

4.4 収益性事業の検討

本事業地において、民間事業者の独立採算による成立可否を検討する。検討にあたっては、収支の簡易シミュレーションを行って収益性について検討するとともに、検討対象機能に係る民間事業者のヒアリングも踏まえ成立可能性について検討する。

4.4.1 収益性が期待できる機能

前項で整理した機能のうち、利用料収入が見込めるものについて、民間事業者が自己資金で整備を行った場合に、投資回収を含めて採算性があるかどうか検討した。なお、大型遊具については、河川占用協議において整備が認められない可能性が高く、民間事業者の収益として想定することが望ましくないため、検討から除外した。

表_4.4-1_利用料収入が見込める機能

機能	利用料 収入の 有無	整備 可能性	備考
バーベキュー広場	○	○	
大型遊具	○	▲	有料とする規模の施設については整備が困難となる可能性が高い。
鮎のつかみ取り	○	○	通水部の整備となるためハードルが高いことが想定されるが、あつぎ鮎まつりや社会実験において占用許可を取っているため実施期間によっては可能だと想定
じゃぶじゃぶ池	×	○	無料で運営予定
飲食（コンテナカフェ） （桜枝敷）	○	○	コンテナ等の仮設であれば整備可能
ドローン飛行場	○	○	
駐車場	△	○	アスファルト打設やゲート設置等の整備は困難
テニスコート	△	▲	河川空間のオープン化の対象としない場合、利用料金制度を採用できない可能性がある。

○：問題なし

△：民間事業者が利用料金を収益とできない可能性がある

▲：河川占用協議によって整備が認められない可能性が高い

4.4.2 収益性の検討

前項で収益性が期待できると整理した次の機能について、収支の簡易シミュレーションによって収益性を検討した。なお、収支計算の期間は、1年間とする。

【検討対象の機能】

- ①バーベキュー広場
- ②カフェ（コンテナハウス、トレーラーハウス等の仮設による整備）
- ③ドローン飛行場
- ④鮎のつかみどり

(1) バーベキュー広場（手ぶらバーベキュー）

【前提条件】

- ・営業日：3～10月の土日祝、夏季休暇期間（7月下旬から9月前半）は全日
- ・1区画単位で機材レンタル料金として販売
- ・手ぶらバーベキュー機材レンタル料金（テント、コンロ、テーブル、椅子、食器、炭、焼き網の貸し出し、ゴミの回収等）
- ・食材は持ち込み不可 ※厚木市の食材を楽しんで頂くことが目的のため。
- ・整備対象は、コンテナ冷蔵庫×1基、コンテナハウス×1基、備品（コンロ、テント類）及び基本設計時に検討された整備工とする。

■客数の想定

表_4.4-2_バーベキュー広場客数の想定

	項目	値	単位	算出根拠等
①	区画数	30	サイト	オペレーションを考慮した値
②	収容人数（最大席数）	240	人	1区画：8席/25㎡ ①×8人
③	稼働率	50%	-	安全率から想定
④	稼働収容数	120	人	②×③
⑤	営業時間	8	H	
⑥	営業日数	100	日	3～10月の土日祝、夏季休暇期間全日
⑦	平均滞在時間	4	H	
⑧	平均回転率	2.0	回	⑤÷⑥

■価格等の設定

表_4.4-3_バーベキュー広場価格等の設定

	項目	値	単位	算出根拠等
⑨	機材レンタル料金（1サイト）	8,000	円	H30年あつぎバーベキューテラス社会実験
⑩	食材セット（4～6人分）	4,980	円	H30年あつぎバーベキューテラス社会実験

【収支の想定】

表_4.4-4_バーベキュー広場 収支の想定

(千円)

■収入（売上）		38,940	
⑪	機材レンタル料金 （1サイト）	24,000	⑨×（①×③×⑧×⑥）
⑫	食材セット	14,940	⑩×（①×③×⑧×⑥）
■支出		36,783	
⑬	人件費/年（アルバイト）	6,336	1,100円×⑤×⑥×6人/日×1.2(福利厚生等)
	人件費/年（社員）	1,180	100日 一般職員A
⑭	材料費	9,861	原価率60% ⑫×0.6×110%（ロス率10%考慮）
⑮	炭	7,944	1kg/1時間 331円/kg（ネット調査）
⑯	消耗品（網、食器等）	1,000	網：15,000円/200枚（1サイト2枚/回 6,000枚/年） 紙皿：エコタイプ 300円/20枚（1サイト10枚/回 30,000枚/年） 割り箸：300円/100膳（1サイト10膳/回 30,000膳/年）
	修繕費	1,000	備品買い替え、補修積み立て
	炭廃棄費用	400	ネット調査
	水光熱費	960	電気：6万円×12か月 水道：3万円×8か月
	雑費	500	
⑰	減価償却	7,602	⑱÷10年（事業期間）
⑱	■イニシャルコスト合計	76,020	
⑲	コンテナ倉庫（冷蔵）	4,400	設置費用込み、食材冷蔵倉庫、メーカー参考値
	コンテナ倉庫	2,520	設置費用込み、備品倉庫（20フィート）×2基
	コンテナハウス【受付棟】	5,500	設置費用込み、メーカー参考値
	備品（コンロ、テント類）	2,000	コンロ、テント各30セット 他
⑳	洗い場	5,500	2基、基本設計
	調理台	2,200	2基、基本設計
	灰捨て場	1,100	1基、基本設計
	オーニング	19,800	60万円/1基×30基、基本設計
	バーベキューテーブル	33,000	100万円/1基×30基、基本設計
粗利		2,157	

【考察】

- ・販売価格について、厚木市が平成30年度に実施した社会実験「あつぎバーベキューテラス」の価格を基準にした場合、倉庫や受付棟の設置費用に関する減価償却費用を支出に含めた場合でも、年間で約215万円の利益（粗利）が出る結果となった。
- ・民間が設備投資を行っても利益が出るため、バーベキュー広場は、収益事業として成立すると言える。
- ・利益は粗利であるため、決して多いとは言えないが、営業日を限定していることから、施設稼働率が27.4%と低い数値となっているため、収益向上の余地はまだあると言える。
- ・ただし、コンテナ倉庫の撤去費用を考慮していないため、河川管理者との協議及び設置場所次第では撤去費用を費用として計上する必要がある。

(2) コンテナカフェ（コンテナハウス、トレーラーハウス等の仮設による整備）

【前提条件】

- ・座席数から稼働率、回転率を使って算出、支出は収入の比率から算出
- ・施設の営業日（週1回定休日）は全日営業を想定。
- ・コンテナハウス：13 m²（事業者資料）、客席面積（屋内）7.8 m²（客席面積比率 60%）

■客数の想定

表_4.4-5_コンテナカフェ客数の想定

	項目	値	単位	算出根拠等
①	客席数（屋内）	10	席	7.8 m ² ÷ (2.5 席/1.8 m ²)
②	客席数（屋外）	20	席	① × 2
③	総客席数	30	席	① + ②
④	客席稼働率	70%	－	
⑤	稼働客席数	21	席	③ × ④
⑥	平均回転率	2.0	回	想定
⑦	総客数(1日平均)	42	人	⑤ × ⑥
⑧	営業時間	7	h	
⑨	営業日数	313	日	毎週1日休業

■価格等の設定

表_4.4-6_コンテナカフェ価格等の設定

	項目	値	単位	算出根拠等
⑩	生ビール	500	円	近隣類似施設等
⑪	ソフトクリーム	350	円	近隣類似施設等
⑫	コーヒー	300	円	近隣類似施設等
⑬	軽食	500	円	ホットドッグ等
⑭	平均商品単価	413	円	(⑧ + ⑨ + ⑩ + ⑪) ÷ 4
⑮	平均注文数	1.5	品	実績
⑯	平均客単価	619	円	⑫ × ⑬

【収支の想定】

表_4.4-7 コンテナカフェ収支の想定

(千円)

■収入		8,137	
⑰	総売り上げ	8,137	⑦×⑩×⑨
■支出		8,124	
⑱	人件費/年（アルバイト）	4,338	1,100円×⑧×⑨×1.5人/日×1.2(福利厚生等)
⑲	材料費	2,034	原価率25% ⑰×0.25
	水光熱費	602	実績
	雑費	200	実績
	減価償却	950	⑳÷10年（事業期間）
㉑	■イニシャルコスト合計	9,500	
	コンテナハウス	7,500	設置費用込み、メーカー参考値
	什器類	2,000	メーカー参考値
粗利		13	減価償却あり
		963	減価償却なし

【検討結果】

- ・支出と売上がほぼ同額の結果となり、収益性があるとは言い難い結果となった。
- ・ただし、実際の事業では、夏場はビールやソフトクリームの販売数が大幅に増える可能性も高く、他の機能の利用客をいかに取り込むかによっては、収益事業として成立する可能性がまったくないというわけではない。
- ・また、高価格商品を検討するなど、商品構成に工夫をすることによっても収益事業として成立する余地がある。
- ・現状では、民間事業者がコンテナハウスなどの整備費用を負担して事業を実施する可能性は、本事業地の集客力からすると低いと考えられる。
- ・バーベキュー広場など他の機能との相乗効果をどう判断するかが事業化のポイントであると言える。

(3) ドローン飛行場

【前提条件】

- ・飛行可能機数は、1,000 m²あたり 3 基
- ・施設の営業日（週 1 回定休日）は全日営業を想定

■客数の想定

表_4.4-8_ドローン飛行場客数の想定

	項目	値	単位	算出根拠等
①	収容人数	3	人	1,000 m ² あたり 3 基、ヒアリング結果
②	稼働率	50%		安全側で設定
③	稼働収容数	1.5	人	①×②
④	平均滞在時間	3	h	
⑤	平均回転率	0.30	回	神奈川県ドローン飛行場予約状況参照
⑥	総客数(1日あたり)	0.45	人	③×⑤
⑦	総客数(年あたり)	140	人	⑥×⑨
⑧	営業時間	8	h	
⑨	営業日数	313	日	毎週 1 日休業

■価格等の設定

表_4.4-9_ドローン飛行場価格の設定

	項目	値	単位	算出根拠等
⑩	利用料金（3時間/人）	10,000	円	神奈川県ドローン飛行場相場

【収支の想定】

表_4.4-10_ドローン飛行場収支の想定 (千円)

■収入		1,400	
⑪	総売り上げ	1,400	⑩×⑦
■支出		1,653	
⑫	人件費/年（アルバイト）	1,653	1,100 円×⑧×⑨×0.5 人/日×1.2(福利厚生等)
粗利		-253	

【検討結果】

- ・支出が収入を上回り、収益が見込めない結果となった。
- ・面積が狭いため、飛行可能機数が限定されることが要因であると考えられる。
- ・収益性を高める工夫としては、ドローン機のレンタルや備品の貸し出し、改造場所の提供など、利用者の利便性を向上することにより、利用率を向上し収益を確保することが考えられる。また、費用が変わらないと想定されることから飛行場面積を拡大することも一考の余地がある。
- ・費用が人件費以外ほぼ掛からないため、その他の機能と人員を併用するなどし、民間事業者が自主事業として実施する可能性はなくはないが、収益性の高い事業に育て上げるのは困難であると言える。

(4) 鮎のつかみ取り

【前提条件】

- ・鮎の仕入れ値を固定値とし、利益率が 40%になるよう利用料金を設定
- ・営業日は、鮎解禁シーズン（6 月 1 日から 10 月 14 日まで）の土日祝日を想定

■客数の想定

表_4. 4-11_鮎のつかみ取り客数の想定

	項目	値	単位	算出根拠等
①	面積	110	m ²	H29 社会実験 参照
②	収容人数係数 1 席/m ²	0. 50	人/m ²	H29 社会実験 参照
③	収容人数	55. 0	人	①×②
④	稼働率	50%		安全側で設定
⑤	稼働収容数	27. 5	人	③×④
⑥	平均滞在時間	0. 5	h	制限時間 30 分、類似事例
⑦	平均回転率	10	回	⑩÷⑥
⑧	総客数(1 日あたり)	275	人	⑤×⑦
⑨	総客数(年あたり)	11, 825	人	⑧×⑪
⑩	営業時間	5	h	
⑪	営業日数	43	日	

■価格等の設定

表_4. 4-12 鮎のつかみ取り価格の設定

	項目	値	単位	算出根拠等
⑫	体験料	600	円	鮎 1 匹、類似事例

【収支の想定】

表_4. 4-13 鮎のつかみ取り収支の想定

(千円)

■収入		7, 095	
⑬	総売り上げ	7, 095	⑫×⑨
■支出		6, 872	
⑭	人件費/年 (アルバイト)	1, 703	1, 100 円×⑩×⑪× 6 人/日×1. 2(福利厚生等)
⑮	鮎専門家 謝礼	430	10, 000 円/日×⑪
⑯	鮎	4, 612	300 円/匹 ロス率 30% 300×⑨×1. 3 漁協ヒアリング結果
⑰	つかみ取り用網	127	メーカーヒアリング 1 年に 1 回要交換
粗利		223	

※鮎のつかみ取りを実施するための囲いや築などの整備費用は考慮していない。

【検討結果】

- ・収益が出る結果となったが、わずかであるため、算出の前提条件が多少変わると赤字になってしまう可能性もある。
- ・整備費用を民間事業者が負担する形だと、利益が出ない可能性が極めて高いと考えられることから事業実施は困難であると言える。

(5) 収支シミュレーション結果

収支の簡易シミュレーションによる結果、収益事業として成立可能な機能はバーベキュー広場のみとなった。コンテナカフェについては、季節性や他の施設との相乗効果を考慮しないなど安全をみた収入予測となっており、実施方法によっては利益の出る可能性もあるが、本事業地の集客性の観点から現状では収益事業としての成立は難しいと判断される。また、鮎のつかみ取りについては、利益は出るものの設備投資を考慮しておらず、利益も僅少であることから、民間事業者の独立採算での事業実施は困難であると考えられる。

なお、簡易シミュレーションの結果、利益が出ない結果となった機能についても、手法次第では利益を出すことは必ずしも不可能ではない。今回のシミュレーションでは、公共事業であることを鑑み、公共性及び公平性保持の観点から、高額な利用料の設定や一部の利用者が独占的かつ排他的に施設を利用する形を想定していないが、例えば、鮎のつかみ取り施設やコンテナカフェを丸一日貸し切りにするような利用プランを設定し、高額な利用料金を設定すれば利益を確保できる。しかしながら、本事業が公共施設で行われることを前提とした場合、極端な利用プランが認められるかどうかについては、その事業の実施目的を考慮し検討する必要がある。実施目的から公共性を保持する必要のある事業であれば、幅広い利用者が利用できることを優先すべきであり、結果、高価格の設定は難しくなり民間事業者は利益を取りづらくなるため、公共主体で実施されることが望ましいと言える。

事業実施にあたっては、その実施目的をしっかりと考慮した上で、公共及び民間のどちらが主体となるべきか検討する必要がある。また、民間事業者の自主事業とする場合は、やれることとやってはいけないこと、及びその限度について、公共は、民間事業者に明示する必要がある。

表 4.4-14_収支の簡易シミュレーション

	利益の有無	年間粗利額 (千円)	備考
①バーベキュー広場	有	2,157	設備投資あり
②コンテナカフェ	無	13	設備投資あり
③ドローン飛行場	無	-253	設備投資なし
④鮎のつかみ取り	有	223	設備投資なし

4.4.3 厚木市における事業の成長の可能性

民間事業者の独立採算での事業成立が可能だと想定されるバーベキュー広場に関して、厚木市における事業の更なる成長につながる次の2点のポテンシャルがあることが、関連事業に係る事業者からのヒアリングで明らかになったため、次のとおり示す。

- ①バーベキューの市場ニーズ
- ②事業実施に係る本事業地及び厚木市のポテンシャル

(1) バーベキューの市場ニーズ

【バーベキュー事業者A（予約システム構築、バーベキュー場プロデュース、運営）】

- ・最近、バーベキュー事業と多様な事業の組み合わせで、かつ、地域特性を活かした形での事業が多い。ブライダルと海辺＋バーベキュー、地元居酒屋プロデュースのバーベキュー施設など。
- ・バーベキュー事業はレンタル機材の貸出とゴミ処理によって事業が成り立っている。
- ・魅力的な内容であれば食材調達サービスは十分利用される。
- ・バーベキュー人口は2,400万人と言われており、世の中がデジタルシフトしていく中で、家族間、友人間、会社同僚間でのリアルなコミュニケーションツールとして重宝されている。
- ・コミュニケーションツールとしてのバーベキューは、「パーティーにふさわしい空間」を演出することが重要である。非日常の体験ができる空間にニーズがある。
- ・冬季の利用率向上の工夫として、牡蠣やカニなどの油が無く煙が出にくいシーフード食材を使用することで煙を押さえられる。さらに、施設に横幕をつけて暖房効果を高める工夫を行っている。
- ・バーベキューと相性の悪い場所はない。どのような場所でも特性に合わせた整備や演出ができれば成立する。

【厚木市食肉組合】

- ・世の中として、バーベキュー需要は高まっている印象。バーベキュー人口は増えている。
- ・コロナ禍において、公共のバーベキュー施設は、ほぼ閉鎖して稼働していなかったが民間のバーベキュー施設は流行っていた。
- ・おうちバーベキューも流行っていると感じる。
- ・ハイシーズンは、三川合流点地区に肉の配達をかなりの回数で実施した。

■ レジャー白書

「レジャー白書 2021」（公益財団法人日本生産性本部余暇創研）によると、バーベキューの市場動向は次のように記載されている。（調査年度：2020 年）

- ・余暇活動の潜在需要（余暇活動における将来の「希望率」と現在の「参加率」の差のこと）は、“希望があるがまだ実現していない”需要の大きさとして捉えることができる。その「潜在需要」において、全体を上位からみると、6 位にバーベキュー（17.4）が入っている。
- ・年間平均活動回数は、2019 年の 2.7 回から 3.3 回と上昇している。
- ・年間平均費用は、2019 年の 14.5 千円から 17.4 千円と上昇している。
- ・また男女年齢別でみると、バーベキューは男性の全体で 3 位、10 代で 6 位、20 代で 3 位、30 代で 3 位、40 代で 4 位と根強い人気を誇っている。
- ・女性では、全体で 9 位と昨年度調査（10 位圏外）よりも上昇し、年齢別で見ると 20 代で 3 位、30 代で 5 位と若い世代に人気がある。さらに、全体の上位である「海外旅行」や「国内観光旅行」は新型コロナウイルスの影響によって移動が制限されており、野外で密にならずにできるバーベキューの需要が高まっている可能性が高い。

【考察】

- ・バーベキュー需要は、コロナ禍で他のレジャーが制限される中、野外でできる強みもあり、ますます需要が高まっている。
- ・最近では、バーベキューを飲食としてだけでなく、ひとつのコンテンツやコミュニケーションツールとして捉える向きがあり、多様なニーズの受け皿となっている。
- ・地域特性とうまく組み合わせ、地域事業者とマッチングできれば地域性を踏まえた特色あるバーベキュー事業の構築が可能

(2) 事業実施に係る本事業地及び厚木市のポテンシャル

【バーベキュー事業者 A（予約システム構築、バーベキュー場プロデュース、運営）】

- ・河川区域内における民間投資を伴うバーベキュー施設のハード整備及び運営をすることは難しくない。本事業地においても十分に可能性はある。
- ・バーベキュー施設を運営する上で河川敷ならではのリスクや課題としては、梅雨や台風の増水時はトレーラーで器具を運び出す必要があること。

【厚木市食肉組合】

- ・過去のアウトドアショーケースにおいて、肉捌きの実演や火の付け方講習などをやったことがある。
- ・バーベキューに適した豚肉は、スペアリブ、固まり肉、骨付き肉、ポークチャップなどいろいろある。ただ、骨付き肉は焼くのが難しい。
- ・豚肉は、店で自ら捌いている。

- ・厚木市の特産「とん漬け」や「鮎」はバーベキューのメイン食材として可能性があると思う。
- ・バーベキューのトレンドとしては、多様化している印象。バーベキュー協会がいろいろやっている。ダッチオーブン、スモーク、フルーツ焼きなど。
- ・清川恵水ポークが美味しい。
- ・ホルモンは腐りやすいため地元でしか消費されない。
- ・豚は捨てる場所が無い。顔の皮が美味しい。豚テールはラーメン出汁として用いられる。いい出汁が取れる。

【市内マルシェ経営者】

- ・厚木市産の特徴的な農産物としては、期間限定にはなるがスイートコーンの提供が可能
- ・市内のホテルの屋上にバーベキュー施設が開業した際に食材をコーディネートしたが、厚木市産の旬の野菜、豚漬け、ホルモン、厚木ハム等の厚木市らしい食材のコーディネートと市内の飲食店のセットから食材を選べるようにした。
- ・少量でも品質の高いものを提供できると差別化できる。冬は牡蠣などのシーフードを扱うなど、差別化食材も提供可能。特徴的な調味料も取り扱っている。
- ・食材の配送は2日前の予約で対応可能
- ・市内の飲食店事業者が提案・監修するバーベキューメニューが、週替わりで注文できるような仕掛けが可能だと思う。市内の飲食事業者であれば4、50店舗紹介可能である。
- ・三川合流点地区及び事業全体については面白いと感じる。

【JAあつぎ】

- ・都市型農業の強みは流通に時間がかからないこと。
- ・栽培時期をずらす農家が少ないことから、バーベキューに向いている玉ねぎ、ジャガイモ、トウモロコシなどを通年提供することは厳しい。
- ・冬季など、出荷量が安定しないことが想定されるため、バーベキュー食材の全てを通年において100%地元食材で提供することは難しい。
- ・一定数の安定した出荷量の見込みがあるため、バーベキュー専用の契約栽培を検討する余地がある。
- ・三川合流点地区における地産地消のバーベキュー場運営は、非常に魅力的な計画であるため、JAあつぎとしても連携及び協働について前向きに検討していきたい。
- ・市とJA、民間事業者が協働してバーベキューの仕組みづくりを行うことは可能である。

【考察】

- ・河川区域におけるバーベキュー広場の整備及び運営は、洪水時の撤去等の課題はあるものの成立自体は可能である。事例もある。
- ・厚木市の名産である豚肉は、多様な部位や加工品がありバーベキュー素材としてポテンシャルが高いと考えられ、厚木市の特徴を出せる食材である。市内には美味しい豚肉を提供できる事業者も存在している。
- ・市内には、バーベキュー事業に対し厚木市らしい特徴のある食材やアイデアを提供できる飲食事業者が複数存在し、協働して厚木市らしいバーベキュー事業を構築することが可能である。
- ・農産物の供給については、多様な品種がつくられているものの収穫量はさほど多くないため、バーベキュー食材の提供を通年に渡って安定して行えるかどうかが課題
- ・J Aあつぎは本事業に対し好意的かつ協力的であるため、事業計画の段階から連携し、農産物を供給していただく仕組みを構築することが重要である。

4.4.4 課題の整理

これまでの整理及び検討において、民間事業者の自己負担による整備を伴う形での収益事業について、バーベキュー広場が成立の可能性が高いことがわかった。

次に、バーベキュー広場を民間事業で実施する場合の課題について、整理する。

【課題】

- ✓ 民間事業者が設計を含めた施設整備を実施するため、厚木市が河川管理者と行う河川占用協議について、民間事業者が同席できる形が望ましい。
- ✓ 事業実施にあたり、公共施設の一部として実施される収益事業であることを踏まえ、公共性及び公平性の担保について民間事業者にどこまで求めるのか、市として施設の設置目的を明確にしたうえで、民間事業者と協議する必要がある。
- ✓ 厚木市らしいバーベキュー広場を実現するためには、本事業地でバーベキュー事業を実施する事業者が、市内の農家や農産物等販売者、及び飲食店等と連携することが望ましい。
- ✓ 市内農産物をバーベキュー事業用として確保するため、計画段階からJ Aあつぎと協働し、供給の仕組みづくりを行うことが望ましい。

4.5 民間活力導入における事業効果の検討

本項目では、本事業に民間活力を導入することによる事業効果の発現について、実際に市内もしくは近郊において事業を営む事業者ヒアリングを行うことにより検討した。

4.5.1 事業者ヒアリングの内容

事業者ヒアリングにおいては、想定される機能に関する事業について、主に、収益性、将来性（ポテンシャル）、本事業地における実現性、地域性について意見を収集した。

4.5.2 事業者ヒアリングの対象機能とヒアリング先

事業者ヒアリングの対象機能とヒアリング先は次のとおりである。

事業者ヒアリング対象者は、厚木市内もしくは近郊において関連事業を営む事業者とした。

表-4.5-1_ヒアリング先企業

対象機能	ヒアリング先	備考
バーベキュー広場	株式会社デジサーフ	H30年あつぎバーベキューテラス社会実験協力企業。バーベキューの予約サイトの構築、バーベキュー場の運営。PPPでのバーベキュー場運営実績多数
	厚木市食肉組合	会長の「肉のたぐち」は厚木市で創業60年の精肉店。とん漬でも有名
	J Aあつぎ	産地直売所「夢未市」の運営やラーメン等の地元産物を使用した加工品開発も行う。
	LINKBALL 株式会社	「食の市 青空と大地」を運営。展示商談会、地域イベントの協賛など、様々な活動を通して地域活性化に貢献
コンテナカフェ	R&I カンパニーリミテッド株式会社	空間プロデュースとしてコンテナモジュールとトレーラーハウスの販売、利活用を提案
	株式会社てらだ設計室 一級建築士事務所	中古コンテナを改造し住宅や店舗として提案。コンテナ設置の許認可にも精通
	ホシノコンテナ販売	市内のコンテナ販売業者。「在庫力」と「総合力」で、中古コンテナ活用をサポート
キッチンカー	フジカーズジャパン厚木店	欧米のキャンピングカーの販売
	Cafe & restaurant bar Rise	南国リゾート風カフェ&バーテイクアウト、キッチンカー出店
アクティビティ	プロジェクトアドベンチャー ジャパン株式会社	アクティビティの企画、設計、運営 アクティビティを活用した教育プログラムの開発
鮎のつかみどり	厚木観光漁業協同組合 相模川第二漁業協同組合	鮎の養殖、放流、漁場整備、釣りの普及
ドローン飛行場	スカイジョブ合同会社	ドローンによる空撮・操縦 高梨氏は日本有数のドローンパイロット

表-4. 5-2 ヒアリング結果一覧

	ヒアリング先企業	機能の将来性	地域性	本事業の実現性	課題
バーベキュー	株式会社デジサーフ	・バーベキュー施設は飲食施設としてではなく、コミュニケーションツールとして重宝されている。 ・グランピング需要はますます増加 ・バーベキュー事業はレンタル機材の貸出とゴミ処理によって事業が成り立っている。 ・「パーティー空間」を演出することが重要 ・非日常の体験ができる空間にニーズがある。 ・どのような場所でも特性に合わせた整備や演出ができればバーベキューは成立可能	・域の酒屋等と連携するなどし、飲み放題を提供できるといい。 ・花火は付加価値になる。 ・利用客が徒歩でバーベキュー場に行く場合、駅から 15 分以内の距離が限界 ・厚木市の特産「とん漬け」や「鮎」はバーベキューのメイン食材として可能性があると思うが、利用者が選択できるメニュー数は多い方が良い。	・民間事業者が、厚木市三川合流点地区に投資をしてバーベキュー施設の整備を伴う運営事業を行う可能性は十分ある。 ・青少年広場のスペースがバーベキュー施設用地として最も望ましい。青少年広場のスペースで約 300 席設置可能 ・子供向けの遊具、ドッグランはバーベキュー施設と親和性が高い。 ・階段護岸のバーベキュー利用は、日除けがないことやパーティー空間として使いにくいことから事業者目線では望ましくない。	・給排水や電気設備等の図面及び引き込み可能なエリアが明確になっている図面があることが望ましい。 ・民家との距離が近く煙について考慮する必要があるが、本事業地は南西の風が川方向に吹くため影響は少ない。 ・既存棟のリノベーションなど空間演出を検討する必要がある。 ・梅雨や台風の増水時はトレーラーで器具を運び出す必要がある。 ・寒いと客は来ない。温かくする工夫が絶対的に必要 ・建築確認申請が通らず計画したものの整備実現に至らなかパターンがある。
	厚木市食肉組合	・民間のバーベキュー施設は流行っていた。 ・おうちバーベキューも流行っている ・バーベキューのトレンドとしては、多様化している印象。バーベキュー協会が色々やっている。 ・ダッチオーブン、スモーク、フルーツ焼きなど	・バーベキューに適した豚肉は、スペアリブ、固まり肉、骨付き肉、ポークチャップなど ・食肉組合の組合員数は 12。ほぼ全てがあつぎとん漬のれん会にも加入。飲食店や厚木バーガーの店が加入しており、約 30 件 ・ホルモンは腐りやすいため地元でしか消費されない。 ・豚は捨てる場所が無い。顔の皮が美味しい。豚テールはラーメン出汁として用いられる。いい出汁が取れる。	・対象地域が整備されたら肉の移動販売車をつくってもよい。冷凍機付き、保健所の許可を受けたもの。 ・過去に肉の捌きの実演や火の付け方講習などをやったことがある。 ・豚肉は、店で自らバラしている。 ・ハイシーズンには、三川合流点地区に肉の配達をかなりやった	・バーベキュー施設に必要な機能は、綺麗なトイレとコンロ設備と水回り ・ゴミ処理と炭の処理 ・ドライバーの飲酒
	JA あつぎ	・非常に魅力的な計画であり、連携及び協働について前向きに検討したい。	・豚肉は畜産農家 2 軒と契約しており、食肉センター等の加工所で加工されたものが納品されている。肉の部位、大きさなどは依頼をかけることができる。	・冬季など、出荷量が安定しないことが想定されるため、バーベキューの食材を通年厚木市産にすることは難しい。	・いつ、どんな食材が、どのくらい、どのように必要か示してもらい、計画的に実施することが条件となる。
	LINKBALL 株式会社	・当該箇所やバーベキュー施設はイベント時や土日祝日は集客できると考える。 ・市内の 40 代の経営者は厚木市を面白くしたい、元気にしたいと思っている連中が多い。この場所や事業は、そういった連中の活動の場所にすることができる。 ・バーベキュー広場だけでなく、マルシェブースがあるとイベント開催ができ、活性化する。	・期間限定にはなるがスイートコーンの提供が可能 ・厚木市産の旬の野菜、豚漬け、ホルモン、厚木ハム等の厚木市らしい食材のコーディネートと市内の飲食店のセットから食材を選べる形を作った。 ・ワイルドふぁーむの農産物もウリ ・冬は牡蠣などのシーフードを扱うなど、差別化食材も提供も可能 ・市内の飲食店事業者が提案・監修するバーベキューメニューが、週替わりで注文できるような仕掛けが可能	・保冷車を用意して、マルシェ+手ぶら食材の実証実験を行った。 ・食材の配送は 2 日前の予約で対応可能 ・肉の高橋」の保冷車を出して追加用の肉の保管をしていた。 ・市内の飲食事業者であれば 4、50 店舗紹介可能	・期間限定でビニールハウス等を設置できると良い。 ・トレーラーハウスを設置して、食材ブース、備品管理ブース、酒類提供ブース等を設置できると良い。 ・平日の売り上げ UP が課題
コンテナカフェ	R&I カンパニーリミテッド株式会社	—	—	煙突、釜戸、オーブンの設置も可能。屋上に上られる仕様にすることも可能	浸水した場合は、内部に水が浸入する。

	ヒアリング先企業	機能の将来性	地域性	本事業の実現性	課題
	株式会社てらだ設計室	・ビストロの料理付きのキャンピングカーレンタルを行っており、好評 ・コンテナは需要が高まり良い中古品を手に入れるのに苦労している。 ・コンテナは多様な用途に使用可能である。(倉庫、飲食、トイレ、宿泊、物販、幼稚園、ワーケーション・・・)	・コンテナハウスの塗装をイベントにすることも面白い。 ・外観の特性上、シンボリックであり塗装等で個性を出しやすい。 ・景観に馴染ませる工夫も容易である。	・機能的制約はない。 ・カフェ運営についてコンテナハウスゆえの課題は特にない。	・中古のコンテナハウスが建築確認申請に通るかは自治体の判断による。 ・コンテナハウス設置の際は、コンテナを運搬するトレーラーが設置場所に入ることが可能かどうかが課題
	ホシノコンテナ販売	－	・運搬用トラックを所有しており、厚木市にストックヤードがあるため緊急時の撤去対応が可能	・コンテナハウスだけでなく、コンテナ倉庫、コンテナ冷蔵庫も取り扱っている。	・中古のコンテナハウスが建築確認申請に通るかは自治体の判断による。
キッチンカー	フジカーズジャパン厚木店	－	－	・フジカーズジャパンではトレーラーハウスの内装を変更することは行っていない。 ・シェアキッチンカーの事例は知らない。	・トレーラーハウスをキッチンカーとして使用する際は、移動販売車として車検登録をしない必要がある、キャンピングトレーラーから移動販売車に登録上変更することは技術的には可能であるが、陸運局からどのような審査が行われるかはわからないため成否についてはやってみないとわからないところがある。
	Cafe & restaurant bar Rise	・キッチンカーの需要はコロナの収束と合わせて段々と減ってきている印象	・レシピを提供し別の事業者がそのレシピをもとに調理し、本事業地で販売することは、販売数に応じたロイヤリティ方式なら検討の余地がある。 ・商品プロデュースについても検討の余地がある。	・販売のみ別の事業者が販売することは考えられるか問題ない。 ・キッチンカーも、トラックであれば複数のメニューで出店することが可能	・人件費増、使用できる電力や発電機の容量、風による被害が考えられる。衛生面でのリスクは特に感じない。
アクティビティ	プロジェクトアドベンチャージャパン株式会社	・エアリアルパークは、単なる遊具ではなく、親子がともに楽しめ、ふれあい、会話が生まれることを狙ったものである。	・パノラマタワーをジップラインに活用する案は許可さえ下りれば不可能ではない。 ・高い位置に遊具を設置することにより、河川空間の眺めを楽しめるものとして組み立てることも可能	・ジップラインを仮設構造物扱いとすることは可能であるが、仮設構造物として設置しているのは短期イベントのみ	・工事や点検等に必要な通路を確保する必要がある。 ・河川を完全に横断する配置や河川の縦断方向に配置するなど工夫が必要
鮎のつかみどり	厚木観光漁業協同組合 相模川第二漁業協同組合	－	・自然の川を活用した河床内での鮎のつかみ取りは非常に良い計画である。 ・相模川は日本で3番目の鮎の遡上量がある。(4,600万尾) ・つかみ取り組合が設立されており、鮎築を設置していた時期もあった。 ・鮎の塩焼きキッチンカーを保有 ・イベント時には焼き場を設置	・鮎まつりの時は、鮎のつかみ取りのために2千～3千尾放流している。 ・鮎釣り客にも悪影響があるとは思わない。整備することにより、釣り客が増える可能性があると期待できる。 ・鮎川沿いのコンテナ倉庫に鮎のつかみ取りの道具を保管している。	・ブラックバスが増えており、電気ショックによる駆除を行っている。
ドローン飛行場	スカイジョブ合同会社	・ドローンの研究開発をしている企業は貸し切りで使用するニーズが高い。 ・ドローンの操縦には免許は不要であり、一般利用者は増えている。 ・特に空撮需要が高まっている。 ・ドローンを始める方の多くは、空撮目的であると思われる。 ・自動飛行及び遠隔操作の技術が加速度的に進む。	・三川合流点地区は、ドローンの飛行場としてポテンシャルがある。中型の機体を飛ばすのに適している。 ・ドローン愛好者は、仲間同士で情報交換をすることを楽しむ傾向にあるため飲食提供や休憩施設はニーズがある。 ・単発のイベント出演や講師依頼であれば受けることが可能	・三川合流点地区でドローンやラジコンを飛ばしている人は多くいる。 ・相模川沿いはドローン飛行場も多く、都内からドローンを飛ばしに来る人も多くいる。 ・三川合流点地区は、管制圏内だが、飛行することに問題はない。	・一般的なドローンは500m～1,000m程度の区画で3基以上飛ばすと電波障害が発生する可能性がある。 ・ドローンは墜落する前提で飛行場を整備する必要がある。 ・利用者が各自で取得する必要がある許認可の確認や利用者数の制限、利用ルールの設定についてしっかり検討する必要がある。

4.5.3 事業者ヒアリングからの考察

【バーベキュー広場】

バーベキュー広場に関しては、事業者ヒアリングの結果、豚肉をはじめとした地元食材や地元事業者の協力で厚木市らしさのある事業が成立する可能性が高いと言える。また、バーベキューは、今後も一定の需要があり、ポテンシャルが高い事業であると判断している事業者が多いことが伺えた。更に、眺めのよい開けた河川空間である本事業用地について、バーベキュー広場の設置に適していると判断している事業者がほとんどであった。

更に、本事業に賛同の意を示した上で、協力の可能性を示唆した事業者がほとんどであり、協働の形をつくられそうな点も厚木市の特徴あるバーベキュー広場の実現性が高いと言える。課題としては、これらの地元食材等の調達方法や仕組みの構築や、複数の事業者が関わるような体制の在り方が挙げられる。また、増水時の撤去方法やごみ処理の問題、冬季営業の在り方についても検討する必要がある。

【コンテナカフェ、キッチンカー】

コンテナカフェに関しては、事業者ヒアリングではコンテナの多様性やポテンシャルを感じる結果となった。河川法の制約をクリアして設置することができれば、コンテナの外装やメニューで地域性を出しての飲食営業は十分に可能性がある。また、工夫次第で比較的安価で事業地の雰囲気合ったものが整備できることもわかった。コンテナはカフェに限らず多様な用途に利用可能であると想定されるため、用途を変えて複数台設置することで利活用の可能性が拡大すると考えられる。

一方、キッチンカーは地域の複数の事業者が1台をシェアして使用することの可否が課題であり、事例調査や保健所をはじめとした関係各所への相談が必要である。

【アクティビティ】

アクティビティは、特に空中を利活用するものに関し本事業地の雄大なパノラマ空間を有効活用できる最もふさわしい機能であると言えるが、設置に向けた河川占用協議が課題となる。常設の施設設置は困難であるが、杭等の骨組みのみを常設とし、ネットなどは外して撤去できる仕様を提案したり、配置を工夫するなど、設置が実現できる方法について検討していく価値はあると考えられる。

【鮎のつかみ取り】

鮎のつかみ取りは生物や水辺との触れ合いのみならず、事業地の文化を学ぶ機会になることも期待でき、鮎川と呼ばれた相模川に相応しい機能であると言える。事業地を管轄する2漁協とも協力の意思を示しているところからも地域の期待の大きさが伺える。

ただし、通水部を占用する必要がある、あつぎ鮎まつりでの占用実績があるものの、常設

での機能設置に関しては河川管理者が難色を示しているため、慎重な協議が必要である。

漁協の協力により、同事業地に計画されているバーベキュー広場と連携するなどし、つかみ取りで取った魚をその場で焼いて食してもらうようなイベントも考えられ、厚木市の特性を出せる事業と位置付けられる。

【ドローン飛行場】

ドローン飛行場は本事業地の景観を楽しめる機能として、河川空間の利活用に相応しい機能である。現状でもドローン飛行を目的で使用されており、相模川沿いではドローン飛行場も多いことから、河川敷はドローン飛行場に適していると言える。

厚木市には著名なドローンパイロットが在住し、ドローン飛行場運営に際し技術的なアドバイスや講師派遣など協力を得られる可能性が高い。また、ドローンは今後も技術進歩とともに機能が増え多様な利活用が可能となることから需要が増加することも考えられ、厚木市の特徴ある機能として検討の価値がある機能と言える。

課題はルール設定であり、利用者トラブルや事故防止のためにも確実な検討が必要である。

4.6 民間活力導入事業に求められる公共の役割

民間活力を導入する事業に求められる公共の役割について、リスク分担と円滑に対応するための体制について整理する。

4.6.1 事業リスクの想定と整理

本事業で想定される特有のリスクについて整理する。本事業地は、全域河川区域内であるため、風水害等の災害時における増水リスクが高いと想定される。また、河川空間のオープン化及び河川の占有が前提となることから、河川法の制限に伴うリスクについても想定しておく必要がある。

(1) リスク分担とは

リスク分担は、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」（令和3年6月18日改正）を参照すると次のようにまとめられる。

【リスク分担とは】

- 事業実施にあたり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できない事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等、不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性を「リスク」という。
- リスクが顕在化した場合の追加的支出の分担を含む措置について、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に規定することを「リスク分担」という。
- 「リスク分担」は、想定されるリスクをできる限り明確化した上で、「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」との考え方に基づいて協定等で取り決める。
- 「リスク分担の留意点」は、リスクとその原因を把握し、リスクが顕在化した場合のおおよその支出額を定量化し、公共と民間のいずれかがそのリスクについてより小さな負担で対応できるか、という観点でリスクの負担者を検討する。
- 「リスクの分担方法」は、次のパターンが考えられる。
 - ①公共もしくは民間事業者のいずれかが全てを負担する。
 - ②双方が一定の分担割合で負担する。
 - ③一定額までを一方が負担し、当該一定額を超えた場合は①または②の方法で分担
 - ④一定額まで双方が一定の分担割合で負担し、当該一定額を超えた場合①の方法で分担

参考に、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」（令和3年6月18日改正）の当該箇所を一部抜粋して記載する。

【リスクとは】

協定等の締結の時点では、事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測しえず、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある。事業実施にあたり、協定等の締結の時点ではその影響を正確には想定できないこのような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性をリスクという。

【リスク分担の必要性】

リスクが顕在化した場合、当初想定していた支出以外の追加的な支出が現実必要となると見込まれることがある。このため、公共施設等の管理者等と選定事業者は、協定等において、リスクが顕在化した場合の追加的支出の分担を含む措置について、できる限りあいまいさを避け、具体的かつ明確に規定することに留意する必要がある。

【リスク分担の考え方】

想定されるリスクをできる限り明確化した上で、「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」との考え方に基づいて協定等で取り決めることに留意する必要がある。

【リスク分担の留意点】

(1) リスクとその原因の把握

当該選定事業の実施に係るリスクとその原因をできる限り把握する。

(2) リスクの評価

- (イ) 抽出したリスクが顕在化した場合の必要と見込まれる追加的支出のおおよその定量化が望ましい。
- (ロ) 定量化が困難な場合には定性的に選定事業への影響の大きさの評価を行うことが望ましい。
- (ハ) また、経済的に合理的な手段で軽減又は除去できるリスクの有無の確認、当該軽減又は除去に係る費用を見積もることが望ましい。

(3) リスクを分担する者

公共施設等の管理者等と選定事業者のいずれが、

(イ) リスクの顕在化をより小さな費用で防ぎ得る対応能力

- (ロ) リスクが顕在化するおそれが高い場合に追加的支出を極力小さくし得る対応能力を有しているかを検討し、かつリスクが顕在化する場合のその責めに帰すべき事由の有無に応じて、リスクを分担する者を検討する。

(4) リスクの分担方法

リスクの分担方法としては、

- (イ) 公共施設等の管理者等あるいは選定事業者のいずれかが全てを負担
- (ロ) 双方が一定の分担割合で負担（段階的に分担割合を変えることがあり得る）
- (ハ) 一定額まで一方が負担し、当該一定額を超えた場合(イ)又は(ロ)の方法で分担
- (ニ) 一定額まで双方が一定の分担割合で負担し、当該一定額を超えた場合(イ)の方法で分担といった方法が考えられる。

(2) リスクの事項

一般的にリスク分担の項目として規定することがあり得る事項について、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」（令和3年6月18日改正）を参考に整理する。

表 4.6-1_リスク分担の項目例

リスク分類	内容
事業者募集に係るリスク	・ 入札説明書・募集要項リスク、契約締結リスク
調査、設計に係るリスク	・ 測量 ・ 設計等の完了の遅延 ・ 設計等費用の約定金額の超過 ・ 設計等の成果物の瑕疵
用地確保に係るリスク	・ 用地確保の遅延 ・ 用地確保費用が約定金額を超過する
建設に係るリスク	・ 工事の完成の遅延 ・ 工事費用の約定金額の超過 ・ 工事に関連して第三者に及ぼす損害 ・ 工事目的物の瑕疵
維持管理・運営に係るリスク	・ 運営開始の遅延 ・ 公共サービスの利用度の当初の想定との相違 ・ 維持管理・運営の中断 ・ 施設の損傷 ・ 維持管理・運営に係る事故 ・ 技術革新修繕部分等の瑕疵 ・ 要求水準未達リスク
不可抗力リスク	・ 天災：暴風、竜巻、豪雨、豪雪、洪水、崖崩れ、土石流、高潮、地震、津波、噴火、地滑りその他の異常な自然現象又は大規模な火事若しくは爆発その他その及ぼす被害の程度においてこれらに類する政令で定める原因により生ずる被害 ・ 長期降雨又は長期降雪、雪崩、埋蔵文化財の発見、予見できない軟弱地盤、有毒ガスの噴出 ・ 疫病や感染症等
資金調達リスク	・ 物価の変動、金利の変動、為替レートの変動 ・ 税制の変更等
法制度変更、申請手続き、許認可リスク	・ 施設等の設置基準、管理基準の変更等関連法令の変更等 ・ 各種手続き完了及び更新の遅れ ・ 許認可の取得の遅延、取得不可 ・ 補助金リスク（想定よりも減額となった場合等）
住民対応リスク	・ 地元関係者との交渉等の完了の遅れ、交渉による施設内容の変更

(3) 本事業特有のリスク

本事業を官民連携事業（設計、施工、管理運営について民間資金及び民間ノウハウの活用を想定する）で実施する場合において、事業の特性を踏まえ本事業特有のリスクとして想定されるものについて、整理する。

表 4.6-2_本事業特有のリスク					【凡例】 ●：収益減 ▲：費用増 ■：長期化
事業特性	事業特性に起因するリスク	事業段階	リスク分類		概要
河川区域内であるため、工作物の設置に関し、河川管理者との協議を踏まえ、占用許可を取得する必要がある。	○河川占用協議の長期化 ○河川占用協議により、想定する施設が整備不可と判断される可能性がある。 ○工作物は原則撤去可能な仮設物でなければならない。 ○荒天時は、工作物（設置物含む）を撤去しなければいけない制約を受ける可能性がある。 ○占用許可が下りず、当初予定していた運営管理内容が実現不可となる。	設計	設計等の完了の遅延	■	・河川占用協議が長期化することにより、設計業務の完了が想定よりも遅延する。
			設計等費用の約定金額の超過	▲	・河川占用協議により、民間事業者が提案する整備計画が不可と判断された場合や設計のやり直しが生じたり代替の設計が必要となったりした場合、設計費用が増大する可能性がある。
		工事	工事の完成の遅延	■	・河川占用協議が長期化することにより、工事業務の開始が予定よりも遅延する。
			工事等費用の約定金額の超過	▲	・設計内容が変更になることにより、工事費用が増大する可能性がある。
		運営管理	施設の供用（運営）開始の遅延	■	・河川占用協議が長期化することにより、工事業務の開始が予定よりも遅延する。 ・事業開始が遅延することにより事業実施に係るアイデアが陳腐化する恐れがある。
			事業計画との乖離	●	・民間事業者がメイン事業と想定していた事業が実施できず提案時からの変更を余儀なくされる可能性がある。 ・メインの収益事業が実施できず、民間事業の成立が困難となる可能性がある。
			河川管理者による撤去基準の変更	▲	・荒天時等における工作物撤去基準の変更に伴い、撤去の回数が想定よりも増えることにより運営管理費が増大する可能性がある。
		事業者募集	事業費の想定が困難	● ▲	・河川管理者の占用許可によって事業内容が左右されるため、民間事業者の提案時における概算事業費（見積）の信憑性が低い。
		共通	民間ノウハウの発揮範囲の限定	● ▲	・制限が多く、民間ノウハウを発揮しづらい。
河川区域内であるため、自然災害に影響される可能性が高い	○施工できる期間が非出水期のみである。 ○事業実施中に、運営中に想定以上の災害に見舞われる。	工事	工事の中断、完成の遅延	■	・災害の影響で工事が中断もしくは完成が遅延する可能性がある。
		運営管理	維持管理・運営の中断	■	・災害の影響で事業が中断もしくは再開の目途が立たなくなる恐れがある。
			施設の損傷	● ▲	・災害の影響で施設及び設備が破損、滅失する可能性がある。
			維持管理・運営に係る事故	▲	・利用者の水難事故が起こる可能性がある。
河川占用料	○河川占用料の変更	運営管理	運営管理費用の増大	▲	・現行では厚木市が占用主体の場合の河川占用料は免除だが、事業期間中に変更になり収支に影響を及ぼす可能性がある。
河川の自由使用の原則	○利用調整協議会に運営内容を反対される。 ○地域住民の利活用に留意する必要がある。	設計 運営管理	運営管理内容の変更	● ▲	・計画の変更を余儀なくされ、当初の事業コンセプトが実現できない可能性がある。
河川空間のオープン化	○河川管理者による区域指定が得られない ○利用調整協議会による地域住民の合意が得られない。（オープン化の要件）	設計 工事 運営管理	オープン化の区域指定の遅延及びそれに伴う事業の前提条件の変更	● ▲	・オープン化の区域指定が全部または一部に対し認められない場合、大幅な事業変更を余儀なくされる。
			事業開始の遅延	■	・オープン化の区域指定が全部または一部に対し認められない場合、各事業の開始が遅延する。

(4) 事例からみる河川区域内特有のリスク

河川区域内特有のリスク内容及びリスク分担の考え方について、河川区域内における官民連携事業の事例より抽出する。

参考とした事例は、次の2件である。

【参考事例】

- ・佐原広域交流拠点 PFI 事業（国土交通省関東地方整備局）
- ・安威川ダム（大阪府茨木市）

1) 佐原広域交流拠点 PFI 事業

（「佐原広域交流拠点 PFI 事業リスク分担（案）」より抜粋、整理）

■事業概要

- ・国の河川事業で初めて P F I 手法にて整備した施設
- ・スーパー堤防の上に、国と香取市が協働して、水辺交流センターや河川利用情報発信施設、車両倉庫、佐原河岸、利用ゾーン（川の駅）、地域交流施設（道の駅）を PFI 事業により一体的に設計、建設、維持・管理、運営する事業
- ・国の個別事業として、災害時の水防活動拠点となる河川防災ステーション、緊急船着場などの整備・運営を行っており、千葉県においても国道356号線拡幅事業を併せて行っている。



参照_利根川下流河川事務所 HP

■本事業区域が河川区域内であることによる留意事項

2) 本事業区域が河川区域であることによる留意事項

本事業区域は国の管理する利根川の河川区域（一部は高規格堤防特別区域に指定する予定）である。よって、洪水（増水）時の不可抗力に対しては河川区域であることを踏まえたリスク分担の考え方によるほか、事業者は、洪水（増水）により一定期間にわたり河川区域が利用不能になることは所与のものとしてあらかじめ事業者の側でも予見した上で業務に当たるものとする。従って、洪水（増水）による事業収入にかかる営業損失等は補償の対象とならないことに留意されたい。

また本事業においては、地域交流施設を除き、災害対策施設としての本来の機能を前提に、平常時における有効活用を図ることに特徴がある。このため、事業者は、災害時には平常時の利用に優先して災害対策のための利用が行われる場合があることを十分に理解して、施設の整備、維持管理、運營業務を行うとともに、水防活動にあたる市民とともに災害対策に協力するものとする。

参照_佐原広域交流拠点 PFI 事業リスク分担（案）

【ポイント】

- ・洪水時に河川区域が利用不能になることがありうると明記し、洪水時の事業収入にかかる営業損失等を補償対象から除外している。
- ・災害時には、平常時の利用に優先して災害対策に係る利用が行われることを明記している。

■不可抗力リスクの考え方

2. 不可抗力リスクの考え方

本事業区域の多くが、河川区域内にあり洪水（増水）時には水没する可能性が常に存在している。しかし洪水（増水）の発生頻度や規模は事前に予測また定量化することは困難で、また発生するリスクの予測も困難である。このような河川区域内施設であることの洪水（増水）による不可抗力リスク及びその他の天災、人為的事象、その他についての不可抗力リスクは、以下の分担により行うことを基本とする。

1) 不可抗力の定義

天災その他自然的又は人為的な事象であって、事業契約当事者のいずれにもその責を帰することのできない事由（経験ある管理者及び事業者側の責任者によっても予見し得ず、もしくは予見できてもその損失、損害、又は傷害発生の防止手段を合理的に期待できないような一切の事由）

例えば以下のような事由を指す：

天 災 …洪水（増水）、内水氾濫、異常降雨、暴風雨、地震、落雷、土砂崩壊、等
人為的事象 …戦争、テロ、暴動等
その他 …放射能汚染、航空機の落下、車両その他の物体の衝突等

2) 不可抗力による損失・損害の範囲

不可抗力による損失・損害の範囲は以下のようなものとする。

参照_佐原広域交流拠点 PFI 事業リスク分担（案）

3) 不可抗力による追加費用・損害額の分担

3) - 1. 設計・建設期間中の損害分担

(1) 設計・建設期間中に発生した不可抗力による追加費用、損害額については、施設整備費相当分（事業者の実施した調査・設計費用を含む）の1%相当額に至るまでは事業者がこれを負担し、1%を超える額については国又は香取市が負担する。

(2) 上記の「追加費用・損害額」には工事遅延、中断、事業権契約解除に伴う各種追加費用、施設の損害修復費用、仮工事・仮設費、建設用機械設備の損傷復旧費用、排土費用、残存物・塵芥等の撤去費用、防除費用、損害防止費用等のうち、合理的と判断される費用を含む。

(3) 数次にわたる不可抗力により追加費用・損害額が集積した場合は上記1%の事業者負担は追加費用・損害額の累積額に対して適用する。

(4) 事業者が不可抗力による追加費用・損害額の一部若しくは全部について保険等による填補を受けた場合は、当該填補金のうち上記(1)に基づき事業者が負担すべき金額を超過する額について国又は香取市が負担する金額から控除する。

3) - 2. 維持管理運営期間中の損害分担

(1) 維持管理運営期間中に発生した不可抗力による追加費用・損害額については不可抗力事由1件ごとに、当該年度（不可抗力事由の発生した）における当該維持管理運営業務にかかる年間サービス対価の1%相当額に至る迄は事業者がこれを負担し、1%を超える額についてはこれを国又は香取市が負担する。

(2) 上記の追加費用・損害額には事業遅延、中断、事業契約解除に伴う追加費用、施設の損害復旧費用、塵芥・残存物撤去費用、損害防止費用のうち合理的と判断される費用を算入する。

(3) なお、事業者が不可抗力による追加費用・損害額の一部もしくは全部について保険等による填補を受けた場合は当該填補金のうち上記(1)に基づき事業者が負担すべき金額を超過する額について国又は香取市が負担する金額から控除する。

参照_佐原広域交流拠点 PFI 事業リスク分担（案）

【ポイント】

- ・事業区域が河川区域内であるため、増水及び水没の危険性があり、かつ、発生頻度や規模が事前に予測不可能であることを明記している。
- ・官民どちらにも非のない不可抗力の場合の、損害額の負担について明確に負担割合を規定している。

■リスク分担表

リスク分担表では、河川区域内特有の事項について次のように規定されている。

リスクの内容	負担者		備考
	公共	民間	
不可抗力リスク	・洪水に起因する事業契約解除・中断に伴う増加費用	○ ○	前段で定めた「3）不可抗力による追加費用・損害額の分担」に準じる。詳細は事業契約書に定めるものとする。
	・洪水以外の不可抗力に起因する事業契約解除・中断に伴う増加費用	○ ○	前段で定めた「3）不可抗力による追加費用・損害額の分担」に準じる。詳細は事業契約書に定めるものとする。
	・洪水に起因する堤防その他河川管理施設の決壊・流失・損傷、利用ゾーン水路の埋没等による施設の損壊復旧費用	○ ○	前段で定めた「3）不可抗力による追加費用・損害額の分担」に準じる。詳細は事業契約書に定めるものとする。
	・洪水以外の不可抗力に起因する施設の損壊復旧費用	○ ○	前段で定めた「3）不可抗力による追加費用・損害額の分担」に準じる。詳細は事業契約書に定めるものとする。
増水後の塵芥処理リスク	・増水に伴い河川敷（水面、高水敷や堤防）に散在・堆積する塵芥の処理に要する費用	○ ○	前段で定めた「3）不可抗力による追加費用・損害額の分担」による。
	・増水に伴う河川敷（水面、高水敷や堤防）の利用不能、営業不能、それに伴う収益減少	○	増水に伴う利用不能は所与の条件として事業者の負担とする。
事業中断、契約解除リスク	・国等の指示、契約条件変更に伴う運營業務遂行不能、収益減少、違約金等増加費用	○	事業者の責めに帰すべき理由による「指示・変更」を除く。
	・災害対策活動等による増加費用	○	
	・災害対策活動等による運營業務遂行不能による収益減少	○	災害対策活動による運営不能は所与の条件として事業者の負担とする。
	・上記以外の事由による運營業務遂行不能、収益減少、違約金等の増加費用	○	

参照_佐原広域交流拠点 PFI 事業リスク分担（案）

リスクの内容		負担者		備考
		公共	民間	
施設損傷リスク	・ 国等の災害復旧活動、災害対策活動等に伴う施設の損壊の復旧費用	○	○	復旧費用は、部分的・一時的には事業者の負担が生じるため、双方でリスクを分担する。
	・ 第三者（来場者等）の過失等による施設損傷の復旧費用	○	○	事業者が付保する保険または同等の措置を超えるものは国等が負担する。
	・ 施設の瑕疵、維持管理・運営ミス等による施設損傷の復旧費用		○	保険による担保を原則とする。
・ 利用ゾーン、佐原河岸等の施設利用者の安全管理を含む利用者の利便性を考慮した施設の安全管理責任			○	保険による担保を原則とする。
・ 情報施設において防災教育常設展示以外に国が実施する企画展示に要する費用		○		
・ 施設整備が契約期間中に陳腐化し施設利用者に対するサービスが劣る状況になった場合の更新費用			○	要求水準書の変更が必要となる水準への変更が必要となった場合は国等の責による。
・ 技術進歩により維持管理業務、運営業務の内容が変更される場合の費用の増大			○	要求水準書の変更が必要となる水準への変更が必要となった場合は国等の責による。
・ 展示品の破壊、盗難、その他セキュリティに関する事件の発生等による費用の増大及び管理責任			○	保険による担保を原則とする。
占用許可リスク	・ 国等の事由により河川敷占用許可が得られない場合、更新手続きが行われない場合による事業の中断、費用の増大	○		
	・ 事業者起因する事由により河川敷占用許可が得られない場合、更新手続きが行われない場合による事業の中断、費用の増大		○	
・ 事業期間の終了に伴う業務移管諸経費、事業会社精算に伴う評価損益の発生による費用の増減			○	
・ 事業期間終了時の要求水準保持に要する追加費用（瑕疵補修）			○	

参照_佐原広域交流拠点 PFI 事業リスク分担（案）

【ポイント】

- ・ 増水及び災害活動等に起因する営業不能及びそれに伴う収益減少に関し、事前にそういうことが起こりうる地域であることを通知し民間事業者が把握していることを理由に、公共は一切の補償を行わない。
- ・ 公共側の事由により、河川占用許可及び更新が得られない場合の事業中断、費用の増大に関しては、公共がリスクを負担する。

2) 安威川ダム周辺整備事業（大阪府茨木市）

■事業概要

- ・河川区域内における民間事業者負担による整備を伴った官民連携事業であり、河川空間のオープン化及び Park-PFI の制度使用が予定されている。
- ・基本構想に基づき、官民連携（PPP）事業として本事業に取り組む事業候補者を公募型プロポーザル方式により募集し、民間事業者の提案に基づく事業の内容や利活用方針を「安威川ダム周辺整備基本計画」としてまとめる。
- ・事業計画、設計、整備、運営維持管理まで、民間事業者が一体的に関わる。
- ・民間事業者の業務内容に、「公園施設（公共施設）の管理運営等を行うエリアマネジメント組織の運営」が含まれていることが特徴的



参照_安威川ダム周辺整備事業候補者募集要項（令和2年4月）

■リスク分担表

リスク分担表では、河川区域内特有の事項について次のように規定されている。

リスク分担表（案：主要なリスク）				
リスクの種類	リスクの内容	負担者		備考
		本市	民間事業者	
資金調達リスク	安威川ダム水源地域整備計画事業に基づき実施される事業に関する資金調達	●		
	上記以外の民間事業者が計画する事業に関する資金調達		●	※1
不可抗力リスク	戦争、暴動、災害、その他不可抗力による事業の延期・中止・変更及び費用（公共施設に関するもの）	●	▲	※2
	戦争、暴動、災害、その他不可抗力による事業の延期・中止・変更及び費用（民間施設に関するもの）		●	
用地リスク	事業用地（河川区域外）の確保	●		
	事業用地（河川区域外）の瑕疵	●		
	事業用地（河川区域内）の占用許可	●	▲	※3
	事業用地（河川区域内）の瑕疵	●		
維持管理・運営費の変動リスク	本市の事由による事業内容等の変更等による維持管理・運営費の変動	●		
	上記以外の事由による維持管理・運営費の変動		●	
修繕リスク	都市公園（公共施設）の損傷	●	▲	※4
	都市公園（民間施設）の損傷		●	
物価変動リスク	事業期間中のインフレ・デフレ		●	
利用料金等の収入変動リスク	需要変動による収入変動によるもの		●	
	サービスの陳腐化によるもの		●	
	運営期間中のインフレ・デフレによるもの		●	
撤退リスク	公園施設（民間施設）の全部または一部の撤退	▲	▲	※5

※1：基本協定による協議や準備期間における準備行為などに係る資金調達・費用負担を含みます。

※2：不可抗力により生じる、民間事業者の営業リスクは民間事業者の負担とします。本市は、事業の延期・中止・変更に伴う営業補償は行いません。

※3：河川管理者である府から本市が取得する包括占用許可については、本市の責任とします。一方、民間施設の整備・管理運営の内容により事業実施が認められない、または許可が更新されない場合は、民間事業者の責任とします。

参照_安威川ダム周辺整備事業候補者募集要項（令和2年4月）

【ポイント】

- ・不可抗力による営業不能に伴う収益減少リスクについて、公共は営業補償を行わない。
- ・事業用地の占用許可について、民間施設（民間事業者提案）の整備及び管理運営内容によって事業実施が認められない場合の責任を民間事業者が負担する。

■河川区域内であることを考慮し、募集要項に記載がある項目

本事例では、公募資料（募集要項）において、民間事業者は河川区域内特有のリスクや整備条件及びリスクに対する公共の考え方を伝えることにより、民間事業者にリスクヘッジを促すとともに、民間事業者がこのリスクを承知した上で応募するという形をつくることにより、公共主体としてのリスク軽減を図っている。

(イ) 冠水頻度

河川区域内の利用に当たっては、冠水リスクに留意する必要がありますので、事業の提案に当たっては、以下の事項に留意してください。なお、現時点で本市が河川区域内で想定している冠水リスクに応じた利活用想定については、「令和元年 第1回大阪府河川水辺の賑わいづくり審議会」（P8「(5) 府における河川水辺の賑わいづくりの取組み」参照）の審議資料を参考にしてください。

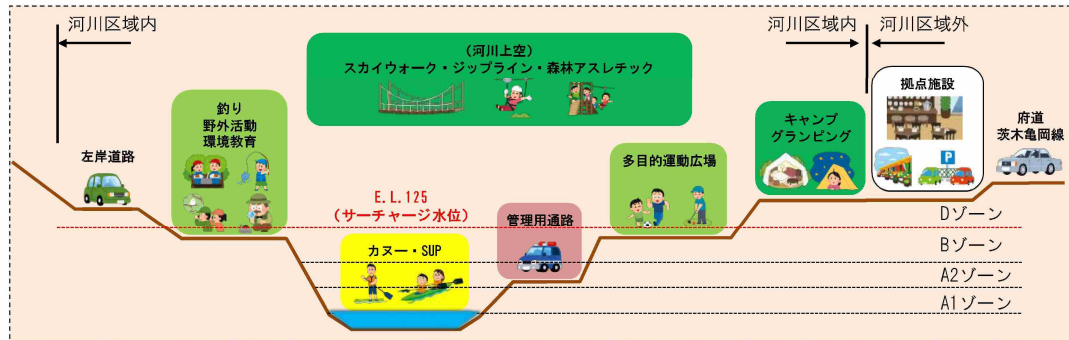
- ・飲食施設、物販施設、宿泊施設など、建築物の設置を前提とする事業は、原則として河川区域外での実施を想定しています。ただし、河川区域内の一部の平場において、キャンプやグランピングなど、簡易な建築物や工作物による事業を提案することができます。
- ・前述のキャンプやグランピングのような宿泊機能、その他、電気・ガス・水道等の設備の設置を伴う事業の実施は、土地標高 E.L. 125.0m 以上に限定します。土地標高 E.L. 125.0m は安威川ダムの最高水位にあたり、同標高以上の土地は計画降雨では冠水しません。
- ・その他、スポーツ・レクリエーション機能を提供する事業についても、活動内容と冠水リスクの双方を勘案のうえ、実施エリアを検討してください。
- ・設置した建築物・工作物が冠水したことによる損害について、本市は賠償を行いません。また、設置した建築物・工作物が流失する等により、河川構造物や他の施設に損害を与えた場合、設置者の責において、これを原状に復するものとします。

(ウ) 地中埋設物に係る留意事項

電気・上下水道・ガス・電話回線等の地中埋設物については、土地標高 E.L. 125.0m 以上に限定して設置を提案できます。なお、その埋設場所や、埋設方法、線形計画等については、本市と河川管理者である府で協議の結果、変更が必要となる場合があります。

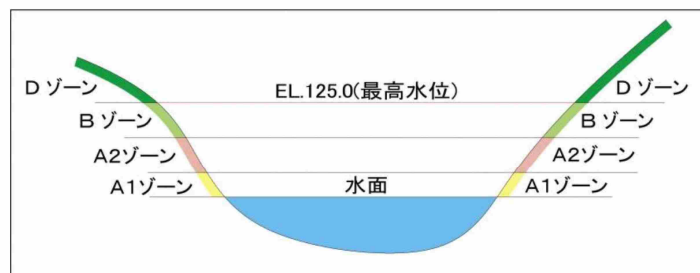
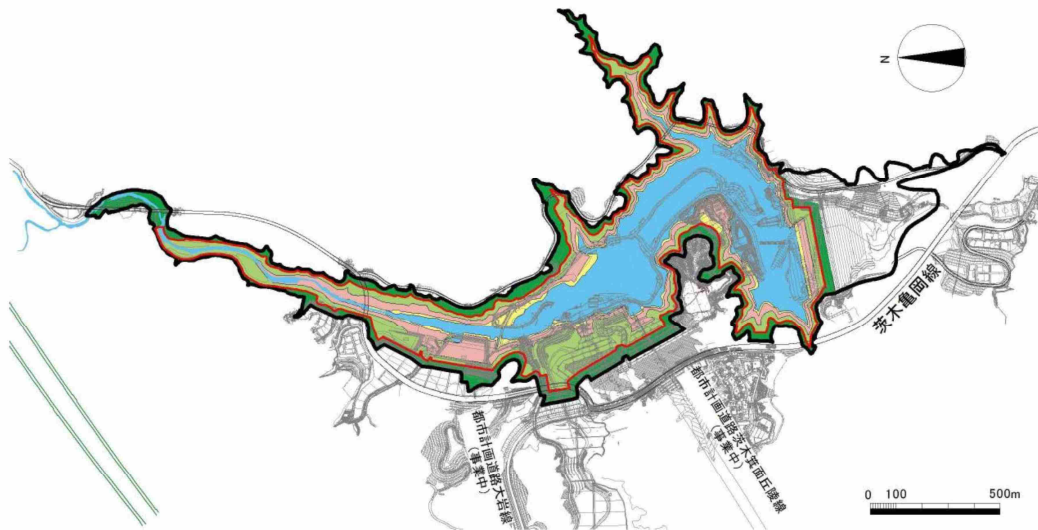
参照_安威川ダム周辺整備事業候補者募集要項（令和2年4月）

河川区域内・外の利活用想定と冠水の可能性の関係



凡 例			
冠水頻度(区分)	色 別	土地標高	備考(冠水確率規模)
Dゾーン	緑	E.L.125.0以上	最高水位以上
Bゾーン	黄緑	E.L.115.3～125.0	1/10～最高水位
A2ゾーン	黄	E.L.104.0～115.3	1/1～1/10確率
A1ゾーン	オレンジ	E.L.99.4～104.0	常時満水位～1/1確率
水面	青	E.L.99.4以下	常時満水位以下

—— E.L.125.0(最高水位) ダム事業区域境界



参照_安威川ダム周辺整備事業候補者募集要項（令和2年4月）

(エ) 河川区域へのアクセス

河川区域へのアクセスは、P19「②アクセス道路等」に記載のとおりです。

(オ) 河川管理者との協議事項

本市は、本事業による河川区域の使用に当たっては、独占的・排他的であるかどうかに関わらず、事業契約等の締結までに河川管理者である府とその内容について協議を行い、民間事業者はその協議結果に従うものとします。また、荒天時等、河川区域内の使用が危険であると判断される状況における、使用中止基準や施設利用者の安全対策等についても協議を行うものとします。現時点で想定している河川区域内が使用禁止となる状況は以下のとおりです。

- ・本市に大雨警報・洪水警報が発令されているとき、ダム湖内水位が最大で 25m 程度上昇する可能性があるため、河川区域内の使用が禁止される可能性があります。なお、本市における近年の大雨警報・洪水警報の発令実績は下表のとおりです。

年		2018	2017	2016	2015	2014	2013
発令回数	大雨警報	9	9	12	4	7	8
	洪水警報	3	5	11	3	8	8

- ・安威川ダムでは、ダム下流の河川環境改善のため、府により、フラッシュ放流の実施計画が検討されています。フラッシュ放流の実施中は、ダム湖の水位が常時満水位より下降するため、湖面の使用が不可能となる可能性があります。なお、フラッシュ放流の実施計画については、「大阪府河川周辺地域の環境保全等審議会『安威川ダム環境改善放流検討部会』」における審議を踏まえ、府において決定される予定です。
- ・安威川ダムでは、上流から流入する土砂が湖底に堆積することを想定していますが、府がこれの浚渫作業を行うことがあります。本市および民間事業者は、この作業に伴う河川区域内の使用停止等について、府の指示に従うものとします。

なお、河川管理者である府との協議事項については、以下の事項を想定していますが、詳細は民間事業者の提案内容を踏まえて決定していきます。

■共通

- ・使用可能範囲（冠水頻度および当該箇所へのアクセス手法への配慮）
- ・地形の変更が許容される範囲（平面及び断面）
- ・時間帯（昼間・夜間等）による使用制限
- ・自由使用と占用の考え方
- ・降雨や出水など気象状況による使用中止基準
- ・占用が原因で発生する維持管理や補修を行う範疇
- ・利用（使用）中止時における利用者への注意喚起および安全確認手法

参照_安威川ダム周辺整備事業候補者募集要項（令和2年4月）

- ・ダム湖周辺や拠点施設の維持管理、活性化にむけた地域活動団体の活用方法
- ・防災上必要な教育の実施と訓練の実施マニュアル、避難計画の策定
（本項目については、府審議会に事業内容を報告する際（P58「（８）事業スケジュール（予定）」参照）に、必ず盛り込むこと。）

■ダム湖、河川の上空

- ・動力付き船舶航行の可否
- ・ダム湖水位上昇による使用中止基準
- ・流木処理やフラッシュ放流等維持管理作業時の使用制限

■ダム湖周辺

- ・火気の使用可能な範囲

（か）民間事業者の責務

本事業において、民間事業者が河川区域を使用するに当たっては、以下の責務を負うものとします。

- ・河川管理施設の損傷防止の責務
- ・民間事業者の利用に伴う苦情対応の責務
- ・地域との合意形成の責務（事業実施の事前説明、意見等への対応）
- ・生物や環境への配慮、水質汚濁防止の責務

（き）河川管理者からの指示への対応

本事業の実施に当たり、河川管理者である府が河川法、その他の法令・条例に定める権限に基づき、本市または民間事業者に対し、整備内容・運用方法等について、改善その他の指示を行った場合、これに従うものとします。

（く）河川区域使用契約終了に伴う措置

河川区域内に民間事業者が設置し、所有する施設（建築物・工作物等）について、本市との河川区域の使用契約が終了し、更新されない場合は、本市による都市公園法第5条に基づく対象施設の設置管理許可も同時に終了するものとします。

本市との河川区域の使用契約が終了する場合、民間事業者には原状回復義務が生じますが、その取扱いは、P53「⑧ 公園施設（民間施設）の原状回復義務及び履行の担保」に準ずるものとします。

参照_安威川ダム周辺整備事業候補者募集要項（令和2年4月）

■ポイント

- ・冠水頻度と冠水の可能性について、資料を提示し分かりやすく説明している。
 - ・大雨洪水警報及び注意報の発令回数が記載されている。
 - ・民間事業者が整備内容を検討するにあたって知りたい内容（自由使用の考え方、使用中止基準、維持管理補修の範疇等）については明記されず、今後の河川管理者との協議次第と記載されている。
- ⇒占用内容が決まっていないため、河川管理者として条件提示ができない。
- ⇒河川占用協議に対し、民間事業者が入らずに公共と河川管理者の決定事項に従う、こととなっているため、民間事業者にとってはリスクである。
- ・民間事業者の責務として、利用に伴う苦情対応、地域との合意形成が含まれている。

4.6.2 官民連携において公共に求められる役割

民間事業者は、通常、計画段階においてリスクの程度を想定し、リスク対応に係る費用を見込んで事業計画を立案する。そのため、リスク要素または適切なリスク分担の在り方が明示されない限り参入しない傾向が強く、リスクが予測できないという点は事業参入の大きな弊害になると想定される。民間の参入意欲を促すためには、河川空間に特徴的な程度が予測できないリスクについて、公共と民間がそれぞれの役割を踏まえ適切に分担し、管理できるような仕組みをつくることが求められる。

リスクを構成する要素とは、全体の事業イメージの不明確さによる収益低減リスク、費用増加リスク、関連する交渉に係る事業長期化リスク（事業効果の発現遅延リスク）である。本事業においては、これらのリスクが、事業区域が全域河川区域であることに起因することが特徴である。要因は主に3つあり、一つは、利活用に際し、河川占用許可が必要であることに伴う河川協議、もう一つは、増水等の自然災害である。両方に共通することが、リスクの程度や顕在化の可能性について予測がしづらく、民間事業者のリスクヘッジが困難であるという点である。さらに、河川は地域住民の生活に密接に関わる公共物であることから地域住民の同意に関する事項も要因に挙げられる。公共施設の設置目的を決定し実行するのは公共であるため、このリスクは公共がより適切に管理できるリスクである。

公共が主体的かつ適切に管理可能なこれら3つのリスクについて、次に詳述する。

(1) 公共が主体的かつ適切に管理可能なリスク

①河川協議に係るリスク

リスクは、より適切に対処することが可能な者が負担することが原則であることを踏まえると、河川占用協議に関するものは河川占用協議を実施する公共が負うべきである。同様に、河川占用が必要な民間事業については、民間事業者が協議に当たることが望ましいが、河川占用協議は原則として公共主体にのみ間口が開かれるため、民間事業者単独で協議を実施することができない。よって協議には民間事業者が同席することで適切にリスクを分担できる。

②自然災害に係るリスク

自然災害に係るリスクは、正確に予測することが不可能であるため、災害に起因するリスクについては、予めそういった現象が起こることを明示の上、公共は情報提供及び災害時における撤去について可能な限り全力で協力するものとし、実際に事業を実施する民間事業者にはリスクヘッジの方策を検討してもらい、官民双方でリスクを分担する形が望ましいと考えられる。ただし、民間事業者が事業参入する段階において、公共として可能な限り、災害に関する過去のデータや河川管理者の意向など、多種の資料を提示し、民間事業者がリスクを予測し備えるための材料を提供することが重要である。

運営時においては、工作物の撤去が課題となってくる。民間事業者の運営中に、撤去基準が運営当初よりも厳しい基準に変更された場合や、河川の改変や天候の変化などにより河川増水リスクが高まる恐れもある。そういった場合対応やリスク分担についても事前に官民で検討しておく必要がある。撤去対応に関しては、民間施設部分の撤去は民間の分担であったとしても、トイレやトレーラーハウスなどの公共施設部分については、公共が担当するなど、工作物ごとに分担を決めておく必要がある。

また、災害において運営不能となった場合のリスクについては、公共の補償の有無についてその度合いも含め明らかにしておくことが必要である。

③地域の同意に関するリスク

民間事業者にとって、最も悩ましいものの一つが地域住民の計画への反対である。特に本事業は、民間事業者の営業活動を前提としているため河川空間のオープン化が必須となり、その要件が地域合意となっている。河川空間のオープン化如何に関わらず、河川には自由使用の原則があり、地域住民が日常的に関わりの深い公共物であるとともに災害リスクも内包することから、地域住民の意向を計ることは当然であり、それが官民双方にとって事業実施のリスクとなる可能性がある。そのため地域の同意に係るリスクは、公共施設の管理者である公共と、施設の整備運営を担う民間事業者双方が分担すべきであると考えられる。運営の方法や水準に関するリスクは民間事業者が負う一方で、地元住民への事業説明については、民間事業者任せにせず、民間事業者の計画する事業が市のビジョンや施設の設置目的に基づいていること、市として実現したいものであることを地域住民に説明することが重要である。また、地域の利用実態や河川空間のこれまでの成り立ちを正確に民間事業者に伝えることも公共の大切な役割である。

(2) 公共と民間事業者との協働を目的とした組織の設立

1) 組織の目的と想定されるメンバー

本事業は、官民連携により推進することが検討されており、設計、既存施設の撤去、運営、観光など多様な要素が含まれる事業であることから、庁内の複数の部署が関係することが想定される。そのため、事業を実施する民間事業者との協働及び合意形成、情

報共有を目的とした、民間事業者や関係する行政職員等によるプロジェクトチームの組成について検討する。

通常、民間事業者は、担当課とのみ協議を行い、その他の部署については、直接協議をすることは少なく担当課を通じて情報提供を依頼したり、ヒアリングを依頼したりする程度に留まることが多い。本事業では、河川区域内の事業であるため、ひとたびリスクが顕在化すれば課を横断しての調整や対応が必要となる。本プロジェクトチームでは、事業課題の共有や課題解決のための協議が、課を横断して形成された組織によって実施されることで、早期の課題解決が期待できる。

また、プロジェクトチームの協議においては、行政側は民間事業者の考え方や事業手法を理解し、民間事業者は厚木市をより知ること、官民連携で事業に取り組む機運を醸成するとともに、今後の厚木市において官民連携事業を推進する人材を育成するための効果も期待できる。

本プロジェクトチームのメンバーは、本事業の担当者及び本事業において想定される各機能の関係各課の担当者に加え、市内飲食事業者等の民間キーパーソンの参加も想定している。

本業務では、来年度の令和4年度までの本プロジェクトチームの協議の開催予定及び協議内容について整理した。協議は、単なる情報共有の場に留まらず、業務の課題について積極的な協議が行われることを期待するものであることから、1か月～2か月に1回程度の定期的な開催が望ましい。また、民間事業者が事業進捗を報告することのみを目的にせず、積極的に課題を提起し、課題解決のための議論が可能になるような手法が求められる。例えば、あるテーマに対し、各々が専門分野の視点をもってアイデア出しを行うなど、議論が生まれるような工夫が必要である。

表 4.6-3_プロジェクトメンバー（案）

	所属	業務分野（本業務に即した業務）	本事業での関わり
1	河川ふれあい課	本事業の担当課 河川・親水施設の整備・管理	・事業全体の推進 ・河川管理者との協議 ・河川利用調整協議会の運営
2	観光振興課	観光案内、鮎まつり	・観光の活性化 ・鮎まつり実行委員会
3	商業にぎわい課	商業の振興、活性化	・中心市街地の活性化 ・市内商工業との連携
4	農業政策課	農業の振興・指導・育成	・厚木市民朝市の実施検討 ・本事業地への花卉の植付
5	スポーツ推進課	スポーツ施設の整備・運営管理	・現況スポーツ施設の撤去 ・テニスコートの移設及び管理運営
6	市街地整備課	中心市街地の整備	・中心市街地との連携
7	公園緑地課	公園の維持管理	・整備後の維持管理
8	行政経営課	公共施設の最適化	・PPP/PFI 事業
9	危機管理課	災害対策	・緊急用ヘリポート ・防災倉庫管理
10	厚木北公民館・地区市民センター	地域住民・自治会等との連絡調整 レクリエーション事業等の開催	・桜まつり等の地域イベント ・地域住民、自治会等との協働
11	J A あつぎ		・バーベキュー広場の運営に係る協働
12	民間事業者	本事業の実施	・本事業の民間事業者
13	民間キーパーソン	飲食、まちづくり、にぎわい創出	・地域活性化、にぎわい創出 ・市内飲食事業者との連携

2) 想定される協議内容

プロジェクトチームにおける令和4年度の協議実施内容（案）について次のとおり示す。

表 4.6-4_令和4年度協議実施内容（案）

開催回	第 1 回	第 2 回	第 3 回	第 4 回	第 5 回	第 6 回	第 7 回	第 8 回
開催時期	令和 4 年 6 月	令和 4 年 7 月	令和 4 年 9 月	令和 4 年 11 月	令和 4 年 12 月	令和 5 年 1 月	令和 5 年 2 月	令和 5 年 3 月
	民間事業者の公募	民間事業者の公募	民間事業者の選定	実施設計業務委託の締結	事業開始			
議事（案）	1. プロジェクトチームの目的 2. 官民連携事業の意義 3. 本事業の概要説明 4. 今後の検討内容（案）	1. 公募型プロポーザルの概要 2. 業務の進捗 （河川空間のオープン化の区域指定、河川占用協議 等）	1. 公募型プロポーザルの進捗 2. 応募者提案への質問事項 3. 事業の進捗 （河川空間のオープン化の区域指定、河川占用協議等 ）	1. 民間事業者の提案内容 2. 事業の進捗 （河川占用協議 等）	1. 基本協定の内容 2. 事業スケジュール 3. 事業の進捗	1. 実施設計業務について 2. 事業計画について ⇒各課の要望反映 3. 河川占用協議の進捗		
目的	・ 庁内メンバーの顔合わせ ・ プロジェクトチームの目的を確認、共有 ・ 本事業内容の理解促進	・ プロポーザルの概要共有 ・ 業務の進捗共有	・ プロポーザルの進捗共有 ・ 提案への質問事項の整理 ・ 業務の進捗共有 ・ 民間事業者の選定 ※	・ 選定された民間事業者の紹介 ・ 民間事業者の提案内容の共有 ・ 民間事業者の考え方の共有 ・ 各課の本事業への思いの共有 ・ 事業の進捗の共有	・ 事業スケジュールの確認 ・ 事業の進捗の共有 ・ 民間事業者からプロジェクトチームメンバーへの質問	・ 事業の進捗の共有 ・ 民間事業者から各課へ確認及び依頼事項		
討議内容	○プロジェクトチームについて ・ 組成の理由 ・ 役割 ・ 協議の開催予定（案） ○官民連携事業について ・ 官民連携事業の目的 ○本事業について ※質疑応答 ・ これまでの経緯 ・ 事業概要 ・ 河川占用協議について ・ 事業スキーム ・ 今後のスケジュール ・ 民間事業者公募について ○今後の協議内容 ◆事業者募集～選定～事業開始	○プロポーザルへの関わり方について ○民間事業者の選定について ※プロボの特定委員会へのプロジェクトチーム（ <u>庁内関係職員のみ</u> ）の関わり方については要検討 【関わり方の例】 ・ 特定委員として参加する ・ 特定委員としては不参加だが、ヒアリングに参加し質問を行う。 ・ 特定委員会へは全く参加しないが事前に民間事業者への質問内容を検討する。	○応募者提案への質問事項	○民間事業者の提案内容への質疑応答 ○今後の事業進捗に向けての課題	○民間事業者からプロジェクトチームメンバーへの質問事項	○実施設計業務の進捗 ・ 撤去設計 ・ 既存事務所棟の改修 ⇒改修内容の確認 ○事業計画について ・ 桜まつり、あつぎ鮎まつりの実施 ・ 地域行事、地域住民の利活用 ⇒事業実施後の扱いについて ・ 厚木市産の農産物 ※翌年度も継続予定		
事業スケジュール								
	公募型プロポーザル 公示・民間事業者の提案募集		公募型プロポーザル 民間事業者の選定	事業契約 実施設計業務委託の契約締結	事業開始 撤去設計、実施設計準備 事業計画策定			
	河川利用調整協議会	河川空間のオープン化の申請・承認 河川占用協議の事前協議	河川利用調整協議会	河川利用調整協議会	河川占用協議			
○月に 1 回程度の定期的な開催が望ましい。 ○必要に応じて、市の他課の参加についても検討する。 ○河川利用調整協議会への参加及び情報共有についても調整が必要である。 ○プロジェクトチームによる会議に関わらず、民間事業者が事業の要所において各課と協議できる関係性が望ましい。（但し、担当の河川ふれあい課は必ず同席する）								

3) 組織成立に向けた今年度における取組

本業務では、来年度以降におけるプロジェクトチームの本格的な運用を見据え、厚木市の複数の課と事業に関するフレームワークを実施した。フレームワーク実施の目的は、プロジェクトチームの発足及び運用にあたり、官民が協働して実施する会議手法等の課題を抽出することである。

フレームワーク実施結果について、次にまとめる。

【実施概要】

○目的：

- ・ P P P / P F I 事業の事業期間は長いため、市も臨機応変に対応することが必要となる。事業形成、実施の段階において、民間事業者の事業形成の考え方や事業参入の検討ポイントについて学ぶとともに、市の事業目的をどのように民間に伝えるべきかを検討する。
- ・ 上記を踏まえ、本事業に最適な事業スキーム、事業推進方法、官民の役割分担など、望ましい官民連携事業の在り方を模索する組織の構築について検討する。
- ・ 市の関係部局及び民間事業者等による組織とし、市の P P P / P F I 事業に関するノウハウの蓄積を図る。
- ・ 今年度においては、来期のプロジェクトチーム始動に向け組織のあり方や検討会の実施方法について検討することを目的に、勉強会を実施する。

○実施日：7月15日（木） 13:00～17:00

○勉強会参加者

- ・ 河川ふれあい課職員：4名
- ・ 公園緑地課職員：2名
- ・ 観光振興課職員：2名
- ・ 受注者（オリエンタルコンサルタンツ）：3名

（ファシリテーター：受注者（オリエンタルコンサルタンツ））

○勉強会プログラム

1. 民間事業者の思考をビジネスのフレームワークで学ぶ
⇒新規事業を立ち上げるとき
 - ・ クリエイティブシンキング（拡散思考と収束思考）
 - ・ SWOT 分析
 - ・ PEST 分析
2. 本事業地の説明（河川ふれあい課）
3. 厚木市の魅力、課題（ブレインストーミング）

4. フレームワーク

- ・頭の体操（①牛乳瓶の使い方、②あゆコロちゃんの新しい名前を考えよう）
- ・ブレインライティングで三川合流地区の隠れた魅力を掘り起こす。

【題】 **地域の可能性を拓く** 個人×バーベキュー×三川合流地区

○フレームワークの目的

- ・民間事業者の事業内容検討手法について、ビジネスのフレームワークを基に検討・分析手法を学ぶことで民間事業者の着目点や発想方法、事業構築の考え方について理解する。
- ・上記を踏まえ、フレームワークを活用して厚木市として本事業地をどのような場所として整備したいのか討議する。
- ・「公共のやりたいこと」「本事業地の目指す姿」を明らかにする。

○アウトプット（案）

- ・基本計画で想定された施設のうち、厚木市が必要不可欠だと考える施設について、「厚木市らしさ」「本事業地（三川合流点地区）らしさ」「新規性」のあるコンテンツを検討し、本事業における機能案の一つとする。

【実施結果】

- ・民間の事業構築の手法や着眼点、地域の評価項目等について、理解する機会となった。
- ・今まで気に留めていなかった厚木市の新たな魅力について掘り下げて考える機会となった。
- ・公共と民間事業者が立場を超えて同一のテーマについて協議することで、一つの案件について協働することの意義について考える機会となった。
- ・民間事業者にとっては職員における本事業地への思いや、これまでの検討過程について知ることによって整備の必要性を改めて考える機会となった。
- ・意見交換は活発に行われたため、今後のプロジェクトチーム発足後の展開に期待できる結果となった。

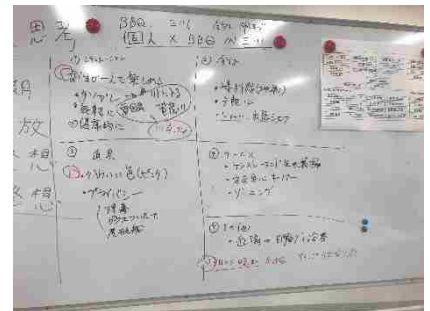


図 4.6-1_協議の結果

【課題】

- ・市職員は民間事業者と比較して考え方の柔軟性が不足している印象であった。事業アイデアを出すときは「できることできないこと」を先に考えず、「やりたいこと」「必要なこと」をまずは考えることが重要である。
- ・参加者の特性があまり出ていない印象であった。所属課の特性や業容を踏まえた視点での意見を出せるテーマ設定や方法の工夫が必要である。

4.7 近接市民協働事業の一体的運営の検討

4.7.1 近隣における市民協働事業の整理

(1) 相模川ローズガーデン

相模川ローズガーデンは、「川のまち厚木」の象徴である三川合流地点において、更なる賑わいを創出することを目的に、来訪者が厚木を視認する小田急線からの眺望景観を向上させるために、相模川景観づくり推進会を発足し、平成 22 年に堤防道路沿いの植栽プランターに修景バラの植栽を行ったのが始まりである。

多品種のバラがきれいに管理されていることが、近隣の住民をはじめとする利用者に好評である一方で、周辺の草刈りが行われていないことを残念に感じる意見もあり、周辺を含めた一体的な管理が課題となっている。

相模川ローズガーデンの概要及び相模川景観づくり推進会発足までの経緯を次に示す。

表 4.7-1_相模川ローズガーデンの概要

所在地	厚木市厚木 2749-ロ-3-18 番地
アクセス	【車】 ・駐車場がないため、公共交通機関の利用を推奨 【電車】 ・本厚木駅南口から徒歩で約 10 分 【バス】 ・神奈川中央交通の「旭町」バス停から徒歩で約 5 分
植栽状況	・約 55 種類、約 1,270 本のバラ、アメジストセージ等の宿根草の植栽
河川占用	申請者：厚木市河川ふれあい課 申請先：神奈川県厚木土木事務所許認可指導課 許可日：平成 24 年 1 月 5 日
管理体制	修景バラとその周辺を良好な状態に維持管理することを目的としている市民団体「ガーデンマネジメントグループ」により、河川敷の清掃、花壇管理等の河川愛護活動が行われている。
代表的な口コミ (Google)	【高評価】 ・台風 19 号で、かなり被害がありましたが、きれいに復活していました。お手入れされた方に感謝です。種類多く長く楽しめます。 ・オススメ穴場スポットです！ 車では駐車場がないので近隣のコインパーキングに停めるようですがお散歩にもランニングにもとてもいいです！ 薔薇が咲く頃は綺麗で心が癒されますね。 川沿いで小田急線が見え 電車の音と川の音と自然がたくさんです。忙しい現代人には癒しの空間です。お天気のいい日にはお弁当もって行くのも良いかも。 【低評価】 ・旭町スポーツ広場に隣接しています。 「バラ園」をイメージすると肩透かしを食うかもしれません。 バラの多い無料の花壇という感じです。 それほど広くはなく、バラは小輪タイプが多いです。 大輪バラも有るには有りますが、肥料や薬散、剪定などに手やお金をかけるのに限界があるため花つきがいまいちです。 周囲のアメジストセージの植え込みはなかなか圧巻です。 ・期待外れ。そう広くはないガーデンの周りを背の高い雑草に囲まれてました。

表 4.7-2_相模川景観づくり推進会発足までの取り組み

No.	開催日 会議名等	参加人数	内 容
1	H21. 7.14 第1回勉強会	8 人	・相模川を生かしたまちづくり方策として、桜植栽の緑化検討
2	H21. 8.24 第2回勉強会	10 人	・歩行動線調査（本厚木駅から相模川） ・桜及び芝桜による緑化検討
3	H21. 9.28 第3回勉強会	7 人	・芝桜による緑化検討 ・修景バラによる緑化検討
4	H21.10.26 第4回勉強会	8 人	・修景バラによる植栽方法、維持管理方法の検討
5	H21.11.17 第5回勉強会	7 人	・現地視察（京成ローズガーデン）
6	H21.12. 9 第6回勉強会	10 人	・修景バラの植栽方法を河川法上の観点から検討
7	H21.12.21 第7回勉強会	10 人	・修景バラ植栽に関する河川管理者からの意見聴取
8	H22. 1.25 第8回勉強会	9 人	・緑化による河川景観形成計画内容と今後の活動内容等について確認 ・「緑化による河川景観形成計画（別紙）」の作成
9	H22. 2. 5 県に要望書提出 （厚木土木事務所）	—	・「緑化による河川景観形成計画」実現に向けたプランター設置について
10	H22. 2. 8 厚木南地区説明会	12 人	・緑化計画（修景バラ植栽）の推進に向けた河川愛護団体設立に関する地元説明
11	H22. 2.12 第9回勉強会	15 人	・緑化計画（第1期、2期）、維持管理体制及び新組織の設立に関する合意形成
12	H22. 2 下旬 県への要望活動	—	・県に対し、相模川の景観づくりへの協力依頼
13	H22. 3. 4 推進会の設立 （第1回会議）	18 人	・新たな組織の設立趣旨と緑化計画 ・修景バラ植栽式 ・H22 年度活動計画の方向性

(2) 旭町スポーツ広場

旭町スポーツ広場はミニサッカー場の利用が人気の施設で、利用料金は無料だが、事前予約制をとっている。川沿いの開けた空間であることから、花見や散歩、自転車の練習等の河川の自由使用もされており、グラウンドだけではなく、周辺の遊具なども活用されている。一方で、放置ゴミをはじめとする、美化清掃が課題となっている。

旭町スポーツ広場の概要を次に示す。

表 4.7-3_旭町スポーツ広場の概要

所在地	厚木市厚木 3014-2
アクセス	【公共交通機関】 ・小田急線本厚木駅から、バスで約 5 分 ・本厚木駅南口 13 番乗り場から、平塚駅北口行き又は田村車庫行きに乗車、「下宿」下車、徒歩約 5 分 【車】 ・東名厚木インターから、厚木方面に車で約 10 分（駐車場なし）
利用時間	【4 月～9 月】：8 時から 18 時 【10 月～3 月】：9 時から 17 時 ※貸出は 2 時間単位
利用方法	公共施設予約システムより事前申込制
利用料金	無料
設備	ソフトボール場 2 面、ミニサッカー場 2 面 トイレ、水道
代表的な口コミ (Google)	【高評価】 ・雨降後でなければ、いいグラウンド。 ・子どもの自転車練習場として、使わせて貰いました。川沿いの開けた広場があるので、安心して練習出来、見事乗れるようになりました。 【低評価】 ・駐車場が無い… ・側道はゴミが凄く汚いです。

(3) 市民協働事業提案制度

市民協働事業提案制度とは、市民活動団体と厚木市が共通する地域課題又は社会課題を解決するため、役割分担を決め協定を締結し、共に事業を実施する制度である。

市民活動団体自ら企画提案を行う「市民提案型事業」と、市があらかじめ示したテーマ、計画、事業概要に対して、市民活動団体が企画提案を行う「行政提案型事業」の2つの提案区分があり、令和3年度においては、「市民提案型事業」が5事業、「行政提案型事業」が1事業採択されている。

また、令和4年度の行政提案型事業のテーマが「外来種駆除協力事業」となっており、三川合流点地区においても確認されている特定外来生物「オオキンケイギク」の駆除、外来種マップの作製が実施内容となっている。

表 4.7-4_市民協働事業提案制度の概要

概要	・市民協働事業提案制度は、市民活動団体と市が共通する地域課題又は社会課題を解決するため、役割分担を決め、協定を締結し、共に事業を実施する制度 ・この制度には、次の2つの提案区分がある ・市民提案型事業：市民活動団体自ら企画提案を行う事業 ・行政提案型事業：市があらかじめ示したテーマ、計画、事業概要に対して、市民活動団体が企画提案を行う事業														
対象団体	(1) 活動拠点が厚木市内にあること。 (2) 3人以上の役員（代表者を含む。）を置き、かつ、構成員に5人以上の市民がいること。 (3) 団体の運営に関する会則等があり、適正な会計処理が行われていること。 (4) 次年度以降も継続して活動する見込みがあること。 ただし、次のいずれかに該当する市民活動団体は対象にならない。 (1) 厚木市暴力団排除条例第2条第2号に掲げる暴力団 (2) 代表者又は役員が厚木市暴力団排除条例第2条第3号に規定する暴力団員である団体														
対象事業	対象となる事業は、次の要件を全て満たすもの (1) 市内で実施される公益的な事業であり、身近な地域課題について、市民活動団体と市が協働で実施することにより、その解決を目指す事業 (2) 具体的な効果、成果等が期待でき、市民サービスの向上を目指す事業 (3) 役割分担が明確かつ妥当であり、市民活動団体と市が協働で実施することにより相乗効果が期待できる事業 (4) 市民活動団体の特性である先駆性、専門性、柔軟性等をいかした新たな視点からの事業 (5) 経費の積算が適正であり、市民活動団体と市が協働で実施することが可能な事業 (6) 継続及び発展が期待できる事業														
経費負担額	<table><tr><td>事業提案年数</td><td>経費負担額</td><td>限度額</td></tr><tr><td>1年目</td><td>支援対象経費の合計額の100%以内の額</td><td>200万円</td></tr><tr><td>2年目</td><td>支援対象経費の合計額の90%以内の額</td><td>180万円</td></tr><tr><td>3年目</td><td>支援対象経費の合計額の80%以内の額</td><td>160万円</td></tr></table>			事業提案年数	経費負担額	限度額	1年目	支援対象経費の合計額の100%以内の額	200万円	2年目	支援対象経費の合計額の90%以内の額	180万円	3年目	支援対象経費の合計額の80%以内の額	160万円
事業提案年数	経費負担額	限度額													
1年目	支援対象経費の合計額の100%以内の額	200万円													
2年目	支援対象経費の合計額の90%以内の額	180万円													
3年目	支援対象経費の合計額の80%以内の額	160万円													
令和3年度採択事業	【市民提案型事業】 ・厚木市がん両立支援・啓発プロジェクト ・スポーツによる地域活性化 ・あつぎごちゃまぜフェス ・わくわくクラシック鑑賞術講座 ・フードバンク事業 【行政提案型事業】 ・地球温暖化防止・省エネ行動普及啓発事業														

参照_令和4年度実施 厚木市市民協働提案事業 応募の手引き

4.7.2 一体的な運営の検討

- 本事業地から相模川ローズガーデンまでは、約 1.2 キロメートル離れており、徒歩 13 分の距離にあることを踏まえ、次の条件ごとの近接市民協働事業の一体的運営可能性について整理する。
- (1) 本事業地から旭町スポーツ広場までの一帯を河川空間のオープン化の区域指定する場合
- 本事業地から旭町スポーツ広場までの一帯を河川空間のオープン化の区域指定をすることは、多様な品種のバラが咲き、魅力的な場所である等のメリットがあるものの、現状管理棟の位置する場所から 1.2km と遠く一体的な管理は困難であることや、雑草管理に膨大な費用や時間が掛かることから、現実的ではない。
- (2) 本事業地及び相模川ローズガーデン、旭町スポーツ広場を包括管理する場合
- 本事業地、相模川ローズガーデン及び旭町スポーツ広場を包括管理することについて、市内で施設の包括管理を行っている事業者へヒアリングした結果、施設と施設の距離が離れているため、施設ごとに管理人を常駐させる必要があること、イベント会場として一体的に利用することは難しいことから、各施設を独立した施設として管理を行うことになるため、スケールメリットを活かした管理運営を行うことは難しいと考えられる。
- (3) 本事業地から旭町スポーツ広場までの一帯を対象に市民協働事業を実施する場合
- 本事業地から旭町スポーツ広場までの一帯を対象に市民共協働業を実施する場合、本事業地で活動を行いたい市民団体が市民協働事業提案制度を活用して、河川空間の清掃や、特定外来生物の駆除に関する取り組みを行うことが考えられる。その際に民間事業者は、市民協働事業提案制度の企画提案段階から市民団体をサポートすることや、事務局として予約、受付の窓口となることが考えられる。



図 4.7-1_三川合流点地区 - 相模川ローズガーデン - 旭町スポーツ広場間の位置関係及び現状

第5章 事業スキームの検討

5.1 官民連携事業実施の課題	5-1
5.1.1 官民連携事業の課題	5-1
5.2 民間事業者の業務範囲の検討	5-5
5.2.1 本事業における業務内容	5-5
5.2.2 民間事業者に求める業務範囲	5-7
5.3 事業方式の検討	5-11
5.3.1 想定される事業手法の整理	5-11
5.3.2 最適な事業手法の検討	5-14
5.3.3 最適な運営管理期間の検討	5-14
5.4 VFM の算出	5-15
5.4.1 VFM の評価	5-15
5.5 最適な事業スキームの検討	5-18
5.5.1 最適な事業スキームの検討	5-18
5.5.2 官民の費用分担及び役割分担	5-20
5.5.3 民間事業者に求める提案内容	5-20
5.5.4 事業スキーム検討の課題	5-21

5.1 官民連携事業実施の課題

官民連携事業を実施する場合の課題について整理する。

5.1.1 官民連携事業の課題

(1) 官民連携事業実施の課題

これまでに整理した前提条件及び調査検討した内容、河川協議等を基に、本事業を官民連携事業として実施する場合の課題について、1) 施設整備、2) 運営維持管理別に次のとおり整理する。

1) 施設整備

- ① 施設整備及び工作物設置に際し、河川管理者と協議が必要
- ② 施設整備及び工作物設置に際し、占用許可申請時に新たに設置する工作物の設計図とともに撤去計画の策定及び提示が必要
- ③ 施設整備は、基本的に常設は難しく、撤去可能な仮設での対応となる。
- ④ 低水路への工作物設置は困難
- ⑤ 設計は、河川占用協議と並行して行うため、通常より期間が長くなる可能性がある。
- ⑥ 出水期（6月～10月）の施工は原則不可

2) 運営維持管理

- ⑦ 河川の自由使用の原則があるため、対象区域全体を有料区域とすることはできない。
- ⑧ 夜間などの営業時間外の利用者に対する対応（夜間リスク）
- ⑨ 地域住民の利用への配慮（多目的広場（土）の日常的なターゲットボードゴルフ等の利用、地域住民による桜まつり（3月下旬）等）
- ⑩ あつぎ鮎まつりの開催に際し、協力及び配慮が必要（例年8月上旬に開催、夏季の繁忙期と重複）
- ⑪ テニスコート施設の扱い（現況施設の移転のため、機能転用及び値上げは要検討）

(2) 制約条件による民間事業者のリスクの整理

本事業地の全域が河川区域であることによる制約条件を踏まえた民間事業者の事業リスクを整理する。

施設整備に関しては、河川法 24 条の占用許可申請及び 26 条の工作物の設置許可に係る図面作成を伴う河川占用協議が必要であり、民間事業者の負担は相当に大きいと考えられる。また、計画した整備内容の実施可否については、河川占用協議次第となるため、実現性が担保されないことから、整備及び運営維持管理への自由度がかなり制限される。

運営維持管理に関しては、台風等による河川氾濫、増水リスクがあるため、一般的な公園等と比較した場合に、利用者の安全管理リスクが大きいと言える。また、民間事業者が自己負担で設置した設備や備品等についても、破損・滅失リスクを考慮する必要がある。

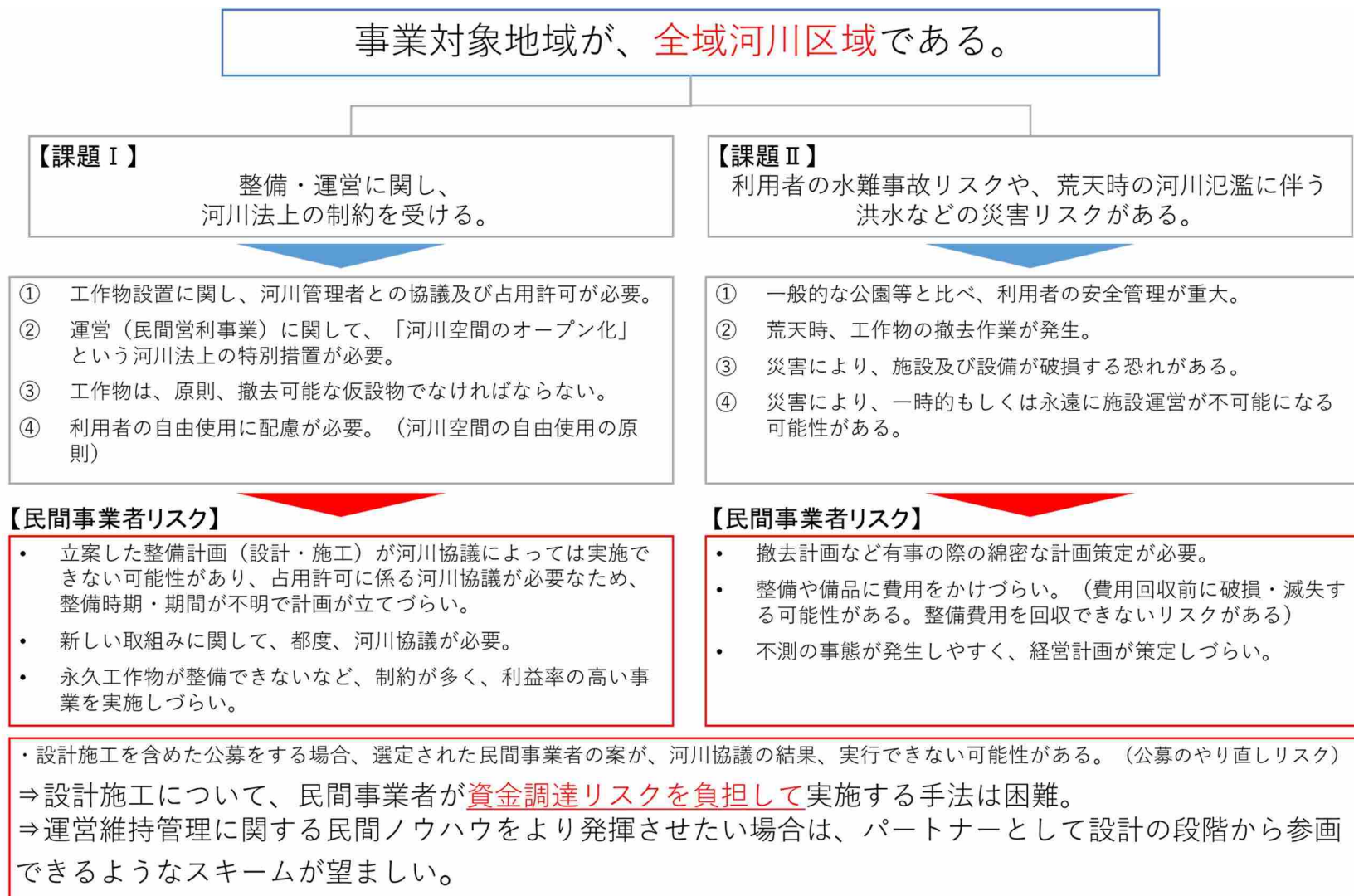


図 5. 1-1_民間事業者のリスク

(3) 土地特性、制約条件、事業リスクを踏まえた各事業の特徴

整理した事業実施の課題及び事業リスクを踏まえた、施設設計、施設工事、運営維持管理の各事業の特性は次のとおりである。

1) 施設設計

- ① 設計及び施工に河川法上の制約があることから大規模な施設整備ができず、更に事業目的が「水辺の効果的な利活用」であることから、運営維持管理がメインの事業となる。
- ② ①より、施設設計には、運営維持管理の思想を反映する必要がある。
- ③ 施設設計に際しては、河川管理者との 24 条及び 26 条等に係る河川占用協議が必須であるため、河川法などの関連する知見が必要である。
- ④ 河川占用協議には、「利活用の事業計画」（運営管理者としての運営維持管理計画）の提出が求められる。
- ⑤ 河川占用のオープン化を踏まえ、河川空間（水辺）の利活用の観点が必要である。
- ⑥ 高水敷や低水路など、河川空間の土地特性を踏まえたゾーニング及び機能の配置が課題である。

施設設計においては、河川占用許可に係る協議を同時に行う必要があり、占用の目的である「運営維持管理」の視点を設計思想に組み入れる必要がある。

2) 施設工事

- ① 本工事は、原則非出水期施工であり、かつ、河道の切り回しや堤防開削、仮締切設置等を必要としない工事である。
- ② 大規模な盛土等の土地の改変は想定されるが、小規模の造成がメインの工事となる可能性が高い。
- ③ 常設の建築物は、原則として設置不可である。

工事に関して特殊な技術は必要ないことが想定される。

3) 運営維持管理

- ① 河川空間のオープン化の趣旨に沿った運営維持管理が求められる。
- ② 利用者の安全管理
- ③ 地域住民等の日常利用への配慮（河川の自由使用）
- ④ 地域特性を活かしたバーベキュー等の飲食機能の充実
- ⑤ 民間事業者による収益性のある事業の実施（収益の一部を良好な河川空間の保全及び創出に充てることが河川空間のオープン化の要件）

全域が河川区域であることから、施設の運営維持管理の手法及び実施する事業の内容について河川法に基づく検討が必要である。

本事業を実施する事業スキームは、事業実施の円滑化と民間事業者ノウハウ発揮の観点から、少なくとも施設設計業務と運営維持管理業務については、同一事業者もしくは共同事業体（JV）によって実施される形が望ましいと考えられる。

また、工事については、河川区域内の工事ではあるが、原則非出水期の工事に限定され、常設の建築物も原則として建設できないことから、特殊な技術は特段必要がないと考えられ、設計及び運営維持管理業務と一括業務とするメリットまたは一括としないことによって起こりうるデメリットはあまり無いと考えられる。

4) その他留意事項

- ・本事業では、整備施設について「都市公園法（昭和 31 年法律第 79 号）」に基づく都市公園として指定をする予定はない。

⇒Park-PFI（公募設置管理制度）、設置管理許可制度の適用は想定しない。

5.2 民間事業者の業務範囲の検討

民間事業者の業務範囲について検討を行う。

5.2.1 本事業における業務内容

本事業における、民間事業者の業務範囲及び内容について整理する。

(1) 業務対象の施設

業務対象の施設は、大きく①公共施設、②民間施設の二つに分類される。それぞれの施設の定義は次のとおりとする。

①公共施設

○厚木市が所有する施設

- ・ 整備（設計及び施工）に係る費用は、厚木市が負担することを基本とする。
- ・ 運営管理に係る費用は、厚木市が負担することを基本とする。

②民間施設

○民間事業者が所有する施設

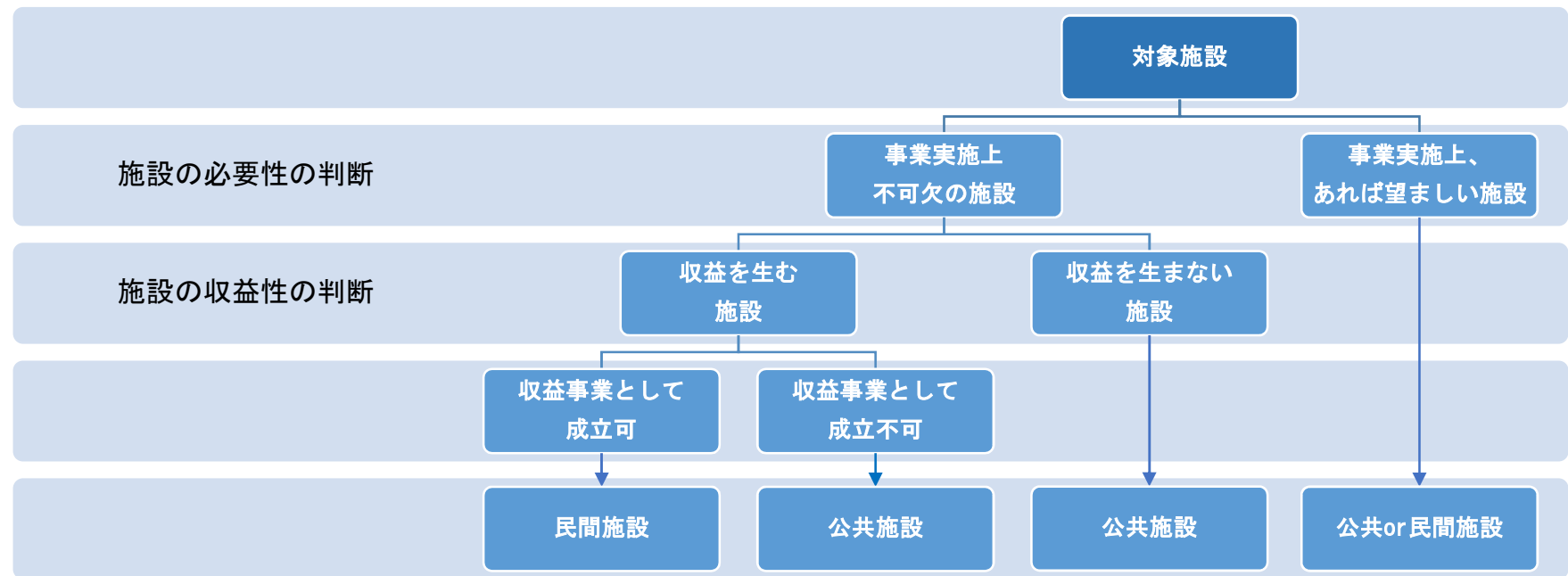
- ・ 整備（設計及び施工）に係る費用は、民間事業者が負担する。
- ・ 運営管理に係る費用は、民間事業者が負担する。
- ・ 使用する土地は、厚木市が占用し、民間事業者に使用させる。

(2) 公共施設の対象

整備対象の施設のうち、公共施設の対象となる施設について整理した。

検討のポイントは、①事業実施上不可欠の施設か、②収益を生む施設か、の大きく2点とした。

次頁に整理結果を示す。



施設	必要性	収益性	分類	備考
駐車場	◎	要検討	公共施設	現状と周辺状況から有料化が難しい可能性
バーベキュー広場	◎	◎	民間施設	
多目的広場（土）	◎	×	公共施設	場所貸で収益を取ることは可能だが、公共性が高い場所であり場所貸は実施場所や期間が限られるため、収益性があるとは言えない。
多目的広場（芝）	◎	×	公共施設	
桜栈敷	○	○	民間施設	コンテナを利用する場合、階下部分は休憩目的の無料の公共施設とし、屋上部分は民間施設として有料化することも考えられる。
じゃぶじゃぶ池	◎	×	公共施設	
階段護岸	◎	×	公共施設	
コンテナカフェ	○	○	民間施設	
木道	○	×	公共施設	収益性がないため、整備する場合は公共施設となる。
川床	○	○	民間施設	設置のハードルが高い。（河川占用協議が難航）
大型遊具	○	○	公共 or 民間	設置のハードルが高い。（河川占用協議が難航）
鮎つかみ取り	◎	▲	公共施設	収益を確保することが困難なため整備する場合は公共施設となる。
ドローン飛行場	○	▲	公共 or 民間	収益性が低い民間ノウハウの活用が期待される。
倉庫	◎	×	公共施設	
テニスコート	◎	要検討	公共施設	民間が収益を取る制度の適用可否による。
トイレ	◎	×	公共施設	常設の場合、設置のハードルが高い。（河川占用協議が難航）
電気・給排水設備	◎	×	公共施設	

【凡例】

必要性

◎：必須

○：あれば望ましい

収益性

◎：期待できる

○：内容によっては期待できる

▲：困難

×：収益性なし

図 5. 2-1_整備施設のうち公共施設の対象となる施設

検討の結果、公共施設の対象は次のとおりとした。

- ①駐車場施設：約 5,200 m² ※少なくとも普通車 100 台分を確保
- ②揚水機
- ③多目的広場（芝）：約 10,800 m²
- ④多目的広場（土）：約 4,700 m²
- ⑤階段護岸：盛土高約 4m、盛土幅約 23m、延長約 150m
- ⑥木道：約 1,100 m²
- ⑦鮎つかみ取り施設：約 40 m²（8 m×5 m）
- ⑧川床：約 100 m²（10m×10m）
- ⑨テニスコート：約 2,100 m²、3 面確保
- ⑩既存管理事務所棟（修繕）

なお、駐車場は、利用料金の設定次第では、収益事業として成立する可能性もあるが、公共施設内の駐車場であるため周辺施設と比較して極端に高額な設定にすることは難しく、また、厚木市内の公共施設においては無料の駐車場が大方であることから、ここでは公共施設に整理した。

5.2.2 民間事業者を求める業務範囲

民間事業者を求める業務範囲について整理する。

(1) 民間事業者の業務範囲

- ① 公共施設の実施設設計（基本設計の見直しを含む）
- ② 公共施設の施工
- ③ 公共施設の運営維持管理
- ④ 自主事業の実施（民間施設の設計及び運営維持管理）
- ⑤ 河川占用申請に係る協議支援
- ⑥ 河川利用調整協議会支援及び協議資料の作成

(2) 民間事業者の業務内容

民間事業者の業務内容について業務範囲別に整理する。

1) 公共施設の実施設設計（基本設計の見直しを含む）

■業務内容

- ① 基本設計の見直し
- ② 諸施設の検討及び設定
- ③ 施設の配置計画

④ 地盤及び地下水位条件

⇒河川区域である特性を考慮した盤定数や地下水位条件等の設計条件を設定

⑤ 河道条件

⇒諸施設の設置が河川区域である特性を考慮し、諸施設の安定に必要な計画高水位や洪水時流速等の設計外力を設定

⑥ 実施設計

⇒運営管理計画との関連性に配慮する。

⇒河川協議等の関連協議において提案した数量に増減が発生する場合は、変更に応じること。

⑦ 現況施設の撤去設計

⑧ 全体施工計画

⑨ 河川占用にかかる協議支援

⇒厚木市が実施する河川占用協議及びそれに付随する河川管理者との協議支援

⇒支援内容は、会議への同席、協議資料の作成、議事録の作成を想定

⇒事業の円滑な実施のため、河川占用協議には、設計を担う民間事業者の同席が望ましいと考えられることから、河川管理者に民間事業者の同席を要望する。

⑩ 河川利用調整協議会支援及び協議資料作成

⇒施設整備にあたっての住民との合意形成等を目的とし、厚木市が実施する「河川利用調整協議会」へ参加する。

⇒協議会の運営支援として、資料の作成、協議会会場設営及び準備、議事録の作成を実施する。

2) 公共施設の施工業務

① 現況施設撤去工事

② 造成工事

③ 施設整備工事

3) 公共施設の運営維持管理

① 施設の清掃

② 除草等維持管理

③ 植栽管理

④ 利用者対応、案内、受付業務

⑤ 備品管理、利用者への備品貸出し

⑥ 広報、ホームページ、SNS の管理

⑦ 駐車場受付

⑧ テニスコートの受付及び料金収納

【留意事項】

- ・運営維持管理業務については、指定管理者制度の適用を前提とする。
- ・維持管理については、「**独創的かつ低コストの方策による良好な河川空間の保持**」に期待する。また、「**厚木市の新たなシンボルとなるような施設づくり**」を目指し、居心地の良いひらめきをもたらすような空間づくりを期待する。

4) 自主事業の実施（民間施設の設計及び施工、運営維持管理）

自主事業とは、民間事業者が、事業区域のうち一部を使用し、自己の負担によって施設を整備したうえで、運営維持管理を実施することである。実施する事業は収益事業を想定する。

- ① 民間施設の設計
- ② 民間施設の施工
- ③ 民間施設の運営維持管理
- ④ 市内飲食事業者等のマネジメント

【留意事項】

- ・民間事業者の自主事業ではあるが、公共施設内で実施される事業であることから、施設の整備目的に合致した事業内容であることが条件となる。
- ・厚木市が官民連携事業に期待する「**厚木市の飲食事業者と創出する新たな飲食機能**」を求めたいところである。
- ・民間事業者には、市内の飲食事業者、商業者と連携したり、市内飲食事業者の活躍の場を創出したりするなど、厚木市がもつ飲食ポテンシャルのマネジメント機能を期待する。
- ・自主事業の実施にあたっては、本事業地の一部を民間事業者に使用させる形になる。神奈川県では、河川区域の占用主体が公共である場合、占用料が無償となることから、民間事業者に求める施設使用料の扱いについては検討が必要である。
- ・民間事業者に使用させる土地は、基本的に民間事業者が営業活動（収益事業）を実施することが前提となるため、河川空間のオープン化の指定範囲（または厚木市の権原で民間事業者に営業活動をさせることが可能な土地）であることに留意する。

■自主事業における民間事業者の投資範囲

民間事業者の自主事業における投資範囲については、サウンディング等による民間事業者意見を踏まえての整理が必要である。投資内容としては、バーベキュー広場全体の施設整備（仮設物に限る）、飲食事業等の目的に資するコンテナの設置、キッチンカーの購入等が挙げられる。

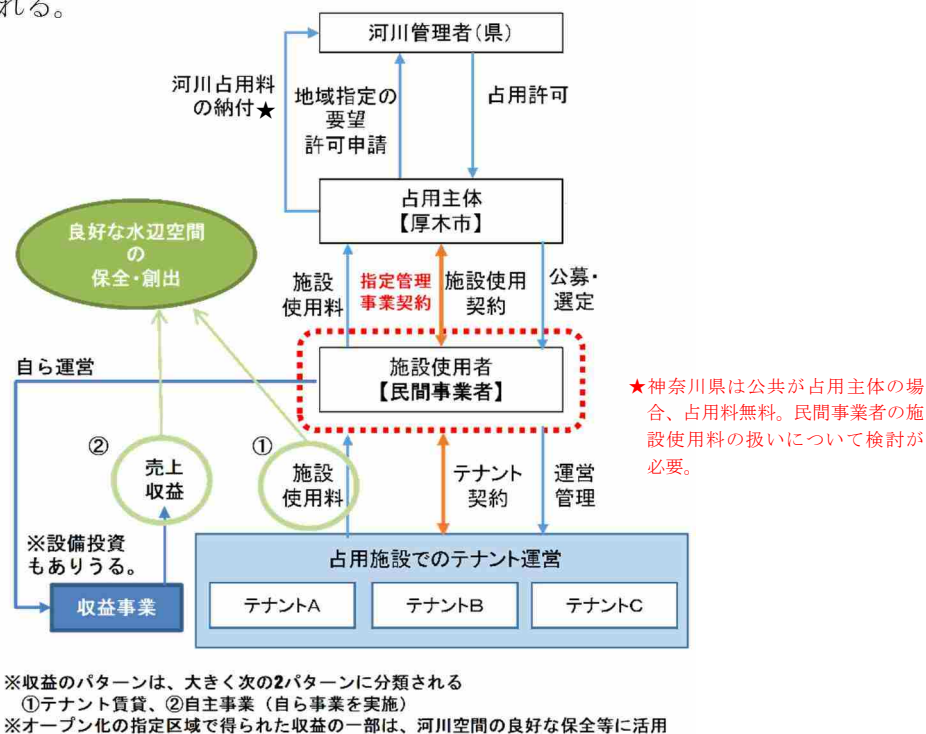
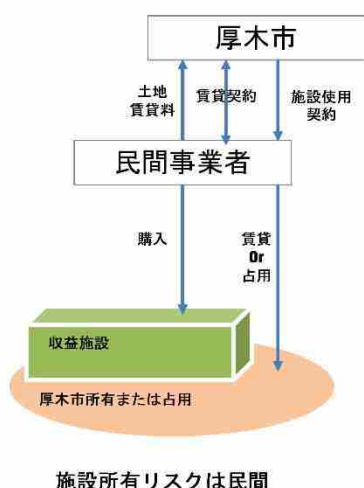


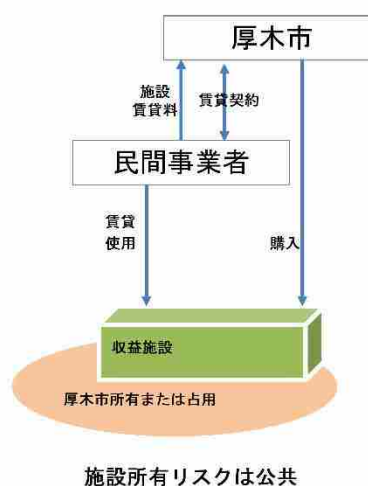
図 5. 2-2_収益確保のパターン

【ハード整備のパターン】

①民間が自己資金で整備



②公共が整備し、民間に賃貸



- ・ 民間事業者は、指定管理の期間内で投資分を償却する必要がある。
- ・ 災害等による減失、破損リスクがある。
- ・ 固定資産税が掛かる。
- ・ 指定管理終了後、原状回復義務が生じる。（公共に所有権を移転する契約も可能）

図 5. 2-3_ハード整備のパターン

5.3 事業方式の検討

5.3.1 想定される事業手法の整理

(1) 事業手法検討の条件

本事業の事業手法を検討する上での条件は、次のように整理される。

- 施設設計と維持管理・運営は一括業務（実施する事業者が同じ、もしくは複数の企業で構成されるコンソーシアム）
※工事業務は必ずしも一括業務とすることが必須ではない。
- 本事業地での営業活動により民間事業者が収益を上げ、その一部が良好な河川空間の保全及び創出に充てられること。

なお、維持管理・運営の方式は、仕様が制限される「業務委託」ではなく、民間事業者により裁量を与えることでノウハウを発揮しやすくする「指定管理者制度」の適用を想定する。

表 5.3-1_業務委託と指定管理者制度

	業務委託	指定管理者制度
概要	私法上の契約関係（民法） 個別の業務の執行を委託	管理代行（地方自治法） 指定（行政処分的一种）により、公の施設の管理権限を、指定を受けた者（指定管理者）に委任するもの。 <u>多様な業務を包括的に委任可能</u>
契約（指定）期間	1年ごと	原則として複数年 3～10年程度
施設の管理権限	設置者である市が有する	指定管理者が有する ※「管理の基準」「業務の範囲」は条例で規定
施設の設置者としての責任	市	市
利用者負担金	利用料金制の採用不可 （利用料金・使用料等は市の収入となる。）	利用料金制の採用可能 （指定管理者の収入として、当該指定管理業務の必要経費の一部に充てることが可能）

(2) 想定される事業手法

想定される事業手法について、次頁「表_事業手法の整理」において特徴を整理する。整理に当たっては、整備の主体（事業の発注者）であり資金調達を担うのは公共と民間のいずれであるか（公設 or 民設）という点と、設計及び工事と維持管理・運営の各事業が一体の事業であるかどうか、という点に着目して3つの手法を候補として選択し、従来発注方式と比較検討した。

【3つの手法】

■ 公設民営【整備（設計及び工事）・維持管理運営個別】：従来発注

① 公設民営【整備（設計及び工事）・維持管理運営一体】

：DBO（Design Build Operate）方式

② 民設民営【整備（設計及び工事）・維持管理運営一体】

：PFI（Private Finance Initiative）方式

⇒施設建設後、施設所有権が公共に移管されるBTO方式を想定。

③ 民設民営【整備（設計及び工事）・維持管理運営一体】：リース方式

「表_事業手法の整理」では、各手法において懸念材料となる点について、セルの着色で表現した。

表 5.3-2_事業手法の整理

施設整備の主体	公設民営		民設民営	
	施設整備について、公共が主体となって実施 整備費用の負担（資金調達）は、公共		施設整備について、民間が主体となって実施 整備費用の負担（資金調達）は、民間	
整備・運営一体化	施設整備と維持管理・運営は個別の事業		施設整備と維持管理・運営は、一体の事業	
事業類型	従来発注 + 【指定管理者制度】	DBO + 【指定管理者制度】	PFI（BTO） + 【指定管理者制度】	リース方式 + 【指定管理者制度】
発注方式	設計、施工、維持管理・運営業務を、 <u>それぞれ別業務</u> として発注	設計、施工、維持管理・運営業務を一括して発注	設計、施工、維持管理・運営業務を一括して発注 公共は、対象事業費について民間事業者に対し、「サービス購入料」として事業期間にわたって延払い（割賦払い）する。	設計、施工、維持管理・運営業務を一括して発注 施設完成後、公共はリース料を支払うことで、サービスの提供を受ける。
	・設計・施工は「仕様発注」のため、 民間ノウハウが発揮されづらい	・設計・施工は「性能発注」のため、民間ノウハウが発揮されやすい。		
発注・選定・契約 手続き	・従来通りの公共発注であるため、PFI 方式及びリース方式と比較して簡易。	・設計・施工・維持管理・運営が一体化した事業であるため、やや煩雑。	・煩雑かつ長期に渡る ※民間のアドバイザーが必須	
事業主体	公共 ・基本的に各業務の事業者は無関係	公共 ・①設計 ②施工 ③維持管理・運営をそれぞれ担う者で組成されたコンソーシアムを選定し、各事業者に各業務を発注。	SPC（当該事業を実施するために組成された特別目的会社）等 ・SPC が事業主体として設計、施工、維持管理・運営業務を発注	リース会社 ・リース会社が事業主体として設計、施工、維持管理・運営業務を発注
	・設計施工に運営者の意見が反映されず、運営しづらい施設になる可能性がある。	—	・SPC の組成及び運営に費用が掛かる。 SPC の運営ノウハウも必要	・対応できる事業者が少ない
資金調達	公共が実施	公共が実施	民間事業者が調達 河川協議次第で供用開始がずれ込む可能性があり、資金調達に調整が必要	
補助金	公共が整備主体となり、補助金を適用		民間が整備主体となる可能性がある。※事業内容による 補助金の交付率が、公共が整備主体になる場合よりも小さくなる可能性がある。	
公と民の 事業契約	①設計 ②施工 ③維持管理・運営を担う事業者それぞれと個別に契約 「①②設計及び工事請負契約」及び「③維持管理業務委託契約」 + 「指定管理者の指定」		PFI 法に基づく事業契約 + 「指定管理者の指定」	リース契約 + 「指定管理者の指定」
施設所有者	建設中：公共 建設後：公共		建設中：民間 建設後：公共	建設中：民間 建設後：民間 ・施設所有に伴う税金が費用として掛かる
事業期間の目安	一般的な指定管理者制度の期間（３～５年）		・投資分を回収するためがあるため、相応（一般的に 10 年以上）の運営期間が必要 ・事業期間が 10 年以内の場合、投資回収ができない可能性がある。	
	オープン化による河川占用期間は 10 年以内と規定されている。（24 条準則）※更新は可能			
民間運営ノウハウの活用	・設計施工に運営者の意見が反映されず、運営しづらい施設になる可能性が高い。	・設計施工に維持管理・運営者の意見が反映されるため、運営ノウハウが発揮されやすく、事業コンセプトの実現が可能		
河川区域での整備	・整備仕様が決まった発注のため、民間事業者のリスクが少ない。	・工作物設置可否や仕様など不確定要素が多いため、アイデアを活かした提案がしづらく、ノウハウを十分に発揮できない可能性（無難かつ抽象的な提案になってしまう）がある。		
河川協議の影響	・河川協議の結果次第では、設計期間が長期に渡る可能性がある。			
		・河川協議によって民間提案が実施できない場合、公募選定のやり直しなど事業者選定スケジュールに影響が出る可能性がある。		
その他課題	・占用に係る河川協議に事業計画が必要であることから、指定管理者のノウハウを活かすことができない可能性がある。	・河川協議の結果、自由度の少ない設計・施工になった場合、維持管理・運営事業者の立場が、コンソーシアム内（SPC 内）で弱くなる可能性が高い。 ⇒維持管理・運営メインの事業の場合、ノウハウが発揮できない可能性がある。		・事業方式が複雑で発注までに時間が掛かる可能性がある。

5.3.2 最適な事業手法の検討

整理の結果、本事業においては、民間に資金調達リスクがなく補助金の交付率が高い「公設」、かつ、維持管理・運営の思想が設計及び工事に反映される「一括発注」が望ましいと考えられ、「DBO 方式」が最適な事業スキームということになるが、前章で整理したように本事業においては工事業務を一括業務とするメリットがさほど無いと考えられ、当該方式でも課題は残るため、詳細な事業方式については更なる検討が必要である。

「民設」の場合は、設計段階において河川協議が必要であるという性質による事業期間の長期化に起因して発生する民間事業者の資金調達リスクや、公募手続きの煩雑さが課題として挙げられる。また、PFI 方式では、事業規模に比して SPC 設立に係る負担が大きいことが懸念される。これは、VFM 算出でも検証する。

5.3.3 最適な運営管理期間の検討

維持管理運営期間は、河川空間のオープン化の区域指定の最長が 10 年であることを踏まえ、10 年とする。

一般的に、指定管理期間は 3～5 年程度を採用している自治体が多いとされ、厚木市でも指定の期間を原則 3 年から 5 年としており、現在は 3 年で運用している。総務省の『公の施設の指定管理者制度の導入状況等調査』（平成 27 年 4 月 1 日現在）では、指定期間は長期化の傾向にあり、5 年間で最も多くなっている。これは、指定管理期間が短いと民間事業者は思い切った設備投資ができず、職員の育成が不十分で技術の習熟も見られないなど、サービス向上につながらないとされる一方、長期であると競争原理が働かないためサービス低下の一因になるとの考えもあり、3～5 年程度が望ましいとしている自治体が多い。

しかしながら、本事業においては、民間事業者の自己負担による整備を伴う収益事業を前提としているため民間事業者の投資回収期間を見込み、河川空間のオープン化の区域指定の最長期間である 10 年を事業期間とした。

③ 指定期間は長期化の傾向「前回の指定期間よりも長い」施設が約 2 割

3年	17.8%
4年	7.7%
5年	65.3%
合計	90.9%

・「5年」の割合が、前回調査（56.0%）から9.3ポイントの増

参照：『公の施設の指定管理者制度の導入状況等調査』（平成 27 年 4 月 1 日現在）

5.4 VFM の算出

5.4.1 VFM の評価

公共施設等の整備等に関する事業を、PFI 事業として実施するかどうかは、VFM の有無を評価することが基本となる。本業務においても、本事業について PFI 事業としての実施可否を検討するにあたり、VFM を算出する。

算出に当たっては、国土交通省が提供している VFM 簡易算定モデルを活用する。

また、事業方式は、地域特性や施設の性質上、民間事業者が施設を保有するメリットがないため、BT0 方式を選択した。

(1) 初期条件の設定

VFM の算出に当たっての初期条件は、次のとおり設定した。

表 5.4-1_VFM 算出に当たっての初期条件

項目	数値	備考
基本条件		
事業方式	BT0 方式	整備における民間の独立採算部分なし
事業期間	10 年	河川空間のオープン化における最大占用期間を適用
費用（税込）		
施設整備費 （設計費用含む）	1,915,910 千円	撤去工費用含む
維持管理・運営費	131,177 千円	市内類似事例より想定
SPC 関連費用		
SPC 設立経費	5,000 千円	他事例参照
SPC 運営費（年額）	10,000 千円	他事例参照。建設期間、運営期間とも同額
アドバイザリ費用	20,000 千円	他事例参照
事業費削減率【整備】	10%	VFM 簡易算定モデルマニュアルの初期条件
事業費削減率【運営】	5%	維持管理費 10%、運営費 0%、 $(10+0) \div 2 = 5$
収入		
国庫補助金 （充当割合）	45%	都市構造再編集中支援事業の適用を想定 PFI 事業の場合、補助率が下がる可能性がある
地方債（充当割合）	49.5%	補助金適用後 $\times 90\%$ (55×0.9)
PSC 利用料収入 （年額）	49,331 千円	本事業における積算結果 バーベキュー広場、テニスコート、鮎つかみ取りを想定
PFI-LCC 収入	54,264 千円	PSC 利用料収入 $\times 110\%$
資金調達条件		
地方債償還利率	1.3%	
長期借入金利	1.06%	$1.06\% = \text{基準金利 } 0.264 + \text{上乗せ金利（スプレッド） } 0.8$ ・基準金利：過去 10 年の国債 10 年物平均金利 ・上乗せ金利：VFM 簡易算定モデルマニュアルの初期条件
建中金利	3.06%	$3.06\% (\text{基準金利 } 1.06 + 2)$ 上乗せ金利：VFM 簡易算定モデルマニュアルの初期条件
SPC 資本金		VFM 簡易算定モデルマニュアルでの自動計算（総事業費の 1%）
その他算定基礎数値		
現在価値割引率	0.3% (0.26)	10 年国債の応募者利回りの過去 10 年間（事業期間）の推移
税金等		
法人実効税率	33.5%	外形標準課税不適用法人（資本金 1 億円以下）を適用
消費税率	10%	

※モニタリング費及び自主事業は本検討では見込まない。

(2) VFM 算出の結果

VFM 算出の結果は以下のとおりである。

表 5.4-2_VFM 算出結果

	従来型手法 【PSC】	PFI 手法 【PFI-LCC】	削減額
候補となる PPP/PFI 手法	—	BTO	—
① 整備等費用 (事業期間における総額)	1,915,910 千円	1,772,436 千円	143,474 千円
② 維持管理・運営等費用 (事業期間における総額)	1,311,770 千円	1,346,180 千円	34,410 千円
③ 調査等費用 (コンサル料等)	0	25,000 千円	-25,000 千円
④ 資金調達費用	71,590 千円	91,455 千円	-19,865 千円
⑤ 利用料金収入 (事業期間における総額)	-493,310 千円	-542,640 千円	49,330 千円
⑥ 税金	0	20,470 千円	-20,470 千円
⑦ 税引後損益	0	48,460 千円	-48,460 千円
⑧ 補助金・交付金等	-862,160 千円	-775,944 千円	-86,216 千円
合計 (上の値の合計)	1,943,800 千円	1,985,417 千円	—
合計 (答え合わせ)	1,943,801 千円	1,985,417 千円	—
合計 (現在価値)	1,897,356 千円	1,936,111 千円	—
財政削減額		-38,755 千円	
財政支出削減率		-2.0%	

VFM 算出の結果は、財政支出削減率が-2.0%と、PFI 事業で実施した場合、財政支出が約 3,900 万円増加する形となった。

一般的に PFI 事業では、SPC を設立して事業運営を実施することが望ましいとされているが、本事業は、整備費用が約 10 億 5,400 万円（国庫補助率 45%分を除いた公共負担分）、維持管理・運営等費用を含めた総事業費が約 23 億 6,600 万円と規模が小さく、事業規模に比して SPC 運営等費用の占める割合が大きい事業であり、PFI 方式での事業実施によって削減される事業費約 1 億 7,800 万円（削減率 7.5%）に比して、SPC の設立費及び運営費 1 億 500 万円が大きく、VFM が出なかった大きな要因の一つだと考えられる。また、現状想定される利用料金収入額の増加分も約 4,900 万円と小さく、VFM の発現には至らなかった。このように、本事業において PFI 事業で実施する場合の VFM は発現しない結果となった。

5.5 最適な事業スキームの検討

5.5.1 最適な事業スキームの検討

(1) 本事業の特性

本事業においては、施設整備に対し、維持管理・運営の思想が反映されることが望ましいと整理されることから、施設整備と維持管理・運営の業務はそれぞれ独立した業務として個別に発注するのではなく、一体の業務として同じ事業者が実施したほうが良いと考えられる。

一方で、工事に関しては、特殊な技術は必要なく品質低下リスクを想定しづらいこと、常設の建築物整備が原則できないため、費用削減があまり期待できないと想定されることから、入札による費用削減効果及び地元事業者が参入しやすいなどのメリットも考慮し、一括業務とせず、個別事業として発注することも考えられる。

(2) PFI 事業における実施

PFI 事業としての実施については、次の理由から本事業への適用は難しいと整理される。

【PFI 事業としての実施が困難である事由】

- 事業規模が小さく、SPC を設立するスキームの場合、VFM が発現しない。
- 民間事業者が資金調達の主体の場合、河川占用協議次第で供用開始時期が遅延する可能性があるため、資金調達が難しくなる可能性がある。

(3) リース方式における実施

リース方式については、建築物の整備が想定されないことや事業期間が比較的短期であることからリース事業者にとってメリットが少なく、本事業に不向きであると考えられる。また、河川区域内であることから、民間事業者のリスクが大きく自由度が限定されるため、参入意欲があまり期待できないと考えられる。さらに、リース方式は実施できる事業者が限られることもデメリットである。

(4) 本事業における最適なスキーム

本事業においては、設計施工と維持管理・運営を一体の業務として発注することにより、維持管理・運営の思想を反映可能な DBO 事業を前提とし、工事は別途発注するような事業スキーム「D+O 方式」が望ましいと考えられる。

また、設計は、河川占用協議かつ地域住民組織である河川利用調整協議会で認められた内容である必要があることから、設計事業者の業務範囲は、「河川占用協議の支援」「河川利用調整協議会支援」を含むとし、河川占用協議に民間事業者が同席する形が望ましい。

さらに、河川占用協議において、実施する維持管理・運營業務の計画を提出する必要があることから、市の方針に沿った事業内容を実施できる事業者を選定できるような公募形式が望ましい。

これらのことから、本事業スキームの特徴は次のとおり整理される。

【事業スキームの特徴】

- 設計業務と維持管理・運營業務を一括業務とする。
- 「事業計画付き設計・維持管理・運營業務」として民間事業者を公募・選定する。
- 設計業務は、河川占用協議及び河川利用調整協議会への同席及び支援を含む。

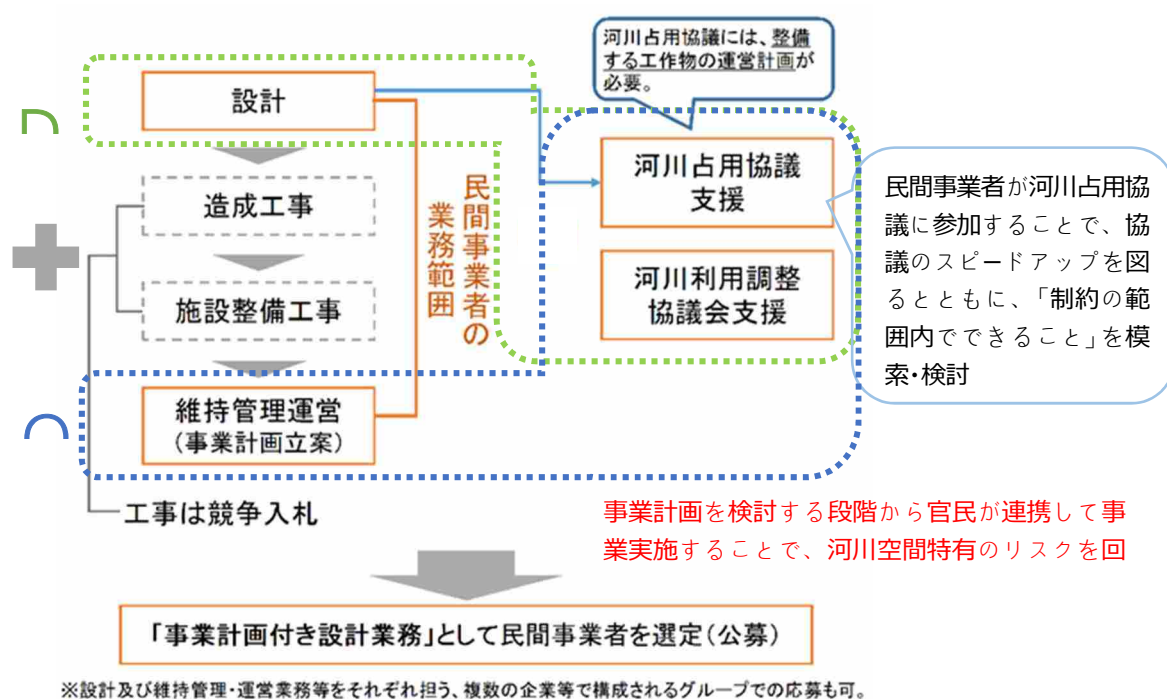


図 5. 5-1_事業スキーム案

民間事業者の業務内容

- 公共施設の実施設計（基本設計の見直しを含む）
- 公共施設の運営維持管理
- 自主事業の実施（民間施設の設計及び運営維持管理）
- 河川占用申請に係る協議支援（協議会への同席含む）
- 河川利用調整協議会支援及び協議資料の作成

5.5.2 官民の費用分担及び役割分担

本事業スキーム（案）における、官民の費用分担及び役割分担は次のとおりである。

表 5.5-1_官民の費用分担及び役割分担

施設	設計	施設整備	所有	管理運営	費用負担	
					整備	管理運営
造成工事	民	市	—	—	市	市
植栽、園路、外構工事	民	市	市	指定管理者	市	市
設備（上下水、排水）	民	市	市	—	市	市
公的施設【新設】	民	市	市	指定管理者	市	市
既存施設（管理棟）の改修	民	市	市	指定管理者	市	市
自主事業施設【新設】 ※提案事業	提案による					
駐車場 ※無料の場合	民	市	市	指定管理者	市	市

5.5.3 民間事業者を求める提案内容

本事業スキーム（案）における、民間事業者を求める公募時の提案内容は次のとおりである。

- ① 本施設の設計方針
- ② 事業費（市負担額）
 - ア）設計費用
 - イ）河川占用協議に係る費用（図面等資料作成、協議等）
 - ウ）河川利用調整協議会の運営に係る費用
 - エ）維持管理・運営費用（指定管理料） ※参考値
- ③ その他
 - ア）本施設の維持管理・運營業務内容
 - イ）自主事業（提案事業）の実施内容
 - ウ）河川利用調整協議会の運營業務の方針
 - エ）事業期間及び事業スケジュール
 - オ）その他地域活性化に資する事項等

5.5.4 事業スキーム検討の課題

今後の事業化に向けては、「D+0 方式」とする場合の公募条件及び発注方法や官民のリスク分担、契約方法、事業者へのインセンティブ等について、民間事業者へのサウンディングや類似事例の検証等を踏まえ、更に検討していく必要がある。

特に、本事業においては河川占用協議の進捗及び内容によっては、事業期間が想定よりも長期に渡ることが想定されるため、設計業務と運営維持管理業務を一括の業務として事業者を公募・選定した場合、運営維持管理事業者が想定よりも長期に渡って拘束されることに留意が必要である。

設計開始から工事を経て、実際に施設供用までに時間がかかる場合、一般的に想定される法令変更リスク、需要変動リスク、アイデアの陳腐化リスクなど、各種リスクが顕在化する可能性が高くなる。また、民間事業者が会社組織であった場合、組織の方針や業態が変更になるなど、事業実施が困難になる可能性も懸念される。

そういった場合に、民間事業者としては、事業撤退ができないことは大きなリスクとなり、参入意欲の低下につながる可能性がある。さらに、本事業地は全て河川区域内であるため、整備運営の内容について河川占用協議を経て河川占用が認められないと実現不可という制約があり、民間事業者の提案が実施可能であるかどうか河川占用協議次第ということになる。つまり、民間事業者は提案が採用されず事業計画が実現できない可能性があり、そのリスクが参入意欲の低下につながる可能性がある。

これを回避するためには、設計事業の公募時に、維持管理・運営事業者の設計業務へのアドバイスを条件とするものの、市と維持管理・運営事業者の間では維持管理運営契約を締結せず、設計業務の中に維持管理・運営の目線からアドバイスを行うという内容を盛り込むといった方法が考えられる。

一方で、公募時に「維持管理・運営事業者」としての身分が保証されず、維持管理・運営事業者は改めて公募によって選定する場合は、維持管理・運営事業者にはメリットがなく、却って参入意欲の低下につながってしまう可能性がある。維持管理・運営事業者（指定管理者）について、施設設計終了後に改めて公募する場合でも、設計に関わった民間事業者に相応のインセンティブを与えることや、設計に関わった実績を評価する方法を検討する必要がある。

【河川占用協議の事業への影響】

- 本事業は全域河川区域であるという特性から、整備運営において河川占用に係る協議が必須であるが、その河川占用協議は「民間事業者単独では困難」である。※
 - 本事業のように民間事業者が自ら整備・運営する事業を想定する場合、民間単独で河川占用協議を実施することができないため、公共施設部分の整備をする段階において一体的に実施する必要がある。
 - 河川占用協議には、「何を整備するのか」「どう使用するのか＝運営計画」を河川管理者とfix する必要がある。そのため、実際に整備・運営する事業者が河川占用協議を行う必要がある。
 - 以上から、本事業は「設計」と「運営管理」を同一事業者が実施することが望ましい。
 - 整備内容について河川占用協議で可否が決まるものであり、「できること、できないこと」が公募時で不明な現状において、運営者を拘束するのは不合理であると考えられることから、事業者の扱いは「優先交渉権者」とすることが望ましい。
- ※河川法上は河川空間のオープン化に限り、民間事業者でも河川占用が可能であるが、河川空間のオープン化はあくまでも特例であり、本来は、河川占用は公共主体しか認められていない。そのため河川空間のオープン化にかかるものであっても河川占用は自治体にしか認めないとしている河川管理者もある。

第6章 民間事業者の参入意欲調査

6.1 サウンディング調査の実施	6-1
6.1.1 前年度調査の概要	6-1
6.1.2 サウンディング調査の目的	6-3
6.1.3 サウンディング調査の準備	6-4
6.1.4 サウンディング調査の実施	6-5
6.1.5 サウンディング調査の結果	6-5

6.1 サウンディング調査の実施

前項までに検討した事業スキーム及び事業内容について、民間事業者の参入意欲やスキームについての意向調査及び事業実施に向けた課題抽出を目的にサウンディング調査を行った。

本業務におけるサウンディング調査は、前年度サウンディング調査の参加企業を対象に、追加調査の位置付けで行うものとした。

6.1.1 前年度調査の概要

民間事業者の意向調査を実施するにあたり、前年度に実施された「厚木市相模川水辺ふれあい拠点創出事業における官民連携手法検討のためのサウンディング型市場調査」について概要と結果を整理した。

1) 目的

水辺の利活用と観光及び中心市街地の活性化を図るため、良好な自然環境と親水性を備えた水辺ふれあい拠点整備を検討するものである。

本調査は、本事業の事業手法を検討するに当たって、本事業に関連する技術及びノウハウ等を持つ民間事業者に意見、関心を伺い、今後の参考にすることを目的とする。

2) スケジュール

実施要領の公表後、参加を希望した事業者に対し、個別に現地説明会を実施するとともに質疑応答を行った。現地説明会后、アンケート調査を実施した。

6.1-1_前年度サウンディング調査実施スケジュール

流れ	時期
1. 実施要領の公表	令和2年9月15日（火）
2. 個別現地説明会参加受付	令和2年10月16日（金）まで
3. 個別現地説明会 実施日時連絡	令和2年10月23日（金）まで
4. 個別現地説明実施	令和2年11月2日（月）から 11月13日（金）まで
5. アンケート票 回答受付	令和3年11月27日（金）まで

3) 参加事業者

11 事業者（建設事業者：3、運営事業者：4、維持管理事業者：4）

※アンケート回答は10事業者

4) 個別現地説明会における共通質問事項

- ①適当であるとする事業手法
- ②本事業における具体的な収益性についてのイメージ
- ③本事業において市に期待すること
- ④本事業以外において市に期待すること
- ⑤本事業に参画した場合の強み

5) アンケート回答概要 ※抜粋 (個別現地説明会後に実施)

○事業手法について

- ・指定管理者制度が適当である：7事業者（約39%）
- ・DBO が適当である：4事業者（約22%）
- ・Park-PFI が適当である：3事業者（約17%）
- ・PFI が適当である：2事業者（11%）
- ・どれも適当でない：1事業者（約6%）
- ・どちらともいえない：1事業者（約6%）

-
- ・Park-PFI 等の投資を伴う事業を実施する場合には、指定管理者制度と組み合わせることによって、収益施設を含む公園全体のマネジメントを行うことができる仕組みであることが望ましい。
 - ・河川法による制限があることから、収益性の高い事業が困難であると考えられるため、独立採算型の事業スキームは難しい。
 - ・PFI や DBO による設計・施工・企画・運営と一貫通貫のスキームとすることで、スケジュール及びコスト削減できる。

○民間収益事業の施設整備条件について

- ・バーベキュー広場占用のエントランス、厨房施設、公衆トイレ等を設置したい。
- ・幅広く人が集えるコンテンツとして芝生広場があると良いが、キッチンカー等の車両進入に耐えうる工夫が必要である。
- ・バーベキュー広場のサイト毎に屋根、電源、給排水が欲しい。
- ・バーベキュー広場に係る備品の保管庫や受付業務等が可能な事務所が欲しい。

○本事業への関心（参加意向）について

- ・ぜひ希望する：5事業者（50%）
- ・どちらかといえば希望する：4事業者（40%）
- ・どちらともいえない：1事業者（10%）
- ・関心がない：0事業者（0%）

-
- ・河川法による制限が緩和されると、民間事業者の関心が高まると考えられる。
 - ・地元の工事に携われることを希望する。地元企業で完結できるまちづくりに貢献したい。
 - ・事業全体を Park-PFI や PFI とする場合は、金額的かつ事業内容的に不向きであるため、参加の検討を慎重にせざるを得ない。
 - ・河川空間での地方創生事業の可能性は高いと考えており、事業に参画することで、今後の事業展望を思案するきっかけになると期待している。

○本事業への懸念事項について

- ・ 施設の増設制限が解除されることが、成功への要因になる。
- ・ 占用期間、施設整備内容の制限の程度による。
- ・ 計画した事業が、河川法の制限によって中断されることを最も懸念している。
- ・ 災害時の連絡体制や費用負担等のリスク分担について事前に協議が必要である。
- ・ 有料施設がテニスコートのみとなるとリスクが高くなる。利用料金制の場合、駐車場や近隣の有料公園施設等の管理・運営も併せての公募となると参画しやすい。
- ・ 河川法の制限等によって何ができないかを明確にしてもらいたい。
- ・ 隣接道路に不安があるため、歩道整備も加わると良い。
- ・ 地域の方を主とした目的である場合、遊具等を増やしたほうが良い。
- ・ 既存管理棟の劣化状況が不明である。

以上から、前年度サウンディング調査で明らかになった課題は、次のとおり整理される。

- ✓事業スキームについては、意見が割れている。
- ✓河川区域であることを知りながらも事業実施のために施設整備を望む声が多い。
- ✓河川法の制約が事業に及ぼす影響について懸念している事業者が多い。
- ✓河川空間であることから、災害発生時のリスク分担について関心が高い。

6.1.2 サウンディング調査の目的

本業務におけるサウンディング調査は、前年度サウンディング調査の参加企業を対象に、追加調査の位置付けで行うものとした。前年度調査においては、具体の事業スキームについては示されていなかったため事業者間で意見が割れており、スキームに対する具体的な指摘や要望は出なかった。また、河川法の制約が事業に及ぼす影響について懸念している事業者が多かった。

本業務においては、河川法の制約や河川空間のオープン化の趣旨を踏まえた事業スキーム及び事業内容について、参入意欲の調査及び事業実施に向けた課題抽出を目的に、サウンディング調査を行った。

6.1.3 サウンディング調査の準備

(1) 参加企業の選定

サウンディング先の企業は、本事業へ一定の関心を示していると考えられる過年度のサウンディング調査に参加した企業を選定した。サウンディングは、企業個別で実施するものとし、過年度の各企業のサウンディング結果を踏まえ、本事業への参入意欲の事由や事業参画の条件及び事業スキームに対する自社の参加しやすさ等について調査した。

表 6.1-2_サウンディング参加企業一覧

業態	PFI 事業の経験	指定管理事業の経験	概要
維持管理事業者 A	有	有	・市内において指定管理事業及び PFI 事業の実績
運営事業者 A	有	有	・市内において指定管理事業及び PFI 事業の実績 ・駐車場運営が主な業容
維持管理事業者 B	有	有	・市内において指定管理事業及び PFI 事業の実績
建設事業者 A	有	有	・市内において PFI 事業の実績 ・地元建設事業者
運営事業者 B	有	有	・市内において指定管理事業の実績あり ・総合建設コンサル及び建築分野も業容
運営事業者 C	有	有	・Park-PFI の実績多数 ・河川区域における指定管理事業の実績
建設事業者 B	有	有	・市内において指定管理事業及び PFI 事業の実績あり ・全国において PPP 事業の実績多数

6.1.4 サウンディング調査の実施

(1) 調査の概要

選定した民間事業者に対し、文書（メール送付）においてサウンディング調査への協力を依頼した。

サウンディングを承諾いただいた民間事業者に対しては、事前に資料を送付した。また、前年度のサウンディング結果を踏まえたサウンディングメモを作成し調査に備えた。

サウンディング参加依頼	9 社
サウンディング参加企業	7 社

(2) 調査の日程

表 6.1-2_サウンディング調査の日程

日程	時間	方法	民間事業者
令和4年2月2日（水）	9:30～12:00	Web	維持管理事業者A
令和4年2月2日（水）	13:30～15:00	対面	運営事業者A
令和4年2月2日（水）	15:30～16:30	対面	維持管理事業者B
令和4年2月8日（火）	9:30～11:30	対面	建設事業者A
令和4年2月8日（火）	13:30～16:30	対面	運営事業者B
令和4年2月9日（水）	9:30～11:30	Web	運営事業者C
令和4年3月2日（水）	10:00～11:30	Web	建設事業者B

6.1.5 サウンディング調査の結果

(1) サウンディング調査結果

サウンディング調査の結果について、次のとおりまとめた。

なお、バーベキュー場運営事業者より、事業内容にかかるヒアリング調査（本事業地視察含む）の際に、事業スキームや本事業への参画可能性に関しての意見を収集しているため、別途記載する。

表 6.1-3_サウンディング調査結果一覧

凡例:◎:代表企業での参入 ○:構成企業での参入 △:条件付きでの参入 ×:参入意欲なし

	維持管理事業者A	運営事業者A	維持管理事業者B	建設事業者A	運営事業者B	運営事業者C	建設事業者B
参入意欲	○	△	○	△	◎	◎	×
		駐車場の有料化が参入条件		建設事業のみ参入			建設が伴わないため参入意欲なし
厚木市の魅力	・子育て世帯の増加、近隣スポーツ施設の整備計画、発展の可能性	・集客力	・景観、花見や花火など四季のイベント、更なる活性化への期待	・七沢地区の魅力度が高い、都内から1時間程度の立地、自然、温泉、酒蔵	・駅からの徒歩圏内にある広大な河川空間 ・豚肉や鮎など特徴的な資源	・住みたいまちランキング上位、駅から近い立地に水辺空間、厚木市の事業に対する姿勢	・商圏が広い都市、周辺エリアからの集客
事業スキームについて	・開業予定の4年後を想定することは難しい。 ・維持管理事業者を選考する段階において、選択できる形が望ましい。	・開業予定の4年後を想定することは難しい。 ・維持管理事業者を選考する段階において、選択できる形が望ましい。 ・事前に情報を持っていることがアドバンテージ	・維持管理事業者を選考する段階において、選択できる形が望ましい。	・維持管理事業者を選考する段階において選択できる場合、指定管理者が決まらない恐れがある。 ・維持管理運営事業者にインセンティブがあると良い。 ・建設事業者としては建築物の整備ができることが望ましいが、河川法上の課題から造成及び軽微な設置程度になることを理解した。	・維持管理事業者を選考する段階において選択できる場合、指定管理者が決まらない恐れがある。 ・指定管理事業者の選定から開業まで約2年あるが、選定は、開業予定の1年前でも良い。 ・世情などを踏まえて、設計業務プロポーザルの提案時に提案した内容を途中で変えることは可能か。	・維持管理運営事業者についても、運営プランニング業務として契約する形が望ましい。 ・開業予定の4年後を想定することは難しい。 ・運営事業者にも市との明確な契約関係があった方が良い。 ・当該事業はSPCを設立してまでPFI事業にする必要はない。	・維持管理事業者を選考する段階において、選択できる場合、指定管理者が決まらない恐れがある。 ・維持管理運営の物価スライドを設定したうえで、維持管理運営事業者とも契約行為があると良い。 ・設計業務と維持管理運営業務は、分けた公募でも良い。
参入に際しての課題	・市民からの反対運動が起きないように、事前に住民の意向を確認しておくことが必要	・車路と歩道が交差しているため、極力人と車の交差を避けた形が望ましい ・駐車場に機械の設置が困難な場合、滞留が発生する。 ・駐車場の有料化が参入条件となる。	・グループで参入する可能性が高く、自社の役割を明確にすることが必要 ・ビル管理を主としているため、グループで参入する場合、自社の役割が不明確	・入札形式ではなく、提案内容の評価いただける形式が望ましい。	・メインターゲットは地域住民となっているが、ニーズが限定されるため収益性の担保が難しい。 ・洪水時の撤去、見回りの設定水準によっては管理者負担が大きくなり参入意欲に影響する。	・都市公園の使用料に相当するものがある場合、事業者の負担が小さい形になっていることが望ましい。	・収益を生み出す建築物の施工が含まれない事業は参画することが難しい。 ・事業スキームがDBO方式になれば参画の可能性が多少高まる。 ・物価スライドの考え方が要項に含まれることが望ましい。
参入形態	グループ	グループ	グループ	—	どちらも可	グループ	—
	・公園の管理、運営ノウハウがある企業と組む。 ・自社は園地管理、スポーツ施設の管理、運営を担う。	・公園の管理、運営ノウハウがある企業と組む。 ・自社は駐車場管理がメイン	・公園の管理、運営ノウハウがある企業と組む。 ・自社は維持管理（受付、清掃、設備、警備）を担う。	・建設事業のみ参入	・1社でもグループでも参入可能、グループの場合は園芸会社との連携が考えられる。	・設計の段階でも産学連携を行えると面白いアイデアが生まれると考える。	・指定管理事業のみ（運営維持管理のみ）の公募に参画することは少ない。
事業性について	・朝イベントのニーズは高まっている ・川のアクティビティ需要がある ・自然環境を活かした自然学習イベントの開催も考えられる。 ・バーベキューのごみ問題については、ごみ拾いボランティアの有料イベント ・バーベキュー機能に加え、利益を上げるためには、その他の機能をする必要がある。 ・夜の需要が見込めると考えており、大人を対象にしたカフェの運営を想定 ・飲食施設は本設ではなく、キッチンカーでも満足いただける内容になる。	・駐車場の有料化については、予約制（1回500円程度）が考えられる。 ・高速道路からも近いことから、ドッグランは本地域にマッチするのではないか。	・テニスコートをフットサルなどを含む多目的で使用する利用率が高まる。 ・バーベキュー場は喫煙でトラブルになることがあるため、分煙を意識して喫煙所が整備できることが望ましい。	・ソフト面を提案することでコンテンツの充実を図る必要がある。 ・バーベキュー施設を運営するにあたり、冬季の集客が課題になる。 ・バーベキュー施設は大学生の需要があると考ええる。特に手ぶらバーベキューが好まれる。大学生はバーベキュー後市内の居酒屋に移動することが考えられる。 ・ドッグランニーズも高いと考えている。	・収益施設のメインになるのがバーベキュー施設であることは理解した。 ・バーベキュー施設の収益から遊具等を設置することは厳しい。 ・ペットと一緒に使えるバーベキューサイト等 が考えられる。 ・指定管理事業者が「場所貸し」の様な営業活動を行えるのか。 ・施設使用許可権限が指定管理事業者にあると収益事業の幅が広がる。 ・駐車場は土日有料、平日無料といったメリハリをつけた有料化が望ましい。 ・鮎まつりの際に指定管理者が有料席を設置し収益をあげることが考えられる。	・バーベキュー施設が施設全体の中でも収益性が高い。 ・区画貸しバーベキューよりも手ぶらバーベキューの方が収益性は高い。一方で河川の自由使用を踏まえると有料サービスとの線引きが重要 ・安定した収入が見込めるため、駐車場は有料化できると良い。 ・河川区域というリスクを踏まえると民間事業者が投資することは難しい。 ・コンテナカフェのような飲食施設は考えられるが、撤去費用や使用料が民間事業者の負担となる場合、その度合いによっては、収益化は厳しい。 ・鮎まつりの際に指定管理者が有料席を設置し収益をあげることが考えられる。	・本設の建物が建てられないと、当該地域において高単価化は難しい。 ・本設の建設が困難であることから、バーベキュー施設及び広場の維持管理が事業のメインになると捉えている。 ・収益事業がバーベキュー事業のみとなると会社の許可が得るに足だけの収益性を確保することは考えにくい。
リスク分担について	・夜間利用が想定されるため、視認性の確保のため、照明を整備してもらいたい。 ・大規模災害時の被害については市にリスクを持ってもらいたい。	・増水時のリスク対応、特に駐車車両が浸水したときなど、利用者との補償等の取り決めが課題。	・災害やコロナによる営業停止の際の営業補償があると良い。 ・災害時の復旧に関する役割分担	・提案した機能等の整備内容について、河川管理者の占用許可が下りないことはあるのか。 ・占用許可に関する河川管理者の判断基準を要求水準書等の公募資料に入れ込むことはできないのか。	・河川の自由使用の範囲で発生した事故の瑕疵判断が難しい。 ・管理経験上、雑草の管理はかなり手間になるため、工事の際に根絶やしにしてほしい。 ・砂埃が管理上の課題になるため舞わない工夫をしてもらいたい。 ・維持管理に関する要求水準を詳細に作成してほしい。	・河川敷の管理施設実績からみると、平均で年に1回程度の撤去が予想される。 ・河川管理者との協議が読めないことは設計段階におけるリスクとなる。	・リスク分担及びリスク項目を明確にしていきたい。 ・リスク分担を民間事業者に寄せすぎる場合（全て独立採算事業、B00形式）は事業化まで至らない。 ・本設の建設がほぼ必要のない本事業に関して、懸念事項はない。
その他	・公園という機能を考えると駐車場の有料化は難しい。 ・有料化する場合は、その施設に満足度の高いコンテンツを整備することが必要	・公募時期が5月―8月のピーク時からずれていることが望ましい、参入意欲があっても取捨選択で参画できないことがある。	・指定管理期間をコンソーシアムの調和のために15年程度してほしい。	・公園という機能を考えると駐車場の有料化は難しい。	・事業者の提案の余地がどこまであるのか公募の際に明確にてもらいたい。 ・厚木市が目指す姿、民間事業者に期待することが公募時の配点に反映されていると良い。	・業務範囲の拡大と合わせて植栽管理の規模感がどの程度になるか示してほしい。	・建築を伴う場合は測量図、地盤調査の資料が必要となる。 ・ソフト面の検討に際してはが目指す姿、コンセプトを明示してほしい。 ・募集期間については、最低4ヶ月は必要となる。

■バーベキュー場運営事業者 ヒアリング結果

【ヒアリング対象企業】

- ・前年度のサウンディング型市場調査対象企業
- ・本来が IT 企業であるためそのノウハウを活かし、バーベキュー施設の予約サイト（デジタルキュー）を構築、運営している。
- ・全国において PPP 事業としてバーベキュー施設を運営、プロデュースした経験を多数有する。厚木市内の七沢森林公園でのバーベキュー場運営の実績も保有している。（売上を 5 倍にした）

①事業スキームについて

- ・公園施設全体の運営維持管理及びマネジメントと、バーベキュー施設の運営を個別で発注するのではなく、事業提案時から両者がひとつのグループとして、公園のトイレや動線等のレイアウトを含め、一体の事業として提案できるようなスキームが望ましい。
- ・河川区域内における民間投資を伴うバーベキュー施設のハード整備及び運営をすることは難しくない。本事業地でも十分に可能性はある。
- ・バーベキュー施設については、ハード整備からソフト運営に至るまで、包括的にプロに任せることが望ましい。

②本事業への参画について

- ・自ら設備投資して事業を行うのではなく、予約サイト、システムの構築を含め、バーベキュー施設の運営を行う民間事業者と地域をマッチングさせるような企画・プロデュース事業が最近の当社の主流である。厚木市案件に対し参画するのであれば、この形が想定される。
- ・企画・プロデュース事業とは、予約サイト、システムの構築及び運営、バーベキュー施設の整備運営に係る空間プロデュース、メニュー構成、広報等の運営及び経営ノウハウ、事業形態、必要設備および機材、地域の事業者との協働等、整備運営にかかるあらゆる事項を、ロケーション、地勢等の地域特性に合わせてプロデュースし、運営そのものは地元の事業者を実施してもらう形

③事業性を高める提案等

- ・子供向けの遊具、ドッグランはバーベキュー施設と親和性が高い。
- ・地域の居酒屋やブライダル会社など、他業種とのマッチングのプロデュースを行っている。バーベキュー施設を運営するプロデュースを実施した例、ヨガの会社、スキー場運営会社の例もある。それぞれの業種のノウハウ、リソース、人材をどう活用して地域特性とマッチングさせるのか、といったプロデュースである。

- ・バーベキュー事業は、基本的にレンタル機材の貸し出しとごみ処理によって成立している。
- ・最近のトレンドは、屋根付き施設である。
- ・食材予約システムを構築しており、地域の事業者に登録してもらうことで、地域の食材も同様に選択及び購入してもらえる形にしている。

④リスク分担及び課題について

- ・河川区域内であれば、梅雨や台風の増水時はトレーラーで器具を運び出す必要がある。
- ・「A公園バーベキュー広場」では、年に1～2回、川の水位が上がり施設撤去が必要になるが、トレーラーコンテナ、トイレは市が撤去対応している。
- ・ソファなどの什器は倉庫に収納せず、台風時にはまとめてカバーを掛ける形で対応している。
- ・バックヤードについては、「B公園」では40フィートのコンテナを2棟設けている。建築確認申請が通らない場所では、トレーラーコンテナを活用している。
- ・階段護岸のバーベキュー利用は、日除けがないことやパーティー空間として使いにくいことから事業者目線では望ましくないと考える。
- ・計画したものの整備実現に至らなかったパターンとしては、建築確認申請が通らなかったパターンがある。

(2) 考察

【建設を一括方式から除外したことについて】

- ・建設事業者からは、一般論として建設業務を一括事業に含めると参入意欲が高まるという意見が出たが、本事業に関しては、河川空間であるという前提条件の厳しさから、建設業務を含めることが必ずしも参入意欲の向上にはつながらないという意見であった。

【維持管理運営事業者の契約締結時期】

- ・設計業務の公募時において、運営事業者の要素が求められるにもかかわらず契約がなされないことについては、契約関係があった方が良い（公募に参加しやすい）という意見もあったが、一方で、選定から4年後の運営開始時の状況を想定することが困難であるという見解は全社共通で感じていることが分かった。

【事業性とリスク分担】

- ・工作物の整備を伴う事業実施の可否について、河川協議次第であり不確定であるという点について不安を感じる民間事業者が多い印象であった。

【民間事業者の自己負担による整備を伴う収益事業の実施】

- ・積極的に実施したいという意見は聞かれなかったが、条件次第では検討する余地はあるとする意見が複数出た。具体的には、地代の設定や河川増水時等の撤去の条件が判断のポイントとなりそうである。但し、本設の建物が望めない場合は収益性のある事業を実施することは難しい、リスクが高いという意見もあった。

【PFI 事業としての実施について】

- ・本事業は利益を生み出す施設整備に制限があること等から、SPC を設立してまで PFI 事業にする必要はないとの意見があった。また、PFI 事業を複数実施している事業者からは、そもそも収益を生み出す建築物の施工が含まれない事業は参画すること自体が難しいとの意見が聞かれた。

第7章 民間活力導入可能性の評価及びとりまとめ

7.1 民間活力導入可能性の評価及びとりまとめ	7-1
7.1.1 民間活力導入可能性の評価	7-1
7.1.2 今後の課題の整理	7-3
7.2 今後のスケジュール案の策定	7-4
7.2.1 現況施設の撤去及び移設	7-4
7.2.2 施工時期の整理	7-4

7.1 民間活力導入可能性の評価及びとりまとめ

第5章「事業スキームの検討」で検討した事業スキームについて、第4章「民間活力導入可能性の検討」で実施した市内事業者へのヒアリング調査結果や第6章「民間事業者の参入意欲調査」で整理した民間事業者の参入意欲調査の結果を踏まえ、評価する。

7.1.1 民間活力導入可能性の評価

(1) 評価のポイント

評価のポイントは、次のとおりである。

【評価のポイント】

- ①市の方針との整合性
- ②建設を一括方式から除外したこと
- ③維持管理運営事業者の契約締結時期
- ④事業性とリスク分担
- ⑤民間事業者の自己負担による整備を伴う収益事業の実施

(2) 評価の実施

評価①市の方針との整合性

本スキームは、事業計画(運営維持管理計画)の検討と施設設計を同時に一つの事業として実施する形になっており、設計に対し維持管理運営の視点を反映させることが可能となる形である。また、河川占用協議に関しても民間事業者が設計者もしくは事業運営者として参画することを目指しており、河川法の制約の中で、最大限事業効果を発揮するための計画づくりを官民が協働して実施する形であると言える。

これらのことから、厚木市が官民連携事業の目的とする「魅力的な河川空間の創出と利活用」に適う事業スキームであると言える。

また、バーベキュー事業の実施により、厚木市産品を使用した厚木市飲食事業者による新たな飲食事業の可能性が期待できることも厚木市の方針との整合しているポイントである。

評価②：建設を一括方式から除外したこと

一般論として建設事業者の参入意欲は低下するが、事業期間のトータルで見た場合、本事業は建設費よりも維持管理運営事業費の方が大きくなる可能性があり、また、事業区域が河川区域であるため、本設の施設整備が困難であり、建設工事の大部分が造成工事となることから、建設工事方法の工夫による民間ノウハウの発揮の余地が小さいと考えられる。このことから、建設工事に関しては、従来の公共発注（入札）による価格競争で問題ないと考えられる。

評価③：維持管理運営事業者の契約時期

維持管理運営事業者の契約を設計者と同時期にする方が良いという意見もあるが、一方で選定から4年後の運営開始時の状況を想定することが困難である、という見解は共通しているため、(設計業務＋事業計画策定公募時の)選定者には運営事業者になるか否かの選択の余地を残しておく方が、民間事業者が参入しやすいと考えられることから、運営事業者は運営開始直前に決定することが望ましい。

選定者へのインセンティブや評価については、検討する必要がある。

評価④：事業性とリスク分担

事業性とリスク分担では、民間事業者は、河川協議の方向性が見当できないことへの不安が強い。設計者と共に運営管理者が主体的に河川協議に参加できる形であればリスクをコントロール可能であるため、有効である。

評価⑤：民間事業者の自己負担による整備を伴う収益事業の実施

民間事業者の独立採算による収益事業の実施については、バーベキュー施設を想定しているが、バーベキュー施設の独立採算性についてはバーベキュー施設運営事業者より、本事業地での実施について可能性は十分にあると回答を得ている。また、事業参画を検討する民間事業者からも、一部ではあるが収益事業の実施について前向きな評価をいただいている。更には、JAあつぎをはじめ、厚木市内の農産物を取り扱う事業者や飲食事業者からも本事業のもつ農業及び飲食業振興への貢献可能性を評価いただいており、事業への協力が得られることも事業成立の重要なポイントである。

総合評価

以上より、第4章で検討した事業スキームは有効であると評価できる。

7.1.2 今後の課題の整理

上記で評価した事業スキームを活用し、事業を実施する場合の課題について整理する。

課題１：河川占用協議の円滑な実施

本事業を供用スケジュールに沿って円滑に進めていくためには、河川協議を計画どおり進めていくことが最も重要である。よって、民間事業者の選定にあたっては円滑な河川協議が進められるよう協議手順や資料作成などのノウハウを有した事業者を評価できる基準を設けることが望ましい。

課題２：民間事業者の選定方法

本事業の「設計業務＋運營業務」の一括発注方式は、契約が設計委託のみであることや、委託金額の対象のほとんどが設計業務であることから、審査方法によっては単純な価格競争に陥る恐れがある。しかしながら本事業において求める事業者とは、河川法の制約を十分に理解しつつ制約の範囲内において民間事業者の創意工夫によって河川における親しみとにぎわいを創出できる能力と熱意をもった事業者である。そのため、そういった事業者を選択する審査方法及び審査基準について留意する必要がある。

審査にあたっては、河川は地域住民が日常的に親しみを持って接している公共物であることから、地域住民の活動への配慮についての事業者の考え方や方法を問うことも大切な観点である。

課題３：民間事業者の収益事業のありかた

本事業では、民間事業者の自己負担による整備を伴う収益事業を想定しているが、いかに民間事業とはいえ、公有地に存する以上、厚木市に良い効果をもたらす事業であるべきである。収益を上げることのみが事業目的となるのではなく、厚木市の新たな魅力を創出することや、厚木市民にとって誇りとなるような場所づくりに資することを目指していく事業なのかどうか見極めることも重要である。

また、公共は民間事業者任せにせず、官民でよく協議し、市の設置目的を明確にもってそれを実現する事業を官民で協創していくような関係性が望ましい。

7.2 今後のスケジュール案の作成

既存施設撤去、拠点整備事業（ハード施設整備）、河川管理者協議、河川利用調整協議会の各項目に着目した事業スケジュールを作成する。

7.2.1 現況施設の撤去及び移設

現況施設のうち、撤去及び移設が決まっている施設は、次の施設である。

○撤去施設

- ・市営野球場
- ・市営プール
- ・児童遊園

○移設施設

- ・市営テニスコート

7.2.2 施工時期の整理

本項目では、施設整備にあたり、施工時期の制約条件について整理を行う。

(1) 施工時期

本事業地は、河川区域内であるため、一般的な河川工事と同様、非出水期の施工が原則となる。なお、詳細については、河川管理者である神奈川県に確認し、次のとおり整理した。

- ・非出水期：11月～5月
- ・施工可能期間：原則、非出水期のみ※

※準備工については10月中旬から可能であると考えられる。

※神奈川県管理河川では、出水期であっても、釣り足場で行う橋の塗装等の許可事例はある。この場合、計画堤防以上の作業となるよう指導される。

(2) 市民要望および地域イベント

① 市民要望

本事業地内において、移設予定である市営テニスコートについて、移設工事により利用不可能となる期間を可能な限り短くするよう、市民要望を受けている。

② 地域イベント

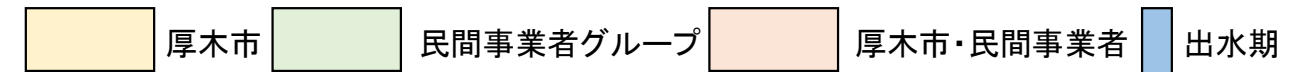
本事業地では、厚木市最大のイベントである、「あつぎ鮎まつり」の会場となっているため、あつぎ鮎まつりの開催時期となる8月上旬頃は、施工を一時中断とする必要がある。

(3) 事業スケジュールでの制約条件

- ・ 非出水期期間：11月～5月 ⇒H. W. L. 以下の地盤高箇所での施工に影響
- ・ あつぎ鮎まつり：8月上旬 ⇒本事業地全体での施工に影響
(造成工事が①と②に分割される)
- ・ 河川占用協議：2年4か月 ⇒設計段階の河川占用協議について、河川管理者からの許可付与に時間を要することが想定されるため、通常よりも長めに協議期間を確保
- ・ テニスコートの使用期間 ⇒既存テニスコート施設は利用者が多いため、テニスコートの使用不可期間が極力短期になるよう施工順序等に留意する。

作成した事業スケジュールについて、次頁に示す

事業スケジュール(案)



	令和4年度												令和5年度												令和6年度												令和7年度												令和8年度																							
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月																								
工事	原則として、工事可能期間は【非出水期：11月～5月】 工事期間は、準備工及び後片付け工含む。 あつぎ鮎まつり期間（8月上旬、準備に1か月）は工事を回避。 テニスコート使用不可の時期が極力短期になるよう計画。 出水期における施工については、河川管理者と要協議 契約手続き 解体撤去工事【プール】 ≪4ヶ月≫ 造成工事① ≪8か月≫ 解体撤去工事【野球場】 【テニスコート】 同時進行 ≪4ヶ月≫ 整備工事【テニスコート】 ≪4ヶ月≫ あぎ鮎まつり8月上旬 造成工事② ≪3か月≫ 整備工事① ≪2か月≫ 整備工事② ≪5か月≫ ※出水期施工が不可の場合																																																																							
実施設計	民間事業者 公募・選定 ≪8か月≫ ※準備期間含む												実施設計 ※撤去設計含む ≪1年3か月≫												解体・撤去工事：約9か月 ※準備工と後片付け工含む																																				※整備工事は段階的に実施											
運営													指定管理者の 公募・選定 ≪8か月≫												開業準備				R8.4 開業												運営・維持管理 【指定管理事業】 ≪10年（9年9か月）≫																															
河川占用協議	河川空間の オープン化協議				事前協議		本協議（設計段階） 占用協議 ≪2年4か月≫ ※事前協議含む												工事着手協議 ≪8か月≫				施工途中の協議（適宜実施）																完了 検査 協議		占用許可更新協議 （適宜）																															
相模川三川 合流点地区 利用調整 協議会	合意形成				事業者募集の 説明		進捗状況の報告												進捗状況の報告 【年度末】				開業前 説明会																事業報告																																	

図 7.1-1_事業スケジュールの概要