

施設再整備と PRE 活用による地域活性化に係る
官民連携手法調査
報告書

平成30年2月

埼玉県八潮市

(株式会社日本総合研究所)

目次

第1章	本調査の目的	1
1-1	調査の目的	1
1-2	調査の流れ	2
1-3	自治体の概要	3
1-4	事業発案に至った経緯・課題	6
1-5	検討体制の整備	20
第2章	当該事業の概要	24
2-1	対象施設及び対象地の概要	24
2-2	当該事業の必要性	45
2-3	施設機能の検討	46
第3章	本調査の内容	61
3-1	調査内容	61
第4章	個別事業に関する事業化検討	67
4-1	個別事業に関する事業手法等の検討	67
4-2	個別事業に関する定量評価等（VFM等の財政効果の検証）	94
4-3	法令等の整理	107
4-4	リスク分担の検討	115
4-5	検討結果	131
第5章	包括的事業に関する事業化検討	132
5-1	基本的な考え方	132
5-2	公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化に関する事業手法等の検討	134
5-3	公共施設整備事業の包括化に関する事業手法等の検討	137
5-4	公共施設整備事業の包括化に関する定量評価（VFM等の財政効果の算出）	152
5-5	公共施設整備事業の包括化に関する総合評価	157
5-6	公有地活用の包括化に関する事業手法等の検討	158
5-7	ソフト面の検討に対する影響・評価	163
5-8	検討結果	172
第6章	今後の進め方	175
6-1	ロードマップ	175
6-2	想定される課題	178

第1章 本調査の目的

1-1 調査の目的

八潮市では、公共施設の耐震性不足、公共施設の総量適正化、公共施設の整備・維持管理における財政負担の軽減と平準化が課題となっている。また、近年は首都圏近郊の都市間競争の中で、中心市街地を活性化させ、魅力的な住生活環境を整備することが急務となっている。

これに対して本事業は、以下に示す3点を踏まえた事業を実施することで、本市が総合計画で掲げるまちづくりの理念である「共生・協働」「安全・安心」、ならびに将来都市像である「住みやすさナンバー1のまち八潮」を実現するものである。

図表 1 本事業の3つの特徴

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 公共施設を防災力の高い施設として建替え、公共サービスの質向上を図る② 公共施設の複合化・集約化により生み出される跡地を有効活用することで、民間投資の誘導と財源確保を実現する③ 上記の事業を一体的な事業（バンドリング化）として実施することで、コスト合理化、事業者へのインセンティブ付与、維持管理・運営の相乗効果、まちづくりへの効果を得る |
|---|

本調査は、本事業を官民連携手法で事業化するために、以下4点を調査し、その内容を明らかにすることを目的とする。

図表 2 本調査の目的

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 複数の公共施設整備事業の包括的实施における包括化の範囲と事業スキームを明らかにする② 複数の公有地を包括的に活用することの実現可能性を明らかにする③ 複数の公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化可能性を明らかにする④ PFI 事業とエリアマネジメント事業の一体的実施スキームを明らかにする |
|--|

1-2 調査の流れ

本調査の流れは下図のとおり。

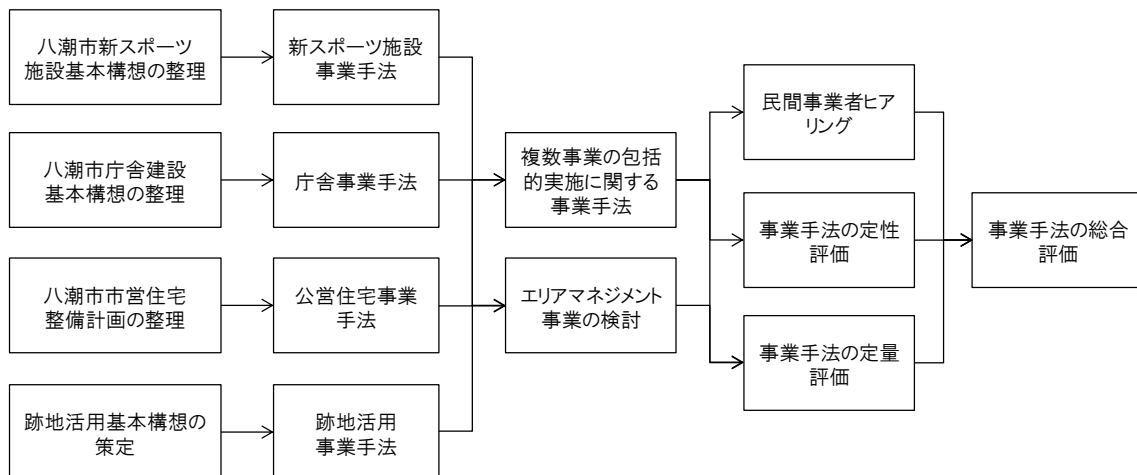
まず、各施設の施設概要を整理・検討する。

各施設の概要を整理した後、個別施設ごとに事業手法を整理し、官民連携事業による実現可能性を調査する。この段階で、各事業について、事業者ヒアリングと事業手法の定性評価ならびに定量評価（VFMの算出）を実施する。

次に、それらの事業を包括的に実施する場合の事業手法を検討する。また、公共施設整備事業や跡地活用事業といったPPP/PFI事業を実施する際に、エリアマネジメント業務を併せて実施することについて検討する。

包括的事業の事業手法を整理した後、民間事業者へのヒアリング調査、包括的事業手法に関する定性評価ならびに定量評価を行い、最後に統合して事業手法の総合評価を行う。

図表 3 本調査の流れ



1-3 自治体の概要

本市は、埼玉県 of 東南部、東京都心から約15kmの位置にあり、中川低地の南端に位置し、中川と綾瀬川にはさまれた自然堤防と後背湿地からなる面積18.02km²の平坦な地域である。かつては江戸の穀倉地帯であり、米や野菜の生産を中心とする純農村として栄えた。その後、首都圏における人口と産業の集中の影響を受け、工場や住宅の立地が進み、人口も順調に増加した。また、平成17年には市南部につくばエクスプレス八潮駅が開業し、周辺都市へのアクセスが飛躍的に向上した。さらに、八潮駅周辺では、土地区画整理事業による大規模な基盤整備が進められ、人口や交流人口の増加が続いている地域となっている。

図表 4 八潮市の地勢



出典：第5次八潮市総合計画

図表 5 八潮市の沿革

年次	内容
明治 4 年 (1871 年)	埼玉県に編入
明治 22 年 (1889 年)	八條村、潮止村、八幡村の成立
昭和 31 年 (1956 年)	八潮村 (八條村・潮止村・八幡村三村合併) の成立
昭和 35 年 (1960 年)	「工場誘致条例」制定
昭和 39 年 (1964 年)	八潮町制施行
昭和 43 年 (1968 年)	埼玉県施行により草加・八潮工業団地を造成
昭和 46 年 (1971 年)	住宅公団により八潮団地、八潮伊草団地を造成
昭和 47 年 (1972 年)	八潮市制施行
昭和 60 年 (1985 年)	都市高速道路三郷線開通

年次	内容
平成 3 年 (1991 年)	生涯学習都市宣言
平成 4 年 (1992 年)	高速外環状道路開通
平成 17 年 (2005 年)	つくばエクスプレス開通
平成 21 年 (2009 年)	健康・スポーツ都市宣言
平成 24 年 (2012 年)	平和都市宣言

出典：八潮市公共施設マネジメント白書

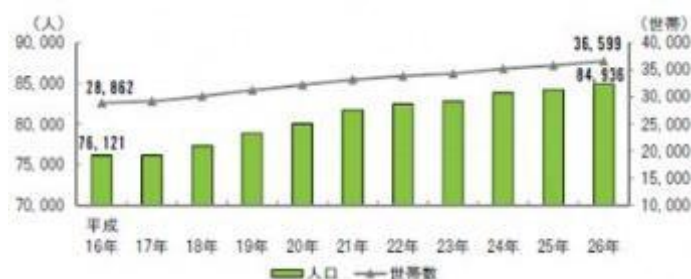
本市は全市域の 72.5%が市街化区域に指定され、そのうち 37.3%が工業系用途地域に指定されている。かつては、市域の 6 割強を水田が占める純農村地域であったが、昭和 35 年に工場誘致条例が施行され、多くの工場が立地するようになった。市内に立地する工業事業所数は平成 2 年をピークに減少傾向にあるものの、依然として広域道路網に支えられた工業都市としての特性を有している。

また、八潮市は昭和 40 年代から積極的に土地区画整理事業に取り組んでおり、現在施行中の事業が完了すると市域の約 4 割が土地区画整理事業によって整備され、都市基盤の整った良好な住宅地が供給される予定である。

本市の人口は88,908人、世帯数は40,850世帯（平成30年1月1日現在）である。昭和30年代の工場誘致条例の制定や東武伊勢崎線と営団地下鉄（現東京メトロ）日比谷線との相互乗り入れによる都心との直結等を契機として人口が緩やかに増加した。その後昭和40年代後半に入って急速に増加し、以降は安定していたが、平成17年のつくばエクスプレスの開通以降は再び増加に転じている。

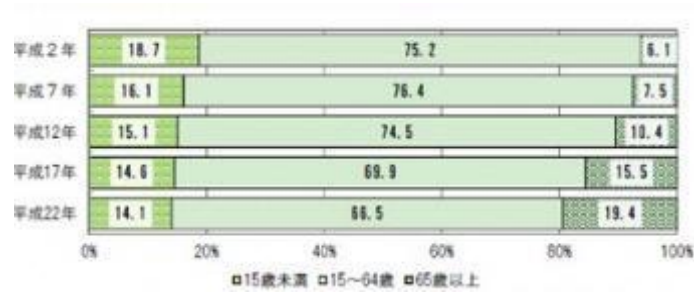
年齢別の人口構成（平成22年国勢調査）では、15歳未満の人口が14.1%、15歳から64歳までの人口が66.5%、65歳以上の人口が19.4%となっている。65歳以上の人口比率は平成2年調査時の6.1%から大幅に上昇しており、全国と比べ低い水準ではあるものの、高齢化は急速に進んでいる。

図表 6 八潮市の人口及び世帯数の推移



出典：第 5 次八潮市総合計画

図表 7 八潮市の年齢3区分別人口の推移

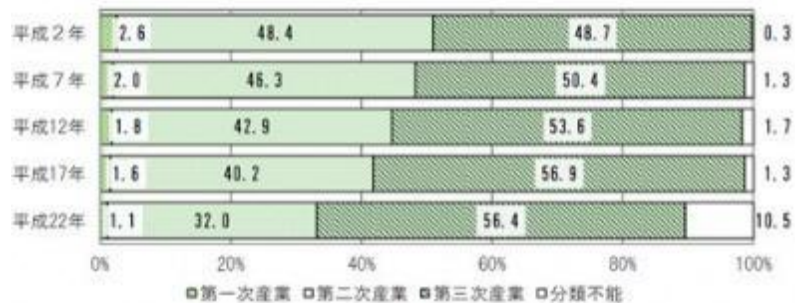


出典：第5次八潮市総合計画

八潮市の産業は、昭和35年の工場誘致条例の施行を契機に、かつての農業主体の産業構造から大きく変化してきた。農業は、近年、農家数、経営耕地面積ともに減少傾向を示しているが、地産地消の取組や都内への直接流通等、多様な販路を開拓している。

商業は、近隣都市において郊外型店舗の開業が相次ぐ中、本市においてはつくばエクスプレス八潮駅の開業に伴う商業集積が進んだ。工業は、金属製品製造業をはじめとした多様な業種の集積が進み、本市の産業の中心に成長しているが、小規模な事業所は減少傾向にある。

図表 8 八潮市の産業別人口比率の推移



出典：国勢調査

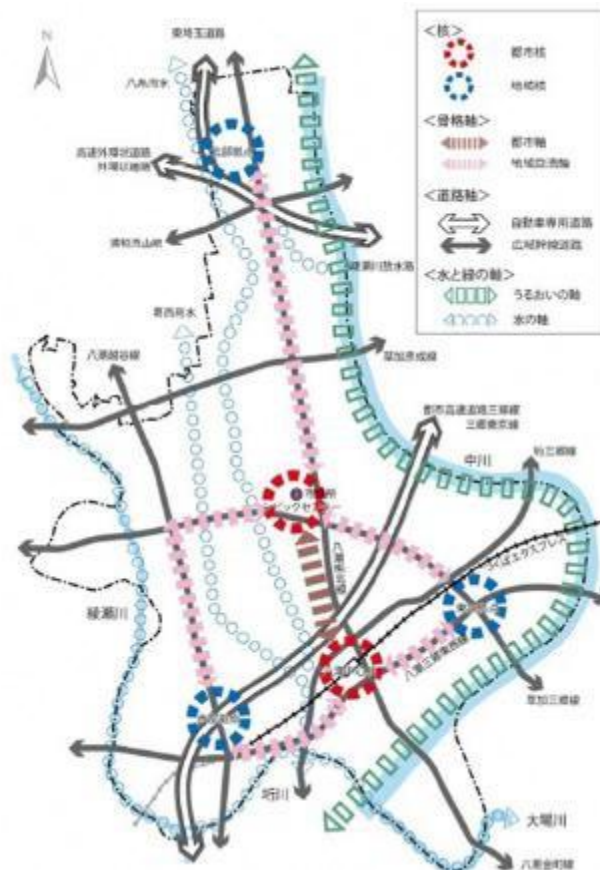
1-4 事業発案に至った経緯・課題

① 自治体が抱えている課題

i) 都市機能と人口動態に関する課題

本市は市の成り立ちから、八條地域、潮止地域、八幡地域の3地域に区分される。また都市計画マスタープランでは、本市の顔となるつくばエクスプレス八潮駅周辺地区ならびに市役所周辺地区都市核として設定している。

図表 9 八潮市の将来都市構造



出典 八潮市都市計画マスタープラン

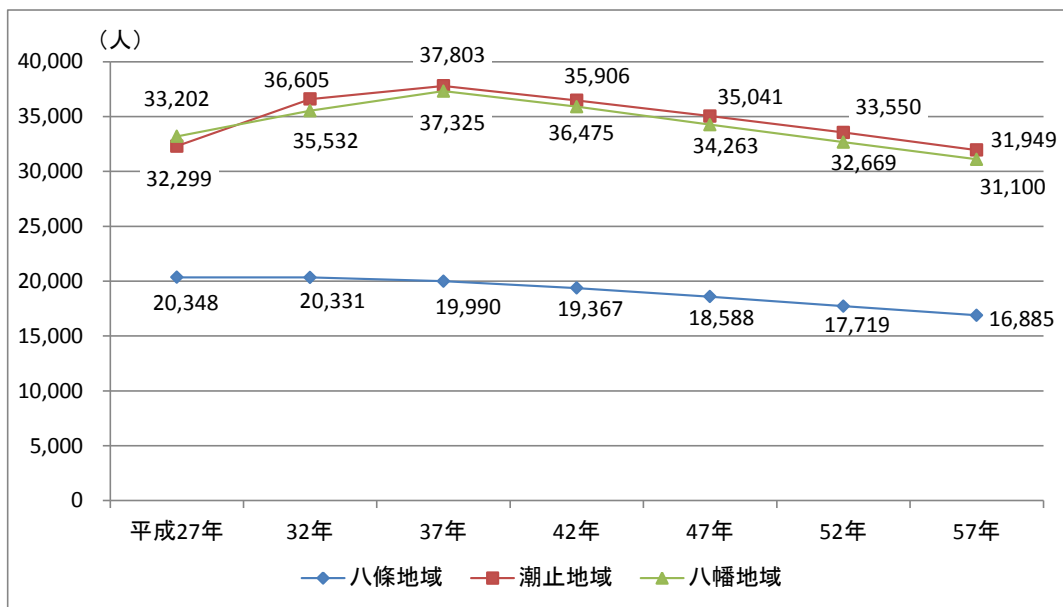
都市計画マスタープランにおける市役所周辺地区は、シビックセンターとして、「市全体の拠点となる都市核」と位置付けられているが、民間投資が集中し、活性化が進んでいる八潮駅周辺地区と同時に、八潮市全体の成長を牽引することが課題となっている。

図表 10 都市核に関する考え方

八潮中心核	<ul style="list-style-type: none"> 本市の顔となるつくばエクスプレス八潮駅周辺地区を高度で多様な機能が集積した八潮中心核として形成します
シビックセンター	<ul style="list-style-type: none"> 市役所周辺の公共・文化施設などが集積する地区をシビックセンターとして形成します

また、人口動態では、まず3地域ごとに見ると、八潮駅周辺の大規模な土地区画整理事業が進む潮止地域、八幡地域においては、平成37年にかけて人口が増加し、両地域とも約37,000人をピークに減少に転じる見込みである。一方、八條地域は人口の減少が続くことが想定される。

図表 11 3地域ごとの人口の推移



出典：八潮市公共施設マネジメント白書

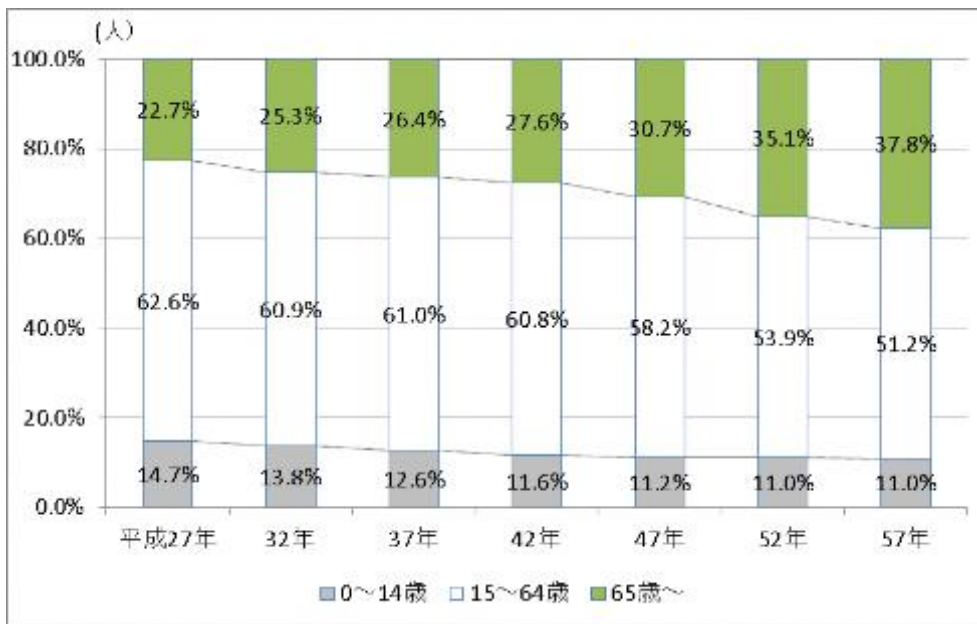
いずれの地域でも少子高齢化が進むが、特に八條地域ではその傾向が著しく、平成57年には65歳以上人口が4割を超える見込みである。

図表 12 八條地域の年齢3区分別人口割合



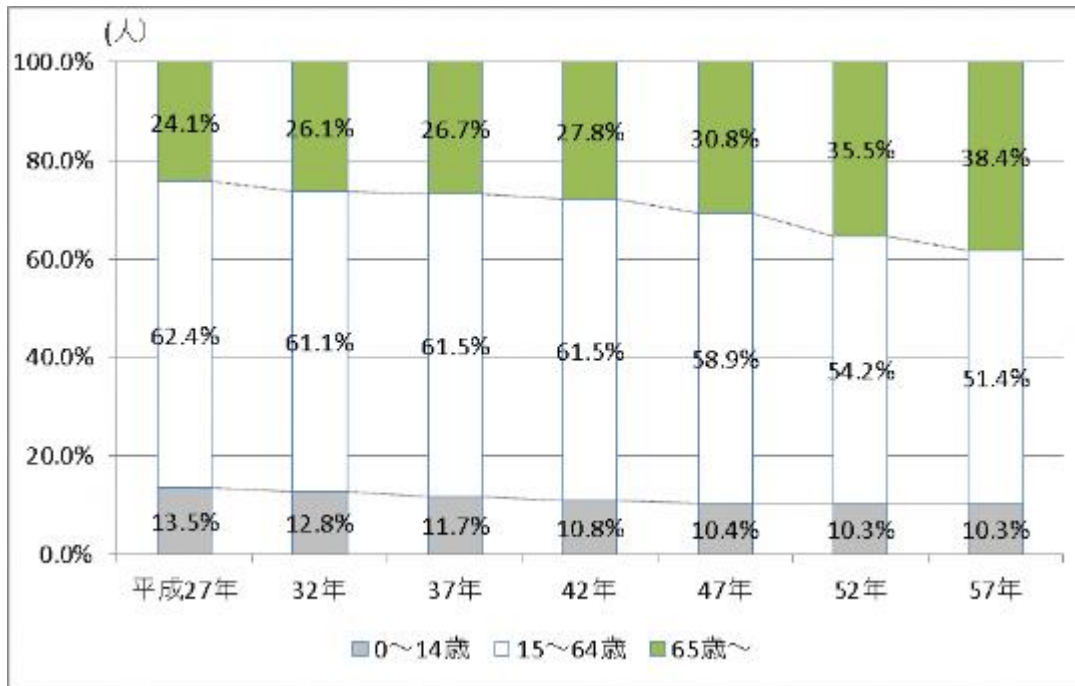
出典：八潮市公共施設マネジメント白書

図表 13 潮止地域の年齢3区分別人口割合



出典：八潮市公共施設マネジメント白書

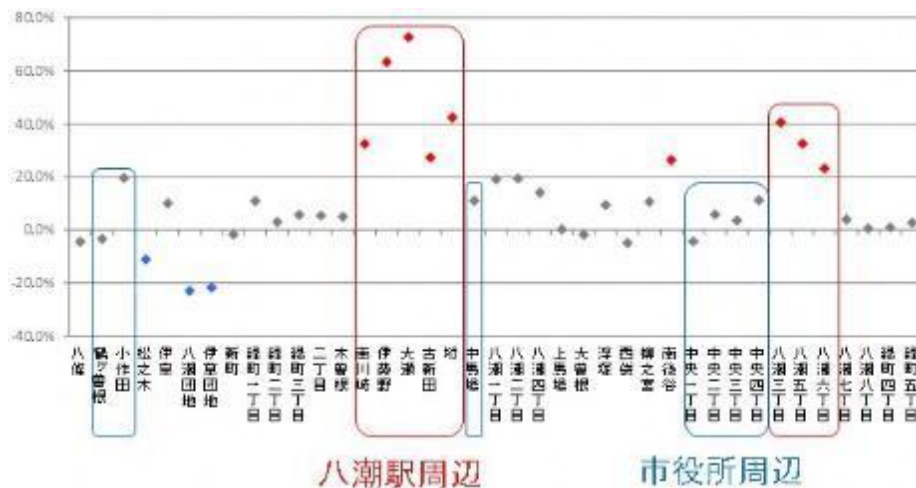
図表 14 八幡地域の年齢3区分別人口割合



出典：八潮市公共施設マネジメント白書

都市核ごとに人口動態を見ると、八潮駅周辺地区では人口増加が著しいのに対し、市役所周辺地区では人口は、ほぼ横ばいの状態である。

図表 15 都市核ごとの人口増減



また、都市核ごとに地価をみると、市役所周辺地区と比較して、八潮駅周辺地区の不動産価値が高いことが確認できる。

図表 16 都市核ごとの地価

都市核	所在地	公示地価
八潮駅周辺地区	大瀬六丁目	245,000 円/m ²
市役所周辺地区	八潮中央一丁目	135,000 円/m ²

出典：国土交通省地価公示・都道府県地価調査

以上のことから、本市においては、八潮駅周辺地区ならびに八潮駅が含まれる潮止地域において、人口増加や不動産価値の向上が見られるのに対して、市役所周辺地区ならびに駅から離れた地域においては、中長期的なエリアの価値向上と活性化が課題となっている。

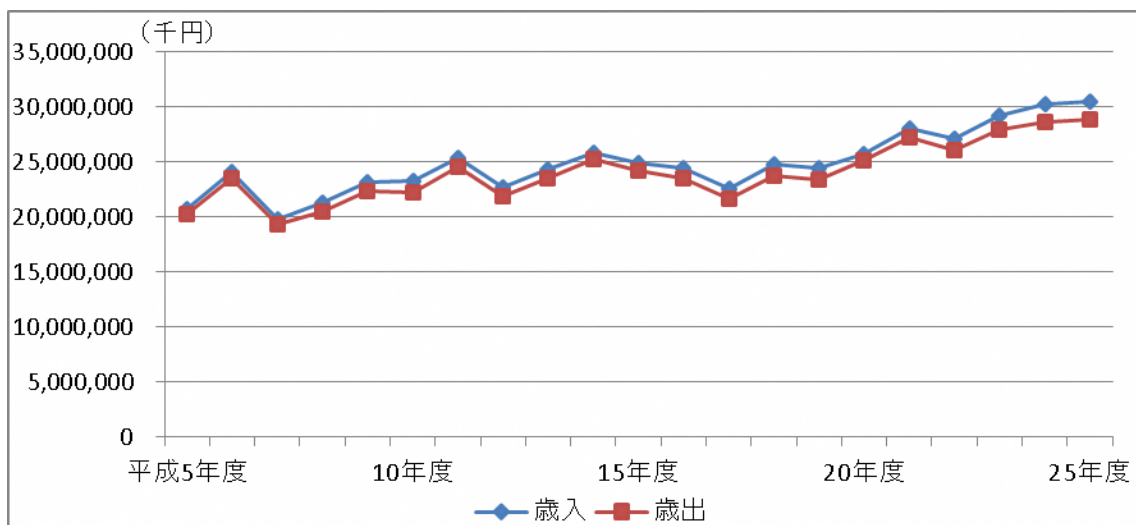
ii) 財政に関する課題

本市の財政規模（決算）は、過去 20 年間で増加が続き、平成 25 年度は平成 5 年度の約 1.5 倍の規模となっている。特に平成 17 年のつくばエクスプレス開通後、人口の増加に伴い増加が続いている。

歳入の内訳を見ると、主な自主財源である地方税による収入は増加しているものの、歳入に占める割合は低下している。一方で、依存財源である国・県の支出金による収入が増えていることが分かる。

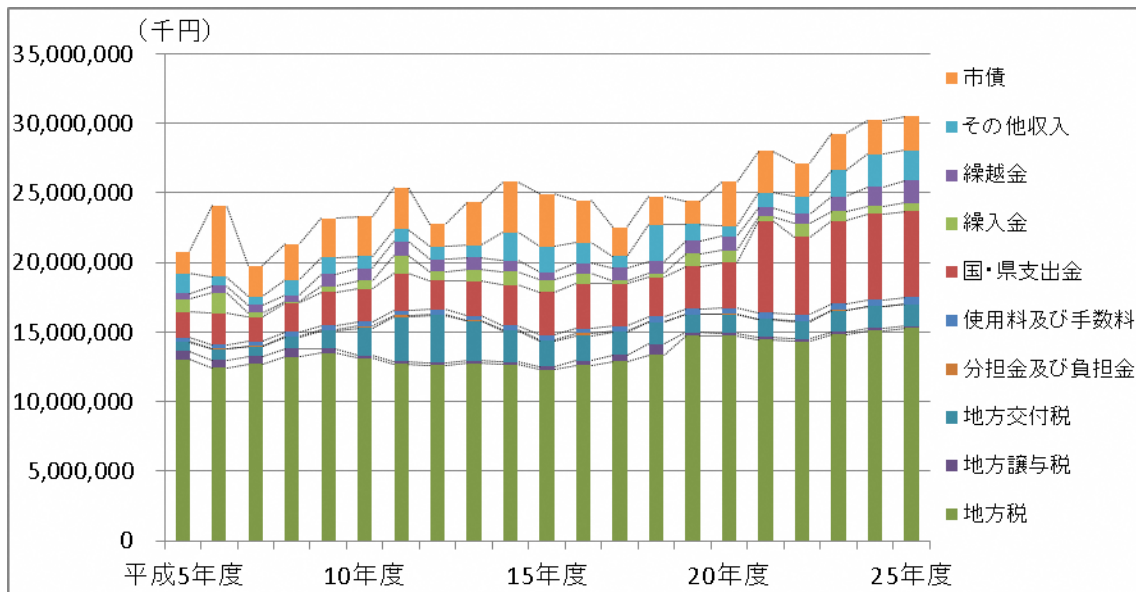
歳出の内訳を見ると、目的別では民生費の平成 25 年度は平成 5 年度の約 4.5 倍、性質別では扶助費の平成 25 年度は平成 5 年度の約 7 倍となっており、人口の増加に伴い福祉に係る支出が増加していることが分かる。

図表 17 歳入歳出総額（決算額）の推移



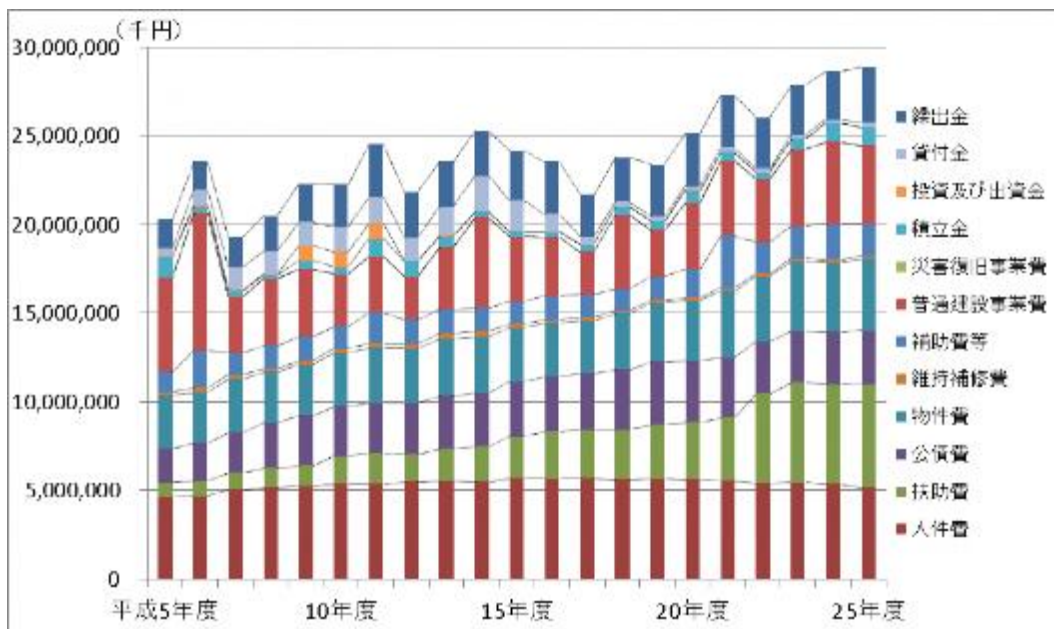
出典：八潮市公共施設マネジメント白書

図表 18 歳入の内訳の推移



出典：八潮市公共施設マネジメント白書

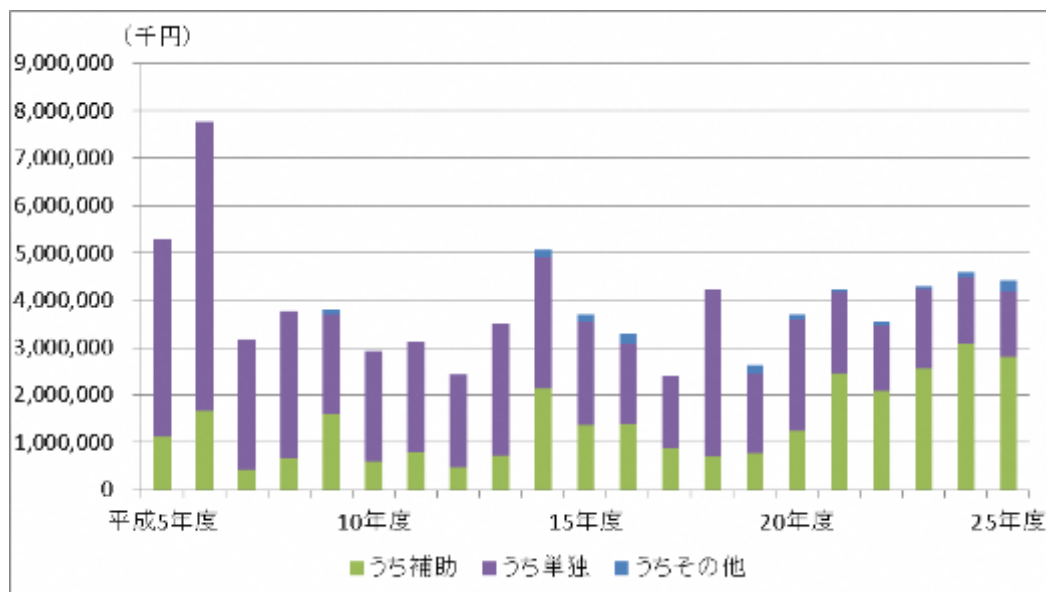
図表 19 歳出の性質別内訳の推移



出典：八潮市公共施設マネジメント白書

普通建設事業費は概ね30～40億円、歳出総額に占める割合は15%程度で推移している。平成20年度までは、普通建設事業費のうち単独事業（市が国等の補助等を受けずに自主的・主体的に実施する事業）のほうが多い額を占めたが、平成21年度以降は補助事業（市が国等の負担金や補助金を受けて実施する事業）のほうが多くなっている。

図表 20 普通建設事業費の推移



以上のことから、将来的な高齢化の進展、それに伴う扶助費等の増加を見据えると、公共施設の整備・維持管理における財政負担の軽減が課題となっている。

iii) 公共施設に関する課題

本市が保有する公共施設は合計145施設、総延床面積は162,765㎡である。また、橋梁、道路等のインフラ資産についても相当量を保有している。

平成26年度に策定した「八潮市公共施設マネジメント白書」では、公共施設に関する課題として、以下の4点を挙げた。

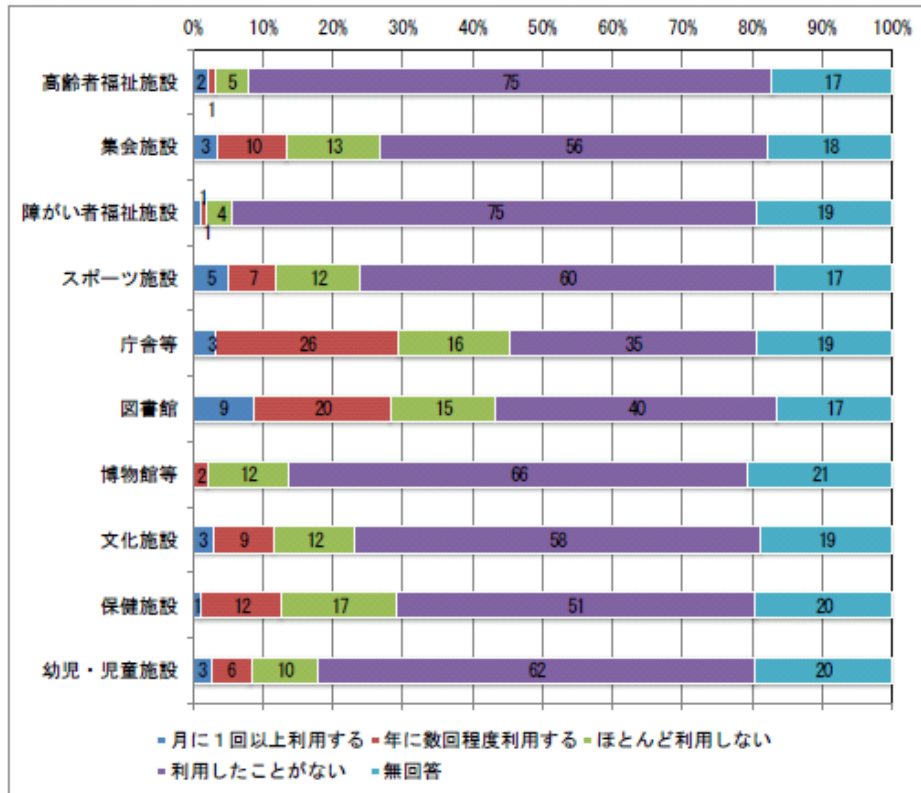
図表 21 公共施設に関する課題

公共施設の課題	概要
公共施設の更新必要性	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設の多くは老朽化が進んでおり、耐震診断、耐震補強が十分に行われていない施設が相当数存在する。なかでも、大規模な地震でのリスクが高いのは、旧耐震基準かつIs値が0.6未満の施設であり、これには庁舎をはじめ、スポーツ施設、職員住宅などが該当している。

公共施設の課題	概要
	<ul style="list-style-type: none"> しかし、財政上の制約から一度に全ての課題に対応することは困難であることから、財政負担も勘案した適切な対応方針を決める意思決定の仕組みを検討することが必要である。
公共施設の維持管理費削減	<ul style="list-style-type: none"> 維持管理費は、突発的な不具合や故障等のために財政支出が突出する年があるなど、施設によって支出の平準化が困難になっている状況が見受けられる。 さらに、時代とともに施設サービスの社会的な意義や利用者の実態等は変化していることから、受益者負担の適正化についても見直しを図ることが求められる。
公共施設の適正配置	<ul style="list-style-type: none"> 地域ごとの公共施設の配置状況を見ると、面積や機能に大きな違いがある。たとえば、最も高齢者人口が多い八幡地域に高齢者施設が整備されていない、幼児人口が最も多い潮止地域の幼児一人あたりの保育所面積が八幡地域よりも狭い、などの傾向があります。 地域の人口構成が必ずしもそのまま施設の適正配置に結びつくものではないが、人口構成や利用状況などの現状を踏まえるとともに、施設の老朽化なども十分勘案して今後の施設の適正配置のあり方を検討していく必要がある。
適切な公共サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 施設の利用率を見ると、高齢者施設、職員住宅、公民館等で比較的低水準となっていることが分かる。これらの施設サービスは、整備された当時に比較して民間サービスが充実しているものが多く、時代の変化とともに市民のニーズに必ずしも合致しなくなっている可能性がある。 今後はサービスのあり方を見直すとともに、民間に委ねるべきサービスの見極めなど、公民の役割分担についても再考していくことが必要である。

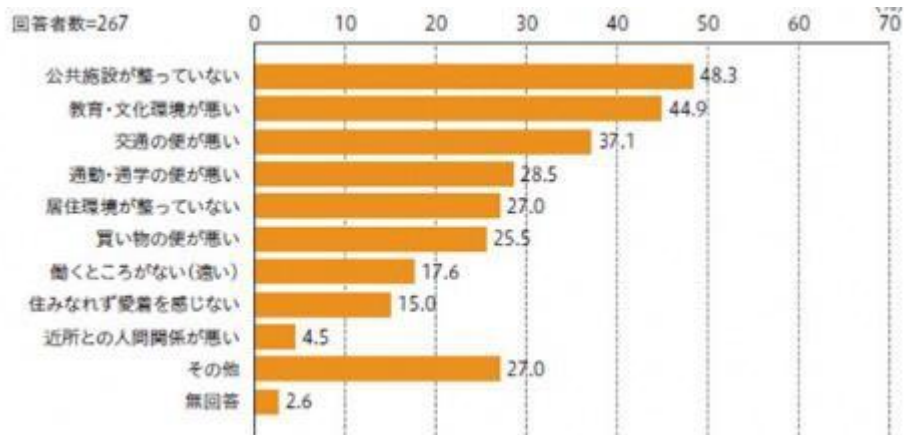
また、市民意識調査では、本市の公共施設は多くの市民に利用されていないことが分かり、公共施設・サービスの受益者と負担者のミスマッチが生じている。

図表 22 過去 1 年間の各公共施設の利用頻度



出典：八潮市の公共施設の更新及び統廃合についての市民意識調査

図表 23 八潮市から引っ越したい理由(市民意識調査)



出典：八潮市の公共施設の更新及び統廃合についての市民意識調査

以上のことから、本市の公共施設については、総量の適正化と、市民ニーズに合致しなくなった施設の統廃合を伴いながら、公共サービスの質を向上させ、かつ全市的な全体最適の配置の考え方へと転換していくことが課題となっている。

② 上位計画との関連性

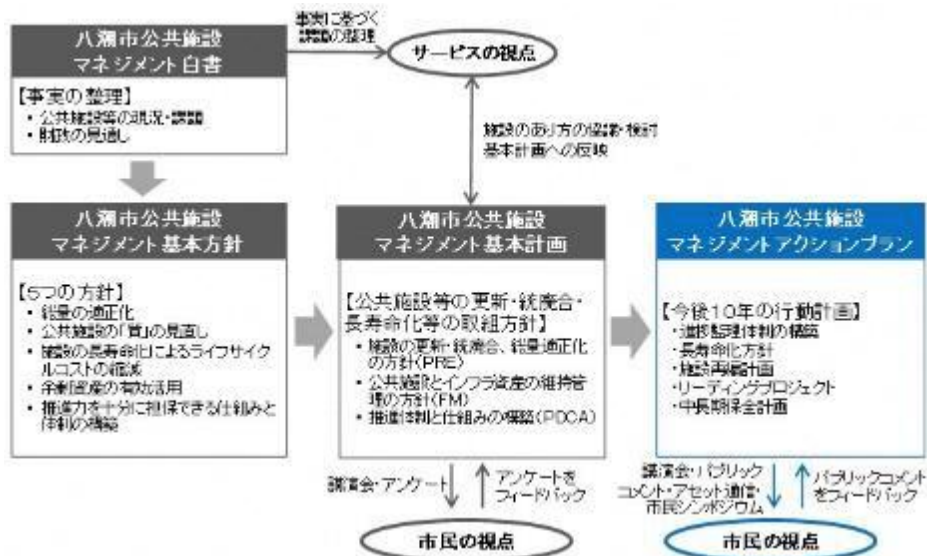
本事業に関連して、本市では平成 26 年度から公共施設マネジメントに関する一連の計画を策定してきた。

まず平成 26 年度に、八潮市公共施設マネジメント白書を通じて、本市の公共施設とインフラ資産を取り巻く現状、維持管理に必要な財政の見通しなどを明らかにするとともに、それを踏まえ、今後の公共施設とインフラ資産の維持管理及び整備に関する基本的な考え方や取組の実施方針を示した、八潮市公共施設マネジメント基本方針を策定した。

また、平成 28 年度には、基本方針に基づき、本市の公共施設（いわゆるハコモノ）の量の見直しと、それにより生じる余剰資産の有効活用である「PRE（Public Real Estate）：公的不動産戦略」、及び今後も継続的に利用する公共施設とインフラ資産の維持管理である「ファシリティマネジメント（FM：Facility Management）」に関する方針を示した八潮市公共施設マネジメント基本計画を策定した。

さらに、平成 29 年度には、基本計画を実現するための具体的な行動計画である、八潮市公共施設マネジメントアクションプランを策定した。本プランの策定にあたっては、公共施設等の長寿命化を図るために必要な整備及び維持管理における取組を「長寿命化方針」と位置づけ、その方針を示した。また、公共施設の更新・統廃合、及びそれにより生じる余剰資産の有効活用に関する今後の取組を「施設再編計画」と位置づけ、その具体的な内容を示した。さらに、既存の公共施設について、今後必要となる主な改修事項に関する取組を「中長期保全計画」と位置づけ、その具体的な内容を示した。

図表 24 八潮市の公共施設マネジメントに関連する計画



出典：八潮市公共施設マネジメントアクションプラン

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

前述のとおり、都市機能と人口動態、財政、公共施設に関する課題に対応するため、本市は、公共施設マネジメントに関する一連の調査に取り組んできた。その中で、本調査の対象となっている市庁舎、スポーツ施設、公営住宅（市営住宅）については、建替えによる再整備の方針を示している。また、職員住宅等の廃止に伴う跡地活用についても、既存施設の撤去と跡地活用を図る方針を示している。特に市庁舎とスポーツ施設の再整備事業、ならびに跡地活用事業については、今後優先的に検討し、事業化を進めるリーディングプロジェクトとして位置づけている。

また、事業実施においては、民間活力（PPP/PFI 手法）を積極的に導入すること、民間投資を想定した公的不動産の有効活用を図ることを示している。

図表 25 リーディングプロジェクト選定の視点

①安全・安心の確保

市民（利用者）の安全・安心の確保を最優先課題と認識し、「耐震性が不足している防災上重要な施設」をリーディングプロジェクトの対象とする。

②公共サービスの質向上

複合化やPPP を積極的に導入することにより、市民ニーズに合致した公共サービスの質向上を実現し、本市の将来都市像である「住みやすさナンバー1のまち」の実現につなげる。

③財政負担の軽減

PRE 戦略に基づき、廃止予定の公共施設の跡地利用（貸付、売却等）により財源を生み出し、財政負担を最小限に抑えて事業を推進する。

出典：八潮市公共施設マネジメントアクションプラン

図表 26 リーディングプロジェクトの取組

③民間活力の導入（PPP/PFI）

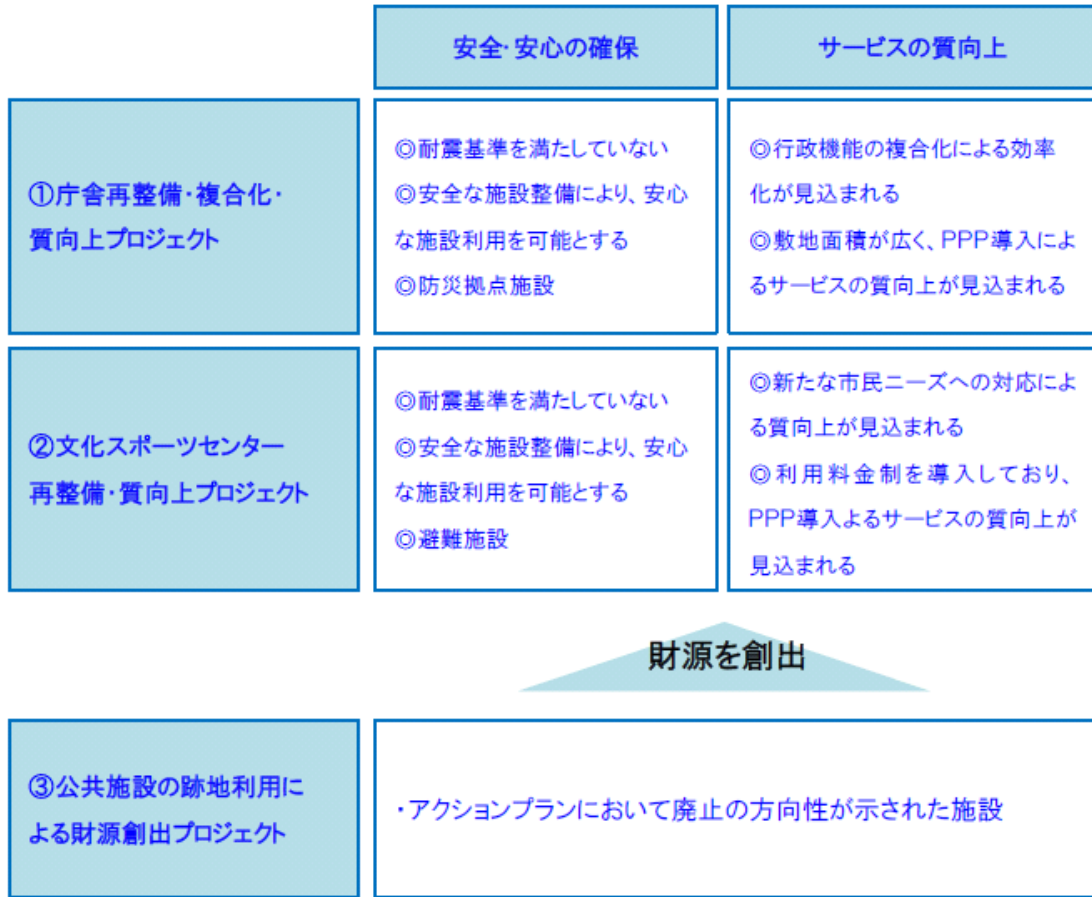
施設整備・運営に関する民間ノウハウを積極的に導入することにより、サービス水準を維持・向上させながら、事業費の削減を図ります。PPP/PFI 事業は、財政負担の平準化に加え、設計施工一体発注や性能発注による事業費削減効果が期待されます。

④公的不動産の有効活用（PRE）

公共施設の更新・統廃合に伴い生じる跡地を、定期借地又は売却することにより、財源を創出します。市有地を活用して民間投資を呼び込むことにより、人口増加、市民の生活利便性向上、税収増加等の効果が期待されます。

出典：八潮市公共施設マネジメントアクションプラン

図表 27 リーディングプロジェクトの全体イメージ



出典：八潮市公共施設マネジメントアクションプラン

④ 当該事業の発案経緯

本市の抱える課題を踏まえると、リーディングプロジェクトとして位置づけた市庁舎とスポーツ施設の再整備事業、ならびに公営住宅・市営住宅の再整備事業は、本市の公共施設マネジメントを具現化する取組として、重点施策の一つであり、その事業化に際しては、民間のノウハウを積極的に導入することにより、サービス水準を維持・向上させながら、事業費の削減を図っていく必要がある。また、職員住宅等の廃止に伴う跡地活用事業についても、積極的な民間活用が求められる。一方で、これらの事業を「個別の事業として別々に実施すること」が最適な事業スキームか、という課題提起が、本事業の発案のきっかけである。

前述の都市機能と人口動態に関する課題で示したとおり、本市においては、都市核の一つである市役所周辺地区の活性化が求められている。つくばエクスプレス八潮駅開業によ

る都市構造の変化、それに伴う集合住宅や商業施設等の民間投資の地域的偏在が生じており、八潮駅周辺地区の発展が著しい一方、市役所周辺地区の活気は相対的に低下していると認識している。

後述のとおり、本調査の対象となる公共施設は、市役所周辺エリアでの実施が予定されている。また、公共施設の跡地についても、駅からは一定程度離れた地域に分散している。ほぼ同時期に複数の公共施設整備事業と跡地活用事業が実施される可能性が高い状況において、それらを別々に実施するのではなく、「共通した考え方やコンセプトのもとに包括化された事業」として実施することにより、まちづくりとしての一体性や事業実施上の連携、相乗効果が得られる可能性があるのではないかと考えたところである。

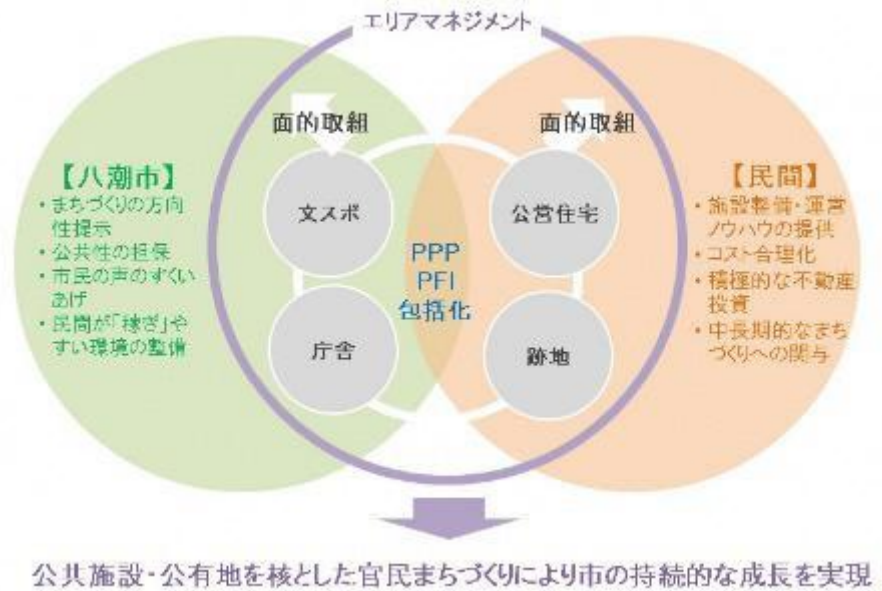
また、本市の財政規模に対して、複数の公共施設整備が同時期に実施されることは、財政上、大きな負担となる。したがって、事業を包括化することによりスケールメリットを生み出し、コスト削減の効果を生み出すことも狙いの一つである。さらに、事業規模が大きくなることにより、民間事業者の参画意欲が高まり、競争性が確保されることによって、コスト削減の効果をあげられる可能性も期待できると考えたところである。

加えて、首都圏近郊の郊外部では、主に住宅地域としての競争の激化が生じている。その中で、不動産部門を保有する私鉄沿線では、当該私鉄各社が不動産開発、まちづくりの主体として沿線の付加価値向上を中長期的に担っており、私鉄各線は沿線自治体と「まちづくり協定」を締結している例が多数ある。一方、八潮駅が属するつくばエクスプレスにおいては、鉄道事業者が都市開発やまちづくりの主体とはなっていない。

公共施設整備に係る PPP/PFI 事業や跡地活用事業は、地域における公共サービスの提供や都市開発に対して中長期的に関わる事業者を選定する「チャンス」と捉えることができる。その際、各事業について事業者を単に選定する方法だけでなく、「複数の事業を担う一事業者」を選定することにより、官民が面的な地域開発・まちづくりのパートナー関係を構築し、個別の公共施設や敷地に留まらない、先導的な「公共施設と公有地を核とした面的な官民まちづくり」を目指すことができるものと考えている。

上記を背景として、複数の公共施設整備事業と跡地活用事業について、その包括化や多様なまちづくりのプレイヤーが参画し、まちづくりの中長期的な付加価値向上を目指したエリアマネジメントの業務を加えた「施設再整備と PRE 活用による地域活性化事業」を発案したところである。

図表 28 本事業のイメージ

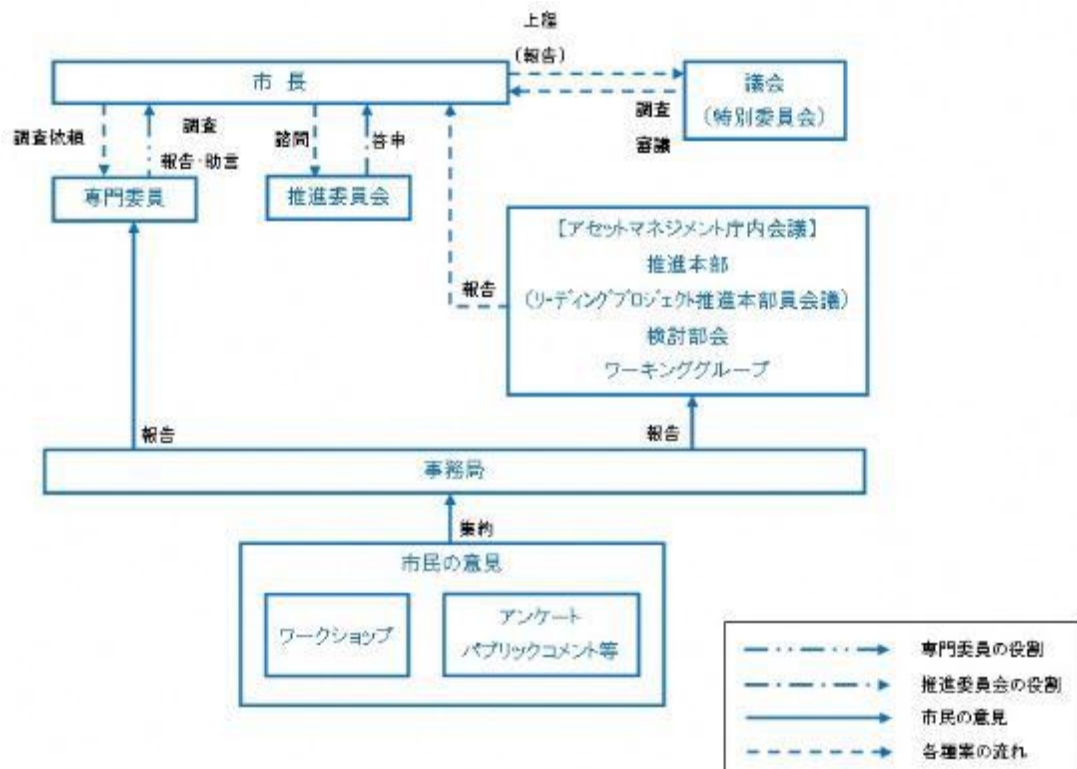


1-5 検討体制の整備

① 庁内の検討体制

本調査の検討ならびに事業の実施にあたっては、本市のアセットマネジメント推進体制に基づき取り組む。

図表 29 八潮市のアセットマネジメント推進体制



また、庁内の検討にあたっては、以下の役割分担に基づいて取り組む。

図表 30 アセットマネジメントの推進に関する各部署の役割

部署		アセットマネジメントに取り組む主な視点	関係する施設の範囲	所掌範囲
アセットマネジメント推進担当部署	企画調整部門	<ul style="list-style-type: none"> アセットマネジメントの総合的な企画及び調整 施設整備に関する事業調整 整備手法の検証（PPPの推進） サービス内容の検証 	<ul style="list-style-type: none"> インフラ資産を含む全ての公共施設 インフラ資産を除く全ての公共施設（インフラ資産は個別の公物管理法の体系に委ねる） 	<ul style="list-style-type: none"> アクションプランの進捗管理 施設整備の立案・実行の検証 サービス内容の設定検証 施設再編の立案・実行
	施設管理部門	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設の長期保全・改修・修繕計画の策定 公共施設の保全・改修・修繕手法の検討及び実施 公共施設の安全性・耐震性の診断 適法性の調査 		<ul style="list-style-type: none"> 施設保全の総括 改修・修繕の要否判断・取組優先順位の提案 施設整備の立案・実行の検証 施設再編の立案実行 施設の点検・診断
営繕担当部署		<ul style="list-style-type: none"> 公共施設の建築工事の設計、積算及び監督 		<ul style="list-style-type: none"> 施設の点検・診断
施設所管部署		<ul style="list-style-type: none"> 利用者の安全性・利便性・快適性の確保 サービス内容の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 自らが所管する施設 	<ul style="list-style-type: none"> 施設保全（補修対応） 改修・修繕の提案 サービス内容の設定
施設主管部署		<ul style="list-style-type: none"> 施設整備の立案・実行 利用者の安全性・利便性・快適性の確保 サービス内容の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 自らが主管する施設 	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備の立案・実行 施設保全（補修対応） 改修・修繕の提案 サービス内容の設定
財政担当部署		<ul style="list-style-type: none"> 財政的な問題 	<ul style="list-style-type: none"> 政策的な判断が必要な施設 工事費用に係る施設 	<ul style="list-style-type: none"> 予算編成権
企画担当部署		<ul style="list-style-type: none"> 政策的な問題 	<ul style="list-style-type: none"> 政策的な判断が必要な施設 	<ul style="list-style-type: none"> 政策決定権

出典：八潮市公共施設マネジメント基本計画

② 市民及び民間の関係者との協力体制


市民との協力体制の構築について本市では、平成26年度の取組開始以来、その進捗状況に応じて、毎年度、公共施設アセットマネジメントに関する市民シンポジウムや講演会等を開催し、情報の共有を図っている。また、毎四半期に「アセット通信」を発行し、市内の町会自治会に回覧・ポスターの掲示を行うなど、本事業を始めとした公共施設の整備・維持管理に関する意識の醸成を図っている。

また、庁舎とスポーツ施設の再整備事業の検討に際しては、審議会への市民委員の参画、アンケートやワークショップを実施することで、市民との共生・協働の取組を進めている。さらに、市商工会を介して、市内の商工業者を対象とした公共施設マネジメントに関する研修会に出向し、情報の共有を図るなど、民間の関係者との協調も図っている。

図表 31 平成 29 年度に実施した市民シンポジウムの概要

実施日時	平成 29 年 6 月 10 日 (土)
実施場所	八潮メセナ
プログラム	<p>第一部：講演 「自治体における公共施設の維持管理の現状と課題」 廣田直行教授（日本大学生産工学部建築工学科）</p> <p>第二部：パネルディスカッション モデレーター：廣田直行教授 パネラー：松本暢子教授（大妻女子大学社会情報学部社会情報学科）、藤井さやか准教授（筑波大学システム情報系社会工区域）、大山忍（八潮市長）</p>
参加者数	191 人

図表 32 アセット通信第5号(平成 29 年 12 月発行)



ハッピーこまちゃんと
やしおの公共施設についてみんなで考えてみよう!!

回覧


3分で読める!! アセット通信

どんなことにお金が使われているんだろう?


アセット通信

2017年12月

第5号



アセット通信第4号では、八潮市の人口がどのように変わっていくかを示し、将来にわたって高齢化が進み、働く担い手が減っていくことをお伝えしました。5号では、市のお金の使いみちがどのように変化しているのかお話しします。

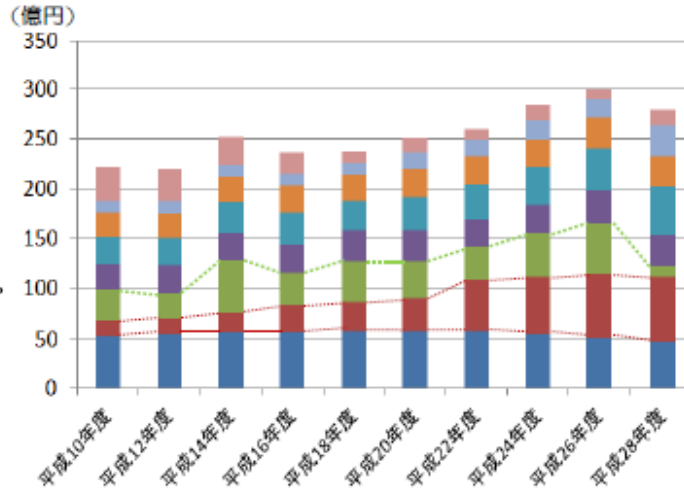


八幡図書館・公民館（築34年）

市のお金の使いみちの変化


グラフは、約20年間の市の予算の使いみちの変化を示しています。右側には参考として、市のお金の使われ方を家庭の家計簿の項目に置き換えています。

(億円)




■ その他	諸費用
■ 補助費等	自治会等の会費
■ 繰出金	子どもへの仕送り
■ 物件費	衣料代・光熱水費
■ 公債費	借金の返済
■ 普通建設事業費	家の増改築費
■ 扶助費	医療費
■ 人件費	食費

家庭の家計簿に
例えると・・・



20年前と比べると、お年寄りが増えているから、医療費にあたる扶助費が増えているね。これからも少子高齢化は進んでいくし、扶助費はみなさんの健康を支えるために大切なお金だね。同じように高齢化(老朽化)が進んでいる公共施設にもこれから多くのお金が必要になるよね。どちらもできるのかな。上手にやくりしなさいといけなさいね。



お金の使いみちも20年前と比べて変わっているね。第6号では、将来、公共施設をどのように維持したら良いか皆さんと考えてみたいと思います。

発行 八潮市役所
アセットマネジメント推進課
TEL:996-2111(内:470)

23

第2章 当該事業の概要

2-1 対象施設及び対象地の概要

① 市庁舎及び八潮中央公園の現況

i) 市庁舎の検討経緯

現在の市庁舎の概要

現在の本庁舎棟及び議会棟は、昭和46年に建設された。

その後の人口増加等による行政事務の拡大に伴い、別館庁舎棟、議会棟、^{はちよんまる}840情報資料コーナーの増築、また、電算棟、庁舎東側棟が新築され、現在に至っている。

東日本大震災による被害

平成23年3月11日に発生した東日本大震災（M9.0）は、東北3県を中心に広域かつ甚大な被害を与えた。本市においても帰宅困難者が発生し、食糧の物流等に大きな影響をもたらしたほか、本庁舎棟の外壁タイルには、ひびが入り、一部崩落するなどの被害をもたらした。

本庁舎棟及び議会棟の耐震診断調査

本庁舎棟及び議会棟は、昭和56年の建築基準法改正前の旧耐震基準により建築された建物であるため、大震災時の危険性から平成24年度に耐震診断調査を実施した。その結果、建物の耐震性能を表す構造耐震指標である I_s 値は0.22から0.34と低く、震度6から7の大震災が発生した場合、建物の倒壊又は崩壊の危険性が高いと判断された。

市庁舎耐震化調査

平成26年度には、本庁舎棟及び議会棟における耐震化の方向性を検討するために、「市庁舎耐震化調査」を実施した。この調査では、耐震補強・制震補強・免震補強・建替えなどの耐震化整備手法、概ねの規模及び事業費、事業スケジュール等を検討し、その内容を「市庁舎耐震化調査業務報告書」として取りまとめた。

別館庁舎棟及び電算棟の耐震診断調査

平成27年度には、別館庁舎棟（昭和49年建築）及び電算棟（昭和55年建築）の耐震診断調査を実施した。その結果、 I_s 値は、別館庁舎棟0.23、電算棟0.74となり、別館庁舎棟は本庁舎棟と同様、大地震が発生した場合、建物の倒壊又は崩壊の危険性が高いと判断されている。

庁舎整備基金の創設

「市庁舎耐震化調査業務報告書」において、庁舎の耐震化には多額の費用を要することが想定されたことから、財源を確保するため、平成 27 年 9 月には「庁舎整備基金」を創設した。

市議会の対応

ここまでの間、本市では、庁舎の現状や問題点などについて市民等にも理解いただけるようホームページなどにより周知を図ってきた。平成 27 年 12 月には、市議会に「公共施設等調査特別委員会」が設置され、議会においても、市庁舎を含む公共施設の維持管理及び整備等に関する検討を行うことができる環境となった。

平成 28 年 6 月に開催された特別委員会では、市で検討してきた経緯や耐震化手法の方向性（案）について説明し、委員からは、「スピード感を持って取り組むべき」、「市からある程度具体的な案を示すべき」などの意見が出されている。

八潮市庁舎耐震化方針の決定

平成 28 年 10 月には、「八潮市庁舎耐震化方針（案）」を公表し、市民等から広く意見を聴取するためパブリックコメントを実施した。寄せられた意見を踏まえ、平成 28 年 11 月に「八潮市庁舎耐震化方針」として、耐震性確保・市民利便性向上・経済性の 3 つの観点から、「**建替えにより耐震化を図ることとする**」と決定し、公表した。

現在、この「八潮市庁舎耐震化方針」により、庁舎建設基本構想の策定をはじめ、建替えに向けた取組を進めている。

前述のとおり、市庁舎の耐震性を確保することは、災害時において、業務の継続性の確保及び庁舎機能の維持を図るためにも必要であり、また、過去に発生した東日本大震災、熊本地震の被害状況や災害時における行政の役割から見ても重要である。

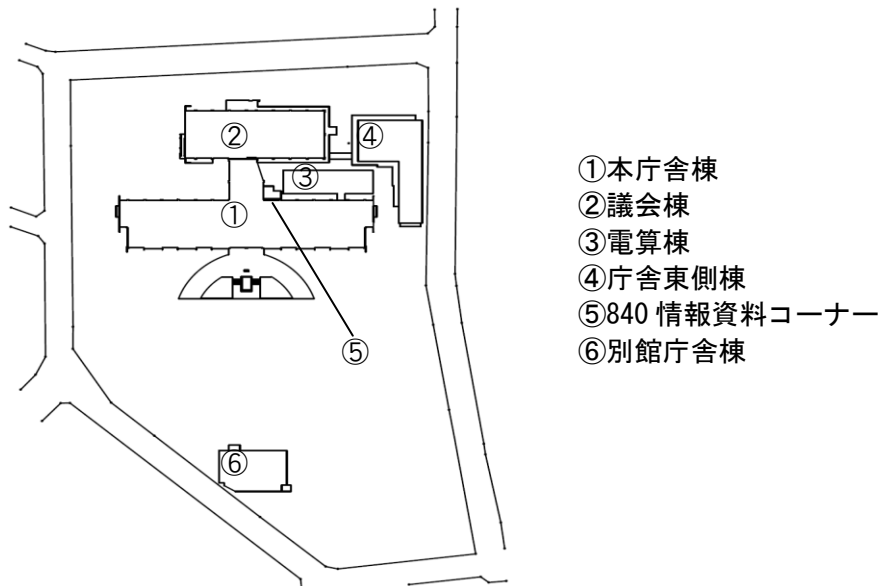
本市では「八潮市庁舎耐震化方針」において、建替えにより耐震化を図ることを受け、公共施設の整備の中でも、最優先の取組として「八潮市公共施設マネジメントアクションプラン」では、リーディングプロジェクトとして市庁舎を再整備し、サービスの質向上を図ることで、市民（利用者）の安全・安心の確保と利便性の向上を目指している。

現在、新庁舎の整備に向けた基本構想策定の検討を進めている。そこで、基本構想を検討していく上で重要となる建設候補地の考え方は、市の成り立ちや人口動態、ならびに上位計画である第 5 次八潮市総合計画及び都市計画マスタープラン、防災拠点として耐震性の早期確保を図る視点から、都市核の一つである市役所周辺地区の「シビックセンター」をエリアとすることを前提に検討を進めている。

図表 33 現在の敷地の概要

所在地	八潮市中央一丁目 2 番地 1 (本庁舎棟) 八潮市中央一丁目 2 番地 5 (別館庁舎棟)
敷地面積	15,824.13 m ²
区域区分	市街化区域
地域地区	近隣商業地域 (80/200) 第 2 種高度地区
駐車場	来庁者用 : 113 台、公用車・議員用 : 23 台
駐輪場	来庁者用 : 78 台、職員用 : 21 台

[敷地配置図]

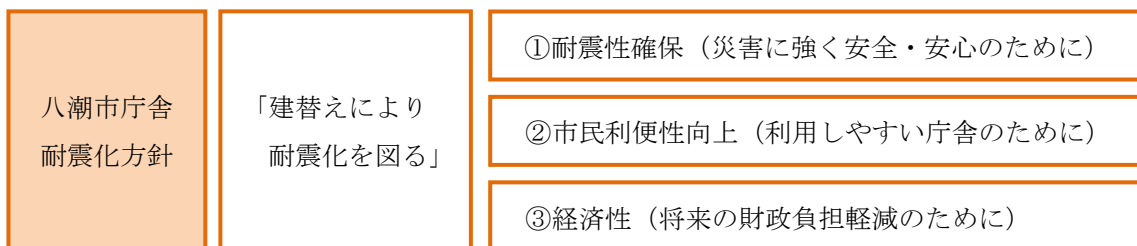


図表 34 検討経緯

年月	事項
昭和 46 年 11 月	本庁舎棟、議会棟竣工
昭和 54 年 2 月	別館庁舎棟増築
昭和 54 年 3 月	議会棟増築
昭和 55 年 9 月	電算棟新築
昭和 56 年 6 月	建築基準法改正
平成 5 年 3 月	庁舎東側棟新築

年月	事項
平成 11 年 3 月	840 情報資料コーナー増築
平成 23 年 3 月	東日本大震災発生（本庁舎棟にひびが入り、一部崩落）
平成 25 年 3 月	本庁舎棟、議会棟の耐震診断を実施（本庁舎棟、議会棟ともに新耐震基準に不適合）
平成 26 年 11 月	本庁舎棟、議会棟の耐震化調査を実施（耐震化工事や、建替えなど 4 案について具体的に検討。）
平成 27 年 9 月	別館庁舎棟、電算棟の耐震診断を実施
平成 27 年 9 月	「庁舎整備基金」を創設
平成 27 年 12 月	市議会「公共施設等調査特別委員会」設置
平成 28 年 4 月	熊本地震発生（熊本県内 5 市町村庁舎が使用不能）
平成 28 年 11 月	「八潮市庁舎耐震化方針」を策定（パブリックコメントの実施）
平成 29 年	「八潮市庁舎建設基本構想」を検討（ワークショップ、市民アンケート、パブリックコメント等を実施）

図表 35 八潮市庁舎耐震化方針の概要



【施設外観】

ii) 庁舎の現状と課題

現在の市庁舎は、耐震性の不足のほか、建物や設備の老朽化による影響が生じている状況であり、①耐震性、②市民サービス、③高齢者・障がい者への対応、④建物・設備、⑤執務空間、⑥環境への対応、⑦関係改正法令への適合に関する課題がある。

図表 36 現在の庁舎の概要

Is 値 0.75 未満の建物

対象建物名	構造・階数	延床面積 (㎡)	耐震診断結果 Is 値
本庁舎棟	鉄筋コンクリート造・ 3 階建	4,010	0.34
議会棟	鉄筋コンクリート造・ 4 階建	1,757	0.22
議会棟増築部分	鉄骨造・2 階建	326	0.32
別館庁舎棟	鉄骨造・3 階建	861	0.23
電算棟	鉄骨造・2 階建	453	0.74
庁舎東側棟	鉄骨造・3 階建	1,273	—
840 情報資料コーナー	鉄骨造・1 階建	20	—

- ・官公庁施設の基準値である Is 値=0.75 以上
- ・防災中枢拠点となる市役所などの重要な施設の基準値である Is 値=0.90 以上

※Is 値（構造耐震指標）とは、建物の耐震性能を表す指標

【一般的な Is 値の目安】（建設省告示 平成 7 年 12 月 25 日 第 2089 号）	
Is 値： 0.3 未満	倒壊し、又は崩壊する危険性が高い。
Is 値： 0.3 以上 0.6 未満	倒壊し、又は崩壊する危険性がある。
Is 値： 0.6 以上	倒壊し、又は崩壊する危険性が低い。

図表 37 現在の庁舎の現状と課題

項目	現状	主な課題
①耐震性	旧耐震基準で設計されている現庁舎は、震災時には防災拠点となることが難しいばかりでなく、来庁者や職員等の人命に被害を及ぼす可能性がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・現庁舎の耐震性の確保 ・防災中枢拠点としての機能の確保 ・液状化対策

項目	現状	主な課題
② 市民サービス	築40年以上を経過した現庁舎は、社会的変化に対応できていないことが市民サービス向上の妨げとなる要因の一つとなっている。	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口サービスの集約 ・展示等の催事や市民活動スペースの整備 ・キッズスペース、授乳室、健康コーナー等の整備 ・駐車場、駐輪場の整備
③ 高齢者・障がい者への対応	今後の社会の高齢化を考えると、高齢者や障がい者への対応は不可欠であり、早急な対応が必要。	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者・障がい者へのバリアフリー対応 ・ユニバーサルデザインへの対応
④ 建物・設備	経年劣化が進行しているため、建物及び設備としての機能確保や利用者に安全、安心にサービスを提供するためにも機能保全は必要。	<ul style="list-style-type: none"> ・建物及び建築設備の老朽化と更新への対応 ・高度情報化や多様なニーズへの対応
⑤ 執務空間	市民サービスの提供と効率的な業務を執行するうえで、適正な執務空間及び配置を検討する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・執務空間の整備 ・会議室の整備 ・倉庫、収納スペースの整備
⑥ 環境への対応	世界的な温暖化対策の必要性を踏まえ、「八潮市地球温暖化対策実行計画（事務・事業編）」を実行しており、今後もCO ₂ の削減に努める必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネルギー設備や新エネルギー機器の導入
⑦ 関係改正法令への適合	現在の庁舎機能を維持していくためにも、建築基準法等の関係改正法令に基づき、整備する必要がある。	<ul style="list-style-type: none"> ・関係改正法令に基づく整備

iii) 都市公園の現況

八潮中央公園は1976年に設置され、敷地面積は11,078㎡となっている。避難場所指定を受けており、市役所、及び八潮市民文化会館・八潮市勤労福祉センター（八潮メセナ）に隣接することから、本市における中心的な基幹公園の一つとなっている。

シビックセンターに位置しているが、利用者はあまり多くなく、樹木等が多いため少し暗い雰囲気となっている。

近隣の高齢者や子ども、スケートボードをする若者に利用されているが、総じて利用者数は高くないことが課題となっている。

② スポーツ施設の現況

i) 検討の経緯

八潮市文化スポーツセンターは、昭和 53 年の竣工から、市民にスポーツ及びレクリエーションの場として親しまれ利用されてきた。

しかし、本庁舎と同様に昭和 56 年の建築基準法改正前の旧耐震基準により建築された建物であるため、大震災時の危険性から平成 26 年度に耐震診断調査を実施した。その結果、建物の耐震性能を表す構造耐震指標である I_s 地は 0.354 と低く、震度 6 から 7 の大震災が発生した場合、建物の倒壊又は崩壊の可能性が高いと診断された。

その後、市では、一部利用を制限するなどの対応を伴いながら、平成 28 年度には耐震化の方向性について検討を重ねた。

平成 29 年 6 月には、「八潮市文化スポーツセンター耐震化方針（案）」を公表し、市庁舎耐震化方針と同様に市民等から広く意見を聴取するためパブリックコメントを実施した。平成 29 年 8 月には「八潮市文化スポーツセンター耐震化方針」として、安全・安心の確保・ライフサイクルコストの低減、民間活力導入によるサービスの質向上の 3 つの視点から「**建替えにより耐震化を図ることとする**」と決定し、公表した。

現在、この「八潮市文化スポーツセンター耐震化方針」により、新スポーツ施設整備基本構想をはじめ、建替えに向けた取組を進めている。

また、健康・スポーツ都市を宣言する本市においては、スポーツ施設の利用率は高く、相当程度の市民ニーズがあることを踏まえ、「八潮市公立施設マネジメントアクションプラン」では、リーディングプロジェクトとして、文化スポーツセンターを再整備し、市民（利用者）の安全・安心の確保と満足度のより一層の向上を目指している。

現在、新スポーツ施設の整備に向けた基本構想策定の検討を進めている。そこで、基本構想を検討していく上で重要となる施設候補地の考え方は、上位計画である第 5 次八潮市総合計画及び都市計画マスタープラン、サービス圏域や事業期間、費用負担等の視点から、都市核の一つである市役所周辺地区の「シビックセンター」に隣接する「みどりの広場及びその周辺」のエリアを前提に検討を進めている。

図表 38 文化スポーツセンターの施設概要

設置目的	市民の体育及びレクリエーションの普及振興を図る
所在地	八潮市八潮三丁目 3 番地 31
開設年	昭和 53 年
延床面積	4,636.53 m ²
構造等	RC 造 大規模改修未実施 耐震改修未実施（耐震性不足）

施設概要	体育室 (1,236 m ² : バスケットボール 2 面、バレーボール 2 面、バドミントン 6 面、ハンドボール 1 面) 、講堂、和室、研修室、トレーニング室等
開館時間	午前 9 時から午後 9 時まで
休館日	12 月 29 日から翌年の 1 月 3 日までの日



【施設外観】



【体育室】

図表 39 ゆまにての施設概要

設置目的	勤労者の福祉の増進及びその雇用の安定に資する（体育センター）
所在地	八潮市大字南川崎 523 番地
開設年	昭和 59 年
延床面積	3,058 m ²
構造等	RC 造 大規模改修 2013 年実施済 耐震改修不要 経年相応の劣化
利用種目	体育室（1,366 m ² ：バスケットボール 2 面、バレーボール 2 面、バドミントン 6 面、サロンフットボール 1 面）、軽運動室、研修室 AB、音楽室、和室等
開館時間	午前 9 時から午後 9 時まで
休館日	毎週月曜日、祝日法に定める休日、12 月 29 日から翌年の 1 月 3 日までの日



【施設外観】



【体育室】

図表 40 エイトアリーナの施設概要

設置目的	市民の体育及びレクリエーションの普及振興を図る
所在地	八潮市大字鶴ヶ曾根 1535 番地 1
開設年	平成 13 年
延床面積	2,153 m ²
構造等	RC 造 大規模改修未実施 耐震改修不要 経年相応の劣化
利用種目	体育室（1,510 m ² ：バスケットボール 2 面、バレーボール 3 面、バドミントン 8 面、ハンドボール 1 面）、多目的等
開館時間	午前 9 時から午後 9 時まで
休館日	12 月 29 日から翌年の 1 月 3 日までの日



【施設外観】

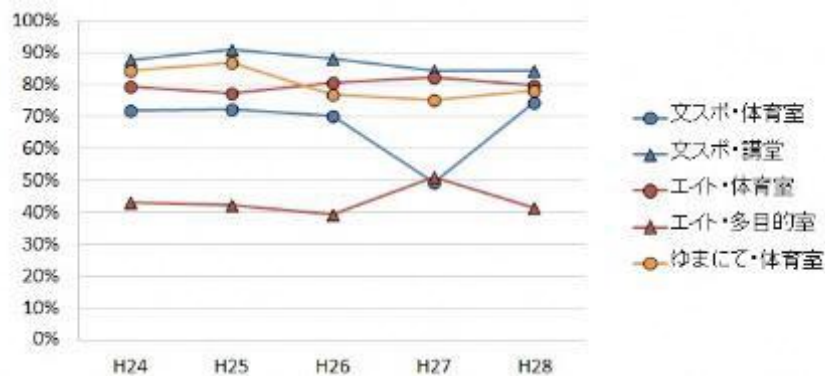


【体育室】

ii) 施設の利用状況

新スポーツ施設の再整備の検討にあたり、市内のスポーツ施設の利用状況を調査し整理した。以下は、平成 24 年度から平成 28 年度にかけての、各スポーツ施設の利用状況を示している。

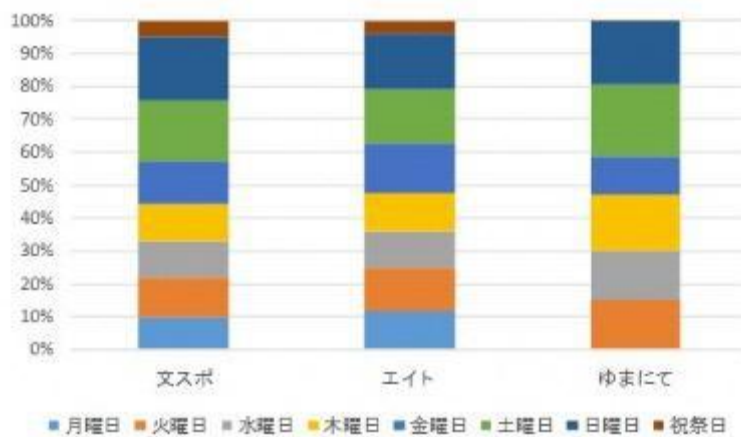
図表 41 各スポーツ施設の利用状況



いわゆるメインアリーナである体育室の利用率は、文化スポーツセンター、エイトアリーナ、ゆまにてとも 70%台から 80%台で推移しており、市内でのスポーツ施設の需要の高さがうかがえる。また、文化スポーツセンターの講堂（多目的室）の利用率は特に高く、概ね 80%台の後半で推移している。

次は、平成 28 年度の各スポーツ施設の曜日別利用状況を示している。

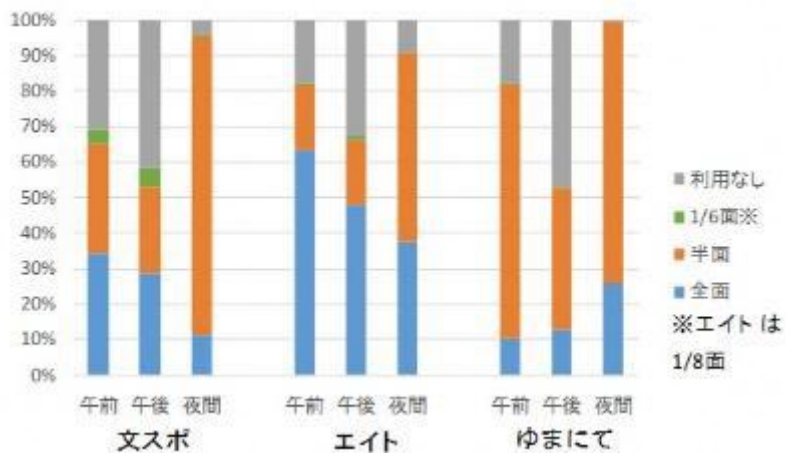
図表 42 平成 28 年度の各スポーツ施設の曜日別利用状況



3 施設とも土曜日と日曜日の利用件数が相対的に多く、土曜日と日曜日を合わせると 40% 近い数字となっている。土曜日と日曜日は、市内の各スポーツ関連団体による大会利用が多く、平日については、曜日間に明確な差は表れていない。

次は、平成 28 年度の各スポーツ施設の時間帯別の利用状況を示している。

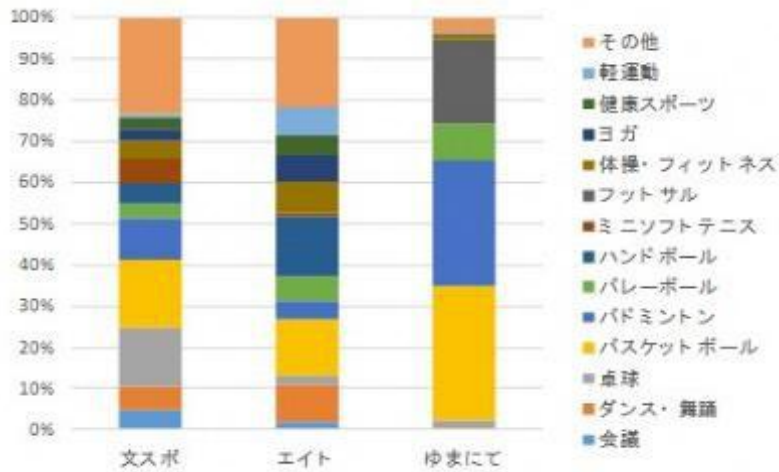
図表 43 平成 28 年度の各スポーツ施設の時間帯別利用状況



3 施設とも、夜間、午前、午後の順に利用が多い状況となっている。午前や午後の全面利用が比較的多いのは、前述した大会利用の影響によるものと考えられる。夜間は少人数のグループでの利用が多く、半面での利用が多くなる傾向にある。

次に、平成 28 年度の各スポーツ施設の種目別利用状況を示す。

図表 44 平成 28 年度の各スポーツ施設の種目別利用状況



その他の利用を除くと、文化スポーツセンターでは、①バスケットボール、②卓球、③バドミントン、エイトアリーナでは、①ハンドボール、②バスケットボール、③ダンス・舞踊、ゆまにてでは、①バスケットボール、②バドミントン、③フットサルの順に利用が多い。また、その他にはスポーツ吹き矢や、太極拳等、様々なスポーツが含まれており、幅広い用途で市民から利用されている。

③ 公営住宅（市営住宅）の現況

i) 既存施設の現況

本市は、14 の市営住宅を保有し、134 戸を管理している。これら 14 施設のうち鶴ヶ曾根住宅と宮田団地がそれぞれ 4 施設、大曾根住宅、大原団地、中馬場住宅がそれぞれ 2 施設で、総延床面積は約 7,700 ㎡である。八潮市公共施設マネジメントアクションプランで定めた本市の建物の目標耐用年数を過ぎた施設はないが、公営住宅法で定められた耐用年数を過ぎた施設は、鶴ヶ曾根住宅の 4 施設と大曾根住宅の 2 施設で、2020 年前後には半数程度の施設が耐用年数を迎えることとなる。また、中馬場住宅を除く 12 施設が旧耐震基準により建築された施設であり、そのうち宮田団地 1 号棟と大原団地の 2 施設については Is 値が 0.7 以上だが、その他の 9 施設については、耐震診断が未実施の状況である。

八潮市公共施設アセットマネジメント基本計画では、公営住宅の課題として、低層住宅の老朽化が進んでいる点、短期的には需要が大きい数十年後の需要は見通せない点、市が施設を保有することなく、民間賃貸住宅の借上げによるサービス提供も可能である点を挙げている。

そこで、今後の市営住宅の整備方針として、「八潮市市営住宅整備計画」では、これまで

の公共主体による直接建設方式による新規整備は行わないこと、老朽化した低層住宅は廃止し、民間賃貸住宅の借上げに移行すること、現在地の容積率を有効活用し、民間が建設した住宅の一部あるいは全てを借上げることも想定すること、中層住宅は長寿命化を図り、引き続きサービスを提供することを定めている。

さらに、八潮市公共施設マネジメントアクションプランでは、これら 14 施設のうち、鶴ヶ曾根住宅 1 号棟、2 号棟は 1970 年の竣工で、大規模改修、耐震改修をしておらず、現地調査においても劣化が著しいことから、廃止し民間住宅の活用等により公営住宅として適切な戸数を確保すること、同様に、1971 年竣工の大曾根住宅 1 号棟、2 号棟、鶴ヶ曾根住宅 3 号棟、4 号棟、1976 年竣工の宮田団地 2 号棟、3 号棟、4 号棟についても、同様の対応とすることを定めている。

このうち、大曾根住宅については、現敷地が区画整理事業の範囲に含まれていることもあり、優先的に取り壊し等を実施することから、本調査の検討対象とはせず、残りの鶴ヶ曾根住宅と宮田住宅のうち低層棟を本調査の対象とする。

図表 45 本調査の対象となる公営住宅の現況

施設名称	竣工年度	延床面積	戸数	大規模改修	耐震改修	現地調査結果 (H28.7月)	利用率等
鶴ヶ曾根住宅 1 号棟	1970	157	5	未	未	劣化が著しい	100%
鶴ヶ曾根住宅 2 号棟	1970	157	5	未	未	劣化が著しい	80%
鶴ヶ曾根住宅 3 号棟	1971	256	6	未	未	劣化が著しい	67%
鶴ヶ曾根住宅 4 号棟	1971	256	6	未	未	劣化が著しい	100%
宮田団地 2 号棟	1976	198	4	未	未	劣化が著しい	100%
宮田団地 3 号棟	1976	198	4	未	未	劣化が著しい	100%
宮田団地 4 号棟	1976	198	4	未	未	劣化が著しい	100%
合計	-	1,420	34	-	-	-	-

図表 46 本調査の対象外とする公営住宅の現況

施設名称	竣工年度	延床面積	戸数	大規模改修	耐震改修	現地調査結果 (H28.7月)	利用率等
大原団地 1 号棟	1980	1,267	20	未	不要	経年相応の劣化が見られる	100%
大原団地 2 号棟	1982	1,267	20	未	不要	経年相応の劣化が見られる	100%
中馬場住宅 1 号棟	1991	1,461	20	未	不要	経年相応の劣化が見られる	100%
中馬場住宅 2 号棟	1994	821	10	未	不要	経年相応の劣化が見られる	100%
宮田団地 1 号棟	1974	1,050	20	済	不要	劣化が少ない	100%
大曾根住宅 1 号棟	1971	214	5	未	未	劣化が著しい	100%
大曾根住宅 2 号棟	1971	214	5	未	未	劣化が著しい	80%
合計	-	6,294	100	-	-	-	-

ii) 将来供給戸数の検討

八潮市市営住宅整備計画において、市営住宅の供給目標を国土交通省の「公営住宅供給目標設定支援プログラム ver. 2.0」を活用し算定したところ、下表のとおりとなる。

このうち、優先度が高い類型 1 及び 2 を支援対象とした場合、今後 10 年間で 671 世帯の新たな要支援世帯が発生することとなる。

図表 47 市営住宅の供給目標

類型	居住面積	年収	細分類	世帯数
1	最低居住水準面積未満	著しい困窮年収未満	-	323
2	最低居住水準面積以上	著しい困窮年収未満	うち高家賃負担率以上	348
3	最低居住水準面積未満	著しい困窮年収以上	-	285
4	最低居住水準面積以上	著しい困窮年収以上	うち高家賃負担率以上	124

671 世帯のうち、市営住宅、県営住宅、及び UR 住宅の空き家によって対応可能な戸数は 545 世帯と想定されるため、残りの 126 世帯について、別途、対応が求められる。

現在、本市において供給されている市営住宅、県営住宅、及び UR 住宅の戸数割合は下表のとおりであり、126 世帯の 10.44% を市営住宅として対応することとすると、必要戸数は 14 戸となる。

図表 48 現在の市内住宅割合

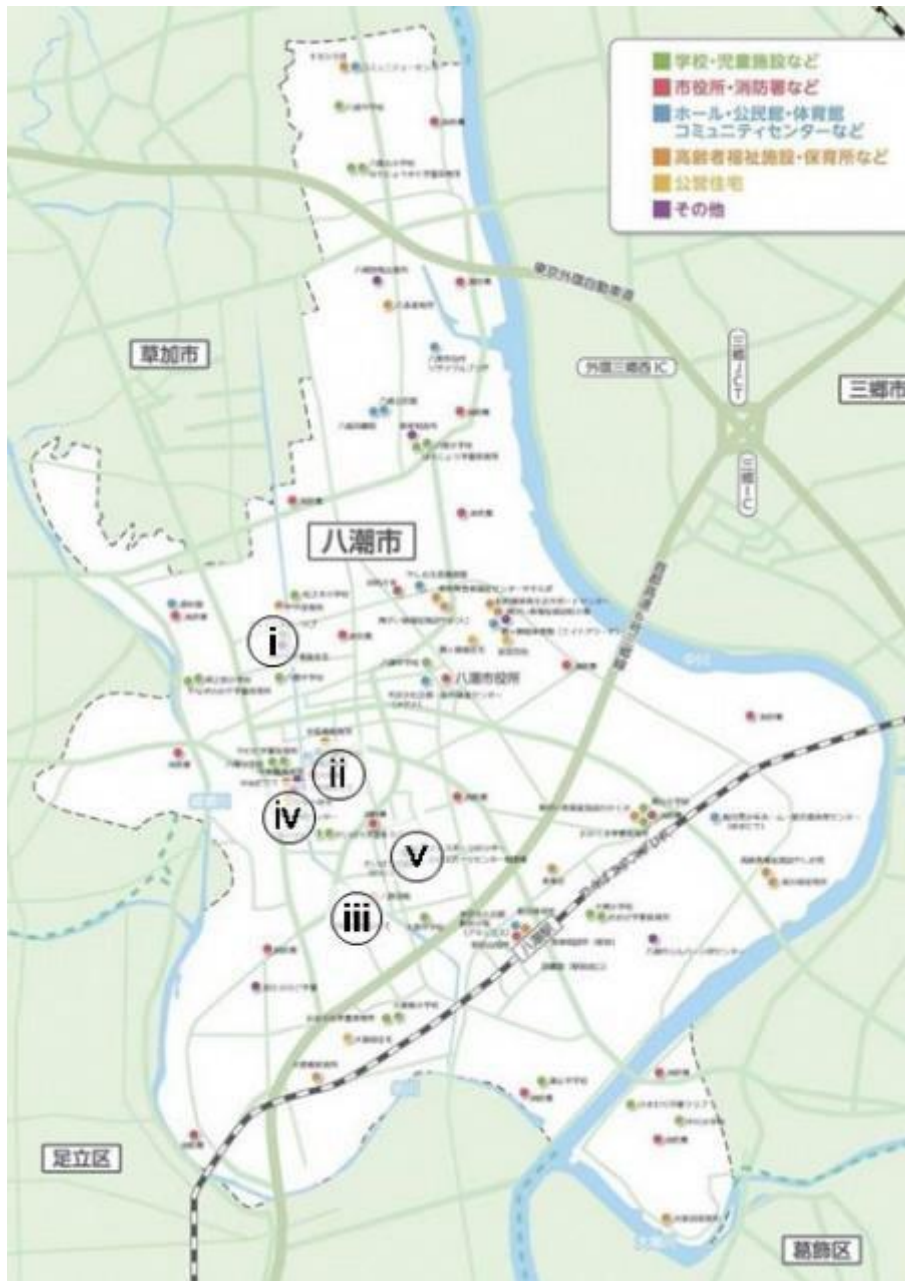
住宅種別	戸数	割合
市営住宅	124	10.44%
県営住宅	123	10.35%
UR住宅	941	79.21%

以上を踏まえると、現在の管理戸数 134 戸に加えて、新たな対応数 14 戸を加えて、将来の供給目標は 148 戸となる。

④ 公有地の現況

跡地活用事業において対象となる可能性がある5つの跡地の所在地を示している。

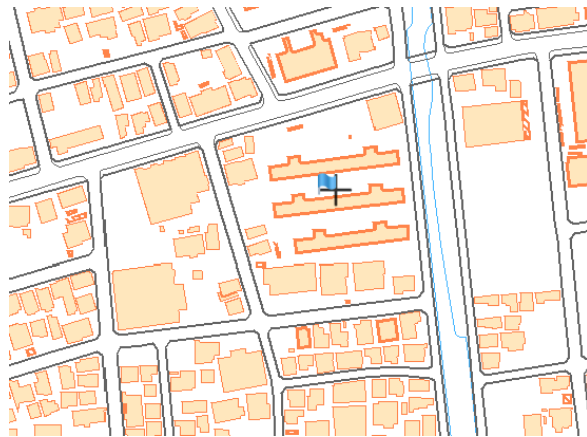
図表 49 跡地の所在地



i) 小作田教職員住宅跡地

小作田教職員住宅跡地は、八潮駅から車で11分程度の場所に位置する、第一種中高層住居専用地域の土地である。バス停が敷地の目の前に設置されており、周辺にはスーパーやドラッグストア等の商業施設が存している。

図表 50 小作田教職員住宅跡地



(出所) 国土地理院地図

図表 51 小作田教職員住宅跡地

所在地	八潮市緑町 4-1-13
用途地域	第一種中高層住居専用地域
敷地面積	約 4,200 m ²
容積率	200%
最寄り駅	八潮駅 (車 11 分) 草加駅 (車 11 分)

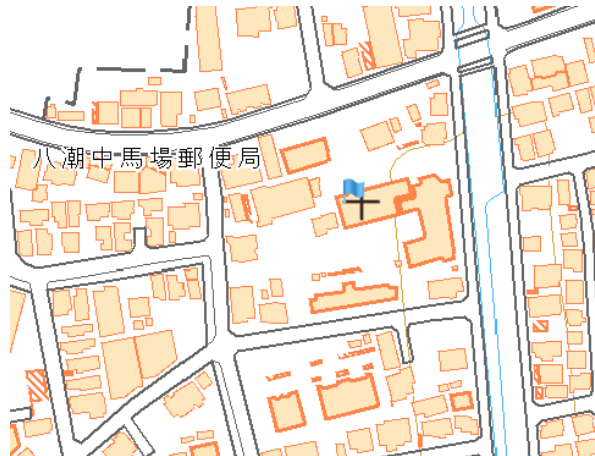
図表 52 小作田教職員住宅跡地周辺の様子



ii) 中央保育所・職員住宅・中央教職員住宅跡地

中央保育所・職員住宅・教職員住宅跡地は、八潮駅から車で10分程度の場所に位置する、第一種中高層住居専用地域の土地である。南側に幅員5m程度の道路が面しており、東側に道路を挟み葛西用水が流れている。

図表 53 中央保育所・職員住宅・中央教職員住宅跡地の所在地



(出所) 国土地理院地図

図表 54 中央保育所・職員住宅・中央教職員住宅跡地の所在地

所在地	八潮市八潮 8-1-5
用途地域	第一種中高層住居専用地域
敷地面積	約 4,900 m ²
容積率	200%
最寄り駅	八潮駅 (車 10 分) 草加駅 (車 15 分)

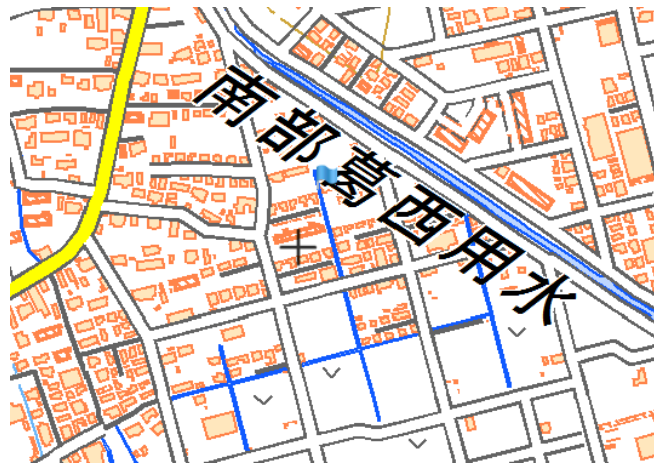
図表 55 中央保育所・職員住宅・中央教職員住宅跡地周辺の様子



iii) 大曾根教職員住宅跡地

大曾根教職員住宅跡地は、八潮駅から車で8分程度の場所に位置する、第一種中高層住居専用地域の土地である。西側に幅員5m程度の道路が面しており、東側には南部葛西用水が流れている。

図表 56 大曾根教職員住宅跡地の所在地



(出所) 国土地理院地図

図表 57 大曾根教職員住宅跡地の概要

所在地	八潮市大曾根 122
用途地域	第一種中高層住居専用地域
敷地面積	約 1,450 m ²
容積率	200%
最寄り駅	八潮駅 (車 8 分) 草加駅 (車 17 分)

図表 58 大曾根教職員住宅跡地周辺の様子



iv) 八潮市立保健センター跡地

八潮市立保健センター跡地は、八潮駅から車で10分程度の場所に位置する、第一種中高層住居専用地域の土地である。北側に幅員8m程度の道路が面しており、東側には道路を挟んで児童公園が存している。

図表 59 八潮市立保健センター跡地



(出所) 国土地理院地図

図表 60 八潮市立保健センター跡地の概要

所在地	八潮市八潮 8-10-1
用途地域	第一種中高層住居専用地域
敷地面積	約 4,600 m ²
容積率	200%
最寄り駅	八潮駅 (車 10 分)、草加駅 (車 13 分)

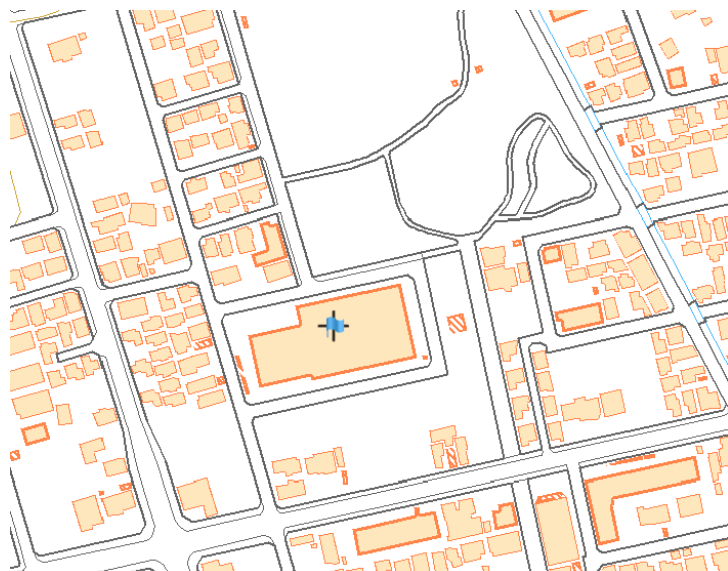
図表 61 八潮市立保健センター跡地の北側の様子



v) 文化スポーツセンター跡地

文化スポーツセンター跡地は、八潮駅から車で6分程度の場所に位置する、第一種中高層住居専用地域の土地である。周囲を幅員5m程度の道路が囲んでいる。

図表 62 文化スポーツセンター跡地の所在地



(出所) 国土地理院地図

図表 63 文化スポーツセンター跡地の概要

所在地	八潮市八潮 3-31
用途地域	第一種中高層住居専用地域
敷地面積	約 4,000 m ²
容積率	200%
最寄り駅	八潮駅 (車 6 分) 草加駅 (車 17 分)

2-2 当該事業の必要性

① 個別事業の必要性

前述のとおり、市庁舎については、災害時の拠点施設であるが、耐震性の不足、執務空間の狭隘化、バリアフリーへの対応には困難な状態があることなどから、施設の再整備が必要である。また、市の財政状況等を踏まえると、市庁舎の再整備とその後の施設の維持管理を官民連携手法によって実施することで、財政負担の軽減と平準化を図り、長期的な視点で計画的に整備していく必要がある。

スポーツ施設は、災害時の避難施設であるが、耐震性の不足、スポーツ施設としての市民ニーズの高さがあることなどを踏まえ、施設の再整備が必要である。また、ライフサイクルコストの低減と市民サービス向上の観点から、スポーツ施設の再整備とその後の施設の維持管理・運営を官民連携手法によって実施することが必要である。

公営住宅は、公営住宅法で定められた耐用年数を超えた施設や、旧耐震基準により建築された施設の耐震診断が未実施であることなど、施設の再整備が必要である。また、公営住宅の再整備とその後の施設の維持管理については、これまでの公共主体による直接建設方式による新規整備は行わないこと、民間賃貸住宅の借上げに移行することなど、官民連携手法によって実施することが必要である。

跡地活用事業は、公共施設の跡地を民間事業者へ賃貸又は売却することにより、公共施設再整備に係る財源を創出し、公共施設の更新・統廃合の財政負担の軽減を図る観点から、跡地活用事業は必要である。

② 包括的事業の必要性

「1-4-④当該事業の発案経緯」で述べたとおり、都市核の一つである市役所周辺の活性化、公共施設整備事業におけるコスト削減と財政負担の軽減、公共施設と公有地を核とした面的な官民まちづくりの実現を図るという観点から、包括的事業の実施が必要である。

2-3 施設機能の検討

① 新庁舎機能の検討

ここに記載した新庁舎機能の検討については、本調査とは別に取り組んだ「八潮市庁舎建設基本構想案」を参照している。

i) 基本理念・基本方針

第5次八潮市総合計画を踏まえ、現状と課題を整理し、これからの市庁舎のあるべき姿について検討した。また、ワークショップでのキーワードの抽出、市民アンケート調査の結果等も踏まえ、新庁舎の基本理念及び基本方針を次のとおりとした。

図表 64 基本理念

基本理念

「共生・協働」・「安全・安心」をまちづくりの基本とし、
「住みやすさナンバー1のまち 八潮」を実現するための拠点とする。

図表 65 基本方針

基本方針Ⅰ 市民の利便性が高く、共生・協働の場となる庁舎

- ・市民サービスにおける機能性、効率性の高い庁舎
- ・ユニバーサルデザインに対応し、来庁者が安心して利用できる庁舎
- ・市民が集い、共に活動できる場としての庁舎

基本方針Ⅱ まちづくりや災害時の拠点となる、安全・安心な庁舎

- ・防災拠点にふさわしい庁舎
- ・多機能で、みんなの集いや交流の場となる庁舎
- ・地震、水害などの災害に強い庁舎

基本方針Ⅲ 機能的で働きやすく、環境にやさしい庁舎

- ・効率が良い動線を確認した庁舎
- ・再生可能エネルギーの利用など環境負荷に配慮した庁舎
- ・自然環境を活かし、省エネルギーを実現する庁舎

基本方針Ⅳ 将来の変化に柔軟に対応できる庁舎

- ・効率的・経済的な庁舎
- ・高度情報化や多様なニーズなどに柔軟に対応できる庁舎

基本方針Ⅴ 八潮らしさが感じられる庁舎

- ・八潮らしいデザイン性・シンボル性など、魅力のある庁舎

ii) 地域住民のニーズ等の整理

新庁舎の基本理念、基本方針、求められる機能等は、共生・協働の観点からも広く市民から意見を聴いた上で検討される必要があることから、ワークショップ及び市民アンケート調査を実施した。

ワークショップ参加者との意見交換から、キーワードを抽出した。そのキーワードを基に市民アンケート調査の質問事項とし、広く市民からの意見を聴取・把握ができるように実施した。

また、これからの庁舎のあるべき姿を考えていく上で、若い世代の意見を把握する必要があることから、市内高校の生徒にアンケート調査を実施した。

図表 66 ワークショップ、市民アンケート調査の概要

ワークショップ	
目的	新しい庁舎は市民にとってどうあるべきか（使いやすさ、機能など）について、市民と利用者の目線から対応策について考え、意見・要望などを把握するため実施したものです。
日時 場所	平成 29 年 7 月 30 日（日）午後 6 時から 9 時まで 八潮メセナ 集会室
参加者	公募市民、町会自治会、PTA 58 人 ファシリテーターの学生、見学者などを合わせると総勢約 90 人
市民アンケート調査	
目的	現在の庁舎の利用状況やこれからの八潮市にとってどのような市役所が必要と考えるのか、市民の意見を把握するため実施したものです。
期間	平成 29 年 9 月 12 日（火）から 10 月 2 日（月）まで
対象	市内在住の 18 歳以上、3,000 人 ※男女比及び地域比（八條地域・潮止地域・八幡地域）が同率程度になるよう設定の上、平成 29 年 8 月 1 日現在の住民基本台帳から無作為抽出
方法	郵送による配布・回収
回収率	46.7%

iii) 整備候補地の整理

新庁舎の整備は、防災拠点としての耐震性を早期に確保することが必要であり、また、スピード感をもって対応することが市民の安全・安心に繋がる。このため、新庁舎の候補地としては、まちづくりの考え方を踏まえ、市を支える都市核と位置づけられた八潮駅周辺地区と市役所周辺地区が考えられる。

【八潮駅周辺地区】

当地区は、民間開発による人口増加が見られ、また、駅前出張所の設置により一定の利便性が確保されている。

【市役所周辺地区】

当地区は、現在の庁舎を含め市有地や市の公共施設があり、シビックセンターを形成する地区として位置づけられている。また、現在の庁舎が移転した場合、周辺の既存店舗への影響、公共交通への影響等が考えられ、まちづくりの構造に大きな変化をもたらし、上位計画との整合性が図れない可能性がある。

以上のことから、耐震性の早期確保や目指すべき都市構造・まちづくりの方向性から総合的にみると、現庁舎敷地を中心としたエリアが新庁舎の候補地として、現時点では望ましいと考えられる。

次に、ワークショップ及び市民アンケート調査結果は、以下のとおり。

図表 67 ワークショップとアンケート調査結果

大分類	小分類	ワークショップでの主なキーワード	アンケートでの主な回答
コト (目的, 理念, 印象)	基本方針Ⅰ 市民の利便性が高く、共生・協働の場となる庁舎	子ども (26)、子育て (17)、高齢者 (12)、若い世代 (2)、障がい者 (2)、利便性 (26)、アクセス (10)、気軽に訪れられる (8)、市民優先 (6)	利便性 (538)、高齢者 (510)
	基本方針Ⅱ まちづくりや災害時の拠点となる、安全・安心な庁舎	みんなが集まれる (20)、地域交流 (11)、地域力 (4)、連携 (9)、人口 (6)、活性化 (5)、親しみ (5)、防災 (59)、耐震 (12)、機能 (21)、教育 (7)、施設利用 (7)、イベント (7)、情報 (7)、多目的 (3)	防災拠点性 (724)、多機能性 (508)
	基本方針Ⅲ 機能的で働きやすく、環境にやさしい庁舎	環境共生・自然 (37)、規模 (16)、管理 (9)	窓口の適切な規模 (884)

大分類	小分類	ワークショップでの主なキーワード	アンケートでの主な回答
	基本方針Ⅳ 将来の変化に柔軟に対応できる庁舎	財政・費用 (29)、民間 (4)、企業 (7)、 広い建物 (4)	長く使える (546)、 財政・費用 (526)
	基本方針Ⅴ 八潮らしさを感じられる庁舎	歴史 (6)、文化 (7)、シンボル (4)、 デザイン (4)、魅力的 (4)	魅力がある (527)
モノ (具体的な空間や建築)	複合化・機能	図書館 (11)、児童館 (10)、公園 (9)、 商業施設 (9)、飲食店 (8)、アリーナ (11)、 医療施設 (7)、テナント (6)、 警察署・交番 (5)、事務所 (5)、 高齢者施設 (4)、防災センター (4)、 避難所 (3)、住宅 (4)、美術館・ 展示 (3)、 防災備蓄 (3)、ヘリポート (3)	保健センター (747)、 商業施設 (売店、カフェ、 飲食店) (616)
	空間	広場 (20)、交流スペース (18)、 多目的スペース (18)、フリースペース (4)、 駐車場 (15)、ホール (12)、 キッズスペース (6)、屋上庭園 (8)	多目的スペース (495)、 飲食スペース (473)

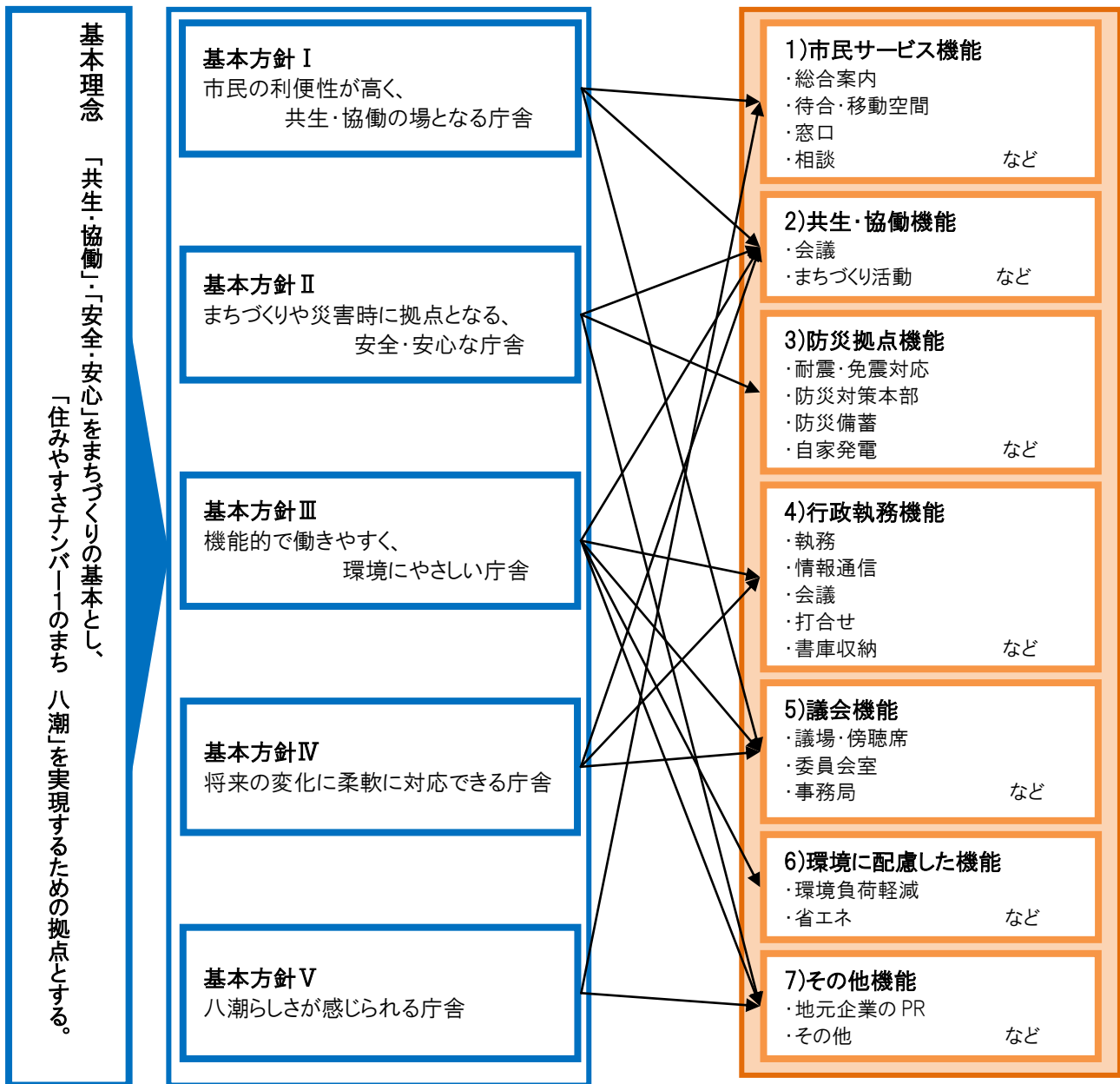
※カッコ内は意見の数。実数であるため、ワークショップと市民アンケート調査では母数が異なる。

※網掛は、分類ごとの最多数意見を示す。整備候補地の整理

iv) 施設機能等の整理

新庁舎として必要となる機能は、基本理念・基本方針の視点に基づいて、利便性の高い市民サービス機能、市民の共生・協働機能、災害時の拠点となる防災拠点機能、質の高い行政執務機能、議会機能、環境共生・省エネルギーなどの環境に配慮した機能などに整理できる。

図表 68 基本理念・基本方針から導かれる機能



v) 施設機能等の整理

新庁舎の整備にあたっては、耐震性の確保、財政負担の軽減並びに安全・安心の確保及び利便性の向上を目指す必要がある。そのためには、複合化・集約化によるサービスの質の向上を図ることが重要となる。

公共施設等の複合化・集約化のメリットとしては、一般的に管理費用及び共用スペース

の合理化等によるランニングコストの低減、余剰地の有効利用、異なる施設間の相乗効果（利便性の向上、賑わいの創出）などが考えられる。一方、デメリットは、セキュリティや不特定多数の利用者相互の動線の配慮、利用時間など管理区分の明確化、周辺環境への配慮等の課題が考えられる。

「八潮市公共施設マネジメントアクションプラン」では、新庁舎の整備に伴い、八潮市民文化会館・八潮市勤労福祉センター（八潮メセナ）のホール機能の複合化、八潮市立保健センターのシビックセンターへの集約化について検討していくことが示されている。両施設とも、建物自体の耐用年数、駐車場の確保、跡地活用の可能性を考慮し、また、他自治体の状況等も参考にして検討する必要がある。

まず保健センターとの集約化のメリットとして以下が考えられる。

- ・母子手帳の受け取りとその他手続きが同じ建物で完結し、市民の利便性が向上する
- ・関連部局と距離が近くなるため、職員も働きやすくなる。
- ・跡地がうまれるため、活用の仕方によっては財政負担を軽減できる可能性がある。
- ・廊下やトイレ、倉庫など共有部、延床面積の効率化できる。保健センターで利用していない面積を削減できる。
- ・面積が効率化されることで外装など建設費、清掃など維持管理費の削減できる。

課題としては、以下が考えられる。

- ・健診時の利用者の動線確保、利用者が多くなる場合の駐車場及び健診車の駐車スペースの確保
- ・利用時間の違いによるセキュリティ。休日診療所への配慮（プライバシー、感染等）
- ・医師会との調整が発生（事務局、控室等）

次に、八潮メセナとの複合化のメリットとして、以下が考えられる。

- ・多くの市民が集まるメセナが複合化されることにより、庁舎周辺に賑わいが創出される。

課題としては、以下が考えられる。

- ・初期投資の増大と跡地活用により財政負担の軽減

以上を踏まえ、本調査では、庁舎と保健センターを複合化・集約化したケースについて総合的に検討することとする。

なお、新庁舎規模は、算定基準などから庁舎単体として延床面積 11,231～15,156 m²程度と想定している。また保健センターは約 1,500 m²と想定している。

② 新スポーツ施設機能の検討

i) 基本理念・基本方針

新たなスポーツ施設の整備にあたり、既存施設の現状と課題、また上位計画の位置付け及びアンケート調査等の結果などを踏まえ、新たなスポーツ施設の基本理念及び基本方針を次のとおりとした。

【基本理念】

スポーツによる多世代の交流やふれあいを通じて
市民の健康づくりと人づくりを支える 安全で快適なスポーツ拠点の創造

【基本方針】

- ① スポーツの拠点施設として、ふさわしい機能を有すること
 - 多種・多様なスポーツを楽しめるとともに、トレーニングができる機能
 - 大規模な大会などが開催できる規模・量を備えた機能
 - 各種大会の開催等が円滑に行える、体育室や本部室等の諸室の機能
 - 観客席や駐車場の充実など、「みる」スポーツに対応できる機能
 - スポーツに関する情報等が収集・発信できる機能
- ② スポーツによる多世代の交流や人材の育成などが図られる機能を有すること
 - 誰もが気軽に体を動かし健康増進を図ることができる機能
 - スポーツの裾野を広げるための多様なスポーツ教室が開催できる機能
 - トップアスリートや指導者の育成ができる機能
 - 各種スポーツ団体等の活動などが行える機能
- ③ 災害時に必要となる機能や、経済的かつ快適性の高い機能を有すること
 - 耐震性が高く、災害時の防災拠点として運営できる機能
 - 太陽光など自然エネルギーを生かした機能
 - ユニバーサルデザインに十分配慮した設備・サイン等の機能
 - エアコン、シャワー、更衣室などの設備が充実した機能
 - メンテナンス性・柔軟性に優れた施設・設備の機能

ii) 地域住民及び関係者のニーズ等の整理

ア) 利用者アンケート

文化スポーツセンターを新たなスポーツ施設として再整備するため、利用者等を対象に、アンケート調査を実施した。

【調査期間】

平成 29 年 10 月 10 日（火）～10 月 31 日（火）

【調査方法】

- ①市内公共施設に備え付けたアンケート用紙、又は市ホームページからダウンロードしたアンケート用紙に回答。
- ②回答したアンケート用紙は、公共施設に設置した回収ボックスへの投函、又はメール・郵送での返送。

図表 69 回答内容の概要

①アンケート回答数	122 内訳（メール：0 郵送：0 回収ボックス：122）
②現施設の不便な点	<ul style="list-style-type: none">・駐車場、駐輪場が少ない。・気軽に飲食できる場所が少ない。・競技用備品や用具が不足している。・トイレが和式で不便。・トレーニングができる部屋が狭く、器具を充足して欲しい。・全体的に狭く、暗い。清潔感もない。
③自由意見等	<ul style="list-style-type: none">・トレーニング室、多目的室、プールの順に設置等を希望する意見等が多かった。・施設規模は、正式大会ができる総合体育館にして欲しいという意見が多かった。・建設場所は今の場所で建設という意見等が多かった。

イ) ヒアリング調査

上記のアンケート調査と併せて、体育協会やスポーツ少年団及びレクリエーション協会の加盟団体等のうち、市内スポーツ施設を利用する 23 団体へ、ヒアリング調査を実施した。

図表 70 ヒアリングの概要

所属	団体名
体育協会	卓球連盟、バレーボール連盟、剣道連盟、柔道連盟、空手道連盟、バドミントン連盟、相撲連盟、バスケットボール協会、水泳連盟、中学校体育連盟バドミントン、中学校体育連盟ハンドボール
スポーツ少年団	バレー部会、空手部会、柔道部会
レクリエーション協会	ダンススポーツ連盟、ソフトバレーボール、インディアカ、フォークダンス
その他	高校体育連盟、ジュニアハンドボール、社会福祉協議会、ゆまにてクラブ

図表 71 ヒアリング調査結果の概要

大規模な大会数	(現状) 年に1～4回程度 文化スポーツセンターの利用制限のため大部分をエイトアリーナで開催。																																																
大会参加等人数	(現状) 約30～600人	内訳	選手 30～270人 観客 20～400人																																														
メインアリーナ	規模	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">種目</th> <th colspan="2">施設の規模</th> <th rowspan="2">備考</th> </tr> <tr> <th>現状</th> <th>希望</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>バレー</td> <td>2面</td> <td>4面</td> <td></td> </tr> <tr> <td>バスケットボール</td> <td>2面</td> <td>3面</td> <td></td> </tr> <tr> <td>バドミントン</td> <td>8面</td> <td>12面</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ハンドボール</td> <td>1面</td> <td>2面</td> <td></td> </tr> <tr> <td>卓球</td> <td>22台</td> <td>30台</td> <td>38台くらいあればなお良い。</td> </tr> <tr> <td>空手</td> <td>4面</td> <td>6面</td> <td>約14m×14m</td> </tr> <tr> <td>柔道</td> <td>2面</td> <td>4面</td> <td>約400畳</td> </tr> <tr> <td>剣道</td> <td>5面</td> <td>6面</td> <td>約10m×10m</td> </tr> <tr> <td>フットサル</td> <td>1面</td> <td>1面</td> <td>屋内外どちらでも可</td> </tr> <tr> <td>レクリエーション等</td> <td>—</td> <td>—</td> <td>現状の体育室で充足</td> </tr> </tbody> </table>		種目	施設の規模		備考	現状	希望	バレー	2面	4面		バスケットボール	2面	3面		バドミントン	8面	12面		ハンドボール	1面	2面		卓球	22台	30台	38台くらいあればなお良い。	空手	4面	6面	約14m×14m	柔道	2面	4面	約400畳	剣道	5面	6面	約10m×10m	フットサル	1面	1面	屋内外どちらでも可	レクリエーション等	—	—	現状の体育室で充足
	種目	施設の規模			備考																																												
現状		希望																																															
バレー	2面	4面																																															
バスケットボール	2面	3面																																															
バドミントン	8面	12面																																															
ハンドボール	1面	2面																																															
卓球	22台	30台	38台くらいあればなお良い。																																														
空手	4面	6面	約14m×14m																																														
柔道	2面	4面	約400畳																																														
剣道	5面	6面	約10m×10m																																														
フットサル	1面	1面	屋内外どちらでも可																																														
レクリエーション等	—	—	現状の体育室で充足																																														
観客席	<p>(希望) 2階の固定席 席数は多く</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アリーナと同フロアの固定席が便利との意見もあったが、2階の固定席を望む意見が多かった。 ・体育室の面積が確保できるのなら、可動席の設置もして欲しいとの意見が多かった。 ・各団体が大会を開催する場合に席数は不足しているとのことだった。 																																																
サブアリーナ	<p>(希望) 必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・選手の集合場所や準備運動に必要。 ・大規模大会開催時(メインとサブ)、小規模大会開催時(サブ)に必要。 																																																
その他意見等	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場を広く、シャワー、更衣室、ロッカー等を充実し、また、エアコン、エレベーター等の設備、ランニングコースを設置して欲しい。 ・県大会の決勝、関東大会が開催できる規模の施設にして欲しい。 																																																

	<ul style="list-style-type: none"> ・バドミントン、卓球は、エアコンの吹出口の位置や、照明及びラインの色が白いと試合に影響する場合がある。 ・わんぱく相撲の県大会を開催するためには本土俵の設置が必要。 ・市内にプールはあった方がいいが、管理費用がかさむため行政では抱えない方がいい。
--	---

図表 72 現施設の課題

視点	主な課題
する	<ul style="list-style-type: none"> ①体育室の面積が不足するため、県大会等の大規模な大会が行えない。 ②サブアリーナがないため、円滑・多様な運営ができない。 ③複数の少人数グループが気軽に利用できる場（講堂等）が少ない。 ④鏡張り、ガラス張り、ヒール利用可能な床がある施設（スタジオ）がない。 ⑤武道等が行える施設がない。 ⑥トレーニング室が狭く、機器も不足している。
みる	<ul style="list-style-type: none"> ①観客席が少ない。 ②大会時の駐車場不足が著しい。 ③大規模な大会が行えないため、みる機会の提供が限定的となっている。
まなぶ	<ul style="list-style-type: none"> ①多様なスポーツ教室を開催するための、施設や人員が不足している。 ②講義等を中心とした教室を開催するための施設（会議室等）が少ない。
ささえる	<ul style="list-style-type: none"> ①大会等の運営に必要な諸室（本部機能・役員室・放送室等）が十分でない。 ②指導者養成講座などが行える施設（会議室等）が少ない。（再掲）
安全性	<ul style="list-style-type: none"> ①震災発生時の避難所としての耐震基準を満たしていない。 ②震災・水害等発生時の避難所としての機能（防災備蓄等）が不十分。 ③設備の劣化が著しく、利用時の安全性の確保が不十分。 ④スポーツ施設部分において、乳幼児が安心して過ごせるスペースが少ない。 ⑤バリアフリーに十分な配慮（エレベータの設置等）ができていない。
経済性	<ul style="list-style-type: none"> ①省エネ設備が少なく、運営費用が嵩んでしまう。 ②メンテナンスしやすい施設・設備でないため、維持管理費用が嵩んでしまう。
快適性	<ul style="list-style-type: none"> ①住宅地内のため、騒音や車両の出入りについて近隣住民への配慮が必要。 ②空調設備が整っていない。 ③シャワー室・更衣室が不足・狭隘化している。 ④ロッカーが整備されていない。 ⑤器具の搬入等に配慮した施設ではない。 ⑥駐車場が少なく、雨に濡れない車寄せもない。 ⑦大会を開催した際、入退館時や昼食時等、一時的に滞留するスペースがない。

iii) 施設機能等の整理

新スポーツ施設として必要となる機能は、既存施設の現状と課題、基本理念・基本方針、そして導入機能を考慮し、新施設の基本的な要件は以下のとおりとした。

全体規模

八潮市公共施設アセットマネジメント基本計画では、市域全体をサービス圏域にするスポーツ施設は、原則として市に1施設とすることを位置付けている。このことから、文化スポーツセンター、エイトアリーナの延床面積と、ゆまにての体育室の面積を合計した規模を、新たなスポーツ施設の全体規模の基準として検討する。

メインアリーナ

バスケットボール2面（ハンドボール1面）～バスケットボール3面（ハンドボール2面）がとれる大きさとする。観客席は、メインアリーナの規模や他市の規模を勘案して設置する。

サブアリーナ

バスケットボール1面がとれる大きさとする。

多目的室

4室程度とし、一部については武道やダンス利用も可能なものにする。

トレーニング室

誰もが気軽にトレーニングや健康づくりをするための、各種トレーニングマシンを設置できる広さとする。

駐車場

250～350台程度とし、コートとしての利用も検討する。

※相撲場

現状と同程度の本土俵を屋外に整備する。

iv) 整備候補地の整理

整備候補地については、以下に述べる4つの視点より、みどりの広場及びその周辺を第一候補とした。

(1) 上位計画を踏まえた視点

第5次八潮市総合計画では、土地利用構想において八潮駅周辺地区と市役所周辺地区を都市核とし、市役所周辺地区では公共・文化施設等が集積した地区として形成することを位置付けている。また、この位置付けを受け、八潮市都市計画マスタープランでは、市役所周辺の公共・文化施設等が集積する地区をシビックセンターとして形成することを位置付けている。

(2) 事業期間と費用負担を踏まえた視点

八潮市公共施設マネジメントアクションプランでは、新たなスポーツ施設の再整備は計画期間を10年間としている。新たなスポーツ施設を整備するうえで、民有地を新たに買収して進める場合は、関係機関との協議調整が計画決定するまでほぼできないこと、土地所有者の意向が事業の進捗に大きな影響を与えること、また、土地買収費や補償費などの費用負担が大きくなることが想定される。このようなことから、新たなスポーツ施設の整備は、民有地ではなく市有地で検討を進めていくことが現実的である。

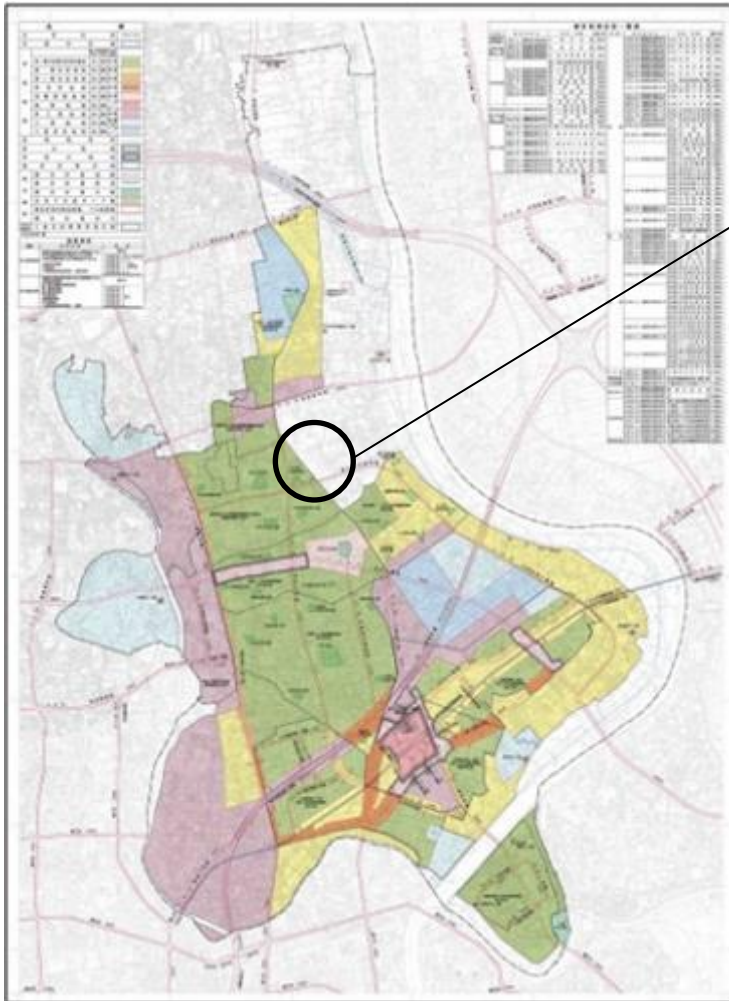
(3) 都市計画法を踏まえた視点

現在地で建替える場合には、都市計画法の用途地域上の規制が課題となる。具体的には、「第一種中高層住居専用地域」の現地で建替えるには、「現規模と同等の整備であること」等の制約があるため、新たなスポーツ施設の拠点として整備することが困難である。

(4) リーディングプロジェクトとしての位置づけを踏まえた視点

八潮市公共施設マネジメントアクションプランにおけるリーディングプロジェクトの方向性として、庁舎再整備と文化スポーツセンター再整備を、市役所周辺地区（シビックセンター）で実施し、これと跡地活用も一体的に行うことで、新たなスポーツ施設の再整備を単なる個別施設整備に終わらせることなく、面的なまちづくりにつながる事業として都市核の形成に寄与し、八潮市全体の成長を牽引することを目指す。

図表 73 整備候補地の所在地



みどりの広場及び
その周辺付近



みどりの広場及び
その周辺(市有地)

③ 公営住宅（市営住宅）機能の検討

i) 基本理念・基本方針

公営住宅法の趣旨にのっとり、健康で文化的な生活を営むに足りる住宅を整備し、これを住宅に困窮する低額所得者に対して低廉な家賃で賃貸し、又は転貸することにより市民生活の安定と社会福祉の増進に寄与する。

ii) 施設機能等の整理

施設整備に当たっての検討戸数は、既存施設のうち、老朽化した低層住宅 34 戸と、新たな必要供給戸数 14 戸の合計 48 戸とする。34 戸の建替えについては、既存と同規模を想定する。14 戸の新設については、既存 34 戸の一戸当たり面積 41.76 m²を採用する。

図表 74 既存 34 戸の概要

施設名称	竣工年度	延床面積	戸数
鶴ヶ曽根住宅 1 号棟	1970	157	5
鶴ヶ曽根住宅 2 号棟	1970	157	5
鶴ヶ曽根住宅 3 号棟	1971	256	6
鶴ヶ曽根住宅 4 号棟	1971	256	6
宮田団地 2 号棟	1976	198	4
宮田団地 3 号棟	1976	198	4
宮田団地 4 号棟	1976	198	4
合計	-	1,420	34
一戸当たり面積	-	41.76	

したがって整備対象の戸数及び延床面積は下表のとおりとする。

図表 75 整備対象の戸数及び延床面積

既存建替え	34 戸	1,420 m ²
新設	14 戸	585 m ²
合計	48 戸	2,005 m ²

④ 公有地の検討

跡地活用を行う上で、対象地において整備可能な用途を整理した。

図表 76 対象となる跡地において整備可能な用途

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 住宅、共同住宅、寄宿舍、下宿• 兼用住宅（店舗・事務所等の部分が 50 m²以下）• 幼稚園、小学校、中学校、中等教育学校、高等学校• 大学、高等専門学校、専修学校• 図書館等• 老人ホーム、保育所、身体障がい者福祉ホーム等• 老人福祉センター、児童更生施設等• 病院• 公衆浴場、診療所• 自動車車庫（2 階以下、かつ、床面積の合計が 300 m²以下）• 一定の店舗、飲食店等で当該用途部分が 2 階以下、かつ、床面積の合計が 500 m²以下• 公益施設• 税務署、郵便局、警察署、保健所、消防署など |
|--|

跡地活用に当たっては、民間開発を誘導することとする。対象地の周辺状況と用途地域、ならびに八潮市の立地環境を考慮すると、住宅機能の整備が主となると思われる。また、住宅以外にも、福祉機能や商業機能等の誘導も考えられる。

第3章 本調査の内容

3-1 調査内容

① 実施目的

本調査は、庁舎、スポーツ施設、公営住宅（市営住宅）の各公共施設について、その再整備事業に官民連携手法を導入する可能性を調査するとともに、それらの公共施設整備事業を包括的に実施する可能性を調査することで、今後の事業化を推進することを目的とする。また、複数の公共施設跡地について、民間事業者への売却や定期借地等のスキームにより、包括的に利活用する可能性を調査し、今後の事業化を推進することを目的とする。さらに、これら PPP/PFI 事業に併せて、エリアマネジメント業務を実施することの実現可能性を調査する。

調査に当たっては、今後の事業化を見据えていることから、机上の調査のみならず、民間事業者との対話を行うことにより、市場から見た本事業の魅力ならびに実現可能性を把握することとする。

② 実施内容

事業手法の検討に当たっては、事例調査と事例視察、アンケート調査、マーケット・サウンディングを実施した。なお、庁舎に関する事例調査は、別途本市が実施する業務において実施したため、本報告書ではその抜粋にとどめることとする。

i) 庁舎+都市公園

庁舎及び中央公園整備事業に関する調査として、事例調査、建設会社等の事業者へのアンケート調査、アンケート調査対象事業者及びスポーツ事業者に対するマーケット・サウンディングを実施した。

図表 77 庁舎再整備事業に関する実施内容

実施内容	概要
事例調査	<ul style="list-style-type: none">対象事例：京都市伏見区総合庁舎、紫波町役場庁舎、京都市左京区総合庁舎、横浜市新市庁舎、女川町庁舎調査項目：事業手法・類型、事業費、施設概要、VFM、民間提案施設、等

実施内容	概要
アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年9月～10月 対象者：建設会社12社、デベロッパー4社 調査項目：事業への参画意欲、望ましい手法、考えられる自主事業 主な意見：事業について非常に興味がある、DBが望ましい。基本設計図に基づく提案により業者を決定して進めることにより、コストコントロールが働く、等
マーケット・サウンディング	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年11月～12月 対象者：建設会社11社、デベロッパー4社 聞き取り事項：事業への参加意欲、望ましい手法、考えられる自主事業、施設の魅力を高めるアイデア 主な意見：事業について非常に興味がある、基本設計を先行型DBであれば、構造形式は提案に委ね、過度に提案の幅を狭めることの無い建付けを希望、等

ii) スポーツ施設

スポーツ施設再整備事業に関する調査として、事例調査、建設会社等の事業者へのアンケート調査、アンケート調査対象事業者及びスポーツ事業者に対するマーケット・サウンディングを実施した。

図表 78 スポーツ施設再整備事業に関する実施内容

実施内容	概要
事例調査	<ul style="list-style-type: none"> 対象事例：墨田区総合体育館、八千代市総合生涯学習センター、八王子市新体育館、名古屋市守山スポーツセンター、川崎市多摩スポーツセンター 調査項目：事業手法・類型、事業費、施設概要、VFM、民間提案施設、等
アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年11月～12月 対象者：建設会社12社、デベロッパー4社 調査項目：事業への参画意欲、望ましい手法、考えられる自主事業 主な意見：事業について非常に興味がある、官民連携手法が望ましい、スポーツ教室やフィットネスが自主事業として考えられる、等

実施内容	概要
マーケット・サウンディング	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年11月～12月 対象者：建設会社11社、デベロッパー4社、スポーツ事業者5社 聞き取り事項：事業への参加意欲、望ましい手法、考えられる自主事業、施設の魅力を高めるアイデア 主な意見：事業について非常に関心がある、官民連携手法が望ましい、スポーツ教室やフィットネス事業によるサービス購入費の低減が期待される、事業者への裁量の付与が重要、等

iii) 公営住宅

公営住宅再整備事業に関する調査として、事例調査を実施した。対象としては、本事業と類似した小規模なPFI事業、及び借上げ住宅の事例を調査した。

図表 79 公営住宅再整備事業に関する実施内容

実施内容	概要
事例調査	<ul style="list-style-type: none"> 対象事例：米沢市公営住宅塩井町団地建替等事業、西宮市市営石在町団地整備事業、PFIによる山形県宮通町団地移転建替等事業、高岡市蓮花寺市営住宅建替事業、鹿児島県加治木町借上げ住宅、鹿児島県蒲生町借上げ住宅、伊丹市既存借上住宅 調査項目：事業手法・類型、事業費、施設概要、VFM、民間提案施設、等

iv) 跡地活用

跡地活用に関する調査として、事例調査、マーケット・サウンディングを実施した。

図表 80 跡地活用事業に関する実施内容

実施内容	概要
事例調査	<ul style="list-style-type: none"> 対象事例：出石小学校跡地整備事業、新松戸地域学校跡地有効活用事業、国分寺旧第四小学校跡地利用事業 調査項目：事業手法、事業費、整備された施設の概要
マーケット・サウンディング	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年11月～12月 対象者：建設会社11社、デベロッパー4社、維持管理会社1社 聞き取り事項：事業への参画意欲、考えられる活用方法、望ましい事業手法

	<ul style="list-style-type: none"> 主な意見：関心はある、全ての跡地の用途地域が住居系なので住宅での活用が主となる、戸建での活用の場合は跡地は事業者に売却されることが望ましい
--	---

v) 包括化事業

包括化事業に関する調査として、事例調査、建設会社等の事業者へのアンケート調査及びマーケット・サウンディングを実施した。

図表 81 包括化事業に関する実施内容

実施内容	概要
事例調査	<ul style="list-style-type: none"> 対象事例：東村山市包括施設管理委託、千葉県佐倉市包括施設管理委託、香川県まんのう町包括施設管理委託 調査項目：包括化される業務、施設
アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年11月～12月 対象者：建設会社12社、デベロッパー4社、維持管理会社1社 調査項目：事業への関心、包括化により見込まれる効果 主な意見：事業に関心はあるが個別の事業に取り組む際よりも慎重な検討が必要、施設の種類が異なることや事業地が離れていることから包括化によるコスト削減効果は小さい、等
マーケット・サウンディング	<ul style="list-style-type: none"> 実施時期：2017年11月～12月 対象者：建設会社11社、デベロッパー4社、維持管理会社1社 聞き取り事項：事業への関心、包括化により見込まれる効果、各効果の具体例、等 主な意見：合理化できる部分はあまりないが事業規模が大きくなることで企業努力によるコスト削減効果が発現する可能性がある、エリアマネジメントの観点からは施設整備と跡地活用を包括化した方が良いのではないか、等

③ 調査結果

i) 庁舎＋都市公園

事例調査から、庁舎を官民連携手法により整備することで、VFMが発現し、自治体の財政負担低減が得られることを確認した。庁舎という機能上、基本設計を先行して実施した

後に DB や PFI を採用している事例も多い。

また、事業者へのアンケート調査及びマーケット・サウンディングから、建設会社、デベロッパー等の事業者らの事業への高い関心度が確認された。コンビニ、飲食施設については、低廉な目的外使用料であれば、検討できるとの意見も得られた。構造形式を含めた施設計画について事業者に一定の自由度を与えることが重要であるとの意見が、多くの事業者より寄せられた。

ii) スポーツ施設

事例調査より、スポーツ施設を官民連携手法により整備することで、VFM が発現し定量的な自治体の財政負担低減が得られるとともに、事業者の発案や提案による自主事業等により、市民サービスの向上が実現されることを確認した。

また、事業者へのアンケート調査及びマーケット・サウンディングより、建設会社、デベロッパー、スポーツ事業者、維持管理会社等の、各役割を担う事業者らの事業への高い関心度が確認された。自主事業として、各種スポーツ教室やフィットネスが考えられる一方、飲食については慎重に検討した方がよいとの意見も得られた。さらに、事業者の自主事業による市民サービスの向上を目指す場合には、施設の利用及び自主事業の内容について事業者に一定の自由度を与えることが重要であるとの意見が多く事業者より寄せられた。

iii) 公営住宅

小規模 PFI 事業の調査から、公営住宅の既存撤去及び建替え事業を官民連携事業として実施することで、VFM が発現する可能性があることが確認された。また、受託事業者は大半が地場企業あるいは中小建設会社であることから、公営住宅の小規模 PFI 事業は難易度が低く、地元主導の官民連携事業に適していると考えられる。

また、一括借上げ住宅については、事例が少なく、全国的にはいまだ十分に普及していない状況と思われるが、既に実施している事例では、自治体の初期投資を抑制しつつ、公営住宅の供給規模を確保することに成功している。また、既存住宅の借上げを実施している事例では、公営住宅整備基準までの対応まで求めず、借上げを実施することで、柔軟な運用を実施していることが確認された。

iv) 跡地活用

跡地活用を官民連携により実施することで、市の施策に合致した施設が整備されることや、自治体財政の改善に寄与することに加え、民間事業者の創意工夫による周辺地域の活性化も期待されることを確認した。

また、事業者へのマーケット・サウンディングにより、各事業者、特にデベロッパーの参画意欲が高いことが確認された。跡地の活用方法については、用途地域が住居系である

ため、住宅での活用という意見が多数を占めたが、用途地域による制限内での小売店舗等や、養護・介護施設等としての活用可能性を示す事業者も存在した。加えて、跡地活用については、複数の跡地について包括的に事業者を選定することで、あるコンセプトの下、個別の活用についてバランスを取り、まとまりのある開発が実施される可能性が高いとの意見も得られた。各跡地について売却と借地のどちらが望ましいかについては、より詳細な検討が必要なため、継続的な意見交換を望む声が多かった。

v) 包括化事業

複数の公共施設整備の包括化に係る整備については、施設の種類・使用目的が異なることや、整備地が数百メートル程度離れていることなどから、整備費用の低減は難しいとの意見が大半であった。しかし、設計段階での一部資材等共通化や、事業規模が大きくなることによる調達コストの低減、工事工程の工夫等により数パーセント程度は整備費用を削減できるのではないかとの意見もあった。

複数の公共施設整備の包括化に係る維持管理については、維持管理を行う人員のシフト等の工夫により、維持管理費用の大半を占める人件費を削減することができるため、整備費用よりはコスト削減効果が見込まれるとの意見が多かった。

複数の公共施設整備の包括化に係る運営については、施設の種類・使用目的が異なることや、庁舎についての運營業務がほとんどないことから、相乗効果等はあまり見込まれないとの意見が多かった。一方で、窓口業務や貸館業務を一体化できればコスト削減が見込まれるのではないかといった意見も一部の事業者より得られた。

複数の公共施設整備の包括化の実施にあたっては、通常複数のSPCが必要となることを1つのSPCとすることで、SPC設立経費等の削減可能性があるとの意見が複数あった。ただし、その場合には、それぞれの事業の業績等が、他方のサービス購入費の支払い等に影響を及ぼさないようなスキームとすることが必要であるとのことであった。

公共施設整備と跡地活用の包括化については、両事業の性格が異なることから包括化を望む意見は少なかった。また、エリアマネジメントという観点からは、公共施設整備と跡地活用を包括化した方が、活動範囲等が広がるため望ましいのではないかといった意見もあった。

第4章 個別事業に関する事業化検討

4-1 個別事業に関する事業手法等の検討

以下、個別事業に関する事業手法において検討対象となる事業手法の概要を述べる。
まず、PFIの事業方式は以下の3種類が挙げられる。

方式	概要
BTO方式 (Build-Transfer-Operate)	民間事業者が施設を建設(Build)した後、施設の所有権を公共部門に移管(Transfer)したうえで、民間事業者がその施設の運営(Operate)・維持管理を行う方式。資金調達は民間が行なう。
BOT方式 (Build-Operate-Transfer)	民間事業者が施設を建設(Build)し、契約期間にわたる運営(Operate)・維持管理を行って、事業期間終了後、公共部門に施設を移管(Transfer)する方式で、民間事業者による施設等の一体的な所有が制度上可能な場合に成立する。資金調達は民間が行なう。
BOO方式 (Build-Own-Operate)	民間事業者が施設等を建設、運営及び維持管理し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去等行う事業方式。資金調達は民間が行なう。

【PFI-BTO方式】

設計・施工・維持管理・運営のPFI事業契約を民間事業者と締結する。PFI事業者を当該施設の指定管理者に指定することも可能である。指定管理者の場合は指定管理料を支払う。指定管理期間を長期に設定可能である。

根拠法令	PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）
内容	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施する全ての業務を担当する企業（建設会社、運営会社等）から構成される企業コンソーシアムが組成するSPCが、施設の整備・運営を一体的に実施する手法。なお、公募においては、企業コンソーシアムを選定するのであり、SPCを選定するわけではないことに留意のこと。SPCは、企業コンソーシアムが選定された後に組成される。 SPC自体が業務を実施するのではなく、業務を実施する企業がSPCから業務を委託又は請負い、整備・運営等を実施する。

	<ul style="list-style-type: none"> ・民間事業者が資金調達を行うことが原則だが、補助金の適用割合によっては、公共が資金調達を行う場合がある。 ・公共施設の整備及び長期間にわたる運営維持管理を、民間事業者を実施させることが可能 ・PFIにおける事業類型及び方式については以下詳述。
年数	・概ね10年～20年程度としている例が多い
スキーム図	

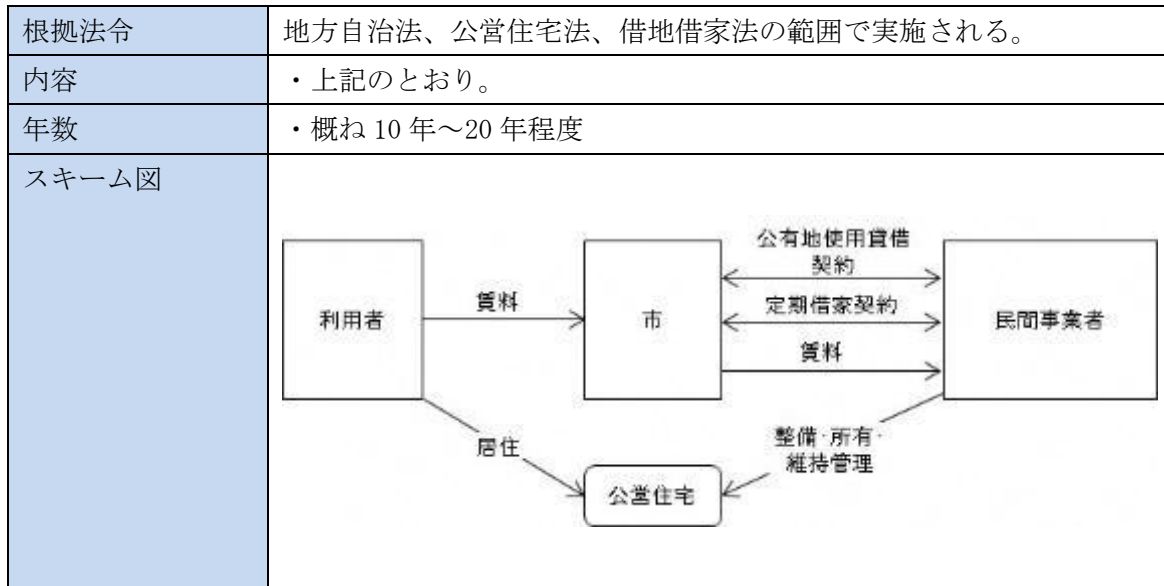
【DBO方式】

市が設計施工と維持管理・運営を一括して民間事業者に発注する。民間事業者は一定の裁量の中で設計から運営までを実施する。民間事業者を当該施設の指定管理者に指定することも可能である。指定管理者の場合は指定管理料を支払う。PFI的手法と呼ばれる。

根拠法令	地方自治法の範囲で実施される。
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・DB (Design-Build) を実施する建設会社等と、O (Operate) を実施する運営会社等とが、施設の整備・運営等を一体的に実施する手法。建設会社等と運営会社等は、同一の公募で選定される。 ・公共の資金調達のもと、公共施設の整備及び長期間にわたる運営・維持管理を民間事業者を実施させることが可能。
年数	・概ね10年～20年程度
スキーム図	

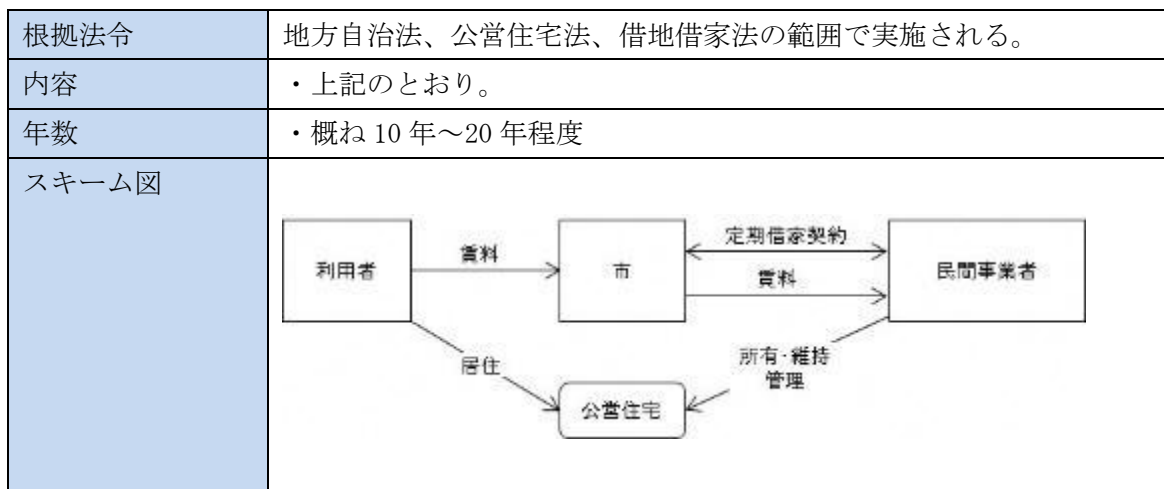
【公営住宅の一括借上方式】

市有地を活用して民間事業者が公営住宅を整備、維持管理したうえで、市が当該住宅を一括して借上げ、利用者に提供する。利用者は市に規定の賃料を支払い、市は利用者から収受した賃料と市負担分を合わせて民間事業者に支払う。事業期間終了後は市が公営住宅を取得する。



【既存民間住宅の借上方式】

既存の民間住宅の一部又はすべてを市が借上げ、利用者に提供する。利用者は市に規定の賃料を支払い、市は利用者から収受した賃料と市負担分を合わせて民間事業者に支払う。



① 庁舎整備事業の事業手法

i) 事業手法・スキームの整理

庁舎整備事業における事業手法として、従来型の市直営・分離発注方式と、PFI や DB+0 などの官民連携手法が考えられる。なお、本事業において、PFI として BTO の他に BOT や B00 も考えられるが、本施設が災害拠点施設として位置付けられること、民間事業者主導の内装・設備等の改修が発生することは考えづらいこと、民間事業者の独立採算事業が実施される可能性は低いことから、BOT や B00 は本事業には不適であると考えられる。

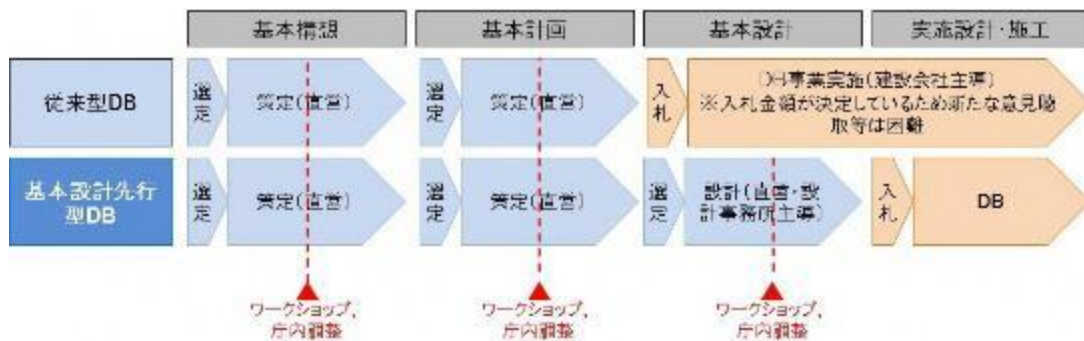
庁舎事業には、運營業務が含まれなく維持管理のみとなるため、通常 Operate となる部分について、Maintenance となるが、内閣府等の事例調査に合わせて、ここでは Operate と表現する。

図表 82 導入可能性のある官民連携手法

略称	資金調達	施設所有	維持管理・運営
PFI-BTO	民間	市	民間
DB+0	市	市	民間

また、事例及び民間事業者からの意見にもあるように、庁舎という機能上、基本設計を先行実施した後に官民連携手法を導入する基本設計先行型も有効な手法である。PFI-BTO 及び DB+0 どちらであっても基本設計を先行することは可能となる。基本設計を先行させる場合、基本設計において施設の骨格を決定する段階においても、市民や職員等の意見を積極的に取り入れることが可能である。

図表 83 市民・職員等の意見反映



次に、PPP/PFI の市場動向と、民間事業者による創意工夫の発揮余地という観点から複数の評価指標を設定し、本事業が官民連携事業に適しているか否かを分析した。

①PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある

先行事例の数が少ない場合、事業に市場性が認められず民間事業者が参画しないことや、参画する民間事業者が少なく競争性が働かないといったことが起きる可能性がある。さらに、事業の枠組みや契約に関するノウハウが官民双方に不足し、事業実施までに通常以上の期間を要することも想定される。本事業のような庁舎の PFI については、内閣府の調査によれば平成 28 年度末時点において 28 件（うち 5 件は教室の空調に関する ESCO 事業）実施されており、先行事例が複数存在しているため、上述のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

②類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる

類似業務の実績を有する民間事業者が複数存在しない場合、少数の民間事業者での入札となり、競争性が働かない恐れがある。本事業においては、庁舎の設計・整備、維持管理、運営といった業務が発生するが、それぞれの業務において実績を有する民間事業者が複数存在するため、上記のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

③整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではない

各種プラントのように、整備内容に特殊な仕様が求められる場合、性能発注が困難となり、仕様発注とせざるを得ないことがある。本事業においては、整備内容に特殊な仕様が求められるような施設の整備ではないため、性能発注が可能であり、官民連携事業に適している。

④事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある

本事業においては、庁舎という機能上、運營業務は事業の内容に含まれていない。維持管理業務における民間事業者の創意工夫は期待される。

⑤利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある

本事業においては、利用料金収入は想定されていない。コンビニ、飲食店舗など目的外利用で民間事業者の工夫が期待される。

⑥整備費について 10 億円以上が見込まれ、削減の余地がある

整備費が大きくなるほど、その削減費用が、PFI 事業の実施にあたり従来の公共事業より要する費用（例：コンサルタントへのアドバイザー業務費等）に対して大きくなる。

そのため、PFI 事業の実施にあたっては、一般に 10 億円以上の事業規模があることが望ましいとされる。本事業においては、新庁舎規模は、庁舎単体として延床面積 11,231～15,156 m²程度と想定されており、庁舎の工事費は 45 万円/m² (150 万円/坪) 程度とすると、概算工事費は 51 億円～69 億円程度と想定される。整備費が 10 億円を超えており、この観点からは PFI 事業の実施が適当であると言える。

⑦維持管理費、運営費について 1 億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある

⑥と同様の理由から、維持管理費・運営費についても一定以上の事業規模であることが求められる。本事業における維持管理費（定期点検、保守、運転・監視、日常点検・保守、清掃、水光熱費、修繕費）は、既存庁舎の状況、国土交通省平成 30 年度庁舎維持管理費要求単価を考慮すると、年間 1 億 1,300 万円程度必要と想定される。また八潮中央公園の維持管理費は年間 400 万円程度かかっている。

⑧民間収益事業を行うことができる

本事業においては、事業者の提案に基づくコンビニ、飲食店舗の整備・運営等、民間事業者による民間収益事業を行う余地があると考えられる。そのため、本事業は官民連携事業に適している。

以上の各観点からの評価をまとめると、以下の表のとおりであり、本事業は官民連携事業に適している。

図表 84 官民連携事業への適否

分類	評価指標	チェック欄
PPP/PFI の市場動向	PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある	○
	類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる	○
民間事業者による創意工夫の発揮余地	整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではない	○
	事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある	○
	利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある	△
	整備費について 10 億円以上が見込まれ、削減の余地がある。	○
	維持管理費、運営費について 1 億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある	○
	民間収益事業を行うことができる	△

ii) 参考にした類似事例

官民連携手法により整備された事例として、基本設計先行型 BOT、DB、基本設計先行型 DB など手法の異なる以下の 5 事例を参考とした。

図表 85 参考にした事例一覧

	京都市伏見区総合庁舎	紫波町役場庁舎	京都市左京区総合庁舎	女川町庁舎	横浜市新市庁舎
事業手法	基本設計先行型 BOT	BTO	DBO	基本設計先行型 DB	DB
事業類型	サービス購入型	サービス購入型	サービス購入型		
総事業費	約 60.6 億円	約 29.7 億円	約 50 億円	約 45 億円	629 億円
建設費	—	—	—	—	—
延床面積	14,772m ²	約 6,650m ²	12,654m ²	8,390.85m ²	143,450m ²
竣工	2009 年	2015 年	2011 年	2018 年 9 月 予定	2020 年 予定
特定事業選定時 VFM	7%	6%	6%	—	—
入札後 VFM	7%	6%	1.6%	—	予定価格の 94.5%
民間提案施設		—			—

iii) 手法の比較及び評価

新たな市庁舎の再整備において適用が考えられる、従来型の市直営・分離発注方式、DB+0、PFI-BTO について、12 の評価項目より比較した。

①資金調達の要否

従来型と DB+0 では、市が資金調達を実施するため、起債が必要となる。一方で、PFI-BTO では、民間事業者が資金調達を実施するため、市は資金調達をする必要はなく、整備費及び運営費について、割賦払いによる平準化が可能である。

②調達金利

一般的に、民間事業者が金融機関等より資金調達するよりも、市による起債の方が調達金利は低くなるため、調達金利という観点からは PFI-BTO よりも従来型及び DB+0 の方が優れている。

③整備費の効率化

従来型の場合、分離発注・仕様発注となるため整備費の効率化効果は見込まれない。一方で、DB+0 や PFI-BT0 では設計・施工を一括発注・性能発注するため、施工性に配慮した設計や、事業者ノウハウによる要求水準の達成、工期の短縮等による、整備費の効率化効果が見込まれる。そのため、整備費の効率化という観点からは、従来型よりも DB+0 や PFI-BT0 の方が優れている。

④運営・維持管理費の効率化

従来型の場合、分離発注・仕様発注となるため運営・維持管理費の効率化効果は見込まれない。一方で、DB+0 や PFI-BT0 では設計・施工まで含めた一括発注・性能発注による、維持管理の簡便性に配慮した設計や、事業者ノウハウによる効率的な運営の実施等、運営・維持管理費の効率化効果が見込まれる。

⑤予防保全の実施

従来型の場合、市が自ら予防保全を実施する。DB+0 や PFI-BT0 の場合、長期契約に基づき、民間事業者がノウハウを発揮しながら予防保全を実施する。DB+0 や PFI-BT0 の場合、設計・施工・維持管理・運営を担う事業者による企業体が組成されており、一般的に市よりも予防保全に関するノウハウを有しているため、予防保全の実施という観点からは、DB+0 や PFI-BT0 の方が従来型よりも優れている。

⑥リスク分担・リスク管理

従来型の場合、施設の整備から運営にかかるまでの全てのリスクについて、市が負担する。DB+0 や PFI-BT0 の場合、一部のリスクについて、契約時にリスク分担を明確化しておくことで民間事業者にリスク移転が可能である。リスク分担の際には、あるリスクについて、最もコントロールできる主体が当該リスクを負うことで、当該リスクを低減させることができるため、事業全体でのリスクが低減する。以上のように、リスク分担・リスク管理という観点からは、DB+0 や PFI-BT0 の方が従来型よりも優れている。

⑦建設会社の長期的関与

従来型や DB+0 の場合、建設会社は整備した施設を引き渡した後は、基本的には事業に関与しない。PFI-BT0 の場合、事業主体となる SPC に出資するため、施設引き渡し後も事業に長期的に関与する。これにより、建設時の品質確保の動機付けがなされ、修繕の際にも積極的な関与があるものと考えられる。そのため、この観点からは、PFI-BT0 は他の手法に比べ優れている。

⑧金融モニタリング

従来型や DB+0 の場合、市が資金調達するため金融機関の関与はない。PFI-BTO の場合、SPC がプロジェクト・ファイナンスにより資金調達するため、金融機関が事業のモニタリングを実施する。金融機関のモニタリングにより、常に事業の健全性が金融機関により確認され、事業収支が悪化した際には金融機関による指導が得られる。そのため、事業の実施にあたっては金融機関のモニタリング機能が発揮されていることが望ましく、金融機関によるモニタリングが実施される PFI-BTO が、この観点からは他の手法よりも優れている。

⑨市の関与度（公共性の担保）

従来型の場合、市が直接的に公共性を担保する。DB+0 や PFI-BTO の場合には、契約や市のモニタリングにより、間接的に公共性を担保することになるため、市の関与度という観点からは、従来型の方が、他の手法よりも優れている。

⑩民間事業者の参画可能性

従来型の場合、民間事業者の参画可能性は見込まれる。また、DB+0 や PFI-BTO についても、事業者へのヒアリング等により、複数の事業者の参画意欲を確認できている。したがって、この観点からは手法間に大きな差はないと考えられる。

⑪地場企業の参画可能性

従来型の場合、分離発注のため、地場企業の参画を比較的誘導しやすい。また、DB+0 の場合においても、JV による受注が可能のため、一定程度、地場企業の参画を誘導できると考えられる。PFI-BTO の場合には、事業者らによる SPC の組成が必要である。SPC を組成する際には、事業者は SPC に出資することとなるが、これにより従来型では負担の少なかった事業リスクを、長期間に渡り負うこととなる。また、SPC が融資を受ける際には、通常のコर्ポレート・ファイナンスではなく、プロジェクト・ファイナンスを用いるため、ファイナンスに関する知見も必要となってくる。そのため、PFI-BTO は他の手法よりも、地場企業の事業参画へのハードルが相対的に高くなる。

⑫市の発注業務

従来型の場合、発注の手続き回数は DB+0 や PFI-BTO より増えるが、市はこれまでと同様の手続きで発注することができる。DB+0 や PFI-BTO の場合には、事業者と長期の包括的な契約を締結するために、公募や契約時の事務は 1 回となるが複雑化する。したがって、この観点からは、従来型が他の手法よりも優れている。

以上に述べた、12 項目による各手法の定性評価をまとめると、以下の一覧表のとおりであり、本事業においては官民連携手法の方が従来型よりも優位性が大きいと考えられる。

図表 86 事業手法の定性評価

評価指標	従来型	DB+O	PFI
資金調達の要否	×起債が必要	×起債が必要	◎平準化が可能
調達金利	◎起債のほうが有利	◎起債のほうが有利	×起債と比べて利率が高い
整備費の効率化	×分離発注のため効率化効果なし	◎設計・施工一括発注による効率化	◎設計・施工一括発注による効率化
運営・維持管理費の効率化	×分離発注のため効率化効果なし	○一括発注による効率化、指定管理期間の長期化は市の判断による	◎一括発注と指定管理期間の長期化による効率化
予防保全の実施	△市独自で実施。	◎長期契約により民間が実施	◎長期契約により民間が実施
リスク分担・リスク管理	×市がリスク負担	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。
建設会社の長期的関与	×引渡後の関与は無し	×引渡後の関与は無し	○引渡後もSPCへの出資者として関与あり
金融モニタリング	×金融機関の関与なし	×金融機関の関与なし	◎モニタリングあり
市の関与度(公共性の担保)	◎市が直接的に公共性を担保可能	○契約とモニタリングにより間接的に公共性を担保	○契約とモニタリングにより間接的に公共性を担保
民間事業者の参画可能性	◎可能性あり	◎複数者から関心が寄せられている	◎複数者から関心が寄せられている
地場企業の参画可能性	◎分離発注のため参画誘導しやすい	○JV 発注のため参画誘導しやすい	△SPC 組成のため参画へのハードルが高まる(地場企業側の事前の準備が必要)。
市の発注事務	◎従来とおり簡便	△公募・契約時の事務が複雑化	△公募・契約時の事務が複雑化

② スポーツ施設整備事業の事業手法

i) 事業手法・スキームの整理

新たなスポーツ施設の再整備における事業手法として、従来型の市直営・分離発注方式と、PFI や DB+0 などの官民連携手法が考えられる。具体的には、以下に示す 2 つの官民連携手法が考えられる。なお、本事業において、PFI として BOT の他に BOT や BOO も考えられるが、本施設が避難所として位置付けられること、民間事業者主導の内装・設備等の改修が発生することは考えづらいこと、民間事業者の独立採算事業が実施される可能性は低いことから、BOT や BOO は本事業には不適であると考えられる。

図表 87 導入可能性のある官民連携手法

略称	資金調達	施設所有	維持管理・運営
PFI-BTO	民間	市	民間
DB+0	市	市	民間

次に、PPP/PFI の市場動向と、民間事業者による創意工夫の発揮余地という観点から複数の評価指標を設定し、本事業が官民連携事業に適しているか否かを分析した。

① PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある

先行事例の数が少ない場合、事業に市場性が認められず民間事業者が参画しないことや、参画する民間事業者が少なく競争性が働かないといったことが起きる可能性がある。さらに、事業の枠組みや契約に関するノウハウが官民双方に不足し、事業実施までに通常以上の期間を要することも想定される。本事業のようなスポーツ施設の PFI については、内閣府の調査によれば平成 28 年度末時点において 20 件実施されており、先行事例が複数存在しているため、上述のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

② 類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる

類似業務の実績を有する民間事業者が複数存在しない場合、少数の民間事業者での入札となり、競争性が働かない恐れがある。本事業においては、スポーツ施設の設計・整備、維持管理、運営といった業務が発生するが、それぞれの業務において実績を有する民間事業者が複数存在するため、上記のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

③ 整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではない

各種プラントのように、整備内容に特殊な仕様が求められる場合、性能発注が困難とな

り、仕様発注とせざるを得ないことがある。本事業においては、整備内容に特殊な仕様が求められるような施設の整備ではないため、性能発注が可能であり、官民連携事業に適している。

④事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある

本事業においては、スポーツ施設の運營業務が事業の内容に含まれており、例えば、より市民ニーズに合致したスポーツ教室の実施や、より市民に周知できる公告の実施等、民間事業者の創意工夫による、市民サービスの向上余地があると考えられ、官民連携事業に適している。

⑤利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある

④と関連し、民間事業者の創意工夫により市民サービスが向上すれば、それに伴い施設の利用者が増加するため、本事業においては、利用料金収入の増加余地があり、官民連携事業に適している。

⑥整備費について10億円以上が見込まれ、削減の余地がある

整備費が大きくなるほど、その削減費用が、PFI 事業の実施にあたり従来の公共事業より要する費用（例：コンサルタントへのアドバイザリー業務費等）に対して大きくなる。そのため、PFI 事業の実施にあたっては、一般に10億円以上の事業規模があることが望ましいとされる。本事業においては、施設規模を約7,000㎡、整備費単価を40～50万/㎡とすれば、想定事業費は約28億円～35億円となるため、整備費が10億円を超えており、この観点からはPFI 事業の実施が適当であると言える。

⑦維持管理費、運営費について1億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある

⑥と同様の理由から、維持管理費・運営費についても一定以上の事業規模であることが求められる。本事業における維持管理費・運営費は、想定される新施設の仕様・規模や、現在の維持管理費を踏まえて算出すると1億円/年を超えることが見込まれるため、この観点からはPFI 事業の実施が適当であると言える。

⑧民間収益事業を行うことができる

本事業においては、体育室等の貸館利用以外の空き時間や、事業者の提案施設でのスポーツ教室の実施や、事業者の提案に基づく飲食や物販、温浴等の利用者利便施設の整備・運営等、民間事業者による民間収益事業を行う余地があると考えられる。そのため、本事業は官民連携事業に適している。

以上の各観点からの評価をまとめると、以下の表のとおりであり、本事業は官民連携事

業に適していると言える。

図表 88 官民連携事業への適否

分類	評価指標	チェック欄
PPP/PFI の市場動向	PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある	○
	類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる	○
民間事業者による創意工夫の発揮余地	整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではない	○
	事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある	○
	利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある	○
	整備費について 10 億円以上が見込まれ、削減の余地がある。	○
	維持管理費、運営費について 1 億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある	○
	民間収益事業を行うことができる	○

ii) 参考にした類似事例

官民連携手法により整備された事例として、以下の 5 事例を参考とした。いずれの施設においても、施設の規模に関わらず、民間事業者の実施する付帯サービス（スポーツ教室・整体等）が利用者からの好評を博している。

図表 89 参考にした事例一覧

	墨田区 総合体育館	八千代市 総合生涯学 習センター	八王子市 新体育館	名古屋市 守山スポー ツセンター	川崎市 多摩スポー ツセンター
事業手法	BTO	BTO	BTO	BTO	BTO
事業類型	混合型	サービス購 入型	混合型	サービス購 入型	混合型
総事業費	147 億円	50 億円	119 億円	69 億円	35 億円
建設費	87 億円	—	73 億円	—	25 億円
延床面積	19,837m ²	12,700m ²	26,059m ²	10,390m ²	6,899m ²
竣工	2010 年	2007 年	2014 年	2010 年	2011 年
特定事業選 定時 VFM	13%	7%	13%	3.1%	14.6%
入札後 VFM	26.4%	29%	18.6%	4.4%	23.5%

民間提案施設	スタジオ、温浴施設	—	スタジオ	リラクゼーションルーム、フットサル場	—
--------	-----------	---	------	--------------------	---

さらに、前述した事例のうち、墨田区総合体育館、八千代市総合生涯学習センター、八王子市新体育館については、視察及びヒアリングを行った。いずれの事例においても、財政負担の低減及び平準化、市民サービスの向上といった効果が得られているとのことであった。また、従来自治体があまり意識してこなかった施設の維持管理を事業者が適切に行うことで、施設のライフサイクルコストの低減や長寿命化に寄与しているとの意見もあった。

図表 90 施設視察及びヒアリングの概要

	墨田区 総合体育館	八千代市 総合生涯学習センター	八王子市 新体育館
ヒアリング先	区職員、事業者	市職員、事業者	市職員、事業者
PFI を採用した理由	<ul style="list-style-type: none"> ・ VFM が見込まれた。 ・ 財政負担の平準化が図られる。 ・ 事業運営の効率化やサービスレベルの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・ トップダウンにより検討を開始し、妥当性ありと判断がされた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政負担の平準化 ・ 利用者のニーズを反映したサービスの提供 ・ 施設の魅力向上
PFI 導入の効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用する理由として期待した効果が得られた 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政支出の平準化 ・ 施設の長寿命化 ・ 財政負担額の削減 ・ 教育環境の向上 ・ 市民サービスの向上 ・ 民間事業者へのリスク移転 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由提案施設における事業収入の市民への還元策や、大学との連携などにより、市民サービスが向上した
利用者に好評な施設、サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・ トレーニング室 ・ プール ・ 各種レッスンプログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プール ・ トレーニング室 ・ 各種教室事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温浴施設 ・ クライミングウォールを擁したトレーニング室

iii) 手法の比較及び評価

新たなスポーツ施設の再整備において適用が考えられる、従来型の市直営・分離発注方式、DB+0、PFI-BT0 について、13 の評価項目より比較した。①から⑫については、前述の庁舎と同様である。以下、⑬利用者数の増加について述べる。

①資金調達の要否～⑫市の発注業務

庁舎事業について述べた内容と同様。

⑬利用者数の向上

従来型の場合、市が自ら施設を運営するため、民間ノウハウによる集客力の向上効果は見込まれない。DB+0 や PFI-BT0 の場合、事例視察時の自治体職員の意見や、事業者ヒアリングの中でも確認されているように、民間事業者のノウハウが活かされた、市民ニーズに合致した教室事業等による集客力の向上効果が見込まれる。そのため、利用者数の向上という観点からは、DB+0 や PFI-BT0 の方が従来型よりも優れている。

図表 91 事業手法の定性評価

評価指標	従来型	DB+0	PFI
資金調達の要否	×起債が必要	×起債が必要	◎平準化が可能
調達金利	◎起債のほうが有利	◎起債のほうが有利	×起債と比べて利率が高い
整備費の効率化	×分離発注のため効率化効果なし	◎設計・施工一括発注による効率化	◎設計・施工一括発注による効率化
運営・維持管理費の効率化	×分離発注のため効率化効果なし	○一括発注による効率化、指定管理期間の長期化は市の判断による	◎一括発注と指定管理期間の長期化による効率化
予防保全の実施	△市独自で実施。	◎長期契約により民間が実施	◎長期契約により民間が実施
リスク分担・リスク管理	×市がリスク負担	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。
建設会社の長期的関与	×引渡後の関与は無し	×引渡後の関与は無し	○引渡後もSPCへの出資者として関与あり
金融モニタリング	×金融機関の関与なし	×金融機関の関与なし	◎モニタリングあり
市の関与度(公共)	◎市が直接的に公共	○契約とモニタリン	○契約とモニタリン

性の担保)	性を担保可能	グにより間接的に公共性を担保	グにより間接的に公共性を担保
民間事業者の参画可能性	◎可能性あり	◎複数者から関心が寄せられている	◎複数者から関心が寄せられている
地場企業の参画可能性	◎分離発注のため参画誘導しやすい	○JV 発注のため参画誘導しやすい	△SPC 組成のため参画へのハードルが高まる（地場企業側の事前の準備が必要）。
市の発注事務	◎従来とおり簡便	△公募・契約時の事務が複雑化	△公募・契約時の事務が複雑化
集客力の向上	×直営のため民間ノウハウによる集客力向上効果なし	◎民間ノウハウによる集客力向上効果	◎民間ノウハウによる集客力向上効果

③ 公営住宅整備事業の事業手法

i) 事業手法・スキームの整理

公営住宅整備事業における事業手法として、従来型の市直営・分離発注方式と、PFI-BTO、DB+0、一括借上げ方式、既存民間住宅借上げ方式などの官民連携手法が考えられる。なお、本事業において、PFI として BTO の他に BT も考えられるが、本事業の事業規模を踏まえると、整備費の資金調達を民間が実施するメリットは小さく、BT は検討対象としないこととする。

また公営住宅事業には、庁舎同様、運營業務が含まれなく維持管理のみとなるため、通常 Operate となる部分について、Maintenance となるが、内閣府等の事例調査に合わせて、ここでは Operate と表現する。

図表 92 導入可能性のある官民連携手法

略称	資金調達	施設所有	維持管理・運営
PFI-BTO	民間	市	民間
DB+0	市	市	民間
一括借上げ方式	民間	民間	民間
既存民間住宅借上げ方式	民間	民間	民間

次に、PPP/PFI の市場動向という観点からは、公営住宅の PFI 事業は事例が多数あり、

官民連携事業に適していると考えられる。民間事業者による創意工夫の発揮余地という観点からは、ノウハウ発揮余地は小さいが、性能発注によるコスト削減効果は期待される。

①PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある

先行事例の数が少ない場合、事業に市場性が認められず民間事業者が参画しないことや、参画する民間事業者が少なく競争性が働かないといったことが起きる可能性がある。さらに、事業の枠組みや契約に関するノウハウが官民双方に不足し、事業実施までに通常以上の期間を要することも想定される。本事業のような公営住宅のPFIについては、内閣府の調査によれば平成28年度末時点において23件（BT12件、BT010件、BOT1件）実施されており、先行事例が複数存在しているため、上述のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

②類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる

類似業務の実績を有する民間事業者が複数存在しない場合、少数の民間事業者での入札となり、競争性が働かない恐れがある。本事業においては、公営住宅の設計・整備、維持管理といった業務が発生するが、それぞれの業務において実績を有する民間事業者が複数存在するため、上記のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

③整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではない

公営住宅においては、特殊な仕様は求められない一方で、一般的な仕様が広く知られているため、性能発注とした場合でも提案の余地が小さい。

④事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある

本事業においては、公営住宅という機能上、運營業務は事業の内容に含まれていない。維持管理業務における民間事業者の創意工夫は期待される。

⑤利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある

本事業においては、利用料金収入は想定されていない。

⑥整備費について10億円以上が見込まれ、削減の余地がある

整備費が大きくなるほど、その削減費用が、PFI事業の実施にあたり従来の公共事業より要する費用（例：コンサルタントへのアドバイザー業務費等）に対して大きくなる。そのため、PFI事業の実施にあたっては、一般に10億円以上の事業規模があることが望ましいとされる。本事業においては、施設舎規模は約2,000㎡と想定されている。工事費を約28万円/㎡（92万円/坪）程度とすると、概算工事費は約5.6億円程度と想定され、整備費が10億円を下回っている。

⑦維持管理費、運営費について1億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある

⑥と同様の理由から、維持管理費・運営費についても一定以上の事業規模であることが求められる。本事業における維持管理費は、年間900万円程度必要と想定され、1億円を下回っている。

⑧民間収益事業を行うことができる

本事業においては、民間収益事業を行う余地は少ない。

図表 93 官民連携事業への適否

分類	評価指標	チェック欄
PPP/PFI の 市場動向	PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある	○
	類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる	○
民間事業者 による創意 工夫の発揮 余地	整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではない(→性能発注が可能)	△
	事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある	△
	利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある(→工夫次第で需要増加が可能)	△
	整備費について10億円以上が見込まれ、削減の余地がある。	△
	維持管理費、運営費について1億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある	△
	民間収益事業を行うことができる	△

ii) 参考にした類似事例

PFI 手法により整備された事例として、以下の4事例を参考とした。いずれの施設も16戸～67戸と小規模な事業であり、総事業費が10億円未満である。附帯施設としては、駐車場、駐輪場、児童遊園、集会場等が整備されている。また、いずれも地元企業あるいは中小建設会社が代表企業を務めるコンソーシアム(共同事業体)が選定されている。

図表 94 公営住宅の小規模 PFI 事例

	米沢市公営住宅 塩井町団地建替 等事業（3号棟）	西宮市市営石在 町団地整備事業	PFIによる山形 県営通町団地移 転建替等事業	高岡市蓮花寺市 営住宅建替事業
事業手法	BTO	BT	BTO	BT
事業類型	サービス購入型	サービス購入型	サービス購入型	サービス購入型
総事業費	8.04 億円	6.99 億円	3.3 億円	7.99 億円
延床面積	3,849m ²	—	1,106m ²	3,580m ²
整備戸数	38 戸	67 戸	16 戸	50 戸
特定事業選 定時 VFM	4.5%	13.1%	3.6%	6.0%
入札後 VFM	7.1%	非公表	6.0%	非公表
付帯施設	駐車場、駐輪場	集会場、駐車場、 児童遊園	児童遊園、駐車 場、駐輪場	集会場、駐車場、 児童遊園
受託事業者	金子建設工業グ ループ	松田組グループ	金子建設工業グ ループ	佐藤工業グルー プ

また、一括借上げ方式として、以下3事例を参考とした。いずれも15年～18年の借上げ期間であり、直接建設方式と比べて、事業期間を短縮している。また、整備費は民間が負担することで、自治体の財政負担の平準化が図られている。

図表 95 一括借上げ方式の事例

	鹿児島県加治木町借 上げ住宅	鹿児島県蒲生町借上 げ住宅1	鹿児島県蒲生町借上 げ住宅2
借上げ期間	15年	15年	18年
戸数	76戸	12戸	12戸
借上げ家賃	60,000円	58,000円	58,000円
総事業費	820,800千円	125,280千円	125,280千円
入居対象者	公営住宅法に基づく 入居対象者	所得制限なし	所得制限なし

出典：全国地域 PFI 協会資料

さらに、既存住宅の借上げ方式として、伊丹市の「伊丹市既存借上型市営住宅制度」を参考とした。

伊丹市既存借上型市営住宅制度要綱では、借上げ料について、「事業者が希望する金額及び公営住宅法施行令第3条の規定により算定される近傍同種の住宅の家賃又は不動産鑑定

評価額によって算出した額を勘案して、前条に規定する転用計画の採用時に、市長が定める」と規定されている。

また、借上げ期間については、10年を期間とし、必要があると認められる場合は、更に10年の延長オプションが付されている。

伊丹市既存借上型市営住宅制度要綱

(既存借上型市営住宅としての賃貸借契約等)	
第8条	市長は、第5条第2項の規定により採用した転用計画に係る賃貸住宅について、前条の規定により報告された採用に係る措置が行われたと認める場合に限り、期日を指定し、当該期日から10年を期間として、採用事業者と既存借上型市営住宅としての賃貸借契約を締結するものとする。
2	市長は、前項に規定する賃貸借契約の期間が満了するに当たり、採用事業者から当該賃貸借契約の期間の延長の申出があり、入居者の状況等を考慮した上で必要があると認めるときは、更に10年を限度とする賃貸借契約を締結することができる。

借上げる住宅の基準としては、公営住宅整備基準までの対応まで求めず、以下に示す条件が設定されている。

図表 96 借上げ住宅の条件

項目	条件
住宅の位置、形式、構造及び耐用年限等	<ul style="list-style-type: none"> バス停から300m以内の地域（工業地域以外） 既存の住宅で、共同住宅又は長屋住宅であること 耐火構造又は準耐火構造の住宅であること 対象住戸が4階以上にある場合は、エレベーターが設置されていること 昭和56年6月1日以降に着工していること。（新耐震基準に適合した住宅の場合は昭和56年5月31日以前に着工した住宅も可） 建築基準法第7条第5項に定める検査済証を取得した住宅であること。又は、住宅が建築基準法に適合していることを確認できる書類を取得していること。 借上げ時点での築年数が、 （耐火構造の場合）60年以内、（準耐火構造の場合）35年以内であること。
住戸の単位及び物件	<ul style="list-style-type: none"> 借上げる住戸の単位は、同一敷地内の共同住宅において2戸以上 借上げる対象物件は住戸部分のみ

項目	条件
	<ul style="list-style-type: none"> ただし、入居者が使用可能な、ごみ置き場、駐輪場等の付帯施設を備えていること。
住戸のタイプ、床面積及び借上げ戸数	<ul style="list-style-type: none"> 1K～2DK 25 m²～45 m² 20 戸程度

出典：伊丹市資料

iii) 手法の比較及び評価

公営住宅の整備において適用が考えられる、従来型の市直営・分離発注方式と、PFI-BTO、DB+0、一括借上げ方式、既存民間住宅借上げ方式について、13 の評価項目より比較した。

①資金調達の要否

従来型と DB+0 では、市が資金調達を実施するため、起債が必要となる。一方で、PFI-BTO、及び一括借上げ方式では、民間事業者が資金調達を実施するため、市は資金調達をする必要はなく、整備費及び運営費について、割賦払いによる平準化が可能である。また、既存民間住宅借上げ方式では、既存住宅の空き室を活用するため、民間事業者側の資金調達も不要又は少額で済むため、民間側のメリットも大きい。

②調達金利

一般的に、民間事業者が金融機関等より資金調達するよりも、市による起債の方が調達金利は低くなるため、調達金利という観点からは PFI-BTO 及び一括借上げ方式よりも従来型及び DB+0 の方が優れている。

③整備費の効率化

従来型の場合、分離発注・仕様発注となるため整備費の効率化効果は見込まれない。一方で、DB+0 や PFI-BTO では設計・施工を一括発注・性能発注するため、施工性に配慮した設計や、事業者ノウハウによる要求水準の達成、工期の短縮等による、整備費の効率化効果が見込まれる。ただし、本事業の場合、全体の事業規模が小さいため、効率化による削減額は小さくなることに留意が必要である。

④運営・維持管理費の効率化

従来型の場合、分離発注・仕様発注となるため運営・維持管理費の効率化効果は見込まれない。DB+0、PFI-BTO、一括借上げ方式では設計・施工まで含めた一括発注・性能発注による、維持管理の簡便性に配慮した設計や、事業者ノウハウによる効率的な運営の実施等、運営・維持管理費の効率化効果が見込まれるが、公営住宅の場合、維持管理に関する工夫

の余地はそれほど大きくないことに留意が必要である。既存民間住宅借上げ方式においても維持管理費の効率化は期待される。

⑤予防保全の実施

従来型の場合、市が自ら予防保全を実施する。DB+0、PFI-BT0、一括借上げ方式の場合、長期契約に基づき、民間事業者がノウハウを發揮しながら予防保全を実施する。既存民間住宅借上げ方式も同様である。

⑥リスク分担・リスク管理

従来型の場合、施設の整備から運営にかかるまでの全てのリスクについて、市が負担する。官民連携手法の場合、一部のリスクについて、契約時にリスク分担を明確化しておくことで民間事業者にリスク移転が可能である。リスク分担の際には、あるリスクについて、最もコントロールできる主体が当該リスクを負うことで、当該リスクを低減させることができるため、事業全体でのリスクが低減する。以上のように、リスク分担・リスク管理という観点からは、官民連携手法の方が従来型よりも優れている。

⑦建設会社の長期的関与

従来型やDB+0の場合、建設会社は整備した施設を引き渡した後は、基本的には事業に関与しない。PFI-BT0の場合、事業主体となるSPCに出資するため、施設引き渡し後も事業に長期的に関与する。これにより、建設時の品質確保の動機付けがなされ、修繕の際にも積極的な関与があるものと考えられる。一括借上げ方式や既存民間住宅借上げ方式の場合、施設所有者となる不動産開発会社が長期的に関与することとなる。

⑧金融モニタリング

従来型やDB+0の場合、市が資金調達するため金融機関の関与はない。PFI-BT0、一括借上げ方式、既存民間住宅借上げ方式の場合、民間事業者が資金調達するため、金融機関が事業のモニタリングを実施する。金融機関のモニタリングにより、常に事業の健全性が金融機関により確認され、事業収支が悪化した際には金融機関による指導が得られる。そのため、事業の実施にあたっては金融機関のモニタリング機能が發揮されていることが望ましく、金融機関によるモニタリングが実施される手法が優れている。

⑨市の関与度（公共性の担保）

従来型の場合、市が直接的に公共性を担保する。その他の手法の場合、契約や市のモニタリングにより、間接的に公共性を担保することになるため、市の関与度という観点からは、従来型の方が、他の手法よりも優れている。

⑩民間事業者の参画可能性

従来型の場合、民間事業者の参画可能性は見込まれる。また、官民連携事業においても、事業規模が小さいことから、地場企業や中小規模の建設会社の参画が見込まれる。また、既存民間住宅借上げ方式についても、市内に一定数の空き室がみられることから、事業参画が見込まれる。ただし、一括借上げ方式及び既存民間住宅借上げ方式については、事例が少ないことから、継続的な市場調査が必要である。

⑪地場企業の参画可能性

従来型の場合、分離発注のため、地場企業の参画を比較的誘導しやすい。また、官民連携事業においても、本事業の事業規模が小さいことから、地場企業の参画を誘導できると考えられる。

⑫市の発注業務

従来型の場合、市はこれまでと同様の手続きで発注することができる。官民連携事業の場合には、契約形態がこれまでとは異なる点、事業者と長期の包括的な契約を締結する点などから、契約時の事務は1回となるが複雑化する。したがって、この観点からは、従来型が他の手法よりも優れている。

⑬社会情勢への柔軟な対応

従来型の場合、施設整備後、公営住宅法で定められた耐用年数70年に渡り、市が施設を所有・管理する必要がある、人口減少に伴う公営住宅需要の減少に柔軟に対応することが困難である。これは、市に施設所有権が移転するDB+0、PFI-BT0、一括借上方式も同様である。

一方、既存民間住宅借上げ方式については、借上げ期間を10年程度に設定可能であり、今後の社会情勢への柔軟な対応が可能となる。この観点からは、既存民間住宅借上げ方式が優れている。

以上に述べた、13項目による各手法の定性評価をまとめると、以下の一覧表のとおりであり、本事業においては官民連携手法の方が従来型よりも優位性が大きいと考えられる。特に、将来の需要変動に対する柔軟な対応という観点では、市が施設を所有しない借上げ方式に優位性があると考えられる。

図表 97 事業手法の定性評価

評価指標	従来型	DB+0	PFI	一括借上げ方式	既存民間住借上げ方式
資金調達 の要否	×起債が必要	×起債が必要	◎平準化が可能	◎平準化が可能	◎平準化が可能、かつ民間の調達額も少ない
調達金利	◎起債のほうが有利	◎起債のほうが有利	×起債と比べて利率が高い	×起債と比べて利率が高い	○資金調達は少額
整備費の 効率化	×分離発注のため効率化効果なし	◎設計・施工一括発注による効率化	◎設計・施工一括発注による効率化	◎設計・施工一括発注による効率化	◎既存住宅を活用
運営・維持 管理費の 効率化	×分離発注のため効率化効果なし	○一括発注による効率化、指定管理期間の長期化は市の判断による	◎一括発注と指定管理期間の長期化による効率化	◎一括発注と民間ノウハウによる効率化	◎民間ノウハウによる効率化
予防保全 の実施	△市独自で実施。	◎長期契約により民間が実施	◎長期契約により民間が実施	◎長期契約により民間が実施	◎長期契約により民間が実施
リスク分 担・リスク 管理	×市がリスク負担	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。	◎民間にリスク移転可能。契約によりリスク分担を明確化可能。
建設会社 の長期的 関与	×引渡後の関与は無し	×引渡後の関与は無し	○引渡後もSPCへの出資者として関与あり	○施設オーナーが長期的関与	○施設オーナーが長期的関与
金融モニ タリング	×金融機関の関与なし	×金融機関の関与なし	◎モニタリングあり	◎モニタリングあり	◎モニタリングあり
市の関与 度（公共性 の担保）	◎市が直接的に公共性を担保可能	○契約とモニタリングにより間接的に公	○契約とモニタリングにより間接的に公	○契約とモニタリングにより間接	○契約とモニタリングにより間接

評価指標	従来型	DB+0	PFI	一括借上げ方式	既存民間住借上げ方式
		共性を担保	共性を担保	的に公共性を担保	的に公共性を担保
民間事業者の参画可能性	◎可能性あり	◎事例多数	◎事例多数	○事業規模が小さく、可能性あり	○空き室あり
地場企業の参画可能性	◎分離発注のため参画誘導しやすい	○事業規模が小さく参画誘導しやすい	○事業規模が小さく参画誘導しやすい	○事業規模が小さく参画誘導しやすい	○事業規模が小さく参画誘導しやすい
市の発注事務	◎従来とおりの簡便	△公募・契約時の事務が複雑化	△公募・契約時の事務が複雑化	△公募・契約時の事務が複雑化	△公募・契約時の事務が複雑化
社会情勢への柔軟な対応	△長期間の施設所有・管理が必要	△長期間の施設所有・管理が必要	△長期間の施設所有・管理が必要	△事業期間終了後、市に譲渡される	◎借上げ期間を短期に設定可能

④ 公有地活用の事業手法

i) 事業手法・スキームの整理

公有地活用の事業手法としては、以下に示す事業用定期借地権設定方式、譲渡特約付事業用定期借地権設定方式、一般定期借地権設定方式、単純売却方式、条件付き売却方式が想定される。

本事業においては、公有地における民間開発を誘導する観点から、これらの方式のうち、譲渡特約付事業用定期借地権設定方式は本事業には採用する可能性は低いと考えられる。また、本事業の目的に鑑み、売却する場合は、条件付き売却方式が適切と考えられる。

図表 98 想定される官民連携手法の整理

方式	借地期間	概要
事業用定期借地権 設定方式	10年～50年未満	<ul style="list-style-type: none"> 事業用建物に限る 居住用は不可 契約終了時には借地人は原則として建物を取り壊して土地を返却する
建物譲渡特約付事業用定期借地権設定方式	30年以上	<ul style="list-style-type: none"> 用途制限なし 30年以上経過した時点で建物を相当の対価で地主に譲渡することを特約する 建物は地主が買取る 建物は撤去せずに土地を返還する 借地人又は借家人は借家として住まうことができる
一般定期借地権設定方式	50年以上	<ul style="list-style-type: none"> 用途制限なし 住宅の整備時に用いられることが多い 契約終了時には借地人は原則として建物を取り壊して土地を返却する
単純売却方式	—	<ul style="list-style-type: none"> 土地の利用目的などの条件を付さないで売買により譲渡する
条件付き売却方式	—	<ul style="list-style-type: none"> まちづくり等の観点から、土地の利用目的などの条件を付して売買により譲渡する

ii) 参考にした類似事例

以下の3事例を参考とした。いずれの事業においても借地料や売却益による歳入が発生することで財政負担の軽減が図られるとともに、自治体の政策に沿った機能誘導が図られている。

図表 99 公有地活用事業の事例

事例	事業手法	導入機能
岡山市出石小学校跡地整備事業	<ul style="list-style-type: none"> 定期借地権による民間事業者への土地の賃貸借（借地期間 54年） 賃料約 2,568 万円/年（3年ごとに見直し） 	<ul style="list-style-type: none"> 定期借地権付き分譲マンション 賃貸マンション 屋上庭園付立体駐車場 介護付有料老人ホーム スポーツクラブ 公共整備工事：コミュニティ施設・公園（事業者整備後に市に引き渡し）

事例	事業手法	導入機能
松戸市新松戸地域学校跡地有効活用事業	<ul style="list-style-type: none"> • 公有地売却資金による公共施設整備 	<ul style="list-style-type: none"> • 防災機能（空地等） • 市民活動拠点機能（多目的ホール、会議室等） • 誰もが憩える機能（開放的なづくり、カフェ、ミニコンビニ、ギャラリー等） • 子どもを育む機能（広場やテラス等） • 学ぶ機能（自習室やグループ学習コーナー等） • スポーツ機能（屋内外運動施設、芝生等） • （民間施設）若い世代を呼び込む機能（子育て支援モデル住宅） • （民間施設）新松戸に定住したくなる機能（耐震構造や、ワークショップの開催等）
国分寺市旧第四小学校跡地利用事業	<ul style="list-style-type: none"> • 市有地の売却 	<ul style="list-style-type: none"> • 住居 121 戸 • 診療所 2 戸 • 店舗 1 戸 • 介護支援相談所 1 戸 • ※医療福祉混合型マンション

iii) 事業手法の分析

各公有地の活用手法については、誘導する機能と、対象地を市が保有し続ける必要性によって判断することとなる。一般的に、商業用途を誘致する場合は、定期借地権設定方式が採用され、分譲住宅を整備する場合は売却を望む事業者が多い。また、賃貸住宅を整備する場合は、売却又は一般的借地権設定方式が採用される。

市が対象地を保有し続ける必要性については、対象地の立地条件が重要となる。本事業における対象地は、いずれも2つの都市核に立地するものではないため、今後の公共施設建替えの種地として、市が保有し続ける必要性が極めて高いわけではないが、一方で、幹線道路に面する又は近接する土地もあることから、慎重な検討、判断が必要である。

4-2 個別事業に関する定量評価等（VFM 等の財政効果の検証）

新庁舎及び都市公園の整備及び維持管理、スポーツ施設の整備及び維持管理・運営、公営住宅の整備及び維持管理について、公共が実施した場合と民間が実施した場合の公共の歳入・歳出の差について、比較検討を行う（VFM の算出）。また、個別事業の VFM を算出した後、包括化事業に関する VFM の算出を行う。

算出に使用するモデルは、以下の 3 つのパターンとし、直営と比較した DBO 方式、PFI 方式それぞれの VFM を算出する。（VFM の考え方及び算出方法については、(3) を参照）。

図表 100 算出に使用するモデル

	概要
① 直営方式	公共が資金調達、施設整備、運営維持管理する。
② DBO 方式	公共が資金調達したうえで、民間が施設整備、運営維持管理を行う。
③ PFI (BTO 方式)	民間が資金調達、施設整備、運営維持管理する。

なお、いずれのパターンについても、整備費・維持管理運営費は公共負担によって支払われるものとするが、スポーツ施設については利用者からの利用料金徴収分を維持管理運営費から控除するものとする。

① 各種設定条件とその根拠

i) 庁舎整備事業

庁舎整備に係る事業条件は以下のとおりとする。

事業範囲	新庁舎・保健センターの施設整備及び維持管理 八潮中央公園の維持管理
事業期間	整備（設計・施工）3 年、維持管理 15 年
施設概要	敷地面積：15,824.13 m ² 延床面積：新庁舎 15,000 m ² 、保健センター1,500 m ² 八潮中央公園の面積：11,078 m ²
国庫補助	なし
積立基金	15 億円
起債	地方債利率：0.50%（埼玉県の直近の 10 年債の利率から設定） 一般単独事業として充当率 75%と設定
民間による資金調達	民間借入金金利：1.8%

	(金融緩和前の金利水準を考慮して設定)
法人税等 (PFI 方式のみ)	法人税 (国税) = 課税対象所得×23.2% 法人事業税 (国税) = 課税対象所得×9.6% 法人県民税 (県税) = 課税対象所得×1.0% 法人市民税 (市税) = 課税対象所得×10.3%

※SPCの資本金を3,000万円と設定

ii) スポーツ施設整備事業

スポーツ施設整備に係る事業条件は以下のとおりとする。

事業範囲	新スポーツ施設の施設整備及び維持管理・運営
事業期間	整備 (設計・施工) 3年、維持管理・運営 15年
施設概要	敷地面積：14,000 m ² 延床面積：7,000 m ² 施設構成：メインアリーナ、サブアリーナ、フットサルコート、講堂 (スタジオ・多目的室)、備蓄倉庫、駐車場、会議室・ボランティア室等
国庫補助	なし
積立基金	なし
起債	地方債利率：0.50% 一般単独事業として充当率75%と設定
民間による資金調達	庁舎整備と同様
法人税等 (PFI 方式のみ)	庁舎整備と同様

iii) 公営住宅整備事業

公営住宅整備に係る事業条件は以下のとおりとする。

事業範囲	公営住宅の施設整備及び維持管理
事業期間	整備 (設計・施工) 2年、維持管理・運営 15年
施設概要	敷地面積：2,500 m ² 延床面積：2,005 m ² 施設構成：住戸48戸、共用部
国庫補助	建設費の45%
起債	地方債利率：0.50% 一般単独事業として充当率100%と設定
民間による資金調達	庁舎整備と同様
法人税等 (PFI 方式のみ)	庁舎整備と同様

② 手法別の公共負担額の整理

i) 庁舎整備事業

ア) 施設整備費

施設整備費については、他事例を参考に、坪単価 150 万円と設定した。

項目	金額（千円）			備考
	PSC	DBO	PFI	
施設整備費	7,363,636	6,627,272	6,627,272	DBO・PFI では10%のコスト削減を見込む
設計料	290,000	265,091	265,091	工事費の4%
工事監理料	73,600	66,273	66,273	工事費の1%
建中金利	—	—	57,185	利率=1.475% ※
開業費	—	—	70,258	整備費×1.0%
S P C管理費	—	—	10,000	年間500万円×2年
その他	—	20,000	20,000	アドバイザー費等
合計	7,727,236	6,978,636	7,116,079	消費税抜

※日銀公表 2015年1月9日時点短期プライムレートの最頻値1.475%を使用（現時点で更新なし）

※短期プライムレートとは、金融機関が優良企業向けに対して、短期（1年以内の期間）で貸し出す時に適用する最優遇貸出金利（プライムレート）のことをいう。

(参考)他事例の工事費坪単価

	竣工年	構造	坪単価	備考
A市庁舎	2017年6月	S造・基礎免震	150万円	本体工事のみ
B市庁舎	設計中	S造・基礎免震	142万円	本体工事のみ。特殊工事（屋上緑化、家具・備品等）を入れると160万円/坪
C県庁舎	建設中	S+RC造・基礎免震	141万円	本体工事のみ。特殊工事（非常用発電等）を入れると156万円/坪

イ) 維持管理・運営費（年間）

新庁舎・保健センターについては、光熱水費及び修繕費以外の維持管理費については、国土交通省「平成 30 年度庁舎維持管理費要求単価」を採用し、延床面積を乗じて算出した。光熱水費は現状の庁舎の単価から、新築の場合の省エネ効果等を見込み 1 割削減されるものとして設定した。修繕費は「建築物のライフサイクルコスト」（平成 17 年度版、財団法人建築保全センター編集・発行）の概算用データより、1～15 年目に必要な修繕コストを積算した。

また、八潮中央公園については、維持管理費実績の平成 24～28 年度平均を採用した。

項目		金額（千円）			備考
		PSC	DBO	PFI	
新庁舎・保健センター	維持管理費	61,646	55,481	55,481	DBO・PFI では 10% のコスト削減を見込む
	光熱水費	36,234	32,611	32,611	
	修繕費	15,580	14,022	14,022	
八潮中央公園	維持管理費	4,257	3,831	3,831	
SPC 管理費		-	-	5,000	PSC・DBO には発生しない
合計		117,717	105,945	110,945	消費税抜

※小数点以下を四捨五入しているため、合計値が合わない箇所がある

(参考)国土交通省「平成 30 年度庁舎維持管理費要求単価」(15000 タイプの単価を採用)

	単価	備考
定期点検及び保守	1,013 円/㎡・年	害虫駆除、電力設備（照明）、電話交換設備、水質管理、昇降機設備、監視制御設備は含まない
運転・監視及び日常点検・保守	1,101 円/㎡・年	
清掃	1,481 円/㎡・年	建物外部・ガラス清掃は含まない
単価合計	3,595 円/㎡・年	

(別途追加)

	費用	備考
昇降機設備の定期点検及び保守	2,328 千円/年	油圧式（間接式）を採用（基準単価 65 万円 + 階数付加 1.8 万円 × 2 階 + 身障者用仕様 3 万円 + 非常用仕様 6 万円）、3 台と想定

(参考) 八潮市現庁舎の光熱水費

	単価	備考
電気料金	1,839 円/㎡・年	平成 21 年～25 年度実績の平均 (施設カルテより)
ガス料金	14 円/㎡・年	
水道料金	587 円/㎡・年	
単価合計	2,440 円/㎡・年	

ii) スポーツ施設整備事業

ア) 施設整備費

施設整備費については、他事例より、坪単価約 160 万円 (㎡単価 48.4 万円) と設定した。

項目	金額 (千円)			備考
	PSC	DBO	PFI	
施設整備費	2,903,996	2,613,596	2,613,596	DBO・PFI では 10%のコスト削減を見込む
設計料	110,000	104,544	104,544	工事費の 4%
工事監理料	29,000	26,136	26,136	工事費の 1%
建中金利	—	—	22,552	利率=1.475% ※
開業費	—	—	27,768	整備費×1.0%
SPC 管理費	—	—	10,000	年間 500 万円×2 年
その他	—	20,000	20,000	アドバイザーフィー等
合計	3,042,996	2,764,276	2,824,596	消費税抜

(参考) 他事例の施設整備費

	竣工年	延床面積	坪単価 (千円)
A 体育館	2015 年 3 月	26,300 ㎡	1,940 千円/坪
B 体育館	2015 年 3 月	13,500 ㎡	1,400 千円/坪
C 体育館	2014 年 3 月	5,700 ㎡	1,750 千円/坪
D 体育館	2015 年 7 月	15,700 ㎡	1,420 千円/坪
コストインフォメーション建設物価調査会	—	—	2,000 千円/坪

※コストインフォメーション建設物価調査会の数字は直近 3 年、関東・東京圏の 11 物件の平均データ。

イ) 維持管理・運営費（年間）

新スポーツ施設については、現在の文化スポーツセンター及びゆまにての平成 24～28 年度実績から、人件費及び維持管理運営費を算出した。

項目		金額（千円）			備考
		PSC	DBO	PFI	
新スポーツ施設	人件費	87,724	78,952	78,952	DBO・PFI では 10% のコスト削減を見込む
	維持管理費	44,225	39,802	39,802	
SPC 管理費		-	-	5,000	PSC・DBO には発生しない
合計		131,949	118,754	123,754	消費税抜

※小数点以下を四捨五入しているため、合計値が合わない箇所がある

(参考)現在の文化スポーツセンター及びゆまにての人件費及び維持管理費

	延床面積	人件費 m ² 単価	維持管理 m ² 単価
文化スポーツセンター	4,637 m ² (うちスポーツ施設 4,330 m ²)	11,489 円/m ²	3,434 円/m ²
ゆまにて	2,086 m ² (うち体育センター 1,420 m ²)	13,575 円/m ²	9,202 円/m ²
平均	-	12,532 円/m ²	6,318 円/m ²

ウ) 利用料収入

新スポーツ施設において、利用者から徴収する利用料収入については、現在の文化スポーツセンター及びゆまにての平成 24～28 年度実績から、PSC の収入を算出した。

なお、利用料収入は PSC の場合は市、DBO・PFI の場合は事業者の収入とすることを想定している。

項目	金額（千円）			備考
	PSC	DBO	PFI	
利用料収入	6,223	6,846	6,846	DBO・PFI は PSC の 10% 増とした

(参考) 現在の文化スポーツセンター及びゆまにての利用料収入

	延床面積	利用料収入	m ² 単価
文化スポーツセンター	4,637 m ² (うちスポーツ施設 4,330 m ²)	4,071,820 円	878 円/m ²
ゆまにて	2,086 m ² (うち体育センター 1,420 m ²)	1,277,920 円 (体育センターのみ)	900 円/m ²
平均	—	—	889 円/m ²

iii) 公営住宅整備事業

ア) 施設整備費

施設整備費については、平成 24 年度に一般財団法人地域総合整備財団が開発した「公共施設更新費用試算ソフト」に設定されている更新費である 28 万円/m²を採用した。なお国土交通省所管事業を対象とした VFM 簡易シミュレーションにおいては、施設整備費用 28.3 万円/m²とされている。

削減率については、国土交通省所管事業を対象とした VFM 簡易シミュレーションの「VFM 算定に関する考察」において、「施設整備面での創意工夫にも限界がある」「施設整備費の効率化には限界がある」という意見が民間事業者から挙げられている点、また本事業の事業規模が小さいことを勘案し、5%の削減を見込んだ。

項目	金額 (千円)			備考
	PSC	DBO	PFI	
施設整備費	561,400	533,330	533,330	DBO・PFI では 5%のコスト削減を見込む
設計料	20,000	20,000	20,000	工事費の 4%
工事監理料	5,600	5,333	5,333	工事費の 1%
建中金利	—	—	295	利率=1.475% ※
開業費	—	—	5,690	整備費×1.0%
SPC 管理費	—	—	10,000	年間 500 万円×2 年
その他	—	20,000	20,000	アドバイザー費等
合計	587,000	578,663	594,648	消費税抜

(参考) 国土交通省所管事業を対象とした VFM 簡易シミュレーションにおける設定値

施設整備費	約 1,700 百万円
整備戸数	110 戸
延床面積	約 6,000 m ²
整備費単価	約 28.3 万円/m ²

イ) 維持管理・運営費 (年間)

公営住宅の維持管理費については、国土交通省所管事業を対象とした VFM 簡易シミュレーションにおいて設定されている一戸当たりの維持管理費を参考に、190,000 円/戸・年とした。

削減率については、国土交通省所管事業を対象とした VFM 簡易シミュレーションの「VFM 算定に関する考察」において、「維持管理・運營業務の業務量が少ない」という意見が民間事業者から挙げられている点、また本事業の事業規模が当シミュレーションよりも更に小さいことを勘案し、5%の削減を見込んだ。

項目	金額 (千円)			備考
	PSC	DBO	PFI	
維持管理費	9,120	8,208	8,208	DBO・PFI では 5%のコスト削減を見込む
SPC 管理費	-	-	5,000	PSC・DBO には発生しない
合計	9,120	8,208	13,208	消費税抜

※小数点以下を四捨五入しているため、合計値が合わない箇所がある

(参考) 国土交通省所管事業を対象とした VFM 簡易シミュレーションにおける設定値

シミュレーションの設定値	維持管理費	約 21,000 千円/年
	整備戸数	110 戸
	延床面積	約 6,000 m ²
	一戸当たり維持管理費	約 191 千円/戸・年
	平米当たり維持管理費	約 3.5 千円/m ² ・年
本事業	48 戸の維持管理費	約 9,164 千円/年
	2,005 m ² の維持管理費	約 7,018 千円/年

※上記より、安全側の一戸当たり維持管理費を採用し、概算として、190 千円/戸・年とした。

ウ) 家賃設定

公営住宅の家賃は、公表資料で調査可能な市内県営住宅の家賃、ならびに本市が別途検討している「八潮市市営住宅整備計画」における採用値をふまえ、40,000円/戸・月とした。また、入居率は90%とした。

一括借上げ方式においては、新設される公営住宅である点、また事業期間終了後は本市に無償譲渡することを想定し、96,000円/戸・月とした。このうち、40,000円を入居者が支払い、残額のうち45%を国庫補助、55%を市負担と設定した。

既存民間住宅借上げ方式においては、建設後一定程度経過した住宅を借上げることと想定し、70,000～75,000円/月・戸と想定した。このうち、40,000円を入居者が支払い、残額のうち45%を国庫補助、55%を市負担と設定した。具体の金額については、PSCに対してVFMが5%程度発現する水準を逆算し、結果として73,000円/月・戸とした。

項目	金額 (千円)					備考
	PSC	DBO	PFI	一括借上げ	既存住宅借上げ	
家賃	317,779	317,779	317,779	829,440	630,720	15年間の合計値、入居率90%
家賃の収受者	市	市	市	民間	民間	
入居者の支払い分	21,185	21,185	21,185	21,185	21,185	15年間の合計値、月4万円
市の支払い分	0	0	0	281,413	172,117	家賃と入居者支払い分の差額の55%
国庫補助分	0	0	0	230,247	140,823	家賃と入居者支払い分の差額の45%

③ VFM 算出結果

i) 庁舎整備事業

■算出結果の概要

		(単位 千円)	従来方式	DBO	BTO
歳入			7,725,000	7,117,499	1,651,055
	国庫支出金等		1,650,000	1,650,000	1,650,000
	地方債		6,075,000	5,467,499	0
	運営収入等		0	0	0
	法人税関連		-	0	1,055
	公租公課		-	0	0
歳出			16,800,078	15,146,606	10,528,336
	建設事業費小計		14,857,745	13,376,506	8,675,736
建設事業費	公債費	利息	282,786	254,507	0
		元本	6,075,000	5,467,499	0
民間調達割賦代分	利息	元本	-	0	870,049
		元本	-	0	5,596,079
		消費税	-	0	559,608
	その他調達分		8,499,960	7,654,499	1,650,000
	運営維持管理費		1,942,333	1,748,100	1,830,600
	公租公課充当分		-	0	0
	事業化事務費		0	22,000	22,000
公共負担額		現在価値換算前	9,075,079	8,029,106	8,877,282
		現在価値換算後	7,470,928	6,583,749	7,273,958

V F M	11.9%	2.6%
--------------	--------------	-------------

(割引率 2.60%)

民間財務指標			
P I R R			1.83%
E I R R			5.04%
L L C R			1.00
D S C R	平均		1.06
	最低		1.06

現在価値換算前の合計金額は、PSC が 91 億円、DBO が 80 億円、PFI が 89 億円と DBO 方式が最も負担が軽い。

割引率を 2.6% と設定した場合の現在価値換算ベースでは、PSC が 75 億円、DBO が 66 億円、PFI が 73 億円となり、DBO の場合は 11.9%、PFI の場合は 2.6% の VFM が確認された。

ii) スポーツ施設整備事業

■算出結果の概要

		(単位 千円)	従来方式	DBO	BTO
歳入			2,489,145	2,156,217	1,542
	国庫支出金等		0	0	0
	地方債		2,395,796	2,156,217	0
	運営収入等		93,348	0	0
	法人税関連		-	0	1,542
	公租公課		-	0	0
歳出			7,900,183	7,035,619	5,359,032
	建設事業費小計		5,854,614	5,275,290	3,516,203
建設事業費	公債費	利息	111,522	100,370	0
		元本	2,395,796	2,156,217	0
	民間調達 割賦代分	利息	-	0	454,489
		元本	-	0	2,783,376
		消費税	-	0	278,338
	その他調達分		3,347,295	3,018,703	0
運営維持管理費		2,045,569	1,738,329	1,820,829	
公租公課充当分		-	0	0	
事業化事務費		0	22,000	22,000	
公共負担額		現在価値換算前	5,411,038	4,879,402	5,357,490
		現在価値換算後	4,572,366	4,128,578	4,391,864

V F M	9.7%	3.9%
--------------	-------------	-------------

(割引率 2.60%)

民間財務指標			
P I R R			1.89%
E I R R			4.99%
L L C R			1.01
D S C R	平均		1.08
	最低		1.07

現在価値換算前の合計金額は、PSC が 54 億円、DBO が 49 億円、PFI が 54 億円と DBO 型式が最も負担が軽い。

割引率を 2.6% と設定した場合の現在価値換算ベースでは、PSC が 46 億円、DBO が 41 億円、PFI が 44 億円となり、DBO の場合は 9.7%、DBO の場合は 3.9% の VFM が確認された。

iii) 公営住宅整備事業

■算出結果の概要

		(単位 千円)	従来方式	DBO	BTO	借上	既存住宅借上
歳入			935,319	904,442	581,959	230,329	140,905
	国庫支出金等		277,893	263,998	263,998	230,247	140,823
	地方債		339,647	322,665	0	0	0
	運営収入等		317,779	317,779	317,779	0	0
	法人税関連		-	0	181	82	82
	公租公課		-	0	0	0	0
歳出			1,151,637	1,117,170	935,519	533,661	334,941
	建設事業費小計		1,001,157	952,214	688,063		
建設 事業 費	公債費 利息		15,810	15,020	0	0	0
	元本		339,647	322,665	0	0	0
	民間調達 利息		-	0	55,951	0	0
	割賦代分 元本		-	0	334,649	0	0
	消費税		-	0	33,465	0	0
	その他調達分		645,700	614,530	263,998	230,247	140,823
	運営維持管理費		150,480	142,956	225,456	281,413	172,117
	公租公課充当分		-	0	0	0	0
	事業化事務費		0	22,000	22,000	22,000	22,000
公共負担額							
	現在価値換算前		216,318	212,728	353,560	303,331	194,036
	現在価値換算後		172,117	173,921	293,686	252,801	163,246

V F M	-1.0%	-70.6%	-46.9%	5.2%
--------------	--------------	---------------	---------------	-------------

(割引率 2.60%)

民間財務指標			
P I R R			1.90%
E I R R			5.15%
L L C R			1.00
D S C R	平均		1.07
	最低		1.06

現在価値換算前の合計金額は、PSC が 21.6 億円、DBO が 21.2 億円、PFI が 35.3 億円、一括借上げ方式が 30.3 億円、既存民間住宅借上げ方式が 19.4 億円であり、既存民間住宅借上げ方式が最も負担が軽く、次いで DBO、PSC の順である。

割引率を 2.6% と設定した場合の現在価値換算ベースでは、PSC が 17.2 億円、DBO が 17.3 億円、PFI が 29.3 億円となり、一括借上げ方式が 25.2 億円、既存民間住宅借上げ方式が 16.3 億円であり、既存民間住宅借上げ方式の場合は 5.2% の VFM が確認された。なお、既存民間住宅借上げ方式で家賃を 76,000 円と設定すると VFM は発現しない。

また、その他の方式では VFM は発現しなかった。これは、本事業の事業規模が小さく、また整備費と維持管理費の削減率を 5% と見込んだ場合、それによるコスト削減額に対して、官民連携事業によって追加でかかるコスト（金利差やアドバイザー費等）が上回るためと考えられる。

iv) 民間事業者の附帯事業

本事業においては、公共施設の一部を活用した、運営独立採算型の民間附帯事業を想定している。庁舎では売店運営、スポーツ施設ではスタジオを活用した教室事業等が想定される。一方、投資回収を含む附帯事業は、敷地の制約等から、実施を想定していない。

4-3 法令等の整理

① 制約となる法令等

1) 公営住宅法

本事業においては、公営住宅の整備事業が含まれることから、特に借上げ方式について法的根拠を整理する。

用語の定義（第2条第2項）

公営住宅 地方公共団体が、建設、買取り又は借上げを行い、低額所得者に賃貸し、又は転貸するための住宅及びその附帯施設で、この法律の規定による国の補助に係るものをいう。

借上げに係る公営住宅等の建設又は改良に係る補助（第9条）

事業主体は、公営住宅の借上げをする場合において、公営住宅として低額所得者に転貸するために必要となる住宅又はその附帯施設の建設又は改良を行う者に対し、その費用の一部を補助することができる。

2 事業主体は、共同施設の借上げをする場合において、共同施設として公営住宅の入居者の共同の福祉のために必要となる施設の建設又は改良を行う者に対し、その費用の一部を補助することができる。

3 国は、事業主体が都道府県計画に基づいて公営住宅の借上げをする場合において第1項の規定により補助金を交付するときは、予算の範囲内において、当該住宅又はその附帯施設の建設又は改良に要する費用のうち住宅の共用部分として国土交通省令で定めるものに係る費用（以下この条及び次条において「住宅共用部分工事費」という。）に対して当該事業主体が補助する額（その額が住宅共用部分工事費の3分の2に相当する額を超える場合においては、当該3分の2に相当する額）に2分の1を乗じて得た額を補助するものとする。

4 国は、事業主体が都道府県計画に基づいて共同施設の借上げをする場合において第2項の規定により補助金を交付するときは、予算の範囲内において、当該施設の建設又は改良に要する費用のうち国土交通省令で定める施設に係る費用（以下この条において「施設工事費」という。）に対して当該事業主体が補助する額（その額が施設工事費の3分の2に相当する額を超える場合においては、当該3分の2に相当する額）に2分の1を乗じて得た額を補助することができる。

2) 地方自治法（行政財産の貸付け）

本事業においては、公有地の活用事業が含まれることから、公有財産の貸付けについて整理する。

【公有財産の種別】

公有財産は行政財産と普通財産に分類される。地方自治法では行政財産と普通財産と以下のように定義している。公共用に供するとは住民の一般的な利用に供することを意味する。

地方自治法第 238 条第 4 項

行政財産とは、普通地方公共団体において公用又は公共用に供し、又は供することと決定した財産をいい、普通財産とは、行政財産以外は一切の公有財産をいう。

【行政財産の目的外使用】

行政財産は原則として貸付け、譲渡等を行うことができないが、例外的に貸付け、又は私権の設定が可能である。特に床の貸付けについては、その床面積に余裕がある場合（余剰床がある場合）に貸し付けることができる。

また、その用途又は目的を妨げない限度において、その使用を許可することが可能である。例えば弘前市の旧第八師団長官舎は行政財産目的外使用のスキームで飲食施設に利活用されている。

地方自治法第 238 条の 4（行政財産の管理及び処分）

行政財産は、次項から第四項までに定めるものを除くほか、これを貸し付け、交換し、売り払い、譲与し、出資の目的とし、若しくは信託し、又はこれに私権を設定することができる。

2 行政財産は、次に掲げる場合には、その用途又は目的を妨げない限度において、貸し付け、又は私権を設定することができる。

一 当該普通地方公共団体以外の者が行政財産である土地の上に政令で定める堅固な建物その他の土地に定着する工作物であつて当該行政財産である土地の供用の目的を効果的に達成することに資すると認められるものを所有し、又は所有しようとする場合（当該普通地方公共団体と一棟の建物を区分して所有する場合を除く。）において、その者（当該行政財産を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該土地を貸し付けるとき。

二 普通地方公共団体が国、他の地方公共団体又は政令で定める法人と行政財産である土地の上に一棟の建物を区分して所有するためその者に当該土地を貸し付ける場合

三 普通地方公共団体が行政財産である土地及びその隣接地の上に当該普通地方公共団

体以外の者と一棟の建物を区分して所有するためその者（当該建物のうち行政財産である部分を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該土地を貸し付ける場合

四 行政財産のうち庁舎その他の建物及びその附帯施設並びにこれらの敷地（以下この号において「庁舎等」という。）についてその床面積又は敷地に余裕がある場合として政令で定める場合において、当該普通地方公共団体以外の者（当該庁舎等を管理する普通地方公共団体が当該庁舎等の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該余裕がある部分を貸し付けるとき（前三号に掲げる場合に該当する場合を除く。）。

五 行政財産である土地を国、他の地方公共団体又は政令で定める法人の経営する鉄道、道路その他政令で定める施設の用に供する場合において、その者のために当該土地に地上権を設定するとき。

六 行政財産である土地を国、他の地方公共団体又は政令で定める法人の使用する電線路その他政令で定める施設の用に供する場合において、その者のために当該土地に地役権を設定するとき。

3 前項第二号に掲げる場合において、当該行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該土地の上に所有する一棟の建物の一部（以下この項及び次項において「特定施設」という。）を当該普通地方公共団体以外の者に譲渡しようとするときは、当該特定施設を譲り受けようとする者（当該行政財産を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該土地を貸し付けることができる。

4 前項の規定は、同項（この項において準用する場合を含む。）の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該特定施設を譲渡しようとする場合について準用する。

5 前三項の場合においては、次条第四項及び第五項の規定を準用する。

6 第一項の規定に違反する行為は、これを無効とする。

7 行政財産は、その用途又は目的を妨げない限度においてその使用を許可することができる。

【普通財産の貸付】

行政財産の貸付等に一定の制限があるのに対して、普通財産については貸付や譲渡が可能である。なお普通財産の貸付期間中に契約を解除した場合は、その損失を補償することとされており、貸付けの際にはそのリスクを把握したうえで事業の実施が必要である。

地方自治法第 238 条の 5（普通財産の管理及び処分）

普通財産は、これを貸し付け、交換し、売り払い、譲与し、若しくは出資の目的とし、又はこれに私権を設定することができる。

2 普通財産である土地（その土地の定着物を含む。）は、当該普通地方公共団体を受益

者として政令で定める信託の目的により、これを信託することができる。

3 普通財産のうち国債その他の政令で定める有価証券（以下この項において「国債等」という。）は、当該普通地方公共団体を受益者として、指定金融機関その他の確実な金融機関に国債等をその価額に相当する担保の提供を受けて貸し付ける方法により当該国債等を運用することを信託の目的とする場合に限り、信託することができる。

4 普通財産を貸し付けた場合において、その貸付期間中に国、地方公共団体その他公共団体において公用又は公共用に供するため必要を生じたときは、普通地方公共団体の長は、その契約を解除することができる。

5 前項の規定により契約を解除した場合においては、借受人は、これによつて生じた損失につきその補償を求めることができる。

6 普通地方公共団体の長が一定の用途並びにその用途に供しなければならない期日及び期間を指定して普通財産を貸し付けた場合において、借受人が指定された期日を経過してもなおこれをその用途に供せず、又はこれをその用途に供した後指定された期間内にその用途を廃止したときは、当該普通地方公共団体の長は、その契約を解除することができる。

7 第四項及び第五項の規定は貸付け以外の方法により普通財産を使用させる場合に、前項の規定は普通財産を売り払い、又は譲与する場合に準用する。

8 第四項から第六項までの規定は、普通財産である土地（その土地の定着物を含む。）を信託する場合に準用する。

9 第七項に定めるもののほか普通財産の売払いに関し必要な事項及び普通財産の交換に関し必要な事項は、政令でこれを定める。

3) 都市公園法等

本事業には八潮中央公園が含まれることから、都市公園法に基づく設置管理許可、占有許可等を整理する。

図表 101 設置管理許可

根拠法令	都市公園法（第5条）
内容	・都市公園内に、民間事業者等に民間所有の公園施設（※1）の設置又は管理を行わせることが可能（設置許可） ・都市公園内に、地方公共団体が所有する公園施設について、管理許可を与え、民間事業者等に管理させることが可能（管理許可）
年数	10年間（更新後についても10年間）（都市公園法第5条第3項）
許可権限の移譲	指定管理者への許可権限の移譲は不可。
収益事業の考え方	民間事業者は、当該公園施設を活用して収入を得ることが可能

※1 都市公園法第2条第2項に定める「公園施設」をいう。

図表 102 占用許可

根拠法令	都市公園法（第6～7条）
内容	都市公園内に、民間事業者等に民間所有の公園施設以外の工作物その他の物件又は施設を設けて都市公園を占用させることが可能
年数	10年間（都市公園法第6条第3項）
収益事業の考え方	民間事業者は、当該工作物その他物件又は施設を活用して収入を得ることが可能。

なお行為の制限に関わる許可に関する業務を指定管理者に移譲する点については、山形県が条例を制定しており、指定管理者が、行為の制限の許可に関し発生する使用料を収入として得ることが可能となっている。

図表 103 山形県都市公園条例(抜粋)

<p>(行為の制限)</p> <p>第5条 都市公園において次に掲げる行為をしようとする者は、知事の許可を受けなければならない。許可を受けた行為の内容を変更しようとするときも、同様とする。</p> <p>(1) 物品を販売し、又は頒布すること。</p> <p>(2) 競技会、集会、展示会その他これらに類する催しのために都市公園（有料公園施設を除く。）の全部又は一部を独占して利用すること。</p> <p>(3) 募金、署名運動その他これらに類する行為をすること。</p> <p>(4) 業として写真又は映画を撮影すること。</p> <p>(5) 有料公園施設の内部に広告物を表示すること（次条第1項の許可を受けて当該有料公園施設を使用する者が広告物を表示する場合又は山形県総合運動公園の陸上競技場若しくは中山公園の野球場に常時広告物を表示する場合に限る。）。</p> <p>(指定管理者が行う業務の範囲)</p> <p>第15条の3 指定管理者は、次に掲げる業務を行うものとする。</p> <p>(2) 第5条第1項の規定による行為の許可に関する業務</p> <p style="text-align: center;">行為をする場合の使用料</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">区分</th> <th style="width: 25%;">単位</th> <th style="width: 25%;">金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>第5条第1項第1号に掲げる行為</td> <td>1人1日につき</td> <td>700円</td> </tr> <tr> <td>第5条第1項第2号に掲げる行為</td> <td>1㎡1日につき</td> <td>70円</td> </tr> <tr> <td>第5条第1項第3号に掲げる行為</td> <td>1人1日につき</td> <td>700円</td> </tr> </tbody> </table>			区分	単位	金額	第5条第1項第1号に掲げる行為	1人1日につき	700円	第5条第1項第2号に掲げる行為	1㎡1日につき	70円	第5条第1項第3号に掲げる行為	1人1日につき	700円
区分	単位	金額												
第5条第1項第1号に掲げる行為	1人1日につき	700円												
第5条第1項第2号に掲げる行為	1㎡1日につき	70円												
第5条第1項第3号に掲げる行為	1人1日につき	700円												

第5条第1項 第4号に掲げ る行為	写真撮影	1人1日につき	700円
	映画撮影	1日につき	14,000円
第5条第1項 第5号に掲げ る行為	有料公園施設を使用する者 が広告物を表示する場合	1広告物1㎡1日につき	1,690円
	山形県総合運動公園の陸上 競技場又は中山公園の野球 場に常時広告物を表示する 場合	1広告物1㎡1日につき	50,000円の範囲 内で知事が定 める額

【公園施設の建ぺい率に関する制限】

都市公園法等の適用範囲内に公園施設を設置する場合は、建ぺい率に関する制限を受ける。原則、同法第4条第1項本文に基づく制限が適用され、例外的に、同法第4条第1項但書に基づく制限が適用される。

都市公園法

（公園施設の設置基準）

第四条 一の都市公園に公園施設として設けられる建築物（建築基準法（昭和二十五年法律第二百一十号）第二条第一号に規定する建築物をいう。以下同じ。）の建築面積（国立公園又は国定公園の施設たる建築物の建築面積を除く。以下同じ。）の総計の当該都市公園の敷地面積に対する割合は、百分の二を参酌して当該都市公園を設置する地方公共団体の条例で定める割合（国の設置に係る都市公園にあつては、百分の二）を超えてはならない。ただし、動物園を設ける場合その他政令で定める特別の場合においては、政令で定める範囲を参酌して当該都市公園を設置する地方公共団体の条例で定める範囲（国の設置に係る都市公園にあつては、政令で定める範囲）内でこれを超えることができる。

2 前項に規定するもののほか、公園施設の設置に関する基準については、政令で定める。

【都市公園法改正のポイント】

平成29年6月には、都市公園法等が改正され、通称「Park-PFI」の制度が整備された。ここでは、都市公園の再生・活性化のため、以下の事業が実施可能となった。また民間事業者が整備する広場等の整備費に公金を充当することも可能とされている。

図表 104 都市公園法等改正の概要

- ・民間事業者による公共還元型の収益施設の設置管理制度の創設
 - 収益施設（カフェ、レストラン等）の設置管理者を民間事業者から公募選定
 - 設置管理許可期間の延伸(10年→20年)、建蔽率の緩和等
 - 民間事業者が広場整備等の公園リニューアルを併せて実施
- ・公園内のPFI事業に係る設置管理許可期間の延伸（10年→30年）
- ・公園の活性化に関する協議会の設置

出典：国土交通省資料

図表 105 公募設置管理制度の特徴



出典：国土交通省資料

公募対象公園施設（都市公園法第5条の2）

公園管理者は、飲食店、売店その他の国土交通省令で定める公園施設であつて、前条第一項の許可の申請を行うことができる者を公募により決定することが、公園施設の設置又は管理を行う者の公平な選定を図るとともに、都市公園の利用者の利便の向上を図る上で特に有効であると認められるもの（以下「公募対象公園施設」という。）について、公園施設の設置又は管理及び公募の実施に関する指針（以下「公募設置等指針」という。）を定めることができる。

② 利用できる補助金、行政からの支援又は規制緩和等

・社会資本整備交付金

社会資本整備総合交付金とは、国土交通省所管の地方公共団体向け個別補助金を一つの交付金に原則一括し、地方公共団体にとって自由度が高く、創意工夫を生かせる総合的な交付金として2010年度に創設された。

活力創出、市街地整備、地域住宅支援といった政策目的を実現するため、地方公共団体が作成した社会資本総合整備計画に基づき、目標実現のための基幹的な社会資本整備事業のほか、関連する社会資本整備等を総合的・一体的に支援するものである。

社会資本整備総合交付金を受けるためには、3～5カ年にわたり行われる基幹事業と関連社会資本整備事業等を記載した社会総合整備計画の作成提出が原則必要とされている。

本事業においては、中央公園は維持管理を業務範囲と考えているが、仮に大幅な再整備を行う場合は、社会総合整備計画を作成提出することで、交付金を受けることができると想定される。

4-4 リスク分担の検討

① 庁舎整備事業のリスク分担

事例等を参考に作成した、現時点で想定されるリスク分担表を以下に示す。

1. PFI事業に関するリスク

(1) 共通事項

リスクの種類	リスクの内容		負担者	
			市	民間事業者
計画変更	市の指示による事業内容・用途の変更に関するもの		○	
施策変更	市の施策の変更（本事業に影響を及ぼすもの）によるもの		○	
公募書類	入札説明書等の誤りによるもの		○	
資金調達	市が必要な資金を調達できない場合		○	
	民間事業者が必要な資金を調達できない場合			○
法令変更	PFI事業に直接関係する法令の新設・変更（税制度を除く）によるもの		○	
税制度の変更	税制度の改正による民間事業者の収支への影響	法人税の変更によるもの		○
		PFI事業に直接関係する法令に基づく税制度の変更による増減	○	
		サービス対価の支払いに係る消費税法の変更によるもの	○	
		庁舎施設の取得及び所有に関する税制度の変更による増減	○	
金利変動	基準金利確定前の金利変動に関するもの		○	
	基準金利確定後の金利変動に関するもの			○
許認可の遅延等	民間事業者の責めによらない許認可取得の遅延に関するもの		○	
	上記以外の民間事業者が実施する許認可取得の遅延に関するもの			○
住民対応	PFI事業を行政サービスとして実施すること及び市からの提示条件に関する住民運動等		○	
	上記以外の調査・工事等の民間事業者の業務に関する住民			○

	運動等		
環境保全	民間事業者が行う業務に起因する有害物質の排出・漏えいや騒音、光、臭気に関するもの		○
契約締結	民間事業者の責めにより事業契約が締結できない場合		○
	上記以外により事業契約が締結できない場合	○	○
不可抗力	不可抗力（暴風、豪雨、洪水、高潮、地震、落盤、火災、騒乱、暴動その他の市又は民間事業者のいずれの責めにも帰すことのできない自然的又は人為的な現象をいう）に伴い、設計又は工期の変更、設備の修復等により、民間事業者の経費の増加及び事業契約の履行不能	○	○

(2) 設計・建設段階

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	民間事業者
測量調査	市が行った調査の不備、誤り等によるもの	○	
	民間事業者が行った調査の不備、誤り等によるもの		○
土壌汚染	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない土壌汚染が発見された場合	○	
埋蔵文化財発見	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない埋蔵文化財が発見された場合	○	
用地	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない地中障害物等が発見された場合	○	
設計	設計の不備、誤り等によるもの		○
設計変更	市の責めに帰すべき事由（提示条件、指示の不備や要求水準の変更等）による設計変更に伴うもの	○	
	上記以外の事由による設計変更に伴うもの		○
建設工事の遅延・未完工	市の責めに帰すべき事由（提示条件、指示の不備や要求水準の変更等）による建設工事の遅延や未完工	○	
	不可抗力による建設工事の遅延や未完工	○	○
	上記以外の事由による工程変更に伴うもの		○

工事監理	工事監理の不備により、工事内容・工期等に不具合が発生したことによるもの		○
物価変動	設計・建設期間中のインフレ・デフレ	○	○
建設工事費	市の責めに帰すべき事由(提示条件、指示の不備や要求水準の変更等)による建設工事費の増大	○	
	不可抗力による建設工事費の増大	○	○
	上記以外の要因による建設工事費の増大		○
第三者賠償	建設工事に伴う騒音、振動等により、近隣住民に損害を加えた際の賠償金支払義務の発生		○
地盤沈下	建設工事に伴う地盤の沈下による、建設工事費の増加		○
要求性能未達	工事完了後、公共側の検査で要求性能に不適合の部分、施工不良部分が発見された場合		○

(3) 維持管理段階

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	民間事業者
施設瑕疵	施設の引渡後10年以内に隠れた瑕疵が見つかった場合		○
	施設の引渡後11年以降に隠れた瑕疵が見つかった場合	○	
性能	市の要求する性能に達しないために必要となる改善、その他損害に関するもの		○
物価変動	維持管理期間中の物価変動	○	○
施設・備品の損傷・盗難等	不可抗力に起因する損傷等	○	○
	民間事業者が管理者の注意義務を怠ったことによる第三者の責めによる損傷等		○
	上記以外の要因による損傷等	○	
債務不履行	サービス水準の未達その他の民間事業者の債務不履行による事業契約の解除による損害		○
	支払債務の不履行その他の市の債務不履行による事業契約の解除による損害	○	
支払遅延・不能	市の事由による支払遅延・不能によるもの	○	
第三者賠償	民間事業者が管理者の注意義務を怠ったことによる騒音、振動、臭気等の発生による賠償		○
	上記以外に起因する事故等の発生による賠償	○	

施設譲渡	施設移管手続きに伴う諸費用の発生、事業会社の清算手続きに伴う損益等		○
	事業期間終了時における要求水準の保持		○

2. 民間収益事業に関するリスク

民間収益事業の実施に係るリスクは、原則として全て民間収益事業者の負担とする。

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	民間事業者
計画変更	市の指示による事業内容・用途の変更に関するもの	○	
施策変更	市の施策の変更（本事業に影響を及ぼすもの）によるもの	○	
公募書類	入札説明書等の誤りによるもの	○	
住民対応	市からの提示条件に関する住民対応等	○	
	上記以外の民間事業者の業務に関する住民対応等		○
契約締結	民間事業者の責めにより事業契約又は定期借地権設定契約が締結できない場合		○
	上記以外により事業契約又は定期借地権設定契約が締結できない場合	○	○
測量調査	市が行った調査の不備、誤り等によるもの	○	
	民間事業者が行った調査の不備、誤り等によるもの		○
土壌汚染	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない土壌汚染が発見された場合	○	
埋蔵文化財発見	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない埋蔵文化財が発見された場合	○	
用地	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない地中障害物等が発見された場合	○	

上記リスク分担は、概ね一般の公共施設のPFI事業と同様のリスク分担としている。

主な論点として、市の要求水準に達しているかどうかの認識の違いによる修繕リスクや、市の事由で改修等を実施した後の施設瑕疵、市の立地特性による水害による損傷等が想定される。

② スポーツ施設整備事業のリスク分担

事例等を参考に作成した、現時点で想定されるリスク分担表を以下に示す。

リスクの種類		リスクの内容例	負担者		
			市	民間事業者	
共通	募集要項等リスク	募集要項等の誤りに関するもの、内容の変更に関するもの等	○		
	応募リスク	応募費用の負担		○	
	資金調達リスク	必要な資金の確保に関するもの		○	
	国庫支出金等変動リスク	予定していた国庫交付金・地方債等の金額の変動	○		
	契約リスク	市の事由によるもの	○		
		選定事業者の事由によるもの		○	
		指定管理者の指定が議会で議決されない場合	○		
	制度関連リスク	法制度リスク	本件事業（但し、自由提案事業を除く）に類型的又は特別に影響を及ぼす法制度の新設・変更に関するもの	○	○
			上記以外の法制度の新設・変更に関するもの	○	○
		許認可遅延リスク	市が取得すべき許認可の取得・遅延に関するもの	○	
			選定事業者が取得すべき許認可の取得・遅延に関するもの		○
		税制度リスク	PFI 事業に特定的な税制の新設・変更に関するもの	○	
			消費税の変更に関するもの	○	
	上記以外の税制度の新設・変更に関するもの			○	
	社会リスク	住民対応リスク	本件施設（自由提案施設を除く。）を整備することそのものや本件施設を用いた事業（自由提案施設を除く。）を実施することそのものに対する住民反対運動・訴訟・苦情・要望に関するもの	○	
上記以外のもの（選定事業者が行う業務に対する住民反対運動・訴訟・苦情・要望に関するもの）				○	
環境問題リスク		予定地から有害物質が発見された場合	○		
		選定事業者が行う業務に起因する有害物質の排出・漏		○	

		洩、水枯れ、騒音、振動、大気汚染、水質汚濁、光・臭気に関するもの		
	第三者賠償リスク	設計・建設、維持管理・運営段階において選定事業者が行う業務に関するもの		○
		上記以外のもの	○	
	選定事業者の責めによるもの	事業者の事象放棄・破綻によるもの、事業者の提供するサービスが定められた条件を満たさない場合等		○
	市の責めによるもの	市の債務不履行又は当該サービスが不要となった場合	○	
	スポーツルール変更リスク	公式試合のルール変更等に伴い、市が指示した備品及びライン等の更新	○	
	不可抗力リスク	戦争、地震、台風、風水害等	○	○

リスクの種類		リスクの内容例		負担者	
				市	民間事業者
計画段階	計画・設計リスク	発注者責任リスク	選定事業者の発注による工事請負契約の内容及びその変更に関するもの		○
			市側の要求による工事請負契約の内容及びその変更に関するもの	○	
	測量・調査リスク	選定事業者が実施した測量・調査に関するもの		○	
		市が実施した測量・調査に関するもの	○		
		地中障害物や埋蔵文化財等のために必要となった費用の負担及び工期の延長	○		
建設段階	建設リスク	設計リスク	市の提示条件、指示の不備、市の要求に基づく変更によるもの	○	
			選定事業者・請負会社の指示、判断の不備		○
	用地リスク	造成にかかる整備に関するもの		○	
		工事遅延リスク	選定事業者の責めにより工事が契約に定める工期より遅延する、又は完工しない場合		○
	市の要求による設計変更等により遅延する、又は完工しない場合		○		
	工事監理リスク	工事監理に関するもの		○	
	工事費増大リスク	市の指示に起因する工事費の増大	○		
		上記以外の要求による工事費の増大		○	
	性能リスク	要求水準不適合（施工不良を含む）		○	
	施設損傷リスク	市の責めにより工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害	○		
		上記以外の要因により工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害		○	
	物価リスク	インフレ・デフレ	○	○	
金利リスク	金利の変動		○		

リスクの種類		リスクの内容例	負担者		
			市	民間事業者	
維持管理・運営段階	支払遅延・不能リスク	市のサービス料の支払い遅延に関するもの	○		
	計画変更リスク	市の指示による事業内容の変更に関するもの	○		
		選定事業者の要望による事業内容の変更に関するもの		○	
	物価リスク	インフレ・デフレ	○	○	
	金利リスク	金利の変動	○	○	
	維持管理リスク	性能リスク	要求水準不適合（施工不良が原因による場合を含む）		○
		施設瑕疵リスク	期間内に施設に瑕疵が見つかった場合（事業開始後から2年以内。ただし故意又は重過失若しくは構造耐力上主要な部分若しくは雨水の浸入を防止する部分については10年以内）		○
			期間後に施設に瑕疵が見つかった場合（事業開始後3年目から事業終了時まで。ただし事業者の故意又は重過失若しくは構造耐力上主要な部分若しくは雨水の浸入を防止する部分については11年目から事業終了時まで。）	○	
	維持管理コストリスク	市の責めによる事業内容・用途の変更等に起因する維持管理費の増大及び維持管理費の減少	○		
		上記以外の要因による維持管理費の増大（物価変動によるものは除く）		○	
	設備・備品損傷リスク	施設・設備の劣化に対して選定事業者が適切な維持管理業務を実施しなかったことに起因するもの		○	
		施設・備品の損傷（民間事業者の責めによるもの）		○	
		施設・備品の損傷（上記以外のもの）	○		
		事故・火災等によるもの（民間事業者の責めによるもの）		○	
		事故・火災等によるもの（上記以外のもの）	○		
備品更新リスク	備品の更新についての費用負担		○		

運営 リスク	性能リスク	要求水準不適合によるもの		○
	情報システム リスク	情報システムの故障や陳腐化に関するもの		○
	需要変動リス ク	施設利用者数の増減により収入や運営費、業務量 が増減した場合	○	○
	盗難リスク	体育館における盗難に伴うもの		○
		市の責めによる体育館における盗難に伴うもの	○	
	情報流出リス ク	個人情報等の流出		○
		市の責めによる個人情報等の流出	○	
	利用者トラブ ルリスク	利用者からの苦情、利用者間のトラブル等		○
		市に対する利用者からの苦情、市の施策・方針に 関わるもの	○	
	アクシデント リスク	施設利用に伴う利用者の傷病や事故（民間事業者 の責めによるもの）		○
		施設利用に伴う利用者の傷病や事故（上記以外の もの）	○	
	事業者提案事 業実施リスク	自由提案事業等の実施に伴うもの		○
	災害時運営中 断リスク	災害時に体育館が避難所となることで、スポーツ 施設として運営を継続することができない場合 （事業者の責めに起因する場合を除く）	○	
終了手続リス ク	引渡し時の施設性能の低下及び終了手続に際し ての諸費用の発生		○	

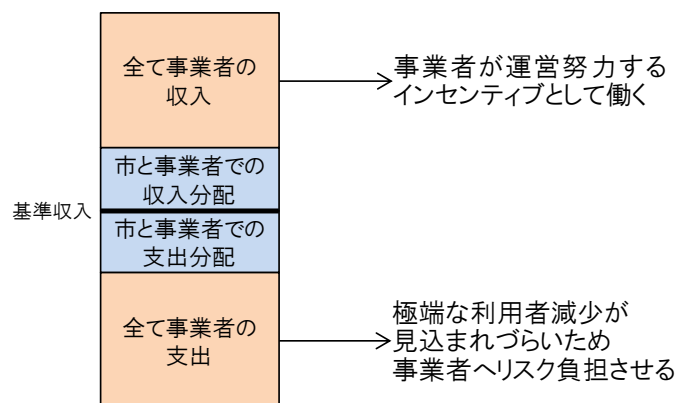
「共通」に分類しているリスクについては、概ね一般の公共施設のPFI事業と同様のリスク分担としているが、「スポーツルール変更リスク」を特徴的なリスクとして設定しており、市が負担することとしている。公式のスポーツルールが変更された際には、コートライン変更や、利用器具等の変更等の対応が必要となるが、事業者の責めに帰すことができないリスクであると考えられるので、市が負担することが望ましい。

「計画段階」「建設段階」「維持管理・運営段階」に分類しているリスクについては、一般の公共施設のPFI事業と同様のリスク分担である。

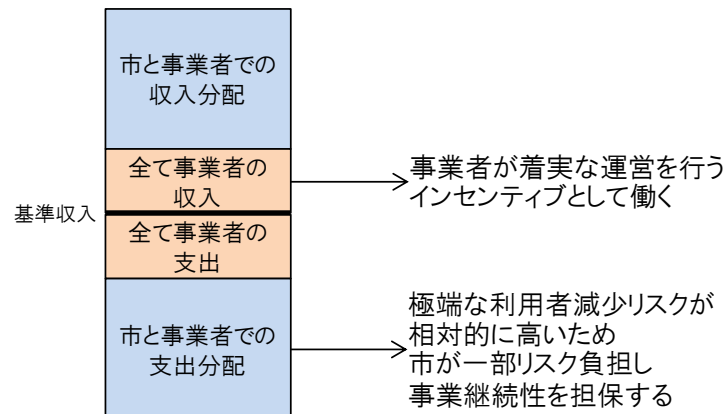
「需要変動リスク」については、他のスポーツ施設の事例を見ると、プロフィットシェア及びロスシェアが実施されているものが多く、本事業においても市と事業者双方が負担することとした。プロフィットシェア及びロスシェアの方法には、一定範囲内の収入の増減を市と事業者でシェアし、当該範囲を超える部分については全て事業者のリスクとする方式と、一定範囲内の収入の増減を全て事業者のリスクとし、当該範囲を超える部分

については市と事業者でシェアする方式の2つがある。前者の方式は、施設利用者の大幅な減少やそれに伴う事業破綻等のリスクが低く、むしろ事業者に営業努力を求める場合に適した方式であると考えられる(図表 106)。一方で後者の方式は、施設利用者の大幅な減少やそれに伴う事業破綻等のリスクが高く、市による一定の事業継続性の担保が必要な場合に適した方式であると考えられる(図表 107)。スポーツ施設の事例では、前者の方式を採用しているものが多く、本事業においても市内のスポーツ施設の稼働率が安定して高く、今後も極端な利用者の減少の見込みは少ないため、より事業者に対して営業努力のインセンティブが付与される、前者の方式が望ましいと考えられる。

図表 106 一定の範囲を超える収入・支出について全て事業者のリスクとする方式



図表 107 一定の範囲を超える収入・支出について市と事業者で分配する方式



③ 公営住宅整備事業のリスク分担

国土交通省が公表する「国土交通省所管事業を対象としたVFM簡易シミュレーション」を参考に作成した、現時点で想定されるリスク分担表を以下に示す。

図表 108 公営住宅整備事業のリスク分担表

リスクの種類			リスクの内容	リスク分担	
				公共	民間
共通	入札 リスク	入札手続 リスク	入札説明書の誤り、入札手続の誤りなど	○	
		契約 リスク	落札者と契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる	△	○
	制度変更 リスク	法令変更 リスク	当該事業に係る根拠法令の変更、新たな規制立法の成立など	○	
			当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更や新規立法		○
			当該事業のみならず、広く一般的に適用される法令の変更や新規立法（建設期間）	○	
	税制変更 リスク	法令変更 リスク	当該事業に関する新税の成立や税率の変更	○	
			消費税に関する変更、法人に課される税金のうち、その利益に課されるもの以外に関する税制度の変更	○	
			法人に課される税金のうちその利益に課されるものの税制度の変更		○
	許認可 リスク	許認可 リスク	事業管理者として公共側が取得すべき許認可の遅延	○	
			工事や運営業務の実施に関して事業者が取得すべき許認可の遅延		○
	政治 リスク	政治 リスク	政治上の理由ないし政策変更により、事業の内容が変更ないし中止される	○	
	社会 リスク	住民対応 リスク	施設の設置および運営に関する住民反対運動、訴訟、要望などへの対応	○	
			事業者が行う調査、建設、維持管理に関する住民の訴訟、苦情、要望などへの対応		○

リスクの種類		リスクの内容		リスク分担	
				公共	民間
	環境 リスク	事業者が行う業務に起因する環境問題（騒音、振動、有害物質の排出など）に関する対応		○	
		第三者 賠償 リスク	事業者の行う業務に起因する事故、事業者の維持管理業務の不備に起因する事故などにより第三者に与えた損害		○
			所定の基準の範囲内に収まっているものの、本件施設整備の施工に伴い避けることができない騒音、振動、地盤沈下、地下水の断水、臭気の発生などにより第三者に損害を与えた場合		○
			公共側要因による事故で第三者に損害を与えた場合	○	
	経済 リスク	資金調達 リスク	事業に必要な資金の確保		○
		物価変動 リスク	設計・建設段階の物価変動	△	○
			維持管理・運営段階の物価変動	○	△
		金利変動 リスク	設計・建設段階の金利変動	△	○
	維持管理・運営段階の金利変動		○	△	
	不可抗力リスク	計画段階で想定していない（想定以上の）暴風、豪雨、洪水、高潮、地震、地滑り、落盤、落雷などの自然災害、および、戦争、騒擾、騒乱、暴動その他の人為的な事象による施設の損害、運営事業の変更、中止	○	△	
計画 段階	計画 リスク	測量・ 調査 リスク	公共側が実施した測量、地質調査、文化財調査等に不備があった場合	○	
		事業者が実施した測量、地質調査、文化財調査等に不備があった場合		○	
	設計 リスク	公共側が実施した基本設計、実施設計等に不備があった場合	○		
		公共側の施設設計要求内容、設計予条件の内容に不備があった場合	○		
		事業者が実施した設計に不備があった場合		○	
	計画変更 リスク	公共側の要望による設計変更、計画変更、ないし、環境アセスメント等による計画変更を行う	○		

リスクの種類			リスクの内容	リスク分担	
				公共	民間
			場合		
建設段階	用地リスク	用地取得リスク	施設整備に係る用地の取得遅延、ないし、取得できなかったことによる計画変更。用地取得費の予算オーバー		
		用地の瑕疵リスク	計画地の土壌汚染、埋蔵物などによる計画変更	○	
		地質・地盤リスク	当初調査では予見不可能な地質・地盤状況の結果、工法、工期などに変更が生じた場合	○	
	工事リスク	工事費増加リスク	事業者の責めにより、当初予定の工事費をオーバーしてしまう場合		○
			公共側の要因による設計変更などで当初予定の工事費をオーバーしてしまう場合	○	
			不可抗力により、当初予定の工事費をオーバーしてしまう場合	○	△
		工期遅延リスク	事業者の責めにより、契約期日までに施設整備が完了しない場合		○
			公共側の要因による設計変更などで、契約期日までに施設整備が完了しない場合	○	
			不可抗力により、契約期日までに施設整備が完了しない場合	○	△
	工事監理リスク	工事監理の不備により工事内容、工期などに不具合が発生		○	
要求性能未達リスク	施設完成後、公共側の検査で要求性能に不適合の部分、施工不良部分が発見された場合		○		
技術進歩リスク	計画・建設段階における技術進歩に伴い、施設・設備内容の変更が必要となる場合	○			
運営段階	維持管理リスク	要求水準未達リスク	事業者の行う維持管理業務の内容が契約書に定める水準に達しない場合（従来は直営を想定）		○
		施設瑕疵リスク	事業期間中に施設の瑕疵が発見された場合（BOT 事業）		
	BTO 事業の事業期間中に施設の瑕疵が発見され			○	

リスクの種類		リスクの内容		リスク分担	
				公共	民間
			た場合（瑕疵担保期間内の場合）		
			BTO 事業の事業期間中に施設の瑕疵が発見された場合（瑕疵担保期間終了後の場合）	○	
		維持管理費増大リスク	公共側の指示以外の要因による維持管理費が増大する場合（除く物価・金利変動）		○
		施設損傷リスク	施設の劣化に対して、事業者が適切な維持管理業務を実施しなかったことに起因する施設の損傷（従来は直営の場合を想定）		○
			公共の責めにより施設が損傷した場合	○	
			公共、民間どちらの責めにもよらない事故や火災などの要因により施設が損傷した場合	○	
	運營業務リスク	要求水準未達リスク	事業者の提供する運營業務のサービスの内容が契約書に定める水準に達しない場合		○
		需要変動リスク	サービス購入型事業において、当初見込みより施設利用者が増減することにより、運營業務需要が減少（収入の減少）ないし、運營業務費用が増加する場合	○	△
			サービス購入型事業において、当初見込みより施設利用者が増減することにより、運營業務需要が減少（収入の減少）ないし、運營業務費用が増加する場合		
		業務内容変更リスク	公共側の指示による運營業務の変更	○	
	技術進歩リスク	技術進歩により維持管理業務、運營業務の内容が変更される場合	○	○	
移管段	施設の瑕疵リスク	事業期間の終了に伴う施設の引渡前検査時点で施設の瑕疵が発見された場合（BOT事業のみ）			

リスクの種類		リスクの内容	リスク分担	
			公共	民間
階	移管手続きリスク	事業期間の終了に伴う、業務の移管に係る諸費用の発生、事業会社の清算に伴う評価損益の発生など		○

④ 公有地活用事業のリスク・責任等の分担

事例等を参考に、公有地活用事業のリスク分担を以下に示す。公有地活用事業は、公共施設整備事業とは異なり、一定の条件を付すものの、民間主体の収益事業が実施されるものであることから、基本的には民間事業者がリスクを負うものとする。

(1) 施設の企画、設計、建設に係るリスク・責任等

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	事業者
近隣対応	近隣への説明及び近隣からの反対運動		○
法令変更	法令変更による設計変更、工期延長、建設費用の増加等への対応		○
不可抗力	不可抗力による設計変更、工期延長、建設費用の増加等への対応		○
物価変動	設計・建設期間中のインフレ・デフレ		○
計画変更	市の指示による事業内容・用途の変更に関するもの	○	
	事業者の事由による事業内容・用途の変更に関するもの		○

(2) 土地貸付に係るリスク・責任等

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	事業者
測量調査	市が行った調査の不備、誤り等によるもの	○	
	民間事業者が行った調査の不備、誤り等によるもの		○
土壌汚染	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない土壌汚染が発見された場合	○	
埋蔵文化財発見	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない埋蔵文化財が発見された場合	○	

用地	市が事前に公表した資料に明示されているもの		○
	市が事前に公表した資料からは予見できない地中障害物等が発見された場合	○	
地盤沈下	建設工事に伴う地盤の沈下による、建設工事費の増加		○

(3) 施設の賃貸に係るリスク・責任等

整備事業の賃貸事業運営については、維持管理・修繕等も含め事業者が責任を負う。

4-5 検討結果

庁舎整備事業とスポーツ施設整備事業は、定性評価から官民連携事業に適しており、定量的な効果（VFM）も得られ、民間事業者からも高い関心が寄せられていることから、官民連携事業としての実現可能性が高い。事業手法としては、PFI-BTOとDB+0が想定される。

公営住宅整備事業は、定性的には官民連携事業に適しているが、PFI-BTOやDB+0の場合、定量的な効果（VFM）が得られる可能性が低い。一方、既存民間住宅借上げ方式の場合、定量的な効果も得られる可能性がある。また事例調査から、地場企業主体の官民連携事業として実施することが示唆された。

公有地活用事業については、各公有地の基礎的な条件を整理した上で、その利活用について民間事業者から高い関心が寄せられたことから、官民連携事業として実施可能と言える。事業手法としては、定期借地権設定方式と売却方式が想定される。

第5章 包括的事業に関する事業化検討

5-1 基本的な考え方

① 検討する包括的事業

包括的事業は以下の3パターンについて検討する。各パターンについて、期待される効果と懸念されるリスク等を整理し、民間事業者へのヒアリング結果も踏まえ、最適な包括化範囲を明らかにする。

i) パターンA：公共施設整備事業と跡地活用事業の包括化

庁舎、スポーツ施設、公営住宅といった、本事業の対象となる公共施設の整備・運営事業と、複数の公有地活用事業を全て一体の事業として実施することについて検討する。

ii) パターンB：公共施設整備事業の包括化

庁舎、スポーツ施設、公営住宅といった、本事業の対象となる公共施設について整備・維持管理・運營業務の包括化を検討する。例えば、「3施設の整備から維持管理・運営までを一事業として実施する」「庁舎とスポーツ施設の維持管理のみを一事業として実施する」などが考えられる。

iii) パターンC：跡地活用事業の包括化

跡地活用事業の包括化を検討する。すなわち、5つの公有地について、それらを個別に活用するのではなく、5つの公有地の活用を一事業として実施することを検討する。

図表 109 検討対象とする包括化のパターン

	庁舎	スポーツ施設	公営住宅	跡地1	跡地2、3…
パターンA	公共施設整備事業と跡地活用事業の包括化				
パターンB	公共施設整備事業の包括化				
パターンC				跡地活用事業の包括化	

② 本章の調査フロー

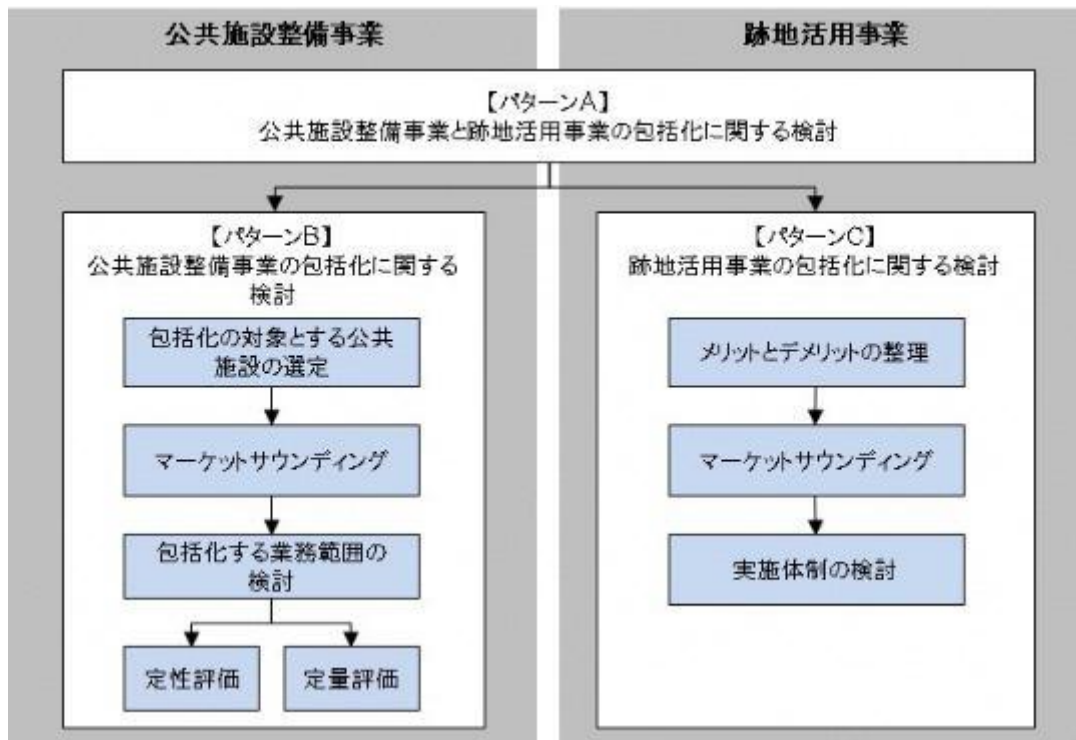
包括的事業に関する調査は、以下の順序で検討を進める。

まず、パターンA「公共施設整備事業と跡地活用事業の包括化」の可否について検討する。

次に、パターンB「公共施設整備事業の包括化」について検討する。ここでは、第一に机上の検討により、庁舎、スポーツ施設、公営住宅の何れの公共施設を包括化の対象とするか検討する。第二に、民間事業者へのヒアリング調査等を通じて、整備、維持管理、運営の各業務について包括化することによるコスト削減効果があるか、また包括化によって民間事業者の参画意欲が低減することはないか検証する。第三に、包括化の対象とする公共施設について、整備、維持管理、運営の何れの業務を包括化することが適切か複数ケースを検討する。更に、ここで検討した複数ケースについてVFMを算出することで、公共施設整備事業における最適な包括化範囲を導く。

最後に、パターンC「跡地活用事業の包括化」について検討する。

図表 110 調査フロー

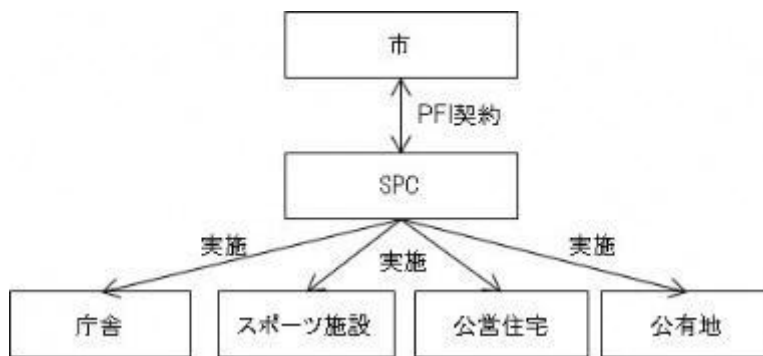


5-2 公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化に関する事業手法等の検討

① 期待される効果

公共施設整備事業と公有地活用事業を包括化した場合、下図に示すように、一事業者が公共施設整備事業と複数の公有地活用を担うこととなる。それにより得られる効果は以下の点が考えられる。

図表 111 公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化イメージ(基本スキーム)



【事業者の参画意欲の向上】

公共施設整備事業と公有地活用事業の両方を担える事業者にとっては、事業への参画意欲が高まる可能性がある。

【まちづくりの一貫性】

市が主導する公共施設整備事業と、民間主体の公有地活用事業について、同一のコンセプト、考え方に基づいて事業を実施することができる。

【市の調達額の削減】

公共施設整備事業と公有地活用事業を個別に実施する場合、公共施設整備に係る資金調達を起債等により行う一方で、公有地活用により歳入が発生する。この場合、発生する調達額と歳入の差引額を、「実質的な公的負担額」と捉えることができるが、資金調達と歳入発生にはタイムラグがあるため、起債等による調達額が削減されるわけではない。

一方、一事業者がこれらを包括的に実施した際、事業者内部でキャッシュフローを一体化し資金融通できた場合は、市の資金調達額を削減できる可能性がある。この点については、『5-2②事業実施体制』において詳述する。

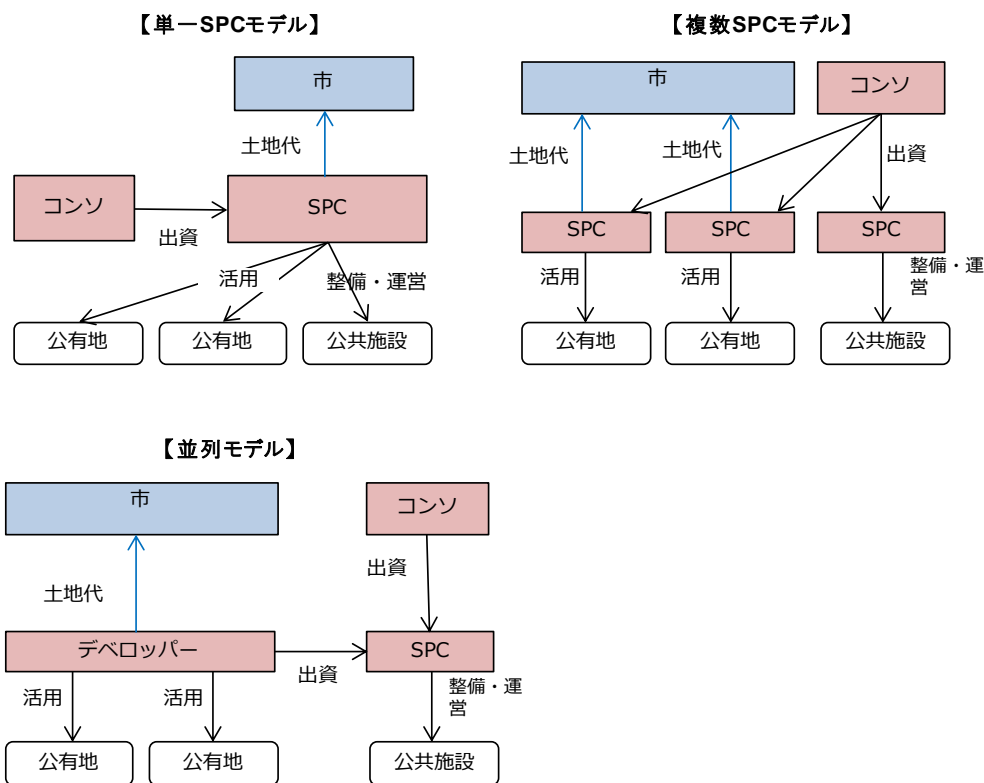
【発注事務の効率化】

複数の公有地活用事業を包括化することにより、発注に伴う市側の事務作業について効率化が図られる。

② 事業実施体制

包括化事業の実施体制としては、以下3つのモデルが考えられる。

図表 112 包括化事業実施体制のモデル



このうち、単一 SPC モデルは SPC 内部での資金融通が可能である。一方、複数 SPC モデルの場合、各 SPC が特定の事業に対して組成され、一定の独立性とリスク管理が求められることから、資金融通は困難と考えられる。並列モデルの場合は、公有地活用事業によって発生するデベロッパーの事業収益を SPC に融通することが考えられるが、市の資金調達額を削減するためには、事業収益の発生するタイミングが公共施設整備事業の施工前となる必要がある。施工後となる場合は、事業収益は公共施設の運営費の一部に充当される可能性がある。

③ マーケット・サウンディングの結果をふまえた包括化の方針

第3章で述べたとおり、公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化については、民間事業者から以下に示す懸念点が聞かれ、両事業の性格が異なることから包括化を望む意見は少なかった。これを踏まえると、公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化は実現可能性が低いと思われる。

図表 113 マーケット・サウンディングで挙げられた主な懸念点

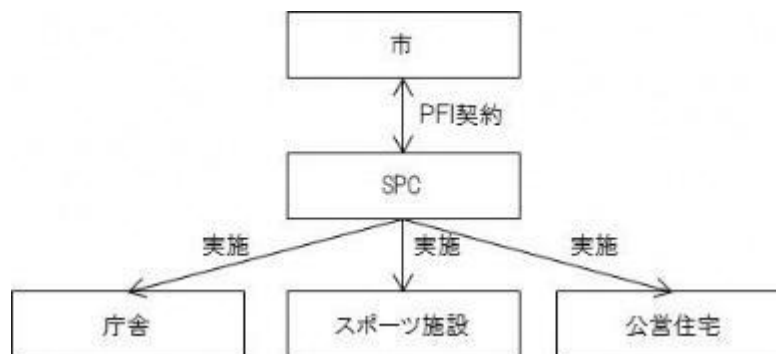
懸念点	概要
中心的な実施主体	公共施設整備事業は建設会社主体、公有地活用事業はデベロッパー主体となり、結果として別々に実施される。また事業者間の調整コストもかかる。
相乗効果	公共施設整備の敷地と、活用対象の公有地は離れており、特段の相乗効果は期待できない。
リスク	公共施設整備事業と公有地活用事業は事業リスクが大きく異なり、一事業として実施するのは困難。
事業規模・競争性	公共施設整備事業と公有地活用事業を包括化した場合、事業規模が極めて大きくなるとともに、事業が複雑化するため、参画可能な事業者数が減少する。

5-3 公共施設整備事業の包括化に関する事業手法等の検討

① 期待される効果

公共施設整備事業を包括化した場合、対象となる複数の公共施設の設計、施工、維持管理、運営の各業務が、一体的に実施されることとなる。これにより、以下に示す効果が期待される。

図表 114 公共施設整備事業の包括化イメージ(基本モデル)



【設計業務の包括化】

設計業務を包括化した場合、複数の公共施設について、同一のコンセプトや考え方に基づき設計を実施することにより、調和の取れた景観形成や、サイン計画の統一による施設の分かりやすさ向上などが期待される。本事業においては、庁舎とスポーツ施設が近接した位置に立地することから、全体として統一感やイメージの向上を図ることができる可能性がある。このような景観の調和等は、設計の包括化を行わずとも、発注者側でコントロールすることにより一定の質を担保することも可能であるが、包括化することにより、民間事業者からの積極的な提案を引き出すことが可能となる。

また、設計業務責任者を共通化することにより、設計業務にかかる人件費等の削減も期待される。

【施工業務の包括化】

施工を共通化することにより、複数の公共施設の施工を、より効率的に実施する提案を引き出すことが可能となる。例えば、構造種別を共通化することによる構造体の調達費の削減（すべて鉄骨造にするなど）、工事工程の効率化などが期待される。また、床、内壁、外壁、外構などの仕上げ材料の共通化により、調達ボリュームが大きくなり、結果として材料費の削減が図られることが期待される。

さらに、複数の公共施設の工程管理に関する自由度を高めることにより、仮設材や工事

機材の共通化、職人の共通化、習熟度の向上などを促進し、全体としての施工費が削減されることが期待される。

加えて、工事ボリュームが大きくなることで、事業者の参画意欲の向上が図られ、競争性が高まることにより、結果として落札率が低減する可能性もある。

【維持管理業務の包括化】

前述のとおり、設計・施工を包括化することで、使用される材料や設備等が共通化されることは、それらの保守、維持管理に係る費用の削減にもつながると思われる。例えば、設備機器を共通化することにより、メーカー等による法定点検が効率的に行われることが想定される。また、材料が共通化されることにより、清掃等の方法も共通化されるため、習熟度の向上やマニュアルの共通化が可能となり、維持管理業務が効率的になされると思われる。

さらに、市内の近接した位置に立地する複数の公共施設について、維持管理業務が包括化されることにより、維持管理スタッフを共通化することが可能となるため、維持管理に係る人件費削減が期待される。

加えて、施工業務と同様、業務ボリュームが大きくなることで、事業者の参画意欲の向上が図られ、競争性が高まることにより、結果として落札率が低減する可能性もある。

【運營業務】

本事業では、運營業務が発生するのは主にスポーツ施設であり、庁舎に隣接する都市公園では、イベント開催等の運營業務が想定される。これらの運營業務を包括化することにより、スポーツイベントを庁舎に隣接する中央公園でも実施すること等が可能となり、スポーツ施設内にとどまらない、まちづくりへの展開や、賑わいづくりにつながることが期待される。

なお、対象となる公共施設が類似した施設の場合は、運営の包括化のメリットが大きいと考えられる。

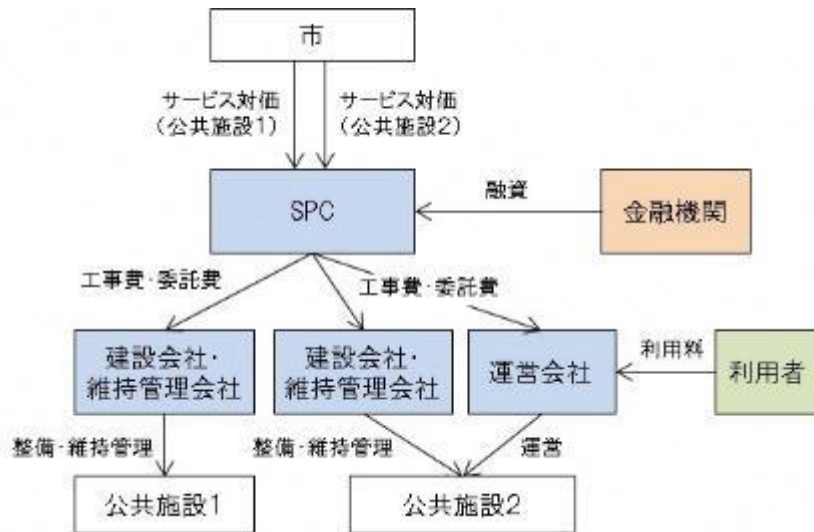
以上、各業務の包括化による効果に加えて、官民連携事業を実施する「SPC の数」について検討する。

【SPC の組成について】

複数の公共施設整備事業を別々に実施する場合、SPC は事業ごとに組成される。したがって、SPC の設立ならびに運営に係る費用は、事業ごとに必要となる。一方、複数の公共施設整備事業を包括化して実施する場合は、SPC を一つとすることにより、SPC の設立ならびに運営に係る費用を効率化できる可能性がある。

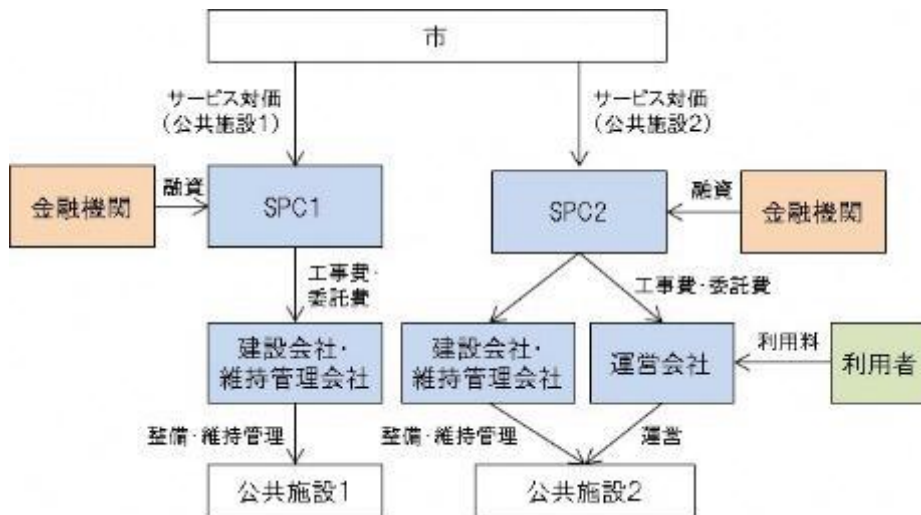
下図に SPC を一つとした場合の事業モデルを示す。このモデルでは、一の SPC が複数の公共施設整備事業を担うため、各事業の別々のリスクを一の SPC が負うこととなる。また SPC が一つであることから、プロジェクト・ファイナンスも基本的には一契約によって実施され、ファイナンスに係るコストも削減されることが想定される。

図表 115 一つのSPCで事業実施するモデル



一方、事業を包括化した場合でも、事業者内で SPC を複数組成し、各事業のリスクは別々の SPC が負担することも考えられる。このモデルを下図に示す。この場合、SPC は複数となるため、SPC の設立及び運営に係る費用の効率化は期待されない。また、プロジェクト・ファイナンスも別契約となるため、ファイナンスに係る費用の削減は期待されない。

図表 116 複数のSPCで事業実施するモデル



本事業において包括化事業を一の SPC で実施するためには、当該 SPC の負担するリスクを低減させるとともに、事業間のリスクを明確に切り分けることが重要である。

まず、各事業をサービス購入型の PFI 事業として実施した場合は、SPC は需要リスクを負わず、ファイナンスの与信は基本的には市の支払い能力によって得られる。また、市がサービス対価を支払うことは PFI 契約書上で規定するため、包括化事業を一の SPC で実施

可能と考えられる。

次に、スポーツ施設整備事業を混合型で実施した場合、スポーツ施設の需要リスクは一義的には SPC が負うこととなる。この場合は、SPC と運営事業者の委託契約の中で需要リスクを運営事業者側に移転することにより、SPC は過大な需要リスクを負わず、一つの SPC で実施可能と考えられる。本事業の対象となるスポーツ施設は現在でも相当程度の稼働率がある市民向け体育館であり、プロスポーツ等を誘致する大型アリーナと比べて需要リスクは低いため、このケースが想定される。

需要リスクを運営事業者には完全には移転せず、一部リスクを SPC が負う場合は、スポーツ施設以外（庁舎や公営住宅）のサービス対価の支払い要件と、スポーツ施設のサービス対価の支払い要件を明確に分離することにより、スポーツ施設側の影響を最小限に抑えることが重要となる。また、事業収支の悪化等により、スポーツ施設側の事業継続が困難となった場合を想定し、スポーツ施設の維持管理・運営契約のみの部分解除を可能とするなど、事業間のリスク分離を明確化した契約条件とすることが必要となる。

【その他の効果】

その他の効果としては、発注事務に係る市側の負担減が挙げられる。同時期に大規模な公共施設整備事業が実施され、いずれも PFI 等の官民連携事業として実施する場合、発注に係る相当の事務コストに係るものと想定される。事業を包括化することにより、作成する募集要項等の一つとすること、また事業者選定手続きを一回とすることができるなど、市側の負担減、事務コスト減が期待される。

② 包括化による懸念と包括化の対象施設の選定

包括化による懸念点としては、事業規模が拡大し、かつ事業が複雑化することにより、地場企業の参画に関する障壁が、通常の PFI 事業以上に高まることが想定される。

本事業では、特に公営住宅の事業規模が小さく、地場企業中心の官民連携事業に適している。また後述のとおり、公営住宅整備事業を PFI 手法で実施した場合、定量的な効果は期待し難い点、市内の既存住宅を借上げ方式により活用することで VFM の発現、及び空き家活用等の副次的な効果も得られる点から、公営住宅は単独で実施し、地域主導の官民連携事業として実施することが望ましい。

なお、事例調査によれば、地元企業が代表企業を努める PFI 事業は、小規模な事業が多く、本件における公営住宅整備事業も、そのような事業の好例となることが期待される。また、PPP/PFI 地域プラットフォーム運用マニュアルでは、PPP/PFI を導入することで、地域における新たなビジネス機会を創出・拡大して地域経済好循環を図ることが述べられている。

以上のことから、本調査では、以後、庁舎再整備事業とスポーツ施設再整備事業の包括化について検討することとする。

図表 117 地元企業が代表企業を努める PFI 事業

事業名称	代表企業	事業費（整備費、維持管理費、運営費等の合計）
（仮称）松森工場関連市民利用施設整備事業	仙建工業	約 36 億円
（仮称）柳島スポーツ公園 PFI 事業	亀井工業ホールディングス	約 75 億円
豊後高田市子育て支援住宅等整備及び子育て団地形成準備業務 PFI 事業	中村建材店	約 41 億円
（仮称）伊達市学校給食センター整備運営事業	日総	約 47 億円
山形県営住宅鈴川団地移転建替等事業	山形建設、本間利雄設計事務所、山形ナショナル電機	約 6.7 億円
函南「道の駅・川の駅」PFI 事業	加和太建設	約 23 億円

【PPP/PFI 地域プラットフォーム運用マニュアル（内閣府）】

はじめに

政府では、国及び地方の基礎的財政収支の2020年度までの黒字化を目指す経済・財政一体改革を進めるための施策の一つとしてPPP/PFIの活用拡大を掲げています。公共施設等の整備・運営に民間の資金や創意工夫を活用する多様なPPP/PFI手法を導入することにより、新たなビジネス機会を拡大して地域経済好循環を実現するとともに、公的負担の抑制を図り、経済・財政一体改革に貢献することが期待されています。

このため、「経済財政運営と改革の基本方針2016」（平成28年6月2日閣議決定）において、「地域の民間事業者によるPPP/PFI事業の案件形成力を高める地域プラットフォームの形成を推進する」ことが盛り込まれ、実効ある優先的検討の仕組みの構築・運用と合わせてPPP/PFIを推進することが示されました。

PPP/PFIの推進を地域経済好循環の拡大に向けて着実に反映させていくためには、地域の民間事業者がイニシアチブを発揮し、主体的な役割を果たすことが重要です。そのためには、地域におけるPPP/PFI関係者間の連携強化、人材育成、官民対話等を行う産官学金で構成された地域プラットフォームの形成・活用が有効であり、地域におけるPPP/PFI事業の案件形成力を高めていくことが必要です。

③ マーケット・サウンディングの結果をふまえた検討方針

3-1 で述べたとおり、庁舎とスポーツ施設の包括化について、事業参画意欲の向上や、一定のコスト削減余地が示唆された。また、整備業務及び運営業務と比べて、維持管理業務のコスト削減可能性が大きいことが示唆された。

したがって、「公共施設整備事業の包括化によって事業者の参画が大幅に低減し、事業実施が困難となることはない」という前提の元、以下、包括化パターンについて、懸念点と解決策を検討することとする。

④ 包括化する業務範囲の検討

包括化する業務範囲は以下3パターンを検討する。

パターン1は庁舎とスポーツ施設に関する全業務の包括化である。パターン2は庁舎の基本設計以外の業務の包括化である。パターン3は維持管理業務の包括化である。3パターンへ絞り込んだ過程は、以下、各パターンにおける懸念点を述べながら説明することとする。

図表 118 包括化する業務範囲のパターン

	【パターン1】		【パターン2】		【パターン3】	
	庁舎	スポーツ施設	庁舎	スポーツ施設	庁舎	スポーツ施設
基本設計	○	○	○	○	○	○
実施設計+施工	○	○	○	○	○	○
維持管理・運営	○	○	○	○	○	○

i) 包括化パターン1：全業務の包括化

庁舎とスポーツ施設の整備、維持管理、運営の全業務を包括化し、一事業として実施するパターンである。この場合、最もコスト削減効果は大きいものと想定される。一方、後述のとおり、提案の内容や価格にばらつきがある場合、各事業について最適な提案を選定できない可能性がある。

図表 119 パターン1の包括化範囲

	庁舎	スポーツ施設
整備	あり	あり
維持管理	あり	あり
運営	—	あり

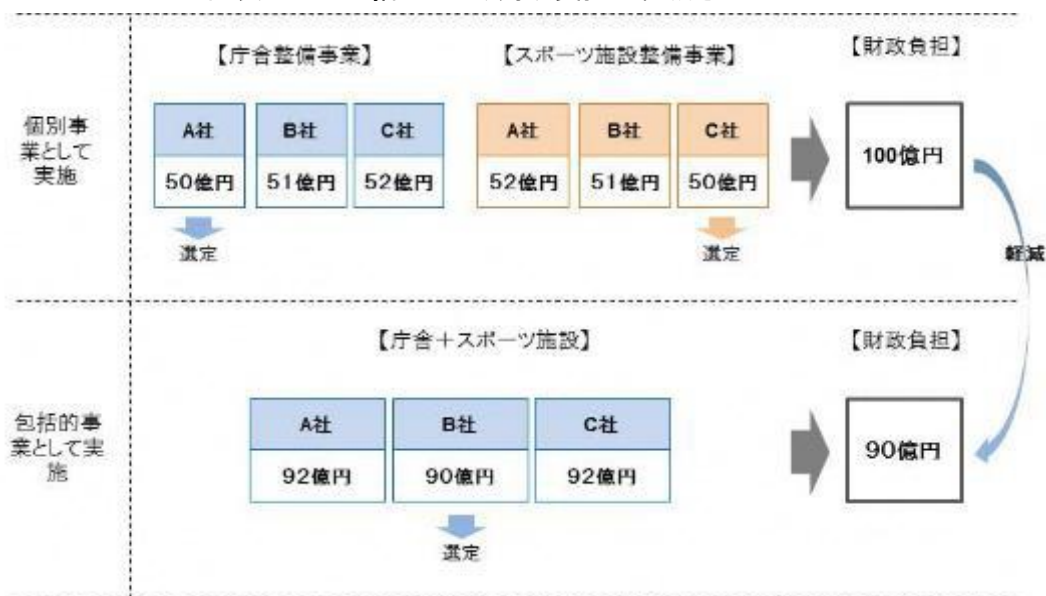
※赤枠が包括化範囲

官民連携事業は総合評価によって評価・選定されるものであるが、ここでは検討を単純化するため、まず事業費の削減のみに着目して検討する。

包括化によってコストが削減され、個別事業として実施した場合と比べて財政負担の軽減が図られる理想的なケースを下図に示す。公共施設整備事業を個別事業で実施したときは、各事業について、最も低い価格を提案した事業者が選定される。例えば下図のような入札がなされた場合、庁舎について 50 億円で入札した A 社と、スポーツ施設について 50 億円を入札した C 社が選定され、合計の財政負担額は 100 億円となる。

これを包括化事業として実施した際、仮に費用削減率を約 10%と想定すると、A 社～C 社の提案は、いずれも約 90 億円程度となるため、財政負担の軽減が図られる（100 億円から約 90 億円に低減されるため）。この場合、よりコスト削減努力を行った事業者が選定されることとなるが、仮に個別事業では選定されなかった B 社が選定された場合であっても、全体としての財政負担が軽減されるため、特段の問題は発生しない。

図表 120 包括化により財政負担が軽減されるケース



※各社ともに、個別事業の入札価格の合計は102億円。包括的事業の時に、1割程度の削減が見込まれたとして、各社の提案は約90億円となる。

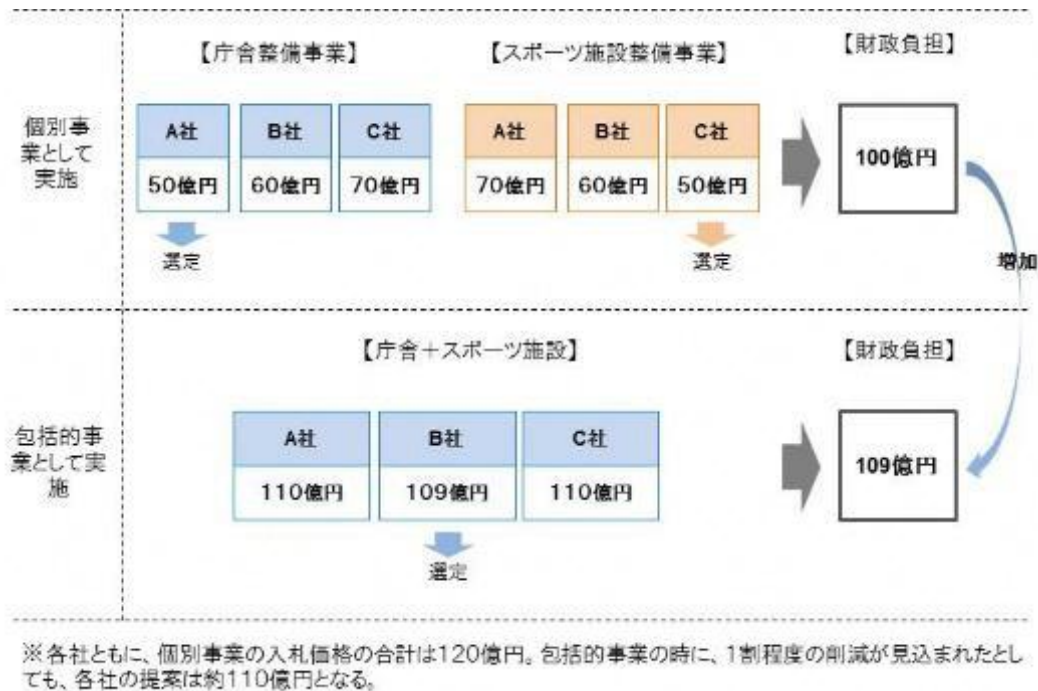
一方、包括化により結果として財政負担が増加する懸念もある。

下図の場合、個別事業として実施した場合、庁舎について 50 億円で入札した A 社と、スポーツ施設について 50 億円を入札した C 社が選定され、合計の財政負担額は 100 億円となる。ただし、A 社はスポーツ施設を 70 億円で、B 社はいずれの施設も 60 億円で、C 社は庁舎を 70 億円で入札したと仮定する。

この場合、包括化事業として実施した際、仮に費用削減率を約 10%と想定すると、A 社

～C社の提案は、いずれも約110億円程度となるため、全体としての財政負担は増加することとなる（100億円から約110億円に増加されるため）。この場合、事業を包括化する定量的なメリットはなく、各事業について最適な提案を選定すべきと言える。

図表 121 包括化により財政負担が増加するケース



このような状況は、包括化される各事業について、価格のばらつきが大きいときに発生する。すなわち、価格の「ばらつき具合」と比較して、包括化による「削減具合」が小さい時に発生する事態である。一方、各事業ともに価格が拮抗する場合は、前述の理想的なケースとなることが予想される。

これを一般化すると、以下の関係式が導かれる。例えば、S=80億円、P=50億円、a=0.95とした場合、価格のばらつき（xやy）が約6.8億円以内であれば、上記の図表120のように、包括化による効果が得られる。逆に、約6.8億円以上のばらつきがある場合は、個別事業として実施したほうが、財政負担が削減されることとなる。

図表 122 包括化によって財政負担が軽減するケースの一般式

A社の入札価格をS円とP+x円、B社の入札価格をS+y円とP円、包括化による価格削減率をaとした場合、以下の関係が成立するとき、包括化により財政負担が軽減される。（xとyが「価格のばらつき具合」を示し、aが「包括化による削減具合」を示す。）

$$x < (S+P)(1-a) \div a \quad \text{かつ} \quad y < (S+P)(1-a) \div a$$

同様の事態は総合評価の評価点数においても発生し得る。

例えば、個別事業として実施した際、下図に示すように、庁舎について172点を獲得したA社と、スポーツ施設について172点獲得したC社が選定されると、両社の合計点は344点となる。この場合、市は344点分の評価を得られる事業を選定したと言える。

これを包括化事業として実施した際、技術点が大きく変わらず、価格点は費用削減によって2割程度上昇したとすると、A社～C社の提案は、340点～350点程度となる。また、個別事業では選定されなかったB社の合計点が最も高くなり、350点程度で選定される。この場合、庁舎とスポーツ施設の各事業については中間的な提案を行ったB社が選定されることとなるが、結果として市は350点分の評価を得られる事業を選定することができるため、包括化の効果があると言える。

図表 123 包括化により総合評価点が上昇するケース

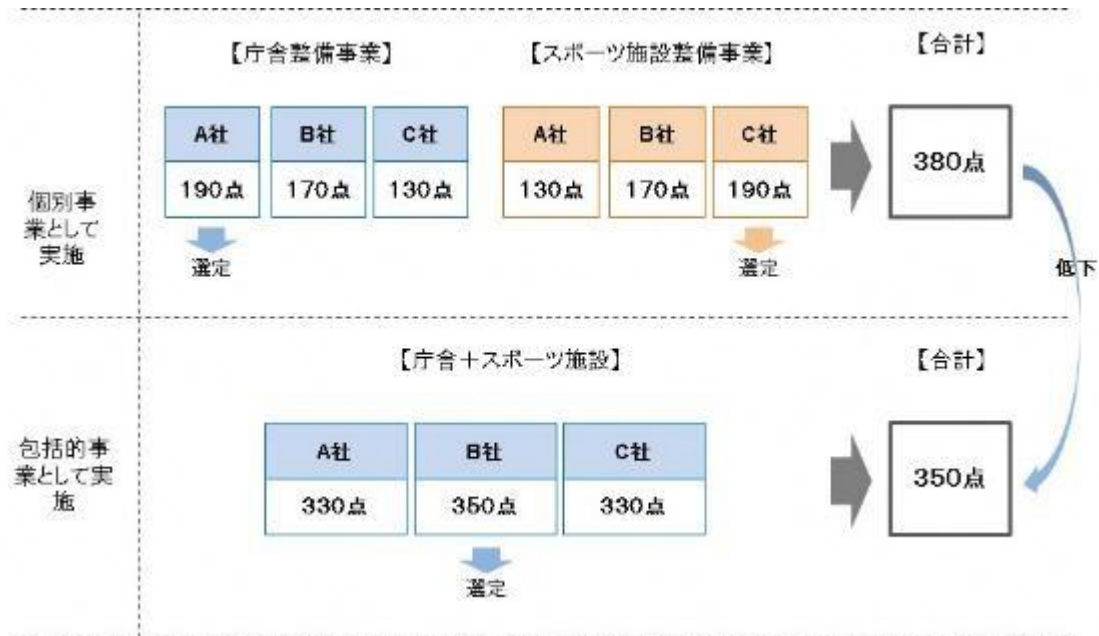


※ 各社ともに、個別事業の合計点数は約340点。包括的事業の時に、提案価格が下がり、結果として2割程度点数が上昇した場合、各社の合計点数は、個別事業よりも若干高くなる。

一方、下図のようなケースも想定される。

まず、個別事業として実施した場合、庁舎について190点を獲得したA社と、スポーツ施設について190点を獲得したC社が選定され、総合評価点の合計は380点となる。そして包括化事業として実施した際、総合評価点の上昇率を約3%程度と想定すると、A社～C社の提案は、330点～350点程度となるため、全体としての総合評価点は減少することとなる。この場合、各事業について最適な提案を選定すべきと言える。

図表 124 包括化により総合評価点が低減するケース



これを一般化すると、以下の関係式が導かれる。

例えば、S=100点、P=100点、a=1.1とした場合、価格のばらつき(xやy)が約18点以内であれば、上記の図表123のように、包括化による効果が得られる。逆に、約18点以上のばらつきがある場合は、個別事業として実施したほうが、最良の提案を選定できることとなる。

図表 125 包括化によって最良の提案が選定できるケースの一般式

A社の総合点をS点とP-x円、B社の総合点をS-y点とP点、包括化による総合点上昇率をaとした場合、以下の関係が成立するとき、包括化により総合点が上昇する。

(xとyが「点数のばらつき具合」を示し、aが「包括化による点数の上昇率」を示す。)

$$y > (S+P)(a-1) \div a \quad \text{かつ} \quad x > (S+P)(a-1) \div a$$

以上のことから、公共施設整備事業の包括化は、「コスト削減可能性」という期待・メリットと、「最良の提案を選定できない可能性」というリスクの見合いによって、判断されるものといえる。

過去のスポーツ施設PFI事業では、下表のとおり、点数のばらつきが相当程度大きい事業が複数実施されている。したがって、本パターン(全業務の包括化)については、整備業務のコスト削減可能性が低いのに対して、整備業務の提案が価格点と技術点に大きな影

響を与える可能性が一定程度あり、確実に包括化の便益を得られるとは言えず、最適な事業スキームとは言い難い。

図表 126 スポーツ施設 PFI 事業における採点結果

	配点	最高点	最低点	点数の差
(仮称) 墨田区総合体育館 建設等事業	200	182.210	175.500	6.71
(仮称) 八王子新体育館等 整備・運営事業	300	195.55	131.08	64.47
(仮称) 八千代市総合生涯 学習施設整備・運営事業	100	87.21	61.49	25.72
川崎市スポーツ・文化複合 施設整備等事業	100	74.2961	69.8819	4.4142

ii) 包括化パターン2：庁舎の基本設計を除く包括化

上記の「全業務の包括化」の懸念点に対する対応として、庁舎又はスポーツ施設のいずれかについて、基本設計のみを先行して従来型発注で実施することで、施設内容に関する品質を担保するとともに、提案のばらつきを抑える方策が考えられる。スポーツ施設は整備と運営の一括発注が重要であるのに対して、庁舎は整備内容に市民や職員等の意向を十分に反映する必要があることを踏まえ、ここでは、庁舎の基本設計を先行して実施するケースを検討する。

この場合、庁舎の基本設計が別途実施され、その後、庁舎の実施設計、施工、維持管理と、スポーツ施設の設計、施工、維持管理、運営が包括化されることとなる。

図表 127 パターン2の包括化範囲

		庁舎	スポーツ施設
整備	基本設計	あり	あり
	実施設計	あり	あり
	施工	あり	あり
維持管理		あり	あり
運営		—	あり

※赤枠が包括化範囲

本パターンでは、庁舎の施設内容に関する質を基本設計により担保する。また庁舎の維持管理については、提案の余地が小さいと考えられるため、庁舎の実施設計、施工、維持

管理に関する提案は、基本的に価格提案が主になるものと考えられる。

この場合、スポーツ施設の整備、維持管理、運営と、庁舎の実施設計、施工、維持管理を包括化した事業が「価格重視」の公募・選定となる懸念がある。

以下に、本パターンにおける技術点と価格点の配点案を示す。

ケース1は、スポーツ施設の技術点と価格点の割合を2:1と設定したケースである。この時、庁舎の整備費がスポーツ施設の整備費の約2倍程度であることを考慮し、庁舎側の価格点をスポーツ施設の価格点の2倍と設定すると、全体として、技術点と価格点の割合は2:3となる。

ケース2は、スポーツ施設の技術点と価格点の割合を3:1と設定したケースである。この時、同様に庁舎側の価格点をスポーツ施設の価格点の2倍と設定すると、全体として、技術点と価格点の割合は3:3=1:1となる。

ケース3は、全体の技術点と価格点の割合を3:1と設定したケースである。この時、庁舎側の価格点をスポーツ施設の価格点の2倍と設定すると、スポーツ施設の技術点と価格点の割合は、9:1となる。

図表 128 包括化パターン2の配点案

	ケース1		ケース2		ケース3	
	技術点	価格点	技術点	価格点	技術点	価格点
庁舎	0	2	0	2	0	2
スポーツ	2	1	3	1	9	1
合計	2	3	3	3	3	1

一般にスポーツ施設をはじめとする文教施設は、価格提案による財政負担のみならず、接遇の質や集客力の向上など、整備や運営の「質」が重要である。それを反映し、過去の文教施設に関するPFI事業では、技術点と価格点の割合は、4:1～3:1程度が採用されている。

図表 129 文教施設PFIの配点割合

	事業名	入札公告	技術点：価格点 (総得点に占める 技術点の割合)
スポーツ施設	(仮称) 墨田区総合体育館建設等事業	平成 18 年 5 月	146 : 54 (73%)
	(仮称) 八王子市新体育館等整備・運営事業	平成 23 年 7 月	215 : 85 (72%)
美術館	福岡市美術館リニューアル事業	平成 27 年 4 月	800 : 200 (80%)
	弘前市吉野町緑地周辺整備等 PFI 事業	平成 28 年 9 月	150 : 50 (75%)
複合施設(図書館)	まんのう町立満濃中学校改築・町立図書館等複合施設整備事業	平成 22 年 10 月	160 : 40 (80%)
	行橋市図書館等複合施設整備事業	平成 28 年 9 月	800 : 200 (80%)

これを踏まえると、技術点と価格点が 1:1 程度となることは、スポーツ施設の質の担保の観点から望ましくないと言える。また、逆に、技術点と価格点の割合が 9:1 と極端に技術点寄りになるのも好ましくない。

なお本件で、このような状況が発生するのは、スポーツ施設の事業費に対して、庁舎の事業費が大きく、かつ、本パターンでは、事業費の大きな庁舎について主に価格点による評価を行うことになるためである。

iii) 包括化パターン 3 : 維持管理の包括化

上記 2 パターンの懸念点を踏まえ、庁舎及びスポーツ施設について、整備事業は個別に実施したうえで、維持管理業務のみ包括化するパターンについて検討する。維持管理業務については、相対的に提案の余地が小さいため、「最良の提案を選定できない」リスクよりも、包括化による「コスト削減可能性」を追求することに合理性が見出せる。

また、先行事例において、維持管理業務の包括化が実施されているとともに、民間事業者へのヒアリングにおいても、包括化によって維持管理業務のコスト削減が図られる可能性が示唆されている。

図表 130 維持管理業務の包括化事例

事業名称	包括化の対象業務
<p>東村山市包括施設管理委託</p>	<p>東村山市が保有する公共施設等の建物管理業務を中心とした各種業務 対象施設数：74 施設 業務内容：公共施設等の保守管理、清掃、警備等（約 450 件の業務） 予算上限額：8.28 億円（平成 29 年度～32 年度の総額）</p> <div data-bbox="475 622 1316 985" style="text-align: center;"> <p>現状、約750件（約30業務）の契約本数 うち約450件を包括化検討し1本の契約にすることを目指します</p> <p>これまでの施設管理 窓口がバラバラ 契約件数多い</p> <p>包括施設管理委託 窓口・契約とも1本 公民連携で付加価値も</p> <p>出典：東村山市報道発表資料</p> </div>
<p>千葉県佐倉市包括施設管理委託</p>	<p>佐倉市が保有する公共施設等の保守管理等の業務 対象施設数：91 施設 業務内容：公共施設等の保守管理、清掃等 予算上限額：3.55 億円（平成 30 年度～32 年度の総額）</p>
<p>香川県まんのう町包括施設管理委託</p>	<p>満濃中学校、町立体育館、町立図書館の設計、建設、維持管理に加えて、町の公の施設 62 施設の維持管理の業務を包括的に実施する PFI 事業 対象施設：62 施設</p>

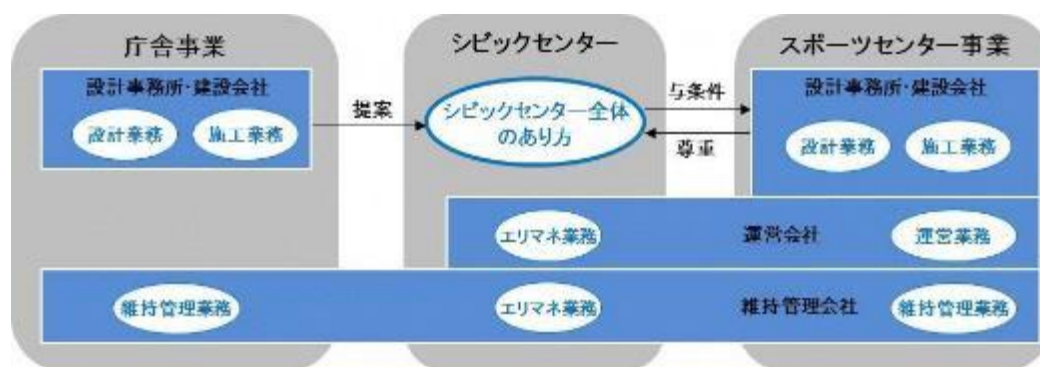
ここでは、庁舎の整備事業を別途実施し、スポーツ施設の官民連携事業に、庁舎の維持管理業務も含めるケースについて、懸念点と解決策を検討する。

まず本パターンの場合、庁舎について、「整備から維持管理までの一括発注」のメリットが失われることが懸念点として挙げられる。この点については、庁舎の設計・施工提案の審査時に、ファシリティマネジメントを理解する審査員を含め、かつ維持管理に関する審査項目を評価基準にも加えることで、維持管理しやすい施設の実現を担保することができる。

次に、本パターンの場合、庁舎とスポーツ施設の「一体性」をどのように担保するかが課題となる。ここでいう一体性とは、調和の取れた景観等に代表されるハード面の一体性と、運営やまちづくりにおけるソフト面の一体性が想定される。

これについては、下図に示すように、庁舎の整備事業を担う事業者からスポーツ施設を含むシビックセンター全体に関する提案を受け、その提案の根幹的な考え方を、スポーツ施設側の要求水準に反映させることにより、一体性を確保することが可能である。また、庁舎の整備事業者から、ソフト面の提案と、そのまちづくり活動を行う場の提案を受け、それを踏まえて、スポーツ施設側の運營業務に関する要求水準に反映することができる。例えば、庁舎前の広場に関する提案を受け、スポーツ施設の運営事業者は、庁舎前の広場でスポーツイベント等を実施する等の連動・連携が考えられる。

図表 131 庁舎事業とスポーツ施設事業の関係



本パターンは、包括化によって発生しうるデメリットを抑制しつつ、維持管理業務についてはコスト削減による財政負担の低減を追及する包括化スキームと言える。

以上を踏まえ、本事業では、「パターン3：維持管理業務の包括化」を最適な事業手法と考える。

5-4 公共施設整備事業の包括化に関する定量評価（VFM 等の財政効果の算出）

① 各種設定条件とその根拠

包括的事業は、①庁舎整備事業及びスポーツ施設整備事業の全業務を包括化、②庁舎整備事業及びスポーツ施設整備事業の全業務の内、庁舎の基本設計業務を除く部分について包括化、③庁舎整備事業の維持管理・運營業務とスポーツ施設整備事業を包括化、の3方式について検討した。この中で③については、包括化の対象外である庁舎整備業務については、DB方式で実施することが想定され、民間による資金調達が発生しない。定量評価による比較検討においては、資金調達面での各方式間の差を解消するために、方式①や方式②の庁舎整備業務部分においても自治体による資金調達が行われたうえで、BTO方式で実施されると仮定した。その他、施設概要や、起債条件、国庫補助等についても、それぞれの方式間で違いはないものとした。

事業範囲	<p>包括化－① 事業者1：新庁舎・保健センターの施設整備及び維持管理、八潮中央公園の維持管理、新スポーツ施設の施設整備及び維持管理・運営（BTO方式）</p> <p>包括化－② 事業者1：新庁舎・保健センターの基本設計（直営方式） 事業者2：新庁舎・保健センターの施設整備及び維持管理の内基本設計を除く全業務、八潮中央公園の維持管理、新スポーツ施設の施設整備及び維持管理・運営（BTO方式）</p> <p>包括化－③ 事業者1：新庁舎・保健センターの施設整備（DB方式） 事業者2：新庁舎・保健センターの維持管理、八潮中央公園の維持管理、新スポーツ施設の施設整備及び維持管理・運営（BTO方式）</p>
事業期間	個別実施の場合と同様
施設概要	庁舎、スポーツ施設共に個別実施の場合と同様
国庫補助	庁舎、スポーツ施設共に個別実施の場合と同様
積立基金	庁舎、スポーツ施設共に個別実施の場合と同様

起債	庁舎は個別実施の直営・DBO方式と同様 スポーツ施設については起債しないと想定
民間による資金調達	庁舎、スポーツ施設共に個別実施の場合と同様
法人税等 (PFI方式のみ)	庁舎、スポーツ施設共に個別実施の場合と同様

② 手法別の公共負担額の整理

包括的事業におけるPSCは、庁舎整備事業とスポーツ施設整備事業をそれぞれ直営で実施した場合の合算値とした。また、比較検討のため、前述した包括化に係る①～③の3方式に加え、④として各事業を包括化せず別々にBT0で実施した場合（庁舎整備のBT0については自治体による資金調達があるものと想定）の合算値も併記する。

各包括化方式の、方式④に対する費用の削減率等を、事業者へのヒアリング結果より、以下のとおり設定した。

項目	包括化－④	包括化－①	包括化－②	包括化－③
概要	各事業をそれぞれBT0で実施（包括化しない）	全ての業務を包括化	新庁舎の基本設計以外を包括化	庁舎の維持管理と、スポーツ施設の整備・運営を包括化
施設整備費	各事業の合算値	方式④に対して 95%	方式④に対して 97%	方式④に対して 100%
維持管理費	各事業の合算値	方式④に対して 95%	方式④に対して 95%	方式④に対して 95%
SPC管理費	各事業の合算値 (SPC1社分)	SPC1社分	SPC1社分	SPC1社分
アドバイザー費等	各事業の合算値 (2事業分)	1事業分	1事業分	2事業分

※各方式の設計費用は施設整備費の4%としているが、包括化②の際の設計費用については、基本設計を直営で実施することを想定するため、総設計費用のうち25%が基本設計費用、75%が実施設計費用と仮定し、別途算出。

ア) 施設整備費

項目	金額 (千円)				
	PSC	包括化-①	包括化-①	包括化-②	包括化-③
施設整備費	10,267,632	9,240,868	8,778,825	8,963,642	9,240,868
庁舎	7,363,636	6,627,272	6,295,908	6,428,454	6,627,272
スポーツ	2,903,996	2,613,596	2,482,916	2,535,188	2,613,596
設計料	400,000	369,635	351,153	367,898	369,635
工事監理料	102,600	92,409	87,788	89,636	92,409
建中金利	—	79,737	75,750	77,621	22,552
開業費	—	98,026	93,035	95,088	27,768
SPC 管理費	—	20,000	10,000	10,000	10,000
その他	—	40,000	20,000	20,000	40,000
合計	10,770,232	9,940,675	9,416,551	9,623,885	9,803,232

イ) 維持管理・運営費 (年間)

項目		金額 (千円)				
		PSC	包括化 ①	包括化 ①	包括化 ②	包括化 ③
新庁舎・保健 センター	維持管理費	61,646	55,481	52,707	52,707	52,707
	光熱水費	36,234	32,611	30,980	30,980	30,980
	修繕費	15,580	14,022	13,321	13,321	13,321
八潮中央公園	維持管理費	4,257	3,831	3,639	3,639	3,639
新スポーツ 施設	人件費	87,724	78,952	75,004	75,004	75,004
	維持管理費	44,225	39,802	37,812	37,812	37,812
SPC 管理費		—	10,000	5,000	5,000	5,000
合計		249,666	234,699	218,463	218,463	218,463

ウ) 事業期間

包括化②や包括化③の場合、庁舎の基本設計完了を待ってスポーツ施設を含む包括的事業を実施するため、事業期間にずれが生じる。VFM 算出に当たっては、簡便のため、以下のようにモデル化して事業期間を設定した。

包括化①では庁舎とスポーツ施設の事業期間にずれは生じない。包括化②では維持管理・運営期間が1年間ずれるものとした。包括化③では2年間ずれるものとした。

図表 132 VFM 算出における事業期間の考え方

		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目
包括化①	庁舎	基本設計・実施設計・施工			維持管理・運営		
	スポーツ施設	基本設計・実施設計・施工			維持管理・運営		
包括化②	庁舎	基本設計	包括的事業公募	実施設計・施工		維持管理・運営	
	スポーツ施設		包括的事業公募	基本設計・実施設計・施工		維持管理・運営	
包括化③	庁舎	基本設計	実施設計・施工		維持管理・運営		
	スポーツ施設		包括的事業公募	基本設計・実施設計・施工		維持管理・運営	

③ VFM 算出結果

■算出結果の概要

		(単位 千円)				
		従来方式	包括化－①	包括化－①	包括化－②	包括化－③
歳入		10,214,144	7,120,083	6,845,153	6,956,058	7,119,041
	国庫支出金等	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000	1,650,000
	地方債	8,470,796	5,467,499	5,194,124	5,303,474	5,467,499
	地方交付税充当措置	0	0	0	0	0
	運営収入等	93,348	0	0	0	0
	法人税関連		2,583	1,029	2,583	1,542
	公租公課		0	0	0	0
歳出		24,700,261	20,787,117	19,683,404	19,988,189	20,326,182
	建設事業費小計	20,712,359	17,091,688	16,271,931	16,576,716	16,892,708
建設事業費	公債費					
	利息	394,308	254,507	241,782	246,872	254,507
	元本	8,470,796	5,467,499	5,194,124	5,303,474	5,467,499
	民間調達					
	利息		502,281	499,817	484,514	454,489
	割賦代分					
元本		2,813,376	3,100,644	2,693,443	2,783,376	
消費税		281,338	310,064	269,344	278,338	
その他調達分	11,847,255	7,772,687	6,925,499	7,579,068	7,654,499	
運営維持管理費	3,987,902	3,651,429	3,389,474	3,389,474	3,389,474	
公租公課充充分		0	0	0	0	
事業化事務費	0	44,000	22,000	22,000	44,000	
公共負担額	現在価値換算前	14,486,117	13,667,034	12,838,251	13,032,132	13,207,141
	現在価値換算後	12,043,294	11,216,519	10,427,820	10,585,835	10,612,575
V F M			6.9%	13.4%	12.1%	11.9%
(割引率 2.60%)						

現在価値換算前の合計額は、PSCが145億円、包括化－①が137億円、包括化－①が128億円、包括化－②が130億円、包括化－③が132億円と、包括化－①が最も負担が軽い。

割引率を2.6%と設定した場合の現在価値換算ベースでは、PSCが120億円、包括化－①が112億円、包括化－①が104億円、包括化－②が106億円、包括化－③が106億円となり、包括化－①の場合は6.9%、包括化－①の場合は13.4%、包括化－②の場合は12.1%、包括化－③の場合は11.9%のVFMが確認された。

施設整備費の削減が最も見込まれる包括化－①が最もVFMが発現しており、定量評価の観点からは最も望ましい手法と言える。また、包括化－②と包括化－③については、定量評価の観点からはほとんど差がないこともわかった。

④ リスク分担について

包括的事業のリスク分担については、個別事業のリスク分担を準用するものとする。ただし、マーケット・サウンディングにおいても民間事業者から指摘があったように、一方の事業（例えばスポーツ施設整備事業）のペナルティが、他方の事業（例えば庁舎整備事業）のサービス対価の支払いに影響を与えないような契約条項の設定が必要である。また、一方の事業の継続が困難になった場合、契約の部分解除を可能としておくことも必要である。

5-5 公共施設整備事業の包括化に関する総合評価

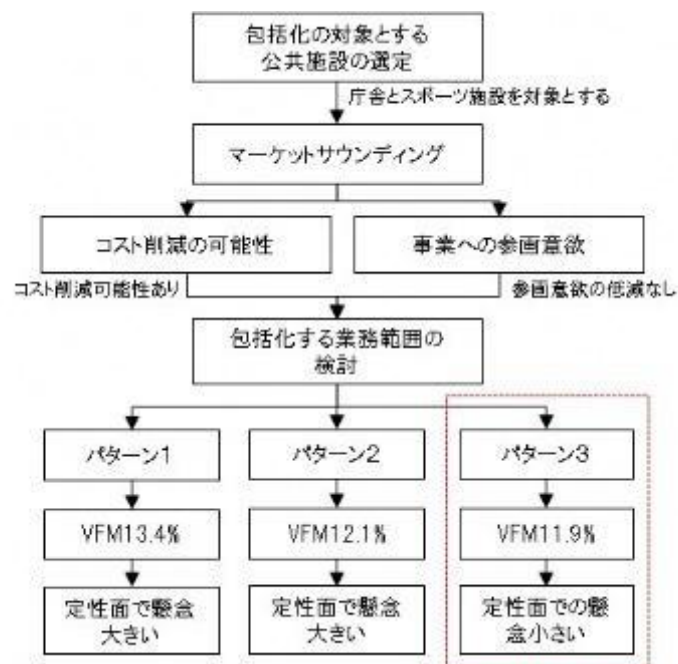
以上より、公共施設整備事業の包括化については、パターン3「維持管理業務の包括化」が最適と考えられる。以下、検討のプロセスをまとめる。

まず、包括化の対象とする公共施設については、各事業の事業規模、ならびに地元企業の PPP/PFI 事業への参画等の観点から、公営住宅事業は別途実施し、包括化の対象は庁舎整備事業とスポーツ施設整備事業とすることとした。

つぎに、マーケットサウンディングを通じて、整備業務の包括化はコスト削減の可能性が低く数%程度であること、整備業務と比較して維持管理業務の包括化によるコスト削減可能性が高いことが示唆された。また、包括化によって事業参画への意欲が低減することはないことが確認された。

さらに、包括化の対象とする業務範囲について、①全業務の包括化、②庁舎の基本設計以外の包括化、③維持管理業務の包括化、の3パターンを設定した。定量評価では、いずれのパターンも VFM が発現することが確認された。一方、定性評価では、全業務を包括化した場合は、各社の価格提案や技術提案の質にばらつきがある場合は、包括化した場合に最良の提案が選定できない可能性があることが明らかになった。また庁舎の基本設計以外の包括化では、価格重視の評価となることが懸念された。これらに対して維持管理業務の包括化では、包括化による懸念点を最低限に抑えつつ、維持管理業務についてはコスト削減による財政負担の低減を追及する包括化スキームであると評価した。

図表 133 総合評価

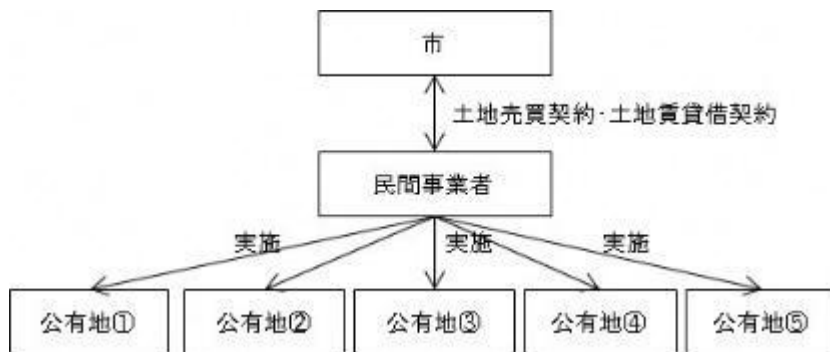


5-6 公有地活用の包括化に関する事業手法等の検討

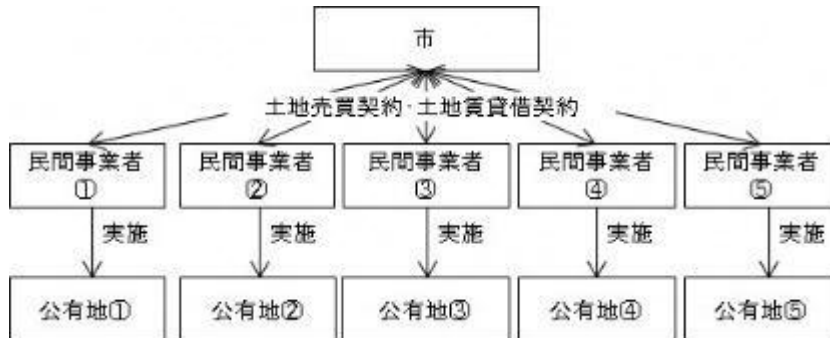
① 期待される効果

公有地活用事業の包括化を実施した場合、各公有地について、個別の事業者が活用するのではなく、一事業者が複数の公有地活用を担うこととなる。それにより得られる効果は以下の点が考えられる。

図表 134 公有地活用の包括化イメージ



図表 135 公有地活用を個別に実施した場合のスキームイメージ



【事業者の参画意欲の向上】

本市は東京都に接し、近年人口増加が著しいつくばエクスプレス沿線の地域であることから、公有地の開発ポテンシャルは比較的高いと考えられる。その中で、複数の開発用地を一度の事業公募によって確保できることは、民間事業者にとって魅力的な条件と言える。対象地は駅から離れた立地であるが、事業を包括化することにより、民間事業者の参画意欲の向上を図ることが期待される。

一方、開発用地として魅力の乏しい用地を包括化することにより、参画意欲が低下する可能性もあることから、用地選定ならびに条件設定には民間事業者との丁寧な対話が肝要である。

【全体最適の開発】

公有地の活用を個別に実施した場合、各用地に対して個別ばらばらの提案がなされ、全体として一貫性のない開発がなされる懸念がある。また、本市の住宅需要を鑑みると、全用地において住宅開発がなされる可能性がある。これに対して、住宅や商業など用途混在したバランスの良い開発を誘導しようとする場合、公募する本市で各用地に誘導する機能を規定する必要がある。しかし、基本的に民間事業の実施を想定した場合、各用地において事業性を確保できる機能の選定については、一定程度、民間に裁量を与えたほうがよいと思われる。

公有地活用事業を包括化した場合、本市でまちづくりのコンセプトと、「用途混在型の開発」という公募条件を付したうえで、具体的な導入機能については、民間事業者の提案を受けることが可能となる。これにより、開発の一貫性や事業性を確保しながら、全体としてバランスのとれた都市開発を誘導することが可能となる。

図表 136 官民の役割分担

	個別事業として実施	包括化事業として実施
全体のコンセプト	市が計画	市が計画
誘導機能	各公有地について市が設定	バランスのとれた開発を行うことを条件に民間に裁量を付与
事業性	各公有地について、誘導機能の事業性を市が検討	民間が検討

【都市開発のパートナー関係構築】

本事業の発案経緯でも述べたとおり、近年、首都圏郊外での都市間競争が激化しており、不動産部門を保有する私鉄沿線では、当該私鉄各社が不動産開発、まちづくりの主体として沿線の付加価値向上を中長期的に担っているとともに、私鉄各線は沿線自治体と「まちづくり協定」を締結している例が多数ある。一方、八潮駅が属するつくばエクスプレスにおいては、鉄道事業者が都市開発やまちづくりの主体とはなっておらず、デベロッパー各社が、個別に各用地の開発ポテンシャルを判断し、事業が実施されている状況にある。

その中で、公有地活用事業は、市が有する公有資産を活用して、中長期的かつ面的な開発事業を誘導できる稀な機会であり、これを包括化して実施することにより、本市に中長期的に根差しながら都市開発を行う民間事業者を選定することができる。市の示すまちづくりのコンセプトに則り、公有地において民間主体の不動産開発事業を実施することによ

り、市は公益的な視点を有した都市開発のパートナー関係を構築することができる。

図表 137 鉄道会社と自治体のまちづくり協定の事例

自治体	鉄道会社	協定内容・事業内容
横浜市	東急電鉄	<ul style="list-style-type: none"> 「次世代郊外まちづくり」の推進に関する協定を締結 たまプラーザ駅北口をモデルに、「次世代郊外まちづくり基本構想」を策定 住民創発プロジェクトの実施支援 「次世代郊外まちづくり」の情報発信等を担う WISE Living Lab の整備・運営
所沢市、狭山市、飯能市、入間市	西武鉄道	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会の発展、経済活動の活性化に向け、連携協力に関する協定を締結 高齢者に対して西武鉄道・西武バスのフリーパスを発売し、シニア世代の移動の利便性向上を図る社会実験を実施
川崎市	小田急電鉄	<ul style="list-style-type: none"> 「小田急沿線まちづくり」に関する包括連携協定を締結 駅を中心としたまちづくりや公共交通機能強化、暮らしやすいまちづくり、地域資源を活かした豊かなまちづくり等に関して連携・協力することとされている 小田急グループが開設する空き家対策相談窓口との連携「小田急くらしサポート」などのネットワークを活かした、市の「地域見守りネットワーク事業」との相互連携

【発注事務の効率化】

複数の公有地活用事業を包括化することにより、発注に伴う市側の事務作業について効率化が図られる。

② マーケット・サウンディングの結果をふまえた包括化の方針

第3章で述べたとおり、公有地活用の包括化については、9社にマーケット・サウンディングを実施し、複数社から関心が示されたことから、実現可能性が高いと考えられる。特に、自治体と民間事業者が、まちづくりの方向性を共有しながら地域に根差して都市開発を行うことについて、理解・共感を示す事業者が見られた。

一方、以下の懸念点や期待が示された。事業化に際しては、包括化する公有地の選定、民間事業者の位置づけや付与する権利、契約期間等について、慎重な検討が必要である。

図表 138 マーケット・サウンディングで指摘された懸念点

懸念点	概要
公平性	一の事業者が複数の公有地を活用することについて、抵抗感を感じる市民等もいるはず。契約期間を短期にするなど、条件設定には慎重を期する必要がある。
位置づけ	今後生じる公有地の開発権も含めて「公有地活用パートナー」として選定されると取組意義が高まる。
事業性	活用しやすい土地と、しにくい土地を、相殺する形での公募は望ましくない。
引渡時期	入札時点から、実際に開発が実施されるまでにタイムラグがある可能性がある。固定資産税等が発生するため、土地の引き渡しは開発直前としてほしい。

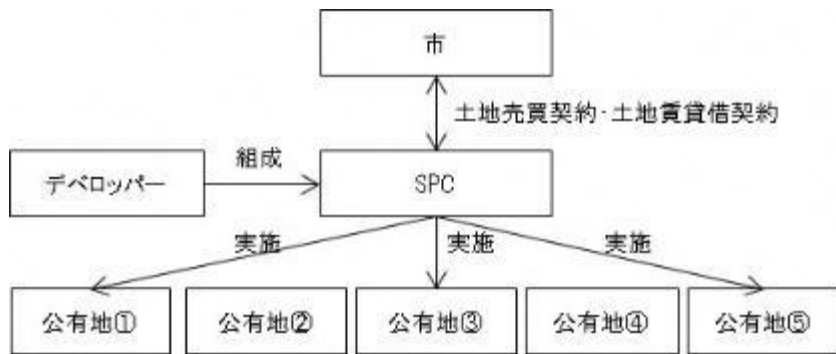
③ 事業実施体制

跡地活用を包括化した場合、下図に示すように、デベロッパーが SPC を組成するケースと、しないケースが想定される。SPC を組成した場合、デベロッパー本体との倒産隔離は図られるが、SPC 組成に伴うコストや、ファイナンスコストが発生し、結果として公有地の活用に関する入札価格が低下する可能性がある。小規模なデベロッパーの場合、SPC 組成も想定されるが、大規模デベロッパーの場合、SPC は組成されない可能性が高い。

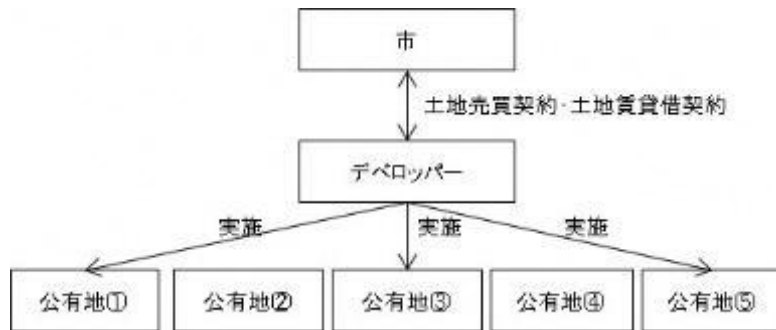
SPC を組成しない場合、倒産隔離は図られないが、事業実施における機動性や弾力性を確保することが可能となる。

本事業のリスクの大小、ならびに民間事業者の資本力等によって、SPC 組成有無は判断されることから、事業化に際しては、民間事業者との対話を実施し、実施体制に関する公募要件を設定する必要がある。

図表 139 SPC を組成するケース



図表 140 SPC を組成しないケース



5-7 ソフト面の検討に対する影響・評価

① エリアマネジメントの実施に関する基本的な認識

エリアマネジメントとは、既往調査等の中で以下のように定義されている。

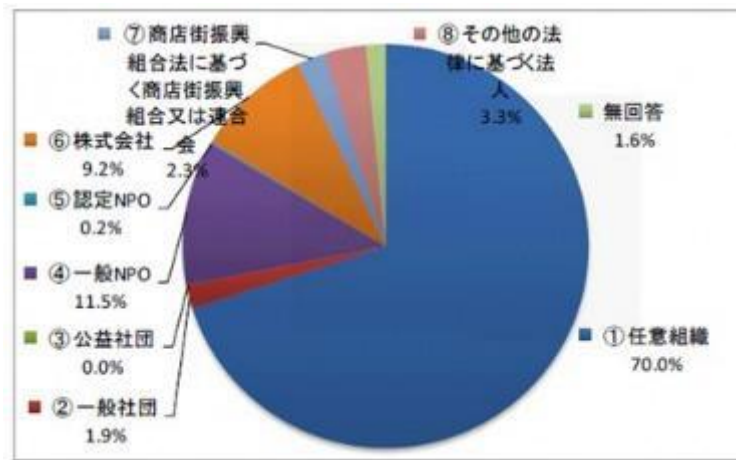
図表 141 エリアマネジメントの定義

資料	定義
エリアマネジメント推進マニュアル(国土交通省)	地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組
新たな担い手による地域管理のあり方検討委員会報告書	一定の地域（エリア）における良好な居住環境等の形成・管理を実現していくための地域住民・地権者による様々な自主的取り組み（合意形成、財産管理、事業・イベント等の実施、公・民の連携等の取り組みを指し、専門家や支援団体の支援等を含む。）

上記の定義にもあるとおり、エリアマネジメントの取組とは、地域主導によって、地元住民や地権者、自治体等によって継続的に実施するものである。その中であって、本事業においては、PFI 等の公共施設整備事業を実施する民間事業者や、公有地活用事業を担う民間事業者が「エリアマネジメントの取組」を実施することについて検討する。

「1-4 本事業の発案経緯」でも述べたとおり、PFI 事業者や公有地活用事業者は、本市におけるまちづくりの新たなプレイヤーであることから、単独の施設整備・運営や、特定の公有地の開発事業のみならず、より面的な地域の魅力を向上させる取り組みに関わることが期待される。一方で、PFI 事業は通常 15 年程度の事業期間が設定されており、エリアマネジメントの「継続性」の観点とは相いれない面がある。また、公有地活用事業では、整備施設の分譲・賃貸によって事業性が確保された時点で、積極的かつ継続的にエリアマネジメントに取り組むインセンティブが働きにくい。さらに、エリアマネジメントは、それ単独で事業収支が成立する可能性は低く、多くのエリアマネジメント団体が任意組織や非営利法人の形態をとっている点、また、株式会社の形態をとっていても市町村の出資割合が最も大きい点からも、その事業採算性が推察される。

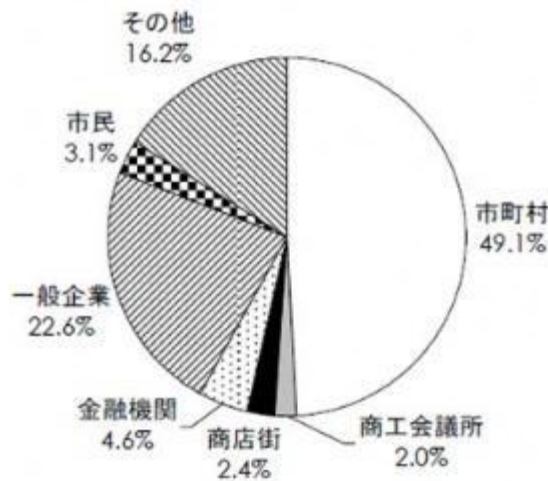
図表 142 エリアマネジメント団体の組織形態



出典：エリアマネジメントの実施状況と効果に関するアンケート調査

(平成 27 年国土交通省)

図表 143 まちづくり団体等の出資割合(加重平均)



出典：まちづくりの取組を担う組織・団体のあり方に関する調査・研究事業

(平成 24 年経済産業省)

これを踏まえ、本調査では、特に以下 3 点について検討することとする。

- ① 民間事業者に対して、どのようなエリアマネジメント業務を求めるか
- ② 民間事業者に対して、どのようなエリアマネジメント実施体制を求めるか
- ③ エリアマネジメントに係る費用を官民どちらが負担するか

② エリアマネジメントの内容

i) 業務内容

エリアマネジメントの業務内容は、「取組」と「分野」に分けて捉えることができる。

代表的な「取組」としては、以下に示すような内容が挙げられる。これらは、当該取組を実施する地域の特性によって、取捨選択されるものと思われる。例えば、商業地においては、集客力の向上が求められることから、イベントの開催や情報発信が効果的であり、住宅地においては、住民の生活環境の向上のため、コミュニティづくりや防犯・防災活動が実施される。

民間事業者に対しては、これらの取組のうち、特に市として求めたい内容を提示したうえで、具体的な取組内容については、民間事業者の提案を受けることができる。

図表 144 エリアマネジメントの取組例

取組	内容
まちの賑わいづくり（イベント・アクティビティ）	<ul style="list-style-type: none"> 季節に応じた集客イベントの実施 車道の歩行者天国化や路面店の出展、飲食イベント等
防災・防犯・環境維持	<ul style="list-style-type: none"> まちのゴミ拾い、清掃、防犯 備蓄倉庫の整備等による防災力の向上 合同避難訓練の実施
地域ルールづくり・コミュニティづくり	<ul style="list-style-type: none"> まちづくりガイドラインの策定 統一感のある街並み形成に向けた取り組み 緑化の推進 公開空地の維持・管理 関係者の交流促進
まちの情報発信	<ul style="list-style-type: none"> ウェブサイトやフリーペーパーの作成 ガイドツアーの実施
公共施設・公共空間の整備・管理	<ul style="list-style-type: none"> 道路、広場等を活用した公告設置 オープンカフェの整備・運営
民間施設の公的利活用	<ul style="list-style-type: none"> 空き家、空き地の活用

出典：地方創生まちづくり－エリア・マネジメント－
（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局）

「分野」については、特定の分野に規定せず、民間事業者の裁量に任せるケースと、「スポーツ」や「アート」など、特定の分野に特化して実施を求めるケースが考えられる。後述のマーケット・サウンディングの中でも指摘のあったとおり、分野を規定しない場合、

市が期待する内容が明確にならないため、エリアマネジメント業務のみを行う団体・人員を確保する必要性が発生する可能性がある。一方、例えば分野を「スポーツ」に規定した場合、本事業ではスポーツ施設整備事業が含まれるため、スポーツ施設運営事業者の運営業務の範囲内で実施可能となる。

本事業においては、PFI 事業者がエリアマネジメントを行う場合は分野を規定し、一方、公有地活用事業者が行う場合は分野を規定しない、などの対応が考えられる。

図表 145 エリアマネジメントの分野

分類	概要	メリット	デメリット
分野を規定する	「スポーツ」「アート」「子育て」など分野を規定してエリアマネジメント業務の取組を求める	<ul style="list-style-type: none"> 市の求める取組内容が明確になる 当該分野の運営事業者が PFI 事業者となった場合、運営業務の一環として取組可能 	<ul style="list-style-type: none"> 取組内容の多様性が制限される 関与する市民の属性が狭くなる可能性がある
分野を規定しない	特に分野を規定せず、事業者の提案・裁量に任せる	<ul style="list-style-type: none"> 多種多様な取組が期待される 様々な市民が関わることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 市の求める取組内容が不明確になる 目的や対象が曖昧になる可能性がある 専門スタッフの設置によりコスト増となる可能性がある

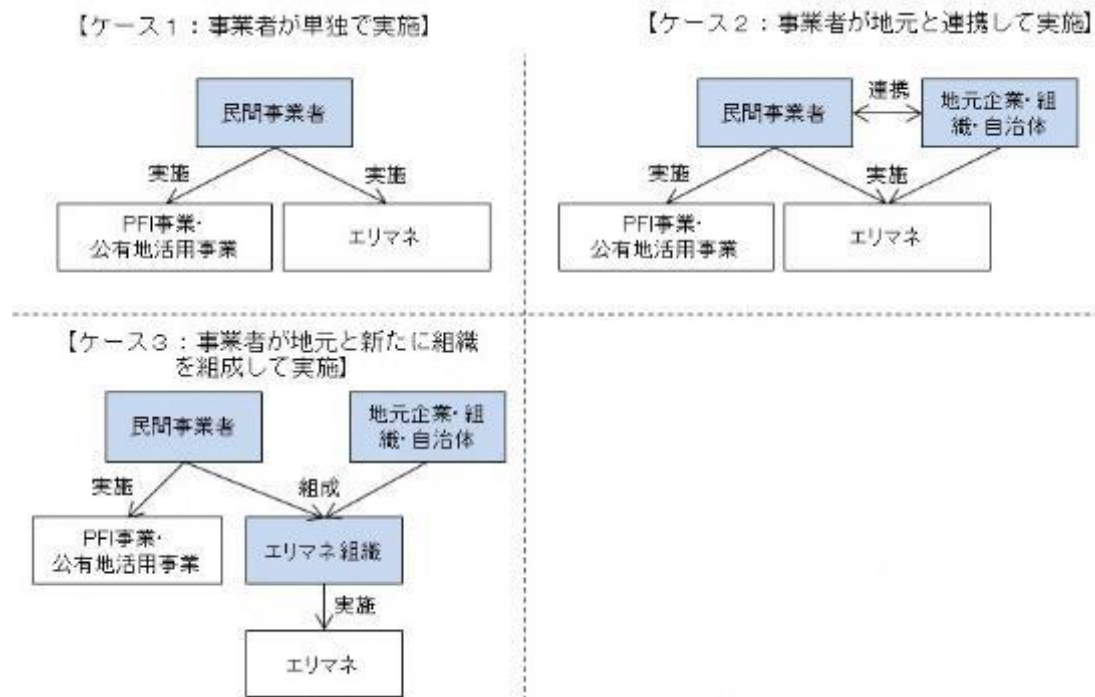
ii) 実施体制

エリアマネジメント業務の実施体制として、以下に示す3ケースが想定される。エリアマネジメント業務は関係者が多いほど、意思決定、合意形成に時間を要し、取組の成否をコントロールしづらい面があるため、ケース1が事業者にとって最もリスクが低いと考えられる。しかし、エリアマネジメントの定義・趣旨を踏まえ、本業務が持続的・継続的に地域の魅力を高めることに資するためには、地元企業・組織・自治体等との連携が不可欠である。

したがって、ケース2又はケース3による実施が望ましい。ケース3は新たにエリアマネジメント組織を立ち上げるため、事業期間終了後も地元企業等が当該組織を引き継ぐことでエリアマネジメントの取組を継続させることができるが、組織立上げや、組織内の役割分担などの合意形成等に相当の労力を要することが想定される。

事業当初はケース2の形で、民間事業者と地元の緩やかな連携のもとに業務を開始し、エリアマネジメント業務が安定してきた段階で、「地元発意」のエリアマネジメント組織を立ち上げ、民間事業者は当該組織に協力・連携する形で業務を継続することが現実的と考えられる。

図表 146 エリアマネジメントの実施体制



【ケース1】PFI事業や公有地活用事業を担う民間事業者がエリアマネジメント業務を実施。地元との連携は特に求めない。

【ケース2】PFI事業や公有地活用事業を担う民間事業者が、地元の企業、団体、市などと連携しながらエリアマネジメント業務を実施。

【ケース3】PFI事業や公有地活用事業を担う民間事業者が、地元の企業、団体、市などと、新たにエリアマネジメント組織を立ち上げ、当該組織がエリアマネジメント業務を実施。

iii) 費用負担

エリアマネジメントの費用負担については、当該業務が事業収益を生むものではないことから、基本的には市が一定の負担をする必要があるが、その負担が過度なものになることなく、他の業務の一環として実施されるような条件付けを行うことが肝要である。

PFI事業者がエリアマネジメント業務を行う場合は、運營業務の一環にエリアマネジメ

ント業務を位置づけ、サービス対価としてその費用を支払うことが可能である。ただし、エリアマネジメント業務のみを行うスタッフの配置を想定した予定価設定をするのではなく、運営事業者のスタッフが行う日常業務の一環として当該業務の実施を求めることができる。

公有地活用事業者がエリアマネジメント業務を行う場合は、当該業務の実施を条件づけることで、当該業務に係るコストを差引いた形で、土地の売却又は貸付けに関する価格提案を受けることが可能である。この場合、市の費用負担（委託費等）が発生することなく、エリアマネジメント業務を実施することができる。

③ 事例調査

ここでは、PFI 事業や公有地活用事業などの官民連携事業において、エリアマネジメント業務の実施を義務付けている事例を調査する。

i) PFI 事業におけるエリアマネジメント業務：弘前市吉野町緑地周辺整備等 PFI 事業

「弘前市吉野町緑地周辺整備等 PFI 事業」では、要求水準書において「エリア・アート・マネジメント業務」を位置づけている。これは特定の分野を規定したエリアマネジメント業務と言える。

エリア・アート・マネジメント業務は、市内における取組と、広域連携の取組が求められており、市内においては、市内の他の取組・団体との連携が求められている。また広域連携においては、県内の他の文化施設との物的・人的連携が求められている。市内の取組については、一定程度具体的な要求がなされているのに対して、広域連携については取組内容の例示にとどめ、具体の取組は事業者の提案に任されている。これにより、難易度の高い広域連携については、民間事業者のリスクを低減させていると思われる。

【弘前市吉野町緑地周辺整備等 PFI 事業 要求水準書】

VI 運營業務

3 運營業務に関する要求水準

(5) エリア・アート・マネジメント業務

①市内におけるエリア・アート・マネジメント

ア アート展示運營業務や市民活動・交流促進業務の実施においては、市内の他の施設、イベント、祭り、アート活動等と連携した取組を進め、市内や中心市街地との一体的な賑わいづくりと回遊性の向上を図ること。

イ 市及び市内の他の活動団体等との連携に努めること。

ウ 積極的に本施設を中心としたイベントの提案、連携方策の提案を行うこと。

②広域連携によるエリア・アート・マネジメント

青森県立美術館、十和田市現代美術館、国際芸術センター青森等、県内のアート関連施設との物的・人的連携を行うことが望ましい。以下のような連携を想定しており、具体の取組は事業者の提案による。

- ア 県内アートツアーの実施
- イ 連動したテーマの企画展開催
- ウ 収蔵品を活用した巡回展の開催
- エ 共通チケットの発行
- オ アーティスト等の活動・発表の場の提供
- カ 学芸員の相互研修等人的交流

審査講評によれば、上記の要求水準書に対して、選定事業者は「二次交通との連携、市内建築物の活用、まちなかサテライト、広域交通機関との連携、アートツーリズム、県外・海外のアーティストや研究者との連携など、市内・広域・超広域における多様な提案」をしたとされている。

また、総評において「エリア・アート・マネジメントの取組を求めることで、本事業は、施設運営に留まらない「まちづくり」事業への展開を目指すものでもあった。」との記載があるとおり、本事業と同様に、施設整備・運営のみならず、まちづくりを目的とした事業実施のため、エリアマネジメントを導入したことが示されている。

ii) 公有地活用事業におけるエリアマネジメント業務：都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）

「都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）」では、事業者募集要項の中で、事業者が実施する業務としてエリアマネジメント業務を位置づけている。ここでは分野は特に定められておらず、公共空間の維持管理やにぎわい創出など、幅広い取組が挙げられている。また、エリアマネジメントの実施主体となるエリアマネジメント組織を設立・運営することが要求されている。

また、エリアマネジメントによる資産価値の向上が期待されることが指摘されている。本事業が東京都心部で実施される大規模都市開発事業であることから、「東京の国際競争力の強化」といった戦略的な目標を持って、当該事業が位置づけられていると考えられる。

【都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区） 事業者募集要項】

3 事業の目的

(2) エリアマネジメント業務

本地区では、本事業を契機として、新たなまちづくりの機運を醸成させるため、所有地を活用した都市開発のみならず、その後のまちの育成に係るエリアマネジメントの取組を進める必要がある。

エリアマネジメントとは、特定エリア内の地権者等の各種権利者、事業主、関連する公共団体等が連携し、公共空間の維持管理、地区全体の低炭素化の推進、まちなみ景観の誘導及び形成、地区のにぎわいの創出、防犯性及び防災性の向上等に資する活動等により、地区の魅力や活力を高めていく取組である。

本事業の事業者は、エリアマネジメント業務の中核として、エリアマネジメントの実施主体となるエリアマネジメント組織を設立及び運営し、都、港区並びに地区の地権者及び事業主等と連携し、事業期間を通じてエリアマネジメントに係る各種活動を行う。これにより、事業者が行う都有地活用事業との相乗効果として、地区のブランド力の形成や資産価値の向上が期待できるとともに、施設の整備後も良好な環境を維持し、地区の魅力を高めていくことが可能となる。

エリアマネジメントに関する官民の役割分担については、事業者募集に先立って策定された「竹芝地区まちづくりガイドライン」に述べられている。ここでは、民間事業者がエリアマネジメント組織の立上げ・運営を行い、官民が協力して、地区内の企業、住民の参加を促すこととされている。また、エリアマネジメント組織を活用して防災訓練等を行うことが述べられている。

図表 147 都市再生ステップアップ・プロジェクト(竹芝地区)
におけるエリアマネジメントにおける役割分担

民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> 都市再生ステップアップ・プロジェクトで開発を行う事業者は、まちなみ景観の誘導・形成、環境美化の向上、地区のにぎわいの創出、防犯・防災性向上等を行い地区の魅力を高める活動であるエリアマネジメントの実施のため、エリアマネジメント組織の設立と運営を推進
官民双方	<ul style="list-style-type: none"> 地区内の企業、住民の参加を促し、地区の魅力向上のためのエリアマネジメント活動を積極的に展開 エリアマネジメント組織等を活用して、防災訓練の実施や地震発生時の避難・連絡方法等の確認に努め、地域防災活動を推進

当該事業は現在施工中だが、選定事業者のウェブサイトによれば、エリアマネジメント組織として既に「竹芝地区まちづくり協議会」が発足し、地区課題に対して「面」で取り組んでいることが報告されている。

④ 民間事業者の意向調査

本事業のマーケット・サウンディングにおいて、PFI 事業や公有地活用事業の中で、エリアマネジメント業務が実施可能かヒアリング調査を行った結果、複数の事業者から「実施可能」という回答を得た。一方、必要性を感じながら、ノウハウやマンパワー不足のため実施が難しいという回答もあった。

また、エリアマネジメント業務を要求水準書に位置付けた場合、モニタリングが課題となることを指摘する意見が複数挙げられた。即ち、エリアマネジメント業務のようなソフト面の取組は、「成否の判断」が困難であり、市側の期待値に基づいてモニタリングを行い、業務改善要求やペナルティ付与がなされることを危惧する意見があった。

⑤ エリアマネジメント業務の導入に関する課題

以上を踏まえ、本事業においてエリアマネジメント業務を導入するうえでは、①業務内容、②実施体制、③費用負担の3点について、今後、民間事業者との対話を通じて条件設定を行う必要がある。その際、過度な業務と結果を要求するのではなく、基本的には民間事業者の実施可能な範囲での提案を受けるとともに、モニタリングの考え方も事前に提示することが必要である。

また、地元との連携を想定し、地元側の受け入れ態勢についても、市が主導して調整することが求められる。

5-8 検討結果

① 本件調査の結果得られた示唆

本件調査を通じて、以下の示唆が得られた。

i) 包括化事業の実現可能性について

公営住宅整備事業については、上記の示唆から、借上げ方式を視野に入れた地場企業中心の官民連携事業として実施することとし、包括化事業については、庁舎整備事業、スポーツ施設整備事業、公有地活用事業を対象とすることとした。そして、以下、3つの包括化事業について検討した。

- | |
|-----------------------|
| ① 公共施設整備事業と跡地活用事業の包括化 |
| ② 公共施設整備事業の包括化 |
| ③ 跡地活用事業の包括化 |

【公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化】

公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化については、マーケット・サウンディングにおいて、両事業の実施主体が異なる点、相乗効果が低い点、リスクが大きく異なる点、事業の複雑化などが指摘され、全体として両事業の性格が異なることから包括化を望む意見は少なかった。これを踏まえると、公共施設整備事業と公有地活用事業の包括化は実現可能性が低いと考えられる。

【公共施設整備事業の包括化】

庁舎整備事業とスポーツ施設整備事業の双方について、最良の提案を選定しつつ、包括化によるコスト削減効果も得る方策として、「維持管理業務の包括化」が望ましいと考えられる。この場合、庁舎の設計及び施工は別途実施したうえで、スポーツ施設整備事業において、庁舎ならびに都市公園の維持管理業務も包括的に実施することとなる。

またマーケット・サウンディングにおいて、公共施設整備事業の包括化について対応可能であり、特に維持管理業務についてコスト削減の可能性があることが示唆されたことから、公共施設整備事業の包括化については実現可能性があると考えられる。

【公有地活用事業の包括化】

公有地活用事業の包括化についてマーケット・サウンディングを実施し、複数の事業者から事業目的に対する理解が得られ、かつ事業参画に対して高い関心が寄せられたことか

ら、公有地活用事業の包括化は実現可能性が高いと言える。

また、事業者選定における公平性の確保、民間事業者の位置づけの明確化、事業性を確保可能な公有地の組み合わせ、各公有地の引渡時期など、具体的な課題や懸念が示された。

ii) エリアマネジメント業務の実現可能性について

本事業のマーケット・サウンディングにおいて、PFI 事業や公有地活用事業の中で、エリアマネジメント業務が実施可能かヒアリング調査を行った結果、複数の事業者から「実施可能」という回答を得たことから、エリアマネジメント業務の実施については、一定の実現可能性があると考えられる。また、事業化に際しては、モニタリングに関する考え方を整理する必要性が示唆された。

さらに、事例調査等から、①業務内容、②実施体制、③費用負担の3点について、今後、民間事業者との対話を通じて条件設定を行う必要があることが明らかになった。

② 調査結果及び示唆に基づく結論

上記の調査結果及び示唆に基づき、以下のとおり結論づける。

まず、庁舎整備事業、スポーツ施設整備事業、公営住宅整備事業、公有地活用事業の各事業について、官民連携事業としての事業化を推進する。

庁舎整備事業については、設計及び施工を設計施工一括発注方式により、スポーツ施設整備事業については、PFI-BTO 又は DB+O などの官民連携手法により検討を進めるとともに、庁舎ならびに都市公園の維持管理業務についても包括的に実施する方針で検討を進める。公営住宅整備事業については、借上げ方式を視野に入れた地場企業中心の官民連携事業として事業化を図り、検討を進める。

公有地活用事業については、複数の公有地を包括的に活用する事業として実施する方針で進める。

また、公共施設整備事業ならびに公有地活用事業の双方、又はいずれか一方の業務内容にエリアマネジメント業務を含め、本事業を「官民連携によるまちづくり事業」として実施する方針で検討を進める。

③ 本件調査で得られた、他事業等で参考となる可能性のある事項

【公共施設整備事業の包括化によるコスト削減効果及び事業者の意向】

本調査では、公共施設整備事業の整備、維持管理、運営の各業務を包括化することによるコスト削減効果について、机上で整理するとともに、実際に民間事業者にマーケット・サウンディングを実施した。その中で、いずれの業務もコスト削減可能性があり、特に維持管理業務のコスト削減可能性が明らかになった。また、コスト削減効果を生む理由とし

て、スタッフの共通化による人件費の削減等、具体的な事由を明らかにした。さらに、公共施設整備事業が包括化されることについて、民間事業者が十分に対応可能であることを明らかにした。

これらの調査結果は、今後、他の自治体等で、異なる用途の公共施設整備事業の包括化を検討する際、参考になる可能性があるものと考えている。

【公有地活用事業の包括化に関する事業者の意向】

本調査では、複数の公有地活用事業を包括化することについて、都市開発及びまちづくりのパートナーとして関係を構築していくという狙いを示したうえで、実際に民間事業者に対してマーケット・サウンディングを実施し、その実現可能性を調査した。

その結果、複数の事業者から事業目的について理解が得られたとともに、事業参画に対しても意欲が示された。一方で、事業性の低い土地を包括化することへの懸念など、公有地を活用した都市開発事業に対する民間事業者の現実的な意向も示された。

これらの調査結果は、今後、公共施設等総合管理計画に基づき公共施設の統廃合を実施し、それに伴い複数の跡地を保有する地方自治体等において、包括的な公有地活用事業を検討する際、参考になる可能性があるものと考えている。

【官民連携事業におけるエリアマネジメント業務の実施に関する論点整理】

本調査では、PFI 事業や公有地活用事業のような官民連携事業の中で、エリアマネジメント業務を実施することについて、民間事業者に対してマーケット・サウンディングを実施するとともに、事例調査を通じて、エリアマネジメント業務を業務内容に含める際の業務内容の規定のされ方について調査した。

その結果、民間事業者は当該業務について対応可能であることが明らかになった。また、当該業務を実施する際は、業務内容、実施体制、費用負担、モニタリング方針を明確にする必要性を明らかにした。

近年、地方創生を目的としたまちづくりの重要性が認識される中で、官民連携事業を持続的な地域活性化の起爆剤とするため、エリアマネジメント業務の実施を試みる事業が増加すると思われる。その際、本調査の結果は参考になる可能性があるものと考えている。

第6章 今後の進め方

6-1 ロードマップ

① 事業化に向けてのスケジュール

事業化に向けてのスケジュール案を以下に示す。

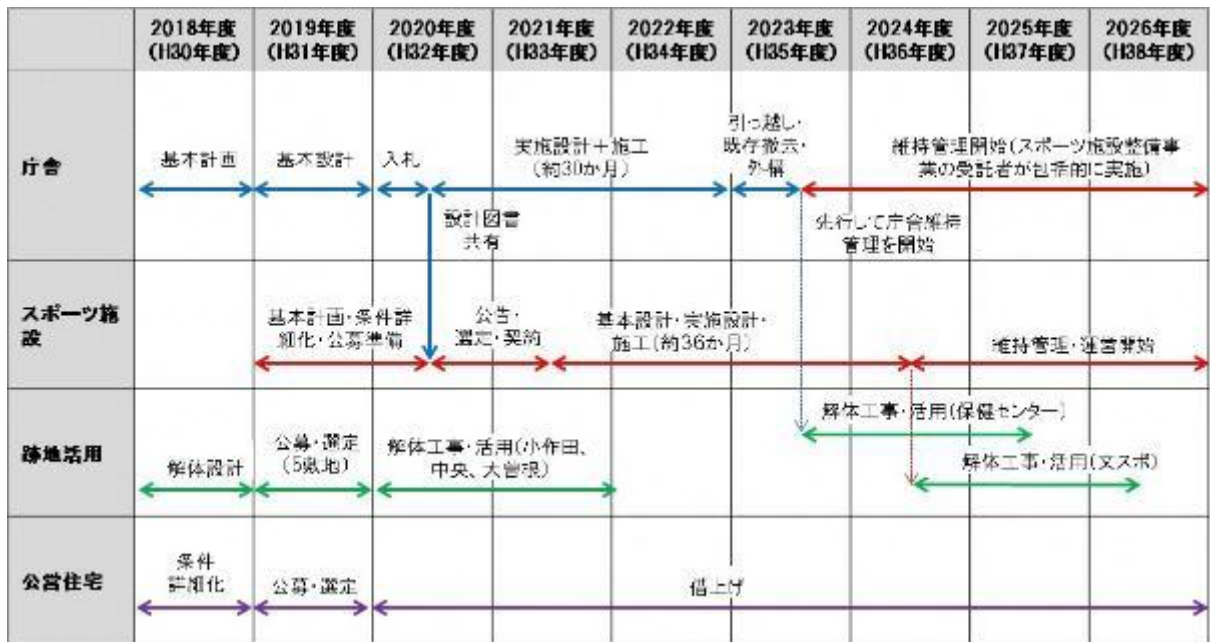
維持管理業務の包括化として、スポーツ施設整備事業の受託者が、庁舎及び中央公園の維持管理も行うことを考慮すると、スポーツ施設整備事業の公募時に、庁舎の整備内容が一定程度決定している必要がある。そのため、庁舎整備事業とスポーツ施設整備事業の実施時期を約1年程度ずらすことを想定する。

まず庁舎については、庁内調整及び市民意見の取り込みを重視し、基本設計まで従来型で実施したうえで、その後、実施設計+施工の「設計施工一括方式 (DB)」により発注することを想定する。庁舎の基本設計が完了した段階で、当該基本設計図書を募集要項の添付資料としたうえで、スポーツ施設整備事業の発注を行う。スポーツ施設整備事業は PFI-BTO 又は DB+0 を想定する。

跡地活用事業については、事前に解体設計を行ったうえで、包括的な活用に関する公募を行う。先行して活用可能な3敷地について既存施設を解体し、土地活用を行う。保健センター跡地と文化スポーツセンター跡地については、施設の整備状況に応じて活用する。

公営住宅整備事業については、借上げ条件を検討・設定したうえで、借上げ住宅の公募・選定を行う。

図表 148 スケジュール案



② 地場企業の参画促進について

本調査によって、対象事業を官民連携事業によって実施する優位性が確認された。今後は、対象事業に関する地場企業の参画を促進する必要がある。特に地場企業の参画が望まれる事業・業務について述べる。

i) 庁舎整備事業（DB部分について）

庁舎のDB事業については、まず次年度以降の基本計画および基本設計における市民ワークショップ等への積極的な参画が期待される。本市の現庁舎ではエントランスホール部分に地場製品の展示コーナーが設けられており、新庁舎においても類似の取組を行う可能性がある。新庁舎を共生・協働の場とするため、施設の骨格を検討する段階における参画が期待される。

ii) スポーツ施設整備事業と庁舎の維持管理業務の包括化事業

当該事業は整備から維持管理・運営を一体的に実施する PPP/PFI 事業として実施されることが想定される。地場企業には、コンソーシアムの構成員として本事業へ事業参画することが期待される。分野としては、整備業務の一部、維持管理業務のうち設備保守管理や植栽管理、清掃、警備等の業務を担うことが想定される。地元企業が積極的に PPP/PFI 事業に参画することにより、地域における新たなビジネス機会が創出・拡大され、地域経

済好循環が図られることが期待される。

iii) 公営住宅整備事業

当該事業が既存民間住宅借上げ方式で実施される場合、地域の賃貸住宅オーナーとの連携が期待される。また、借上げ後の維持管理業務等についても事業参画が期待される。

iv) エリアマネジメント業務

前述の通り、エリアマネジメント業務の実施に際しては、地元企業や地元団体との連携が必須である。地元企業・団体には、当該業務を担う民間事業者と連携して、シビックセンターにおける集客イベントの企画・開催・運営や、地域住民を巻き込んだ取り組みへの積極的な参加が期待される。また、中長期的な視点では、地元発意によるエリアマネジメント組織の立上げが期待される。これらの取組に地元企業・団体が率先して取り組むことにより、地域が主導する持続可能な共生・協働のまちづくりが実現することが望まれる。

③ 今後の検討事項等

庁舎整備事業においては、基本計画を策定するに当たり、施設規模やゾーニングなど施設計画について検討を進める必要がある。また、その検討に際しては、市民、職員、議会等の意見を聴取・反映する必要がある。基本計画策定後は、基本設計以降の整備スキームを検討する必要がある。

スポーツ施設整備事業と庁舎維持管理業務の包括化事業においては、まずスポーツ施設の施設内容と運営計画を検討する必要がある。また、庁舎の維持管理業務を包括化するに当たり、必要となる情報を整理する必要がある。

公営住宅整備事業については、借上げ対象とする民間事業の要件を整理した上で、公募・選定に進む必要がある。

包括的公有地活用事業については、活用対象とする公有地を選定する必要がある。また、市が求める開発コンセプトを明確化するとともに、事業条件を詳細化する必要がある。

エリアマネジメント業務については、民間事業者に求める業務内容、実施体制、費用負担を明確にする必要がある。

6-2 想定される課題

① その後の検討、事業化の各段階で想定される課題、懸念点等

庁舎整備事業の事業化において想定される主な課題、懸念点等は以下のとおり。

項目	課題の概要
施設規模	<ul style="list-style-type: none"> 市民、職員、議会の意見聴取を行い、それらを反映した施設計画を検討した場合、施設規模が増大する可能性がある。公共施設マネジメントの考え方に則り、適正な規模を追求する必要がある。
複合化	<ul style="list-style-type: none"> 庁舎と複合化する施設について関係者間の合意形成を図る必要がある。
基本設計のアウトプット	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ施設整備事業と庁舎維持管理業務を包括化する場合、庁舎の基本設計として必要となるアウトプットを規定する必要がある。
設計施工一括発注	<ul style="list-style-type: none"> 設計施工一括発注（DB）を行う際、シビックセンター全体に関する提案をどのように求めるか検討する必要がある。 維持管理費の削減を実現する提案の求め方を検討する必要がある。

スポーツ施設整備事業と庁舎維持管理業務の包括化事業の事業化において想定される主な課題、懸念点等は以下のとおり。

項目	課題の概要
施設規模	<ul style="list-style-type: none"> 施設規模の具体化を図る必要がある。特にメインアリーナの規模及び駐車台数について適正規模を設定する必要がある。
民間裁量	<ul style="list-style-type: none"> 施設計画及び運営内容について、民間の裁量をどの程度高めるか検討する必要がある。 本調査におけるマーケット・サウンディングでは教室事業等への意欲が示されたことから、特に運営面での裁量を検討する必要がある。
庁舎維持管理業務との包括化	<ul style="list-style-type: none"> 包括化する庁舎及び都市公園の維持管理業務について、業務内容とリスク分担を検討する必要がある。特に、コスト削減が期待される業務を明らかにする必要がある。 都市公園におけるスポーツイベントの実施など、運営面での相乗効果が発揮できる可能性を検討する必要がある。

項目	課題の概要
審査方法	<ul style="list-style-type: none"> 庁舎及び都市公園の維持管理業務を包括化した場合の審査基準、配点等を検討する必要がある。

公営住宅整備事業の事業化において想定される主な課題、懸念点等は以下のとおり。

項目	課題の概要
借上げ要件	<ul style="list-style-type: none"> 既存住宅の借上げを行う場合は、対象となる住宅の要件（面積、仕様等）や借上げ期間等を検討する必要がある。
地場企業との対話	<ul style="list-style-type: none"> 地場企業主体の官民連携事業として実施するため、地場企業との対話や官民連携事業への理解を促す必要がある。

包括的公有地活用事業の事業化において想定される主な課題、懸念点等は以下のとおり。

項目	課題の概要
対象地	<ul style="list-style-type: none"> 本調査において対象地とした 5 敷地について、包括化事業の対象とする土地を定める必要がある。
開発コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者に求める事業全体のコンセプト・目指す姿を明確にしたうえで、民間事業者との共有を図る必要がある。
事業条件	<ul style="list-style-type: none"> 事業期間や最低価格等、各種事業条件を検討する必要がある。
民間事業者の位置づけ・権利	<ul style="list-style-type: none"> 都市開発パートナーとしての役割が期待される民間事業者の位置づけや、今後の公有地活用等における権利等について検討する必要がある。

エリアマネジメント業務の事業化において想定される主な課題、懸念点等は以下のとおり。

項目	課題の概要
実施主体	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設整備事業及び公有地活用事業について、いずれの事業を実施する事業者にエリアマネジメント業務を求めるか検討する必要がある。
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> 市が求めるエリアマネジメント業務の業務内容を検討する必要がある。
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> エリアマネジメント組織の立ち上げや、地元団体等との連携の要否について方針を定める必要がある。 地元団体等との連携を求める場合は、当該団体等との調整を図

項目	課題の概要
	る必要がある。
費用負担	<ul style="list-style-type: none"> • エリアマネジメント業務の費用負担について、市が負担できる範囲を検討する必要がある。
モニタリング方針	<ul style="list-style-type: none"> • エリアマネジメント業務のモニタリング方針を検討する必要がある。

② 課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項

庁舎整備事業については、アンケート調査やワークショップ等を通じて、市民・職員・議会等の意見聴取を行うとともに、市の財政状況等を共有し、適正規模を設定する必要性について理解を促すことが重要である。また、複合化については、1-5 検討体制において示した体制に則り、庁内及び関係者との合意形成を図る必要がある。基本設計のアウトプットや DB 事業発注時の募集内容については、事業参画が想定される事業者との対話を行う必要がある。

スポーツ施設整備事業と庁舎維持管理業務の包括化事業については、整備から運営の一体的な官民連携事業として実施することを想定しているため、民間裁量のあり方や包括化業務については、丁寧な官民対話に基づき、内容を定めることが肝要である。また、審査方法については、本事業に含まれる各業務について、技術点と価格点の求めるバランスを明確にして検討する必要がある。

公営住宅整備事業については、他市へのヒアリング等、借上げ方式の事例調査等を詳細に行い、施設要件を定める必要がある。また、セミナーや官民対話の場を積極的に設定することにより、地元企業の理解、参画を促すことが求められる。

包括的公有地活用事業については、民間がリスクを負う都市開発事業であることから、丁寧な官民対話に基づき、事業条件等を定める必要がある。また、シティセールス等、中長期的な都市戦略に基づいた検討が必要である。

エリアマネジメント業務については、事例視察等を通じて、実際にエリアマネジメント業務が実施されている地域における効果や課題を把握するとともに、民間事業者との対話を通じて、どの程度の業務内容を求めることが現実的か把握する必要がある。