



令和5年度 第3回
福岡PPPプラットフォームセミナー

地域課題解決の鍵 PPP・PFI事業への取り組み方

—「運営重視型PPP」により広がる民間事業者のビジネスチャンス—

2024.3.27

株式会社日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門 地域・共創デザイングループ

シニアマネジャー 板垣 晋

本日の講演内容

- | | |
|---|----|
| 1. 集客性の高い公共施設における「運営重視型PPP」という考え方 | 2 |
| 2. 観光施設や都市公園等を活用するまちづくり事業における「運営重視型PPP」のあり方 | 8 |
| 3. 「運営重視型PPP」により広がる民間事業者のビジネスチャンスとは | 14 |
| 4. 「運営重視型PPP」の注目事例と民間事業者に求められるノウハウ | 22 |
| (参考) 「運営重視型PPP」を実現する事業手法等 | 29 |

1. 集客性の高い公共施設における「運営重視型PPP」という考え方

1. 「運営重視型PPP」が求められる背景

従前のPPP事業

- 施設計画・施設整備が重視されがちであった。
- 「民間事業者によるビジネスの創出・収益確保」と「それによる財政負担の軽減」という2軸を目指した事業であった。

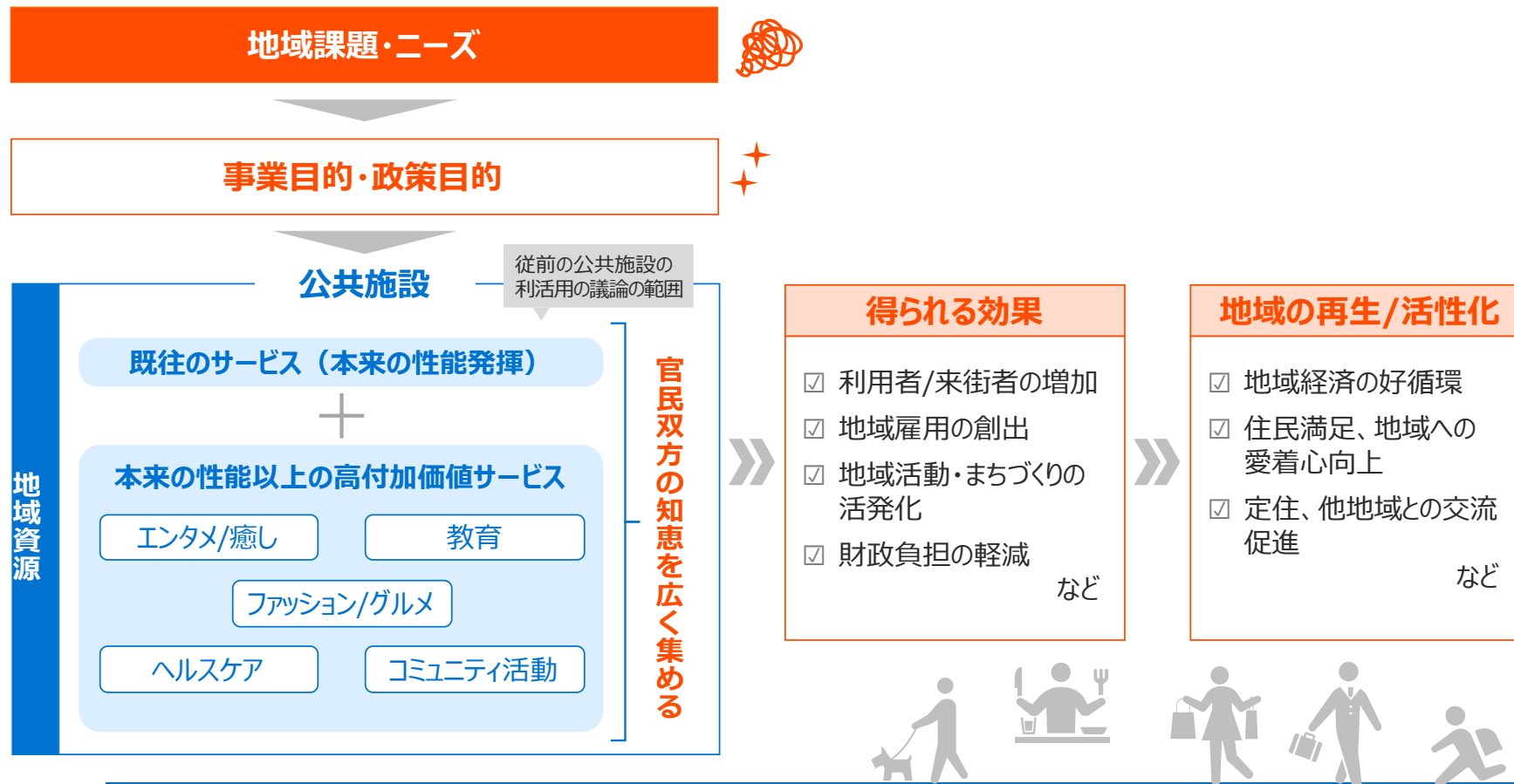


『運営重視型PPP』

- 運営事業の内容・質や運営事業者の能力こそを重視する仕組みを導入したPPP事業を指す。
- 「利用者や地域に対する付加価値の創出」という事業目的・政策目的の達成に主軸を置いたPPP事業。

2. 「運営重視型PPP」の考え方

- 「運営重視型PPP」とは、「まちづくりへの影響の大きい集客力の高い公共施設や公有地の利活用におけるPPP事業」において、民間事業者による事業収益の向上を重視するあまり、当該公共事業が地域で本来果たすべき役割が劣後されてしまうようなスキームや事業条件などに傾倒しないための仕組みで、運営事業の内容・質や運営事業者の能力を重視するPPP事業の考え方。
- つまり、「運営重視型PPP」とは、地域の地方創生やまちづくりを効果的に推進するための「まちづくり事業」に適した考え方。



3. 「運営重視型PPP」の進め方① 事業をデザインする

従前のPPP事業

- 「どんなモノ・ハコを整備するのか」という、対象とする施設の整備計画に重点が置かれていた。



『運営重視型PPP』

- 整備計画以上に整備後の運営事業に力点を置いた事業計画を練ることになる。
- つまり、従前の基本計画や整備計画に加えて、長期の運営事業を見据えた「事業のデザイン」を関係者間で練り上げ、共通認識としておく必要がある。

「事業デザイン」とは・・・

- ✓ 誰を／何をターゲットに実施する事業で、どんなサービスを展開するのか
- ✓ そのサービスを付加価値高く展開するためにどんなプレイヤーを想定するのか
- ✓ 当該事業がどのようなステップでまちづくりに波及・展開していくのか

3. 「運営重視型PPP」の進め方② 運営事業者の能力に重点を置く

運営事業を重視する事業のデザイン

- ✓ 企画力・運営力のある事業者を当該事業に巻き込んでいく。
- ✓ 運営事業者を巻き込むタイミングとしては、できるだけ当該事業の構想段階など早い段階である方が望ましい。
 - 施設の基本計画・基本設計や事業スキームの検討などにおいて、運営事業者の意向を踏まえた検討ステップを踏んでいくことができる。



手法①

- 運営事業者を先行して選定し、この運営事業者と行政が協働して当該事業の要求水準等を検討する「サービスプロバイダー方式」



手法②

- 当該事業の構想段階から事業者を求める運営能力を打ち出し、公募の段階においても、関心を持つ事業者とのたび重なる対話を実施。

3. 「運営重視型PPP」の進め方③ 運営モニタリングこそが重要

PPP事業の現状

- 公民連携による事業の実現に労力を注ぎ過ぎるあまり、事業化そのものが目的化するというケースもしばしばあり、これでは本末転倒というのが現状。。

『運営重視型PPP』

- 本来、公民連携は手段であって目的ではない。「運営重視型PPP」においても、目的はあくまでも当初に設定された事業目的・政策目的の達成にある。
- 当該事業の事業目的・政策目的の達成は、運営段階において実現される。

行政がこの運営事業をモニタリングすることが極めて重要！！

- ✓ 要求水準書や提案書に記載された内容の実施の有無をチェックすることだけではない。
- ✓ 限られた予算で事業目的を最大限に達成するために、「行政と事業者が運営期間を通じて知恵を出し合い、必要に応じて契約内容を見直す柔軟性も有しながら、モニタリングを進めていく」という共創型の取り組みを指す。
- ✓ 不測の事態においても、いかにしてサービスを提供し続けるかといった柔軟な議論・対応があって然るべきであり、そのための体制を整えておくべき。

2. 観光施設や都市公園等を活用するまちづくり事業における「運営重視型PPP」のあり方

1-1. 公共施設としての観光施設とは？

- ・ 公共施設としての観光施設といえば、代表的な例として道の駅（または地域の物産館）が挙げられ、都心部にある地域のアンテナショップの他に、全国的に広く設置されている施設として、国民宿舎/公立宿舎、公営キャンプ場、公営海水浴場、公立温泉（温浴施設）、公立遊園地など。
- ・ 多くの施設には指定管理者制度などのPPP手法が導入されている。
- ・ 観光施設には民間施設と公共施設があり、両者は一見すると同じように見受けられるが、両者が持つミッションを比較すると全く性質の異なる施設である。

比較要素	公共施設としての観光施設	民間施設としての観光施設
ターゲット層	・ できるだけ幅広い層の住民、観光客	・ 明確化された一部の客層
価格設定	・ 住民も利用しやすい低廉な価格となる傾向がある	・ 投資回収も含め必要な利益を得られる価格
品揃え/取り扱いサービス	・ 地域の特産品や地域情報の発信等、当該地域の観光振興を目的とした内容を提供	・ マーケティング結果に基づいた顧客が求める商品、サービスを提供
立地	・ 公有地または行政が利用可能な土地（民有地の借地等）	・ マーケティング結果に基づいた集客が見込める立地
まちづくり活動	・ 積極的に実施	・ 顧客ロイヤリティを高めるために、一定の利益が確保できる前提で実施することもあり得る
事業の撤退	・ 業績が悪化しても住民・議会の理解が得られない限りは困難	・ 事業が成り立たなくなった時点で撤退

1-2. 観光施設における「運営重視型PPP」の3つのポイント

- 公共施設としての観光施設の公共性と事業性のバランスをうまく取りつつ、施設を独立採算、或いはそれに近い内容で経営するためには、極めて高度なノウハウが求められる。
- この両者のバランスの確保を実現させるために、求められる事業条件を調整したり、十分な運営・経営ノウハウを有する事業者の参画を促すことこそが、公共施設としての観光施設における「運営重視型PPP」。

1

構想段階から 運営事業者を巻き込む

- 対象施設の基本構想では想定するターゲットや立地、サービス内容の方向性を決定することとなるため、この段階で可能な限り多くの関連事業者から意向や意見、アイデアなどをサウンディングする。
- あらかじめ立地が確定している事業については、対象地においてトライアル・サウンディングや実証事業を実施して民間事業者の意見を聞く。

2

立地重視で 既存施設も積極的に活用

- 集客施設の経営は不動産事業であることから、集客・販売・サービス提供に十分な能力のある事業者の参画を促すためには、施設の立地は極めて重要。
- 立地を重視するために、施設を新設しないで街中や交通アクセスの良い立地にある既存の公共施設や空き家・空き店舗をリノベーションし活用するという方法も検討する。

3

行政から委託費を支払う ケースではPFSを活用

- 独立採算での運営が厳しい場合であっても、当該施設を管理運営する事業者に施設経営の観点から集客や売上に対するインセンティブを持っていただくための方策を講じておくことが重要。
- その方策の一つとして、委託費（指定管理料/サービス購入費）を支払う条件にPFS（Pay For Success：成果連動型民間委託契約方式）を導入。

2-1. PPP手法を導入する際に注意すべき都市公園の特徴

注意すべき都市公園の特徴

- 都市公園は都市基盤施設であり、公共性の強い役割を担っている。
- 都市公園は、地域の防災拠点としての機能、都市部における緑化率やオープンスペースの確保、住民の健康増進やレクリエーション、憩いの場などの役割を担っている。
- **これらをないがしろにして賑わい創出や経済活性化を目指すわけにはいかない！！**

都市公園における『運営重視型PPP』

- 都市公園内に商業施設などを誘致すること自体が目的化してしまい、結果として公園内の緑地が商業施設の前庭のようになってしまったり、地域にとって大切な緑地や植物が大きく棄損されたりしては本末転倒・・・。

都市公園のPPP事業では・・・

- ✓ **都市基盤施設としての役割×地域の賑わい×事業性のバランスを十分に考慮した事業デザイン**
- ✓ **それを実現できる運営事業者を選定する**

2-2. 都市公園における「運営重視型PPP」の3つのポイント

1

都市公園こそ
地域との対話を重視した
事業デザインを

- 都市公園には利害関係者が極めて多いのが他の公共施設にはない大きな特徴。
- こうした多くの利害関係者の意向を無視した安易な商業施設などの誘致については、事業が決して円滑に進まないことが懸念される。
- 施設の基本計画や官民連携手法の導入可能性調査の段階において、民間事業者へのサウンディングと同等、あるいはそれ以上に、地域の住民や当該都市公園の利用団体などとの対話や意見交換、ワークショップなどを重ねた上での事業デザインが必要。
- 利害関係者の意向を踏まえた当該公園のあり方・方向性や事業条件を設定し、それに対応でき得る企画・運営能力を有する事業者を選定できるような、事業スキームや運営事業者の選定方法を採用することが重要。

2

地域に根付くためには
事業期間の長期化が必要

- 都市公園は利害関係者が非常に多く存在する特殊な公共施設であるため、都市公園の管理運営を担うということは、こうした利害関係者との良好な関係を構築し、地域に根付いた管理運営をすることが求められる。
- これを実現しようとするには、3～5年程度という一般的な指定管理期間である事業期間は決して十分ではない。
- 従って、「民間事業者からの投資を促す」という観点ではなく、地域に根付いた管理運営を実現するために、事業期間の長期化を検討すべき。

2-2. 都市公園における「運営重視型PPP」の3つのポイント

3

「アウトドアテーマパーク」 としての活用

- 多くの都市公園が本来有する特性（自然・緑豊か）や空間構成（広いオープンスペース）などを大きく損なうことなくそのまま活用するという観点では、アウトドア系事業を導入することで当該公園の賑わい・魅力化を図るという方策も考えられる。
- 都市公園をアウトドアテーマパークとして活用することについては、以下の観点から、都市基盤施設としての役割×地域の賑わい×事業性のバランスを確保しやすい事業と言える。
 - ✓ 都市公園内のオープンスペースや自然をそのまま活用することから、事業を実施する際に大型の施設の設置の必要が無く、公園の形状を変えたり植栽を伐採するなどの開発に相当する行為がないため、既存の公園利用者の理解を得られやすい。
 - ✓ 設置する施設の多くが仮設による設置であり、施設の撤去が比較的容易であることから、時代のニーズに合わせた事業内容の変更や、災害時の避難場所の確保などに対応しやすい。
 - ✓ 自然とともに過ごすアクティビティは幅広い客層から支持を得られやすく、新型コロナ禍対策も比較的講じやすいことから、安心・安定して地域の賑わいに貢献し得る。
 - ✓ 商業施設などの設置に比べると初期投資を抑えることができるため、天候や災害などのリスクを加味しても一定の事業性を確保しやすい。

- 京都府立山城総合運動公園は2021年4月からアウトドアテーマパークとしてリニューアル。
- このリニューアル事業を主導するのが、同公園の指定管理者である（公財）京都府公園公社で、同社の自主事業として様々なアウトドア系事業者とパートナーシップを組み、リニューアルを推進。



冒険の森



TOMOSHIBIキャンプ



Yamashiro Outdoor Living

出典：太陽が丘アウトドアパーク〔左と中央〕、Yamashiro Outdoor Living〔右〕

3. 「運営重視型PPP」により広がる民間事業者のビジネスチャンスとは

1. ビジネスチャンス①

ビジネスチャンス①

小規模不動産・小規模事業における案件発掘



- ✓ 公共施設の多目的な利活用ニーズが多い地方都市
 - 人口増加時代に積極的に整備され、市町村合併や人口減少・マーケット規模の縮小等により低未利用となった公共施設を多く抱える地方都市
 - こうした低未利用の公共施設を多目的に利活用できり可能性がある
- ✓ 地方都市は事業規模が大規模化しない傾向にあるため、大手のデベロッパー/ゼネコン等の開発者主導ではなく運営事業者主導で案件形成を進めやすい
- ✓ 政府も地方部における小規模不動産・小規模事業によるPPP/PFI事業を推進している。
 - ローカルPFI、スモールコンセッション等

参考：PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）

- PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）においては、「ローカルPFI」を推進することが明記された。

3. PPP／PFI手法の進化・多様化

PFIを通じた地域経済社会の活性化に向けては、地域における多様な主体の参画と連携が効果的。

- ◆幅広い地方公共団体での普及に向けて、**地域経済社会に多くのメリットをもたらす「ローカルPFI」**の推進を図る。

＜ローカルPFIの主な特長＞

- ①地域企業の参画・取引拡大・雇用機会創出、②地域産材の活用（資材、食材等）、③地域人材の育成

- ◆施設・分野を横断した地域全体の経営視点を持った新たな官民連携手法の推進を図る。

静岡県函南町 道の駅

地域企業のネットワークを活用して、**地域産品の出荷機会や雇用機会を創出**する道の駅整備事業。

地域企業の参画	地域企業が代表企業
来場者増	約2.4倍（年間想定69万人→実績164万人）
売上増	5割程度増加（対前年度比） （隣接地に食品メーカーのテーマパークが進出し相乗効果を発揮）
地域雇用創出	ほぼ近隣在住者（4割が函南町）
歳出削減	約9%削減（契約金額 約24億円）




【外観（飲食施設・防災倉庫等）】 【本道の駅を拠点とする地元アイドル】

内閣府資料より引用

山口県山陽小野田市 官民複合施設

複数の公共施設と民間収益施設を組み合わせた地域一帯の開発を、**地域企業が参画**し実施。



山陽小野田市
土地
現物出資

プロジェクト合同会社

出資
地域金融機関
商工会議所
地域企業等



3～5階	山口東京理科大学 学生寮
2階	職業相談所、 商工会議所等
1階	市民活動センター、 山口銀行等

【リーディング施設①】 山陽小野田市HPより引用

出所：内閣府「PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）」

参考：PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）

- 新分野の開拓として、「スモールコンセッション」という新たな概念が提示された。

2. 新分野の開拓

社会情勢やニーズの変化により、官民連携により更なるビジネス機会の拡大や活力ある地域づくり等が期待できる、ポテンシャルのある分野が顕在化。
◆PFIの活用領域の拡大に向け、**新分野の開拓**、案件形成を図る。

①水力発電（ハイブリッドダム）

治水・利水ダムの水力発電設備の新設・増強を官民連携で実施



電力活用
イメージ



【発電設備の新設・増強】
【データセンター等を誘致し地域振興】

②スモールコンセッション

自治体が取得・所有する空き家等の既存ストックを活用した小規模なコンセッション事業等







津山市公表資料より引用

【町家群を宿泊施設として活用するコンセッション事業（岡山県津山市）】

③自衛隊施設

各駐屯地・基地等の集約化・再配置等でPPP/PFI活用推進




【現状施設の例（庁舎）】
【建替後のイメージ（庁舎）】

④道路

バススタやSA/PAに加え、下関北九州道路についてエリア単位でPFI活用可能性検討

⑤みなと緑地PPP

港湾緑地等で、民間施設の収益を緑地のリニューアル等に還元

⑥河川敷地PPP

河川敷地で民間投資を創出し、地域の活性化と河川管理の効率化

⑦漁港

漁港施設・水面の官民連携による活用推進

参考：スモールコンセッションとは

- 国土交通省が公表した資料では、スモールコンセッションとは事業規模が10億円未満程度で、地方公共団体が所有する小規模な遊休不動産を利活用する事業であると定義。
- スモールコンセッションで想定される事業手法には、指定管理者制度からPFI方式、賃貸借まで幅広い手法が想定されている。

2-1 スモールコンセッションとは

- スモールコンセッションとは、地方公共団体が所有・取得する身近で小規模な遊休不動産※（空き公共施設等）について、民間の創意工夫を最大限に生かした事業運営（コンセッションをはじめとしたPPP/PFI事業）により、官民連携で地域課題の解決やエリア価値向上につなげる取組みの総称。 ※事業規模10億円未満程度。

主なポイント

身近な
遊休不動産の
活用

官民対話を
通じたビジネス環
境の創出

エリアの
価値向上

効果の例

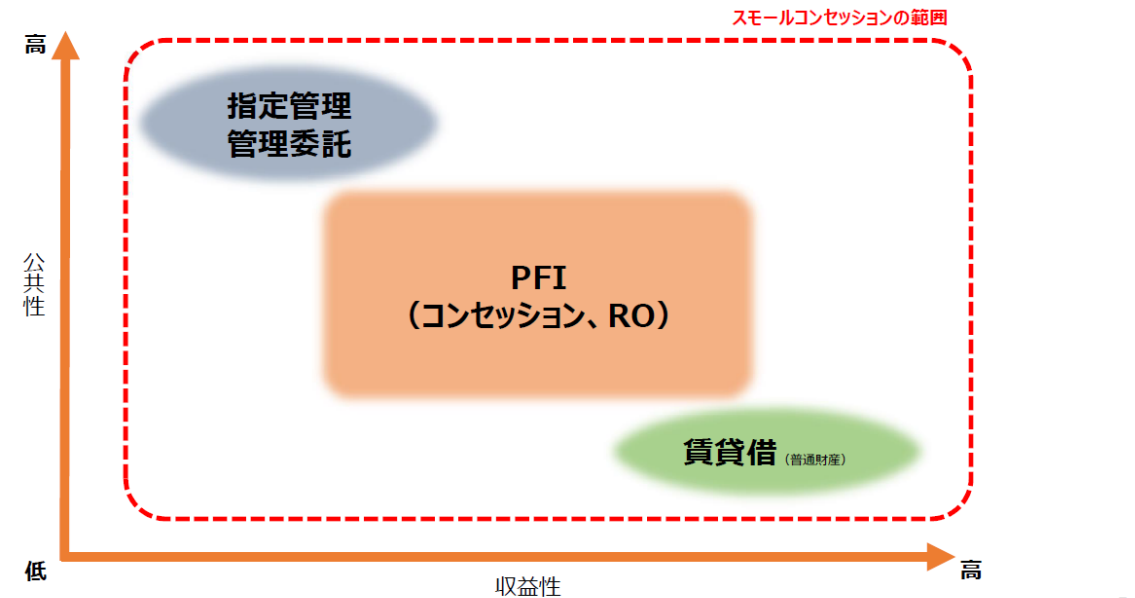
	地方公共団体	事業者	地域・住民
効果	✓ エリア価値の向上 ✓ 住民サービスの向上 ✓ 維持管理コストの削減	✓ 事業機会の増加 - 長期的な事業運営 ✓ 地域への主体的な貢献 - 地域還元、地域企業の参画	✓ 地域活性化 - 交流人口の増加、利便施設の増加等 ✓ 思い入れのある施設の継承

4

2-2 スモールコンセッションの事業手法

- スモールコンセッションの事業手法は、個別の案件に応じて、様々な手法が想定される。

PFIをはじめとする官民連携手法の関係イメージ



5

参考：スモールコンセプションとは

- スモールコンセプションで想定される施設類型も幅広く、さらに単一の施設だけではなく一定のエリアにおいて複数施設を包括的に利活用することでエリアや地域の価値を高めることを想定している。

1. 背景
2. スモールコンセプションとは
参考資料

2-3 想定される施設類型（単一の施設に限らず、一定のエリアで行うものも含む）

類型イメージ事例		
健 スポーツ施設 参考事例：岡山県津山市（人口：9.9万人）  出典：津山市HP 【RO+コンセプション方式】老朽化した市のシンボリックな施設を有効活用するため、民間資金とノウハウを活用する手法にて総合的なスポーツ及び健康増進施設としてリノベーションと事業運営が行われている。	滞 ホテル・旅館・観光施設 参考事例：岡山県津山市（人口：9.9万人）  出典：官民連携(PPP/PFI)のススメ～国土交通省PPP/PFI事例集～(国土交通省) 【コンセプション方式】個人から寄付された伝統的建造物に指定されている町家を活用した宿泊施設。コンセプション手法によってマーケットを見た料金設定や、周辺飲食店との連携等自由な事業運営が可能となっている。	働 サテライトオフィス・研究施設、養殖施設 参考事例：福岡県宮若市（人口：2.7万人）  出典：2023年度中国、四国、九州・沖縄エリア PPP/PFI 推進勉強会資料（国土交通省） 【コンセプション方式】地域企業がPFI法6条提案を実施し、AI開発センターとして廃校を活用。現在サントリーホールディングス（株）やエステー（株）などの大手企業が複数入居。
住 移住体験住宅、定住促進住宅 サービスレジデンス 参考事例：島根県津和野町（0.7万人）  出典：PPP/PFI推進首長会議資料（国土交通省） 【RO方式】町が所有する空家等を改修し、UIターン者や町内に定着した若者、移住・定住者の住まいを確保している。	滞 ホテル・旅館・観光施設 参考事例：千葉県市原市（人口：26.9万人）  出典：令和4年1月24日発表資料（総務省） 【賃貸借方式】廃校を活用してグランピング施設を運営。地域の農産物を使用したBBQや、地方公共団体・地域交通（小湊鐵道）・周辺観光施設と連携した事業運営等を実施している。	

6

出所：国土交通省「スモールコンセプションのコンセプトについて」

2. ビジネスチャンス②

ビジネスチャンス②

既存施設の利活用/リノベーション



- ✓ 既に施設が整備されていることから、運営事業者の意向に沿った施設の利活用やリノベーション事業として案件を形成しやすい（＝運営事業者の主導による案件形成を進めやすい）
- ✓ 施設の新設事業と比べて初期投資額を極端に抑えることができるため、地方自治体にとっては事業を進めやすい
 - 当該施設を中心としたインフラや設備等も既に整備されていることが多いため、民間事業者にとっても初期投資額を抑えられることもあり得る
- ✓ 低未利用の公共施設を利活用する＝除却しないで残すことに対しては、地元住民や議会の合意形成を得られやすい

3. ビジネスチャンス③

ビジネスチャンス③

民間提案制度の活用



- ✓ 「民間提案制度」とは、民間事業者が行政に対し、公民連携手法を導入することでサービスの質の向上等が見込めることを提案する制度で、内閣府により「PPP／PFI事業民間提案推進マニュアル」が公表され、政府も積極的な導入を推奨している
- ✓ 福岡市においても民間提案制度による民間事業者からの提案を受け付ける仕組み・体制を整備している。
 - 財政局アセットマネジメント推進部 大規模施設調整課が窓口となり、以下のサイトで概要を公開
https://www.city.fukuoka.lg.jp/zaisei/jigyo-suishin/ppp_pfi/ppp_pfi_privateproposal_guidebook.html
 - 民間提案制度では、運営事業者が保有する独自のサービスやコンテンツ等を活用した公民連携事業を提案することで、ビジネスチャンスを広げることが可能

4. 「運営重視型PPP」の注目事例と民間事業者に求められるノウハウ

1. 「運営重視型PPP」において民間事業者に求められるノウハウ①

ノウハウ①

公共性と事業性のバランスを重視する

ポイント

- ✓ 運営事業者が有するマーケティング力や営業力などは最大限に発揮する。
- ✓ 常に地域への波及効果を狙ったビジネスストーリー、サービス内容、実施体制等を構築する。
 - 対象事業が公共事業であることを念頭に、事業目的は地域課題の解決であることを基軸とする。
- ✓ 低い稼働率でも成立するビジネスモデルを構築する。
 - 地方都市ではそもそもマーケット規模が小さいことから、サービスの質は確保しつつ、様々なリソースの地元調達・活用等により運営コストを抑え、低い稼働率でも一定の事業性を確保できるビジネスモデルを構築。

2. 「運営重視型PPP」において民間事業者に求められるノウハウ②

ノウハウ②

地元プレイヤーの発掘/地域を巻き込む

メリット

- 地方都市での人材確保が期待できる。
- 地域のニーズ、人間関係等を熟知しているため、地域のマーケットニーズ・マーケット規模に応じたビジネスが可能（ソーシャルビジネス、ローカルビジネス等）。
- 地域の盛衰と運命共同体とも言える地元企業を巻き込むことで事業の持続性が確保される（容易に撤退しない）。

想定プレイヤー

- 地域の若手事業者
- Iターン・Uターン希望者
- 地元の有力企業
- 観光協会/DMO
- （経営者が地元出身の地域外企業）

連携方法

- 地元企業との共同出資会社や共同企業体の設立
- 地元企業へのノウハウ提供（アライアンス協定）

3. 「運営重視型PPP」において民間事業者求められるノウハウ③

ノウハウ③

早い段階から地域金融機関を巻き込む

PPP事業の事業フェーズ

地域金融機関が果たし得る役割

地域課題の認知・発現

- 類似事例等、関連する情報提供
- 金融機関が保有するソリューションサービスや関連する企業等の紹介

課題解決の手段として
PPP事業化ニーズの発現

- 類似事例等、関連する情報提供
- 金融機関が保有するソリューションサービスや関連する企業等の紹介

PPP事業の実現可能性の
調査・検証

- 事業スキームの検討支援
- 地元事業者等の事業の担い手の発掘支援
- まちづくりファンド等の設立

PPP事業の
事業者の公募・選定

- 地元事業者等の応募支援
(事業計画の精査、チーム組成支援等)
- 事業への資金提供等の支援

PPP事業の実施・
モニタリング

- 資金提供者としての事業モニタリング
- 対象事業の発展と付加価値向上に向けた事業者への支援

ファンド名

京銀まちづくりファンド

ファンド設立日

2021年1月15日

ファンドを組成した者

(株)京都銀行、民間都市開発推進機構

ファンドの資金規模

2億円（京都銀行 1億円、機構 1億円）

ファンドの形態

LLP

ファンドの存続期間

2040年12月末日まで

ファンドの
投資対象エリア

- ① 宇治市：天ヶ瀬ダムを中心とするエリア及びその周辺
- ② 舞鶴市：JR東舞鶴駅から中心商店街を経て赤れんがパークエリア等その周辺
- ③ 南丹市：美山地域を含むエリア

投資対象事業の
考え方

空き家、空き店舗、空き公共施設古民家等をリノベーション等により活用し、商業施設、宿泊施設、交流施設、業務施設等を整備・運営することで地域の課題解決に資する事業。

4. 地方都市における「運営重視型PPP」の注目事例①

京都府舞鶴市 都市公園・重要文化財のリノベ・利活用事業（赤れんがパーク）

- ・ 明治時代に軍港が整備され、その際に建造された赤煉瓦倉庫（国の重要文化財指定）が10棟以上も現存する赤れんがパーク（都市公園）のリニューアル事業。
- ・ 本事業では、京都府北部地域の観光拠点となるべく、民間事業者が都市公園のリニューアルに合わせて赤れんが倉庫のリノベーションと利活用を実施し、これらの施設を約20年間にわたって管理運営するもの。
- ・ 本事業者の事業者公募では、地元企業を中心とするグループが選定され、地元のリソースとネットワークを活かした事業として展開されることとなった。
- ・ 人口約8万人の地方小規模都市において、地域の資源を地域のリソースでリノベ・利活用する事業となった。



出典：舞鶴市、赤れんがパークHPより日本総研作成

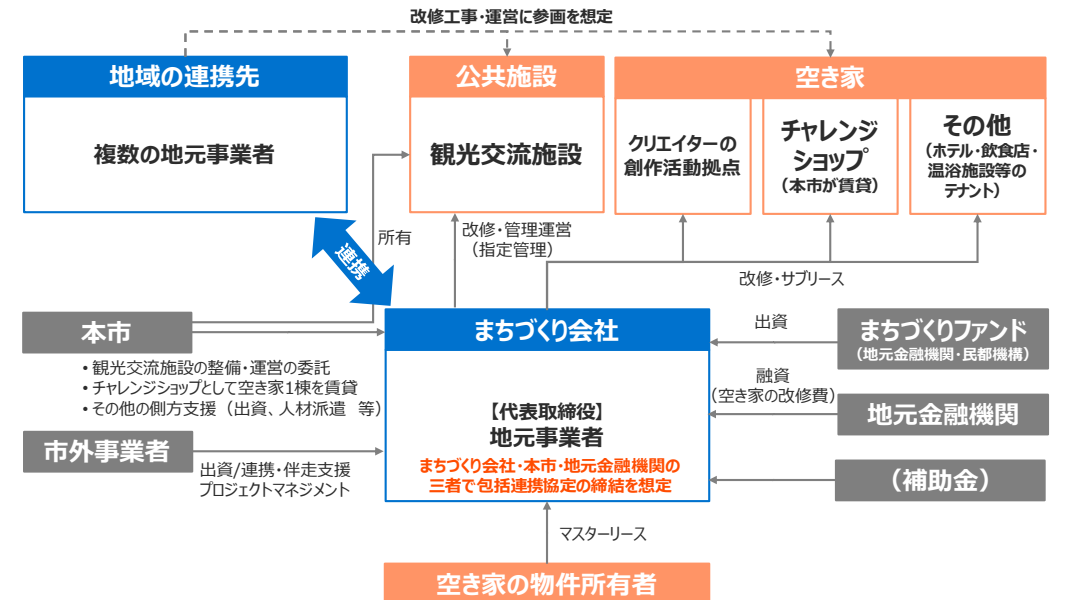
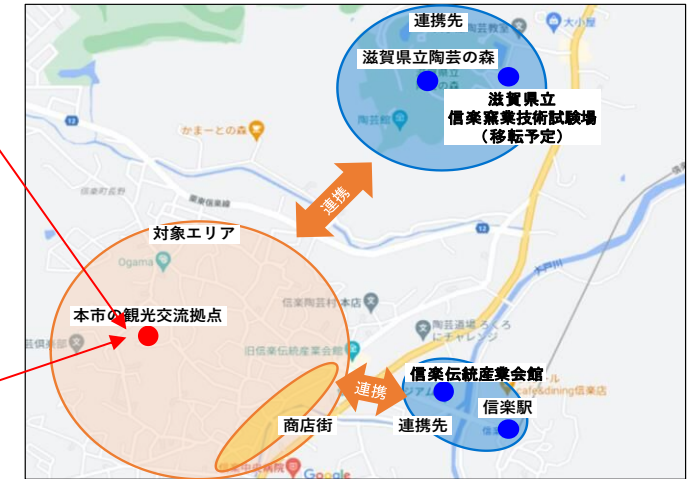
4. 地方都市における「運営重視型PPP」の注目事例②

滋賀県甲賀市 公共施設・空き家の保活的なリノベ・利活用事業

- 本事業は、コロナ禍の影響により観光客が激減した**信楽地域の窯元が集積する対象エリア**において、**エリア内の空き家をリノベ・利活用する事業**。
- 対象とする空き家は、市が取得・リノベーションし公共施設とすることで新たな観光交流拠点として活用するとともに、個人所有のまま民間事業者がマスターリースしてリノベし、陶芸作家やシェフ、アーティスト等のクリエイターが創作・滞在拠点としつつ飲食・物販等の観光事業に取り組む拠点として活用することとし、これらを一体的な官民連携事業として取り組むことで、対象エリア全域の面的な観光まちづくり事業を目指している。
- 各空き家の利活用用途については、**地元地域との共創による事業形成を図るために、地元の中高生や若手の事業者等を中心とする市民と複数回のワークショップを開催し、事業全体のコンセプトや導入機能などを検討**。
- 人口約8万人の地方小規模都市において、地域共創型で遊休化した地域の資源をリノベ・利活用する事業となる。



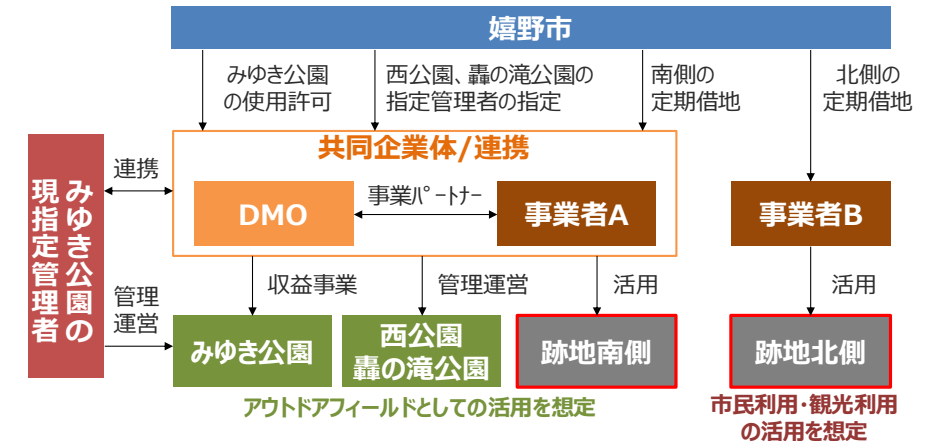
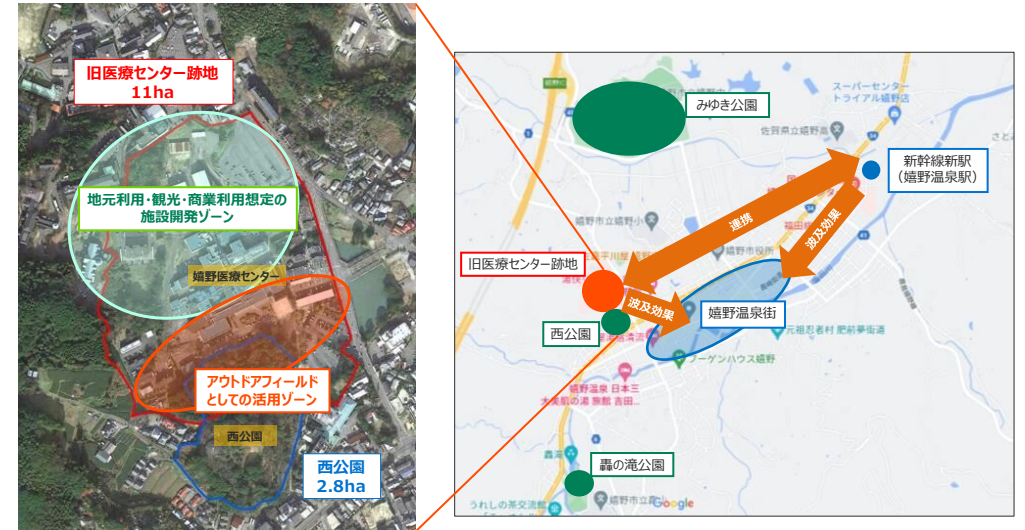
写真：本市が取得・リノベーション予定の元・窯元施設群



4. 地方都市における「運営重視型PPP」の注目事例③

佐賀県嬉野市 地元DMOとの地域連携による公有地と周辺都市公園の利活用事業

- 市が取得した旧国立医療センター跡地（約11ha）の利活用と合わせて、跡地周辺に位置する都市公園の利活用も実施する事業。
- 人口約3万人の小規模都市である嬉野市のマーケット規模では、11haの開発は難しいことから跡地を2つにゾーニングし、観光・地元利用用途として開発するゾーンと周辺都市公園と合わせてアウトドア事業として利活用するゾーンを設定。
- 上記のアウトドア事業については、地元観光協会を中心に設立されたDMOがアウトドア事業者と共同企業体を設立して実施することとし、DMOの事業基盤の強化・人材育成や隣接する嬉野温泉街との連携による温泉街の活性化などを図る事業を目指している。
- 現在、パイロット事業として轟の滝公園で滝を活かした点とサウナ事業を開始した。
- 人口約3万人の小規模都市において、地域の資源や人材・組織等のリソースを利活用することで地域事業として地域経済の好循環を促すことが期待される事業となった。



出典：国土交通省 先導的官民連携支援事業 令和4年度の嬉野市採択事業報告書より日本総研作成

(参考)「運営重視型PPP」を実現する事業手法等

(参考)「運営重視型PPP」を実現する事業手法等①

項 目	概要
“運営重視型PPP”の導入が望ましい事業：運営事業を重視すべき事業	
事業種別	まちづくりへの影響の大きい集客的公共施設や公有地の利活用事業。
事業目的	- 集客による地域活性化、賑わい創出。 - 利用者や地域に対する付加価値の提供。
“運営重視型PPP”に適した事業手法：事業の早い段階から運営事業者が関与できる仕組み	
事業パートナー方式	民間事業者が施主となる開発事業に用いられる方式で、対象事業の大きな方針が定まった段階で当該事業を実施する事業者を選定し、施主と選定事業者が協働で当該事業の基本構想・基本計画を策定。さらに、選定事業者が設計・施工・運営までを一貫して実施する手法。
D+O方式	- 指定管理者制度において、指定管理業務の中に対象施設の整備や改修の基本設計、実施設計等の設計業務が含まれる手法。 - コンセッション事業においても同様の手法を準用することも可能。
サービスプロバイダー方式	- PFI事業において、運営事業者を先行して選定した上で、選定された運営事業者と行政が協働して施設の整備・維持管理に係る要求水準書を作成し、施設の整備・維持管理事業者を選定する方式。 - 選定された運営事業者と整備・維持管理事業者はSPCを設立して事業主体となることを条件とする。
運営モニタリング	- 仕様書/要求水準書や提案書に記載された内容の実施の有無のチェックに加えて、事業目的の達成状況もモニタリング。 - モニタリングの結果、実施内容や契約内容等の見直しを柔軟に実施することも是とする。

(参考)「運営重視型PPP」を実現する事業手法等②

項 目	概要
“運営重視型PPP”における事業条件など：運営事業者や運営事業の成果を評価する仕組み	
公募方法 事業者選定基準	- 公募方法を公募型プロポーザル方式など、企画力をより重視した公募・選定方法を採用する。 - 企画提案書の配点において、運営業務に関する配点を高くすることで、より運営業務に関する企画力・実行能力の高い事業者を選定する。
仕様書 要求水準	運営事業者の創意工夫が発揮される余地を多く残すために、運営事業者の裁量が大きい内容（子細な実施内容などを提示しないで達成したい成果や目標を提示する等）とする。
事業契約書	不可抗力への対応として、当該事象に関する条文の冒頭に「事業者は、不可抗力により、対象施設において本事業関連書類に従って本業務を履行することが不可能又は著しく困難となった場合、本事業関連書類に記載された内容の見直し等により、同等の業務を実施する可能性を【施主（行政）】との協議により検討すること。なお、協議の結果、【施主（行政）】の承認を得て、本事業関連書類を変更することができるものとする。」といった趣旨の記載をする。
対価の取り扱い	独立採算事業におけるプロフィットシェアリングやサービス購入型の事業における成果連動型の報酬支払とすることで、運営事業者の提供サービスの付加価値向上に対するインセンティブを付与する。
運営モニタリング	- 仕様書/要求水準書や提案書に記載された内容の実施の有無のチェックに加えて、事業目的の達成状況もモニタリング。 - モニタリングの結果、実施内容や契約内容等の見直しを柔軟に実施することも是とする。

(参考)「運営重視型PPP」を実現する事業手法等②

項 目	概要
“運営重視型PPP”における事業条件など：運営事業者や運営事業の成果を評価する仕組み	
公募方法 事業者選定基準	- 公募方法を公募型プロポーザル方式など、企画力をより重視した公募・選定方法を採用する。 - 企画提案書の配点において、運営業務に関する配点を高くすることで、より運営業務に関する企画力・実行能力の高い事業者を選定する。
仕様書 要求水準	運営事業者の創意工夫が発揮される余地を多く残すために、運営事業者の裁量が大きい内容（子細な実施内容などを提示しないで達成したい成果や目標を提示する等）とする。
事業契約書	不可抗力への対応として、当該事象に関する条文の冒頭に「事業者は、不可抗力により、対象施設において本事業関連書類に従って本業務を履行することが不可能又は著しく困難となった場合、本事業関連書類に記載された内容の見直し等により、同等の業務を実施する可能性を【施主（行政）】との協議により検討すること。なお、協議の結果、【施主（行政）】の承認を得て、本事業関連書類を変更することができるものとする。」といった趣旨の記載をする。
対価の取り扱い	独立採算事業におけるプロフィットシェアリングやサービス購入型の事業における成果連動型の報酬支払とすることで、運営事業者の提供サービスの付加価値向上に対するインセンティブを付与する。
運営モニタリング	- 仕様書/要求水準書や提案書に記載された内容の実施の有無のチェックに加えて、事業目的の達成状況もモニタリング。 - モニタリングの結果、実施内容や契約内容等の見直しを柔軟に実施することも是とする。

ご清聴いただき、ありがとうございました。