

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

2) 路線バス・レイクライン

対象地近隣の乃木駅バス停に停車するバス路線としては、便数の多い南循環線をはじめ、複数の路線バスが対象地近くを運行している。また、対象地の最寄バス停である西嫁島二丁目には、観光客向けのレイクライン（夕日観賞コース）が3～4本/日のみ運行しており、これらバス路線の対象地への接続が想定される。

表 22 対象地への呼び込みが想定される路線

運営主体	路線名
市営バス	<ul style="list-style-type: none"> ・南循環線 ・第4路線 市立病院・平成町車庫・商業高校・松江駅⇄大海崎・八束町 ・第6路線 市立病院・平成町車庫・西津田七丁目⇄松江しんじ湖温泉駅・福祉センター・ソフトビジネスパーク ・レイクライン
一畑バス	<ul style="list-style-type: none"> ・玉造線 ・大東線



出典：地理院地図より作成

図 36 対象地周辺の交通の状況

3) シャトルバス

国内で運行されているシャトルバスの事例（社会実験を含む）を各 HP 等から情報収集し、整理した。その中からパーク&バスライドの事例であり、観光利用であるもの、また走行距離等の観点から松江市の状況に近いものとして 4 例を抜粋し、HP 等では収集できない運営主体や費用設定の考え方等について、実施自治体にヒアリング調査を実施した。

以下に、事例の整理結果のまとめを示す。なお、個別の事例については、次頁以降で整理する。

表 23 事例整理結果のまとめ

項目	国内事例調査まとめ	ヒアリング結果まとめ
運営主体	<ul style="list-style-type: none"> ・行政が運営しているところが多い ・民間が運営し、行政が補助を出す例もある ※一時情報で把握できる範囲での整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・行政が運営している例や行政と行政や各種事業者等で構成される協議会が協働し、運営している例がある ・今後、地域主体の運営への移行を検討している自治体もある
運行期間	<ul style="list-style-type: none"> ・運行期間を限定し、観光ピーク時などのみ運行している例が多い ・通年で運行するものは、市民利用が考えられる例や観光地としてのポテンシャルが高い施設等を結ぶ便である傾向がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・運行期間を限定し、観光ピーク時などのみ運行している例が多い
料金設定	<ul style="list-style-type: none"> ・走行距離が比較的長い便を除くと、運賃は、500 円以下であり、無料や 100～200 円程度の例が多い 	<ul style="list-style-type: none"> ・駐車場料金・シャトルバス運賃ともに無料の例が多い ・料金設定については、利用促進のため、有料化の予定はない例、過去に値下げをした例、現在、無料だが支払い意思額の調査結果から今後、有料化を検討している例など、自治体によって多様な考え方がみられる
備考		<ul style="list-style-type: none"> ・パーク&バスライドの取組みが、渋滞解消に寄与した例がある一方で、更なる利用促進に向けた取組みを課題としている例もみられる

表 24 シャトルバスの運行事例

NO	地方	市町村	運営主体	運賃	駐車場料金 (P&Rのみ)	運行期間		日便数 (概算)	年運行本数 (概算)	目的	走行距離 (図上計測)	備考
1	北海道・東北	A 町	官	無料	無料	期間限定	7月の土日祝	39	3	観光	約 8.6km	・パーク&バスライドの取組み ・利用者へは、施設等の割引券を配布
2	北海道・東北	B 市	-	210~300円	-	通年	4~10月は増便	6~13	365	観光・市民利用	約 13.7km	・駅・空港間を結ぶ便
3	北海道・東北	C 市	官	500円	-	期間限定	GW・夏休み ・行楽シーズン	3~4	135	観光	約 40km	
4	北海道・東北	D 市	-	200円	-	通年		10	365	観光・市民利用	約 15.5km	・新幹線駅・フェリターミナルからの2次交通を担う便
5	北海道・東北	E 市	-	2000円	-	期間限定	6~11月の土日祝, 8月中の20日程度	3~4	70	観光	約 67.3km	
6	関東	F 市	官	無料	-	通年		30	365	市民利用	約 2~2.5km	・鉄道駅と市民が利用するスポーツ・レクリエーション施設を 接続する便
7	関東	G 市	官	無料	無料	期間限定	GW	36	7	観光	約 7.6km	・パーク&バスライドの取組み ・同地区で、別途パーク&バスライド(路線バス)の社会実 験実施中
8	関東	H 村	-	無料	-	通年	土日祝	5	120	観光・市民利用	約 11km	・観光地の他、公民館や会議所等を周遊する便
9	関東	I 区	官	210	-	通年	土日祝	20	120	観光	約 10~13km	・鉄道駅と日本有数の規模を誇るコンベンションセンター等 を周遊する便
10	関東	J 市	官・民	無料	1,000円	期間限定	年始・7月・8月以外	24	100	観光	約 5km	・パーク&バスライドの取組み ・シャトルバス、路線バス・JRの指定区間が一日自由に乗り 降りできるフリーチケットを提供、その他協賛店の割引な どを実施
11	関東	K 市	-	500円	-	通年	土日祝, 夏季・年末年始は 毎日運行	6	170	観光	約 11km	・鉄道駅と日本有数の観光地を結ぶ便
12	中部	L 市	-	無料	-	期間限定	GW・夏休み等		6	観光		・パーク&バスライドの取組み
13	中部	M 町	-	150円	-	期間限定	GW・盆・連休	6~7	35	観光	約 2.5km	
14	中部	N 町	-	500円	-	期間限定	7~9月の土日祝・盆	7~12	30	観光	約 9km	
15	中部	O 町	-	500円	-	期間限定	4~11月 (月10~30日運行)	7~14	120	観光	約 19km	
16	中部	P 市	民	200円	-	期間限定	4~11月	4	240	観光	約 9.5km	・市が事業運営にかかる費用を助成
17	近畿	Q 市	-	100円	-	通年	年末年始は減便	16~27	299	観光	約 9.1km	・鉄道駅と日本有数の観光地を結ぶ便
18	近畿	R 市	官・民	無料	1,000円	期間限定	GW・年末年始		10	観光	約 7km	・パーク&バスライドの社会実験
19	近畿	S 市	官	無料	無料	期間限定	10~11月の土日祝	15~23	8	観光	約 4.8km	・パーク&バスライドの社会実験 ・シャトルバス利用者は、観光施設の入場料等が割引
20	中国・四国	T 市	民	100円	-	通年	GW・夏休み・11月に 増便	17~22	365	観光	約 5.2km	・鉄道駅と日本有数の観光地を結ぶ便
21	中国・四国	U 市	官	無料	無料	期間限定	GW, 9月~11月の土日祝	21	35	観光	1.5km	
22	中国・四国	V 市	-	470~1000円	-	通年		10	365	観光・市民利用	約 29.5km	・都市間を結ぶ便
23	中国・四国	W 市	官・民	無料	-	期間限定	8月上旬~9月	2~3	50	観光	約 6~12.5km	
24	九州・沖縄	X 町	-	100円	無料・500円	期間限定	GW・盆・連休	21	35	観光	約 7km	・パーク&バスライドの取組み

表 25 ヒアリング結果のとりまとめ

	A 町	R 市	S 市	U 市
概要	・臨時駐車場と観光地(農園)周辺をシャトルバス結ぶ P&R の取組み	・臨時駐車場と観光地(寺社)周辺をシャトルバス結ぶ P&R の取組み	・臨時駐車場と観光地(寺社)周辺をシャトルバス結ぶ P&R の社会実験	・臨時駐車場と観光地(まちなみ)周辺をシャトルバス結ぶ P&R の取組み
導入背景 ・目的	・観光ピーク時の 7 月の 3 連休に発生している、観光地周辺における交通渋滞の解消に向け、行政や地域の観光事業者で構成される「検討会」による検討を踏まえ、無料シャトルバスの運行(パーク&バスライド)を実施	・観光ピーク時の GW、年末年始に観光地周辺に発生している交通渋滞の解消のため、シャトルバスの運行(パーク&バスライド)を実施 ・シャトルバスの運行と併せて、一部道路について、シャトルバス専用レーンの設置や通行止め、一方通行などの規制を実施	・観光ピーク時の行楽シーズンやイベント時に観光地周辺で交通渋滞が発生し、交通事故リスクが増大している ・交通渋滞を解消し交通安全を確保すること、また市全体の公共交通の利用促進への波及を目的として、シャトルバスの運行(パーク&バスライド)の社会実験を実施	・観光ピーク時の行楽シーズンやイベント時に発生している観光地周辺における交通渋滞の解消のため、シャトルバスの運行(パーク&バスライド)を実施
運営主体	・行政が運営している。 ・シャトルバスの企画運営補助は、建設コンサルタントへ委託し、バスは一部、町役場のバスを使用している ・次年度以降は、運営を地域主体に移行していくことを予定している	・行政と行政・商工会で構成される協議会が協働で運営。(行政:シャトルバスや警備を民間に発注、協議会:駐車場料金の徴収や看板設置など) ・以前は、協議会のみで運営	・行政・学識・観光協会等で構成される協議会が企画し、行政が運営	・行政が運営
運行期間	・期間限定で運行(7 月の 3 連休) ・年運行日数:3 日(概算)	・期間限定で運行(GW、年末年始) ・年運行日数:10 日(概算)	・期間限定で運行(10 月~11 月の土日祝) ・年運行日数:8 日(概算) ・現段階では、運行期間を拡張する予定はない	・期間限定で運行(GW、9~11 月の土日祝) ・年運行日数:35 日(概算)
運行距離 (図上計測)	・約 8.6km(駐車場から複数の観光地周辺を周遊)	・約 7km(駐車場から観光施設周辺までピストン輸送)	・約 4.8km(駐車場から観光施設周辺を周遊)	・約 7km(駐車場から観光施設周辺までピストン輸送)
運行本数(概算)	・9:30~15:00 の間に概ね 10 分間隔で運行 ・日運行本数:39 本	・8:45~15:30(ピーク後は 9:00~15:00)の間に運行	・9:00~16:00(イベント時は 17:00)の間に概ね 20 分~30 分間隔で運行 ・日運行本数:15 本(イベント時は 23 本)	・10:00~17:30 の間に概ね 15~20 分間隔で運行 ・日運行本数:21 本
料金	・運賃:無料 ・駐車場:無料 ・アンケート調査により、支払い意思額を調査しており、今後有料化する可能性が有る	・運賃:無料 ・駐車場:有料(1,000 円) ・以前は、駐車料金を 1,500 円としていたが、利用促進のため、1,000 円へ値下げ	・運賃:無料 ・駐車場:無料 ・料金については、今後、社会実験の結果から検討する予定	・運賃:無料 ・駐車場:無料 ・収益を見込むものではなく、あくまで渋滞解消を目的としているため、利用促進の面から、今後の有料化の予定無し
駐車場規模	・約 500 台(公有地を臨時駐車場として活用)	・約 5,000 台(公有地を臨時駐車場として活用) ・その他、民間の空き地を活用	・約 150 台(公有地を臨時駐車場として活用) ・社会実験の結果から、駐車場へ休憩施設等の付帯施設の導入可能性有り	・約 150 台(市役所駐車場の一部を開放)
利用状況	・ピーク時にはシャトルバスがほぼ満員の状況であり、最大日駐車台数は、キャパシティ 500 台の約 2 割 ・パーク&バスライド取り組み前後で、観光地周辺の渋滞長の減少、来訪者の平均観光立寄箇所数・平均滞在時間が増加	・最大日駐車台数は、キャパシティの 5,000 台の約 8 割	・最大時間当たり駐車台数は約 170 台 ・パーク&バスライド取り組みにより、観光施設周辺道路の自家用車の平均速度が増加	・年々シャトルバス利用者数が増加 ・H30 年は、約 25,000 人が利用
利用促進	・P&R 駐車場の手前で看板等を設置し、シャトルバスの情報提供を実施 ・シャトルバス利用者へは、観光施設の割引チケットを配布	・歩行が困難な人を対象とし、観光施設の直近まで運行するシャトルバスも運行	・シャトルバス利用者へは、観光施設の割引チケットを配布	
備考	・今後、運営主体となる地域が、各種観光パンフレット記載等を行うなど情報発信し、地域経済へ波及効果を与え、地域全体の発展へ繋げることが必要	・協議会が運営する部分については、P&R 駐車場とそれ以外の有料市営駐車場の収益分により実施。ただし、運営費>収益	・観光地周辺でイベントが行われていない時期の利用促進が必要 ・今後 2 年は、継続して社会実験を実施する予定	

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (鳥根県松江市)

4) シェア・レンタル型交通

① レンタサイクル

レンタサイクルは、月極めの契約(定期利用)や、当日利用ができる貸し自転車である。1台の自転車を複数の人が使うことにより、自転車の有効利用が図られるとともに、観光促進、地域振興、公共交通の機能の補完などを目的に多くの都市で導入が進められている。

表 26 レンタサイクル導入事例

	広島県尾道市	鳥取県鳥取市	石川県金沢市
実施主体	・(一社)しまなみレンタサイクル協会	・(一社)鳥取市観光コンベンション協会	・実施主体:金沢市 ・運営:(株)日本海コンサルタント
運行期間	・通年	・通年	・通年
乗車料金	・大人:1日1,000円～ ※保証料:1,000円	・窓口によって料金に変化 ・一回500円 or 0円～	・基本料金200円/日 ・30分後ごとに200円の追加料金
利用方法	・HPで予約	・予約不可 ・指定駐車場の窓口で手続	・サイクルポート端末または、事務局窓口にて登録 ・予約不可
概要	・尾道市と今治市、しまなみ海道沿いの島内に複数ターミナルが設置されており、自転車でしまなみ海道を散走することが出来る ・自転車はどのターミナルにも返却が可能である。(自転車の種類によっては、借りたターミナルのみの返却、また、同島内のターミナルに返却した際にも保証料を返却)	・鳥取市中心部に2箇所サイクルポートが設置されており、自転車に乗ってまちなかの観光を楽しむ ・レンタサイクル特典ガイドマップが作成されており、レンタサイクルキーと併せて、対象観光施設に提示すると様々な特典を受けることが出来る。(平成30年度は市内14施設が対象)	・金沢市内に22箇所のサイクルポートがあり、自転車に乗ってまちなか巡りが出来る ・一回の乗車時間が30分以内であれば、基本料金のみで何回でも利用することが出来る。 ・市内の宿泊施設等と提携しており、提携している施設の宿泊客は、施設の窓口で、レンタサイクルの利用登録が可能

5) 乗合型交通

① ベロタクシー

ベロタクシーはドイツで開発された、燃料を使わないモビリティ（自転車タクシー）である。標準的な形の車両は、全長約 3m、幅約 1m、高さ約 1.8m であり、電動アシストシステムや変速システムが装備されているものもある。

ベロタクシーは、二酸化炭素を排出しない環境にやさしいモビリティであることから、NPO 法人等が「環境まちづくり」を目的として導入するケースがある。また、比較的狭いエリアにおける周遊性の高さから「観光まちづくり」の観点からの導入されるケース、その他、ベロタクシーの収入のほとんどはラッピング広告による広告収入で占められていることから、元々広告代理店を営んでいる事業者が広告・宣伝を目的として導入するケースもある。ただし、ドライバーは学生アルバイトが多く、継続的に働く学生を確保するのは難しい課題がある。

表 27 ベロタクシーの導入事例

	北海道札幌市	宮城県仙台市・松島町	島根県大田市
実施主体	・NPO 法人エコ・モビリティサツポロ	・(株)イト	・ライナス・ワン株式会社
運行期間	・4～11 月	・4 月～11 月	・通年(天候により運休)
運行形態	・レンタル／有償走行	・有償走行	・有償走行
乗車料金	・初乗り 500m まで 300 円 ・以降 100m ごとに +50 円 ・貸切 3,000 円／時	・初乗り 500m まで 300 円 ・以降 100m ごとに +50 円 ・貸切 5,000 円／時	・規定区間片道 1,000 円～ ・貸切 6,300 円／時
利用方法	・走行中のベロタクシーに合図 ・電話予約可	・走行中のベロタクシーに合図 ・送迎予約可	・走行中のベロタクシーに合図 ・電話・メール予約可
概要	・NPO 法人エコ・モビリティ サツポロが、地球温暖化防止の観点から、環境に配慮した交通手段を活用したまちづくりに貢献するため、2008 年から運行を開始 ・運行エリアは、札幌市中心部であり、有償走行及びレンタルが可能	・広告デザイン等を行っている制作会社である株式会社イトが、広告塔としてベロタクシーを運用 ・運行エリアである仙台駅を中心とした半径 2km 圏内を、ドライバーとコミュニケーションを楽しみながらゆっくりと街なか散策を楽しめる	・運行エリアは、石見銀山周辺であり、世界遺産石見銀山と神話の国出雲の散策を楽しめる ・ベロタクシーで車椅子を牽引することも出来るため、歩行が困難な人も乗車が可能

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

② グリーンスローモビリティ

時速 20 km未満で公道を走る事が可能な 4 人乗り以上の電動モビリティである。環境省及び国土交通省によると、特徴としては、「Green: CO2 排出量が少ない電気自動車」、「Slow: 時速 20km 未満なので観光にぴったり」、「Safety: 速度制限で安全。高齢者も運転可」、「Small: 小型なので狭い道でも問題なし」、「Open: 窓がない開放さが乗って楽しい」が挙げられている。車両タイプは、4~7 人乗りのゴルフカートタイプ、10~16 人乗り電動低速バスタイプがある。

交通空白地帯における住民の交通手段としての活用やパーク&ライドの車両など観光客向けモビリティとしての活用、シンボル性の高さから地域ブランディングとしての活用などが期待される。

表 28 グリーンスローモビリティの導入事例

	大分県姫島村	群馬県桐生市	京都府伊根町
実施主体	・姫島エコツーリズム協議会	・桐生市	・和東町地域力推進協議会
運行期間	・不定休	・通年(土日祝) ・運休日有り	・実証実験 ・平成 29 年 7 月~8 月
運行形態	・レンタル	・定時運行	・定時運行
乗車料金	・2,500 円/時~	・無料	・無料
利用方法	・予約不要、ただし予約者優先でレンタル	・予約不可	・予約不可
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ランドカーの特性を活かし、観光ガイドとゆっくりと周遊ができ、島の景色や波の音、潮の香りを楽しめる ・低速であるため、狭隘な道路や旅行時のなれない道路における高齢者ドライバーの事故被害の低減にもなる 	<ul style="list-style-type: none"> ・桐生駅から、観光スポットを巡るコースが 2 ルート設定されている ・車内では、桐生の歴史や観光スポットについて、ガイドが行われており、観光客向けのモビリティとして導入している 	<ul style="list-style-type: none"> ・伊根浦地区は、重要伝統的建造物群保存地区であるが自家用車が流入しやすい状況である ・このため、歩車分離を進めるとともに、路線バスや駐車場を利用する観光客の短距離の移動需要に対応した、クリーンで安全な移動手段として、グリーンスローモビリティの活用を検討

(5) 機能の規模設定

対象地において、集客機能・交通結節機能・ネットワーク機能の各施設規模を把握するため、「(3) 交通結節機能」で設定した P&R 駐車・一般車の駐車・観光バス用駐車台数を基に、施設利用計画を作成した。

[施設配置の考え方]

- ・対象地へのアクセス道路は、対象地東側の道路からとする。
- ・P&R 及び一般車駐車場は、対象地内での車両動線を短くして、施設利用面積を多く確保するため、対象地東側道路方面に配置する。
- ・集客機能施設は、宍道湖の眺望を期待してもらえるよう、国道 9 号側に配置する。
- ・観光バス駐車場は、安全性・利便性のため一般車両との動線を分離するとともに、集客機能施設とのアクセス性を考慮して、対象地南側に配置する。
- ・路線バスの乗降場についても集客機能施設寄りに設置した。

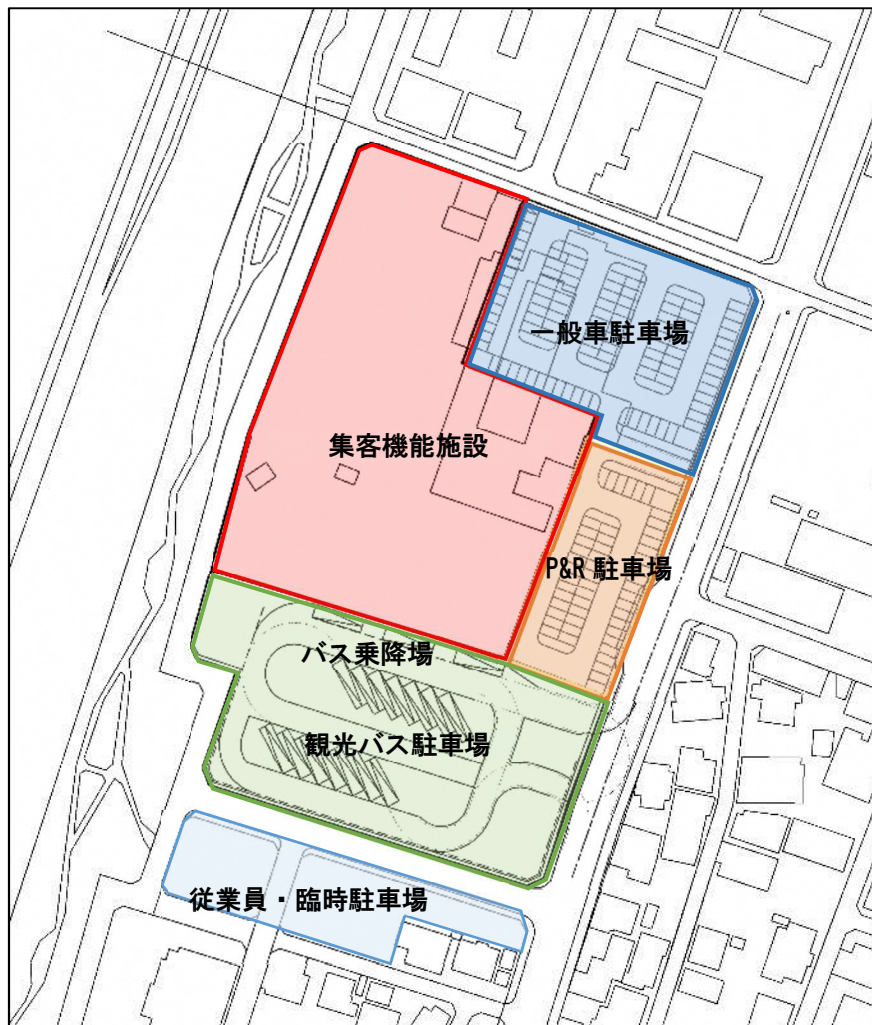


図 37 施設利用計画図

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

表 29 施設利用計画

施設項目	面積	備考
バスターミナル(観光バス駐車場・バス乗降場)	5,245 m ²	
P&R 駐車場	1,710 m ²	51 台分
集客機能施設	7,630 m ²	
一般駐車場	3,095 m ²	99 台分
職員・臨時駐車場	1,650 m ²	
合計	19,330 m ²	

表 30 概算事業費

施設項目	事業費
バスターミナル(観光バス駐車場・バス乗降場)	206,000 千円
P&R 駐車場	38,000 千円

※消費税を含まない金額

4. 事業化検討

4-1. 基本的な考え方

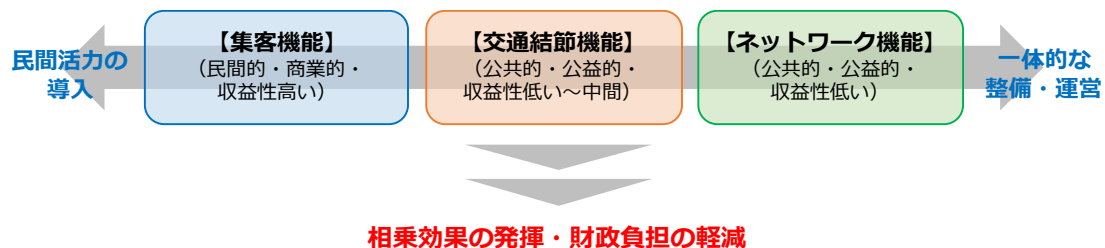
(1) 従来型事業に対する課題認識

前述の通り、従前から、自治体が集客機能を誘導したり、P&R 駐車場等の交通結節機能を整備する事業は行われている。また、路線バス等の地域公共交通（ネットワーク機能）も自治体により運行されている。しかし、従来はこれら「集客機能」「交通結節機能」「ネットワーク機能」はばらばらに、特段の関連性なく整備・運営されている。特に、「集客機能」と「交通結節機能およびネットワーク機能」が分離している。

これは、集客機能が公的不動産活用などの不動産開発事業であり、多くの場合、民間主導の事業であるのに対し、交通結節機能およびネットワーク機能は交通政策に関わる公共主体の事業である点が原因であると思われる。また、公的不動産活用は都市整備系部署が担うのに対して、交通結節機能およびネットワーク機能は公共交通系部署が担うという、いわゆる縦割りの組織体制も原因の一つと思われる。

しかし、民間の私鉄企業が沿線の不動産開発を行うことにより、乗降客数の増加を図っていることから明らかなとおり、これら 3 つの機能は互いに有機的な関係を持った中で整備・運営されることで相乗効果を発揮するものである。

そこで本事業の事業化検討では、これら 3 つの機能の一体性を確保するための事業手法を検討することとする。



(2) 検討プロセス

本事業において、集客機能と交通結節機能は、対象地内における整備・運営事業であるのに対して、ネットワーク機能は対象地と中心市街地を結ぶバス運行事業である。また事業を担うプレイヤーも、集客機能と交通結節機能の整備・運営は同一事業者が実施し得るが、バス運行事業は別のプレイヤー（バス事業者）が担うこととなる。

したがって、本調査では、①集客機能と交通結節機能の整備・運営スキームの検討、②ネットワーク機能の実施スキームの検討、③集客機能、交通結節機能、ネットワーク機能の連携スキーム、の順に調査検討することとする。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

4-2. 集客機能と交通結節機能に関する事業手法等の検討

(1) 参考にした類似事例

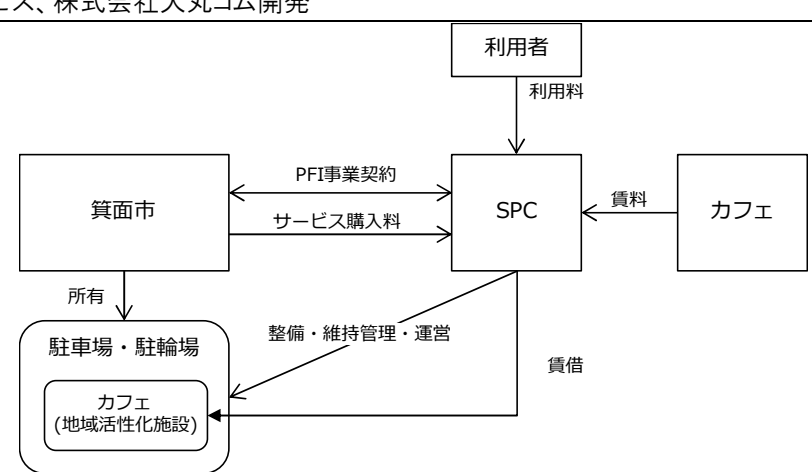
交通結節機能に関する事例調査として、駐車場 PFI 事業について調査した。

1) 箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業

老朽化した駅前駐車場・駐輪場の建替え及び大規模修繕をPFI事業によって実施した事例である。整備および維持管理の効率性に加えて、良好な景観の形成及び回遊性創出による地域の活性化を目指している。

業務内容では、駅前駐車場・駐輪場の整備・維持管理・運営に加えて、地域活性化施設の運営、及び周辺道路の美装化などが求められている。また地域活性化施設については、SPCからテナントへの転貸を認めており、SPCの収益性向上に配慮されている。

表 33 駐車場 PFI 事業の例①

施設概要	自走式立体駐車場:普通車 275 台以上、二輪車 25 台以上 駐輪場:自転車 719 台以上、原動機付自転車 115 台以上
事業手法	建替える駐車場・駐輪場については PFI(BTO)、大規模修繕を行う駐車場については、PFI(RO)の組み合わせ。 駐車場・駐輪場の一部に導入する地域活性化施設については、市から SPC に貸し付ける(定期建物賃貸借契約)。
事業期間	20 年
予定価格	1,200 百万円
VFM	38.3%(特定事業選定時)
民間ノウハウの発揮	飲食の提供や飲食物その他の物品の販売など、回遊性を創出し、地域の活性化に資するための施設の導入が求められており、実際にカフェが導入された。 また提案事業として、周辺道路の美装化や、周辺商業施設の活性化に資する事業、レンタサイクル等が求められており、事業者からは、道路の美装化と、市の観光への支援等に関する提案がなされた。
選定事業者	代表企業:白青舎 構成員:株式会社大建設計、前田建設工業株式会社、株式会社日本駐車場サービス、株式会社大丸コム開発
スキーム図	 <pre> graph TD User[利用者] -- 利用料 --> SPC[SPC] SPC -- PFI事業契約 --> City[箕面市] City -- サービス購入料 --> SPC Cafe[カフェ] -- 賃料 --> SPC SPC -- 賃借 --> Cafe SPC -- 整備・維持管理・運営 --> Cafe City -- 所有 --> Station[駐車場・駐輪場] Station --> Cafe Cafe --- CafeText["カフェ (地域活性化施設)"] </pre>

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

2) 東京都稲城市立病院新駐車場整備運営事業

老朽化した稲城私立病院駐車場の建替え事業を PFI 事業として実施した事例である。民間事業者には、効率的な事業実施に加えて、最新技術の導入等による利用者サービスの向上が目指されている。

また、不特定多数の利用者がいる既存施設（病院施設）に併設される駐車場のため、患者や高齢者の安全性が求められているほか、病院全体の統一感に配慮した施設計画等が求められている。

表 34 駐車場 PFI 事業の例②

施設概要	自走式立体駐車場:330 台以上 平面駐車場:車椅子利用者 6 台、救急車 4 台
事業手法	DBO 方式。Operation の段階では、事業者は指定管理者に指定される。
事業期間	15 年
予定価格	1,643 百万円
VFM	0.63%(入札時)
民間ノウハウの発揮	最新技術の導入や、患者・高齢者の安全性への配慮、病院全体の統一感に配慮した施設計画が求められており、事業者からは工事期間中のクレーム対応窓口設置や、幅広のスロープ、屋上庭園の設置等が提案された。
選定事業者	代表企業:内藤ハウス 構成員:日総建、ハリマビシステム
スキーム図	<p>The diagram illustrates the PFI scheme. On the left, '稲城市' (Risho City) is shown. It has a '所有' (Ownership) relationship with '駐車場' (Parking Lot) and '既存施設' (Existing Facility). A '設計施工一括請負契約' (Design and construction lump-sum contract) is between the city and the '建設会社' (Construction Company) within the 'コンソーシアム' (Consortium). '整備費' (Maintenance fee) flows from the construction company to the city. The city '指定管理者指定' (Designates manager) and '指定管理料' (Designates management fee) to the '維持管理・運営会社' (Maintenance and operation company) within the consortium. '利用者' (Users) pay '利用料金' (Usage fee) to the maintenance company. The maintenance company provides '整備・運営' (Maintenance and operation) to the parking lot and '撤去' (Removal) to the existing facility.</p>

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

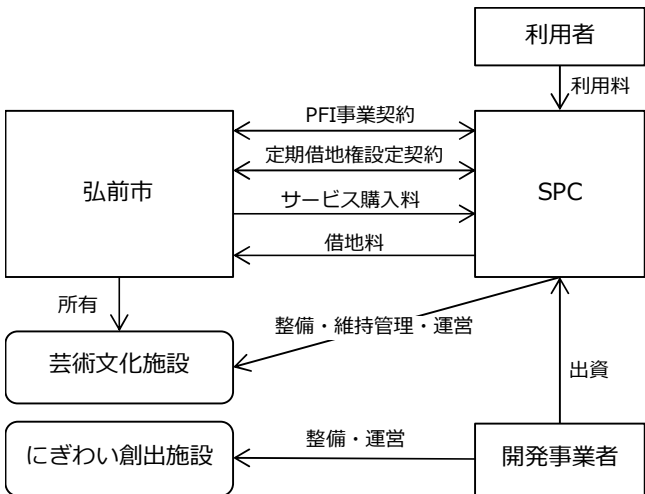
次に、PFI や DBO による公共施設整備事業と定期借地事業を組み合わせている事例と、定期借地方式によって施設を整備後、市がその一部を賃借している事例を調査した。

3) 弘前市吉野町緑地周辺整備等 PFI 事業

市が所有する煉瓦倉庫を活用して芸術文化施設（美術館）を整備する事業である。芸術文化施設は PFI(RO)方式で実施している。また芸術文化施設に隣接する市有地に定期借地権を設定して、自主事業として独立採算によるにぎわい創出施設の導入を求めている。事業者からは地産品を活用した飲食店が提案された。

自主事業を実施する事業者は、PFI 事業者である SPC への出資が求められているのに加えて、事業契約書の中で両者の協力が義務付けられており、資本面・契約面の双方によって、PFI 事業部分と定期借地事業部分の連携が担保されている。

表 35 駐車場 PFI 事業の例③

施設概要	大正時代建設の煉瓦倉庫を活用。 延床面積:3,933 m ²
事業手法	PFI(RO)+定期借地方式
事業期間	15 年
予定価格	4,210 百万円
VFM	7.8%(特定事業選定時)
民間ノウハウの発揮	自主事業として独立採算によるにぎわい創出施設の導入を求めており、事業者からは地産品を活用した飲食店が提案された。
選定事業者	代表企業:スターツコーポレーション 構成員:株式会社大林組、スターツ CAM 株式会社、株式会社南建設、株式会社西村組、株式会社 NTT ファシリティーズ、エヌ・アンド・イー株式会社、スターツファシリティサービス株式会社
スキーム図	 <p>The diagram illustrates the project structure. At the top, '利用者' (Users) pay '利用料' (Usage fees) to 'SPC'. 'SPC' is connected to '弘前市' (Matsue City) via four bidirectional arrows: 'PFI事業契約' (PFI Business Contract), '定期借地権設定契約' (Regular Leasehold Right Setting Contract), 'サービス購入料' (Service Purchase Fee), and '借地料' (Lease Fee). '弘前市' owns ('所有') the '芸術文化施設' (Art Culture Facility). 'SPC' provides '整備・維持管理・運営' (Maintenance, Management, and Operation) for the '芸術文化施設'. '開発事業者' (Developer) provides '整備・運営' (Maintenance and Operation) for the 'にぎわい創出施設' (Vitality Creation Facility) and makes '出資' (Investment) in 'SPC'.</p>

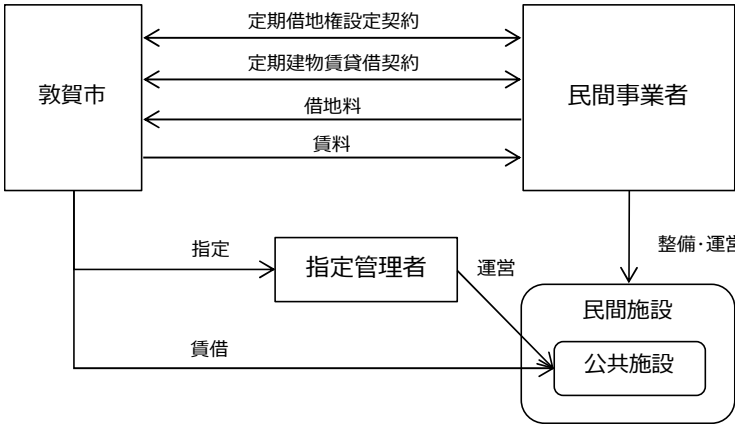
公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

4) 敦賀駅西地区土地活用事業

北陸新幹線の延伸および新幹線敦賀駅の開業を見据え、敦賀駅前に立地する約 8,000 m² の市有地に定期借地権を設定し、商業施設及び宿泊施設を誘導する事業。民間事業者が整備する施設の一部を市が賃借し、公共施設を導入する。

公共施設の維持管理・運営については、市が別途、指定管理者を募集中である。募集要項では、市有地の活用事業者と指定管理者の双方に対して、相手方と連携して事業を進めることが求められている。

表 36 駐車場 PFI 事業の例④

施設概要	敷地面積:Aゾーン 4,337.7 m ² 、Bゾーン 3,638.06 m ²
事業手法	定期借地方式によって民間事業者が施設を整備した上で、市と民間事業者が定期建物賃貸借契約を締結し、公共施設を導入。
選定事業者	優先交渉権者: 青山財産ネットワークス、Hifリゾート
スキーム図	

(2) 事業手法・スキームの整理

1) 事業範囲

事業手法を整理するに際し、集客機能と交通結節機能に関する業務範囲を下表のとおりとする。

表 37 集客機能及び交通結節機能の整備に係る主な業務内容

業務内容	担うプレイヤー
集客機能の設計	設計事務所(デベロッパーからの委託)
集客機能の工事	建設会社(デベロッパーからの請負)
集客機能の維持管理運営	デベロッパー
交通結節機能の設計	設計事務所または建設会社
交通結節機能の工事	建設会社
交通結節機能の維持管理・運営	維持管理会社または駐車場運営会社

※既存施設の解体は含まない。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

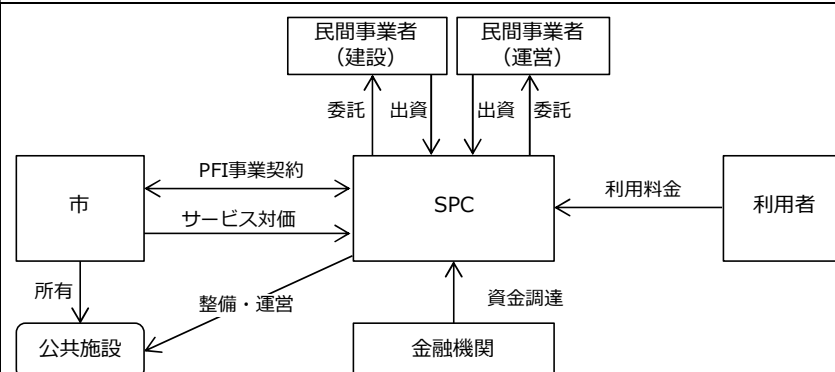
2) 個別の事業手法の整理

交通結節機能 (P&R 駐車場とバスターミナル) については、公共工事として発注することも考えられることから、事業手法としては DBO と PFI(BTO) が考えられる。また、集客機能については民間事業者による事業実施が期待されることから、定期借地または土地売却が考えられる。ここでは、これら個別の事業手法の概要を述べる。

【PFI-BTO 方式】

設計・施工・維持管理・運営を一括で発注する 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。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。

表 38 PFI(BTO)方式の概要

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・維持管理・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・維持管理・運営等を実施する。 ・民間事業者が資金調達を行う。 ・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。
スキーム図	 <pre> graph TD City[市] -- "PFI事業契約" --> SPC[SPC] SPC -- "サービス対価" --> City SPC -- "整備・運営" --> Facility[公共施設] Facility -- "所有" --> City Contractor[民間事業者
(建設)] -- "委託" --> SPC SPC -- "出資" --> Contractor Contractor -- "委託" --> SPC SPC -- "出資" --> Operator[民間事業者
(運営)] Operator -- "委託" --> SPC Financial[金融機関] -- "資金調達" --> SPC User[利用者] -- "利用料金" --> SPC </pre>

なお、PFI には、PFI-BTO のほか、以下に示す手法があるが、事業期間中に定期的な改修が行われる可能性や、独立採算による民間事業に近い運営がなされる可能性は低く、民間事業者が施設を所有するインセンティブは見当たらないため、本事業では PFI-BTO 方式のみを検討対象とする。

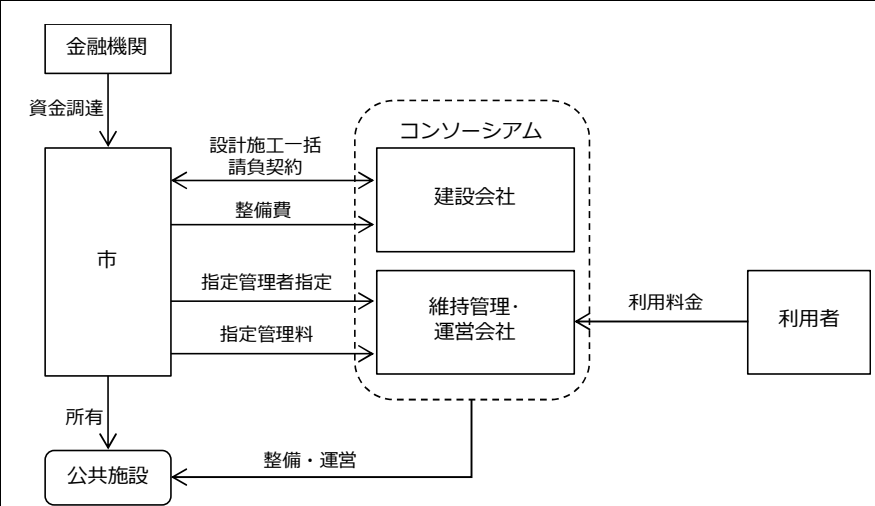
表 39 PFI の事業方式

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。

【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。契約は、事業全体を規定する基本契約に加えて、設計施工一括契約（工事請負契約の一種）と、指定管理者の指定を行う。PFI に類似するため「PFI 的手法」と呼ばれる。

表 40 DBO 方式の概要

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	・PFIと同様、10年～20年程度が一般的。
スキーム図	 <p>The diagram illustrates the DBO (Design-Build-Operate) scheme. It shows the flow of funds and responsibilities between several entities: <ul style="list-style-type: none"> 金融機関 (Financial Institution): Provides funding to the 市 (City) for capital raising (資金調達). 市 (City): Owns the 公共施設 (Public Facility) and issues a Design-Build contract (設計施工一括請負契約) to the 建設会社 (Construction Company). It also designates the 維持管理・運営会社 (Maintenance and Operation Company) as the designated manager (指定管理者指定) and pays a designated management fee (指定管理料). 建設会社 (Construction Company): Provides maintenance fees (整備費) to the 市 and performs maintenance and operation (整備・運営) of the public facility. 維持管理・運営会社 (Maintenance and Operation Company): Part of a コンソーシアム (Consortium) along with the construction company, it receives a utilization fee (利用料金) from the 利用者 (Users). 利用者 (Users): Pay the utilization fee to the maintenance and operation company. </p>

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

【定期借地方式】

借地借家法を根拠法令とする方式で、普通借地権と異なり、契約によって定めた借地期間終了後、更新のできない借地権を設定する。定期借地権の種類は下表の 3 種類がある。

表 41 定期借地権の概要

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 借地権設定方式	30 年以上	<ul style="list-style-type: none"> 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。 建物は撤去せずに土地を返還する。
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。住宅の整備も可能。 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。
(参考)普通借地権 設定方式	30 年以上	<ul style="list-style-type: none"> 用途制限なし。 契約期間満了時に、借地権者が契約の更新を申し出た際、地主側に正当な事由がない場合は、更新が可能。

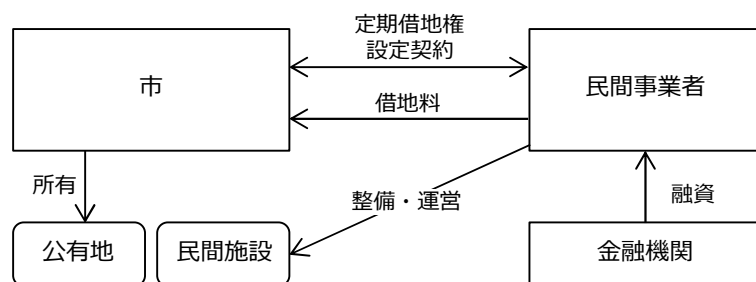


図 38 定期借地方式のスキーム図

【土地売却方式】

公有地の売買については、以下の 2 ケースが考えられる。本事業においては、誘導する機能に市の政策目的が反映されていることから、土地売却の場合は、条件付き売却が想定される。

表 42 土地売却の方式

方式	借地期間	概要
単純売却方式	—	・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	—	・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

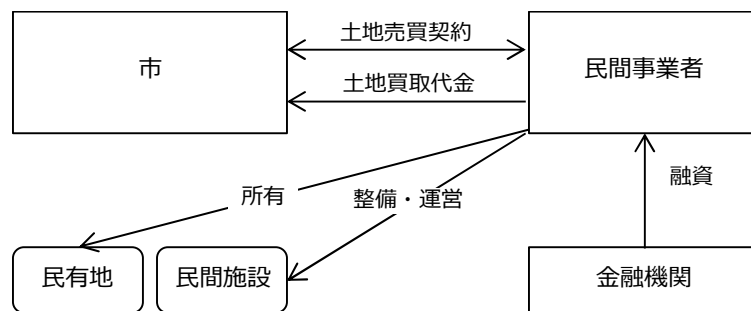


図 39 土地売却方式のスキーム図

3) 集客機能に導入が考えられる事業手法の整理

集客機能の整備手法については、定期借地方式と土地売却方式が考えられる。それらについて、以下4つの視点から評価した。

① 利活用方針に関する市の意向反映

定期借地方式の場合、土地利用や導入機能等について定期借地権設定契約において規定し、それに反した活用がなされるときには、契約解除が可能である。また、土地の転貸についても事前に市の承諾を得た場合のみ認めることができる。すなわち、事業当初の市の契約の相手方に対して、土地所有者である市が一定程度の関与・監督が可能となることから、市の意向反映が可能である。

一方、土地売却方式の場合、利活用方針について制限をかけ、それに反した場合に土地の買戻しが行えるのは一般的に売却後10年までであり、それ以降は土地所有者である民間事業者の判断に任されることとなる。民間事業者が事業当初とは別用途での活用や、別事業者への転売を行う際に、市がそれを規制することは困難である。したがって、当項目では定期借地方式に優位性がある。

② 持続的なまちづくりへの貢献

定期借地方式の場合、原則として借地期間終了後に対象地は市に更地返還されるため、時代の変化に合わせて再度、利活用することが可能である。また借地期間終了時に、対象地で

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

実施されている事業が地域にとってふさわしいものである場合は、新たに定期借地契約を締結し事業を継続することや、市が対象施設を買取り、公共施設として運営することも可能であり、将来的な選択の自由度が高い。

一方、土地売却方式の場合、前述の通り、利活用方針を市がコントロールすることが困難であり、まちづくりにとって望ましい利活用がなされない可能性も一定程度ある。したがって、当項目では定期借地方式に優位性がある。

③ 早期の歳入発生

定期借地方式の場合、原則として借地料は毎年度分割して支払われる。一方、土地売却方式の場合、買取代金は一括して、事業当初に歳入となる。本事業では、交通結節機能の整備費について、市の資金調達が発生する可能性があり、それを考慮すると、事業当初にまとまった歳入が得られる土地売却方式に優位性がある。しかし、定期借地方式においても、権利金や借地料の一部前納というかたちをとることにより、一部を事業当初に歳入とすることが可能である。

④ 民間事業者のリスク

民間事業者にとって、新たに土地を所有し事業を実施する場合、土地買取に係る資金調達が発生するとともに、長期にわたり対象地を活用・運用する必要が発生するため、相当程度のリスクを抱えることとなる。一般に、分譲マンションや、事業期間が長期にわたるホテル事業の場合、民間事業者が土地取得を希望することがあるが、本事業のように飲食・物販・サービス等を主とする集客施設の場合、定期借地方式が希望される傾向にある。したがって、当項目では、定期借地方式に優位性がある。

⑤ まとめ

以上を踏まえると、土地売却方式と比較して、定期借地方式に優位性がある。そこで本調査では、本事業に導入可能性のある事業手法として、PFI(BTO)+一部定期借地方式、DBO+一部定期借地方式、全体定期借地方式、を検討することとする。

表 43 定期借地方式と土地売却方式の比較

	定期借地方式	土地売却方式
利活用方針に関する市の意向反映	◎	△
持続的なまちづくり	◎	△
早期の歳入発生	○	◎
民間事業者のリスク	◎	△
まとめ	◎:3 ○:1	◎:1 △:3

4) 本事業に導入が考えられる事業手法

① 従来方式

従来方式では、P&R 駐車場とバスターミナルの整備・維持管理・運営について分離発注を行うものとする。また集客機能については、P&R 駐車場とバスターミナルの整備・維持管理・運営とは別に、定期借地方式の事業を実施するものとする。

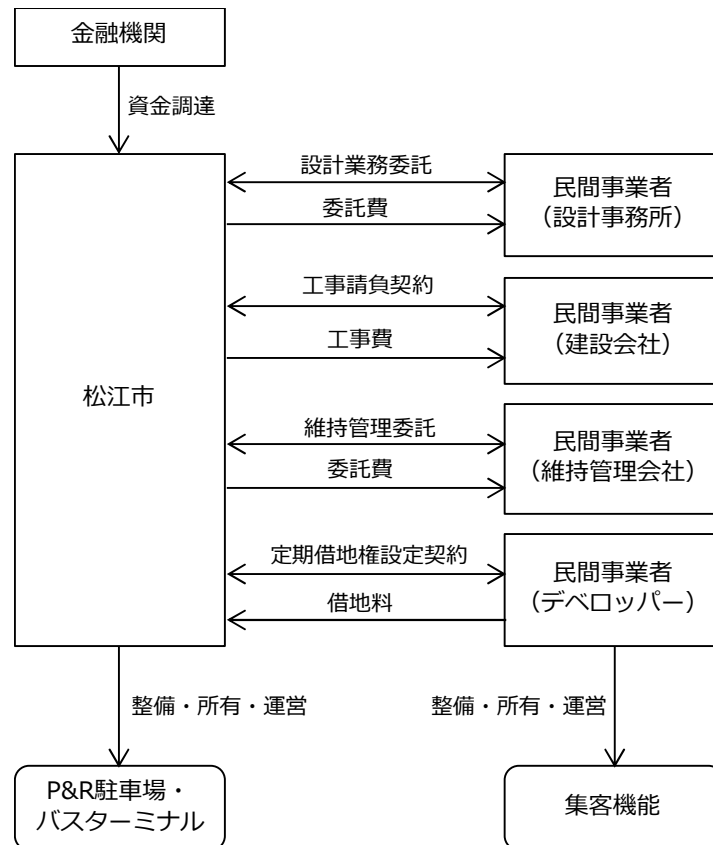


図 40 従来方式のスキーム図

② PFI(BTO)+一部定期借地方式

P&R 駐車場とバスターミナルの整備について市が資金調達する必要がないスキーム。まず P&R 駐車場とバスターミナルの整備については、SPC が資金調達して整備し、整備後に市に引き渡す。市は整備費に係るサービス対価を事業期間にわたって SPC に支払う。維持管理・運営については、SPC を指定管理者に指定する。駐車場の料金設定によるが、支出が収入を上回る場合は、維持管理・運営に係るサービス対価として指定管理料を SPC に支払う。

集客機能については、対象地のうち、P&R 駐車場とバスターミナルを除く部分に定期借地権を設定し、民間事業者に貸し付ける。借地権者となる民間事業者は自らの責任の下に、

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

集客施設を整備・運営する。なお、PFI(BTO)契約を結ぶ SPC と、定期借地権設定契約を締結する民間事業者が別事業者となってもよいが、両者の協力関係を契約上規定することが望ましい。

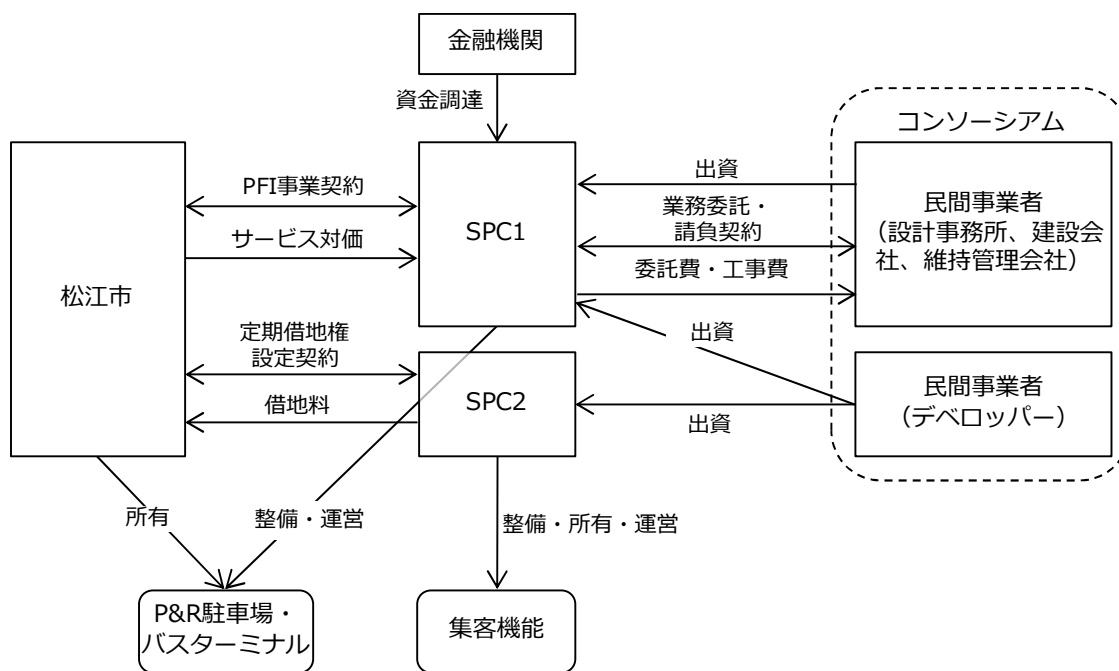


図 41 PFI(BTO)+一部定期借地方式のスキーム図

③ DBO+一部定期借地方式

P&R 駐車場とバスターミナルの整備について市が資金調達するスキーム。まず P&R 駐車場とバスターミナルの整備については、設計施工一括契約を市と建設会社が締結する (DB 部分)。整備に係る資金調達は市が負担する。維持管理・運営については、DB 契約とは別に、維持管理会社等を指定管理者に指定する。PFI (BTO) と同様、支出が収入を上回る場合は、指定管理者に指定管理料を支払う。

集客機能については、PFI(BTO)と同様、対象地のうち、P&R 駐車場とバスターミナルを除く部分に定期借地権を設定し、民間事業者に貸し付け、借地権者となる民間事業者は自らの責任の下に、集客施設を整備・運営する。なお、DBO 部分を担う事業者と、定期借地権設定契約を締結する民間事業者の協力関係を契約上規定することが望ましい。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

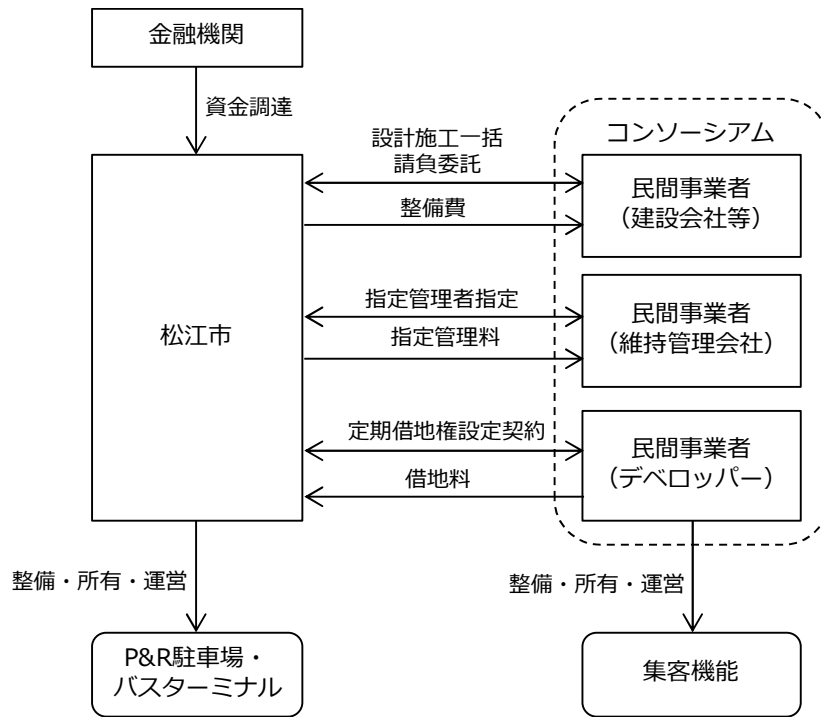


図 42 DBO+一部定期借地方式のスキーム図

④ 全体定期借地方式

対象地全体を定期借地権の範囲とし、集客機能及び交通結節機能の全てを民間事業者が整備・維持管理・運営するスキーム。市は資金調達の必要がない。P&R 駐車場とバスターミナルについては、維持管理・運営期間中に、市と民間事業者が賃貸借契約を締結し、市が賃料を支払う。市にとっては、公共施設の所有から利用に切り替わるスキームである。

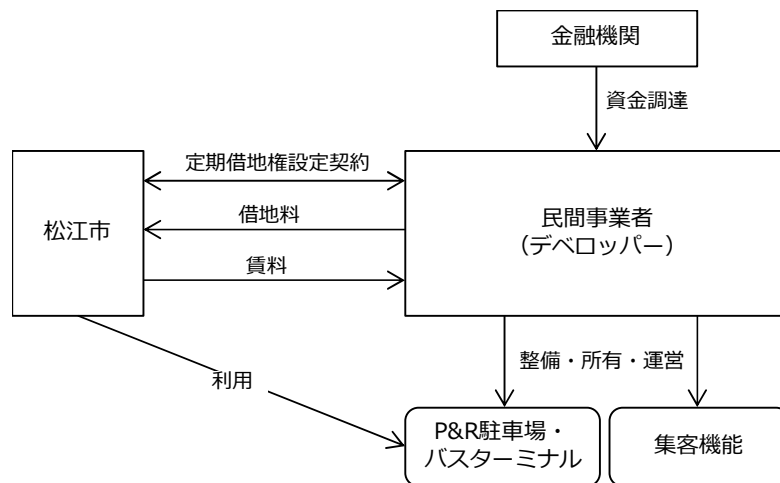


図 43 全体定期借地方式のスキーム図

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)**(3) 事業手法ごとの定性評価****1) 基本的な分析**

「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」という観点から評価指標を設定し、各事業スキームが本事業に適しているか基本的な分析を行った。特に公共施設としての整備・運営可能性のある P&R 駐車場とバスターミナルを中心に評価する。

① PPP/PFI を導入した先行事例がある

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。駐車場等の交通結節拠点に関する DBO 事業や PFI 事業、ならびに公有地を活用した集客施設整備事業については、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。

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、P&R 駐車場・及びバスターミナルの整備・維持管理・運営、また集客施設の整備・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る。

③ 整備内容に特殊な仕様が求められる施設ではなく効果的な性能発注が可能

プラント施設のように、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、P&R 駐車場とバスターミナルにつ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、後述のとおり、P&R 駐車場およびバスターミナルについては維持管理業務が中心となる可能性があり、それ単体では、民間ノウハウの発揮余地は小さい可能性がある。一方、集客機能と P&R 駐車場およびバスターミナルを一体的に運営することにより、相乗効果を発揮する可能性は十分にある。

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

後述のとおり、P&R 駐車場には利用料金を設定しない可能性がある。また設定した場合でも安価な設定となる可能性が高く、収入増加の余地は小さい。

⑥ 公共発注の整備費（今回は P&R 駐車場とバスターミナル）について 10 億円以上が見込まれ、削減の余地がある

後述のとおり、P&R 駐車場とバスターミナルの整備費は 10 億円未満である。

⑦ 公共発注の維持管理・運営費（今回は P&R 駐車場とバスターミナル）について、年間 1 億円以上が見込まれ、削減の余地がある

後述のとおり、P&R 駐車場とバスターミナルの維持管理・運営費は 1 億円未満である。

以上の評価を踏まえると、本事業は、PPP/PFI の市場動向や、性能発注の可能性、事業内容への工夫の余地の観点からは、官民連携事業に適するが、P&R 駐車場とバスターミナルについての事業規模が小さい。したがって、当該部分の整備費に民間資金を活用する PFI 方式については、官民の金利差が影響するため、コスト削減余地が小さくなる懸念がある。また、P&R 駐車場とバスターミナルについて、それ単体では運営の工夫の余地が小さく、官民連携事業に適さない懸念があるが、集客機能と一体的な運営を行うことにより、民間の創意工夫の余地を生み出すことができる。

表 44 基本的な分析

分類	評価指標	事業スキーム		
		PFI+ 一部定期借地	DBO+ 一部定期借地	全体 定期借地
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	整備内容において民間事業者が工夫する余地がある	○	○	○
	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 10 億円以上、維持管理費 1 億円以上	△	○	○
まとめ		適するが、 やや懸念あり	適する	適する

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査 (島根県松江市)

次に、各手法について、以下7つの視点から定性的な評価を行った。

① 集客機能と交通結節機能の一体的な整備の可能性

全体定期借地方式は、公有地全体を借り受ける民間事業者が集客機能と交通結節機能の双方を整備するため、最も一体的な整備が可能である。一方、PFI+一部定期借地方式や、DBO+一部定期借地方式は、交通結節機能の整備主体と、集客機能の整備主体が異なるため、全体定期借地方式と比べると、一体性は相対的に低くなる可能性がある。したがって、PFI+一部定期借地方式や DBO+一部定期借地方式の場合は、交通結節機能と集客機能の整備主体が、それぞれ互いに情報共有し連携する枠組みを構築する必要がある。

② 集客機能と交通結節機能の一体的な運営の可能性

上記の①と同様に、運営においても、全体定期借地方式は、借地権者である民間事業者が対象地全体の運営を行うことで一体性を確保することが出来る。PFI+一部定期借地方式や DBO+一部定期借地方式の場合は、両機能の運営主体が異なる可能性があるため、交通結節機能と集客機能の運営主体が、それぞれ互いに情報共有し連携する枠組みを構築する必要がある。

③ 市の意向の反映度

DBO+一部定期借地方式の場合は、交通結節機能の整備・運営に係る発注主体は市のため、最も直接的に市の意向を反映できる。PFI+一部定期借地方式の場合、業務発注主体は SPC のため、市はモニタリングの立場から間接的に意向を反映することとなる。全体定期借地方式の場合、民間の資金と責任の下に施設整備するため、市の意向の反映度は最も低い。したがって、当項目においては、DBO+一部定期借地方式に優位性がある。

④ 適切なリスク管理

全体定期借地方式は、実施体制がシンプルで明確であるが、リスクの高い集客機能の整備・運営事業と、比較的リスクが低く公益性の高い交通結節機能の整備・運営事業が同一の主体によって実施されており、リスク分離がなされていない。一方、PFI+一部定期借地方式や DBO+一部定期借地方式の場合は、交通結節機能に係る部分（すなわち公共事業として実施される部分）と、集客機能にかかる部分（すなわち民間事業として実施される部分）のリスクは明確に分離されており、事業の安定性は高い。したがって、当項目では、PFI+一部定期借地方式と DBO+一部定期借地方式に優位性がある。

⑤ 追加コストが発生する可能性

事業実施に当たり SPC を組成する場合は、SPC の設立費用と運営費用が追加コストとして発生する。また、整備費について民間が資金調達する場合は、官民の金利差が事業費に影

響を与える。したがって、当項目では、SPC を組成せず、交通結節機能を公共の資金調達によって整備する DBO+一部定期借地方式に優位性がある。

表 45 官民連携事業における主な追加コスト項目

項目	DBO	PFI(BTO)
利息	—	地方債の金利と民間が資金調達する際の金利に差があるため、その利息分が追加コストとなる。 (地方債 0.5 程度、民間 2.0%程度)
SPC 組成費用	—	登録免許税、株式払込手数料、印紙代、司法書士手数料等が追加コストとなる。
SPC 運営費	—	人件費、事務委託費、税理士報酬、会計士報酬、事務所賃料等が追加コストとなる。

⑥ 地元企業の参画可能性

DBO+一部定期借地方式の場合、交通結節機能の整備、維持管理部分において、地元企業が参画することは比較的容易である。一方、PFI+一部定期借地方式の場合は、PFI 事業者となる SPC に出資する必要があり、やや参画の難易度が高まる。全体定期借地方式の場合は、対象地全体を借り受け、施設の整備と投資回収リスクを負う必要があるため、参画の難易度は高い。したがって当項目では、DBO+一部定期借地方式に優位性がある。

⑦ 事業のスピード感

PFI+一部定期借地方式と DBO+一部定期借地方式では、実施プロセスがやや煩雑であることと、事業契約が複雑である点、ならびに市側で事前に債務負担行為をとる必要があることなどから、事業のスピード感が低下する懸念がある。一方、事業全体を民間事業者が実施する定期借地方式は、相対的にスピード感をもって事業を進めることができる可能性がある。

以上より、総合的に見て、定性的には DBO+一部定期借地方式に優位性があると判断される。全体定期借地方式は、一の民間事業者が集客機能と交通結節機能を一体的に整備・運営することから、本事業の目的に合致した手法といえるが、一方でリスク管理や地元企業参画の可能性についてデメリットがある。これは、事業全体を民間のリスクの元を実施するため、やむを得ない側面という。PFI+一部定期借地方式は、特段の優位性が無く、類似したスキームである DBO+一部定期借地方式に対する優位性が少ない。これを踏まえ、次節以降では、DBO+一部定期借地方式と全体定期借地方式の 2 つの手法について、定量分析を行う。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

表 46 事業手法の定性評価

		PFI+一部定期 借地方式	DBO+一部定期 借地方式	全体定期借地 方式
概要	交通結節機能の所有	市	市	民間
	交通結節機能の整備費の資金調達	民間	市	民間
	集客機能の所有	民間	民間	民間
基本的な分析		△	◎	◎
集客機能と交通結節機能の一体的整備		○	○	◎
集客機能と交通結節機能の一体的運営		○	○	◎
市の意向の反映		○	◎	△
適切なリスク管理		◎	◎	△
追加コスト発生の可能性		△	◎	△
地元企業参画の可能性		△	◎	△
事業のスピード感		○	○	◎
定性評価まとめ		◎:1 ○:4 △:3	◎:5 ○:3 △:0	◎:4 ○:0 △:4

(4) 各種設定条件とその根拠

定量評価の前提条件として、次の項目について整理する。

1) 施設規模
2) 事業期間
3) 整備費
4) 収入
5) 維持管理費・運営費
6) 借地料
7) 公租公課
8) アドバイザリー費
9) 資金調達条件
10) 割引率

1) 施設規模

公共施設として整備する P&R 駐車場とバスターミナルについては、「3-2.施設機能の検討」で述べたとおりの規模とした。集客機能の延床面積については、民間事業者へのヒアリングから、以下のとおり想定した。

表 47 施設の想定規模

施設	規模
P&R 駐車場	1,710 m ²
バスターミナル	5,245 m ²
集客機能(延床面積)	6,000 m ²
集客機能用駐車場	3,095 m ²

2) 事業期間

事業期間については、過去の駐車場 PFI 事業を参考にすると共に、以下の観点から検討を行い、設計・施工 2 年、維持管理・運営 20 年と設定した。

① 事業の持続性と収益性の実現

本事業は対象地域における持続的なまちづくりに資するものであり、事業が短期間で終了、または事業者の変更が起こることは望ましくない。PFI 事業においては、一般的に、事業期間が長いほど民間事業者が一定の収益性を確保しつつ、安定的な事業実施の可能性が高まる。なお、「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程運用の手引」(内閣府)においては、「維持管理・運営期間を 10 年~20 年としている事例が多い」とされている。

② 大規模修繕にかかる市財政負担の軽減

事業期間が長期に亘ると、施設の機能維持のため、大規模修繕が想定されるが、事業期間中の大規模修繕を前提に PPP/PFI 事業化を行う場合、民間事業者が提案時に見積る大規模修繕費が上がる可能性がある。これは、大規模修繕の範囲が実施設計の終了していない提案時では明確にできないことから、公募段階で大規模修繕がかさむリスクを織り込んで提案を行う可能性があるためである。大規模修繕の必要が生じない期間としては、20 年間で最長と考えられる。

③ 民間事業者の資金調達

本事業では、民間事業者が自己資金又は金融機関等からの借入れにより資金調達し、集客機能を整備する。金融機関等からの借入れ条件は、金融情勢等の影響を受けるが、一般に 20 年間を超える条件で民間事業者が融資を受けることは困難である。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

④ 民間事業者へのサウンディング

本調査において実施した民間事業者へのサウンディングにおいても、事業期間は 20 年程度という意見が挙げられた。

⑤ 過去の駐車場 PFI 事業

過去の駐車場 PFI 事業では、事業期間は 10 年～20 年程度で設定されている。

表 48 駐車場 PFI 事業の例

事業名	発注者	事業期間
箕面市立箕面駅前駐車場・駐輪場等再整備運営事業	箕面市	20 年
東京都稲城市立病院新駐車場整備運営事業	稲城市	15 年
茨城県県庁立体駐車場整備事業	茨城県	10 年

3) 整備費

整備費については、類似事例を参考に、設計費・設計監理費、建設工事費を以下のとおり設定した。P&R 駐車場とバスターミナルの整備費については、公共発注となる DBO+一部定期借地方式では PSC に対して 5%のコスト削減、民間発注となる全体定期借地方式では PSC に対して 10%のコスト削減を見込んだ。集客機能については、いずれの事業スキームでも民間事業として実施されることから、PSC と LCC において同額とした。

表 49 整備費 (単位：千円)

		PSC	LCC	
		従来方式	DBO+ 一部定期借地方式	全体定期借地方式
P&R 駐車場 ・バスターミナル	工事費	275,000	261,250	247,750
	設計費・監理費	13,750	13,063	—
集客機能	工事費	2,098,140	2,098,140	2,098,140
	設計費・監理費	107,997	107,997	120,372
集客機能用駐車場	工事費	61,792	61,792	61,792
合計		2,556,678	2,542,241	2,527,803

※全体定期借地方式の、P&R 駐車場・バスターミナル設計費・監理費は、集客機能の設計費・監理費に含む。

※集客機能用駐車場の設計費・監理費は、集客機能の設計費・監理費に含む。

PSC (Public Sector Comparator): 公共が自ら実施する場合(従来方式)の事業期間全体を通じた公共財政負担の見込額のこと。

LCC (Life Cycle Cost): プロジェクトにおいて、計画から、維持管理、運営、修繕、事業終了までの事業全体にわたり必要なコストのこと。

4) 収入

① P&R 駐車場の利用料金収入

他都市の事例を参考にすると、P&R 駐車場の利用を促すためにシャトルバスの料金を安く設定し、P&R 駐車場の駐車料金を無料にするケースが多かった。

よって、本事業においても P&R 駐車場とシャトルバスの一体的な運営を目指し、マイカーからの転換を促すため、シャトルバス乗車料金を有料とし、P&R 駐車場の利用料金は徴収しない設定とした。

② 集客機能の収入

集客機能の収入は、賃料収入と付帯事業収入を見込んだ。また、全体定期借地方式では、民間事業者が P&R 駐車場とバスターミナルを整備し、事業期間中に市が賃借することから、当該部分にかかる賃料も民間事業者の収入となる。

まず集客機能の賃料は、周辺相場からは、約 10,000 円/月・坪～19,000 円/月・坪と想定される。そこで、この範囲内で、「民間事業者の投資利回り (PIRR)」に応じて、月坪単価を以下のとおり設定し、貸付面積と稼働率を乗じて賃料収入を算出した。PSC は集客機能と P&R 駐車場及びバスターミナルが特段の関連なく別々に整備されるため、利用者の利便性が下がると想定し、LCC と比較して稼働率が 5%低下すると見込んだ。本事業では地元企業が集客機能のテナントとして入居することが想定されるため、ここで設定する賃料に対して、地元企業の賃料負担力が十分か、否かが、事業成立の重要な条件となる。付帯事業収入 (広告料・使用料等) は賃料収入の 1 割と設定した。

次に、全体定期借地方式において、P&R 駐車場とバスターミナルについて市が支払う賃料は、「民間事業者の投資利回り」から逆算して算出した。

表 50 想定される収入 (単位: 千円)

		PSC	LCC	
		従来方式	DBO+ 一部定期借地方式	全体定期借地方式
PIRR= 3.0%	集客機能賃料単価	13.5 千円/月坪	13.5 千円/月坪	13.5 千円/月坪
	集客機能賃料収入	212,437	224,933	224,933
	付帯事業収入	21,244	22,493	22,493
	P&R 駐車場 ・バスターミナル賃料	—	—	20,438
	合計	233,680	247,426	267,864
PIRR= 5.0%	集客機能賃料単価	16 千円/月坪	16 千円/月坪	16 千円/月坪
	集客機能賃料収入	251,777	266,587	266,587
	付帯事業収入	25,178	26,659	26,659
	P&R 駐車場 ・バスターミナル賃料	—	—	25,474
	合計	276,954	293,246	318,720

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

5) 維持管理費・運営費

維持管理・運営費は類似事例を参考に、売上あるいは整備費に対する掛率を設定し、以下のとおり算出した。運営費はアセットマネジメント費を見込む。維持管理費は施設管理費、駐車場管理費、共用部光熱費、保険料、解体引当金を見込む。

表 51 想定される維持管理費・運営費 (単位：千円)

		PSC	LCC	
		従来方式	DBO+ 一部定期借地方式	全体定期借地方式
PIRR= 3.0%	運営費	4,674	4,949	4,949
	維持管理費	34,909	37,372	37,372
PIRR= 5.0%	運営費	5,539	5,865	5,865
	維持管理費	34,909	37,372	37,482

P&R 駐車場経費の設定には、城山西駐車場の実績を参考にした(※白濁は立体駐車場であり、大手前は誘導員が多いため参考対象外とした)。なお、城山西駐車場は一般車と大型車専用の2箇所に分かれているため、按分して一般車用の駐車場経費を10,760千円/年(H25～H27の平均値)とした。

また、対象地はP&R駐車場50台および一般車駐車場100台で設定しており全体で150台分の駐車場となり、城山西駐車場の収容台数(158台)とほぼ同等となる。

P&Rと一般車の駐車スペースを分離せず一体的な管理運営を行うと仮定し、P&R駐車場の経費を台数により按分し、3,600千円/年として設定した。

表 52 P&R 駐車場経費の設定 (単位：千円)

城山西 (一般車)	H25	11,058
	H26	10,475
	H27	10,746
	平均	10,760

↓(台数按分;50台/150台)

P&R駐車場	3,587
--------	-------

6) 借地料

借地料は、民間事業者の投資利回りから逆算し、以下のとおり設定した。なお、周辺相場等から想定される借地料は約12,000千円/年～19,000千円/年であり、LCCの借地料は概ね適切な水準と考えられる。

表 53 想定される借地料 (単位: 千円)

		PSC	LCC	
		従来方式	DBO+ 一部定期借地方式	全体定期借地方式
PIRR=3.0%	借地料	5,440	17,842	17,842
PIRR=5.0%	借地料	3,753	17,145	17,145

7) 公租公課

公租公課については、法人税(実効税率 32.86%)、固定資産税(1.40%)、都市計画税(0.20%)、不動産取得税(4.0%)、登録免許税(0.40%)を想定した。松江市法人市民税、固定資産税、都市計画税については、松江市の歳入として見込んだ。

8) アドバイザリー費

本事業に係る公共側の公募支援等アドバイザリー費用として、類似事例を参考に、20 百万円を見込んだ。なお PSC の場合も公有地活用事業が実施されるため、アドバイザリー費を計上している。

9) 資金調達条件

① 市の資金調達条件

松江市が起債により整備費の資金調達を行う場合の条件を検討した。本条件は、市の資金調達が発生する、PSC 及び DBO+一部定期借地方式において共通の条件である。

整備費の負担割合については、設計費・監理費は一般財源から充当することとした。工事費については、地方債の充当率を 75%と設定した。

金利については、過去の実績を基に設定した。償還期間については、後述の民間事業者による金融機関からの借入条件と同一とした。なお、市はより長期の償還期間による起債を行うことが可能と考えられるが、LCC における民間事業者による資金調達条件との比較において過度に有利な条件を適用することにより、不適当な定量評価の結果が導かれることを避けるため、償還期間を同一とした。

表 54 市の資金調達条件

割合	設計費・監理費	一般財源: 100%
	工事費	一般財源: 25%、起債: 75%
地方債金利		0.3%
償還期間		元本据置 3 年間、償還 17 年間

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

② 民間の資金調達条件

民間事業者が整備費の資金調達を行う場合の条件を検討した。民間事業者が整備費を負担する際、その調達方法には、①出資金、②金融機関からの事業融資（プロジェクト・ファイナンス）、③金融機関からの融資（コーポレートファイナンス）等がある。

類似事例の調査を基に、次のとおりとした。

表 55 民間事業者の資金調達条件

出資金と融資額の比率	整備費の 102%を調達額として、うち 90%を金融機関からの事業融資により資金調達を行い、残りの 10%を出資金により調達するものと想定した。
金利	優先ローン:1.2% 劣後ローン:2.5%
償還期間	元本据置 2 年間、償還 18 年間

10) 割引率

財政負担の算定にあたっては、フリーキャッシュフローを現在価値に換算して比較する。現在価値とは、「将来発生するコストや収入を現時点の価値に評価し直した額」のことで、割引率とは、この現在価値を算定する際に用いるレートをいう。例えば、現在手元にある 100 万円を年 5%の利回りで運用すれば、1 年後には 105 万円、2 年後には 110.25 万円となる。これは、年利回り 5%の下では、1 年後の 105 万円や 2 年後の 110.25 万円を現在価値に換算すると 100 万円になることを意味する。

このように、現在価値は、時間の経過とともに変動する金銭の価値を同一の物差しで計測するために用いられる。PPP/PFI 事業においても、長期の事業期間にわたる総利益を現在価値に割り引いて算出することにより、各年度の総利益の単純合計に比べてより適切に事業価値を把握し、比較することができる。

本調査においては、PSC 及び LCC に共通の値として、20 年国債の利回りにデフレーターを加えて、1.97%と設定した。

(5) 手法別の公共負担額の整理

本事業における事業手法ごとの市の負担額は以下のとおり。民間事業者が支払う借地料や固定資産税等、相当額の歳入が見込まれるため、事業期間合計では歳入が歳出を上回る結果となった。

1) 従来方式

現在価値換算後、歳入が歳出を約 2.9～6.5 百万円上回る結果となった。

(単位:千円)

	PIRR=3.0%	PIRR=5.0%
歳入	603,527	608,017
地方債	206,250	206,250
借地料	108,791	75,066
法人市民税	55,563	93,778
公租公課	232,923	232,923
歳出	593,282	593,282
公債費	214,338	214,338
整備費	301,744	301,744
P&R 駐車場賃料	0	0
P&R 駐車場維持管理費	57,200	57,200
アドバイザー費用	20,000	20,000
歳入－歳出	10,245	14,735
現在価値換算	2,926	6,536

2) DBO＋一部定期借地方式

現在価値換算後、歳入が歳出を約 246～267 百万円上回る結果となった。

(単位:千円)

	PIRR=3.0%	PIRR=5.0%
歳入	841,256	866,926
地方債	195,938	195,938
借地料	356,837	342,903
法人市民税	55,559	95,162
公租公課	232,923	232,923
歳出	525,365	525,365
公債費	203,621	203,621
整備費	301,744	301,744
P&R 駐車場賃料	0	0
P&R 駐車場維持管理費	0	0
アドバイザー費用	20,000	20,000
歳入－歳出	315,891	341,561
現在価値換算	246,634	267,275

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (鳥根県松江市)

3) 全体定期借地方式

現在価値換算後、歳入が歳出を約 100～165 百万円上回る結果となった。

(単位:千円)

		PIRR=3.0%	PIRR=5.0%
歳入		666,145	696,186
	地方債	0	0
	借地料	356,837	342,903
	法人市民税	61,139	105,114
	公租公課	248,169	248,169
歳出		469,638	580,426
	公債費	0	0
	整備費	0	0
	P&R 駐車場賃料	449,638	560,426
	P&R 駐車場維持管理費	0	0
	アドバイザー費用	20,000	20,000
歳入－歳出		196,506	115,760
現在価値換算		165,684	100,756

(6) 市の得られる実質額の比較

市の得られる実質額を歳入から歳出を減じて求めた結果を以下に示す。定量的な分析においては、官民連携手法は従来手法に対して優位性があり、特に DBO+一部定期借地方式は市の経済的メリットが大きい。

表 56 市の得られる実質額（現在価値換算値）の比較（単位：千円）

		PSC	LCC	
		従来方式	DBO+ 一部定期借地方式	全体定期借地方式
PIRR=3.0%	歳入－歳出	2,926	246,634	165,684
PIRR=5.0%	歳入－歳出	6,536	267,275	100,756

(7) サウンディングの結果

1) 調査概要

本事業の官民連携事業による実施可能性を検証するため、民間事業者へのサウンディング調査を実施した。対象、調査時期、調査方法は以下のとおり。

まず代表企業及び集客機能の整備・運営を担い得る企業として、PPP/PFI への経験が豊富であり、デベロッパー機能を有する企業 8 社にサウンディングを実施した。また、集客機能の整備方針を踏まえると、地元企業の参画が必須であり、かつ、前述の 8 社へのサウンディングにおいても、地元企業側の意向が本事業実施において非常に重要である点が指摘さ

れたことを受け、地元企業 12 社にサウンディングを実施した。

表 57 サウンディング概要

調査対象	不動産開発系企業:8 社
	地元企業:12 社
実施時期	平成 30 年 10 月～平成 31 年 1 月
調査方法	対面ヒアリング

2) 調査結果

① 不動産開発系企業

本事業に対して、一定の関心が示されたが、現在は観光拠点でないこと、隣接する国道から直接のアクセスが出来ないこと等が懸念点として示された。また、集客機能の方向性を考慮すると地元企業をテナントとすることが必須のため、市側で一定程度、地元企業の意向を取りまとめることを希望する意見が挙げられた。P&R 駐車場及びバスターミナルの整備・運営事業の事業リスクは相対的に低いため、集客機能の事業性が事業成立の鍵を握ることが把握された。

事業スキームについては、全体定期借地方式と DBO+一部定期借地方式はどちらでもよいという意見が多数を占めた。また P&R 駐車場については、その実現のため、相当のインセンティブが必要という指摘がなされた。

集客機能とネットワーク機能(バス事業)の連携については、その必要性に同意する意見が大半を占めた。また、その連携方策についても概ね同意が得られ、具体的なアイデアも提示された。

表 58 不動産開発系企業のサウンディング結果

本事業への関心	<ul style="list-style-type: none"> 関心がある。具体的に検討を進める。 関心はあるが 9 号線からのアクセス状況が懸念点。
本事業の収益性	<ul style="list-style-type: none"> 集客の面で不安有り。 一定規模の商業施設等は成立する可能性がある。
P&R 駐車場の成立可能性	<ul style="list-style-type: none"> 対象地で公共交通に乗り換える可能性は低いのではないかと。相当なインセンティブが必要。
バス事業との連携可能性	<ul style="list-style-type: none"> 連携は必要になる。キャンペーンやイベント等で集客機能側と交通側で連動した取組みをすることが出来る。
望ましい事業スキーム	<ul style="list-style-type: none"> 全体定期借地方式と DBO+一部定期借地はどちらでも構わない。 全体定期借地のほうが統一感のある整備が可能。 公共工事発注のある DBO+一部定期借地のほうが望ましい。
事業参画する上で重要な条件	<ul style="list-style-type: none"> 地元企業がテナントとなることが必須。市側でテナント候補を抽出してもらえると助かる。 地元で広い区画を借りてもらえるコアテナントが見つかるとう参画しやすい。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

② 地元企業

本事業に対して、一定の関心が示されたが、費用負担、人材確保、国道からのアクセス等について課題が示された。また事業参画する上では、何らかの公的な支援が必要という意見が挙げられた。対象地の活用方法については様々なアイデアが提示され、本事業への関心の高さが伺われる。対象地を交通結節点とすることについては、賛否含め様々な意見があった。

表 59 地元企業のサウンディング結果

本事業への関心	<ul style="list-style-type: none"> ・ 関心はあるが、費用面で条件がクリアできるか課題。 ・ 関心はあるが、人材確保が非常に困難な状況。 ・ 出店の可能性について検討可能。 ・ 9号線からのアクセス状況が懸念点。
対象地活用の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集客の面で不安有り。 ・ 若い世代に対して訴求すべき。 ・ ホテルはうまく企画することが出来れば、成立する可能性がある。 ・ 一定規模の商業施設等は成立する可能性がある。 ・ イベントできるスペースがあると良い。
P&R 駐車場の成立可能性・バス事業との連携可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対象地が交通結節拠点となるのは難しいのではないか。 ・ 対象地から殿町方面へ公共交通があるのは良い。新たなモビリティを導入するのは望ましい方向性。
事業参画する上で重要な条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 費用面での行政の支援が必要。 ・ 公共施設がテナントで入居するとよい。

4-3. ネットワーク機能に関する事業手法等の検討

(1) シャトルバス運行の事業経費

1) シャトルバス運行経費

対象地から松江城までの往復運行距離を 6.5km とし、1 時間に 2 便（8～18 時）の運行とする。なお、レイクライン運行サービスをもとに、冬季およびそれ以外で運行便数を変動させて算出した。以上より、年間総走行距離を 43,355km で設定した。

表 60 シャトルバス年間走行距離の設定

運行距離		6.5 km	計画地～松江城間の往復
運行便数	冬季以外	20 便/日	、2便/時間
	冬季	13 便/日	、レイクライン実績参考
運行日数	冬季以外	275 日	、3-11月
	冬季	90 日	、12-2月
年間総走行距離		43,355 km	

運行経費は、交通事業者が公営の場合と民営の場合をそれぞれ算出する。

年間総走行距離に運送原価を乗じて算出するが、運送原価は、2017 年版の日本のバス事業、公益社団法人 日本バス協会をもとに、山陰ブロックの値を適用した。(運送原価 (円/km) = 人件費 + 燃料油脂費 + 車両修繕費 + 車両償却費 + 利子 + 諸経費)

表 61 シャトルバス運行経費の設定

	総走行距離(km/年)	運送原価(円/km)	運行経費(千円/年)
公営	43,355	467.43	20,265
民営	43,355	246.49	10,687

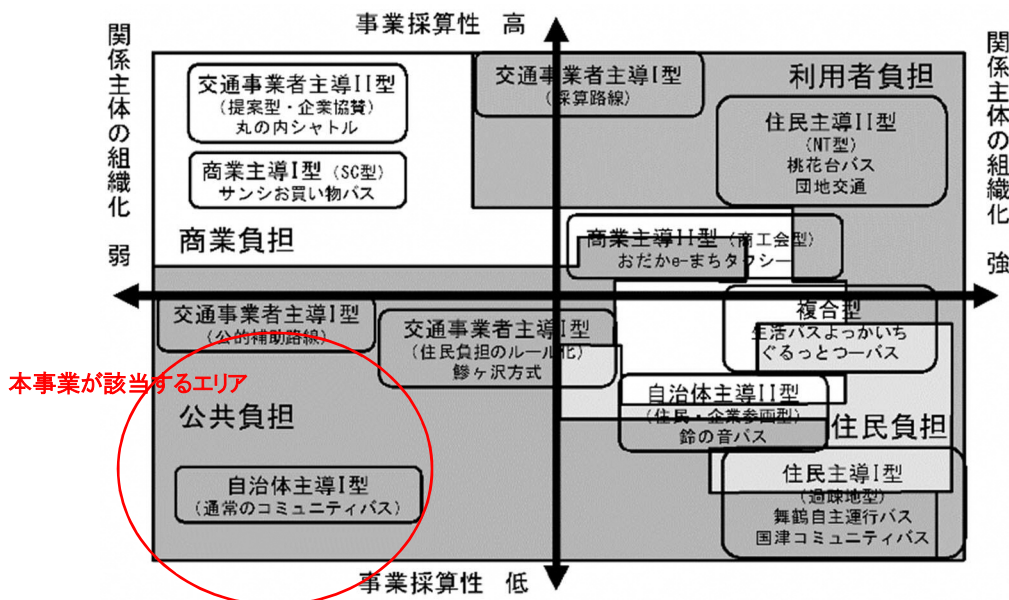
(2) シャトルバス事業手法の検討

一般に、路線バスやほかの交通手段でまかなうことができない地域の公共交通需要に応じて運行されるいわゆるコミュニティバスは、自治体がダイヤ設定や路線計画といった運営業務全般と欠損負担を行い、バスの運行や車両管理といった運営業務全体をバス事業者が行う上下分離形式が多い。その中、道路運送法の改正もあり、運行側の主体としては、交通事業者や自治体以外にも地域住民や商業事業者、NPO など、従来参画していなかった団体が運行を担うケースも出てきている。

なお、新たなコミュニティバス導入に伴う運営方式を検討する場合、①受け皿を形成しうる組織が存在するか、②事業採算性が確保できるかの2点が重要となる。

本事業の場合、対象地は現在交通結節拠点としての機能は持ち合わせておらず、施設の整備と併せ新たに P&R 需要を創り出していくことを踏まえると、事業開始当初からの事業採算性は見込みづらい。よって、初期段階における事業主体（運営主体）としては行政が望ましいと考える。

また、運行組織の受け皿という意味では、集客機能を整備する民間事業者や NPO などの地縁組織の可能性も考えられるが、上述のとおり初期段階での事業採算性が弱いこと、そもそもの運行目的として中心市街地における車両進入の抑制という公的意義が強いことから、行政による直営（公営）または運行委託（民営）が適している。



出典;土木学会論文集 D Vol.65 「地区内乗合いバスサービス運営方式の類型化及び適材適所の検討/福本ほか」

図 44 組織化と事業採算性から見た各運営方式の「適材適所」

4-4. 集客機能・交通結節機能とネットワーク機能の連携手法の検討

ここでは集客機能および交通結節機能の整備・運営事業を「開発事業」、ネットワーク機能の運営（バス運行）を「交通事業」と呼び、開発事業と交通事業の一体的実施について検討する。

(1) 民間事業者の実施体制

開発事業と交通事業の一体性を確保するためには、それらの事業を実施する民間事業者が一体的な実施体制を構築することが重要である。民間事業者の実施体制は、採用する事業スキームと関係するため、実施体制とスキームを合わせて検討する。

まず DBO+一部定期借地方式について考える。

DBO+一部定期借地事業において、当該事業を実施するコンソーシアムの業務範囲に交通事業を含める場合、以下の4つの実施体制が考えられる。なお関連するプレイヤーは、集客機能を整備するデベロッパー、P&R 駐車場とバスターミナルの DBO 事業を実施する建設会社と維持管理会社（または駐車場会社）、交通事業を担うバス会社であり、これらの企業が一つのコンソーシアムを組成する。

1) DBO 事業の維持管理運営業務（指定管理業務）を担う主体を維持管理会社とバス会社が組成するケース

P&R 駐車場とバスターミナルの DBO 事業における維持管理運営業務は指定管理者制度の採用が想定される。指定管理業務の業務内容は、これらの施設の維持管理・運営が主となるが、ここにバス運行業務も含めることが考えられる。つまり、Design+Build 部分として「P&R 駐車場とバスターミナルの整備」、Operation 部分として「P&R 駐車場とバスターミナルの維持管理・運営、およびバス運行」という業務内容を設定する。

これにより、「P&R 駐車場とバスターミナルの維持管理・運営」と「交通事業」の一体性を、契約構成としても、実施体制においても担保することが出来る。また、駐車料金とバス料金のセット割りなど、運営の工夫も期待できる。

一方で、バス運行に係るリスクと、P&R 駐車場及びバスターミナルの維持管理・運営に係るリスクが分離されないことは懸念点である。つまり、リスクの高いバス運行業務の事業採算性が悪化した場合に、P&R 駐車場及びバスターミナルの維持管理運営水準にも影響を与えることが懸念される。したがって、P&R 駐車場とバスターミナルの維持管理・運営、およびバス運行を指定管理業務とする場合は、バス運行の需要リスクを官民が分担することが望ましい。

なおこの方式の場合は、維持管理会社（または駐車場運営会社）とバス会社が共同企業体を組成し指定管理者の指定を受けるか、バス会社が単独で指定管理者の指定を受け、P&R 駐車場とバスターミナルの維持管理・運営も合わせて行うことが考えられる。

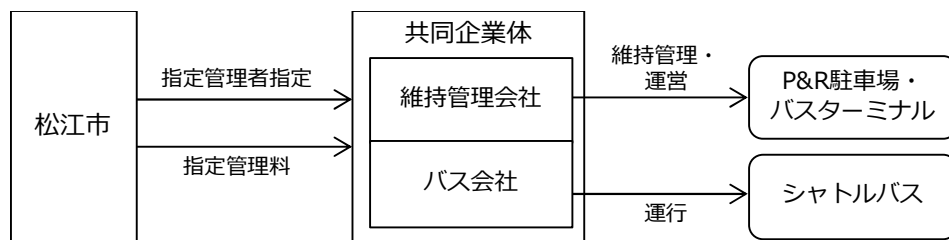


図 45 維持管理会社とバス会社が共同企業体を組成する体制

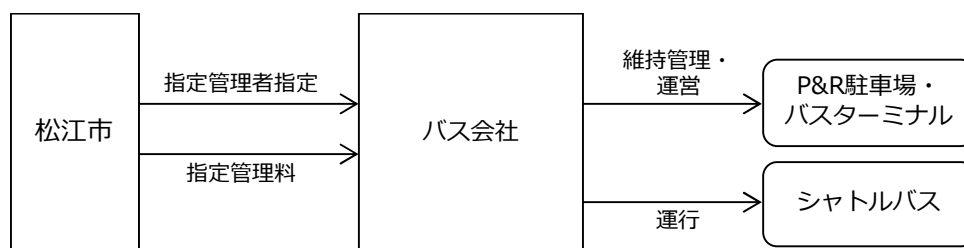


図 46 バス会社が単独で指定管理者となる体制

2) DBO 事業の運營業務（指定管理業務）とは別にバス会社が実施するケース

P&R 駐車場とバスターミナルの指定管理業務とは別に、バス会社が交通事業を実施することも考えられる。この場合は、市とバス会社が直接、運行委託契約を締結するか、バス運行に係る指定管理者にバス会社を指定することとなる。

このケースでは、「P & R 駐車場とバスターミナルの維持管理・運営」と「交通事業」の一体性は①と比べて低くなるが、両事業のリスクを分離することが可能となる。

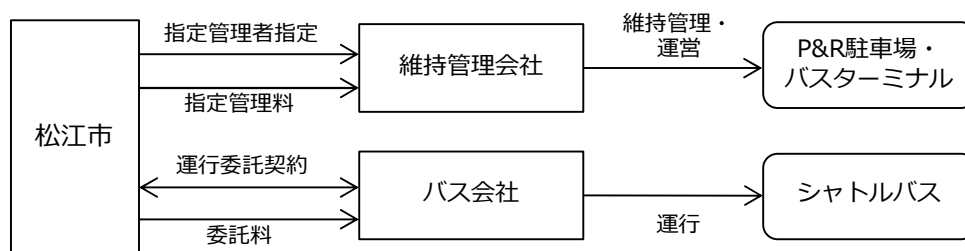


図 47 市とバス会社が運行委託契約を締結するケース

3) 集客機能の整備・運営を行う事業者からバス会社が運行委託を受託するケース

このケースの場合、一義的にバス運行を担う事業者は、集客機能の整備・運営を行う事業者となり、当該事業者がバス会社に運行委託を行うこととなる。契約上は、集客機能の整備・

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

運営を行う事業者、いわゆるデベロッパーが市と締結する定期借地権設定契約の中で、バス運行を付帯業務として位置づけることが考えられる。集客機能の整備・運営を担うデベロッパーがバス運行も行うことで、後述の共同プロモーション等の実施が容易となり、開発事業と交通事業の一体的な実施が期待される。

一方この場合、バス運行は民間事業となるため、その継続的な実施は民間事業者の裁量に任されるため、本市が交通事業の持続性を担保することが困難となる。また、集客機能の整備・運営に係るリスクと、バス運行におけるリスクが分離できないことは、特にデベロッパーから見て大きな懸念点となることが想定される。

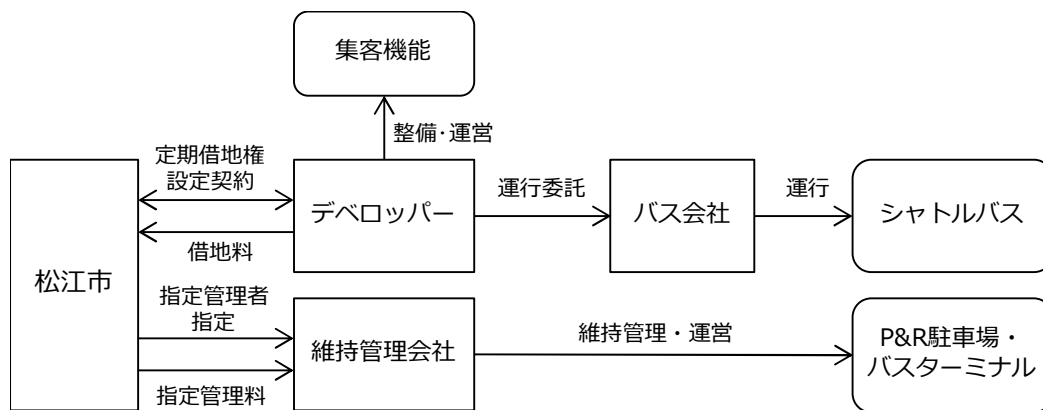


図 48 デベロッパーがバス会社に運行委託するケース

4) 集客機能の整備・運営を行う事業者が指定管理者として自らバス運行を行うケース

集客機能の整備・運営を行う事業者が、P&R 駐車場とバスターミナルの指定管理者となり、その指定管理業務にバス運行業務も含めることが考えられる。この場合、デベロッパー自身が道路運送法上の認可を得ている限りにおいて、採用可能と考えられるが、それに該当する事業者の数は限られていると想定されることから採用は難しい。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

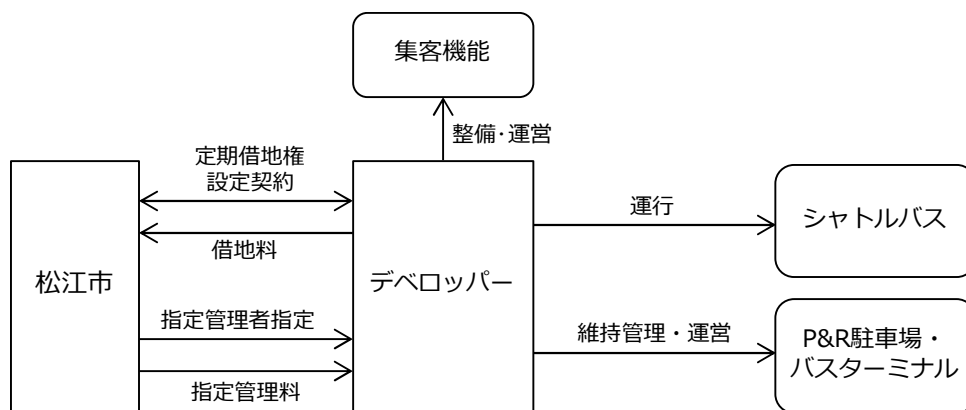


図 49 デベロッパーが指定管理者としてバスを運行するケース

以上を踏まえると、開発事業と交通事業の一体性、事業リスクの適切な分離・管理、事業の持続性等の観点から、①DBO 事業の運営業務（指定管理業務）を担う主体を維持管理会社とバス会社が組成するケースか、②DBO 事業の運営業務（指定管理業務）とは別にバス会社が実施するケースが適切と考えられる。

次に全体定期借地方式について考える。

全体定期借地スキームの場合、上記 3) や 4) と同様に、定期借地権設定契約の中で、バス運行を付帯業務として位置づける方法が取りえるが、前述のとおり、課題がある。したがって、全体定期借地方式の場合は、定期借地権設定契約とは別に、市とバス会社が運行委託契約を締結するか、バス運行に係る指定管理者にバス会社を指定することとなる。

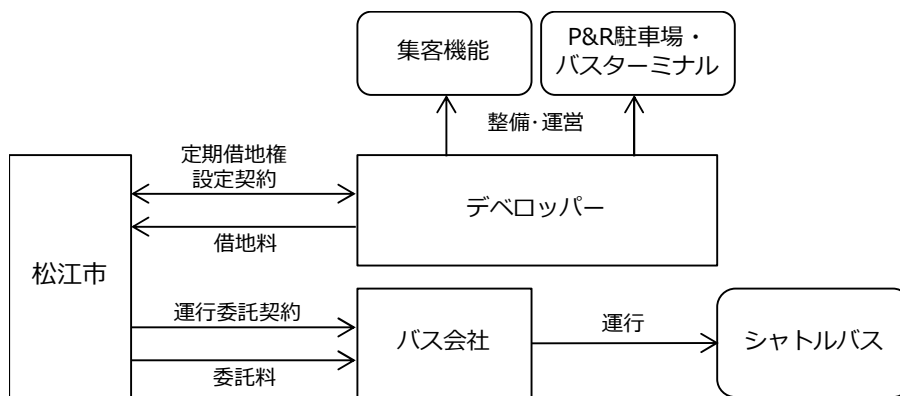
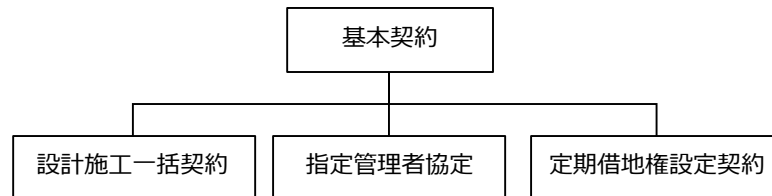


図 50 全体定期借地方式の場合にとり得るスキーム

(2) 発注方式

前節で述べたように、DBO+一部定期借地事業を実施するコンソーシアムの業務範囲にバス運行を含める場合は、集客機能・交通結節機能・ネットワーク機能の整備・運営事業は「一体発注」され、3つの機能は一つのコンソーシアムによって整備・運営される。この場合、3つの機能の一体性は全社が締結する「基本契約」において規定することができる。また事業者選定時に、一体的な運営の提案を受け、それを評価したうえで選定できることはメリットである。



契約	概要	建設会社	維持管理会社	バス会社	デベロッパー
基本契約	各事業者の役割、事業者間の連携について規定	○	○	○	○
設計施工一括契約	交通結節機能の整備に関する契約	○	—	—	—
指定管理者協定	交通結節機能の維持管理運営とバス運行に関する契約	—	○	○	—
定期借地権設定契約	集客機能を整備するための借地契約	—	—	—	○

図 51 DBO+一部定期借地方式を一体発注する場合の契約構成

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

また、全体定期借地方式においても、定期借地事業とバス運行事業を一体の公募として行い、一つのコンソーシアムを選定することが出来る。この場合も、3つの機能の一体性は全社が締結する「基本契約」において規定することができる

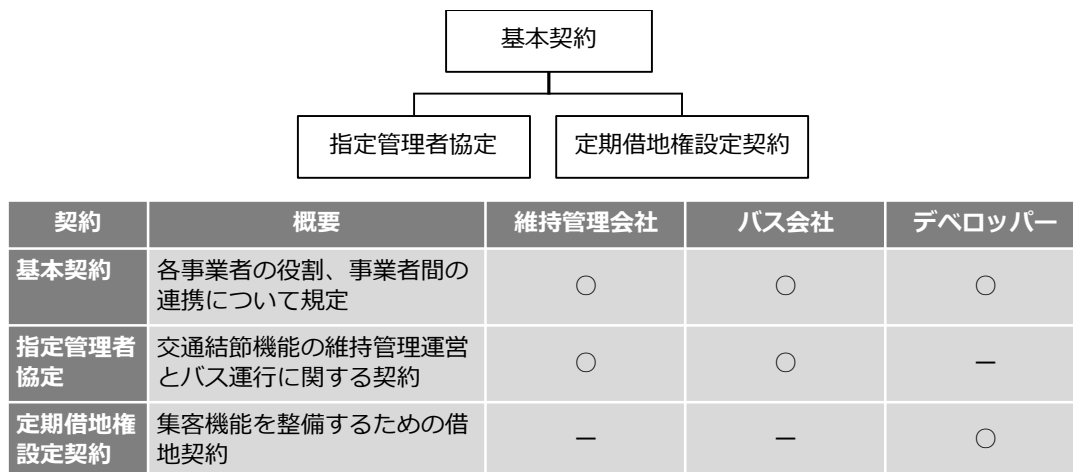


図 52 全体定期借地方式を一体発注する場合の契約構成

一方、一体発注は「競争性の確保」に課題がある。一般にバス会社は地域に根ざした事業展開を行っており、他地域のバス運行事業に参入することは少ない。また地方部において複数のバス事業者が競合・共存しているケースも多くなく、一事業者が当該地域のバス運行を一手に担っているケースが多い。

したがって、交通事業と開発事業の一体発注とした場合、当該地域内のバス会社を含んだコンソーシアムの競争力が高く、公募における競争性の確保が困難となる。この場合は、開発事業とは別に、市がバス事業者を選定し、運行委託契約を締結することとなる。つまり分離発注となる。分離発注の場合に一体性を確保する工夫として以下が考えられる。

- ① 公募準備段階で開発事業・交通事業双方の情報を共有し、連携方策の提案を受ける。
- ② 双方の事業者選定後、市、開発事業者、交通事業者による3者協定を締結する。
- ③ 開発事業の設計協議へ交通事業者が参加。バス乗降の利便性に配慮した計画案の作成を図る。
- ④ 運営段階での協議会組成。
- ⑤ 市は運行委託契約（または指定管理者と仕様書）の中でバス運行の自由度を確保する。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

(3) 運営面での連携

運営面での連携としては、以下の取組みが考えられる。

表 62 交通事業者と商業事業者による主な連携策

連携方策	共同プロモーション	集客施設の広報におけるバス運行情報の掲載や、共同イベントの実施
	データ共有	集客施設の利用者に関する情報(年齢、消費傾向、利用時間帯等)を市と共有し、シャトルバスや端末モビリティ等の運行システムに反映する
	共通割引	共通割引券を発行し、集客施設とシャトルバス双方の利用を促す
	料金コントロール	市内市営駐車場のコントロール(混雑する市営駐車場料金を割高に変動)によりP&R 利用を促す
	キャッシュレス決済システム	集客施設、駐車場、シャトルバスのキャッシュレス決済による利便性向上
	充電機能	EV 充電中に、集客施設での買物や中心部へのシャトルバス移動を促す
インセンティブ	収益還元	シャトルバス利用者数にあらかじめ基準値(目標値)を設け、それを上回った分の収益を集客施設に還元(割引特典への費用負担など)する

1) 連携方策

① 共同プロモーション

集客施設の広報(チラシ・ホームページ等)におけるバス運行情報の掲載や、共同イベント(スタンプラリー等)を実施する。

また、大手前駐車場(市営)を中心に松江城最寄りの入庫待ち情報をリアルタイムに提供することで、P&R 利用を促す。

(事例)

金沢ダイナミックパーク&ライド社会実験(1997年)では、マイカーで兼六園まで行った場合とシャトルバスで行った場合の所要時間をリアルタイムでドライバーに直接提供。

② データ共有

集客施設への来客情報(年齢、消費傾向、利用時間帯等)、P&R 利用や交通ネットワークの利用者情報(車籍、シャトルバス利用有無等)など各種ビッグデータを共有し、シャトルバスや端末モビリティ(グリーンスローモビリティやサイクル等)の運行サービスシステムへの反映や観光まちづくりに活用する。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

③ 共通割引

共通割引券を発行し、集客施設とシャトルバス双方の利用を促す。

また、シャトルバスのみならず、既存のレイクラインや松江城周辺部で回遊を促進する新たな端末モビリティとの共通料金や下記キャッシュレス決済を導入し、P&R の利用を促す。

(事例)

バスと観光施設の割引は各地で事例あり(松江市の共通二日乗車券・レイクライン 1 日乗車券、金沢市のフリー乗車券など)。

④ 料金コントロール

現行の大手前駐車場(市営)は平均駐車時間 80 分に対して駐車料金は 500 円(最大で 800 円)であるが、観光シーズン時、イベント時、休日など交通需要が大きく変動する時に、交通最適化を図るため大手前駐車場の料金を現行より高く変動させ、P&R 利用促進を図る。これにより集客施設への立ち寄りにも寄与する。

(事例)

駐車場シェアリングサービスの Akippa(株)は 2018 年 10 月 7 日までに、AI(人工知能)によるリアルタイム自動ダイナミックプライシングシステム through を使い、駐車場価格の変動制に関する実証実験に着手(MaaS 系実証)。曜日やイベントなどの要因で変動する駐車料金を、これまで駐車場オーナーが手動で変更していたものを AI による自動化で効率化を図る実証。

⑤ キャッシュレス決済システム

集客施設での買い物、駐車場料金、シャトルバスの支払いについて、交通系 IC カードや QR コード等のキャッシュレス決済システムを導入し、利便性を向上させる。

(事例)

フィンランドのヘルシンキの取組みが MaaS(Mobility as a Service)の実用化で有名。

⑥ 充電機能

電気自動車の普及に対応するため、EV の充電器を P&R 駐車場に設置する。充電中(急速充電は 30~60 分程度、普通充電では数時間)に集客施設での買い物や P&R によるシャトルバス利用を促す。

(事例)

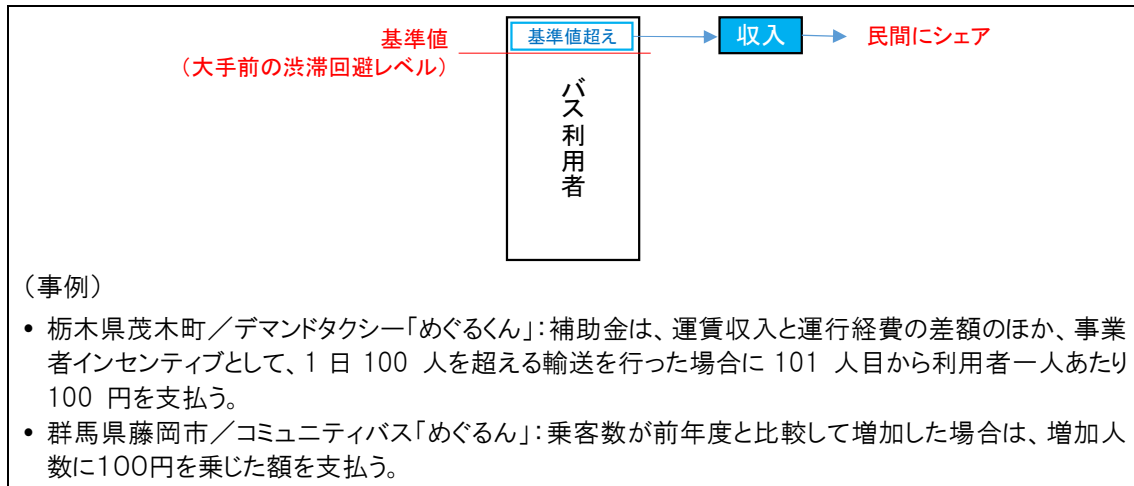
松江市の道の駅「秋鹿なぎさ公園」に1基、道の駅「本庄」に1基整備。

2) インセンティブ

① 収益還元

中心市街地の交通渋滞緩和を目的に、集客施設に対し、シャトルバス(公共交通)の利用促進に資する取組への協力を求める。その際、集客施設側のインセンティブとして、シャトルバス利用者数にあらかじめ基準値(目標値)を設け、それを上回った分の収益を集客施設

に還元（割引特典への費用負担など）する。



その他、各地における運営面での連携事例を以下に示す。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)


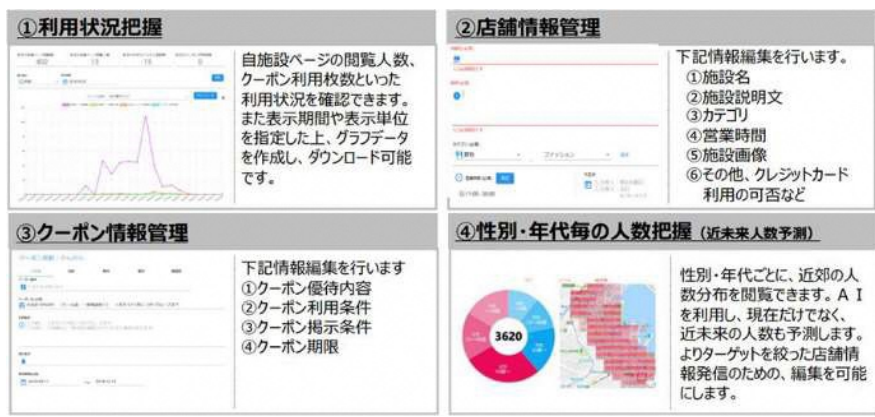
表 63 商業施設と公共交通の連携事例①

地域	福岡県福岡市
連携内容	路線バス・商業施設・公共施設が連携したスタンプラリーによるバス利用促進
実施主体	西日本鉄道株 (実施期間:2018年8月1日～2018年8月31日)
モード	路線バス
商業施設	ソラリアステージ, 天神コア, ソラリアプラザ ※ その他福岡市科学館、福岡市動物園なども公共施設も連携
連携概要	<ul style="list-style-type: none"> 駅や商業施設などで配布するオリジナル台紙に、4つのスタンプを順に重ねて押していくと、福岡の夏らしいひとつのイラストが完成するスタンプラリー。 コースは「天神でおさんぽコース(商業施設と連携)」、「にしてつバスでおでかけコース(公共施設と連携)」の2コースを設定。 スタンプを集め、アンケートに記入すると、にしてつグッズやスタンプラリー設置を設置していない別の商業施設等で利用できる特典をプレゼントする。 大人1日乗車券を購入すると、大人1名に対し子供1名分の運賃が無料となる。




公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

表 64 商業施設と公共交通の連携事例②

地域	神奈川県横浜市
連携内容	AI 運行バスを活用した移動の利便性向上と来街者情報の共有
実施主体	新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)・(株)NTTドコモ・横浜市 (実証期間;2018年10月5日～2018年12月10日)
モード	デマンド型乗合バス(4～6人乗りのワゴン車10台)
商業施設	みなとみらい21及び関内地区に立地する観光・グルメ等の商業施設約250店舗
連携概要	<ul style="list-style-type: none"> 移動手段に加え、商業施設のサービスをMaaSプラットフォームとして統合することで、交通と商業施設の連携を促し、交通需要増大および商業施設の売上向上につながることを想定する実証実験として事業を展開。 AI 運行バスは、専用のスマホアプリで乗車場所と降車場所の希望を指定すると、乗り合いバスが配車されるオンデマンドの乗合型公共交通サービスで、乗車を希望する利用者の移動ニーズを AI がリアルタイムに解析して、エリア内を運行する複数車両から最適な車両を配車、送迎順や目的地への道順を最短ルートで運行する。 <div style="text-align: center;">  <p>出典;ITmedia エンタープライズ (https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/10/news095.html) ▲ AI 運行バスの利用イメージ</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> スマホアプリでは、周辺の観光・アミューズメント施設、グルメスポット、イベント情報などを検索でき、クーポンも配布。利用者は、行きたいところが見つければ、すぐに AI 運行バスを手配して目的地に移動できる 移動手段と商業施設のサービスを“MaaS(Mobility As A Service)プラットフォーム”として統合して提供する。スマホアプリを通し、商業施設のサービス提供基盤として活用することで、商業施設側にとっては、来街者の人数や属性、自施設情報の閲覧状況などを把握し、来街者に合わせた施設情報をリアルタイムに発信する。 <div style="text-align: center;">  <p>出典;ITmedia エンタープライズ (https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/10/news095.html) ▲ 商業施設向けポータルサイトの概要</p> </div>

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

表 65 商業施設と公共交通の連携事例③

地域	三重県津市
連携内容	商業施設等からの協賛金出資によりNPO がバスを運営
実施主体	特定非営利活動法人バスネット津
モード	路線バス
商業施設	㈱マルヤス など ※ その他医療法人や病院等も参加協力
連携概要	<div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;"> <ul style="list-style-type: none"> 2001年、自治会、老人会、市民活動団体、病院、津商工会議所、三重交通、商店街等の参加団体からなる「津の街いきいきバスネットワーク」により、コミュニティバスの導入と、買い物・病院など高齢者が利用しやすい交通網と路線整備に関する要望書が津市へ提出された。協議の結果、あくまでも地域住民が主体となったバスとすべきとの考え方により、津市が事業主体とはならず、地域関係者やバス事業者が主体となる方向で検討を進めることとなった。 運行に関する具体的な検討や試走会を経て、平成16年4月に有志により「NPO法人バスネット津」が立ち上げられた。 同時に、市民(市民応援団)、企業(商店街、病院、スーパーなどの協賛金)の協力を得て、コミュニティバス「ぐるっと・つーバス」を新設し、運営を行うことになった。運行は三重交通に委託されている。 中心駅である近畿日本鉄道名古屋線津新町駅を始発・終点とする一方向の循環運転で、バス停として、商店街や市内各地の病院を設定し、買い物や通院に便利な路線網となっている。 所要時間は約40分で、概ね1時間に1本程度の頻度で運行されている。 運賃は一乗車100円(大人・子供・身体障がい者同額)の均一制である。 2017年度の年間運行日数は242日で、年間乗車人数は15,989人(前年度比111.3%、1日当たり平均66人、1便当たり平均8.25人)となっている。 2017年度実績によれば、運行経費年間約1千万円に対し、「津市バス運行事業補助金交付要綱」による市からの運行補助金は約400万円、運賃収入は約140万円、沿線企業等からの協賛金は約310万円、「市民応援団」から約4.4万円となっている。 なお、協賛金は、病院からは1口2万円/月、スーパーからは1口5千円/月、商店街からは回数券購入の形で出資されている。また、市民(市民応援団)による出資は2,000円/年となっている。 </div> <div style="flex: 1; text-align: center;">  </div> </div>

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

表 66 商業施設と公共交通の連携事例④

地域	沖縄県沖縄市
連携内容	IC 交通カードを利用した公共交通と商業施設の連携による利用促進
実施主体	内閣府沖縄総合事務局 (実証期間;2018年2月15日～2018年3月23日)
モード	路線バス・ゆいレール
商業施設	ジュンク堂書店, 国際通り屋台村など
連携概要	<ul style="list-style-type: none"> 国内の主要大都市に匹敵する沖縄本島内の交通渋滞状況をふまえ、「新たな交通環境の実現」に向け地域の商業施設との連携により、公共交通の利用促進と移動手段の分散化による交通渋滞の緩和を目指し実証調査を実施。 従来は、観光客の満足度向上や公共交通の利用促進を目的に、ゆいレールのフリー乗車券提示に対し特典・サービスを提供する取組みが行われていたが、本調査では、IC乗車券利用者にも特典やサービスの提供対象を拡大し、住民・観光客共に取組を拡大させることを目指す。 また、IC乗車券利用者を対象とすることで下記のデータ取得により既存事業の利用促進・売上向上を目指す。 →サービス利用者数の把握・・・全体的なサービスの利用状況を把握 →公共交通利用者数調査・・・実験前後の利用者数等をし利用促進効果を検証 →サービス利用者数の把握・・・協力施設に情報を提供し、実施効果等を調査 <div style="text-align: center;"> <p>【OKICA♥WARI実験全体イメージ】</p> <p>① 実験チラシやWEBサイトなどで店舗情報や特典・サービス内容などを確認</p> <p>② OKICA&公共交通を使って移動 ※同時にカードには乗降履歴が記録されます</p> <p>③ 特典やサービスを受ける場合には使用したOKICAをお店に提示</p> <p>④ スマホ※1にOKICAをかざしてお客様の当日の乗降履歴有無を確認</p> <p>※スマホの画面にはOKやNG等の判定結果のみ表示されます ※判定した結果は、実験サーバーに送信され、実験全体の利用状況把握に活用されます</p> <p>① WEBサイトで店舗や特典・サービス情報などを登録 (随時更新可能)</p> <p>② スマホアプリをインストール (初回のみ)</p> <p>③ スマホアプリで来店者の乗降履歴を確認し、特典・サービスを提供</p> <p>出典:内閣府資料</p> <p>▲実証調査の全体イメージ</p> </div>

(4) 公共交通分野に充当する財源確保に資する官民連携の可能性

1) 公共交通分野への新たな財源確保の必要性

民間でできることは民間にという理念のもと「官から民へ」の流れは近年益々加速化し、公有地開発や公共施設運営の分野では PPP/PFI やコンセッション型事業が増えつつある。公共交通の分野でも道路運送法の改正により、バスやタクシー事業の自由参入・自由撤退等が認められるようになったものの、地方部では人口減少やマイカー依存の高まりによって公共交通のサービス水準が大幅に低下している。そこで、民間に代わって行政がコミュニティバスの導入や路線維持により公共交通サービスを維持しようとする例が増えている。本市もそのような例の一つであり、公共交通の分野では「民から官へ」逆 PPP の流れが一般化しつつある。人口減少化において、この流れはしばらく続くものと予想されるが、公共交通の確保維持に自治体予算を支出し続けることには限界があり、ましてや新たな路線の設定や交通結節点の整備には、官民連携による交通事業の収益増や新たな財源の確保が必須である。

本事業の場合、P&R 駐車場として中心市街地へ進入するマイカー車両をいったん対象地へ誘導し、来訪者はシャトルバスに乗換えた上で中心市街地へ移動する流れを創り出すことを考えると、経済的インセンティブを出すためにバス運賃は極力安価に抑える必要があり、運賃収入のみでシャトルバス事業の支出を賄うことは難しい。よって、来訪者にとって利便性の高い一定水準以上の公共交通サービスを提供しつづけるためには、それを目的化する新たな財源確保が期待される。

以下に、公共交通分野における財源確保の観点より、有効な事例を示す。

2) 新たな財源確保について

市には民間事業者から借地料が毎年入る。この借地料を原資にシャトルバスの収支差分(赤字分)を賄うことができれば計画地での持続的な運行が期待できる。

本検討では、4-2 節に示す通り、借地料は 17,000 千円/年~18,000 千円/年になると想定される。また、シャトルバスを 1 時間 2 便で計画地から大手前付近を往復するとした場合、民営バスでの運行経費は年間約 11,000 千円/年となる。シャトルバスの料金水準を現行の大手前駐車場の駐車料金よりも安くなるよう往復 200 円で設定[※]すると収入は約 8,000 千円/年となり、収支差はマイナス 3,000 千円程度と試算される。従って、料金 200 円の時の収支差分を借地料で賄う場合、借地料の 2 割程度を充当する必要があると想定される。

※大手前駐車場の駐車料金 500 円(平均駐車時間 80 分程度) > シャトルバス往復 200 円 × 平均乗車人数 2 = 400 円

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)



1. P&R駐車場利用台数

時期	平・休日	①大手前駐車場利用台数(台/日)※1	②P&R利用率※2	③P&R利用台数(①×②)	④日数	駐車台数(③×④)
松江城入込上位月 (4,5,8,10月)	休日	373	20%	75	42	3,133
	平日	310	20%	62	80	4,957
上記以外	休日	285	20%	57	79	4,497
	平日	205	20%	41	162	6,654
年間駐車台数						19,241

※1: 大手前駐車場のH28年駐車実績より日平均値を設定、※2: 事例を参考にP&R利用率20%で設定

2. シャトルバス

1) 収入

項目	備考
P&R利用台数	19,241 台/年
乗車人数	2.0 人/台、H28穴道湖中海大山観光調査
利用人数	38,482 人/年
シャトルバス往復料金	200 円 片道100円
収入合計	7,696 千円

2) 支出

項目	備考
運行距離	6.5 km、計画地～松江城間の往復
運行便数	冬季以外 20 便/日、2便/時間
	冬季 13 便/日、レクライン実績参考
運行日数	冬季以外 275 日、3-11月
	冬季 90 日、12-2月
年間総走行距離	43,355 km
運送原価 ※	246.49 円/km
支出合計	10,687 千円

※資料: 2017年版 日本のバス事業、公益社団法人 日本バス協会
運送原価=人件費+燃料油脂費+車両修繕費+車両償却費+利子+諸経費
(運送原価は、山陰ブロックの公営を適用)

3) 収支

	収入(千円)	支出(千円)	収支(千円)	収支率
シャトルバス	7,696	10,687	-2,990	72.0%

3) その他の財源確保方策

借地料からの充当以外で、今後検討を行うことが有効と思われる方策について、事例を参考に整理する。

① 公共交通活性化基金

公共交通サービスの維持・継続が愛知県豊橋市や大阪府堺市など、公共交通の維持・確保を目的に基金を設置する例などが出てきている。

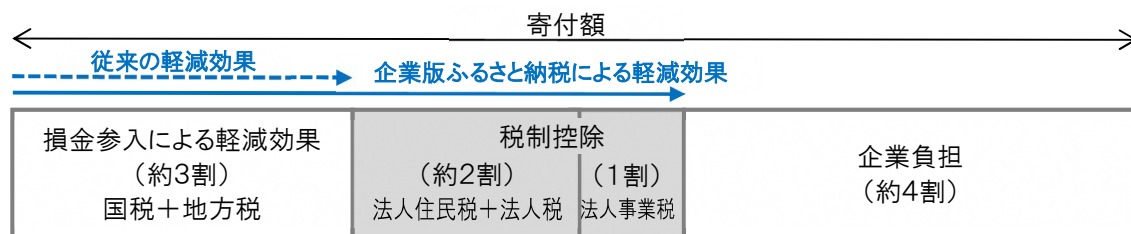
豊橋市では、平成 24 年度に「地域公共交通活性化基金」を設置し、公共交通のバリアフリー化や利便性向上に係る取組に活用している。基金の財源は、ふるさと納税などの個人や

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (鳥根県松江市)

事業者からの寄付によるもので、個人寄付には、鉄道の停留場への名前プレートの設置やシャトルバス車内での氏名表示などが特典として準備されている。また、法人・団体寄付に対しても、トラム車内での 1 年間広告や鉄道停留場への法人・団体名プレートの設置などの特典が付く。

堺市でも、「公共交通活性化促進基金」を設置し、個人や法人・団体等からの寄付により、市内の公共交通機関（鉄道・路面電車・バス）の旅客施設（駅など）や車両のバリアフリー化や利便性向上の取組みを支援するための財源として活用している。

なお、いずれの市も寄付はふるさと納税制度の適用となり、税制上の優遇措置を受けることができる。特に企業は従来の寄附額の約 3 割に該当する税の軽減効果があったが、これに加え、地方創生応援税制により、新たに寄附額の 3 割が税額控除されるという点でメリットは大きい。



※企業が地方公共団体に寄付する場合は、その全額が損金参入されるため、寄付額の約3割(法人実効税率)相当額の税の軽減効果がある。

図 53 税制措置のイメージ

例えば、本市でも対象地でのシャトルバス導入はもちろん、その他二次交通手段となる新モビリティの導入、既存公共交通の利用促進を図るための交通結節拠点の整備・運営、バリアフリー化、誰にでもわかりやすいサインの整備など、公共交通サービスの向上を目的に「(仮)地域公共交通活性化基金」を設置し、本事業参画事業者や対象地周辺の立地企業、その他既存のバス停近隣の市内事業者等へ寄付を呼び掛けることで、新たな財源確保につながることも有効である。

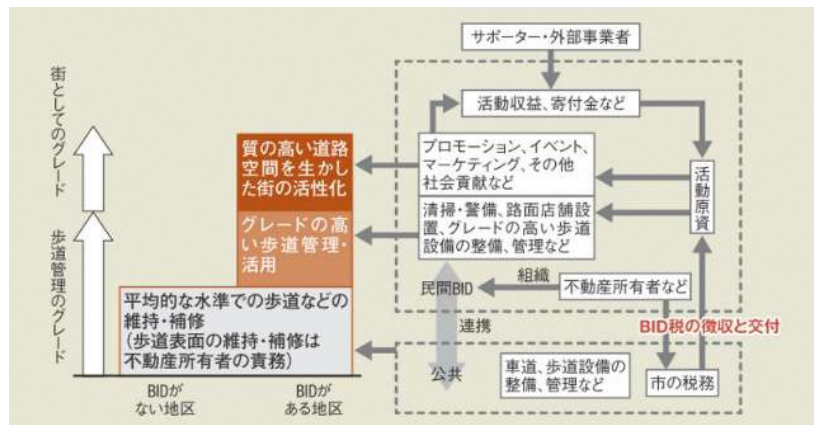
② BID 制度

BID (Business Improvement District) は、1970 年代よりカナダで始まり、1980 年代以降、中心市街地活性化のための官民協力の取り組みとして、北米各都市などで実施されてきた制度である。

欧米型 BID では、あるエリアの街づくりに充てるための資金を、対象エリアの不動産所有者などから税金として徴収し、エリアマネジメント団体の活動資金として再配分することが一般的である。国や州の法律に基づく目的的に機能しているので、この資金を原資として、エリアのプロモーション活動やイベントなどの収益事業を行うこともできる。税以外の活動原資としては、事業収益や寄付金などもあり、BID への寄付金は税制優遇の対象と

なる。なお、BID の活動内容としては清掃、防犯・治安維持が中心となっている団体が多いが、駐車場・交通サービス、公共空間のマネジメント等を行っている団体もある。

一方、日本でも先行的に取り組まれているのが大阪版 BID である。欧米型モデルとの違いは、活動内容を非営利事業に限っている点である。大阪版 BID は、BID のための新たな税制を創設したわけではないが、2014 年に施行した大阪市エリアマネジメント活動促進条例により、都市再生特別措置法の「都市再生推進法人」の枠組みを使い、地方自治法の「分担金」を財源としている。



出典：新・公民連携最前線 (<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/15/434167/04020001/?P=2>)

図 54 大阪市作成による BID の活動の枠組みイメージ

一般に、民間と行政の管理が混在するようなエリアは、空間の質を一体的に向上させることが難しい。BID は、そのような場所で、民間のエリアマネジメント団体に資金的な裏付けを与え、持続的な街づくり活動を支援する制度である。BID を取り入れることで、認定されたエリアマネジメント団体は安定的に活動原資を得て、官民が所有する対象地域を公民連携で一体的に管理できる。

本事業に BID 制度を適用した場合、駐車場やターミナルなどの交通結節拠点機能や隣接する本市所有の緑道・公園などを、民間施設と一体的に管理・運営でき、エリア全体としての価値向上が期待できるという点で非常に有効な手法の一つであるといえる。また、資金は税金として最初に市が集金するため、シャトルバスを市の直営または委託により運行する場合、その経費に一部資金を補填することも可能である。

なお、活動資金の補填によりエリアマネジメント団体に求める活動は、対象地に立地する施設や隣接するエリアはもちろん、交通ネットワーク機能として導入されるシャトルバスなど、公共・民間空間をあらゆる形で最大限活用した集客活動の企画・運営である。また、駐車場やターミナルなどの維持管理や植栽管理なども委託事業として担うことを期待する。

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

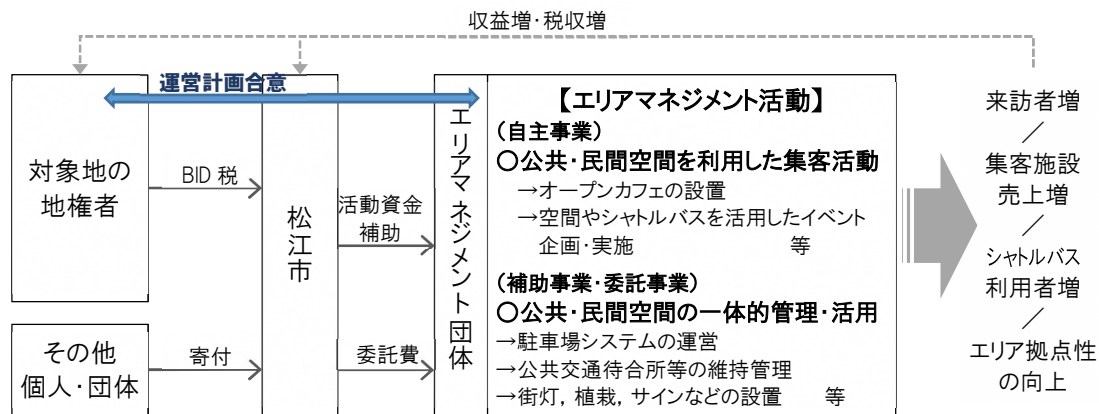
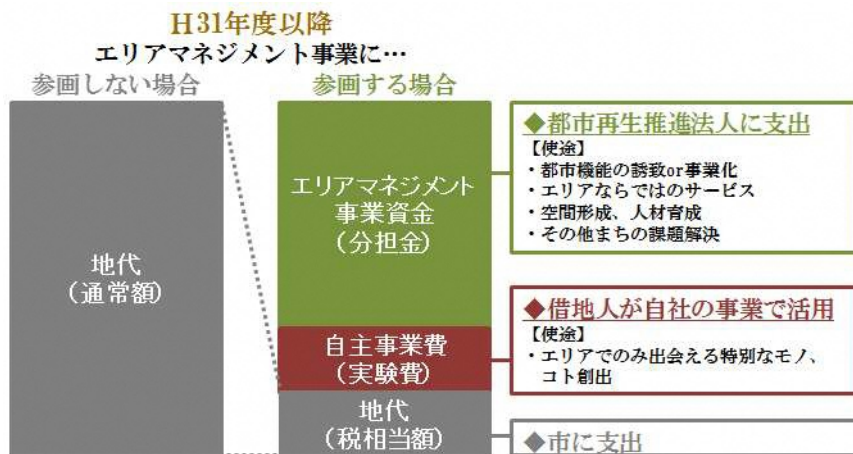


図 55 対象地にて想定される BID のイメージ

③ 地代減額による分担金の確保

岩手県大船渡市では、エリアマネジメントを導入する商業エリアの土地がおおむね市有地であるという特性を生かし、借地料をコントロールすることで新たなエリアマネジメント資金を創出する事業スキームを導入している。具体的には、市は借地人に対する地代を固定資産税相当額とし、想定される通常の借地代からの減額分を、借地人がまちづくり会社にエリアマネジメントの事業資金として支払うこととしている。

本事業でも、対象地は全域が公有地であるため、交通結節機能の維持管理や対象地のエリアマネジメント経費等の一部を本手法により捻出することは可能である。



市が行ったこと——環境整備による資源生成支援
 ①地代を下げる条例制定
 ②上記「具体的な内容」を貸付規則で制定
 ③事業計画を審査し、エリアマネジメント組織に公的位置付け(都市再生推進法人を付与)

出典:新・公民連携最前線

図 56 大船渡市におけるエリアマネジメント資金創出の仕組み

なお、上述する BID 制度と大船渡市のモデルで大きく異なるのは、事業資金が行政を経

由するか、しないかという点である。行政を経由することによって用途が制限されることや非収益事業のみに限定されるなどということではなく、BID に比べて民間事業としての自由度は高くなる。

なお、大船渡市では、地代の減額分は、全額をまちづくり会社に回すのではなく、借地人が自社事業で活用する自主事業費にも一部割り当てることとしているため、借地人にも一定のインセンティブは働く仕組みになっている。

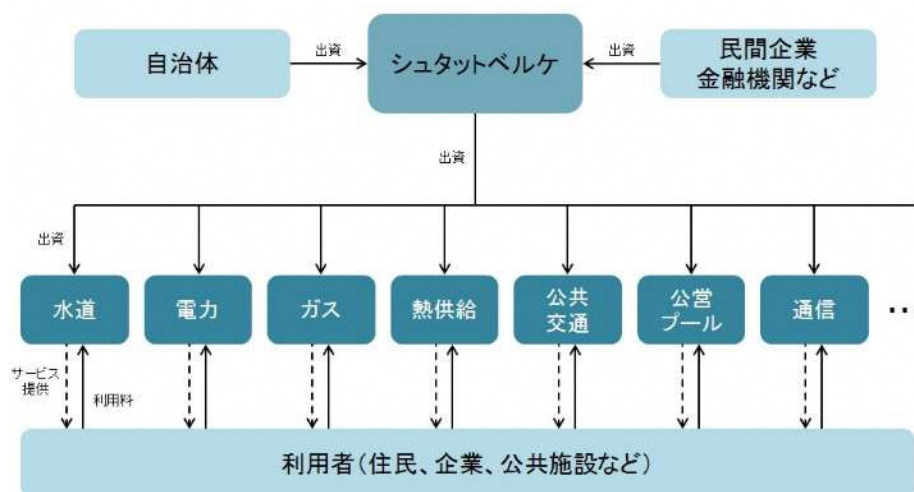
④ シュタットベルケ型官民連携

シュタットベルケとは、ドイツ語で直訳すると"町の事業"を意味する言葉で、ドイツで始まった水道や電力、ガスなどのユーティリティを中心としたインフラ全般の整備・運営を行う地域密着型事業会社のことである。

一般的な官民連携は、公共施設や道路、空港など個別の事業を対象に考える場合が多いが、シュタットベルケ型の官民連携では、異なる複数事業にまたがり一体運営するものである。

シュタットベルケの形態としては、株式会社や有限責任会社などがあり、自治体が 100% 出資する場合もあれば、自治体と民間が共同出資する場合もある。シュタットベルケの組織は、民間のホールディングカンパニーに近く、水道、電力、ガス、交通、通信など個別の事業は、シュタットベルケが全額または一部出資する子会社が手がけている。様々な事業をシュタットベルケのもとで一体運営することにより、水道や電力などの黒字事業が、過疎地の公共交通のような赤字事業を補完することができる。

上記の個別事業に対する官民連携と違って、より包括的に「まち全体」、「市域全体」で考える官民連携手法である。よって、本事業単独での検討というよりは、市の収益事業と不採算事業を組合せるという視点から、交通行政の新たな財源確保を検討する方法である。



資料：三井住友トラスト基礎研究所作成

図 57 ドイツのシュタットベルケ

4-5. 検討結果・結論

本事業の事業特性や類似事例調査から、集客機能と交通結節機能の整備運営事業に導入可能性のある事業手法として、PFI(BTO)+一部定期借地方式、DBO+一部定期借地方式、全体定期借地方式の3つの手法を抽出した。これら3つの手法について、官民連携事業への適否と定性的な分析を行い、定性的には DBO+一部定期借地方式に最も優位性があり、次に全体定期借地方式が望ましいと判断された。PFI(BTO)+一部定期借地方式については、特段の大きなメリットが見当たらないのに対して、追加コスト発生可能性や地元企業参画可能性について課題があることが分かった。

続いて、従来方式、DBO+一部定期借地方式、全体定期借地方式について、定量的な分析を行った。民間事業者の投資利回りを基準に2パターンの事業シミュレーションを行い、いずれの場合も、DBO+一部定期借地方式に最も優位性があり、次に全体定期借地方式が望ましいと判断された。したがって、定性面・定量面の双方において、DBO+一部定期借地方式に最も優位性があることが明らかになった。

また、本事業について民間事業者へサウンディングを行った結果、複数の事業者から関心が表明されたが、国道からのアクセスや地元企業に対する市の支援の必要性などの課題も合わせて挙げられた。事業スキームについては、特段の希望は挙げられなかった。

以上より、集客機能と交通結節機能の整備運営事業（開発事業）については、DBO+一部定期借地方式の導入が適切であり、事業成立のためには、アクセス性改善や地元企業への支援等、市の協力が必要であることが明らかになった。

次に、開発事業と交通事業の連携方策について検討した。発注方式については、一体発注のメリットもあるが、競争性の確保の観点から、分離発注が望ましい。分離発注の場合は、公募前の情報提供や、三者協定の締結、運営協議会の組成、バス運行委託契約（または指定管理基準）の自由度を高める等の工夫が考えられる。また、開発事業と交通事業の運営面での連携メニューを検討した。

なお、地方では公共交通が疲弊する中、「民から官へ」逆 PPP の流れが一般化しつつある。本市もその例の一つであるが、新たなシャトルバスの導入や交通結節点の整備、維持管理のためには、官民連携による交通事業そのものの収益増や、別途収益事業等からの新たな財源の確保が不可欠となる。本検討の試算では、民間事業者の借地料の2割前後をシャトルバスの運行に充当する必要があると想定される。

シャトルバス以外にも市内の公共交通を維持していくためには、利用者や運賃収入の増加を図ることが最も重要な考え方であり、利用促進を図るためのサービス改善に再投資する新たな財源が必要である。そのため、他事例を参考に考案される幾つかの方策についても、その実現可能性について今後検討していく必要がある。

4-6. リスク分担の検討

(1) リスク分担の考え方

本事業におけるリスク分担は、大きく「交通結節点機能の DBO 事業に係るリスク分担」、「集客機能に係る定期借地事業に係るリスク分担」、「ネットワーク機能における交通事業者（バス運行事業者等）との連携業務に係るリスク分担」に大別される。

「交通結節点機能の DBO 事業に係るリスク分担」については、業務内容は施設の整備と維持管理に限定されるため、一般的なサービス購入型 DBO 事業のリスク分担の考え方で概ね整理される。

「集客機能に係る定期借地事業に係るリスク分担」については、一般的な公有地におけるリスク分担の考え方で概ね整理されるものの、既存施設の除却については、今後の検討課題とされる。

「ネットワーク機能における交通事業者（バス運行事業者等）とのリスク分担」については、運行の維持に関する一般的なことや「4-4（3）運営面での連携」で整理した業務の履行責任を事業者が負うことについてリスク分担として整理される。

(2) リスク分担表（案）の整理

1) 交通結節点機能の DBO 事業に係るリスク分担

表 67 交通結節点機能の DBO 事業に係るリスク分担

	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			市	事業者	
共通	提供した情報リスク	入札説明書等の記載内容の誤り及び変更に関するもの	○		
	契約リスク	市の帰責事由により契約が締結できない、契約手続に長期間を要する場合等に関するもの	○		
		事業者の帰責事由により契約が締結できない、契約手続に長期間を要する場合等に関するもの		○	
	応募リスク	応募費用に関するもの		○	
	事業計画リスク	市の帰責事由による事業計画・内容の変更、事業の延期・中止等	○		
		上記以外の事由(不可抗力及び法令変更を除く)による事業計画・内容の変更、事業の延期・中止		○	
	制度関連リスク	法制度変更リスク	本事業に直接関係する法制度の変更	○	
			上記の法制度以外の法制度の変更		○
		許認可リスク	事業者の申請手続の不備等による許認可等の遅延によるもの		○
			市の申請手続の不備等による許認可等の遅延によるもの	○	
議会リスク	DBO事業に係る議会の議決が得られない場合に、それまでに事業者が発生した費用		○		
	DBO事業に係る議会の議決が得られない場合に、それまでに市に発生した費用	○			

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
(島根県松江市)

表 68 交通結節機能の DBO 事業に係るリスク分担

	リスクの種類		リスクの内容	負担者	
				市	事業者
共通	社会リスク	住民問題 リスク	本事業を行政サービスとして実施することに対する住民反対運動・訴訟・要望等	○	
			本事業に関する上記以外の設計、建設工事又は運営に関する住民反対運動・訴訟・要望等		○
		環境問題 リスク	事業期間中の事業者独自の調査、あるいは建設工事や運営等の業務において発生した環境問題		○
			第三者 賠償リスク	市の帰責事由により第三者に損害を与えた場合の賠償責任	○
		上記以外の事由により第三者に損害を与えた場合の賠償責任			○
	債務不履行リスク		事業者の帰責事由によるサービス提供の中止・停止・不能等(事業の破綻・悪化・放棄、サービスの品質等が一定のレベルを下回った場合等)		○
			市の支払遅延・不能等	○	
	物価リスク		物価変動によって生じた追加費用のうち一定の額		○
			上記を超える額	○	
	不可抗力リスク		戦争、暴動、自然災害等による、本事業の事業計画・内容の変更、事業の延期・中止等によって生じた追加費用のうち一定の額		○
		上記を超える額	○		
設計 建設段階	測量・地質調査リスク		市が実施した測量・地質調査等の誤り	○	
			上記以外の測量・地質調査等の誤り		○
	用地リスク		資材置場等建設工事に必要な土地の確保		○
			市が事前に把握し、公表した地中障害物等の処理等		○
	設計変更リスク		本事業に関する市の提示条件の不備・変更又は市の提示等による設計変更(軽微なものを除く)	○	
			本事業に関する上記以外の事由(不可抗力及び法令変更を除く)による設計変更		○
	工事監理		事業者の工事内容の確認誤り等により生じる増加費用及び損害		○
	工事費変更リスク		本事業に関する市の提示条件の不備・変更又は市の提示等による工事費の変更	○	
			本事業に関する上記以外の事由(不可抗力及び法令変更を除く)による工事費の変更		○
	工事完了遅延リスク		本事業に関する市の提示条件の不備・変更又は市の提示等による工事完了の遅延	○	
			本事業に関する上記以外の事由(不可抗力及び法令変更を除く)による工事完了の遅延		○
	要求水準未達リスク		要求水準等の未達、不適合等(施工不良を含む)		○
	要求水準変更リスク		市の指示による要求水準等の変更	○	
施設損傷リスク		引渡前に施設、材料等に生じた損傷		○	

表 69 交通結節機能の DBO 事業に係るリスク分担

	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			市	事業者	
運営 維持 管理	施設利用者の減少	施設利用の減少による、施設使用料収入の減少		○	
	施設利用者への対応	施設内における事故の発生		○	
	施設瑕疵担保リスク	施設の瑕疵の補修又は損害賠償		○	
	修繕	事業期間中に必要となる修繕費の負担		○	
	備品更新	事業期間中に必要となる備品更新費の負担		○	
	施設設備等の損傷	管理上の瑕疵による施設・設備・備品の損傷			○
		施設・整備の設計・構造上の原因によるもの			○
		経年劣化等管理上の瑕疵によらない施設・設備・備品の損傷(不可抗力によるものを含む。)		協議事項	
		税法上の資本的支出		協議事項	
		市の責任による施設設備等の損傷	○		
	安全性の確保	管理運営における安全性の確保及び周辺環境の保全			○
	セキュリティ	指定管理者の警備不備による情報漏えい、犯罪発生等			○
	損害賠償	運営・維持管理において第三者に損害を与えた場合(管理瑕疵)			○
		施設の設置上の不備において第三者に損害を与えた場合(設置瑕疵)	○		
		管理上の瑕疵による施設・設備・備品の不備による事故や火災等に伴う利用者及び入館者への損害			○
		管理上の瑕疵によらない施設・設備・備品の不備による事故や火災等に伴う利用者及び入館者への損害(不可抗力によるものを含む。)		協議事項	
	情報管理	業務上知り得た情報に対する守秘義務と個人情報保護			○
	債務不履行	指定管理者による業務及び協定内容の不履行			○
	使用者対応	指定管理者の業務範囲のサービス内容等に対する利用者からの苦情及び施設内における利用者間のトラブルへの対処			○
		市の指示・責任による利用者間のトラブルへの対処	○		
	周辺地域・住民への対応	地域との協調			○
		管理運営業務の内容に対する住民からの要望等			○
	指定の取消リスク	指定管理者の指定の取消、又は期間を定めて管理の業務の全部又は一部の停止における費用負担 ※ただし、指定管理者の責めによらない場合を除く。			○
事業終了時の原状復帰	運營業務の期間が終了した場合、又は期間中途における指定管理者の撤収に係る費用			○	
その他	必要な資金の確保			○	
	管理業務開始前及び業務終了後の引継ぎに関する費用			○	

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

2) 集客機能に係る定期借地事業に係るリスク分担

表 70 集客機能に係る定期借地事業に係るリスク分担

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	事業者
供用開始リスク	供用開始日に便益施設の運営事業が開始されない場合		○
契約締結リスク	市の事由により契約が結べない場合	○	
	上記以外の事由により契約が結べない場合		○
測量・調査リスク	事業者が実施した地形・地質等調査に関するもの		○
	市が実施した地形・地質等調査に関するもの	○	
設計に関するリスク	市の提示条件、指示の不備・変更によるもの	○	
	上記以外の事由に起因するもの		○
建設に関するリスク	市の提示条件、指示の不備・変更によるもの	○	
	上記以外の事由に起因するもの		○
運営に関するリスク	市の提示条件、指示の不備・変更によるもの	○	
	上記以外の事由に起因するもの		○
維持管理に関するリスク	市の提示条件、指示の不備・変更によるもの	○	
	上記以外の事由に起因するもの		○
事業継続のリスク	運営業務の期間中に事業が継続できなくなった場合		○

3) ネットワーク機能における交通事業者とのリスク分担

表 71 ネットワーク機能における交通事業者とのリスク分担

リスクの種類	リスクの内容	負担者	
		市	事業者
運行サービスの確保	車両確保、修繕		○
	乗務員確保		○
	システム改修・更新		○
	交通情報提供		○
	ダイヤ改変、諸手続き		○
	目的地側のバス停確保、ルート設定	○	
安全運行管理	交通事故等の処理、責任		○
需要リスク	需要減少に伴う収益減少		○
物価リスク	物価変動や人件高騰によって生じた追加費用のうち一定額		○
	上記を超える額	○	
法制度変更リスク	本事業に直接関係する法制度(消費税、自動車保険料率など)の変更	○	
	上記以外の変更		○
参入事業者リスク	事業者の帰責事由による行政処分(営業停止等)・交通事業者撤退		○
遅延・運休リスク	突発事象や大規模災害による遅延・運休(交通事故や災害等)	○	
社会リスク	地域公共交通会議での協議不調	○	
	クレームに対する対応		○
交通事業者との調整リスク	連携内容等に関する交通事業者との調整に関するもの		○
連携業務に関するリスク	市の提示条件、指示の不備・変更によるもの	○	
	上記以外の事由に起因するもの		○

公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査
 (島根県松江市)

(3) 制約となる法令等の解釈

1) 松江市行政財産使用料条例

本条例第 2 条及び松江市行政財産使用料条例に関する事務取扱基準において、土地の使用料等について定められている。

2) 松江市景観条例

景観法に基づく景観形成の方針や基準などを示した条例であり、対象地は良好な景観の形成に関する施策が特に必要とされる景観計画重点区域(宍道湖景観形成区域:宍道湖の湖水面と湖辺の一体的な湖畔景観づくりを図る必要があると認められる区域)に指定されている。本条例により、建築物の新設、工作物の設置等に対して種々の規制をうけることとなる。

3) 松江市屋外広告物条例

屋外広告物法の規定に基づき、屋外広告物及び屋外広告物を掲出する物件(掲出物件)について必要な規制を示した条例で、対象地は景観保全型広告整備区域に指定されている。本条例により、対象地で広告物を表示し、又は掲出物件を設置しようとするときは、本条例規則で定める広告物景観形成基準に適合しなければならない。

(4) 利用できる補助金ならびに行政からの支援または規制緩和等

1) 地方都市リノベーション事業

本事業は、都市再生整備計画を位置づけた社会資本総合整備計画を作成し、国土交通大臣に提出し認可されることで受けられる国庫補助事業であり、以下の事業が対象となる。

表 72 対象事業の一例

	対象施設等
地方都市リノベーション推進施設 (必須事業)	医療施設、社会福祉施設、子育て支援施設、教育文化施設、商業施設
生活拠点施設	医療施設、商業施設、地域交流センター
駐車場有効利用システム	駐車場
地域生活基盤施設	緑地、広場、駐車場(共同駐車場含む)、自転車駐車場、荷物共同集配施設、公開空地(屋内空間も含む)、情報版、地域防災施設、人工地盤等
高次都市施設	地域交流センター、観光交流センター、まちおこしセンター、子育て世代活動支援センター、複合交通センター

2) 企業立地奨励制度

以下の業種を対象に、用地取得助成金、立地奨励金、雇用促進奨励金を受けられる支援制度である。

- ・ 製造業（加工又は修理を行う事業を含む）。
- ・ ソフト産業等（ソフトウェア業、情報処理サービス業、デザイン業、情報提供サービス業、広告代理業、機械設計業、経営コンサルタント業、ディスプレイ業、非破壊検査業、エンジニアリング業、自然科学研究所）。
- ・ その他市長が適当と認める業種。

3) 企業立地支援補助金制度

松江市内（鹿島町及び東出雲町を除く。）に事業所を新設あるいは増設され、「原子力発電施設等周辺地域企業立地支援給付金（以下「F 補助金」という。）」の交付決定を受けた企業が対象とする支援制度である。

なお、F 補助金とは原子力発電施設等周辺地域へ企業立地し、補助要件を満たす企業が支払った電気料金に対して給付金を給付する制度であり、以下が要件となる。

- ・ 電力契約(産業用途の電力)を新設・増設し、申請者が直接契約していること。
- ・ 雇用者（雇用保険の一般被保険者）が 3 人以上増加すること。

4) 松江市文化観光施設誘致条例

松江市の文化観光の振興に資することを目的に松江市が誘致する株式会社、有限会社、民法(明治 29 年法律第 89 号)第 34 条の規定により設立された法人その他の法人のうち、松江市に施設を有しない法人で、松江市と立地合意書等を締結した法人による文化観光資源の開発及び文化観光施設の整備に対する支援制度である。

なお、支援内容は以下のとおりである。

- ・ 用地及び建物取得助成金の交付。
- ・ 立地奨励金（固定資産税相当額）の交付。

5. 今後の進め方

5-1. ロードマップ

(1) 事業化に向けてのスケジュール

事業化に向けて以下のスケジュールを予定している。施設供用開始時期は事業者の提案する施設規模によるが現時点では設計施工に 2 年間程度かかるものと想定している。

表 73 事業化に向けてのスケジュール

2019 年度	事業条件の詳細化
2020 年度	民間事業者の公募・選定
2022 年度	施設供用開始

(2) 今後の検討事項等

今後の検討事項は以下のとおり。事業スキーム、事業条件、各機能の詳細について検討し、官民双方が受け入れられる条件を定める必要がある。

表 74 今後の検討事項

検討事項	概要
事業スキームについて	本調査を参考に事業スキームを確定する。
事業条件について	借地期間および借地料の下限値を定める。 その他、詳細な契約条件を定める。
集客機能について	地元企業への情報発信を強化し本事業への参画方策を検討する。
	テナントとしての入居を希望する地元企業については賃借条件を整理する。
	集客機能が成立するための市の支援方策について定める。
交通結節機能について	P&R 駐車場とバスターミナルの需要、必要規模、必要性能を定める。
	P&R 駐車場として機能しうる適切な料金体系を定める。
ネットワーク機能について	バス需要、バス運行の詳細(ルート、本数、料金等)を定める。
開発事業と交通事業の一体化について	本調査を参考に事業スキームと発注形態を定める。
その他	国道 9 号線からのアクセス改善方策を検討する。

5-2. 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

事業化に際しては、市の財政負担に影響を与え、かつ民間の事業採算性に影響を与える事項について、官民双方が受け入れられる条件を構築できるかが課題である。本事業においては、以下の事項が想定される。

表 75 想定される課題

項目	概要
譲渡特約の有無	本事業で整備を予定している集客機能は一定の公益性を有する施設である。借地期間を 20 年程度と想定した場合は更地返還が原則だが、30 年以上と設定した上で、譲渡特約を付ける可能性を検討する必要がある。特に、民間事業者がそれを希望した場合、市が将来的な施設取得を認められるかが課題である。
借地料の設定	集客機能の事業採算性によっては、低廉な借地料を設定する必要が生じる可能性がある。交通結節機能の整備・運営において財政負担が発生することを踏まえ、どの程度まで柔軟な借地料を設定可能かは検討課題である。
集客機能に関する公的支援	集客機能の内容を考慮すると、地元企業がテナント等の立場で参画することが必須である。賃料負担力が十分でない場合、公的支援が可能か検討課題である。

(2) 課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項

課題解決に向けては、本事業を取りまとめる代表企業、集客機能の施設所有者となり得る企業（代表企業が兼ねる可能性あり）、集客機能のテナントとなる企業（地元企業が主と想定）等、本事業に関わる民間企業との丁寧な対話を通じて、事業条件を詳細化する必要がある。また、公的支援の有無については、本調査でも実施したように、事業期間を通じて得られる歳入と歳出を整理し、費用対効果を見定める必要がある。