

## 民間の創意工夫を最大限発揮したスポーツ施設PFI事業

- ① 兵庫県初のPFI事業 ～「尼崎 21 世紀の森構想」のリーディングプロジェクト～
- ② 民間事業者の創意工夫を最大限に発揮した自由提案の活用
- ③ 多様なプログラムの実施や民間事業者発案の料金設定等による当初需要予測を上回る利用者数の実現

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	兵庫県	
施設概要	所在地	尼崎市扇町 14 丁目 1 番
	敷地面積	約 35,000 m <sup>2</sup>
	延床面積	約 16,020 m <sup>2</sup>
	施設内容	プール施設、健康増進施設
事業期間	約 20 年（設計・建設約 3 年、維持管理・運営約 17 年）	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	混合型	
総事業費	約 120 億円（税込み、契約金額）	
選定事業者の業務内容	施設の設計・建設、維持管理、運営業務	
経緯	実施方針公表	平成 15（2003）年 01 月 20 日
	特定事業選定	平成 15（2003）年 04 月 14 日
	入札公告	平成 15（2003）年 04 月 21 日
	落札者決定	平成 15（2003）年 09 月 12 日
	契約締結	平成 15（2003）年 12 月 22 日
	供用開始	平成 18（2006）年 05 月 31 日 （スケートリンク：平成 18（2006）年 11 月 18 日）

## 2 本事業の特徴

## ① 兵庫県初のPFI事業 ～「尼崎 21 世紀の森構想」のリーディングプロジェクト～

尼崎臨海地区は、戦後重化学工業を中心として発展してきた反面、公害の発生等環境面での課題を抱えていた。また、近年の産業構造の変化等により工場等の遊休地が発生する等、地域の活力が低下しており、その再生が望まれていた。

このような状況を踏まえて、尼崎臨海地域を魅力と活力あるまちに再生するため、平成



14 (2002) 年 3 月、「森と水と人が共生する環境創造のまち」をテーマとした「尼崎 21 世紀の森構想」が策定された。本事業は、「尼崎 21 世紀の森構想」実現のリーディングプロジェクトに位置付けられている尼崎の森中央緑地において、スポーツ健康エリアの主要施設として、兵庫県初の PFI 事業として事業化が進められることとなった。

## ② 民間事業者の創意工夫を最大限に発揮した自由提案の活用

事業者募集の段階で県が具体的な要求水準を示した施設は、「メインプール (50m) / アイススケートリンク」、「サブプール (25m)」のみであり、その他の健康増進施設については、民間の創意工夫を最大限に活用するため、案を例示するにとどめ、具体的な内容 (施設計画、運営・維持管理の方法等) については、民間事業者の自由提案とした。その結果、民間事業者からは、フィットネス施設、森のこども広場、森のギャラリー、回遊廊、ウォーターパーク (屋外プール)、グラウンドゴルフ (16 ホール)、フットサルコート (3 面)、のじぎく広場 (多目的広場) と多岐にわたる施設の提案がなされ、PFI 事業として実施されている。

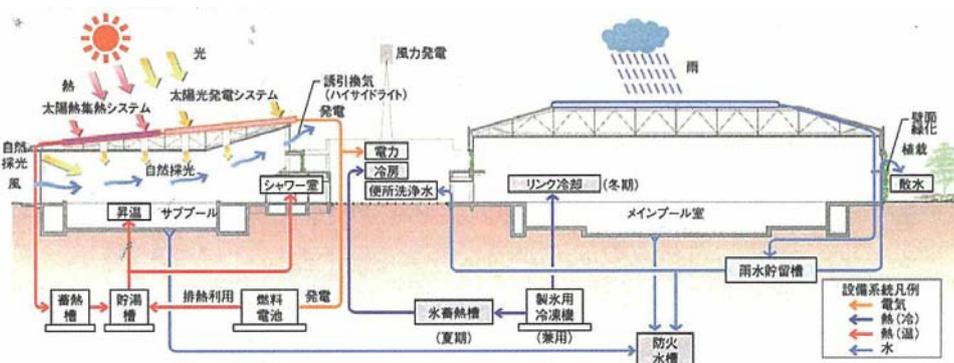
## ③ 「健康・文化の森」というコンセプトを体現した施設整備

施設のデザイン面においては、「健康・文化の森」というコンセプトに基づき、モスグリーンを基調とした壁面デザインや屋上緑化、壁面緑化、芝生駐車場 (「グラスパーキング」) 等により、敷地南側の公園施設との調和がはかられている。また、風力発電設備「森の塔」は、施設のシンボルとして上記コンセプトを体現している。

## 3 PFI手法を採用したことの評価

### ① エネルギーを効率的に利用する設備の導入によるランニングコストの削減

本施設では、次世代エネルギーとして期待されている燃料電池コージェネレーションシステムや、スポーツ施設としては大規模な蓄熱量の氷蓄熱システム等、エネルギーを効率的に利用する設備・技術を導入することにより、ランニングコストの削減と環境共生型の施設整備が実現されている。



### ② 最新鋭の設備導入によるスポーツ振興への貢献

民間事業者の提案により、メインプールにスイミングスキルを飛躍的に向上させる泳

力解析技術「スイムストロークウォッチャー<sup>8</sup>」を西日本で初めて導入した。本設備導入により、トップレベルでのトレーニングが可能となり、選手・指導者の育成やスポーツ振興に寄与している。

#### 4 事業者選定後の状況

##### ① 多様なプログラムの実施や民間事業者発案の料金設定等による需要予測を上回る利用者数の実現

本事業では、①利用者増加に向けて選定事業者インセンティブを働かせる。②利用者数の変動による収入変動リスクを緩和する。ことを目的に、提案運営収入と実質運営収入の差額を、事業者2、県1の割合でシェアするスキームを採用した。

また、施設内で行う運営プログラムはすべて民間事業者の業務範囲としており、スイミング教室（スイミングスクール、ウォーキング等）、フィットネス教室（エクササイズ、ヨガ等）等、世代、目的及び体力に合わせた多様なプログラムが展開されている。さらに、会員制度（月額）の採用や、駐車場整備を行ったことに加え、新規バスルートが設定されたこと等により、市の外縁部という集客上不利な立地条件にもかかわらず、提案時の需要予測を上回る利用者数が達成されている。

一方、身体障害者も安心して利用できる施設（バリアフリー型施設整備、付添い人1名の施設使用料を無料等）となっており、現在、身体障害者の会員数は64人（平成19年3月末現在）である。

##### ② モニタリングの状況

月に一度の定期モニタリングに加え、四半期ごとにアドバイザーも含めたモニタリングを実施している。また、兵庫県による年に二回の利用者アンケートの実施、民間事業者の提案によるご意見箱の設置等により、公共側と民間事業者側双方で、利用者からの積極的な意見募集を行い、運営方法の改善に努めている。

#### まとめ

- 本事業は、施設内容について民間事業者からの自由提案の余地を大きくし、また運営・維持管理に係るすべての業務を民間事業者にゆだねている。
- 燃料電池コージェネレーションシステム等、エネルギーを効率的に利用することにより、ランニングコストの削減が実現されている。
- 事業者提案による最新設備導入や多様な運営プログラムの実施、利用者増加のインセンティブを働かせる事業スキームの構築等により、集客施設として不利な立地条件にも関わらず、提案時の需要予想を上回る利用者数を達成している。

<sup>8</sup> プール上部からのカメラ画像をコンピューターで解析して、水泳者のストロークデータをリアルタイムで自動計測するシステム。

## 開館日数-時間の延長や IT システムの採用による利便性の高い図書館 P F | 事業

- ① 開館日数-時間の延長・より高いレベルで利用者ニーズに応えた図書館の実現
- ② 公立図書館で初となる IT システムの採用等による運営効率の向上
- ③ 公立図書館の公共性と民間主体の運営を両立させた官民の役割分担

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	稲城市	
施設概要	所在地	稲城市向陽台 4 丁目（城山公園内）
	敷地面積	11,913.20 m <sup>2</sup>
	延床面積	3,484.92 m <sup>2</sup> （図書館）、1,140.98 m <sup>2</sup> （体験学習館）
	施設内容	図書館、体験学習館
事業期間	約 22 年（設計・建設 2 年、維持管理・運営 20 年） ※図書館情報システムに関する業務については 10 年	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約 41 億円（税込み、契約金額）	
選定事業者の業務内容	施設及び車両入出庫管理装置の設計・建設、維持管理業務、図書館の運営業務	
経緯	実施方針公表	平成 15（2003）年 07 月 31 日
	特定事業選定	平成 15（2003）年 11 月 27 日
	入札公告	平成 15（2003）年 11 月 28 日
	落札者決定	平成 16（2004）年 05 月 20 日
	契約締結	平成 16（2004）年 09 月 29 日
	供用開始	平成 18（2006）年 07 月 01 日

## 2 本事業の特徴

## ① 公共性を担保しつつ民間による運営を重視した官民の役割分担

市と民間事業者の業務範囲の設定にあたっては、公立図書館としての市民の知的自由の公的保障及び既存の図書館分館（4 館）と本図書館との運営方針を統一することの必要性を担保しつつ、民間ノウハウの最大限の発揮を実現することを目指した。



そこで、図書館の運営方針や全市の図書館サービス網の構築等の運営の根幹にかかわる統括的業務は市の業務範囲とし、それ以外の業務（事業計画案の作成、図書資料の購入・装備・管理、広報活動の企画・運営、喫茶室の運営等）を民間事業者の範囲とした。

## ② 技術革新の進行が早い図書館情報システムに関する業務の事業期間を短期化

本事業の業務のうち、図書館情報システム関連業務については、事業期間中の著しい技術革新が想定され、将来的な状況を予見した上で長期間の契約を交わすことは困難と考えられた。このため、本事業の実施期間を開館より 10 年間と設定し（図書館運営は 20 年間）、さらに、開館後 5 年経過時点でシステムの更新を行うこととした。

## ③ 二段階審査方式の採用

応募者の提案書作成及び市の審査に係る負担の軽減をはかることを目的として、二段階審査方式を採用した。

総合評価一般競争入札を採用したが、入札金額については、極端に提案価格を下げることによる質の低下を抑制するため、一定の範囲内で競争が行われるよう独自の価格評価算出式を考案した。また、市の方針を応募者にできる限り明確に伝え、かつ、提案の公平性を確保するために、評価の視点や配点の詳細を公表した。

# 3 PFI手法を採用したことの評価

## ① 長期開館・長時間運営の実現

従来 of 公共図書館では、年間の開館日数は 280 日（週に 1 日休館）程度が一般的であった。本事業においては、民間事業者の創意工夫・努力を期待し、要求水準では 330 日以上を要求したが、民間事業者からの提案により、要求水準を上回る 345 日（休館日 20 日）という長期開館が実現された。

開館時間については午前 9 時～午後 8 時の要求水準どおりであるが、民間事業者の提案により閉館時でも貸出図書の受け取りが可能となる貸出ロッカーが設置され、利用者の利便性の向上に寄与している。

## ② 公立図書館で我が国初となる IT システムの採用等による運営効率の向上

本事業では、我が国の公共図書館ではまだ本格的な導入が実現されていなかった最新鋭の設備や機器が導入され、人員の削減・運営効率の向上がはかられている。

一つは、「IC タグ」の導入である。IC タグを図書資料に装着することによって、自動貸出機による複数冊同時貸出（カウンターでの手続き不要）が可能となった。

また、我が国の公共図書館で初となる「棚アンテナシステム」も導入された。これは、IC タグとの連動により、利用者が探している図書資料の所在をリアルタイムで把握できるシステムである。

さらに、地下の書庫には自動書庫（閉架式）が導入された。地下書庫の資料は、受付

の OPAC（蔵書検索端末）による検索が可能となり、ロボットが 3～5 分以内という速さで目的図書を探し出してくるシステムにより、従来の職員による書籍探しの省力化及びスピードアップがはかられている。

### ③ 納品・配架期間の短縮化

従来は、図書の発注から納品までに 4 週間程度の期間が必要だったが、SPC の構成員の企業ネットワーク等の活用により、部分的に発売当日の図書の納品・配架が可能となり、従来に比べ納品・配架期間が短縮化された。

### ④ 市の財政負担の軽減

入札（第 2 次審査）には 5 グループの参加があり、PFI 手法の導入によって従来方式における市の財政支出に比べ、約 9.9 億円（18.5%、現在価値換算）の VFM（コスト削減効果）が発揮された。

## 4 事業者選定後の状況

### ① 来館者数・貸出冊数の増加

来館者数（貸出冊数）の増加に向けた選定事業者のモチベーションを高めるために、貸出冊数の増加に合わせて運営に係るサービス購入料が増加する仕組み（年間 50 万冊を基準貸出冊数とし、これを超えた場合、10 万冊ごとに運営経費のサービス対価を 5% ずつ増額）を採用した。

開館以来、当初の予想をはるかに上回る来館者数 50 万人、貸出冊数 64 万冊（開館～平成 19 年 3 月末までの 9 か月間）が達成された。

### ② モニタリングの状況

月に一度定例会を開催し、月末から 5 営業日以内に民間事業者から提出される月次報告書の内容について、運營業務の責任者及び維持管理業務の責任者から口頭で説明を受けている。報告を受けた後 5 営業日以内に、市から報告書に対する回答を行っている。

#### まとめ

- 本事業では、民間ノウハウを最大限活用しつつ、一方で公共性を担保するため、運営の根幹にかかわる業務は市の分担とし、それ以外の業務の大部分を民間事業者の分担としている。また、技術革新の早い図書館情報システムの運營業務期間を 10 年間として短期化をはかる等、スキーム構築上の工夫がなされている。
- 民間事業者の創意工夫により、長期開館・長時間運営が実現されており、また、我が国の公共図書館で初となる「棚アンテナシステム」が導入される等、市民サービスの向上がはかられている。

## 民間ノウハウを活用した給食センターPFI事業

- ① ワンウェイ方式の採用等徹底した衛生管理による「安全でおいしい給食」の提供
- ② 残滓の100%リサイクル・天然ガス車による運搬・回収等環境に配慮した運営の実現
- ③ 献立作成・食材調達以外は民間ノウハウを重視

## 1 事業の概要

公共施設の管理者	浦安市	
施設概要	所在地	千葉県浦安市千鳥 15 番地 34
	敷地面積	16,000.17 m <sup>2</sup>
	延床面積	4,773.61 m <sup>2</sup>
	施設内容	給食センター（第一調理場、第二調理場）
事業期間	約 16 年（設計・建設 2 年、維持管理・運営 15 年）	
施設の所有形態	BTO 方式	
事業類型	サービス購入型	
総事業費	約 94 億円（税抜き、落札金額）	
選定事業者の業務内容	施設の設計・建設、維持管理、運営業務、市への施設の所有権移転業務	
経緯	実施方針公表	平成 16（2004）年 02 月 27 日
	特定事業選定	平成 16（2004）年 04 月 20 日
	入札公告	平成 16（2004）年 06 月 01 日
	落札者決定	平成 16（2004）年 10 月 12 日
	契約締結	平成 16（2004）年 12 月 13 日
	供用開始	平成 18（2006）年 04 月 01 日

## 2 本事業の特徴

## ① 将来の建替え及び非常時対応を見据えた施設計画

本事業では、将来的な施設の建替え及び非常時の対応を見据え、2 施設が 1 棟の建物からなる施設計画を採用した。また、開発ラッシュ等により将来的な事業用地の確保が困難なことが予想されたことから、敷地内に建替え用地を先行的に確保した。



## ② 民間のノウハウを重視した官民の役割分担

本事業では、献立作成及び食材調達に市の業務とし、それ以外の調理、運搬・回収、洗浄・残飯処理等の業務を民間事業者の業務範囲とした。その検討過程において、議会や審査委員の一部から、「民間委託することによる給食サービスの質の低下の恐れ」や「食材の調達こそ、民間事業者のネットワーク等をいかしたノウハウが最も発揮される部分である」との意見や指摘があった。これに対し、全国の給食センターで調理等の民間委託が進んでおり、質の低下の問題はないと考えられること、また政策的観点から食材の「地産地消」を推進していく必要があり、食材調達に一定の制限がかかること等から、献立作成・食材調達以外の業務を民間事業者の業務分担とした。

ただし、できる限り民間のノウハウを活用するため、献立作成支援業務、食材調達支援業務を事業者提案に基づく業務とすることとした。

## ③ 固定料金と変動料金からなる委託料の設定による児童数変動リスクへの対応

児童数の増減に伴う提供給食数の変動リスクについては、選定事業者が実施する施設の維持管理及び運営の対価（委託料）を、「固定料金（施設の保守管理等に係る費用及び提供食数に関係なく生じる人件費及び光熱水費等）」と「変動料金（提供食数に応じて変動する調理人件費、光熱水費、残さ処理費等）」とに分け、変動料金にて対応することとした。事前に人口推計から提供食数を予測して事業者募集時に公表しており、ピーク時の食数もおおむね把握している。

## ④ 事前のアンケート・個別面談の実施による従前職員の雇用確保

調理業務を民間の業務範囲としたため、事業の実施にあたり既存の給食センター第一調理場で働く職員の雇用が課題となった。これについては、平成 10（1998）年度以降、委員会での検討結果（平成 18 年度には民間運営となるため失職すること）を調理員に対して説明し、併せて平成 18 年度以降の就職先に関するアンケート及び個別面談の実施により、各々の意向把握と希望就職先との協議に努めた。その結果、調理員として継続して働きたい者は、第二調理場（中学校給食、千鳥センター第二調理場とは異なる）で雇用し、それ以外の者は、保育園・幼稚園の調理員・用務員や市の他部署へ異動することで、すべての調理員が本人の希望通りの職に就くことが実現できた。

## 3 PFI手法を採用したことの評価

### ① ワンウェイ方式の採用等徹底した衛生管理による「安全でおいしい給食」の提供

学校給食では、「安全でおいしい給食」を継続して提供することが求められているが、施設計画や運営面における民間事業者の創意工夫により、その実現に向けて徹底した衛生管理が行われている。

具体的には、①食材の搬入・調理動線と運搬・回収動線がそれぞれ一方通行となるワンウェイ方式の諸室配置計画、②検収室・下処理室・調理室等のエリア区分の明確化、③外気に触れずに配送車にコンテナを積むことができるドックシェルターの採用、④職員の役割ごとに異なる色のエプロンの着用等の取組によって、人・食材による交差汚染の発生抑制がはかられている。

## ② 残滓の 100%リサイクル、天然ガス車による運搬・回収等環境に配慮した運営の実現

運營業務の一つに残滓の処理が含まれているが、その処理にあたり、民間事業者の独自の提案により、メタン発酵技術を活用した生ごみ発電等を行うことで 100%のリサイクルがなされている。また、給食や食器等の配送・回収に使用する配送車には天然ガス自動車を活用されており、リサイクルとともに地球環境に配慮した運営が実現されている。

## ③ 財政支出の削減

最終的には 6 グループの入札参加があり、PFI 手法の導入によって従来方式における市の財政支出に比べ、約 31 億円（30.0%、現在価値換算）の VFM（コスト削減効果）が発揮された。

# 4 事業者選定後の状況

## ① 手の込んだ献立の提供

市と調理責任者等（事業者の代表）間で、月に一度の献立会議と運營業務に関する打合せ（適宜）を実施しており、官民間での意見交換を密に行っている。その結果として、より安全でおいしい給食を児童に提供するという共通目標の下、官民の協力により、以前と比べ調理に手の込んだ献立を提供できるようになった。

## ② モニタリングの状況

民間事業者から提出される月報、四半期報の内容を市が確認している。また、施設内に置かれた市の事務室に、所長と職員の計 3 名が常駐し、常時施設内の状況を監視している。さらに、月 1 回の割合で定例会を開催し、各種協議・報告等を行っており、特に何か問題が発生した場合は、定例会とは別に分科会を設け、問題解決に向けた協議を行っている。

### まとめ

- 本事業では、ワンウェイ方式の諸室配置計画や各エリア区分の明確化等といった民間事業者の創意工夫により、徹底した衛生管理が図られ、「安全でおいしい給食」の提供が実現している。
- また、残滓の 100%リサイクル、天然ガス車による配送等、環境に配慮した運営も実践されている。