術館		町田市国際版画美術館	
新設/既設		新設		既設	
実施する業務の範囲		実施設計、建設、 維持管理、運営		維持管理、運営	
主な業務分担		市	民間	市	民間
開館 まで	基本設計	○		-	-
	実施設計		○	-	-
	建設の施工又は改修業務		○	-	-
	収蔵品等の移転 ※1	○	○	-	-
	什器・備品調達設置業務		○	-	-
	情報システムの開発・運用 (収蔵品等管理・検索等)		○	-	-
運営 業務	美術品の収集・保存	○		○	
	美術品に関する調査研究	○		○	
	常設展示（企画・展示） ※2	○	(○)	○	(○)
	常設展示（広報・集客） ※2	○	(○)	○	(○)
	特別企画展（企画・展示） ※2	○	(○)	○	(○)
	特別企画展（広報・集客を 含む実行委員会事務局業 務）※2	○	(○)	○	(○)
	美術に関する教育普及 （講演会・ワークショップ 等）※2	○	(○)	○	(○)
	広報広聴業務 （美術館事業全体）	○	○	○	○
	集客業務 ※3	○	○	○	○

施設名称		町田市国際工芸美術館		町田市国際版画美術館	
新設/既設		新設		既設	
実施する業務の範囲		実施設計、建設、 維持管理、運営		維持管理、運営	
主な業務分担		市	民間	市	民間
	施設（展示室・講堂等）の貸出し ※4	(○)	○	(○)	○
	市美術展の事務局 ※5	-	-	○	
	入館者受付案内		○		○
	チケット販売、料金徴収		○		○
	展示品の看視		○		○
	レストラン・カフェの運営 ※6		-	○ (既存)	
	ミュージアムショップの運営 ※6		-		○
維持管理	美術館の管理の統括 (防火防災、市民対応含む)		○		○
	建築物、建築設備、外構の保守管理		○		○
	警備、清掃、環境衛生		○		○
	施設の修繕 ※7		○	○	

※1 収蔵品の移転に関しては、公共と民間事業者が共同で実施

※2 常設展示及び特別企画展は公共と民間が共同で実施

※3 集客業務とは、民間事業者の観光関連のノウハウを活用し、効果的・効率的な情報発信を行うとともに、関連事業者等と連携することで戦略的に誘客を図っていく業務

※4 公共は許認可に係る固有業務を実施

※5 公立小中学校作品展等の町田市主催の美術展

※6 レストラン・カフェ及びミュージアムショップはステージとして外だしすることを想定し、美術館の部分には含めていない

※7 町田市国際版画美術館の修繕リスクは、施設の築年数が経過しており、民間側でリスクを負うことは難しいと想定

③ 公園業務における業務分担

前項の考え方を基に、本事業における公園の業務分担を整理した。

表 27 公園における業務分担（案）

施設名称		芹ヶ谷公園	
実施する業務の範囲		実施設計、施設整備、 維持管理、運営	
主な分担業務		市	民間
施設設計・ 整備業務	実施設計業務		○
	施設整備業務		○
	工事監理業務		○
	開業準備業務		○
維持管理 業務	建築物等保守管理業務		○
	建築設備保守管理業務		○
	舞台設備保守管理業務		○
	修繕・更新業務		○
	外構維持管理業務		○
	植栽管理業務		○
	備品保守管理業務		○
	公園維持管理業務		○
	環境衛生管理業務		○
	清掃業務		○
	警備業務		○
	事業期間終了時の引継ぎ等業務		○
運営業務	公園の運営		○
	公園有料施設及び付帯施設の運営（貸し出し等）		○
	施設案内予約システムの運営		○
	有料駐車場の運営		○
	周辺施設との連携促進調整業務		○
その他の業 務	総括業務		○
	事業計画書・収支計画書の作成・提出		○
	各種報告書等の作成・提出		○
	事業・利用実績の資料作成		○
	遺失物等の管理、警察への届出		○

施設名称		芹ヶ谷公園	
実施する業務の範囲		実施設計、施設整備、 維持管理、運営	
主な分担業務		市	民間
	施設見学・視察への対応		○
	防災計画・防火訓練の実施		○
	自動券売機の管理及び集金業務		○
	事業終了時の引継ぎ業務		○
	自己評価の実施		○
	マーケティング・プロモーション		○
	賠償責任保険への加入		○
	要望等の問い合わせ対応		○
	個人情報の保護		○
自主事業			○

6-3 官民のリスク分担の検討

① 基本的なリスク分担に対する考え方

官民連携事業を導入するに際し、リスク分担は事業の成否を分ける重要なプロセスとなる。これは、リスクを民間事業者에게 寄せ過ぎた場合には、事業の参画可能性が減少する、もしくは引受後に民間事業者が破たんするリスクが高まる一方で、市が過度にリスクを負うこととした場合には、財政負担の抑制効果が小さくなるという関係となる。リスク分担は事業の進捗に伴い、都度、マーケットサウンディングを実施しながら、事業者の意向を見極め、リスクバランスを調整していくことが極めて重要となる。

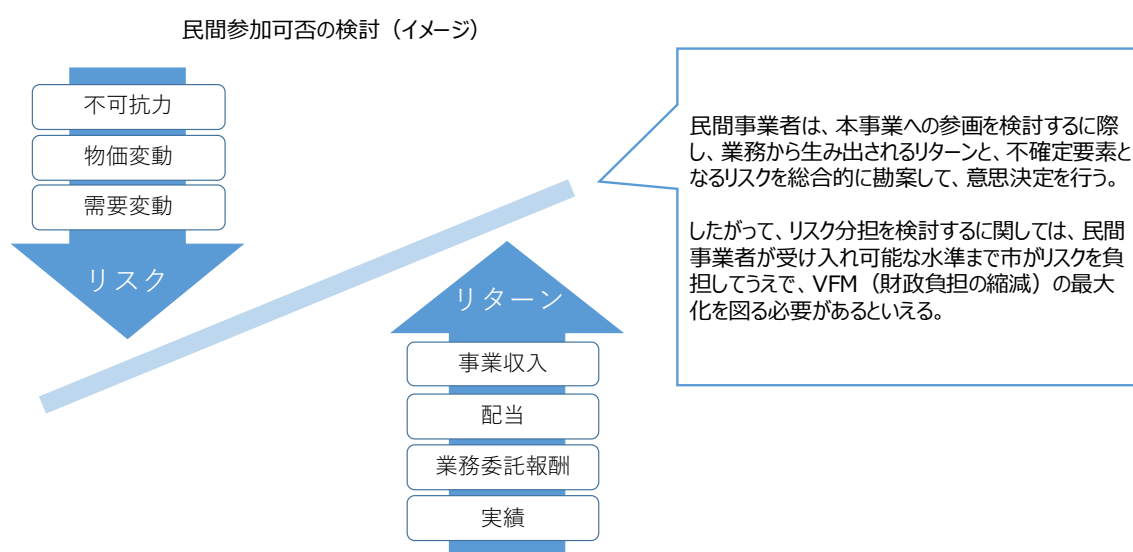


図 21 リスク分担の基本的な考え方

② 本事業におけるリスク分担の基本方針

公共施設の整備事業を PFI 手法により実施する場合には、市と民間事業者の間でリスクを分担する必要がある。

リスクについては、「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」（平成 13 年 1 月 22 日）に示された「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」という考え方に基づき、市が担当する業務に伴うリスクについては市が、民間事業者が担当する業務に伴うリスクについては選定事業者が管理することを基本とするものである。

リスクが顕在化した結果、発生した損失や追加的支出は、第一義的には当該リスクの管理者が負担するものとするが、当該リスクを市及び民間事業者の双方が管理することができない場合や、帰責事由が当該リスクの管理者以外にある場合は、その限りではないと考える。

③ 本事業特有の業務を踏まえたリスクの検討

本事業における、美術館・公園特有の業務を踏まえた事業において、検討すべきリスクとしては下記の点が挙げられる。

表 28 検討すべきリスク

リスクの分類	具体的な例
需要変動リスク	・ 本事業での収益力は、公園におけるイベントの開催や企画展等の実施による入館者数や収益力確保のための有料利用者数の割合に依存する面が多いため、恒常的に考慮すべき主要なリスクとして、本来事業にかかる収益に関するリスクを想定する必要がある。 ・ 美術館の学芸職員が企画を行う場合、収益リスクのすべてを民間事業者に移転できるかについては、当該学芸職員の採用・評価等において市が引き続き関与する部分もあるため、官民双方が必要できるリスク分担を検討することが必要である。
付帯事業の収益リスク	・ 公園内に設置するステージ等の便益施設に関する事業の実施については、運営ノウハウ等の観点から、民間事業者が当該リスクを負担することが通例と考えられる。 ・ ただし、付帯事業の採算性の基礎は美術館への来館者であるため、民間事業者が付帯事業に関する収益のすべてを負担することが妥当とまではいいきれない可能性がある旨留意すべきである。
所蔵品管理リスク	・ 館内における管理状態や展示に際する移動などに関連して所蔵品等（預託品を含む）が盗難・毀損した場合には、市と事業者どちらの帰責によるかによりリスクの負担主体が異なる。 ・ 所蔵品等（預託品を含む）が、市・事業者以外の責によって盗難・毀損した場合には、リスク分担についてあらかじめ双方で協議する必要がある。
展示品管理リスク	・ 他館など他所蔵者から借用して展示を行う場合の展示品管理については、市と事業者どちらの帰責によるかによりリスクの負担主体が異なる。 ・ 他館から借り受けて展示している美術品が、運送業者・作業員等、市・事業者以外の責によって盗難・毀損した場合には、リスク分担についてあらかじめ双方で協議する必要がある。
貸館等管理リスク	・ 版画美術館では、一部の諸室を貸館対象として広く利用してもらっているが、この場合には盗難、施設損壊、火災等のリスクが想定される。 ・ 貸館時の盗難等の事故・事件に関しては借主側の責任負担を求め

リスクの分類	具体的な例
	ることとする。 - 貸館時に施設損壊等があった場合には借主側の責任負担を求めることとする。 - 貸館時に火災があった場合、失火法によりリスク負担には限界があるため、火災保険等による対応となる。
第三者賠償リスク	- 美術館施設の特性上、不特定多数の来館者が見込まれることから、多様な事由に起因する不慮の事故等に関連するリスクが想定される。不慮の事故等に起因して来館者等に傷害等が発生した場合、美術館が損害賠償請求を受ける可能性がある。 - 原則的には帰責者が賠償するため、帰責者が明白となるまでの対応が求められる。なお、PFI 手法の場合、施設管理者となる民間事業者が負担する。 - 不慮の事故等の原因が、施設の瑕疵によるもの等の場合には施設の施工者、展示品の設置等の不良によるもの等の場合には、設置した事業者が帰責する。
施設及び什器・備品の損傷リスク	施設及び什器・備品の損傷リスクについては、学芸部門の運営主体（市が学芸部門を担う場合、民間事業者が学芸部門も運営する場合）によりリスクの負担主体が異なるため、市ですでに指定管理者制度を導入している他施設におけるリスク分担を参考とする。
施設利用者変動リスク	施設利用者変動リスクについては、需要変動の考え方に連動して負担主体が異なるため、需要変動の責任主体を明確とする必要がある。
日常的な物価変動リスク	- 民間事業者が事業の参画にあたって事業性を判断する場合、日常的な物価変動に伴うコスト変動を官民のどちらが負担するのかについて、対価の構成の考え方も含め、あらかじめ負担主体を検討することが望ましい。 - サービス購入型 PFI 事業の場合、施設の維持管理費等については、一定の変動幅を超えた場合には対価の見直しを行うことが一般的となっている。コンセッション事業の場合には、運営に係るリスクを運営権者に一定程度移転するため、負担主体についての慎重な検討が求められる。 - 施設利用者変動リスクについては、需要変動の考え方に連動して負担主体が異なるため、需要変動の責任主体を明確とする必要がある。

リスクの分類	具体的な例
物価変動等による学芸職員の人件費変動リスク	・ 学芸職員の人件費は、物価変動以外にもベースアップ、昇給など多様な要素で変動する。このため、学芸職員を雇用する者がリスクの負担主体となる。

なお、運營業務における官民業務分担において、美術品の取扱いに関連する業務については、学芸員資格を有する者が実施する業務として整理した。当該業務について、学芸部門を市が担う場合には市が実施し、学芸部門も民間事業者の業務範囲とする場合には民間事業者が実施することから、学芸業務の実施主体によって、下表に示すように、リスクの負担主体が異なることに留意が必要である。

表 29 学芸業務の実施主体ごとに考えられるリスク分担

選択肢	リスク分担
学芸業務を市直営とする方法（市直営）	・ 学芸業務に内在するリスクについては、市が負担することとする。
学芸職員が市から民間事業者に出向し、学芸業務を民間事業者が担う方法（民間ただし市から出向）	・ 学芸職員が市から出向した民間事業者が学芸業務を担うため、学芸業務に内在するリスクについては、民間事業者が負担することとなる。
民間事業者が学芸職員を採用し、学芸業務を民間事業者が担う方法（民間）	・ 学芸業務に内在するリスクについては、民間事業者が負担することとする。

開発パートナーの形態として整理した 2 類型のうち、プランナー型の場合、① 開発パートナーの選定と②整備等事業者の選定の 2 段階で選定・契約が行われることになる。開発パートナーは②の選定条件を市とともに検討し、選定後、本事業を実施する事業者の構成員となるが、①の契約期間中に市と意向が合わず、①の契約を解除する必要性が生じる可能性がある。また、②の選定後、本事業を実施する事業者の構成員となる際に、開発パートナーと整備等事業者間で株主間協定や SPC への出資が叶わなかった場合等、協議不調が生じる可能性がある。

そのため、他の類似事例を参考に本事業における対応を整理する。

なお、開発パートナーの選定時の募集要項や提案書は契約書において開発パートナーの実施事項となり、選定時点で市の意向との整合を確認していることを前提とする。

表 30 他の類似事例における契約解除及び解除時の対応

事業	類似性	契約解除及び解除時の対応
【大阪府箕面市】 (仮称)箕面船場駅前地区まちづくり拠点施設整備運営事業	- 文化ホールの運営管理事業者を先行して選定し、運営管理事業者の意見も反映した設計・建設、設備等に係る実施方針や要求水準書等に基づき、整備等事業者を募集・選定 - 運営管理事業者は、整備等事業者選定後、同じSPCの構成員となる	○市と運営管理事業者の意向不調 - 運営管理事業者がSPCの構成員になるまでの期間、協定書を締結 - 運営管理事業者の責めに帰すべき事由等により市が協定を解除した場合、PFI事業の遅延等による損害について、市は違約金を請求する旨を募集要項にて明記 ○事業者間の協議不調 - 基本協定書にて、出資企業間の協議不調時、再選定費用及び遅延による損害は運営管理事業者を除く出資企業が支払うことを規定
【神奈川県横浜市】 みなとみらい21中央地区20街区MICE施設整備事業、同施設運営事業	- MICE施設について、整備事業者と運営事業者を別々に選定・事業実施 - 整備事業者には、運営事業者の意見を聴取し、その意見を設計の参考とすることを事業契約書にて規定 ※本事業との主な相違点 - 整備事業者選定が先で、運営事業者選定が後 - 運営事業者の業務範囲は運営のみ	○市と運営事業者の意向不調 - 本事業の継続が困難となる事由が派生した場合は契約を解除又は終了し、事業者は業務の引継ぎが完了するまでの間、自らの責任と費用負担で継続することを実施方針にて明記 ○（参考）事業者間のリスク分担 - 運営事業者の責めによる債務不履行や事業開始遅延等のリスクは、整備事業に与えた影響に関する負担も含め運営事業者が負う

表 31 本事業における契約解除及び解除時の対応

項目	リスク	対応
市と開発パートナーの意向不調	事業の中途終了リスク	開発パートナーとの契約書で、提案評価時（契約書実施事項）から乖離が生じる場合、市は契約解除ができ、当該リスクは開発パートナーの負担と規定
開発パートナーと整備等事業者の協議不調	契約締結リスク	整備等事業者選定後、基本協定書※で協議不調時の事業者（開発パートナー及び整備等事業者）負担を規定 ※開発パートナー及び整備等事業者と市の間で締結する、選定事業者の確認、事業契約締結までの義務や諸手続等を規定するもの

④ リスク分担表（案）の整理

こうした美術館・公園特有の業務を踏まえたリスクを勘案し、想定される官民リスク分担を下表のとおり整理した。

表 32 リスク分担表（案）

段階	No.	種類	内容	市	事業者
一般	1	入札説明書リスク	入札説明書・要求水準書等の誤り、提示漏れによるもの	○	
	2	入札リスク	入札費用の負担に関するもの		○
	3	契約締結リスク	市の責めにより契約締結が遅延、中止となる場合	○	
	4		事業者の責めにより契約締結が遅延、中止となる場合		○
	5		上記以外の理由により契約締結が遅延、中止となる場合	△	△
	6		本事業の契約に関する議決が議会で得られない場合	○	
	7	政策転換リスク	市の政策変更による事業への影響（事業の中断・中止、事業範囲の変更、縮小、拡大など）に関するもの	○	
	8	住民対応リスク	本事業（施設の配置、運営）に関する住民反対運動、訴訟、要望への対応に関するもの	○	
	9		上記以外の理由による住民反対運動、訴訟、要望、苦情への対応に関するもの		○
	10	法令変更リスク	本事業に直接関係する法令等の変更、新たな規制立法の成立等に関するもの	○	
	11		本事業に直接影響しない一般法令（当該事業のみでなく、広く一般的に適用される法令等）の変更に関するもの		○
	12	税制変更リスク	本事業に直接的影響を及ぼす税制の新設・変更に関するもの	○	
	13		その他の税制変更に関するもの（法人税率の変更等）		○
	14	許認可取得リスク	公共施設の管理者として市が行う許認可の取得が遅延又は取得できなかった場合	○	
	15		業務の実施に関して市が行う以外の許認可の取得が遅延又は取得できなかった場合		○
	16	債務不履行リスク	市の責に帰すべき事由による債務不履行に関するもの	○	
	17		事業者の事業放棄、破綻に関するもの		○
	18		法令変更により当初予定されていた業務の継続履行が困難となり債務不履行が生じる場合	○	
	19		事業者の提供するサービスの品質が要求水準書の示す一定の水準を満たしていないことに関するもの		○
	20	環境リスク	設計・建設・維持管理・運営上の環境への悪影響		○
	21	第三者賠償リスク	市の責めに帰すべき事由（市の提示条件・指示に起因する損害）による賠償	○	
	22		事業者が実施する調査・工事等による騒音・振動・地盤沈下等による賠償		○
	23		事業者の責めに帰すべき事由（設計・建設・維持管理・運営上の不備）による賠償		○
	24	物価変動リスク	物価変動によるコストの変動に関するもの	△	○

段階	No.	種類	内容	市	事業者
	25	金利リスク	基準金利確定前の金利変動に関するもの	○	
	26		基準金利確定後の金利変動に関するもの		○
	27	資金調達リスク	市が調達すべき資金を、市の債務不履行のため、事業資金調達に失敗した場合	○	
	28		事業者が調達すべき資金を、市の債務不履行のため、事業資金調達に失敗した場合		○
	29	不可抗力リスク	災害対策基本法に定める天災等によるもの	○	
	30		設計・建設・維持管理・運営上の事故・障害の発生に伴うもの	○	○
	31		戦争、内乱、外国の侵略、暴動、テロ、放射能汚染等の被害に関するもの	○	
	32	知的財産権侵害リスク	本事業の実施に当たり第三者の知的財産権等を侵害し、又は事業者が作成した著作物等が第三者の知的財産者の知的財産権等を侵害した場合に、第三者に生じた損害の賠償		○
調査・設計	33	測量・調査リスク	市が実施した測量、調査等に不備があった場合	○	
	34		事業者が実施した測量、調査等に不備があった場合		○
	35	設計変更リスク	市の指示又は市の責めに帰すべき事由による設計変更による費用の増大、計画遅延に関するもの	○	
	36		事業者の提案内容の不備、変更による設計変更による費用の増大、計画遅延に関するもの		○
	37	設計等費用超過リスク	市の指示・判断によるもの	○	
	38		事業者の判断によるもの		○
	39	着工遅延リスク	市の指示、提示条件の不備、変更によるもの	○	
	40		上記以外の要因によるもの		○
建設	41	地中障害物処理リスク	与条件として明示していない地中障害物の処理によるもの	○	
	42		上記以外の場合地中障害物に関するもの		○
	43	電波障害発生リスク	通常予見可能なもの		○
	44	完工遅延リスク	市の指示・変更による場合	○	
	45		埋蔵文化財による工事遅延の場合	○	
	46		上記以外による完工遅延の場合		○
	47	工事費増減リスク	市の指示による工事費の増減の場合	○	
	48		地盤条件の予測ミスなど、市の指示以外による工事費増大の場合		○
	49	性能リスク	施工不良を含む、要求仕様に不適合の場合		○
	50	一般的損害リスク	工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害に関するもの		○
	51	工事監理リスク	事業者が実施する工事監理の不備により工事内容・工期等に不具合が発生した場合		○
	52	工法リスク	予見不可能な技術工法等の欠陥が生じた場合		○
	53	物価変動リスク	急激な物価変動の場合	○	△
維持管理・運営	54	所蔵品管理リスク	地震等天災による場合	○	
	55		所蔵品が、他館等への貸出によって館外にある場合に、市の責によって盗難・毀損した場合	○	
	56		所蔵品が、他館等への貸出によって館外にある場合に、事業者の責によって盗難・毀損した場合		○
	57		所蔵品が、運送業者・作業員等、市・事業者以外の責によって館外で盗難・毀損した場合		

段階	No.	種類	内容	市	事業者
	58	展示品管理 リスク	寄託・継続借用により一定期間管理している他の所有者の所蔵品が、地震等天災により自館の施設内で毀損した場合	○	
	59		他館から借り受けて展示している美術品が、自館の施設内で、市の責によって盗難・毀損した場合	○	
	60		他館から借り受けて展示している美術品が、自館の施設内で、事業者の責によって盗難・毀損した場合		○
	61		他館から借り受けて展示している美術品が、運送業者・作業員等、市・事業者以外の責によって自館の施設内で盗難・毀損した場合	○	
	62	利用者対応 リスク	施設利用者数の変動による収入の増減に関するリスク（独立採算事業を除く）	○	
	63		施設利用者数の変動による支出の増減に関するリスク（独立採算事業を除く）	○	○
	64		独立採算事業（レストラン及びミュージアムショップ等）の利用者数の変動による収入・支出の増減に関するリスク		○
	65		運営における事業者からの苦情、利用者間のトラブル等、利用者対応に関するもの		○
	66	情報漏洩リスク	市の責に帰すべき個人情報や守秘義務情報の外部流出	○	
	67		事業者の責に帰すべき個人情報や守秘義務情報の外部流出		○
	68	自主事業リスク	要求水準書に記載された以外の事業者の自主事業に関する付帯事業の不振・事業計画不履行		○
	69	物価変動リスク	急激な物価変動の場合	○	△
	70		上記以外の要因による維持管理・運営費用の増加による場合		○
	71	施設瑕疵リスク	事業者が修繕・設置した施設・設備の瑕疵が、事業期間中に発見された場合		○
	72		事業終了後に対象施設及びに隠れたる瑕疵があった場合		○
	73	施設・設備修繕リスク	施設・設備の劣化に対して、事業者が実施すべき適切な改修等を実施しなかったことに起因する施設・設備の損傷		○
	74		市の指示による業務内容の変更による使用調整に起因するもの	○	
	75		事業者の責に帰すべき事由による事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大に関するリスク		○
	76		上記以外の要因によるもの（不可抗力、物価変動等、他のリスク分担項目に含まれるものを除く）	○	
	77		要求水準に適合させるための改修工事実施及び費用の負担		○
	78		修繕費が予想を上回った場合		○
	79		施設改修時に第三者に損害を与える場合		○
	80	施設及び什器・備品の損傷 リスク	第三者による故意又は重過失による施設の損傷	○	
	81		第三者の過失等による施設の損傷		○
	82		第三者による故意又は重過失による火災	○	

段階	No.	種類	内容	市	事業者
	83		第三者の過失等による火災		○
	84		施設及び什器・備品の瑕疵に起因する損傷		○
	85		通常劣化による施設及び什器・備品の損傷		○
	86		要求水準の不適合に関するもの（維持管理業務の内容が契約書に定める水準に達しない場合）		○
	87	事故リスク	市が行う業務に関する事故等に起因するもの又は市の責めに帰すべき事由によるもの	○	
	88		事業者が行う業務に関する事故等に起因するもの又は市の責めに帰すべき事由によるもの		○
	89	技術革新リスク	想定しない技術革新に伴う施設・設備の陳腐化のうち、市の指示により発生する増加費用	○	
	90		上記以外の技術革新等に伴う施設・設備の陳腐化により発生する増加費用		○
中途終了	91	事業の中途終了リスク	事業継続の必要性がないと市が判断する場合	○	
	92		市の債務不履行に起因する事業者との契約解除	○	
	93		事業者の債務不履行に起因する事業者との契約解除		○
引継ぎ・移管	94	引継ぎリスク	実施契約期間満了時の業務の引継ぎに関するリスク		○
	95	施設の性能確保リスク	事業終了時における施設の性能確保に関するもの		○
	96	移管手続リスク	事業の終了（移管）手続に関する諸費用の増加に関するもの及び SPC の精算手続に伴うもの		○

6-4 事業者選定における市の役割整理

事業者選定において、手続きの公平性を確保する必要があるため、都市公園法第五条の二では、公園管理者は、公募設置等指針において公募条件を明確にするとともに、学識経験者の意見を聴いた上で、選定のための評価の基準を定めることとされている。

7. 事業スキームの定性評価の実施

① 定性評価の観点

本事業は“芸術の杜”というテーマのもと、工芸美術館の整備等を含む公園の再整備により、賑わいを創出するとともに、市の財政負担の低減も期待される。そのため、戦略的な投資の促進、一体運営によるシナジー効果、財政負担の抑制、国庫補助・支援の観点で評価する。

② 評価結果

定性評価から、事業手法は Park-PFI が優位になるが、国庫補助・支援内容は調整中のため、VFM は他の事業手法も含めて算定する。

区分		Park-PFI		PFI方式	DBO方式	従来の公共発注方式		
		プランナー型(2段階発注)	デベロッパー型	BTO		設置(指定)管理	公共直営	
公園・収益施設の企画運営		民間	民間	民間	市	市	市	
工芸美術館	設計	民間	民間	民間	民間	市	市	
	施工	民間	民間	民間	民間	市	市	
	維持管理	民間	民間	民間	民間	民間	市	
	企画運営	民間／市(学芸)	民間／市(学芸)	民間／市(学芸)	市	市	市	
公園の維持管理		民間	民間	民間	民間	民間	市	
美術館 版画館	維持管理	民間	民間	民間	民間	民間	市	
	企画運営	民間／市(学芸)	民間／市(学芸)	民間／市(学芸)	市	市	市	
全般 (体制・事業形態)		・開発Pによる自由度の高い事業 ・設計運営会社が中心となるイメージ	・投資を伴う再開発が期待される ・コンソーシアムによる一体運営	公共施設を中心とした事業展開	管理業務委託	管理業務委託	現在の事業形態	
戦略的な投資の促進		○ Park-PFI制度の仕組み(公募対象公園施設への投資及び特定公園施設への還元)による投資促進が期待できる	○ 同左	○ PFI制度における自主事業による投資促進が期待できる	△	△ 市が求める施設整備と一体的な投資ではないことから、投資促進は限定的になる可能性が高い	△	△ 民間事業者の創意工夫が発揮されないため、投資促進は期待できない
一体運営によるシナジー効果		○ 収益事業を含めた一体的な管理が期待できる	○ 同左	○ 同左	△	△ DBO事業対象においては一定の期待ができる	△	△ 市が一体運営できるが、所管組織間の連携が必要であり、従来通りの場合、効果は限定的
VFM (財政負担の抑制)※1		◎ 施設整備を含めて一体的な発注となることに加え、特定公園施設の整備費(5割分)に国の財政支援の活用可能性があるため、VFMが期待できる。但し、市に比べ、民間の資金調達コスト分の増加がある	◎ 同左	○ 施設整備を含めて一体的な発注となることに加え、施設整備(2割分)に国の財政支援の活用可能性があるため、VFMが期待できる。但し、市に比べ、民間の資金調達コスト分の増加がある	○	△ 施設整備を含めて一体的な発注となるため、VFMが期待できる	△	一 施設整備は別発注となるため、限定的 従来通りのため、効果なし
国庫補助・支援		調整中(官民連携型賑わい拠点創出事業に対する社会資本整備交付金)		PFI事業財政措置 ※2		—	—	—

※1 一般的な見解であり、本事業に係る定量的評価の実施により変更となる可能性がある。

※2 旧自治省財政局長通知「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(平成11年法律第117号)」に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について」に基づく補助

③国庫補助に関する整理

本事業においては、PFI（DBO）方式、Park-PFI 方式の場合に活用できる可能性がある国庫補助等が異なる。本事業の実施において国庫補助等の有無が大きく影響を与えるため、それぞれの内容を整理する。

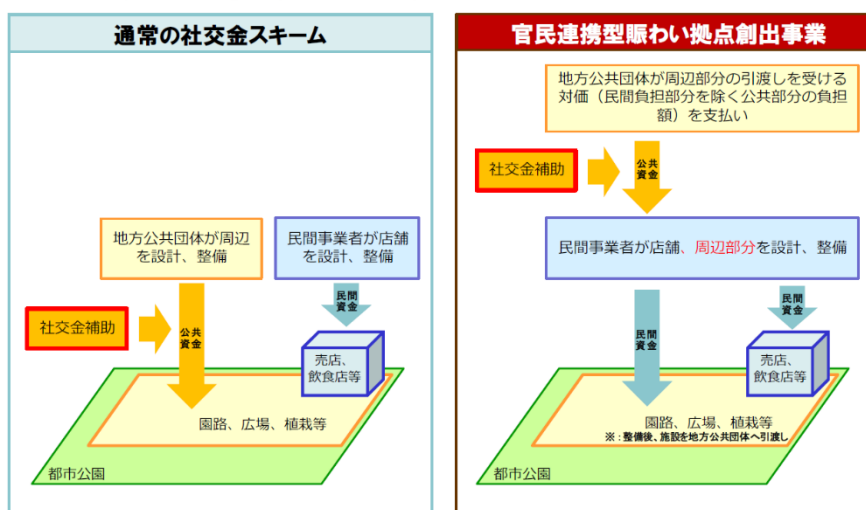
（１）Park-PFI 方式

Park-PFI 方式の場合は、民間資金の活用による効率的な公園施設の整備を推進するため、民間事業者が行う園路、広場等の特定公園施設の整備に要する費用のうち地方公共団体が負担する金額の 1/2 を社会資本整備総合交付金により国が支援する官民連携型賑わい拠点創出事業の活用が考えられる。

■官民連携型賑わい拠点創出事業の事業要件

交付対象	地方公共団体
面積要件	面積0.25ha以上の都市公園
国費対象基礎額	民間事業者が行う特定公園施設の整備に対して地方公共団体が負担する額の1/2
事業費の要件	<u>地方公共団体の費用負担が特定公園施設の整備に要する費用の積算額に対して1割以上削減されること</u>

■官民連携型賑わい拠点創出事業の支援対象イメージ



出典：国土交通省「都市公園の質の向上に向けた Park-PFI 活用ガイドライン」（平成 30 年 8 月 10 日改訂版）

図 22 社会資本整備総合交付金（官民連携型賑わい拠点創出事業）の概要

(2) PFI (BTO) 方式

本事業において、上記の社会資本整備総合交付金等の財政措置がない場合、旧自治省
 財政局長通知「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成
 11 年法律第 117 号）に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置につ
 いて」で示される、地方交付税措置の活用が考えられる。

表 33 旧自治省財政局長通知による地方交付税措置の概要

区分	内容
要件	・ 当該施設の所有権が一定期間経過後に当該地方公共団体に移転（当該施設の整備後直ちに移転する場合を含む。）するもの又は PFI 契約が当該施設の耐用年数と同程度の期間継続するものであること。 ・ 通常当該施設を地方公共団体が整備する場合に国庫補助負担制度がある事業については、PFI 事業で整備する場合にも同等の措置が講じられること。
財政措置の内容	・ 直営事業の場合に施設の種別に応じた財政措置の仕組みがある施設については当該措置内容に準じて、そのような財政措置の仕組みがない施設については一定の範囲で地方交付税措置を講じる。 ・ 施設の種別に応じた財政措置の仕組みがない施設の場合 下記の要件を満たす施設について、地方公共団体が PFI 事業者に対して、施設整備時に整備費相当分を支出するか又は後年度に整備費相当分を割賦払い、委託料等の形で分割して支出するかを問わず、何らかの形で整備費相当分の全部又は一部を負担する場合、当該負担額の合計額（用地取得費を含まず、金利相当額を含む。）の 20% に対し均等に分割して一定期間交付税措置を行う。 （施設の要件） ➤ 通常地方公共団体が整備を行っている公共性の高い施設であり、かつ非収益的な施設（無料または低廉な料金で住民のように供され、施設整備費の全部又は一部を料金ではなく地方公共団体の財源で負担することが通例である施設）であること。

出典：旧自治省財政局長通知「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（平成 11 年法律第 117 号）に基づいて地方公共団体が実施する事業に係る地方財政措置について」を基に作成

④ Park-PFI と PFI の手法の比較について

Park-PFI と PFI の事業手法の違いについて、改めて整理すると以下のようになる。

サウンディングでは、いくつかの収益事業に関するアイデアが出され、収益施設（公募対象公園施設）と収益施設以外（特定公園施設）を併せて整備する Park-PFI の活用可能性が示されている。

民間事業者が 20 年以上を希望する場合には Park-PFI と PFI の併用も考えられるが、サウンディングにて、20 年以上を希望する民間事業者はいなかったことから、現時点では併用の検討の必要性は低い。

事業手法の検討に関しては、それぞれの手法に係る国の支援の活用が大きな差異になると考えられる。

表 34 Park-PFI と PFI の比較

項目	Park-PFI	PFI
根拠法	都市公園法	PFI 法
事業期間の目安	20 年以内	基本的に 10～30 年程度
議会の承認	必須ではない	必須とされるケースが多い
SPC の設立	必須ではない	必須とされるケースが多い
収益施設以外の施設整備の要否	必須（特定公園施設）	必須（PFI 法第 2 条に定められる公共施設）
本事業の特定公園施設に係る国の支援	社会資本整備総合交付金（官民連携型賑わい拠点創出事業） 特定公園施設の整備に対して地方公共団体が負担する額の 50%	旧自治省地方交付税措置 PFI 事業者に対して、何らかの形で整備費相当分の全部又は一部を負担する場合、当該負担額の合計額の 20%

出典：国土交通省「都市公園法改正のポイント」を基に作成

⑤ Park-PFI と PFI の事業範囲の設定イメージ

Park-PFI と PFI の事業範囲の設定についてのイメージを以下に示す。

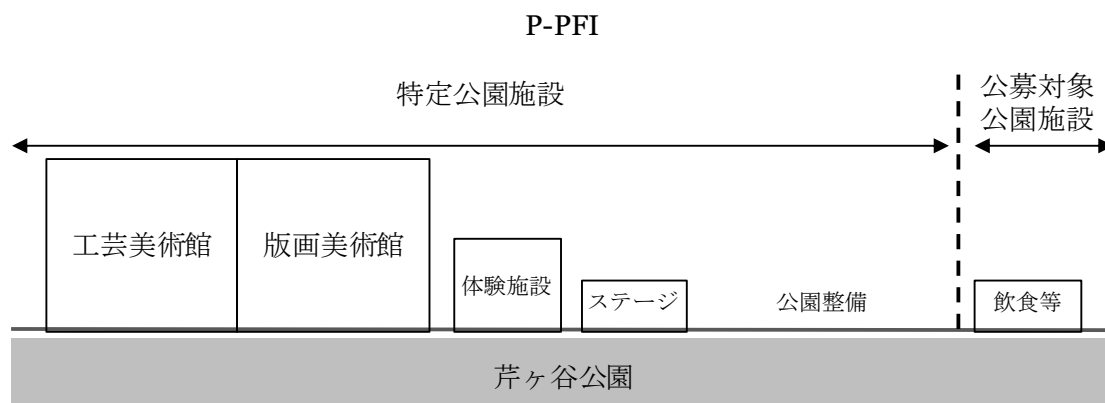


図 23 Park-PFI の官民連携事業の範囲イメージ

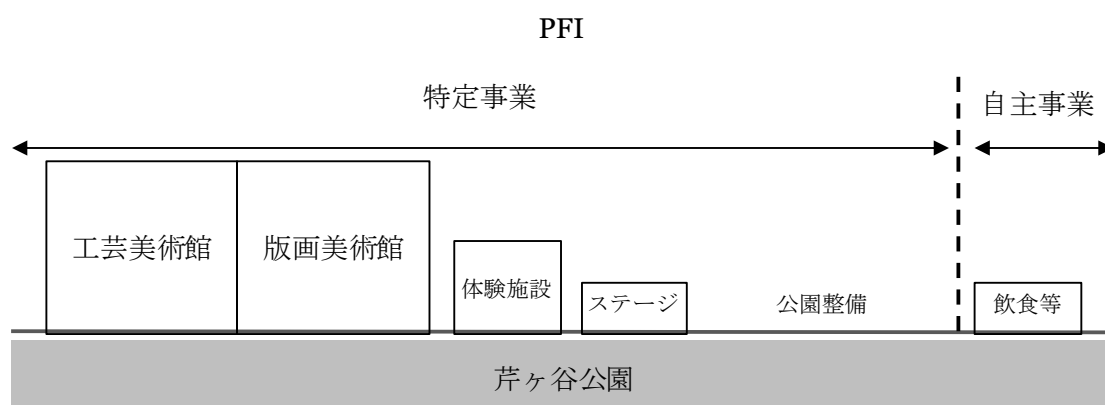


図 24 PFI の官民連携事業の範囲イメージ

8. 概算事業費の算定及び VFM の算定

8-1 VFM の概要

① VFM の考え方

VFM(Value For Money)は、PFI 等事業における重要な概念の一つで、「支払に対して最も価値の高いサービスを供給する」という考え方であり、官民連携事業として実施することが、公共部門が自ら実施する場合に比べて効率的かつ効果的に実施できるかどうかを測る指標である。

民間の創意工夫や複数業務の一括発注に伴うコスト削減効果等によって、施設整備費や維持管理・運営費等、業務に関連するコストは従来の公共直営による事業費よりも削減されることが期待される一方で、官民連携事業等では、資金調達コストや SPC の経営コスト（法人税や人件費等）等の追加コストが発生することから、これらの増加要因を考慮してもなお、民間活力の導入による効果が上回るかどうか、VFM の考え方となる。

VFM は、従来方式で実施した場合に生じると想定される費用（PSC(Public Sector Comparator)）と、PFI 等事業において実施した場合に生じると想定される費用（PFI-LCC）のそれぞれを現在価値に換算した額の差額によって算出する。

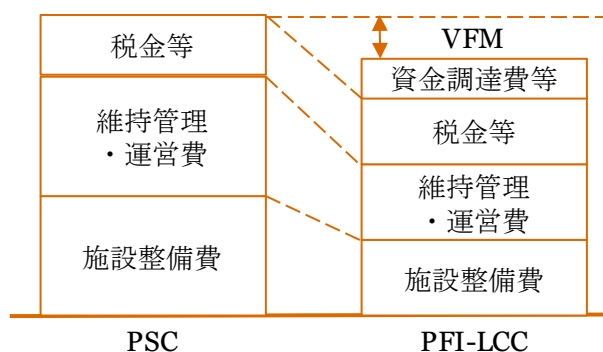


図 25 VFM の考え方

② VFM の算出方法

(1) VFM 算出の流れ

VFM の算出の流れを下図に示す。各実施内容は次項以降に示す。

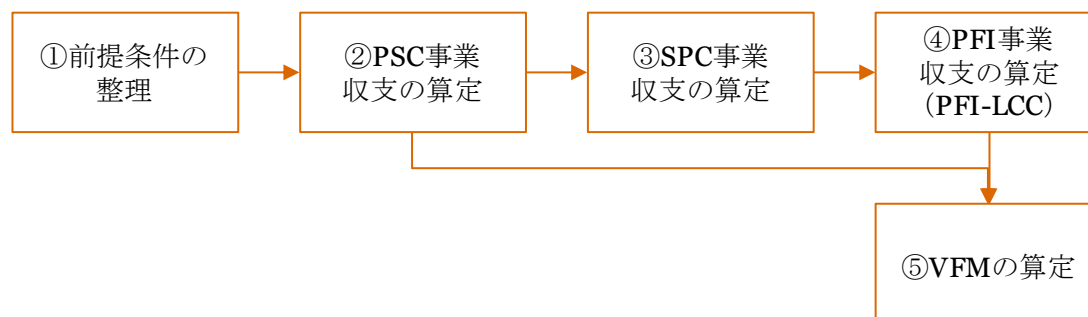


図 26 VFM 算出の流れ

(2) 前提条件の整理

- ・ 事業実施の前提条件（事業方式や事業期間等）を設定
- ・ 官民連携事業における金融関連費用の料率や SPC 運営経費等を設定

(3) PSC（従来型）事業収支の算定

- ・ (2) をベースに従来型発注の場合の事業費及び市の財政負担額を算定

(4) 概算事業費の設定（SPC 事業収支）

- ・ PPP/PFI 手法を導入した場合の民間事業者（SPC 等）の事業収支をシミュレーションするための各種条件（官民業務分担、縮減率、適用金利、割引率等）を設定
- ・ 事業収支について概算事業費を算定（施設整備費に係る費用について、市からサービス対価として収受することと設定）

(5) 官民連携事業における収支の算定（PFI-LCC）

- ・ (4) をベースに PPP/PFI 手法を導入した場合の市の財政負担額を算出
- ・ 施設整備費に係る SPC 負担額は、市がサービス対価として SPC に支払うことを想定

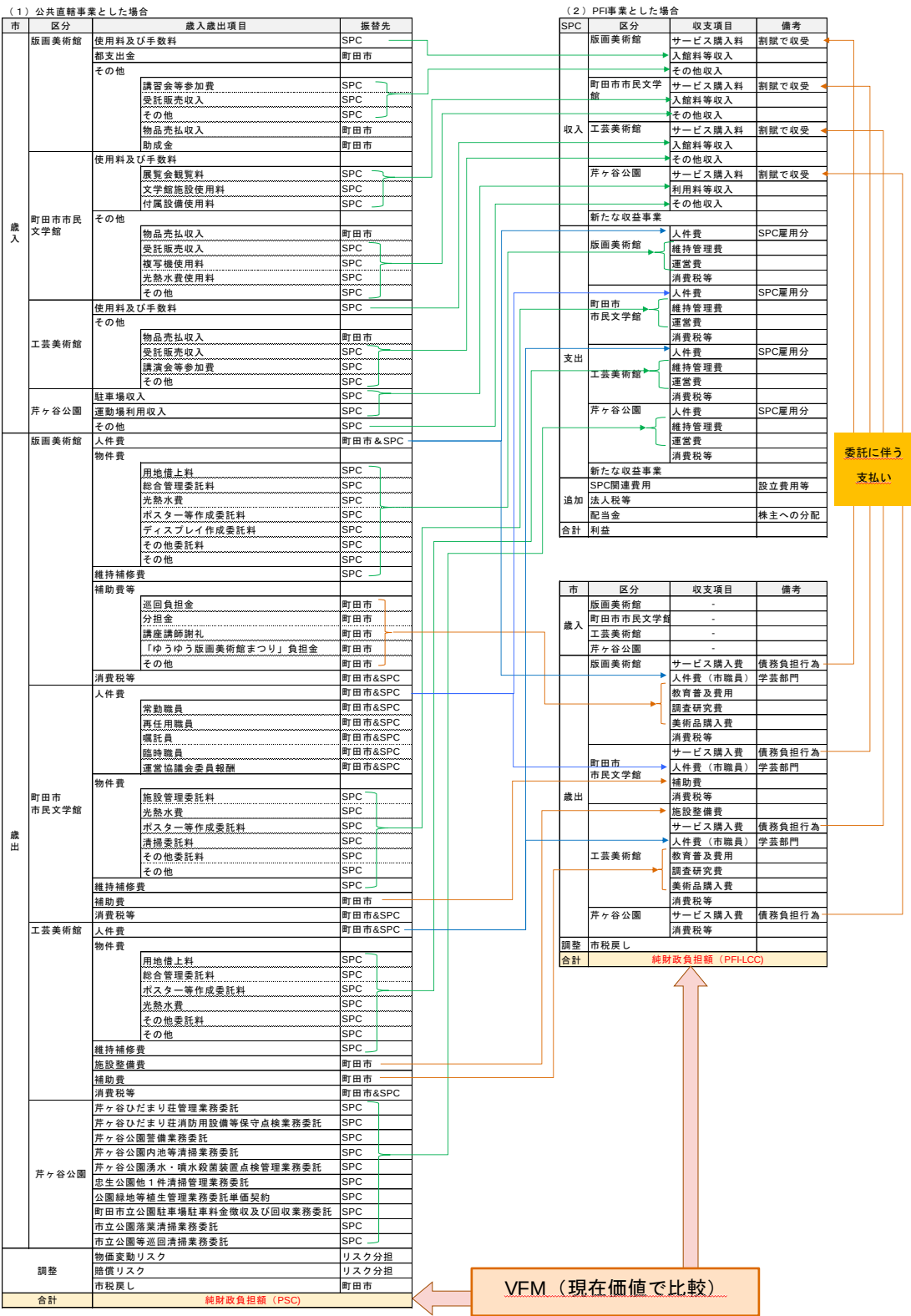
(6) 官民連携事業における収支の算定

- ・ (3) 及び(5)よりそれぞれの方式の市の財政負担額の現在価値を比較し VFM を算定

③ VFM の算出の仕組みのイメージ

VFM は、PSC（従来型）を基に、PFI 事業における民間事業者（SPC）と市それぞれの収入と支出に振り替えるとともに、PFI 事業の場合の必要事項を追加したうえで、市の負担額を比較して算出する。（次頁参照）

表 35 VFM の算出の仕組みのイメージ



8-2 前提条件

① 事業方式

官民連携による公園及び美術館の整備・運営を行うことから、Park-PFI、PFI (BTO)、DBO、従来方式（直営）を検討する。

表 36 検討する事業手法

事業手法	
PFI 手法	BTO 方式
PPP 手法	DBO 方式
	Park- PFI 方式
直営(従来手法)	従来方式(分割発注)

② 事業期間

- ・ Park-PFI 制度の活用を念頭に、施設整備期間を含んだ 20 年とする。

③ 起債条件

市が実施した他事業（2016 年 4 月公表の「町田市熱回収施設等（仮称）整備運営事業」の特定事業選定時の「資金調達にかかる費用の算出方法」）を基に下表のとおり設定した。

表 37 起債条件

起債条件	
金利	1.0%
据置期間	3 年
返済期間	15 年
返済方法	元利均等

④ 国庫補助等の条件

事業手法別の国庫補助等の条件は、下表のとおり設定した。

表 38 補助条件

補助条件	
従来方式(分割発注)	なし
DBO 方式	なし
BTO 方式	施設整備費の 20% (「旧自治省財政局長通知(平成 12 年 3 月 29 日自治調第 25 号)」)
Park・PFI 方式	特定公園施設の整備費の 50%に対して地方公共団体が負担する額 (社会資本整備総合交付金(官民連携型賑わい拠点創出事業))

⑤ 割引率

割引率算定の考え方を以下に示す。

表 39 割引率算定の考え方

項目	算定の考え方
割引率	2.6%として設定 「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程 策定の手引」(内閣府 民間資金等活用事業推進室 平成 28 年 3 月)を参考にし、平成 25 年度及び平成 26 年度に実施方針が公表された PFI 事業のうち VFM 評価が公表されているものの割引率平均値を採用した。

⑥ 縮減率

類似の PFI 事業の削減率を参考に、本事業の特性を踏まえ、補正をかけて設定した。

表 40 類似事業の縮減率

事業分野	削減率(%)			
	設計費	建設費	維持管理費	運営費
文化交流施設	15	15	17	0
文化交流施設	5	5	5	5
文化交流施設	15	15	10	0
文化交流施設	15	15	15	0
観光施設	9	9	7	7
観光施設	10	10	10	10
整備費	11.5			
維持管理費				7.2

出典：「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引」(内閣府民間資金等活用事業推進室(平成 29 年 1 月))

表 41 本事業における補正

削減率の考え方	
設計・建設費	(建物整備) 基本設計を実施中であることから、設計に係る工夫の余地が少なくなることに加え、版画美術館は新規施設整備に比べ削減余地が少ない。そのため、類似事業の半分(約 5.8%)と仮定 (公園整備) 基本設計を実施中であり、建物に係る削減率に比べ削減余地が少ないと考えられるため、建物の半分(約 2.9%)と仮定
維持管理・運営費	(建物維持管理・運営) 類似事業の削減率を設定 (公園維持管理・運営) 建物に係る削減率に比べ削減余地が少ないと考えられるため、建物の半分(約 3.6%)と仮定 (人件費) サウンディングにおける民間事業者の情報を基に、1人当たり単価を 5,000 千円/年とした。従来方式の既存事務は過去数年実績を基に人員数で除した単価から上記民間事業者単価に置き換え、公園管理・運営を充実させるための新規事務分は、市の指定管理を導入している他の公園における人件費見積単価 6,510 千円/年から置き換えるよう設定した。

⑦ 民間の資金調達

民間の資金調達の前提を下表に示す。

表 42 民間の資金調達の設定条件

項目	説明及び基準値
借入金利	借入金利: 1.1% (基準金利にスプレッドを加味。) 返済方法: 元利均等払い
資本金	100,000 千円 (税制上メリットを得られるため、中小企業と認定される境界線である資本金 1 億円とし、残りを借入金で調達する。)

⑧ 整備費

本事業に係る工芸美術館、公園整備等に対する市の現時点の概算額を用いた。

表 43 整備費の設定条件

項目	従来型	PFI 方式
工芸美術館	2020 年予算要求額を採用し 設定	従来型を基に削減率を反映
公園整備		
その他関連事業費		

⑨ 従来方式の維持管理運営費、観覧料等収入

既存分は過去数年間の実績を用いた。工芸美術館は旧町田市立博物館の実績を用いた。

公園管理・運営を充実させるための新規分は、サウンディングを参考に維持管理・運営に 6 名分の人件費を追加し、別途公園全体を管理する立場として 1 名分を追加（ただし、人件費は市内の他の公園を参考に 0.5 人分）した。各単価は上記⑥記載のとおり。

⑩ インフレ率

インフレ率の設定の考え方を下表に示す。

表 44 インフレ率の設定条件

項目	説明及び基準値
インフレ率	「消費者物価指数 長期時系列データ 中分類指数(1970 年～最新年)総合」(政府統計)を使用し、過去 30 年平均インフレ率を参照。 年 0.53% 美術館の使用料を除く全ての収入と支出にインフレ率を見込んだ

⑪ 事業費の支払方式

各事業手法の事業費の支払方式の考え方を下表に示す。

表 45 事業費の支払い方式

事業手法	整備費	維持管理費
従来方式(分割発注)	・ 引渡後に一括払い	・ 年度毎に支払い
DBO 方式		
BTO 方式	・ 維持管理期間での延べ払い	
Park- PFI 方式	・ 社会資本整備総合交付金対象： 引渡後に一括払い ・ その他： 維持管理期間での延べ払い	

8-3 算定結果

① 定量評価（総論）

工芸美術館及び公園の一体的な整備・運営について、民間活用手法による VFM の算定の結果、従来方式に比べ、DBO 方式、PFI 方式、Park-PFI 方式いずれも、現在価値化前の純支出額の比較及び現在価値換算後の両方で削減効果が認められた。

内訳は、現在価値換算前の場合、どの方式も施設整備は約 5%、維持管理費は約 12% の削減効果が期待できる結果となった。維持管理費においては、従来方式の市職員人件費が民間事業者置き換えられることによる効果が特に大きい。歳入は、どの方式かにより大きく差が生じ、国庫補助等の支援の活用可能性がある Park-PFI 方式と PFI 方式は、従来方式、DBO 方式に比べ優位になる。

ただし、国庫補助等の支援については、可能性調査段階であり見込通り得られるかどうかは今後の詳細検討及び調整により変化する可能性がある。

② DBO 方式

DBO 方式は、①記載のほか、施設整備費が減少したことに伴い起債に係る利息の減少の効果もあり、従来方式と比べ現在価値換算前で 10% 近く削減効果が期待できる結果となった。

③ PFI 方式

PFI 方式は、国庫補助等の支援として整備費相当額の 20% を見込んだことに伴い、民間事業者への割賦手数料等の歳出増加を上回る歳入増加により、従来方式と比べ現在価値換算前で 10% を超える削減効果が期待できる結果となった。

なお、国庫補助等の支援がない場合であっても、従来方式と比べ現在価値換算前で約 4% の削減効果が期待される。

④ Park-PFI 方式

Park-PFI 方式は、国庫補助等の支援として特定公園施設の整備費の 50% を見込んだことに伴い、民間事業者への割賦手数料等の歳出増加を上回る歳入増加により、従来方式と比べ現在価値換算前で 20% 程度の削減効果が期待できる結果となった。

なお、国庫補助等の支援がない場合であっても、従来方式と比べ現在価値換算前で約 4% の削減効果が期待される。

9. 事業スキームに関する総合評価の実施

9-1 総合評価の実施

① 総合評価

定性評価及び定量評価の結果、民間事業者の戦略的な投資の促進及び一体運営によるシナジー効果、国庫補助等の支援の活用可能性の観点から、国庫補助等の支援が得られる場合は、Park-PFI 方式が最も優位な事業スキームと期待できる。Park-PFI 方式において特定公園施設の整備に係る国庫補助等の支援が得られない場合は、PFI 方式が最も優位な事業スキームと期待できる。ただし、いずれの方式でも国庫補助等の支援がどの条件でどの施設にまで適用できるかどうか、今後の検討課題である。また、DBO 方式でも従来方式に比べて定量評価では効果が期待できる結果となったことから、国庫補助等の支援が得られない場合には DBO 方式を検討することが考えられる。

② 事業スキームのイメージ

本事業を進めるにあたっては、前述の開発パートナーの役割等の検討で示したとおり、企画・運営に強みを持つ事業者を開発パートナーとして選定した後に整備等事業者を選定して実施するプランナー型と、施設整備・維持管理に強みを持つ事業者が中心となりすべての業務を一括して担うグループを形成するデベロッパー型が考えられる。

プランナー型の場合は事業体制がフェーズ 1、フェーズ 2 に分かれ形成される。一方デベロッパー型の場合は一括になるため、プランナー型のフェーズ 1 はなく、当初からフェーズ 2 の形態となることが考えられる。事業スキームのイメージを以下に示す。

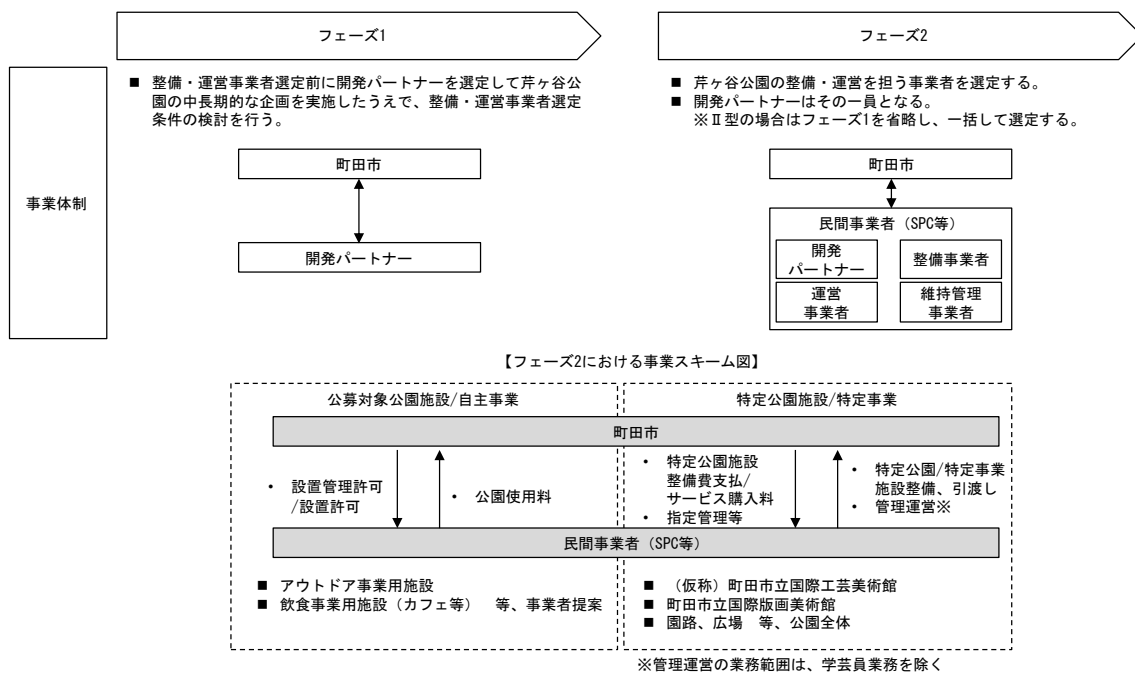


図 27 本事業における Park-PFI/PFI 方式の事業スキームのイメージ

10. 本事業の次年度検討に向けて町田市で実施している取り組み

10-1 面白がる会

町田市では、参加者に肩書や世代などを越えてフラットに芹ヶ谷公園の活用アイデアを抽出するイベントや公園の未来や活用のアイデアを語り合う場として「面白がる会」を開催している。

「面白がる会」では芹ヶ谷公園の町田市国際版画美術館の講堂を会場とし、2回に分けて芹ヶ谷公園の資源や課題の抽出からアイデアの抽出まで行い、町田市民だけではなく町田市外在住で芹ヶ谷公園を利用している参加者もあり、老若男女問わず幅広い層からアイデアを抽出している。

また、「面白がる会」の1回目と2回目のあいだに番外編として茅場町のスペースを会場として新しい公園活用をテーマとした会を公園活用の有識者をゲストに招聘して開催している。

面白がる会で抽出されたアイデアは、今後の公園活用実証実験へと展開される予定である。



出典：芹ヶ谷公園“芸術の杜”プロジェクト コンセプトブック(案)

図 28 町田を面白がる会・公園の未来を面白がる会

10-2 市内の学校・学生との連携や市の他のプロジェクトとの連携

市内の学校・学生らとの連携や市の他のプロジェクトとの連携を行いつつ、芹ヶ谷公園の活用における新たな取り組みを進めている。

① 町田市文化プログラムとの連携

町田市文化プログラムとの連携企画として、桜美林大学芸術文化学群ビジュアル・アーツ専攻の「デザイン・プロジェクト」授業では芹ヶ谷公園を対象にした「(仮) ”せせらぎの光の杜プロジェクト”」を進めている。

活動では、プロジェクトチームの生徒たちへヒアリング形式のワークショップを実施し、芹ヶ谷公園をフィールドワークした時の印象や、どのようなイベントやモノがあると自分たちが来たくなる公園になるかなど、大学生の目線から意見を集めた。

その成果の一部として、公園の一般利用者に向けて 2020 年 1 月 25 日、26 日の夕方に現地にてデモンストレーション(下図「まだ見たことのない光・幻想公園」)を開催している。

また、芹ヶ谷公園の整備に多様な方々が主体的にこの取組みに参加できる市民参加型プラットフォームとして「Made in Serigaya」をつくり、第一歩として「FIRE Meeting #0 (作戦会議)」(焚火を囲んでみんなで新しい公園の活用について語り合うもの)を同日開催している。その他にも、他のプロジェクトや版画美術館における同時期開催展示を併せて案内するなど連携による認知・魅力向上に取り組んでいる。

★ 同時開催 ★
25日(土) 26日(日)の週末には、他にも Made in Serigaya & 町田市文化プログラムの企画を開催します。ぜひ気軽にお立ち寄りください！

まだ見たことのない光・幻想公園
①17:00- ②17:30- の2回、デモンストレーションパフォーマンスも行います。

相原 竹あかり
幻想公園のライトアップにあわせて、相原にぎわい創生プロジェクトとのコラボにより、相原から竹灯籠が芹ヶ谷公園にやってきました！

FIRE Meeting #0
芹ヶ谷公園“芸術の杜”の再整備に向けて、新しい公園活用について考える作戦会議を行います！
焚き火を囲んで、みんなでワイワイ楽しく、公園の新しい使い方・楽しみ方を語り合しましょう！
夏には、市民参加型の大規模実証実験として「パークミュージアムフェスティバル2020(仮)」の開催も予定しています！
1.26 sun 14:00-16:30
@多目的広場(雨天中止)
Free popcorn & coffee

江戸切子の世界展
国際版画美術館市民展示室Aでは、2017年度に博物館が寄贈を受けた江戸切子作品の展示を行っています！
26日は最終日です。ぜひご覧ください。
(入場は16:30まで、入館無料)

芹ヶ谷公園 Serigaya Park
町田市文化プログラム Machida Cultural Program
町田市文化プログラムの情報は、Instagram (@machida_bunpro) でも随時発信中です！

図 29 町田市文化プログラムとの連携イベントのパンフレット

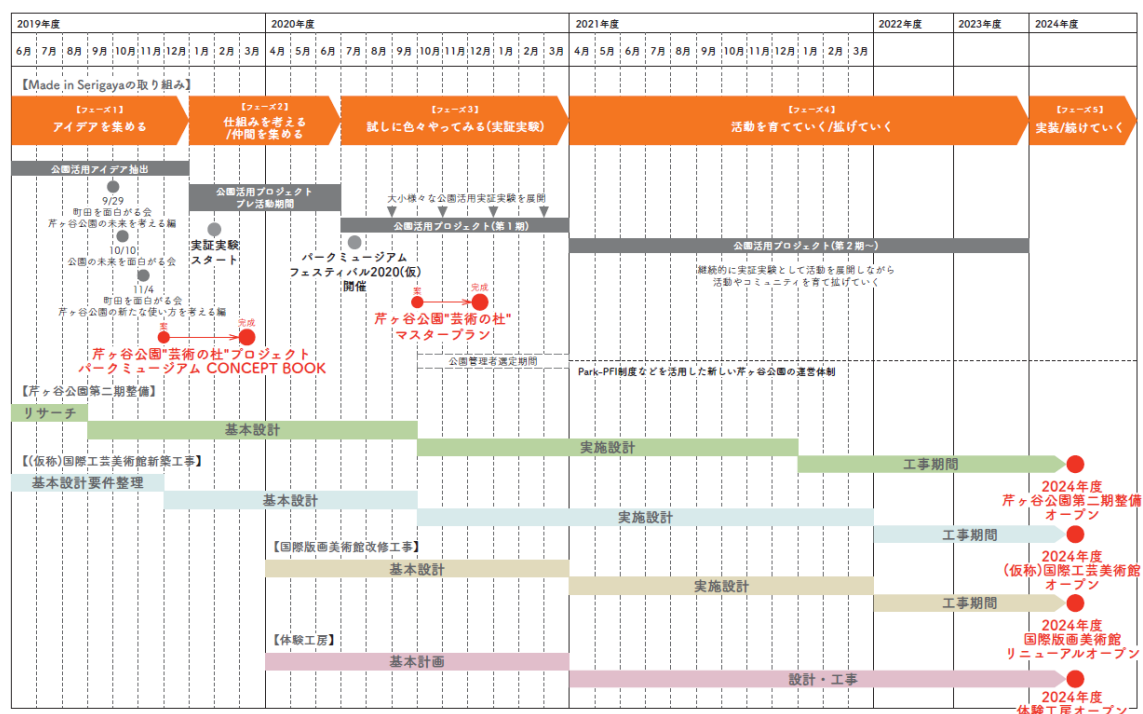
11. 今後の進め方

11-1 ロードマップ

① 事業化に向けてのスケジュール

本事業の事業化に向けたロードマップを以下に示す。本事業は、2019年度の可能性調査を踏まえ、2020年度以降に開発パートナー選定し、2024年度に芹ヶ谷公園第二期整備事及び（仮称）国際工芸美術館をオープンすることを想定している。

前項で検討した開発パートナーの形態でプランナー型を採用する場合には2020年度に開発パートナーを選定する必要がある、デベロッパー型では2021年度に選定する必要がある。



出典：芹ヶ谷公園“芸術の杜”プロジェクト パークミュージアム コンセプトブック

図 30 全体及び設計等に係るロードマップ

表 46 本事業の官民連携に係るロードマップ

	2020 年				2021 年		
プランナー 型	事業 スキーム 決定	公募準備	選定	契約	企画等協議・公募準	整備等事業者選定	契約
デベロッパー 型		サウンディング・ 設計反映協議					

② 今後の検討事項等

本調査を踏まえ、今後は以下の事項を検討していく必要がある

- ・ 活用可能な国庫補助等の支援の明確化に向けた関係機関確認
- ・ 活用可能な国庫補助等を踏まえた事業案、事業費の具体検討
- ・ より広範囲な民間事業者を対象としたマーケットサウンディングによる、事業方式の具体化
- ・ 民間事業者の選定方法及び時期の検討

11-2 想定される課題

① 今後の検討、事業化の各段階で想定される課題、懸念点等

(1) 民間事業者の創意工夫が発揮できる条件整理

本事業は、“芸術の杜”というテーマのもと、まちに新たな価値・魅力を生み出すため、公園と美術館の一体整備・運営を検討している。民間事業者の創意工夫を最大限に活用するため、事業の具体化にあたって市の考えを伝えるとともに、民間事業者の意向等を十分に把握して事業案に反映することが重要になる。

(2) 基本設計への民間事業者の意向の反映

現在実施している公園及び工芸美術館の基本設計に対して、運営を担う候補となる民間事業者の意見等を反映していくことがその後の参画意欲や事業の成功に影響を与えと考えられる。そのため、民間事業者の意見等を反映する仕組みを整えることが必要になる。

(3) 国の支援の適用要件確認

事業の実現可能性を高める側面から、美術館等を特定公園施設と位置づけたうえで、社会資本整備総合交付金（官民連携型賑わい拠点創出事業）を活用することを検討している。

この官民連携型賑わい拠点創出事業の補助要件のうち、地方公共団体費用負担削減要件について、削減の原資の考え方を踏まえ、本事業が適用対象となるか明確化することが必要である。

地方公共団体費用負担削減要件

認定計画提出者が行う特定公園施設の整備に対して地方公共団体が負担する費用が、当該特定公園施設の整備に要する費用の積算額に対して1割以上削減されること。

出典：社会資本整備総合交付金交付要綱付属編附属第Ⅱ編イ-12-(1)2. V 2①

(4) 学芸員の業務との連携方法の検討

本調査におけるサウンディングでは、学芸員業務も含めて担うことを検討する事業者もいたが、学芸員業務はこれまでの経緯等も含め市が担うことを希望する事業者が多数であった。“芸術の杜”というテーマのもと、事業を効率的・効果的に実施していくため、どの業務は民間事業者が担うことが望ましいか、また、民間事業者と学芸員との連携方法はどのようにすれば良いのかを検討することが必要となる。

② 課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項

(1) より広範囲なマーケットサウンディングの実施

事業内容の具体検討を進めるとともに、より広範囲な民間事業者を対象にマーケットサウンディングを実施し、民間事業者との意見交換、事業イメージの擦り合わせや発展を図ることが有効であると考ええる。

(2) マーケットサウンディング結果の庁内共有及び対応協議

本事業は複数の部門にまたがるほか、既存事業や検討中の業務との関連する内容など検討事項が多岐にわたる。そのため、マーケットサウンディングを実施して得た民間事業者の意向等を的確に庁内で共有して対応を協議する体制、仕組みを構築して進めることが重要である。

(3) 関係機関調整

本事業は特定公園施設の整備に関して社会資本整備総合交付金が充当されることで、事業目的を実現する推進力となることが期待される。本調査期間中から既に協議の調整を行っているが、引き続き必要資料の準備や説明等を丁寧に行い、円滑に要件や必要な取り組み等を確認していくことが求められる。

芹ヶ谷公園の再整備事業に関する官民連携可能性調査業務委託 報告書

令和2年3月 発行

委託者 町田市

受託者 PwCアドバイザリー合同会社

本報告書は、PwCアドバイザリー合同会社が町田市との間で締結した業務委託契約書に基づき作成したものです。

PwCアドバイザリー合同会社の作業は、本報告書に記載された特定の手続や分析に限定されており、令和2年3月2日までに入手した情報にのみ基づいて実施しております。従って、令和2年3月2日以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書に記載されている内容には反映されておられません。

また、PwCアドバイザリー合同会社は、第三者に対していかなる契約上またはその他の責任を負うものではありません。

なお、PwCアドバイザリー合同会社の業務は、日本公認会計士協会その他会計基準委員会によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。