# 文教施設における
# 多様な PPP/PFI の先導的開発事業

# 成果報告書

令和２年３月

佐賀県文化・スポーツ交流局文化課

本報告書は、文部科学省の初等中等教育等振興事業委託費による委託業務として、佐賀県が実施した令和元年度≪文教施設における多様なPPP/PFI の先導的開発事業≫の成果を取りまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等には文部科学省の承認手続きが必要です。

# 目次

**１．市村記念体育館利活用検討に係る事業概要**

（１）本事業の概要 ･････････････････････････････････････････････････ 1

（２）本県の概要 ･････････････････････････････････････････････････ 2

（３）本施設の概要 ･････････････････････････････････････････････････ 3

ア　本施設の周辺環境 ･････････････････････････････････････････････ 3

イ　本施設の現状と課題 ･････････････････････････････････････････ 5

**２．検討委員会に関すること**

（１）検討委員会の概要 ･････････････････････････････････････････････ 9

ア　設置目的 ･････････････････････････････････････････････････････ 9

イ　検討体制 ･････････････････････････････････････････････････････ 9

ウ　スケジュール ･････････････････････････････････････････････････ 9

（２）検討内容 ･･････････････････････････････････････････････････････10

ア　第１回 ･･････････････････････････････････････････････････････10

イ　第２回 ･･････････････････････････････････････････････････････11

ウ　第３回 ･･････････････････････････････････････････････････････12

エ　第４回 ･･････････････････････････････････････････････････････14

オ　第５回 ･･････････････････････････････････････････････････････15

（３）検討委員での意見についてのまとめ ･･････････････････････････････16

（４）専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫 …16

（５）検討委員会による体制構築を通じて評価すべき点 ･･････････････････16

**３．再委託の内容に関すること**

（１）再委託することになった背景、民間事業者に期待した役割 ････････17

（２）再委託することによって得ることができた情報、ノウハウ ････････17

（３）利活用検討結果の内容 ･･････････････････････････････････････････17

ア　施設改修に係る法規制等の諸条件 ･･････････････････････････････17

イ　利活用の基本的な考え方 ･･････････････････････････････････････19

ウ　具体化に向けて ･･････････････････････････････････････････････23

（４）PPP/PFI 導入可能性調査の内容 ･･････････････････････････････26

ア　本事業の特性を踏まえた法制度上の課題と整理 ･･････････････････26

イ　事業スキームの整理 ･･････････････････････････････････････････29

ウ　公民業務分担の整理 ……32
エ　公民リスク分担の整理 ……33
オ　民間事業者の意向調査 ……40
カ　事業手法の評価 ……49
キ　課題・スケジュールの整理 ……54

**４．まとめ**

（１）本事業を通じて得られた課題認識 ……58
（２）課題に対する今後の対応方針 ……58

## １．市村記念体育館利活用検討に係る事業概要

（１）本事業の概要

市村記念体育館は、昭和 38（1963）年にリコー三愛グループ創業者の市村清氏より、県民の体育・文化の振興を目的に佐賀県に寄贈され、長らく県民スポーツの中心施設として親しまれてきた。

しかし、築 55 年以上が経過し、施設の老朽化とともに、スポーツ施設に求められる規模や機能が不足していたことから、平成 29（2017）年 3 月に策定された「佐賀県総合運動場等整備基本計画」において、体育施設としての用途廃止の方針が示され、今後の利活用のあり方が課題となっていた。

このような状況の中、平成 30（2018）年に迎えた明治維新 150 年を契機に、幕末維新期の佐賀の偉業や偉人を顕彰し、偉業を成し遂げた先人の「志」を今に活かし、未来に受け継いでいくことを目的として、平成 30 年 3 月 17 日から平成 31 年 1 月 14 日まで 304 日間にわたり、県内 16 の会場を中心に、佐賀県の歴史・文化・食を楽しめる「肥前さが幕末維新博覧会」が開催され、市村記念体育館はメインパビリオン「幕末維新記念館」として活用された。

維新博の総来場者数は目標の 100 万人を大きく上回る 224 万人に達するなど盛況を博し、その中でも、幕末維新期の佐賀の偉業や偉人の活躍を「幕末維新」・「人」・「技」・「志」の 4 つのテーマに分け、最先端の映像技術等を駆使して紹介したメインパビリオン「幕末維新記念館」には、最多となる 34 万人の方が訪れ、50 年後へのメッセージを書き残す「ことのは結び」のコーナーには、佐賀の偉人や偉業に心を揺り動かされ、未来に向けた思いを綴った 10 万枚を超える「ことのは」が残された。

このようなことから、維新博を通じて、多くの方に感動や勇気を与え、いくつもの新たな「志」が芽生える場所となった市村記念体育館を、単に施設に必要な整備を行うという視点だけではなく、今後、長きにわたり維新博の「志」を引き継ぎ、佐賀県の未来を創造する拠点として新たに生まれ変わらせることを念頭に、利活用の検討を行うこととした。

本施設の利活用にあたっては、公共サービスの品質向上や財政資金の効率的使用、行政の効率化等の観点から、官民連携手法の導入により、民間の創意工夫を取り入れることを想定していたため、文部科学省の「文教施設における多様な PPP/PFI の先導的開発事業」を活用し、PPP/PFI 導入可能性調査を含む利活用の検討を行うこととした。

（２）本県の概要

本県は九州の北西部に位置し、東は福岡県、西は長崎県に接し、北は玄界灘、南は有明海に面している。東京までの直線距離は約 900 ㎞、大阪までは約 500 ㎞であるのに対し、朝鮮半島までは約 200 ㎞足らずと近接しており、大陸文化の窓口として歴史的、文化的に重要な役割を果たしてきた。

本県には、幕末維新期に先駆的な役割を果たしてきたことをはじめとした、連綿と続く歴史がある。また、吉野ヶ里遺跡をはじめとする貴重な文化財や、伊万里・有田焼などの焼き物文化などの文化資源を有しているとともに、ユネスコ無形文化遺産「唐津くんちの曳山行事」や「見鳥のカセドリ」といった伝統的催事や伝承芸能等、世界に誇る多彩な地域文化が根付いている。さらには、世界遺産「明治日本の産業革命遺産」の構成資産である三重津海軍所跡や、景観の美しい地区や地域の象徴的な建造物を県が認定する「22 世紀に残す佐賀県遺産」等、県内各地に県民が身近に文化に触れる機会が拡大している。

＜本県の主な統計データ＞

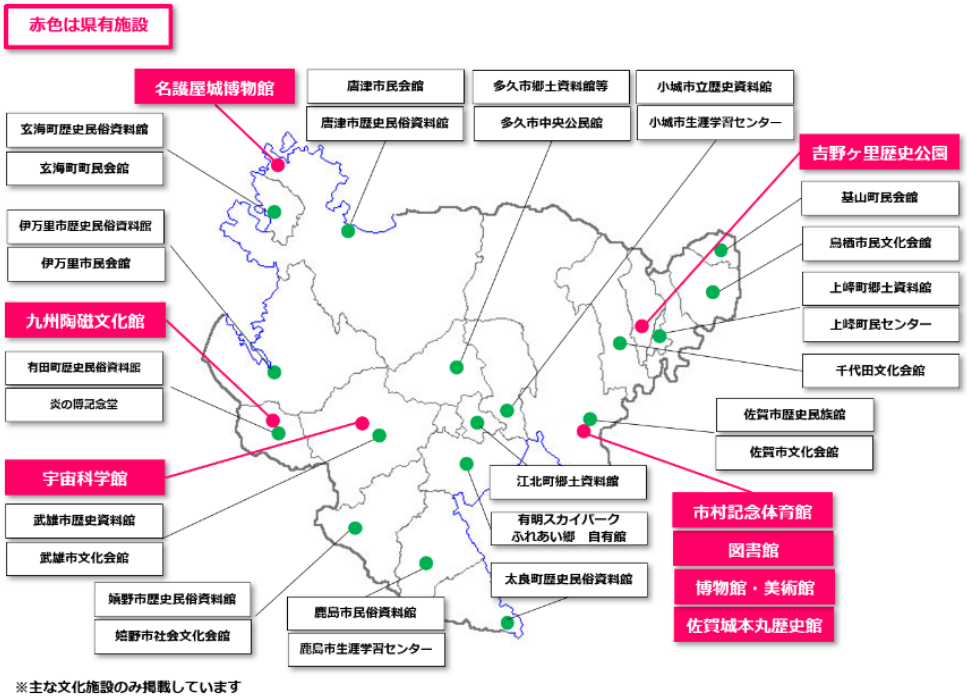
| 項目 | | 内容 | 調査期日 |
|---|---|---|---|
| 土地面積 | | 2,440.68 ㎢ | H29.10.1 |
| 人口 | | 819,110 人 | H30.10.1 |
| 世帯数 | | 310,323 世帯 | H30.10.1 |
| 産業 | 農業 | 総農家数 22,033 戸 | H27. 2.1 |
| | | 耕地面積 51,600ha | H30.7.15 |
| | | 農業産出額 1,315 億円 | H28 |
| | 漁業 | 海面漁業経営体数 1,610 経営体 | H30 |
| | 工業（製造業） | 事業所数 1,350 事業所 | H29.6.1 |
| | | 従業員数 60,600 人 | H29.6.1 |
| | | 製造品出荷額等 1,790,881 百万円 | H28 |
| | 商業 | 事業所数 8,635 事業所 | H28.6.1 |
| | | 従業員数 58,007 人 | H28.6.1 |
| | | 年間商品販売額 1,663,929 百万円 | H27 |
| 観光 | | 年間宿泊者総数 2,973,260 人 | H29 年度 |
| 教育 | | 小学校児童数 47,061 人 | H30.5.1 |
| | | 中学校生徒数 24,114 人 | H30.5.1 |
| | | 高等学校生徒数 24,527 人 | H30.5.1 |
| 県内総生産 | | 2,764,767 百万円 | H28 年度 |

（３）本施設の概要

ア　本施設の周辺環境

＜県内の文化施設の状況＞

県下全域を見ると、県有施設として宇宙科学館（武雄市）や九州陶磁文化館（有田町）、名護屋城博物館（唐津市）、吉野ヶ里歴史公園（吉野ヶ里町）などの文化施設が県内各地に設置されているほか、各市町には歴史民俗資料館などの郷土学習を目的とした文化施設や各種イベントに使用できるホールを備えた文化施設が設置されている。




【県内の文化施設の配置】

＜佐賀城内エリアの文化施設の状況＞

市村記念体育館周辺の佐賀城内エリアは、市村記念体育館のほか、博物館・美術館、佐賀城本丸歴史館、図書館などの県を代表する文化施設や教育機関が集積している。県民が学び、文化や芸術に触れることができる施設がこのエリアに集積していること、また、城内を囲む堀や豊かな樹木など落ち着いた自然景観が守られていることが、佐賀城内エリア全体の魅力を高めている。

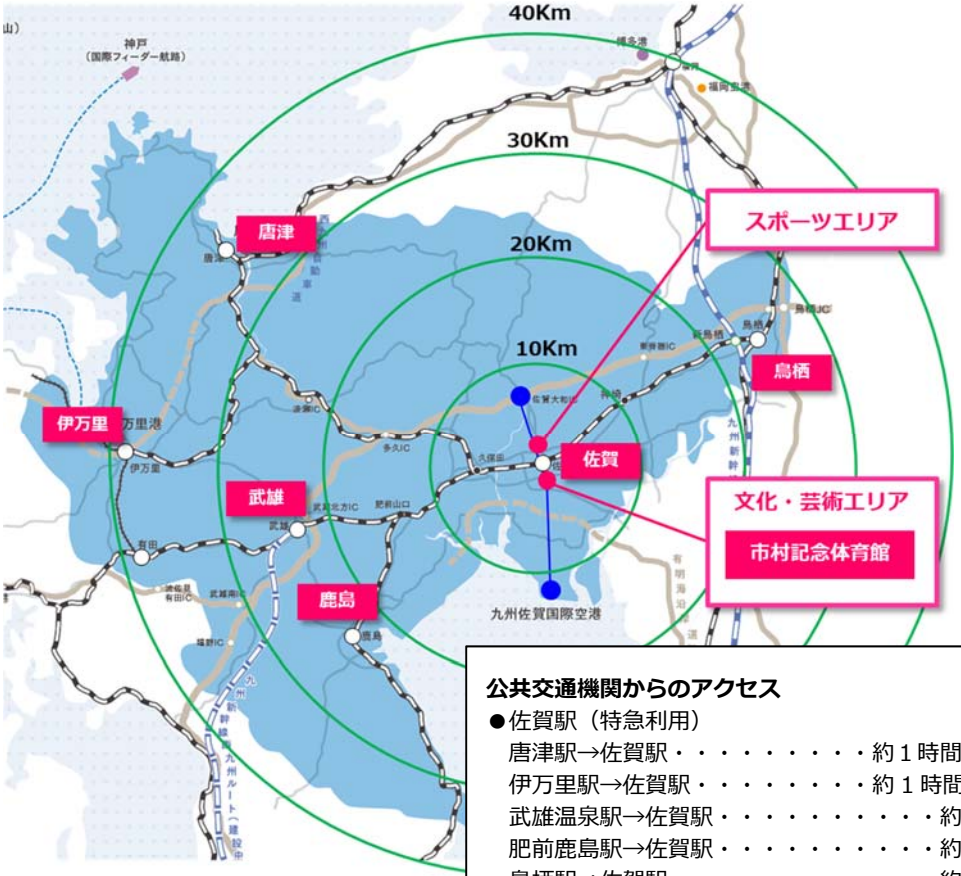
【佐賀城内エリアの文化施設の配置】

＜市村記念体育館周辺の評価＞

市村記念体育館周辺の佐賀城内エリアは、県のほぼ中心部に位置し、佐賀駅や九州佐賀国際空港、高速道路などの交通機関に近いことから、県下全域からのアクセスはもちろんのこと、県外（特に福岡都市圏）からもアクセスが容易な場所に位置し、多くの方が年間を通してこのエリアを訪れている。

また、佐賀駅北には、SAGA サンライズパークなどのスポーツ施設が集積しており、スポーツを楽しむことができる環境が整っているのに対して、佐賀駅南の佐賀城内エリアは、市村記念体育館のほか、図書館、博物館・美術館、佐賀城本丸歴史館などの文化施設や教育機関が集積しており、城内を囲む堀や豊かな樹木など落ち着いた自然景観の中で、県民が学び、文化や芸術に触れることができる魅力的な環境が整っている。

さらに、近年、図書館と公園の一体利用を促すリノベーションが行われ、芝生広場「こころざしのもり」としてリニューアルされ、子どもを見守りながら本を読むなど、日常的に学びに触れられる場所として、これまで以上に多くの方から親しまれている。




【交通アクセス】

**公共交通機関からのアクセス**

●佐賀駅（特急利用）

唐津駅→佐賀駅・・・・・・・・・約 1 時間 10 分

伊万里駅→佐賀駅・・・・・・・・約 1 時間 10 分

武雄温泉駅→佐賀駅・・・・・・・・・・約 25 分

肥前鹿島駅→佐賀駅・・・・・・・・・・約 25 分

鳥栖駅→佐賀駅・・・・・・・・・・・・約 20 分

博多駅→佐賀駅・・・・・・・・・・・・約 40 分

●九州佐賀国際空港

東京（羽田空港）→九州佐賀国際空港・・約 2 時間

イ　本施設の現状と課題

①　本施設の現状

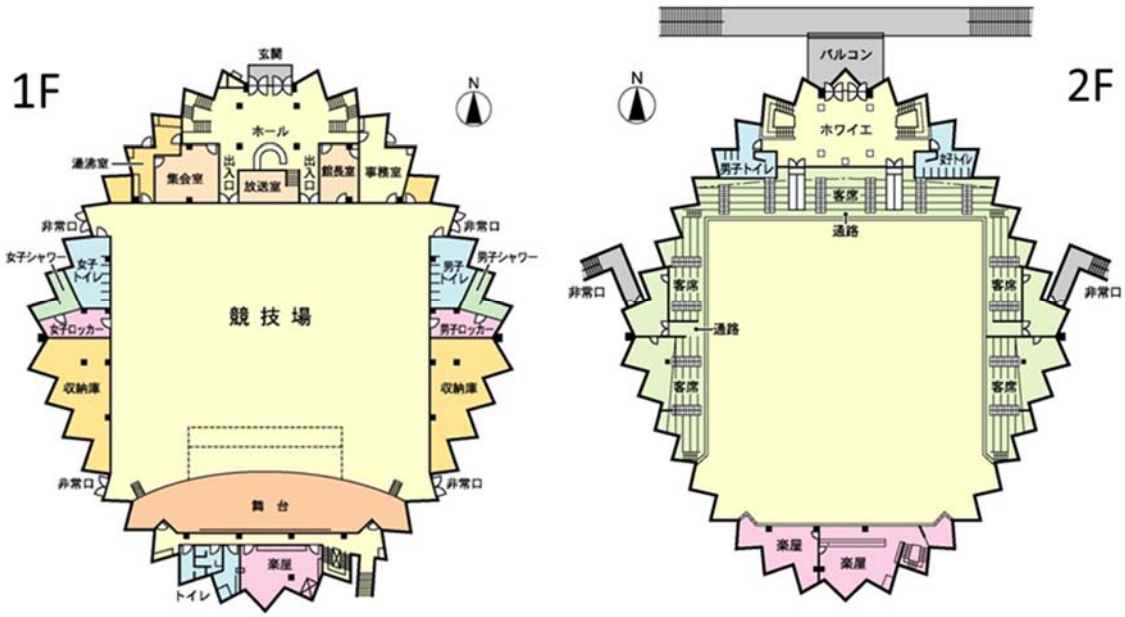
＜本施設の概要＞

| 項　目 | 概　要 |
|---|---|
| 建物名称 | 市村記念体育館（建設時名称：佐賀県体育館） |
| 設置目的 | 本県における体育と文化の振興を図り、あわせて県民の体育その他健康で文化的な各種の集会の用に供する |
| 建 築 年 | 昭和 38（1963）年（市村清氏から佐賀県へ寄贈） |
| 設 計 者 | 坂倉準三氏（坂倉建築研究所） |
| 構　　造 | 鉄筋コンクリート造（地下 1 階、地上 4 階） |
| 面　　積 | 延床面積 4,318.04 ㎡（競技場面積 約 1,180 ㎡）<br>建床面積 2,205.22 ㎡<br>（バレーボール 2 面、バスケットボール 2 面、テニス 2 面、バトミントン 6 面、卓球 18 台） |
| 客　　席 | 固定席 820 席（2～4 階）　移動席 1,200 席（競技場） |
| 施　　設 | 競技場、舞台、楽屋（5 室）、集会室、放送室、事務室、館長室、湯沸室、収納庫（2 室）、ロッカー室（男女各 1 室）、シャワー室（男女各 1 室）、トイレ（男女各 3 箇所） |
| 管理運営 | 指定管理者制度方式（令和元年度まで） |

【外観】

【内観】

【施設配置】




＜施設の評価＞

市村記念体育館は、リコー三愛グループを創設した市村清氏により、昭和 38（1963）年に建設され、佐賀県へ寄贈された施設である。設計はモダニズム建築の巨匠であるル・コルビジェに師事した坂倉準三氏であり、その構造はジグザグ状の折板で壁をつくり、それに鞍形の HP シェル（双曲放物面シェル）と呼ばれる局面の吊り屋根を組み合わせたものとなっている。正面からは王冠を思わせ、側面は馬の鞍型をした独創的なデザインが特徴であり、これまで、県民の体育と文化の振興を担う施設として、その外観とともに長く愛されてきた。

＜施設の沿革＞

| 開催年 | 主なあゆみ |
|---|---|
| S38（1963） | 市村清氏から佐賀県へ寄贈。「佐賀県体育館」として開館する |
| S39（1964） | 日中親善男女バレーボール大会が開催される |
| S42（1967） | パリ「木の十字架」少年合唱団公演が開催される |
| S51（1976） | 第 31 回国民体育大会「若楠国体」体操競技会場として利用される |
| S56（1981） | ワールドカップバレーボール佐賀大会男子会場として利用される |
| S57（1982） | 国際バレーボール大会女子佐賀大会会場として利用される |
| S61（1986） | 名称を「佐賀県文化体育館」に改称する |
| S62（1987） | 国際バレーボール大会男子佐賀大会会場として利用される |
| H4（1992） | 市村清氏に功績を記念し、名称を「市村記念体育館」に改称する |
| H10（1998） | バレーボール第 1 回 V1 リーグ女子会場として利用される |
| H19（2007） | 全国高等学校総合体育大会「青春・佐賀総体」ボクシング会場として利用される |
| H29（2017） | 佐賀県総合運動場等整備基本計画において、体育施設としての用途廃止と文化関連施設が集積するエリアであることを踏まえ、他用途での利用を検討するという方針が決定する（3 月） |
| | 体育施設としての利用を停止する（11 月） |
| H30（2018） | 肥前さが幕末維新博覧会のメインパビリオン「幕末維新記念館」として利用される |
| R1（2019） | 第 43 回全国高等学校総合文化祭会場として利用される |

＜施設の利用状況＞

| | | H26 | H27 | H28 | H29 | H30 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 利用者数 | | 8.3 万人 | 7.7 万人 | 8.1 万人 | 7.0 万人 | 33.3 万人 |
| 施設稼働率 | 全面 | 44% | 44% | 42% | 43% | 100% |
| | 半面 | 98% | 98% | 95% | 95% | 100% |

※　平成 29 年 11 月から体育施設としての利用を停止。

※　平成 30 年 3 月 17 日から平成 31 年 1 月 14 日まで、肥前さが幕末維新博覧会のメインパビリオン「幕末維新記念館」として活用し、34.3 万人が来場。

※　令和元年 7 月 27 日から 8 月 1 日まで、第 43 回全国高等学校総合文化祭の会場として活用。

※　施設稼働率は、施設内の競技場部分が利用時間に関わらず全面または半面以上利用された日数を施設の開館日で割って算出した数値。

② 本施設の課題

＜耐震性＞

- 耐震性能も含め既存不適格となっている箇所（屋根、屋外廊下・階段等）がある。

※法的に利用を制限する状況にはないが、利活用に伴い、法令に適合するよう改修を検討する必要がある。

＜老朽化＞

- 老朽化やカラス被害による損傷により、天井から雨漏りが起こっている。
- コンクリート壁のひび割れや、爆裂箇所が見られる。
- 床の損傷に伴い、これまで床を研磨して修理していたことから床板が薄くなり、これ以上研磨ができなくなっている。
- 電気・空調などの設備が古くなり、性能が十分でなくなっている。

＜ユニバーサルデザイン＞

- トイレは和式タイプが多く、また、ベビーチェアや授乳室もないことから、誰もが快適に使用できる環境にない。また、集客施設として考えた場合、数が十分でない。
- エレベーターがないため、車椅子利用者や足の不自由な方が２階に上るのが困難である。

<その他>

- 施設の専用駐車場が少ない。 ※施設周辺に民間の有料駐車場はある。
- 一般的な施設に比べて諸室が少なく、競技フロアや客席など体育館特有の空間が大半を占めている。

## 2．検討委員会に関すること

（1）検討委員会の概要

ア　設置目的

市村記念体育館の利活用を検討するにあたり、多様な有識者の専門的見地から広く助言等を得るため、市村記念体育館利活用検討委員会（以下「検討委員会」という。）を設置した。

イ　検討体制

市村記念体育館は、佐賀城内エリアの周辺施設等と連携・調和した佐賀県の未来を創造する文化・芸術を軸にした複合的な機能を有する拠点として利活用することを想定していたため、様々な専門分野の有識者に検討委員会委員を委嘱した。

| 主な専門分野 | 人数 |
|---|---|
| 税務会計、地域活性化分野の有識者 | 1 名 |
| 企画運営、地域活性化分野の有識者 | 3 名 |
| プランニング、展示・空間デザイン分野の有識者 | 1 名 |
| 企画運営、人材育成分野の有識者 | 1 名 |
| 建築分野の有識者 | 1 名 |
| 企画運営、地域活性化、人材育成分野の有識者 | 1 名 |
| 文化芸術、人材育成分野の有識者 | 1 名 |
| 公民連携（PPP/PFI）分野の有識者 | 1 名 |
| 合計 | 10 名 |

ウ　スケジュール

検討委員会における議論の流れは、以下のとおりである。

| 時期 | 内容 |
|---|---|
| 第 1 回（7 月） | 利活用の方向性に係る意見（自由討論） |
| 第 2 回（8 月） | 利活用基本方針（目指すべき姿、コンセプト等）案に対する意見 |
| 第 3 回（11 月） | 事業内容（施設機能、配置計画等）案に対する意見 |
| 第 4 回（12 月） | 事業内容（運営体制等）や事業手法（PPP/PFI 等）に対する意見 |
| 第 5 回（2 月） | 利活用検討結果報告書案に対する意見 |

（2）検討内容

ア　第1回

1　開催日時　令和元年7月2日（火）13時30分～17時30分

2　説明事項

・委員会設置要綱について

・検討の進め方について

・市村記念体育館の現状と課題について（現地視察）

3　議事事項

・市村記念体育館の利活用について

委員からの主な意見と事務局の対応は、以下のとおりである。

○委員からの主な意見

（人材育成について）

・維新博の「志」を継承し、次世代を育む施設が必要

・新たな時代に対応できるように次世代を担う子どもたちを育む環境が必要

（文化・芸術／佐賀城内エリアの価値との調和について）

・子どもたちに文化・芸術等の活動に親しんでもらえる環境が必要

・佐賀城内エリアのロケーションや既存施設の機能との調和が重要

（地域活性化について）

・エリアや世代を問わず、幅広い人が訪れ、交流を創出する場所が必要

・施設の魅力や利便性を高めるための方策が必要

（継続的な賑わい・持続可能な運営について）

・公民連携手法を当初から想定して議論することが必要

・上手く情報発信しながら人を集めることで、賑わいを創出できる

（市村記念体育館の姿の継承・魅力的な空間デザインについて）

・仕事もできるような、魅力的な空間が必要

・耐震上の課題の検討も必要

（ターゲットの明確化について）

・どのような人材を育成するのか考えることが必要

・ターゲットは広げすぎず、明確にすることが重要

（佐賀の魅力について）

・佐賀の魅力に気付く場所となることが重要

・求心力を持つ施設を目指すことが重要

○事務局の対応

委員からの意見等を踏まえ、「利活用にあたっての基本的な考え方」と「利活用基本方針（案)」の資料を作成し、第２回検討委員会で委員に示した。

イ　第２回

1　開催日時　令和元年８月20日（火）13時30分～16時00分

2　説明事項

・第１回委員会議事要旨と対応について

・利活用にあたっての基本的な考え方について

3　議事事項

・利活用基本方針（案）について

委員からの主な意見と事務局の対応は、以下のとおりである。

○委員からの主な意見

（利活用基本方針案（全体）について）

・利活用基本方針案は、委員の皆さんの考えている方向性に近い。今後、施設の整備内容をまとめていく中で複眼的に検討し、よりリアリティのあるものにすることが大切

（基本理念（コンセプト）について）

・「SAGA FUTURE CENTER　佐賀が未来を創る・佐賀の未来を創る」という施設に期待される言葉（コンセプト）を仮置きしてはどうか

（人材育成について）

・ヤングが学び、プロフェッショナルがさらに磨きをかけることができる場が必要

・佐賀のリソース・強みであるクリエイティブなものが展開されるような場が必要

（文化・芸術／佐賀城内エリアの価値との調和について）

・県立図書館や芝生広場「こころざしのもり」との連携・調和を図り、相乗効果を生み出すことで、エリア一帯の回遊性を高め、長時間にわたって楽しめるような場とすることが必要

（地域活性化について）

・社会的創発を促すため、自由度を持たせたフレキシブルな施設とすることが重要

・文化・芸術施設として活用する場合でも、将来的に産業の育成に繋がっていくように、産業の視点を付加することが必要

（継続的な賑わい・持続可能な運営について）
・平日も集客が見込めるように、働く人も訪れることができるような場の整備が必要
・公民連携手法（PPP/PFI）の導入により、経済的なメリットを得つつ、事業目的の実現のため、
施設のコアな部分を行政が握り運営することが大切
・公民連携（PPP/PFI）手法の導入により、利活用と耐震に係る設計・工事を一括にした方が、コスト等においてもメリットは出る
（市村記念体育館の姿の継承・魅力的な空間デザインについて）
・市村記念体育館と県立図書館、こころざしのもりの回遊性を高めるため、互いを繋ぐストラクチャー（建造物）についても検討が必要
・利活用にあわせて、膜屋根への耐震改修が必要。膜屋根への改修には 3 年は掛かる。
（ターゲットの明確化について）
・若者（10 代後半～20 代）がこれから活躍できるような学びの場が必要
・年齢に関係なく学ぶ意欲のある人が目的を達成できるような場所が必要

○事務局の対応
これまでの委員からの意見等を踏まえ、「事業内容（施設機能、配置計画等）案」の資料を作成し、第 3 回検討委員会で委員に示した。

ウ　第 3 回

1　開催日時　令和元年 11 月 1 日（金）13 時 30 分～16 時 30 分
2　説明事項
・第 2 回委員会議事要旨と対応について
・先進事例について説明
3　議事事項
・事業内容（施設機能、配置計画等）案について
委員等からの主な意見と事務局の対応は、以下のとおりである。

○委員からの主な意見
（施設機能について）
・６つの機能はこれまでの議論を踏まえ整理されていて全く違和感はない。持続可能な運営を実現するため、それぞれの機能の中身や強弱、相乗効果などを具体的に考

え、魅力あるものにすることが必要
・集客に繋げるためには、ここの空間的なポテンシャルを最大限に生かし、他にはない空間を作ることと、図書館や芝生広場「こころざしのもり」との空間的なつながりを築くことが重要

（配置計画について）
・配置計画の考え方は、色々な人たちのコミュニケーションを作るという部分で基本理念と非常に合っていて、バック、ミドル、フロントの構成も問題ないが、オープンラボ・オフィスには、ここ独自のフィロソフィー（哲学）に共感する人や企業が入ることが重要

（運営計画・体制等）
・クリエイティブな活動している人など、ここでチャレンジしたいという県民が増えてくるような仕掛けとイベント空間をどのようにキュレーション（展示企画）、オペレーション（運用）するかが重要
・つなぐ人も大事だが、県民も関わりながら、ずっと緩やかに変化していくような新しい公共スペースにできないか
・柔軟性を常に持ち続けることができるような運営体制と運営スキームの検討が重要
・恒常的に賑わう施設を実現するためには、駐車場問題など物理的な課題も解決することが必要
・世代を超えた関わりや子どもたちと企業の関わりなどコラボレーションを生み出すためには、ファシリテーション（舵取り）の役割を運営の中に明確に持たせることが大事
・公共性の部分と収益性の部分を両方考えることが重要

（基本理念（コンセプト）について）
・基本理念（コンセプト）の中身は変えずに、一般的により分かりやすい表現にすることが大事

○事務局の対応
これまでの委員からの意見等を踏まえ、「事業内容（コンセプトワード、運営体制等）」と「事業手法（PPP/PFI 等）」の資料を作成し、第 4 回検討委員会で委員に示した。

エ　第4回

1　開催日時　令和元年 12 月 25 日（水）9 時 30 分～13 時 00 分

2　説明事項

・第 3 回委員会議事要旨と対応について

・基本計画書アウトラインについて

3　報告事項

・事業手法（PPP/PFI 等）や事業内容（コンセプトワード、運営体制等）について

委員等からの主な意見と事務局の対応は、以下のとおりである。

○委員からの主な意見

（事業手法（PPP/PFI 等）について）

・DO、DBO、PFI を「○」、従来方式、DB を「△」と評価・整理しているが、この事業にとってよりよい方式は何かということを考えていくことが必要

・公共事業に対して長い目で見れば、ここで PFI に挑戦するのもいいのではないか

・管理・運営者の意向が設計に反映される方式を選定することが望ましい

・運営期間は 15～20 年ぐらいが一般的になってきている。これまでの事例ではもっと長いものもあるが、長すぎると民間も行政も将来的に不安が出るということもあるし、短すぎると人材が育たないという問題もある。そのようなことを踏まえると、運営期間は 10 年が一つの目安になる

・運営をしっかり見定めていくようなモニタリングを継続的に行うことが大事

・継続的な賑わいを作っていくには、適正な運営費を見込むことが重要

・行政が運営費を全て賄うのではなく、民間が外部収入を獲得して運営費の一部を賄っていくような仕組みを考えることが重要

（事業内容（コンセプトワード）について）

・この施設が何を目指し、どんなビジョンを持つのかをよりシンプルに県民に伝えるために、施設に相応しく耳ざわりのいい名称や愛称を考えることが必要

・文化の語源である「カルチベイト」（耕す）は施設の方向性と合っていてすごくいい。この言葉を一つの拠り処にして、それをしっかりと普及していくようなアプローチもある

・施設の明解なポリシーを表した分かりやすいネーミングをもう少し幅広く検討することも必要

（事業内容（運営体制等）について）

・運営にビジネスの視点も取り入れ、施設の魅力を高めることで、集客や収益につなげ

ることが必要
・施設の利用者を想定したうえで、施設機能や運営のあり方等を具体的に検討し、利用者満足度の向上を図ることが重要

○事務局の対応
これまでの委員からの意見等を踏まえ、利活用検討結果報告書案を作成し、第 5 回検討委員会で委員に示した。

オ　第5回

1　開催日時　令和2年2月7日（金）13時30分～16時30分
2　説明事項
・議論の流れについて
・第4回委員会議事要旨と対応について
3　議事事項
・市村記念体育館の利活用について
委員からの主な意見と事務局の対応は、以下のとおりである。

○委員からの主な意見
（利活用検討結果報告書案について）
・利活用検討結果報告書案は、これまでの議論を踏まえ整理されている
・今後、さらに検討を進めていく中においては、城内エリアの人口や来訪者数、車の通過数など、定量的なデータに基づいた議論も必要
・施設の課題として整理されているユニバーサルデザインの項目については、小さな子どもを持つ方の利用も想定されるため、「ベビーチェア」や「授乳室」に関する記載もお願いしたい。
・国内だけでなく、海外からも人が訪れ、国際交流に繋がるような魅力的な場所となるように検討することが必要
・施設機能の具体化にあたっては、様々な利用者の具体的なイメージを持って検討していくことが必要
・地元企業が永続的にこの施設を育てるという意識を持って、施設運営に関わっていただけるように、地元企業等を交えたプラットフォームを作るなど、意識の醸成を図ることも必要

・オリジナリティのある施設を造るためには、それを実現させるオリジナリティのある事業スキームもデザインしていかなければいけない。今後、仮説を立てて検証していくことが大切
・施設の実現に向けて、しっかりとしたロードマップを立てて、検討を進めることが重要

○事務局の対応
委員からの意見等を踏まえ、利活用検討結果報告書を取りまとめた。

（3）検討委員会での意見についてのまとめ

検討委員会においては、本施設の利活用の基本的な考え方として、目指すべき姿を『佐賀の未来を創る、佐賀が未来を創る、文化体験・創造拠点』と定義し、これを実現するための 4 つの柱を「人材育成」「文化・芸術振興」「地域活性化」「継続的な賑わい」と整理するなど、利活用の一定の方向性が示された。整備手法や施設運営については、公民連携手法（PPP/PFI）の導入により、利用者の満足度と施設の収益性を高めるための取組や周辺施設との連携による利用促進の取組等の必要性が指摘された。

（4）専門的な内容について自治体内でノウハウを蓄積するための工夫

PPP/PFI 導入可能性調査を含む本施設の利活用の検討にあたり、事業担当部局と PPP/PFI 導入に向けた検討支援を所管する人事課行政経営室をはじめとする関係課が連携しながら、検討を進めたことにより、庁内に検討事例に関する知識とノウハウが蓄積され、今後の施設整備等の新規案件の検討の際に活かされることが期待できる。

（5）検討委員会による体制構築を通じて、評価すべき点

本施設の利活用の検討にあたっては、プランニングや建築、地域活性化、企画運営、文化芸術、人材育成、公民連携、税務会計などを専門分野とする多様な有識者の参画により、検討の各段階において様々な専門的見地から助言を得ることができ、効果的に検討を推進することができた。

## ３．再委託の内容に関すること

（１）再委託することになった背景、民間事業者に期待した役割

本施設の利活用の検討にあたっては、活用用途（コンテンツ）が重要であり、検討委員会において示された利活用の基本的な考え方に沿って、施設の整備内容（施設機能、配置計画等）や整備手法（PPP/PFI）等について、収益性も考慮しつつ、具体的な検討を行う必要があったことから、このような専門的な知識とノウハウを有する民間事業者と連携して検討を行った。

民間事業者に対しては、本施設の現況や検討委員会による議論等を踏まえ、誰もが訪れたくなるような魅力的な施設の整備計画等を立案することや、事業目的の実現に資する公民連携手法（PPP/PFI）による適切な事業スキームを導き出すことを期待した。

（２）再委託することによって得ることができた情報、ノウハウ

公民連携手法（PPP/PFI）導入可能性調査等の実施により、民間事業者の本事業への参画意欲や条件、リスクや課題等に関する意向や各事業手法の得失を把握することができたことで、公民連携手法（PPP/PFI）の導入による本施設の利活用に向けて、今後解決すべき課題や今後の進め方等について整理を行うことができた。

（３）利活用検討結果の内容

再委託先の協力を得て整理した利活用検討結果の主な内容は、以下のとおりである。

ア　施設改修に係る法規制等の諸条件

昭和 38（1963）年に建設された市村記念体育館は、竣工以降に改正された建築基準法の規定は適用を除外されている（既存不適格建築物）。このため、新たに増改築等を実施する際に、当該規定に適合させる必要がある。

本施設の独創的な空間性を次世代へ継承しながらも、新しい機能と調和のとれたデザインが求められるため、既存の空間を損ねないよう、以下の点に注意が必要である。また、遡及する規定については設計時に再度確認する必要がある。

＜防火区画＞

競技場・ホール・楽屋部分の階段等に、竪穴区画を設ける必要があるが、既存の空間を損ねる恐れがあるため、避難安全検証法等を用いて検討することが望ましいと考えられる。

＜非常用進入口＞

幅員 4m 以上の道路に接道する 3 階以上の階（西・南面）には、非常用進入口を設ける必要があるが、既存のファサードを損ねないように、既存開口部を代替進入口の基準を満たすように変更するなどの対応を検討する必要がある。

イ　利活用の基本的な考え方

① 検討にあたっての視点

利活用にあたっては、『今後、長きにわたり維新博の「志」を引き継ぎ、佐賀県の未来を創造する拠点として新たに生まれ変わらせる』ということを重要な価値として検討を進めるほか、県有施設としての役割、ターゲットを見据えた施設の役割、施設の運営、施設の姿、施設の耐震化などの視点も重要であると考えられる。

② 目指すべき姿

**『佐賀の未来を創る、佐賀が未来を創る、文化体験・創造拠点』**

多彩な文化・芸術等の活動を通じて、次世代を生きる力を育み、佐賀県の未来を創造する拠点として、利用者が自ら創造的に活動できるきっかけを生み出す場所。

目指すべき姿を実現するための４つの柱は以下のとおりと考えられる。

**Ⅰ　維新博の「志」を継承し、次世代を担う人材を育む施設**

佐賀県の未来を担う世代が、“自ら考え行動する力”や、新たな時代に対応し、“考えを組み立て創造する力”を身につける場。

**Ⅱ　佐賀城内エリアの価値と調和し、多彩な文化・芸術等の活動を行う施設**

落ち着いた自然景観に囲まれる佐賀城内エリアの資源や各施設の機能と調和した多彩な文化・芸術等に資する活動を展開する場。

**Ⅲ　幅広い活用と交流の創出により、地域活性化に寄与する施設**

幅広い人が訪れ、交流を創出することで、佐賀県の飛躍の原動力となるような、地域活性化に寄与する活動の場。

**Ⅳ　継続的な賑わいと持続可能な運営を担保できる事業を展開する施設**

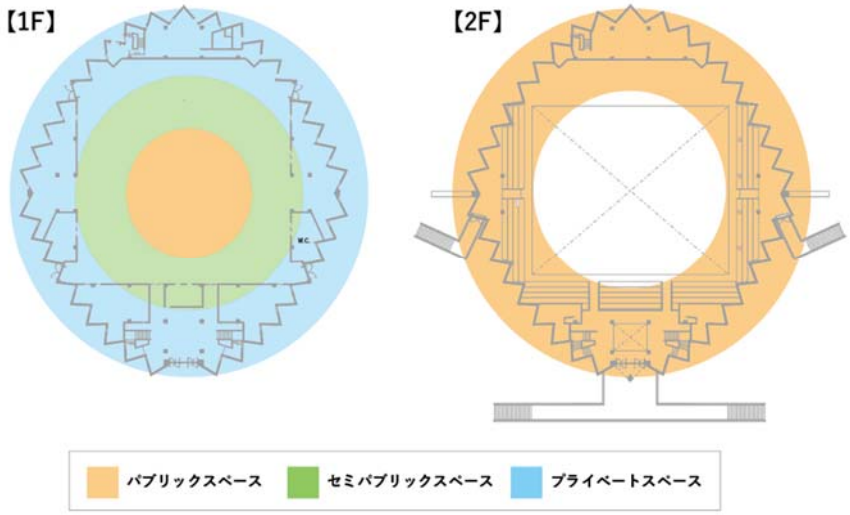
民間事業者のノウハウやアイデアを活かしながら、連携可能な活動や事業性を導入し、継続的な賑わいと持続可能な運営を担保できる事業を展開する場。

＜施設の空間イメージ＞

既存の建築を活かした、屋根のある公園のような開放的な空間の中に、創造的な活動を行う場所が共存し、視線・動線が行き交う、ライブ感のある空間が考えられる。

施設は、建物の中心部から外周部に向かって、パブリックスペース、セミパブリックスペース、プライベートスペースの３つの空間で構成し、１階のパブリックスペースには、大空間の中に可動式の家具などを配置し、イベントなどの利用シーンに併せて、フレキシブルに変化できる空間を、セミパブリックスペースには、開放的なブースを設けることで活動を可視化しつつ、ブース内の遮音性能を考慮することで、イベント時に共存もできる活動空間を、上階には客席の段差を活かして、展示・閲覧スペースを設けて知の劇場のような空間をつくることなども考えられる。

また、植物に囲まれた閲覧席や休憩席を設けることで、自然と技術が融合した空間をつくることや、上階への動線を開かれた場所に設け、既存の客席につながるような設えや、登りたくなるような工夫をこらすことで、上下階の一体感をつくることなども考えられる。



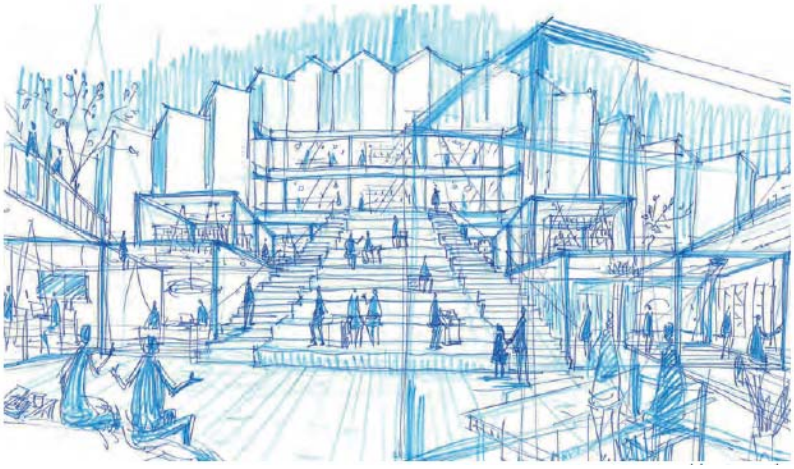

利用者や運営者など誰もが使いやすい空間になるように、1階のパブリックスペースからセミパブリックスペース及び上階のパブリックスペースに直接アクセスできるよう、効率的かつ空間的一体感を持った動線を確保することが想定される。

ユニバーサルデザイン化に対応し、幅広い来場者を迎え入れるため、また、周辺の道路及び園路からの動線や、図書館及び芝生広場「こころざしのもり」との一体感を創出するために、新しいアプローチ空間や動線的なつながりをつくることなども考えられる。

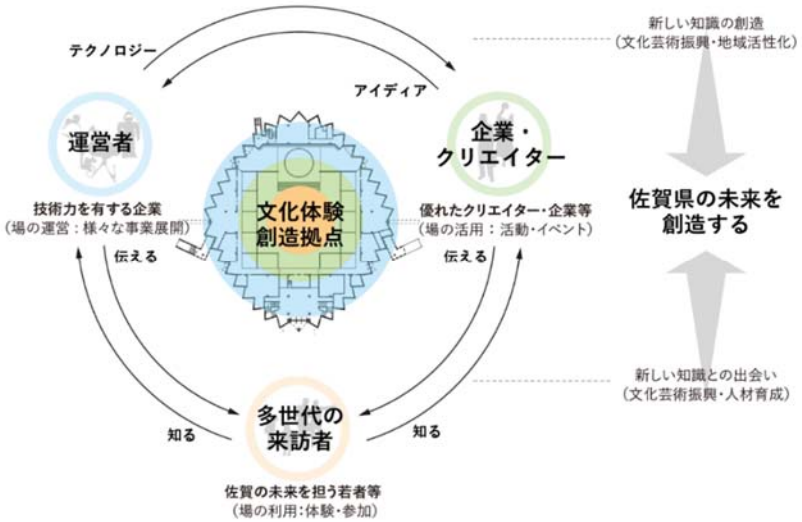
＜施設の活用イメージ＞

この施設は、佐賀県の未来を担う若者や文化・芸術等の創造的な活動に関わりたい人、あるいは、これまで文化・芸術等の創造的な活動に関わる機会がなかった人などが、エリアや世代を問わず、多彩な文化・芸術等に出会い、鑑賞し、自ら文化・芸術等の創造的な活動ができる（能動的に関われる）場となるように、文化・芸術を軸に複合的な機能を有する拠点として活用することが想定される。

施設の運営にあたっては、施設全体の維持管理・運営業務を担う運営者の創意工夫等を最大限に活用することにより、柔軟性をもって様々な事業を展開するとともに、県内外で活躍するクリエイターや企業などが施設内に開放感のあるブースを構え、創造的な活動やイベント等を実施（プロとアマの交流）することで、利用者との交流・共創が生まれる仕組みを作ることができると考えられる。



【内観イメージ】




【概念図】

また、隣接する図書館やこころざしのもりを含めて周辺施設との連携・調和を図り、相乗効果を生み出すことで、エリア一帯の相互利用を促すことができると考えられる。

③ 整備手法

本施設の整備・運営に際しては、公民連携手法の中でも、民間の経営的な視点をもって、利用者満足を高めるとともに持続的な公共サービスを可能とするような事業手法・スキームを用いる必要があると考えられる。

このため、本事業では、目指すべき姿の実現に向けて、設計業務、施工業務、維持管理・運営業務（指定管理）を一括して発注する DBO 方式や PFI（RO 方式）を導入することが想定される。

④ 施設運営

施設運営にあたって、重要な視点は以下のとおりと考えられる。

＜公共サービスの品質向上＞

施設の運営にあたっては、利用者の満足度の高い公共サービスを提供するため、適切な目標を設定し、継続的な点検と評価の仕組みを構築することにより、事業の有効性や効率性、社会への貢献等について客観的に評価することで、県民の方々を含む多くの利用者の期待に応えながら、持続的な成長・発展につなげる必要があると考えられる。

＜運営期間の設定＞

公民連携手法を導入にあたって、県から民間事業者に運営業務を委ねる期間を設定する必要がある。運営期間は一般的に、長ければ長いほど、経験則による業務の効率化・コスト削減が期待されるほか、施設運営を担う従事者の人材育成、投資の回収期間の確保というメリットを享受できる。一方、事業期間が長ければ事業リスクという経営の不確実性を各企業がけん制し、本事業参画のための競争環境の形成が難しくなる可能性がある。

従って、本事業においても、他の公民連携手法による事例を参照しつつ、運営期間を設定する必要があると考えられる。

＜運営体制の構築＞

複合的な機能を有する施設であるため、ひとつの企業ではなく、基本理念に共感する複数の企業で構成する SPC 等の責任ある運営組織体が適正な運営費により運営業務を担い、クリエイターや教育機関、自治体等と連携し、県民など利用者の意向も反映しながら、柔軟性と可変性を持って運営していくことが望ましいと考えられる。

また、世代を超えた関わりや子どもたちと企業の関わりなど様々なコラボレーションを生み出していくためには、ファシリテーションの役割を持った運営体制を構築するとともに、この場を借りてチャレンジしたいという、クリエイティブな活動をする県民が増えてくるような仕掛けやキュレーション等の運営のあり方を考えていく必要があると考えられる。

ウ　具体化に向けて

① 今後の具体化に向けた基本的な考え方

今後、具体化にあたっては、検討により見えてきた課題の解決や、運営や整備手法などの詳細な検討を進め、スケジュール感をもって進めていく必要があると考えられる。

② 課題の整理

利活用に向けて検討が必要な課題については、以下のとおりと考えられる。

・施設機能の具体化

本施設の目指すべき姿を実現するため、利用者を想定しながら、施設機能の具体化を図る必要がある。この具体化にあたっては、様々な利用者の具体的なイメージ（ペルソナ）を持って、事業内容の詳細や空間構成、運営のあり方等について、佐賀城内エリア等に係る定量的なデータに基づき、周辺施設との相乗効果も考慮しながら、検

討する必要がある。

・機運醸成と意見収集

利活用にあたっては、広く県民の方々や民間事業者等に使用もしくは利用いただく施設となることが期待される。このため、ソフト面も含めて、県民の方々や民間事業者等との対話を通じて、本事業への理解と参画の機運を高めていくとともに、様々な意見を収集しながら、具体化に向けて、検討する必要がある。

・地域住民の理解・地元自治体との連携

施設改修にあたっては、整備内容等について近隣住民の方々に事前に説明を行い、理解を求めるように努める必要がある。また、県有施設としての役割を果たすことができるよう、地元自治体とも連携を図りながら、施設の具体化に向けて検討する必要がある。

・耐震改修と施設の利活用

耐震改修において検討している膜屋根構造は、光を通し魅力的な空間を創りだすことができる反面、音や熱を通過させてしまうという性質を有するという点で、企画・運営内容によっては活動の制約になる可能性がある。この点については、利活用の方法とも関連していることから、利活用にあわせて、素材や改修方法を検討する必要がある。

・耐震設計業務と一括性能発注範囲の設定

本事業は、目指すべき姿の実現に向けて、設計業務、施工業務、維持管理・運営業務（指定管理）を一括発注することが想定される。一方で、本施設は、複雑な構造であるとともに、経年劣化による老朽化もあり、新設の建物と比べると、事業者は提案段階において、見えない瑕疵などの不透明なリスクに金額を上乗せすることを考慮する必要があり、それにより財政負担の抑制効果が十分に発揮されない場合も考えられる。そのようなことから、事業者にとっての不透明なリスクを低減させるため、本事業の改修整備業務のうち、耐震設計に関する基本的な与条件の整理などを含む基本設計業務を切り出して早期に実施することで、その結果を事業者選定段階に提示することが可能となり、リスクを明確にできることから、耐震設計のうち基本設計業務を、一括性能発注の範囲から除くようなスキームを検討する必要がある。

・公民連携の事業手法の検討

本事業において、民間の創意工夫等を最大限に活用できるような公民連携の事業手法を検討する必要がある。

・新たな財源の調査・検討

施設改修の財源としては、県の一般財源のほか、国の補助制度を活用するなど、新たな財源の確保のために調査・検討する必要がある。

・施設名称・VI（ビジュアル・アイデンティティ）の検討

本施設を、県民をはじめ多くの方々に認知していただくため、施設の明解なポリシーを表した分かりやすい名称やVI（ビジュアルアイデンティティ）について、オリジナリティや親しみやすさ等を考慮しながら、幅広く意見を聞くなどして検討する必要がある。

・交通アクセスの確保

施設に多くの来場者を受け入れるためには、交通アクセスの確保が重要となる。県が実施する「歩くライフスタイル推進プロジェクト」との連携を図り、エリア内での回遊などソフト面の検討も考慮に入れながら、多様な交通アクセスの確保を引き続き検討する必要がある。

③ 今後の進め方

利活用の具体化に向けて、問題の解決や運営、整備手法などについて整理を行い、次のようなステップで進めていくことが想定される。

＜利活用の具体化、事業者選定準備＞（期間：１～２年程度想定）

▼

＜事業者募集、選定、事業契約の締結＞（期間：１年程度想定）

▼

＜耐震設計、利活用設計＞（期間：２～３年程度想定）

▼

＜耐震工事、利活用工事＞（期間：２～３年程度想定）

▼

＜施設完成、供用開始＞

▼

＜公民連携事業の終了、引き継ぎ＞

※ 上記の期間は、あくまで一般的な期間であるため、本事業の実施にあたっては、様々な状況等を踏まえ、精査が必要になる。

（４）PPP/PFI 導入可能性調査の内容

再委託先からの調査報告の主な内容は、以下のとおりである。

ア　本事業の特性を踏まえた法制度上の課題と整理

本施設は、行政財産（公共の用に供する公共用財産）であることを前提として、設計、建設、維持管理、運営を一括して民間事業者に発注する場合、PFI や指定管理者制度等を適用することが考えられる。

（ア）ＰＦＩ

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（以下「PFI 法」という。）第２条第１項に規定する「公共施設等」を対象として、設計、建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用ことにより、良質かつ低廉なサービスを提供することが期待される。

本事業では、本施設の特性を踏まえると、以下のとおり、本施設全体について PFI の適用が可能であると考えられる。

| 本施設の特性 | PFI の適用可否 |
|---|---|
| ・次世代の人材育成や文化・芸術等の活動、交流の場として利活用することを想定されている。 | ・PFI 法第２条第１項第３号に定める「教育文化施設」や第４号に定める「観光施設」に該当することが考えられる。<br>⇒PFI の適用が可能である。 |

**民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律**
**（平成十一年法律第百十七号）**

第二条　この法律において「公共施設等」とは、次に掲げる施設（設備を含む。）をいう。
一　道路、鉄道、港湾、空港、河川、公園、水道、下水道、工業用水道等の公共施設
二　庁舎、宿舎等の公用施設
三　賃貸住宅及び教育文化施設、廃棄物処理施設、医療施設、社会福祉施設、更生保護施設、駐車場、地下街等の公益的施設
四　情報通信施設、熱供給施設、新エネルギー施設、リサイクル施設（廃棄物処理施設を除く。）、観光施設及び研究施設
五　船舶、航空機等の輸送施設及び人工衛星（これらの施設の運行に必要な施設を含む。）
六　前各号に掲げる施設に準ずる施設として政令で定めるもの

（イ）指定管理者制度

地方自治法第 244 条第 1 項に規定する「公の施設」を対象として、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図ることが期待される。

「公の施設」とは、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するために地方公共団体が設ける施設」であり、以下 5 つの要件を満たす必要があるとされている。このうち、要件②により、観光ホテルや物品陳列所等のように観光客が主に利用する施設については、指定管理者制度の適用対象に該当しない恐れがあることに留意が必要である。

**「公の施設」の 5 つの要件**

①住民の利用に供するための施設であること
⇒住民の利用に供することを目的としない純然たる試験研究所、庁舎等は、公の施設に当たらない。
②当該地方公共団体の住民の利用に供するための施設であること
⇒当該地方公共団体内に住所を有する者の利用に全く供しないような観光ホテル、物品陳列所等は、公の施設に当たらない場合がある。
③住民の福祉を増進する目的をもって設ける施設であること
⇒住民の利用に供しても競輪場、競馬場のような地方公共団体の収益事業のための施設等は公の施設に当たらない。
④施設であること
⇒物的施設を中心とするもので、人的側面は必ずしもその要素ではない
⑤地方公共団体が設けるものであること
⇒①から④までの要件を満たしても、当該地方公共団体以外の地方公共団体が設ける施設は、公の施設に当たらない

本事業では、本施設の特性を踏まえると、以下のとおり、観光客向けに特化した機能・用途としないことを前提として、本施設全体について指定管理者制度の適用が可能と考えられる。

| 本施設の特性 | 指定管理者制度の適用可否 |
|---|---|
| ・次世代の人材育成や文化・芸術等の活動、交流の場として利活用することを想定されている。 | ・総務省による例の 2「産業振興施設」又は 4「文教施設」に該当すると考えられる。<br>⇒指定管理者制度の適用が可能である。 |

1　レクリエーション・スポーツ施設
　競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、ゴルフ場、
　海水浴場、国民宿舎、宿泊休養施設等
2　産業振興施設
　産業情報提供施設、展示場施設、見本市施設、開放型研究施設等
3　基盤施設
　駐車場、大規模公園、水道施設、下水道終末処理場、ケーブルテレビ施設等
4　文教施設
　県・市民会館、文化会館、博物館、美術館、自然の家、海・山の家等
5　社会福祉施設
　病院、特別養護老人ホーム、介護支援センター、福祉・保健センター等

（出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査「調査要領」（総務省自治行政局））

また、各制度について、相違点を中心に比較すると、以下のとおりである。
PFI では設計、建設を含めて民間事業者のノウハウ活用が期待されるが、公共施設における利用料金の収受・設定や費用の徴収などを行わせる場合には、PFI の適用のみでは不十分である。また、施設の一部を貸しスペース等として第三者に使用させる場合には、使用許可権限を付与する必要があるが、これには指定管理者制度の適用が必要である。

上記を踏まえると、本事業では、施設の特性にあわせて各制度を併用することが望ましいと考えられる。

＜各制度の比較＞

| | PFI 法 | 指定管理者制度 |
|---|---|---|
| 根拠法令 | PFI 法 | 地方自治法 |
| 対象施設 | 公共施設等（法第 2 条第 1 項） | 公の施設（法第 244 条第 1 項） |
| 契約等 | 事業契約（法第 5 条第 2 項） | 基本協定、年度協定（平成 15 年 7 月 17 日総行行第 87 号） |
| 利用料金の収受 | 可能。（公の施設の場合は指定管理者でなければならない。） | 可能。（第 244 条の 2 第 8 項） |
| 利用料金の設定 | 可能。（指定管理者の場合は地方公共団体の承認が必要） | 可能。※地方公共団体の承認（第 244 条の 2 第 9 項） |

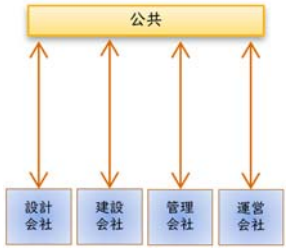
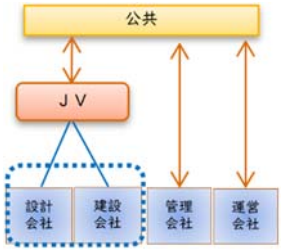
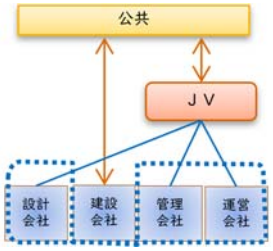
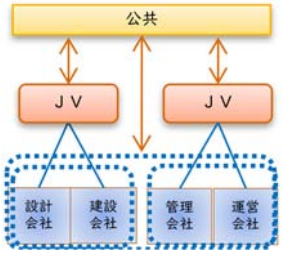
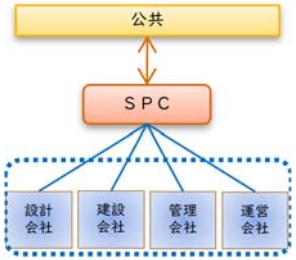
イ　事業スキームの整理

本事業では、市村記念体育館の大規模改修（耐震・利活用）を経てリニューアルするとともに、供用以降、当該施設を維持管理し、運営するという業務が発生することとなることから、その業務内容のうち、どの業務をどのようにして民間に委託するかによって、事業手法を検討する必要がある。

本事業においては、事業目的から導き出される施設特性として、体育施設からの転用、運営内容を見据えた利活用設計といった、設計業務及び運営業務の結びつきが特に強く求められる事業となることから、次頁の PPP/PFI 事業スキームを各々検証することとする。

なお、公民連携手法を比較検討する基準として、従来方式（従来型の公共発注）を設定する。

＜PPP/PFI 事業スキーム＞

| 事業手法 | | 従来方式<br>（分割仕様発注） | 公民連携手法（一括性能発注） | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ＤＢ方式<br>（Design-Build） | DO 方式<br>（Design-Operate） | ＤＢＯ方式<br>（Design-Build-Operate） | ＰＦＩ（ＲＯ方式）<br>（Rehabilitate-Operate） |
| スキーム図 | |  |  |  |  |  |
| 概要 | | 設計、改修、維持管理、運営業務を別個にして民間に仕様発注 | 設計、改修業務を一括して民間に性能発注 | 設計、維持管理、運営業務を一括して民間に性能発注 | 設計、改修、維持管理、運営業務を一括して民間に性能発注<br>（PFI 法に準じて選定する場合あり） | 設計、改修、維持管理、運営業務のほか資金調達まで一括して民間に性能発注<br>（PFI 法に準拠して選定） |
| 種別 | 施設所有 | 公共 | 公共 | 公共 | 公共 | 公共 |
| | 事業主体 | 公共 | 公共 | 公共 | 公共 | 民間 |

※JV（Joint Venture）・・・複数の異なる企業等が共同で事業を行う組織（共同企業体）

※SPC（Special Purpose Company）・・・企業が資金を調達する目的などで設立する会社（特別目的会社）

※事業主体・・・資金調達を行う主体を表す

＜PPP/PFI 事業スキーム比較＞

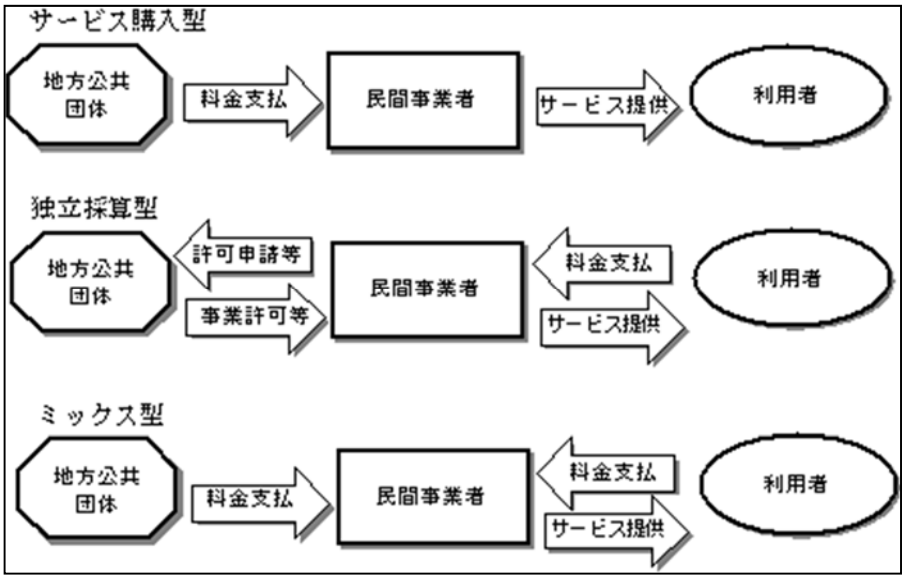
| 事業手法 | 従来方式 | ＤＢ方式 | DO 方式 | ＤＢＯ方式 | ＰＦＩ（ＲＯ方式） |
|---|---|---|---|---|---|
| 公共サービスの品質向上 | 運営者の意向を設計に反映できないため、運営者の創意工夫が最大限に発揮されず、サービス向上が限定される | | 運営者の意向を設計に反映できるため、運営者の創意工夫が最大限に発揮され、サービス向上が期待される | 運営者の意向を設計に反映できるため、運営者の創意工夫が最大限に発揮され、サービス向上が期待される。但し、代表企業によるコスト管理が制約となる可能性がある | |
| 財政負担の抑制 | 個別発注となるため、コスト削減が各業務単位に限定される（一括払） | 建設ノウハウを設計に反映できるため、建設コストの縮減が期待される（一括払） | VFM の源泉となる施工業務を含まないため、コスト縮減効果は限定される。また、代表企業によるコスト管理がないため、コストが増える可能性がある（一括払） | 代表企業によるコスト管理により効率的な業務が期待される（一括払） | 代表企業によるコスト管理により効率的な業務が期待される（割賦払） |
| 各業務間の連携 | 設計・施工・運営者の間で密接に連携できないため、運営者の意向を設計・施工に反映できず、スムーズに業務が進まない可能性がある | | 設計・運営者の間で密接に連携できるため、運営者の意向を設計に反映でき、スムーズに業務が進む可能性が高い。但し、施工者と密接に連携できない可能性がある | 設計・施工・運営者の間で密接に連携できるため、運営者の意向を設計・施工に反映でき、スムーズに業務が進む可能性が高い | |
| 事業の安定性 | 公共によるモニタリングにより、事業の安定性が一定程度確保される。但し、運営者の意向が設計に反映できないため、サービス水準が低くなる可能性がある | | 公共によるモニタリングにより、事業の安定性が一定程度確保される | | 公共と金融機関によるモニタリングにより、事業の安定性が確保される |
| 地元企業の参画 | これまでどおり従来方式による個別発注のため、地元企業は参画しやすい | コンソーシアム組成が必要なため、参画可能な地元企業が限定される。<br>但し、審査項目に加えることで参画促進は可能（下請含む） | | | 資金調達とコンソーシアム組成が必要なため、参画可能な地元企業が限定される。但し、審査項目に加えることで参画促進は可能（下請含む） |

① 事業類型に関する検討

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

＜PPP/PFI 事業類型比較＞（利活用検討結果に基づき作成）

| 事業類型 | 本事業における事業類型の評価 |
|---|---|
| サービス購入型 | 民間事業者が整備した施設・サービスに県が対価（サービス購入料や補助金）を支払うことで、事業費を賄う類型であり、予め定められたサービス購入料が支払われるため、事業者にとっては安定的に事業を行うことが可能となる。<br>他方、民間に対する需要変動リスクを一切転嫁しないことから、ＶＦＭの発生が相対的に抑えられてしまうほか、民間事業者にとっては、集客するインセンティブが低下することとなる。<br>本事業において、運営業務の担い手が見込まれない場合には、当該類型としたうえでＶＦＭの発生状況を検討する必要がある。 |
| 独立採算型 | 民間事業者のサービスに対して利用者が支払う料金等で事業費を賄う類型であり、利用者の増減により事業者の収入が影響を受けることから、事業者が長期にわたり需要変動リスクを負担する。<br>本事業では、運営事業収入に関して、施設利用料収入、体験型コンテンツにおけるプログラム参加費用等が見込まれるものの、公共施設料金での上限価額が設置条例・指定管理条例等で定められることを鑑みると、事業採算性を見込んで事業に参画する民間事業者は現時点で想定されない。<br>したがって、本事業の施設特性より、独立採算型の事業類型は馴染まないと評価される。 |
| 混合型 | サービス購入型と独立採算型を組み合わせ、利用者による料金等と公的主体からの補助金等により事業費を賄う類型であり、需要の変動が大きく安定したサービスの提供が難しい分野や、民間事業者の参画意欲が低い分野等に適用される事が多い傾向にある。<br>本事業では、運営事業者の参画意向が認められる限りにおいて、運営事業者のインセンティブを確保するため、一定の需要変動リスクを負担させることが望ましいと考えられる。 |




出典：内閣府 HP「PFI 事業導入の手引き」

② 事業期間に関する検討

本事業における事業期間とは下記期間を指す（以下同様)。

| 事業期間＝設計・改修施工期間＋維持管理・運営期間 |
|---|

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

<PPP/PFI 導入における事業期間設定の考え方>

| 事業期間の考え方 | 補足説明 |
|---|---|
| 民間事業者の創意工夫の可能性確保 | 事業期間が長くなるほど民間事業者が運営に携わることとなり、従事員の育成、設備投資、運営ノウハウや新たな発想を習得する可能性が高まり、さらなる創意工夫が生まれることが期待される。 |
| 民間事業者の受入可能期間 | 事業期間が長くなるほど民間事業者は、事業採算性を見通すことが困難となり、リスク・リターンのバランスが崩れることで参入障壁は高まることとなり、競争環境の形成に影響を及ぼすことがある。<br>他方、民間事業者が収益性の高い附帯事業を実施する際には、投資回収が可能となる程度の期間を確保することも重要となる。 |
| 法的制約 | 事業期間全体に対して債務負担行為の設定が必要となる。なお、 |

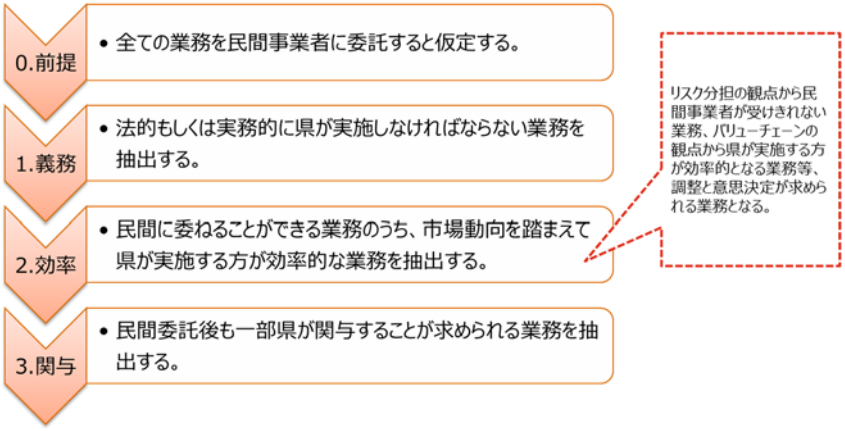
| | |
|---|---|
| | 地方自治法第214条では債務負担行為の年限について特に上限は定められておらず、事業期間の上限に関する法的な制約はない。 |
| 資金調達 | 事業期間が長くなるほど、県の各年度の整備に係る延払額は抑えることができる。他方、融資期間の長期化により将来の金利変動リスクが高まり、資金計画に与える影響が大きくなることで、金融機関の融資条件が厳しくなる可能性がある。<br>金融機関から借入を行う場合、「固定金利による資金調達」の借入期間は15年程度とされることが多い。<br>※公共側が金利変動リスクを負担せずに維持管理・運営期間中の支払いを平準化させる場合、民間事業者の金利負担リスクを軽減するために、5年、10年ごとの金利見直しや15年時に金利負担リスクを公共と民間事業者の双方のリスク負担とする等の工夫も必要となる。 |
| 次の大規模修繕を実施する時期 | 本事業において耐震・利活用に係る改修を行ったあと、次のタイミングで想定される大規模修繕の際には、公共側の財政負担を軽減するために、当該大規模修繕を次期事業の期間内に含めることとし、大規模修繕が必要となる直前までの期間を今回の事業期間として区切る考え方がある。<br>当該考え方は、民間事業者側にとっても将来リスク（物価変動、工事費高騰等）を回避する趣旨で好まれることが多く、競争環境を形成するうえで、期間設定の要因となる場合が多いといえる。<br>なお、外壁塗装工事や屋上防水工事等の大規模修繕は、完成後15～20年で必要となることが多い。施設の老朽化に伴うリニューアルも、同様に、完成後10～15年以降を経て必要となることが多い。 |
| 県の資金調達可能額 | 事業実施の前提条件が同一であれば、事業期間が長いほど単年度における県の財政負担額が低額となり、事業期間を短くすると単年度における県の財政負担額が長期間の場合と比較して高額となる。<br>ただし、余計な金利負担等を回避するためには、県の資金調達・支払いが可能な場合に限り、財政的に期間が短い方が有利となると考えられる。 |

本事業の特性として、一般的な指定管理者制度で設定される3～5年では、上記「民間事業者の創意工夫の可能性確保」の観点から、必ずしも十分であるとはいえず、耐震改修及び利活用に伴う改修を経て施設供用開始後より10年程度の運営期間を確保することが望ましいと考えられる。

なお、利用者の変わりゆくニーズに応え続けるためには、5年程度を目安として、業務内容等の見直しを行う必要があると考えられる。

ウ　公民業務分担の整理

公民連携手法を導入するに際し、資金調達や設計（耐震・利活用）、工事（耐震・利活用）、備品調達、維持管理・運営をはじめ様々な業務について、公民における適切な業務分担を検討することは、市村記念体育館の利活用における整備手法等を決定する重要なプロセスとなる。その考え方は、全てを民間に委託することからスタートし、県が「実施しなければならない業務」「実施した方が効率的な業務」「民間活力導入後も一部県が関与する業務」の順に抽出・整理して業務を分担することが合理的である。




以上を踏まえ、本事業における業務の分担を検討すると以下のようになる。

第一段階として、県が実施しなければならない業務を法的な観点から抽出すると、以下のとおりである。

県が実施しなければならない業務
・条例事項に関する決定（入館料（施設利用料）、開館時間、休館日等）
・予算要求及び執行に関する業務
・庁内調整・議会対応等の調整業務
・各種許認可、承認、検査対応に関する業務
・各機関との政策的な連携に係る業務　　等

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

資金調達や設計（耐震・利活用）、工事（耐震・利活用）、備品調達、維持管理・運営に係る業務の分担は、マーケットサウンディング（事業者との対話等）を通じて、検討していくことが望ましい。

第三段階として、公民連携手法導入後も、一部県が関与することが求められる業務として、以下のような業務が考えられる。

民間委託後も一定程度、県が関与する業務
・防災対応関連業務　等
（公共施設である以上、免責されない性質の業務は民間委託後も引き続き県が関与）

エ　公民リスク分担の整理

本事業を公民連携手法により実施する場合には、県と民間事業者の間でリスクを分担する必要がある。

リスクについては、いずれの公民連携手法においても共通事項として採り得る「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」（内閣府民間資金等活用事業推進室、平成 13 年 1 月 22 日）に示された「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」という考え方に基づき、県が担当する業務に伴うリスクについては県が、民間事業者が担当する業務に伴うリスクについては民間事業者が管理することを基本とするのが望ましい。

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

本事業特有の業務を踏まえて、検討すべき主なリスク要因としては下表の点が挙げられる。

<主なリスク要因>

| リスクの分類 | 補足説明 |
|---|---|
| 施設改修リスク | ・改修を含む事業の場合、既存施設の劣化状況等に応じて、民間事業者が適切な提案や事業費算定を行うことができるような情報を整備することが不可欠である。そのため、既存施設に関する調査を十分に行い、可能な限り情報を開示する必要がある。また、提案書作成前に現場見学の機会を設けることも考えられる。その上で、事前に得られる情報から民間事業者が合理的に推測することができるリスクについては、民間事業者の負担とすることが考えられる。<br>・一方で、工事着手後において、既存施設における隠れた瑕疵が明らかになり、工事費増大や工期遅延等の影響が生じることも懸念される。この場合、既存施設の躯体等に関する瑕疵については、県の負担とすることが考えられる。ただし、実際には、既存施設そのものの瑕疵に起因するのか、改修にかかる施工不良に起因するのかの判別が難しいケースも考えられる。このため、施工前の調査にあたり、調査方法や瑕疵への対応に関する十分な協議が必要になる点についても留意する必要がある。 |

| | |
|---|---|
| 需要変動リスク | ・市村記念体育館の施設利用者変動リスクについては、需要変動の考え方に連動して負担主体が変更されるため、需要変動の責任主体を明確にする必要がある。<br>・本事業の事業収益力は、展示やイベントの実施による入場者数や収益力確保のための有収率が影響を及ぼすことから、恒常的に考慮すべき主要なリスクとして、本来事業にかかる収益に関するリスクを想定する必要がある。<br>・県職員が運営業務を主導（企画・運営）する場合、当該県職員の採用・評価等において県が引き続き関与することとなり、民間事業者の裁量の余地は小さくなり、需要変動リスクを受入れることができない可能性が高いことから、リスク分担につき慎重な検討を要する。 |
| 附帯事業の<br>需要変動リスク | ・飲食施設や売店等の便益施設を導入する場合、運営ノウハウ等の観点から、民間事業者が当該リスクを負担することが通例と考えられる。<br>・一方、附帯事業の採算性の基礎は、市村記念体育館への来場者数に依存することから、場合によっては、収益事業に係る賃料免除等、民間事業者が附帯事業に関する需要変動リスクのすべてを負担しないようなスキームとし事業への参入障壁を引き下げるような措置を図る必要もある点について留意すべきである。<br>・附帯事業の需要変動リスクを民間事業者に負担させる場合、附帯事業の経営状態の悪化が本業である公共サービスにまで影響を及ぼす可能性があることから、持続的な公共事業を見据えてリスクを分担する必要がある点についても留意する必要がある。 |
| 不可抗力リスク | ・天災や戦争・紛争による施設の損傷や滅失については、民間事業者にとってコントロールできるものではなく、一般的には発注者（県）が負担するリスクとなる。<br>・一方で、このような事象が生じた場合であっても、来場者の安全確保や二次被害を最小限に抑えるなど、民間事業者の自発的な行動を促すため、一定程度民間事業者にリスク負担を求める場合もあり、マーケットサウンディングを踏まえながら条件を整えていくことが必要となる。 |
| 第三者賠償<br>リスク | ・本事業では、不特定多数の来場者が見込まれることから、多様な事由に起因する不慮の事故等に関連するリスクが想定される。不慮の事故等に起因して来場者等に傷害等が発生した場合、県が損害賠償請求を受ける可能性がある。 |

| | |
|---|---|
| | ・原則的には帰責者が賠償するため、帰責者が明白となるまでの対応が民間事業者には求められる。<br>・不慮の事故等の原因が、施設の瑕疵によるもの等の場合には施設の施工者、展示品の設置等の不良によるもの等の場合には、設置した者が属する組織（県・民間事業者）に責任が帰属する。 |
| 物価変動リスク | ・民間事業者が事業の参画にあたって事業性を判断する場合、日常的な物価変動に伴うコスト変動を公民のどちらが負担するのかについて、対価の構成の考え方も含め、あらかじめ負担主体を検討することが望ましい。<br>・サービス購入型事業の場合、施設の維持管理費等については、一定の変動幅を超えた場合には対価の見直しを行うことが一般的となっている。<br>・混合型事業の場合には、運営に係るリスクを民間事業者に一定程度移転するため、負担主体についての慎重な検討が求められる。<br>・施設利用者変動リスクについては、需要変動の考え方に連動して負担主体が異なるため、責任主体を明確にする必要がある。 |

本事業特有の業務を踏まえ、本報告書時点におけるリスク分担を下表のとおり整理している。なお、当該リスク分担表は、最終的には、県と民間事業者との間で締結される事業契約に落とし込まれるものであり、それまでは、民間事業者との対話によって、都度変化していく性質のものであることに留意する必要がある。

<公民リスク分担>（○：リスク負担、△：リスク負担の可能性あり）

| 段階 | No. | 種類 | 内容 | 県 | 事業者 |
|---|---|---|---|---|---|
| 一般 | 1 | 入札説明書リスク | 入札説明書・要求水準書等の誤り、提示漏れによるもの | ○ | |
| | 2 | 入札リスク | 入札費用の負担に関するもの | | ○ |
| | 3 | 契約締結リスク | 県の責めにより契約締結が遅延、中止となる場合 | ○ | |
| | 4 | | 事業者の責めにより契約締結が遅延、中止となる場合 | | ○ |
| | 5 | | 上記以外の理由により契約締結が遅延、中止となる場合 | △ | △ |

| 段階 | No. | 種類 | 内容 | 県 | 事業者 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 6 | | 本事業の契約に関する議決が県議会で得られない場合 | ○ | |
| | 7 | 政策転換リスク | 県の政策変更による事業への影響（事業の中断・中止、事業範囲の変更、縮小、拡大など）に関するもの | ○ | |
| | 8 | 住民対応リスク | 本事業自体に関する住民反対運動、訴訟、要望への対応に関するもの | ○ | |
| | 9 | | 施設改修に際しての騒音等、住民からの苦情に対する対応に関するもの | | ○ |
| | 10 | 法令変更リスク | 本事業に直接関係する法令等の変更、新たな規制立法の成立等に関するもの | ○ | |
| | 11 | 税制変更リスク | 本事業に直接的影響を及ぼす税制の新設・変更に関するもの | ○ | |
| | 12 | 許認可取得リスク | 公共施設の管理者として県が行う許認可の取得が遅延又は取得できなかった場合 | ○ | |
| | 13 | | 業務の実施に関して県が行う以外の許認可の取得が遅延又は取得できなかった場合 | | ○ |
| | 14 | 債務不履行リスク | 県の責に帰すべき事由による債務不履行に関するもの | ○ | |
| | 15 | | 事業者の事業放棄、破綻に関するもの | | ○ |
| | 16 | | 法令変更により当初予定されていた業務の継続履行が困難となり債務不履行が生じる場合 | ○ | |
| | 17 | | 事業者の提供するサービスの品質が<br>要求水準書の示す一定の水準を満たしていないことに関するもの | | ○ |

| 段階 | No. | 種類 | 内容 | 県 | 事業者 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 18 | 第三者賠償リスク | 県の責めに帰すべき事由（県の提示条件・指示に起因する損害）による賠償 | ○ | |
| | 19 | | 事業者が実施する調査・工事等による騒音・振動・地盤沈下等による賠償 | | ○ |
| | 20 | | 事業者の責めに帰すべき事由（設計施工・維持管理・運営上の不備）による賠償 | | ○ |
| | 21 | 物価変動リスク | 物価変動によるコストの変動に関するもの | △ | ○ |
| | 22 | 金利リスク | 基準金利確定前の金利変動に関するもの | ○ | |
| | 23 | | 基準金利確定後の金利変動に関するもの | | ○ |
| | 24 | 資金調達リスク | 県が調達すべき資金を、県の債務不履行のため、事業資金調達に失敗した場合 | ○ | |
| | 25 | | 事業者が調達すべき資金を、市の債務不履行のため、事業資金調達に失敗した場合 | | ○ |
| | 26 | 不可抗力リスク | 災害対策基本法に定める天災等によるもの | ○ | |
| | 27 | | 戦争、内乱、外国の侵略、暴動、テロ、放射能汚染等の被害に関するもの | ○ | |
| 調査・設計 | 28 | 測量・調査リスク | 県が実施した測量、調査等に不備があった場合 | ○ | |
| | 29 | | 事業者が実施した測量、調査等に不備があった場合 | | ○ |
| | 30 | 設計変更リスク | 県の指示又は県の責めに帰すべき事由による設計変更による費用の増大、計画遅延に関するもの | ○ | |

| 段階 | No. | 種類 | 内容 | 県 | 事業者 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 31 | | 事業者の提案内容の不備、変更による設計変更による費用の増大、計画遅延に関するもの | | ○ |
| | 32 | 設計等費用超過リスク | 県の指示・判断によるもの | ○ | |
| | 33 | | 事業者の判断によるもの | | ○ |
| | 34 | 着工遅延リスク | 県の指示、提示条件の不備、変更によるもの | ○ | |
| | 35 | | 上記以外の要因によるもの | | ○ |
| 改修施工 | 36 | 地中障害物処理リスク | 与条件として明示していない地中障害物の処理によるもの | ○ | |
| | 37 | 電波障害発生リスク | 通常予見可能なもの | | ○ |
| | 38 | 完工遅延リスク | 県の指示・変更による場合 | ○ | |
| | 39 | | 上記以外による完工遅延の場合 | | ○ |
| | 40 | 工事費増減リスク | 県の指示による工事費の増減の場合 | ○ | |
| | 41 | | 地盤条件の予測ミスなど、県の指示以外による工事費増大の場合 | | ○ |
| | 42 | 性能リスク | 施工不良を含む、要求仕様に不適合の場合 | | ○ |
| | 43 | 一般的損害リスク | 工事目的物・材料・他関連工事に関して生じた損害に関するもの | | ○ |
| | 44 | 工事監理リスク | 事業者が実施する工事監理の不備により工事内容・工期等に不具合が発生した場合 | | ○ |
| | 45 | 工法リスク | 予見不可能な技術工法等の欠陥が生じた場合 | | ○ |
| | 46 | 物価変動リスク | 急激な物価変動の場合 | ○ | △ |
| | 47 | 利用者対応リスク | 来場者数の変動による収入の増減に関するリスク（独立採算事業を除く） | △ | ○ |
| | 48 | | 来場者数の変動による支出の増減に関するリスク（独立採算事業を除く） | △ | ○ |

| 段階 | No. | 種類 | 内容 | 県 | 事業者 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 49 | | 独立採算事業（飲食・物販）の利用者数の変動による収入・支出の増減に関するリスク | | ○ |
| | 50 | | 運営における事業者からの苦情、利用者間のトラブル等、利用者対応に関するもの | | ○ |
| | 51 | 情報漏洩リスク | 県の責に帰すべき個人情報や守秘義務情報の外部流出 | ○ | |
| | 52 | | 事業者の責に帰すべき個人情報や守秘義務情報の外部流出 | | ○ |
| | 53 | 自主事業リスク | 要求水準書に記載された以外の事業者の自主事業に関する附帯事業の不振・事業計画不履行 | | ○ |
| | 54 | 物価変動リスク | 急激な物価変動の場合 | ○ | △ |
| | 55 | | 上記以外の要因による維持管理・運営費用の増加による場合 | | ○ |
| | 56 | | 修繕費が予想を上回った場合 | | ○ |
| | 57 | 事故リスク | 県が行う業務に関する事故等に起因するもの | ○ | |
| | 58 | | 事業者が行う業務に関する事故等に起因するもの | | ○ |
| | 59 | 技術革新リスク | 想定しない技術革新による伴う施設・設備の陳腐化のうち、県の指示により発生する増加費用 | ○ | |
| | 60 | | 上記以外の技術革新等に伴う施設・設備の陳腐化により発生する増加費用 | | ○ |
| 中途終了 | 61 | 事業の中途終了リスク | 事業継続の必要性がないと県が判断する場合 | ○ | |
| | 62 | | 県の債務不履行に起因する事業者との契約解除 | ○ | |
| 引継・移管 | 63 | 引継ぎリスク | 事業者の債務不履行に起因する事業者との契約解除 | | ○ |
| | 64 | | 実施契約期間満了時の業務の引継ぎに関するリスク | | ○ |

| 段階 | No. | 種類 | 内容 | 県 | 事業者 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 65 | 施設の性能確保リスク | 事業終了時における施設の性能確保に関するもの | | ○ |
| | 66 | 移管手続リスク | 事業の終了（移管）手続きに関する諸費用の増加に関するもの及びSPCの精算手続きに伴うもの | | ○ |

オ　民間事業者の意向調査

① 調査目的

民間事業者に対して、参画意欲や条件、リスクや課題等に関する意向を把握することを目的として実施した。

② 調査時期

令和元年11月下旬～令和元年12月下旬

③ 調査方法

④に示す民間事業者を対象として、ヒアリング（個別に対面での聞き取り）及びアンケート（書面での回答）により実施している。

ヒアリングでは、事業内容に対する理解を深めてもらうことを重視し、アンケートでは、主に、参画意向、参画を前提とした場合の役割や事業手法のあり方について確認している。

④ 調査対象

文化施設等の改修を含む公民連携手法の実績を有する県外事業者のほか、公共施設の設計･建設･運営等の実績を有する県内及び県外事業者である15者を対象とする。

なお、県内では公民連携手法による実績が十分でないことから、設計・建設分野の県内事業者については、ヒアリングのみを実施している。

<調査対象・方法>

| 区分 | 調査対象 | 調査方法 | |
|---|---|---|---|
| | | ヒアリング | アンケート |
| 設計 | 県外事業者（1者） | ○ | ○ |
| | 県内事業者（3者） | ○ | － |
| 建設 | 県外事業者（2者） | ○ | ○ |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 県内事業者（２者） | ○ | － |
| 運営 | 県外事業者（２者） | ○ | ○ |
| | 県内事業者（１者） | ○ | ○ |
| イベント企画・運営 | 県外事業者（２者） | ○ | ○ |
| | 県内事業者（２者） | ○ | ○ |

④ 調査内容

＜ヒアリング＞

| 区分 | 質問項目 |
|---|---|
| １．計画地のポテンシャル・本事業への参画可能性について | （１）計画地のポテンシャルについて、お聞かせください。 |
| | （２）本事業への参画可能性について、お聞かせください。<br>① 現時点で、本事業への参画可能性は、ありますか。<br>② 参画する場合の役割について、お聞かせください。（設計、改修工事、維持管理、施設全体の運営、一部スペースの運営）<br>③ 参画に向けて、望ましい参画要件、障害になりうる事項等について、お聞かせください。 |
| ２．事業内容に対する意見について | （１）基本理念・目指すべき姿等について、ご意見をお聞かせください。<br>① 現在検討している基本理念・目指すべき姿等の妥当性について、お聞かせください。<br>③ 実現に向けて懸念される事項、課題等 |
| | （２）事業スキームについて、ご意見をお聞かせください。<br>① 現在検討している事業スキームの妥当性について、お聞かせください。<br>② 実現に向けて懸念される事項、課題等について、お聞かせください。 |
| | （３）事業スケジュールについて、ご意見をお聞かせください。<br>① 現在検討している事業スケジュールの妥当性についてお聞かせください。<br>② 実現に向けて懸念される事項、課題等について、お聞かせください。 |
| ３．その他 | 事業を進める上で課題等について、そのほかにご意見があれば、お聞かせください。 |

＜アンケート＞

| 区分 | 質問項目 |
|---|---|
| 1．本事業への関心について | Q1. インフォメーションパッケージの内容を踏まえて、本事業への関心度合いについてご回答ください。（具体的な理由について、ご記載ください）<br>・非常に関心がある<br>・関心がある<br>・やや関心がある<br>・関心はない<br>・わからない |
| 2．本事業への参画可能性について | Q2-1. 現時点での本事業への参画可能性についてご回答ください。<br>・（何らかの形で）積極的に参加したい<br>・（何らかの形で）参加したい<br>・参加は難しい<br>・わからない |
| | （Q2-1 で「積極的に参加したい」「参加したい」を選択された場合）<br>Q2-2. 事業に参画する場合に想定される、貴社が担う業務について、ご回答ください。（複数回答可）<br>・設計業務<br>・施工業務（改修）<br>・維持管理業務<br>・運営業務<br>・貸しスペースの利用<br>Q2-3. 本事業では、上記を一括りとする包括的な発注方法を検討していますが、貴社では担うことが困難な業務がある場合、どのような対応を図るかについて、ご回答ください。<br>・JV、コンソーシアムを組んでくれる企業を探して回る。<br>・コンソーシアムを組成するノウハウはないが、事業説明会などマッチングの機会があれば、主体的に行動したいと考えている。<br>・いわゆる代表企業を担うような企業から事業参画への依頼が来るのを待つ。<br>・その他 |

| | |
|---|---|
| | Q2-4. 本事業への参画に新会社（SPC という）への出資が求められる場合、どのような立場での参画が考えられるか、ご回答ください。<br>・代表企業（コンソーシアムの代表　事業全体の統括を担うとともに、最も多く SPC へ出資する）<br>・構成員（コンソーシアムメンバー　優先的に自らの業務を行う機会を得るために SPC へ出資する）<br>・協力企業（コンソーシアムメンバー　出資しない）<br>・上記、代表企業、構成員、協力企業からの再委託を受託（下請けでの参加、出資しない） |
| | （Q2-1 で「参加は難しい」「わからない」を選択された場合）<br>Q2-5. どのような点を改善すれば、事業への参画が可能となるかご回答ください。 |
| 3．事業手法に対する意見について | Q3-1. 設計、施工、維持管理、運営までの間、民間活力を最大限に導入することを前提とした場合、貴社では、以下のどの方式であれば対応可能か、ご回答ください。（複数回答可）（具体的な理由についても、お答えください）<br>・PFI（RO 方式）（設計、改修工事、運営、維持管理を一括発注。民間が一旦資金調達し行政が延払いする。）<br>・DBO 方式（設計、改修工事、運営、維持管理を一括発注。行政が資金調達を行う。）<br>・DB 方式（設計と改修工事を一括発注）<br>・DO 方式（設計と運営・維持管理を一括発注）<br>・上記のいずれも対応できない。（※「従来方式」での分割発注を希望する。）<br>※上記の一括発注方式に対して、設計、施工、維持管理、運営を分割して、行政がそれぞれの業務を一般競争入札にかけることを「従来方式」と呼称します。 |
| | Q3-2. 上記で挙げた事業方式で事業を進める場合に、懸念される事項や課題等があれば、ご回答ください。 |
| | Q3-3. 上記で挙げた事業方式で事業を進める場合、整備完工後の公共施設運営期間として、望ましいものがあれば、ご回答ください。（具体的な理由も、ご回答ください）<br>・5 年程度<br>・10 年程度<br>・15 年程度 |

| | |
|---|---|
| | ・その他 |
| 4．その他 | Q4-1. 今後、本事業を進めるにあたって、行政に期待する事項等があれば、記載してください。 |
| | Q4-2. その他、本施設改修の課題、事業に対するご意見等があれば記載してください。 |

⑤ 調査結果

ヒアリング及びアンケートの実施状況は、以下のとおりであり、調査対象とした全事業者（15 者）から回答を得た。

<調査の実施状況>

| 区分 | 調査対象 | 実施状況 | |
|---|---|---|---|
| | | ヒアリング | アンケート |
| 設計 | 県外事業者（1 者） | 1 者に実施 | 1 者より回収 |
| | 県内事業者（3 者） | 3 者に実施 | － |
| 建設 | 県外事業者（2 者） | 2 者に実施 | 2 者より回収 |
| | 県内事業者（2 者） | 2 者に実施 | － |
| 運営 | 県外事業者（2 者） | 2 者に実施 | 2 者より回収 |
| | 県内事業者（1 者） | 1 者に実施 | 1 者より回収 |
| イベント企画･運営 | 県外事業者（2 者） | 2 者に実施 | 2 者より回収 |
| | 県内事業者（2 者） | 2 者に実施 | 2 者より回収 |

調査結果は、以下のとおりである。

<調査結果>

| 項目 | | 主な意見 |
|---|---|---|
| 事業への関心･参画可能性 | 関心 | ・関心がある（「非常に関心がある」「関心がある」）：7 者 |

| | | |
|---|---|---|
| 事業全体に関する意見 | 導入機能、空間構成 | ・単なる貸館等どこにでもある施設として埋もれてしまわないように、当初の事業目的を崩さないことが大切である（県内企画・運営）<br>・ブースの稼働率が安定しない限り、事業がうまく回らずに厳しいものとなる可能性がある（運営）<br>・県として何を重視（人材育成、イベント、事業収益の帰属、リスク分担）するかによって参画の判断が変わってくる（運営）<br>・膜屋根は外への音漏れ（騒音）より、外からの音の影響が施設を使用するうえでの制限となる可能性がある（運営）<br>・膜屋根は音の問題や漏水の問題もあることから、維持管理も含めて検証は必要である（運営） |
| 事業内容及び発注方法に関する意見 | 設計建設 | ・隠れた瑕疵が出てくるとすれば設備関係。空調などの設備は取り換えることを前提に考えたほうがよい（設計）<br>・躯体の瑕疵が発見され躯体補修に追加予算が必要となった場合の県の対応方針をあらかじめ決めておいた方がよい（建設）<br>・これまでの調査で空調や給排水設備更新も含めて概算工事費を算出している。それ以外の要素での増額はそれほどないと思う（設計）<br>・構造躯体をスケルトンに近い状態にして改修工事をする場合であればある程度想定ができるため、設計に入る前の調査・与条件の整理が十分なされていれば、それ以降に想定外の工事が生じて問題になるようなケースは少ない（建設）<br>・耐震検討は基本設計までに留め、実施設計以降を事業者に一括発注した方がより良い提案となる（建設）<br>・要求水準書に詳細な耐震調査結果を添付してもらえれば余計な金額を見込む必要がなく参画しやすくなる（建設） |

| | | |
|---|---|---|
| | 運営 | ・要求水準に定める業務をクリアするのに必死であるというのが実情。行政側で決めすぎない方が自由度があってよい（運営）<br>・小規模シアターやミニコンサートができるスペース、会議室、企業の見本市の機能は足りていない（県内企画・運営）<br>・芸術文化活動（作品展や公演する舞台）の場が足りていないが、子供達が気軽に創作を楽しめる場にする工夫も必要（県内企画・運営）<br>・ものづくりのワークショップができるような施設はよいかもしれない。イベントでもワークショップの反応はよい（県内企画・運営）<br>・体育館の実績ベースの人件費では何もできなくなる。運営費・事業費が適切に積まれていなければ参画はできない（運営）<br>・人件費、警備に係るコストは上昇傾向。広告宣伝に係る単価は当面横ばいで推移している（県内企画・運営）<br>・事業内容にもよるが、運営体制として 8 名～10 名程度の人件費を見込んでもらう必要がある（運営）<br>・県内で指定管理を受けているが、イベント経費は十分に積まれていないことが多い（県内企画・運営）<br>・魅力的なコンテンツと駐車場があれば入場料をとっても来場してもらえるので、駐車場の確保が重要になる（県内企画・運営）<br>・コンテンツにもよるが、入場料は取らないで、体験料などをもらう形態が基本になるのではないか（県内企画・運営）<br>・施設の性質上、運営業務に係る開業準備期間の予算も十分に用意していただく必要がある（運営）<br>・企業出展ブース等が空いてしまった時に「すべて運営者で埋めてくれ」と言われると困る。ブースを設けるのであれば定期的に展示内容を変える（テナント・展示両方の可能性もある）ための予算を見込んでもらえればリスクが低減されて参画しやすくなる（運営） |

| | | |
|---|---|---|
| | 事業方式 | ・運営期間は、人材育成・業務効率化の観点から 10 年が妥当といえる（運営（複数））<br>・運営主体が県と描く事業が実現できる施設である必要があり、ハードとソフトの一貫性が高度に求められる事業になる（設計・運営）<br>・設計（D）施工（B）は一括発注の方がよい。設計と施工を分割発注すると設計の精度で融通が利かず苦労することが多い。運営を含め全て一括発注の場合でもコンソーシアムを組成できれば対応できる（県内建設）<br>・すべての業務をパッケージにして受けた方が、融通が利くのではないかと思う（建設）<br>・一般的に公民連携の事業者選定の際に、入札価格が重視され、建築的の配分が高くなり、運営の質がおざなりになる傾向があることから、選定の際に提案内容（価格以外）の評価比率を高めることが必要な事業と思う（設計・運営）<br>・DO 方式の場合は、コスト縮減の動機づけが十分に働かないように思う（設計）／DO 方式には魅力を感じている（運営）<br>・運営の先頭に立ってハンドリングしていけるクリエイターや事業者がいないと整備しても活用されない。そのような者を先に選定してから整備していく方がよい（運営）<br>・B（建設）を除いた、DO方式は良くない。構造が複雑な本施設について、限られた予算と工期で業務を遂行するには、建設会社と調整が多くなり、融通し合えるような環境であることが重要。出資が不要であれば DBO も対応可能（県内設計） |

＜調査結果を踏まえた方向性＞

調査結果を踏まえると、以下の方向性が考えられる。

事業への参画に関しては、アンケートを実施した 10 者のうち、7 者により関心がある（「非常に関心がある」「関心がある」）という回答が得られた。このため、本事業を公民連携手法で進めることについて、一定の関心度があると考えられる。また、運営事業者等の意向を踏まえると、参画を促すためには、県として何を重視するかを明確にした上で、それに即した事業条件を設定することが重要であると考えられる。

設計建設に関しては、本施設特有のデザインを維持しながら耐震補強を行う必要があることや事業契約後の改修工事費増大リスクを軽減する必要があることから、耐震改修については発注者により基本設計まで実施し、実施設計及び工事を一括発注することが望ましいと考えられる。また、隠れた瑕疵等による工事費増大リスクを軽減する観点から、基本設計に合わせて構造躯体等の詳細な調査を実施し、要求水準書に添付することも重要であると考えられる。

管理運営に関しては、県が空間の使い方を決めすぎずに、事業者の創意工夫によって、子どもたちによる創作活動、各活動主体の作品展や公演などのコンテンツを企画・提供できるようにすることが望ましいと考えられる。また、事業期間に亘って、継続的にコンテンツの質を確保する観点から、県が支払うサービス対価として、イベントや企画展示等に要する人件費や広告宣伝費等を適切に見込むことも重要であると考えられる。

事業期間に関しては、人材育成・業務効率化の観点から運営期間を 10 年程度とすることが適当であると考えられる。

事業方式に関しては、本事業の特性を踏まえて、運営者の創意工夫を発揮して利用者ニーズに応じた最適なサービス提供を行う観点では、DO 方式のように運営者の意向を設計に反映させることが望ましいと考えられる。また、既存建築物の耐震補強や改修を効率的に進める観点では、設計、建設を一括発注として設計段階から精度の高い検討を行うことが期待される。施工者のノウハウを活かしながら運営者の意向を設計に反映させる観点では、DBO 方式や PFI(RO 方式)のように、設計、建設、管理運営を一括発注することが望ましいと考えられる。なお、県内企業の積極的な参画を重視する場合には、出資を必要とせず参画が比較的容易な DBO 方式とすることも考えられる。

以上を踏まえて、公民連携手法の評価にあたっては、DO 方式、DBO 方式、PFI（RO 方式）の 3 つの方式を対象とする。

カ　事業手法の評価

本事業に最適な公民連携手法について、DO 方式、DBO 方式、PFI（RO 方式）を対象として、定性的評価及び定量的評価の結果を踏まえた総合評価を行うと、以下のとおりとなる。

① 定性的評価の結果

本施設の目指すべき姿を実現するための４つの柱や、既存施設を耐震改修した上で用途を転換して利活用を図るという本事業の特性を踏まえると、評価軸として５つの視点（次頁の表「定性的評価の結果」の項目を参照）が考えられる。

これらに沿って評価した結果は、以下のとおりである。

・「公共サービスの品質向上」という視点で見ると、代表企業による制約を受けることなく、運営者の意向を設計に反映できることから、ＤＯ方式において最も効果が見込まれる。
・「財政負担の抑制」という視点で見ると、代表企業によるコスト管理により各業務を効率的な実施が期待されることから、ＤＢＯ方式及びＰＦＩ（ＲＯ方式）において最も効果が見込まれる。
・「各業務間の連携」という視点で見ると、設計・施工・運営者の間で密な調整が行いやすいことから、ＤＢＯ方式及びＰＦＩ（ＲＯ方式）において最も効果が見込まれる。
・「事業の安定性」という視点で見ると、公共と金融機関によるモニタリングを行うことから、ＰＦＩ（ＲＯ方式）において最も効果が見込まれる。
・「地元企業の参画」という視点で見ると、地元企業にとって馴染みのある個別発注となることから、従来方式において最も効果が見込まれる。なお、公民連携手法では、DO 方式や DBO 方式においては資金調達を要しないため、ＰＦＩ（ＲＯ方式）に比べると、参画のハードルは低いものと考えられる。

＜定性的評価の結果＞

<table>
<tr><th rowspan="2">項目</th><th rowspan="2">従来方式</th><th colspan="3">公民連携手法</th></tr>
<tr><th>DO 方式</th><th>ＤＢＯ方式</th><th>ＰＦＩ（ＲＯ方式）</th></tr>
<tr><td rowspan="2">公共サービスの品質向上</td><td>運営者の意向を設計に反映できないため、運営者の創意工夫が最大限に発揮されず、サービス向上が限定される</td><td>運営者の意向を設計に反映できるため、運営者の創意工夫が最大限に発揮され、サービス向上が期待される</td><td colspan="2">運営者の意向を設計に反映できるため、運営者の創意工夫が最大限に発揮され、サービス向上が期待される。但し、代表企業によるコスト管理が制約となる可能性がある</td></tr>
<tr><td>△</td><td>◎</td><td>○</td><td>○</td></tr>
<tr><td rowspan="2">財政負担の抑制</td><td>個別発注となるため、コスト削減が各業務単位に限定される（一括払）</td><td>VFM の源泉となる施工業務を含まないため、コスト縮減効果は限定される。また、代表企業によるコスト管理がないため、コストが増える可能性がある（一括払）</td><td>代表企業によるコスト管理により効率的な業務が期待される（一括払）</td><td>代表企業によるコスト管理により効率的な業務が期待される（割賦払）</td></tr>
<tr><td>△</td><td>△</td><td>◎</td><td>◎</td></tr>
<tr><td rowspan="2">各業務間の連携</td><td>設計・施工・運営者の間で密接に連携できないため、運営者の意向を設計・施工に反映できず、スムーズに業務が進まない可能性がある</td><td>設計・運営者の間で密接に連携できるため、運営者の意向を設計に反映でき、スムーズに業務が進む可能性が高い。但し、施工者と密接に連携できない可能性がある</td><td colspan="2">設計・施工・運営者の間で密接に連携できるため、運営者の意向を設計・施工に反映でき、スムーズに業務が進む可能性が高い</td></tr>
<tr><td>△</td><td>○</td><td>◎</td><td>◎</td></tr>
<tr><td rowspan="2">事業の安定性</td><td>公共によるモニタリングにより、事業の安定性が一定程度確保される。但し、運営者の意向が設計に反映できないため、サービス水準が低くなる可能性がある</td><td colspan="2">公共によるモニタリングにより、事業の安定性が一定程度確保される</td><td>公共と金融機関によるモニタリングにより、事業の安定性が確保される</td></tr>
<tr><td>△</td><td>○</td><td>○</td><td>◎</td></tr>
<tr><td rowspan="2">地元企業の参画</td><td>これまでどおり従来方式による個別発注のため、地元企業は参画しやすい</td><td colspan="2">コンソーシアム組成が必要なため、参画可能な地元企業が限定される。但し、審査項目に加えることで参画促進は可能（下請含む）</td><td>資金調達とコンソーシアム組成が必要なため、参画可能な地元企業が限定される。但し、審査項目に加えることで参画促進は可能（下請含む）</td></tr>
<tr><td>◎</td><td>○</td><td>○</td><td>△</td></tr>
</table>

② 定量的評価の結果

＜主な前提条件＞

・事業方式　　従来方式、DO、DBO、PFI(RO)
・事業期間　　設計・建設 4 年、維持管理・運営 10 年
・事業範囲　　設計業務（法規チェック、耐震改修基本・実施設計、利活用基本・実施設計)、建設業務(耐震改修工事、利活用工事、什器・備品)、工事監理業務、維持管理・運営業務
・削減率　　設計・建設費　　11.5%（先行事例における値を参考に設定）
　　維持管理・運営費　7.2%（先行事例における値を参考に設定）
・VFM 算定　ケース①　「交付金あり」かつ「起債あり」
　　ケース②　「交付金あり」かつ「起債なし」
　　ケース③　「交付金なし」かつ「起債あり」
　　ケース④　「交付金なし」かつ「起債なし」

交付金及び起債の充当可否によって、上記 4 つのケースに分けられる。これら 4 ケースについて算定を行った結果は、以下のとおりである。

・交付金及び起債の充当がいずれも可能である場合（ケース①）では、財政負担額は DBO 方式において最も小さく、最も大きな負担軽減効果（約 9.8%）が見込まれる。
・交付金のみ充当が可能である場合（ケース②）では、財政負担額は DBO 方式において最も小さく、最も大きな負担軽減効果（約 10.8%）が見込まれる。
・起債のみ充当が可能である場合（ケース③）では、財政負担額は DBO 方式において最も小さく、最も大きな負担軽減効果（約 10.6%）が見込まれる。
・交付金及び起債の充当がいずれも困難である場合（ケース④）では、財政負担額はＰＦＩ（ＲＯ方式）において最も小さく、最も大きな負担軽減効果（約 12.1%）が見込まれる。

＜定量的評価の結果＞

| | 従来方式 | 公民連携手法 | | |
|---|---|---|---|---|
| | | DO 方式 | ＤＢＯ方式 | ＰＦＩ（ＲＯ方式） |
| ケース① VFM | － | 3.9% | **9.8%** | 4.4% |
| ケース② VFM | － | 3.6% | **10.8%** | 9.3% |
| ケース③ VFM | － | 3.1% | **10.6%** | 6.8% |
| ケース④ VFM | － | 2.9% | 11.5% | **12.1%** |

③ 総合評価

定性的評価の結果を踏まえると、「公共サービスの品質向上」という視点ではDO方式が、財政負担の抑制や各業務間の連携という視点ではDBO方式やPFI（RO方式）が、事業の安定性という視点ではPFI（RO方式）が、「地元企業の参画」という視点では公民連携手法の中でDO方式やDBO方式が有利であると考えられる。

定量的評価の結果を踏まえると、交付金及び起債の充当がいずれも困難である場合を除いて、最も財政負担軽減効果が期待されるＤＢＯ方式が有利であると考えられる。

以上を総合的に勘案すると、本事業では、DBO方式やＰＦＩ（ＲＯ方式）によることが最も効果的であると考えられる。

なお、各手法については、県として何に重きを置くかによって、地元企業を含めた民間事業者の参画しやすさや競争環境も変わってくることから、利活用の具体化を進めていく中で、特に重視すべき事項や優先度を改めて明確にした上で、それらに適した手法を絞り込んでいく必要がある。

今後、管理者である佐賀県として事業目的の実現を目指して、本事業を運営していくことを踏まえると、収益の拡大や機能の複合化に向けて、民間事業者のノウハウを最大限に活用することは不可欠であり、その点では本調査において検討した民間がより主体的に事業に関与できる手法や事業スキームとしていくことが望ましいという点は明らかである。

ただし、公民連携手法の導入に際しては、管理者のみならず連携する民間事業者側が受け入れられる発注条件である必要があるものの、佐賀県においてこれまでにDBO方式やPFI方式を導入した実績はないことから、あわせて民間事業者の参画意欲の増進を図り、また、民間事業者のみに活用を委ねず、地域として一体となって多様な利活用を図っていく工夫や不断の努力を行っていくことが肝要である。

そのためには、本事業においてＤＢＯ方式やＰＦＩ方式等の適切な事業スキームを構築していくことはもとより、県民の機運醸成や民間事業者の参画意欲を向上させる取組みを行っていくことも、よりよい事業としていくために重要であると考えられる。

＜総合評価の結果＞

| 項目 | | 従来方式 | 公民連携手法 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | DO 方式 | ＤＢＯ方式 | ＰＦＩ（ＲＯ方式） |
| 定性評価 | 公共サービスの品質向上 | 運営者の意向を設計に反映できないため、運営者の創意工夫が最大限に発揮されず、サービス向上が限定される | 運営者の意向を設計に反映できるため、運営者の創意工夫が最大限に発揮され、サービス向上が期待される | 運営者の意向を設計に反映できるため、運営者の創意工夫が最大限に発揮され、サービス向上が期待される。但し、代表企業によるコスト管理が制約となる可能性がある | |
| | | △ | ◎ | ○ | ○ |
| | 財政負担の抑制 | 個別発注となるため、コスト削減が各業務単位に限定される（一括払） | VFM の源泉となる施工業務を含まないため、コスト縮減効果は限定される。また、代表企業によるコスト管理がないため、コストが増える可能性がある（一括払） | 代表企業によるコスト管理により効率的な業務が期待される（一括払） | 代表企業によるコスト管理により効率的な業務が期待される（割賦払） |
| | | △ | △ | ◎ | ◎ |
| | 各業務間の連携 | 設計・施工・運営者の間で密接に連携できないため、運営者の意向を設計・施工に反映できず、スムーズに業務が進まない可能性がある | 設計・運営者の間で密接に連携できるため、運営者の意向を設計に反映でき、ムーズに業務が進む可能性が高い。<br>但し、施工者と密接に連携できない可能性がある | 設計・施工・運営者の間で密接に連携できるため、運営者の意向を設計・施工に反映でき、スムーズに業務が進む可能性が高い | |
| | | △ | ○ | ◎ | ◎ |
| | 事業の安定性 | 公共によるモニタリングにより、事業の安定性が一定程度確保される。但し、運営者の意向が設計に反映できないため、サービス水準が低くなる可能性がある | 公共によるモニタリングにより、事業の安定性が一定程度確保される | | 公共と金融機関によるモニタリングにより、事業の安定性が確保される |
| | | △ | ○ | ○ | ◎ |
| | 地元企業の参画 | これまでどおり従来方式による個別発注のため、地元企業は参画しやすい | コンソーシアム組成が必要なため、参画可能な地元企業が限定される。<br>但し、審査項目に加えることで参画促進は可能（下請含む） | | 資金調達とコンソーシアム組成が必要なため、参画可能な地元企業が限定される。但し、審査項目に加えることで参画促進は可能（下請含む） |
| | | ◎ | ○ | ○ | △ |
| 定量評価 | VFM 算定 | － | VFM2.9～3.9% | VFM9.8～11.5%<br>（ケース①②③で最も有利） | VFM4.4～12.1%<br>（ケース④で最も有利） |
| | | △ | ○ | ◎ | ○ |
| 総合評価 | | △ | ○ | ◎ | ◎ |

キ　課題・スケジュールの整理

①　今後解決すべき課題

＜関心企業、利用者団体、地域機関、大学等との対話（地域プラットフォームなど）＞

本事業では、施設の使用者・利用者の変わりゆくニーズに応えていくことが事業成否の鍵となることから、事業の計画段階より、関係者が関与していくことが求められると考えられる。かかる場合の関係者とは、事業参画に関心を有する企業はもとより、施設利用者としての企業、団体、行政、教育機関、様々な機関が想定される。

本年度は市村記念体育館利活用検討委員会を設置し、県は有識者からの意見を取りまとめたところであるが、次年度以降は、地域プラットフォームなどの形成により、県民をはじめとして、産官学勤労言士が対話を重ね、市村記念体育館のあるべき姿を創り上げていくことが有効であると考えられる。

地域プラットフォームに関する取組みは全国各地で行われており、地域プラットフォームの参加者が応援団となり、主体性をもって事業に参画するなどの効果も期待される。

＜基本計画の策定＞

本年度とりまとめられた利活用検討結果報告書は、次年度以降に県が市村記念体育館利活用に係る基本計画の策定を行う上での礎となると考えられる。

今後、県は基本計画の策定を行うとともに、県民の声を反映させていくことが想定されるが、かかる場合には、パブリックコメント等により県民に対して本事業を認識してもらうことも重要であると考えられる。

＜公民連携手法の特定（特定事業の選定）＞

公民連携手法で事業を行う場合には、これまでの従来方式よりも定性的・定量的に有利であることが示される必要があると考えられる。

この点、本事業において留意すべき点としては、体育施設として計上していた事業費よりも単に安く維持できるかどうか、を見るのではなく、事業目的となる基本計画を実現するための必要予算が公民連携手法によって、より効果的かつ効率的に行われるかどうかを判断することが重要である。

＜県民の機運醸成＞

県民は、体育施設としての市村記念体育館が印象付けられており、リニューアルオープンに際しては、スポーツではなく、文化施設として、県民の誰もが何度も訪れたくなる施設となることが重要となる。

県は、事業者と連携しながら、県民のニーズに常に対応し利用者満足度を高めていくための運営方針を策定し、県民の本事業に対する認識を高めてもらうための取組みを積極的に実施していくことが重要であると考えられる。

<新たな財源の調査・検討>

施設改修の財源としては、県の一般財源のほか、国の補助制度やふるさと納税制度の活用など、新たな財源の確保のために調査・検討を行う必要があると考えられる。

② 今後の進め方

本事業を推進していくためには、機運を高めていくための継続的な取組みや基本計画の策定を経て、ビジネスパートナーとなる民間事業者と事業契約を締結することが必要になると考えられる。その後、公民連携手法による事業の終了までを含めると、主なプロセスとして以下に掲げられる取組みが今後必要になると考えられる。

＜利活用の具体化に向けた取組みの実施（期間：1～2 年程度想定）＞

| 取組み | 説明 |
|---|---|
| 県庁内実施体制の整備 | 公民連携手法を導入するに際しては、原課単独ではなく、政策・財政・営繕等、縦割りではなく横串の連携が求められる |
| 基本計画の策定 | 市村記念体育館利活用に係る基本計画を策定するとともに、県民に対するパブリックコメントを実施する　等 |
| 事業化に向けた機運醸成 | 県民フォーラムの開催、プレイベント（ワークショップ等）の実証実験を行う　等 |
| 競争環境の形成 | 事業者説明会の開催、マーケットサウンディングの実施、基本計画の発信　等 |

＜事業者選定に向けた準備（期間：1～2 年程度想定）＞

| 取組み | 説明 |
|---|---|
| 事業手法・スキームの決定 | 基本計画の実現に向けて最適な事業手法・スキームを検討するとともに、庁内実施体制を整備する　等 |
| 事業費・ＶＦＭの算定 | 事業手法・スキームを踏まえた事業費を積算するとともに、ＶＦＭの算定を行い公民連携手法の効果を測定する　等 |
| マーケットサウンディング | 県が決定した事業手法・スキーム、事業予算等を踏まえて、民間事業者の参画可能性調査を実施する　等 |
| 公募書類等の作成 | 事業者選定方法、審査機関（委員の打診）の設置、公募書類の作成、要求水準書の作成、事業契約書の作成　等 |

＜事業者の募集、選定、事業契約の締結（期間：1 年程度想定）＞

| 取組み | 説明 |
|---|---|
| 事業者説明会の開催 | 実施方針等、県の事業目的を発信する場を設けるとともに、参画判断に資する情報を積極的に開示する　等 |
| 事業者選定審査会の運営 | 基本計画を実現するに足る事業者を選定するための審査基準（審査項目、配点、審査のポイント等）を決定する等 |
| 事業者選定プロセスの実施 | 公正な競争による民間事業者の選定手続きを実施、提案前の競争的対話を複数回実施する　等 |
| 事業契約の締結 | 選定事業者との契約交渉のうえ、議会議決による事業契約を締結する　等 |

＜耐震設計、利活用設計（期間：2～3 年程度想定）＞

市村記念体育館の耐震設計を行うとともに耐震設計を踏まえた利活用設計を行う必要がある。なお、上述のとおり、本事業は運営主体が最高のパフォーマンスを発揮しうる施設に生まれ変わることが重要となることから、利活用設計に際しては、運営主体からの助言・要望を反映しうるスキームであることが望ましい。

また、県民に永く愛され親しまれている市村記念体育館の生まれ変わる姿は、関心が高いと考えられることから、基本設計後には、広く県民に発信するような取組みが求められるものと考えられる。

＜耐震工事、利活用工事からの施設の完成、供用開始（期間：2～3 年程度想定）＞

本事業の特性として、基本計画の策定から供用開始、事業期間中の運営と、切れ目のない情報発信によって県民の関心を維持していくことが重要であると考えられる。すなわち、耐震工事期間・利活用工事期間においては、リニューアルオープンの際に県内外から多くの人が訪れるかどうかの重要な時期となることから、工事の進捗状況を発信することはもとより、プレイベントやセレモニーが計画的に実施されることが望ましい。

公民連携手法を導入する事案においては、本施設のような事業において一般的に開館準備業務を業務要求水準書に含めることで、単に施工工事だけでは終わらない施策を講じることも可能となる。

＜公民連携手法による事業の終了、引き継ぎ（期間：10 年程度想定）＞

公民連携手法による事業は、事業契約書に定められる一定の期間で終了することとなるが、リニューアルオープン後の市村記念体育館はその後も存続し続けることから、次期事業をどのような形で実施するのか、事業終了の数年前より検討を行うことが重要となる。

かかる場合には、公民連携手法を再度行うことはもちろん、再公営化するという判断も考えられることから、本事業の効果を客観的な視点より評価を行い、事業を検証することが重要である。

また、事業期間終了後に、直ちに事業主体が変わることは、県民に対する持続的な公共サービスの提供にとって必ずしも合理的ではないことから、次期事業主体に対する引き継ぎ期間を設けることが重要である。他方、本事業の事業主体の協力なくしては十分な引き継ぎが担保されないことから、本事業契約時において、十分な引き継ぎが行われるような取り決めを予め行っておくことが重要である。

## ４．まとめ

（１）本事業を通じて得られた課題認識

本事業を通じて、市村記念体育館の利活用の基本的な考え方や検討にあたっての視点、目指すべき姿、整備の手法、施設運営など、本施設の利活用に向けた一定の方向性をまとめた。

今後、本施設の利活用の具体化にあたっては、検討により見えてきた施設機能の具体化等の様々な課題の解決や、運営、整備手法などの詳細な検討を進め、スケジュール感をもって実現に向けて進めていく必要があると考えている。

本施設は、県と民間事業者とが連携し、公的な負担を軽減させ、経営的な自立性や柔軟性をもつ次世代型の施設として生まれ変わることが必要であるため、公共サービスのクオリティを維持しつつ、民間事業者の創意工夫により持続可能な仕組みを構築することが重要になる。このため、引き続き対話を通じて民間事業者の理解を促すとともに、機運を高めることで、事業に参画しうるための環境を整えていく必要があると考えている。

（２）課題に対する今後の対応方針

本施設の利活用の具体化にあたっては、本事業による検討結果を踏まえ、今後も適宜有識者や民間事業者等の意見を聞きながら、整備内容や整備手法の検討を進め、具体的な計画の策定や事業目的の実現に資する公民連携手法（PPP/PFI）の導入による最適な事業スキームの決定に向けて取り組んでいく。