

**平成 30 年度**

**総合体育館運営における P P P / P F I 手法導入に関する  
高度専門家による調査検討支援業務（富山市）**

**報告書**

**【概要版】**

**平成 31 年 3 月**



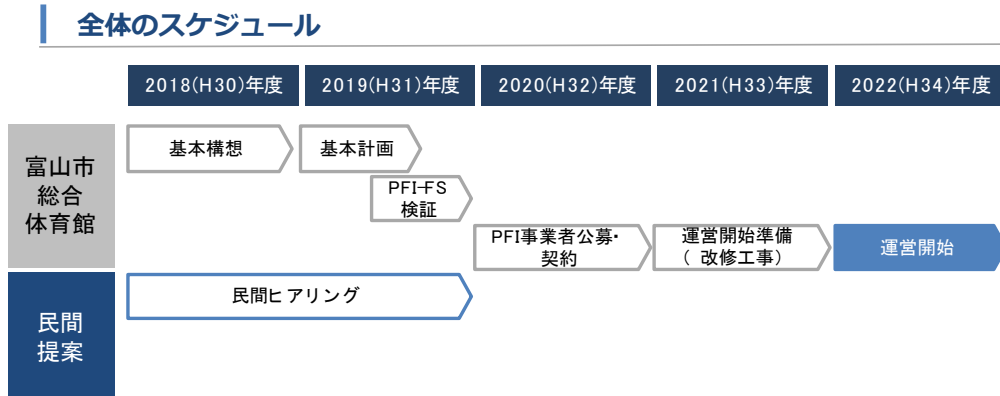
# 第1章 事業化に向けたシナリオ・手順フローの作成支援

## 1. シナリオ・フロー図作成に際しての必要情報の収集と提供

### (1) スケジュールの検討

本事業の事業化に至るまでのシナリオ・手順フロー図を作成するため、まずは市の考える年度単位での大枠のスケジュールを把握した。

図表 全体のスケジュール



上記の全体スケジュールでは、事業化に際してどのような主体が関与するのか、また、各主体のタスクがどのようなものかの把握が不十分であるため、本事業に関与する主体と、それぞれのタスクを以下のとおり整理した。

図表 タスクの整理

		政府	民間事業者	コンサル	自治体
現指定管理期間	2018年度(H30)	高度専門家派遣		事業範囲の検討支援 水面下ヒアリング支援 公開型ヒアリング支援	スケジュールの作成 事業範囲の検討 事業手法の検討 水面下ヒアリング 公開型ヒアリング
	2019年度(H31)			必要に応じて支援	公募アドバイザーの確保 実施方針の作成 募集要項の作成 要求水準書の作成
	2020年度(H32)		公募対応		公募実施
新事業者運営	2021年度(H33)		運営準備		指定管理者切り替え
			運営開始		

ここからさらに、事業化の確度を高めるため、上記のスケジュール及びタスクをマイルストーンとしながら、事業化にいたるまでの手順を詳細化した。本事業のように、施設の

改修及び長期運営を民間事業者に担わせるにあたっては、市内においては当該施設に係る現課部署や財政部署等が、また市外においても、市議会や、民間事業者、現行の指定管理者、市民及び施設利用団体等、多数のステークホルダーが関与することとなる。

こうした状況において着実に事業化を進めるにあたっては、適切なタイミングで各者間の情報共有や利害調整を行う必要がある。また併せて、PFI法にて求められる実施方針の公表や、特定事業の選定といった法的な諸手続きや、富山市が独自に設置する事業手法検討委員会の開催等も必要となってくる。

こうしたことを踏まえ、さらに主体を詳細化した上で、事業化にいたるまでのタスク間の関係性を下記のとおり整理した。なお、整理にあたっては、実施方針条例の制定等が必要となり、最もスケジュールが過密になると見込まれる公共施設等運営権制度を活用した事業化を前提として検討した。

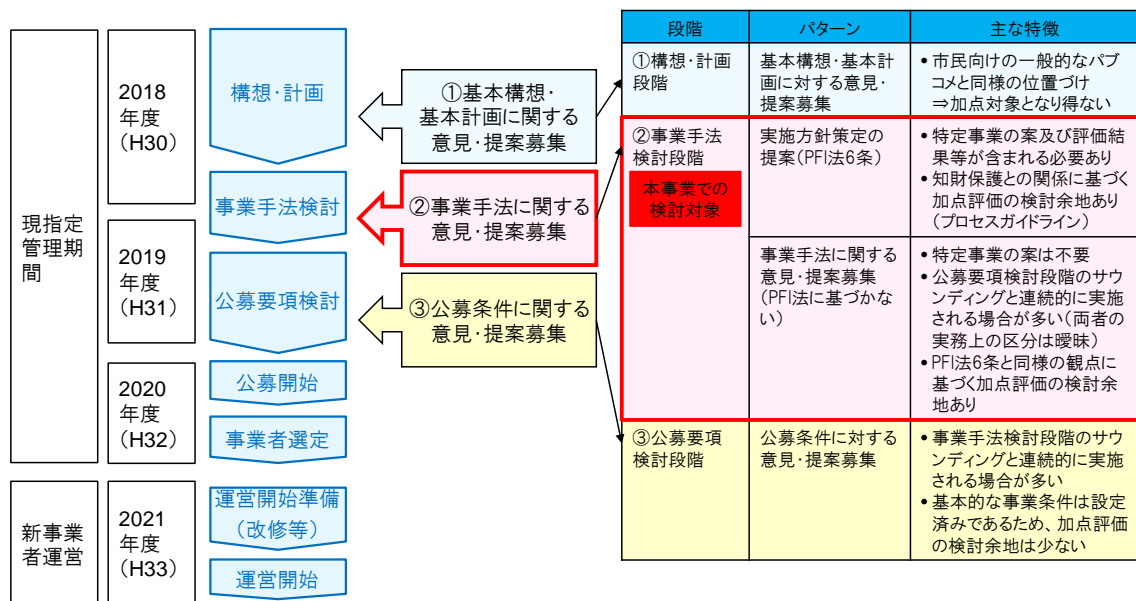
最終的に、本事業の事業化に向けたシナリオ・フロー図は次頁のとおりである。

この作成にあたって、上記の検討とあわせ、下記の必要情報・資料の提供をおこなった。その詳細は資料編参照のこと。

- (1) 自治体における官民対話手法
- (2) 民間事業者公募の成功事例
- (3) 富山市総合体育館の民間事業化に向けたシナリオ案（TO DO の見える化）

採用すべき事業手法により違いはあるものの、おおむね下記のようなシナリオが想定される。

図表 富山市総合体育館の民間事業化に向けたシナリオ



## 2. 提案者のインセンティブ付与／評価方法に関する必要情報の収集と提供

官民連携プロジェクトの推進にあたっては、事前の民間事業者からの事業提案の収集が重要となる。それらを参考として詳細な募集条件を作成することとなる。

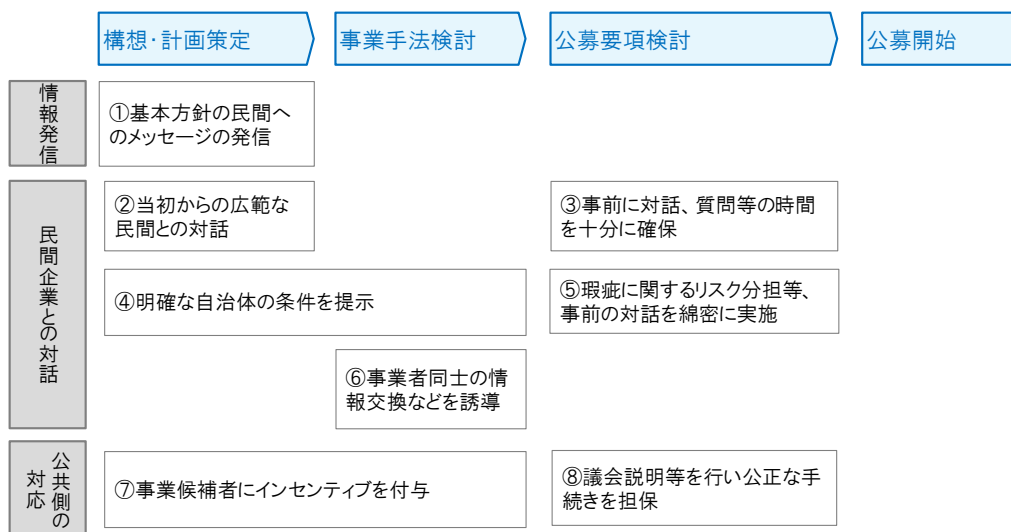
ただし、近年官民連携プロジェクトが自治体において増加してきたことに伴い、いくつかの懸念事項が散見される。

- (1) 民間事業者に対し多くの案件照会があることから、その対応に苦慮する民間事業者が増えている
- (2) 多忙の中で案件対応（事前の提案）などを実施協力したにも関わらず、提案内容が募集要項に取り込まれてしまい、自社の提案の優位性を失ってしまう
- (3) 案件数が多く、採択可能性の低い案件にまで事前協力するのではなく、高い可能性を有する案件をあえて選別する事業者が増えている
- (4) 民間提案に関しては民間独自のノウハウに拠るところが大きいのが、ノウハウ提供に対する見返りが不明と訝る事業者が増えている

上記のような懸念事項を払しょくするためには、提案評価の「公平性」や「競争性」を担保したうえで、「事前の協力度合いに応じたインセンティブの付与」を発注者である自治体側で講じることが必要となる。

これまでの事業事例等より、各事業化段階で事業者からより良い提案を引き出すための施策の考え方は次図のとおり。

図表 事業者からより良い提案を引き出すための施策の考え方



## (1) インセンティブ付与の基準

インセンティブ付与の基準については、「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」によれば、「民間事業者からの提案が実施方針の策定にどの程度寄与しているか」が一つの判断基準になるとされている。

### (抜粋) PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン

#### 1 - 2 民間事業者からの提案 (5)

当該情報（注記：事業者の知的財産を含む PFI 法第六条に基づく民間提案の一部）を公表しないと実施方針が策定できない場合は、当該情報を含む提案を行った民間事業者の了承を得た上で公表を行う。この場合においては、併せて、事業者選定の際に当該者に対して一定の評価を行うことを検討する。

(中略)

#### 4 - 1 民間事業者の募集、評価、選定 (13)

民間提案が実施方針の策定に寄与した程度について提案内容の先進性等を勘案し、公平性・透明性・競争性の確保に留意しつつ、当該提案に対し加点評価を行うなど、適切に評価する。原則として、知的財産に該当するものが評価対象となるが、知的財産に該当しないものについても、個別の事業の内容等に応じ、事業者選定の公平性・透明性・競争性の確保に留意した上で、評価対象を幅広く判断することも可能である。

実施方針の大項目は、PFI 法に定められる項目で記載することが基本となる。各項目について、「民間事業者からの提案により、その内容が変わりうるか。」を検討し、インセンティブ付与の対象となる可能性について整理した結果を以下に示す。

図表 インセンティブ付与の対象

大項目	記載概要	インセンティブ付与の対象となる可能性
特定事業の選定に関する事項	事業の概要となる、施設内容や事業範囲、事業方式、事業スケジュールに加えて、特定事業の選定に関する事項等を記載する。	◎：施設内容や事業範囲については、事業者から提案のあった更新範囲の考え方を採用する可能性がある。それにより、事業の定性評価、定量効果が変わる可能性もある。
民間事業者の募集及び選定に関する事項	事業者の選定方法を記載する。	×
民間事業者の責任の明確化等事業の適正かつ確実な実施の確保に関する事項	リスク・費用分担の考え方や、事業者により提供されるべきサービス水準等を記載する。	○：更新範囲の考え方により、費用分担の考え方が変わる可能性がある。運営内容についても、事業者の提案により変更の可能性がある。
公共施設等の立地並びに規模及び配置に関する事項	施設の立地条件や施設整備の要件等を記載する。	○：更新範囲の考え方により、施設整備の要件が変わる可能性がある。

事業契約の解釈について疑義が生じた場合における措置に関する事項	疑義が生じた場合の協議等や裁判管轄の指定について記載する。	×
事業の継続が困難となった場合における措置に関する事項	事業の継続が困難になった場合の措置を記載する。	×
法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項	各制度上の措置や支援に関する事項を記載する。	×
その他特定事業の実施に関し必要な事項	議会の議決や入札に伴う費用負担等について記載する。	×

上記の整理結果より、公募型サウンディングの実施後に検討の深堀が必要となる、「更新事業の範囲」や「運営内容に係る提案」がインセンティブ付与の対象になると考えられる。

## (2) 付与すべきインセンティブの程度

次に、事業者の提案に対して、どの程度インセンティブを付与することが適当であるかを調査するため、他事例を確認した。

図表 インセンティブの付与事例

自治体名	睦沢町	さいたま市	滋賀県
事業名	(PFI 事業) むつざわスマートウェル ネスタウン拠点形成事業	(PPP 事業) 提案型公共サービス公民 連携制度 (複数事業)	(公募による土地売却) 県庁周辺県有地活用促進 事業
インセンティブ	評価点 800 点のうち、 提案採用者に 60 点を配 点 (800 点満点 : 7.5%)	評価点 100 点にさらに 提案採用者に 5 点を加 点 (100+5 点満点 : 4.7%)	評価点 120 点のうち、 提案採用者に 10 点を配 点 (120 点満点 : 8.3%)

上記のように、採点基準全体に占めるインセンティブの割合は概ね 10%以下である。本事業においては、事業の大枠についてはあらかじめ設定したうえで、サウンディングを実施し、「更新範囲の考え方」及び「運営内容の考え方」といった限定的な範囲についての提案が主なインセンティブの付与の対象になると考えられるので、概ね 5~7%程度のインセンティブ付与が適当と想定される。

「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」によれば、インセンティブの付与を意味すると読み取れる「一定の評価を行うこと」の対象とされているのは、事業者の「知的財産」である。同じく「PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン」では「知的財産」は以下のとおり定義されている。

**(抜粋) PFI 事業実施プロセスに関するガイドライン**

「知的財産」とは、高度な技術・ノウハウ、先進性・独創性の高いアイデア又は営業秘密を含む等事業活動にとって有用な情報であって、公表することにより提案を行った民間事業者の権利、競争上の地位その他正当な利益を害するおそれがある情報をいう。

この定義をふまえ、インセンティブ付与の評価基準を以下のとおり作成した。

**図表 インセンティブ付与の評価基準**

評価対象	評価基準	インセンティブ	提案(例)
更新範囲の考え方	本市では考え得なかった、総合体育館について、「住民の健康行動と地域経済の好循環モデル」の取組を加速させることに加えて、「経営資源」へと転換させることに資する先進的な提案が、具体的に示されているか。	提案内容に応じて、落札者決定基準(あるいは審査基準)の評価点全体の内、それぞれ3%を上限として加算する。	<ul style="list-style-type: none"><li>リボンビジョンは、一定の広告収入が見込まれ、事業者の独立採算による整備が可能であり、業務範囲に含まれる場合には運営権対価の増額が見込まれる。</li><li>通信設備は、体育館が災害時の拠点となることを踏まえると必要不可欠であり、また、施設の付加価値も向上させるため、独立採算ではできないものの整備すべきである。</li></ul>
運営内容の考え方			<ul style="list-style-type: none"><li>市民利用が年間80日と想定されているが、「世界ゆるスポーツ協会」との連携により、稼働率の向上が可能であるため、年間70日程度としてもらえないか。</li></ul>

本業務では、富山市による今後の民間提案へのインセンティブ、評価を検討するために、上記の検討とあわせ、次の情報・資料提供を行った。

その詳細は資料編参照のこと。

- (1) 民間提案におけるインセンティブ付与と公共調達関連法令の関係について
- (2) 近年の官民連携プロジェクトのインセンティブの付与に関する調査
- (3) 民間提案の審査に関する論点整理

### 3. 提案者のノウハウ保護方法等に関する必要情報の収集と提供

2. インセンティブ付与においても指摘しているところであるが、民間による事業提案は独自のノウハウを含むことが多い。従ってこれが募集条件などになって公開情報となってしまうと、民間事業者にとっては大きな痛手となってしまう。

提案者のノウハウ保護とインセンティブ付与の議論は実は表裏一体の関係性を有してい



る。

富山市において今後の提案者ノウハウの保護に資するため、次項目の必要情報・資料の提供を行った。

その詳細は資料編参照のこと。

#### (1) P F I 推進委員会・部会の当該事項に関する議事録からの要点

<ul style="list-style-type: none"><li>●民間事業者の参入意欲の向上やPFI推進のためには、民間のノウハウの積極的な活用を図っていく必要があり民間提案制度を活用する必要がある</li><li>●更に民間の創意工夫、ノウハウというものを生かすために、事業者選定方法をもっと柔軟に多様に整備していく必要がある</li><li>●それに対応するために、民間提案がなされたときにインセンティブを付与するというをガイドラインの基本的方向性に盛り込みたい</li><li>●その裏表で、安心して提案してもらうためには知的財産の保護を図っていかなければいけない</li><li>●民間提案を安心して行うためにも、ノウハウ等の知的財産については保護する必要があるということで、公表しないことを原則とする</li><li>●他方で知的財産に当たるようなものを公表しないと実施方針が策定できないということも十分考えられ、民間事業者の了承を得た上で実施方針の策定、公表を行う必要がある</li><li>●公表した場合、事業者選定の際に一定の評価を行うことを検討する旨をガイドラインに書きたい</li><li>●寄与した程度を勘案し、加點評価などで適切に評価する</li><li>●評価されるものはノウハウ等々の知的財産に該当するものが評価対象になるのではない</li><li>●融資契約／ファイナンスに関するノウハウも含まれる</li></ul>
--

## 4. 今後の募集事務に関する必要情報の収集と提供

コンセッション事業を前提とした場合、その募集要項の大項目や記載概要は以下のとおりである。このうち、特に太字とした部分が、現時点での主な論点に関わる事項と考えられる。

図表 募集要項検討上の論点

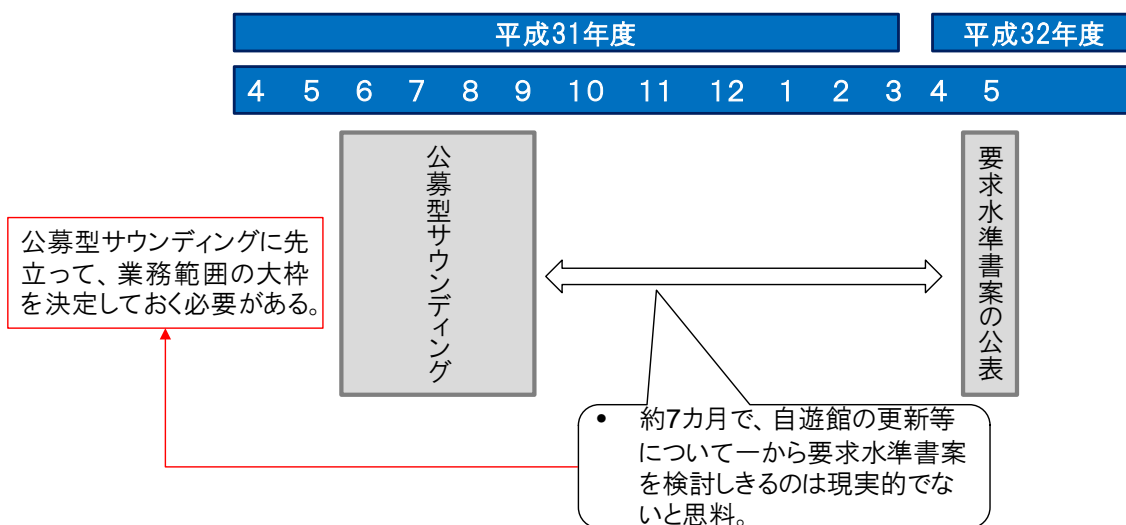
項目	記載概要
募集要項の位置付け	募集要項や同時に公開される <b>要求水準書</b> 等の位置付けを記載する。
事業概要	事業の目的や <b>事業方式</b> 、事業期間、対象施設の概要、 <b>業務範囲</b> 、運営権対価の条件等を記載する。
応募に関する条件	参加資格要件等を記載する。
募集に関する手続き	募集スケジュールや、官民対話の方法、 <b>審査方法</b> 等を記載する。
契約手続き	優先交渉権者決定後の契約手続きを記載する。
その他	法制上及び税制上の措置並びに財政上及び金融上の支援に関する事項、その他諸注意等を記載する。

#### (1) 業務範囲に係る論点

現状の想定スケジュールでは、平成 31 年度の 9 月頃まで公募型サウンディングを実施

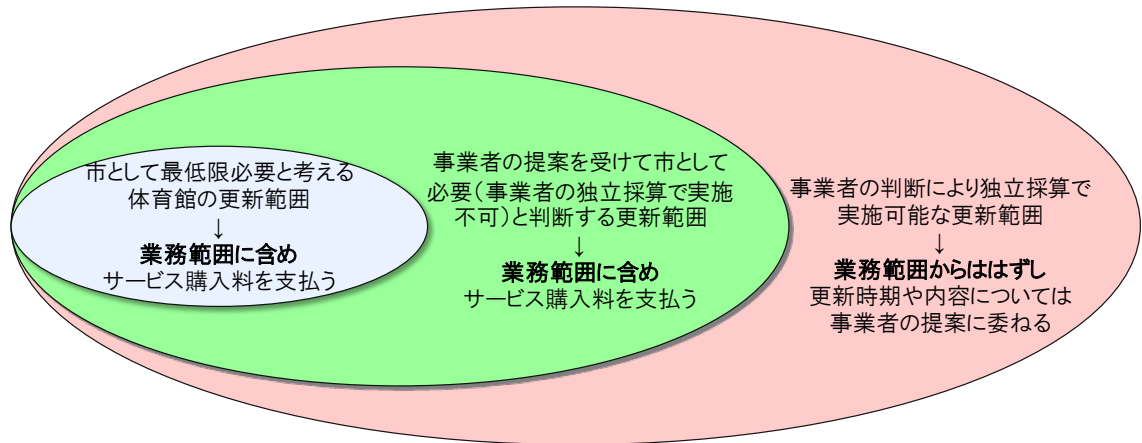
し、平成 32 年度の 5 月頃に要求水準書（案）の公表を目指している。一方で、体育館の更新+維持管理・運営以外の部分をサウンディングの結果を踏まえて業務範囲に含めるとした場合には要求水準書等の検討時間が不足するものと想定される。体育館の運営開始時期等に制約が無い場合には公募型サウンディングにより業務範囲を決めることも可能だが、そうでない場合には公募型サウンディングの実施に先立って業務範囲を確定しておく必要がある。

図表 公募型サウンディングの時期設定



また、同じく業務範囲に係る論点として、体育館の更新範囲にかかる論点がある。体育館の更新については、RO方式等により、一定市が更新内容について規定した上で更新を実施させ、当該更新に対してサービス対価を支払う方式に加えて、運営権が持つ権利の範囲内において、民間事業者の責任及び費用負担により更新投資がされることも考えられる。従って、①市として最低限必要と考える体育館の更新範囲、②事業者の提案を受けて市として必要と判断する更新範囲、③民間事業者の判断により実施される更新範囲、をそれぞれ設定する必要がある。

図表 体育館の更新範囲にかかる論点



(2) 事業方式に係る論点

コンセッション等を想定している状況において、公募型サウンディングにより普通財産化による貸付等が提案された場合には、条例廃止に係る庁内・議会合意や、市民説明等は日程的に厳しいものと想定されるため、事業方式の大枠はあらかじめ決定しておくことが望ましい。また、自遊館の更新・維持管理・運営が業務範囲に含まれる場合には、体育館同様にどの事業方式を選択すべきかという論点が生じる。加えて、エリア・マネジメント等までが業務範囲に含まれる場合、体育館の運営内容に含み実施を義務付けるのか、独立採算での実施を義務づけるのか、独立採算で任意とするのか、いくつかオプションが考えられる。

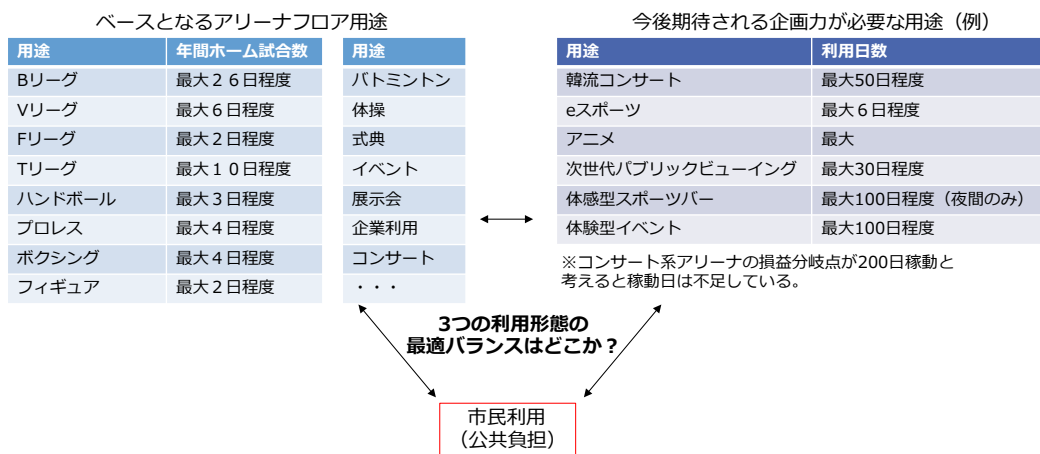
図表 事業範囲と事業方式

事業範囲	狭 ←		→ 広
想定 民間事業	体育館のリノベーション+運営・管理	体育館・自遊館のリノベーション+運営・管理	左に加え、その他公共施設のリノベーション、エリア・マネジメント
事業方式	【体育館】 • RO (指定管理者制度) • DB+コンセッション • 普通財産化+貸付 等	【体育館】 + 【自遊館】 • RO (指定管理者制度) • DB+コンセッション • 普通財産化+貸付 等	【体育館・自遊館】 + 【エリアマネ】 • 実施義務付け+サービス対価 • 実施義務付け+独立採算 • 実施任意+独立採算

(3) 要求水準書 (運営内容) に係る論点

「住民の健康行動と地域経済の好循環モデル」の取り組みを継続して進めていくことに加えて、興行を増やすことによる多様な利用シーンの実現や、収益モデルの確立による「経営資源」への転換を目指す場合には、サウンディング等を通じて、下記の示す3つの体育館の利用形態の最適な割合を検討していく必要がある。

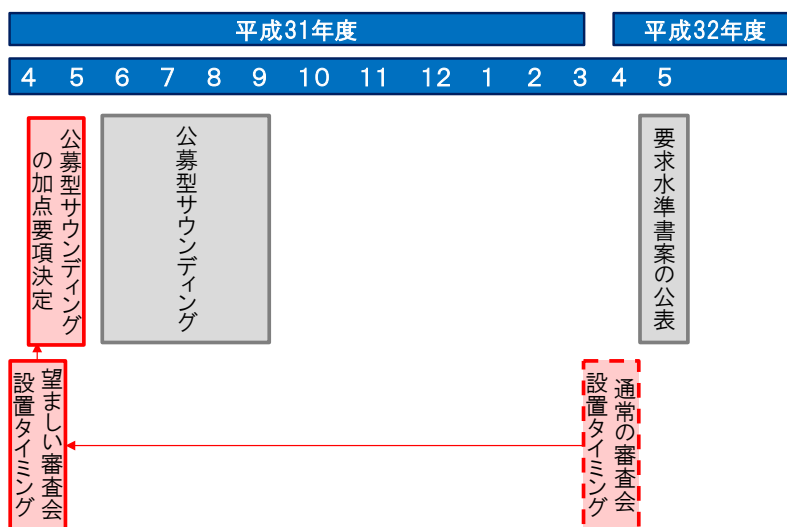
図表 体育館の利用形態の検討



(4) 審査基準に係る論点

民間の提案に対して加点を行うと事前にアナウンスすることは、落札者決定基準（公募型プロポーザルにおいては審査基準）を作成する行為の初期段階に他ならないと考えられる。従って、インセンティブの付与を事前アナウンスするためには落札者決定基準作成のための委員会を早期に立ち上げる必要があると考えられる。

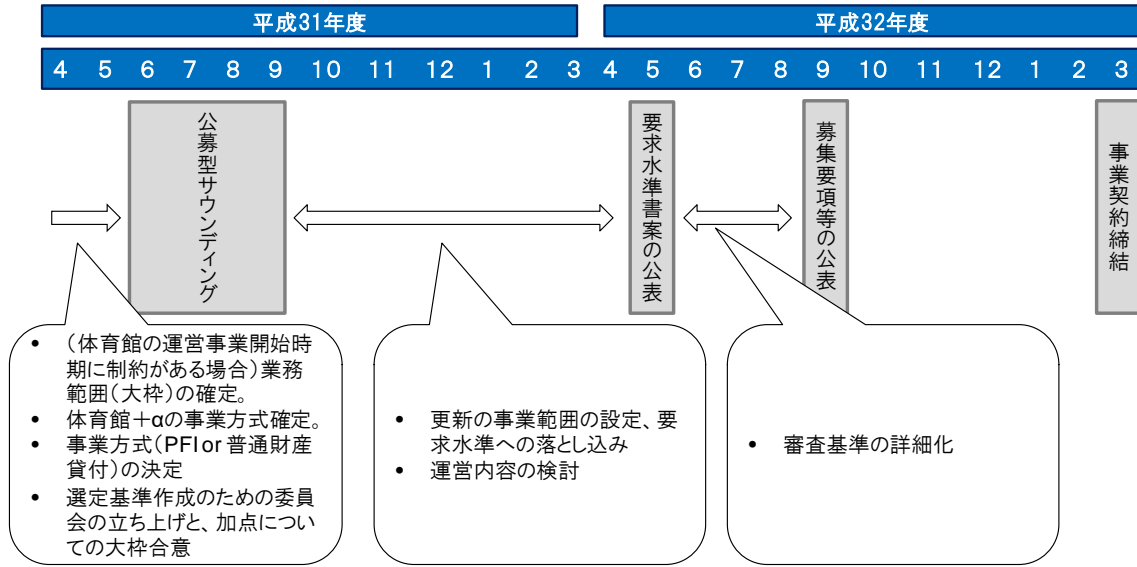
図表 審査委員会の設定



(5) 論点の整理

(1) から (4) で述べた論点を時系列で整理すると以下のとおりとなる。今後、募集要項の作成段階に応じて、適宜各論点について検討を進めていく必要がある。

## 図表 論点整理



## 第2章 次段階への進捗に向けた情報提供

### 1. 想定される事業手法の検討

本事業は、既存総合体育館の改修及び収益性の高い運営ノウハウの導入を目的としているため、運営事業者に対するインセンティブや裁量を付与するスキームが求められる。体育館運営のビジネスモデルの要諦は、「集客力のある民間興行をどれくらい呼ぶことができるか」であるといっても過言ではない。そのため、民間興行による占用を柔軟に認めていくことが必要となる。

一方、「公の施設」としての位置づけは、市民利用などの確保が前提となっているため、どこまで民間運営事業者に対する自由度、裁量を付与することができるかが、本事業スキームの可否に影響する。

上記の観点から本業務では、次の2つの手法に加え、PFI（RO）、DBも想定する。

図表 可能性ある2つの事業手法の比較

	①公共施設等運営権制度	②普通財産化による貸付
概要	既存公共施設に、運営権を設定し運営権者（SPC等）を公募・選定。公の施設である場合には、その利用料金設定などは条例に規定される範囲で自由度が与えられる。運営権対価は一括、もしくは割賦での支払いも可。	行政財産の条例を廃止し、普通財産化した上で民間事業者へ貸付。一定の市民利用条件等を付加した上で、民間が事由に運営することが可能となる。
スキーム		
課題	利用料金による独立採算が困難な場合は、混合型（サービス対価と利用料金による事業運営）も運営権の範囲を限定した上で、一括の運営権対価の支払を受けるか、指定管理者制度による利用料金制の中で、「プロフィットシェア（収入上振時の還付ルール）」を付与するか	条例廃止の意義、目的等に関する議会、市民説明責任。市民利用枠の確保等（基本協定等の締結）。民間側の事業継続性の担保
性収益	料金設定、利用条件などは条例の制約を受けるため、必ずしも民間の運営ノウハウを最大限導入できるものではない	原則として、通常の民間施設と同等の運営が可能であるため、民間の創意工夫が期待できる

#### （1）事業手法検討の論点について

コンセッション方式を前提とした場合、本事業固有の論点として想定される事項は以下にとおり。

図表 事業手法検討の論点

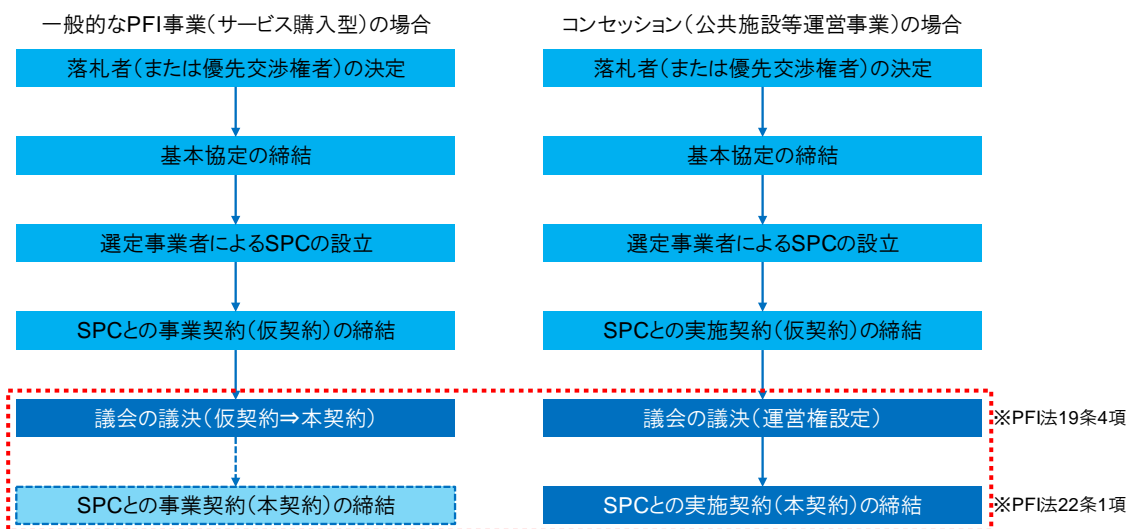
論点	概要、想定される課題
部分的な運営権の付与	<ul style="list-style-type: none"> <li>本施設の全てに運営権を付与し、収益を確保することは困難である可能性があるため、部分的な運営権付与の方策の検討も重要。施設内の一部（収益性の高い床等）の運営権を付与する場合と、特定の時間の運営権もしくは利用権を認める（タイムシェアリング）ことで、民間興行や収益事業を実施しやすくすることなどが想定される。</li> </ul>

<p>既存の公の施設に運営権を設定する場合の法的課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 公の施設に運営権を設定し、運営事業の実施とあわせて施設利用者に対する行政処分も運営権者に行わせる場合は、基本的には指定管理者制度との併用が必要となる。</li> <li>➤ このため、実施方針に関する条例の制定に関しては、地方自治法に基づく設置管理条例や指定管理者条例との整合を図りながら、選定の続き、運営等の基準、業務の範囲、利用料金に関する事項を規定する必要がある。</li> <li>➤ これらはコンセッションのスキームを検討するうえで基本的な事項であるため、留意が必要。</li> </ul>
<p>1年間のうち一定期間のみ運営権を設定することの法的整理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 年間施設稼働日のうち一定日数のみを切り出して運営権の対象とする場合について、PFI法上の実現性や想定される課題を整理する必要がある。</li> <li>➤ 現行の運営権制度はあらかじめ定めた事業期間を通じて、公共施設を使用し収益する権利を民間事業者を設定するものであり、一定日数のみを切り出すことは想定されていないと考えられる。</li> <li>➤ 運営事業の実務上の観点からも、営業日によって施設利用の行政処分を行う主体が異なる（興行実施日は運営権者が行い、その他の日は市が行う）ことが現実的かどうか、地方自治法上の解釈について整理が必要。一定日数のみを切り出すことが困難な場合は、代替方策として、市と事業者の役割分担を整理する方向性を検討すべき。年間施設稼働日を全て包括的に運営権の設定対象に含めつつ、事業者が興行実施による収益の最大化に専念できるような条件設定（例：興行実施日以外は市が固定費ベースの指定管理料を支払う）を想定。</li> </ul>
<p>事業規模の小さな案件へ活用しやすい運営権制度の制度検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業規模が小さい案件では、金融投資家が積極的に参加してくる可能性は低いという前提のもと、イベント誘致・開催やスポーツ施設運営を得意とする事業者にとって魅力的な事業条件をいかに作るか、という観点が重要。</li> <li>➤ 本業務は既存施設が検討対象であり、新規整備のように多額の資金調達を要する事業ではないため、運営権対価として一時金を徴収する必要性は相対的に低いと考えられる。一方で、改正後の運営権ガイドラインにおいて、運営権対価の支払条件に一時金を可能な限り組み込むことが要請されているため、この点も踏まえ、コンセッションの導入に際して必要となる経費（DD費用、アドバイザー費用など）を回収できる程度の一時金割合を、最低限の目安として考えることが現実的。</li> <li>➤ また、隣接している自遊館、市内体育館との包括化も検討すべき。</li> </ul>

## (2) コンセッション契約の基本的な流れ

コンセッション方式もPFI事業の一形態である以上、事業者募集・選定～契約締結に関する流れの大半は、一般的なPFI事業と共通である。ただし、運営権の設定と実施契約の締結に関しては、PFI法に基づくコンセッション特有の手続きとなる。

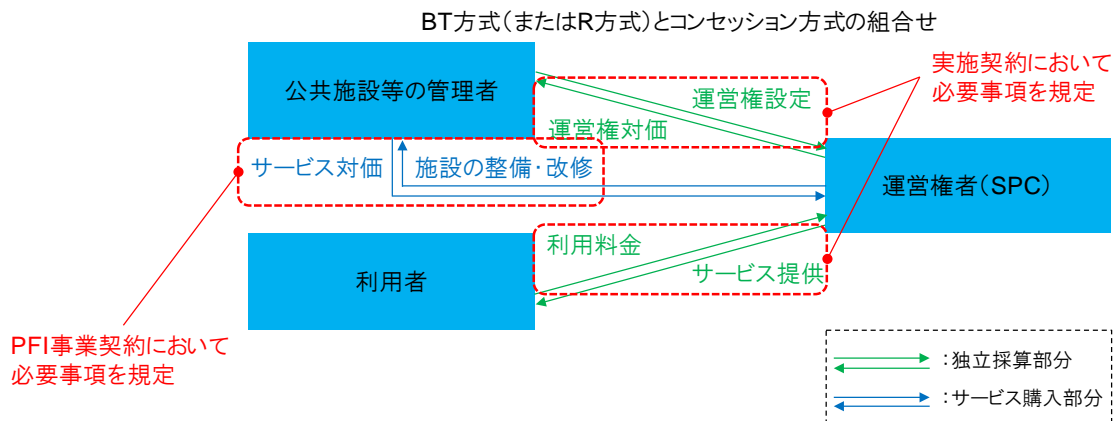
図表 一般的なPFIとコンセッションの手続きの違い



(3) 詳細事業スキーム (混合型コンセッションの場合)

- 独立採算型のコンセッション(空港・道路等)の場合、実施契約において必要事項を定めることが基本。
- 一方で、サービス購入型の要素を含む混合型のコンセッションの場合、その事業スキームに応じた特殊な契約構成となる。
- 例えば、新たな施設整備や既存施設の改修を公共負担でSPCに行わせ、完成した施設の運営権をSPCに設定する場合、前者はPFI事業契約(BT方式またはR方式)、後者は実施契約、という組合せになる。
- この場合の契約形式としては、両契約をまとめて一本化する方法と、各々を別個の契約とする方法があり、法制度上はいずれも可能とされている(内閣府コンセッションガイドライン)。

図表 BT+コンセッション方式のスキーム





- PFI 事業契約（サービス購入型）の要素と、実施契約（独立採算型）の要素が、同一事業に混在する場合、全体としての契約金額をどのように捉え、事業者選定手続きにおいて定量評価方法をどのように行うか？という問題を整理する必要がある。

- PFI 事業契約（サービス購入型）

サービス対価の支払いは公共から民間へ（支出原因契約）

- 実施契約（独立採算型）

運営権対価の支払いは民間から公共へ（収入原因契約）

- コンセッション方式の主な先行事例における取り扱いは、それぞれ以下のとおりである。サービス対価部分と運営権対価部分の重要度（金額面、スキーム面等）は事例によって様々であり、取り扱いは一様でない。対象事業の特性に応じて、個別に整理する必要がある。

図表 コンセッション事業例

事業名	契約金額の考え方	定量評価方法
愛知県有料道路運営等事業	運営権対価の金額 及び 改築業務費用の上限額	運営権対価の金額を定量的に評価 (改築業務費用は定量評価の対象外)
浜松市公共下水道終末処理場(西遠 処理区)運営事業	改築業務費用 (運営権対価は提案書にて別途規定)	運営権対価の金額を定量的に評価 (改築業務費用は定量評価の対象外)
旧奈良監獄の保存及び活用に係る公 共施設等運営事業	運営権対価の金額 (改修工事費用は運営権者の負担)	定量評価なし
有明アリーナ管理運営事業	運営権対価の金額 (追加投資は運営権者の負担)	運営権対価の金額を定量的に評価

#### (4) 実施契約に付随する主な関連契約

コンセッション対象事業を円滑に実施することを目的として、実施契約に付随して、別個の契約を締結する場合がある。

関連契約の締結の要否は事業ごとに異なるため、導入可能性調査・アドバイザー業務を通じて実態調査を行い、その結果に基づいて公募条件に定めることが一般的。(例：実施契約書(案)に別紙として添付)

図表 実施契約に付随する主な関連契約

主な関連契約	当事者	位置づけ
動産譲渡契約	公共施設等の管理者 - 運営権者	運営権設定対象に含まれない動産が存在する場合に SPC へ権利を譲渡
株式譲渡契約	関連事業会社の株主 - 運営権者	空港のように施設運営会社が別個に存在する場合に SPC へ事業を譲渡
土地・建物に係る賃貸借契約	公共施設等の管理者 - 運営権者	運営権と別に土地・建物の使用権原を確保する必要がある場合に締結
出向契約	公共施設等の管理者 - 運営権者	既存の運営担当職員を期限付きで SPC へ出向させる場合に締結

運營業務の実施に係る既往契約	各契約の締結当事者 - 運営権者	関係機関との協定・覚書など、運營業務の実施に必要な契約を SPC へ承継
任意事業の実施に係る協定	公共施設等の管理者 - 任意事業の担当企業 (コンソーシアム構成員)	SPC の業務範囲の外側で地域活性化などの事業実施を求める場合に締結

## (5) コンセッションにおける実施契約の構成例

有明アリーナ管理運營業務の公共施設等運営権実施契約書（案）は、以下の構成となっている。

総則・運營業務・維持管理業務・契約期間・契約解除・法令変更・不可抗力といった一般的な規定のほか、運営権の設定・処分に関する規定が設けられている。

- 第 1 章 総則
- 第 2 章 業務実施体制等
- 第 3 章 統括管理業務の実施
- 第 4 章 開業準備業務の実施
- 第 5 章 公共施設等運営権の設定等
- 第 6 章 運営権対象施設
- 第 7 章 運營業務
- 第 8 章 維持管理業務
- 第 9 章 その他の事業実施条件
- 第 10 章 公共施設等運営権等の処分
- 第 11 章 契約期間及び期間満了に伴う措置
- 第 12 章 契約の解除又は終了に伴う措置
- 第 13 章 法令変更
- 第 14 章 不可抗力
- 第 15 章 雑則

## 2. 独自のマーケットサウンディング

事業スキーム等の検討に際し、意見聴取が妥当と思われる民間事業者にマーケットサウンディングを実施した。

その結果の概要は次の通り。

**図表 マーケットサウンディング結果概要**

設問項目	設問詳細	回答のまとめ
回答状況		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10社から回答、うち、8社が条件次第での参加意向。</li> </ul>

参加意欲		<ul style="list-style-type: none"> <li>改修案件のため、一部ゼネコンが引き気味だった以外は、検討が必要だが関心ありの回答となっている。</li> <li>ただし、自遊館や周辺エリマネなどのセットでの関心を持つ事業が多く、何等かの連携策を検討する必要がある。</li> </ul>
関与したい事業分野		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者のタイプで関与したい分野が割合きれいに分かれた。</li> <li>➤ リノベ担当：設計、施工、イベント：運営、デベロッパー：幹事+運営以外の業務</li> </ul> <p>→地域貢献を狙って地元事業者との提案事業体組成が想定されるが、競争の公平性を持つために、地元事業者の獲り合いにならないような設計にする必要がある。</p>
総合 体育館の 収入 アップに 向けて	体育館の稼働率向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>土日は興行、平日は市民中心と切り分け、</li> <li>平日昼間は地元チームとの連携や、利用層として想定される高齢者など向けに生涯スポーツなどの有償プログラムの提供が求められる。</li> <li>稼働率向上のため、分割利用を可能にすべき。</li> </ul>
	一定程度の市民利用確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>平日は市民中心としつつ、全体の稼働率調整の中で調整すべき。</li> <li>地域で盛んなバドミントンの取り込みなどの検討が必要</li> </ul>
	民間事業として想定される事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業は、自遊館や公園と連携したイベント、スポーツ教室、健康セミナー、音楽興行などが挙げられた。</li> </ul>
維持管理費削減に向けて		<ul style="list-style-type: none"> <li>自遊館などと連携する場合には共同運営による人件費の削減が期待される。</li> </ul>
事業範囲 拡大した際 の事業への 参画意欲	全体	ほぼ全ての事業者が自遊館との連携やエリマネを望んでおり、何等かの連携策の検討が必要ではないか。
	自遊館までの場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>自遊館までのパターンでは、スポーツ以外に芸術振興等のイベント運営を自主事業予算をつけて実施などが検討材料。</li> </ul>
	富山駅北エリアの活性化 (環水公園、富山駅、LRTとの連携)	<ul style="list-style-type: none"> <li>広域的なパターンでは、自治体財源、観光資源や輸送手段と連携したエリア・マネジメント、イベント協賛や企画切符販売などが意見。</li> </ul>
事業手法について		<ul style="list-style-type: none"> <li>PFI (RO) への関心が最も高く、ついで DBO、指定管理のみ、普通財産化、コンセッションの順に多い。</li> <li>コンセッションについては、現時点では自由度を期待しつつも運営権対価に見合うかを懸念する声が多い。</li> </ul> <p>→PFI-RO+指定管理 or コンセッション →コンセッションの場合は、収益性の高い領域についてのみ運営権対価を設定すべきでは</p>
公開サウンディングの際のインセンティブの在り方		<ul style="list-style-type: none"> <li>十分な加点点評価・・・全体の上限 10%などの十分な取り組み意義を与える必要がある。</li> <li>十分な提案期間・・・提案内容の検討、資料準備を鑑み、少なくとも 2～3 か月以上は必要と思われる。</li> </ul>
その他、市側への期待事項や、事業参画を検討するうえでの重要な条件等		<ul style="list-style-type: none"> <li>民間との複数の対話機会を設ける必要。</li> <li>審査の配点については、提案内容の評価が選定に意義を持てるよう、一般的な配点よりも定性評価への配点見直しを行ってはよいのでは</li> <li>施設単体での収入だけでなく地域経済への影響という点も、経営指標に盛り込むとよいのでは。</li> </ul>
継続的な意見交換の可否		<ul style="list-style-type: none"> <li>引き続きの対話継続</li> </ul>

### 3. 各手法における法制度等の制約条件・収益性等メリット・デメリットの検討

事業範囲にも影響を受けるが、現時点で可能性のある手法は下表のとおりであるが、コンセッションもしくは普通財産化による貸付が有力である。

図表 富山市総合体育館運営における PPP/PFI 手法

手法	概要	メリット	デメリット
公共施設等運営権制度（コンセッション）	施設の所有権を市（公共）が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する制度。公共施設等について、民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることにより、利用者ニーズを反映した質の高いサービス提供が期待される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10年以上の長期契約が前提であり、民間事業者の自由度確保による民間ノウハウが発揮できる可能性が高い。</li> <li>・事業主体から対価を徴収することにより、施設収入の早期回収が実現できる可能性がある。</li> <li>・利用料金の設定は、地方公共団体への届出でよい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文教施設において、地方公共団体が実施した事例はまだないため、リスクが明確でない。</li> <li>・一般的に募集要項作成や事業者選定に時間がかかるため、導入にあたっては、事前準備に手間がかかる。</li> </ul>
PFI-RO 手法	改修工事とその後の管理運営を PFI で実施する方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI 契約であり長期契約が可能となることから民間ノウハウの発揮できる可能性が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改修工事は公共による発意であり、民間運営事業者が独自の収益事業を実施するための改修工事とはならない可能性が大きく、収益性の向上に寄与するのに疑問が残る。</li> <li>・改修工事に伴うリスクは、元施工会社が最小となり、事業者選定において公平性・協創性の担保が困難となる可能性がある</li> </ul>
普通財産化による貸付	行政財産の条例を廃止し、普通財産化した上で民間事業者に貸付。一定の市民利用条件等を付加した上で、民間が自由に運営することが可能となる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・原則として、通常の民間施設と同等の運営が可能であるため、民間の創意工夫が期待できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・条例廃止の意義、目的等に関する議会、市民説明責任が生じる。</li> <li>・市民利用枠の確保等（基本協定等の締結）にも配慮が必要。</li> <li>・民間側の事業継続性の担保</li> </ul>

### 4. その他

今後の円滑な事業化に必要となる庁内合意形成と推進体制の構築のため、各種の資料を作成した。

以上