

令和 2 年度

奈良県中央卸売市場再整備に関する調査検討支援業務

報告書

(概要版)

令和 3 年 3 月

# 目次

第Ⅰ章 業務の概要.....	1
1. 事業の背景と目的.....	1
2. 事業の内容.....	1
第Ⅱ章 奈良県中央卸売市場再整備に関する支援.....	3
1. 対象施設の概要.....	3
2. 事業手法の検討と課題の整理.....	4
3. 本事業の事業化、事業者選定に向けたシナリオ・手順フロー図等の検討支援.....	7
4. 事業採算性の調査・検討.....	7
第Ⅲ章 包括的民間委託の課題の整理.....	10
1. 業務の概要.....	10
2. 包括的民間委託の課題に対する解決策検討.....	10
第Ⅳ章 総括.....	13



## 第 I 章 業務の概要

### 1. 事業の背景と目的

内閣府では、新たなビジネス機会を拡大するとともに、公的負担の抑制を図り、経済・財政一体改革を推進するためには、様々な分野の公共施設等の整備・運営に PPP/PFI を活用することが必要であると考えており、地方公共団体が推進する PPP/PFI 事業の検討に対し支援を実施している。

本業務では、高度な専門的検討を必要とする PFI 事業、収益型事業を検討している地方公共団体に対して、法律、会計、税務、金融等の高度な専門的知識を有する専門家を派遣し、情報提供、助言、指導等を実施することにより、事業の実現を図り、市民サービスの向上及び公的負担の抑制に繋げることを目的とする。

また、公的負担の抑制と包括的サービス提供が可能となる包括民間委託に関し、事例調査することで、当該スキームの課題と対応策を認識し、普及につなげることを目的とする。

### 2. 事業の内容

#### (1) 奈良県中央卸売市場再整備に関する支援

奈良県中央卸売市場は、開場以来 40 年以上が経過し、施設の老朽化とともに食品流通構造が変化している。奈良県は、市場本来の機能である卸売機能 (BtoB) の効率化・高機能化に加え、賑わい創出機能 (BtoC) をもった、市場の立地や歴史を活かした「食とともに文化・スポーツを楽しむ」華やかで賑わいのある複合拠点として、PFI 事業を念頭に、整備を検討している。

本件事業に対し、以下項目について奈良県の検討を支援する。

- ① 事業手法の検討と課題の整理
  - (ア) 想定される事業手法の抽出及びその比較検討
  - (イ) PFI 事業を導入するために必要な前提条件の整理
- ② 本事業の事業化、事業者選定に向けたシナリオ・手順フロー図等の検討支援
- ③ 事業採算性の調査・検討
  - (ア) 事業採算性検討の前提条件の設定
  - (イ) 事業採算性の検証(シミュレーションの実施)
  - (ウ) 民間事業者へのヒアリング

#### (2) 包括的民間委託の課題の整理

過去に実施されたあるいは現在実施中(手続き中のものも含む)の包括的民間委託について、5件程度の事例を抽出し、各事例の情報(業務範囲、業務の要求水準、対価の支払い方法等の契約内容、債務負担行為の状況等)を収集した上で、それぞれの事例における課題を整理し、その解決方法を検討する。また、事例の情報及び検討内容をも

とに、地方公共団体等において包括的民間委託を実施する際に参考となる知見等を取りまとめる。

## 第Ⅱ章 奈良県中央卸売市場再整備に関する支援

### 1. 対象施設の概要

#### ■ 施設の現状

奈良県中央卸売市場は、昭和 52 年 4 月に開設され、奈良県全域を 1 つの広域流通圏としている点が特徴であり、開設区域は、県総人口に対する域内人口の約 9 割を占める県北西部の人口密集地域となっている。

周囲には、県内の主要幹線道路である、京都府と接続する国道 24 号、大阪府と接続する 25 号が通っており、南側には、大阪府と愛知県をつなぐ西名阪自動車道が通るなど、交通の要衝ともなっている。西名阪自動車道に関しては、奈良中央卸売市場付近に、郡山 IC があり、高速道路利用者のアクセスポイントともなっている。

また、西側には企業の工場が集積しており、道路事情も良いことから、大型トラックが多く集まる地域ともなっている。

対象施設には、青果・水産の卸売場棟を中心に、関連商品売場棟、加工場、冷蔵庫棟、倉庫等が配置されている。

図表 1 施設配置図



#### ■ 市場再整備の方向性

上記課題を踏まえ、市場再整備においては、市場(BtoB)エリア及び賑わい創出(BtoC)エリアの整備を中心に、両者を支える多面的取組の展開及び周辺地域との共生を目指す方針としている。

施設計画では、BtoB エリアは、卸売場／仲卸売場／冷蔵庫・冷凍庫／関連商品売場／

管理施設／インフラ施設等を予定しており、BtoC エリアはフードホール／多目的ホール／子ども広場／宿泊施設／バスターミナル等を予定している。

なお、本事業は、市場機能を維持しながら建て替えをする必要があるため、既存敷地の空きスペースに新市場を整備後、既存市場を解体し、解体した敷地に BtoC 施設を整備する段階施工を計画している。そのため、市場整備を先行する必要があることから、BtoB 施設と BtoC 施設は別々の事業として、それぞれ公募する方針としている。

## 2. 事業手法の検討と課題の整理

本事業の前提として、段階的整備が計画されており、BtoB エリアと BtoC エリアの検討進捗に差があるため、以降はそれぞれのエリア毎に検討を実施した。

### (1) 想定される事業手法の抽出及びその比較検討

BtoB エリアでは、市場機能は再整備されるが、卸事業者や仲卸事業者等の既存事業者は、再整備された市場に再度戻り、運営を継続する方針となっている。そのため、運営手法は現状の市場運営手法を継続する方針とし、県の直営もしくは市場関係者による運営とする方針としている。したがって、PPP による民間活力導入の対象事業は、施設整備部分に限定して検討することとなった。

上記の前提に基づき、県では PFI (BT) 方式と DB 方式について検討を進めていたことから、両事業方式の比較検討を行った。

両事業方式のメリット・デメリットは以下の通り整理される。

図表 2 メリット・デメリットの比較

項目	PFI (BT) 方式	DB 方式
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ DB 方式のメリットは同様に効果が得られる</li> <li>➢ 農水省交付金を考慮しても発注手続きが 1 回で済む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 施工者が設計段階から関与することで、工期短縮やコスト縮減に繋がる設計が実現しやすい（そのため、実施設計からの DB 発注でも、計画内容について自由度を持たせることが重要）</li> <li>➢ 設計と並行して、インフラ切り回し等の準備工事、鉄骨などの先行発注手配が可能となるため、工期短縮に繋がりやすい</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PFI 事業のため、実施方針→特定事業選定といった手続きが必須となり、スケジュール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 農水省交付金交付要件の都合上、基本設計を別途発注する必要があるが、その場合、発</li> </ul>

	<p>が長くなる</p> <p>➤ SPC 組成や割賦払いを前提とした発注条件とすると、施工者側が参加しにくくなる（したがって、極力通常の請負工事発注同様、SPC 組成を必須とせず、工事途中段階での出来高払いを認める条件とすることを想定）</p>	<p>注手続きが2段階必要になる（基本設計発注の簡素化が重要）</p> <p>➤ DB の場合であっても、PFI に準じて実施方針策定や特定事業選定のプロセスを踏むことが一般的である</p>
--	---	---

## (2) 事例調査

BtoC エリアでは、配置を想定する施設の名称については想定されていたが、具体的な施設の使い方については未検討の状況であったため、事業手法比較の前段として、施設整備イメージの具体化を図るため、賑わい施設の整備事例と、市場と賑わい施設の一体整備を進めている事例について調査を行った。

### ■ 賑わい施設の整備事例

- 宇都宮コンベンションセンター(宇都宮市)
- 国民宿舎「かいもん荘」跡地利用(指宿市)
- 天理駅前広場 コフフン(天理市)
- 道の駅 伊豆ゲートウェイ函南(函南町)
- 道の駅 京丹波 味夢の里(京丹波町)

### ■ 市場と賑わい施設の一体整備を進めている事例

- 和歌山市中央卸売市場(和歌山市)

## (3) PFI 事業を導入するために必要な前提条件の整理

本事業では、BtoB エリアについては、既に PFI(BT)方式または DB 方式にて事業化する方針で整理されていたため、BtoC エリアにおける民間活力導入を検討するための論点整理を、調査した事例を踏まえ実施した。

図表 3 BtoC エリアにおける民間活力導入の論点整理

BtoC エリア の事業方式	<p>➤ <b>施設の収益性を判断し、行政側が補填する部分を見極める ⇒ 対応方針①</b></p> <p>➤ 和歌山市の場合は、収益を生み出す施設が少なく独立採算での運営は難しいと判断し、行政側が一定程度の補填をする意向</p> <p>➤ <b>民間側の投資を呼び込める施設の整備 ⇒ 対応方針①</b></p> <p>➤ 和歌山市の場合は、自転車用のモビリティステーションを整備することで民間側の投資を呼び込めるという意見が多かったため、行政</p>
-------------------	---



	<p>側で運営をフォローしていく予定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 土地の売却/定期借地については、サウンディングの意向を反映する ⇒ 対応方針②</li> <li>➤ 和歌山市の場合は、民間事業者へのヒアリング結果を踏まえ、宿泊施設用地以外は定期借地とした</li> </ul>
BtoC エリアの事業者選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 集客要素を作るにあたり、全体をコンセプト持って運営する民間事業者の選定 ⇒ 対応方針②</li> <li>➤ 市場側の意見をまとめない限り、農水省が賑わい創出エリアの整備を許可してくれない可能性があるため、選定は慎重に行う必要がある（但し、自転車等利害関係のない業種であれば問題はない） ⇒ 対応方針③</li> </ul>
施設配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BtoC エリアの配置の検討 ⇒ 対応方針③ <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 民間側の事業しやすさを分析し、国道側からのアクセス性に配慮</li> </ul> </li> <li>➤ BtoB エリアと BtoC エリアがそれぞれ独立して運用できる計画とする必要がある。特に施設の一部を売却/定期借地とする場合は、留意が必要 ⇒ 対応方針③</li> </ul>
BtoB エリアと BtoC エリアの連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BtoC エリアに入る市場側の事業者は、全体を運営する民間事業者によるセレクションを実施する ⇒ 対応方針②</li> <li>➤ 一般に開かれた市場とするため、一般利用者がメリットを感じる事業者を誘致することが重要である ⇒ 対応方針②</li> </ul>
卸売市場との一体的な整備にあたっての留意事項について	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市場内事業者と市場外事業者とでは市場に対する見方が異なるため、BtoC エリアにおいては、市場外事業者の意見を基に計画を組み立て、その計画に市場内事業者を巻き込んでいく方法が重要となる ⇒ 対応方針③ <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 和歌山市の場合は、全体の核となる民間事業者を選定後に、外部事業者を抑え、最後に市場内事業者を呼び込むという手順を進めた</li> </ul> </li> </ul>

対応方針① 設置用途毎の官民間役割分担の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 官民間の役割分担を明確化し、施設毎の取組方法を整理</li> <li>➤ BtoC 施設内での施設の位置づけと関係性を整理し、開発コンセプトとともに、県として戦略的投資対象と民間誘導機能を整理</li> <li>➤ 県の役割を整理することで、県が将来的に負担する事業費を把握</li> </ul>
対応方針②	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 関与が想定される事業者に対してヒアリングを実施し、同意見を基に事業実施の可能性を検証</li> </ul>

事業参画意向の初期的ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上記①の役割分担について、実施可能性を検証</li> <li>➤ 関心事業先を探索し、今後の検討の精緻化を整理</li> </ul>
対応方針③ BtoB、BtoC間の関係性の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BtoB と BtoC の動線計画および②ヒアリングにより把握した事業者側の意向や利用方法に配慮し、敷地分割位置を整理</li> <li>➤ BtoB および BtoC 間で連携可能なサービスと、それを担い横断的に関与する事業者を②のヒアリングより把握し、連携事業のあり方を整理</li> <li>➤ 民間事業者側による横断的関与または両施設間での意向調整が難しい部分については、県が関与する方針とし、県の取組内容を検討</li> </ul>

### 3. 本事業の事業化、事業者選定に向けたシナリオ・手順フロー図等の検討支援

本事業の事業化に向けたプロセス検討支援については、一般的な事業フローを基に、現時点での検討状況を確認することで、今後の対応について助言を行った。

BtoB エリアについては現在、基本計画策定とともに、民間事業者へのヒアリングを実施することで導入可能性調査も進めているところである。本業務については、県が独自に発注するコンサルタントにより、事業者選定まで支援する方針で進められている。

BtoC エリアについては、市場再整備計画において整備を想定する施設が明示されているが、前述の通り具体的な利活用方法が検討されていないことから、BtoC エリアだけに着目した場合、基本構想の途上にある状況と考えられる。したがって、今後事業検討を進めるにあたっては、BtoC 施設の整備用途や目的などを具体化させ、基本構想として整理したうえで、PFI 事業等の民間活用手法を検討していく必要がある。

### 4. 事業採算性の調査・検討

本事業では、BtoC エリアにおける事業が具体化されていないため、事業採算性検討については、BtoB エリアにおける検討を行うこととした。

#### (1) 事業採算性検討の前提条件の設定

本業務では、PFI (BT) 方式および DB 方式における事業採算性の比較を行った。事業採算性検証の前提条件は、以下の通り設定した。

図表 4 事業採算性検討の前提条件

■ 事業費の前提

総工費	31,022 百万円
-----	------------

■ その他条件設定

項目	PSC	PFI (BT)	DB
施設整備期間	設計（契約協議・インフラの先行切り替えなど準備工事含む）		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 令和4年度初め～令和5年度半ば（18ヶ月程度）</li> </ul> <b>新市場棟工事</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 令和5年度半ば～令和7年度半ば（24ヶ月程度）</li> </ul>		
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 地方債利息：0.255%</li> <li>➤ 償還年数：20年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 建中金利：2.755% (=0.255+0.5+2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 地方債利息：0.255%</li> <li>➤ 償還年数：20年</li> </ul>
施設整備費の削減率	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市場基礎機能：10%</li> <li>➤ 関連売場管理棟：10%</li> <li>➤ 仮設費：2%</li> <li>➤ 基盤整備費：2%</li> <li>➤ 解体費：2%</li> </ul>	
施設整備費の設計費の割合	➤ 施設整備費の5%と仮置き		
補助金	➤ 交付率 36.521%		
現在価値割引率	➤ 1.5%		

(2) 事業採算性の検証(シミュレーションの実施)

上記条件設定に基づき、シミュレーションを実施した結果、以下の通りとなった。なお、LCCの実額については、総事業費から補助金相当分を差し引いた額より算出している。

図表5 事業採算性のシミュレーション結果

		PSC	PFI(BT)_LCC	DB_LCC
LCC	実額 (百万円)	23,513	22,776	22,036
	現在価値割引後 (百万円)	22,504	21,790	21,090
VFM	金額 (百万円)	—	-714	-1,414
	率(%)	—	3.2%	6.3%

上記シミュレーションによると、VFMは、PFI(BT)方式とDB方式では、資金調達における公共調達と民間調達による金利差が影響し、DB方式の方が、よりVFMが大きくなる結果となった。

一方で、事業方式の選択においては、VFM算定の結果はDB方式に対して劣後するものの、事業期間短縮を優先するため、発注手続きを少なくすることができる点を重視し、PFI(BT)方式を採用した。 ※「図表2 メリット・デメリットの比較」参照

### (3) 民間事業者へのヒアリング

BtoC 施設において、民間事業者の初期的な関心確認と、整備予定施設の具体化のため、想定される施設に応じた民間事業者を抽出し、ヒアリングを行った。

- A 社(デベロッパー) 参画可能性 ○
- B 社(施設運営者(総合)) 参画可能性 ○
- C 社(施設運営者(ヘルスケア)) 参画可能性 △
- D 社(施設運営者(ホール)) 参画可能性 △
- E 社(施設運営者(ホテル)) 参画可能性 ×
- F 社(施設運営者(ホテル)) 参画可能性 ×
- G 社(施設運営者(飲食)) 参画可能性 ×

以上のヒアリング結果を踏まえ、BtoC 施設検討のための諸条件について、以下の通り整理した。

図表 6 BtoC 施設検討のための諸条件整理

	多目的ホール	フードホール	広場	宿泊施設
方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 県にて整備(既存施設移築で検討)</li> <li>・ 運営は他施設との一体的運営を想定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民設民営を想定</li> <li>・ 市場連携や県のプロモーションスペースについては一部リースバック方式等県の関与を想定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 整備は県負担を主とするが、フードホール整備と一体による民間負担での整備の可能性を模索</li> <li>・ フードホールや多目的ホールとの一体運営を視野に整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿泊施設整備の可能性は乏しく再考が必要</li> <li>・ 設置する場合県負担による整備を要する</li> </ul>
整備主体	奈良県	民間	奈良県	<div style="background-color: #004a99; color: white; padding: 10px; border-radius: 15px;">           県が当初想定している民間主導による整備運営が厳しい回答となっているため、公共施設(県による設置)としての宿泊施設の必要性を踏まえ、検討する必要がある。         </div>
運営主体	奈良県(指定管理等)	民間(一部県がリースバック)	奈良県(指定管理等)	
スキーム	指定管理	借地	DB+指定管理	
サービス対価	施設維持管理費相当 施設運営費相当	—	広場維持管理費相当	
その他補填策案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 催事企画別途発注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地代減免</li> <li>・ 固都税減免</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 催事企画別途発注</li> <li>・ 設置許可等による収益策の許可</li> </ul>	
調達パッケージ	フードホールと広場との一体運営を視野	整備および運営は、一体での整備を検討		

## 第Ⅲ章 包括的民間委託の課題の整理

### 1. 業務の概要

過去に実施されたあるいは現在実施中の包括的民間委託について、キャッシュフローを生み出しにくいアセットに着目して事例を抽出し、各事例の情報(業務範囲、業務の要求水準、対価の支払い方法等の契約内容、債務負担行為の状況等)を収集した上で、それぞれの事例における課題を整理し、その解決方法を検討した。

本件調査において抽出した事例は以下の通り。

#### ■ 抽出した事例数:6件

- ① 東京都府中市(道路等の包括的民間委託)
- ② 新潟県三条市(道路施設、公園等の包括的民間委託)
- ③ 兵庫県明石市(学校施設等の包括的民間委託)
- ④ 広島県廿日市市(市有施設 70 施設の包括管理委託)
- ⑤ 東京都港区(公園・児童遊園の地区別包括管理)
- ⑥ 北海道えりも町(36 業務の包括民間委託)

### 2. 包括的民間委託の課題に対する解決策検討

事例の調査結果から把握された包括的民間委託の課題と、その解決策として考えられる事項の対応関係を整理した。

#### ■ 調査事例から把握された包括的民間委託の課題

- ① 民間事業者の参画促進
  - ◇ 収益性が低い、事業者の裁量が限定的、業務範囲が狭い、業務期間が短い等の理由により、民間事業者にとって必ずしも魅力ある案件となっていないケースも見受けられる
  - ◇ 特に遠隔地や小規模の自治体では、都市部に比べ地理的・経済的制約から事業者の参画意欲の喚起が困難となることも想定される
- ② 委託の長期化による効果把握の困難化や公共側のノウハウ喪失
  - ◇ 包括委託が定着し、契約が長期化している事例においては、公共側の施設維持管理・運営に係るノウハウの喪失、職員の施設に対するコミットメントの希薄化の進行と、それに伴う適切なモニタリング体制の確保が困難となることが懸念される
  - ◇ サービス水準向上や財政負担削減といった導入の効果について、導入後の改善は把握されているものの、長期化に伴い直近の水準が妥当であるか、更なる改善の余地があるかといった判断が困難となってきている

- ③ 情報把握・地域との距離感
  - ◇ 直営から切り替えた事例では、業務状況や地域・住民の声を把握することが従前に比べ難しくなっている
- ④ 庁内体制の整備
  - ◇ 導入効果の最大化に向けては、部門や施設によってバラバラだった仕様や要求水準の統一、公共側における民間事業者との連絡調整窓口の一本化といった調整が重要となるが、それには一定の期間と労力を要する
  - ◇ 予算は従前のおおし所属毎の管理となっているため柔軟な対応ができず、導入効果を十分に発揮できていないといった制度上の課題がある

■ 課題の解決策として考えられる事項

- 「①民間事業者の参画促進」に対する解決策として考えられる事項
  - ◇ 官民対話の実施
    - 導入前に官民対話を実施して事業者の意向を把握し、複数事業者の参画が期待される業務範囲・期間、対象施設、要求水準、事業費等を設定する
  - ◇ 定期的な業務内容の見直し・改善
    - 導入後も業務内容を定期的に見直し、契約期間満了の時期等をとらえて改善を図る
  - ◇ 官民パートナーシップの構築
    - 事業者を単なる施設管理運営の委託先ではなく地域づくりのパートナーとしてとらえ、事業者の地域での活動や情報発信に対する積極的な協力等を通じ、事業者における社会貢献や CSV といった社会的価値の創出に貢献するなど、経済的価値以外の参画のインセンティブを創出する
- 「②委託の長期化による効果把握の困難化や公共側のノウハウ喪失」に対する解決策として考えられる事項
  - ◇ 公共側の人材育成
    - 導入後も施設管理運営に関する研修等を行い、公共側担当者のノウハウ維持・向上を図る
  - ◇ 競争的な環境の確保
    - 業務範囲が広い包括委託は対応可能な事業者が限定的であり受託者の固定化を招きやすいことを踏まえ、導入後の第 2 期以降も積極的な官民対話等を行い、競争環境を醸成することで、市場メカニズムを通じた適正な導入効果の創出を図る
  - ◇ 十分なモニタリング・情報共有体制の構築
    - 公共側に十分なノウハウが存在する導入前に、導入後のモニタリング計

画を策定しておく

- 受託者との定期的な協議や報告等により業務状況を把握するほか、契約満了時の引継義務を契約で規定する等により、業務の継続性の確保に努める
- 「③情報把握・地域との距離感」に対する解決策として考えられる事項
  - ◇ 十分なモニタリング・情報共有体制の構築
- 「④庁内体制の整備」に対する解決策として考えられる事項
  - ◇ 段階的かつ計画的な導入準備
    - 包括委託の導入時期を設定し、その2～3年前から段階的かつ計的に準備作業を行う
  - ◇ 全庁的な取組体制の構築
    - 対象施設の所管部門のみならず企画・財政・行政改革等の部門も巻き込んだ取組体制を構築し、全庁的に予算・制度上の課題の解決を図る

## 第IV章 総括

本業務では、奈良県中央卸売市場再整備における奈良県の検討に対する支援と、包括的民間委託に関する情報収集を実施した。それぞれの業務における総括は以下の通り。

### ■ 中央卸売市場再整備の支援を通じた総括

中央卸売市場は、全国的にも老朽化が進んでおり、再整備が課題となっている。今回の奈良県に対する支援でも、全国共通して課題となる点を確認された。

#### ➤ 施設運営に関する民間活用について

中央卸売市場の PPP を検討する場合、特に運営に関しては、これまで事業に従事していた卸業者、仲卸業者等との調整が課題となることが確認された。施設計画は、ワールドチェーンや施設集約化等で効率的な計画となる一方、運営に関しては事業主体となる卸業者、仲卸業者がこれまでの運営方法を継承する形で、新たな施設に対しても関与していく方針となっている。その点では、今回の奈良県のケースでは、BT あるいは DB を検討するといった、施設整備部分のみを民間活用していく方針としている。更なる可能性に言及すると、運営部分においては、施設運営(オペレーション)に関する部分は既存事業者委ねつつ、建物管理(メンテナンス)に関する部分は、民間活用をしていく方法の可能性はあると思われる。

#### ➤ 事業スキームの選択について

また、施設整備検討においては、BT とするか、DB とするかという判断も、施設計画部分の比重が重い中央卸売市場整備においては、重要な論点となってくる。今回の検討結果にもある通り、VFM の面では、資金調達主体の違いによる金利差がその結果を大きく左右することとなっている。したがって、数値面だけを捉えた場合、一般的に公共調達による金利の方が低水準であることを踏まえると、概ねどのような事業においても、DB の方が優位性のある結果となることが想定される。ただし、今回の奈良県の方針検討のように、スケジュールや、付帯する事業との兼ね合いなどを考慮したうえで、定性的な判断を踏まえた方針決定が必要となると考えられる。

#### ➤ 付帯する賑わい施設の整備について

付帯する賑わい施設の整備のあり方については、奈良県の計画のように、中央卸売市場の付帯施設として整備するか、和歌山市の事例のように、敷地を分割し別施設として整備するかを、誘導したい施設計画に応じて選択していくことが必要と思われる。特に両事例とも民間独立採算を想定した宿泊施設が検討されているが、奈良県の場合は市場付帯施設となっているため、敷地分割ができず、ゆえに土地の売買ができない計画と



なっており、民間側の事業選択肢が乏しいものとなっている。他方、市場との一体的な施設であることにより、政策面での連携は取りやすい環境となるため、賑わい施設の用途とそれに対する民間の意向を踏まえ、方針を整理していくことが有用と考えられる。この検討は事業構造の根幹的な部分にもなるため、早期の段階から確認しておく必要があると考えられる。

■ 包括的民間委託の事例調査を通じた総括

包括的民間委託については、本来複数の所管課や担当者に跨る業務を、特定の民間事業者によりワンストップでの対応ができる仕組みとなっており、適正に運用されれば、利用者にとってのサービス性が向上する仕組みと考えられる。ただし、現状の運用においては、必ずしも利用者にとってのサービス性が向上しているわけではなく、また民間事業者側にとっても、収益性の高い事業になっていない状況も見受けられる。加えて公共側にもノウハウが蓄積しておらず、いずれの立場に立っても、改善の余地があると考えられる。

そのため、包括的民間委託については、地方公共団体の負荷軽減とサービス性の更なる向上のため、ノウハウ共有や共通する課題の解決を目的としたセミナーの実施やガイドラインの作成などにより、一層の周知浸透を図ることが必要になると考えられる。