

令和6年度 あけぼの山周辺地域振興事業(千葉県柏市)及び
総合体育館改修及び運営 PFI 事業(仮称)(東京都稲城市)
に関する調査検討支援業務

報告書(概要版)

令和7年2月

目次

第1章	業務の全体像.....	1
1.	業務概要.....	1
2.	業務内容.....	1
3.	支援対象団体及び支援対象事業における支援検討内容.....	1
第2章	あけぼの山周辺地域振興事業(千葉県柏市).....	3
1.	支援対象事業の概要.....	3
2.	派遣回数及び内容.....	4
3.	調査検討支援の内容.....	4
	(1) 地域で得た収益の還元に関する検討支援.....	4
	(2) 市民にも分かりやすい事業効果の算定に関する支援.....	8
	(3) 農用地区域における都市公園の設置に関する事例調査.....	10
第3章	総合体育館改修及び運営 PFI 事業(仮称)(東京都稲城市).....	11
1.	支援対象事業の概要.....	11
2.	派遣回数及び内容.....	12
3.	調査検討支援の内容.....	12
	(1) 対象事業に適した民間活力導入の方向性の検討支援.....	12
	(2) 事業スケジュールの検討支援.....	16
	(3) 簡易な VFM の算出.....	17
第4章	高度専門家による課題検討支援の取組を通じた知見の整理.....	19
1.	あけぼの山周辺地域振興事業(千葉県柏市).....	19
2.	総合体育館改修及び運営 PFI 事業(仮称)(東京都稲城市).....	19

第1章 業務の全体像

1. 業務概要

本業務は、高度な専門的検討を必要とする公共施設等運営権制度を活用した PFI 事業(コンセッション事業)、収益型事業(収益施設の併用・活用など事業収入等で費用を回収する事業)、公的不動産利活用事業、PFI 法第 6 条に基づく民間提案の制度を活用する事業、指標連動方式(アベイラビリティペイメント方式)による事業、ウォーター PPP 事業の実施を検討している地方公共団体等に対し、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(高度専門家)による助言や情報提供等の支援を実施するとともに、案件形成に向けて高度な検討が必要な事業を検討している地方公共団体等に対し、支援の過程で得られた知見等の横展開を図ることを目的とするものである。

2. 業務内容

(1) 支援対象団体に対する課題検討支援

支援対象団体に対して以下①～③の支援を実施する。

① 事業手法の検討と課題の整理

支援対象事業について想定される PPP/PFI 手法を洗い出し、メリット・デメリット等の比較検討を行う。PPP/PFI 手法を導入するために必要な諸条件を整理し、その条件を充足するために必要な対応策を提示する。

② 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

事業者選定までのシナリオ・手順フロー図の作成に必要な情報を収集・整理し、支援対象団体に提供する。

③ 簡易な VFM の算出

設定した条件及び民間事業者へのサウンディングをもとに簡易な VFM の算出を行う。

(2) 高度専門家による課題検討支援の取組を通じた知見の整理

高度専門家による課題検討支援の取組を通じて得られた知見等について、地方公共団体等が同種・類似の取組を実施する上で参考となるよう整理する。

3. 支援対象団体及び支援対象事業における支援検討内容

前項に定められた業務内容に従い、以下に示す支援対象事業について支援を実施する。ただし、支援対象団体に対する支援の具体的内容は、支援対象団体及び発注者との協議に応じて定めている。

【支援対象事業1:あけぼの山周辺地域振興事業(千葉県柏市)】

あけぼの山周辺地域は、花と風車の風景が魅力となっており年間約 50 万人が来訪しているが、滞在時間の短さや消費額の少なさが課題となっていることから、柏市は令和6年度にあけぼの山周辺地域懇談会

を開催し、公園の目指す姿の整理を進めており、アクセスの改善や Park-PFI 等の手法による民間参入（飲食・物販：総合園芸店など）により、公園の魅力向上を目指している。

対象地域は都市公園と条例設置公園である農業公園（農地も含む）が一体となっており法規制等が異なることに加え、花畑等の管理運営を担っている営農組合の組合員の高齢化が進行していることを踏まえ、地域で得た収益を還元して持続的なまちづくりを可能とする仕組みを検討する。詳細は第2章を参照すること。

【支援対象事業2：総合体育館改修及び運営 PFI 事業（仮称）（東京都稲城市）】

竣工後 30 年以上が経過した稲城中央公園総合体育館は、市民のスポーツ拠点として多くの市民に利用されているが、現在までに大規模な修繕を実施していないため経年劣化が散見されており、改修及びその後の管理運営に民間活力を導入するための検討に着手したところである。

稲城市は企業による先端的な活用を可能とすることで財政負担の縮減につなげることを目指していることから、先端的活用の方向性を明確にした上で、最適な事業スキーム、初期的な VFM の算出、事業スケジュール等を検討する。詳細は第3章を参照すること。

第2章 あけぼの山周辺地域振興事業(千葉県柏市)

1. 支援対象事業の概要

PPP/PFI 手法を活用し、あけぼの山公園(都市公園)及び柏市あけぼの山農業公園(市独自公園)を中心としたあけぼの山周辺地域の振興につながる仕組みづくりを行う事業である。

農業公園は市有地と個人農家が所有する農地から構成されており、計 17.6ha は指定管理者が管理運営している。一方、農業公園のうち個人農家が所有する農地部分及び直売所(市有施設)は、地元農家で構成される営農組合が管理運営を担っている。

市は、令和6年度にあけぼの山周辺地域懇談会を開催し、公園の目指す姿の整理を進めており、アクセスの改善や Park-PFI 等の手法による民間参入(飲食・物販:総合園芸店など)により、公園の魅力向上を目指している。

自律した公園運営・地域振興を進めるため、地域全体で得た収益を地域のまちづくりに還元し、行政主導ではなく地域が自律してまちづくりを行う事業スキームの構築が課題となっている。なお、営農組合(個人農家)の高齢化が進行していることから、持続可能な管理運営の仕組みを併せて検討する必要がある。また、事業によって得られる効果について、いわゆる B/C のような算式による計算ではなく、民間が用いる投資効果や地域にもたらされる経済効果(市民が理解できるような効果)の算定が必要となっている。



出所: 柏市資料

2. 派遣回数及び内容

支援対象団体への派遣は、オンラインによる協議を含め、計5回実施した。

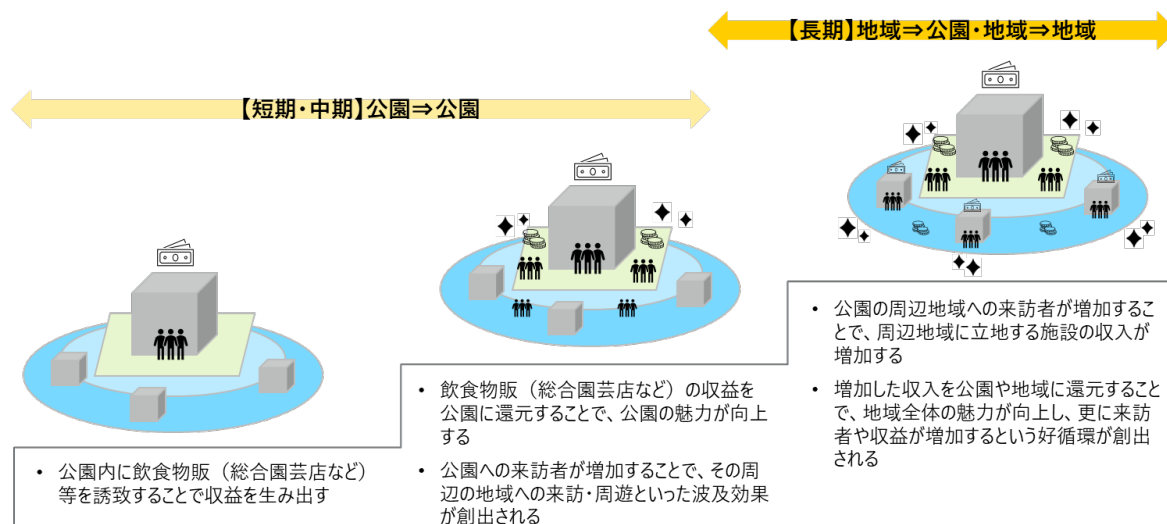
回	日程	場所・方法	主な議題
1	令和6年 8月20日	オンライン	・支援内容、スケジュールの確認 ・検討経緯及び課題の把握
2	令和6年 10月23日	柏市あけぼの山 農業公園	・地域で得た収益の還元に係る事例の共有 ・現地視察
3	令和6年 11月29日	柏市役所	・地域で得た収益の還元に係る事業スキーム案の検討
4	令和6年 12月23日	オンライン	・地域で得た収益の還元に係る事業スキーム案の検討 ・市民にも分かりやすい事業効果の算定に関する支援方針の検討
5	令和7年 1月29日	柏市役所	・地域で得た収益の還元に係る事業スキーム案のとりまとめ ・市民にも分かりやすい事業効果の算定に関する結果報告 ・農用地区域において都市公園の設置を検討している事例の情報提供

3. 調査検討支援の内容

(1) 地域で得た収益の還元に関する検討支援

① 地域還元の目指す姿の検討

短期・中期は公園で得た収益を公園に還元することを目指し、長期的には公園の周辺地域に立地する施設の収入が増加し、その収入を公園や地域全体に還元することで、地域全体の魅力が向上し、更に来訪者や収益が増加するという好循環の創出を目指すものとした。



② 収益還元の事例及びスキームの調査

Park-PFI、指定管理者制度における納付金、民間事業者による還元の提案、地域再生エリアマネジメント負担金制度、エリアマネジメント団体に関する事例やスキームを調査した。

③ 短期・中期における事業スキーム案

Park-PFI 手法自体が収益還元を企図したものであるため、Park-PFI の導入により一定の地域還元は実現されるものと考えられる。ただし、本事業は対象地が都市公園と農業公園にまたがること、都市公園全体の管理運営を Park-PFI 事業者者に委ねるか別に指定管理者を選定して委ねるかは未定であることから、事業者選定のパターンに応じて指定管理者制度の併用を想定する必要がある。

凡例 【●●⇒●●】：還元元と還元先

□：Park-PFI + 指定管理

□：Park-PFI

□：指定管理

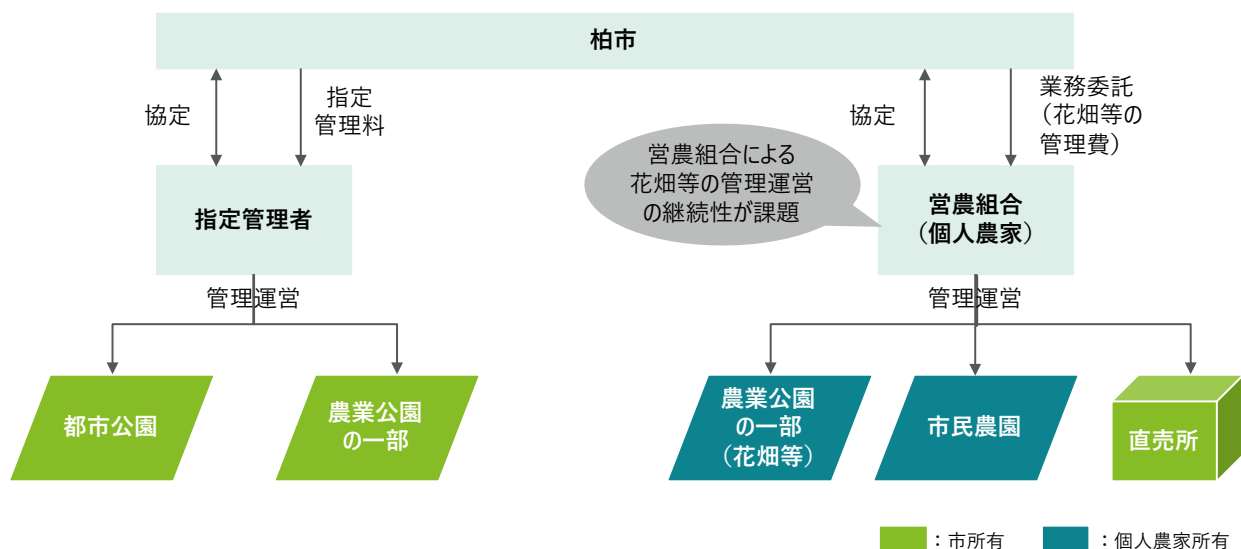
事業エリア		都市公園		農業公園
事業者選定パターン		Park-PFI事業範囲	左記以外	
パターン① ＜Park-PFI + 都市公園の指定管理＞と＜農業公園の指定管理＞をそれぞれ選定	初期投資による還元	a. 還元を求めたい施設整備を特定公園施設に設定して公募・選定【Park-PFI事業範囲⇒都市公園】 b. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定し、提案内容を契約に反映【都市公園⇒都市公園and/or都市公園外】		a. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定【農業公園⇒農業公園and/or農業公園外】
	運営期間中の還元	a. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定し、提案内容を契約に反映【都市公園⇒都市公園and/or都市公園外】 b. 公募条件・契約内容にプロフィットシェア条項を設定し、市による還元の財源化【都市公園⇒都市公園and/or都市公園外】 c. 公募条件・契約内容に期間中の都市公園の管理運営を設定【都市公園⇒都市公園】		a. 同上【農業公園⇒農業公園and/or農業公園外】 b. 公募条件・協定内容にプロフィットシェア条項を設定し、市の財源化【農業公園⇒農業公園and/or農業公園外】
パターン② ＜Park-PFI＞と＜都市公園・農業公園の指定管理＞をそれぞれ選定	初期投資による還元	a. 還元を求めたい施設整備を特定公園施設に設定して公募・選定【Park-PFI事業範囲⇒都市公園】 b. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定し、提案内容を契約に反映【都市公園⇒都市公園and/or都市公園外】	a. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定【公園⇒公園and/or公園外】	
	運営期間中の還元	a. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定し、提案内容を契約に反映【Park-PFI事業範囲⇒都市公園and/or都市公園外】 b. 公募条件・契約内容にプロフィットシェア条項を設定し、市による還元の財源化【Park-PFI事業範囲⇒都市公園and/or都市公園外】 c. 公募条件・契約内容に期間中のPark-PFI事業範囲の管理運営を設定【Park-PFI事業範囲⇒Park-PFI事業範囲】	a. 同上【公園⇒公園and/or公園外】 b. 公募条件・協定内容にプロフィットシェア条項を設定し、市の財源化【公園⇒公園and/or公園外】	
パターン③ ＜Park-PFI + 公園の指定管理＞を一体的に選定	初期投資による還元	a. 還元を求めたい施設整備を特定公園施設に設定して公募・選定【Park-PFI事業範囲⇒都市公園】 b. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定し、提案内容を契約に反映【公園⇒公園and/or公園外】		
	運営期間中の還元	a. 公募時に提案を求める事項として「地域貢献」「地域への収益還元」等を設定し、提案内容を契約に反映【公園⇒公園and/or公園外】 b. 公募条件・契約内容にプロフィットシェア条項を設定し、市による還元の財源化【公園⇒公園and/or公園外】 c. 公募条件・契約内容に期間中の公園の管理運営を設定【公園⇒公園】		

④ 長期を見据えた事業スキーム案

ア 検討のポイント

(ア) 営農組合の組合員（個人農家）の高齢化に伴う管理運営の継続性の確保

営農組合は現在、花畑や市民農園、直売所の管理運営を担っている（下図参照）が、組合員の高齢化が顕著であり、管理運営の継続性を確保するための方策の検討が喫緊の課題である。



(イ) 法規制や合意形成を踏まえた実効性の確保

農用地であることに伴う参入の障壁や、地域還元の出資の徴収における関係者の合意形成のハードル等を踏まえ、実行性のあるスキームを検討する必要がある。

(ウ) ステークホルダーの入れ替わりへの対応

公園は長期の時間軸の中で段階的に拡張し、施設整備等を行う計画であるため、公園に参画する事業者は順次新規参入や入れ替わりが想定され、そのような場合にも安定的に地域還元を実現可能なスキームを検討する必要がある。

イ 農地の貸付による管理運営主体の集約化の検討

現在の指定管理区域に加え、営農組合が管理運営している施設の管理運営を包括的に民間事業者に委ねるため、農地を集約した上で民間事業者に貸し付ける方法について調査を行った。

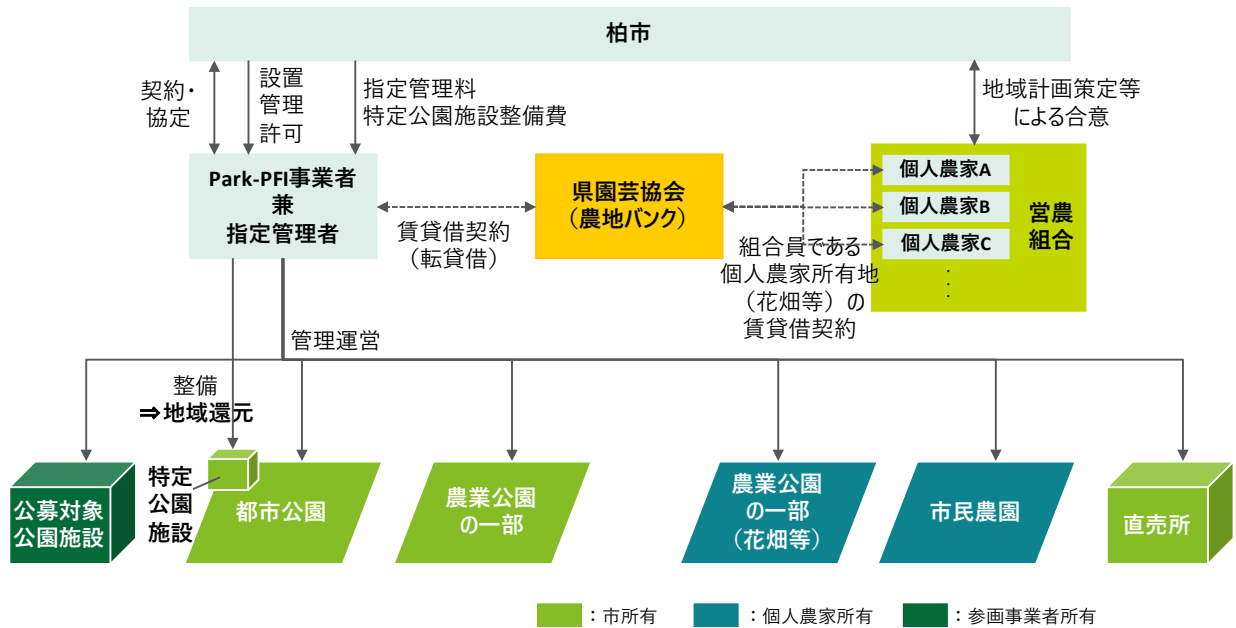
方法	賃貸借	転貸借
a.農地法に基づく方法	可	原則不可
b.農業経営基盤強化促進法に基づく方法	不可 (法改正により令和7年度以降制度廃止)	—
c.農地中間管理事業の推進に関する法律に基づく方法	可	可 (農地バンクを経由)

ウ 事業スキーム案の検討

(ア) Park-PFI 事業者主導

農地バンクを介して Park-PFI 事業者(兼指定管理者)に農地を転貸借し、包括的な管理運営を委ねるスキームである。

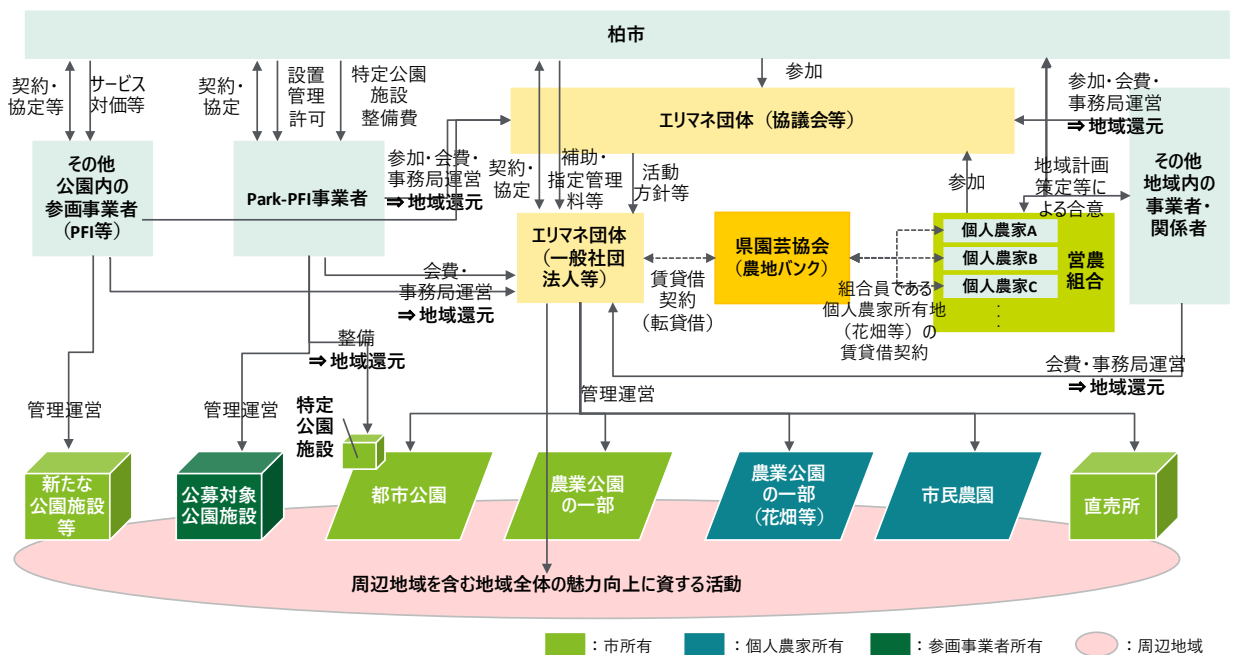
ステークホルダーが最小限となり合意形成が比較的容易となる一方、公園事業に参入する新たな民間事業者の巻き込みが考慮されておらず、また Park-PFI 事業期間の終了に伴い管理運営の担い手となる民間事業者が変更となった場合の安定性に欠けるなどの課題が残る。



(イ) 本格的なエリアマネジメント体制の構築

Park-PFI 事業者のほか、公園事業に参入する他の事業者、地域内の事業者・関係者等が参画するエリアマネジメント団体を設立し、農地バンクを介して当該エリアマネジメント団体に農地を転貸借することで、民間事業者の関与の下、花畑等の管理運営を行うスキームである。

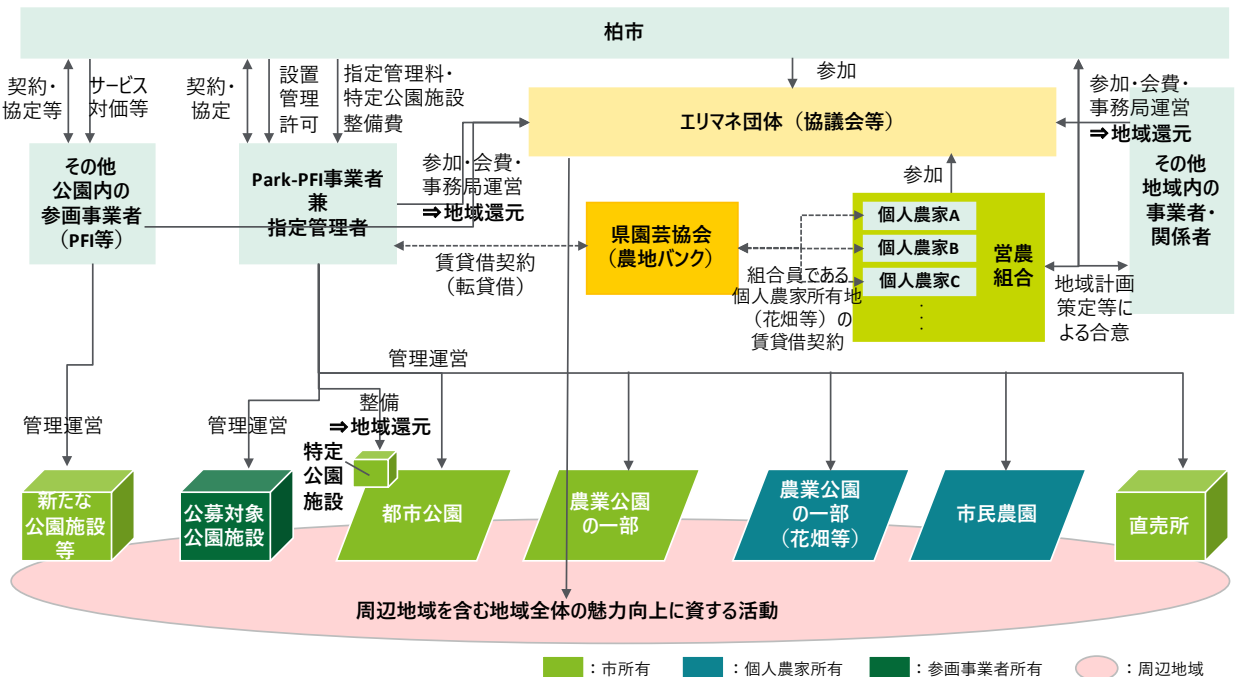
長期を見据えて Park-PFI 事業者以外の民間事業者の参入や、Park-PFI 事業者の変更があった場合にも持続可能な地域への収益還元が可能となる点で優れたスキームであるが、本格的なエリアマネジメント体制の構築にあたっての関係者の合意形成や財源の確保等の負担が大きい点に課題が残る。



(ウ) 簡素なエリアマネジメント体制の構築

農地バンクを介して Park-PFI 事業者(兼指定管理者)に農地を転貸借し、包括的な管理運営を委ねつつ、Park-PFI 事業者のほか、公園事業に参入する他の事業者、地域内の事業者・関係者、営農組合(個人農家)等が参画する協議会等を設立し、エリアマネジメント活動も並行して実施するスキームである。

上記(イ)のような二重構造のエリアマネジメント体制とせず、農地の管理運営は Park-PFI 事業者(兼指定管理者)が担いつつ、本格的な収益事業等を伴わない比較的軽微なエリアマネジメント活動を地域一体で進めることで、合意形成が容易となり、かつ財源確保等の負担の軽減が一定程度可能になると考えられる。一方、Park-PFI 事業期間の終了に伴い管理運営の担い手となる民間事業者が変更となった場合の安定性に欠ける点は、上記(ア)と同様に課題が残る。



エ 事業スキームのとりまとめ

当初は円滑な事業実施を重視して「(ウ) 簡素なエリアマネジメント体制の構築」による事業スキームを採用し、将来的(当初の Park-PFI 事業期間が終了する 20 年後等)に「(イ)本格的なエリアマネジメント体制の構築」による事業スキームへの移行を目指すことが望ましい。

(2) 市民にも分かりやすい事業効果の算定に関する支援

① 事業効果の算定方針の検討

内閣府民間資金等活用事業推進室が作成・公表している「PPP/PFI 事業の多様な効果に関する手引・事例集」では、VFM 以外の効果に着目した「多様な効果」の指標例を示している。これを参考に本事業の効果算定に活用可能と考えられる指標を抽出の上整理したところ、主に経済的価値に着目した「経済波

及効果の算定」又は社会的価値に着目した「SROI 分析¹⁾」による事業効果の算定が適当であると考えられ、本件支援においては「経済波及効果の算定」により、市民にも分かりやすい事業効果の算定を行うこととした。

市民の説明に適した効果・指標				検討段階での 定量化の方法
効果		指標例	客観的評価指標例	
経済的 価値	地域経済 波及効果	経済波及効果	売上額、利用者数	経済波及効果の算定 により、地域における波 及額や所得・雇用の創 出効果を定量的に可視 化可能 ⇒ 本件支援で実施
		地域企業の取引拡大	出荷額・量（市外、県外、国外向け）	
			受注件数・金額（市外、県外、国外向け）	
			地域企業の販路拡大（販売先の数、販売金額）	
		地域企業の競争力強化	売上額（市外、県外、国外）	
			商品の付加価値の高まり（商品単価、客単価）	
	地域雇用の創出	自治体内の雇用人数、割合		
地域内人流	賑わい創出	来訪者数、観光客数、関係人口（圏域外利用割合）		
社会的 価値	新たな 政策課題	災害対応	災害対応拠点として機能（災害対応可能な日数、人数）	社会的価値を定量化す るSROI分析 により可視 化可能（次頁参照）
		ウェルビーイングの向上	ウェルビーイングに関するアンケート結果	
		シビックプライドの醸成	地域に誇りを持っている人の割合	
	環境への貢献	環境教育の推進	環境教育の実施実績（出前講座実施回数、参加人数）	

② 経済波及効果の算定

今回の算定では施設整備に係る効果を含まず、飲食物販（総合園芸店など）開業後の年間消費に伴う効果を算定するものとする。

ア 前提条件の設定

既往調査や複数の飲食物販（総合園芸店など）の類似国内施設を参考に前提条件を設定した。

項目		単位	規模・数量	備考
I. 飲食物販（総合園芸店など）全体	i) 年間来場者数	人/年	400,000	－
II. 物販施設	i) 購買率	%	5	－
	ii) 年間購買者数	人/年	20,000	I i / II i
	iii) 1年あたり消費単価	円/人・年	12,700	－
	iv) 1人あたり年間購入頻度	回/人・年	5	－
	v) 年間消費額	円/年	50,800,000	ii × iii / iv
III. 飲食施設	i) 利用率	%	30	－
	ii) 年間利用者数	人/年	120,000	I i / III i
	iii) 消費単価	円/人	1,000	－
	iv) 年間消費額	円/年	120,000,000	ii × iii
IV. 飲食物販（総合園芸店など）運営者によるサービス（ワークショップ等）	i) 1回あたり定員数	人/回	10	－
	ii) 年間実施回数	回/年	36	－
	iii) 消費単価	円/人	5,000	－
	iv) 年間消費額	円/年	1,800,000	i × ii × iii × iv
V. 年間消費額合計		円/年	172,600,000	II v + III iv + IV iv

¹⁾ 社会的投資収益率分析とも呼ばれる。費用便益分析を簡易・発展化させたステークホルダー参加型評価手法であり、事業実施により生じる社会的・経済的・環境的変化を、市場価値に当てはめて変化の価値を定量的に可視化するもの。

イ 前提条件の設定

上記アで設定した年間消費額について、「平成 27 年千葉県産業連関表」及び「令和3年度柏市統計書 産業分類別 年間商品販売額」を参考に、産業連関表の各部門へ振り分けた。

ウ 直接効果、間接効果、経済波及効果の推計

産業連関分析を行い、経済波及効果を推計した。その結果、経済波及効果は 202 百万円、雇用効果は 25 人、誘発税収額は 29 百万円と推計された。

指標	金額・数量 (百万円、人)
経済波及効果	202
雇用効果(就業者全体)	25
誘発税収額	29

(3) 農用地区域における都市公園の設置に関する事例調査

柏市における今後の検討に活用するため、農用地区域において都市公園の設置を検討している事例について情報提供を行った。

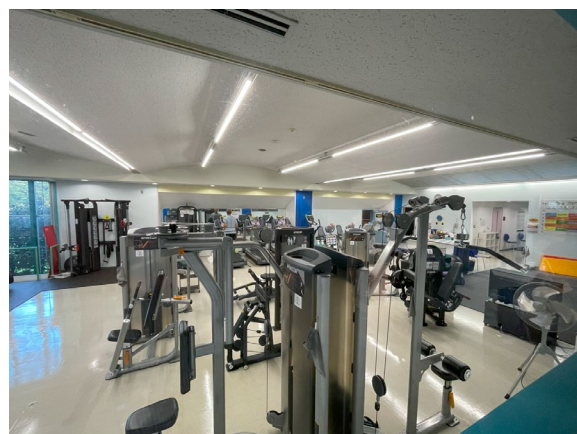
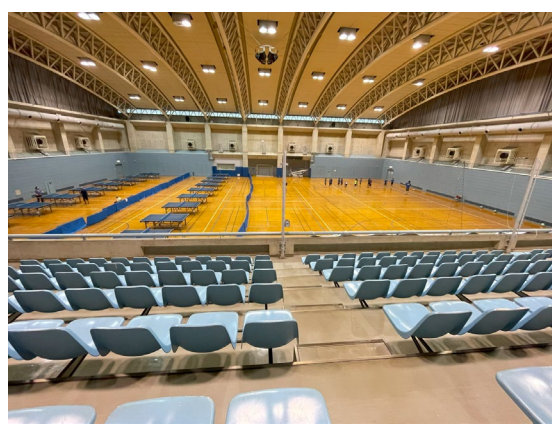
第3章 総合体育館改修及び運営 PFI 事業(仮称)(東京都稲城市)

1. 支援対象事業の概要

老朽化が進む稲城中央公園総合体育館の改修及び改修後の管理運営を行う事業である。

過去に検討は行われておらず、今回の支援を機に検討を開始する。なお、令和5年度までは稲城中央公園と公園内体育施設を同じ指定管理者が管理運営していたが、令和6年度からは公園と体育施設を分離し、それぞれを異なる指定管理者が管理運営している。

平成3年の開設から現在まで大規模な改修等を行っておらず、経年劣化が散見されるなど老朽化が進んでいるため、「企業による先端的活用」の実現により、市の財政負担をできる限り抑制しつつ改修を行う必要がある。また、エントランスホール(ロビー)や中庭等の十分に利活用されていないスペースの有効活用を図る必要がある。更には、総合体育館に併設されているレストランの収益性に課題が生じているため、総合体育館改修後のあり方を検討する必要がある。



出所: 稲城市ウェブサイト(写真左上のみ)

2. 派遣回数及び内容

支援対象団体への派遣は、オンラインによる協議を含め、計5回実施した。

回	日程	場所・方法	主な議題
1	令和6年 8月20日	オンライン	・支援内容、スケジュールの確認 ・検討経緯及び課題の把握
2	令和6年 10月1日	稲城中央公園 総合体育館	・企業による先端的活用の方角性の検討 ・事業スキームや類似事例の共有 ・サウンディング実施方針の検討 ・現地視察
3	令和6年 11月20日	オンライン	・市が作成したサウンディング資料に関する助言 ・サウンディング実施方針の検討
4	令和7年 1月10日	稲城市役所	・サウンディング結果の確認 ・企業による先端的活用の方角性及び事業スキーム案の検討 ・事業スケジュールの検討
5	令和7年 1月30日	オンライン	・企業による先端的活用の方角性及び事業スキーム案のとりまとめ ・事業スケジュールの検討 ・簡易なVFMの算出結果の報告

3. 調査検討支援の内容

(1) 対象事業に適した民間活力導入の方角性の検討支援

① 「企業による先端的活用」の具体化

ア 新技術の導入

民間事業者によるARスポーツ、ICT・DX、カーボンニュートラル達成のための新技術(ペロブスカイト太陽電池等)の積極的な導入を促進することで、市の財政負担の抑制につなげることが可能か検討を行った。

しかし、対象施設である総合体育館は、プロスポーツや興行利用が主ではなく市民利用が中心の体育施設であるため、民間事業者の投資に見合う利用料金収入の増加は期待できない。したがって、ICT・DX技術の導入により効果的かつ効率的な管理運営を促すことは必要となるものの、他の公共施設と大きく異なる「企業による先端的活用」を実現することは困難と考えられる。

イ 低未利用スペースの活用等

総合体育館には、エントランスホール(ロビー)、中庭等の十分に利活用されていないスペースが生じている。また、総合体育館に併設されているレストランは収益性に課題が生じている。こうした低未利用スペース等について、民間活力の最大限の導入によって積極的な活用を図り、場合によっては使い方を転換することが考えられる。

上記アと同様に、対象施設は市民向けの体育施設であるため、低未利用スペースの活用等を実現した場合でも、利用料金収入の大幅な増加は期待しにくい。ただし、公共施設の効用の最大化を図ること、時代の変化に対応し市民・利用者のニーズに合った機能への転換を図ることにより、本事業の費用対効果の向上につなげられる可能性はあると考えられる。

ウ 新たな機能や利用価値の付加

現在の総合体育館は、市の中心的な体育施設として多くの市民がスポーツ目的で利用しているが、レストランを除き、スポーツ利用以外の目的での来訪の動機付けとなるような機能は導入されてい

ない。また、レストランについても、近隣住民からは親しまれているものの、多くの市民に利用されているとは言い難い状況である。

総合体育館の改修を契機に、スポーツ目的以外の市民も訪れたいと思う機能を導入し、複合的な公共施設としてリニューアルを行うことで、上記イと同様に、利用料金収入の大幅な増加は期待しにくいものの、本事業の費用対効果の向上につながられる可能性はあると考えられる。

② サウンディング調査の実施支援

ア 対象事業者の実施に向けた支援

体育施設における PPP/PFI 事業の実績や業種のバランス等を考慮して、計6事業者を候補として抽出し、結果的に計4者に対してサウンディング調査を実施した。

イ サウンディング資料及び項目に関する助言

稲城市が作成したサウンディング資料及び項目案に対し、複数回の助言を行い、質問項目を整理した。

ウ サウンディング当日の同席及び補足質問

4事業者へのサウンディング(オンラインによる個別ヒアリング形式)に同席し、必要に応じて補足質問等を行った。

エ サウンディング結果の分析支援

サウンディング結果を次のとおり整理し、分析した。民間事業者からは、本事業において想定する「企業による先端的活用」である低未利用スペースの活用等や新たな機能及び利用価値の付加に関する様々な意見・アイデアが得られた。また、PFI 事業としての実施要否の判断基準となるポイントや、公園との一体的な管理運営に関する意見、他の体育施設との一体的な改修に関する意見、稲城市が想定する事業スケジュールへの見解等の有益な意見が多数得られた。

大項目	小項目	結果概要
(1) 施設の有効活用方法	①中央公園総合体育館の有効活用方法	・プロスポーツチームのホームアリーナやイベント等の興行的な利用の導入のほか、パラスポーツ、遊休化している居室のリノベーションによる用途転換といった意見が聞かれた。
	②レストラン運営の手法	・レストランの独立採算運営は困難との意見で一致しており、休憩スペース等への転換や、福祉等の要素を付加して市の財源投入の妥当性を確保するといった意見があった。
	③新たな活用	・中庭は様々な利用方法が考えられるものの収益化は困難との意見が多く、このほか体育館以外の機能との複合化、子ども向け機能の導入といった意見が聞かれました
	④稲城中央公園との一体的な事業化	・Park-PFI の導入は困難とする意見が多い一方、市によるサービス対価を前提として体育館と公園を一体的に事業化することには前向きな意見が多く聞かれた。
	⑤民間提案制度の活用可能性	・一般的な市民体育館において民間提案制度を活用する意義は見出せないとの意見や、制度そのものが使いにくく改善が必要との意見があった。

(2) 改修手法・ 範囲	①改修手法	・PFI 事業としての適否は、民間事業者の提案余地がポイントになる との意見が多く聞かれた。また、先に運営者を選定するサービスプ ロバイダ方式を提案する意見もあった。
	②改修範囲	・公園内の体育施設の一体的な実施は前向きな意見が多い一方、 市内体育施設全体に広げることはコストメリット等の観点 から慎重な意見が多く聞かれた。
(3) 本事業への 参入意欲等	①参入意欲	・本事業への関心は概ね得られる結果となったが、設計事業者から は元設計でない施設の改修案件への参入ハードルに関するコメン トがあった。
	②参入の障壁となり得る 事項	・参入障壁を低くするために市に求めることとして、市による投資、プ ロススポーツチームとの連携、市と事業者の適切なリスク分担など 様々な意見があった。
(4) その他	その他、事業アイデア・ 意見等	(特になし)
(5) 事業スケジ ュール	市が想定する事業スケ ジュールの妥当性	・市が令和 10 年度の実施を想定する事業者選定・契約までの期間 は短縮が可能とする意見が多い一方、市が1年程度と想定する設 計・施工期間は不足しているとの意見があった。

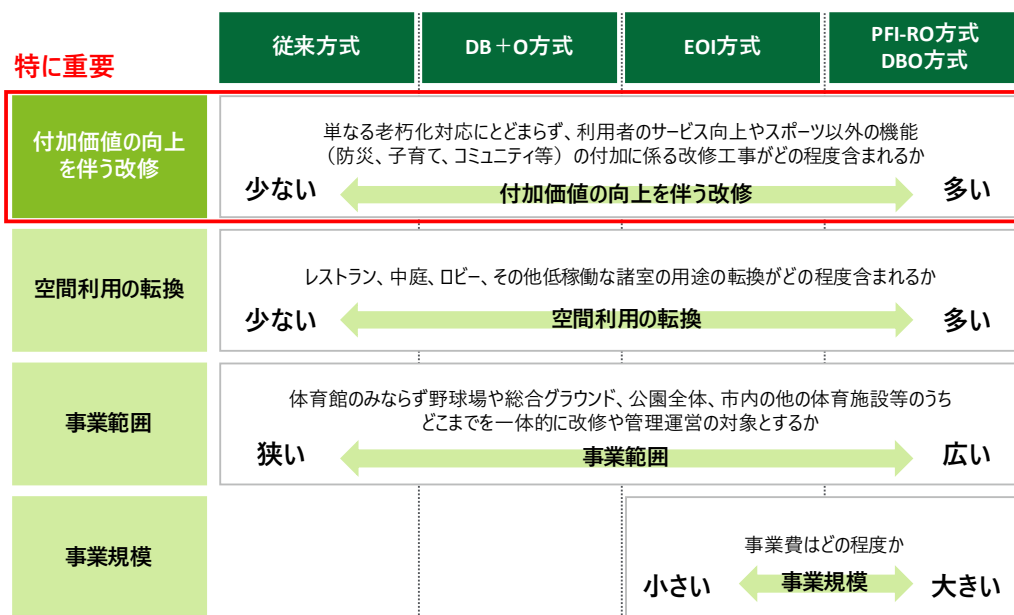
③ 事業スキーム案のとりまとめ

サウンディング結果を反映し、本事業の初期的な事業スキーム案の整理を支援した。

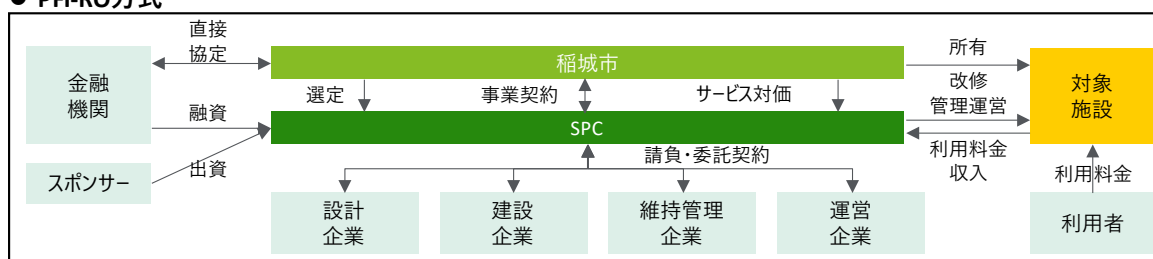
ア 事業方式

本事業は、総合体育館の改修及び改修後の管理運営に民間活力の導入を図るものであるため、稲城市の想定のとおり、PFI-RO 方式の採用が最有力と考えられる。

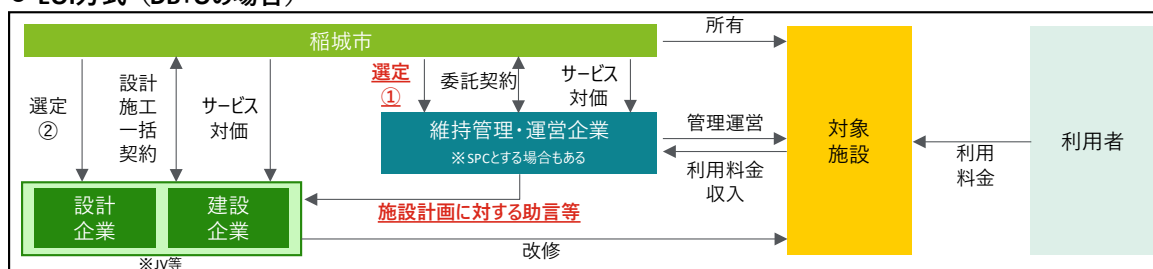
ただし、サウンディング調査において、既存機能の単なる老朽化対策としての改修の場合、民間事業者の創意工夫の余地が限定的であることから、PFI 事業による効果の発揮が期待できないとの示唆が得られた。したがって、従来方式と PFI-RO 方式の二者択一で検討するのではなく、付加価値の向上を伴う改修や空間利用の転換、事業範囲や規模に応じて、設計・施工と管理運営を分離する DB+O 方式や、管理運営を担う事業者を先に選定して施設計画に運営の視点を反映する EOI 方式等の導入も視野に、今後の検討を進めることが適当と考えられる。



● PFI-RO方式



● EOI方式（DB+Oの場合）



イ 事業範囲

サウンディング調査の結果から、稲城中央公園及びその他の公園の体育施設と公園部分を一体的に管理運営の事業範囲とすることを前提に、今後の検討を進めることが適当と考えられる。

ただし、現在公園部分の指定管理者となっている公益財団法人いなぎグリーンウェルネス財団（以下「財団」という。）は市の外郭団体であることから、一民間事業者の立場として事業参画を検討する以外にも、例えば事業者選定後に財団を加えたSPCの組成を義務付ける事業条件としたり、稲城中央公園以外の市内の公園及び体育施設の指定管理者に財団を指定とするなどの選択肢が想定可能であり、市の政策的な判断も踏まえた検討が必要と考えられる。

また、市内体育施設の包括的な改修の適否については、稲城中央公園内の体育施設の包括的な改修はコストメリットが期待されるものの、立地が離れた他の体育施設までを対象とすることはコスト

メリットが期待できないとの慎重な意見が大半であったことから、稲城中央公園内の体育施設である総合体育館、野球場及び総合グラウンドを事業範囲とし、必要に応じて稲城中央公園の駐車場整備等を工事内容に含むことを基本として、今後の検討を進めることが適当と考えられる。

なお、サウンディング調査において、Park-PFIの導入は困難とする複数の民間事業者の意見が把握されたが、可能性はあると回答した事業者もいることから、現時点で検討対象外とはせず、公園全体の魅力向上を図る一手法として引き続き検討対象とすることが望ましいと考えられる。

		稲城中央公園内				その他公園	
		体育館	野球場	総合グラウンド	左記以外(公園)	体育施設	公園
現在の指定管理者制度における維持管理・運営		○	○	○	●	○	●
		○：みんなで彩る稲城のまち共同事業体 ●：公益財団法人いなぎグリーンウェルネス財団					

PPP/ PFI 事業	改修設計・改修工事	○	○	○	△ (駐車場整備等)	—	—
	維持管理・運営	○	○	○	○	○	○

ウ 事業期間

PFI-RO 方式を想定した場合、改修期間(設計及び施工)は、2～3年間程度と想定されるが、今後の基本構想・基本計画の策定や導入可能性調査の中で必要な期間を把握し、その積み上げにより設定することが適当と考えられる。また、管理運営期間は、先行事例を参考に、10～15年間程度、最長15年間と想定し、今後の検討における民間事業者との対話を踏まえて具体的な期間を設定することが適当と考えられる。

エ 民間事業者の収入形態

民間事業者の収入形態は、現行と同じく、市が支払うサービス対価と利用料金収入による混合型とすることが適当と考えられる。

(2) 事業スケジュールの検討支援

令和7年度は、令和6年度から新たに体育施設の管理運営を担っている指定管理者からの課題聴取を行い、令和8年度以降に基本計画の策定及び導入可能性調査を進め、令和9年度半ば頃を目途に事業者公募の準備に着手し、令和10年度中の事業者選定・契約の完了を目指すものとする。

なお、現在の指定管理者の業務期間は令和10年度末までとなっているが、PFI事業者による施設の管理運営は改修工事に伴う休館後から開始することが想定されるところ、改修工事は令和11年度の着手が想定される。よって、現在の指定管理者の業務期間を1年間延長するなどの対応が別途必要と考えられる。

また、事業者公募の開始まで3～4年程度の期間が生じることから、エントランスホール(ロビー)や中庭等の低未利用スペースを活用し、民間事業者の暫定的な利活用により事業のポテンシャル把握や民間事業者の参入意欲の醸成につなげるためのトライアルサウンディングを実施することも有効と考えられる。



(3) 簡易な VFM の算出

検討支援の結果とりまとめた事業スキーム及び事業スケジュールを前提として、簡易的に VFM を算出した。算出にあたっては、昨今の物価高騰の反映、令和5年の VFM に関するガイドライン改正内容への対応に留意した。

① 前提条件の設定

事業手法	・PFI-RO 方式
事業範囲	・施設改修:総合体育館、野球場及び総合グラウンド ・管理運営:上記3施設、稲城中央公園の公園部分、市内の他の体育施設及び公園
事業期間	・設計:1年間、改修工事:1.5 年間、管理運営:14.5 年間、計 17 年間
割引率	・0.901% ・10 年もの国債利回り及び GDP デフレーターを勘案
施設改修費用	・設計費及び工事監理費:297,080 千円 ・改修工事費:4,244,000 千円 ・類似事例の施設改修費用(延床単価)を基に、物価変動を反映して設定 ・PFI-LCC は一定の削減率を乗じて算出
施設改修費用の支払内訳	・PSC:完工時 100% ・PFI-LCC:完工時 70%、完工後割賦払い 30%
割賦金利	・2.126% ・民間借入金利＋スプレッドにより設定
管理運営費用	・402,882 千円 ・対象施設の実績値を基に算出した金額から、便宜的に利用料金収入の実績値を基に設定した金額を減じて設定 ・対象施設は指定管理者が管理運営しており、一定の費用削減効果が発現済と考えられるため、PFI-LCC においても削減率は乗じていない
その他	・補助金の活用は想定しない ・市側のファイナンス項目として起債充当率、起債金利、償還期間、償還方法を設定

	・SPC 側のファイナンス項目として、短期借入及び長期借入のそれぞれについて金利、償還期間、償還方法を設定 ・PFI-LCC における市側の費用としてアドバイザー費用及びモニタリング費用を、収入として法人市民税をそれぞれ設定 ・リスクの定量化の補完として、PSC 及び PFI-LCC に SPC 設立費用、SPC 運営費用、SPC 予備費を算入するとともに、官民利払い費用の差を PSC に算入
--	--

② VFM 算出結果

VFM は 9.2%と算出され、PFI-RO 事業として実施することにより一定の財政負担の削減効果が見込まれる結果となった。

	PSC	PFI-LCC
財政負担額(割引前)	11,621,747 千円	10,684,398 千円
財政負担額(割引後)	10,844,411 千円	9,845,456 千円
VFM	-	9.2%

第4章 高度専門家による課題検討支援の取組を通じた知見の整理

1. あけぼの山周辺地域振興事業(千葉県柏市)

PPP/PFI 事業者が地域の関係者とともにエリアマネジメントを担い、収益を地域に還元することにより、一定期間で事業者が入れ替わる PPP/PFI 事業特有の事情に対応しつつ、事業効果を地域振興につなげる持続可能なスキームを検討した事例であり、他地域への横展開が期待できる。

また、都市公園と農地という法規制等が異なる施設を包括的に対象とする PPP/PFI 事業の検討や、既存の管理運営主体の高齢化といった課題を解決するスキームを検討した点で、他自治体の参考となり得る。

2. 総合体育館改修及び運営 PFI 事業(仮称)(東京都稲城市)

付加価値の向上を伴う施設改修費用を利用料金収入によって回収することが期待できるプロスポーツや興行利用を主とするアリーナ等ではなく、PPP/PFI 事業の先行事例が少ない市民向け体育館の改修・運営事業における民間活力の導入に向けた検討の着眼点(付加価値向上を伴う改修、空間利用の転換等)を明らかにした事例である。本支援は体育館を対象とした検討を行った事例であるが、体育館に限らず利用料金が低廉な一般利用を主とする老朽化が進んだ体育施設を有する多くの自治体への横展開が期待できる。

また、民間活力の導入の程度・範囲や既存の第三セクターの位置づけ等を勘案した事業スキームを検討した点が、他自治体の参考となり得る。