

地域資源活用・循環による
波及型パークマネジメント実現可能性調査

報 告 書

令和3年3月

富山市

(株式会社日本経済研究所)

目次

1. 本調査の概要.....	1
1-1 調査の目的.....	1
1-2 自治体の概要.....	2
①位置、地勢.....	2
②沿革.....	2
③人口.....	3
④産業.....	4
1-3 事業発案に至った経緯・課題.....	5
①富山市の課題.....	5
②上位計画との関連性.....	5
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.....	7
④当該事業の発案経緯.....	8
⑤当該事業の必要性.....	8
1-4 検討体制の整備.....	9
①庁内の検討体制.....	9
②民間の関係者との協力体制.....	9
2. 本調査の内容.....	11
2-1 調査の流れ.....	11
3. 前提条件の整理.....	12
3-1 対象施設及び対象地の概要.....	12
①対象施設の状況.....	12
②対象地の状況.....	18
3-2 これまでの検討状況の整理.....	24
4. 事例調査及び事業者等ヒアリング.....	30
4-1 事例調査.....	30
①検討の目的.....	30
②事例調査の流れ、方法、対象事例.....	30
4-2 事業者等ヒアリング.....	60
①調査の対象と概要.....	60
②調査結果.....	61
5. 将来ビジョンの検討.....	69
5-1 現状と課題の整理.....	69
①城址公園の特徴.....	69
②城址公園の利用状況.....	72

③現状と課題の整理に係る課題.....	73
5-2 将来ビジョン案	75
①将来ビジョン案.....	75
②民活導入シナリオの検討.....	82
6. くすり関連施設・富山城に関する検討.....	88
6-1 くすり関連施設の複合化に関する検討.....	88
①複合施設の可能性の調査.....	88
②複合化による効果の検討.....	93
③想定される事業スキーム.....	96
④VFMの算定.....	99
6-2 富山城の活用に関する検討.....	100
①活用案の調査.....	100
②コンセプトの検討.....	101
③想定される事業スキーム.....	101
④ケーススタディ.....	103
7. パークマネジメントに関する検討.....	110
7-1 パークマネジメント組織・体制の検討.....	110
①パークマネジメント組織・体制を組成する目的.....	110
②想定される組織・体制.....	113
8. 事業収支シミュレーション.....	120
8-1 事業収支シミュレーションの前提条件.....	120
8-2 シミュレーション結果.....	122
9. Social Value (Social Impact) の計測モデル検証.....	123
9-1 Social Value (Social Impact) の意義.....	123
①検討の目的.....	123
②本調査における Social Value (Social Impact) の定義.....	123
9-2 参考事例.....	123
9-3 計測モデルと KPI の検討.....	127
①手法.....	127
②本事業における計測モデル・KPI の検討.....	127
9-4 モニタリングへの反映の検討.....	132
10. 今後の進め方.....	137
10-1 ロードマップ.....	137
10-2 想定される課題.....	137

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

富山城址公園（以下、城址公園）は、市内中心部に位置しながらも広大な面積（約7万㎡）を有する、富山駅や中心商店街からのアクセスにも優れた富山城が象徴的な富山市を代表する総合公園である。また、富山市が目指す「循環型コンパクトシティ」の実現に資する収益化の可能性を有した公有地・公共施設のひとつとしても位置付けられている。

しかしながら、明確なターゲットングを行ってこなかったことから、総花的な整備が進み、公園内の施設に一体感が欠如していること等に起因して、公園利用が長く低迷しており、維持管理費に対するパフォーマンスの低さが課題となっている。

本調査は、上記の課題解決のために、民間活力の導入によって城址公園における維持管理費の縮減及び来園者数の増加や中心市街地の賑わい創出を図り、民間事業者を主体として公園全体を総合的かつ戦略的に一体管理するパークマネジメントの考え方の導入可能性について調査・検討するものである。本調査の検討対象エリア（以下「対象エリア」という。）は、図表 1-1 のとおりである。

なお、富山市は、城址公園のパークマネジメント方針について、令和元年度に「富山城址公園パークマネジメント推進事業可能性調査業務委託」を、城址公園に隣接する図書館跡地に建設が予定されているくすり関連施設については、令和元年度に「くすり関連施設における PPP 導入可能性調査」を実施しており、本業務はこれらの調査結果を踏まえたうえで、具体的な活用方針を打ち出すために、公園施設全体のハード整備も含めた運営（パークマネジメント）の方向性を検討するものである。また、富山市ではこれまで複数の PPP/PFI 事業に取り組んできたが、従来の PPP 手法では、導入判断が VFM のみに依拠する傾向が強く、結果として民間（特に地域企業）の意欲につなげていないとの課題認識がある。そこで、本調査においては、これまで数値化・定量評価できなかった VFM 以外の効果評価モデルについても検証する。

図表 1-1 本調査の検討対象エリア



1-2 自治体の概要

①位置、地勢

富山市は富山県のほぼ中央から南東部分までを占め、北には富山湾、東には立山連峰、西には丘陵・山村地帯が連なり、南は田園風景や森林が広がっている。海拔 0m の富山湾から標高 2,986m の水晶岳（黒岳）まで多様な地勢と雄大な自然を誇る。

東は滑川市、上市町、立山町、舟橋村、東南は立山連峰を経て長野県、南は岐阜県、西は射水市、砺波市、南砺市に接し、北は富山湾に面しており、神通川と常願寺川の一級河川が 2 本、その他の河川が 8 本流れており、これらの河川が沖積平野の富山平野を形成している

面積は、1,241.77 平方キロメートル（国土交通省国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」）と全国の県庁所在地の中で 2 番目に広い面積を有する。

図表 1-2 富山市の位置等



出典：富山市「都市マスタープラン」

②沿革

平野部は、豊かな農耕地帯として、また北陸路などの交通の要衝として古くから栄え、たびたび戦乱の地になった。

戦国時代、佐々成政が富山城に入城し、治水事業を手がけ、農業はますます盛んになった。江戸時代になると富山藩十万石が置かれ、薬業や和紙などの産業が奨励され、飛

驛街道や北前船航路などの交通・物流網の整備や越中売薬の独特の商法も相まって「くすりの富山」として全国に知られるようになった。

明治以降、県庁所在地として、また北陸初の水力発電所が建設されるなど、豊かな電力を基盤とした工業のまちとして順調な発展をとげたが、昭和 20 年 8 月の空襲により市街地は壊滅的な被害を受けた。戦後は、都市基盤の整備や産業経済の進展により、日本海側有数の都市として発展してきた。

平成 8 年には旧富山市が中核市に指定され、平成 17 年 4 月には、富山市、大沢野町、大山町、八尾町、婦中町、山田村、細入村の 7 市町村が合併し、新しい「富山市」となっている。

③人口

平成 27 年国勢調査における富山市の総人口は、418,686 人である。第 1 次ベビーブーム（昭和 22 年～24 年）後の昭和 25（1950）年に、合併前の旧市町村を合わせた人口は 30 万人を超え、第 2 次ベビーブーム（昭和 46 年～49 年）による人口の急増を経た昭和 60（1985）年には人口 40 万人を突破している。

平成 2（1990）年頃からは人口の増加傾向が緩やかになり、平成 12（2000）年頃からはほぼ横ばいで推移しており、国勢調査ベースでは、平成 27（2015）年からは減少に転じている。

図表 1-3 富山市の総人口・総世帯数・1世帯あたり人員の推移

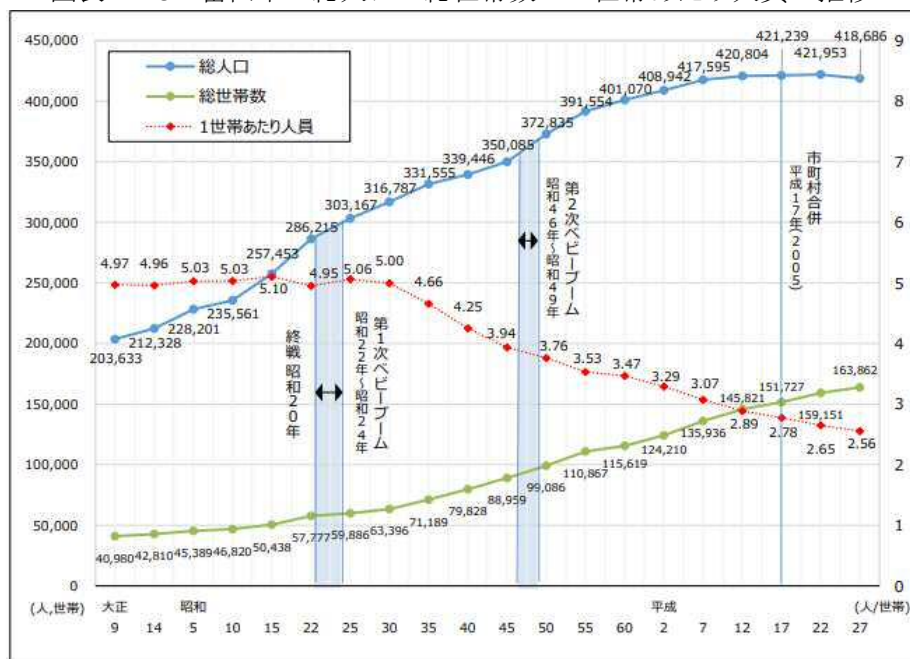


図 富山市の総人口・総世帯数・1世帯あたり人員の推移 大正 9（1920）年～平成 27（2015）年
出典：国勢調査（平成 17 年以前は富山市を構成する旧市町村の合計値）

出典：富山市「富山市人口ビジョン【改訂版】」

④産業

富山市は全国的に「くすりのまち」として有名であるが、近年は環境、バイオ、IT 関連産業の育成に努めるとともに、立山連峰や越中おわら風の盆といった観光資源をいかした観光産業の発展にも取り組んでいる。

平成 28 年経済センサス活動調査によると、富山市の事業所は、20,359 事業所、従業者数は 217,688 人と富山県の事業所（51,785 事業所）の 39.3%、従業者（504,554 人）の 43.1%を占める。

図表 1-4 富山市の事業所数・従業者数



資料：総務省「平成 3 年、8 年、11 年、16 年、18 年事業所・企業統計調査」、総務省「平成 21 年、26 年経済センサス基礎調査」、総務省・経済産業省「平成 24 年、28 年経済センサス活動調査」⁷

⁷ 「平成 28 年経済センサス活動調査」においては、調査日を 6 月 1 日に変更しているため、事業所数、従業者数については、調査年の 6 月 1 日現在により調査しています。「平成 27 年（2015 年）」は「平成 28 年経済センサス活動調査」の結果に基づく数値です。

出典：富山市「第 2 期富山市工業振興ビジョン」

産業別にみると、事業所数では「卸売・小売業」が 5,469 事業所と最も多く、「宿泊業・飲食サービス業」2,319 事業所、「建設業」2,204 事業所、「生活関連サービス業・娯楽業」1,740 事業所、「サービス業（他に分類されないもの）」1,714 事業所、「医療・福祉」1,483 事業所、「製造業」1,454 事業所の順となっている。

なお、富山県の令和元年の医薬品生産金額は 6,937 億円で全国第 4 位、人口 1 人あたりの医薬品生産金額は 66.4 万円で全国第 1 位である。¹

¹ 医薬品生産金額は、厚生労働省「令和元年薬事工業生産動態統計年報」。人口 1 人あたり医薬品生産金額は、人口推計（令和元年 10 月 1 日現在）を用いて計算。

1-3 事業発案に至った経緯・課題

①富山市の課題

1) 対象施設の課題

富山城址公園エリアは、富山駅から約700mの市中心部に位置し、周辺には市役所、県庁などの公官庁や民間企業のオフィス、国際会議場、ガラス美術館（図書館本館）、ホテル、デパート、商店街等が立地する。令和2年3月には路面電車の南北一体化により交通も改善し、高いポテンシャルを有する場所と考えられる。

しかし、現状は「綺麗に整備されているが、人がいない」状態になっており、来園者数の増加や中心市街地の賑わい創出が課題である。また、エリア内の各施設は、担当する所管課が異なっており、管理・運営の合理化、効率化のためのワンストップ化の実現も課題である。

2) 富山市全体の課題

富山市は、とやま地域プラットフォームの活動等を通じ、官民連携を推進している。官民連携に対し、地域企業の意欲はあるものの、地域企業ならではの創意工夫を活かし、育てる取組が不十分である。

また、PPP事業のなかでもハード（ハコモノ）整備を中心としたサービス購入型の事業が先行しており、持続可能なまちづくりの観点からも、ソフト面における官民連携が喫緊の課題である。

②上位計画との関連性

城址公園内及びくすり関連施設については、個別の事業計画が策定されているほか、中心市街地活性化に係る計画の中に位置づけられている。

主な上位計画・関連計画と城址公園に関連する事項の概要を整理すると次のとおりである。（個別の事業に関する計画については、3-2にて整理する。）

【市全域または中心市街地を対象とした上位・関連計画】

計画名称（策定年月）	計画概要、城址公園との関わり
第2次富山市総合計画 （2017～2026年） 平成29年3月策定	<ul style="list-style-type: none">● 目指す都市像として「人・まち・自然が調和する活力都市とやま」を掲げている。● 総合計画事業として「公園施設長寿命化事業」及び「城址公園整備事業」がある。
富山市都市マスタープラン 平成20年3月策定 平成31年3月変更	<ul style="list-style-type: none">● 公共交通を軸とした拠点集中型のコンパクトなまちづくりを基本理念とし、土地利用や交通体系等の分野別の整備方針、地域別の構想を示している。● 城址公園は、「都心」、「広域商業地区」内に立地するとともに、公園自体は、「みどりの拠点」、「緑化推進拠

	点」に位置づけられている。
富山市立地適正化計画 平成 29 年 3 月策定 令和元年 11 月変更	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共交通の駅等を中心とした徒歩圏に「居住を誘導するエリア」を定め、コンパクト化を促し、「都市機能を誘導するエリア」「誘導する都市施設」を定めて生活サービス機能等の都市機能を計画的に誘導するための計画。 ● 城址公園は、「都市機能誘導区域」の中心部に位置する。
富山市観光戦略プラン 平成 29 年 3 月	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の観光像として「豊かな自然の中で輝く人間交流都市～AMAZING TOYAMA～」を掲げ、具体化するための基本戦略・基本目標を設定している。 ● 個別事業として、「富山城址公園整備事業」、「まちなか体験施設整備事業」、「富山まつり開催事業」、「くすり関連施設整備事業」等が記載されている。
富山市中心市街地活性化基本計画 平成 29 年 4 月策定 令和 2 年 7 月最終変更	<ul style="list-style-type: none"> ● 中心市街地の都市像を「人が集い、人で賑わう、誰もが生き生きと活躍できるまち」とし、その実現に向けた3つの観点での基本方針・目標と具体的事業を定めている ● 城址公園に関連する事業として、「城址公園整備事業」、「くすり関連施設整備事業」が位置づけられている。
第 2 期富山市まち・ひと・しごと総合戦略 令和 2 年 3 月策定	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本目標として、「産業活力の向上により、安定した雇用を創出する～地方の中核を担う都市として躍動するまち」、「交流・定住を促進し、富山市への新しい人の流れをつくる～選ばれるまち～」「生活環境の一層の充実を図る～すべての世代が安心して暮らせるまち～」「持続可能な都市経営・まちづくりを推進する～公共交通を軸としたコンパクトなまち～」の4つを掲げる。 ● 「交流・定住を促進し、富山市への新しい人の流れをつくる～選ばれるまち～」の施策として菓業の振興と「菓都とやま」のイメージアップを図ることを目的としてくすり関連施設の整備を行うこととされている。
富山市公共交通活性化計画 平成 19 年 3 月策定	<ul style="list-style-type: none"> ● 「都心部・地域生活拠点」において「公共交通軸の活性化によるコンパクトなまちづくりの実現」を目指しており、「日常生活や都市活動を支える鉄軌道ネットワークの実現」、「より快適で利用しやすい路線バスの実現」が計画されている。 ● 平成 21 年に城址公園に隣接する停留場から西町停留場まで路面電車の新線(都心線)が開通、環状運転が復活した。 ● 令和元年に路面電車の富山駅の南北接続が実現された。

<p>富山市緑の基本計画 平成 27 年 3 月策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 目指すべき緑の将来像として「山から海へ 輝く緑とともに生きる ひと まち とやま」を掲げている。 ● 城址公園はまちなかの拠点的な公園として、市民の交流をはじめ、もてなしの場としてさらなる活用を図るとされている。 ● 城址公園は、都市の貴重なオープンスペースであり、市民の憩いの場としての機能の充実を図るほか、歴史的資源を活かした集客力のある施設として整備するとされている。
<p>富山市環境未来都市計画 (第 2 次：平成 29～令和 3 年度) 平成 29 年 4 月</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境・超高齢化対応等に向けた、人間中心の新たな価値の創造を目指す都市として「コンパクトシティ戦略による富山型都市経営の構築」を目標としている。
<p>富山市環境モデル都市行動計画 (第 3 次：2019～2023 年) 平成 31 年 3 月策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来都市像として「公共交通を軸としたコンパクトなまちづくりによる“脱”炭素社会の実現」を掲げ、CO2 排出量を 2050 年までに 80%削減することを目標としている。 ● 「南北の路面電車の一体化等による L R T ネットワークの形成」、「まちなか再生やコミュニティバス運行補助等による中心市街地活性化」が計画されている。
<p>富山市 SDG s 未来都市計画 平成 30 年 8 月策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● SDGs 未来都市に選定されたことを受け、持続可能な開発目標の達成に向けた総合的かつ効果的な取組みの推進を図るため策定。 ● 「コンパクトシティ戦略による持続可能な付加価値創造都市の実現」を 2030 年のあるべき姿として設定している。環境モデル都市、環境未来都市の取組を経済価値、社会価値、環境価値の統合による都市創造のスパイラルアップの視点から発展させることとしている。

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

これまで実施している施策や調査等は次のとおりである。

年度	施策・調査等
平成 28 年度	とやま地域プラットフォーム設立、公共施設等総合管理計画 立地適正化計画
平成 29 年度	優先的検討規程運用開始、図書館旧本館跡地活用方向性検討 地域資金活用による循環型コンパクトシティ整備事業可能性調査
平成 30 年度	事業手法検討委員会より助言・城址公園パークマネジメント検討着手 くすり関連施設基本構想・基本計画策定、松川周辺エリア整備計画

令和元年度	パークマネジメント推進事業調査(トライアル・サウンディング等を実施)、くすり関連施設 PPP 導入可能性調査
-------	--

④当該事業の発案経緯

くすり関連施設の整備については、市議会、商工会議所からの整備要望を受けたものである。公園整備については、都心における拠点公園の整備及び中心市街地の活性化を図ることを目的に検討、順次実施されている。

城址公園パークマネジメントについては、平成 30 年度に事業手法検討委員会委員より示唆があり、検討に着手した。富山城の利活用については、令和元年度に庁内タスクフォースによる検討がスタートとなっている。

このようにエリア内で複数の時系列の異なるプロジェクトが進んでいることから、これらの連携を図り、一体的に検討すべきとの認識から、検討を行うこととなった。

図表 1-5 各施設・事業の所管課



⑤当該事業の必要性

本事業は、コンパクトシティの次なるステージの中核的事业である。

富山市では富山駅周辺地区の南北一体的なまちづくりを進めており、城址公園エリアは、駅南エリアの中でも市の「都心地区」に位置していることから、南北の賑わいの循環を生み出すためのキースポットになる可能性を秘めている。

これを活かすためには、第一に統一のビジョンに向かって包括的な管理を行うことで、これまでの縦割り行政の弊害を解消する必要があり、さらには、民間の力を最大限に生かす PMO 等が事業を主導することで、まちづくりと地域資源の活用・循環による地域経済活性化が図られる仕組みが生まれることが望ましいことから、この可能性を追求することが有効である。

また、財政費用削減効果以外の Value (PPP 導入判断指標) の評価方法を検討することで、ハード整備を偏重した PPP からの脱却に寄与するものと考えられる。

1-4 検討体制の整備

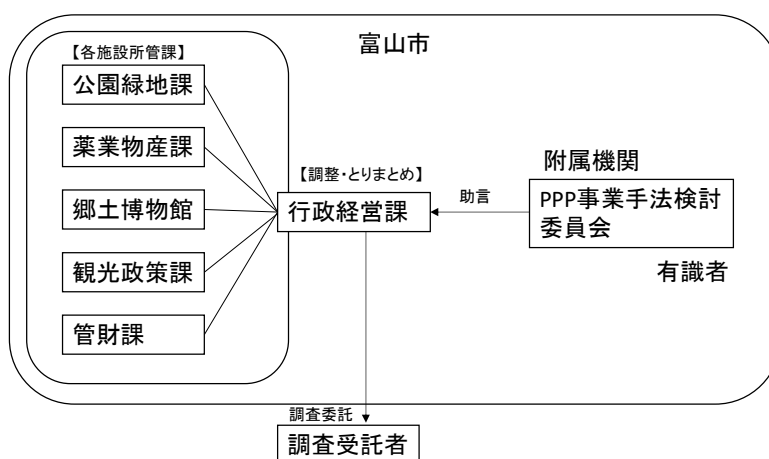
①庁内の検討体制

庁内の検討体制は、次のとおり。担当部署である行政経営課において、各施設所管課との連携を図りながら調整・とりまとめを行う検討体制としている。

また、富山市では PPP 事業の専門性・客観性を有する附属機関として「富山市 PPP 事業手法検討委員会」が設置されており、有識者からの助言を受け検討している。

担当部署	人数	専属／兼任
富山市 企画管理部 行政経営課	4	兼任

図表 1-6 推進体制イメージ



②民間の関係者との協力体制

1) とやま地域プラットフォーム

富山市では、内閣府の支援によるモデル事業として、北陸財務局、株式会社北陸銀行、株式会社日本政策投資銀行とともに、富山県内における PPP / PFI の活用（官民連携）を推進するため、「とやま地域プラットフォーム」を設立した。

同プラットフォームは、地域の関係者間のネットワークづくりやノウハウ共有、案件形成能力の向上、官民対話等を行う基盤を構築するとともに、民間における新たなビジネス機会の創出や民間投資の喚起を図るため、県内の地方公共団体や地域金融機関、民間事業者等の参画を得ながら開催するものと位置づけられている。

平成 28 年から現在までに 13 回のセミナーや事業紹介、及び意見交換（ワークショップや公開型サウンディング等）が実施されており、参加者は 1 回約 40 名～200 名程度である。

富山市で検討する官民連携事業については、とやま地域プラットフォームを通じて民間事業者等への情報提供や意見聴取が可能な体制が構築されており、富山城址公園パークマネジメントについても、令和元年のプラットフォームで事業紹介を行っている。

図表 1-7 とやま地域プラットフォームの開催事例

第2回 とやま地域プラットフォーム
 日時 令和元年8月29日(木曜日) 14時から16時30分
 会場 ほくぎんプラザ(一番町スクエアビル3階 北陸銀行多目的ホール)
 参加者 約80名
 プログラム

◆第1部
 講演1 「進化する公園経営(パークマネジメント)～稼ぐ公園のつくり方～」
 (株)オリエンタルコンサルタンツ 関東支社地域活性化推進部 参与 小口 健蔵氏
 講演2 「大阪城公園におけるパークマネジメント」
 大阪城公園パークマネジメント(株) 取締役 米田 巳智泰氏

◆第2部
 事業紹介「富山城址公園パークマネジメントについて」
 富山市企画管理部行政経営課 官民連携推進係
 講演3 「Do(実践)から始めるファシリティマネジメント
 ～トリアル・サウンディング」
 常総市総務部資産管理課 施設マネジメント係長 堀井 喜良氏



出所：富山市ホームページ

2) パークラボ

富山市は、未来共創の拠点施設として Sketch Lab (スケッチラボ) という施設を整備し、同施設は、令和2年9月にオープンした。コンセプトは「未来を描ける場所。出会える。そして、一歩踏み出せる」であり、スケッチラボの運営・企画は若手起業家・経営者と富山市による官民連携組織「とやま未来共創チーム」が担っている。コンセプトに沿った様々な未来共創活動(プログラムやプロジェクト)を実施している。「出会える」プログラムとしてはビジネス交流会や地元起業家のトークイベントなど、「一歩踏み出す」プログラムとしては、市域全体を「ラボ＝実験室」とみなし、多様な主体が地域課題の解決を図る共創プロジェクトなどを行っている。

Sketch Lab (スケッチラボ) のプログラムとして城址公園芝生広場及び富山市ファミリーパークの芝生広場を利用した活用方法を検討し、民間主体の公園活用のトリアルにつなげていく「パークラボ」という取組が実施されている。富山市未来戦略室と公園緑地課が協力し、トリアルに当たっては公園使用料の減免等の措置も想定されている。参加者は、地元企業や個人、学生など様々な主体である。調査とは別途の事業となるが、こうした取り組みとも情報交換を行う体制となっている。

図表 1-8 パークラボ 取組の資料



パークラボ
 ~Withコロナ時代の賑わいづくりを考える~

スケジュール説明
 10min

第1回	第2回	第3回	第4回	白旗でのトリアル実施
オリエンテーション (11/20)	ニギフイ研究 中山研 (11/27)	ニギフイ研究 運動施設 (11/30)	ニギフイ研究 運動施設 (12/23)	アイデアプレゼン (2/15)
●	●	●	●	●

● 企画立案 ● 企画実施 ● プロジェクトチーム実施

● 企画立案 ● 企画実施 ● プロジェクトチーム実施

● 企画立案 ● 企画実施 ● プロジェクトチーム実施

出所：パークラボ 第1回資料より

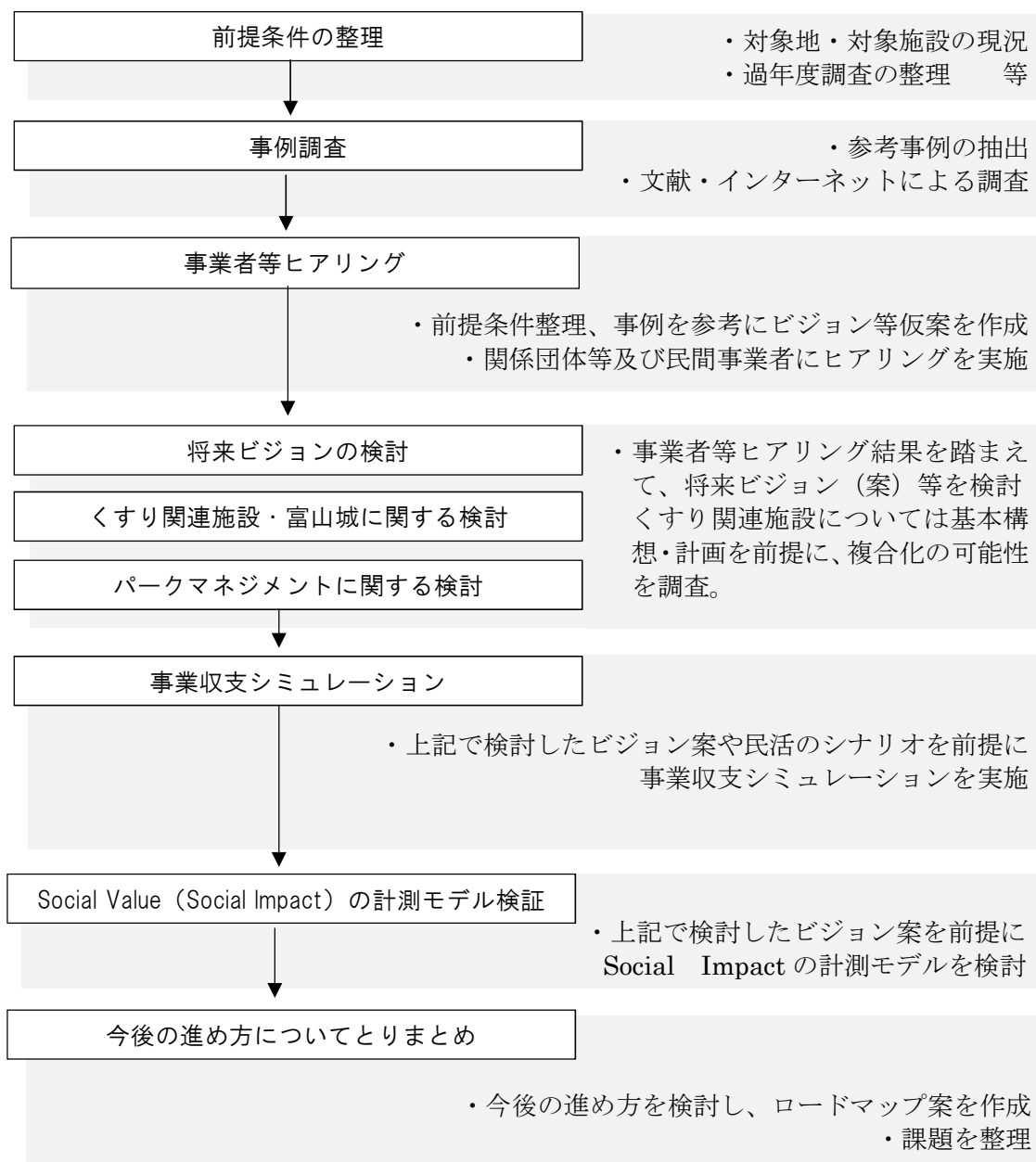
2. 本調査の内容

2-1 調査の流れ

本調査は、「富山城址公園パークマネジメント推進事業可能性調査業務委託」（令和元年度）、「くすり関連施設における PPP 導入可能性調査」（令和元年度）（以下、この2つの調査を個別に又は総称して「過年度調査」という。）及び「くすり関連施設基本構想・基本計画」（平成30年度）を踏まえて検討を行うものとする。

調査の流れは、下図のとおりである。

図表 2-1 調査の流れと調査の概要



3. 前提条件の整理

3-1 対象施設及び対象地の概要

①対象施設の状況

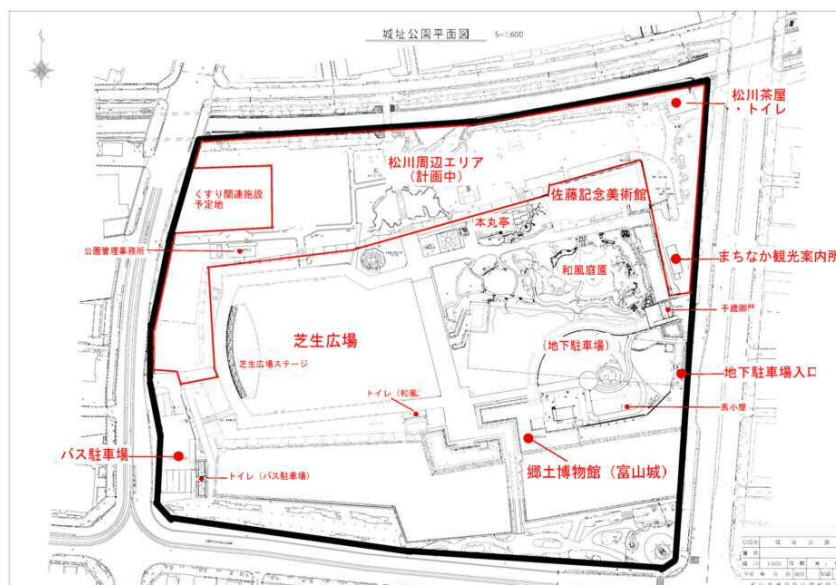
本調査の対象範囲内に立地する主な施設等は、下表のとおりである。

図表 3-1 城址公園内の主な施設等

施設名	市所管所属	規模 (㎡)	施設概要
郷土博物館／富山城	郷土博物館 (教育委員会)	725.216	郷土の歴史・文化を紹介する博物館。国の登録有形文化財。
郷土博物館収蔵庫		54	郷土博物館の資料保管庫
佐藤記念美術館		967.04	主に古美術品を展示する美術館。県出身実業家、佐藤助九郎氏が市に寄贈。
本丸亭		203.29	佐藤美術館の隣接地に移設された明治の茶室「碌々亭」と新築された「増築棟」の総称。市民等に貸し出されている。
千歳御門(埋門)	教育委員会	—	江戸時代の城門。元の場所から移築。市指定文化財。
くすり関連施設 (計画段階)	薬業物産課	(未定)	図書館旧本館跡地に、展示・体験、交流・サービス等の機能を備えた施設の整備を計画中。
まちなか観光案内所	観光政策課	109.42	甲冑の着付け体験や乗馬体験等も行う、市観光協会が運営する観光案内所。
馬小屋		19.87	乗馬体験の馬の小屋(イベント時のみ)。
芝生広場	公園緑地課	約 11,000	公園内西部に位置する広場。イベント等に使用される。
芝生広場ステージ		約 210	公園内西部に位置する野外ステージで、イベント等に使用される。
松川周辺エリア (計画段階)		(未定)	松川に面する北側エリアにおいて、「水」「城」「まち」の3つの視点で景観整備を計画中。
和風庭園		約 4,240	公園内東部に位置する庭園。庭園内には池泉等を有する。
松川茶屋・トイレ		137	滝廉太郎記念館と喫茶店等の一体施設。松川の遊覧船乗り場も兼用。民間事業者が運営。
トイレ(和風)		72	公衆トイレ
トイレ(バス駐車場)		75	公衆トイレ
バス駐車場		約 1,160	バス専用の駐車場。駐車可能台数は7台。
管理事務所		94.8	公園内北東側に位置。公園の管理員が10人程度常駐。(管理員は城址公園以外の公園管理も担当)
地下駐車場		管財課	4,194

※市提供情報 情報がない施設は平面図より図上実測
※建築面積又は延床面積を記載

図表 3-2 本調査の検討対象範囲及び主な施設等



※おおまかな位置関係を示すための図であり、正確な位置図ではない。



城址公園及び対象範囲内に立地する主な建物等の基本データは、次のとおりである。

● 城址公園

写真		名称	城址公園
		沿革	戦前は、県庁、公園等として使用されていたが、戦災復興事業により今日のような形に整備され、富山市の代表的な公園として四季を通じて利用されている
種別	総合公園	面積	7.06ha
施設等	郷土博物館（富山城）、佐藤記念美術館、まちなか観光案内所、芝生広場、和風庭園、松川茶屋、地下駐車場、バス駐車場、管理事務所、トイレ 等		
開園	昭和 31 年 10 月開設		
利用者	(推計) 年間約 34 万人 ※今後調査が必要		
運営	土地は富山県又は富山市の所有 富山市が都市公園として設置		

写真出所：上 富山県観光公式サイト「とやま観光ナビ」

● 郷土博物館（富山城）

写真		名称	郷土博物館（富山城）
		沿革	昭和 29 年に戦災復興事業の完了を機に開催された富山産業大博覧会の記念建築物として建設。3 層 4 階建の天守閣を模した建物。平成 16 年には、戦災復興期を代表する建物として、国の登録有形文化財に登録。
平面図	フロア図 	構造・階高	RC 造・地上 4 階
		建築年度	昭和 28 年度 平成 15～16 年度耐震改修工事
		面積	延床面積 946.85 m ² 建築面積 725.216 m ² ※別棟収納庫（地上 1 階建築面積 54 m ² ）を含まない
営業	9：00～17：00（入館 16：30）	休館日	年末年始、臨時休館あり
料金	大人 210 円（団体割引 170 円）、高校生以下無料 ※特別展開催期間中は変更あり		
利用者	令和元年度 観覧者数 65,206 人		
運営	富山市直営 ※佐藤記念美術館とあわせて管理運営		

写真出所：富山市観光協会ホームページ フロア図出所：富山市郷土博物館ホームページ

● 佐藤記念美術館

写真 1		名称	佐藤記念美術館
		沿革	昭和 36 年 9 月、砺波市出身の実業家であり茶人でもあった故佐藤助九郎氏が中心となり、(財)佐藤美術館として開館。その後、富山市が寄付を受け、運営。
写真 2		構造・階高	美術館 鉄筋コンクリート（一部鉄骨鉄筋コンクリート）造・地上 2 階
		建築年度	昭和 36 年度 平成 3～5 年・増築（財団当時） 耐震改修工事（平成 26 年度に実施設計済、着工年度未定）
		面積	延床面積 美術館 1,301 m ² 建築面積 美術館 967.04 m ²
営業	9：00～17：00（入館 16：30）	休館日	年末年始、臨時休館あり
料金	<ul style="list-style-type: none"> ・美術館入館料 大人 210 円（団体割引 170 円）、高校生以下無料※特別展開催期間中は変更あり ・貸室料金 美術館茶室助庵及び和室 1 日 3,300 円（使用可能時間 9：00～17：00） 		
利用者	令和元年度 観覧者数 18,511 人 貸室利用者数 3,668 人 ※本丸亭とあわせて		
運営	富山市直営 ※郷土博物館の別館であり、郷土博物館とあわせて管理運営 カフェ社会実験（観光政策課事業）は運営委託		

写真 1 出所：富山市ホームページ 写真 2 出所：富山市観光協会ホームページ

● 本丸亭

写真1		名称	本丸亭
		沿革	明治後期の茶室「碌々亭」と、隣接して建設された増築棟をあわせた施設。
写真2		構造・階高	本丸亭 木造・地上1階
		建築年度	平成26年度（碌々亭） 平成28年度（増築棟・茶庭）
		面積	延床面積 182.7㎡ 建築面積 203.29㎡
営業	9:00~21:00	休館日	年末年始、臨時休館あり
料金	・貸室料金 本丸亭 9-11時・11-13時・13-15時・15-17時 1区分につき2,200円 17-19時、19-21時 1区分につき2,750円 超過料金1,380円（1時間）		
利用者	令和元年度 貸室利用者数3,668人 ※佐藤記念美術館とあわせて		
運営	富山市直営 ※郷土博物館の別館であり、郷土博物館とあわせて管理運営		

写真出所：富山市ホームページ

● まちなか観光案内所


写真1		名称	まちなか観光案内所
		沿革	富山市内の観光情報等を提供するほか、各種体験メニュー（甲冑体験、乗馬体験等）の実施、ラグマット・ウォーキングポール貸出等を行っている。中心市街地の回遊性の拠点とするため富山城址公園内に移転した。富山市観光協会の事務所も入居している。
写真2		構造・階高	鉄骨造・地上1階
		建築年度	平成29年度（平成30年2月）
		面積	延床面積 109.42㎡ 建築面積 109.42㎡ ※別の建物として馬小屋（木造・建築面積19.87㎡）がある。
営業	9:00~18:30	休館日	年末年始
料金	簡易甲冑 500円 乗馬体験 1,000円 餌やり体験 100円 本格甲冑体験 3,000円 乗馬武者 5,000円		
利用者	令和元年度 来訪者数17,332人		
運営	富山市が富山市観光協会に運営委託		

写真出所：富山市観光協会ホームページ

● 地下駐車場

写真1		名称	城址公園地下駐車場
		沿革	昭和46年度に整備。 平成19年度に大規模改修を実施 公園側に通じる通路にはエレベーターがある。
写真2		構造・階高	鉄筋コンクリート造・地下1階
		建築年度	昭和46年度 平成19年度大規模改修
		面積	建築面積 4,194 m ² 延床面積 4,236.85 m ² 普通自動車 101台
営業	24時間営業	休館日	年中無休
料金	入庫後1時間まで330円 以降30分毎110円		
利用者	令和元年度 利用台数 65,904台 (一時利用) 44,760台 (定期利用) 21,144台		
運営	指定管理 令和2年度までは市内の他の市営駐車場と一括で指定管理 令和3年度からは城址公園、バス駐車場とあわせて指定管理		


● バス駐車場

写真		名称	城址公園バス駐車場
		設置年度	平成17年
		面積	約1,160 m ²
営業	午前0時～午後12時	休館日	年中無休
料金	対象 大型、中型、小型貸切バス ※乗用車は不可 ※事前申込制 基本料金 入場から1時間まで 1台1,000円(税抜) 加算料金 入場から1時間を超える時間 30分までごとに1台300円(税抜)		
利用者	令和元年度 利用台数 620台		
運営	指定管理 令和3年度からは城址公園、バス駐車場とあわせて指定管理		


● 松川茶屋

写真		名称	松川茶屋、公衆トイレ
		沿革	喫茶店・トイレ・滝廉太郎記念館の一体施設。松川の遊覧船乗り場も兼ねており30分ほどの遊覧を楽しむことが出来る。
		構造・階高	地上1階
		建築年度	平成4年度
		面積	建築面積 137 m ² 延床面積 137 m ²
運営	管理許可 (令和2年度 富山観光遊覧船(株))		


- 管理事務所

写真		名称	管理事務所
		構造・階高	鉄骨造・地上2階
		建築年度	昭和53年度
		面積	建築面積 94.8 m ² 延床面積 189.6 m ²

- トイレ (和風)

写真		名称	トイレ (和風)
		構造・階高	木造・地上1階
		建築年度	平成3年度
		面積	建築面積 72 m ²

- トイレ (バス駐車場)

写真		名称	トイレ (バス駐車場)
		構造・階高	鉄筋コンクリート造。地上1階
		建築年度	平成19年度
		面積	建築面積 75 m ²

②対象地の状況

1) 交通アクセス

交通は、JR 富山駅から徒歩約 10 分、路面電車、バス停が隣接している。富山市が推進するコンパクトシティ戦略では「都心地区」に位置する。

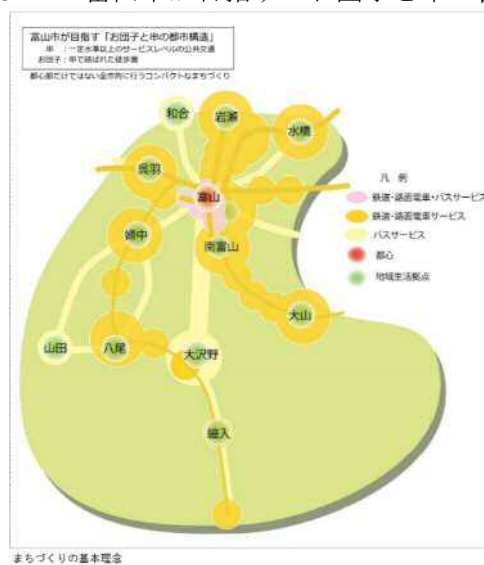
所在地	〒930-0081 富山県富山市本丸 1
アクセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ JR 富山駅から徒歩約 10 分 ・ 市内電車環状線（セントラム）「国際会議場前」下車徒歩 2 分 ・ 富山地鉄バス「城址公園前」下車 徒歩 2 分、「総曲輪」下車徒歩 4 分 ・ 富山きときと空港から連絡バスで約 20 分「城址公園前」下車 ・ 北陸自動車道富山 IC から車で約 15 分
駐車場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地下駐車場 101 台 ・ 料金：1 時間 330 円、30 分ごとに 110 円増

図表 3-3 対象地の位置



地図出所 インフォマップとやまを加工（加工部分は、赤丸部分）

図表 3-4 富山市が目指す「お団子と串の都市構造」



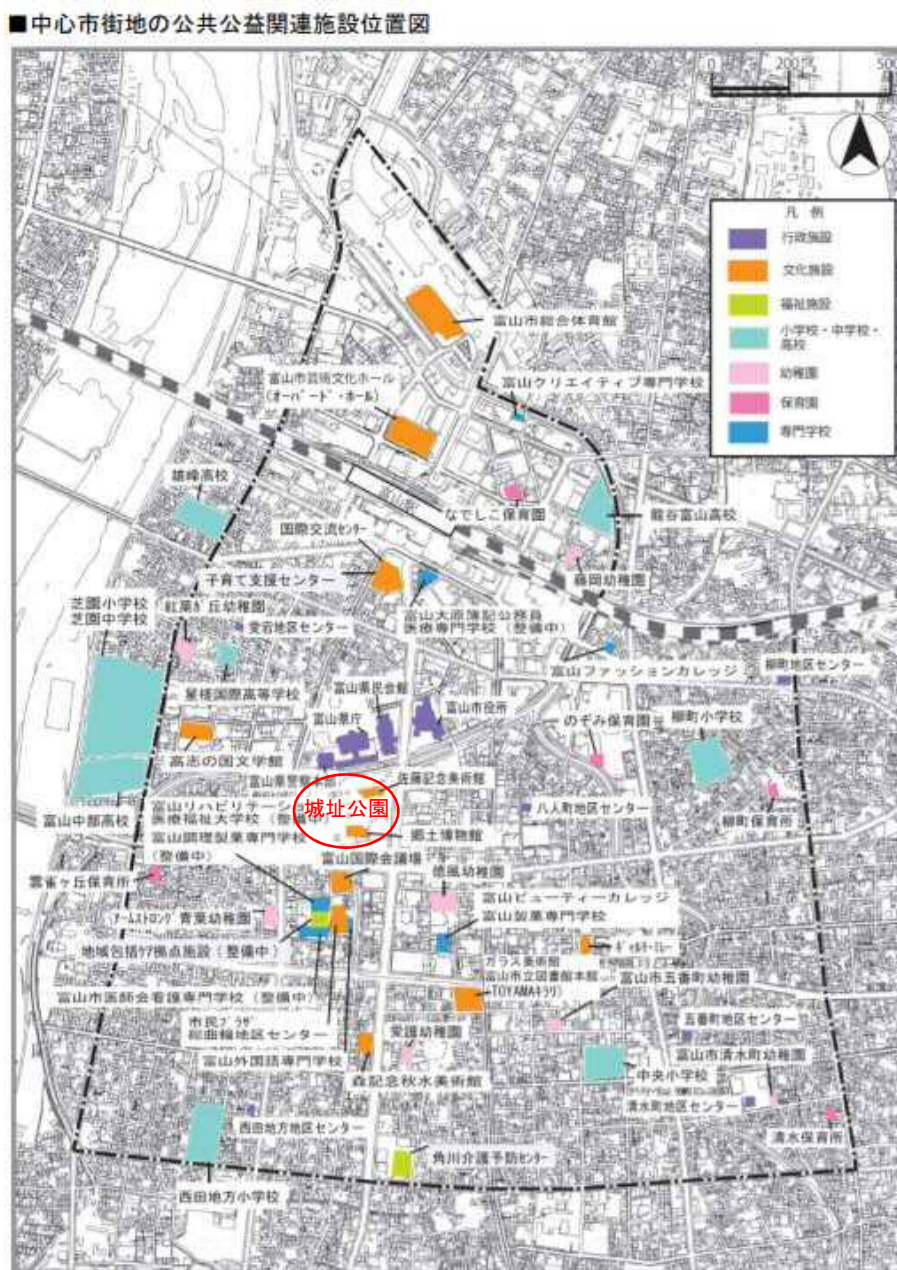
出所：都市マスタープラン

2) 周辺環境

対象地は富山市の中心市街地に位置しており、北側には県庁、市役所等の官公庁が、東側には民間のオフィス等、南側には、富山国際会議場やホテル等が隣接している。

中心市街地活性化基本計画の計画区域のほぼ中央であり、多くの公共公益関連施設が立地するエリアでもある。

図表 3-5 公共公益施設の立地の状況



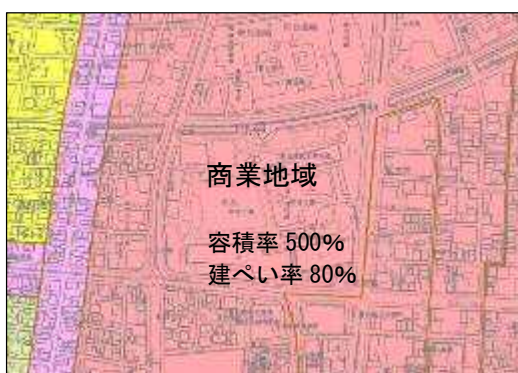
出所：富山市中心市街地活性化基本計画（平成 29 年 4 月（令和 2 年 7 月 30 日変更）を加工
城址公園の位置（赤丸）を追加

3) 指定状況

指定状況は、次のとおり。

- ・城址公園エリア全域が地域地区の「**商業地域**」(容積率 500%、建ぺい率 80%) に指定
- ・図書館旧本館跡地やバス専用駐車場等を除く大半が「**都市計画公園**」
- ・城址公園エリア全域が「**風致地区**」(「富山城址風致地区」(松川河川敷を含む) 面積 14ha)
- ・城址公園エリア全域が屋外広告物条例の「**第 1 種禁止地域**」
- ・城址公園エリア全域が**埋蔵文化財包蔵地**(「富山城跡」「総曲輪遺跡」) に指定
- ・市内全域が「**景観計画区域**」に指定。
- ・「富山市郷土博物館(富山城)」が**国の登録有形文化財**に登録
- ・「千歳御門(埋門)」は**市の指定文化財**に指定

■用途地域指定(都市計画)



出所：インフォマップとやま

■都市計画公園指定(都市計画)



出所：インフォマップとやま

■風致地区指定(都市計画)



出所：インフォマップとやま

■屋外広告物規制(屋外広告物条例)



出所：インフォマップとやま

■埋蔵文化財包蔵地（文化財保護法）



■文化財



出所：インフォマップとやま

4) 関係法令による建築物等の制限

【都市計画に係る制限】

指定区分	建築物等の制限内容
用途地域 (都市計画法)	○商業地域 ※作業場の床面積 150 m ² を超える工場等及び危険物の貯蔵・処理が多い施設等は建築不可。それ以外の施設等は建築可能。
建ぺい率、容積率 (都市計画法)	○建ぺい率：80%（角地緩和+10%） ※道路、河川、公園に面する敷地は建築基準法第53条第3項第2号の「街区の角にある敷地」にあたり、建ぺい率の緩和特例として、基準の80%に10%の上乗せが可能となる。 ※富山市の風致地区条例では、角地に関する緩和の制限規定がないので、上記の適用（建ぺい率90%）は可能である。 ※風致地区の建ぺい率と比較して低い方が優先される。（風致地区の建ぺい率において、後段で記載する特例が適用されるので、建ぺい率ではなく建築面積を比較して小さい方が優先される） ○容積率：500%
高さ制限（斜線制限等） (建築基準法)	○道路斜線：前面道路の反対側からの距離（20mまで）×1.5 20mを越える部分の高さは無制限 （建物の壁面線後退による緩和等あり） ○隣地斜線：20m+（隣地からの距離×2.5） ※風致地区の高さ制限と比較して低い方が優先される。
防火地域、高度地区等	○防火・準防火地域：指定なし

(都市計画法)	○高度地区・高度利用地区：指定なし
---------	-------------------

指定区分	建築物等の制限内容
風致地区（富山城址風致地区） （富山市風致地区内における建築等の規制に関する条例）（本稿では「風致地区条例」と呼ぶ）	○建築物の建ぺい率 40%以下 ○建築物の高さ 12m以下 ○建築物の外壁面の位置：道路境界線から 2m以上、隣地境界線から 1m以上後退 ○建築物の位置、形態・意匠：風致維持上不調和でないことただし、周辺の土地の状況により風致の維持に支障がないと認められる場合においては、この限りでない。
駐車場整備地区 （富山市駐車場条例）	○指定あり ※付置義務駐車場の確保が必要
景観計画区域 （富山市景観まちづくり条例）	○指定あり ※建築物の形態、材料・仕上げ・色彩等について景観上の配慮が求められる

【屋外広告物に係る規制】

指定区分	建築物等の制限内容
第1種禁止地域 （富山市屋外広告物条例）	○指定あり ※原則として広告物は表示できないが、自家用広告物については一定の基準内（表示面積 5 m ² 以下等）であれば表示可能

【公園施設の設置基準等】

対象	建ぺい率
一般の建築物	4%（基準）
休養施設、運動施設、教養施設、備蓄倉庫など災害応急対策に必要な施設	14%（基準 4%＋特例 10%）
休養施設または教養施設のうち、次のいずれかに該当するもの イ 国宝、重要文化財、重要有形民俗文化財、特別史跡名勝天然記念物若しくは史跡名勝天然記念物として指定さ	24%（基準 4%＋特例 20%）

れ、又は登録有形文化財、登録有形民俗文化財若しくは登録記念物として登録された建築物等 ロ 景観重要建造物として指定された建築物 ハ 歴史的風致形成建造物として指定された建築物	
屋根付き広場、壁を有しない雨天用運動場その他の高い開放性を有する建築物（※1）	14%（基準4%＋特例10%）
仮設公園施設（三月を限度として公園施設として臨時に設けられる建築物）	2%
認定公募設置等計画に基づき公募対象公園施設である建築物	14%（基準4%＋特例10%）
運動施設の敷地面積の総計の当該都市公園の敷地面積に対する割合	50%

※1 屋根付き広場、壁を有しない雨天用運動場その他の高い開放性を有する建築物
（都市公園法第4条、都市公園法施行令第6条第6項・第8条第1項、富山市都市公園条例第1条第5項）

3-2 これまでの検討状況の整理

1) 基礎データの収集

本調査の対象エリアを対象とした利用者数の計測や、利用者属性の把握、投資額、収入・支出のデータについては、個別施設、個別事業ごとの管理となっており、エリア全体をまとめたデータ集計はなされていない。

本調査で個別施設の利用者数や収入・支出についての資料収集を行うほか、来年度からスタートする指定管理者の業務等を通じて、データ収集を図る方針である。

2) 本調査対象エリアに関する計画

本調査の対象エリアを対象とする方針や計画は、これまで策定されていない。(個別の施設、事業については後述)

3) 公園施設

公園施設については、都心における拠点公園の整備及び中心市街地の活性化を図ることを目的に整備計画が策定され順次実施されている。

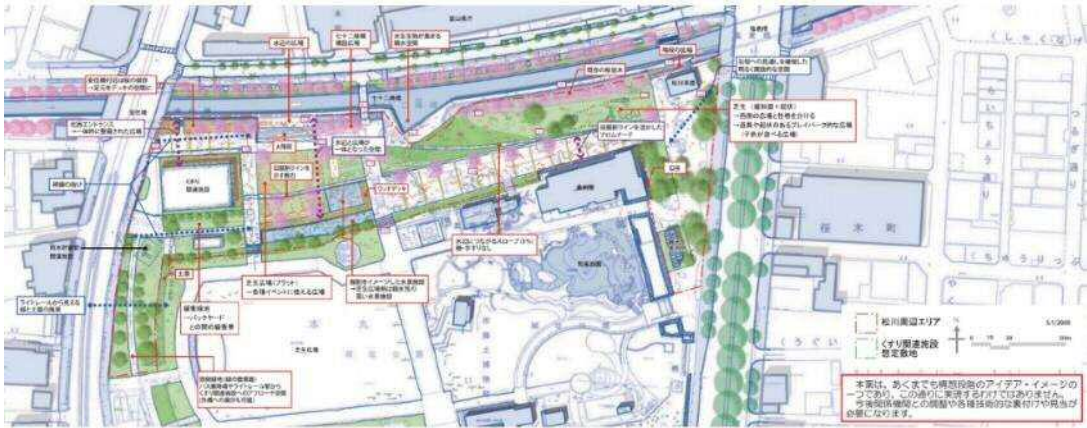
近年、富山市のまちづくりにおいては、新幹線の開通やコンパクトシティの取り組みによるまちなか再開発などの変化があり、城址公園もそれに合わせた変化が求められている。これらを踏まえ、地域における城址公園の空間的、歴史的な位置づけと期待される役割を整理したうえで、周辺地域のあり方を含めて整備の方向性を示した松川周辺エリアの整備計画が策定されている。検討経緯及び松川周辺エリアの整備イメージは次のとおりである。

【検討経緯】

検討内容（年度）	概要
城址公園基本計画策定 （平成 10 年度）	都心における拠点公園の整備及び中心市街地の活性化を図ることを目的に、城址公園整備に係る基本計画を策定。
基本計画見直し及び基本設計 （平成 16 年度）	基本計画の見直し
城址公園（歴史・文化ゾーン）基本計画及び基本設計 （平成 20 年度）	富山城と佐藤記念美術館に挟まれたゾーンを歴史・文化ゾーンと位置づけ、整備計画を行う。これに基づき和風庭園が整備された。
城址公園（松川周辺エリア）整備基本計画（平成 30 年度）	城址公園の持つ賑わい創出拠点や緑の拠点としての都市的魅力、歴史・文化の発信拠点としての文化的魅力など、多様な魅力を最大限に引き出し、いっそうの魅力向上に繋げることを目的に、公園北側に位置する「松川周辺エリア」の再整備を行うため、検討委員会を開催し、策定

富山城址公園パークマネジメント推進事業可能性調査業務 (令和元年度)	城址公園（※くすり関連施設予定地を含まない）におけるパークマネジメント事業の可能性を調査
---------------------------------------	--

【松川周辺エリア整備イメージ】



出所：「城址公園（松川周辺エリア）整備基本計画」

4) くすり関連施設

くすり関連施設については、平成 30 年度に「くすり関連施設基本構想・基本計画」が策定され、令和元年度に PPP 導入可能性調査が実施されている。本調査では、くすり関連施設基本構想・基本計画を前提に、複合化の可能性を調査する。

くすり関連施設に係る検討経緯及びくすり関連施設基本構想・基本計画の概要については次のとおりである。

【検討経緯】

検討内容（年度）	概要
くすり関連施設基本構想 (平成 20 年度)	市議会や商工会議所から要望を受け、庁内横断組織や検討委員会による検討を経て策定 観光振興等を目的として策定
検討会議における検討 (平成 29 年度)	学識経験者、経済・観光関連団体、薬業関係の代表者などを構成員とする検討会議において、平成 20 年度基本構想策定後の取り巻く環境の変化を踏まえ、変化に見合った構想に修正すべきとの提言
くすり関連施設基本構想・基本計画（平成 30 年度）	基本構想等策定委員会による検討を経て基本構想・基本計画を策定
くすり関連施設 PPP 導入可能性調査（令和元年度）	PPP/PFI 等の導入可能性調査 事業手法を検討

【くすり関連施設基本構想・基本計画の概要】

以下、富山市「くすり関連施設基本構想・基本計画【概要版】」（平成31年3月）の抜粋を掲載する。

くすり関連施設基本構想・基本計画【概要】

策定の目的

本市の魅力を一層高め、発信していくためには、市の認知度を総合的・戦略的に高めるシティプロモーションとともに、市民一人ひとりが「富山らしさ」を再認識し、まちに対して愛着や誇りを抱くシビックプライドの醸成が必要です。

300年以上の歴史と伝統を持つ富山売薬は、富山から全国へ商圏を広げ、「くすりといえば富山、富山といえばくすり」といわれるほど有名になり、本市産業の発展の礎となりました。現在も、富山売薬を含む医薬品産業は、富山の代表的な地場産業であり、多種多様なメーカーが集い、高い技術力を有する日本の医薬品生産拠点「薬都とやま」として、発展を続けています。

こうしたことから、「くすり」をテーマとする施設の整備に向けて、有識者等の意見を踏まえ、基本構想・基本計画を策定したものです。

I 基本構想

1 くすり関連施設の基本的考え方

くすり関連施設の基本理念等を以下のとおりとします。

(1) 基本理念

富山のくすりの歴史と文化、精神を継承し、
薬都の未来を市民とともに創造する

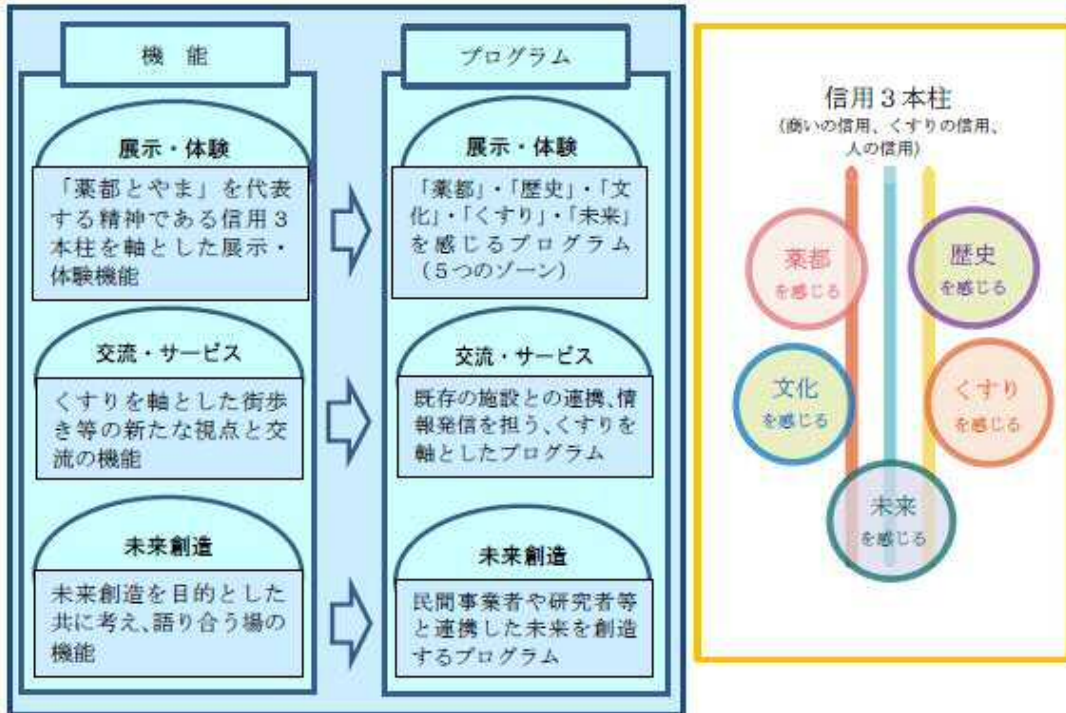
(2) 基本方針

基本理念を実現するための4つの基本方針

- | | |
|--------------|--------------------------------------|
| ① シティブランディング | 「薬都とやま」のブランドイメージを強化する。 |
| ② シビックプライド | 産業の礎を築いた先人の知恵に学び、富山人としての誇りを育む場を創出する。 |
| ③ 賑わい・回遊性 | 中心市街地の賑わいと回遊性を生み出す拠点を創出する。 |
| ④ 産官学民連携 | 産官学民の連携により、「薬都とやま」の未来像を描く。 |

2 くすり関連施設に必要な要素

くすり関連施設の3つの機能・プログラム



II 基本計画

1 基本的考え方

基本理念に基づき、300年以上続く富山のくすりの歴史と文化、大切にされてきた精神を継承しつつ、「信用3本柱」が優れた理念であることを踏まえ、これらを軸として薬都とやまの未来像を考え、共に創造することを大切にします。

2 事業計画

基本構想で定めた3つの機能・プログラムを具体的に実現するため、8つの事業について、実施の可能性を検討していくこととします。

機能・プログラム	事業	概要
展示・体験	展示事業	歴史・文化等に関する資料展示、体験展示を取り入れた、「薬都とやま」にまつわる様々な展示。
	解説事業	関係機関との連携を図り、解説員による解説のほか、ICTを活用した解説、移動解説。

交流・サービス	薬都案内サービス事業	窓口やメディアの案内、来館者が自ら情報収集できるような交流案内サービス。
	催事事業	薬都とやまの未来創造のほか、回遊性向上やまち歩きの促進にもつながる、様々な催事事業。
	飲食・物販事業	周辺環境と調和し、品質の確保に努めた、飲食・物販。
	資料収集・活用事業	他のくすり関連施設等と連携し、資料収集、寄贈・寄託の受入。
未来創造	情報発信事業	「富山のくすり」を広く発信し、魅力を広く伝えられるよう多様なメディアを用いた情報発信。
	産官学民連携事業	産官学民の連携を促進、多様な分野の協働が育まれる事業。

3 施設計画

(1) 施設が有する機能

3つの主要機能「展示・体験機能」、「交流・サービス機能」、「未来創造機能」と管理運営上必要となる2つの維持管理機能「管理機能」、「収蔵機能」

(2) 施設規模（想定）

建築面積 約1,500㎡（図書館旧本館跡地）
延床面積 約3,500㎡ 階数 2階+（地下）

4 展示計画

(1) 展示の種類 「常設展示」、「企画展示」、施設外の「移動展示」の3種類

(2) 展示の構成

「薬都とやま」の核である「信用3本柱」を再認識し、誇りとして未来へ引き継ぐことを目的に5つのゾーンで展示を想定します。

5 管理運営計画

方針	取り組み
市民の参画を促し、市民とともに創造する管理運営	市民と協働するしくみづくり、利用者サービスの向上、広報の充実、人材育成
連携強化のための体制づくり	多様な主体との連携、専門家等との連携、連携体制の構築
未来創造事業を実現する管理運営	専門家の効果的な活用、産官学民の特色を活かした運営、情報収集・提供・発信

6 今後の事業展開について

本基本計画の策定以降、官民連携の可能性に関する調査（PPP導入可能性調査）を実施し、整備運営手法等の検討を行います。また、くすり関連施設の周知、情報収集等に努めながら、着実に準備を進めていきます。

出所：富山市「くすり関連施設基本構想・基本計画【概要版】」（平成31年3月）

5) 郷土博物館（富山城）

郷土博物館については、平成 15 年度に富山市博物館基本構想報告書が報告されている。

本調査では、富山城（郷土博物館）の活用や複合化について調査を行う。なお、これまで建物の活用や、複合施設化等の検討は行われたことはない。

【検討経緯】

検討内容・年	概要
富山市博物館基本構想報告書 (平成 15 年度)	富山市の各博物館の位置付け等を検討し、郷土博物館については増築棟の整備を提言

6) パークマネジメント事業（指定管理者制度の導入）

パークマネジメントについては、令和元年度にパークマネジメント推進事業可能性調査が実施されたほか、城址公園、バス駐車場及び地下駐車場の維持管理運営について、指定管理者を募集し、地元企業を中心とするコンソーシアムが選定された。

包括的管理の最初のステップとして、3 年間の指定管理者制度を導入するものとなる。

【検討経緯】

検討内容・年度	概要
富山市 PPP 事業手法検討委員会 (平成 30 年度)	パークマネジメント事業についての示唆があり、検討を開始
富山城址公園パークマネジメント推進事業可能性調査業務 (令和元年度)	城址公園（※くすり関連施設予定地を含まない）におけるパークマネジメント事業の可能性を調査
指定管理者公募（令和 2 年度）	城址公園、バス駐車場及び地下駐車場を対象 1 グループから応募があり、選定
指定管理者制度導入 (令和 3 年度～5 年度)	城址公園、バス駐車場及び地下駐車場を対象とした 指定管理業務を委託予定 ※利用料金制ではない

4. 事例調査及び事業者等ヒアリング

4-1 事例調査

①検討の目的

本調査の対象エリア及び各施設における集客・収益向上の検討、パークマネジメント体制・組織の検討のため、事例を収集し、参考とする。

②事例調査の流れ、方法、対象事例

下記視点から参考となる事例を収集、抽出し、インターネット、文献による調査を行う。

- ア 公園×集客・収益化、城×集客・収益化
- イ 運営主体に特徴あり（PMO、エリアマネジメント団体等）
- ウ 事業手法に特徴あり（P-PFI 等）
- エ 事業者選定手法に特徴あり

調査対象事例は、下表のとおり。調査結果は、次頁以降に掲載する。

図表 4-1 調査対象事例一覧

No.	事業名又は施設名	設置主体	選定視点
1	大阪城パークマネジメント事業	大阪府大阪市	ア、イ、ウ
2	島原城	長崎県島原市	ア、イ
3	平戸城（懐柔櫓）城泊	長崎県平戸市	ア
4	大洲城 城泊	愛媛県大洲市	ア
5	南池袋公園	東京都豊島区	ア、イ、ウ
6	大久保公園 歌舞伎町タウン・マネジメント	東京都新宿区	ア、イ
7	上野恩賜公園	東京都	ア、イ
8	上峰町中心市街地活性化事業	佐賀県上峰町	ウ
9	天王寺公園エントランスエリア（てんしば）魅力創造・管理運営事業	大阪府大阪市	ア、ウ
10	北九州市勝山公園	福岡県北九州市	ウ
11	稲毛海浜公園施設リニューアル整備・運営事業	千葉県千葉市	エ
12	魚津総合公園	富山県魚津市	ア、イ、ウ、エ
13	新宿中央公園	東京都	ウ
14	武生中央公園水泳場再整備事業	福井県越前市	ア、ウ
15	安満遺跡公園	大阪府高槻市	ア、ウ
16	富山市まちなか賑わい広場ランドプラザ	富山県富山市	イ

【No.1】大阪城公園パークマネジメント事業 日本発の観光拠点型 PMO

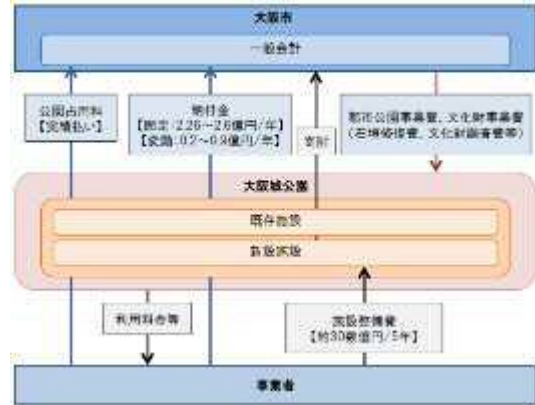
所在地	大阪府中央区大阪城
公園種別	都市公園（歴史公園）
施設規模	105.5ha（公園全体の敷地面積）
設置者	大阪市
運営者	大阪城パークマネジメント共同事業体 代表企業：大阪城パークマネジメント(株) （大和ハウス工業(株)、讀賣テレビ放送(株)、(株)電通の共同出資による運営目的会社） 構成員：(株)電通、讀賣テレビ放送(株)、大和ハウス工業(株)、大和リース(株)、(株)NTT ファシリティーズ
事業手法	PMO（Park Management Organization）＋指定管理 ● PMO 事業者は、指定管理者として、既存施設および新しく整備する施設に係る管理運営事業ならびに既存施設の活用やイベント実施等による魅力向上事業を実施する。 ● 新たに整備した施設については、市に寄付を行った後、指定管理者として管理運営を行う。 ● 公園や公園施設の管理上必要な経費について、利用料金収入や収益事業収入で賄い、市に固定納付金及び変動納付金を納める。
事業範囲	大阪城天守閣、大阪城野球場、大阪城西の丸庭園、大阪城音楽堂、大阪迎賓館、旧第四師団司令部庁舎（もと大阪市立博物館）、茶室、少年野球場、太陽の広場、駐車場（城南）、売店、桜門等の重要文化財等
事業期間	指定管理期間 20 年（平成 27 年 4 月から令和 17 年 3 月まで）
事業内容	● 大阪城公園及び他 5 公園施設の一体的に管理運営（指定管理） ● 魅力向上事業として、既存施設（元市立博物館、大阪迎賓館、元音楽団事務所）及び新たな施設の設置運営（森ノ宮駅前エリア、大阪城公園駅前エリア等）、各種アクセス向上策やイベントの実施
特徴的な取組	● 大阪迎賓館をパーティースペースとして活用 （通常時は、カフェ、団体観光客向けの予約制レストランとして活用） ● ロードトレインによる移動手段の提供 ● バス駐車場を改修（50 台→94 台）し、バスの待機列を削減 ● お濠から大阪城を見上げることのできる大阪城御座船 等
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	公園への来場者数が毎年増加した。天守閣の年間入場者数が平成 29 年度に 275 万人の過去最高となった。（平成 30 年は、台風で関西国際空港が被災し、機能停止した影響などにより前年度より減少）

情報出所：大阪市ホームページ、大阪市資料

提案事業の概要

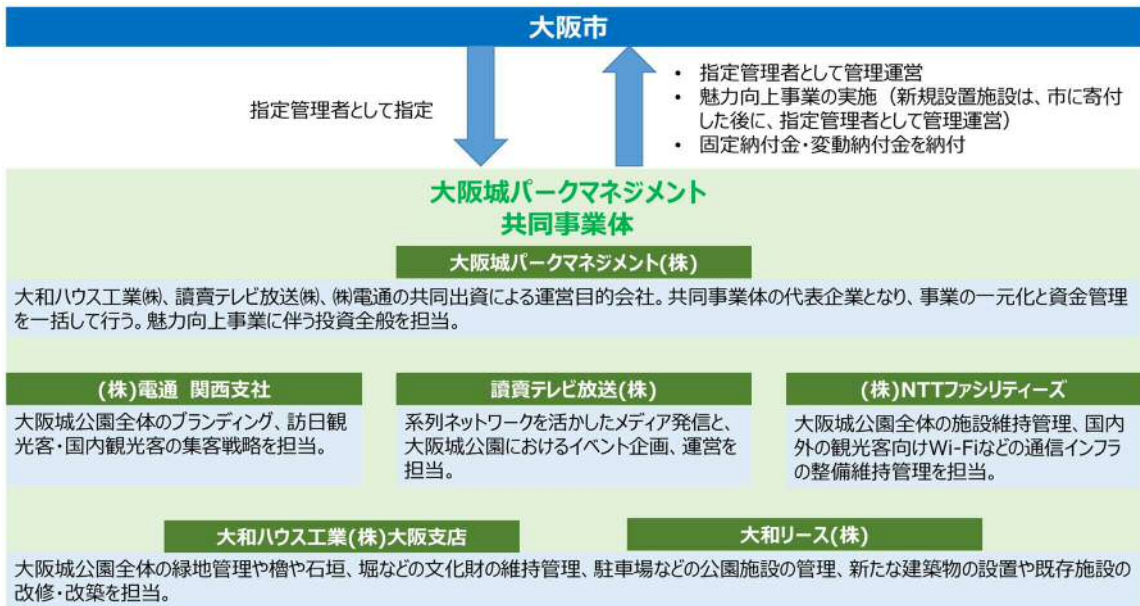


事業スキーム図



出典：大阪市「大阪城公園パークマネジメント事業～大阪市における公共投資の民間開放～」

PMO 組織体制図



出典：大阪市「大阪城公園パークマネジメント事業～大阪市における公共投資の民間開放～」

来場者数及び収支等の実績

(単位：千人・千円)

	H27 年度	H28 年度	H29 年度	H30 年度
大阪城公園への来場者数	11,360	12,430	13,390	12,390
売上高（事業全体）	1,688,998	2,067,110	2,508,112	2,724,097
当年度損益（税引き後）	230,457	393,000	498,588	445,463
基本納付金	226,000	226,000	226,000	260,000
変動納付金	16,132	27,510	34,901	31,182

出典：大阪城パークマネジメント共同事業体「大阪城公園パークマネジメント事業報告書」

市が公募時に示した納付金にかかる要件

基本納付金	<p>PMO 事業者は、公募時の実績に基づく収支状況から市が定めた額を基本納付金として納付する。</p> <p>平成 27 年度から平成 29 年度まで 226,000 千円</p> <p>平成 30 年度以降 260,000 千円</p>
変動納付金	<p>PMO 事業者は、基本納付金を超える収益が得られた場合の、市へ納付する「変動納付金」を提案する。変動納付金の提案は、得られた収益のうち市へ納付する割合を基本とし、明確かつ簡素な方法により提案する。ただし、変動納付金の算出根拠をもとに評価を行うが、実現可能性が低いと認められる提案に対しては、評価を行わない場合がある。</p>

出典：大阪市「大阪城公園パークマネジメント事業者（大阪城公園及び他 5 施設の指定管理者）募集要項」

参考になるポイント：PMO が公園全体を管理運営納付金の仕組み

【No.2】 島原城 城や観光施設を活用したシェアリングエコノミーの推進

所在地	長崎県島原市
施設規模	独立式層塔型 5 重 5 階（1964 年 RC 造復興） 長崎県指定史跡
設置者	島原市
運営主体	(株)島原観光ビューロー 島原市（出資比率 2/3）、島原市民（出資比率 1/3）が出資し、「島原温泉観光協会」「島原城振興協会」「島原温泉旅館組合」「島原市観光土産物品協会」を統合して、設立。
事業手法	地域 DMO（Destination Management Organization）＋指定管理、 業務委託
事業範囲 （指定管理）	<ul style="list-style-type: none"> ● 島原城（駐車場/売店含む） ● 鯉の泳ぐまち観光交流施設（四明荘、清流亭、湧水館）
事業期間 （指定管理）	● 指定管理期間 5 年（平成 31 年 4 月から令和 6 年 3 月）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 島原城等の観光施設の管理運営（指定管理） ● 観光プロモーション、物販等（業務委託）
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 従来活用していなかった夜間の島原城における体験型イベント（謎解きイベント、グランピング等）を実施し、収益化 ● 島原城、湧水庭園「四明荘」など複数の施設をイベントレンタルスペースとして、民間サイトに掲載 ● 島原城等の複数施設をパッケージ化したコスプレイベント ● 湧水庭園「四明荘」の有料化
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	● 観光組織を一元化し、マーケティングから観光コンテンツの充実、プロモーション、施設運営などを連動させた新たな観光サービスを提供している。

情報出所：島原市ホームページ、(株)島原観光ビューローホームページ、内閣府「地方創生交付金取組事例集」

グランピング



コスプレイベント

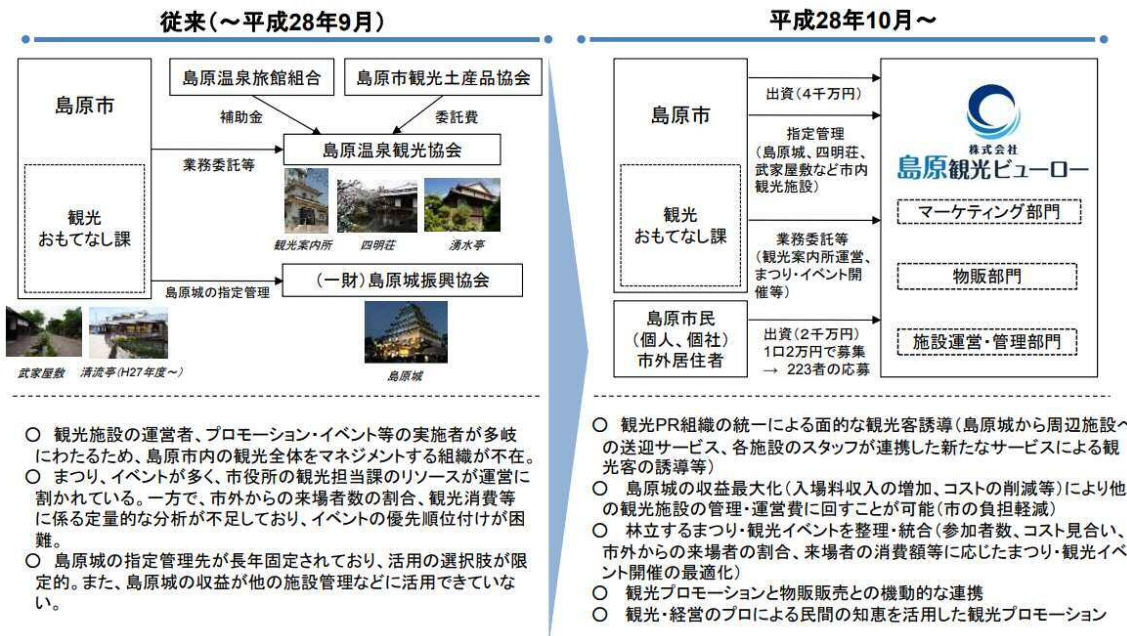


出典：内閣府「地方創生交付金 取組事例集」

(株)島原観光ビューロー 概要

設立	2016年9月13日(2016年10月より業務開始)
資本金	6,000万円(市出資4,000万円、民間出資2,000万円(1口2万円、233名))
従業員数	37人(2019年7月1日現在)
事業内容	観光宣伝及び観光客の誘致促進に関する事業、観光施設等の管理運営に関する事業、観光事業を行う期間及び団体との連絡協議、旅行業法に基づく旅行業

島原市内観光組織の一元化



出典：島原市「総務省 地域資源活用分科会資料」

参考になるポイント：観光 DMO が主体となり、城の活用を実施
株式会社の設立にあたり市民による出資を募っている

【No.3】平戸城懐柔櫓宿泊施設化改修・運営事業 日本100名城初の城の宿泊施設

所在地	長崎県平戸市
施設規模	平戸城懐柔櫓 鉄筋コンクリート造2階建て 昭和52年竣工 面積126.84㎡、(1階86.25㎡、2階40.59㎡) 周辺は亀岡公園
設置者	平戸市
運営主体	平戸城『城泊』JV JV構成員：Kessha(株)※、(株)アトリエ・天工人、日本航空(株) 構成員が運営会社である(株)狼煙を設立し、同社を指定管理者として指定。構成員3社のサポートを受けながら運営 ※㈱百戦練磨のグループ会社
事業手法	建築設計・工事監理等業務＋指定管理(利用料金制度導入) ● 倉庫となっていた平戸城懐柔櫓を改修し、宿泊施設とする。運営事業者は、全国から公募。 ● 外装・内装工事の一部は市が実施。改修総工費1億3,900万円 ● 運営は独立採算で事業者が実施(公設民営)。事業者は市に施設使用料(年間350万円)を支払う。 ● 地方創生推進交付金活用事業(事業費1億7,000万円のうち半額を国の交付金) ● 利用料金(宿泊料金等)は条例の範囲で、市内の既存宿泊施設の設定する宿泊料金相場と重複しない利用料金の中で設定
事業範囲	平戸城懐柔櫓
事業期間	指定管理期間 10年間
事業内容	事業者の業務 ● マーケティング及び建築設計・工事監理業務(随意契約) ● 指定管理者として独立採算での運営管理(10年間) ・懐柔櫓宿泊開設準備に関する業務 ・施設等の運営に関する業務 ・施設及び設備等の維持管理及び修繕に関する業務 ・その他の業務(地域活性化に関する取り組み等) ※1件100万円以上の大規模修繕は市が実施
特徴的な取組	● 宿泊施設への改修と維持管理運営をあわせて公募 ● 殿様体験など体験プログラム込みの宿泊施設
取組効果(賑わい創出/財政負担軽減)	● 新型コロナウイルスの影響で開業が遅延しているが、開業前よりテレビ番組や新聞等各種メディアに取り上げられており、市のプロモーション効果がある

情報出所：平戸市ホームページ、「平戸城懐柔櫓宿泊施設化改修・運営事業募集要項」、平戸市市議会だより、㈱百戦練磨ホームページ等

平戸城



出典：平戸市ホームページ



内装イメージ



出典：㈱百戦練磨ホームページ

事業スケジュール

平成 29 年 5 月	平戸市と㈱百戦練磨が共同で 1 泊 2 日の宿泊イベント 「平戸城キャッスルステイ無料宿泊イベント」を実施（※） 約 7500 組の応募のうち約 4200 組が外国人。欧米人が約 3700 組
平成 30 年 3 月	第 2 次平戸市総合計画 重点プロジェクト（平戸観光地力向上プロジェクト）に「日本発の城の宿泊施設化」が盛り込まれる
平成 31 年 4 月	募集要項公表
平成 31 年年	事業者選定
令和元年 7 月	基本協定書締結
令和 2 年秋頃	開業予定

「無料宿泊イベント」に関する情報出所：新公民連携最前線ウェブサイト
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/news/072201234/>

費用負担の考え方

項目	主な業務内容	費用負担		備考
		市	事業者	
1) マーケティング及び建築設計・工事監理業務	①各種マーケティング分析による全体ゾーニング・内部空間デザインの検討 ②建築設計 ③工事監理	○	○	1500 万円～3000 万円 (提案価格により決定) ※ただし、消費税税込 10%による提案価格とすること。
(参考) 建築工事費	内装工事、耐震工事、長寿命化に関する工事	○	○	約 1.1 億～約 1.24 億円 ※1の提案価格により決定
2) 運営管理	独立採算事業としての運営管理（10 年間）	○	○	開業準備、備品購入、プロモーション、運営管理など全て含む (※大規模修繕除く)

※建築設計は、市が想定する建築工事費約 1.1 億円～1.24 億円の範囲内で収まる内容とする。ただし、民間事業者の自らの負担による投資を行う場合はその限りではなく、別途市との協議により決定する。

※100 万円以上の大規模修繕は市が負担

出典：平戸市「平戸城懐柔櫓宿泊施設化改修・運営事業募集要項」

参考になるポイント：公募前にイベントでニーズを把握

ハード整備は事業者の意見を踏まえて市が費用負担の上実施
市全体の観光地力向上のキラーコンテンツ、シンボリックな事業として位置づけ

【No.4】大洲城 城泊 一般観覧時間以外を宿泊施設として活用

所在地	愛媛県大洲市
施設規模	大洲城 木造四層四階建 2004年に復元 延床面積約 668 m ² 臥龍山荘 いずれも重要文化財
設置者	大洲市
運営主体	施設管理等：(一社)キタ・マネジメント(地域DMO、指定管理者) 運営：バリューマネジメント(株)
事業手法	一般観覧時間以外の閉館時間を活用した城主体験 ● 指定管理者の自主事業として位置づけ ● 市は大洲城及び臥龍山荘の使用料を受領 天守の改築等は行わず、レストランやトイレ等は天守外の施設を使用
事業範囲	大洲城 ● 閉館時間を利用し、宿泊滞在体験 臥龍山荘 ● 朝のもてなし、月明かり体験
事業期間	— 天守での城主体験は年間 30 日程度
事業内容	文化財観光施設を活用した歴史体験 キャッスルステイ ● 1組当たり 100 万円(税抜)
特徴的な取組	城単体ではなく、まち全体の観光まちづくり戦略の主要事業の一つとしての位置づけ。「大洲市観光まちづくり戦略ビジョン」(将来目指すべき方向性を多様な関係者が共有し、一貫性、一体性のある観光まちづくりを推進していこうとするもの。)では、狙う市場をインバウンド市場、第1ターゲットは「欧米豪の旅慣れた知的旅行者」と設定し、主要事業として地域DMOの形成・確立、旧城下町エリアの町並み保存と活用、周辺エリアへの波及を実施することとしている。キャッスルステイは「旧城下町エリアの町並み保存と活用」のプログラムの一つ。
取組効果(賑わい創出/財政負担軽減)	● 開業前よりテレビ、新聞等各種メディアに取り上げられており、市のプロモーション効果がある。 ● まち全体の観光まちづくりによる地域経済活性化効果 ● 特別使用料は、文化財や公園の保全に使われる。 ● 地方創生推進交付金を活用

情報出所：文化財観光施設を活用した歴史体験検討委員会(大洲市・大洲市観光まちづくり戦略会議)「文化財観光施設を活用した歴史体験実施計画」<https://www.city.ozu.ehime.jp/uploaded/attachment/26590.pdf>



肱川側から見た外観



木造天守内の様子



城主体験 鉄砲隊による祝砲

出典：大洲市ホームページ

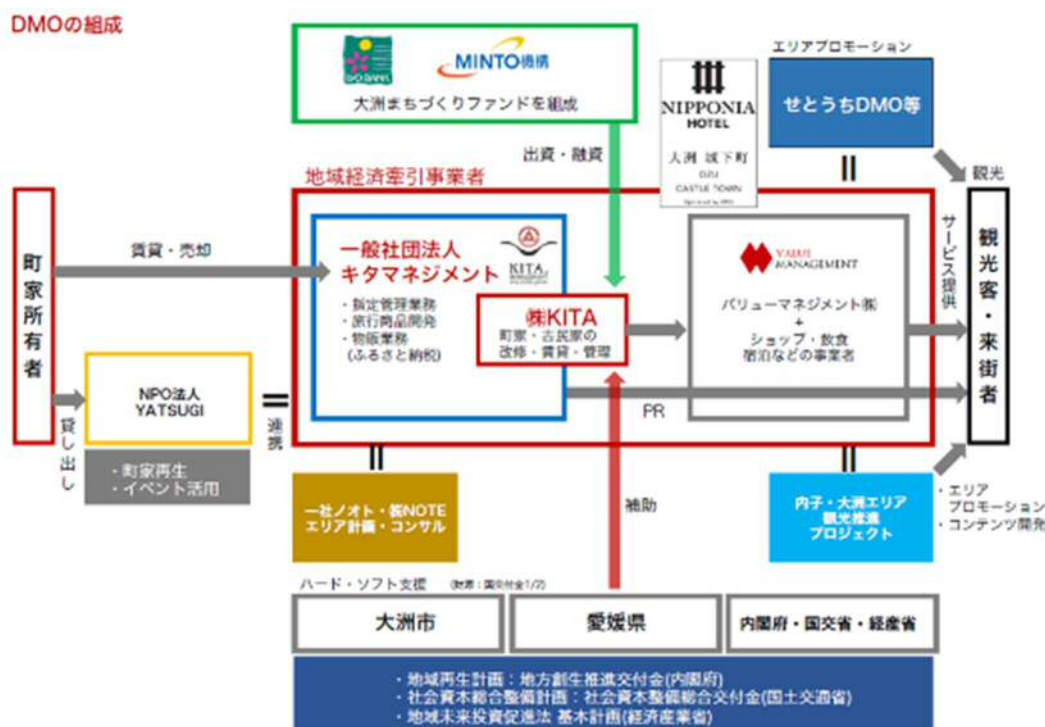
出典：バリューマネジメント(株)
ホームページ

事業スケジュール

平成 30 年 4 月	町屋・古民家等の歴史的資源を活用した観光まちづくり連携協定締結（バリューマネジメント㈱、NOTE、(株)伊予銀行、大洲市)
平成 30 年 7 月	地域 DMO として (一社) キタ・マネジメント設立
平成 31 年	検討委員会の組成
平成 31 年 5 月～令和元年 12 月	シンポジウム、住民説明会等 (35 回)
令和元年 11 月	実証実験
令和 2 年	二の丸にカフェレスト整備 (整備主体: キタ・マネジメント)
令和 2 年 4 月	(一社) キタ・マネジメントが指定管理受託 (大洲城・臥龍山荘)
令和 2 年 7 月	キャッスルステイ開業 ※バリューマネジメント (株) は、城泊の開業にあわせて城下町の古民家等を改修した分散型ホテルもオープン。

情報出所: 文化財観光施設を活用した歴史体験検討委員会 (大洲市・大洲市観光まちづくり戦略会議)「文化財観光施設を活用した歴史体験実施計画」<https://www.city.ozu.ehime.jp/uploaded/attachment/26590.pdf>
大洲市ホームページ、(一社) キタ・マネジメントホームページ

地域 DMO の事業推進体制



出典: バリューマネジメント㈱提供資料

参考になるポイント: まち全体を使った観光まちづくりのアイコンとしての城泊市、地域 DMO、民間事業者の連携による事業推進
一般観光時間以外の閉館時間を宿泊体験に有効活用

【No.5】南池袋公園 収益を公園運営に還元する仕組み

所在地	東京都豊島区南池袋 2-21-1
施設規模	約 7,800 m ²
設置者	豊島区
運営者	(株)グリップセカンド(豊島区に本社を持つ、飲食店等運営会社)
事業手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市公園法第 5 条で定める設置管理許可 ● 1.5 万円/坪・月（固定分）＋売上が 25 万円/坪・月を超えた分の 10%（変動分）を使用料として、豊島区に納める。 ● 事業者は売り上げの 0.5%を地域に還元する。
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● カフェ・レストランの出店・営業 ● 2 階部分を地域貢献施設として運用（毎月、地域貢献イベントを実施） ● 店舗周辺及び共用トイレの清掃 ● 災害時の帰宅困難者対策への協力
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 10 年間
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 公園管理者の豊島区が 2 階建ての店舗を整備し、民間事業者が区の設置等許可を得て内装工事を施し、独立採算でカフェを経営。 ● 豊島区に対しては固定分と歩合分からなる使用料を支払う。 ● 建物内のトイレは、公園利用者との共用だが、トイレ清掃は、民間事業者の業務範囲。
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 「南池袋公園をよくする会」（商店街、町会、豊島区の代表者、隣接地権者、カフェ・レストラン運営者、学識経験者、植栽管理者から構成）が公園内の施設運営時業者と連携し、公園を運営している。 ● 公園を利用したイベントは、「南池袋公園をよくする会」に諮って審議し、その結果を受けて豊島区が許可するか決定している。 ● 活動費は、収益施設であるカフェ・レストランの事業者が売り上げの 0.5%を負担する地元還元費で賄っている。 ● 2 階部分を地域貢献施設（教養施設）として運用 ● 災害時には、帰宅困難者対策機能を備えている。
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	<ul style="list-style-type: none"> ● 再整備前の暗いイメージを払拭し、ファミリー層などが気軽に立ち寄れる空間となった。 ● カフェが入る公園施設は、災害トイレや備蓄倉庫などのほかに、区庁舎に設置される災害対策本部と連携した災害情報の伝達機能も持つ。

情報出所：豊島区ホームページ、新公民連携最前線ウェブサイト、公共 R 不動産ウェブサイト、国土交通省「新たな時代の官民連携まちづくりの進め方に関する調査・検討業務報告書」

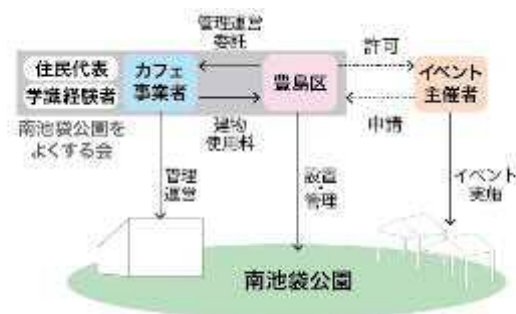
平成 30 年度収支

(万円)

収入(平成 30 年度)		支出 (平成 30 年度)	
地下占用料 (東京電力)	1,500	業務委託費 (清掃、植栽管理等)	2,300
地下占用料 (東京メトロ)	300	警備委託費	300
使用料等 (カフェ)	2,000	維持管理費 (遊具補修等)	200
合計	3,800	合計	2,800

出典：新公民連携最前線ウェブサイト「池袋で本格始動、4公園を核としたまちづくり」

スキーム図



出典：公共 R 不動産ウェブサイト「1-3公園のトリセツ：地域のためになる事業者の公募」

公園全体像



出典：国土交通省「新たな時代の官民連携まちづくりの進め方に関する調査・検討業務報告書」

参考になるポイント：多様な主体が関わる「よくなる会」による能動的な公園運営
 カフェの地域還元費が「よくなる会」の活動資金になる仕組み

【No.6】新宿区立大久保公園歌舞伎町タウン・マネージメント（TMO）によるイベント実施

所在地	東京都新宿区歌舞伎町 2-43
施設規模	約 3,300 m ² (1)スポーツ バスケットボールコート、フットサルコート (2)イベントスペース コンサート・演劇・お笑いライブなどの利用が可能。 イベント時に対応した高圧電源施設・水道等を整備 (3)トイレ (4)災害対策 災用倉庫・災害用トイレ
設置者	新宿区
運営者	歌舞伎町タウン・マネージメント(任意団体) 商店街振興会や町会などの地域の団体、民間企業、新宿区、警察、消防署が会員 2008年に設立
事業手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 新宿区が公園リニューアルを実施（2010年）。テント公演などのイベントにも対応できる文化創造・発信の新たな拠点「シアターパーク」と位置づける。 ● 公園を利用する飲食や演劇等のイベントは必ず歌舞伎町タウン・マネージメント（TMO）が主催又は共催するものとし、その際公園占用料は免除する仕組み。 ● イベント主催者は TMO に利用申請。TMO が企画内容を審査。主催者と TMO が協定書を締結の上、イベント実施。TMO は、主催者から公園利用料（参加料）やテント等の設備使用料を受領。主催者と共催する場合は、TMO が区に対する占用手続等を実施。TMO が主催者から受領する費用は、共催料となる。
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 歌舞伎町タウン・マネージメントの事業 歌舞伎町ルネッサンスの目指すまちづくりを実現するため、1.情報発信、2.安全・安心、3.地域活性化、4.まちづくりの事業を実施
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域からはじまり、官民一体で発展させてきた「歌舞伎町ルネッサンス」の総合的取り組みの一つ。 ● 公共空間である公園を活用して賑わいを創出するとともに、イベント等実施により得られた収入を生かしてさらなる賑わいづくりと環境改善に取り組んでいる。
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	<ul style="list-style-type: none"> ● 2012年に6万人余りだったイベントによる集客が2016年には60万人を超えるなど、歌舞伎町の賑わいの創出に貢献。 ● 当初はすべて新宿区からの補助金で賄われていた TMO の活動経費にイベント等の収益を充当することができるようになり、TMO は大久保公園でのイベント等で得られる収入をもとに広場清掃等の安全安心施策や観光案内板の整備等の地域活性化施策を実施。

情報出所：新宿区ホームページ、歌舞伎町タウン・マネージメントホームページ <https://www.d-kabukicho.com/>
 柏木直行「公共空間を活用したまちの賑わいづくり～都市公園と道路でのイベント実施によるエリアマネージメント～」
 (『地域開発』 vol.629 2019. 春)



写真、概要図出典：新宿区ホームページ http://www.city.shinjuku.lg.jp/seikatsu/midori02_000105.html

参考になるポイント：公園を活用したまちの賑わいづくりの仕組み、TMO の仕組み

【No.7】 上野恩賜公園 管理許可によるオープンカフェ運営

所在地	東京都新宿区歌舞伎町 2-43
施設規模	公園 538,506.96m ² カフェ、カフェレストラン 広場の東側と西側に配置
設置者	東京都
運営者	(公財) 東京都公園協会 ※公園の管理は東京都建設局
事業手法	施設整備を東京都が実施し、管理許可 <ul style="list-style-type: none"> ● 東京都から(公財)東京都公園協会が管理許可。 ● (公財)東京都公園協会がカフェ事業者を公募し、業務委託。
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● オープンカフェの整備、運営
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 「上野恩賜公園グランドデザイン」に基づく再生整備計画により、東京の顔となる文化・観光の拠点として、より魅力ある公園に再生させるための整備を進める。 ● その中で、オープンカフェを導入
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 19 年 5 月に有識者等による「上野公園グランドデザイン検討会」を設置し、上野公園の将来像とおおむね 10 年後を見据えた具体的取組の方向性を検討し、平成 20 年 9 月に報告書を取りまとめ。提言中に、屋外で気軽に飲食を楽しめるとともに、それらの姿が絵になるようなオープンカフェ等の導入を検討することが含まれた。 ● これを受け、都で検討の上「再生基本計画」が策定され、整備内容として「屋外での飲食が楽しめる新しい魅力として、オープンカフェを導入」することが計画される。 ● ハード整備を公共が行い、管理許可でカフェを運営。

情報出所：公共 R 不動産 <https://www.realpublicestate.jp/post/2001>、東京都ホームページ、(公財)東京都公園協会 <https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/index038.html>、東京都「上野恩賜公園再生基本計画」



出典：東京都建設局ホームページ

https://www.kensetsu.metro.tokyo.lg.jp/jimusho/toubuk/ueno/index_top.html

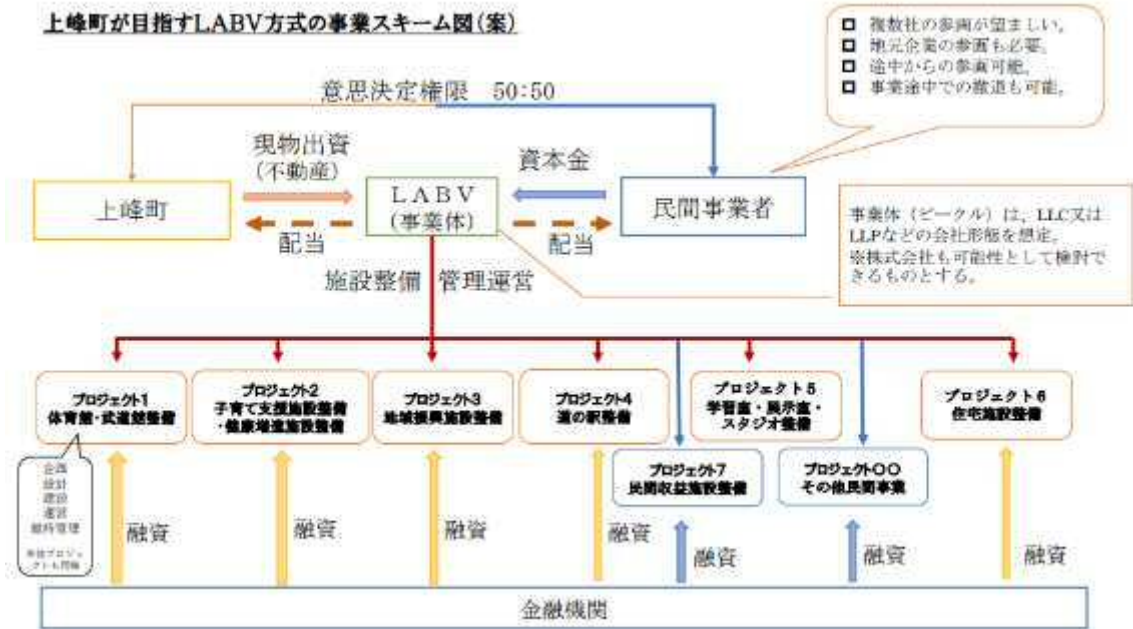
参考になるポイント：歴史ある公園を再生させる取り組みの進め方(グランドデザイン)
管理許可によるカフェ等運営のスキーム

【No.8】上峰町中心市街地活性化事業 日本初の LABV 方式

所在地	佐賀県三養基郡上峰町大字坊所 1551 番地 1 他
施設規模	63,700 m ²
設置者	開発地の管理者：上峰町
運営者	12 事業者（9 者、3 グループ）と上峰町にて合同会社を設立 ○株式会社 KAIKA ○サテラ企画合同会社 ○（代）株式会社中山運輸・有限会社大幸園 ○株式会社西村商店 ○社会福祉法人野菊の里 ○株式会社博報堂 ○Flower Works Coco+ ○（代）有限会社ふるかわ整骨院・リタジャパン株式会社 ○有限会社松田木工 ○株式会社三原建築設計事務所 ○ミュージックセキュリティー株式会社 ○（代）牟田建設株式会社・中山建設株式会社・株式会社美国 ※五十音順 ※（代）・・・グループの代表企業
事業手法	<ul style="list-style-type: none"> ● LABV 方式 公共が不動産（土地等）を現物出資し、民間事業パートナーが現金を出資して合同会社等を設立する。 ● 出資比率は町と民間で 50/50 ● 上峰町及び民間事業パートナーは、新規設立法人に人材を外向又は派遣する。
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共施設整備と民間施設整備、管理運営
事業期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 20 年以上（法人設立期間）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同事業体は、上峰町が求める社会資本整備と自らが独立採算により実施する収益施設等の開発を行う。さらに、土地や建物等の不動産を活用した賃貸借やリースなどの事業を実施する。 ● 公共施設は運動施設、道の駅等
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● LABV 方式により公共施設と民間施設を一体で整備管理運営
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	<ul style="list-style-type: none"> ● 上峰町は現金支出が発生しない。 ● 撤退した商業施設の跡地の活用により中心市街地の活性化の効果が見込まれる。

情報出所：上峰町ホームページ <https://www.town.kamimine.lg.jp/kiiji003279/index.html>、上峰町 LABV 方式事業パートナー募集要項

事業スキーム図 (案)



出典：上峰町 LABV 方式事業パートナー募集要項

参考になるポイント：公共が不動産を現物出資することで事業体を構成する方法

【No.9】天王寺公園エントランスエリア（てんしば）魅力創造・管理運営事業

賑わい創出のためのハード・ソフト事業と維持管理事業を一体的に実施

所在地	大阪市天王寺区茶臼山町5番55号他
施設規模	天王寺公園のうちエントランスエリア(約25,000㎡)、バス駐車場(1,160㎡)、茶臼山北東部エリア(約5,400㎡)
設置者	大阪市
運営者	近畿日本鉄道㈱ ※指定管理者制度は導入されていない
事業手法	設置・管理許可 2段階の公募プロポーザル方式で事業者を選定。(1次応募者4者(うち1社辞退)、2次応募者3者)
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象エリアにおける賑わい創出のためのハード・ソフト事業と維持管理事業を一体的に実施。 ● 民間事業者は、整備費、維持管理費、店舗部分等収益施設部分の公園使用料を負担する。 ● 都市公園法に基づく行政処分は従来どおり大阪市の行う。
事業期間	20年間(平成27年度～平成46年度)
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 賑わい創出事業(ハード事業):新たな賑わいを創出する飲食・物販施設等の設置・運営、公園・緑地整備 ● 賑わい創出事業(ソフト事業):イベント等の企画・実施、プロモーション活動 ● 維持管理事業:清掃・警備、施設維持管理
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象エリアにおける賑わい創出のためのハード・ソフト事業と維持管理事業を一体的に実施。 ● エントランスエリアに引きつづき、ゲートエリアの募集も行われており、公園をゾーン分けして事業を実施
取組効果(賑わい創出/財政負担軽減)	<ul style="list-style-type: none"> ● 大阪市は、設置・管理許可に伴う公園使用料を得ることができるとともに、これまで管理費用として支出していた公園内の清掃警備費用、植栽管理費用が不要となった。 ● 警備、清掃の一元管理により、公園を柵で囲い込むことなく秩序が維持されており、清掃が行き届き、公園の雰囲気良くなった。 ● 約7,000㎡の芝生公園を中心に、公園と親和性のあるテナント誘致(カフェ、フットサルコート、子どもの遊び場、ペット関連等)やイベントにより賑わいが生まれた。 ● 本事業を含む様々な取組により、天王寺・阿倍野エリアの魅力が向上。(天王寺駅前や公園周辺の路線価上昇)

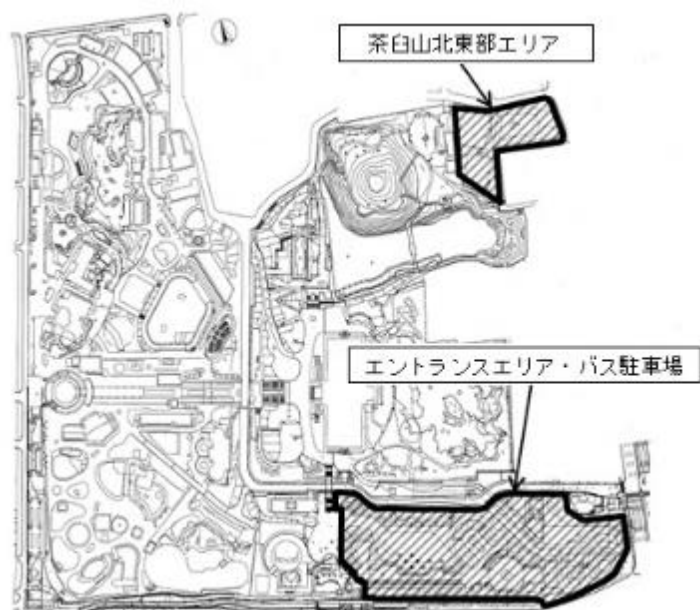
情報出所：大阪市ホームページ <https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000285880.html>、天王寺公園エントランスエリア魅力創造・管理運営事業者募集要項、江並史朗「アベノ・天王寺エリアの新たな魅力の創造～天王寺公園「てんしば」」(『地域開発』vol.629 2019. 春)



出典：左 大阪市における官民連携（PPP/PFI）の推進体制及び取組

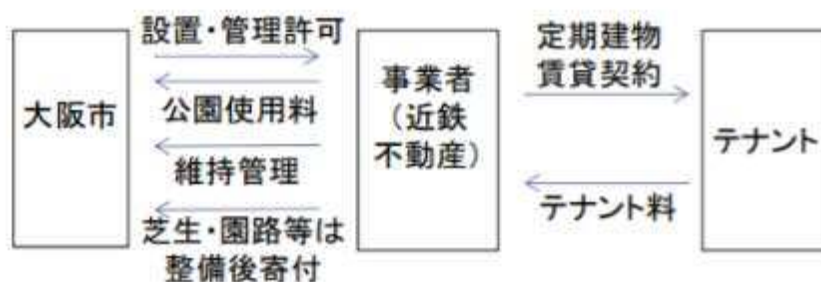
<https://www.mlit.go.jp/common/001147433.pdf>

事業対象区域



出典：大阪市ホームページ <https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/page/0000285880.html>

事業スキーム



出典：大阪市における官民連携（PPP/PFI）の推進体制及び取組
<https://www.mlit.go.jp/common/001147433.pdf>

参考になるポイント：ハード、ソフト一体での事業

大都市のターミナル立地という特性、ポテンシャルを生かした事業

【No.10】北九州市勝山公園 Park-PFI によるカフェの設置

所在地	北九州市小倉北区城内3番
施設規模	公園 約20ha（総合公園） 飲食店 建築面積約200㎡
設置者	北九州市
運営者	認定計画提出者（有）クリーンズ（コメダ珈琲とフランチャイズ契約）
事業手法	公募設置管理許可（Park-PFI） <ul style="list-style-type: none"> ● 公募対象公園施設 飲食店（便益施設） 飲食店内に誰でも利用可能な多目的トイレ設置（店舗内に入らず利用可能） ● 特定公園施設 パーゴラ、ウッドデッキ、サークルベンチ、手摺、植栽、照明灯、園路広場等
事業範囲	勝山公園鴨外橋西側橋詰広場
事業期間	20年間
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 公募対象公園施設として飲食店（便益施設）を整備するとともに特定公園施設として パーゴラやベンチ・テーブル、サークルベンチ、植栽等を設置し、利用者が無料で自由に休憩できる空間を整備
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 公園の更なる賑わいの創出を図るため、Park-PFI で飲食店を整備
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益施設の使用料として20年間で4,800万円の収入増。特定公園施設の整備費について民間の一部負担により約200万円の整備費減

情報出所：国土交通省九州整備局「九州における官民連携の取組状況について」

<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/content/001319488.pdf>

北九州市ホームページ <https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kensetu/05900156.html>



左 対岸からの施設全景 右 併設された休養施設

出典：北九州市ホームページ <https://www.city.kitakyushu.lg.jp/kensetu/05900156.html>

参考になるポイント：収益施設の使用料による市の収入増、特定施設整備費の整備費減

【No.11】 稲毛海浜公園施設リニューアル整備・運営事業 特色ある提案受付方法

所在地	千葉市美浜区高浜7丁目ほか
施設規模	都市公園面積 830,916 m ²
設置者	千葉市
運営者	事業者：株式会社ワールドパーク連合体 代表事業者 (株)ワールドパーク 構成事業者 (株)cotoha Resort&Hotels (令和2年3月31日(株)フォーカスから連合体構成員が変更) (株)フロンティアインターナショナル (一社)日本ランニング協会 (株)CVC (エムズイースト(株)から社名変更)
事業手法	事業者は、市から設置許可、管理許可、又は指定管理者の指定を受け、提案に基づく施設の整備・改修、維持管理・運営業務を行う
事業範囲	検見川地区、ヨットハーバー、スポーツ施設を除く区域 (約65ha)
事業期間	20年間
事業内容	民間事業者：グランピング施設、バーベキュー場、温浴施設、宿泊施設、プール改修などの収益施設 千葉市：砂浜やトイレの改修、ウッドデッキ、電気・上下水道等のインフラ等の非収益施設 (非収益施設の整備・改修工事も民間事業者が行い、工事完了後に千葉市へ引き渡し) 想定事業費 民間負担額 35.7億円、市負担額 24.8億円 (上限) 税別
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 市の策定した「海辺のグランドデザイン」を踏まえた事業コンセプト、事業者提案施設、事業者改修・活用施設、維持管理・運営方法、事業期間 (20～30年間の範囲内) 等を提案させる。 ● 事業範囲、適用する制度、使用料等についても民間提案を受け、一般利用に供する部分や非収益事業に供する部分、インフラ整備といった部分について市に負担を求める提案も可能としている。
取組効果 (賑わい創出/財政負担軽減)	<ul style="list-style-type: none"> ● 海辺のグランドデザインで示されたコンセプトは「海辺とまちが調和するアーバンビーチ 都市の海辺ですごく 新しいライフスタイルの提案」である。これを踏まえた本事業の選定事業者のコンセプトは「『INAGE SUNSET BEACH PARK』人間の五感を通して社会に必要な知識や体験を「気づき」として提案できる公園」であり、白い砂浜への改修、ウッドデッキ、新バーベキュー場、グランピング、宿泊施設、温浴施設、大人も楽しめるプール等が提案された。これらについては協議が整ったものから順次事業着手されている。 ● 民間事業者による新たな施設の設置と老朽化施設の改修による公園施設の魅力の向上 ● 花の美術館等の公園施設の管理や園地の維持管理、イベント等の展開など一体的な管理運営によるサービスの向上 ● 既存施設の管理形態の変更により、市の維持管理委託負担額が約38億円減少するほか、民間施設の設置等による公園使用料収入の約10億円の増加など、20年間で約48億円の財政効果

情報出所：千葉市ホームページ <https://www.city.chiba.jp/toshi/koenryokuchi/ryokusei/rinyu-arugaiyou.html>

稲毛海浜公園施設リニューアル整備・運営事業事業者募集要項

<https://www.city.chiba.jp/toshi/koenryokuchi/ryokusei/documents/inagekaihin-bosyuuyoukou-ver4.pdf>

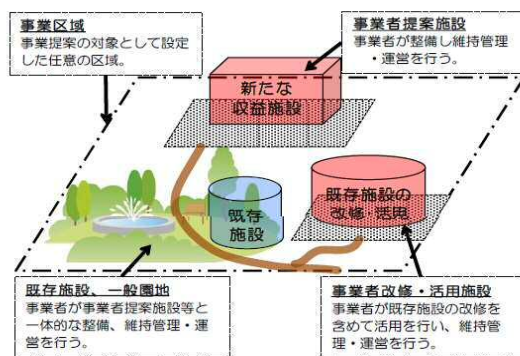
募集までの経緯

平成 25 年度	千葉大学と千葉市の共同研究による基礎調査（ゾーニングの考え方等の提案）
平成 26 年度	市民ワークショップ、海辺のグランドデザイン素案の作成
平成 27 年度	市民意見募集、シンポジウム開催 「海辺のグランドデザイン」策定（3つの人口海浜と2つの海浜公園があるエリアを「海辺エリア」として一体的に捉え、20～30年先を見据えた将来のあるべき姿を描いたもの。市民・企業・行政で共有し、自主的な取組みと積極的な参加を促進するもの）
平成 29 年度	稲毛海浜公園施設リニューアル整備・運営事業事業者募集要項公表、事業者選定、基本協定締結 ※企画提案書は8者より提出

事業提案募集区域図



適用する制度手法、事業主体の考え方等



提案施設名	提案種別	事業主体（費用負担者）	施設整備	施設所有	管理運営	適用可能な制度手法	備考
新たな機能施設	事業者提案施設	事業者	事業者	事業者	事業者	設置許可	使用料を納付し施設を整備、収益を伴う運営を行う。
	事業者改修・活用施設	事業者	市	事業者	事業者	管理許可	使用料を納付し施設を改修、収益を伴う運営を行う。
既存施設の維持管理	建物	収益事業	市	市	事業者	管理許可 指定管理	現状のまま施設を維持管理し、収益事業を行う。
		非収益事業			事業者	指定管理 業務委託	事業者提案施設等と一体的に現状のまま施設を管理する。
	一般園地	非収益事業	事業者	市	事業者	指定管理 業務委託	事業者提案施設等との一体性を演出するため植栽やアプローチ等部分的な改変を行い、一般園地として管理する。

※既存施設の一般園地について、事業者が自らの負担で再整備を行う際、一般利用に供する部分や非収益事業に供する部分、インフラ整備といった部分について市に負担を求める提案も可能です。

※既存施設を現状のまま維持管理・運営する場合、指定管理者制度・業務委託を適用する提案も可能です。ただし、指定管理にあたっては、別途事業計画書の作成を求め指定管理料を含む事業内容の協議調整が必要となること、議会の手続きを含めて実施までに相当期間を要することにご留意ください。

制度	整備	維持管理・運営（改修等を含む）	使用料等
設置許可	事業者提案施設の敷地とする区域に適用		施設の性格（収益、非収益）、規模（敷地面積等）に応じて使用料を納入。※条件は後段で規定。
管理許可	事業者が改修・活用する施設及び区域、現状のまま事業者が維持管理・運営する施設及び区域に適用		修繕費用は、設置許可は全額、管理許可は50万円未満のものが事業者負担。
指定管理	現状のまま事業者が維持管理・運営する施設及び区域に適用		指定管理施設の維持管理・運営の内容に対し指定管理料を支払う。利用料金制を採用する有料施設は料金収入を維持管理・運営費に充当。※詳細は協議で決定。修繕費用は、100万円未満のものは事業者負担。

出典：稲毛海浜公園施設リニューアル整備・運営事業事業者募集要項及び参考資料1より抜粋
<https://www.city.chiba.jp/toshi/koenryokuchi/ryo-kusei/documents/inagekaihin-bosyuuyoukou-ver4.pdf>

参考になるポイント：コンセプトを示したうえで、事業区域や適用する制度、官民の費用分担まで含めて幅広い内容の提案を求める公募方式

【No.12】 魚津総合公園賑わい創出に向けたパートナーシップ構築事業

賑わい創出に向けたソフト面での連携事業

所在地	富山県魚津市
公園種別	総合公園
施設規模	公園区域：11.6ha ミラージュプール、バーベキュー場、テニスコート、パークゴルフ場、芝生広場、ふれあい広場、冒険広場、イベント広場、レストハウス、無料休憩所、無料駐車場 350 台（臨時 1,000 台）ミラージュランド、魚津水族博物館
設置者	魚津市
運営主体	指定管理者 （一財）魚津市施設管理公社（平成 28 年度～32 年度） パートナーシップ企業 NAPS 代表企業 株式会社野上緑化 レストハウス 管理許可により民間事業者が運営
事業手法	指定管理＋パートナー契約（業務委託） ● 公園の指定管理者である（一財）魚津市施設管理公社と魚津市が共同で賑わい創出のためのパートナー企業を募集。公社からパートナー企業に対し、業務委託費（固定）+成果連動型支払を行う。
事業範囲	魚津総合公園全体 ただし、成果連動型支払の対象となる遊戯施設は、公社等によりミラージュランドに設置されている施設とし、ミラージュプールやパークゴルフ場等公園施設として市が設置するものを含まない
事業期間	令和元年 11 月～令和 2 年 9 月 30 日
事業内容	パートナー企業の業務範囲 ● 公園賑わい活性化に係る業務 ● 公園を活用した自主イベント事業 ● その他自主提案 ※公社の承諾を得て行う自主事業は公社の行う自主事業と位置づけ、使用料等の支払い不要とする
特徴的な取組	● 指定管理者と選定事業者のソフト事業の連携 ● 固定業務委託料に加え、成果連動型報酬とする ● 地元有志の賑わい創出委員会がある
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	● パートナー企業が無料休憩所をリノベーション ● イベントの実施（※新型コロナウイルスの影響による中止あり）

情報出所：魚津市「魚津総合公園賑わい創出に向けたパートナーシップ構築事業募集要項」

<https://www.city.uozu.toyama.jp/attach/EDIT/041/041622.pdf>

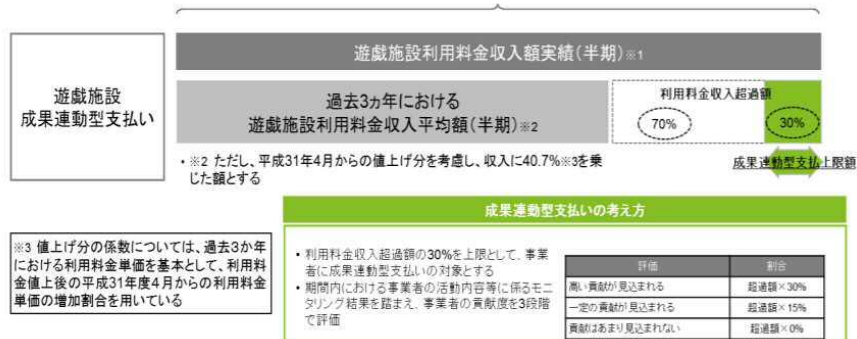
魚津市「魚津総合公園の概要と事業の実施イメージ」 <https://www.city.uozu.toyama.jp/attach/EDIT/037/037985.pdf>



リニューアルされた無料休憩所（左・中）公園の様子（右）

支払いスキームのイメージ図

- ・遊戯施設利用料金収入が、過去3年における利用料金収入の平均額を下回った場合には、成果連動型支払いは行わない
- ※1 平成31年4月以降に追加された遊戯施設に係る利用料金分、フリーパスによる売上げは除外する



出典：魚津市「魚津総合公園賑わい創出に向けたパートナーシップ構築事業募集要項」
<https://www.city.uozu.toyama.jp/attach/EDIT/041/041622.pdf>

参考になるポイント：

公社からパートナー企業への支払いに成果連動型報酬支払の考え方を導入

【No.13】新宿中央公園 Park-PFI 制度を活用した飲食店等の施設整備

所在地	東京都新宿区西新宿 2-11
施設規模	公園面積 約 8 万 8 千 m ² 公園の主な施設 ちびっこ広場 (ジャブジャブ池)、多目的運動広場、フットサル施設 (有料・一面)、区民の森、富士見台、ビオトープ、水の広場、芝生広場、スポーツコーナー、管理事務所 飲食店等の規模 S 造 2 階建延べ約 1,200 m ²
設置者	新宿区
運営者	設置等計画認定者：(株)新都市ライフホールディングス ※公園の指定管理者は別
事業手法	公募設置管理許可 (Park-PFI) ● 公募対象公園施設 飲食等の収益施設 ● 特定公園施設 テラス等 併せて実施される芝生広場・ポケットパークの整備は区が行い、管理運営は指定管理者が実施する
事業範囲	公募対象区域 約 2,000 m ²
事業期間	20 年間
事業内容	公募対象公園施設として、レストラン、カフェ、スポーツクラブ、特定公園施設としてオープンテラスとエントランスホールが整備される
特徴的な取組	● 新宿中央公園魅力向上推進プランの中に早期実現を目指す取り組み事業として民間事業者による交流拠点施設の整備を盛り込み、実行 ● 施設開業にあわせて区が芝生広場、ポケットパークを整備
取組効果 (賑わい創出/財政負担軽減)	● 事業者から区へ土地使用料として月額約 124 万円 (1 m ² あたり 2,220 円) の収入 ● 公園の新たな魅力の創出

情報出所：新宿区ホームページ、新公民連携最前線 <https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/081700160/>



施設イメージ

出典：新宿区資料 <https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000292079.pdf>

経緯

平成 27 年度	利用実態調査 時間ごと場所ごとの利用人数の推移
平成 28 年度	利用者に対する意識調査 ・区民意識調査「認知度」「利用目的」「魅力ある公園とするために必要と思うこと」 ・来園者意識調査「利用頻度」「イメージ」「求める役割」等
平成 29 年 9 月	新宿中央公園魅力向上推進プラン 策定 早期実現を目指す取り組み事業の中に「民間事業者による交流拠点施設の整備」が盛り込まれる
平成 30 年	民間施設導入に係るマーケットサウンディング（市場対話型調査） 17 社参加
平成 30 年度	公募、設置等予定者候補選定（5 者応募）
平成 31 年 3 月	設置事業者の選定及び計画の認定

新宿中央公園魅力向上推進プラン（概要）

◆計画の目的◆
区立公園最大の恩恵を受ける新宿中央公園について、公園の特色や西新宿をはじめとした新宿駅周辺の魅力を十分に活かし、憩いと賑わいのある誰もが定を避げなくなる公園としていくことを目的とします。

◆目標とする計画期間◆
本計画は、2017年度から令和20年後の新宿中央公園の将来像を示して、その実現を目指していきます。

◆新宿中央公園の将来像◆
だれもが誇りと愛着をもてる「憩い」と「賑わい」のセントラルパーク

◆将来像の実現に向けた基本的考え方◆

- ひと**：多様なニーズの利用者が満足し交流できる公園づくり
- まち**：西新宿のまちを取り込んだ魅力ある公園づくり
- みどり**：区立公園最大の魅力を活かした公園づくり
- しくみ**：様々な手による人間味あふれる公園づくり

◆早期実現を目指す主な取り組み◆
取り組みの順番に関しては、西新宿のまちの魅力を活かしたり、民間事業者を活用するなどして、公園の魅力づくりを効果的に進めることが可能な事業や、費用対効果が高いと考えられる事業などを、「早期実現を目指す取り組み」と位置づけ、推進を図っていきます。（具体的な取り組み場所が決まっている事業については、番号を公園平面図に記載しています。）

- 西新宿の魅力を活かし空間をつくる
運動スポットの創出
- 子どもたちの遊び空間の充実を図る
乳幼児利用遊び場の整備
- 都会の中の「みどりの価値を活かす」
芝生広場の再生
- まちを憩える人々を公園に呼び込む
創意的なエンタランスの整備

◆公園運営(PPP)手法を積極的に取り入れる◆
ネーミングライツの導入
公園のトイレにネーミングライツを導入し、施設の内装デザインや清掃サービスのアップを目指します。
カフェ・レストラン等の整備
公園の賑わいと魅力の向上を図るため、民間事業者と連携してカフェ・レストラン等の交流拠点施設を整備し、新たな公園の魅力をつくってまいります。

出典：新宿中央公園魅力向上推進プラン（概要版）
より抜粋 早期実現を目指す取り組み例の中に
カフェ・レストラン等の整備を位置づけ

事業スキームの概要

事業内容		実施主体	事業手法	
飲食等の収益施設 (公募対象公園施設)	整備	事業者	事業者が公園施設設置許可を受けて整備	Park-PFI 制度
	管理運営		事業者が公園施設管理許可を受けて管理運営	
テラス等の公園施設 (特定公園施設)	整備	事業者	事業者が公園施設設置許可を受けて整備	
	管理運営		事業者が公園施設管理許可を受けて管理運営	
芝生広場・ポケットパーク	整備	区	区が公園事業として整備	都市計画事業
	管理運営	指定管理者	区が指定した管理者が管理運営	指定管理者制度

出典：新宿区ニュースリリース <https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000254936.pdf>

参考になるポイント：公園全体の魅力向上プランに基づく取組

Park-PFI 事業のほか、トイレへのネーミングライツ導入を実施

【No.14】武生中央公園水泳場再整備事業 P-PFI 制度を活用し老朽化した水泳場を建替え

所在地	越前市高瀬二丁目
公園種別	運動公園
施設規模	公園面積 13.3ha 水泳場敷約 8,000 m ²
設置者	越前市
運営者	設置等予定者 TCP 共同事業体 代表構成団体：カワイ(株) 構成団体 (株)カワイトレーニングパーク、(株)走坂建築設計事務所、 北信建設(株)、(株)木原、(株)山崎屋、新田塚コミュニティ(株)
事業手法	公募設置管理許可 (Park-PFI) <ul style="list-style-type: none"> ● 公募対象公園施設 健康運動施設、屋内遊戯施設等 ● 特定公園施設 水泳場、事業区域内の園路、駐車場等 ● 利便増進施設 看板又は広告塔、自転車駐車場等 (任意提案) 指定管理者制度 (利用料金制導入) <ul style="list-style-type: none"> ● 特定公園施設の一部である水泳場の管理運営について、認定計画提出者を指定管理者として指定することを予定
事業範囲	<ul style="list-style-type: none"> ● 公募対象公園施設の設置及び管理運営業務 ● 特定公園施設の設計、建設、譲渡業務 ● 特定公園施設 (水泳場) の管理運営業務 ● 利便増進施設の設置及び管理業務 (任意提案) ● 屋内催事場の利活用提案 (任意提案)
事業期間	基本協定締結から 20 年間 双方合意による延長可 その場合、都市公園法 5 条 1 項の設置管理許可
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定公園施設 (水泳場) と公募対象公園施設の合築の場合、特定公園施設は市が買い取り、区分所有する ● 特定公園施設 (水泳場) の管理運営には指定管理者制度を利用し、設置等予定者を指定管理者に指定する予定 ● 事業期間満了後も合意による延長が可能な条件とされている ● 市内企業を代表とするグループが選定されている ● 水泳場 P-PFI 事業に先立ち公園内ではほかにも官民連携事業を実施
取組効果 (賑わい創出/財政負担軽減)	<ul style="list-style-type: none"> ● 公募対象公園施設の収益還元により特定公園施設整備に係る市の負担が軽減される ● 屋内遊戯場、スポーツジム、コンテナショップ、賑わい広場、園内電車が提案されており、賑わいの創出が期待される

情報出所：越前市ホームページ、越前市「武生中央公園水泳場再整備事業公募設置等指針」



左 大型遊具 右 木育施設「かみなりちゃんのおうち」

出典：越前市ホームページ <https://www.city.echizen.lg.jp/office/070/020/takefutyuokouen.html>

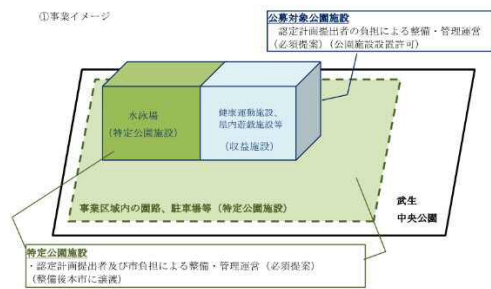
経緯

平成 25 年度 ～30 年度	福井国体にあわせ公園を再整備 絵本作家かこさとし氏監修 平成 29 年 8 月リニューアルオープン
平成 29 年 9 月	屋内遊戯施設「かみなりちゃんのおうち」、飲食施設「はぐもぐ」開業
平成 30 年 9 月	スターバックスコーヒー武生中央公園店オープン
	上記取組により、来園者が 100 万人を超える公園になる
令和元年	武生中央公園水泳場再整備に係るサウンディング型市場調査（2回）
令和 2 年	水泳場事業者公募、選定

公園施設概要図



水泳場再整備事業 事業イメージ



出典：越前市「武生中央公園水泳場再整備事業公募設置等指針」

イメージ図（外観）



出典：越前市ホームページ <http://www.city.echizen.lg.jp/office/090/040/sisetu/pool-saiseibi.html>

参考になるポイント：P-PFI と指定管理者制度の組み合わせ
公募対象公園施設と特定公園施設の合築

【No.15】安満遺跡公園 市民とともに育て続ける公園として成長する仕組み

所在地	大阪府高槻市八丁畷町地内
公園種別	都市公園（用途地域：第1種住居地域）
施設規模	公園区域：21.76ha（史跡指定地：13.41ha 史跡指定地外：8.35ha） パークセンター（公園事務室、市民活動拠点、多目的スタジオ、ランニングステーション、全天候型「子どもの遊び施設」等）、歴史拠点施設（歴史体験室、歴史展示室、レストラン等）、カフェ、屋根付き広場、駐車場（152台）、トイレ、多目的広場（臨時駐車場）等
設置者	高槻市
運営主体	指定管理者 安満遺跡公園パートナーズ 構成員：（代表企業）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
事業手法	指定管理＋指定管理者による公益的投資（約1,000万円） ● パークセンター内諸室（工作・調理室、多目的スタジオ、多目的室）、歴史拠点施設（歴史体験室）、駐車場は、利用料金制を導入 ● 指定管理者の負担で民間施設導入エリアに屋外休憩施設「屋根付きテラス」を整備
事業範囲	公園全体 ※雨水貯留施設、防災倉庫、全天候型「子どもの遊び施設」（株）ボーンレンドが管理運営）、西エリアカフェ（株）バルニバービが管理運営）等を除く。
事業期間	平成31年3月23日～令和11年3月31日（指定管理期間） 一次開園 平成31年春 全面開園 令和3年
事業内容	公園全体の管理運営を行う指定管理者が主体となって、高槻市・市民活動組織「安満人倶楽部」、全天候型「子どもの遊び施設」事業者、カフェ事業者等と連携・調整を図りながら、魅力的・効率的な公園運営を実施 ● 広大な広場や各諸室等を活用した魅力的なイベントの誘致・開催 ● 民間のノウハウやアイデアによる効率的で質の高い維持管理・運営 ● 集客力のある魅力的な収益施設の設置・運営 ● 自主事業等の収益による市民サービスへの還元 ● 本公園の利用促進につながる事業の実施 ● 多様化する市民ニーズに対応した創意工夫のある取組 ● 市民活動組織への柔軟なサポート 等
特徴的な取組	● 「市民とともに育てつづける」をコンセプトに、市民活動組織「安満人倶楽部」が中心となり、イベント・体験プログラムを開催。市民メンバーの自己実現や賑わい創出・魅力向上に取り組んでいる。 ● 民間企業主催のイベントや有料イベントの実施（自動車メーカー等のイベント、物品の販売会、公園にテントを張って泊まる企画等） ● 駐車料金について、高槻市都市公園条例にて、市長が必要があると認めるときは、規定額の2倍に相当する額までを上限とすることができることと規定しており、混雑が予想される時期の利用調整や収入の増加につなげている。
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	● 民間のノウハウやアイデアを最大限活用し、重要な歴史資産である史跡安満遺跡を体感できる場の提供に加えて、多彩な市民活動が出来る環境や体制を整備し、数多くのイベント等を実施している。 ● 指定管理者制度導入のほか、公園運営等への寄付金、ネーミングライツ、民間店舗（カフェ、ペットサービス）出店も募集。

情報出所：高槻市ホームページ、安満遺跡公園ホームページ、高槻市資料

園内施設一覧

施設名	構造	施設内容
パークセンター	鉄骨造 (2,060 m ²)	公園事務所・市民活動拠点・工作調理室 多目的スタジオ・多目的室・ランニングステーション・トイレ・倉庫等 「子どもの遊び施設」(ボールルーム運営)
(指定管理者施設) 歴史公園博物館	中央館 本館2階建 (409 m ²)	ガイダンス・休憩スペース レストラン(熊ノ丸ニバービ運営)
	西館 本館 (311 m ²)	歴史体験室・多目的スペース・準園庫
	東館 本館 (161 m ²)	歴史展示室
	北館 本館 (113 m ²)	作業室・倉庫
	その他 本館 (51 m ²)	屋外トイレ
民間施設 (一次園庫エリア内)	—	カフェ・レストラン(熊ノ丸ニバービ運営)
民間施設導入エリア (二次園庫エリア内)	—	ペットサービスショップ(熊ノ丸ニバービ運営) 体験型キャンプカフェ(熊ノ丸ニバービ運営)
その他の公園施設	—	エンタランス広場・屋根付広場・駐車場・トイレ・ 噴水・水辺表現・方形噴水・芝生広場・ 原っぱ・せせらぎ・植栽等
バックヤード	—	公園倉庫・市民倉庫・防災倉庫・関係者駐車場等
防災関連施設	—	耐震性貯水槽・マンホールトイレ・非常用井戸等

出典：高槻市「安満遺跡公園 指定管理者募集資料別紙1」

ポーネルド Park Center



業務分担

	内 容	指定管理者	市民活動組織 (安満人倶楽部)	※
公園全体	公園内の安全性イデック 及び点検用したサイン		●	
歴史公園博物館	ガイドブック・ 体験スペース	解説・印刷		市民活動・利用
	展示スペース	展示物の設置や出土品の展示	●	市民活動
	展示体験室等	展示体験プログラム	●	
	展示室の 土間	その他展示に関するプログラム	●	●
	展示室の 土間	大規模・土間の修繕作業	●	●
歴史公園博物館 イベント企画	展示イベント		●	●
	企画展		●	●
	常設展示			●
団体の導入	団体用・小中学生向け授業の導入	●		
広場等	表札の設置・撤去		●	
防災関連・修繕	宇治町に依頼調査			●
	シフトに依頼修繕			●
	施設修繕	●	●	

※緑色の項目は、指定管理者が安満遺跡公園の運営業務として行うもの
●赤色の項目は、指定される歴史公園・プロダクト等であり決定した形ではない。

出典：高槻市「安満遺跡公園の管理運営について」

屋根付き広場



出典：安満遺跡公園ホームページ

参考になるポイント：

- ①得られた収益を公園の魅力アップにつなげるための仕組み
- ②市民活動組織との協働

指定管理者と市民活動組織「安満人倶楽部」が協力して、パークセンターを活かして公園の賑わい創出、収益化に取り組んでいる

【No.16】富山市まちなか賑わい広場グランドプラザ 広場活用で中心市街地の賑わい創出

所在地	富山県富山市総曲輪三丁目 8-39
施設規模	屋外広場（屋根付き） 面積約 1,400 m ² （65m×21m）、天井高 19m 百貨店と立体駐車場に囲まれた空間
設置者	富山市
運営者	指定管理者（株）富山市民プラザ ※富山市が出資する第三セクター（株）まちづくりとやまを吸収合併
事業手法	指定管理者制度
特徴的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ● うれしい人と出会う場所、楽しいコトと出会う場所 をコンセプトに運営されている ● 当初は富山市が直営にて運営し、その後まちづくり会社による指定管理に移行した。 ● 独自の条例を制定している。自由な利用を促すため、禁止事項を極力少なくしている。 ● 面積を占有する専用使用と、申請された行為を行う行為使用（申請された行為1つ分を行うスペースを使用）の使用形態がある。基本的な設備や備品は広場で借りることができるほか、運営スタッフに利用についての相談もでき、大規模なイベントだけでなく市民が手作り雑貨の販売にチャレンジするといった小規模な使用や、初めてイベントを実施する人にも使いやすい仕組みとなっている。
取組効果（賑わい創出/財政負担軽減）	<ul style="list-style-type: none"> ● 年間 100 件以上のイベントが開催されている。 ● 誰でも使いやすい条件としたことで、市民の活動が活発化。 ● イベントが開催されていないときでも、机で勉強する学生、買い物途中で休憩する人、子どもを遊ばせる親子連れなど、常に人が集まっている状態をつくり出し、まちなかの賑わいを創出している。

情報出所：富山市ホームページ、(株)富山市民プラザホームページ、グランドプラザホームページ 等



夕方の様子（令和2年9月撮影）

4-2 事業者等ヒアリング

対象エリアの将来ビジョン案の方向性等を検討するため、将来ビジョン案及び事業スキーム仮案を示して事業者等のヒアリングを実施した。

①調査の対象と概要

1) ヒアリング対象

事業者等ヒアリングは、関連団体等と民間事業者の2グループに分けて実施した。

関連団体等は、市の関連団体、城址公園内事業者、有識者であり、城址公園に不足する機能やビジョン案への意見、パークマネジメントとの連携の可能性等を中心にヒアリングした。

民間事業者等は、富山市及び他都市におけるPPP事業に関与した実績がある企業等を対象に、対象エリアの現状と課題認識、ビジョン案への意見、PMOに対する意見、事業スキームに対する意見、事業への参画意向等についてヒアリングした。

図表 4-2 対象者数・業種

カテゴリー	団体数	業種
関連団体等	8 団体	観光、コンベンション、まちづくり、有識者
民間事業者	23 団体	造園、デベロッパー、建設、メンテナンス、ホテル・飲食・冠婚葬祭、遊戯施設運営、イベント企画、コンサル、ディスプレイ・施設運営、エネルギー、交通、金融

2) 実施期間

令和2年11月～令和3年2月

3) ヒアリング項目

質問項目は、下記のとおり。対象者の属性、業種が幅広く、また、アポイント段階での興味関心（積極的に参入検討、意見交換レベルの対応なら可など）が異なり、画一的な質問表を作成することが困難であったため、項目は対象者に応じて個別に調整している。

図表 4-3 質問事項

質問項目	質問内容
城址公園の現状と課題	・城址公園の現状と課題
城址公園に必要な機能	・城址公園に不足している機能、あると望ましい機能 ・富山城（郷土博物館）、くすり関連施設（計画中）その他公園内の施設・設備への意見
城址公園の将来ビジョンについて	・ビジョン案に対する意見 ・目標実現のためのアイデアや懸念事項

城址公園内各施設の活用について	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業で活用可能性のある施設、敷地等 ・想定される活用用途 ・民間事業で活用する場合の官民役割分担・費用負担のイメージ
パークマネジメント事業、PMO について	<ul style="list-style-type: none"> ・事業スキーム仮案への意見 ・官民の役割分担についての意見 ・事業スケジュール仮案への意見 ・PMO についての意見 ・事業への参画意向
パークマネジメント事業への参加や連携の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・将来のパークマネジメント事業への参加や、連携の可能性 ・参加、連携のために必要なこと
城址公園の活性化について	<ul style="list-style-type: none"> ・集客力、収益力を向上させるためのアイデア ・市全体や周辺地域・施設との回遊性を高めるために必要と考えられる事項
くすり関連施設について	<ul style="list-style-type: none"> ・パークマネジメント事業との連携の可能性 ・複合施設とすることへの意見（郷土博物館等公共機能/民間収益施設） ・集客力向上、収益力向上のための方策、アイデア ・事業への参画意向
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症の影響について ・今後の進め方について

②調査結果

ヒアリング結果の概要は、次のとおり。

1) 城址公園の現状と課題

立地（まちなか、駅と商業地域の間）に立地、コンベンション施設隣接など）や景観が良いこと、それにもかかわらず、イベントのない日は公園利用者が少ない状況にあることが共通の認識であった。

公園利用者が少ない理由については、様々な意見が出されたが、訪問の目的となる施設等がないことや、安心・安全性への懸念（足元の悪さや夜間の暗さ等）、周辺から公園内が見通せないこと、無料駐車場や遊具がないこと、各施設や機能間の連携や一体感の欠如、市民への情報発信の不足等が指摘された。なお、これらの指摘は、近隣の他の公園（富岩運河環水公園、稻荷公園等）との比較で提示される傾向があった。

【主な意見】

- ・景観が良い、季節を感じることができる、立派な樹木がある
- ・まちなかであり、駅と商業地域の間であって立地がよい
- ・コンベンション施設に隣接しておりコンベンション参加者に好評
- ・城址公園があることがコンベンションの誘致にプラスに働いている
- ・日本庭園や観光案内所が整備され、以前と比べて魅力的になった
- ・無料で立ち寄ることができる貴重な場所である
- ・イベントのない日は公園にほとんど来場者がいない

- ・市民が日常的に利用する場所になっていない
- ・公園利用者の滞在時間が短い
- ・公園の外から公園内が見通せないため、外から様子が分からない
- ・訪れる目的となる施設等がない（環水公園におけるスターバックスのような施設等）
- ・全体としての一体感に欠ける
- ・各施設・機能が連携していない
- ・夜間が暗く、安全性に懸念がある
- ・足元の悪い場所、カラス捕獲檻等があり暗いイメージがある
- ・イメージが暗く、お洒落ではない（環水公園との比較）
- ・無料駐車場がない（環水公園や稻荷公園など市内の公園には無料駐車場があるのが一般的）
- ・遊具がないため、親子で遊ぶことができない
- ・公園の整備がされていることを市民が知らない
- ・公園を一元的に発信する媒体がない

2) 城址公園に必要な機能

城址公園に求められている機能については、まず、不足しているものとして、公園の情報を一元的に発信するホームページや飲食機能、多言語案内やバリアフリー対応といった意見があった。さらに、あると望ましい機能としては、屋根のある場所が出された。集客を目指す場合には、無料駐車場が必要との意見が複数あった。

【主な意見】

- ・飲食機能が不足している
- ・雨天時に使うことができる屋根のある場所があるとよい
- ・集客のためには、無料駐車場が必要
- ・駐輪場があるとよい
- ・公園の情報を一元的に発信するホームページ等が必要
- ・多言語対応が必要
- ・郷土博物館（富山城）天守閣のバリアフリー対応
- ・松川周辺エリアの再整備は効果的
- ・コンベンションのレセプション会場

3) 将来ビジョン案について

将来像の案について、「シンボルパーク」とする仮案を示したところ、概ね異議なしとする意見や意見する立場にないという意見であったが、シンボルパークというコンセプトのほかに、「セントラルパーク」という意見が出された。

これを実現するためのパークマネジメントの目標として「集客を現状の2倍、市の財政

負担を半減」とする仮案を示したところ、集客については実現可能とする意見と難しいとの意見の両方があった。市の財政負担半減との目標については、維持管理運営にかかるコストを半減することは困難であり、収益を向上させる方向とするべきとの意見が多くの民間事業者から指摘された。そして、収益確保の実現性については、可能とする意見と不可能とする意見の両方があった。また、パークマネジメントの定量的な目標を掲げることで自体に対する否定的な意見も聞かれた。

将来像実現に向けて、段階的に取り組んでいく方針を仮案として示したところ、それ自体に違和感があるとの意見はなかったものの、あまりに遠い将来像では、実現性に課題があるのではないかという指摘があった。

また、多くの団体から、公園利用者のターゲットを明確に設定することがパークマネジメントの目標達成のために必要ではないかという意見が出された。

【主な意見】

《将来像》

- ・城址公園は、現状は「シンボル」とはいえないが、大きな方向性についての違和感はない
- ・城址公園は観光目的地として訪れる場所というよりは立ち寄る場所というイメージ
- ・ファミリー層が訪れる公園にするべきでは
- ・非日常を感じられる公園にしてはどうか
- ・まちなかにあるテーマパークのような子どもから大人まで楽しめる公園にしたい
- ・健康やスポーツというテーマはどうか
- ・心身の健康や未病というコンセプトでくすり関連施設も含む公園等の全体を統一的に考えることもできるのでは
- ・シンボルという方向性には違和感はないが、特徴のない将来像になってしまっている
- ・「ターゲット設定」の明確化が必要。市民利用なのか観光客なのか。結果としてどちらも呼ぶ必要はあるが、施策の重点をどちらに置くのかを設定すべき
- ・駅と中心市街地の回遊性を生み出すプラットフォームとなるべき
- ・持続可能という表現に違和感がある
- ・城址公園は「文化」環水公園は「スポーツ」などとし、「公園のまちとやま」としてはどうか

《パークマネジメントの目標》

- ・集客を2倍にするためには日常利用と非日常利用の両方を増やす必要がある
- ・イベント実施だけで集客を2倍にし、継続するのは難しいため、ハード面の投資や、市民の日常利用の促進も必要
- ・集客の対象は、まずは市民ではないか。市民がいない公園に観光客は来ないのである
- ・集客と収益は一致しないことに留意が必要
- ・収益をあげるのであれば遠方からの観光客をターゲットにする必要がある
- ・市の財政負担とは何を指すのかを明確化して欲しい
- ・財政負担の半減については現在の維持管理費、運営費を半減することは不可能

- ・財政負担については、城址公園だけで考えるのではなく、他の施設や市全体の財政負担で考えたほうがよいのではないか
 - ・いつを基準とした2倍、半減なのかを明確にすべき
 - ・園内のエリアごとに目標や対象があってもよいのでは
 - ・定量目標がネックになって事業者が参画できない恐れがある
 - ・「財政負担の極小化」という目標は、事業者としては受入れ難い
 - ・公園事業のみで費用を賄うことは困難と考えられるので市のサポートは必要
 - ・現在の目標はターゲットや優先順位が明確ではないので明確化すべき
- 《段階的な取組》
- ・段階的な取組に違和感はない
 - ・最初に指定管理業務を導入する方法は評価できる
 - ・スピーディーに進めていく必要があるのでは
 - ・目標が長期的すぎると実現性に懸念がある

4) 城址公園の各施設の活用について

城址公園の既存施設の民間事業での活用の可能性についての意見を施設ごとにまとめると、次のとおりであった。

【主な意見】

- 《公園全体》
- ・アスレチック、ランニングステーション、パークゴルフ、アリーナ等のスポーツ施設
 - ・常設の体験施設・VR体験・温泉施設
 - ・子どもの遊び場
- 《芝生広場》
- ・イベントでの活用 ・キッチンカー、屋台等
 - ・野外音楽堂、アウトドアフィットネス会場 ・土日に移動遊具を設置
 - ・キャンプ場、バーベキューコーナー
- 《郷土博物館（富山城）》
- ・宿泊施設（ホテル）、結婚式場、レストランへの用途変更
 - ・城壁を使ったボルダリング ・コンベンションのユニークベニューとして活用
 - ・イベント実施（ナイトミュージアム、プロジェクションマッピング 等）
- 《佐藤記念美術館・本丸亭》
- ・城を望むレストランとしての活用
- 《エントランスゾーン》
- ・コンビニの設置・デジタルサイネージの設置
 - ・カフェ、レストラン、ビアガーデン ・電動モビリティの貸出 ・駐車場整備
- 《松川周辺エリア》

- ・松川周辺での休憩所、キャンプ場、グランピング
- ・お酒を飲める飲食店、ビアガーデン ・キッチンカー
- ・イベント、コンサート会場としての使用
- 《その他》
- ・駐車場への利用料金制度導入

5) パークマネジメント事業、PMO について

城址公園内では複数の官民連携事業が想定されるが、パークマネジメント事業の範囲については、なるべくすべての事業を包括的、一体的に行うことが効率化につながるとの意見が多く出された。他方で、すべての事業をまとめて公募する場合、事業参画のハードルが上がるとの指摘があった。

パークマネジメント事業者、公園を一体的に運営する PMO については、PMO のような組織や体制を構築することについては概ね肯定的意見であったが、その目的や役割を明確にし、城址公園にふさわしい体制とするべきであるという指摘がなされた。また、隣接地での再開発事業や、パークラボの取組との連携を図るべきとの意見があった。

【主な意見】

《パークマネジメント事業》

- ・くすり関連施設や郷土博物館を含め、なるべく一体的・包括的に民間に業務を委託したほうが、維持管理費等の効率化につながる
- ・対象エリア内で実施する官民連携事業すべてを一つの団体に実施できるかは（性質が異なるため）懸念される

《PMO》

- ・公園内の施設や事業間の調整を行う組織、体制は必要
- ・現在各所管課と個別に調整をしなければならぬイベント等をワンストップで管理できれば、公園利用者は利用しやすくなる
- ・「ワンストップ」というコンセプトはよい
- ・PMO が事業を実施する主体なのか、調整の場なのかといった目的や役割を整理し、ふさわしい体制とするべき
- ・目的が一体感の醸成だけであれば、エリアマネジメントの協議会方式でもよく、あえて PMO を組成する必要はない
- ・立地特性や事業規模が異なるため、大阪城公園の PMO の方式は、城址公園にはふさわしくないのではないか
- ・PMO がありその下に個別の施設管理者がいて、個別の施設管理者はそれぞれ公募することであれば問題は感じないが、すべての事業をまとめて包括的に公募するとハードルが上がる
- ・城址公園では、PMO の収入源となるものが少ない。駐車場の利用料金を PMO の収入とするなど収入の確保が必要。イベント収入だけでは限界がある

- ・PMO に市は関与するべきではなく、民間主導で実施するほうがよい(行政は地元との調整の支援など活動の下支えを行うイメージがよい)
 - ・PMO の収入について市からの支援と民間事業から半分ずつ得るのはどうか
 - ・公園内の関係者の調整や、収入・支出の管理だけであれば、PMO を法人化する必要はない。法人化する場合、民間事業者の参画のハードルは上がる
 - ・構成員が多いと意思決定に時間がかかるため、PMO の構成員は、公園の指定管理者等公園内の事業者とするのがよいのではないか
 - ・各事業の期間が異なるため、PMO が単なる意見交換の場になる恐れがある。PMO が事業を推進するのであれば、専門の役割の事業者を置く方法もある
 - ・最終的に PMO を組成するという形ではなく、早い段階で PMO を組成したほうがよいのでは
 - ・周辺再開発や、パークラボの取組、まちづくりやエリアマネジメントとあわせて検討するべきでは
 - ・まちづくり会社を組成し、PMO 運営を委託する方法もある
- 《その他》
- ・各施設の所管部署が異なるため、窓口の一本化など市側の体制も検討したほうがよい
 - ・土地所有者である富山県もステークホルダーではないか

6) パークマネジメント事業への参加や連携の可能性

関連団体等や、対象エリアで事業を行う可能性はなく連携を図る可能性がある対象者については、参加や連携については内容次第であること、メリットがあれば参加するとの意向であった。対象エリアで事業を行う可能性のある民間事業者からは、関係者が多くなりすぎると意思決定に時間がかかるとの意見があった。

【主な意見】

- ・参加や連携については内容次第である
- ・観光の振興につながるなど、参加するメリットがあれば参加・連携することも考えられる
- ・関係者が多くなると意思決定に時間がかかることに留意が必要

7) 城址公園の活性化について

市全体や周辺地域・施設との回遊性を高めるために必要と考えられるアイデア等について意見を聞いたところ、コンベンション施設に隣接する立地を生かして、国際会議場、城址公園、県民会館一体でコンベンションの開催をするといったアイデアがあった。その他、駐車場の無料化や周辺商業施設等の利用者への駐車場の割引を行えば、城址公園を拠点とした回遊性が生まれるのではという意見などがあった。

【主な意見】

- ・国際会議場、城址公園、県民会館が一体となってコンベンションを誘致してはどうか
- ・城址公園周辺は有料駐車場が多いため、駐車場の無料化や周辺施設利用者への駐車料

金の割引制度を導入すれば、城址公園を拠点とした回遊性が生まれると考えられる
・トラムの割引券の配布 ・遠足への組み込み

8) くすり関連施設について

くすり関連施設については、複合化や公園との連携等についての意見を確認した。主な意見は次のとおりであった。

【主な意見】

《複合化施設の案》

- ・ウエルネス、美容、フィットネス、ボタニカルガーデン（薬草園）
- ・子育て支援施設や屋内の子どもの遊び場
- ・職業体験施設（医薬系） ・カフェ、薬膳料理店、健康志向の食堂等の飲食店
- ・物販店 ・1,000人規模のレセプション会場（周辺コンベンション施設との連携）
- ・公園管理事務所、観光案内所、市民が利用できる貸室

《郷土博物館等公共施設との複合化について》

- ・郷土博物館とくすり関連施設はともに富山の歴史・文化を伝えるものであり、複合対象施設としての相性はよい。
- ・郷土博物館とくすり関連施設を複合化する場合、運営を一体化するのか、どこまでを民間事業者へ委託するのが課題となる。学芸員の業務は引き続き直営で行ったほうがよい
- ・施設が同じ建物にあるだけでは集客力が向上することはない
- ・各所管課が異なるために施設間がまとまらないことが懸念される

《民間収益施設との複合化について》

- ・集客・収益力のある機能と複合化してはどうか
- ・くすり関連施設とマッチしないものにならないように留意が必要（静謐を求める機能とにぎやかな機能の複合化など）
- ・くすり関連施設と民間収益施設の複合化は難しいと考える

《くすり関連施設の事業スキームについて》

- ・整備については公共で行うべき
- ・運営を見据えた施設整備とできる事業スキームとするべき（DB+O より DBO、指定管理業務と設計業務をセットにするなど）
- ・くすり関連施設計画地を風致地区の規制から外し、対象面積を増やすことができれば、PFIでの実施も可能ではないか

《公園との連携》

- ・くすり関連施設の目的を限定的にすると公園利用者とのつながりが生まれにくい
- ・くすりに興味のある人が行く施設という受け止めにならないよう「賑わい施設」というような位置づけにして、訪れてみたらくすりの展示があったというような関係性がよいのではないか
- ・ソフト面の連携は可能と考えられる。（語り部が公園内を案内する、市民協働で公園に薬草

園をつくり一緒に管理するなど)

- ・公園等とくすり関連施設の管理を一体化していくほうが集客・収益につながる

《その他》

- ・富山でくすりというテーマは理解できる。くすりは富山の文化であり、悪くない
- ・くすり関連施設だけでは、集客は難しい（くすりのイメージ、市内にくすり関連の無料施設があり競合となる、市民が年に何度も足を運ぶ施設ではないと考えられる、一般の人がくすりの展示を見たいというニーズがあるのかという疑問、くすりというテーマは若者や観光客になじみがないなどの理由)
- ・集客のために体験型のコンテンツが必要
- ・計画敷地にくすり関連施設を建設するのではなく、別の施設（広場、管理事務所、市民利用施設、駐車場、民間の集客施設等）を整備してはどうか

9) その他

その他として、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等について確認した。

【主な意見】

《新型コロナウイルスの影響》

- ・観光施設、コンベンション、ホテル、博物館施設等は集客がなくなり経営への影響は大きい
- ・観光は、インバウンドがなくなり、県内・市内のマイクロツーリズムが中心となっている
- ・インバウンドは、いずれは戻ると予想される
- ・新型コロナウイルスの影響で、計画通りの収入が得られない官民連携事業があることから、官民連携事業のリスク分担について以前よりもシビアに考える必要がある

5. 将来ビジョンの検討

5-1 現状と課題の整理

①城址公園の特徴

1) 富山市内の主な公園

城址公園の特徴を把握するため、富山市内の主な公園を調査した。富山市ホームページに記載されている「富山市の主な公園」のほか、富山市内の県立公園を掲載している。

他の公園と比較した場合の城址公園ならではの特色としては、中心市街地の立地、歴史や、郷土博物館（富山城）、美術館、まちなか観光案内所の存在と考えられる。

図表 5-1 公園一覧表

名称（設置主体）	面積 (ha)	駐車場	遊 具	運動施設	文化施設等	公園 公式 HP
松川公園（富山市）	2.5	—	—	—	—	—
いたち川公園（富山市）	1.8	—	—	—	—	—
呉羽山公園（富山市）	114	○無料	○	○テニス	○民族民芸村	—
城山公園（富山市）	324.5	○無料	○	—	○ファミリーパーク 城跡、自然の家 等	—
神通川緑地（富山市）	11.8	—	—	○広場	—	—
布瀬公園（富山市）	1.8	—	○	—	—	—
神通川左岸広場（富山市）	3.7	—	○	○広場	—	—
五福山水苑（富山市）	3.5	○無料	—	—	○富山県水墨美術館	—
富山県五福公園（富山県）	15.6	○無料	○	○野球場、陸上競技場等	—	○
城南公園（富山市）	3.2	○無料	○	—	○科学博物館	—
馬場記念公園（富山市）	5.1	○無料	○	○テニス	○児童館	—
富山南総合公園（富山市）	15.2	○無料	—	○体育文化センター、テニス、多目的広場（サッカー可）	○能楽堂	—
城東ふれあい公園（富山市）	7.8	○無料	○	○プール、テニス、多目的コート、ランニングコース	—	—
稲荷公園（富山市）	13.2	○無料 (一部有料)	○	○スポーツ広場	—	—
布瀬南公園（富山市）	4.6	○無料 (一部有料)	○	○テニス	—	—
石金夢の森公園（富山市）	1.1	—	○	—	—	—
富岩運河環水公園（富山県）	9.8	○無料 (一部有料)	—	○総合体育館等	○野外劇場、天門橋等	○
岩瀬スポーツ公園（富山県）	22	○無料	○	○サッカー、ラグビー、ソフトボール、テニス等	—	○
富山県総合運動公園（富山県）	46	○無料	○	○陸上競技場、屋内グラウンド、クロスカントリーコース等	—	○
富山県空港スポーツ緑地（富山県）	13.2	○無料	○	○陸上競技場、テニス等	—	○

情報出所：富山市ホームページ、各公園ホームページ、富山県ホームページ、パークフル <https://parkful.net/>

【参考】城址公園近隣の公園

■ 富山県富岩運河環水公園

- ・「とやま都市 MIRAI 計画」のシンボルゾーンとして整備された。
- ・令和元年の観光入込数は166万2千人、富山県の観光地等入込数ランキングで1位となっている。（延べ数。富山県「令和元年観光客入込数等」による。）
- ・世界一美しいスターバックスがある公園として有名になった。
- ・富山駅から北に徒歩約9分の場所にある。



出典：富岩運河環水公園ホームページ <http://www.kansui-park.jp/guide/>

■ 県庁前公園

- ・城址公園から県庁・県民会館を挟んで北側に位置する、城址公園から最も近い公園。面積約1haの近隣公園である。
- ・噴水、花時計、ベンチ等があり、ランチタイムには周辺のオフィスに勤める人が休憩に利用する姿がみられる。公園に駐車場はない。



地図出典：インフォマップとやま

2) 城址公園の強み、弱みの分析

ここでは、将来ビジョン案の検討のため、城址公園の強み、弱みを分析し、SWOT にまとめた。機会は生かし、強みは伸ばす。弱みや脅威は克服又は回避する戦略をとるとされる。

他の公園の魅力アップ等は、脅威とも捉えられるが、他方で、魅力的な公園との連携を図ることができれば強みに転じると捉えることもできる。この分析結果は固定的なものではなく、戦略を考えるための1ツールである。

図表 5-2 SWOT 分析

	好影響	悪影響
内部環境	強み 「城址公園で積極的に活用できる強みは？」 <ul style="list-style-type: none"> ・まちなか立地 (徒歩圏内にオフィス、ホテル、官公庁、商店街等) ・公共交通機関からの徒歩アクセス ・歴史(城があったこと、売薬文化の発祥) ・景観(城、芝生広場、庭園、川、緑) ・コンベンション施設に隣接 ・博物館・美術館の存在 ・体験プランがある <p style="text-align: right;">など</p>	弱み 「城址公園で改善を必要とする弱みは？」 <ul style="list-style-type: none"> ・整備、運営の一体感の欠如 ・安心、安全への懸念 (夜間の暗さや松川周辺エリアの老朽化など) ・駐車場が有料 ・子供向け遊具がない ・観光地としての認知度の低さ ・施設所管部署間の連携の弱さ ・周辺施設との連携の弱さ ・収入を得る施設、コンテンツが少ない <p style="text-align: right;">など</p>
外部環境	機会 「城址公園で追い風となる要素は？」 <ul style="list-style-type: none"> ・コンパクトシティ、スマートシティ戦略の推進 ・富山駅南北開通による人の流れの変化 ・近隣の民間再開発(マンション等増加) ・北陸新幹線の開業による観光客増 ・市内インキュベーション機能の充実 ・官民連携事業に関心ある民間企業存在(PF) ・市民活動の活発化(グランドプラザなど) <p style="text-align: right;">など</p>	脅威 「城址公園にとって逆風となる要素は？」 <ul style="list-style-type: none"> ・感染症等の疫病の世界的流行 ・富山市の財政状況 ・災害の発生、異常気象 ・市内・県内の他の公園の魅力アップ (稲荷公園P-PFIアリーナ計画、環水公園イベントの充実等) <p style="text-align: right;">など</p>

②城址公園の利用状況

1) 公園の利用者数・利用者属性等

公園来場者数や属性、公園来訪目的等については、明確な調査データがないが、過年度調査では、公園来場者を年間約 34 万人と推計している。

2) 有料施設の入場者数等

有料施設の入場者数等は、下記のとおりである。

図表 5-3 郷土博物館、佐藤記念美術館

年度	平成 29	平成 30	令和元
郷土博物館 観覧者数	63,029	66,324	65,206
佐藤記念美術館・本丸亭 観覧者数 (人)	17,750	18,635	18,511
(貸室利用者数) (人)	(3,512)	(4,720)	(3,668)

図表 5-4 まちなか観光案内所

年度	平成 29	平成 30	令和元
案内所来訪者数 (人)	—	28,419	33,009

※平成 30 年 3 月開設

図表 5-5 地下駐車場

年度	平成 29	平成 30	令和元
利用実績 (台)	65,257	64,082	65,904

図表 5-6 バス駐車場

年度	平成 29	平成 30	令和元
利用実績 (台)	—	—	620

※バス駐車場の利用実績は R1.7~R2.3 までの状況。

図表 5-7 公園施設の行為許可件数

年度	平成 29	平成 30	令和元
許可件数 (件)	57	65	74

図表 5-8 公園で実施されたイベントの例

令和元年度	・富山まつり とめし PARTY	・まちなかミュージック&フードフェスティバル ・出張牡蠣小屋牡蠣奉行 IN 富山 ・クリスマスサウナパーティー 等	・TOYAMA OUTDOOR
-------	------------------------	---	-----------------

3) 収入・支出の状況

対象エリアに係る富山市の収入、支出の状況は次のとおりである。郷土博物館、佐藤記念美術館、本丸亭、地下駐車場、まちなか観光案内所、城址公園（バス駐車場を含む）を合算したものとなる。

図表 5-9 対象エリアに係る市の収入・支出の状況

(単位：千円)

項目	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度
収入 (計)	59,080	58,133	58,133
支出 (計)	162,192	164,658	183,818

※収入は富山市の収入

※支出は、経常的な支出のみ。

※減価償却費等は含まない。

※駐車場等の施設とあわせて管理されている施設については、費用を按分して城址公園分を算出しているものがある。

※公園管理事務所の人件費は含まない。

※佐藤記念美術館カフェ実証実験の運営委託費は含まない。

※まちなか観光案内所については、その運営に係る実績（運営委託費、人件費補助金、乗馬体験事業補助金）を支出として計上。その他の事業の委託費や人件費補助等は含まない。また、乗馬体験等の収入は、観光協会の収入となるため計上していない。

③現状と課題の整理に係る課題

ア 公園利用状況等の把握

有料施設については入場者数が把握されているが、無料である公園の利用者数が不明である。対象エリアの方向性を決めるためには、対象エリアの課題を正しく把握し説明することが重要であり、また、SocialValue の検証のためにも、公園の利用状況を把握する必要がある。そこで、まずは現状調査を行う必要がある。

図表 5-10 調査の例

調査名	目的・調査項目・方法
公園利用 状況調査	<p>【目的】目標設定、課題抽出 定期的なモニタリングに使用</p> <p>【項目】来場者数（平日、土日、花見時期、閑散期、時間帯別） 来場者属性（年齢、居住地等）、来訪目的、前後の来訪地 来場手段、公園内での消費金額、滞在時間</p> <p>【方法】アンケート、ヒアリング、目視によるカウント</p>
城址公園 周辺利用状 況調査	<p>【目的】目標設定、課題超出、定期的なモニタリングに使用</p> <p>【項目】周辺人口、空き店舗数、歩行者通行量</p> <p>【方法】統計調査、カウント調査、携帯電話位置データ解析</p> <p>※中心市街地活性化計画のモニタリングポイントに城址公園付近を追加することも考えられる</p>

市民意識 調査	<p>【目的】目標設定、課題抽出 長期効果のモニタリングに使用</p> <p>【項目】城址公園のイメージ、認知度、愛着度、求める事項</p> <p>【方法】アンケート</p> <p>※各種市の計画策定時の市民アンケートとあわせて実施することも考えられる。</p>
------------	---

イ 投資コストの把握

城址公園は歴史が古いことや、個別事業における費用把握となっていることから、これまでに市が対象エリアに対して投じてきたコストがまとまった形で把握されていない。

今後対象エリアで市が実施する事業については、事業に対する効果を測定するためにも、事業費を一体的に整理しておくことが有用である（例えば、市が投じたコストと効果に係るデータがあれば、過去の実績や他事業と比較してコストパフォーマンスがよい、悪いといった議論をすることができるようになる）。

また、現状では、長期的な修繕・更新の計画がなく（※個別の施設では実施しているものもある）、対象エリア全体において将来発生する修繕や更新のコストが把握できていない。民活導入による効果を検証するためにも、あらかじめ整理することが望ましい。

5-2 将来ビジョン案

①将来ビジョン案

ここでは、対象エリアの将来ビジョンを検討する。

まず、ターゲットを意識しながら、将来像（案）を3パターン作成した。次に、具体的なパークマネジメントの目標案を検討し、そのための運営の基本的な考え方を検討している。現状や課題を踏まえつつも、まず、“あるべき将来像”“望ましい将来像”を発想し、そこに到達する道筋を考える、いわゆるバックキャストの考え方で作成している。なお、これらはいくまで案であり、富山市において決定された方向性を示すものではない。

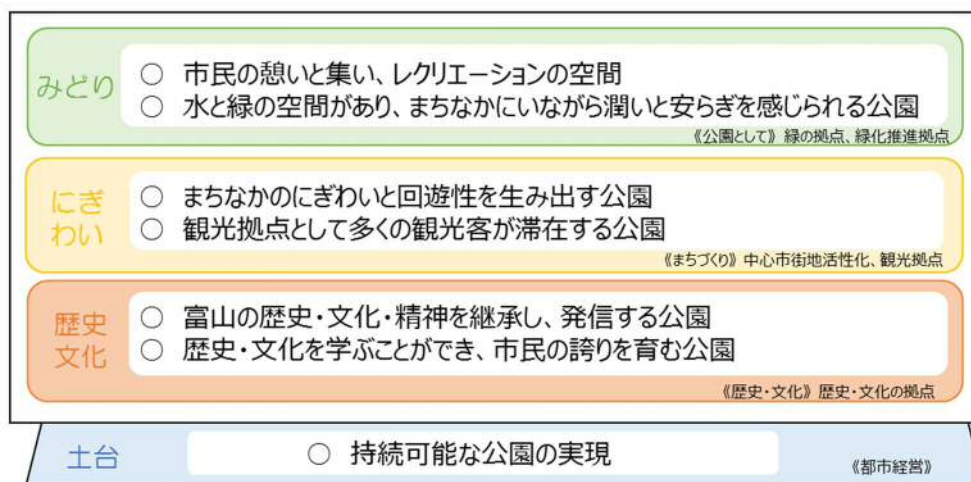
1) 将来像（案）

城址公園は歴史的にみて戦災復興のシンボルであったことが他に代えがたい特徴であり、その存在は、富山市のシンボルであり続けるべきである。そこで、大きなコンセプトは『シンボルパーク』と設定した。その上で、次のとおり将来像の案を3つ作成した。

案 1

【城址公園の将来像】

市民はもちろん、日本中、世界中から様々な人が訪れ楽しむ富山市のシンボルパーク



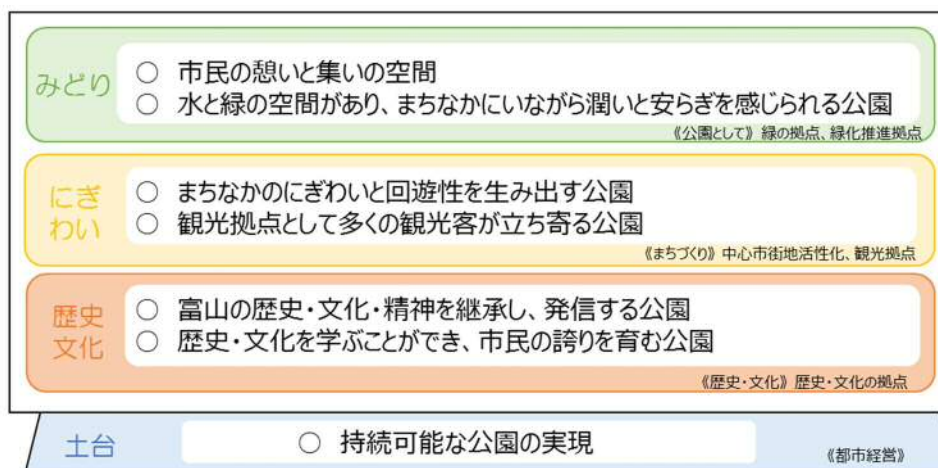
↳ 持続性を高めるための戦略＝パークマネジメント

案1は、シンボルパークとして富山市民だけでなく、日本中や世界中からも人が集まる公園を目指すイメージである。富山城は戦災復興のシンボルであったが、観光のシンボルともなる。市民が楽しめる公園であるとともに、観光客も城址公園を目的地として訪れるような公園である。

案 2

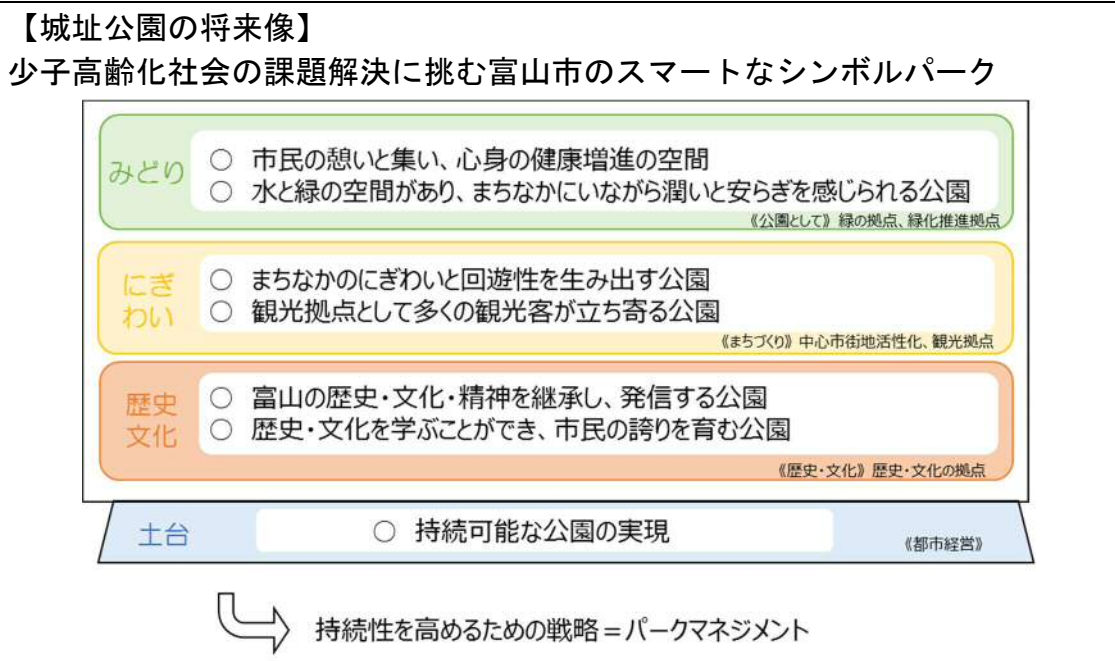
【城址公園の将来像】

市民が憩い、集い、学び、遊び、豊かな日常を感じることができる富山市のシンボルパーク



案2は、シンボルパークとして、市民が日常的に立ち寄り、利用して、また、特別な日には思い出を作るような公園を目指すイメージである。市民にとっての心のよりどころや思い出として思い浮かべる公園であり、そのような公園である結果、観光客が立ち寄る公園である。

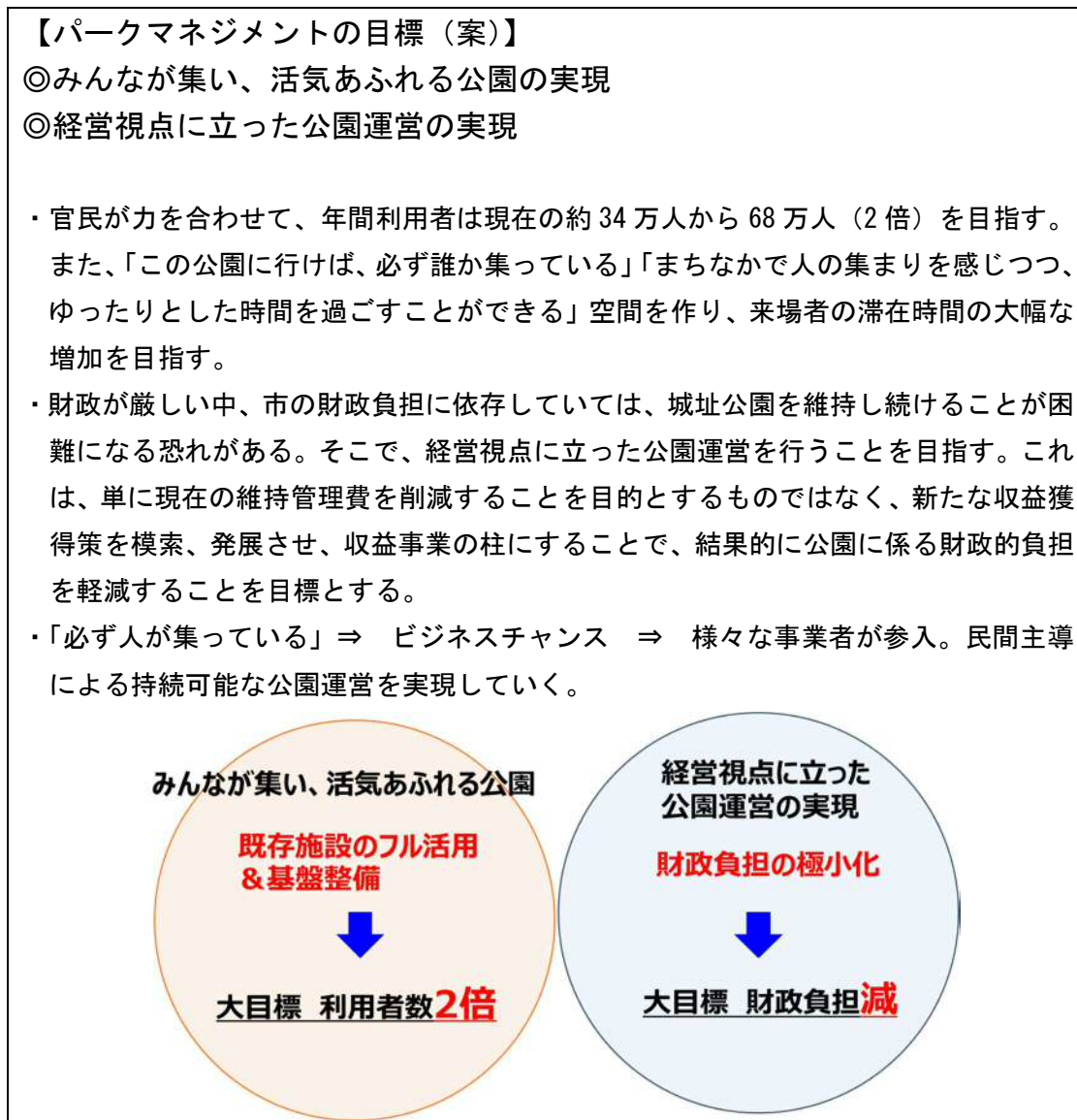
案 3



案3は、最先端技術や考え方を取り入れ、市民の心と身体両方の健康を増進し、健康な高齢者の割合の低下などの少子高齢化社会の課題解決に取り組む公園とするイメージである。課題解決ビジネスのチャレンジの場ともなり、“置き薬”の仕組みを考えたような先人の先進性を受け継ぎ発展し続ける、富山市ならではの公園を目指す。

2) パークマネジメントの目標（案）

将来像案に示した「持続性」を高めるための戦略を「パークマネジメント」と位置づけ、パークマネジメントの目標案を次のとおり作成した。



※計画期間の設定について

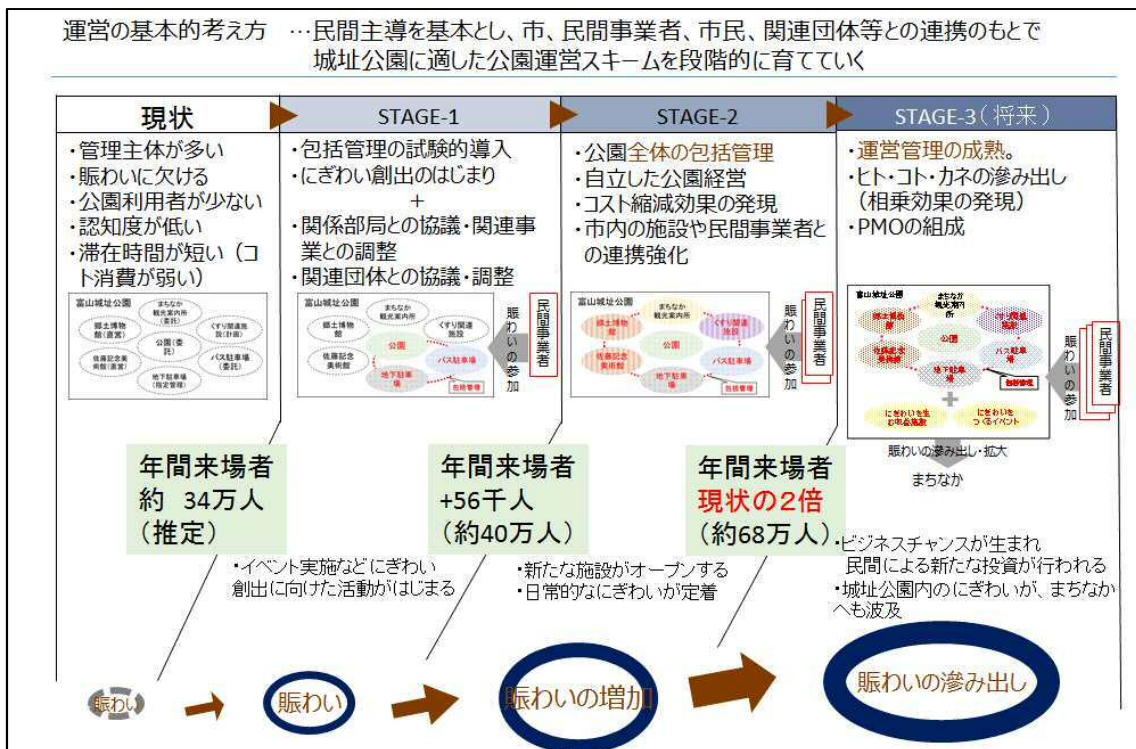
将来像の達成年次目標は設定しないが、あまりに長期にわたると、目標達成の道筋が曖昧になるとともに、達成に近づかない場合の要因分析と改善が具体的に検討しにくくなると考えられる（後述 9-4 参照）。そのため、ある程度のスピード感を持って進めていくべき事業であると考えられる。

3) 運営の基本的考え方（案）

運営に係る基本的な考え方案を次のとおり作成した。

段階的に賑わいを作り、城址公園に適した管理運営スキームに育てていくことが重要との認識に基づく。民間が主導となり、トライ&エラーも繰り返しながら、ステークホルダーとの連携のもとで城址公園に適した事業スキームを育てていくものである。

【運営の基本的な考え方（案）】



【参考】他都市事例

■ 武生中央公園再整備基本計画（福井県越前市）

- ・整備方針

『市のセントラルパークとして、老若男女が憩う・遊ぶ・見る・学ぶ・楽しむことのできる空間の形成』

■ 新宿中央公園魅力向上プラン（東京都新宿区）

- ・目指す公園の将来像

『だれもが誇りと愛着のもてる「憩い」と「賑わい」のセントラルパーク』

新宿中央公園は、その立地環境から、居住者・就業者・来街者など様々な人が利用する公園である。また、規模の大きさから区内の公園の「中心」となる機能を持つ新宿のシンボルとなる公園であり、さらには、西新宿のまちの「中央」に位置する広大なみどりの空間でもある。よって、「憩い」から「賑わい」まで、様々な人々の多様な利用ニーズに応えることができる「セントラルパーク」として、だれもが誇りと愛着を持って利用できる公園、そしてみんなで育んでいく公園となることを目指していく。

■ （仮称）安満遺跡公園整備構想（大阪府高槻市）

- ・理念

『都心にある史跡安満遺跡公園と京大農場跡地の 歴史・環境資産を活かし 豊かな市民生活の発展と新たな市民文化醸成の拠点として 高槻市のシンボルとなる 市民共有の公園を 市民とともに 育てつづける』

- ・目標像

歴史資産の保全・活用

- 約2,500年前、安満山を望む葦辺で稲作を始めた弥生の開拓者達。環濠がめぐる居住域、低湿地と一体をなす生産域や墓域の広がりを体感でき、安満の地に根付いた高槻市民の遠い祖先にあたる弥生人の成長と発展に想いを馳せる歴史的空間づくりを進めます。
- 郷土への誇りと愛着を醸成し、特色ある地域文化を広く発信するため、歴史学習と体験の場、交流と憩いの場づくりに取り組みます。
- 高槻市の特色の1つである多様な歴史資産をめぐる歴史ネットワークの拠点を形成します。

地域防災力創生の場

- 減災をキーワードに、自助・共助の心を育む防災教育の場づくりによって、市民とともに地域防災力の向上を図ります。
- 都心の貴重なオープンスペースに、災害時の広域避難地として安全に避難できる機能を確保するとともに、ボランティア拠点や応急仮設住宅候補地等の機能も付加しながら、柔軟に活用できる防災空間づくりを進めます。

みどり豊かな景観・環境の創出

- 市民の多様な利用に供するとともに、生物生息に配慮したみどりのオープンスペースを創出します。
- 中心市街地とつながる都市の日常的空間から、安満遺跡と京大農場の歴史・環境資産にいたる、時間的・空間的連続性を表現します。

成熟化社会に向けた公園

- 心の豊かさを実感できる成熟化社会にふさわしい、新たな屋外型ライフスタイ

ルを創出します。

- 新たな賑わいと交流の創出へ向けて、都心の立地特性を活かした都市活動や、隣接する子どもの拠点施設と連携する場づくりに取り組みます。
- 公園を市民共有の資産として活用し、魅力的な市民サービスや市民活動に還元される公園経営の仕組みをつくります。

高槻版市民が育てる公園づくり

- 高槻市の特色である活発な市民活動の活躍と交流の場づくりを通じて、市民による市民のための多彩なサービスが展開する仕組みをつくります。
- 多様な人々の意見交換と連携の場を通じて、社会のニーズに対応した段階的な運営や整備を行う、成長する公園づくりに取り組みます。

②民活導入シナリオの検討

前項で検討した将来ビジョン案について、それぞれの案に対応したターゲットを想定し、対象エリアの利用のされ方、各施設・事業の方向性についてのイメージを検討した。

1) 民活導入シナリオ イメージ1

市民はもちろん、日本中、世界中から様々な人が訪れ楽しむ富山市のシンボルパーク

●ターゲットの設定

第1ターゲット 歴史文化に関心の高い旅慣れた観光客

第2ターゲット 市民の非日常利用（レジャーやハレの日）

⇒ 城址公園のほかにはない、特別な体験を提供する

●各施設のイメージ

施設	方向性（主な利用者）
富山城	・ラグジュアリーホテル、バーとして改修利用（民間事業） （日欧米豪の富裕層、市民のハレの日利用）
佐藤記念美術館 本丸亭・碌々亭	・美術館・茶室として利用（現状維持） ・城を眺める特別な食事場所にカフェの場所や閉館時時使用（使用許可） （富山城の宿泊者、市民のハレの日利用）
芝生広場	・平日：キッチンカー、観光客向け体験 ・土日：武将体験などの貸し切り利用、観光客向けイベント ・仮設テント、テーブルを公園側で用意 （平日 通勤・通学者、近隣居住者 土日 観光客、市民のレジャー利用）
くすり関連施設複合施設	・郷土博物館と複合化 ・飲食施設等を併設し、非日常利用も意識した施設 （平日 観光客、学校利用、土日 観光客）
松川周辺エリア エントランスエリア	・景観整備は市にて実施 ・民間収益施設を公募（飲食店等） （平日 通勤・通学者、観光客 土日 観光客、市民のレジャー利用）
まちなか観光案内所	・観光協会と民間事業者で役割分担 体験メニューを拡充 （平日 観光客 土日 市民のレジャー利用）
駐車場	・近隣観光施設の利用がしやすい料金設定（割引導入等） ・利用料金制を導入 （平日 通勤、観光客 土日 ホテル等施設利用者、イベント参加者）
その他	・対象エリア全体が複数言語対応

特徴



●ある観光客の利用イメージ

朝	<ul style="list-style-type: none"> ・ウォーキングやジョギングで汗を流す ・外国人観光客がラジオ体操体験に参加 ・朝食後の観光としてくすり関連施設・郷土博物館を見学 せっかくなので甲冑体験
昼	<ul style="list-style-type: none"> ・バスの団体観光客がくすり関連施設と郷土博物館を見学 ・昼食は、くすり関連施設内の薬膳料理か、近隣の郷土料理店が選べる ・食後は公園内を散策 和風庭園でお城をバックに写真撮影
夕	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺ホテルにチェックインした観光客が、夕食前のそぞろ歩き ・くすり関連施設の物販コーナーでここでしか買えないお土産物を物色 ・富山城ホテルの利用者は、入城セレモニーなどで歴史気分を満喫
夜	<ul style="list-style-type: none"> ・富山城ホテル利用者は、特別にお茶室で夕食 シェフは富山市内の星付きレストランから ・富山城バーで夜のひとときを満喫

2) 民活導入シナリオ イメージ2

市民が憩い、集い、学び、遊び、豊かな日常を感じることができる富山市のシンボルパーク

●ターゲットの設定

第1ターゲット 市民の日常利用（近隣マンション住民、通勤・通学者、買物客等）

第2ターゲット 市民の非日常利用（記念日、お祭り、年中行事）

⇒ 市民が年に何度も訪れる居心地の良い場所、使いやすい場所を提供する

●各施設のイメージ

施設	方向性（主な利用者）
富山城 佐藤記念美術館 本丸亭・碌々亭	<ul style="list-style-type: none"> ・郷土博物館として利用（現状維持） ・閉館時間を使ったイベントを実施（天守閣バー等） ・コンベンションのユニークペニューとしての活用 ・会食場所として現在のお城の見えるカフェの場所や、閉館時間に使用（使用許可）（アフターコンベンション、市民のハレの日利用） （歴史に興味のある高齢者と子ども、コンベンション利用者）
芝生広場	<ul style="list-style-type: none"> ・平日：キッチンカー 土日：キッチンカー＋イベント ・ガーデンウェディングの貸し切り利用、祭り等イベント ・仮設テント、テーブルを公園側で用意 （平日 通勤・通学者、近隣居住者 土日 買い物客、親子連れ）
くすり関連施設 複合施設	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもが必ず訪れる学習施設として位置づけ （平日 高齢者、学校利用、土日 観光客） ・民間施設は、健康やくすりに関連して「遊び場」や「学校」など市民が利用するもの ・公園管理事務所を複合化し、公園案内所としても利用 ・市民が利用できる貸スペースや民間施設を併設
松川周辺エリア エントランスエリア	<ul style="list-style-type: none"> ・景観整備は市にて実施 ・飲食・物販の民間収益施設を公募（平日 通勤・通学者）
まちなか観光案内所	<ul style="list-style-type: none"> ・観光協会と民間事業者で役割分担（観光客）
駐車場	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣商業施設の利用がしやすい料金設定（割引導入等） ・利用料金制を導入し、料金設定の自由度を高め需要調整を行う（繁忙期は高く、閑散期は安く） （平日 通勤、買い物客 土日 買い物客、イベント参加者）

特徴

くすり関連施設と公園管理事務所と民間施設を複合化

芝生広場、和風庭園
キッチンカー、撮影、ガーデンパーティー

パークセンターの例 写真:安曇野公園ホームページ
松川周辺エリア整備、飲食P-PFI

木伏緑地にP-PFIで整備された飲食店(便益施設)
写真:盛岡市ホームページ

富山城 閉館時間を活用したイベント

●ある市民の利用イメージ

朝	<ul style="list-style-type: none"> ・マンションから朝のお散歩 コーヒーを飲む。ホテル宿泊者がランニング中、笑顔で挨拶 ・出勤前に朝ヨガでリフレッシュ 付近のホテルでたまには贅沢朝ごはんでも食べようか ・車で遊びに行くほどではないけど外で体を動かしたい 幼児を連れて散歩にでかける
昼	<ul style="list-style-type: none"> ・孫を連れてライトレールで郷土博物館とくすり関連施設へ くすり関連施設は登録すれば毎日健康チェックをしてくれるし、とほ活アプリとも連動している ・職場から出て、外でのランチ いろいろなキッチンカーが出ているので飽きない ・車を駐車場に入れて、買い物と市役所へ ついでに公園で一休み ・土日は城址公園と環水公園をはしごして、食のイベントに参加。おなか一杯 ・子どもは校外学習で郷土博物館とくすり関連施設へ
夕	<ul style="list-style-type: none"> ・高校生の娘は、学校帰りに友達とダンスの練習 フリースペースで勉強もできる ・散歩で公園を歩いていたら、ドラマ撮影に出くわした ・観光客がチェックイン後の散歩をしていた 道を聞かれて英語でコミュニケーション
夜	<ul style="list-style-type: none"> ・会社帰りに城を見ながらちよっと一杯 電車だから飲んでも大丈夫 ・晩御飯後のデート 夜の博物館はバーや体験イベントがあり面白い

春	<ul style="list-style-type: none"> ・お花見で利用 花を見ながら食事できる場所が増えてうれしい ・子どもの日には甲冑体験で記念写真をパシャリ
夏	<ul style="list-style-type: none"> ・デートで夏祭りへ。お城がライトアップされていいムードに ・歴史体験アトラクションに参加 くすり関連施設で夏休みの課題研究の相談
秋	<ul style="list-style-type: none"> ・ガーデンウェディングで利用。お城をバックに記念撮影 ・秋の文化祭に向けて、仲間と出し物を練習 好評だったので公園のイベントでも発表
冬	<ul style="list-style-type: none"> ・親子のレジャーとして、郷土博物館とくすり関連施設を見学 ・お正月、着物を着てお城のイベントへ 特別なイルミネーションに感動

3) 民活導入シナリオ イメージ3

少子高齢化社会の課題解決に挑む富山市のスマートなシンボルパーク

●ターゲットの設定

第1ターゲット 高齢者の日常利用（中心市街地の高齢者、バス・路面電車・電車沿線の高齢者等）

第2ターゲット 市民の日常利用（近隣マンション住民、通勤・通学者、買物客等）

⇒ 高齢者が毎日通いたくなり、通うと心身が満足し健康になる場所。最先端の技術や考え方を取り入れた、他の都市にはない最先端の公園を目指す。

●各施設のイメージ

施設	方向性（主な利用者）
富山城 佐藤記念美術館 本丸亭・碌々亭	<ul style="list-style-type: none"> ・郷土博物館として利用（現状維持） ・施設を高齢者のサークル活動等に優先貸出 ・貸室を使い専門性をもったシニアが若者のビジネス相談を受けるインキュベーションイベント （歴史に興味のある高齢者、社会貢献活動に積極的な高齢者）
芝生広場	<ul style="list-style-type: none"> ・平日：キッチンカー、軽運動 土日：キッチンカー、シニア・孫向けイベント ・仮設テント、テーブルを公園側で用意 ・シニアを対象としたツールのテストマーケティング会場 （平日 通勤・通学者、近隣居住者、市内高齢者 土日 孫連れ）
くすり関連施設 複合施設	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者が子どもに教えるなどボランティア活動を促進 ・健康関連施設（健康チェック、民間の医療機関など）や体に良い食事を出す飲食店を複合化 ・子どもが必ず訪れる学習施設とする （平日 高齢者、学校利用、土日 観光客）
松川周辺エリア エントランスエリア	<ul style="list-style-type: none"> ・景観整備は市にて実施・飲食・物販の民間収益施設を公募 ・青空将棋、囲碁盤の貸出・健康遊具の設置と健康イベント （平日 通勤・通学者、高齢者）
まちなか観光案内所	<ul style="list-style-type: none"> ・観光協会と民間事業者で役割分担（観光客） ・シニアボランティアガイドの休憩スポット
駐車場	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣商業施設の利用がしやすい料金設定（割引導入等）・利用料金制を導入 （平日 通勤、買い物客 土日 買い物客、イベント参加者）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア向けモビリティの貸出拠点 ・ドローン宅配や顔認証キャッシュレスなどの先端技術を活用 ・運動量や健康チェックができるデジタルサイネージを各所に設置

特徴

くすり関連施設と健康関連機能を複合化



松川周辺エリア整備、飲食P-PFI
青空将棋等

シニア向けイベント実施

うんどう教室
写真:君津市
ホームページ

芝生広場 軽運動教室
キッチンカー 無人配達機 ドローン宅配
維持管理をAI&ロボットで自動化

写真:NTTコムウェアホームページ
<https://www.nttcom.co.jp/news/cf21012101.html>
「平城宮跡歴史公園スマートチャレンジ」

●ある市民の利用イメージ

朝	<ul style="list-style-type: none"> ・家から朝のお散歩 とほ活アプリで歩数計測 いつものメンバーと笑顔で挨拶 ・軽運動教室に参加 身体を動かして爽快 ・植栽の手入れを手伝って、公園内で使えるクーポンを獲得
昼	<ul style="list-style-type: none"> ・くすり関連施設は登録すれば毎日健康チェックデータをくれる くすりの相談・健康メニューの提供も ・外でのランチ 体に優しい食事のキッチンカーが出ているので飽きない ・若者はドローン宅配でランチを受け取っている 今度チャレンジしてみよう ・公園内の決済はキャッシュレスで便利 最初は戸惑ったがなれると便利 ・囲碁将棋コーナーで勝負 初めて来たという観光客に勝った ・孫を連れて郷土博物館へ 郷土の歴史・文化に触れて気持ちが豊かになる
夕	<ul style="list-style-type: none"> ・健康デジタルサイネージで今日の健康ランキングをチェック ・城を見ながらちよっと一杯 電車だから飲んでも大丈夫
夜	<ul style="list-style-type: none"> ・夜のウォーキング ロボット警備員が見回りをしてくれているので安心して歩ける

6. くすり関連施設・富山城に関する検討

6-1 くすり関連施設の複合化に関する検討

くすり関連施設は、平成30年度に基本構想が策定され、薬都として発展した富山市の魅力を発信するための拠点として整備する方針が示されている。

また、一連の過年度調査において、整備にあたっては、単独施設として整備するのではなく、他の機能を持つ施設との複合施設として整備することで、集客力を上げたり、規模を拡大したり、公共的機能の集約を図ることも検討しうるとされていることから、施設を持続的に運営していくためにも、城址公園エリア全体を含めた集客・収益力の向上を図っていくことが重要であると考えられる。

そこで、ここでは、くすり関連施設を複合化²することにより、集客力、収益力を向上させる可能性を調査する。

具体的には、まず、複合対象施設の案を過年度調査結果、事例調査及び事業者等ヒアリングより幅広く抽出する。次に、複合化の効果について検討する。その上で、想定される事業スキームのパターンを整理する。最後に、参考として、他の施設とくすり関連施設を複合化した場合のVFMを仮算定することとする。

現段階では諸条件等が確定できないため、今後、それらが定まった時点で改めてVFMの再検討が必要となる。

①複合施設の可能性の調査

1) 計画対象敷地内に建設可能な施設規模の検討

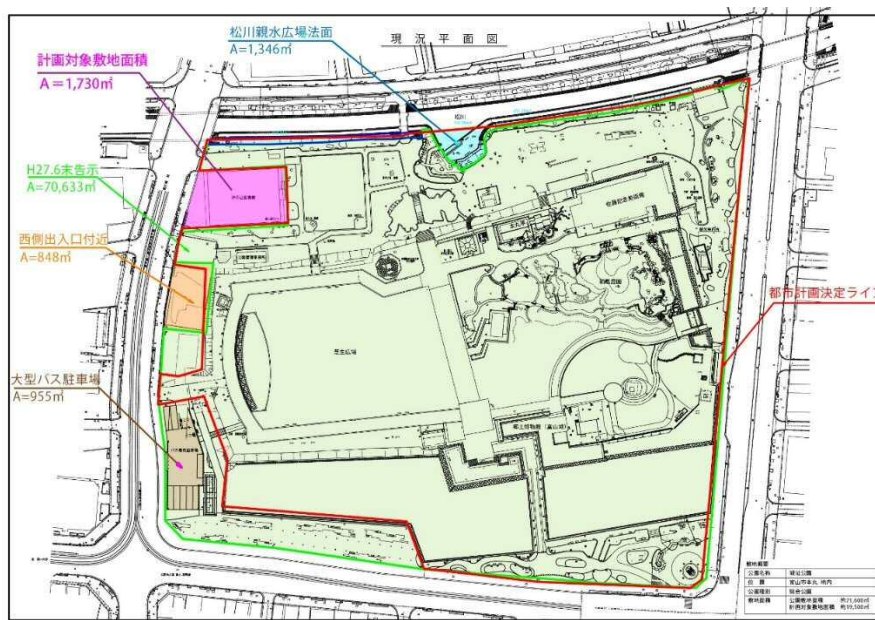
複合対象施設の調査の前提として、次頁以降で、くすり関連施設整備計画の対象敷地（図書館旧本館跡地。以下「計画対象敷地」という。）に建設可能な施設規模等を検討する。

² 「複合化」 異なる機能の施設を合築し、これらの機能を有した複合施設として整備する方法

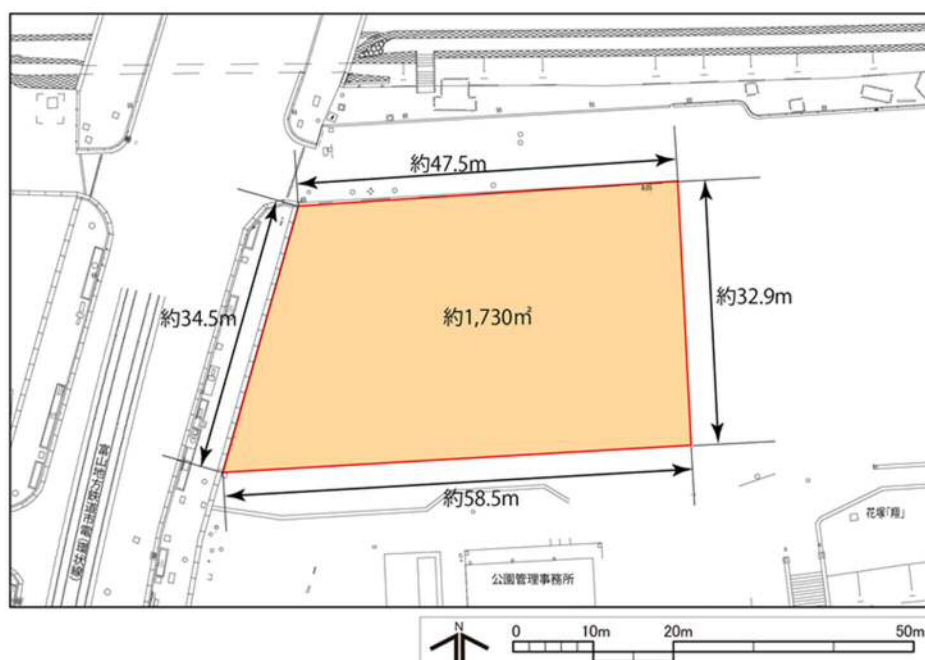
ア 概況

概況は、下図のとおり。敷地面積は1,730㎡である。

図表 6-1 計画対象敷地の位置



図表 6-2 計画対象敷地の範囲



図表 6-3 計画対象敷地の現況写真



対象敷地（仮設の柵で囲まれている）

イ 計画対象敷地の建築可能規模

計画対象敷地の指定状況は、次のとおりである。計画対象敷地は、「都市計画公園」区域外である。

- ・地域地区の「商業地域」（容積率 500%、建ぺい率 80%）に指定
- ・「風致地区」（「富山城址風致地区」（松川河川敷を含む）面積 14ha）
- ・屋外広告物条例の「第 1 種禁止地域」
- ・埋蔵文化財包蔵地（「富山城跡」「総曲輪遺跡」）に指定
- ・「景観計画区域」に指定（市内全域）

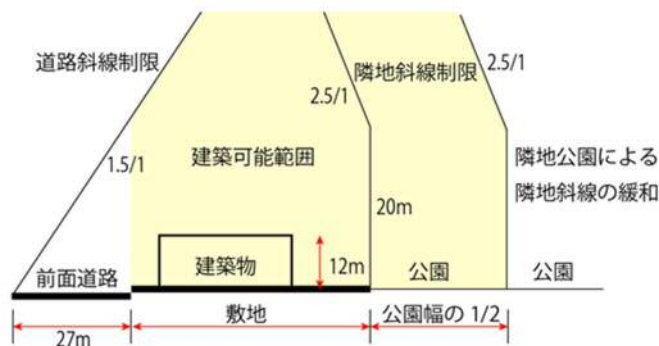
関係法令等における建築物に係る規制は、3-1 に記載のとおりであり、これを前提に計画対象敷地内の建築可能規模を検討すると、下表のとおり。

図表 6-4 計画対象敷での建築可能面積の検討

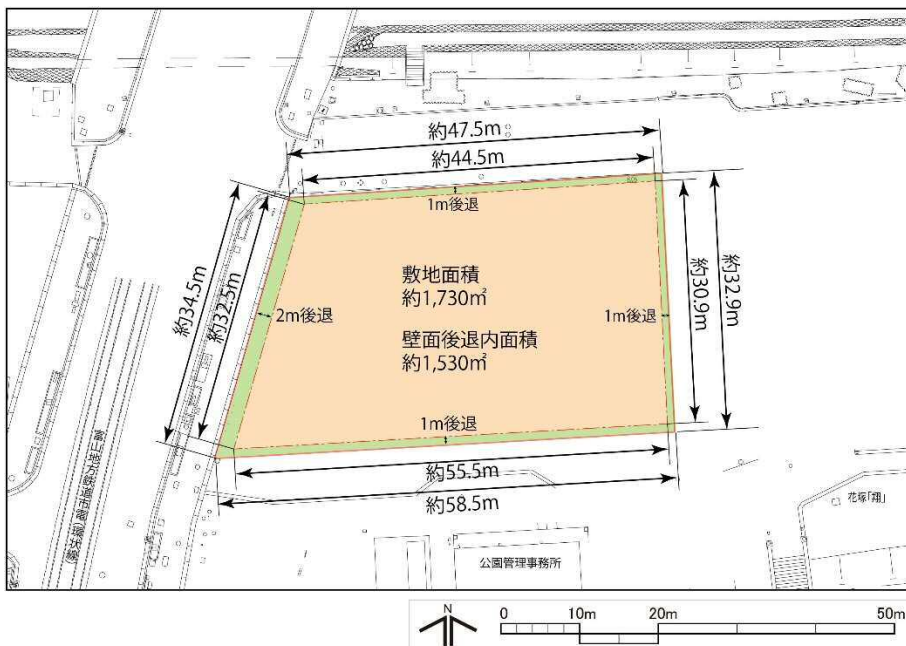
敷地面積	1,730 m ²
建築面積 （建ぺい率、隣地境界からの壁面後退に基づく）	<p>■商業地域の建ぺい率による建築面積</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計画対象敷地は「角地」として建ぺい率の緩和規定（基準の建ぺい率 80% に 10% の上乘せ）の適用が可能と考えられ、これを前提に当該敷地内で許容される最大の建築面積を算出すると以下ようになる。 <p>○最大建築面積 = 対象敷地面積 1,730 m² × 建ぺい率（80%+10%） = 1,557 m²</p>

	<p>■敷地境界からの壁面後退による建築面積（風致地区規制）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建築物の外壁面の位置は、道路境界線から 2m以上、隣地境界線から 1m以上後退が必要であり、建築可能な範囲は図表 6-6 のようになり、面積は図上計測で約 1,530 m²となる。 <p>※以上の算定結果から、最小の約 1,530 m²が当該計画対象敷地内で可能な建築面積として優先されることになる。この場合の建ぺい率は 88.4%となる。</p> <p>※このほか風致地区の建ぺい率 40%の制限も受けることとなるが、これについては、周辺の土地の状況により風致の維持に支障がない場合は認められ得る（市との協議要）。</p>
建物高さ	<p>建物高さは、風致地区の指定 12mが優先適用となる。</p> <p>○建物最大高さ = 12m</p>
建物階数 (地上)	<ul style="list-style-type: none"> ・建物階数は階高によって決まる。近年に建築された幾つかのミュージアムの事例を見ると、階高は 3.7m以上確保されており、これを参考に地上部の建物階数は最大 3 層（平均階高 4 m）と想定する。 <p>○建物階数（地上） = 最大高さ 12m ÷ 最低階高 3.7m ≒ 3 層</p>
延床面積	<ul style="list-style-type: none"> ・地下階を設ければ、指定容積率（500%）の限度まで建築は可能である。 <p>○最大延床面積 = 8,650 m²（=敷地面積 1,730 m² × 容積率 500%）</p> <p>○地上階（3 層）の最大延床面積 = 4,590 m²（=1,530 m² × 3 層）</p> <p>○地下階の最大延床面積 = 4,060 m²（= 8,650 m² - 4,590 m²）</p> <p>※地下階の階数 = 4,060 ÷ 1,530 m² ≒ 2.6 （2 層～3 層）</p>

図表 6-5 斜線制限による建築可能範囲



図表 6-6 敷地境界からの壁面後退規制による建築可能な範囲と面積



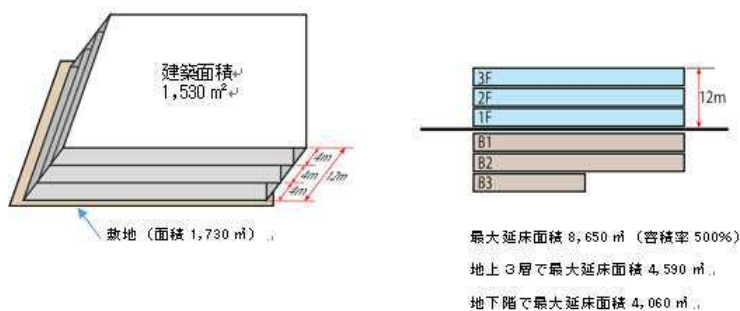
ウ 建築可能規模のまとめ

敷地	建築面積	延床面積（地上3層） ※地下階は含めない	施設の内容等
計画対象敷地 ※2	約 1,530 m ²	4,590 m ²	用途の制限はほとんどない（一定規模以上の作業所・工場等のみ不可）

※計画対象敷地は埋蔵文化財包蔵地であること、浸水ハザードマップ 1.0～2.0mのエリアであること、地下水対策が必要と考えられることから、地下利用には留意が必要なため、地下階を延床面積に含めない。

※2 公園敷地にはみ出して建築する場合は、別途の検討が必要となる。

図表 6-7 階層のイメージ



2) 複合対象施設

過年度調査結果、事例調査及び事業者等ヒアリングを参考に、複合対象施設・機能を検討した。

図表 6-8 複合対象機能・施設案

公共施設	民間施設
郷土博物館 薬草園 公園管理事務所 子育て支援施設 市民向け貸室 観光案内所 無料駐車場	カフェ、レストラン（薬膳、観光客向け等） 大学（薬学系、まちづくり系等）などの教育機関 オフィス（薬業関係等） バンケットホール（1,000人規模） 子ども向け体験施設、子どもの遊び場 コンビニエンスストア、土産物店 健康・スポーツ・美容関連（ランニングステーション、 フィットネス、エステ等） ショールーム 等

- ✓ 「くすり」との親和性がある施設として、薬膳料理を提供するレストラン、オリジナルの土産物を販売する物販店、健康・スポーツ・美容関連のテナントが考えられる。
- ✓ 「くすり関連施設」の運営面での相乗効果が期待できるものとして、富山の歴史文化を紹介する郷土博物館、薬学系などの教育機関、薬業関連団体や企業のオフィスやショールーム、市民と一緒に育てる薬草園等がある。
- ✓ 「公園」との連携や相乗効果が得られる機能としては、公園管理事務所、市民向けの貸室、子育て支援施設、子ども向け体験施設（屋内の遊び場）、まちなか観光案内所機能の統合、公園利用者が立ち寄るカフェ、無料駐車場等がある。
- ✓ 「周辺施設」との連携や相乗効果を狙うものとして、周辺のコンベンション施設（国際会議場など）の利用者のレセプション会場として使用できるバンケットホールや参加者がランチをとるカフェ・レストラン等が考えられる。なお、コンベンション関係者へのヒアリングでは、市内コンベンション会場は充足しており、レセプション会場も小・中規模会場は十分ある。大規模な会場であれば、ニーズがあるかもしれないとのことであった。
- ✓ 「まちなか立地」を活用するものとして、薬学系に限らない大学のサテライトキャンパス（まちづくり系等）、コンビニエンスストア（ただし、駐車場が必要）、周辺オフィス勤務者のランチ需要や観光客の需要を取り込むカフェ、レストラン等がある。

②複合化による効果の検討

1) 想定される効果

施設を複合化することにより一般的に想定される効果についてメリット・デメリットの形で整理すると下表のとおりである。

図表 6-9 一般的な複合化によるメリット・デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・相乗効果の創出（利用者の交流、稼働率向上、集客力向上等） ・施設利用者の利便性向上 ・敷地の高度利用 ・建設費の削減（施設の一部を共同利用することで延床面積削減） ・維持管理費の削減（管理・運営のための人員及びスペースを削減） 	<ul style="list-style-type: none"> ・各施設の利用の支障（静謐を要する機能と賑わい機能の複合など複合化する機能の相性が悪い場合） ・検討期間の長期化（各機能の所管部署や管理運営主体間での調整が必要） ・調整コストの発生（建物の権利や管理責任が複雑化し、維持管理運営や修繕等に関して協議・調整の手間が発生）

ここで、本事業における複合化のメリット・デメリットをより具体的に洗い出すため、図表 6-8 で挙げた公共施設から郷土博物館を、民間施設からはカフェ、レストランをピックアップし、それらを複合化すると想定した場合の効果について整理すると下表のとおりとなる。

図表 6-10 本事業における複合化によるメリット・デメリット

メリット	デメリット
<p>《郷土博物館との複合化》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・共に富山の歴史に関連する施設という親和性を活かした企画が可能 ・広報活動の効率化 ・共用部の維持管理費の効率化 ・郷土博物館の狭隘化、老朽化の解消 ・補助金獲得の可能性（社会資本整備総合交付金） 	<p>《郷土博物館との複合化》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・博物館の建築基準に合わせた場合、整備コストが上昇 ・準じる法令・条例が異なるため、バックヤードすべての共用化等は困難。施設全体を博物館の管理基準に合わせると維持管理費が増加する恐れあり ・動線・管理区分が複雑化 ・検討期間の長期化
<p>《カフェ、レストランとの複合化》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公園と親和性が高い機能や公園に足りない機能と複合化することにより、集客増に期待 ・賃料等市の収入が生まれ財政負担削減に寄与 	<p>《カフェ、レストランとの複合化》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・くすり関連施設と一定の親和性が求められる。例えば、大きな喧騒音が生じるものは施設の運営に支障をきたす恐れがある ・空き店舗発生リスクが生じる

- ✓ くすり関連施設と郷土博物館の複合化により、ともに富山の歴史に関連する施設という親和性を活かした企画がしやすくなり、全体としての魅力アップにつながる。
- ✓ ロビーや受付等の施設・機能を共用化することや、清掃業務等を一括して発注することによって、2施設を別々に維持管理運営する場合よりも維持管理費の効率化が可能となる。
- ✓ 郷土博物館は、施設が狭隘であるため、備品、図書類をはじめ一部資料の保管庫を城址公園以外の場所にも確保している。複合化に合わせて収蔵スペースを確保するこ

とができれば、保存、研究活動の利便性の向上につながる。

- ✓ 富山市は令和元年 11 月に立地適正化計画を改正し、中心拠点区域の誘導施設として「博物館」を加えた。これにより、中心拠点区域内にある城址公園内での博物館整備に対しては社会資本整備総合交付金の補助対象となる。補助対象施設である「博物館」の定義は「博物館法第 2 条第 1 項、博物館法第 29 条」に該当する施設であり、郷土博物館は前者に該当する（くすり関連施設も法 29 条（博物館に相当する施設）の指定を受ければ該当することになるが、現状では未定）。いずれにしても郷土博物館がその他の施設としてのくすり関連施設と合築することで要件を満たすと考えられるため、整備にあたり国の補助金を活用することができる可能性がある。（ただし、計画期間が 5 か年のため早急に計画を検討する必要がある。）
- ✓ 公園に親和性の高い機能や賑わい創出のために不足している機能を複合化することで公園利用者の増加などの相乗効果を得ることが期待できる。
- ✓ 民間収益施設導入により賃料収入や整備費の一部負担の可能性などがあり、市の財政負担軽減に寄与する可能性がある（ただし、スキームは要検討）。

2) 定性的評価

くすり関連施設を複合化する場合、魅力ある施設づくりに有効であるとともに、施設整備費、維持管理費の軽減効果も期待できる。他方、単体整備の場合と比較すると、検討期間の長期化などのデメリットがある。

また、前項ではくすり関連施設と郷土博物館との複合化を取り上げたが、この場合は上記に加えて、公的補助の面からも効果が期待できる。一方で、郷土博物館が求める施設スペックや管理水準にあわせてくすり関連施設部分の施設水準や管理水準を設定する場合には、必ずしも複合化による費用削減効果が図られないことに留意が必要である。さらに、郷土博物館を移転する場合は、教育施設としての博物館の設置方針を改めて定める必要もあることから、相応の期間を要することも考慮すべきである。

郷土博物館以外の施設との複合化については、前述のとおりくすり関連施設と親和性のある機能としなければ、くすり関連施設の運営に支障が出る恐れがあることに留意が必要である。

上記のメリット、デメリットの整理以外の事項として、公園敷地を利用せず計画敷地内に施設を収める場合、現在の法令等の規制の下では、余剰面積が約 1,000 m²程度しかとれないことも、懸念事項と考えられる。

これらを踏まえると、全体として、複合化によるメリットはあると評価できるが、整理、検討が必要な事項も多いといえる。

図表 6-11 単体整備と複合整備とした場合の比較

項目	単体整備	複合化
スケジュール	◎ 過年度調査結果を活用して速やかに事業実施可能	検討に時間がかかる。 特に郷土博物館の場合、展示計画の変更等に時間が必要
整備費		— 郷土博物館の場合、移転費用が必要 郷土博物館の場合、公的補助の可能性あり 効率化図れない場合あり
維持管理費		◎ 包括発注等による効率化可能
運営		○ 相乗効果が見込めるが、親和性が求められる
集客力		— 単純な合築では変わらない 各施設入場者は微増
収益力	— 収益は見込めない	— 収益は見込めない 民間施設による収入
公園との連携	工夫次第だが、公園への集客・収益に対する効果は限定的	○ 公園と親和性のある機能や公園に不足する機能を補うことが可能

※◎比較優位 ○条件により比較優位 —同等又は現時点では判断が困難

なお、複合化を前提とせずに、くすり関連施設基本構想・基本計画を元に単体施設として整備した上で、展示や運営の工夫によって集客力を高める方向性も考えられる（ただし、施設目的から、高額の入場料収入を得ることは難しく、収益の確保は難しい。）。

このように、複合化だけが唯一の集客力、収益力向上の方策ではないため、そのことを念頭に置いた上で、次年度以降の検討をする必要がある。

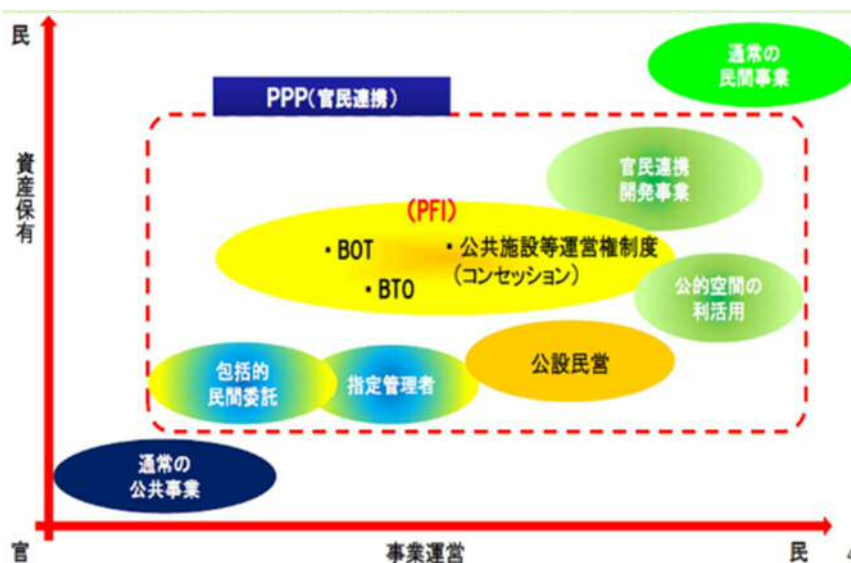
③想定される事業スキーム

1) 事業手法及び類型の整理

官民連携手法には、次頁の図のとおり様々な手法及び類型がある。

従来の公共事業から民間事業の幅の中で設計・建設・管理運営等への官民の役割分担のパターンにより多くのスキームがあり、それらの相互の位置づけを下記に示す。

図表 6-12 事業手法の見取り（官民連携手法の位置づけ）



出所：国土交通省総合政策局官民連携政策課「先導的な事例に学ぶPPP/PFIセミナー」（平成27年1月28日～2月13日）

図表 6-13 PPP/PFI 手法ごとの官民間の契約形態、業務範囲、施設の所有者

PPP/PFI手法	官民間の契約形態	業務範囲				施設の所有者	
		設計 (Design)	建設 (Build)	維持管理 (Maintenance)	運営 (Operate)		
公共施設の設計、建設、運営等を行う方式	BTO方式 (Build-Transfer-Operate)	事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
	BOT方式 (Build-Operate-Transfer)	事業契約	民間	民間	民間	民間	民間
	BOO方式 (Build-Own-Operate)	事業契約	民間	民間	民間	民間	民間
	BT方式 (Build-Transfer)	事業契約	民間	民間	—	—	公共
	RO方式 (Rehabilitate-Operate)	事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
	DBO方式 (Design-Build-Operate)	設計・建設は請負契約、維持管理・運営は事業契約	民間	民間	民間	民間	公共
公共施設等の維持管理方式	公共施設等運営権 (コンセッション)	事業契約	—	—	民間 (※1)	民間	公共
	O方式 (Operate)	事業契約	—	—	民間	民間	公共
	指定管理者制度	指定(行政処分)	—	—	民間	民間	公共
	包括的民間委託	委託契約	—	—	民間	民間	公共

※1 PFI法上の「維持管理」には、いわゆる新設又は施設等を全面的に除却し再整備するものを除く資本的支出又は修繕(いわゆる増築や大規模修繕も含む。)も含まれているため、既存施設(利用料金を徴収する施設に限る。)の改築については、公共施設等運営権方式も対象となる。

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

2) 本事業で想定される事業スキーム

ア 事業手法及び類型

上述のとおり、官民連携手法及び類型には様々なパターンがあるが、本事業は、公共施設の施設整備を伴う事業であることから、「公共施設の設計、建設・改修、維持管理、運営等を行う方式」を対象とすることが適しており、想定される手法としては、従来方式とPPP方式（①建物の整備運営・資金調達を民間が担うPFI（BT0）方式、②資金調達は市が担うDBO方式、③DBO類似だが、整備はDB方式として運営を別途発注するDB+0方式）が考えられる。このほかに、④計画対象敷地を都市公園区域に編入した上で、P-PFI（公募設置管理許可）の方法で整備運営を行う方法もありうる（ただし、事業者等ヒアリングでは自由に意見を聴取した。）。

なお、事業者等ヒアリングでは、DB+0のように設計者と運営者の発注が分かれる場合であっても、運営者の意見を設計に反映できる仕組みを検討したほうがよいとの意見が出された。どの事業方式・類型を取る場合であっても、実際に施設を運営する主体が使いやすい施設とすることが必要であり、この点は今後の検討課題である。

イ 業務範囲等

ア) 管理・運営体制

複合施設の場合、施設全体を一体として管理・運営する方法と、運営主体を機能ごとに分ける方法がある。前者の場合かつ複合対象施設が公共機能となる場合には、庁内で現状の業務区分等を見直す必要があり、事前の調整に時間を要する。後者の場合は運営開始後に各機能間の人的、時間的調整コストが発生する。

くすり関連施設の管理・運営体制については①民間事業として実施、②民間へ運営を委託、③市の直営の3つのパターンが想定されるが、この点は今後の検討課題である。

イ) 施設所有

複合施設の施設所有は、①公共所有、②民間所有、③公民の区分所有がありうる。公共機能を複合化する場合は、全体を公共所有とすることが効率的であると考えられる。民間施設を複合化する場合には、施設所有は公共として民間に賃貸するパターン、施設所有を民間として公共に賃貸するパターン、区分所有とするパターンがある。複合化を行うか、行うとしてどのような機能を複合化するかの方角性が明らかになった段階で、収支シミュレーションや、事業者のサウンディング等を行い、方針を決定する必要がある。

ウ 事業期間

具体的な事業期間については、基本的な構想等の作成期間の想定は難しいが、設計・建設期間に関しては、2年～2年半程度要すると考えられる。維持管理・運営期間については、民間による投資を行う場合であれば投資回収の期間を勘案して決定する必要がある。

このほか、指定管理や運営委託であれば5年程度と考えられる。(富山市「公の施設の指定管理者制度運用に関する指針」では、指定管理期間は原則5年以内とされる。)

④VFMの算定

ここでは、参考として、前述した郷土博物館を複合化した場合と民間収益施設(カフェ、レストラン等)との複合化した場合のVFMを仮算定する。なお、現段階では諸条件等が確定できないため、今後、それらが定まった時点で改めてVFMの再検討が必要となる。

1) 前提条件

くすり関連施設については、「くすり関連施設におけるPPP導入可能性調査」において設定した条件を踏襲し、事業手法は、同調査で最もVFMが大きかったDB+0方式と従来方式を比較する。計算にあたっては、国土交通省の「簡易VFM計算ツール」を利用する。

図表6-14 考え方

項目	くすり関連施設 +郷土博物館	くすり関連施設 +民間収益施設	くすり関連施設 PPP導入可能性調査
事業 範囲	【複合施設整備】 複合施設の設計・建設 【くすり関連施設事業】 維持管理運営 自主事業(飲食等) 【郷土博物館事業】 維持管理運営(直営、佐藤記念美術館も維持管理運営)	【複合施設整備】 複合施設の設計・建設 【くすり関連施設事業】 維持管理運営 自主事業(飲食等) 【民間収益施設事業】 民間事業者への施設貸出	【くすり関連施設事業】 くすり関連施設設計・建設 維持管理運営 自主事業(飲食等)
施設 規模	くすり関連施設(3,500㎡) + (郷土博物館の現在面積) 一部共用化も想定	くすり関連施設(3,500㎡) + 民間収益施設(敷地面積を1,730㎡(注)としたときの最大面積-3,500㎡) (注) 都市公園外の図書館旧本館跡地 平面図より測定	延床面積3,500㎡ (基本構想・基本計画のプランを前提)
検討 手法	従来 DB+0	従来 DB+0	従来 PFI-BTO、DBO、DB+0

2) 算定結果

VFMの算定結果は、下表のとおり。従来方式とDB+0方式の比較をした場合、いずれのパターンにおいてもDB+0方式の方が市の財政負担が削減されるものと試算された。

図表6-15 簡易VFM算出結果(DB+0方式)

項目	くすり関連施設 +郷土博物館	くすり関連施設 +民間収益施設	くすり関連施設 PPP導入可能性調査
削減率	7.9%	11.5%	11.3%

※現在価値

6-2 富山城の活用に関する検討

富山城については、現在、郷土博物館として広く市民に親しまれている。

一方で、今回の事例調査及び昨年度から本年度にかけての事業者等ヒアリングにおいては、この富山城を活用した事業の可能性が示唆された。

そこで、ここでは、富山城の活用案を調査し、活用する場合のコンセプト及び事業スキームを整理する。

①活用案の調査

今回の事例調査及び昨年度から本年度にかけての事業者等ヒアリング結果等から抽出された活用案は、下表のとおりである。

活用案は、A 施設全体の活用（郷土博物館の用途変更）、B 施設の一部の活用（郷土博物館の利用部分以外）、C イベント等での活用、D 外観の活用の4パターンに分類できる。

図表 6-16 活用案

パターン	活用策
A：施設全体の活用 (郷土博物館の用途変更)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 宿泊施設（ホテル） ・ レストラン・結婚式場 ・ イベントスペース（レセプション会場等） ・ 大学サテライトキャンパス
B：施設の一部の活用 (郷土博物館の利用部分以外)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 土産物店 ・ カフェ、バー ・ 自動販売機 ・ 石垣のボルダリングウォール化 ・ 天守閣の改修（金網撤去、景観を見やすく）
C：イベント等での活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ ユニークベニューとしてコンベンションやアフターコンベンション会場として利用 ・ ナイトミュージアム（体験イベント） ・ 博物館泊 ・ 天守閣バー ・ 貸しスペース（コスプレ等）
D：外観の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ フォトスポット化 ・ ライトアップ ・ 侍体験等の歴史体験 ・ プロジェクションマッピング ・ モニュメントの設置

※事業者ヒアリング結果からは主なものを記載

事業者等ヒアリングにおいて、富山城の活用可能性を確認したところ、全体に前向きな意見が多かった。これは、他にはない「城」という場所の特別性や、まちなか立地が評価されていると推察される。

一方で、ヒアリング結果のように活用するには課題も存在する。

現在の郷土博物館は、既に収蔵庫が足りない状況にあり、活用可能な余剰面積がないことや、耐震補強等の影響で施設内部の改修の自由度が限定的であること。さらに、郷土博物館を運営しながらの活用の場合、展示資料の安全性の確保や郷土博物館との調整が必

要となることなどである。

②コンセプトの検討

前述のとおり、富山城の活用には課題もあるが、民間事業者から前向きな意見も聞かれたことから、ここでは、富山城を活用する場合のコンセプトを検討する。

富山市の「シンボルパーク」を目指すというビジョン案、及び既存施設をフル活用するというパークマネジメントの目標を踏まえて、富山城活用のコンセプト案は、「最も開かれた城・富山城」とする。

図表 6-17 富山城活用のコンセプト案



最も開かれた城・富山城

富山市の中心に位置する富山城址公園は多くの市民の声で復元された街のアイコン。これまで「観る城」として愛されてきたが、「活用する城」として、天守閣を含めた城、および公園を、これまでにない形で最大限に活用することでマネタイズ。城というアイコン的な存在を核にすることで、市内の観光地への拠点とし、また富山県および隣県を含めた広域でのハブ機能を持たせることができ、「富山市＝観光」のイメージの醸成にも活用する。

写真出所：富山市観光協会ホームページ

③想定される事業スキーム

ここでは、富山城を活用する場合に想定される事業スキームについて整理する。

集客の向上及び市の財政負担の軽減を目標とするため、基本的には、市に新たな財政負担が発生しない事業とすることを前提に検討を行う。

1) 施設全体の活用

ア 事業手法

施設全体の活用については、市から民間事業者へ施設所有権を譲渡し、民間施設として改修及び維持管理運営を行う方法も考えられる。しかし、富山城については、市の戦災復興のシンボルであり、市として保存していく必要のある建物であるとの認識から、市が施設を所有し、改修及び維持管理運営を民間に委ねる方法を採用することが望ましい。

市が施設を所有したまま管理運営を民間に委ねる場合の事業手法としては、①PFI-コンセッション、②指定管理者制度、③設置管理許可、④運営委託、⑤行政財産の目的外使用許可（郷土博物館の閉館時間帯の活用）が考えられる。

イ 事業期間

民間事業者が投資を行う場合には、投資回収が可能な期間を事業期間として確保する必要がある。郷土博物館を用途変更するためには、大規模改修を行うこととなるため、転用用途にもよるが、一般的に10年～20年程度は必要になると想定される。

ウ 官民の役割分担

大きな方向性として、改修も含めてすべての管理運営を民間事業者に任せる方法と、市がハード整備をしたうえで民間事業者に管理運営を任せる方法の2通りが考えられるが、財政負担を削減するためには、できる限り改修も含めた管理運営を民間事業者の独立採算により実施することが望ましい。

また、市が得ることのできる収入としては、例えば、施設を貸すことで得られる使用料が考えられるが、民間事業者が得た利益についてプロフィット・シェアの考え方を導入し、民間事業者から収益の一部の還元を受ける方法も考えられる。

2) 施設の一部の活用（郷土博物館の利用部分以外）

施設の一部を民間事業者に活用させる方法としては、①設置管理許可、②行政財産の目的外使用許可、③賃貸借がある。民間事業者において場所を占有する必要のある期間等に応じ、選択することが考えられる。

3) イベント等での活用

イベント等で富山城を活用する方法としては、①行政財産の目的外使用許可、②行為許可が考えられる。

施設全体は現在、郷土博物館が直営で運営をしていることから、郷土博物館が所管課となり、許可等を行うことが最もスムーズな運営につながると考えられる。

一方で、公園との一体的運用の観点から、公園を管理運営する主体が使用許可権者になる形や、密な連携のもとスピード感をもって郷土博物館が許可・不許可することができる仕組みの構築も有効であると考えられる。

④ケーススタディ

具体的な富山城の活用案として、ケーススタディを行う。

ここでは、事業者等ヒアリングにおいて宿泊施設（ホテル）への転用であれば施設改修も含めて民間事業者による独立採算での運営が可能との意見が複数あったことから、これを受けて、実際に宿泊施設（ホテル）への転用を行った場合の事業性や課題に関する検討を行う。

以下、活用方針案、仮定のプランを作成し、これに基づき事業収支をシミュレーションし、事業性を把握するとともに、課題を抽出する。

1) 富山市の課題

富山県には、氷見、立山、黒部ダムなどをはじめとする、強い観光コンテンツが存在する。しかし、富山市は、市内中心部と有名観光地が離れているため、県外からの来訪者には富山市＝観光というイメージが持たれにくいことが推測される。

事業者等ヒアリングにおいても、富山市内は、コンベンションに力を入れており、コンベンション開催地としては認知され、成果が出ているが、一般的な観光目的地としてのイメージがないとの意見が聞かれた。過年度調査結果では、周辺ホテルを利用する観光客の行動パターンとして、富山市を中継地として、立山黒部アルペンルートや金沢市を訪れる客が多いとの意見もあった。

昨今では岩瀬のまちなみの再生など、観光地としての魅力向上も図られているが、「富山市＝観光」というイメージが薄いことが、富山市の観光における課題と考えられる。

2) 活用方針案

前述した富山市の課題を踏まえ、富山城をホテルとして活用する場合の活用方針案を「文化財を利用した城泊体験を通じ、歴史に浸ることのできるホテル」と設定する。

城址公園周辺には、既に多くの宿泊施設が立地しており、一般的な観光需要やビジネス需要に必要な客室数があると考えられる。³そのため、新しい市場を狙うべきであり、利用者の主なターゲットをラグジュアリートラベル（後述）とする。

宿泊施設としては、観光のアイコンとして、城泊を実現することで非日常の体験を提供する。また、天守最上階の4階は、開かれた天守として、一般向けにもカフェラウンジとして開放し、富山市民や観光客にとっても特別な体験が叶う場所とする。

富山城が果たすべき役割は、富山市のシンボルとして観光のアイコンとなることと位置づける。重要文化財の城の中に泊まるという「非日常」を提供し、自ら集客できる装置、旅の目的となるホテルを目指す。

富山城での城泊体験が旅の目的となるようなホテルになれば、そのことにより、富山市

³ 「令和元年富山県観光客入込数等」（富山県観光・交通振興局観光振興室・（公社）とやま観光推進機構）によれば、令和2年3月末時点で富山市内の旅館・ホテルは165施設、客室数は7,850室ある。

＝観光のイメージを発信することができ、着地型観光、滞在型観光を推進し、ひいては市全体の観光消費額、税収の増加の効果が期待できる。

図表 6-18 富山城が果たすべき役割のイメージ図



【参考】ラグジュアリートラベル

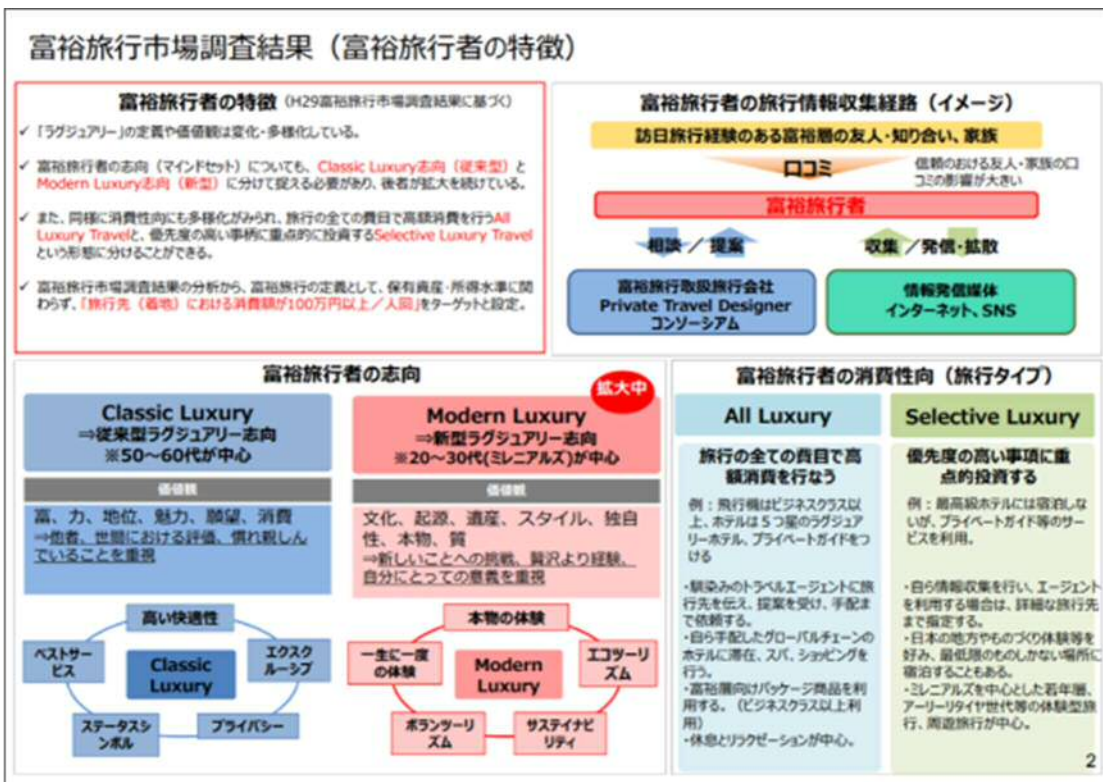
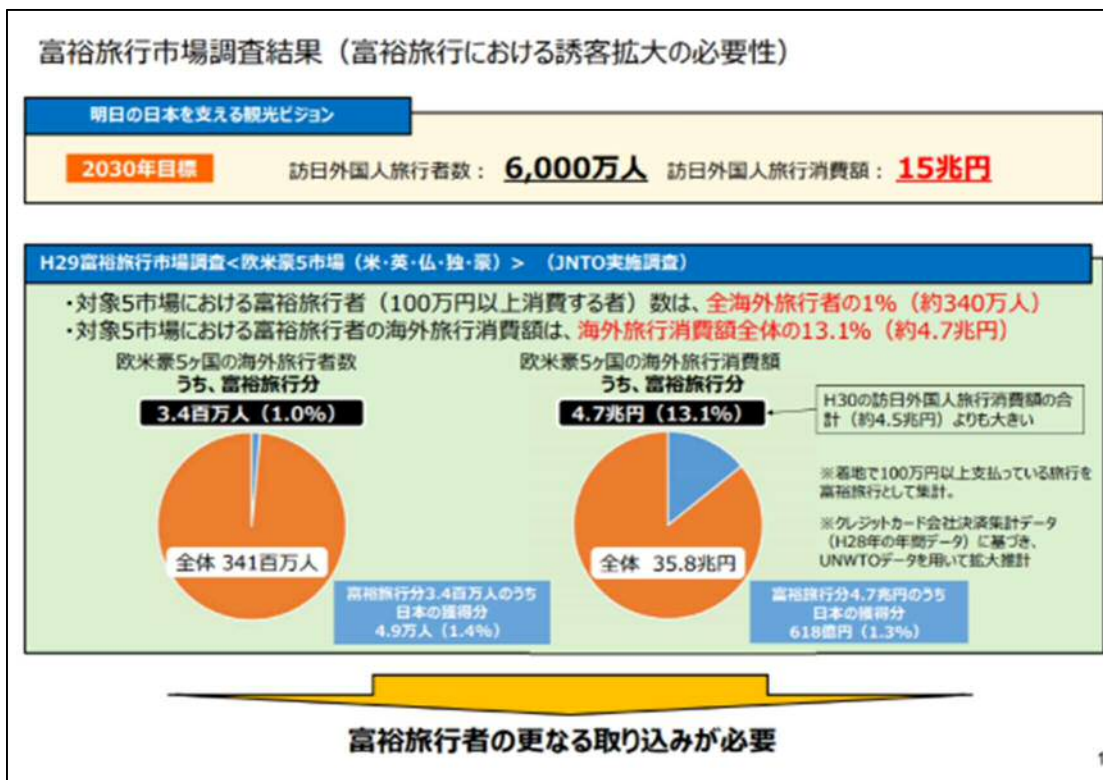
ラグジュアリートラベルとは、富裕旅行市場のことである。

JNTO（日本政府観光局）の分析（図表 6-19）によれば、富裕層マーケットのポテンシャルは非常に高く、欧米豪 5 カ国の海外旅行者数が 1.0%（3.4 百万人）のみにも関わらず、海外旅行消費額のうち富裕層旅行分は 13.1%（4.7 兆円）を占めている。2030 年に 15 兆円の目標を達成するうえで、日本政府としては富裕層の取り込みを目指している。この方針を元に政策が作られることから、政府の方針と連携することは、富山市への集客にもつながると考えられる。

そして、JNTO の富裕層マーケット分析によれば、元来のブランド・高級志向の「Classic Luxury」に加え、文化、起源、遺産、スタイル、独自性、本物、質への理解・価値観をもつ「Modern Luxury」が拡大しつつあるという。一生に一度の体験、本物の体験を求めるがゆえに、希少性の高い体験を創ることが、集客、満足につながる。

「Modern Luxury」を集客するうえでは、文化財や自然資源を活用した地域ならではの体験は需要が高い。実際に海外では「城」「修道院」での宿泊や、国立公園での体験コンテンツが人気を博している。スペインでは、国内に散財する古城や史跡、修道院を改装して宿泊施設「パラドール」としてとして開放し、スペイン政府観光局において積極的にプロモーションを行っている。

図表 6-19 富裕旅行市場調査結果



出所：上質なインバウンド観光サービス創出に向けた観光戦略検討委員会 JNTO 提出資料より <https://www.mlit.go.jp/kankochu/content/001366730.pdf>

【参考】日本における「城泊」の事例

日本においても城を活用した「城泊」が始まっている。具体的には、愛媛県大洲市「大洲城」、長崎県平戸市「平戸城」の懐柔櫓の2例がある（詳細は4-1参照）。

観光において、城に泊まる体験を要望する人は多いが、日本で実現した例が今まではなかった。需給のバランスからすると、体験できる場所が非常に限られているのが現状であり、政府としても、城泊を政策として推奨し、活用を推進している（下図）。富山城で城泊が実現すれば、日本ではまだ事例が少ないため、注目度の高い事業となり、世界に向けたプロモーションの効果を見込むことができると考えられる。

図表 6-20 城泊の事例

城泊の政策的意義	
<ul style="list-style-type: none"> ○城は地域の象徴的な歴史的資源であり、欧州では城や宮殿を活用したホテルに人気が高まっている。 ○姫路城が「外国人に人気の日本の観光スポットランキング」10位を獲得するなど、日本の城は訪日外国人の関心も高い。 ○城は全国200箇所程度に点在する一方、宿泊施設として活用されている事例は稀であり、城を活用したユニークな体験型宿泊コンテンツを創設し、地方誘客を促進。 	
日本における先進事例 <ul style="list-style-type: none"> ○キャッスル・ステイ（2017年）長崎県平戸市、平戸城で国内初の「城泊」イベントを開催。1組無料招待の募集に対して、約7000組の応募。（半数以上が欧州） ○イベントがプロモーション効果を発揮し、平戸市を訪問する外国人観光客が増加。 	日本における活用可能性 <ul style="list-style-type: none"> ①平戸城 <長崎県平戸市> 懐柔櫓を使った城泊（平戸城 城泊IV） 開業準備中 ②大洲城 <愛媛県大洲市> 天守閣と城下町の古民家を使った城泊（(一社)キタ・マネジメント）体験宿泊を準備中 2019年11月城泊実証実験を実施 ③島原城 <長崎県島原市> 島原城グランピング（(株)スペースマーケット）2017年3月実施
外国人に人気の日本の観光スポット2018 <ul style="list-style-type: none"> 1位 伏見稲荷大社/京都府京都市 2位 広島平和記念資料館(原爆ドーム、広島平和記念公園) / 広島県広島市 ... 10位 姫路城/兵庫県姫路市 11位 三十三間堂/京都府京都市 <p>出典：トリップアドバイザー</p>	

出所：城泊・寺泊による歴史的資源の活用事業 観光庁 資料より

<https://www.mlit.go.jp/kankoch/shisaku/kankochi/shirohaku.terahaku.html>

3) 施設規模や導入機能

前述のコンセプト、活用方針案に基づき、施設規模や導入機能を検討したものが、図表6-21である。

富山城は、昭和に建てられた鉄筋コンクリート造の建物であり、外観は城であるが、内観は博物館であり、城のイメージとは異なるものとなっている。そのため、木造天守である大洲城のようにそのままの施設を活かしてラグジュアリートラベルで求められる高付加価値な宿泊空間とすることは難しい。さらに、富山城は、耐震補強の柱等の影響があり、活用できる部分が限られており、求められるクオリティを確保するためには、大規模な改修が必要である。

また、非常口への動線を確認しつつ、客室を確保する必要もあり、ラグジュアリートラベルで要求される最低限の客室面積を確保とした場合、最大で4室程度が限界であると考えられる。食事については、ハイクオリティな食事体験を提供する必要があるが、城内に十分な広さを確保することが難しいため、周辺の飲食店と連携するプランを前提とした。夕食については、城外のレストラン等を活用し、朝食はケータリングによるルームサービス等を想定する。

図表 6-21 施設規模・導入機能（仮プラン）

項目	概要
ターゲット	ラグジュアリートラベル
施設概要	ホテル（常設） ：客室4室、ロビー、バー、展望室、事務所等 ※レストランは城址公園内に別途整備又は周辺レストラン

4) 事業収支の検討

事業収支については、様々な用途や事業形態が想定されるものの、一般論として、ホテルが最も収益性が高いとの意見が複数の民間事業者から出された。そこで、ホテルとする場合の収益性を検討するため、前項の施設規模・機能を前提に、収支をシミュレーションした。（収支試算の前提は、図表 6-22 のとおり）

図表 6-22 収支試算の前提

項目	概要
改修費	約 2.1 億円
事業スキーム	<ul style="list-style-type: none"> ・施設を貸し出し、民間事業者が施設整備・維持管理運営 ・民間事業者による独立採算（改修費全額借入） ・事業期間（管理運営期間）10 年間 ・借入金返済期間 10 年間 ・施設使用料 0 円

その結果、1泊20万円～25万円、稼働率55～65%が達成できれば、民間事業者にとって必要と推察される利益水準を確保することが可能との結果を得た。

ただし、上記シミュレーションには、市への施設使用料の支払い、事業期間中の施設の大規模修繕、郷土博物館の移転費用は含まれていない。

このうち、施設使用料の支払いについては、金額設定によっては可能と考えられるが、事業期間中の大規模修繕が発生した場合の修繕費用や郷土博物館の移転費用については市の負担が必要であることから、事業化にあたっては、その点も特に留意すべきである。

5) 事業スキーム、事業主体

ア 事業スキーム

富山城では、郷土博物館を設置しながら宿泊施設として活用することが施設の特性上、非常に難しいため、行政財産の目的外使用（夜間利用等）によって活用する方法は考えにくい。

実現可能な事業スキームとしては指定管理、コンセッション、運営委託が挙げられるが、事業規模や実際のプレイヤーのことを考慮すると、中でも（利用料金制を適用した）指定管理者制度が最も適していると考えられる。

事業期間については、投資を伴うため、その回収期間を考慮すると10年以上は確保することが望ましい。

なお、代表的な城泊のスキームについては、大洲城の城泊は使用許可、平戸城懐柔櫓の活用は指定管理者制度がとられている。その他の例としては、岡山県津山市において、市内の町屋4棟を改修してホテルとして運営するPFI-コンセッション方式がとられている。

イ 事業主体

宿泊施設の事業主体として、次の3パターンが想定される。

A：富山城のみを管理する事業者

B：公園全体を管理するPMO

C：デスティネーションを管理するDMO

Aは一般的な指定管理者などが、Bについては大阪城公園のPMO、Cについては愛媛県大洲城の城泊の事例がある（事例については4-1を参照）。

宿泊施設の運営と公園全体やデスティネーションの管理とは全く別のノウハウが求められるため、B、Cのパターンとした場合、B、Cの団体が直接宿泊施設を運営するのは難しいと考えられる。

ちなみに、事業者等ヒアリング時には、本事業において富山城を活用する運営事業者が公園全体の管理やデスティネーションの管理、まちづくりといった広い範囲の業務を行うことを求められた場合、重荷に感じるとの意見もいくつか寄せられたことから、この認識は概ね正しいと思われる。

このことから、宿泊施設として活用する場合には、城の運営事業者の業務範囲はAのパターンとすることが望ましいと言える。

6) 課題

ア 宿泊施設としての富山城単体での利益確保の難易度の高さ

宿泊施設の売上は客室単価×稼働数となるが、前述のとおり、富山城の改修は、ハード

面での制約があることから、多くの客室を確保することが難しく、最大限客室を確保した場合でも、4室程度が限度であると考えられる。この4室の客室で、安定的に利益を確保するためには、55～65%の稼働を確保し、一室あたり20万円～25万円の宿泊料を得る必要がある（客室数が少なくなればその分単価を上げる必要がある）ことが分かった。

このように高額な宿泊料金を設定する場合は、それに見合った魅力的な体験を用意する必要があり、周辺事業者や施設との連携を始め、公園全体での体験価値の向上も必要となる。無論、この体制を構築することは容易ではないことから、民間事業者にとって利益確保の難易度は高い。

これを実現するためには、付加価値をつけることを目的として新設で建物をつくる、また、既存の富山城公園内の施設を利活用するなど、追加施策も検討する必要があると考える。

イ 市民理解

博物館として公共で利用されていた施設を宿泊施設として利用することは、市民からの理解が得られない可能性がある。

今回設定した仮プランでは、カフェラウンジ機能を有する施設とし、一般の市民も利用できる余地を残すことで、市民の理解を促すことを想定したが、市から市民に対する説明や理解の浸透が必要である。

ウ 郷土博物館の移転費用

富山城を宿泊施設とした場合であっても、郷土博物館の機能は維持すべきであることから、その移転についても課題となる。

郷土博物館の中には専門的な展示や貴重な資料が多数存在することから、その移転には相応の費用や時間が必要になると見込まれる。

また、郷土博物館の移転先についても、新たな整備が必要になる場合があることから、事業化にあたって、それらを含めた総合的な判断が必要となる。

7. パークマネジメントに関する検討

7-1 パークマネジメント組織・体制の検討

ここでは、本事業において対象エリア全体を一体的にマネジメントする組織体・体制について検討する。なお、本調査では、本事業におけるパークマネジメント組織・体制を「PMO (Project Management Organization)」と呼ぶ。(理由は後述)

①パークマネジメント組織・体制を組成する目的

1) 一般的な目的・役割

パークマネジメント組織・体制を組成する目的及び役割として、一般的に、次の事項が考えられる。

図表 7-1 目的、役割の例 (例)

【目的】

- ✓ 賑わいの創出
- ✓ 地域活性化
- ✓ 管理運営の効率化 (事務の包括化等)
- ✓ サービス向上 (窓口一本化による利便性向上等)

【役割】

- ✓ エリア全体での目標、計画等の策定
- ✓ エリア内各施設・各事業間の利害関係調整
 - ・ イベント等の実施、開園日等の調整
 - ・ ルールの策定
- ✓ 公園利用者や地域への情報提供、調整
 - ・ ホームページの運営や広報活動等、情報発信
 - ・ 公園利用者や地域のニーズの調査、把握
- ✓ 異なる事業や施設で得た収益、費用の再配分、再投資
- ✓ 対外対応の一元化
- ✓ 情報・データの一元管理
- ✓ マーケティング 等

パークマネジメント組織の役割には、大きく分けると「計画」「調整」「実行」があり、活動範囲は「対象エリア」「周辺地域」「まち全体」のパターンが想定される。

例えば、大阪城公園の事例における大阪城パークマネジメント共同事業体は、「対象エリア」×「計画・調整・実行」を役割としており、新宿区立大久保公園における歌舞伎町

タウン・マネージメントは「まち全体」×「計画・調整・実行」を役割としている。

パークマネジメント組織・体制に関連するものとして、都市公園法に基づく「協議会」がある。都市公園法では、公園に対するニーズの多様化に対して地域の合意を得ていく仕組みとして「協議会」の設置ができることが定められており、参考になる（後述）。

なお、本事業においても、（本調査で検討する PMO とは別に、または、PMO として）都市公園法に基づく「協議会」を組織することが考えられる。

【参考】都市公園法に基づく協議会

平成 29 年の都市公園法の改正により、公園管理者は、公園利用者の利便性の向上を図るために、公園管理者と地域の関係者等とが必要な協議を行うための協議会を組織することができることとされた。

協議会では、イベント等の実施のための協議・調整や、公園の利用ルール決定、新施設導入や再整備等の方針・計画、都市公園のマネジメントの方針・計画、Park-PFI 導入にあたって設置することが望ましい施設についての意見を聞くことなどが想定される。

協議会において協議が整った事項については、その構成員は協議の結果を尊重しなければならないとされている。

■都市公園法

（協議会）

第十七条の二 公園管理者は、都市公園の利用者の利便の向上を図るために必要な協議を行うための協議会（以下この条において「協議会」という。）を組織することができる。

2 協議会は、次に掲げる者をもって構成する。

一 公園管理者

二 関係行政機関、関係地方公共団体、学識経験者、観光関係団体、商工関係団体その他の都市公園の利用者の利便の向上に資する活動を行う者であつて公園管理者が必要と認めるもの

3 協議会において協議が調った事項については、協議会の構成員は、その協議の結果を尊重しなければならない。

4 前三項に定めるもののほか、協議会の運営に関し必要な事項は、協議会が定める。

■都市公園法運用指針（第 4 版）

（2）運用に当たっての基本的な考え方

②協議内容

協議会の協議内容としては、例えば

- ・多様な主体が連携した地域の賑わいの創出のためのイベント実施に向けた情報共有、調整
- ・ボール遊びなど地域の多様な公園利用ニーズに応じた公園ごとの利用ルール
- ・保育所などの設置の検討に当たって、地域における情報共有、調整
- ・新たな施設の導入や大規模な再整備を含む都市公園の中長期的な整備方針・計画
- ・都市公園ごとの特性を踏まえた都市公園のマネジメントの方針・計画

などが考えられ、地域の実情や都市公園の特性等を踏まえ、地域の合意を得ながら都市公園の整備・管理・活用を進めるための協議を行うことが望ましい。

また、平成 29 年の法改正により創設された公募設置管理制度の活用に当たり、公園利用者

や地域の関係者のニーズの反映等の観点から、例えば、当該都市公園に設置することが望ましい施設について意見を聴くなど、円滑な事業実施のために協議会を活用することが望ましい。

なお、協議会は、単なる意見表明、要望の場ではなく、協議の結果につき、各構成員が責任を持ってその実行をサポートし、継続的に都市公園の質の向上、公園利用者の利便の向上を支えるための仕組みとして活用することが望ましい。

2) 本事業における PMO の目的・役割

本事業における PMO 組成の目的は、前述した将来像やパークマネジメントの目標の達成である。

本事業における役割については、下記のとおり、時系列の異なる複数の官民連携事業や直営事業が想定されることから、対象エリア内の各事業や施設管理者間の「調整」の役割が必須と考えられる。

過年度及び本年度に実施した事業者等ヒアリングでは、各施設の窓口が異なることによる公園利用手続きの煩雑さが指摘されている。これを解決する意味でも、公園利用者や周辺住民など関係者とのワンストップ窓口として行政各課と「調整」を行う役割があれば、利用者の利便性が向上、利用促進につながり、賑わいの創出に効果があると思われる。

〈 対象エリアで想定される事業 〉

- ✓ 公園・駐車場等の維持管理・運営事業（令和3年度～指定管理者制度導入）
- ✓ 郷土博物館・佐藤記念美術館運営事業（直営）
- ✓ 富山城を活用する事業（時期等未定）
- ✓ くすり関連施設整備・運営事業（時期未定）
- ✓ Park-PFI 等を利用した民間収益施設等の整備運営事業（時期未定）
- ✓ まちなか観光案内所運営（富山市から観光協会に運営委託） など

次に、対象エリアにおける施設の導入や再整備の企画・方針決定を担う「計画」の役割や、対象エリア内における事業の実施主体となる「事業実行」の役割について検討する。

この点について、民間主導によりエリア全体で一つの方向性を向いて事業を進めていくためには、「計画」の役割が必要と考えられる、また、全体で収益事業を行うときには、「事業実行」の役割を持つことが想定される。

しかし、事業者等ヒアリングでは、「調整」の役割は必須と考えられるものの、各官民連携事業をすべてまとめて行う事業主体となるような団体を組成することを義務付けられると、本事業への参画ハードルが上がり、望ましくないとの意見が多かった。PMO を組成しなくても、意見交換の場を設けることで足りるのではないかといった意見もあった。

これは、時系列の異なる複数の官民連携事業が進行しており、各事業の事業主体が変化しうることや、現時点では賑わいの少ない場所であり、PMO が積極的に収益事業を展開する余

地がないとみられているためと推察される。

PMO の役割を固定的に捉えるのではなく、段階に応じて変化させていくことが、本事業に適していると考えられる。

活動範囲については、事業者等ヒアリングの中で再開発事業との連携や、パークラボとの連携という意見が出されており、周辺地域や他の公園も含めてまちづくりや賑わい創出の役割を持たせる方向もあるが、今後の検討課題である。

まちづくりやまち全体に係る活動については、現時点ではそのようなニーズは把握されておらず、本事業における PMO の目的・役割とする必要はないと思われるが、今後の検討の中で対象として含めることも考えられる。

上記より、本事業における PMO は、「対象エリアにおける調整」をコアの役割とし、それ以外の役割については状況に応じて変化させる形が望ましい。

活動範囲や役割を固定せず、柔軟に変化する組織・体制であるため、本調査における PMO の「P」は Project と考える。

図表 7-2 本事業における PMO の役割の整理

		活動範囲		
		対象エリア	周辺地域	まち全体
役割	調整	◎コア	△	—
	計画	○	△	—
	事業実行	○	△	—

②想定される組織・体制

ここでは、前項で検討した本事業における PMO 組成の目的、役割を前提に、想定される組織・体制について整理する。

1) 組織・構成員

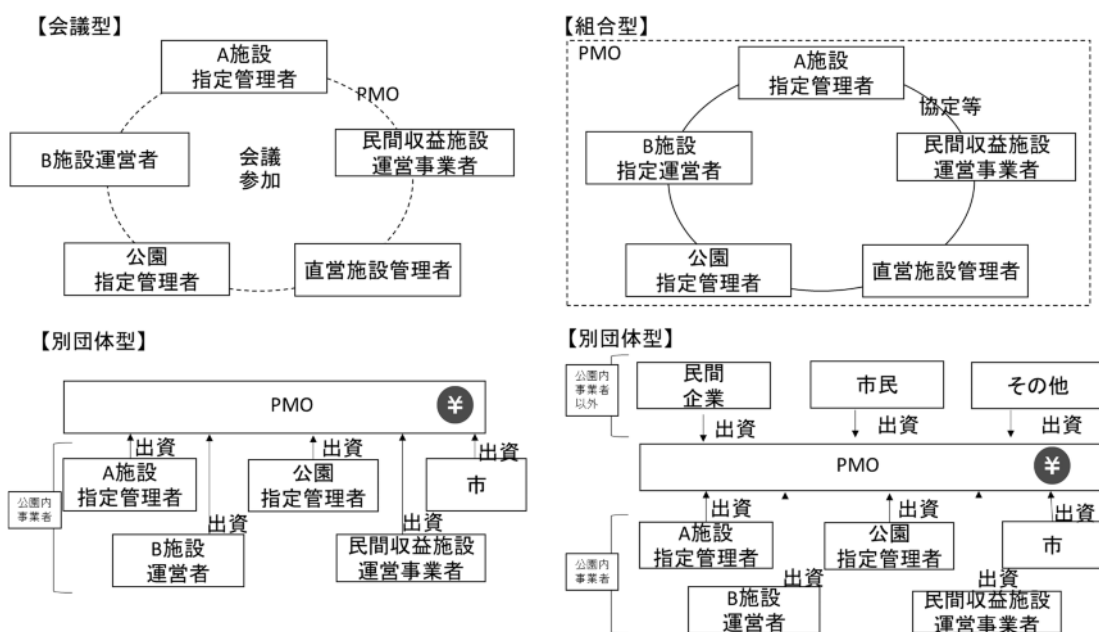
PMO の組織は様々な形態が考えられるが、例としては、次のパターンがある。

本事業における PMO では、すべてのパターンが想定しうるものの、会議型では、PMO が主体となって事業を行う場合に、構成員のだれかが実施主体となることになるため、PMO が主体的に事業を行う場合には適さないと考えられる。

図表 7-3 PMO 組織のパターン

パターン	概要
会議型	各事業主体、関係者の連絡調整会議を設ける 各施設管理者のいずれか、又は市が事務局を行う
組合理	各事業主体が協定等を選び、各施設管理者の事業とは区別された会計で運営する任意団体を組成する 各施設管理者のいずれか又は市が事務局を行い、運営費は協定等に基づき構成員のいずれかが管理する
別団体型 (施設管理者が出資)	各施設管理者とは独立した法人格を有する団体を組成する 施設管理者の出資により組成する PFI 事業の SPC に近い
別団体型 (施設管理者に限らず出資)	各施設管理者とは独立した法人格を有する団体を組成する 出資者を施設管理者に限らない 新規設立のほか、既存団体への出資や委託の形もありうる

図表 7-4 PMO 組織のパターン (イメージ図)

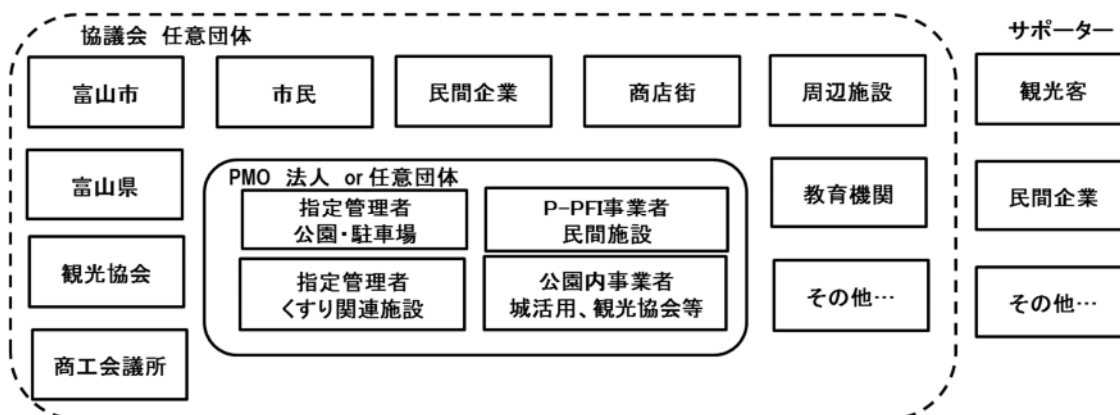


対象エリア内の調整を PMO の目的・役割とすれば、各施設の管理者は必須の構成員といえる。その他に、本事業を取り巻くステークホルダーとしては、富山市、富山県、市民、公園利用者等様々な主体が想定されるが、事業者等ヒアリングで構成員についての意見を聴取したところ、意思決定のスピードを確保するために、民間主導で実施するべきとの意見や、メンバーは広げすぎないほうがよいとの意見が聞かれた。

これを踏まえると、対象エリア内の調整というコアの役割については、各施設の管理者を構成員とする PMO が適していると考えられる。コアの役割を担う PMO の外側に、周辺施設や地域の企業等の連携・調整を図る協議会 (意見交換を主とする) があり、さらに、活動を

応援するサポーターが取り巻くといった複層的な体制が望ましいと考えられる。

図表 7-5 構成員のイメージ



3) PMO の活動資金、権限

将来像やパークマネジメントの目標を達成するためには、民間主導で持続的に対象エリアの賑わいを創出していく仕組みが必要である。賑わい創出のためには資金も必要となるため、PMO が活動資金を得て、対象エリアに投資し、対象エリアの魅力が向上することにより、それによって新たな活動資金が得られるという好循環を目指したい。

そこで、ここではPMO の活動資金とPMO の権限について検討する。

まず、PMO の活動資金について、事例等を参考に整理すると、下表のとおりとなる。

PMO の活動内容やPMO に与える権限にもよるが、本事業で考えうるものを整理した。

図表 7-6 PMO の資金源

項目	概要
利用料金	駐車場、公園施設の利用料金
入場料	郷土博物館、くすり関連施設の観覧料
行為許可使用料	行為許可使用料
物品貸出料	備品や遊具の貸出
イベント収入	イベント参加者からの参加費、協力費、共催料等
広告料	広告料 (ホームページ、対象エリア内施設等)
協賛金	イベント等での企業協賛
寄付金	企業・市民寄付や、クラウドファンディングによる資金調達
テナント料	テナントからの収益還元
会費	PMO の構成員やサポーターからの会費
委託料	PMO の活動に対する委託料、受託業務に対する委託料
補助金	PMO の活動や事業に対する補助金

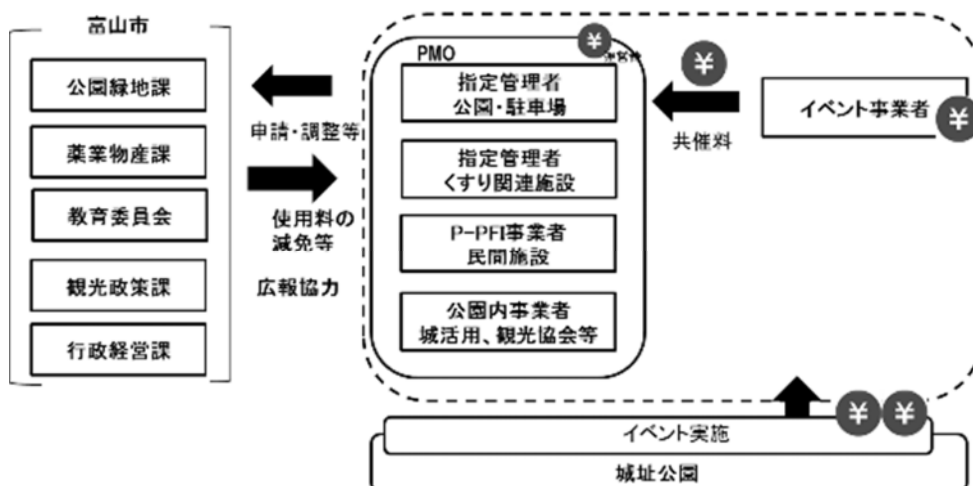
次に、PMOの権限の案として想定しうるものを整理した。

図表 7-7 PMOの権限（案）

権限	概要
市の事業に関する意見	PMOがエリア内の新事業、施設整備等について意見を述べることで、市は意見を尊重する義務を負う旨契約する
対象エリア内のルール決定	対象エリア内の管理運用ルールは、PMOが決定する（※決定プロセスには都市公園法の協議会を活用することも考えられる）
利用料金収受	PMOを指定管理者に指定し、駐車場等の利用料金収受の権限を与える 駐車場料金等を需要に応じて指定管理者が変更できる条例とする
行為許可	PMOを指定管理者に指定し、公園内での行為許可を出す権限を与える
テナント選定	設置管理許可（公園施設の場合）により、PMOに設置管理許可を与えた上で、PMOが事業パートナーを選定する（※転貸の形はできない）
イベント等独占実施	対象エリア内でのイベントは、PMO主催又は共催でなければならないことを市の使用許可の条件とする
広告掲示	PMOに屋外、屋内の広告版（デジタルサイネージ）等の設置に係る占用許可を与える（※屋外広告物条例との調整が必要）

積極的に許可権限などを与えるほか、PMOの実施する行為に対して、通常必要な使用料支払いを減免する等の優遇措置をとることで、活動を促進することも考えられる（例えば、PMOと共催のイベントについては、市は使用料を減免することとし、減免を加味して支払われる共催料をPMOの収入源とするなど）。

図表 7-8 活動（イベント）のイメージ



4) PMO の法人格

PMO を法人化する場合、法人格として、図表 7-9 の例がある。

法人化すれば、独立の権利義務主体となることができる。活動資金の調達等のためには、法人格がある方が有利な場合もあるが、この点については、法人を組成し、維持するコストがかかることや課税にも留意が必要である。

本事業の PMO については、調整を主な役割とすることや、現状の城址公園の収支の規模から考えると、独自の法人格を持たせる必要性は高くないと考えられる。

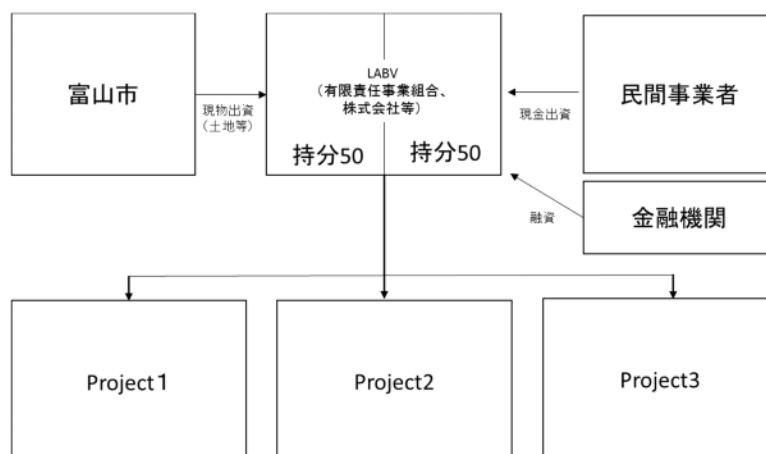
PMO の担うべき役割や得られる収益の変化に伴い、必要性が生じた場合に法人化することが適していると考えられる。

なお、市が関与する方法として、資金を出資するほかに、土地等を現物出資して LABV⁴をつくり、PMO とするという方法もある。

図表 7-9 法人格の例

項目	株式会社	特定非営利活動法人 (NPO)	一般社団法人	一般財団法人
根拠法	会社法	特定非営利活動促進法	一般社団法人及び一般財団法人に関する法律	
性格	営利	非営利	非営利	非営利
目的	定款記載の営利事業	特定非営利活動法に定める 20 分野	目的や事業に制約はなく、公益事業、収益事業、共益事業等	
設立方法	定款認証&登記	所轄庁認証&登記	定款認証&登記	定款認証&登記
主な設立要件	資本金 1 円 取締役 1 名以上	社員 10 人以上	社員 2 人以上	財産 300 万以上
剰余金	配当可	剰余金の分配不可	剰余金の分配不可	剰余金の分配不可

図表 7-10 LABV のイメージ

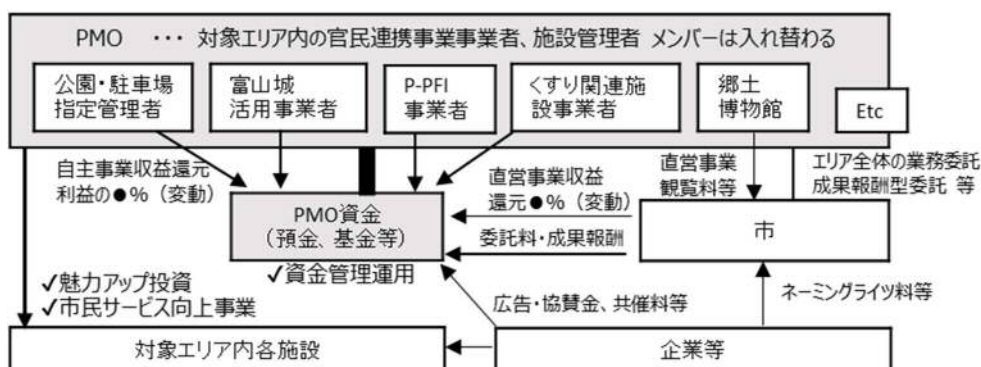


⁴ LABV (Local Asset Backed Vehicle) とは、PPP (官民連携) の一手法で、官が現物出資する公有地の資産価値を基礎に民間は資金を拠出して事業体を設立し、公共施設や民間収益施設を複合的に整備する手法。事業体は有限責任事業組合や株式会社等がある。

5) 本事業における PMO の方向性（小括）

本事業における PMO の案を下記のとおり作成した。

図表 7-11 PMO のイメージ案



ポイント

- ✓ 時系列の異なる複数の事業が進行しているため、構成員が変化しても継続する組織とする。
- ✓ 意思決定システムと資金管理の体制を有する組織体とする。（協定等により担保する）。構成員は流動するが「仕組み」と「PMO の活動資金」は変わらず持続する。
- ✓ PMO の資金は、エリア内事業者（市も含む）が、各事業の事業収益の一部を積み立てる。収益に連動する形とし、事業者の収益を確保しながら、活動資金を賄う。
- ✓ PMO は PMO 資金（基金、預金等）をエリアの魅力アップ、市民サービス向上の目的であれば、PMO の判断でいつでも何にでも使える（各事業者が共用するエリアの魅力アップ事業のほか、PMO が必要と判断すれば、個別施設の事業や設備投資等に使ってもよい）。
- ✓ 法人格は必要性が生じた場合に取得する。対象エリアにおける事業性が高まり、PMO として資金調達をして、施設を設置するような場合が考えられる。
- ✓ 政策目的（例：中心市街地の健康な高齢者の増加）に合致する目標を立て、目標達成に対して PMO に支払いを行う成果報酬型の委託なども活用する。

課題

- ✓ 民間事業者のみで組織体制を構築する場合、その時点のパワーバランスや知識の差から特定の事業者には有利な仕組みが作られてしまう可能性がある。公園の魅力アップや市民サービスの向上といった公益性と利益のバランスも重要である。市は、公平な立場から市が意思決定の仕組みづくりを支援するべきである。ただし、仕組みができた後は、民間主導の公園経営のために、市は PMO の意思決定に関与しないことが望ましい（施設管理者としての市は意思決定に関与する）。

- ✓ 現在の対象エリアの収支状況からすれば、対象エリアから得られる収益だけでPMOの活動資金を賄うことは難しい。そのため、特にPMO組成の初期においては、市として何等かの形で活動資金を支援する必要がある。例えば、市が収受する駐車料金の一部を還元することや、一定期間委託料を支払い運営すること、芝生広場、トイレ、各施設の諸室、公園の出入り口、園路等にネーミングライツを導入し、その収入を充てることも考えられる。

8. 事業収支シミュレーション

8-1 事業収支シミュレーションの前提条件

1) 考え方

事業収支シミュレーションは、くすり関連施設と対象エリア（くすり関連施設を含まない）の2つのパートに分けて実施した。

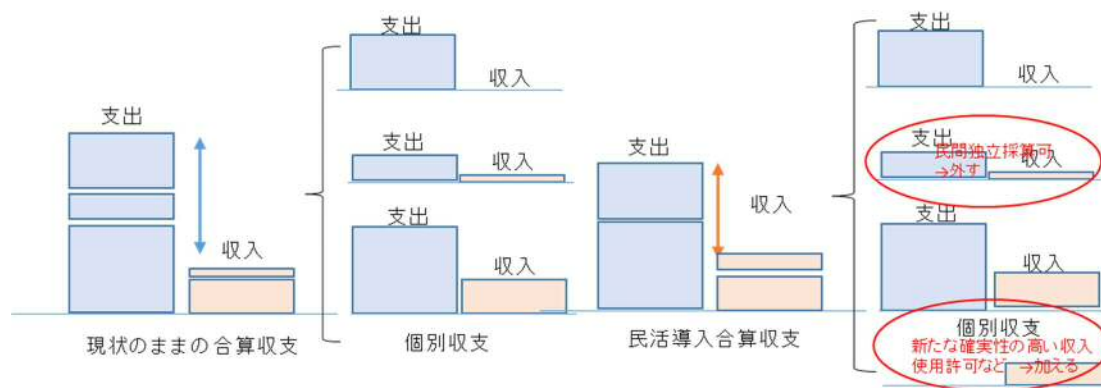
くすり関連施設については令和元年度に PPP 導入可能性調査が実施されているため、原則として当該調査結果を活用し、複合化を想定した場合の VFM を算定した。（前述）

ここでは、対象エリア（くすり関連施設を含まない）について、いくつかの民活導入シナリオを設定した上で、現状のままの管理運営を続けた場合と、民活を導入した場合の将来の市の費用負担を比較する。

現時点ではどのような事業を実施し、どの程度の効果が見込めるかについては、未定であるため、下記類型の事業のみを収支に見込むこととする。

- ✓ 事業者等ヒアリング等により独立採算事業が見込まれる事業
→その民間事業によって活用する施設（場所）に対し、市が従前に支出していた維持管理費等の支出がなくなる。また、当該事業により公園施設等の使用料が発生する場合、市の収入として使用料が入ると考える。

図表 8-1 城址公園に関する事業収支シミュレーションのイメージ



2) 前提条件の設定

ア 現状維持の考え方

● 現状維持

- … 収入及び維持管理費は、現状レベル（過去実績を参考とする）
事業期間内に実施する投資として、松川周辺エリアの整備を見込む
事業期間内に更新や大規模改修が想定される建物については取得時と同額又は計画額で整備すると見込む（※工作物等については含まない）

イ 民活導入シナリオ

● 民活導入シナリオ A (前述 5-2 「イメージ 1」を想定)

… 富山城を民間施設 (ホテル等) に用途変更する

No	収支に見込む民活事業	時期	概要
1	パークマネジメント事業 (指定管理者の導入)	FY 1	公園及び駐車場の指定管理
2	富山城活用事業	FY 5	改修含め独立採算 使用料なしと設定 (郷土博物館は移転してくすり関連施設と複合化し、機能を維持すると仮定)
3	佐藤記念美術館・本丸亭 目的外使用許可 (時間外)	FY 5	食事場所としての使用を見込む
4	飲食施設 P-PFI 事業	FY10	公園敷地使用

※FY…会計年度

● 民活導入シナリオ B (前述 5-2 「イメージ 2」を想定)

… 富山城を用途変更しない

No	収支に見込む民活事業	時期	概要
1	パークマネジメント事業 (指定管理者の導入)	FY 1	公園及び駐車場の指定管理
2	飲食施設 P-PFI 事業	FY10	公園敷地使用

ウ 収支の考え方

収入については、民活導入により収入が増加すると考えられる項目について、収入を追加する。支出については発生する期間内に市が実施する投資を見込む。

民間事業者が独立採算で実施すると考えられる事業や施設については、当該事業や施設に対して市が現在支出している費用が不要となると考える。

エ 事業期間の設定

事業期間は、15 年間で設定する。

8-2 シミュレーション結果

1) 結果

対象エリア（くすり関連施設を含まない）の事業収支シミュレーションの結果は、下表のとおり。現状維持よりも、民活導入をした方が、市の収支は改善する。現状の支出—収入の額を100とした場合、シナリオAでは約7%、シナリオBでは約2%の改善となる。

図表 8-2 事業収支シミュレーション結果

(単位：%)

	現状維持	シナリオ A	シナリオ B
支出—収入	100	93	98

※現在価値化していない

2) 留意事項

上記結果は、あくまで一定の想定を置いたシミュレーションであり、実際に上記のとおりとなるわけではない。特に、賑わい増加に伴う収入・費用の増加については、シミュレーションに見込んでいないことに留意が必要である。

また、このシミュレーションでは、更新や大規模修繕については現時点で予測可能な項目のみを計上しており全施設を網羅できていないこと、さらに、くすり関連施設整備運営や郷土博物館の移転費用も含んでいないことについても留意する必要がある。対象エリア全体での事業の方向性を検討するうえでは、これらを総合して効果を判断する必要がある。

加えて、前項で検討したPMO組成の効果についても、現段階では、事業シミュレーションにより効果を試算することが難しく、今後の検討課題と考えられる。

9. Social Value (Social Impact) の計測モデル検証

9-1 Social Value (Social Impact) の意義

①検討の目的

富山市では、これまで、複数の PPP/PFI 事業を実施してきたが、ハード整備事業が先行してきたのが実情である。しかし、ハード整備事業においては、VFM に基づく事業効果が重視されがちで、整備後に得られる事業効果については、十分な検証や分析が行われていないことが多い。そこで、財政負担削減効果以外の効果の検証方法を検討するとともに、今後取り組むべき事項を整理する。

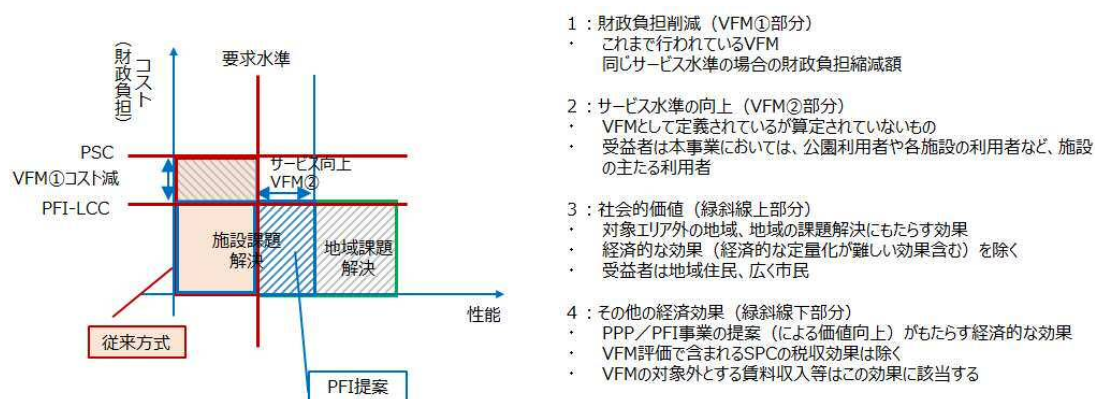
②本調査における Social Value (Social Impact) の定義

本調査では、PPP/PFI 事業において VFM として把握される財政負担削減効果以外のすべての効果を Social Value (Social Impact) と定義する。

公共事業では、事業目的として「賑わいの創出」や「市民サービスの向上」「回遊性の向上」等のお金に換算できない目標が掲げられることが多い。

また、PPP/PFI の導入を決定する際には、定量的効果に加えて定性的効果についても評価することが一般的である。こうした定性的な事業目的や、定性的な効果として表現される事項は、本調査の Social Value (Social Impact) と概ね一致すると考えられる。

図表 9-1 PPP/PFI 事業における Social Value (Social Impact) のイメージ図



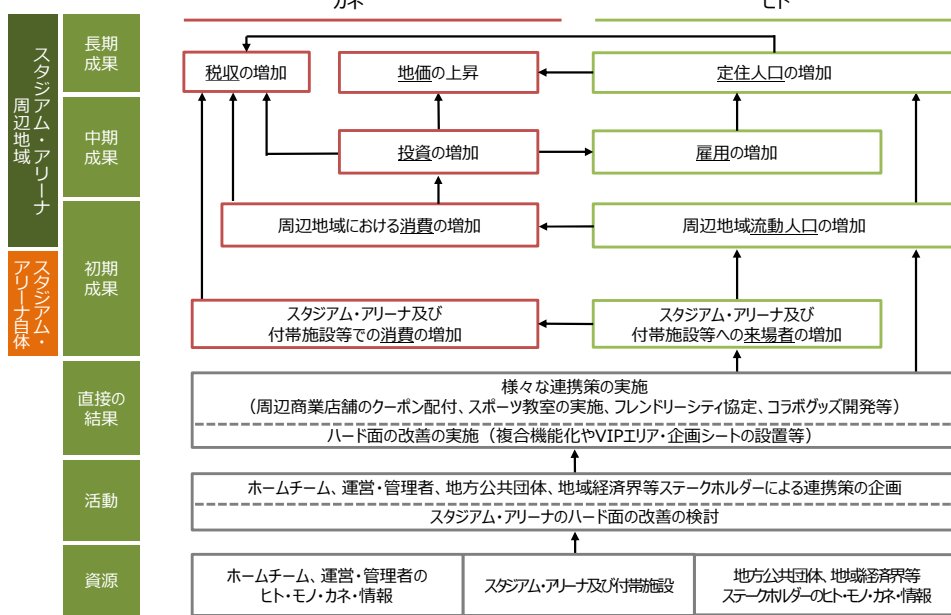
9-2 参考事例

【No. 1】スタジアム・アリーナ等の効果測定モデル（スポーツ庁）

ロジック・モデルによる、スポーツ関連の効果測定の例として、スポーツ庁によるスタジアム・アリーナ等の効果測定モデルが挙げられる。

下図に、スタジアム・アリーナを含む複数の資源により、スタジアム・アリーナ内及びスタジアム・アリーナ周辺にもたらされる経済的効果のモデルを示す。

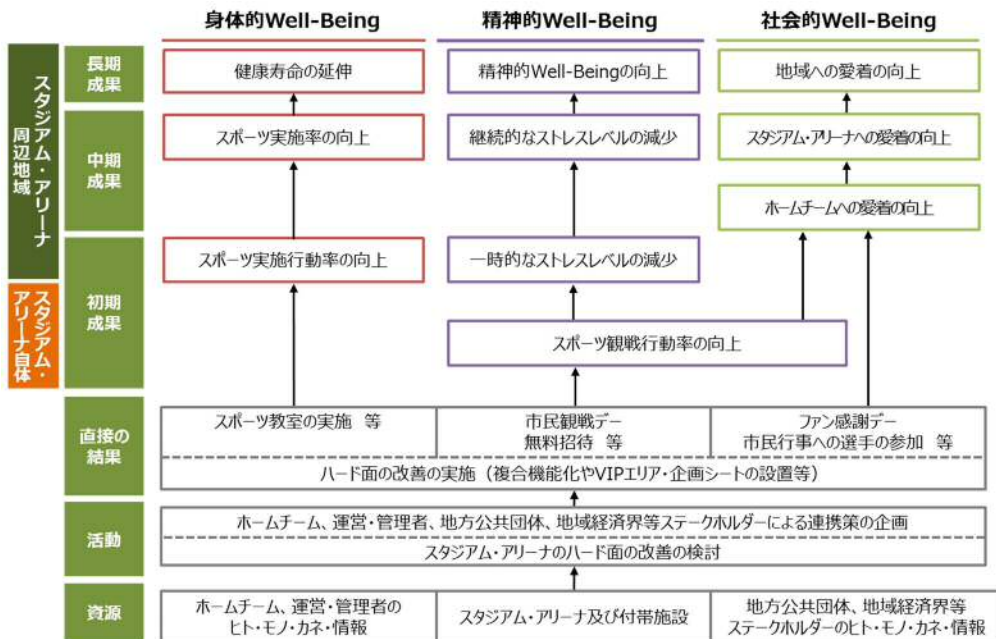
図表 9-2 スタジアム・アリーナ等の経済的効果



出典：スポーツ庁「社会的インパクト評価の手法を用いたスタジアム・アリーナ効果検証モデル検討報告書」

スポーツ庁では、スタジアム・アリーナ等の資源がもたらす効果は、経済的効果のみならず、心身の健康や地域愛の向上といった社会的効果があると考え、下記のような、社会的効果のロジック・モデルを作成している。

図表 9-3 スタジアム・アリーナ等の社会的効果



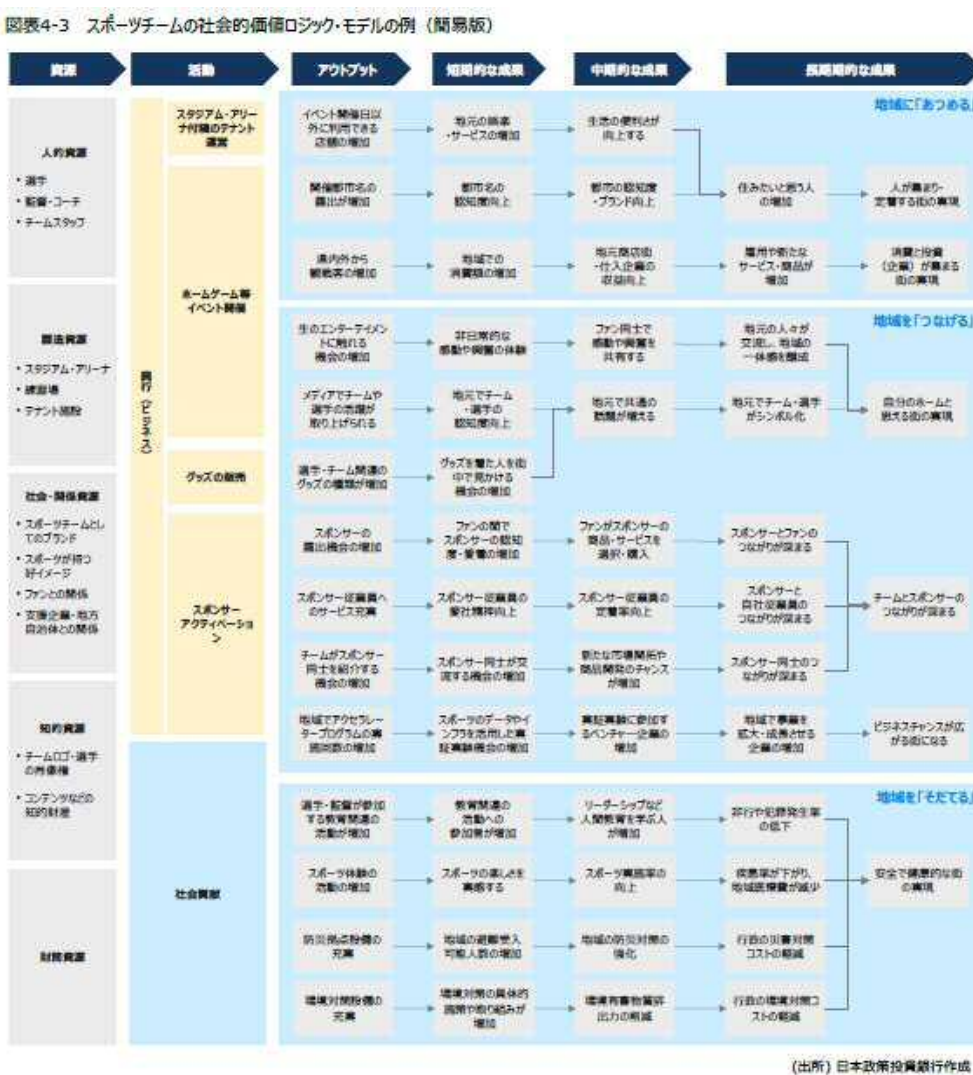
出典：スポーツ庁「社会的インパクト評価の手法を用いたスタジアム・アリーナ効果検証モデル検討報告書」

【No.2】 スポーツの価値算定モデル (㈱日本政策投資銀行)

㈱日本政策投資銀行地域企画部は、「スポーツの価値算定モデル調査」(2020年3月、DBJ調査レポート)において、スポーツチームの価値を「経済的価値(当該レポートでは「財務価値」としている)」と「社会的価値」とで算定している。このうち、「社会的価値」は、スポーツチームの事業活動を通じて地域や他産業を中心としたステークホルダーにもたらされる価値であり、その可視化のために、ソーシャルインパクト評価の手法を用いて分析を試みている。この分析で用いられたロジック・モデルの簡易版は図表9-4の通りである。

スポーツチームの資源・活動を「興行(ビジネス)」「興行以外(社会貢献)」に区分して検討し、社会的価値(あつめる、つなげる、そだてる)の実現に繋がる因果関係を整理している点に特徴がある。

図表9-4 スポーツチームの社会的価値ロジック・モデルの例(簡易版)



出典:「スポーツの価値算定モデル調査」2020年3月 ㈱日本政策銀行地域企画部

【No.3】活動に関する効果の測定（金沢文化スポーツコミッション）

金沢文化スポーツコミッションは、金沢の深い文化の土壌とスポーツをツールに、地域コミュニティ・地域経済の活性化、文化とスポーツの振興、そして金沢ブランドの醸成・発信を目的として、平成30年7月1日に設立された団体である。

次の取組を実施している。

取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 金沢文化スポーツコミッションによる多様かつユニークな活動を踏まえ、これらの活動がいかなる効果を地域にもたらしているかを、誘致した大会をケーススタディとして、ロジック・モデルを活用して、効果の測定を試みている。 ● 金沢文化スポーツコミッションの掲げる3つのミッションを長期の効果と捉え、誘致した大会における様々な関係者とその協力体制を資源として、実際に実施した活動がどのような効果に繋がったと考えられるかを作成。
------	---

図表 9-5 金沢文化スポーツコミッションの大会誘致活動の効果測定のためのロジック・モデル



出典：「金沢文化スポーツコミッションの活動に関する効果の測定」報告書（2019年11月、㈱日本経済研究所）

9-3 計測モデルと KPI の検討

①手法

事業開始前に行われる公共事業の定量的効果の測定方法としては、生産活動を通じた需要の拡大に着目し、産業連関分析を活用して算出する「経済波及効果の算定」や、各種の便益を金銭価値化してコストと比較する「費用便益分析」等、複数の手法がある。

ある事業や組織の活動の成果を評価する方法としては、プログラム評価、社会的インパクト評価、参加型評価、実情重視型評価、発展的評価など様々な評価手法がある。

わが国の官民連携手法に関しては、VFM 以外の定量評価モデルは確立していないため、個別に検討する必要がある。

②本事業における計測モデル・KPI の検討

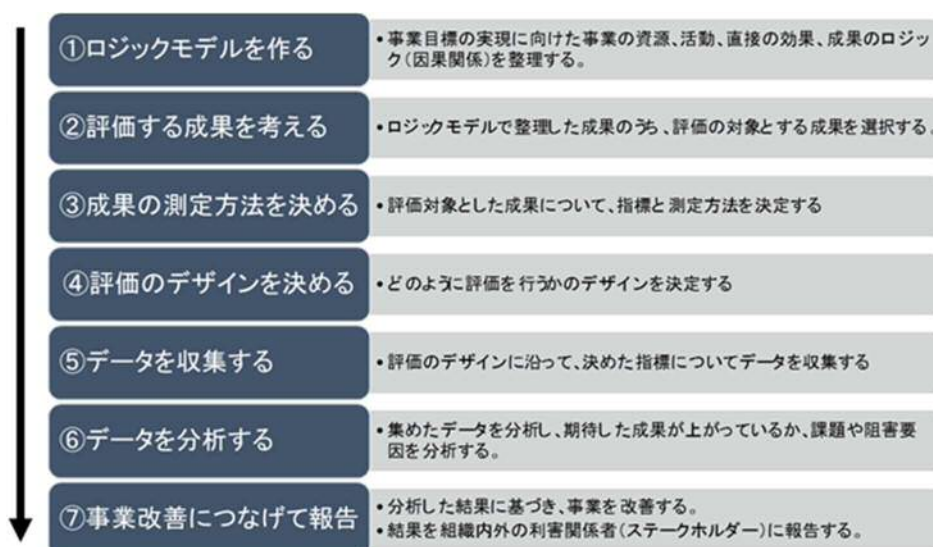
1) 計測モデル・KPI の検討の考え方

城址公園へのパークマネジメント導入の目的（事業実施により得たい効果）には、経済的側面のみならず社会的側面（賑わいの創出など）があり、それが非常に重要である。

また、事業を実施していくにあたり、効果の測定を活動の目標の明確化や、活動内容の改善につなげることが重要であることから、「社会的インパクト評価」の手法による評価手法を検討することが有効と考えられる。

社会的インパクト評価は、ある活動が、どのような直接の活動（アウトプット）を生み、それが初期・中期・長期的にどのような成果（アウトプット）につながるかを示すロジック・モデルを作成した上で、評価すべき項目とその評価方法を定めて、定期的に効果測定を行う方法である。社会的インパクト評価のプロセスは次図の7つで構成される。

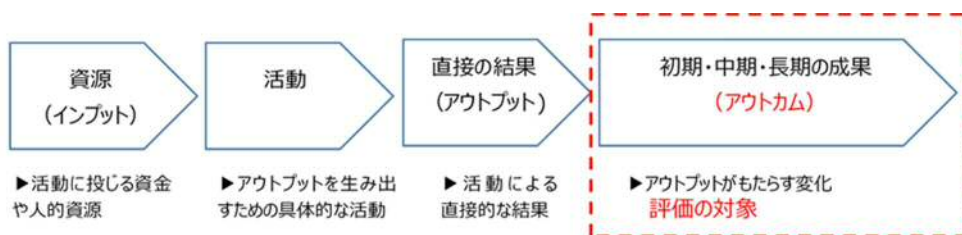
図表 9-6 社会的インパクト評価の評価プロセス



出所：内閣府ホームページ『PwC あらた有限責任監査法人 内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」社会的インパクト評価実践研修ロジック・モデル作成の手引き』（平成 29 年）より(株)日本経済研究所作成

上述の流れの①ロジック・モデルとは「もし～ならば、こうなるだろう」という仮説のもと、インプット・活動・アウトプット（直接の効果）・アウトカム（成果）の因果関係を示すものである。本調査では、このロジック・モデルを可視化することで、城址公園へのパークマネジメント導入の活動と価値を創造する因果関係を示し、その因果関係上などのポイントを社会的価値として評価する対象とするか、そして、それに対して、どのような指標・測定方法が想定できるかを検討する。

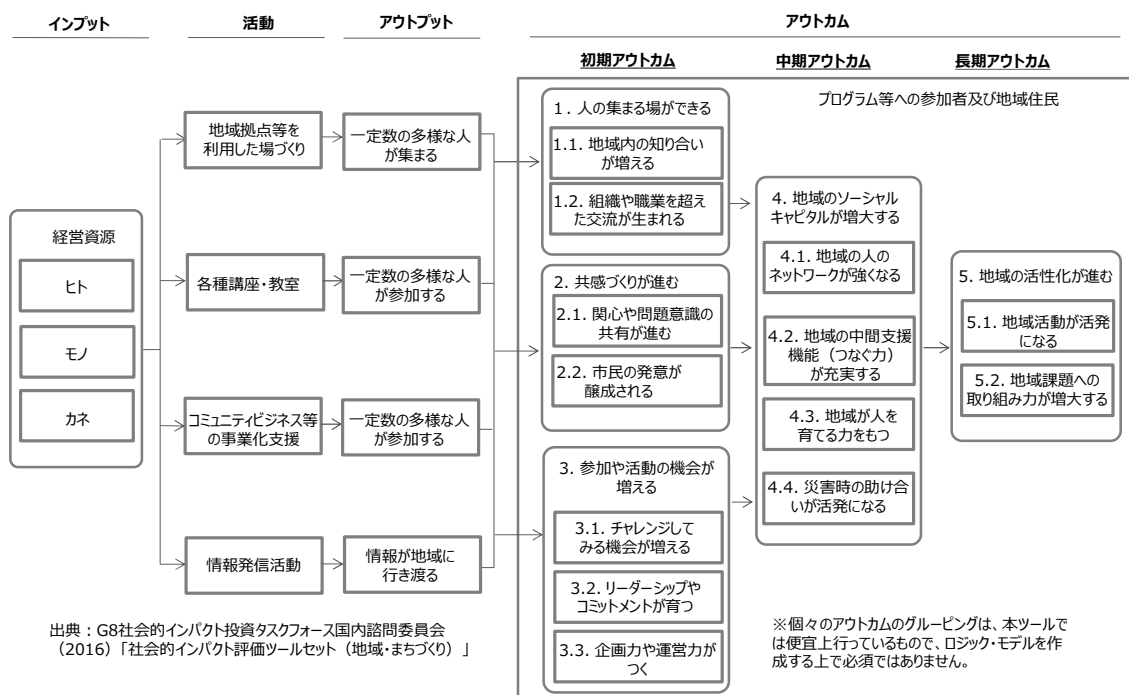
図表 9-7 ロジック・モデルによる評価の流れ



出典：スポーツ庁「社会的インパクト評価の手法を用いたスタジアム・アリーナ効果検証モデル検討報告書」

以下は、上記の「ロジック・モデルによる評価の流れ」に従って、作成されたロジック・モデルのイメージである。

図表 9-8 まちづくりの事業を測定するためのロジック・モデルのイメージ



出典：G8社会的インパクト投資タスクフォース国内諮問委員会（2016）「社会的インパクト評価ツールセット（地域・まちづくり）」

2) 本事業において想定されるロジック・モデル

前述した将来ビジョン案とパークマネジメントの目標を踏まえて、事業実施による効果について、想定される要素を整理すると、次のとおりとなる。

なお、ここでは、市の財政負担半減に対応する効果を経済的效果、それ以外の効果を社会的効果として整理している。

図表 9-9 本事業について想定される資源・活動と効果

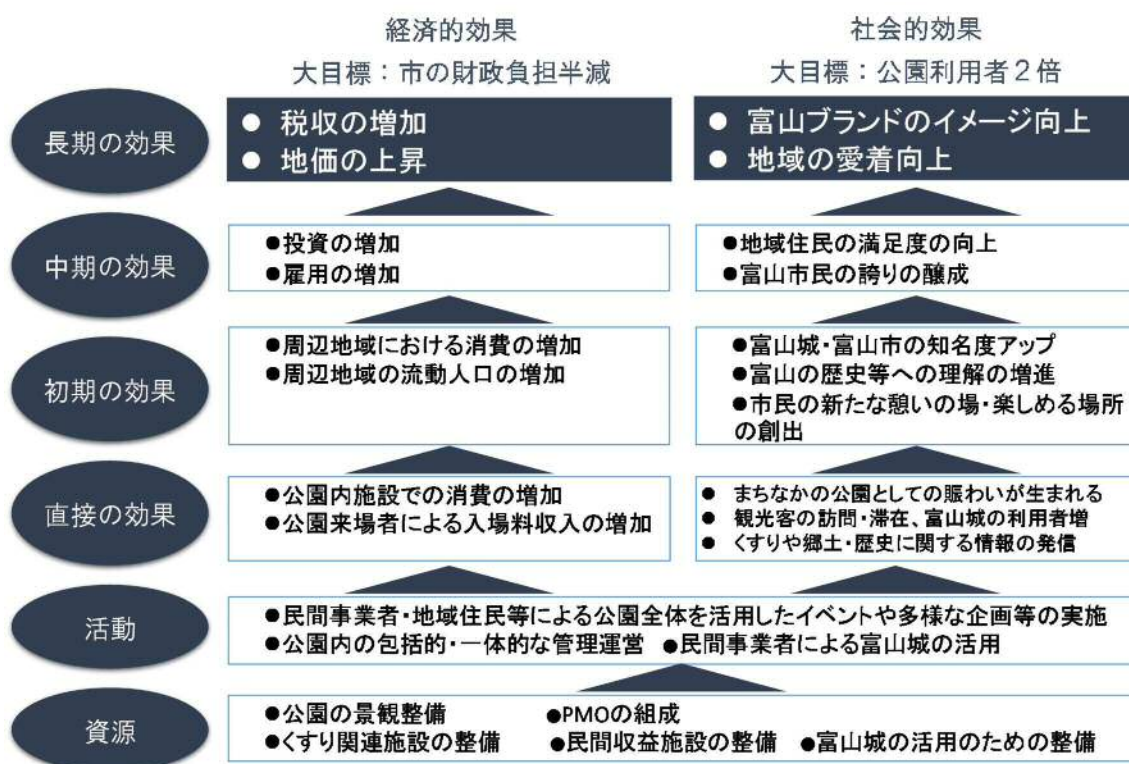
資源 (インプット)	<ul style="list-style-type: none"> ・くすり関連施設の整備 ・富山城の活用のための整備 ・民間収益施設の整備 ・公園の景観整備 ・PMOの組成
活動	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者による富山城の活用 ・民間事業者等による公園を活用するイベントや多様な企画等の実施 ・公園内の包括的・一体的な管理運営 ・公園外の施設、主体と連携したイベント等の実施



分類	経済的效果	社会的効果
① 直接の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・公園利用者・来訪者の増加による公園内施設で消費の増加 ・公園来場者による入場料等収入の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・まちなかの公園としての賑わいが生まれる。 ・観光拠点として多くの観光客が訪れ滞在する。 ・郷土博物館の利用者が増加する。 ・くすりや郷土・歴史に関する情報の発信
② 初期成果	<ul style="list-style-type: none"> ・公園利用者の増加による周辺地域における消費の増加 ・周辺地域の流動人口の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・富山城・富山市の知名度のアップ ・富山の歴史等への理解の増進 ・市民の新たな憩いの場・楽しめる場所の創出
③ 中期成果	<ul style="list-style-type: none"> ・投資の増加 ・雇用の増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民の満足度の向上 ・富山市民の誇りの醸成
④ 長期成果	<ul style="list-style-type: none"> ・税収の増加 ・地価の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ・富山ブランドのイメージ向上 ・地域の愛着向上
⑤ 大目標	<ul style="list-style-type: none"> ・市の財政負担の半減 	<ul style="list-style-type: none"> ・公園利用者数2倍

上記をロジック・モデルとして整理したものを次頁に示す。

図表 9-10 本事業の効果測定のためのロジック・モデル（案）



3) KPI の検討

KPI (Key Performance Indicator) とは、重要業績評価指標などともいわれるもので、目標値に対する状況を示す指標の意味で使われることが多い。

上述したロジック・モデルをベースとして、目標達成のための KPI を想定すると、例えば、次のとおりとなる。

ア「活動」の達成度を把握するための KPI (例)

活動	KPI (例)
・民間事業者・地域住民等による公園全体を活用したイベントや多様な企画等の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・要求水準で示した公園全体を活用したイベントや企画等の回数をクリアしているかどうか。 ・提案書で提案された公園全体を活用したイベントや多様な企画等の実施がなされているかどうか。
・民間事業者による富山城の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・提案書で提案された富山城の活用が実施されているかどうか

イ 「直接効果」の達成度を把握するための KPI (例)

経済的効果	KPI (例)
・ 公園利用者・来訪者の増加による公園内施設での消費の増加	・ 公園内施設における消費額 ○万円/年 (場合によっては、段階的に目標額を設定する)
・ 公園来場者による入場料収入増加	・ 公園来場者による入場料収入 ○万円/年 (場合によっては、段階的に目標額を設定する)

社会的効果	KPI (例)
・ まちなかの公園としての賑わいが生まれる	・ イベント等開催回数 ○回/年 ・ イベント等参加者数 ○万人/年 (場合によっては、段階的に目標額を設定する)
・ 観光拠点として多くの観光客が訪れ滞在する。	・ 公園来場者数 ○万人/年 ・ 観光客来園者数 ○万人/年 (場合によっては、段階的に目標額を設定し、大目標に到達できるように設定する)
・ 富山城の利用者の増加	・ 富山城への入場者数の○万人/年 ・ 富山城ホテルの宿泊者数 年○人 ・ 富山城を活用した商品の売上 ○万円/年 (場合によっては、段階的に目標額を設定する)
・ くすりや郷土・歴史に関する情報の発信	・ くすり関連施設及び郷土博物館の入場者数 ○万人/年 ・ 施設の SNS のフォロワー ○万人 (場合によっては、段階的に目標額を設定する)

ウ 「大目標」の達成度を把握するための KPI (例)

大目標	KPI (例)
・ 市の財政負担半減	・ パークマネジメント導入をしなかった場合の市負担額との比較で、1/2 になっている
・ 公園来場者 2 倍	・ 公園来場者が、パークマネジメント導入前の約 34 万人の 2 倍の約 68 万人以上

なお、短期的に把握可能なのは、「活動」と「直接の効果」の部分である。また、一定の期間を経たのち、大目標である「市の財政負担半減」と「公園利用者 2 倍」の達成状況を確認することが可能となる。このように達成度の把握のために時間がかかるものがあることに留意が必要である。

効果の中には、公園内の指標では把握できない、周辺状況や他の要因からの影響を受ける効果がある（前述の初期・中期・長期の効果として想定されるもの等）。こうした効果は「本事業の効果」として評価することが難しい。

しかし、本事業だけの効果とはいえなくても、その方向に向かっているかどうかを把握していくことは、市の施策の検証を行う上でも重要である。そのため、達成度を把握するための KPI を設定し、モニタリングしていくことも考えられる。

9-4 モニタリングへの反映の検討

1) モニタリングのために必要な事項

ア 現状把握

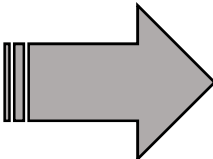
現時点では、城址公園の正確な入場者数や、属性、その他の情報が把握できていない。

収入及び費用についても、本調査の中である程度は把握できたものの、対象エリア単位で管理されていないため、過去の投資を含めて、収入と支出を正確に把握することが困難であった。次年度には指定管理者制度が導入され、エリア単位での情報把握が促進されると考えられるため、公園の利用者数や、収入・費用を把握・整理したうえで、それを踏まえ、事業実施スケジュールと目標年次を定めることが必要である。

特に明らかにすべきと考えられる項目を以下に示す。

● 公園利用者

大目標として、「利用者数の倍増」が提唱されているが、現在利用者が、公園内のどこに（対象施設）、何のために（目的）来ているのか把握されていない。これを把握・整理したうえで、将来の大目標を達成するためのスケジュールを設定する必要がある。

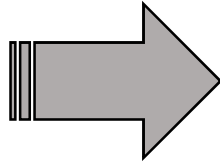
項目	現状	事業期間を鑑み目標達成年を想定し、段階的に増加を検討	大目標
郷土博物館来訪者	※1		※1
まちなか観光案内所来訪者	※1		※1
外国人観光客	※1		※1
くすり関連施設入場者	—		※1
公園内催事参加者	—		※1
市民の日常利用	※1		※1
合計	約34万人 ※2		約68万人※2

※1：整理する数値

※2：重複利用等があるので、必ずしも※1の総和が合計とはならない。

● 消費額・入場料収入

項目	現状	事業期間を鑑み目標達成年を想定し、段階的に増加を検討	KPIにおける想定
郷土博物館入場料	※1		—

くすり関連施設入場料	—		※2
公園内施設入場料収入計	※1		※2
公園内消費額（飲食施設等）	※1		※2
公園内催事における消費額	—		※2
公園内消費額計	※1		※2

※1：整理する数値

※2：KPIに基づいて想定する数値

● 市の財政負担について

現状（再編前の城址公園の収支）			将来（大目標達成時を想定）		
対象施設	項目		対象施設	項目	
富山城	維持管理費用	※1	富山城	富山城活用に関する市の負担費用	※2
	修繕費	※1			
	光熱水費	※1			
郷土博物館	維持管理費用	※1	くすり関連施設 郷土博物館	くすり関連施設、郷土博物館に関する市の負担	※2
	修繕費	※1			
	光熱水費	※1			
公園・駐車場	維持管理費用	※1	公園・駐車場	維持管理費用 修繕費 光熱水費	※2
	修繕費	※1			
	光熱水費	※1			
まちなか観光案内所	運営委託費用	※1	まちなか観光案内所	運営委託費用 修繕費 光熱水費	※2 ※2 ※2
	修繕費	※1			
	光熱水費	※1			
指定管理料支出		※1	指定管理料支出		※2
城址公園に関する市の費用		※1	城址公園に関する市の費用		※3
入場料収入 ※3	富山城	※1	入場料収入	くすり関連施設 郷土博物館	※2 ※2
	郷土博物館	※1		その他施設	
その他収入		※1	その他収入		※2
城址公園における市の収入		※1	城址公園における市の収入		※3
城址公園における市の負担		※1	城址公園における市の負担		※4

※1：整理する項目

※2：KPIに基づいて想定する数値

※3：※2の想定から算出可能な項目

※4：現状の市の負担の1/2となることが大目標で定められている。

イ 目標年次の設定

事業スケジュールを鑑みて検討すべきである。コスト半減と利用者倍増を1年で達成することは難しいと考えられるものの、あまりに長期に設定すると、目標達成の道筋が曖昧になるとともに、達成に近づかない場合の要因分析と改善が具体的に検討しにくくなる。

例えば、一般的な指定管理期間が3年～5年程度で設定されていることを踏まえて、次期指定管理者導入又はPMOの組成から5年程度での目標達成を一つの目途として、徐々に目標を達成できる設定とすることが考えられる。

図表 9-11 目標年次を想定した場合の大目標達成のための目標設定（例）

項目	導入前	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
公園利用者数	約34万人	20%増	40%増	60%増	80%増	約68万人
市の財政負担 (負担—収入)	100% とする	10%減	20%減	30%減	40%減	50%減

ウ 継続的な調査の実施

ロジック・モデル（案）で提示した初期・中期・長期の効果については、次のような指標や把握方法が想定される。一定の期間ごとに時系列比較することで効果が明らかになるため、継続的な調査が求められる。

図表 9-12 初期・中期・長期効果の把握方法（例）

内容	把握方法	
初期効果	周辺地域の消費の増加	・周辺の商業売上高（メッシュ統計）の時系列比較 ・公園におけるイベント開催日と非開催日における商業売上比較（アンケート調査等）
	周辺地域の流動人口の増加	・周辺の交通流動調査（時系列比較） ・公園におけるイベント開催日と非開催日における交通流動比較
	富山城・富山市の知名度アップ	・富山城・富山市の知名度調査（時系列比較） ・SNSフォロワー数調査
	富山の歴史等への理解の促進	・富山の歴史等への関心度調査（時系列比較） ・公園施設来訪者アンケート等
	市民の新たな憩いの場・楽しめる場の創出	・市民アンケート等（時系列比較）
中期効果	投資の増加	・周辺地域の投資動向や開発動向（時系列比較）
	雇用の増加	・市の雇用係数（時系列比較） ・雇用についてのアンケート調査等
	地域住民の満足度向上	・市民アンケート（時系列比較）
	富山市民の誇りの醸成	・市民アンケート（時系列比較）

長期効果	税収の増加	・周辺からの税収比較（時系列比較）
	地価の上昇	・固定資産評価額比較（時系列比較）
	富山ブランドのイメージ向上	・地域ブランド調査（時系列比較）
	地域の愛着向上	・市民アンケート（時系列比較）

2) モニタリングの仕組みと体制

モニタリングについては、時系列の異なる複数の事業が存在し、加えて、効果が発現するエリアが異なるため、複層的なモニタリングとなることが想定される。

A：個別事業モニタリング…個別事業の効果把握・検証

B：対象エリアモニタリング…対象エリア内での効果把握・検証

C：政策評価モニタリング…対象エリア外、市全体への効果把握・検証

これらのモニタリングは、それ自体に負荷がかかる業務であり、コストが発生する。仕組みを考える上では、分かりやすい項目、方法とし、適切な頻度とすることはもちろん、できる限り既存の体制あるいは他事業やルーティーンで行っている統計調査や各種事業評価、監査等と併せて効率的に実施することが重要である。

- ✓ 分かりやすい項目
- ✓ 合理的な項目数
- ✓ 適切な頻度
- ✓ 既存の体制、ルーティーン業務とあわせた効率的な実施

また、各課・各部が各事業で設定した指標及び収集したデータを庁内で簡単に共有できる仕組みを構築することも、継続させるためには必要であると考えられる。

さらに、モニタリングをただけでは意味がなく、事業の改善につなげる好循環を生む必要がある。そのためには、指標と結果を「公表」する仕組みが必要である。

次頁に、本事業を題材としたモニタリングのイメージ図を示す。

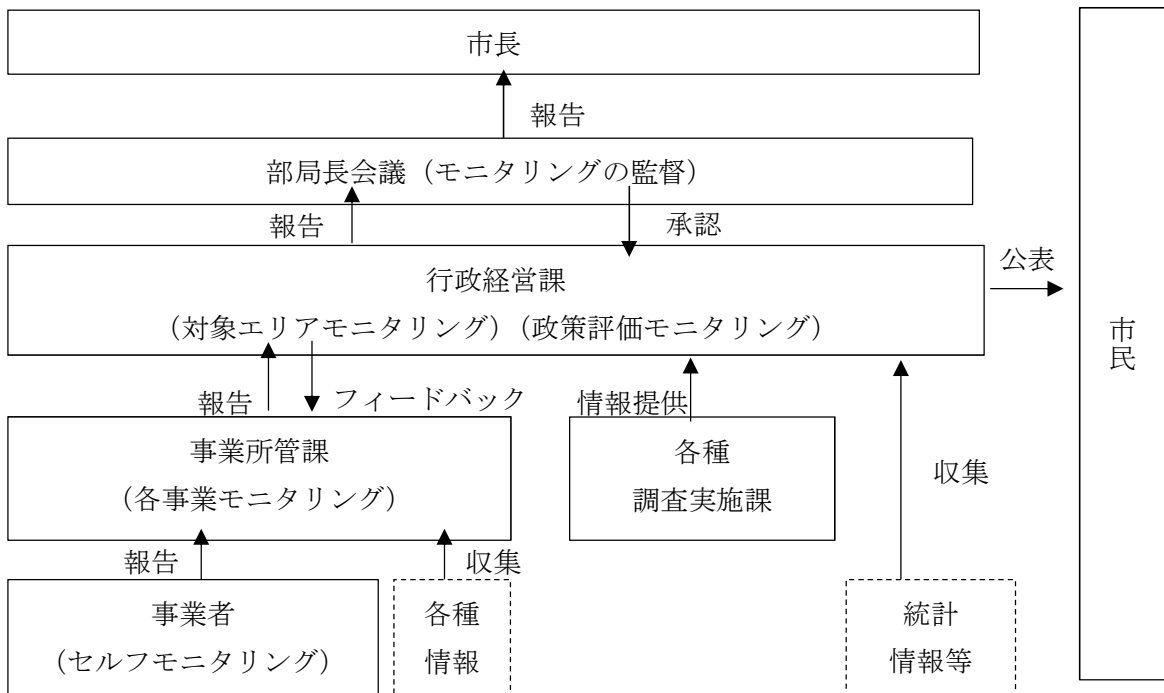
富山市には官民連携事業を推進する部署（行政経営課）があるため、官民連携推進部署がモニタリング担当部署を兼ねる方法を検討しているが、官民連携推進に係る専門部署がない場合は、企画や財政部局が担当することが望ましいと考える。

図表 9-13 モニタリングのイメージ

■実施フロー

(事業実施前)	所管課において目標・モニタリング項目・計画を作成 ※特定事業選定の際 ※最大1ペーパー程度のイメージ
(事業開始時)	モニタリング担当部署に計画を提出 ※モニタリング担当部署の業務計画に反映 (「行政改革実施計画」等の既存計画に載せるなど) ※所管課とモニタリング担当部署の役割分担確認
(年次モニタリング)	所管課による年次モニタリング ※年間業務報告書のモニタリングと併せ実施
(定期モニタリング)	モニタリング担当部署による 対象エリアモニタリング (3~5年に1度) 政策モニタリング (事業期間中間、事業終了時)
(報告・承認)	部長会で報告・承認の後市長報告
(フィードバック)	対象エリアモニタリング、政策評価モニタリングについて モニタリング所管課からフィードバック
(公表)	市民に公表 ※個別公表又は行政改革実施計画等に記載

■体制



10. 今後の進め方

10-1 ロードマップ

今後の進め方については、次のようなスケジュールを想定している。

年度	項目
令和3	・指定管理業務スタート ・各種データ収集スタート ・庁内検討会議の開催、事業全体の方向性の検討
令和4	・検討委員会の審議、市民ワークショップ等 ・将来ビジョン案の策定 ・必要事項の調査
令和5	・ステージ2 事業の公募準備
令和6	・ステージ2 スタート

※変更がありうる

10-2 想定される課題

1) 関係者の合意形成

まずは、事業全体に関する一定の方向性を決定する必要がある。

その上で、必要な基礎データの収集を進めるとともに、定められた方向性に関して、庁内外で合意形成を図っていくことが求められる。

市民、民間事業者、地域の関係者等が主体的にパークマネジメントに関わっていく体制を構築するためにも、その過程ではこれらのステークホルダーを巻き込んだ議論を行う必要がある。

なお、富山市では令和3年度から城址公園及び地下駐車場の指定管理者制度を導入する予定であり、さらには、芝生広場の活用に係る「パークラボ」の取り組みも実施するなど、民間事業者が発案したアイデアを汲み取っていく仕組みの構築が進められている。

このように、複数のチャンネルを用意し、それを活用することで事業者や関係者からの協力を得つつ、試行錯誤をしながら得られる情報をもとに着実に事業を推進していくことが重要であり、ひいては市民理解にも繋がると考えられる。

2) モニタリング体制の検討

モニタリング方法、体制を検討する必要がある。その際、本事業だけでなく、富山市が過去に実施したPPP/PFI事業もあわせて評価できる仕組みを構築することが望ましい。

モニタリングに係る負荷の削減のためには各種統計情報の共有化等にインフラの検討が必要であり、事業改善の好循環を得るためには、とりまとめた情報を庁内で報告・管理する仕組み及び庁外に情報公表する仕組みも検討が必要である。