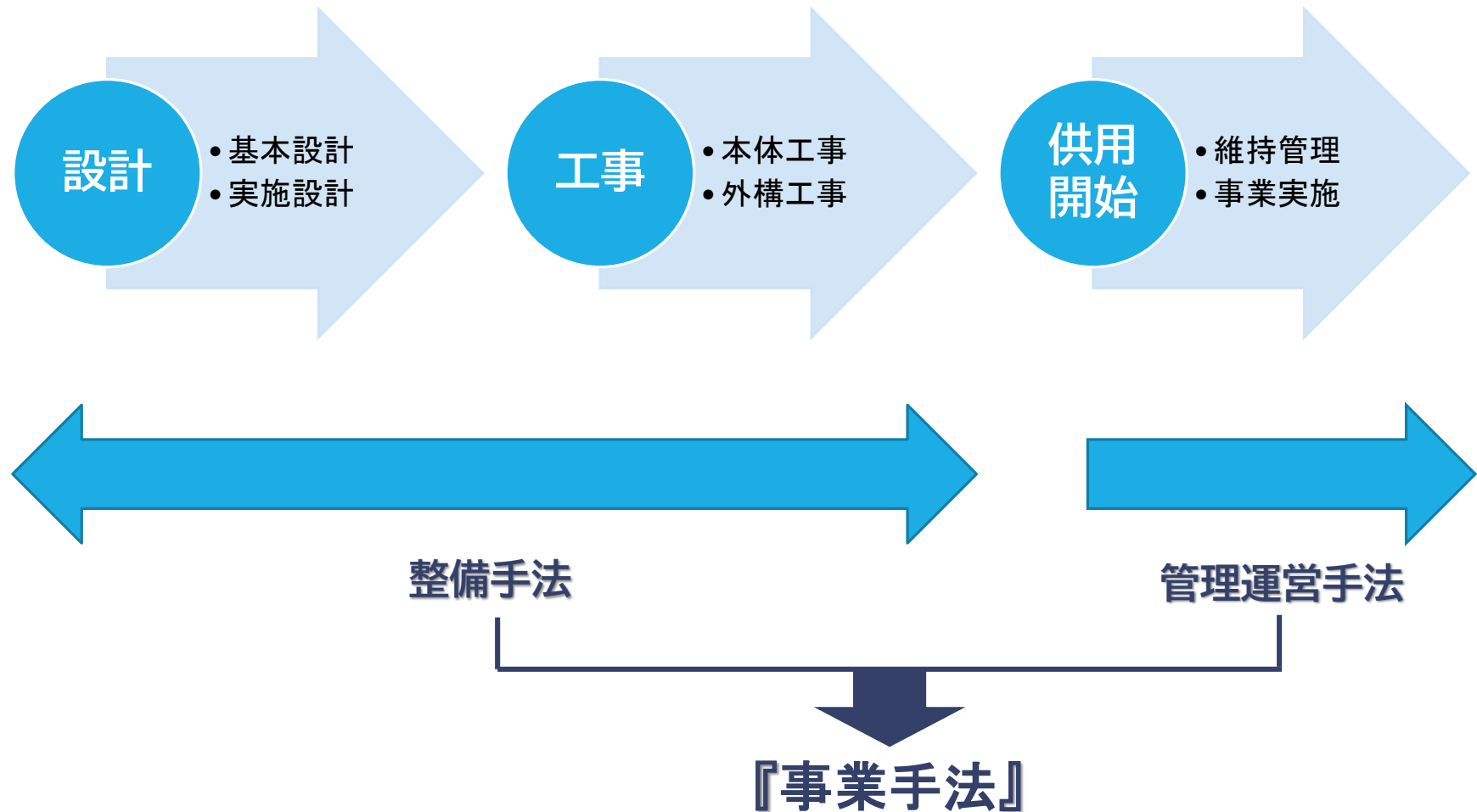


資料1 事業手法について

施設整備～運営開始までの流れ



事業手法

手 法		概 要	発注形態	資金調達	
従来方式	公設公営	市が「設計(基本・実施)」「建設」を個別に発注。 さらに、市が「運営」「維持管理」を行う方式。	仕様発注	市	
	公設民営	市が「設計」「建設」を個別に発注。 「運営」「維持管理」については民間事業者へ委ねる	仕様発注	市	
民間活力を活用した事業手法	PFI方式	BTO	民間事業者が資金を調達し、「設計」「建設」を行い、竣工時点で市に所有権を移転した上で、事業期間中の「運営」「維持管理」を行う方式。	性能発注	民間
		BOT	民間事業者が資金を調達し、「設計」「建設」を行い、所有したまま「運営」「維持管理」を行い、事業期間終了時に市へ所有権を移転する方式	性能発注	民間
	DBO	市が資金を調達し、民間事業者が「設計」「建設」「運営」「維持管理」を行う方式。	性能発注	市	
	DB	市が資金を調達し、「設計」「建設」を民間事業者へ一括発注する方式。「運営」「維持管理」については、別途業務として実施。	性能発注	市	

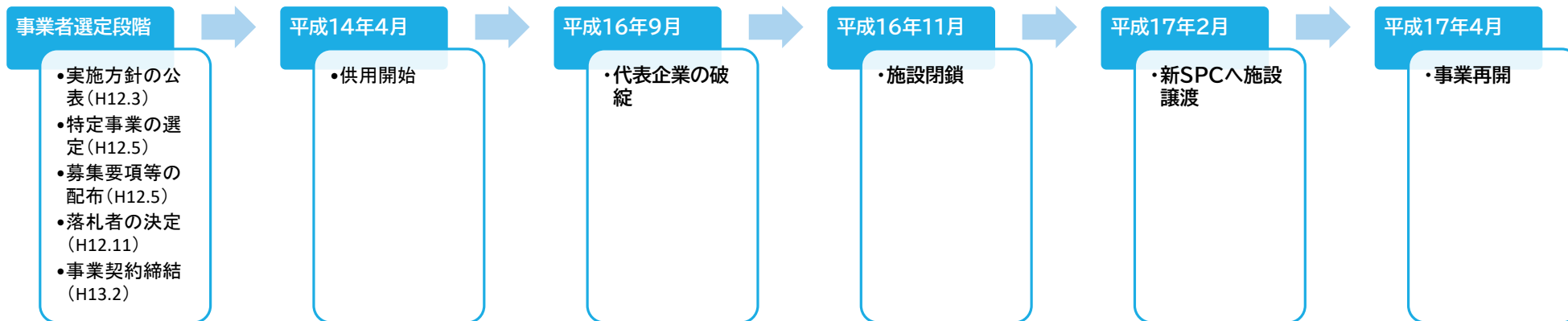
PFI方式の失敗事例

事例：タラソ福岡の事例

1. 事業概要

- ▶ごみ焼却処理施設から生じる熱エネルギーを利用して市民に健康づくりなどのサービスを提供する施設として整備。福岡市初のPFI事業。
- ▶事業方式：BOT方式
- ▶事業形態：ミックス型（サービス対価（委託料（手数料））＋利用者収入
- ▶事業期間：15年間

2. 経緯



PFI方式の失敗事例

3. 問題点として検討すべき事項

- ①事業者の経営破綻
- ②事業中断

福岡市PFI事業推進委員会では、「事業中断を回避する」あるいは「最小限の期間にとどめる」ためのリスクマネジメントがタラソ福岡事業の当初から十分に行われていなかったことが最大の問題として認識している。

4. 事業者の経営破綻と事業中断の本質的な原因

- ▶リスクへの適切な対応ができなかったこと
- ▶行政、民間事業者、金融機関(融資者)のPFIに対する本質的な理解が不十分であったこと
- ▶需要リスクに対する備え及びその備えを行うための意識が不十分であったこと
- ▶事業推進時の市の行動
 - ⇒予定された時期に施設供用を開始するために時間的余裕がなく、事業手法やスケジュールの見直しや別の方法の採用など、柔軟に対応する姿勢が欠如していたこと
- ▶経営破綻時の具体的な対応策の事前検討の不足
 - ⇒財務面で事業継続が困難となる危険性に関して対応可能なモニタリングシステムとなっていなかったこと。
 - ⇒民間事業者が経営悪化した場合の具体的な対応策や手続き等の検討が不足していたこと。

文化施設におけるPFI事例

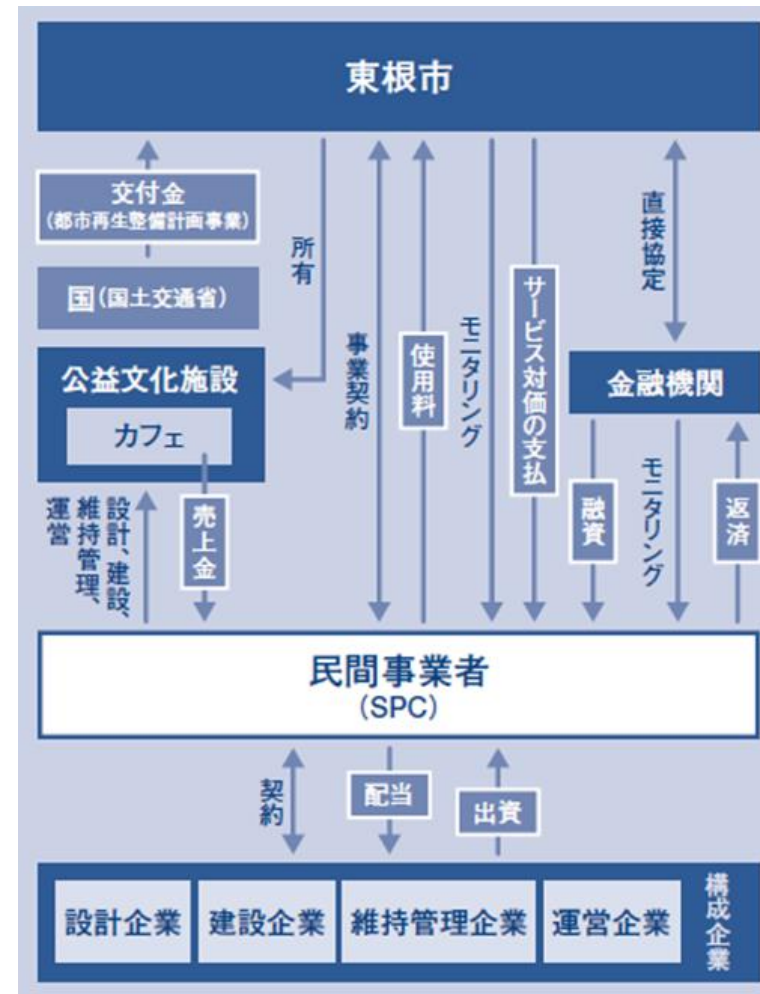
東根市公益文化施設整備事業(山形県)

■事業概要

- ▶ 図書館、美術館(市民ギャラリー)、市民活動支援センターで構成される公益文化施設とともに、都市公園も一体的に整備し、維持管理・運営を実施する複合施設。
- ▶ 事業方式: BTO方式
- ▶ 事業形態: サービス購入型+付帯事業(独立採算)
※付帯事業=カフェ
- ▶ 事業期間: 平成26年9月~令和18年10月
(22年1ヶ月)
- ▶ 事業費: 約65億円

■PFI事業によるメリット

- ▶ 事業者による創意工夫によるプラスアルファの提案
 - ・ 図書自動返却機
 - ・ 電子図書館サービス
 - ・ 共用モールの充実
 - 地域映像アーカイブシステム
 - 壁面プロジェクション、デジタルサイネージ
- ▶ VFM 12.4% 約784,600千円 (20年間)



文化施設におけるPFI事例

さいたま市プラザノース(埼玉県さいたま市)

■事業概要

- ▶文化・芸術、行政、商業・業務等の都市機能の集積・融合を目指すまちづくりを推進するため、文化施設、区役所、図書館を複合施設として整備。
- ▶事業方式: BTO方式
- ▶事業形態: サービス購入型+付帯事業(独立採算)
- ▶事業期間: 平成17年10月11日~令和5年3月31日
設計建設 約2年6カ月
維持管理運営 約14年11カ月
- ▶事業費 約157億円 ▶VFM 17.6%

■PFI導入について

※担当者感想

【効果等】

- ▶職員の事務負担が軽減 ▶適切な時期の予防保全
- ▶ノウハウの蓄積と効率的な施設運営の実施

【課題等】

- ▶仕様及び要求水準に含まれていない、市民等の利用者からの要望に対する対応
- ▶手続きが長期化する恐れ ▶地元企業の事業参画の促進
- ▶参加事業者グループ数が限定されてしまう恐れ



DBO(デザイン・ビルド・オペレート)

事例:ふじみ野ステラ・ウェスト(埼玉県ふじみ野市)

■事業概要

- ▶ホール、図書館、ギャラリー、スタジオ等の機能を有する文化施設
- ▶事業方式:DBO方式
- ▶SPC(ふじみ野未来創造パートナーズ)は、施設の建設と、完成後の維持管理を請け負う。
- ▶施設の運営については、別途、指定管理者制度を導入。
文化施設:日本環境マネジメント(株)
図書館:図書流通センター



【メリット】

- ▶施設整備期間・維持管理期間とも市に所有権があり、関与度が大きい。
- ▶公共施設整備基金の活用が可能であり、高い金利の民間資金調達を行わなくて済む 等

【デメリット】

- ▶金融機関の監視がないため、市として財務内容の監視等を行っていく必要あり。

茨城県内における事例

【石岡市における事例】

霞台厚生施設組合クリーンセンターみらい

(令和3年4月1日供用開始)

- DBO方式を採用
- 運営期間:20年間



【他自治体における事例】

- 境町定住促進住宅整備事業 PFI(BTO方式)
- 神栖中央公園防災アリーナ整備運営事業 PFI(BTO方式)
- ひたちなか・東海クリーンセンター施設整備及び運営事業 DBO方式
- 龍ヶ崎市新学校給食センター整備事業 DB方式
- 守谷市立学校給食センター整備事業 DB方式
- 下妻市新庁舎建設事業 DB方式
- つくばみらい市伊奈庁舎建設事業 DB方式

DB(デザインビルド)方式とは？

市が資金調達を行い、設計・施行を一括して発注する方式。

“発注方法”という視点からの比較

<仕様発注>

施設の配置・構造・建築材料等、業務に関わる詳細な要件等の仕様書を市が作成し、民間事業者に提示して発注すること。

<性能発注>

必要な施設の性能要件や業務水準のみ提示して、その性能・水準を満たすための詳細な手段や設計は問わず、民間事業者の下で要求水準を満たす施設の整備を発注すること。

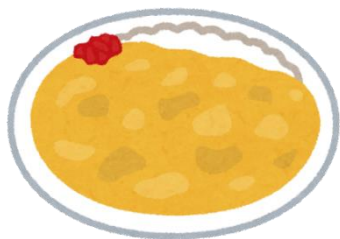
料理(カレー)で例えると……

【仕様発注】

▶食材については、次のものを使用すること。

- ・茨城県産米
- ・茨城県産鶏肉
- ・北海道産じゃがいも
- ・茨城県産にんじん
- ・茨城県産にんじん

▶ルールについては■■■とする。



レシピどおりに
作ってもらう

【性能発注】

▶量より質を重視

- ▶子ども、女性ウケがよいものとする。
- ▶材料、ルール等については一任。

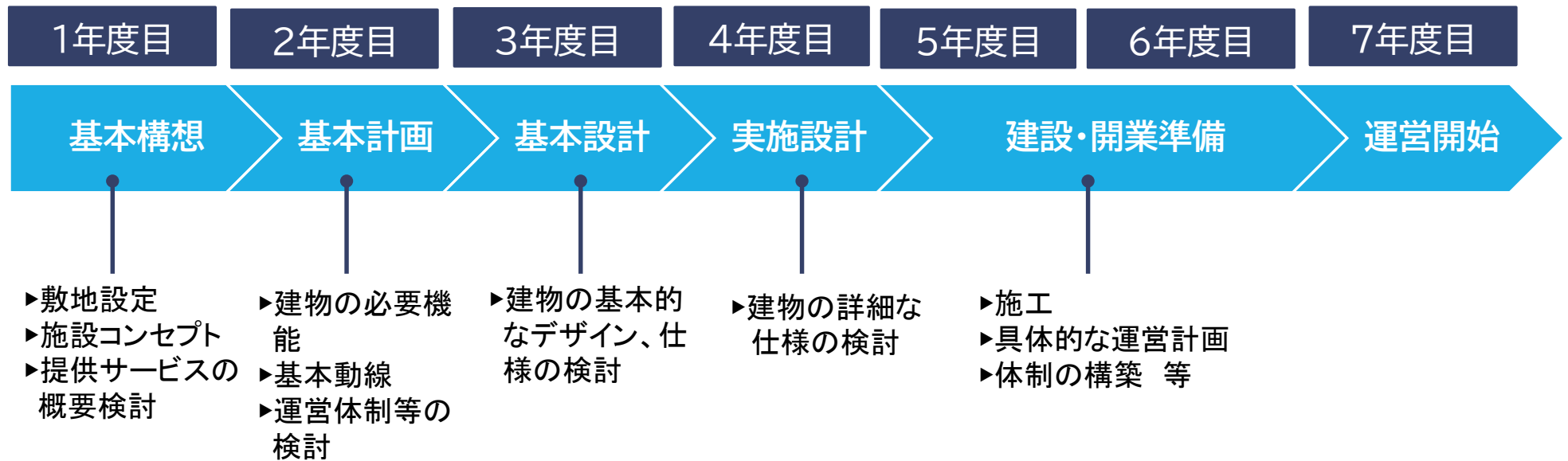


方針を指示し、
おまかせ

市側が求める条件・水準(要求水準)を明確に提示することにより、民間事業者の創意工夫の発揮が期待される

一般的な公共施設整備の実施プロセス

- ▶公共施設の整備を伴う事業の場合、企画・構想から運営開始まで最短でも5～6カ年を要するのが一般的



“事業期間”という視点からの比較

【ポイント】

財源等の活用期限内に事業(建設工事)が完了できるか

▶従来方式による施設整備



▶PFI方式による施設整備

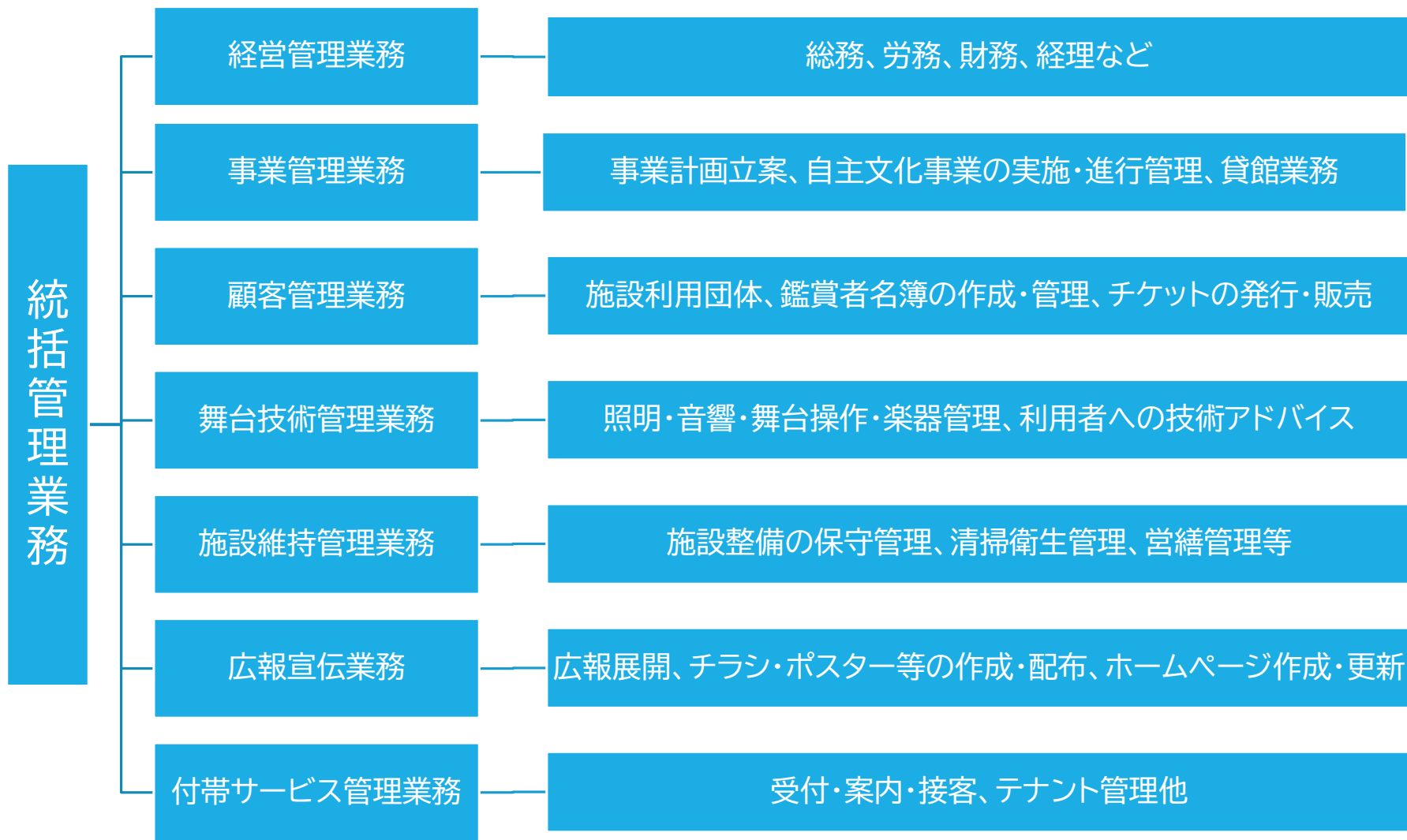


← PFI方式を採用する場合に必要な手続き →



手続き等が長期化する恐れあり

新施設において想定される管理運営業務



「公立文化会館運営ハンドブック2007(社団法人全国公立文化施設協会)」

施設の管理運営手法

一般的な公共施設のように行政(市)が直営で運営を行う形態や、指定管理者制度による民間主体の運営、PFIにより施設の整備・運営までを民間に一括で委託する手法などが考えられる。

直 営

特徴

- ▶管理運営が市自ら行うため、行政目的に沿った管理運営が行いやすい
- ▶市民や文化芸術団体等との連携が図りやすい
- ▶市職員の施設運営や事業実施のノウハウが少ないため、事業拡大には限界がある。

指定管理者制度

特徴

- ▶民間のノウハウを活用し、サービスの向上、経費削減の可能性はある。
- ※既に他自治体で類似事業を実施している事業者が指定管理者となった場合、専門的なスタッフの確保が容易なことに加えて効果的かつ充実した事業展開が期待できる。
- ▶複数年度にわたる柔軟な事業展開が可能である。

『文化施設』という視点

ポイント

文化施設としての特性や専門性の発揮

- ▶ 長期的な視点で計画的継続的な事業展開を図ることによる施設の活性化
→ 文化芸術を根付かせるために、10年後20年後といった将来を見据えた事業を展開
- ▶ 専門的人材の確保
→ 円滑で継続的な事業運営に必要となる人材や安全管理を担う舞台技術職などの適正な配置
- ▶ 運営能力の高度化
→ 施設を有効的に活用するためには、魅力的な事業の企画・立案等が必要

劇場、音楽堂等の活性化に関する法律

文化芸術の特質を踏まえ、国及び地方自治体が劇場、音楽堂等に関する施策を講ずるにあたっては、**短期的な経済効率性を一律に求めるのではなく、長期的かつ継続的に行うよう配慮**する必要がある。



『地域の文化拠点』と『地域の文化を育てる役割を担う施設』へ

長期的かつ継続的に運営するためには

ポイント

市(行政)がどのようなビジョンを持っているかということ

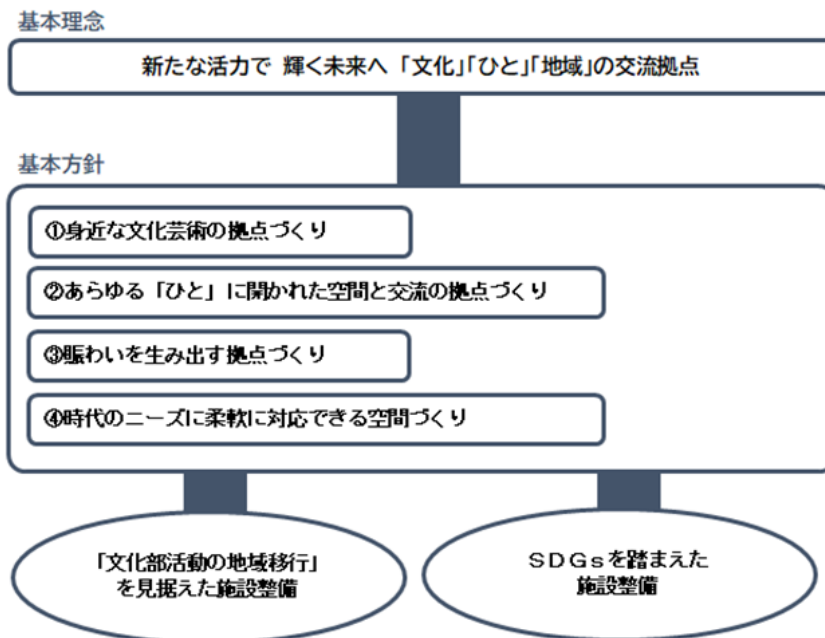
▶施設の役割や位置づけ等<ランドデザイン>について、市(行政)がしっかり決めていくことが重要。

<施設が地域に対して果たすべき公益的な使命や役割の明確化>

《石岡市総合計画》



《複合文化施設整備基本構想》



“質の高い市民サービス”という視点

ポイント

文化芸術活動の裾野を広げ、根付かせていくためには

- ▶施設に多くの人に来館してもらうこと(集客力)
- ▶多様な住民ニーズに応じた事業を展開すること(企画力・アイデア)
- ▶長期間にわたり、継続して実施していくこと(継続性)

文化施設という特性を生かし、施設を使って面白いことを展開していく

魅力的な事業展開
(ワクワクする仕掛け)

従来とは異なるサービス
(多様化する住民ニーズへの対応)

施設利用者(市民等)の満足度向上につながる

反復的な施設利用(事業参加)を通じて、幅広い年代へ文化芸術を根付かせていく



より良い施設運営のための最適な方法は・・・