



No.11 弘前市吉野町緑地周辺整備等PFI事業 (青森県弘前市)

明治・大正期の煉瓦倉庫を芸術文化施設としてリニューアル。民間の運営によるミュージアムショップ・カフェ等とともに、賑わいの創出を目指す

効果

(開業前の想定)

- 市民生活の一層の充実と文化芸術活動の推進
- 交流人口の増加や回遊性の向上による賑わいの創出
- 中心市街地としての価値を向上

青森県弘前市 <人口(平成31年1月1日)>約17.2万人 <職員数(平成31年4月1日)>一般行政部門871人
<標準財政規模(平成29年度)>42,324,533千円

事業の概要

○中心市街地の交流人口増加や回遊性の向上による賑わいの創出を図るため、JR弘前駅と弘前公園の中間地点にある吉野町煉瓦倉庫と、隣接する土淵川吉野町緑地をRO方式で、市民活動・交流機能を有した美術館として再生する事業。吉野町煉瓦倉庫は、同市出身の作家が展覧会を開催する等、市内外において知名度の高い建物。また、同敷地において、定期借地による附帯事業(独立採算)も実施。

施設外観イメージ

(右棟：弘前れんが倉庫美術館、
左棟：ミュージアムショップ・カフェ等)



出所：弘前市提供 ©Atelier Tsuyoshi Tane Architects

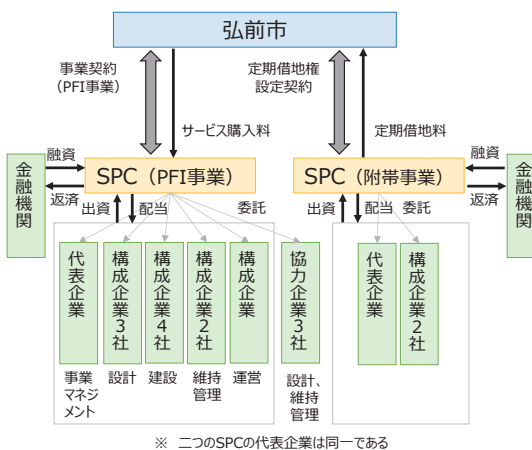
施設外観(旧煉瓦倉庫)



出所：弘前市提供

事業データ	
事業手法	PFI-RO(サービス購入型)、事業用定期借地事業 ※附帯事業の事業用定期借地事業は独立採算
施設概要	吉野町煉瓦倉庫(「弘前れんが倉庫美術館」)、緑地、 民間賑わい施設(附帯事業)等 敷地面積 吉野町煉瓦倉庫 5,313㎡、 土淵川吉野町緑地 6,226㎡ 延床面積 吉野町煉瓦倉庫 3,934㎡ 地上2階建
事業期間	PFI事業：平成29年6月23日～令和17年3月31日(約17年9か月) 附帯事業：定期借地期間21年間
事業費	PFI事業 契約金額：約42.1億円(税込)
事業費調達方法	都市再構築戦略事業：約1,170百万円 地方債：約1,080百万円 一般財源：約1,960百万円 その他、芸術文化施設で展示するアート作品の収集等に ふるさと納税を活用
VFM	7.8%(特定事業の選定時)
事業 スキーム (右図)	利用料金制を導入し、収入が計画を30%以上上回る場合に、市と利益を分け合う(返還させる) PFI事業と附帯事業のSPCの分割を認め、附帯事業を目的としたSPCとは定期借地権設定契約を締結。当該SPCより、定期借地料の収入あり

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 中心市街地の賑わいの減少や空洞化による、まちの活力の低下
- 市内各団体が、吉野町緑地周辺整備事業の推進を要望

事業の狙い

- 歴史的にも価値があり、市民の思いが詰まった煉瓦倉庫を活用した、新たな賑わい拠点の創出
- PFI 事業により、質の高いサービスの提供、整備費の縮減、維持管理の効率化を図る

少子高齢化や郊外型商業施設の立地等により、中心市街地における歩行者量の減少や空洞化が深刻であった。一方、弘前市出身の著名作家が展覧会を開催する等、市内外で知名度の高い吉野町煉瓦倉庫について、新たな文化を創造する美術館として整備するよう、市内各団体から要望があった。こうしたことを踏まえ市は、JR 弘前駅と弘前公園の中間に位置し、古くからの商店街に隣接するエリアにおいて、地域資源を活用した文化交流拠点を整備することで、人の流れを生み出し中心市街地の活性化を図ることとした。

推進体制

- ・都市環境部において、本事業を推進するため「吉野町緑地整備推進室」を設置。室長 1 名、一般行政職 2 名、建設職（建築及び土木）2 名、学芸員各 1 名の 6 名体制（平成 29 年 3 月末時点）。
- ・事業化支援に関する業務はコンサルタントへ委託し、整備方針・基本構想等の検討を実施。検討にあたっては地元有識者や公募市民等で構成される検討委員会を設置し実施。検討結果を基本計画へ反映。

関係者との調整

- ・弘前商工会議所や弘前観光コンベンション協会、弘前地区小学校文化連盟・中学校文化連盟、弘前美術作家連盟から、煉瓦倉庫を美術館等に活用する要望書が提出された。これを受け、吉野町煉瓦倉庫の取得交渉が前進した（20 年以上前の取得交渉ではまとまらず、事業を断念した経緯があった）。

施設保有者・市内団体	市内団体から事業推進の要望を受け、煉瓦倉庫保有者から施設を取得
事業者	アンケート、サウンディング、募集時面談による意向把握
庁内	「吉野町緑地周辺整備推進室」を設置し事業を推進

モニタリング手法・体制

- ・PFI 事業を対象として（附帯事業は対象外）、日報確認等による日常モニタリング、月間報告書確認等による月次モニタリング、必要に応じて実施する巡回等による随時モニタリングを実施。
- ・事業の是正勧告が重なる場合、減額ポイントが付与され、サービス購入料の減額や返還、支払い停止、事業契約解除となる。

経緯				
取組経緯	平成 5 年頃 平成 25 年	煉瓦倉庫を中心に、美術館の整備を検討したが、煉瓦倉庫の取得交渉がまとまらず断念 駅前広場周辺地域活性化基本構想にて吉野町緑地周辺を新たな文化創造・観光拠点と位置付け		
	平成 26 年 平成 26～27 年 平成 27 年	地域資源の活用検討等を行う「ひろさき魅力プロデュース室」を設置 市内各団体から、吉野町緑地周辺整備事業の推進について要望あり 煉瓦倉庫の取得交渉がまとまり、緑地と煉瓦倉庫一体の文化・交流拠点実現に向け前進 検討委員会を設置 「ひろさき魅力プロデュース室」を改組し「吉野町緑地整備推進室」を設置		
	平成 28 年	基本計画を策定		
公募 スケジュール	平成 28 年 7 月	実施方針等の公表	平成 29 年 2 月	提案書提出
	平成 28 年 9 月	特定事業の選定	平成 29 年 3 月	優先交渉権者決定
	平成 28 年 9 月	募集要項等の公表	平成 29 年 6 月	事業契約締結

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 中央弘前駅や吉野町煉瓦倉庫など、特徴的な地域資源が近接しているが、それぞれの関係性が希薄であり、駅前エリア全体としての魅力を高める必要性があった

実施後（想定）

- エリア一体を PFI 事業とすることで、地域の一体的な開発が可能となるとともに、附帯事業を加えることで、賑わい創出に相乗効果を発揮する可能性が高い

効果① 観光・地域資源をつなげる賑わい拠点の創出

- 吉野町緑地・吉野町煉瓦倉庫に一体感を持たせ、周辺街路、駅前広場を一体的に整備することで、交通結節機能の強化とともに中心市街地の賑わいを創出。
- 建物の意匠を継承したうえで、本施設の歴史的背景を踏まえ、附帯事業としてミュージアムショップ・カフェとともにシールド工房を整備。

効果② 地域の特徴を生かした作品の収集や企画運営

- 吉野町煉瓦倉庫の建築を生かした作品や、弘前や東北の自然や歴史、物語を生かした作品等の収集による、オリジナリティの高い芸術文化施設の創出。

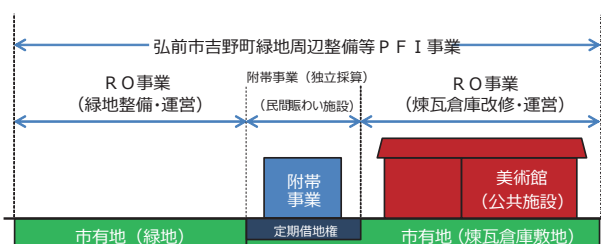
効果③ 附帯事業（定期借地）による賃料収入やふるさと納税導入によるコストメリット

- 定期借地の賃料収入による新たな財源の確保。
- PFI 事業とは別途、ふるさと納税による収入により、芸術文化施設におけるアート作品を収集。

効果④ 市内企業の参画による地域経済への貢献

- 事業者選定基準において、企業グループの組成、人材雇用、物品調達などの各段階を通じて、地域経済の長期的な発展に資する提案であることを評価することとしたところ、市内企業の参画あり。

施設概要・配置



出所：弘前市提供

施設内観イメージ（展示室）



出所：弘前市提供 ©Atelier Tsuyoshi Tane Architects

施設外観イメージ（ミュージアムショップ・カフェ等）



出所：弘前市提供 ©Atelier Tsuyoshi Tane Architects

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- リノベーション事業のため、初期投資に占める耐震改修に要する費用の割合が高いこともあり、設計・施工～管理運営における事業者負担が重い
- 煉瓦倉庫の魅力が耐震改修で損なわれる可能性あり

課題への対応

- 事業者選定基準において、**民間事業者の創意工夫に基づく施設整備の効率化を評価**することで、事業費の負担軽減を図った
- 事業者選定基準において、**既存施設の特長を生かしながら、弘前市が掲げるコンセプトを理解し、的確に体现していること、弘前市の芸術文化を象徴する普遍性を備えたデザインであることを評価**することで、煉瓦倉庫の魅力を損なわないよう配慮した

工夫した点

- ・本事業では、築後約 100 年経過した煉瓦倉庫の耐震改修が必要とされることや、美術館の運営という比較的難易度の高い提案内容が求められることから、**提案期間中に、当初予定していなかった競争的対話を実施**することとした。これにより、実現性の高い提案を受けることができた。
- ・施設の改修工事については、大正期に建設された煉瓦造の建築物を既存煉瓦の風合いを保持しながら改修する難易度の高い工事であり、特に、対象物件のうち、仕上げ材でふさがれている部分や地中などに隠ぺいされている部分の構造材については、その隠ぺい部分における適合性の確認や既存構造部材の品質確保などに関して、構造計算では担保しえない耐久性等の見極めが必要である。そこで、市としての**建設業務モニタリング実施にあたり、構造設計に関する専門的知見を有し、事業内容を熟知する外部有識者を招へいし、助言や指導を受けること**とした。
- ・SPC より、設計業務に海外でも実績のある建築家の協力を得ることについて要望があったため、**SPC 構成員以外の者が事業に参画できるよう、市として第三者の使用を認めた**。これにより、歴史的建造物の独特の空間性を最大限に生かすこととしながらも、老朽化した屋根を「シードル・ゴールド」の屋根葺とするなど、弘前市の文化交流拠点に相応しい歴史性と現代性を兼ね備えた設計となった。

改善点（留意点）

- ・提案作成期間が短かったため（約 4 カ月）、**事業者の意向を考慮しつつ全体スケジュールを設定**するなど、今後の民活事業では留意する必要がある。

今後の展望

- ・事業者の提案は、市のコンセプトを発展させた新たな美術館の理念を打ち出しており、施設計画、作品の収集・設置、運営、附帯事業等、個別の提案も高く評価された提案であるため、当初想定 of 賑わい創出の目標は達せられると期待している。

担当者から メッセージ

弘前市の貴重な資産が、PFI によって、民間ならではの方法で新たに活用され、賑わいの拠点として生まれ変わることとなりました。開館後は、効果を検証していく必要がありますが、現時点では、ハード・ソフトともに魅力的な施設が完成し、大きな効果が期待できるものと考えています。

弘前市ホームページ（令和 2 年 2 月 26 日時点）

<http://www.city.hirosaki.aomori.jp/bijutsukan/index.html>



No.12 紫波中央駅前都市整備事業 (オガールプロジェクト) (岩手県紫波町)

未利用公有地の開発を民間の代理人（PPP エージェント）に委ねることで、民間投資を呼び込み、エリアの不動産価値を向上

効果

- 庁舎、子育て支援施設、図書館などの公共施設の移転・新設により市民サービスを向上
- 民間投資を呼び込み、人口約 3 万人のベッドタウンに、100 万人以上の交流人口を生む
- 不動産の価値を高め（公示地価 7 年連続上昇(9.7%)）、定住人口が 450 人増加

岩手県紫波町 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 3.3 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 177 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 8,221,723 千円

事業の概要

- 未利用となっていた駅前の町有地（10.7ha）において、役場庁舎の移転、図書館の新設等の公共施設整備とともに、サッカー場やバレーボールアリーナ、産直施設、賃貸住宅、地域熱供給施設、保育園、その他商業施設等の民間施設を複合的に開発。また、町が区画の一部を宅地分譲。
- 町の出資により調査、テナント誘致、資金調達、不動産の企画・運用等を主体的に実施する株式会社を設立。当該会社は町と代理人包括協定を結び、代理人（PPP エージェント）として民間の視点から開発を実施。

事業データ				
施設名※1	オガールプラザ (官民複合施設)	オガールセンター (官民複合施設)	オガールベース (民間複合施設)	紫波町役場庁舎
事業主体	オガールプラザ株式会社	オガールセンター株式会社	株式会社オガール	紫波町※2
施設概観	 出所：ogal.info ホームページ	 出所：ogal.info ホームページ	 出所：ogal.info ホームページ	 出所：紫波町提供
事業手法	事業用定期借地権 代理人方式 ※公共部分は町が買取り	定期借地権 代理人方式 ※公共部分は町が賃借	事業用定期借地権	PFI-BTO (サービス購入型)
施設概要	敷地面積 5,640m ² 、 延床面積 5,822m ² 地上 2 階建 図書館、地域交流センター、 子育て応援センター、産直、 医院、飲食物販店舗等	敷地面積 1,710m ² 延床面積 1,183m ² 地上 2 階建 こどもセンター、医院、飲食物 販店舗、ジム、美容院、賃貸 住宅等	敷地面積 4,749m ² 延床面積 4,267m ² 地上 2 階建 バレーボール専用アリーナ、 ホテル、飲食物販店舗等	敷地面積 6,603m ² 延床面積 6,650m ² 地上 4 階・地下 1 階建 庁舎、議場、保健センター
事業期間	32 年間 (定期借地期間)	50 年間 (定期借地期間)	31 年 3 か月間 (定期借地期間)	約 17 年 6 か月※3
事業費 (町支出額)	約 10.7 億円 (約 8.1 億円) (税込)	約 3.1 億円 (0.4 億円) (税込)	約 7.2 億円 (-) (税込)	契約金額：約 33.8 億円 (税込) VFM：6% (特定事業の選定時)
事業費 調達方法	社会資本整備総合交付 金：約 280 百万円、(一 財)民間都市開発推進機構 出資：60 百万円	(一財)民間都市開発推進 機構出資：40 百万円、金 融機関融資	木造建築技術先導事業補 助金：約 92 百万円、金融 機関融資	木造建築技術先導事業補 助金：277 百万円、一般 財源：約 3106 百万円

※1 オガール：紫波の方言で「成長する」の意の【おがる】と、フランス語で「駅」の意の【Gare】を足した造語。

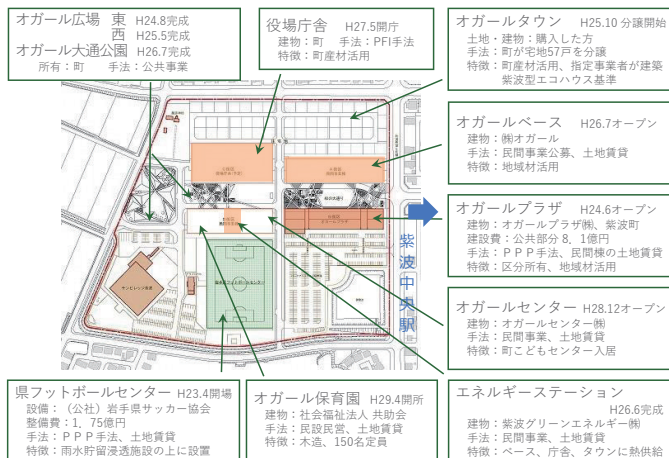
※2 設計・建設、維持管理を行う PFI 事業の SPC として、紫波シティホール株式会社を設置。

※3 設計・建設期間：平成 24 年 10 月～平成 27 年 3 月 維持管理期間：平成 27 年 4 月～令和 12 年 3 月

施設配置等の考え方

- 居住者や訪れる人たちにとって魅力的と感ぜられる環境をつくり出すために、諸分野の有識者からなる「オガール・デザイン会議」を設置。
- 本会議の議論を踏まえ、建築物と空間、サイン等に関するあり方と、つくり出される環境を保全するためのシステムを定めた、「デザインガイドライン」を策定した。
- 当エリアでは、低容積で用途複合のまちづくりを志向。また、様々な成功事例を参考に、広場を設け、広場沿いに美しい街並みと集客施設が配置されるよう計画されている。

オガール地区の土地利用と施設



- 「デザインガイドライン」では当エリアを3つのゾーン（「緑の大通りゾーン」、「住宅地ゾーン」、「外周ゾーン」）に分けている。緑の大通りゾーンにはオガール広場と役場庁舎、オガールプラザ等の公共公益施設、民間施設が配置されており、その北側には「住宅地ゾーン」のオガールタウン、南側には県フットボールセンター等のスポーツエリアが配置されている。
- オガール広場は町のシンボルであり、「まちのえぐね^{※4}」というコンセプトの下、休憩ができる場所であるとともに、様々なアクティビティに活用できる拠点として位置付けられている。

出所：紫波町提供

事業データ			
施設名 ^{※5}	岩手県フットボールセンター (民間施設)	オガール保育園 (民間施設)	エネルギーステーション (民間施設)
事業主体	公益社団法人岩手県サッカー協会	社会福祉法人共助会	紫波グリーンエネルギー株式会社
施設概観	 出所：ogal.info ホームページ	 出所：紫波町提供	 出所：紫波町提供
事業手法	土地賃貸借 代理人方式	事業用定期借地権	事業用定期借地権
施設概要	敷地面積 18,125m ² 人工芝グラウンド1面、 クラブハウス	敷地面積 1,927m ² 延床面積 1,192m ² 地上2階建 保育園	敷地面積 511m ² 延床面積 187m ² 平屋建 地域熱供給施設
事業期間	20年間 (土地貸付期間)	31年間 (定期借地期間)	20年間 (定期借地期間)
事業費 (町支出額)	約1.75億円 (0.6億円) (税込)	約3.3億円 (約2.2億円) (税込)	約5億円 (-) (税込)
事業費 調達方法	(一財)日本サッカー協会補助金：約 75百万円、町補助金：約60百万円	保育所等整備補助金：約198百万 円、金融機関融資	地域の再生可能エネルギー等を活用し た自立分散型地域づくりモデル事業補 助金：約150百万円、金融機関融 資

※4 えぐね：家屋に付帯する防風のための樹木。ここでは、人々に居場所を提供する機能の意。

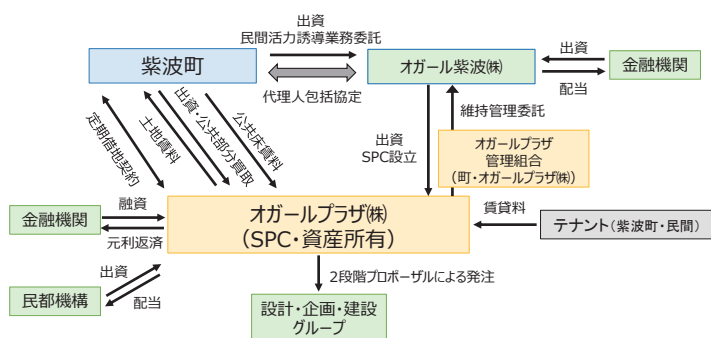
※5 これらの施設の他、町はオガール広場、オガールタウン（建築条件付宅地分譲）を整備している。

事業スキーム

- オガールプロジェクトでは、町の宅地分譲及びオガール広場を含めると、九つの施設整備・開発が行われた。PFI-BTO による庁舎整備、公共事業による広場整備のほか、町有地の貸付による官民複合施設または民間施設の整備、町有地売却による宅地分譲が行われた。
- 町が出資し、町からの委任を受けて施設開発・整備を行う代理人（PPP エージェント）となるオガール紫波(株)を設立した。
- オガール紫波(株)は、オガールプラザ、オガールセンター、岩手県フットボールセンターについて、代理人として調査、営業、テナント誘致、資金調達、設計・建設等の事業者選定、不動産企画・運用等を担っている。
- 官民複合施設においては、土地賃料が間接的に維持管理・運営費の一部に充てられている。

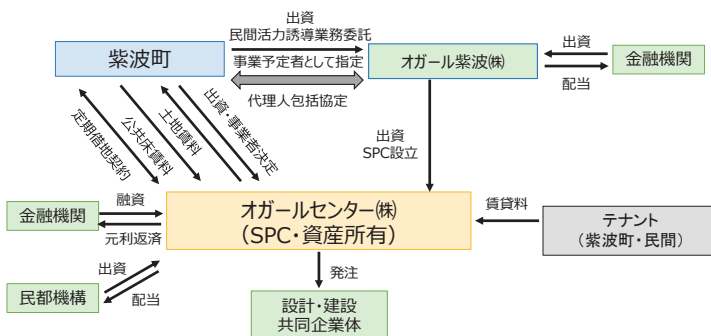
オガールプラザ

- オガール紫波(株)の倒産リスクから隔離するために、同社出資により SPC(オガールプラザ(株))を設立。
- 区分所有者の町とオガールプラザ(株)は、オガールプラザ管理組合を設置。オガール紫波(株)は、当管理組合より建物の維持管理の委託を受ける。
- 官民複合施設の民間棟部分に事業用定期借地権を設定。



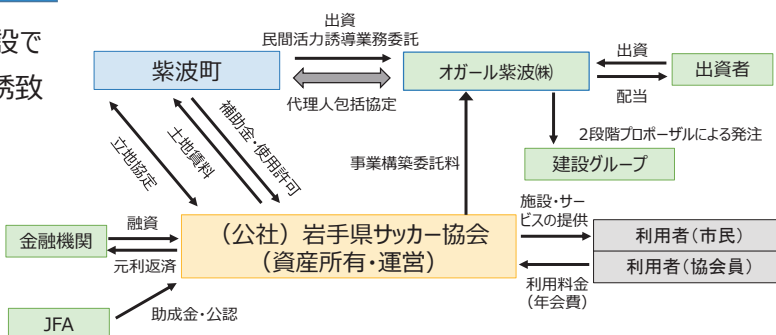
オガールセンター

- オガールプラザと同様に、オガール紫波(株)が出資した SPC (オガールセンター(株)) が資産を所有。
- 賃貸住宅が入っていることから一般定期借地権を設定。



岩手県フットボールセンター

- (公社)岩手県サッカー協会が整備した施設であり、オガール紫波(株)がフットボールセンターの誘致と事業者選定を支援。
- 更新のできない定期借地権を設定せず、土地賃貸借契約を締結。



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 紫波中央駅前に 10.7ha の未利用町有地
- 老朽化、分散した役場庁舎、図書館のない町
- 若年層の流出、少子高齢化

事業の狙い

- 官民連携により町の資産を有効活用し、公共施設と経済開発を複合的に実施する。

推進体制

- ・町出身のキーマン（元オガール紫波(株)事業部長、現(株)オガール代表取締役）の公民連携、不動産開発のノウハウと、前町長のリーダーシップがプロジェクト推進の原動力となった。
- ・庁内に部署横断組織として企画課に「公民連携室」（現「地域開発室」）を設置し、プロジェクトの全体調整と公民連携に関わる先導的事業を実施。
- ・庁外に、プロジェクトにおける公共空間のあり方を検討し、施設計画とデザインの調整を図るため、各分野の専門家で構成されたオガール・デザイン会議を設置（現在も継続活動）。当会議にてオガール地区デザインガイドラインを策定。
- ・町の PPP エージェントとして、町出資（当初 100%、実施段階では 39%）によりオガール紫波(株)を設置。町と代理人包括協定を締結し、事業開発を行うとともに、資金調達、事業者選定、プロジェクト全体の調整や不動産の企画運用、管理運営等を実施。

関係者との調整

- ・市民参加条例（平成 20 年 4 月 1 日施行）により、町民が自治に参加する権利を明確化。
- ・紫波町 PPP 推進協議会を設置し、**町民、事業者、団体等との意見交換会を 2 年間で約 100 回実施。**
- ・本プロジェクトに関心ある企業を公募し、紫波町企業立地研究会を設置。**40 社との市場調査**を実施。
- ・職員を対象としたプロジェクトの説明会を実施。

事業者	紫波町企業立地研究会の設置
庁内	説明会の実施、公民連携室の設置
市民・市	PPP 推進協議会の設置、意見交換

モニタリング手法・体制

- ・エリア内の事業は民間施設または直営の公共施設で構成されており、施設単位のモニタリングは実施していない。一方で、本プロジェクトのパフォーマンスを把握するために、企画課において施設利用者、来街者、定住人口、地価といった指標を定期的に測定している。

経緯				
取組 経緯	平成 19 年度	東洋大学大学院と協定締結、 PPP 可能性調査報告書受領 紫波町 PPP 推進協議会設立	平成 23 年度	県フットボールセンター 開場
	平成 20 年度	紫波町公民連携基本計画（案）策定 市民参加条例制定 紫波町公民連携基本計画策定	平成 24 年度	オガールプラザ オープン 町図書館 開館
	平成 21 年度	オガールプロジェクト着手 オガール紫波(株)設立 都市計画用途・地区計画の変更 デザインガイドライン策定	平成 25 年度	オガールタウン日詰二十一分譲開始
			平成 26 年度	オガールベース及びエネルギーステーション オープン
			平成 27 年度	紫波町役場 開庁
			平成 28 年度	オガールセンター オープン
			平成 29 年度	オガール保育園 開園

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 「日本一高い雪捨て場」と揶揄されるほど活用度の低い公有地、老朽化・分散した公共施設
- 少子高齢化と域外への流出による人口減少、賑わいの減少

実施後

- 公共施設と民間施設を複合・一体的に整備
- 交流人口 100 万人増、定住人口 450 人増（紫波中央駅から半径 500m 内）、雇用者数 250 人増、公示地価 9.71%上昇

効果① 民間主導の魅力あるまちづくり

- オガール・デザイン会議の設置とデザインガイドラインの策定により、エリアのデザインを積極的にコントロールし、さらに保全することがシステム化されている。
- 計画策定から運用までの各段階において、オガール紫波(株)やオガール・デザイン会議といった民間組織が参画することで、**民間の視点で事業性のある事業者（テナント）をリーシングし、暮らしのコンテンツを充実させた開発**がなされている。また、区域全体で官民両施設が連携した企画・運用が図られている。結果、**人口約 3 万人のまちにおいて、交流人口 100 万人増、紫波中央駅から半径 500m 内で定住人口 450 人増**という成果を達成している。

効果② 財政的効果、地域内の経済循環

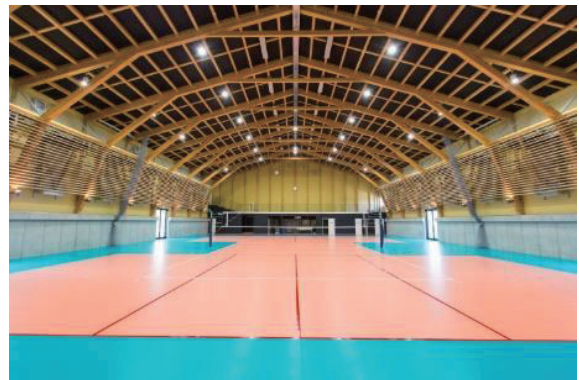
- 町は**土地貸付料、固定資産税等の財源を得る**ことができ、図書館等の維持管理費の一部に充てている。また、**各施設が雇用を生むこと（250 人増）**につながっている。
- 設計・建設業務の発注が、民間（オガール紫波(株)又は各 SPC）となるため、事務負担やコストの低減**が図れる。
- 本プロジェクトの施設整備を全て地元企業に発注することや、地元産木材を積極的に使用することにより、域内への経済効果を生んでいる。
- エネルギーステーション（地域熱供給施設）の整備や、分譲地でのエコハウス建築により、冷暖房費支出を通じた域外への消費の低減を図っている。
- 本プロジェクトを通じた周辺地価の上昇（9.71%増）**は、不動産の価値を高め、「賑わいをつくり、エリアの活気を向上させる」という目標を達成している。

施設内観（産直：紫波マルシェ）



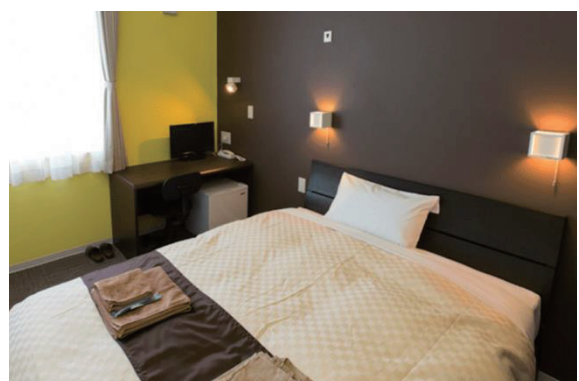
出所：ogal.info ホームページ

施設内観（バレーボール専用アリーナ：オガールアリーナ）



出所：ogal.info ホームページ

施設内観（宿泊施設：オガールイン）



出所：ogal.info 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）

- 先進的な PPP 手法であり、住民の理解を得なければいけない
- 民間投資を呼び込むような魅力的なまちづくりをしなければならない
- 将来にわたって持続可能な社会をつくるきっかけとなる開発にしなければならない

課題への対応

- 公民連携基本計画を策定するとともに、**市民、事業者等と約 100 回に上る意見交換**を実施
- オガール・デザイン会議の設置とデザインガイドラインの策定**により、都市デザインに優れた魅力的な街づくりを推進
- 補助金に頼らず、明確な事業性判断に基づく、民間の資金調達、経営を行う

工夫した点（オガール紫波(株)が代理人（PPP エージェント）として開発に取り組むことによる効用）

- ・計画段階で、テナントの誘致、デザインガイドラインの策定支援、PR 活動といった、行政が不得意とする業務を担った。
- ・資金調達にあたって金融機関、出資者から厳格に事業性を判断されるため、精度の高い事業計画となった。
- ・事業安定性を確保するため、施設整備前に入居予定者を確保することとし、テナントが負担可能な賃料から適切な施設規模及びコストを逆算することができた。このため、全体事業費を抑制する必要性が把握でき、施設整備費縮減のために一部木造としたことから、結果として地域産材を活用した、デザイン的にも優れた施設となった。
- ・オガール紫波(株)が区域全体の不動産企画を担っており、**土地の価値向上に最適なテナントの誘致、配置が可能となる。**

今後の展望

- ・オガール保育園のオープンをもって施設整備が完了し、プロジェクト全体が維持管理・運営段階に入った。今後、より一層ソフト面での仕掛けを行い、賑わいの増加や民間投資の呼び込みが維持できるようにしていくことが必要。
- ・町は、オガール地区に加え、日詰西地区、日詰商店街地区を公民連携推進区域に指定しており、遊休不動産等を活用したエリアの再生を進めている。オガール地区の効果の波及と、本プロジェクトで得た公民連携のノウハウを活用して、事業を推進していくことが求められる。

担当者から メッセージ

本プロジェクトは、町が PPP エージェントであるオガール紫波(株)に公有地の企画、資金調達、開発を一体的に付託して進めています。他方、町は民間投資を呼び込み、土地の価値を向上させるための計画策定やインフラの整備、全体の調整を行っています。公共は大胆に民間に任せる決意を持つこと、民間は事業の性質を理解しパブリックマインドを持つことが、事業の成否を握っていると考えます。



No.13 長岡市シティホールプラザ アオーレ長岡の整備・運営に関する事業（新潟県長岡市）

庁舎、アリーナ、市民交流広場等の機能を複合整備し、中心市街地活性化に寄与。事業の推進にあたり、計画、資金調達、運営の各段階で市民協働を重視

効果

- 市と協働して運営を行う NPO 法人の積極的な取組により多彩なイベントを実施
- プロスポーツチームのホームアリーナとしても高い人気があり、中心市街地活性化に寄与
- 利用者は年間 130 万人以上、各施設の稼働率（土日）は 90%以上
- まちなか歩行者の増加、市内空き店舗・事業所の減少など周辺への好影響

新潟県長岡市 <人口（平成 31 年 1 月 1 日）> 約 27.1 万人 <職員数（平成 31 年 4 月 1 日）> 一般行政部門 1,631 人
<標準財政規模（平成 29 年度）> 70,862,140 千円

事業の概要

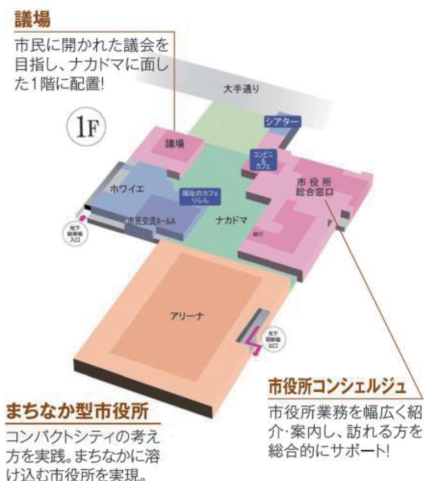
○市庁舎のスペース不足や多目的ホールの老朽化への対策と、中心市街地活性化のために、市役所本庁機能、アリーナ、市民交流ホール、屋根付き広場、議場等の機能を集約・複合整備した事業。計画、資金調達、運営の各段階において、市と市民が協働して事業を推進している。

施設外観



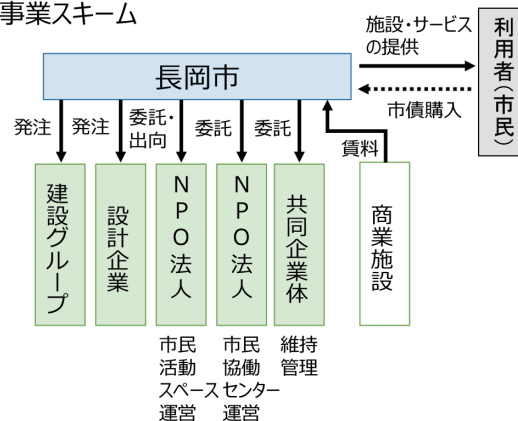
出所：長岡市ホームページ

施設配置図



出所：長岡市資料

事業スキーム



※「長岡市公益的法人等への職員の派遣等に関する条例」において、派遣が可能な団体のなかに、当該 NPO 法人を定めている。

PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 市民活動の場である旧厚生会館の老朽化
- 庁舎のスペース不足、耐震性の不足
- 中心市街地の活力の低下
- 交通弱者対策の必要性
- 市民力・地域力を生かしたまちづくり

事業の狙い

- 新たな市民活動の場を創出し、使い勝手のよい庁舎を集約・複合することにより、中心市街地に新たな人の流れをつくり、賑わいを取り戻す
- 計画から運営に至るまで、市民協働で推進する

旧市役所本庁舎は、中越大震災での被災により、耐震性の不足が再認識され、加えて3度の市町村合併によるスペースの不足も課題となっていた。また、JR長岡駅前に位置し、市民活動の拠点であった旧厚生会館（多目的ホール）は老朽化等の問題が生じ、建替えの必要があった。さらに、駅前の百貨店の撤退や郊外への大型商業施設の出店により中心市街地の活力低下も懸念されていた。このような中、中心市街地活性化に取り組む「中心市街地構造改革会議」が設置され、同会議からの提言を契機として、庁舎や多目的ホールを集約・複合化することとした。

推進体制

- ・計画段階では、総務部行政管理課が中心となって推進。事業着手にあたり全庁体制の検討組織を設立。
- ・市は、**市民活動スペースの管理運営を NPO 法人「ながおか未来創造ネットワーク」に委託し、あわせて市の職員も出向**させている。また、市民協働センターの運営を NPO 法人「市民協働ネットワーク長岡」に委託し、市との協働体制により実施している。

関係者との調整

- ・事業計画段階から、市民協働・交流の拠点づくりをコンセプトに、旧厚生会館の利用団体を含む市民とのワークショップを複数回開催し、幅広い世代の市民を交えて議論を重ねた。諸分野で活躍する市民を集めた「イベント検討市民協議会」を設置し、アオーレ長岡のオープニングイベント等の企画を検討。また、上記のワークショップや市民協議会の参加者を中心として、アオーレ長岡の運営のために **NPO 法人ながおか未来創造ネットワーク（設立時は任意団体 市民交流ネットワーク「アオーレ」）が組織**された。

市民	市民参加による検討会、意見交換会、ワークショップ、イベント等の開催
庁内	全庁横断的な検討組織や、検討分野ごとの新部署を設置し、検討
事業者	NPO 法人との協働による施設運営

モニタリング手法・体制

- ・アオーレは、国の認定を受けた中心市街地活性化基本計画に位置付けられる事業であることから、フォローアップのために事業の進捗状況、中心市街地の活性化状況について、アンケート調査や歩行者通行量の調査等から測定している。

経緯		
取組経緯	平成 15 年	長岡市中心市街地構造改革会議の設置
	平成 16 年 3 月	長岡市中心市街地構造改革会議からの提言
	平成 18 年	都市再生整備計画の策定
	平成 19 年	市役所の移転に関する条例の議会議決
	平成 20 年	長岡市中心市街地活性化基本計画（第 1 期）の認定
	平成 21 年 12 月	着工
	平成 23 年 12 月	NPO 法人ながおか未来創造ネットワーク（旧市民交流ネットワーク「アオーレ」）発足（法人化は平成 26 年 6 月）
	平成 24 年 4 月	供用開始

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 市民の発表の場、交流の場の不足
- 中心市街地の活力の低下
- ・市内空き店舗・事業所数 309 箇所
- ・平日歩行者通行量 約 8 万人/日
(いずれも平成 19 年度)
- 市庁舎の狭隘、アクセスの悪さ

実施後

- 民間主催のイベントが**平成 24 年度比で約 1.5 倍**に増加し、施設稼働率は全体 85%、土日 90%の高稼働率（平成 30 年度）
- 中心市街地の活力の向上
- ・市内空き店舗・事業所数 **252 箇所**（平成 30 年度）
- ・平日歩行者通行量**約 10 万人/日**（平成 30 年度）
- 市庁舎の狭隘さの解消、交通利便性向上

効果① 市民協働促進と中心市街地の活性化

- 市は施設や設備の整備に専念し、運営は NPO 法人に委ねることで、市民目線による利用しやすさに配慮している。市民活動での利用料を無料とし（アリーナを除く）、縛りやルールをなるべく排することで、多様な交流、イベントの創出を図っている。
- プロバスケットボールチームのホームアリーナとなったことで、施設がよりシンボリックな意味合いを持ち、市民の帰属意識を醸成している。
- オープンから民間のイベント件数は概ね増え続け、初年度の 1.5 倍（平成 24 年度 343 件から平成 30 年度 565 件）に達している。
- 周辺への影響として、まちなか歩行者の増加、市内空き店舗・事業所数の減少が図られた。
- 庁舎機能について、身近な手続きはアオーレ内の窓口を集約しワンストップサービスを提供するとともに、他の機能を敢えて周辺に分散配置することで、中心市街地全体に人の流れが生まれるようにしている。

効果② 多様な資金調達による市一般会計負担軽減

- 市の基金、国の交付金、合併特例債、市民公募債等を組み合わせることで、市一般会計の負担軽減が図られた。
- 資金調達には、住民参加型市場公募地方債である「アオーレ長岡市民債」を発行。平成 22 年度と 23 年度に、それぞれ 10 億円、15 億円を募集した。市内在住者に限定し、市民の参加意欲の醸成も企図。人気を呼び、初年度は 3 日で完売した。

施設内観（屋根付き広場（ナカドマ））



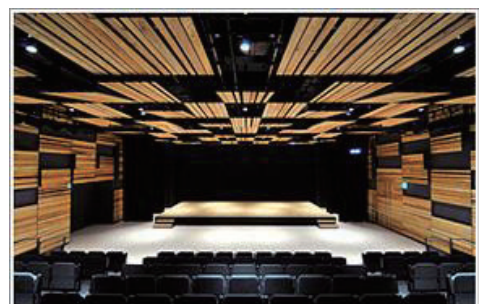
出所：アオーレ長岡ホームページ

施設内観（アリーナ）



出所：アオーレ長岡ホームページ

施設内観（市民交流ホール A）



出所：長岡市ホームページ

課題や改善点・今後の展望

導入時の課題（懸念事項）

- 市民協働を推進し、自由度の高い運営を可能とし、市民にとって使用しやすい施設とするための仕組みの構築
- 持続的な効果の発揮

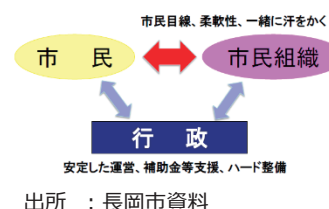
課題への対応

- 計画段階から参画した、市民やまちづくり関係者を中心に組織化した団体に運営を委託し、市職員も当該団体に出向するという、**官民協働の新たな運営スタイルの導入**により、市民目線で利用しやすさを追求
- 市と運営団体が週1回の定例会議で常に運営方法の見直しを図る

工夫した点

- ・計画段階において、徹底して市民の意向把握に努めるようにし、市民の発表、交流の場に対する強いニーズをとらえることができた点が成功要因の一つである。商用利用を除き利用料無料（アリーナを除く）、屋根付き広場（ナカドマ）やオープンテラスの24時間化、マニュアルやルールは最低限の内容にとどめる等の工夫により、市民の創造的な利用を促進できた。
- ・施設設計面では、様々な機能がナカドマに面しており、連携が容易な配置としている。また、扉を全て開放すると駅前通り～ナカドマ～アリーナまでがフラットな大空間となり、まちなかとの連携が図れる設計とした。

運営段階での市民協働の考え方



改善点（留意点）

- ・優れたしつらえの施設である一方、維持管理に相応のコストもかかるため、アリーナの利用料金を含め、施設運営のあり方については、不断に見直していくことが必要。

今後の展望

- ・アオーレ単体では賑わいを生んでいると言えるが、アオーレ及び長岡駅以外の中心市街地においては、回遊が限定的な側面もみられる。アオーレのなかで開催するイベントをまちなかへも展開する等、周辺部も含めたにぎわいの創出を図っているが、さらに官民が連携して、まちなかの魅力を高め、回遊の拡がりをつくっていく必要がある。アオーレが生んだ新たな人の流れを受け止めるために、起業支援や商業活性化策など、アオーレの効果を側面からサポートする施策を進めていくことが求められる。

担当者から メッセージ

心地よい施設をつくれれば、自然と人が集まるものだと思います。市民のニーズをよく調査し、使い勝手のよい施設を整備することと、運営をできる限り市民に委ねることが、機能をもっともよく発揮するのではないかと思います。行政はその下支えに徹する、という姿勢で取り組んでいます。



No.14 鶴舞公園多目的グラウンド（テラスポ鶴舞）の整備・運営に関する事業（愛知県名古屋市）

民間からの提案により、市の財政負担なく老朽化していた陸上競技場を多目的グラウンドに再整備。維持管理・運営も独立採算で実施

効果

- 老朽化施設を市の財政負担のなく、再整備及び維持管理運営
- 1面の土グラウンドから2面の人工芝グラウンドにすることで、多様な利用性を確保
- 利用率の向上と、民間ノウハウを活かしたスポーツ推進施策、地域コミュニティへの寄与

愛知県名古屋市 <人口（平成31年1月1日）> 約229.4万人 <職員数（平成31年4月1日）> 一般行政部門11,411人
<標準財政規模（平成29年度）> 642,220,441千円

事業の概要

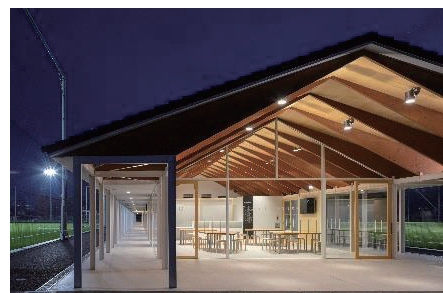
- 旧陸上競技場を撤去し、人工芝のグラウンドとクラブハウスを整備
- 整備費は全て民間（企業・市民等からの寄附を含む）が負担し、整備した施設を市に寄附。
- 寄附の条件として、（公財）愛知県サッカー協会は市から指定管理者の指定を受けるとともに、利用料金等の収入により独立採算で維持管理運営を実施。

施設外観（グラウンド）



出所：（公財）愛知県サッカー協会提供

施設外観（クラブハウス）

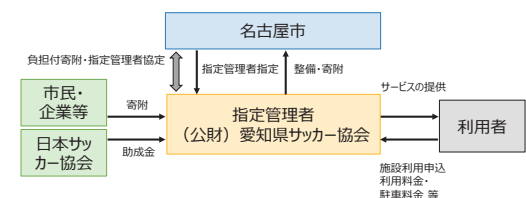


出所：（公財）愛知県サッカー協会提供

事業データ

事業手法	負担付寄附（非公募による指定管理者の指定）
施設概要	鶴舞公園多目的グラウンド（テラスポ鶴舞） 敷地面積 26,306m ² （駐車場含む）
	多目的グラウンド ・ウエストグラウンド 9,030m ² （120m×77m） ・イーストグラウンド 8,350m ² （112m×76m、200mトラック有） JFA 公認ロングパイル人工芝 2面 LED 夜間照明 サッカー、フットサル、ラグビー、アメフト、ラクロス等に使用可能 大規模災害時にはヘリポートとして使用
	クラブハウス 延床面積 約 705m ² 、平屋建 ラウンジ（受付・交流の場）、マルチルーム（研修・イベント等用スペース）、更衣室 4 室、トイレ、テラス
事業期間	指定管理期間：平成 30 年 4 月～令和 4 年 3 月 ※令和 20 年 3 月までの事業期間のなかで 4 年ごとに更新
事業費	公共負担なし
事業費調達方法	※（公財）愛知県サッカー協会による調達（負担付寄附） （公財）日本サッカー協会助成金 市民・企業等による寄附金 資金のほか、県内企業による設備や備品等の現物寄附有
事業スキーム（右図）	県サッカー協会は助成金、寄附金、自己資金からなる資金調達により、施設を整備。指定管理者の指定を条件に、市に当該施設を寄附し、維持管理・運営を実施。

事業スキーム



※負担付寄附…寄附に際しての条件に基づく義務不履行の場合に、当該寄附に関する契約を解除しうるようなものをいう。地方自治法 96 条第 1 項第 9 号にしたがい、寄附の受入れには議会の議決が必要となる。

PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

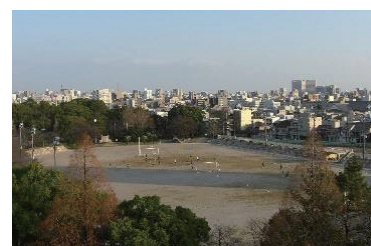
- 旧陸上競技場の老朽化
- 土グラウンドから人工芝整備への要望
- 改修費の予算措置が困難

事業の狙い

- 老朽化施設のリニューアルと、要望のある人工芝施設への転換
- 市の財政負担の無い整備、及び維持管理・運営

テラスポ鶴舞の位置にあった旧陸上競技場には、土のグラウンドの他、最大約 1 万 2 千人程度が収容可能なスタンドが設置されていた。これらは、昭和 7 年に設置されており、改修が必要であるにもかかわらず、他に優先すべき整備、修繕が必要な施設があり、目途が立たない状態だった。また、グラウンドの土埃が発生し、利用者からは人工芝による再整備を望む声もあった。他方、県サッカー協会においては、日本サッカー協会が進める地域コミュニティの場としての芝生グラウンドの普及に合わせて、県フットボールセンターの整備、運用を要望していた。こうした中、旧陸上競技場の課題を認識した県サッカー協会から、負担付寄附による整備の提案がなされた。

旧陸上競技場



出所：名古屋市提供

推進体制

- ・（名古屋市）緑政土木局内に部署横断となるチームを設置。緑地部緑地維持課が窓口となり、事業実施の段階ごとに必要となる各部署との調整を行いながら推進した。
- ・（県サッカー協会）事業計画や運用計画の策定段階で、運営面の水準確保のために、日本サッカー協会の人材育成講座（スポーツマネジャーズカレッジ）を受講した有資格者を充てた。また、運営段階では、運営協議会（本施設の運営や財務面の指導、改善を行う、県サッカー協会理事会に属する組織）にも同資格者が在籍している。

関係者との調整

- ・県サッカー協会は、旧陸上競技場を利用する各種スポーツの競技団体と事前に意見交換し、これを反映した提案を行った。利用者アンケートも実施し、回答者の 9 割が、値上げ後の利用料金額でも利用したいとの回答であった。
- ・県サッカー協会に対しては、市の標準仕様、バリアフリー基準等を示し、十分な設計協議を行った。

モニタリング手法・体制

- ・名古屋市『指定管理者制度導入施設における管理運営状況の点検・評価について』（H31.4 改定）に即して、指定管理者が利用者満足度調査を実施し、市にその結果を報告している。
- ・市は施設の管理運営に関し、年度評価と指定管理期間を通じた評価を行い、結果を公表する。

経緯		
取組経緯	平成 26 年度	本事業について県サッカー協会より名古屋市へ提案書（基本構想）を提出
	平成 27 年度	
		県サッカー協会より名古屋市へ基本計画を提出
		名古屋市と県サッカー協会が、（仮称）鶴舞公園スポーツコミュニティセンターの整備及び管理運営に関する協定及び同覚書を締結
	平成 28 年度	名古屋市が鶴舞公園陸上競技場再整備事業実施計画書を策定
		名古屋市により負担付寄附議案及び関係条例改正議案の議決
		名古屋市と県サッカー協会が、鶴舞公園陸上競技場再整備事業実施協定を締結
	平成 29 年度	旧鶴舞公園陸上競技場の撤去、本施設の建設
		県サッカー協会を指定管理者とする指定管理者指定議案の議決
	平成 30 年度	竣工。県サッカー協会から名古屋市へ寄附
		鶴舞公園多目的グラウンド指定管理者基本協定、同年度協定締結

PPP/PFI 事業実施の効果やメリット

実施前

- 整備費の予算措置が困難
- 毎年の維持管理・運営負担費の負担
- サッカー競技人口の増加に対する、サッカー場の不足

実施後

- 市の財政負担なく整備及び維持管理運営を達成
- グラウンド利用率の向上（グラウンドが1面から2面になったため、利用時間数としては2倍程度）。目標利用率も上回る。
- 指定管理業務及び自主事業によるイベント等の開催が市スポーツ推進計画にも寄与

効果① 市の財政負担の削減

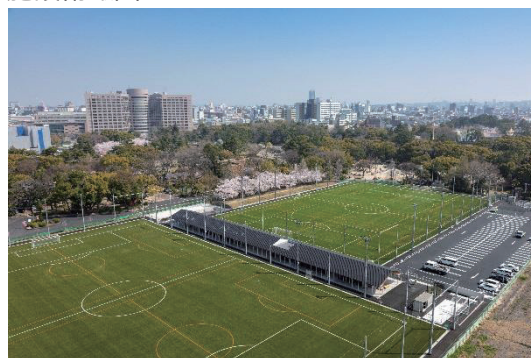
- 県サッカー協会は、自らの負担と、日本サッカー協会による助成金、市民・企業等による寄附金によって施設を整備。これにより、**市の整備費の負担はなくなった。**
- また、維持管理・運営費においても、**指定管理者の利用料金、駐車場料金、自主事業収入により、市の指定管理料支払いはない。**また、人工芝の張替え等にかかる**大規模修繕費も指定管理者が負担**することとなっている。
- 県サッカー協会も助成や寄附金等により調達を行っており、利用料金他の収入は、整備費の回収ではなく、施設の維持管理運営に充てられるため、他の手法（例えばPFIや設置許可※）に比べて、利用料金が抑制されるという、施設利用者にとってのメリットもある。

効果② スポーツ推進施策、地域コミュニティへの寄与

- スタンドの廃止とレイアウト変更により、2面の人工芝グラウンドになったことで、多様な活用が可能となった。
- 指定管理業務（イベント・ヨガ等の健康教室等の講習会含む）、自主事業による教室（サッカースクール等）は、市教育委員会が策定した「名古屋市スポーツ推進計画」の施策展開に寄与している。
- グラウンド利用にあたっては、子ども向け体験型スポーツイベント等、民間ならではのノウハウを活かした企画が行われている。
- “コミュニティの場”としての機能を求める寄附者の観点から設計された施設であり、スポーツ利用に限らない施設づくりがなされている（施設は2018グッドデザイン賞及びウッドデザイン賞2018を受賞）。

※設置許可：公園管理者以外の者が公園施設を設置することを認める制度（都市公園法第5条第1項）

施設俯瞰図



出所：(公財)愛知県サッカー協会提供

施設内観（ラウンジ）



出所：(公財)愛知県サッカー協会提供

施設内観（マルチルーム）



出所：(公財)愛知県サッカー協会提供

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

（名古屋市）

- 非公募選定で、20 年間の指定管理者の指定にかかる、公共性への配慮

（県サッカー協会）

- 独立採算事業として必要な、利用料金収入の確保

課題への対応

- 寄附者が有するノウハウや組織の公益性、財政負担の無いスキームで実施可能であることを整理。また、**収益の余剰は施設運営への再投資等へ還元することを条件付け**

- 同種施設と比較して低廉な範囲で料金の値上げを認めた。また、寄附者による附帯駐車場整備を認め、自主事業として駐車場の運営を包含

工夫した点

- ・（名古屋市）日本サッカー協会の助成の要件が、県フットボールセンターとして 20 年間供用することであったことから、寄附にあたって、20 年間の指定管理期間を要望された。市では、施設の再整備方針に即した維持管理運営をその能力を持つ指定管理者に長期で任せることが望ましいと判断した。ただし、市の指定管理期間は原則 4 年間であり、4 年ごとに維持管理運営の検証を行いつつ、非公募での指定管理者の指定を行っていくこととした。
- ・（県サッカー協会）維持管理においては、（公財）日本体育施設協会の公認体育施設管理士の資格保有者を配置している。

改善点（留意点）

- ・（名古屋市）民間からの提案については、受理から実施に関して一般化された手続きがなく、調査・検討から担当部署にて実施した。より良い PPP にとっては、庁内の人員等も含めて、民間からの提案に円滑に対応できるフローを整備しておくことが望ましい。
- ・（県サッカー協会）施設のより一層の活用については、都市公園法やスポーツ行政上の規制もある。スポーツ施設を起点とした新たなコミュニティ施設としてのモデルをつくっていくにあたっては、庁内の様々な部署と連携して、施設の活用性を広げていくことも必要。

今後の展望

- ・本施設は都市公園に設置された施設である。これまでも、公園内で行われるお祭り等のイベント時に、本施設でも特色あるイベントを実施する等してきたが、今後さらに公園全体との一体感のある利用の取組が必要と考えられる。
- ・施設の特性上、スポーツや健康の推進、地域コミュニティの形成等も役割が期待されるところであり、今後も、公園、スポーツ等の庁内各所管部署との連携を深めていく。

担当者から メッセージ

市が民間からの提案を受け止めることで、市民等利用者に満足される施設ができました。今後は、公共施設として、市民等利用者の満足度をさらに高められるようにするとともに、鶴舞公園全体の魅力向上に資するよう、市と民間が知恵を出しながら、適切に維持管理運営を行っていきたいと考えます。



No.15 安城市中心市街地拠点整備事業 (愛知県安城市)

図書館等の公共施設と民間収益施設をPFI手法と定期借地権の設定により整備し、中心市街地の活性化への取組を推進

効果	● 年間の交流人口（施設来訪者）は目標値を上回る120万人を達成し、2年目も増加 ● 図書館利用者も増加し、各課や学校と連携したサービス向上も実施 ● 商業施設と駐車場の立地により市民の利便性が向上
愛知県安城市	<人口（平成31年1月1日）> 約18.9万人 <職員数（平成31年4月1日）> 一般行政部門896人 <標準財政規模（平成29年度）> 41,780,955千円

事業の概要

○中心市街地の活性化を目的として、公共施設（図書情報館、広場、公園、駐輪場、自由提案施設）を整備するPFI事業と、民間収益施設、駐車場の整備等を定期借地にて行う民間収益事業とを一体的に実施した事業。

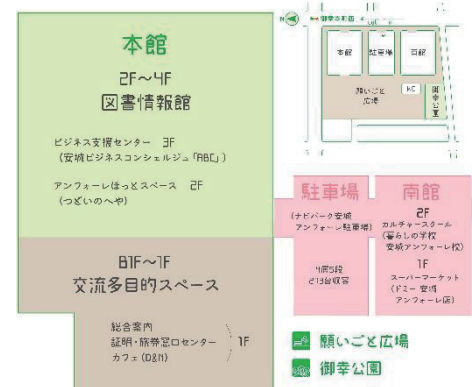
事業データ	
事業手法	PFI-BTO（サービス購入型）、事業用定期借地
施設概要	安城市中心市街地拠点施設 アンフォーレ [公共施設]図書情報館、ホール、広場、公園、駐輪場、自由提案施設（カフェ）等 敷地面積 12,305m²（民間施設含む） 延床面積 約9,190m² 地上5階地下1階建 [民間施設]民間収益施設（スーパーマーケット、カルチャースクール等）、立体駐車場 延床面積 約3,040m² 地上2階建(民間収益施設) 延床面積 約6,020m² 地上4階建(立体駐車場)
事業期間	PFI事業：平成26年3月 ～令和14年5月（約18年2か月） 民間収益事業：平成28年6月 ～令和19年5月（約21年）
事業費	PFI事業 契約金額：約62.5億円（税込）
事業費調達方法	社会資本整備総合交付金：約1,375百万円、基金：約1,920百万円、地方債：約1,090百万円、一般財源：約1,860百万円 公共施設内の自由提案施設の貸付料：約20百万円（約1.4百万円/年）、定期借地方式で賃貸する民間収益事業の借地料：約330百万円（約15.7百万円/年）
VFM	7.4%（特定事業の選定時） 9.5%（事業者選定時）
事業スキーム（右図）	PFI事業による公共施設と定期借地権を設定した民間収益事業を一体的に実施。PFI事業と民間収益事業とで、二つのSPC（SPC①とSPC②）を設立することも認めることとした。（ただし、応募は一体で行うこととした。）

施設外観



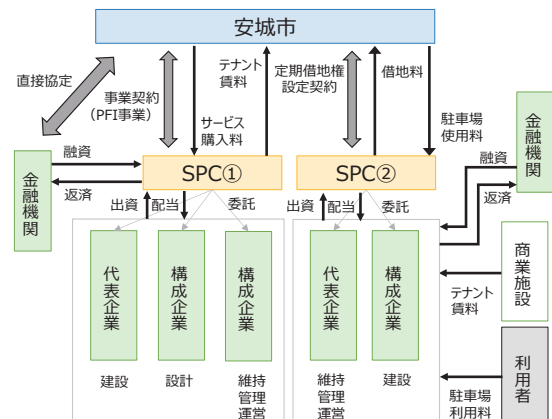
出所：安城市提供

施設配置図



出所：安城市提供

事業スキーム



PPP/PFI 事業取組の背景・経緯

きっかけ（背景）

- 大規模商業施設の郊外立地、病院の移転、人口減少等による中心市街地の賑わいの低下
- 旧中央図書館の機能拡充にあたってのスペースの制約

事業の狙い

- 図書館と商業施設の集約・複合化による交流人口の増加（旧更生病院立地時の水準の回復）
- 図書館の機能拡充とサービス水準の向上

更生病院の移転等に伴う中心市街地の賑わい低下の対策として、大学誘致、クリニックモール整備、保健センター移転、集合住宅整備など様々な施設を模索してきたが、図書館の来館者が他施設に比べ非常に多いことから、図書館を移転再整備し、施設の核とする事業とした。公共サービスのコスト縮減及び質の向上と、土地の高度利用・有効活用の観点から、官民連携手法導入を決定し、導入可能性調査を踏まえて PFI 手法を選択した。

推進体制

- ・供用開始までは、本地区が土地区画整理対象地であったことから、都市整備部南明治整備課に拠点整備室を設置し、4 名で担当した。
- ・基本構想及び基本計画の策定、民間活力導入可能性調査では技術系コンサルタント会社、事業計画の策定、事業者選定アドバイザーは総合コンサルタント会社に委託した。

関係者との調整

- ・基本計画や事業計画策定時に複数にわたる民間意向調査を行い、事業スキームに反映した。
- ・事業者決定後は、市が運営協議会を設置し、SPC に当協議会の管理運営を依頼。トップは市、事務局は SPC、ビル管理会社、駐車場運営会社、店舗などがメンバーに入っている。市からは市民生活部に新設したアンフォーレ課が参画。

事業者	ヒアリング等による詳細な意向調査を実施（50 社以上）
庁内	拠点整備室を中心に新たな重点サービス（ビジネス・健康・子育て支援 等）の各部署と調整
市民・市内企業	市民の代表等で構成される中心市街地拠点整備構想策定懇話会を設置し、提言書を策定

モニタリング手法・体制

- ・モニタリングはアンフォーレ課が担当。日常、月次、四半期、年次の各モニタリングは、それぞれ日報、月報、四半期報、年度総括報の確認にて実施。随時モニタリングは、必要に応じて施設巡回、SPC に対する説明要求等により実施。施設利用者モニタリングは、施設の利用者へのアンケート、ヒアリング、要望・苦情受付等により実施。
- ・設計・建設段階から維持管理運営段階まで、**モニタリング結果をホームページで公表**。

経緯				
取組経緯	平成 14 年 4 月	更生病院移転		
	平成 15 年 2 月	安城市土地開発公社が跡地を購入、平成 16 年に交流広場として開放		
	平成 19 年 1 月	中心市街地拠点整備構想策定懇話会の設置。交流広場の有効活用について、PFI も視野に入れつつ検討開始		
	平成 20 年 3 月	中心市街地拠点整備基本構想の策定		
	平成 22 年 3 月	中心市街地拠点整備基本計画及び新図書館基本計画の策定		
	平成 24 年 12 月	中心市街地拠点整備事業計画の策定		
公募スケジュール	平成 24 年 12 月	実施方針の公表	平成 25 年 9 月	提案書受付
	平成 25 年 2 月	特定事業の選定	平成 25 年 12 月	優先交渉権者決定
	平成 25 年 5 月	募集要項等公表	平成 26 年 3 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

- 旧更生病院の移転に伴い、約 10,000m² の土地が低利用のままとなっており、また、同時期にまちなかの商業施設の撤退もあり、地区の衰退が進んでいた
- 旧中央図書館には年間約 40 万人の利用者がいたが、さらに増加を図るための機能拡充のスペースが限られていた

実施後

- 公共施設において、**年間約 120 万人、約 3,500 人/日の利用を創出**
- 公共施設と商業施設の立地により、市民の利便性が向上
- 図書館単体で**年間約 80 万人の利用があり、移転前の 2 倍の集客を達成**

効果① 図書館を核とした中心市街地の活性化

- 旧更生病院が立地した時代の賑わい（周辺交流人口 100 万人/年）を当面の目標としたが、**初年度は 10 カ月で 100 万人の来館者**を集めた。その後も順調に伸びて、直近では約 120 万人/年以上に達している。
- 図書館だけでも**約 80 万人/年の利用者があり、旧中央図書館の倍以上に増加**、貸出冊数も増加している。市内 12 か所のサービスポイント（公民館等）でも図書貸出しを行っており、その利用者も増加していることは、それまで利用していなかった人々の意欲を刺激したものである。
- 本施設で市民主体のイベントが多数開催されるなどの取組が展開されている。
- 周辺商店街で来館者を自店へ取り込もうとする動きが出始めるなどの相乗効果が現れつつある。
- 民間の発想で、デザイン上優れた外観と、開放的かつ「でん」等の特徴的な諸室を備えた空間が設計された。

効果② 民間活用による財源確保や負担の軽減

- 市は民間収益施設（スーパー、駐車場等）の借地料 3.3 億円（15.7 百万円/年）と公共施設内の提案施設の行政財産貸付料 0.2 億円（1.4 百万円/年）を**新たな財源として確保**できた。
- 市では誘致が困難なスーパーマーケットが提案されたことは、官民連携手法の導入の効果と言える。
- 民間ノウハウの活用により、㎡単価では**1 割程度コストを縮減**できている。

施設内観（図書情報館-閲覧スペース）



施設外観・内観（図書情報館-でん）



出所：安城市提供

施設内観（エントランス）



出所：安城市提供

課題や改善点・今後の展望等

導入時の課題（懸念事項）

- 事業者の事業安定性への配慮
- 二つの SPC 及び庁内をはじめとした関係主体間の連携体制

課題への対応

- 駐車場の一部（200 台）を市が借り受けることで、民間に使用料を支払う
- SPC①（PFI 事業）には「総合連携支援業務」として、関係主体が参加する運営協議会の支援等を義務付ける

工夫した点

- ・事業計画策定時に詳細な市場調査（50 社以上への意向調査）を実施。意向は、公共施設と民間収益施設とでスキームを分けること（PFI と定期借地とし、施設を分棟とすること）、公共施設と民間収益施設の SPC を分割可能とすること、民間収益事業者の提案者間の重複応募を認めること、定期借地期間を提案者が選択（15 年か 20 年）可能とすること等の参加意欲醸成につながるスキームとして反映された。
- ・安城市は元々、貸出密度（人口当りの貸出冊数）が高く、サービス継続性や庁内他部署との円滑な連携といった観点から図書館は直営とし、理想の図書館の具現化に注力した。図書館はビジネス利用も可としており、また、子ども連れでも来やすいよう飲食も可としている。その他、個人またはグループで利用できる窓に面した閲覧・作業スペース「でん」の配置や、一般的な図書分類法に捉われないジャンル別配架等、利用者目線で使い勝手のよい設計・運用を心掛けている。
- ・交流・多目的スペース（吹抜けのエントランス部、広場、ホール、多目的室）の運用は、本事業 SPC とは別の指定管理者に委託している。利用者同士を繋ぐコーディネート業務のほか、まちなかの賑わいを創出するための各種イベントを実施する業務を担っており、商店街との連携等も指定管理業務としている。
- ・アンフォーレ課はまちなか連携業務と図書館運営を担当しており、本施設内に拠点を置いている。公共施設には、ビジネス・健康・子育て支援等の機能に係る庁内各部署も関係しており、こうした庁内及び民間事業者や市民が一体的に運営に取り組むことが求められる本事業において、当課が機動的に調整を行えることはメリットのひとつである。

今後の展望

- ・本事業により、年間約 120 万人が訪れる中心市街地の核となる拠点施設が完成し、日々賑わいを見せている一方で、その集客効果をまちなか全体へ波及させる点においては、まだ課題を感じている。本施設の来館者はオープンから 3 年目の現在も堅調に推移しているため、今後は来館者をまちなかへ回遊させるための取組の推進に努めていく必要があると考えている。

担当者から メッセージ

官民連携手法については、着手可能な最善の方法を考えると、主眼は市民により良いサービスを行うことにあります。官民それぞれの得意分野を見極めて、実施することが重要であると考えます。