



No.1 岩見沢市生涯学習センター整備事業 (北海道岩見沢市)

老朽化した三つの公共施設の機能移転と市民の要望する機能を反映した複合施設を整備し、中心市街地活性化を実現

効果

- 機能の統合と付加により市民が要望する施設整備が実現
- 民間に事業用地を提案させたことにより市にとって望ましい立地への整備ができた
- 施設利用者数が大幅に増加し、中心市街地の居住人口も増加した

北海道岩見沢市 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 8.2 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 417 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 24,301,787 千円

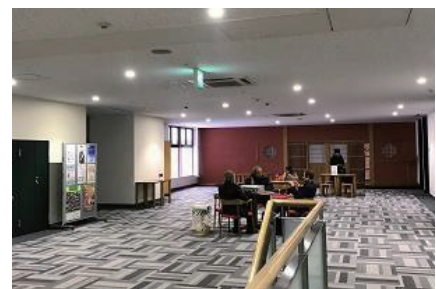
事業の概要

- 市内にある三つの公共施設「空知婦人会館」「勤労青少年ホーム」「働く婦人の家」（以下、「3 館」という）の機能を統合し、武道場等の新たな機能も組み入れて、生涯学習センターとして一体的に整備した事業である。
- 中心市街地活性化基本計画に位置付けられており、施設整備にあたり、暮らし・にぎわい再生事業補助金を活用している。

施設外観

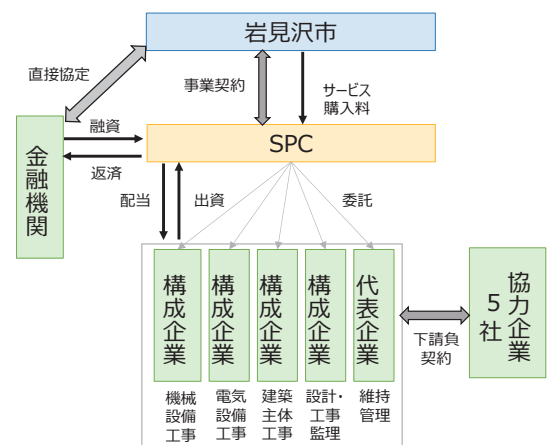


施設内観（ロビー）



事業データ	
事業手法	PFI-BTO（サービス購入型）
施設概要	岩見沢市生涯学習センター（いわなび） 敷地面積 2,030 m ² 延床面積 7,859 m ² 地上 5 階・地下 1 階建 ホール、アリーナ、武道場、料理講習室、軽運動場、他 駐車台数 40 台（別途提携駐車場あり）
事業期間	平成 23 年 4 月～令和 10 年 3 月（17 年間）
事業費	契約金額：41.7 億円（税込）
事業費調達方法	【建物購入費：3,091 百万円】 地域づくり総合交付金（94 百万円/北海道） 暮らし・にぎわい再生事業補助金（842 百万円/国土交通省） 合併特例債（2,048 百万円） 一般財源（107 百万円） 【土地購入費：95 百万円】 合併特例債、地域づくり総合交付金、一般財源
VFM	約 6.1%（特定事業の選定時）
事業スキーム（右図）	応募者が土地と施設建築を提案し、市が土地を購入、SPC が施設を整備後、所有権を市に移転する。市は SPC を指定管理者に指定し、SPC は 15 年間にわたり施設を維持管理・運営する。（代表企業は構成企業 4 社の出資による一般社団法人）

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

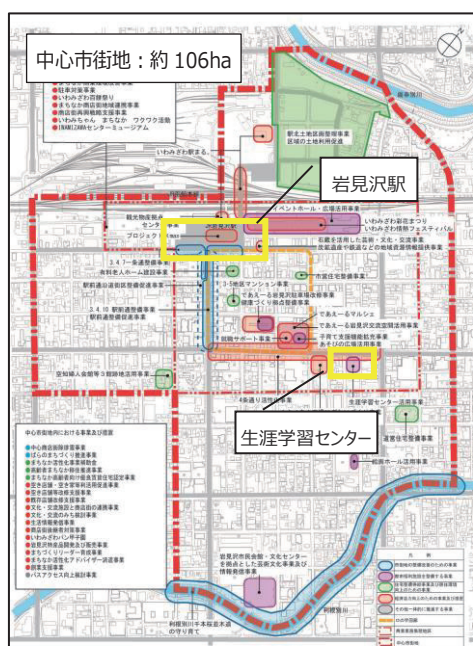
きっかけ（背景）

- 「空知婦人会館」「勤労青少年ホーム」「働く婦人の家」の老朽化
- 武道場、子供向け学習施設機能等の市民要望

事業の狙い

- 施設の統合に伴う機能と利便性の向上
- 中心市街地へのにぎわいの創出
- 多世代間交流施設の実現

「空知婦人会館」「勤労青少年ホーム」「働く婦人の家」の老朽化に伴い、これら3館の機能をさらに充実させるとともに、以前から要望のあった武道場に加え、子ども向けの工作・実験ができる機能など、「性別、年齢を問わない幅広い世代間の交流」も視野に入れた「生涯学習活動を総合的に支援する拠点施設」を整備することとした。



推進体制

- ・庁内では教育委員会教育部社会教育施設課が担当し、庁内調整を主とする合意形成及び事業推進を担当した。
- ・専任担当者は設置しておらず、民間コンサルタントや、先行した小学校、給食センターPFI 事業担当だった職員のアドバイスを受けながら検討した。

関係者との調整

- ・市では、地元信用金庫が事務局となり、平成 16 年度から PFI（PPP）勉強会を立ち上げ、基礎知識習得と事例学習を実施し、地元企業の交流の場ができていた。
- ・事業用地について、市の購入を前提に、事業者に提案を求めるとしたことで、市は用地探しや土地所有者との調整時間が省かれた。
- ・現地建替えてないため施設整備中も市民利用への影響がなかった。

事業者	岩見沢 PFI（PPP）勉強会（平成 16 年度より）を開催
庁内	岩見沢市教育委員会教育部社会教育施設課が担当して推進
市民・市内企業	利用者アンケート、中心市街地活性化基本計画と連動した意見交換の実施

モニタリング手法・体制

- ・指定管理者制度を導入する公共施設が対象の「指定管理者年度評価マニュアル」に基づき、生涯学習センターについては年 2 回実施する。
- ・指定期間中の各年度の業務履行状況を確認後、各施設の管理運営における問題点などについて整理し、次年度の円滑な管理運営に役立てる。

経緯				
取組経緯	平成 20 年 11 月	中心市街地活性化基本計画認定		
	平成 21 年 3 月	暮らし・にぎわい再生事業計画同意		
	平成 21 年 9 月	民間活力導入可能性調査		
公募スケジュール	平成 22 年 8 月	実施方針の公告	平成 23 年 2 月	落札者決定
	平成 22 年 11 月	特定事業の選定	平成 23 年 3 月	事業契約締結
	平成 22 年 11 月	入札公告	平成 23 年 4 月	業務開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 3 館の老朽化と狭隘化が問題となっていた（市町村合併による利用者増に対応できていなかった）
- 利用者層が限定的であった

実施後

- 市街地の中心部付近に人を呼び込む施設を整備することができた
- 新たな機能の付加により、**3 館時代と比較し、約 6 万人→約 12 万人の大幅増となり、親子連れやスポーツ目的等の新たな利用者層を獲得した**
- 15 年間の長期契約であることが、維持管理・運営に対する事業者の責任感向上と適切な人材確保につながった
- **市、SPC、地元民が連携したイベントが企画されるようになった**

効果① 中心市街地活性化への寄与

- 選定グループは市内立地企業を中心としており、事業用地の確保にあたり市が指定した区域の中でも比較的 center 部に近い土地を提案した。これにより中心市街地の活性化に一定の寄与がなされた。
- 事業実施前の平成 21 年度と比較し、平成 26 年度の中心市街地居住者人口が **110%**となった。

効果② 複合化と機能の向上による利用者増

- 3 館に武道場機能等を追加した結果、事業実施前の平成 21 年度と比較すると、平成 26 年度の利用者数が **176% (122,633 人)**となった。
- 綺麗な施設ということがサークルのやる気にもつながり、利用団体は当初 **130 団体**から、平成 31 年には **191 団体**へと増加している。

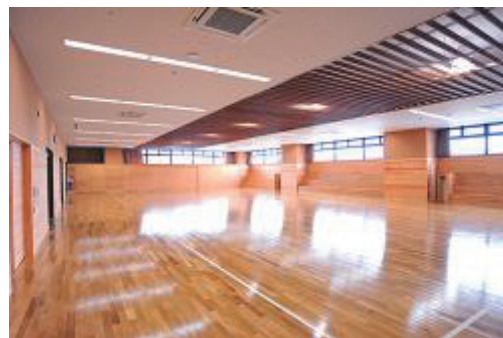
効果③ 事業者の責任感向上

- 5 年毎に事業者を公募する指定管理と違い、PFI 事業で 15 年間の長期契約とすることで、本施設の維持管理・運営に対する責任感が高まる。また、市の担当者は短期間で異動になることが多いが、事業者が変わらないため、継続して施設を理解しているという安心感が得られる。

選定事業者が提案した、運営面での評価のポイント

- 現在の指定管理者は、①施設にあった自主事業の実施 ②市の主催事業等への支援 ③中心市街地活性化につながる生涯学習企画の実施、を提案し、単なる業務委託ではない包括的な取組が期待できると評価された。

施設内観（武道場）



施設内観（アリーナ）



施設内観（調理室）



出所：いわなびホームページ

課題や改善点・今後の展望

導入時の課題（懸念事項）

- 市内初の PFI 事業であることや、委託期間が 15 年間と長期ということもあり、官民の信頼関係をどう維持していくか
- 地元企業も参画できるようにはどのような工夫が必要か
- 賑わいを維持するための継続的な取組をどう行っていくか

課題への対応

- 施設内に行政職員もあり、日頃から連携・監督できる体制となっている
- 地元企業の参加を促す条件を公募書類に盛り込んだ（結果的に、構成員の多くが、市側が事業以前から知っていたような地元企業から成る SPC（指定管理者）が選定され、一定の安心感が得られている）
- 施設を活用したイベントを開催し、まちなかの持続的な賑わい形成を図る

地元企業の参画を促すために工夫した点

・岩見沢市内においては、かねてから地元金融機関が主体となり実施してきた PFI（PPP）勉強会等により、地元企業の中で PFI 事業に対し一定程度知識が蓄えられていた。

これに加え、岩見沢市では、設計業務、工事監理業務、建設業務、維持管理業務に当たる者の資格要件として、「工事等資格者名簿の登録されている営業所区分が「市内」又は「準市内※」である者を一社以上含めること」という内容を盛り込み、地元企業の参画促進につなげた。

※「準市内」について

営業所等を岩見沢市内に有し、かつ、本店から契約締結等の権限に対する委任状が提出されている事業者で、営業所等に関し所定の要件を満たすもの

改善点（留意点）

・生涯学習センターの維持管理・運営について市が SPC に支払うサービス購入費は委託期間（15 年間）を通じて一定である中で、長期にわたり高水準の利用者数を維持する為には、市と SPC が連携し、精力的に企画運営に取り組むことが求められる。

今後の展望

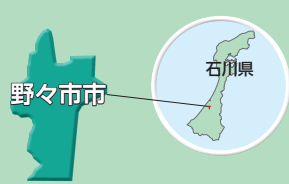
- ・人が集まるイベント等の拠点施設として活用されており、これによって中心市街地のにぎわいと経済に波及させることが目標である。
- ・平成 30 年度の利用者数は約 108,000 人と、供用開始から一貫して実施方針公表段階の想定利用者数約 97,000 人を上回っており、今後も継続して 10 万人以上を維持できるよう、SPC に企画力や利用の工夫を求めている。

担当者から メッセージ

PFI 事業は指定管理と比べて契約期間が長期になることから、岩見沢市においては、事業者もより責任感を持ち事業に臨んでいると感じています。

岩見沢市ホームページ（令和 2 年 2 月 26 日時点）

<https://www.city.iwamizawa.hokkaido.jp/content/detail/1504950/>



No.2 野々市中央地区整備事業 (石川県野々市市)

『文化交流拠点施設』『地域中心交流拠点施設』の一体整備により中心市街地のにぎわいを創出し、ライフスタイルの充実する住み続けたいまちとして成長

効果

- 図書館は、利用者目標年間 30 万人に対し、年間 50 万人を超える来館者を達成
- 拠点施設の整備による市民の文化的水準の高まりによる“まちのグレードアップ”
- 二つの拠点施設を一体的に整備することにより、事業スケジュールを効率化

石川県野々市市 <人口(平成 31 年 1 月 1 日)> 約 5.3 万人 <職員数(平成 31 年 4 月 1 日)> 一般行政部門 266 人
<標準財政規模(平成 29 年度)> 10,631,869 千円

事業の概要

○文化交流拠点施設(野々市市新市立図書館・市民学習センター)、地域中心交流拠点施設(野々市市新中央公民館・市民活動センター)の整備・運営を行う事業。低未利用地となっていた公的不動産を活用し、旧来の中心市街地の都市再生整備を行うことを通じて、市民協働によるまちづくりを推進し、地域における様々な市民活動の振興を図り、ヒト、モノが出会い、交流し、にぎわいを創出する環境を整備することを目的とする。

施設外観(学びの杜ののいちカレード)



出所：野々市市ホームページ

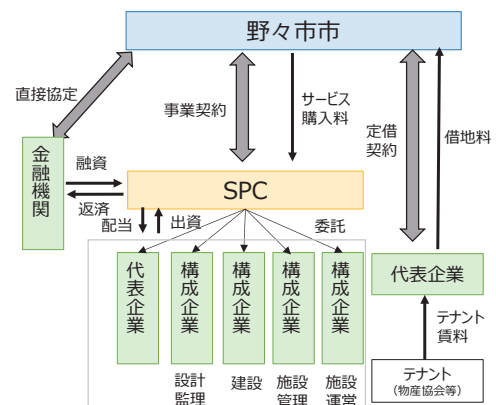
施設外観(にぎわいの里ののいちカミーノ)



出所：野々市市提供

事業データ	
事業手法	文化交流拠点施設 PFI-BTO(サービス購入型) 地域中心交流拠点施設 PFI-BTM(サービス購入型) ※付帯事業は独立採算
施設概要	文化交流拠点施設(学びの杜ののいちカレード) 敷地面積 18,823 m ² 延床面積 5,696 m ² 地上 2 階建 市立図書館(蔵書 13 万冊、25 万冊収蔵可能)市民学習センター(スタジオ、展示室、研修室・会議室等)、憩いの広場、駐車場、駐輪場
	地域中心交流拠点施設(にぎわいの里ののいちカミーノ) 敷地面積 7,745 m ² 公共棟 延床面積 3,060 m ² 、地上 3 階建 公民館、市民活動センター(ホール、実習室、学習室等) 民間棟 延床面積 297 m ² 、平屋建 物産展示・販売、シェアキッチン、カフェレストラン等 駐車場、駐輪場等
事業期間	平成 27 年 9 月 30 日～令和 11 年 3 月 31 日 (約 13 年 6 か月)
事業費	契約金額：約 85 億円(税込)
事業費調達方法	社会資本整備総合交付金：2,042 百万円(公共施設整備分)、企業版ふるさと納税(図書購入費等)、一般財源
VFM	約 3.1%(特定事業の選定時) 約 2.2%(事業者選定時)
事業スキーム(右図)	2 施設の設計・建設・維持管理と文化交流拠点施設の運営を SPC に委託。地域中心交流拠点施設の社会教育施設部分は市直営。民間棟は、代表企業が市から土地を借り受け整備し、テナント(観光物産協会と民間団体)に貸与。民間棟の整備運営は、独立採算で実施。

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 人口規模に見合う学びや情報発信拠点の必要
- 老朽化した市立図書館、中央公民館建替え
- 低未利用地となっていた公的不動産の活用

事業の狙い

- にぎわいの創出
- 市の魅力向上、野々市ブランドの確立
- 市民協働のまちづくりの推進

野々市市は、金沢市のベッドタウンとして現在は人口増加傾向にあるが、いずれ人口減少に転じる時が到来するため、その時に備えて、市の魅力を高める施策を実施する必要がある。また、市民からは新市立図書館整備の要望があり、低未利用地であった県立養護学校跡地及び旧役場跡地の活用の検討を契機に、中央地区整備事業の検討が始まった。



推進体制

- ・担当部署に専任担当者（企画、都市計画、建築）を配置して事業を推進。部署横断的なプロジェクトチームを組成することにより、庁内での調整を円滑に行うことができた。
- ・検討時には、業務委託先コンサルタントや、先行した給食センターの PFI 事業を担当した職員のアドバイスを受けた。

関係者との調整

- ・参加資格要件として、SPC の構成企業に市内企業を入れることを条件とし、地域企業が PFI の経験を積むことや、地域経済の振興が図られるよう配慮した。

- ・民間活力を最大限活用するため、事業手法決定の過程で行った事業者ヒアリングの結果を踏まえて、PFI 事業とすることが最適と判断した。なお、地域中心交流拠点施設の社会教育施設部分の運営については、地域住民が中心となって動かしていくものであり、民間企業による運営には適さないと判断し、直営とした。

事業者	ヒアリングを通じて意向把握
庁内	組織横断型のプロジェクトチームで推進
市民・市内企業	パブリックコメント、検討会議で意見聴取

モニタリング手法・体制

- ・モニタリングは、施設所管課（生涯学習課）が担当。担当者は他業務も兼務。
- ・カレード、カミーン別に毎月開催の施設連絡会（SPC 代表企業担当者、施設管理企業担当者、施設運営企業担当者、市担当者が出席）で業務実施状況を確認。その他事業契約に基づき、事業者に提出を求める報告書（年度毎、四半期毎）の内容を市担当者が確認している。

経緯				
取組経緯	平成 25 年度 平成 26 年度 平成 28 年度	野々市中央地区土地利用構想策定 教育文化部野々市中央地区土地利用対策室（専任 2 名）が担当部署となる 教育文化部中央地区整備事業対策室（専任 3 名）に担当部署変更		
公募 スケジュール	平成 26 年 10 月 平成 26 年 12 月 平成 27 年 1 月 平成 27 年 7 月	実施方針の公告 特定事業の選定 入札公告 落札者決定	平成 27 年 9 月 平成 27 年 10 月 平成 29 年 11 月 平成 31 年 4 月	事業契約締結 業務開始 文化交流拠点施設供用開始 地域中心交流拠点施設供用開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 文化的な拠点施設がない
- 地区の活力、にぎわいの低下
- 市民にあまり利用されない図書館
 - ・蔵書約 7 万冊・開館時間 10 時～19 時
 - ・年間利用者約 6 万人
 - ・老朽化、耐震性能にも懸念
 - ・規模を拡大した場合、サービス提供のノウハウや人材不足が懸念された

実施後

- 市民の文化的水準向上 ライフスタイルの充実する住み続けたいまちへ
- 2つの拠点施設と拠点間の相乗効果による中心市街地のにぎわいの創出
- 図書館利用者年間 50 万人以上
 - ・25 万冊収容可能・開館時間 9 時～22 時
 - ・市民学習センターとの合築や民間の運営ノウハウにより魅力が向上し、市内だけでなく近隣市からも来訪

効果① にぎわいの創出

- 民間の運営ノウハウによる魅力向上、開館時間の延長などにより、カレード（図書館）の利用者は**目標としていた年間 30 万人を大幅に超える年間 50 万人を達成**。児童図書コーナーの充実などにより若い世代や子育て世代がコアの利用者となり、にぎわいを創出している。
- カミーノの民間棟（商業施設）は、センスのよい空間や定期的なマルシェ等のイベントの開催により、若い人の利用が多く、地元メディアにもとりあげられる話題のスポットとなっている。民間棟に訪れた人が公共棟に立ち寄るなど公共棟との相乗効果が生まれている。

効果② 市の魅力向上『野々市ブランド』

- カミーノの民間棟では物産品の展示・販売、観光案内、ワークショップ、シェアキッチンなどが行われている。市の食材を使用したオリジナル商品の開発・販売や、創業支援により観光・産業振興に寄与している。

効果③ 事業スケジュールの効率化

- 整備にあたり社会資本整備総合交付金を活用したため、事業スケジュールの管理が重要であった。PFI 事業で一体的に事業を実施したことにより、年度またぎによる業務の停滞が生まれることがなく、また、民間ノウハウの活用により施設整備スケジュールの短縮が可能となった。

その他

- PPP/PFI 事業とは別途、市は、図書館の図書購入や創業塾、女性・若年向けのビジネスセミナーなどに企業版ふるさと納税の寄附金を活用している。市の財政負担の軽減とともに、企業との効果的な連携が図られている。

施設内観（学びの杜ののいちカレード）



出所：野々市市ホームページ

イベントの様子（にぎわいの里ののいちカミーノ）



出所：野々市市提供

施設内観（にぎわいの里ののいちカミーノ 民間棟）



出所：野々市市提供

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 市の財政負担
 - ・市民ニーズの高い図書館を整備するためには多大な費用がかかる
- スケジュールの効率的な管理
 - ・国の補助金を活用するために、事業スケジュールを効率的に進める必要がある

課題への対応

- 市の財政負担の軽減
 - ・事業者ヒアリングを踏まえ、民間活力を最大限活用できる事業スキームを構築
 - ・社会資本整備総合交付金の活用
- スケジュールの効率化
 - ・**2 施設整備を一体の PFI 事業として実施し、スケジュールを短縮**
 - ・**組織横断的なプロジェクトチーム**により機動的に事業を推進

事業の狙いを実現するために選定手続において工夫した点

- ・入札公告後に、現施設見学会、書面による 2 回の質問回答及び第一次審査と第二次審査の間に対面での競争的対話を実施した。（本事業における競争的対話は、民間商業施設の内容が選定事業の用途又は目的を妨げず選定事業の目的を効果的に達成することに資するか否かを事前確認する場である。）
- こうした民間事業者とのコミュニケーションを積極的に行うことにより、民間事業者の疑問点を解消し、事業目的に沿った提案が受けられるよう工夫した。

改善点（留意点）

- ・知識・ノウハウの蓄積がない中での事業推進は困難が多く、業務推進体制づくりが重要である。本事業では、庁内の PFI 事業の経験者と連携をしながら事業を進めることができたが、経験者がいなければ分からないことも多かった。また、親身になって取り組んでくれるコンサルとの信頼関係の構築も重要である。

複数 PPP/PFI 事業の実施

- ・市は、野々市小学校施設整備事業（平成 19 年入札公告、落札金額約 33 億円）、野々市市小学校給食センター整備・運営事業（平成 23 年入札公告、落札金額約 35 億円）を PFI－BTO 方式で実施した経験がある。PFI 手法導入のきっかけは、首長のリーダーシップによるもので、財源の確保や財政負担の平準化の目的が大きかった。

今後の展望

- ・PFI 事業を経験した職員のノウハウの承継が課題である。
- ・総務課が公共施設等総合管理計画の策定等、公共施設管理のとりまとめをおこなっており、庁内に対して地域プラットフォームの情報提供などを行っていく予定である。

担当者から メッセージ

市民（施設利用者）の立場からすると、施設運営が市直営か、民間委託かは、あまり意識されず、それよりも提供されるサービスの質が重要というシンプルな話だと思います。
一緒に頑張りましょう。

野々市市ホームページ（令和 2 年 2 月 25 日時点）

<https://www.city.nonoichi.lg.jp/soshiki/39/2764.html>



No.3 川西市市民体育館等整備に伴うPFI事業 (兵庫県川西市)

行政支出削減の為、複数かつ多様な事業に PFI 手法を導入しており、市内 3 件目の PFI 事業として体育館の建替えを実施

効果

- PFI 事業で実施することで従来型と比較して 7.5%支出削減の見込み (VFM 推計値)
- 建替えにあたりトレーニング室や多目的運動室等、新たな機能を付加したことで来訪目的が多様化し、市民サービスの向上に寄与した

兵庫県川西市 <人口(平成 31 年 1 月 1 日)> 約 15.8 万人 <職員数(平成 31 年 4 月 1 日)> 一般行政部門 691 人
<標準財政規模(平成 29 年度)> 30,410,383 千円

事業の概要

- 老朽化した体育館を敷地内で建て替え、併せて隣接する市民運動場も改修した上で、両方を維持管理・運営する事業である。
- 川西市では平成 24 年 6 月に PFI 導入基本方針を策定し、同時並行的に複数の PFI 事業を実施しており、本件は実施方針公表時点で 3 件目の PFI 事業である。

施設外観



主競技場

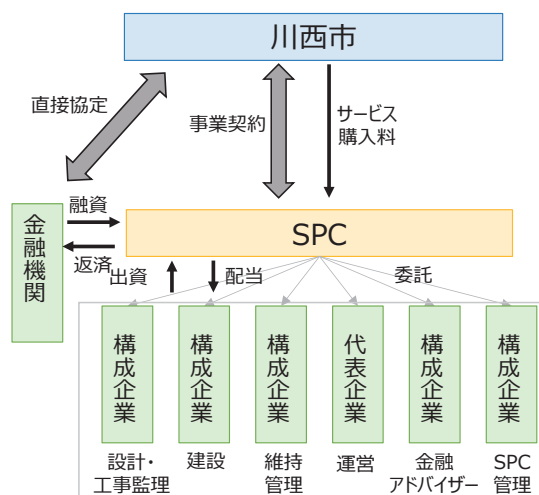


出所：川西市ホームページ

事業データ

事業手法	市民体育館 PFI-BTO (サービス購入型) 市民運動場 RO (サービス購入型)
施設概要	川西市市民体育館・市民運動場 敷地面積 6,408 m ² (駐車場を含む) 延床面積 2,872 m ² 地上 2 階建 主競技場、会議研修室、武道場、多目的運動室、トレーニング室、野球場兼運動場、テニスコート、その他諸室 駐車台数 200 台
事業期間	平成 26 年 12 月 25 日～令和 18 年 7 月 31 日 (21 年 7 ヶ月)
事業費	契約金額：約 30 億円 (税込)
事業費調達方法	学校施設環境改善交付金：約 180 百万円 地方債：約 840 百万円 一般財源：約 1,880 百万円
VFM	約 9.8% (特定事業の選定時) 約 7.5% (事業者選定時)
事業スキーム (右図)	構成企業が出資して設立する SPC と市が PFI 事業契約を締結し、施設整備をおこなう。施設整備後、所有権を市に移転し、SPC は指定管理者として指定を受け、20 年間にわたり維持管理・運営を行う。

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 旧市民体育館は施設の老朽化と耐震性不足を抱え、利用者ニーズに対応が不十分な面もあった
- 建替えの概算費用が 10 億円超となり、市の財政だけでは実現が困難となることから、官民連携手法を視野に入れた

事業の狙い

- 時代と利用者ニーズを満たす新たな市民体育館を整備する
- 整備・運営コストを削減しつつ、環境に配慮し、災害時に対応できる施設を整備する

既存の市民体育館は昭和 47 年の供用開始以来 40 年が経過し、施設の老朽化や耐震性不足を抱えていた。指定管理者や利用者へのアンケートの結果も踏まえ、平成 25 年 3 月に建替え整備方針を策定した。その際、10 億円を超える施設整備費が想定され、官民連携を視野に検討を進めることとした。

推進体制

- ・ 公共施設マネジメント課（整備担当）：PFI 事業者側の窓口や調整を担当
- ・ 文化・観光・スポーツ課（管理運営担当）：施設利用者側の窓口や調整を担当



関係者との調整

- ・ 市は整備と管理運営でそれぞれ担当部局を分け、公共施設マネジメント課（整備担当）が PFI 事業者側の窓口、文化・観光・スポーツ課（管理運営担当）が施設利用者の窓口となり、それぞれ調整を行った。
- ・ 各競技団体の役員や旧指定管理者との PFI 事業推進に関する協議を不定期で設け、関係者の意向把握や対応策のすり合わせを行った。

事業者	PFI 事業推進に関する協議を実施
庁内	公共施設マネジメント課、文化・観光・スポーツ課
市民・議会	市民アンケート、議会への丁寧な説明

モニタリング手法・体制

① 定期モニタリング

- ・ 毎月、四半期毎、上半期・下半期の業務報告に合わせ、事業者がセルフモニタリング結果を提出し、モニタリング担当課が確認（モニタリング項目は要求水準書に基づき作成）

② その他

- ・ 運営維持管理会議に庁内担当者（文化・観光・スポーツ課）が出席し、SPC の業務状況を確認
- ・ 外部評価を実施する予定（委託先は未定）

経緯				
取組経緯	平成 24 年 6 月	川西市 PFI 導入基本指針策定		
	平成 25 年 3 月	川西市市民体育館建替え整備方針策定		
	平成 25 年 4 月	PFI 導入可能性調査（同年 7 月まで実施）		
公募スケジュール	平成 26 年 2 月	実施方針の公告	平成 26 年 9 月	落札者決定
	平成 26 年 4 月	特定事業の選定	平成 26 年 12 月	事業契約締結
	平成 26 年 4 月	入札公告	平成 26 年 12 月	業務開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 従来は、政策課題となった事業であっても予算の取りづらさ等から実行のタイミングが難しかった
- 利用目的が限定的（主に球技利用）であり、また、特定の設備に需要が集中していた
- 旧市民体育館は老朽化と耐震性不足を抱えていた

実施後

- PFI 事業として実施することにより大規模事業や集中的に実施すべき事業を比較的短期間で進められ、かつ**従来方式よりも整備・維持管理・運営にかかる費用を削減**できた
- 利用者数の増加と**来館目的が多様化**し、市民サービス向上に寄与した
- 老朽化や耐震性能不安が解消された

効果① 大規模事業のスムーズな実行と事業費削減

- 従来手法の場合、政策課題であってもハードの整備を実行に移すタイミングを計りかねていたが、PFI 事業とすることで大規模事業や複数一斉導入を実施しやすくなった。（例：耐震化、空調設置）
- 一括委託による施設計画や運営手法に加え、**整備期間の短期化においても民間ノウハウが発揮**され、従来方式と比較し、事業者選定時で 7.5%の費用削減効果が見込まれた。

効果② 利用者数の増加と来館目的の多様化

- 新市民体育館の供用開始後、**初年度は大幅な利用増となり、2年目も主競技場以外は引き続き増加**している。

利用者数

単位：人

	平成 26 年	改修・ 建替	平成 29 年	平成 30 年
主競技場	38,328		52,324	46,930
武道場	※兼用		11,709	13,515
会議室	16,031		5,542	6,480
多目的運動室	—		34,760	49,346

- 市民体育館は利用目的が球技に偏る傾向にあり、また、特定施設に利用者の需要が集中していた。新施設ではトレーニング室、多目的運動室を活用した新たなサービスプログラムを提供したことで、**市民の来館目的が多様化し、結果として市民サービスの向上に寄与した。**

効果③ 老朽化と耐震性能不安の解消

- 老朽化や耐震性不足の問題が解消された。また、入りやすさや多様な諸室の利用形態が可能となる施設配置、窓の清掃等メンテナンス時の利用を兼ねた緑化バルコニーの設置等、**構成や意匠に民間のノウハウが生かされた。**災害時の避難所機能も備えている。

市民体育館内観（トレーニング室）



新市民体育館内観（多目的運動室）



多目的運動室でのサービスプログラム時の様子



出所：川西市提供

課題や改善点・今後の展望

導入時の課題（懸念事項）

- PFI 事業とすることで大手事業者が参入し、市内事業者の受託機会が失われるのではないかと懸念が広まった
- 事業者提案内容と利用者要望のすり合わせと総事業費をどのように調整するか

課題への対応

- 事業に関するヒアリングを通じて市内事業者のPFI 事業に対する不安の緩和に努めた
- 事業者は、事業費総額が増額とならない、かつ契約の変更が生じない範囲で、仕様について調整を図り、官民連携のもとニーズ等の変化に対応するよう努めた

改善点（留意点）

- ・事業者が効率的な運営や自主事業努力による成果を出しても、市が成功報酬を与える仕組みがなく、以降のPFI 事業でも見直しには至っていない。
- ・利用者要望への対応は、管理運営にもかかわることから、事業者から一定の協力を得ているが、総事業費の制約もあり全て実現することは困難である。検討段階で利用者要望の十分な把握と取捨選択が望ましい。
- ・物価変動に伴い、サービス購入費を見直し、変動させる必要性が生じるが、その方法について、別事業であっても対象業務内容が同様であるならば同じ方法を用いることが理想である。直近の発注業務以降は、PFI 事業経験者が集まり、物価変動対象とする業務の業務期間や業務内容にふさわしい変動方法を相談する等、留意している。

今後の展望

- ・川西市では、市民体育館整備事業の他に、中央北地区 PFI 事業、市立小学校施設耐震化・大規模改造 PFI 事業、低炭素型複合施設整備に伴う PFI 事業等、7 件の PFI 事業をこれまでに実施している。
- ・PFI 事業の効果を評価しており、民間事業者の有するノウハウを活用し、効率的かつ良質なサービスを提供するため、PFI は今後も行政課題への取組に際し積極的に検討する。直近では、令和元年 9 月に新たな事業である「（仮称）川西市中学校給食センター整備・運営 PFI 事業」の実施方針を公表している。
- ・川西市としては、複数の PFI 事業の経験から得た知見を踏まえ、発注者として統一的な方針を持ちたいと考えており、今後に活かすためにドキュメントとして残す必要性が高いと感じている。

担当者から メッセージ

「発注者として何を実現したいか」「それを実現させるために、どういうところで事業者の提案を特に期待したいのか」が、実施方針や要求水準としてはっきりしていると、事業者が抱えるリスクも低減し、事業へ参画しやすくなると思います。また、事業者決定後も、より円滑に事業が進むと思います。

川西市ホームページ（令和 2 年 2 月 26 日時点）

<https://www.city.kawanishi.hyogo.jp/shiseijoho/gyozaisei/1008310/1003826/index.html>



No.4 大洲市学校給食センター整備運営事業 (愛媛県大洲市)

地域連携や民間ノウハウの活用により、地産地消の推進を実現。当事業の効果により2件の学校PFIにも着手

効果

- 民間ノウハウの活用により給食センターにおける地産地消率約70%を達成
- きめ細やかなアレルギー対応により、安全・安心な給食を提供
- 地元企業の参画により、地元企業育成や地域経済活性化を実現

愛媛県大洲市 <人口(平成31年1月1日)>約4.3万人 <職員数(平成31年4月1日)>一般行政部門394人
<標準財政規模(平成29年度)>14,861,349千円

事業の概要

○大洲及び肱川学校給食センターの施設・設備の老朽化、「学校給食衛生管理基準」に基づくさらなる衛生管理の向上等の課題解消のため、大洲及び肱川学校給食センターを集約して新たな学校給食センターを整備するとともに、完全給食未実施である長浜地域の小学校へも配食を行うPFI事業である。課題解消とともに、地産地消の推進等も実現した。

施設外観

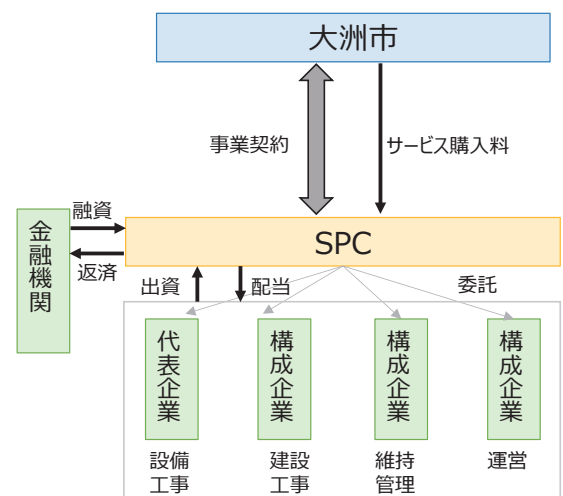


施設内観



出所：いずれも大洲市学校給食センターホームページ

事業スキーム



事業データ	
事業手法	PFI-BTO（サービス購入型）
施設概要	大洲市学校給食センター 敷地面積 5,048㎡ 延床面積 2,549㎡ 鉄骨造一部2階建 調理能力：最大4,300食最大（オール電化） アレルギー対応：代替食又は除去食を1日当たり100食程度想定 給食エリア：調理室、アレルギー専用調理室、洗浄室等 事務エリア：事務室、休憩室、更衣室、シャワー室等 その他：調理見学スペース等
事業期間	平成23年6月28日～令和9年3月31日 (約15年9か月)
事業費	契約金額：約36億円（税別）
事業費調達方法	学校施設環境改善交付金：133百万円 地方債：910百万円 一般財源：2,557百万円
VFM	約5.3%（導入可能性調査時点） 約5.6%（特定事業の選定時点） 約9.0%（事業契約時点）
事業スキーム（右図）	PFI事業の経験豊富な県外企業（四国内）を代表企業とし、県内企業（建設工事は市内企業）の構成員等によりSPCを構成。SPCが施設を整備後、所有権を市に移転する。SPCは14年7カ月にわたり施設を維持管理・運営する。

PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 施設・設備が老朽化した学校給食センターの建替えが必要
- 給食がなかった学校へ配食を開始

事業の狙い

- 安全・安心でおいしい学校給食の提供
- 地産地消の推進
- ライフサイクルコストの縮減

大洲市では、大洲及び肱川給食センターの施設・設備の老朽化や衛生管理の向上の必要性、完全給食が未実施であった長浜地域の小学校への配食を図るため、学校給食センターの整備が必要であった。その頃、他自治体では PFI 事業により給食センター整備の先例があり、市長のリーダーシップによって、PFI 事業を検討することとなった。



推進体制

- ・担当者 1 名（所管部署である教育委員会教育総務課の課長補佐（学校給食センター建設担当）。他の業務と兼任）を置いて事業を推進。
- ・導入可能性調査、アドバイザー業務については外部のコンサルタント会社に委託。

関係者との調整

- ・議会では、PFI とは何かというところから丁寧に説明を行った。
- ・事業者決定後は、**大洲市学校給食地産地消推進戦略会議に SPC も参加し**、給食への市内産野菜の食材供給などについて協議。

略会議に SPC も参加し、給食への市内産野菜の食材供給などについて協議。

- ・学校と調整し、夏休みの登校日に給食配食のリハーサルを行うなど円滑な業務開始に努めた。

モニタリング手法・体制

- ・設計・建設期間は、教育委員会教育総務課、維持管理・運営時点は、学校給食センターにてモニタリングを実施。事業者のセルフモニタリングとともに、業務報告書の確認を中心とした各月及び四半期ごとの定期モニタリング、及び必要に応じ現場検査による随時モニタリングを行っている。
- ・SPC の社長が、給食センターに常駐する体制となっているため、官民間で日常的にコミュニケーションがとられている。

経緯（学校給食センター整備運営事業）

取組経緯	平成 21 年度	PFI 導入可能性調査を実施するための支援業務（4 月～5 月） PFI 導入可能性調査（6 月～10 月） PFI 手法により整備することを決定（平成 22 年 2 月 1 日）		
	平成 22 年度	アドバイザー業務委託（平成 22 年 7 月～平成 23 年 6 月）		
公募スケジュール	平成 22 年 9 月	実施方針の公表	平成 23 年 2 月	提案書受付
	平成 22 年 10 月	PFI セミナー、説明会、質問・回答	平成 23 年 3 月	交渉権者決定、基本協定締結
	平成 22 年 11 月	特定事業の選定	平成 23 年 5 月	事業契約締結
	平成 22 年 11 月	募集要項等公表	平成 23 年 6 月	契約効力発生（議会の議決）

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 旧センターにおける生鮮野菜・果物類の地産地消率 19.2%（平成 21 年）
- アレルギー対応食提供の必要性
- 地域経済の活性化や地元企業の育成・活性化の必要性
- 毎年度、維持管理業務契約事務が発生
- 市職員に、PFI 導入に関するノウハウなし

実施後

- 新センターにおける生鮮野菜・果物類の地産地消率 **69.5%**（平成 29 年）
- アレルギー対応食への速やかかつ細やかな対応
- 建設や維持管理業務において市内企業や市内に営業拠点を持つ企業が参画
- 市職員の維持管理業務契約事務等の削減
- 市職員が PFI で得たノウハウを他の公共事業に活用（職員の資質向上）

効果① 地産地消の推進

- 民間事業者の提案により、規格品以外の食材の対応や手間のかかる工程への柔軟な対応が実現し、地産地消率の大幅な上昇に寄与。
- 市民に地産地消の意義について理解していただくとともに、学校給食を身近に感じてもらうため、開業準備期間中に市民対象の無料試食会を実施して、地産地消の PR を行った。

効果② 給食に対する多様なニーズへの対応

- 民間事業者の業務体制において、アレルギー対応食専任の栄養士を配置し、アレルギー対応食を段階的に増やす等、アレルギー対応食への速やかかつ細やかな対応を実施している。

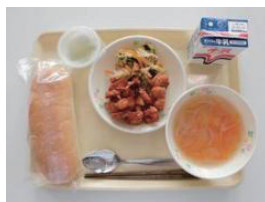
効果③ 地域経済の活性化や地元企業の育成・活性化への寄与

- 市内建設企業の参画があり、維持管理業務も市内企業や市内に営業拠点を持つ企業が実施。地域経済の活性化や地元企業の育成につながっている。
- 運営企業の責任者を除き、運営は、旧 2 施設で働いていた職員が中心に行っている。新たな職員もほぼ全員が市内在住であり、雇用を創出している。

効果④ 市職員の事務削減及び資質向上

- 市職員における一括契約による毎年度当初の維持管理業務契約事務や、市技術部門の事務量が削減された。

献立一例



アレルギー専用調理室



エアシャワーによるほこり・雑菌除去



出所：いずれも大洲市学校給食センターホームページ

<市と事業者の役割分担>

項目	大洲市	事業者
整備業務	—	設計・工事監理、建設、調理設備・調理備品調達、食器・食缶調達、配送車調達等業務
維持管理業務	—	日常及び定期的な点検・保守・清掃、整備、修繕等業務
運営業務	献立作成、食材調達・検収、給食費徴収管理、食数調整	調理、食材検収補助、配送・回収、洗浄・残渣・廃棄物処分等の業務及び光熱水費の負担

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 市教育委員会の事業担当者の事務量の増加
- PFI 手法の導入理由等に関する説明機会の増加

課題への対応

- コンサルタントを活用
- 市民や議会からは、PFI とは何か、PFI と従来手法との比較、民間事業者による確実な事業遂行の確保等、基本的な事項も含め細かく質問を受けたため、十分な理解を得られるよう丁寧に回答

地産地消の推進を可能とした要因

- ・平成 22 年 4 月に整備した地産地消拠点の農産物直売所に、給食センターの需要量に対応できる供給量を確保してもらった。当直売所の出荷者協議会には、学校給食部会も設置した。直売所の販売実績から、市内農作物の流通状況を把握できていたことにより、給食センターに供給可能な作物の時期や種類が提示された。
- ・SPC も参加する大洲市学校給食地産地消推進戦略会議において、関係者の共通認識や相互理解が図れた。

地元企業参画を促進するための対応策

- ・募集要項において、地域経済の活性化や地元企業の育成の観点から、市内に本店又は主たる営業所を有している企業の積極的な参画や地域住民の雇用促進について期待をしている旨を記載するとともに、参加資格要件として、建設企業に市内建設業者を含むことを記載した。

改善点（留意点）

- ・担当者不足は変わっていないため、改善策として、引き続きコンサルタントの活用や担当業務の分散化（複数人数の配置）、庁内ワーキンググループの活用、庁内における PFI 事業のノウハウ継承者（部署）の設置等が求められる。

複数 PPP/PFI 事業の実施

- ・大洲及び肱川学校給食センターPFI の実施により、PFI で大きな効果を得られると実感したことから、大洲市立長浜中学校施設整備事業（平成 28 年公募公告、提案金額約 16 億円）、大洲市立肱川中学校施設整備事業（平成 29 年公募公告、提案金額約 13 億円）を PFI－BTO 方式で実施。
- ・中学校への PFI 手法導入の具体的なきっかけは、数多くの学校施設の耐震対策事業において、市が直接実施する部分と民間事業者の技術的能力やノウハウを活用する部分を並行して実施することにより、耐震対策事業のより早期の完了を目指すためであった。
- ・両中学校 PFI においても、**工期の短縮、ユニークかつ使いやすい教室のデザイン、維持管理の効率化**など大きな効果を実感した。

今後の展望

- ・担当者の負担分散化、PFI を経験した職員のノウハウの継承が重要。
- ・今後も維持管理・運営の比重の大きい事業では PPP/PFI を検討する方向である。

担当者から メッセージ

PFI を実施するのであれば、付加価値を求めるべきだと思います。
PFI 事業は導入時が大変ですが、様々な効果を実感しており、やってよかったと思います。
庁内の検討組織が制度化されていけば負担が軽減し、うまく継承もできていると考えています。

大洲市ホームページ（令和 2 年 2 月 25 日時点）

<https://www.city.ozu.ehime.jp/soshiki/kyoikusomu/0489.html>



No.5 陽谷駅・高校跡地利活用事業 (大分県日出町)

町立図書館を駅前のショッピングセンター内に移転し、老朽化・狭隘化の解消とともに、利用者増を実現

効果

- 中心市街地の核となるにぎわいと交流の拠点を創出
- 図書館の貸し出し冊数は約 6 万冊から約 13 万冊と、旧施設の 2 倍に増加
- 公有地活用と老朽化した公共施設（図書館）の更新・利便性向上を実現

大分県日出町 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 2.8 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 141 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 6,003,669 千円

事業の概要

○陽谷駅前の県立高校跡地に民間商業施設を誘致し、施設の 2 階に町立図書館、子育て支援室や会議室等の行政サービス機能が入居することによってにぎわいと交流の拠点を創出。日出町が地域振興及び活性化策として実施する中心市街地活性化事業の一つとして実施された。

施設外観



施設内観

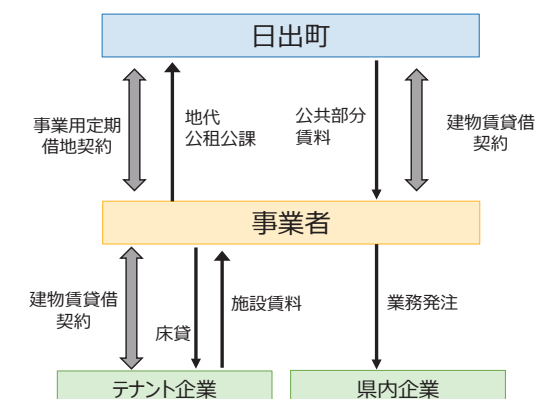


出所：日出町立図書館ホームページ

事業データ

事業手法	PPP（土地定借・公共施設部分賃貸）
施設概要	商業施設（BiVi日出） 公共機能（交流ひろばHiCaLi） 敷地面積 11,182㎡ 延床面積 8,788㎡ 地上 2 階建 入居事業者数 1 階 6 軒、2 階 1 軒（行政） 1 階：スーパーマーケット、ドラッグストア、クリーニング店、警備会社、飲食 2 軒、 2 階：町立図書館、他行政サービス（会議室、多目的室等） 駐車場・駐輪場台数 169 台・72 台
事業期間	定期借地契約期間：20 年間 整備期間：平成 26 年 10 月～平成 27 年 5 月 図書館開業準備：平成 27 年 5 月下旬～7 月中旬 駅周辺整備（町）平成 18 年度～平成 28 年度
事業費	非公表
事業費調達方法	社会資本整備総合交付金（陽谷駅周辺整備事業に対し）、町債、一般財源
VFM	算出していない。ただし、同規模の施設を町が整備した場合と民間施設賃借をした場合の収支は算出し、一定の効果ありと公表。試算にあたり、同規模自治体事例を参照。
事業スキーム（右図）	町が対象地に事業用借地権を設定し、事業者が自己資金により建設、所有する建物の 2 階を町が定期建物賃貸借契約により借り受け、図書館を移設。

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 高校移転以後、空洞化していた陽谷駅周辺市街地の活性化が課題となっていた
- 町立図書館が老朽化し、また、手狭になっていた

事業の狙い

- 商業施設誘致による交流人口の増加と地価上昇
- 旧図書館の問題を解消する広くて新しい公共施設の確保

平成 9 年に大分県立日出陽谷高校が移転し、高校跡地約 3 ha を中心とした JR 陽谷駅周辺の中心市街地の有効利用が重要な課題となっていた。高校跡地周辺の土地利用は、第 1 種住居地域として位置付けられ、土地区画整理事業を行う方向性が打ち出されていた。しかし平成 16 年に新しく就任した町長の主導で商業地域化へと方針を転換し、土地区画整理事業を行わないことにした。平成 18 年度に商業地域へと都市計画変更し、周辺道路整備や交差点の改良等も進めたことで土地の高度利用が可能となった。

推進体制

・庁内では関係課長らを中心に事業推進にかかる実務を進めつつ、識者、町議、商工会関係者、地元区長、住民団体、町職員から構成される事業者提案審査委員会を設置。同委員会での審査結果について、町が地域住民に対し情報提供や説明を行った。



関係者との調整

- ・行財政改革中だったため、多大な費用をかけての事業の実施には批判もあったが、中心市街地の活性化の必要性について理解を求め、各種方面と調整を重ねた。
- ・図書館移転は PFI 事業での実施を求める声があったが、試算結果や効果を説明し、最終的に入居方式に理解を得られた。

事業者	事業者提案審査委員会設置前に方針説明
庁内	関係課長、課長補佐等による協議 陽谷駅・高校跡地利活用事業者提案審査委員会に諮問
町民・議会	広報等で周知、議会（常任委員会等）に説明

事業計画の変遷

- ・事業者は当初、平屋のショッピングセンターを計画・提案していたが、議会から公共施設の併設について意見が出され、複数施設案を検討した結果、図書館を移転する案が町から事業者側に示された。事業者は官民連携の実績も豊富であったことから、これを承諾した。
- ・公共施設部分については町が直営で維持管理・運営している

経緯		
取組経緯	平成 9 年度 平成 10 年度 平成 18 年度 平成 20 年度 平成 23 年度	大分県立陽谷日出高校が移転 駅周辺を土地区画整理事業地予定として計画 JR 陽谷駅周辺を商業地域に指定（土地区画整理事業から方針転換） 駅周辺 2 ha の町有地について一括で事業者を公募（応募者不在） JR 陽谷駅周辺地区の都市再生整備計画（第 2 期）を作成、敷地を 4 区画に分割 →以降、随時提案を受付し、家電量販店、ホテル、商業施設の順で事業者から提案があった

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 中心市街地の活性化が喫緊の課題となっており、高校跡地の利活用が10年以上にわたり検討されるも、停滞していた
- 老朽化した施設の更新が課題に
- 町の核となるような中心的な役割を担う場がなかった

実施後

- 駅前には地域の新たな交流空間とそれによるにぎわいを創出
- イニシャルコストの抑制に寄与
- 運営費用の見通しが可能に
- 商業施設の開業による雇用創出効果が生まれた

効果① 地域の新たな交流空間を創出

- 駅前立地の施設内に移転したことでより機能向上した図書館と、新たな行政機能（会議室、子育て支援室、一時預かり室、多目的室、喫茶室）が付加されたことにより、利用者数が増加し、公共スペース利用者の商業施設利用、またはその逆の動きが生まれ、双方にとって良い効果が得られている。

	平成26年度実績	平成28年度実績
貸出冊数	61,674 冊	132,805 冊
備考	旧図書館閉鎖年度	開館年度後

効果② イニシャルコストの抑制

- 同程度の施設を町が自ら整備した場合と民間施設を賃借した場合の費用を試算し、後者の方が町の支出を抑えられる結果となった。
- イニシャルコストが備品購入等だけで済み、整備時に係る一時的な支出を抑えられた。
- 学習室やディスカッションルーム（兼サイレントルーム）、屋外広場等、旧図書館時代に無かった施設を設置できた。

効果③ 施設運営費の見通しが可能に

- 毎年の賃借料が一定であることから、ランニングコストの見通しを立てるための試算が容易になった。

施設内観（絵本コーナー）



施設内観（フロア）



施設内観（個人スペース）



出所：日出町立図書館ホームページ

課題や改善点・今後の展望

導入時の課題（懸念事項）

- 当初対象用地 2 ha について事業者を公募したものの、事業者が集まるかという懸念があった（リーマンショック後の経済低迷により応募事業者が現れなかった）

課題への対応

- 対象用地を 4 分割し、それぞれについて事業者提案を随時受け付ける方針に変更
提案事業者と個別協議を進め、最終的に全ての用地について合意を形成できた

小規模自治体ながら商業施設誘致ができたポイント

- 日出町には二つの高速道路の IC、空港道路、国道 10 号と 213 号の分岐点があり、県北地域への交通の要衝である。企業にとって物流、販路拡大の拠点として魅力的であることはかねてから周知されており、恵まれた立地を活かし、ポテンシャルの高い土地に町民の交流拠点としての核となる施設を誘致できた。

改善点（留意点）

- ・平成 20 年度に約 2 ha 一括で事業者を公募した際に、リーマンショック後という状況もあり応募事業者が無く、その後方針を変えて随時提案を受け付ける形とした。結果、応募はあったものの、一者協議で事業者を決定したことから、図書館の移転にかかる事業費については、特に適切な執行が求められる。

今後の展望

- ・日出町は今後も人を呼び込む魅力創出と企業誘致による自主財源の確保が必須であると考えている。
- ・公的不動産の効果的な利活用について、引き続き地域住民の意見や民間ノウハウを活用しながら検討していく。

担当者から メッセージ

高校跡地利活用の方法については多様な意見が寄せられ、この活用方法に対する賛否もありましたが、結果として高校跡地周辺整備により大きなにぎわいが生まれました。数ある手法の一つとして、こういった事業実施方法を検討していただく際の参考になれば幸いです。

日出町ホームページ（令和 2 年 2 月 27 日時点）

<https://www.town.hiji.lg.jp/shisetsuannai/kouryuhirobahicali/index.html>