

県庁周辺地域における低未利用県有財産の有効活用に向けた民間需要調査等業務 報告書

平成25年2月

学校法人東洋大学

目次

- I 基礎研究（公共資産活用・民間譲渡の事例分析）
- II 旧滋賀会館に係る公募要項骨格
- III 旧体育文化館等に係る公募要項骨格
- IV 旧滋賀会館に係る民間需要調査
- V 旧体育文化館等に係る民間需要調査
- VI 専門家会議記録

I 基礎研究（公共資産活用・民間譲渡の事例分析）

【事例概要】

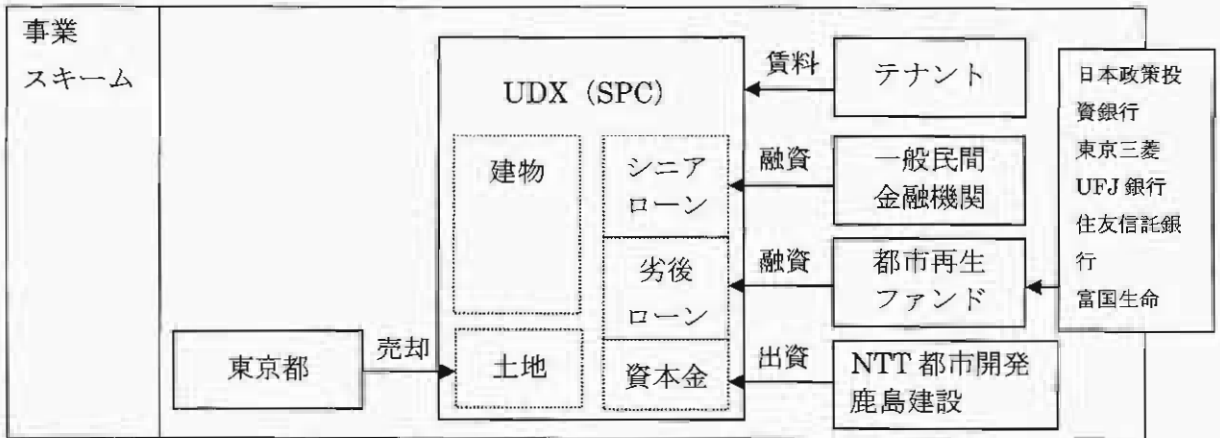
類型	名称	ポイント
1. 公有地売却型	秋葉原 UDX	<ul style="list-style-type: none"> ● 導入機能要件を設け、選定基準は、IT 産業拠点形成への寄与度、実現可能性、運営効率性等を優先的に審査
	オガールプラザ	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間アイデア提案 (RFQ) に対する提案者加点法の導入 ● 工事発注前のテナント決定 (オープン前に入居率 100%) によって、建築計画の適正化と事業の安定化を図り、プロジェクトファイナンスによる資金調達を実現
	日産自動車㈱本社	<ul style="list-style-type: none"> ● 土地売買契約に用途指定 (本社機能) を行い、撤退条項を設ける (一定期間内に違背した場合は契約解除 (違約金売買代金の 3 割)、土地買戻し)
2. 公有地賃貸型	奈良県養徳学舎	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間事業者が学舎と民間収益施設 (定期借地権設定敷地上) を建設し、県が学舎を買取る (権利金 (定期借地権料の一部) と相殺) ことで公的負担を大幅に圧縮 (5 億円→4,700 万円)
3. 公有建物賃貸型	上越市市民プラザ	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存建物を活用することで、環境負荷低減と市の財政負担の削減 (新設と比較して施設整備費は約半分) と平準化を実現しながら、政策目的を達成 ● 整備内容検討、事業者選定、施設運営への市民の主体的な参加を実現
4. 歴史的建造物 保存型	YY スクエア	<ul style="list-style-type: none"> ● 地区内に存する歴史的建造物の保存・利活用を条件に民間事業者公募を実施 ● 核施設 (劇場と NHK) との相乗効果を発揮する施設の誘導を目指した用途制限 (住宅等) の実施と機能 (映像産業系 SOHO) の導入

【事例から読み取れる知見】


- 公共目的を実現するための適切な提案要件の設定
導入機能要件や用途制限等を設定することで、行政側のメッセージを的確に伝える。
- 民間の知恵を最大限に引き出すためのインセンティブ設定
民間のアイデア・ノウハウに対する本提案への付加点、提案者への優先的随意契約等。
- 定性評価重視の選定基準
定性評価重視により、民間は提案内容の検討・充実に力を注ぎ、より良い提案が期待できる。
- 不測の事態に備えたリスク管理
契約書への撤退条項明記。

1-1. 公有地売却

施設名	秋葉原 UDX	
所在地	東京都千代田区外神田 4-14-1	
敷地概要	敷地面積 11,547 m ²	
建物概要	鉄骨造地上 22 階地下 3 階建て 延床面積 161,483 m ²	
外観 用途		<p>5F-22F : オフィス</p> <p>6F : クリニック、貸会議室</p> <p>4F : キャラ、先端ホ、アミセンター</p> <p>2F : ホール</p> <p>1F-3F : 商業</p> <p>地下 1F-3F : 駐車場</p>
経緯	<p>1989(H1) 神田市場移転廃止</p> <p>2000(H12) 東京構想 2000 策定 (12 月)</p> <p>2001(H13) 秋葉原地区まちづくりガイドライン策定 (3 月)</p> <p>秋葉原 1 街区及び 3 街区の売払い公募開始 (12 月)</p> <p>2002(H14) 秋葉原 1 街区及び 3 街区の売払い公募買収者決定 (2 月)</p> <p>東京都と土地売買契約締結 (3 月)</p> <p>2003(H15) 秋葉原ダイビル着工 (5 月)、秋葉原 UDX 着工 (8 月)</p> <p>民間都市再生事業計画の国土交通大臣認定</p> <p>2005(H17) 秋葉原ダイビル竣工 (3 月)</p> <p>2006(H18) 秋葉原 UDX 竣工 (1 月) 秋葉原クロスフィールドオープン (3 月)</p>	
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 「IT 産業の世界的拠点形成」というガイドラインに基づき、IT センターとしての様々な機能の導入を公募条件に付す ● 導入機能要件：集客等機能、産学連携機能、情報ネットワーク機能 ● 買受者の選定基準は、事業計画及び土地買受金額を総合評価とし、特に IT 産業拠点形成への寄与度、実現可能性、運営効率性等を優先的に審査（学識経験者等で構成された秋葉原 IT センター（仮称）審査委員会）した結果、相場価額の約 7 割（405 億円）で売却 ● 大型 PJ では日本で初めてメザンファイナンスを導入した事例 	



1-2. 公有地売却

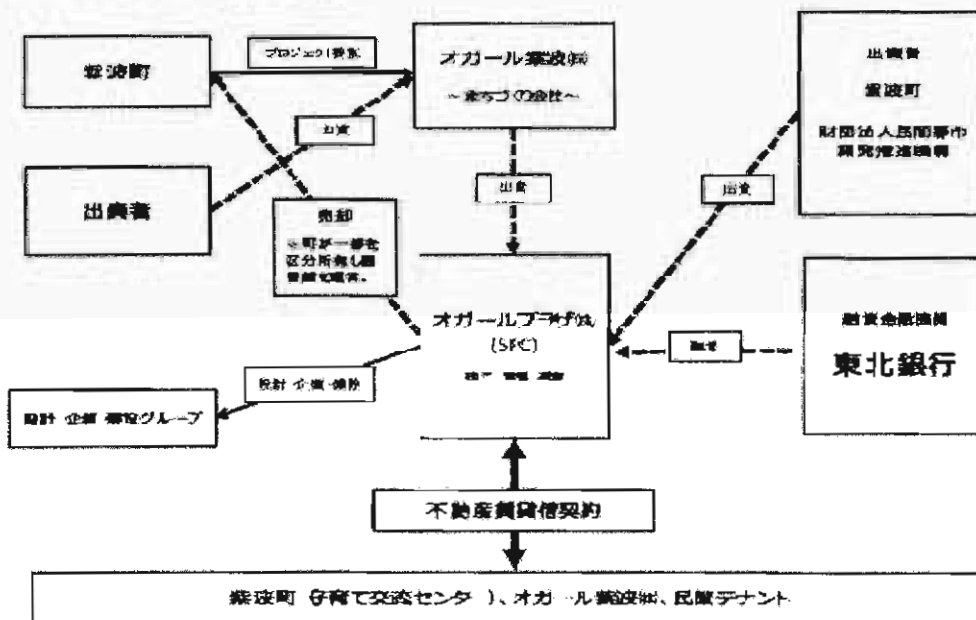
施設名	オガールプラザ（紫波町情報交流プラザ）	
所在地	岩手県紫波郡紫波町紫波中央駅前 2-3-3	
敷地概要	敷地面積 約 5,880 m ²	
建物概要	RC 造及び木造 地上 2 階建て 延床面積 5,822 m ²	
外観 用途		東棟 : 子育て応援センター、クリニック、店舗 中央棟 : 図書館、地域交流センター 西棟 : 産直、店舗、学習塾、事務所 駐車場
経緯	1998(H10)	日詰西地区土地利用基本計画策定（2 月）、紫波中央駅開業（3 月）
	2007(H19)	日詰西地区公共公益施設用地（10.7ha）取得（28.5 億円）（7 月）
	2009(H21)	紫波町と東洋大学が公民連携推進に関する協定締結（4 月） 東洋大学による紫波町 PPP 可能性調査報告会開催（9 月）
	2010(H22)	紫波町 PPP 推進協議会設立（11 月） 紫波町公民連携基本計画策定（2 月）
	2011(H23)	オガールプラザアイデア提案募集（RFQ）（10 月）
	2012(H24)	オガールプラザテナント募集（1 月） オガールプラザ事業者公募・選定（RFP）（5 月～7 月） オガールプラザ着工（9 月） オガールプラザ竣工・オープン（6 月） 紫波町図書館開館（8 月予定）
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 10 年以上塩漬けだった公有地を公民連携手法により開発 ● 町民の理解を得るため 100 回以上の住民説明会開催 ● オガールプラザを含むオガールプロジェクト推進組織として、第 3 セクターオガール紫波㈱を設立 ● 消費目的ではない人が集まる場所（岩手県フットボールセンター、図書館等）の創造と町民の財産である土地を有効活用できるファイナンスの構築を目指す。 ● プロジェクト推進を支援する各分野専門家の登用（オガールデザイン会議） ● 民間アイデア提案（RFQ）に対する提案者加点法の導入 →RFQ に参加しないと事業提案（RFP）に参加できない 	

	→RFQ で得た評価点を RFP 時の総合評価に上乗せ <ul style="list-style-type: none"> ● 証券化を用いた資金調達スキーム ● 工事発注前のテナント決定（オープン前に入居率 100%）によって、建築計画の適正化と事業の安定化を図り、プロジェクトファイナンスによる資金調達を実現 ● 地場産材を用い、地元工務店でも施工可能かつ RC 造より安価な木造在来工法採用
--	--

オガールプラザ資金調達スキーム


設計・工事費 1,051	交流センター 売却費 (紫波町) 818	(単位：百万円)	
開発経費 18	オガールプラザ 保有 278	借入	120 (東北銀行)
公租公課 27		敷金	9.5 (テナントからの敷金・保証金)
		資本金	70 (紫波町) 60 (民都) 20 (オガール紫波㈱)

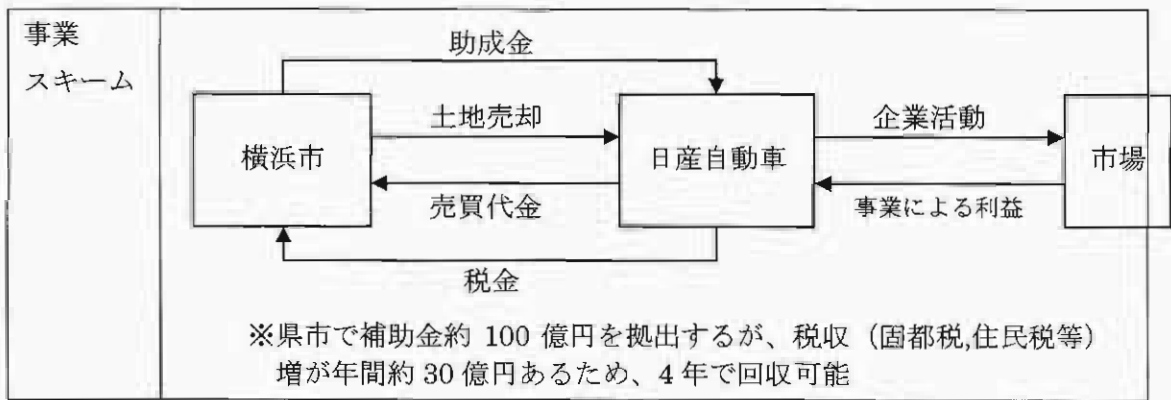
オガールプラザ事業スキーム



(出所) 東北銀行

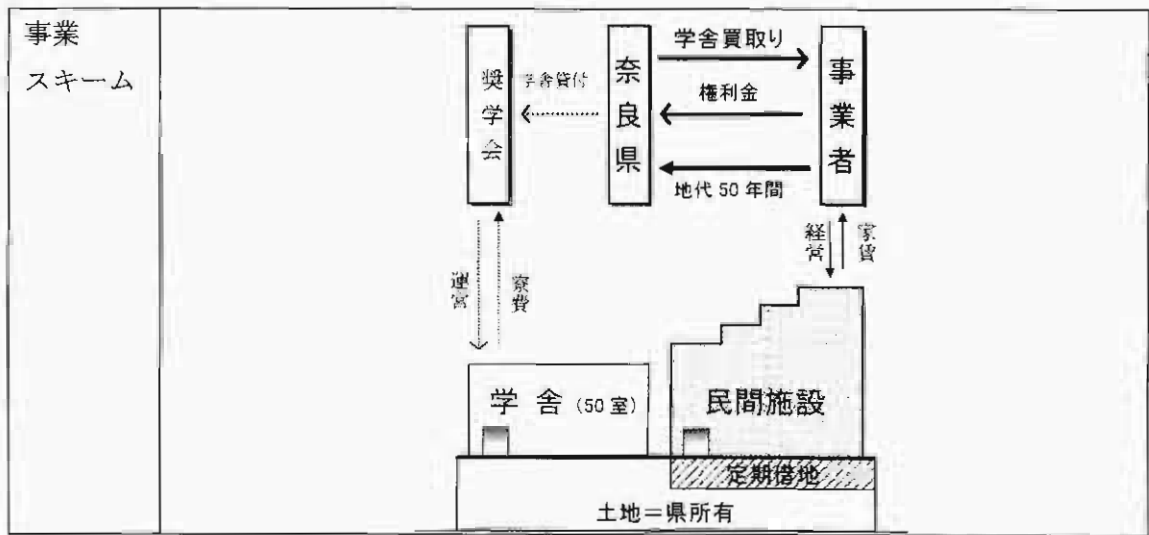
1-3. 公有地売却

施設名	日産自動車(株)グローバル本社 (みなとみらい 21 地区 66 街区)													
所在地	神奈川県横浜市西区高島 1-1-1													
敷地概要	敷地面積 約 10,000 m ²													
建物概要	鉄骨造 地上 22 階地下 2 階建て 延床面積 92,102 m ²													
外観 用途	 <p>事務所、ギャラリー、公共通路</p>													
経緯	<p>2004(H16) みなとみらい 21 中央地区 66 街区開発事業者公募 (4 月) 開発事業予定者決定 (6 月)</p> <p>2007(H19) 着工 (1 月)</p> <p>2009(H21) 竣工 (4 月)</p>													
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 横浜市の政策目的と企業誘致 <ul style="list-style-type: none"> ・雇用増、税収増、消費増、地場産業振興効果 ・市有地の売却 (価格固定)、助成金、インフラ整備 (地下鉄等) ● 民間の提案 <ul style="list-style-type: none"> ・日産自動車が本社を立地、2 千人の就業 ● 官民間の契約 <ul style="list-style-type: none"> ・市有地の売却・助成金の条件として本社維持が必要 ・一定期間内に違背した場合は契約解除 (違約金売買代金の 3 割)、土地買戻し ● 費用対効果 (横浜市) <table border="1" data-bbox="448 1485 1307 1744"> <thead> <tr> <th>費用</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>・助成金 (税制優遇含む)</td> <td>・土地に関する借入負担軽減</td> </tr> <tr> <td>・インフラ整備費用</td> <td>・雇用効果</td> </tr> <tr> <td>・土地価格の割引分</td> <td>・税収増効果</td> </tr> <tr> <td>・交通渋滞コスト</td> <td>・消費増効果</td> </tr> <tr> <td></td> <td>・地場産業振興効果</td> </tr> </tbody> </table> 		費用	効果	・助成金 (税制優遇含む)	・土地に関する借入負担軽減	・インフラ整備費用	・雇用効果	・土地価格の割引分	・税収増効果	・交通渋滞コスト	・消費増効果		・地場産業振興効果
費用	効果													
・助成金 (税制優遇含む)	・土地に関する借入負担軽減													
・インフラ整備費用	・雇用効果													
・土地価格の割引分	・税収増効果													
・交通渋滞コスト	・消費増効果													
	・地場産業振興効果													

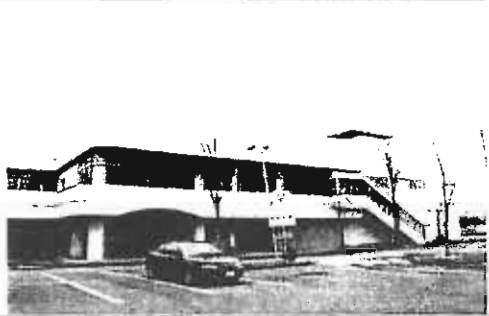



2. 公有地賃貸

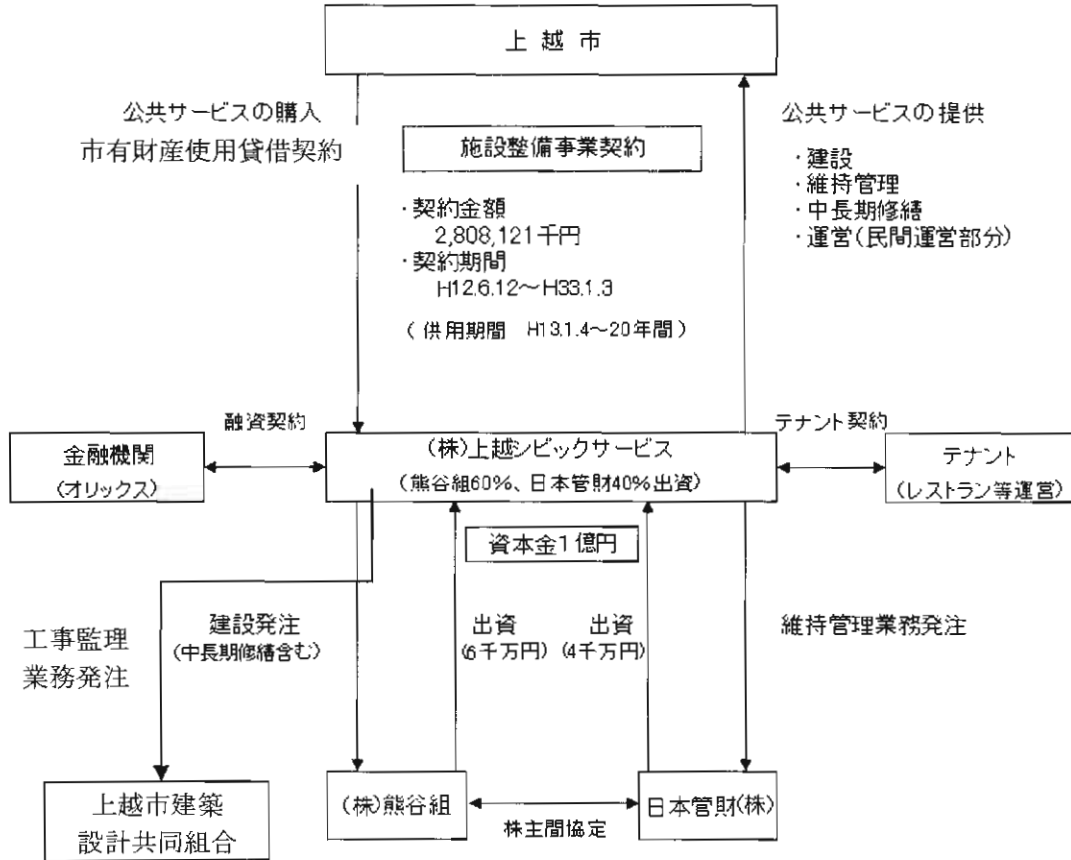
施設名	奈良県養徳学舎	
所在地	東京都文京区小日向 4-3-1	
敷地概要	敷地面積 約 2,000 m ² (学舎用地 : 約 600 m ² 、民間施設用地 : 約 1,400 m ²)	
建物概要	学舎 : RC 造 地上 4 階地下 1 階 延床面積 1,400 m ² 民間施設 : RC 造 地上 7 階地下 1 階 延床面積 4,000 m ²	
外観 用途	従前	従後
		
経緯	<p>1958(S33) 養徳学舎が現在地に建設</p> <p>2008(H20) 奈良県養徳学舎整備事業民間事業者公募・選定 (6 月 - 9 月)</p> <p>2009(H21) 優先交渉権者決定 (10 月)</p> <p>2010(H22) 着工 (5 月)</p> <p>養徳学舎竣工 (3 月)</p> <p>民間施設竣工 (10 月)</p>	
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 募集要項骨子 <ul style="list-style-type: none"> ・敷地の一部に一般定期借地権 (50 年) を設定 ・民間事業者が学舎と民間収益施設 (定期借地権設定敷地上) を建設 ・奈良県が学舎を買取 (権利金 (定期借地権料の一部) と相殺) ・奈良県 (奨学会) が学舎運営 ・民間事業者が民間収益施設を運営 ・権利金を除く定期借地権料 (地代) を 50 年分割で奈良県に支払 ● メリット <ul style="list-style-type: none"> ・民間資金、技術、経営ノウハウを活かした効率的な建設や管理を実現 ・民間収益施設を事業に組込むことで公的負担圧縮 (5 億円 → 4700 万円) 	



3. 公有建物賃貸

施設名	上越市民プラザ（旧イヅモヤジャスコ高田店）	
所在地	新潟県上越市土橋 1914-3	
敷地概要	敷地面積 26,963 m ² （うち 18,639 m ² を買収、8,324 m ² は借地） 買収価額：約 29.4 億円（土地開発公社から 20 年間で買戻し）	
建物概要	鉄骨造地上 3 階建て 延床面積 10,159 m ²	
外観	従前	従後
		
用途	総合スーパー	市民プラザ
経緯	<p>1985(S60) 高田駅前にあったいづも屋百貨店が現在地に移転</p> <p>1995(H7) 総合ボランティアセンター基本構想策定</p> <p>1996(H8) 閉店</p> <p>1998(H10) 跡地を市が取得（建物はジャスコより寄贈）（11 月） 市民プラザ基本計画策定（12 月）</p> <p>1999(H11) PFI 法施行（9 月）、PFI 事業公告・公募（12 月）</p> <p>2000(H12) 事業者選定（5 月）、着工（7 月）、完成（12 月）</p> <p>2001(H13) 仮オープン（1 月）、オープン（3 月）</p>	
PFI 事業	<p>事業方式：BTO 方式、サービス購入型</p> <p>業務範囲：施設設計・建設業務、維持管理業務、テナント運営業務</p> <p>事業期間：20 年（平成 13 年～平成 33 年）</p> <p>総事業費：約 28 億 800 万円</p> <p>①施設整備費 19 億 5,500 万円</p> <p>②維持管理費 7 億円</p> <p>③大規模修繕費 1 億 5,300 万円</p> <p>PSC : 32 億 1,100 万円</p> <p>VFM : 4 億 300 万円（12.6%の財政支出削減効果）</p>	
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷の低減効果（既存施設除却・新築に伴う廃棄物・資源消費を回避） ● 市の財政負担の削減（新設と比較して施設整備費は約半分）と平準化 ● 建設期間が新設に比べて短期間で早期供用可能 ● 整備内容検討、事業者選定、施設運営への市民の主体的な参加を実現 ● 1 階テナント賃料収入を民間インセンティブとすることで賑わいづくりへ寄与 ● 想定を上回る施設利用者数を実現 	

市民プラザ整備事業(PFI事業)の構成図



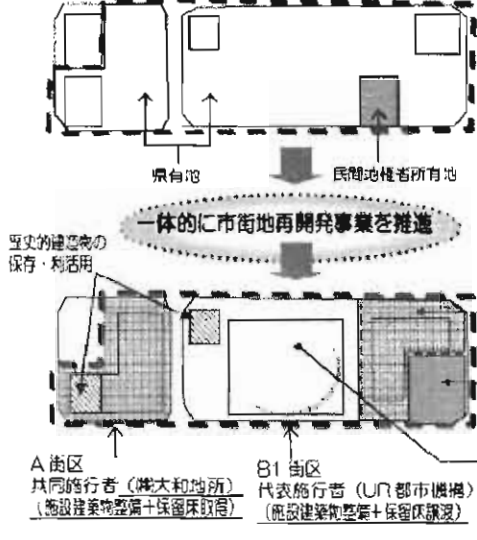
(出所) 国土交通省都市・地域整備局「まち再生事例データベース」より引用・加筆

4. 歴史的建造物保存型

施設名	横浜山下町地区第一種市街地再開発事業（YY スクエア）	
所在地	神奈川県横浜市中区山下町 280 番他	
敷地概要	施行地区面積 約 1.7ha（うち従前県有地 約 12,200 m ² ）	
建物概要	A 街区:地上 18 階地下 2 階、B1 街区:地上 10 階地下 1 階、B2 街区:地上 14 階地下 1 階	
外観 用途	 <p>【本町通り側立面図】</p> <p>【A 街区】 【B1 街区】 【B2 街区】</p>	<p>A 街区（株大和地所） 事務所、ホテル、店舗、 結婚式場（旧露亜銀行）</p> <p>B1 街区（UR 都市機構） 劇場、NHK 放送局等</p> <p>B2 街区（株ゼファー） 事務所、診療所、映画館、 店舗等</p>
経緯	<p>2004(H16) 神奈川県と NHK との間で横浜放送局の当地区への移転協議</p> <p>2005(H17) 山下町県有地等利活用計画策定（9 月） A・B2 街区の共同施行者（民間事業者）公募（4 月）</p> <p>2006(H18) 共同施行者決定（A 街区：株大和地所、B2 街区：株ゼファー）</p> <p>2007(H19) （11 月） 都市計画決定（4 月）、市街地再開発事業の施行認可（7 月）</p> <p>2009(H21) 権利変換計画認可（10 月） 事業完了</p>	
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間敷地を含む再開発により、県有地価値の増大・処分性の向上を図るとともに再開発による権利変換と保留床取得により県立新ホールを整備 ● 地区内に存する歴史的建造物の保存・利活用を条件に共同施行者となる民間事業者公募を実施し、旧露亜銀行横浜支店を結婚式場として活用、旧横浜居留地 48 番館は県重要文化財として保存 ● 県立新ホールと NHK との相乗効果を発揮する施設の誘導を目指した用途制限（住宅等）を実施、県立新ホールのスタジオを活用する映像産業系ベンチャー企業を対象とした SOHO 機能も導入 ● 民間事業者選定方法は、価格面だけでなく地域活性化への影響等も含めた総合評価 	

事業
スキーム

<活用の仕組み>



UR都市機構のまちづくり/ウハウウの活用

- ・ 山下町県有地等利活用調査
- ・ 民間地権者との調整
- ・ 民間事業者の公募支援
- ・ 事業計画の企画立案
- ・ 市街地再開発事業の施行

民間事業者の多様な/ウハウウの活用
 神奈川の顔としてふさわしい拠点づくりの提案

B2街区 共同施行者(株式会社) (施設建築物整備+保留床取得)

B3街区 (民間地権者が取得)
 ※土地権利変換

県立新ホール(権利床+保留床)
 NHK横浜放送会館(保留床)

横浜市の参考事例調査

■ ヒアリング調査記録

横浜市・課題解決型公募手法およびサウンディング型市場調査 視察結果

日時：平成 24 年 5 月 23 日（水）10:00～11:30

場所：横浜市役所

応対者：横浜市政策局共創推進室共創推進課

矢野課長

林担当係長

日下野氏（担当）

滋賀県：松本技監、馬場

1 全般的事項

- ・課題解決型公募手法は、民間活用が十分見込める財産について、将来の公募を前提に、公募条件の設定などで想定される課題について、民間事業者と対話を行うもの。
- ・サウンディング型市場調査は、条件が悪いなどの理由で民間の需要見込みが不明な財産について、民間活用の可能性を探るために、民間事業者と対話を行うもの。必ずしも公募を前提とはしていない。
- ・共創推進課で行っているのは、一般的な手法を確立するためのモデル事業という位置づけ。今後は各担当課で実施することとなる。
- ・モデル事業の実施に当たっては、共創推進課と財政局管財部が共同で事務を行っており、共創推進課は手法確立の担当部局、財政局は市有財産の担当部局として、業者との対話にも対等に関わってきた。
- ・議会への説明は、記者発表の前に、いわゆる常任委員会のメンバーおよび財産所在地の選出議員に事前説明を行ったが、常任委員会にはかけていない。
- ・対話の実施に当たっては、いかに公平に周知できるかに気を使った。
→PFI協会のホームページを活用したほか、不動産協会、宅建協会など業界団体に周知を依頼。
- ・質問事項や業者に提供する情報内容は、担当者が違っても同じ対応ができるよう、あらかじめ統一しておくことが重要。
- ・対話の期間中の体制は、1週間程度だったが、ローテーションを組んで対応し

た。その時には上記のようにして、同じ対応ができるように工夫した。

- ・公募の際に、対話参加業者を有利に扱う等のインセンティブは与えなかった。
→事前の「つば付け」のようになることは避けたかった。
- ・事業者からは、行政の「生の声」を事前に聞くことができること自体が、インセンティブになるとの感想があった。
- ・事業者の真剣さは、ヒアリング時の面談である程度わかる。

2 課題解決型公募手法について

- ・公募要項の骨格を12月初旬に公表してから、対話の実施まで1か月の周知期間を置いた。
- ・対話は1～3月に2回行った。2回目は第1回目で聞き足りなかったことを追加的に文書照会で訊いたもの。本来は1回の予定だった。
- ・公平性・透明性を担保するために専門家委員を設置。メンバーは弁護士、民間シンクタンク、銀行から各1名ずつ、合計3名。
- ・専門家委員の肩書、氏名等は非公開（非公開のノウハウがあるため）。
- ・対外的には、募集時の公表資料（「公民連携による課題解決型公募手法の対話のすすめ方」）に、有識者等の外部委員による確認を受けた上で対話要旨を作成することを明記した。
- ・専門家委員からの助言には、民間のノウハウが関わってくるので、地元代表のようなポジションの委員を入れることは避けた。
- ・専門家委員には合計3回、意見をいただいた。
 - ①公募要項の骨格公表前、②対話の実施後、③対話概要の公表前
 - ※②の意見聴取後、委員のアドバイスにより追加対話を実施した。
追加対話がなければ、意見聴取は2回の予定だった。
- ・対話概要の公表は、業者名が分からない形で行った。一方で、専門家委員から意見聴取する際の資料は、業者名まで明記するなど、必要に応じ、資料を使い分けた。
- ・対話概要の公表前に、応募各社に事前確認を行った。
- ・対話の議事録作成、これらを整理して専門家委員に提示するなどの作業には労力がかかった。
- ・対話を行った結果、課題であった「保育所等の子育て支援施設の導入可能性」について、半数以上の事業者から「認可保育所可能」との回答を得たことから、「認可保育所の導入」を公募の前提とすることができた。
- ・「定期借地方式」と「売却方式」の選択について、市が希望する「売却方式」に応じる意向を示した業者が一部あったため、「売却方式」とすることとした。

→少数意見でも市の意向に沿う事業者回答があれば、事業成立の可能性があると評価し、公募要件に反映させた。

3 サウンディング型市場調査について

(1) 旧ひかりが丘小学校の土地・建物

- ・モデル実施したのは、市街化調整区域内にある旧小学校校舎。制限が多く、民間活用の可能性が低いと考えたもの。
- ・調査結果によっては、民間公募を実施せずに公共利用での検討を行う場合があることを実施要領に明記した。
- ・耐震工事済みだったため、校舎活用の可能性も探りたかった。
- ・①現行の保育所機能、コミュニティハウス機能の確保、②地域貢献の取組みアイデア（→「資材置き場」等の提案が出る恐れを避けるため）を対話内容として明記したほかは、緩い条件設定とした。
- ・事業者には負担をかけないようにするため、資料の提出は特に求めず、必要に応じ、補足資料を使用できることとした。
- ・現地見学会には9社、対話実施2社。対話により民間活用の可能性があることが分かった。
- ・サウンディング調査後、公募など次のアクションまで時間があくと、業者のモチベーションが下がることも考えられるので、公募の予定など次の動きが見えるよう、早めに情報を公表していくことが必要。

(2) 旧関東財務局

- ・一般制度として、担当部局で実施する第1弾。
- ・建物の歴史的価値が高く、活用しながら保存する方法を検討。
- ・立地、建物に付加価値を認めてもらうために、アーティスト・クリエイター等創造産業の拠点施設となる機能を前提とした。
- ・この建物にどの程度、入居してもらえるかをつかみたいというもの。
- ・これから市として耐震工事を行うこととなるので、今後の予定はまだこれからだが、次のステップとして、公募の骨格をつくって、課題解決型公募手法を行う予定である。

以上



全国に先駆けた新たな試み！
保有資産の戦略的な有効活用の実現に向けた
公民連携による課題解決型公募手法による公募売却

戸塚区吉田町の市有地について公募売却を開始します！

横浜市では、事業者の皆様のノウハウや活力を効果的に活用するため、**公募の前に事業者の皆様との対話を取り入れ、適切に市場を把握しながら、地域課題の解決などを図る新たな手法について、「公民連携による課題解決型公募モデル事業」として立ち上げ、戸塚区吉田町の市有地で適用してきました。**

公民連携による課題解決型公募モデル事業については、横浜市政策局ホームページ「公民連携による保有資産の有効活用」をご参照ください。<http://www.city.yokohama.lg.jp/seisaku/kyouren.html>

この度、平成 23 年 1 月に実施した事業者対話の内容や事業者対話に関する第三者委員の助言を踏まえ、「**公募要項**」を制定し、**公募売却を開始します。**

なお、今回の公募は、事業者対話に参加・不参加を問わず、価格固定プロポーザル方式[※]により広く事業予定者を募るものです。

[※] 売却価格を固定し、事業内容について公平・公正な競争会を設けて選定する方式

- **公募土地概要（裏面：参考図参照）**
横浜市戸塚区吉田町 104 番 1 ほか 3 筆（実測面積：4,288.53㎡）
- **募集用途**
工業地域で建築可能な用途として、本市の設定する条件を満たすもの（主な条件）
 - ・ 横浜市都市計画マスタープラン・戸塚区プランに定める商業・サービス・住居等複合機能を集積する地区の趣旨に適したものであること
 - ・ 建築物の全部又は一部には、定員 60 名以上の民設民営の認可保育所を含むこと。ただし、業務系施設（事務所、研究所、工場その他これらに類するもの）を主たる用途とした場合には、認可保育所を横浜保育所に代えることができます。
- **公募売却価格**
総額 1,197,786,429 円（単価 279,300円/㎡）
- **公募スケジュール**
公募要項の配布：平成 23 年 9 月 7 日（火）～
応募受付：平成 23 年 11 月 1 日（火）～平成 23 年 11 月 7 日（月）
事業予定者の決定：平成 21 年 1 月 末頃
※ 事業予定者は、応募要項の審査会で審査したうえで、決定する予定です。

お問い合わせ先
財政局資産経営課長 藤原 和茂 Tel 045-671-2198

参 考

【土地の詳細】

項 目		内 容
土地	所在地	横浜市戸塚区古淵町字金子田 101番1、101番2、123番1、123番4
	地目	宅地（101番1、101番2、123番1）、雑種地（123番4）
	地積（実測）	4,288.53㎡
用途地域（種別/率/容積率）		工業地域（60%/200%）
交通		JR東海道線、市営地下鉄ブルーライン 戸塚駅より約300m

【募集用途の詳細】

工業地域で建築可能な用途として、次の条件を満たすもの	
①	横浜市都市計画マスタープラン・戸塚区プランに定める商業・サービス・住居等複合機能を集積する地区の趣旨に適合したもの
②	建築物の全部又は一部には、定員60名以上の民設民営の認可保育所を含むこと。 ただし、業務系施設（事務所、研究所、工場その他これらに類するもの）を主たる用途とした場合には、認可保育所を横浜保育室に代えることができる。
③	住宅を設ける場合には、就学児の著しい増加を伴わないよう配慮すること。
④	複数の商店会が活動するなど当該地周辺の商業活動等が盛んであることを鑑み、商店会等の店舗との共生に配慮すること。
⑤	周辺の道路の状況等から、大規模小売店舗等を廻るなど自動車交通を大幅に増加させることのないよう配慮すること。
⑥	戸建て住宅や保育所が当該地に隣接することを鑑み、周辺への騒音、車両の出入りなど同側の環境に配慮すること。
⑦	まちづくりや地域活性化のほか、防犯・防災や緑化、地球温暖化対策等に配慮すること。

【参考図】



【公募要項の配布・問い合わせ・応募受付先】

横浜市財政局管財部資産経営課

〒223-0017 横浜市中区港町1丁目1番地 横浜市庁舎1階

原水 鈴木・佐野 電話045-671-2269(直通) F A X 045-662-3369

Ⅱ 旧滋賀会館に係る公募要項骨格

1. 事業名称

県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）

2. 事業目的等

(1) 事業目的

旧滋賀会館（以下、本物件と言う。）は、ホール・図書館・映画館・ホテル・結婚式場等、様々な機能を併せ持った県下唯一の文化の殿堂として昭和 29 年に開館した建物であり、古くから滋賀県の文化・情報の発信拠点であったことは県民の心に深く刻み込まれています。平成 22 年 3 月に文化施設としての用途廃止が決まった際には、再生を求める約 3 万 6 千名の署名が集まったことから、本物件への県民の愛着がうかがえます。

また、昭和 14 年に竣工した県庁本館の正面に位置し、近代の県都としての街並みと旧東海道の江戸の面影が残る旧大津百町をつなぐ立地特性があります。

一方で、本物件の有効活用については、耐震化に多額の費用を要することから、現建物の利活用にはこだわらず、文化や情報を発信し、交流の場となるような機能と歴史と風格ある空間の質を維持・継承することが期待されることであることから、民間事業者がこれら機能の継承と景観への配慮をしつつ、新たな機能を加え効果的に活用することにより、中心市街地活性化を図ることを目的とします。

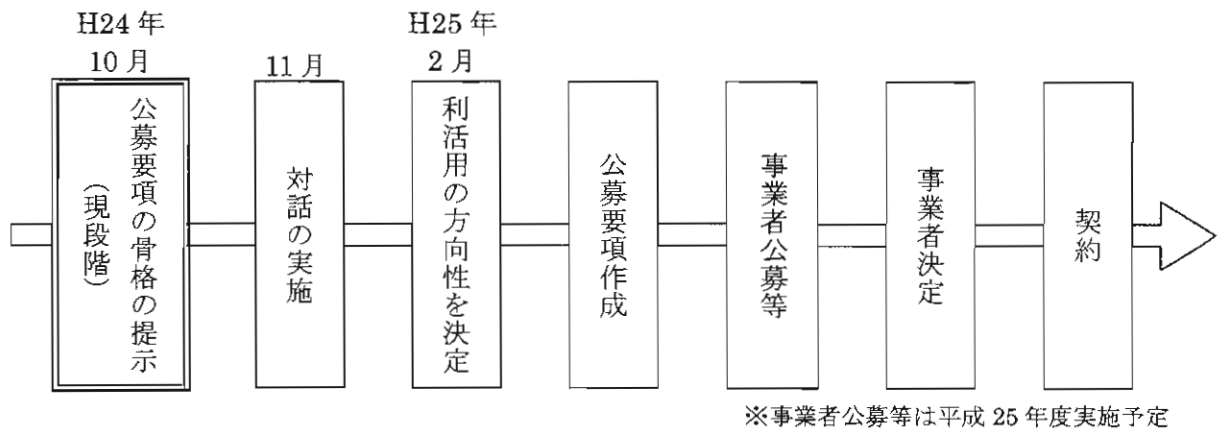
(2) 公民連携による課題解決型手法の狙い

本物件の有効活用に際しては、民間事業者の多様なアイデアやノウハウを引き出すための適切な提案要件を定めた公募要項に基づく事業の実施が必要と考えております。そこで、民間事業者が参画・提案しやすい環境づくりを目指し、新たな手法である公民連携による「課題解決型公募手法」を実施することとしました。

公民連携による「課題解決型公募手法」は、行政だけで公募要項や条件を作成する従来型の公募手法ではなく、本県が民間事業者との「対話」を通じて、不動産市場動向や民間事業者の意向を適切に把握しながら地域の課題を解決できる現実的かつ最適な有効活用方法を誘導し、実現性の高い公募の実施を目指す手法であります。

また、本物件が位置する県庁周辺地域には本物件以外にも「まちなか資源」とみなされる低未利用県有施設が複数所在しており、今後は、それら「まちなか資源」を有機的に連携し、戦略的な整備や事業展開を官・民・市民が三位一体となって進め、都市の価値を高め、各々の役割分担のもと相乗効果を促すような整備やまちづくりのプログラムを創り、複数の取組みを一体的に実施していくことが求められていることから、民間事業者の参画誘導を図る手法として、公民連携による「課題解決型公募手法」を本事業においてモデル的に実施するものであります。

(3) 課題解決型公募手法の流れ



3. 対象物件情報

所在地	滋賀県大津市京町 3-301
土地面積	4,231.91 m ² (実測面積)
建物概要	構造等：鉄筋コンクリート造 地下1階地上5階、昭和29年竣工 建築面積／延床面積：2,802.13 m ² ／9,110.35 m ² 耐震有無：無
都市計画による制限	用途地域：商業地域 防火地域：防火指定なし
建築・造成等に関する制限	指定建蔽率／指定容積率：80％／400％ 高度地区：第7種高度地区（建築物の最高高さの限度45m） 大津市景観計画：商業地景観区、眺望景観保全地域 ・大津市の玄関口に相応しい賑わいと風格のあるまちなみ景観の形成 ・歴史的建造物を保全、活用した商業施設や歴史的まちなみ景観に調和した低中層の商業施設などの立地を誘導し、歴史性を生かした賑わいのあるまちなみ景観の形成
接道状況	[南側] 幅員約17m (歩道含む) (県道 大津停車場本宮線) [東側] 幅員約17m (歩道含む) (市道 中3201号線) [北側] 幅員約8m (市道 幹1033号線)
土壌汚染	古地図等の調査より、土壌汚染の恐れはないものとする。
アスベスト等	・アスベスト あり (露出・安定) 1階会館用倉庫、地階ボイラー室 (囲い込み済) 4階文化教室横階段室、4階特別集会室D横階段室 (露出部分除去済) 大ホール調光室、大ホール上手ライト室、地階京町側出入口通路 ・PCB廃棄物 (高圧コンデンサ) あり (平成24年11月処分予定)

そ の 他	敷地内に玉姫稻荷社がある。
参 考 資 料	資料 1：位置図 資料 2：法的な制約と許認可の整理 資料 3：配置図・平面図 資料 4：設計図面 資料 5：滋賀会館沿革 資料 6：滋賀県文化施設の歴史的発展状況 資料 7：耐震調査結果 資料 8：埋蔵文化財調査

4. 検討課題【対話の対象項目】

(1) 滋賀県が公募要項を作成するにあたっての検討課題

- ① 県庁周辺地域の将来構想（平成 22 年 10 月 滋賀県）にて整理された望まれる都市機能例示と対象物件有効活用の方向性（添付資料参照）

ア. 県庁周辺地域の「場のもつ力」を継承・発展させる

- 県民の生命を守る行政施設・関連機能
 - ・（仮称）危機管理センターなど

※なお、滋賀県危機管理センターは、県庁本館に隣接する県警本部跡地に平成 27 年度中に開設予定。

- 成長関連産業（環境・福祉・医療・文化等）などの業務機能
- ・環境配慮型企業のオフィス・研究開発機能など
- 創造的人材育成を行う教育・研究機能や地域交流促進機能
- ・県内外の大学・大学院のサテライトキャンパス機能
- ・創業人材育成機能 など

イ. 県庁周辺地域の「暮らし」、「伝統」、「文化」を継承・発展させる

- 旧大津百町のまちづくりと連動した複合機能（防災・交流機能）を持つオープンスペース機能

- ・地域コミュニティや来訪者との交流スペース機能など

ウ. 対象物件有効活用の方向性

- 県庁本館及び旧東海道に面し、県庁と旧大津百町をつなぐ位置にあるなどの立地特性を踏まえた、施設・土地利用の転換を目指す必要がある。

- ② 大津市まちなか資源活用方策検討委員会報告書（平成 24 年 3 月 大津市）にて整理されたまちづくりの方向性と本物件有効活用に関する要点（添付資料参照）

ア. まちづくりの方向性

- まちの機能の複合化

- ・江戸（町家）と近代（公共）で形成されてきたまちを、職・住・学・遊というまちの機能の複合化を進め、都市としての発展に寄与する。
- ・官庁を主とするまちに新たな都市機能（居住及び生産支援機能等）を組み込み多様なライフスタイルの実現と集客・交流・賑わいを活性化させ、まちの活動の新陳代謝を促す。

- 景観・空間・文化の継承

- ・近代に形成された県都として風格ある街並みの継承と質の高い景観形成。
- ・県庁周辺のまとまった緑の多い空間を地域の価値と捉え、物理的・機能的に「新しい公共」として捉えていく。
- ・大津百町文化を新たな世代への伝承と新たな都市文化創造の苗床となる都市機能をまもり、育てる。

イ. 本物件有効活用に関する要点

- 存在意義

本物件の存在意義は、建物（デザイン）そのものというより、その使い方の歴史にあった。

- 記憶の継承

文化や情報を発信し、交流の場となるような機能を継承する。

- 地域文化の継承

県庁本館とまちを繋ぐ賑わい広場機能や旧東海道に面した場所には、大津祭りの観覧機能（曳山巡行・餅を配る等）が期待される。

- 早期活用

民間等による利活用について早期にアクションを起こして、まちの活性化を促すことが望まれる。

③ 大津市中心市街地活性化基本計画との整合性

ア. 県庁周辺地域における中心市街地活性化（第 1 期）の目標（添付資料参照）

「町家等の活用による複合的都市機能の充実」

町家等を活かした事業に取り組むことにより、大津らしい歴史と文化を大切にしたまちづくりを展開していく。

イ. 第 2 期計画との整合性

平成 24 年度が第 1 期の基本計画の計画期間の最終年度となることから、現在、第 2 期計画の策定が検討されている。本物件も JR 大津駅から北東方面へ湖岸道路まで至るエリアに入っていることから、その利活用については、実施事業との整合性や関連団体（大津中心市街地活性化協議会、獺まちづくり大津等）との連携が求められます。

(2) 事業方式の検討課題

県が土地を売却し、提案者が事業化する方式

5. 事業内容等【対話の対象項目】

(1) 事業内容

対話では、主に以下の項目についてご意見をお聞かせください。

① 機能の継承・発展について

[2. 事業目的]にあるように、本物件の有効活用にあたっては、文化・情報発信及び交流機能の継承・発展が期待されていることから、その実現可能なアイデア

② 景観への配慮について

[2. 事業目的]にあるように、本物件の有効活用にあたっては、歴史と風格を備えた庁舎景観と旧大津百町をつなぐ位置にあるという立地特性から求められる景観への配慮に対する考え方

③ 想定される用途・規模

①の機能を含む用途構成と各用途ごとの規模

④ 事業方式

ア. 売却方式の有効性 イ. 価格水準（土地代金）

⑤ 事業性

提案事業アイデアの実現性

⑥ 事業効果

提案事業アイデアが地域に果たす役割、県庁周辺地域に与える効果等

⑦ その他（自由提案）

評価の考え方に対する意見、建物の取り扱い等

(2) 説明資料

対話内容の説明資料として、下記内容を含んだ資料をご提出ください。（A3 1枚程度）

① 提案する事業の内容

② 収支計画（提案事業アイデアの実現性を示す経済的根拠、或はそれに相当する資料）

③ 地域に対する経済的・社会的効果（中心市街地活性化基本計画、景観等）

④ 県への要望（自由提案）

6. 評価の考え方【対話の対象項目】

事業者公募の際には、滋賀県が最低売却価格を設定した上で、企画提案型プロポーザル方式による評価を行います。

7. 対話参加事業者の資格

本事業を行うに相応しい資力・経営力・信用力・技術力及び法的資格を有し、後に実施する公募に応募する意向のある者のうち、次の(1)または(2)の要件を満たし、かつ(3)の要件を満たす法人又は法人のグループとする。(グループで提案する場合には、(1)または(2)の要件を満たす事業者をグループ内に含み、かつ全ての構成員が(3)の要件を満たすこと。)

(1) 公益的な機関等で、類似規模の土地・建物の活用実績を有すること。

(2) 民間企業等で、建物等の建設に関し、次のいずれかを満たすこと。

① 建物等の設計に関して次の要件を満たしていること。

ア. 建築士法（昭和 25 年法律第 202 号）第 23 条の規定に基づく一級建築士事務所の登録を行っていること。

イ. 当該事業で想定される建物等と同等程度以上の建物等の設計実績があること。

② 建物等の建設に関して次の要件を満たしていること。

ア. 建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）第 3 条第 1 項の規定に基づく建築一式工事につき特定建設業の許可を受けていること。

イ. 当該事業で想定される建物等と同等程度以上の建物等の建設実績があること。

(3) 次に該当すること。(法人の役員も同様とする。)

ア. 地方自治法施行令（昭和 22 年政令第 16 号）第 167 条の 4 第 1 項（一般競争入札に係る契約を締結する能力を有しない者及び破産者で復権を得ない者）の規定に該当する者でないこと。

イ. 滋賀県建設工事等入札参加停止基準に基づく入札参加停止期間中である者でないこと。または、滋賀県建設工事等入札参加有資格者以外で、滋賀県建設工事等入札参加停止基準別表第 1 及び別表第 2 の各号に掲げる措置要件及び当該各号に定める期間に該当する者でないこと。

ウ. 経営不振の状態（破産手続き、会社更生手続きその他類似の手続き開始の申立てがなされている、特別清算手続き若しくは会社清算手続きが開始されている、手形取引停止処分がなされている。）にある者でないこと。

エ. 無差別大量殺人行為を行った団体の規制に関する法律（平成 11 年法律第 147 号）第 8 条第 2 項第 1 号の処分を受けている団体及びその代表者、主催者又はその他の構成員を含む団体でないこと。

- オ. 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律(平成3年法律第77号)第2条第2項に規定する暴力団及びその構成員でないこと。
- カ. 国税及び地方税を滞納している者でないこと。

Ⅲ 旧体育文化館等に係る公募要項骨格

1. 調査名称

旧体育文化館及び周辺施設に係るサウンディング型市場調査

※ サウンディング型市場調査とは、公有資産の有効活用の検討にあたって、その活用方法について、民間事業者から広く意見・提案を求め、対話を通して市場を把握する調査のことである。

2. 調査対象

旧体育文化館及びその周辺施設

3. 調査目的

(1) サウンディング型市場調査を実施する背景

滋賀県では、県庁周辺に所在する老朽化により既に利用をやめたり、今後、利用をやめる予定の複数の公有資産を「まちなか資源」として捉え、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点に立って、その有効活用を戦略的に推進していく必要があります。

そこで、本県では、平成 22 年度に県庁周辺地域のまちづくりの観点に立ち、対象地域内にある公有資産の土地利用の方向性に関する基本的な考え方、望まれる都市機能のイメージ、今後の進め方等について整理し、「県庁周辺地域の将来構想」を策定した。これを受けて、対象施設が立地する大津市において、「まちなか資源活用方策検討委員会」の設置、県庁周辺地域のまちなか資源、既存施設及び空閑地について、中心市街地活性化に資するような、まちづくりの方向性の検討を経て、滋賀県・大津市連携会議を開催した結果、旧体育文化館の歴史的価値を踏まえた保存・利活用を多様な選択肢をもって現実的な方法を検討するとともに、民間による利活用の可能性について検討を進めることとされました。

(2) 調査目的と期待される効果

現在、旧体育文化館及び県庁別館・第二別館等の土地建物について、県庁周辺地域の中心市街地活性化の観点からその有効活用の検討を行っているところであるが、旧体育文化館の歴史的価値保存・利活用を前提とした市場性の有無や公募事業の成立の可否についての判断が難しく、様々な可能性を調査・把握する必要があると考えております。

そこで、滋賀県が民間事業者との「対話」を通して、土地建物の活用のアイデアを調査する「公民連携によるサウンディング型市場調査」を実施します。

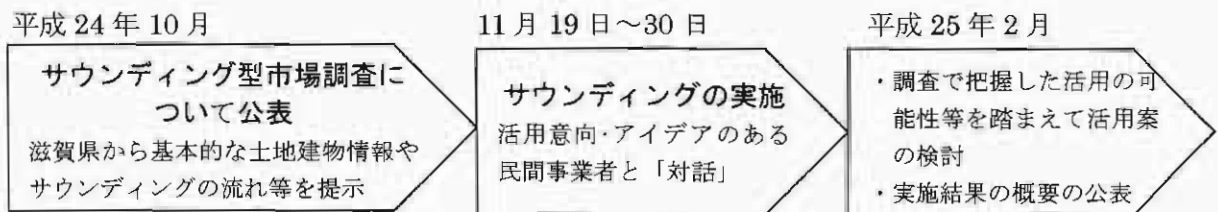
この調査により次のような効果が期待されます。

- ① 活用の検討の早い段階で、実施主体となる意向を有する民間事業者の「土地建物の活用の可能性」を調査することで、活用方法について幅広い検討が可

能となる。

- ② 地域の状況や行政課題を提示して「対話」をすることで、課題の解決に向け、民間事業者のノウハウを活かした活用案の検討が可能となる。

(3) 調査の進め方



この調査で把握した民間による活用の可能性は、今後の検討に役立てていく予定です。

4. サウンディングの実施について

(1) サウンディング対象者

サウンディングに参加することができる事業者は、土地建物の活用の実施主体となる意向を有する法人または法人のグループとする。

(2) サウンディングの進め方

① 事前説明会及び現地見学会の開催

対象物件の概要及びサウンディングの実施方法について、事前説明会を県庁と東京で各 1 回、開催します。参加ご希望の方は、期限までに下記申込先まで E メールにてお申込みください。なお、件名は【説明会（現地見学会）参加申込】としてください。

〔県庁説明会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 12 日（金）13:00～15:00

<場 所>滋賀県庁北新館 4-A 会議室

（滋賀県大津市京町 4-1-1）

〔現地見学会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 12 日（金）15:00～16:00

<場 所>滋賀県大津市京町 3-226

〔申 込〕

<申 込 先>滋賀県総合政策部企画調整課 担当：村田、上原

E-mail : cu0003@pref.shiga.lg.jp

<申込期限>平成 24 年 10 月 10 日（水）17:00 まで

<記載事項>企業名、部署、参加者氏名、連絡先（参加者全員分）

〔東京説明会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 15 日 (月) 13:00～15:00

<場 所>東洋大学大手町サテライト

(東京都千代田区大手町 2-2-1 新大手町ビル 1F)

〔現地見学会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 18 日 (木) 14:00～15:00

<場 所>滋賀県大津市京町 3-226

〔申 込〕

<申 込 先>滋賀県総合政策部企画調整課 担当：村田、上原

E-mail : cu0003@pref.shiga.lg.jp

<申込期限>平成 24 年 10 月 16 日 (火) 17:00 まで

<記載事項>企業名、部署、参加者氏名、連絡先 (参加者全員分)

質問事項は、10月19日(金)17:00までEメールにて受け付けます。また、説明会等の質問も含めて、10月29日(月)に、回答をホームページ(末尾、連絡先に記載)で公表いたします。なお、件名は【対話質問】としてください。

② サウンディング参加の申込み (事前申込制)

別紙「エントリーシート」に必要事項を記入し、Eメールに添付の上、期間内に上記申込先へお申込みください。なお、件名は【サウンディング参加申込】としてください。

<申込期間>平成 24 年 10 月 16 日 (火) ～11 月 16 日 (金) 17:00 まで

③ サウンディングの実施

対話は、参加事業者のアイデア及びノウハウの保護のため個別に行います。

<日 時>平成 24 年 11 月 19 日 (月) ～11 月 30 日 (金)

<場 所>滋賀県庁 (滋賀県大津市京町 4-1-1) 内指定場所

<対話時間>1 グループ 30～60 分程度

<対話内容>[7. サウンディング内容等]をご参照ください。

④ サウンディング実施結果の公表 (平成 25 年 2 月予定)

有識者等の外部委員で構成された専門家会議による対話結果の分析を行い、参加事業者に公表内容の事前確認を Eメールにて実施した後、滋賀県ホームページにて対話要旨を公表します。

5. 対象物件情報

(1) 旧体育文化館

所在地	滋賀県大津市京町 3-226
土地面積	2,695.40 m ² (公簿面積)
建物概要	構造等：鉄筋コンクリート造 2階建、昭和12年竣工 建築面積／延床面積：511.00 m ² ／976.76 m ² 耐震有無：無 設計者等：三井道雄、清水組（現清水建設）施工 施設概要：1階 ホール、事務室、応接室、会議室、更衣室、宿直室等 2階 柔道場、剣道場 その他：入母屋造、小屋組鉄骨、銅版葺
その他	敷地内には、以下の保護樹木及び地蔵が存在する。 「モミジバ スズカケノキ」 昭和53年12月1日大津市指定、昭和22年4月現在推定樹齢70年

(2) 県庁別館・第二別館

所在地	滋賀県大津市京町 3-226,225
土地面積	2,846.67 m ² (公簿面積)
建物概要 (別館)	構造等：鉄筋コンクリート造 昭和40年竣工 建築面積／延床面積：939.13 m ² ／4,225.22 m ² 耐震有無：無
建物概要 (第二別館)	構造等：鉄筋コンクリート造 昭和40年竣工 建築面積／延床面積：244.37 m ² ／731.18 m ² 耐震有無：無

(3) 共通事項

都市計画による制限	用途地域：商業地域 防火地域：防火指定なし
建築・造成等に関する制限	指定建蔽率／指定容積率：80％／400％ 高度地区：第7種高度地区（建築物の最高高さの限度45m） 大津市景観計画：商業地景観区、眺望景観保全地域
接道状況	[東側] 幅員約17m [西側] 幅員約15m [北側] 幅員約10m
土壌汚染	古地図等の調査より、土壌汚染の恐れはないものとする。

添付資料	資料 1 : 位置図
	資料 2 : 旧体育文化館概要
	資料 3 : 武徳殿改築概要 (昭和 12 年)
	資料 4 : 耐震診断・耐震補強案

6. 検討課題

(4) 滋賀県が公募要項を作成するにあたっての検討課題

- ① 県庁周辺地域の将来構想 (平成 22 年 10 月 滋賀県) にて整理された望まれる都市機能例示と対象物件有効活用の方向性 (添付資料参照)

エ. 県庁周辺地域の「場のもつ力」を継承・発展させる

- 県民の生命を守る行政施設・関連機能
 - ・ (仮称) 危機管理センターなど
 - ※なお、滋賀県危機管理センターは、県庁本館に隣接する県警本部跡地に平成 27 年度中に開設予定。
- 成長関連産業 (環境・福祉・医療・文化等) などの業務機能
 - ・ 環境配慮型企業のオフィス・研究開発機能など
- 創造的人材育成を行う教育・研究機能や地域交流促進機能
 - ・ 県内外の大学・大学院のサテライトキャンパス機能
 - ・ 創業人材育成機能 など

オ. 県庁周辺地域の「暮らし」、「伝統」、「文化」を継承・発展させる

- 旧大津百町のまちづくりと連動した複合機能 (防災・交流機能) を持つオープンスペース機能
 - ・ 地域コミュニティや来訪者との交流スペース機能など
- 景観や緑化に配慮した多機能住居機能
 - ・ コミュニティ再生機能を持つ集合住宅など

カ. 対象物件有効活用の方向性

- JR 大津駅への至近性、国及び県の行政機関に隣接する立地特性を踏まえた土地利用を目指し、行政機能の集積との相乗効果を生み出す利用や新たな雇用に結び付く成長産業関連企業の立地など幅広い可能性が検討が必要。

- ② 大津市まちなか資源活用方策検討委員会報告書 (平成 24 年 3 月 大津市) にて整理されたまちづくりの方向性と本物件有効活用に関する要点 (添付資料参照)

ウ. まちづくりの方向性

- まちの機能の複合化
 - ・ 江戸 (町家) と近代 (公共) で形成されてきたまちを、職・住・学・遊

というまちの機能の複合化を進め、都市としての発展に寄与する。

- ・官庁を主とするまちに居住機能、生産支援機能等の新たな都市機能を組み込み多様なライフスタイルの実現と集客・交流・賑わいを活性化させ、まちの活動の新陳代謝を促す。

- 景観・空間・文化の継承

- ・近代に形成された県都として風格ある街並みの継承と質の高い景観形成。
- ・県庁周辺のまとまった緑の多い空間を地域の価値と捉え、物理的・機能的に「新しい公共」として捉えていく。
- ・大津百町文化を新たな世代への伝承と新たな都市文化創造の苗床となる都市機能をまもり、育てる。

エ. 本物件有効活用に関する要点

- 歴史的価値

歴史的な建築物としての価値を有している。

- 耐震改修

本物件の利活用には耐震改修費や建物用途変更の面から大きな課題がある。

- 縣市連携

滋賀県と大津市が連携して活用する可能性について、早期に結論を出すこと。

- 民間活用

公共による活用が限られる場合、民間による利活用の可能性について検討を進め、そのプロセスを民間事業者や市民に対してオープンにすること。

③ 大津市中心市街地活性化基本計画との整合性

ア. 県庁周辺地域における中心市街地活性化（第 1 期）の目標（添付資料参照）

「町家等の活用による複合的都市機能の充実」

町家等を活かした事業に取り組むことにより、大津らしい歴史と文化を大切にしたまちづくりを展開していく。

ウ. 第 2 期計画との整合性

平成 24 年度が最終年度となる大津市中心市街地活性化基本計画では、第 2 期計画の策定が検討されており、本物件も JR 大津駅から北東方面へ湖岸道路まで至るエリアに入っていることから、その利活用については、実施事業との整合性や関連団体（大津中心市街地活性化協議会、㈱まちづくり大津等）との連携が求められます。

- ④ 「県庁周辺地域民間活力導入調査」専門家会議からの意見
・建物の保全の仕方そのもの（範囲、手法等）については、多様な提案を期待する。

(5) 事業方式の検討課題

事業者は、本物件を自ら取得または定期借地・建物賃貸し、事業を実施します。
（対話を踏まえて、本物件の売却または定期借地・建物賃貸のいずれかに事業方式を限定する場合があります。）

7. サウンディング内容等

(1) サウンディング内容

旧体育文化館は、県庁本館（昭和14年竣工）と同時期に建設された建物であることや全国に残る数少ない武徳殿の1つであることなど、歴史的な価値を有していると言えますが、現建物を利活用するためには、耐震診断の結果をふまえると、建築物の用途を変更し、耐震補強工事等の改修をすることが必要となり、建物の改修費やその用途活用の面から大きな課題があります。このため、保存・利活用が望ましいものの、多様な選択肢をもって現実的な方法を検討する必要があると考え、その周辺の県有地も含めた有効活用について、多様なアイデアを求めています。

サウンディングでは、主に以下の項目についてご意見をお聞かせください。

- ① 旧体育文化館の建物の価値に配慮しながら展開できる事業アイデア
現建物の保存・利活用が望ましいことを考慮した上での方針とその実現方策
- ② 想定される用途・規模
①の保全方法を前提とした用途構成と各用途ごとの規模
- ③ 事業方式
ア. 土地売却方式 イ. 定期借地方式（期間含む）
ウ. 建物賃貸方式（期間含む） エ. 併用方式（期間含む）
- ④ 事業性
提案事業アイデアの実現性
- ⑤ 事業効果
提案事業アイデアが地域に果たす役割、県庁機能との連携・相乗効果、県庁周辺地域に与える効果等
- ⑥ その他（自由提案）
公募方法、評価・インセンティブ付与の考え方等

【注意事項】

- ・サウンディング内容には、交通量の大幅な増加等、周辺の環境に著しく影響を及

ばす恐れのある事業アイデアは含まないこととします。

・調査対象の施設以外の県有財産等を含めた事業アイデアの提案も否定はしません。

(2) サウンディング資料

サウンディング内容の説明資料として、下記内容を含んだ資料をご提出ください。

(A3 1枚程度)

- ① 提案する事業の内容
- ② 収支計画（提案事業アイデアの実現性を示す経済的根拠或はそれに相当する資料）
- ③ 地域に対する経済的・社会的効果
- ④ 県への要望（自由提案）

8. 公募実施時のインセンティブ付与

サウンディング調査結果を踏まえた活用案の検討の結果、公募事業が実施される際に参加事業者のアイデア及びノウハウが、その公募要項等に採用された場合には、事業提案時に下記インセンティブ付与基準に基づき、インセンティブを与えるものとします。

インセンティブ付与基準

(1) 事業内容の募集趣旨への合致度

- ・旧体育文化館の保全方法
- ・中心市街地活性化基本計画の推進に寄与する機能の導入
- ・県庁機能等との連携

(2) 経済的な実現可能性

- ・収支・資金計画の骨子
- ・法制度上の課題、市場調査などの検討状況

(3) その他

- ・事業手法、評価の考え方等への提案について独自性・創造性等が認められること

※ 本調査は、あくまでも本物件の有効活用に関する公民連携の可能性を検証するものであり、現段階では公募の実施は未定である点にご留意ください。

※ インセンティブを付与された対話参加事業者が公募時に単独もしくは代表企業として参加した場合に、そのインセンティブを加点します。

※ インセンティブを付与された対話参加事業者がグループの場合には、インセンティブ付与の対象となるのは、そのうちの一家とします。（予め指定することも可能

です。)

9. その他

(1) 参加事業者の取扱い

- ▶ 県は、本調査の目的の達成の（土地建物活用の方向性、事業内容、評価の考え方等の改善等）のために、参加事業者からの提案・情報等を活用します。
- ▶ 参加事業者の名称、知的財産に関わる事項等は非公表とします。
- ▶ 必要に応じて追加で対話を実施する（文書照会含む）可能性があります。

(2) サウンディング参加費用

サウンディングへの参加に要する費用は参加事業者の負担とする。

(3) 滋賀県の体制

滋賀県総合政策部企画調整課及び関係課

(4) アンケート調査等への協力をお願い

本調査は、民間事業者の参画・提案しやすい環境づくりを目指してモデル的に実施するものであり、今後、同様の事業を実施する際の参考にするため、参加事業者の皆様にアンケート調査等へのご協力をお願いすることがあります。

10. 連絡先

滋賀県総合政策部企画調整課 担当：村田、上原

〒520-8577 滋賀県大津市京町 4-1-1

TEL：077-528-3312

Mail：cu0003@pref.shiga.lg.jp

URL：<http://www.pref.shiga.jp/a/kikaku/>

説明会開催後に閲覧可能となります。また、質問の回答など、最新の情報を随時掲載いたしますので、ご参照ください。

エントリーシート

【旧体育文化館及び周辺施設に係るサウンディング型市場調査】

1	代表企業名				
	代表企業所在地				
	構成企業名				
	担当者	氏名		所属企業名	
	E-mail				
	TEL				
3	サウンディングへの参加希望日程及び時間帯を記入してください。				
	月 日 ()	<input type="checkbox"/> 10～12時	<input type="checkbox"/> 13～15時	<input type="checkbox"/> 15時～17時	<input type="checkbox"/> 何時でも可
	月 日 ()	<input type="checkbox"/> 10～12時	<input type="checkbox"/> 13～15時	<input type="checkbox"/> 15時～17時	<input type="checkbox"/> 何時でも可
	月 日 ()	<input type="checkbox"/> 10～12時	<input type="checkbox"/> 13～15時	<input type="checkbox"/> 15時～17時	<input type="checkbox"/> 何時でも可
4	対話参加予定者氏名	所属企業名・部署・役職			

- ※ 対話の実施期間は平成 24 年 11 月 19 日 (月) ～30 日 (金) 午前 9 時～午後 5 時とします。参加希望日を実施期間内で 3 か所ご記入ください。
- ※ エントリーシート受領後、調整の上、実施日時及び場所を E メールにて連絡します。(都合によりご希望に添えない場合もありますので予めご了承ください。)
- ※ 対話に出席する人数は、1 グループにつき 5 名以内としてください。

IV 旧滋賀会館に係る民間需要調査

1 旧滋賀会館に係る民間需要調査の概要

1-1 旧滋賀会館の概要

旧滋賀会館は、滋賀県庁の目の前に位置し、旧東海道にも接する希少性の高い立地条件を有する。物件の概要は、下表の通りである。

表 1 旧滋賀会館の物件概要

所在地	滋賀県大津市京町 3-301
土地面積	4,231.91 m ² (実測面積)
建物概要	構造等：鉄筋コンクリート造 地下 1 階地上 5 階、昭和 29 年竣工 建築面積／延床面積：2,802.13 m ² ／9,110.35 m ² 耐震有無：無
都市計画による制限	用途地域：商業地域 防火地域：防火指定なし
建築・造成等に関する制限	指定建蔽率／指定容積率：80％／400％ 高度地区：第 7 種高度地区（建築物の最高高さの限度 45m） 大津市景観計画：商業地景観区、眺望景観保全地域 ・ 大津市の玄関口に相応しい賑わいと風格のあるまちなみ景観の形成 ・ 歴史的建造物を保全、活用した商業施設や歴史的まちなみ景観に調和した低中層の商業施設などの立地を誘導し、歴史性を生かした賑わいのあるまちなみ景観の形成
接道状況	[南側] 幅員約 17m (歩道含む) (県道 大津停車場本宮線) [東側] 幅員約 17m (歩道含む) (市道 中 3 2 0 1 号線) [北側] 幅員約 8m (市道 幹 1 0 3 3 号線)
土壌汚染	古地図等の調査より、土壌汚染の恐れはないものとする。
アスベスト等	・アスベスト あり (露出・安定) 1 階会館用倉庫、地階ボイラー室 (囲い込み済) 4 階文化教室横階段室、4 階特別集会室 D 横階段室 (露出部分除去済) 大ホール調光室、大ホール上手ライト室、地階京町側出入口通路 ・PCB 廃棄物 (高圧コンデンサ) あり (平成 24 年 11 月処分予定)
その他	敷地内に玉姫稻荷社がある。

(出典) 滋賀県作成

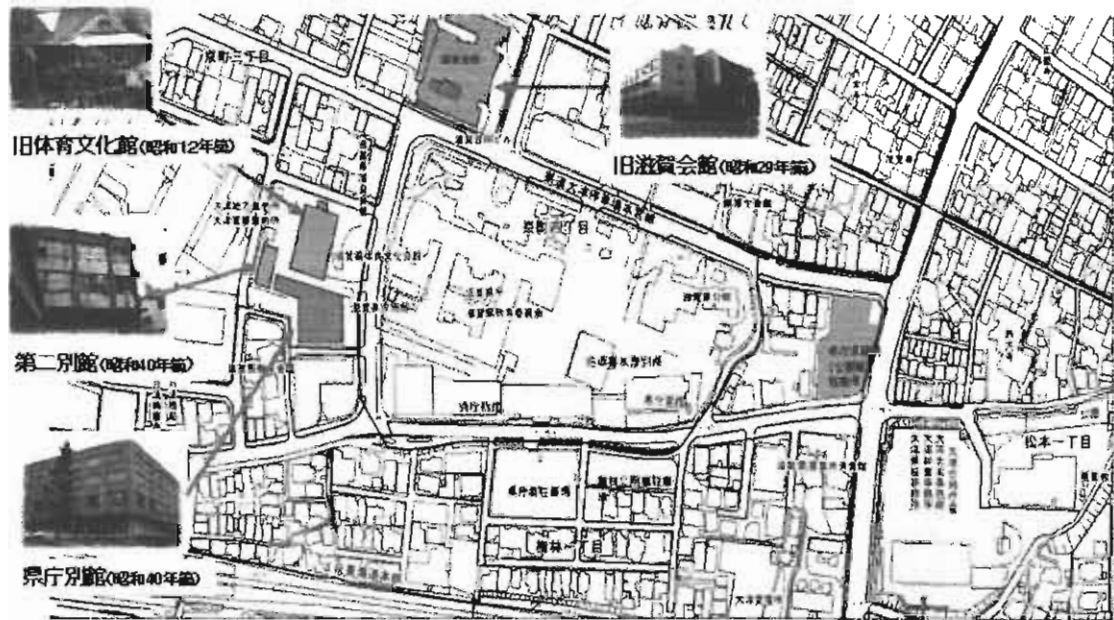


図 1 対象物件の位置図

(出典) 滋賀県作成

1-2 旧滋賀会館の活用に関する検討の経緯

旧滋賀会館（以下、本物件と言う。）は、ホール・図書館・映画館・ホテル・結婚式場等、様々な機能を併せ持った県下唯一の文化の殿堂として昭和 29 年に開館した建物であり、古くから滋賀県の文化・情報の発信拠点であったことは県民の心に深く刻み込まれています。平成 22 年 3 月に文化施設としての用途廃止が決まった際には、再生を求める約 3 万 6 千名の署名が集まったことから、本物件への県民の愛着がうかがえます。

また、昭和 14 年に竣工した県庁本館の正面に位置し、近代の県都としての街並みと旧東海道の江戸の面影が残る旧大津百町をつなぐ立地特性があります。

一方で、本物件の有効活用については、耐震化に多額の費用を要することから、現建物の利活用にはこだわらず、文化や情報を発信し、交流の場となるような機能と歴史と風格ある空間の質を維持・継承することが期待されることであることから、民間事業者がこれら機能の継承と景観への配慮をしつつ、新たな機能を加え効果的に活用することにより、中心市街地活性化を図ることを目的とします。

1-3 課題解決型の対話手法の導入

本物件の有効活用には、民間事業者の多様なアイデアやノウハウを引き出すための適切な提案要件を定めた公募要項に基づく事業の実施が必要と考えております。そこで、民間事業者が参画・提案しやすい環境づくりを目指し、新たな手法である公民連携による「課題解決型公募手法」を実施することとしました。

公民連携による「課題解決型公募手法」は、行政だけで公募要項や条件を作成する従来型の公募手法ではなく、本県が民間事業者との「対話」を通じて、不動産市場動向や民間事業者の意向を適切に把握しながら地域の課題を解決できる現実的かつ最適な有効活用方法を誘導し、実現性の高い公募の実施を目指す手法であります。

また、本物件が位置する県庁周辺地域には本物件以外にも「まちなか資源」とみなされる低未利用県有施設が複数所在しており、今後は、それら「まちなか資源」を有機的に連携し、戦略的な整備や事業展開を官・民・市民が三位一体となって進め、都市の価値を高め、各々の役割分担のもと相乗効果を促すような整備やまちづくりのプログラムを創り、複数の取組みを一体的に実施していくことが求められていることから、民間事業者の参画誘導を図る手法として、公民連携による「課題解決型公募手法」を本事業においてモデル的に実施するものであります。

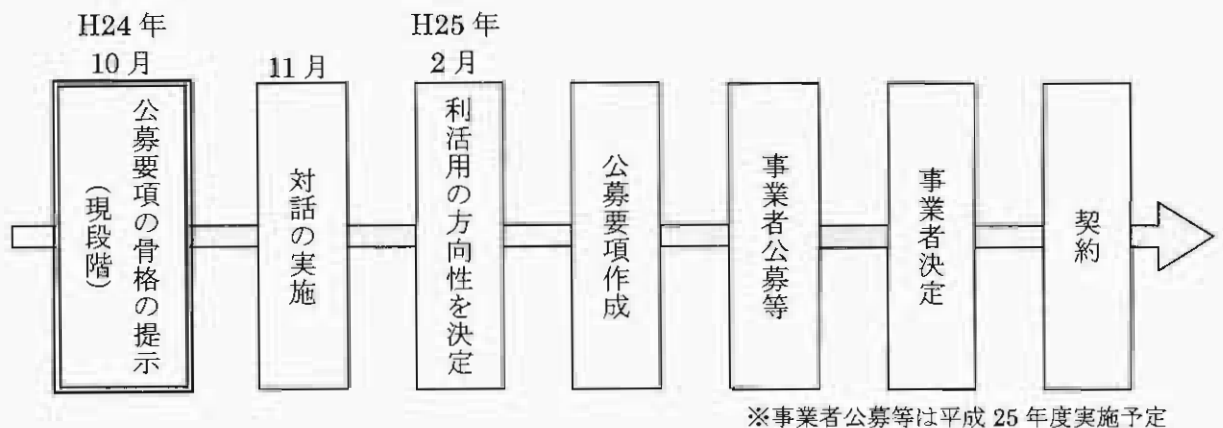


図 2 対話実施のフロー (イメージ)

(出典) 滋賀県作成

1-4 対話に向けた募集要項、対話実施要領の検討

課題解決型の対話の実施に向けて、募集要項および対話の実施要領を検討・作成した。

8. 検討課題【対話の対象項目】

(1) 滋賀県が公募要項を作成するにあたっての検討課題

- ① 県庁周辺地域の将来構想 (平成 22 年 10 月 滋賀県) にて整理された望まれる都市機能例示と対象物件有効活用の方向性 (添付資料参照)

キ. 県庁周辺地域の「場のもつ力」を継承・発展させる

- 県民の生命を守る行政施設・関連機能

・ (仮称) 危機管理センターなど

※なお、滋賀県危機管理センターは、県庁本館に隣接する県警本部

跡地に平成 27 年度中に開設予定。

- 成長関連産業（環境・福祉・医療・文化等）などの業務機能
 - ・環境配慮型企業のオフィス・研究開発機能など
 - 創造的人材育成を行う教育・研究機能や地域交流促進機能
 - ・県内外の大学・大学院のサテライトキャンパス機能
 - ・創業人材育成機能 など
- ク. 県庁周辺地域の「暮らし」、「伝統」、「文化」を継承・発展させる
- 旧大津百町のまちづくりと連動した複合機能（防災・交流機能）を持つオープンスペース機能
- ・地域コミュニティや来訪者との交流スペース機能など
- ケ. 対象物件有効活用の方向性
- 県庁本館及び旧東海道に面し、県庁と旧大津百町をつなぐ位置にあるなどの立地特性を踏まえた、施設・土地利用の転換を目指す必要がある。

② 大津市まちなか資源活用方策検討委員会報告書（平成 24 年 3 月 大津市）にて整理されたまちづくりの方向性と本物件有効活用に関する要点（添付資料参照）

オ. まちづくりの方向性

- まちの機能の複合化
 - ・江戸（町家）と近代（公共）で形成されてきたまちを、職・住・学・遊というまちの機能の複合化を進め、都市としての発展に寄与する。
 - ・官庁を主とするまちに新たな都市機能（居住及び生産支援機能等）を組み込み多様なライフスタイルの実現と集客・交流・賑わいを活性化させ、まちの活動の新陳代謝を促す。
- 景観・空間・文化の継承
 - ・近代に形成された県都として風格ある街並みの継承と質の高い景観形成。
 - ・県庁周辺のまとまった緑の多い空間を地域の価値と捉え、物理的・機能的に「新しい公共」として捉えていく。
 - ・大津百町文化を新たな世代への伝承と新たな都市文化創造の苗床となる都市機能をまもり、育てる。

カ. 本物件有効活用に関する要点

- 存在意義
 - 本物件の存在意義は、建物（デザイン）そのものというより、その使い方の歴史にあった。
- 記憶の継承

文化や情報を発信し、交流の場となるような機能を継承する。

● 地域文化の継承

県庁本館とまちを繋ぐ賑わい広場機能や旧東海道に面した場所には、大津祭りの観覧機能（曳山巡行・餅を配る等）が期待される。

● 早期活用

民間等による利活用について早期にアクションを起こして、まちの活性化を促すことが望まれる。

③ 大津市中心市街地活性化基本計画との整合性

ア. 県庁周辺地域における中心市街地活性化（第 1 期）の目標（添付資料参照）

「町家等の活用による複合的都市機能の充実」

町家等を活かした事業に取り組むことにより、大津らしい歴史と文化を大切にしたまちづくりを展開していく。

エ. 第 2 期計画との整合性

平成 24 年度が第 1 期の基本計画の計画期間の最終年度となることから、現在、第 2 期計画の策定が検討されている。本物件も JR 大津駅から北東方面へ湖岸道路まで至るエリアに入っていることから、その利活用については、実施事業との整合性や関連団体（大津中心市街地活性化協議会、柵まちづくり大津等）との連携が求められます。

(2) 事業方式の検討課題

県が土地を売却し、提案者が事業化する方式

9. 事業内容等【対話の対象項目】

(1) 事業内容

対話では、主に以下の項目についてご意見をお聞かせください。

① 機能の継承・発展について

[2. 事業目的]にあるように、本物件の有効活用にあたっては、文化・情報発信及び交流機能の継承・発展が期待されていることから、その実現可能なアイデア

② 景観への配慮について

[2. 事業目的]にあるように、本物件の有効活用にあたっては、歴史と風格を備えた庁舎景観と旧大津百町をつなぐ位置にあるという立地特性から求められる景観への配慮に対する考え方

③ 想定される用途・規模

①の機能を含む用途構成と各用途ごとの規模

- ④ 事業方式
ア. 売却方式の有効性 イ. 価格水準（土地代金）
- ⑤ 事業性
提案事業アイデアの実現性
- ⑥ 事業効果
提案事業アイデアが地域に果たす役割、県庁周辺地域に与える効果等
- ⑦ その他（自由提案）
評価の考え方に対する意見、建物の取り扱い等

(2) 説明資料

対話内容の説明資料として、下記内容を含んだ資料をご提出ください。（A3 1 枚程度）

- ① 提案する事業の内容
- ② 収支計画（提案事業アイデアの実現性を示す経済的根拠、或はそれに相当する資料）
- ③ 地域に対する経済的・社会的効果（中心市街地活性化基本計画、景観等）
- ④ 県への要望（自由提案）

10. 評価の考え方【対話の対象項目】

事業者公募の際には、滋賀県が最低売却価格を設定した上で、企画提案型プロポーザル方式による評価を行います。

11. 対話参加事業者の資格

本事業を行うに相応しい資力・経営力・信用力・技術力及び法的資格を有し、後に実施する公募に応募する意向のある者のうち、次の(1)または(2)の要件を満たし、かつ(3)の要件を満たす法人又は法人のグループとする。（グループで提案する場合には、(1)または(2)の要件を満たす事業者をグループ内に含み、かつ全ての構成員が(3)の要件を満たすこと。）

- (1) 公益的な機関等で、類似規模の土地・建物の活用実績を有すること。
- (2) 民間企業等で、建物等の建設に関し、次のいずれかを満たすこと。
 - ① 建物等の設計に関して次の要件を満たしていること。
 - ア. 建築士法（昭和 25 年法律第 202 号）第 23 条の規定に基づく一級建築士事務所の登録を行っていること。
 - イ. 当該事業で想定される建物等と同等程度以上の建物等の設計実績があること。

② 建物等の建設に関して次の要件を満たしていること。

ア. 建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）第 3 条第 1 項の規定に基づく建築一式工事につき特定建設業の許可を受けていること。

イ. 当該事業で想定される建物等と同等程度以上の建物等の建設実績があること。

(3) 次に該当すること。（法人の役員も同様とする。）

ア. 地方自治法施行令（昭和 22 年政令第 16 号）第 167 条の 4 第 1 項（一般競争入札に係る契約を締結する能力を有しない者及び破産者で復権を得ない者）の規定に該当する者でないこと。

イ. 滋賀県建設工事等入札参加停止基準に基づく入札参加停止期間中である者でないこと。または、滋賀県建設工事等入札参加有資格者以外で、滋賀県建設工事等入札参加停止基準別表第 1 及び別表第 2 の各号に掲げる措置要件及び当該各号に定める期間に該当する者でないこと。

ウ. 経営不振の状態（破産手続き、会社更生手続きその他類似の手続き開始の申立てがなされている、特別清算手続き若しくは会社清算手続きが開始されている、手形取引停止処分がなされている。）にある者でないこと。

エ. 無差別大量殺入行為を行った団体の規制に関する法律（平成 11 年法律第 147 号）第 8 条第 2 項第 1 号の処分を受けている団体及びその代表者、主催者又はその他の構成員を含む団体でないこと。

オ. 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律（平成 3 年法律第 77 号）第 2 条第 2 項に規定する暴力団及びその構成員でないこと。

カ. 国税及び地方税を滞納している者でないこと。

2 民間事業者向けの説明会の開催

2-1 説明会の開催に向けた広報活動

対話を行うにあたって、広く事業者からの参加を得るために、複数の方法を用いて本事業に関する普及・広報を行った。

第一に、滋賀県の記者会見による情報提供を行った。説明会の2週間程度前、平成24年9月28日に、県の記者会見を通じて「県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）に係る課題解決型公募手法の対話実施要領」の公表を行った。あわせて、国土交通省の関係メディアへのプレスリリースの配布を実施した。

第二に、滋賀県・東京の関係機関への情報提供を実施した。滋賀県の建設業、建築業、土木・都市計画コンサルタント業の関係者・協会等へ、本事業の説明会開催に関する情報提供を行った。



図 3 滋賀県建築士事務所協会ホームページでの情報提供

(出典) 同ホームページ 2013年1月30日閲覧

http://www.shiga-jk.jp/category/info_general_cat/info_general/805.html

第三に、インターネットのホームページを活用した情報発信を行った。滋賀県企画調整課のホームページに、説明会実施の案内およびそれに関連する資料等の掲載を行った。

第四に、公民連携に関するメーリングリストを活用した情報発信を実施した。東洋大学大学院公民連携専攻が発行している「公民連携メールマガジン」などを通じて、本事業に関する情報提供を行った。

【公民連携メールマガジン vol.96 2012.10.8】

公民連携メールマガジン vol.96 2012.10.8

～地域を変える世界のキーワード～

” Public/Private Partnership ” に 関連する情報源

発行者：東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

<http://www.pppschoo.jp/>

ml-ppp@toyo.jp

今日の見出し

- 12月入試説明会・個別相談会のお知らせ
- シティ・マネジメントコースの特徴
- 滋賀県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話の実施について
- 紀要第3号投稿論文募集中
- 12月入試について

+++++

(中略)

滋賀県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話
の実施について

東洋大学では、滋賀県の依頼を受けて、県庁周辺県有
地利活用に向けて PPP や民間提案の検討を進めています。

対象地域は、大津市内中心部の旧滋賀会館および旧
体育文化館等（旧体育文化館（武徳殿）、県庁別館、

第二別館) です。

このたび、開発の方向性について、滋賀県と民間企業の皆さんとの対話を実施することになりました。今回の対話は、県が提示する「公募要項の骨格」についてご意見をうかがい、今年度に県が策定する予定の公募要項(案)にその内容を反映させることを想定しています。

民間事業者との対話を通じて公募の条件を作っていく手法は、都道府県レベルでは全国で初めての取り組みです。10日に締め切りとなりますので、関心のある企業の皆さんはお忘れなくお申し込みください。

(滋賀会場) 2012年10月12日(金) 1300~1500
滋賀県庁北新館4-A会議室(滋賀県大津市京町4-1-1)

(東京会場) 2012年10月15日(月) 1300~1500
東洋大学大手町サテライト
(東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル1F)

詳細は下記をご覧ください。

<http://www.pref.shiga.jp/hodo/e-shinbun/ae00/20120928.html>

参加申し込みは以下の通りです。

- (申込先) 滋賀県総合政策部企画調整課担当: 村田、上原
- (申込方法) E-mail: cu0003@pref.shiga.lg.jp
- (申込期限) 平成24年10月10日(水) 17:00
- (記載事項) 企業名、部署、参加者氏名、連絡先(参加者全員分)

(以下略)

(出典) マグマグ アーカイブページ

<http://archive.mag2.com/0000219662/20121008180934000.html> より

2013年1月30日閲覧

2-2 滋賀における事業者説明会

県有資産の有効活用に向けて、通常であれば滋賀県のみで行う説明会を、東京において

も実施することによって、より多くの民間事業者の参加が得られるように工夫を行った。特に、公民連携関連の事業案件に関しては、東京や関西の本社・本部等が専門で情報収集や事業推進を行っている場合があることを想定し、それらの事業者が説明会に参加しやすい条件を整えることとした。

滋賀県における事業者説明会を、平成24年10月12日（金）13時～15時、滋賀県庁北新館4-A会議室（滋賀県大津市京町4-1-1）で開催した。多数の事業者の参加があり、活発な質疑応答が行われた。





2・3 東京における事業者説明会

東京における事業者説明会を、平成 24 年 10 月 15 日（月）13 時～15 時、東洋大学大手町サテライト（東京都千代田区大手町 2-2-1 新大手町ビル 1F）で開催した。多くの事業者が参加し、熱心な質疑応答が展開された。



2-4 説明会における質疑応答・結果

2回の説明会の会場および其の後の電子メール、ファックス等で寄せられた質問とそれに対する回答を行った。以下が、その公表資料である。

(共通)

1. 旧滋賀会館と旧体育文化館等の公募は別々に行われるのか？

1. 2つの案件は別々に公募を行う予定です。また、片方だけ、両方の提案、ともに可能です。

2. グループで参加する場合に、対話の時点で事業主体となる他の民間会社などが想定できていなくても問題ないか？

2. 旧滋賀会館については、平成25年度の事業者決定を想定していることから、想定される事業主体について対話の中でお聞かせ願いたいと考えております。誓約書に事業主体名が記載されていることは必ずしも必要ありません。

旧体育文化館等については、事業主体が特定できていない段階でも多様な選択肢の提案をお受けしたいと考えております。

3. 今回の2案件（旧滋賀会館と旧体育文化館等）の提案をベースに、周辺地域に関する包括的で自由な発想に基づく提案でも構わないか？

3. 旧滋賀会館については、平成25年度の事業者決定を想定していることから、対象物件の活用を中心としたご提案を想定しております。

旧体育文化館等については、調査対象の施設以外の県有財産等を含めた事業アイデアの提案も否定はしません。一方で、評価にあたっては提案内容の実現性についても重要なポイントの一つとして考えておりますので、その部分についてもご検討の上でご提案をお願いします。

※旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領7頁をご参照ください。

4. 対話の際、地域の関係者や専門家会議の有識者なども加えたほうが効果的な対話になると考えるが、いかがか？

4. 今回の対話は県の事業として実施するものであり、対話自体に地域の関係者が参加することは想定していません。対話の結果を踏まえ、有識者会議等を通じて、地域との調整をはかってまいります。

5. 県庁内の他部署との調整は図られているのか？

5. 本案件については、企画調整課が窓口となって、物件を管理する部署等によるワーキンググループを設置し、検討を行っており、物件の活用方針や今回の対話の実施については調整を行った上で公表しております。

6. 事業公募が実施されるかどうかを気にしているが、県議会や県民への説明の状況やそれに対する反応はどうか？

6. 県としては、県議会、県民の理解を得るべく、説明を積み重ねていながら進めていきたいと考えております。

県議会に対しては、過年度よりご説明させていただいております。

また、県民の皆さまに対しては、地元大津市の中心市街地ということもあり、市の方でも地域の関係者や有識者による検討会の場を設けていただいて議論を進めてきています。

7. A3 1枚の説明資料に記載する「収支計画」はどの程度の内容のものか？

7. 事業の実現性を考える材料としての収支計画ととらえていただきたいと思います。詳細な資料・積算を求めるものではありません。事業の実現性・収支状況を把握できるような資料を作成いただきたいと思います。

8. 対話の進め方のイメージは、どのようなものか？

8. 説明資料の様式は自由です（縦、横、面の有無など）。事業の内容、実現性等がわかる資料であれば、様式は問いません。また、対話はその資料を使って、最初に事業者の方からご説明をいただき、その後、対話の進め方に記載されている対話事項を中心に、双方向での対話を行います。PCを使ったプレゼン等は想定しておりません。

9. 説明資料の提出時期はいつか？

9. 正式な資料は対話の実施時に提出していただくものとなります。ただし、エントリーシートと同時にご提出いただければ、より効果的に対話を進められることも考えられます。この場合、対話の実施時まで資料を修正いただくことも許容し、対話時にご提示いただいたものを正式な説明資料といたします。

10. 対話のときのグループと、本公募実施時の提案のグループとは異なってもよいのか？

10. 違ってもかまいません。

11. 事業の実施にあたって、地元事業者の参画を条件とすることなどを想定しているか？

11. 基本的には考えておりません。

12. 交通量や周辺環境への影響については、旧体育文化館等の資料にのみ記述があり、旧滋

賀会館の資料には記述がないが、どのような意図か？

12. 旧体育文化館等については、多様な用途の提案が想定されるため、記述しております。

13. インセンティブの付与基準に配点等の数値的基準はあるのか？また、あれば事前に公表するのか？

13. インセンティブについては、それぞれの実施要領に定める項目について総合的に評価を行って付与するものであり、対話の段階では個別事項の配点を定めてはおりません。対話の結果も踏まえて公募実施時の数値的基準も検討して参りたいと考えております。

14. インセンティブが与えられた事業者間でも優劣はあるのか？また、インセンティブの内容について事前に公表した方が参加事業者の動機付けにつながると思うがいかがか？

14. 本案件については、有識者会議のご意見を踏まえて公募方法も決定していくことから、現時点で具体的なインセンティブの付与内容は決定しておりません。複数の事業者にインセンティブを付与することの有無も含めて、現時点では未定であるという点をご承知いただいた上でご提案をお願いいたします。

15. 1社のみで対話に参加した場合、インセンティブは公募の際に共同企業体を組んでも付与されるのか？

15. 単独で対話に参加した事業者がインセンティブの対象となった場合は、公募において共同企業体を組んだ場合でもインセンティブ付与の対象となります。

16. 対話は11月の1回だけで終わるのか？

16. 1回目の対話の結果、必要に応じて追加で対話を実施する（文書照会を含む）可能性があります。

※県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）に係る課題解決型公募手法の対話実施要領 3頁および旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領 8頁をご参照ください。

17. 県庁周辺地域の将来構想のイメージについて、もっと具体的に方向性（=ビジョン）を示した資料があればご提供いただきたい。

17. 「県庁周辺地域の将来構想」が、県庁周辺の県有施設について、県としての検討の方向性を定めたものとなります。地元のまちづくりの方向性については平成23年度に大津市において検討された、「まちなか資源活用方策検討委員会」の報告書をご参照の上でご提案をお願いします。

（旧滋賀会館に関するもの）

18. 共同住宅等の活用について、『公募要項の骨格』3,4 頁に記載がないが、そのような提案は可能か？

18. 基本的に、多様な提案をお待ちしております。将来構想においても、どの場所にどの機能を配置するのかまでは明示していないことから、共同住宅等の提案を排除するものではありません。ただし、これまでの経緯、地域関係者とのやりとりの中で、共同住宅による活用についてご理解を得ることは難しいのではないかと考えております。

19. 『公募要項の骨格』の 4 頁の事業内容について、「文化・情報発信及び交流機能の継承・発展」などについて、具体的な想定があるか？

19. 全体としての方向性であり、事業の内容を特定し、提案を制約するものではありません。多様な提案をお待ちしております。

20. 参加事業者の要件として、設計・建設事業者が想定されていて、ディベロッパー等は該当しないのではないかと感じられるが、どのように捉えたらよいか？

20. 旧滋賀会館については、平成 25 年度の事業者決定を想定していることから、ある程度の事業実現性を確認する必要があります。そのため、土地の売却・建物の建設・活用を行う本事業においては、建設・設計の事業者が提案者に入っていることが想定されることから、ご指摘のような記載となりました。したがって、例えば、ディベロッパー等の事業者が設計・建設事業者とグループを作って、提案をしていただくことも期待しております。また、ディベロッパーの方も要件を満たす場合は当然ながら参加対象となります。

21. 公益的な機関とは、どのような組織を想定しているのか？

21. 財団法人をはじめとした諸団体を想定おり、そういった団体でも本案件で想定される建物と類似規模の土地・建物の活用実績を有していれば対話の対象となります。

22. インセンティブはどのようなことを考えているのか？

22. 本案件については、公募型プロポーザル等の質的な側面を重視した評価を含め、総合的に評価を行うことを想定しております。その中で加点する方法などが一般的に考えられますが、本案件については、有識者会議のご意見を踏まえて公募方法も決定していくことから、現時点では詳細は確定しておりません。

23. 公共的な機能の導入については、どのように考えているのか？ 県の関係機関等がテナントとしてはいることも想定されるのか？

23. 県としては公共的な施設・機能を所与のものとして導入することは考えていません。しかし、県庁機能と連携するものとして提案があれば、その実現可能性も含めて、提案をお

受けたいと思っています。

24. 検討課題の部分に、町屋等の活用という記述があるが、具体的にどういう意味か？

24. 旧滋賀会館の施設に直接という意味ではありませんが、北側に隣接している旧東海道は古い町並みが残っている地区なので、こういった点に対して配慮したかたちでのご提案をお願いします。

25. 大津市京町周辺では街並み保存の地区計画も策定されているが、旧滋賀会館の敷地について地区計画が定められる可能性はないか？

25. 旧滋賀会館の敷地については、現時点で地区計画が策定される予定はございませんので、その前提でご提案をお願いします。

(出典) 滋賀県ホームページ (2013年2月10日閲覧)

<http://www.pref.shiga.lg.jp/a/kikaku/kenchoshuhen/20121029taiwaq-a.html>

3 民間事業者との対話

3-1 民間事業者との対話の実施方法

事業者説明会を経て、平成 24 年 11 月 27 日～30 日に、事業者との対話を実施した。参加した団体は 5 団体・グループであった。

3-2 民間事業者との対話内容

展開する事業内容	<p>対話では、旧滋賀会館の土地を活用して展開する事業として以下のような提案がありました。</p> <ul style="list-style-type: none">• 公共施設＋大学・地元企業等による民間施設• 集合住宅(一部オフィス機能)＋商業施設• 集合住宅または宿泊施設＋商業施設• 集客・展示施設• 自社ビル <p>〈事業内容についての意見〉</p> <ul style="list-style-type: none">• 業務系利用に対する土地需要は大きくなく、オフィス機能は導入するとしても一部に限定される。• 集合住宅としての土地需要は実績等から一定程度見込むことが出来る• 当該地域周辺では日用品を扱う商業施設が不足しているが、大規模な商業施設の需要はない。
事業方式	<p>対話では、旧滋賀会館の土地を活用する場合の事業方式として以下の方式の提案がありました。</p> <ul style="list-style-type: none">• 土地売却方式…4 件• 定期借地方式…1 件
事業主体	<p>対話では、旧滋賀会館の土地を活用する事業主体として以下の手法の提案がありました。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • 自社による実施…3件 • 法人を新たに立ち上げ…2件
県庁機能との連携	<p>対話では、県庁機能との連携について以下のような提案がありました。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 災害時における県との機能連携 • 県庁本館の正面を活かした建物配置とデザイン
文化・情報発信や交流機能	<p>対話では、文化・情報発信や交流機能について以下のような提案がありました。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 施設の機能や自社の機能を活かした情報発信 • 交流スペース(広場等)の設置
大津祭の観覧機能	<p>対話では、大津祭の観覧機能について以下のような提案がありました。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 旧東海道側にテラスや観覧席を設置 • 交流スペースなどを活用して大津祭を支援

3-3 対話実施結果に対する県の主な考え方

県ではこれまで、県庁本館及び旧東海道に面する本件土地の立地特性や周辺地域住民の想いに鑑みて、本件土地に集合住宅を建設することは難しいのではないかと考える一方で、それ以外の有効な活用方策が見いだせるのかどうかについて民間事業者の意向を聴く必要があると考えてきました。その結果、今回の対話において、集合住宅以外の複数の提案があり、活用の可能性があることがわかりました。これを受けて、本件土地の利活用に向けては集合住宅以外の選択肢を検討することとします。

また、県では土地売却方式での事業実施を想定してきましたが、今回の対話により民間事業者による事業成立の可能性を確認できたことから、本件土地の利活用に係る事業方式は土地売却方式によることとします。

対話の結果の詳細については、以下の通りであった。

項目	対話に臨むにあたっての県の考え方	対話結果を受けての県の考え方
県庁周辺地域の「場」のつ	官公庁施設の集積や大津駅から至近距離にある立地条件などの県庁周	○ 危機管理センターを含む県庁機能との連携に関しては、災害時の対

<p>力」の継承・発展</p>	<p>辺地域の「場のもつ力」を継承・発展させることを基本に、広域を対象とする都市機能のさらなる充実を図る。</p> <p>〔機能の具体例〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 県民の生命を守る行政施設・関連機能 ○ 成長関連産業（環境・福祉・医療・文化等）などの業務機能 ○ 創造的人材育成を行う教育・研究機能や地域交流促進機能 	<p>応等について複数の提案がありました。これを受けて、災害時対応について条件に盛り込むとともに、さらに積極的な連携策を提案した場合には評価することとします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 成長関連産業などの業務機能については、機能を含む提案があったものの、当該地域での業務系・商業系の土地需要は大きくないとの意見もありました。このことから、導入を条件とはせず、具体的にこういった機能を導入する場合は提案内容の審査の中で評価することとします。 ○ 教育・研究機能や地域交流促進機能については、機能を含む提案があったものの、その実現可能性等については未知数の部分が大きく、導入を条件とするのは難しいと考えます。したがって、導入を条件とはせず、具体的にこういった機能を導入する場合は提案内容の審査の中で評価することとします。
<p>県庁周辺地域の「暮らし」、「伝統」、「文化」の継承・発展</p>	<p>県庁周辺地域に連綿と受け継がれてきた「暮らし」「伝統」「文化」を次世代に継承・発展させることを基本に、大津市の中心市街地活性化の取組として進められている町屋等の活用や地域の人々の交流、防災などと相まった複合的な機能の充実を図る。</p> <p>〔機能の具体例〕</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 旧大津百町のまちづくりと連動した複合機能（防災・交流機能）を持つオープンスペース機能 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 旧大津百町のまちづくりと連動した複合機能を持つオープンスペースについては、複数の提案があり、実現可能性を確認することができました。そこで、こうした機能をもつスペースを設けることを今後検討を進める上での条件とします。

<p>対象物件有効活用の方向性</p>	<p>○ 対象物件の有効活用にあたっては、県庁本館及び旧東海道に面し、県庁と旧大津百町をつなぐ位置にあるなどの立地特性を踏まえた施設・土地利用の転換を目指す必要がある。</p>	<p>○ 滋賀県ではこれまで、県庁本館及び旧東海道に面する本件土地の立地特性や周辺地域住民の想いに鑑みて、本件土地に集合住宅を建設することは難しいのではないかと考える一方で、それ以外の有効な活用方策が見いだせるのかどうかについて判断が難しいと考えてきました。しかし、今回の対話において、集合住宅以外の複数の提案があり、活用の可能性があることがわかりました。これを受けて、<u>本件土地の利活用に向けては集合住宅以外の選択肢を検討すること</u>とします。</p>
<p>まちづくりの方向性</p>	<p>○ 官庁を主とするまちに新たな都市機能（居住及び生産支援機能等）を組み込み多様なライフスタイルの実現と集客・交流・賑わいを活性化させ、まちの活動の新陳代謝を促す。</p> <p>○ 近代に形成された県都として風格ある街並みや、まとまった緑の多い空間、大津百町文化の伝承と新たな都市文化創造の苗床となる都市機能など、地域の有する景観・空間・文化を継承する。</p>	<p>○ 前項で述べたように、本件土地において集合住宅による居住機能の導入は目指しませんが、集客・交流・賑わいを活性化する機能について複数の提案があったことから、こうした機能の導入を条件としつつ、提案内容の審査の中でその工夫について評価することとします。</p> <p>○ 県庁周辺地域の有する景観・空間・文化の継承に配慮することを条件とし、提案内容の審査の中でその工夫について評価することとします。</p>
<p>文化・情報発信や交流機能の導入</p>	<p>○ 文化や情報を発信し、交流の場となるような機能を継承する。</p>	<p>○ 文化・情報発信と交流機能を備えた提案が複数あったことから、本件土地におけるこうした機能を有する事業の実現性を確認できました。そこで、こうした機能の導入を条件としつつ、具体的な機能の内容については提案内容の審査の</p>

		中で評価することとします。
大津祭の観覧機能	○ 県庁本館とまちを繋ぐ賑わい広場機能や旧東海道に面した場所には大津祭の観覧機能の導入が望ましい。	○ 大津祭の観覧機能を備えた提案が複数あったことから、本件土地におけるこうした機能の導入可能性を確認できました。そこで、こうした機能の導入を条件としつつ、提案内容の審査の中でその工夫について評価することとします。(賑わい広場機能については「県庁周辺地域の「暮らし」、「伝統」、「文化」の継承・発展」の項目を参照)
早期活用	○ 民間等による利活用について早期にアクションを起こして、まちの活性化を促すことが望ましい。	○ 事業の実現までの期間については、提案内容によって多少の違いが見られました。本件土地の活用については早期の実現だけを重視するものではありませんが、実現時期についても提案内容の審査の中で一定の評価をすることとします。
大津市中心市街地活性化基本計画との整合性	○ 本件土地の利活用にあたっては、大津市中心市街地活性化基本計画における実施事業や関連団体との連携が求められる。	○ 大津市中心市街地活性化基本計画における実施事業や関連団体との連携に配慮することを条件とし、提案内容の審査の中でその工夫について評価することとします。
事業方式	○ 県が土地を売却し、提案者が事業化する方式とする。	○ 滋賀県では、土地売却方式での事業実施を想定してきましたが、今回の対話により事業成立の可能性を確認できたことから、 <u>本件土地の有効活用に係る事業方式は土地売却方式によることとします。</u>
その他		○ 建物の解体に関しては、いずれの事業者も「県からの条件であれば解体前の引渡も検討可能であるが、地下埋設物等のリスク管理の観点から県が解体した後に更地での引渡が望ましい。」と回答されま

		<p>した。これを受けて、今後、県として望ましい引渡の方法について引き続き検討することとします。</p>
--	--	--

3-4 インセンティブの考え方

民間との対話の結果、募集要項に掲げられた評価の基準に基づいて、インセンティブの有無について検討を行った。有識者会議の議論等を踏まえて、事業方式（内容）と経済的な実現性に関しては、重要性が高いことに留意して分析を加えた。

複数の提案について、比較検討を行う中で、まず、事業方式の採用が困難（定期借地、集合住宅など）、経済的な実現可能性が低い提案等については、インセンティブを付与しないこととした。

また、事業内容の募集趣旨への合致度が高い提案や経済的な実現可能性が高い提案に関しては、インセンティブを付与することとした。

V 旧体育文化館等に係る民間需要調査

1 旧体育文化館に係る民間需要調査の概要

1-1 旧体育文化館の概要

旧体育文化館および別館、第二別館の概要は、以下の通りである。

■ 旧体育文化館

所在地	滋賀県大津市京町 3-226
土地面積	2,695.10 平方メートル (公簿面積)
建物概要	<p>構造等 : 鉄筋コンクリート造 2階建、昭和12年竣工</p> <p>建築面積/延床面積 : 511.00 平方メートル/976.76 平方メートル</p> <p>耐震有無 : 無</p> <p>設計者等 : 三井道雄、清水組 (現清水建設) 施工</p> <p>施設概要 : 1階 ホール、事務室、応接室、会議室、更衣室、宿直室等</p> <p>2階 柔道場、剣道場</p> <p>その他 : 入母屋造、小屋組鉄骨、銅版葺</p>

■ 別館、第二別館

所在地	滋賀県大津市京町 3-226, 225
土地面積	2,846.67 平方メートル (公簿面積)
建物概要 (別館)	<p>構造等 : 鉄筋コンクリート造 昭和40年竣工</p> <p>建築面積/延床面積 : 939.13 平方メートル/1,225.22 平方メートル</p> <p>耐震有無 : 無</p>
建物概要 (第二別館)	<p>構造等 : 鉄筋コンクリート造 昭和40年竣工</p> <p>建築面積/延床面積 : 244.37 平方メートル/731.18 平方メートル</p> <p>耐震有無 : 無</p>

■ 旧体育文化館、別館、第二別館共通事項

都市計画による制限	<p>用途地域 : 商業地域</p> <p>防火地域 : 防火指定なし</p>
-----------	---

建築・造成等に関する制限	指定建蔽率/指定容積率 : 80%/400%
	高度地区 : 第7種高度地区(建築物の最高高さの限度45m)
	大津市景観計画 : 商業地景観区、眺望景観保全地域

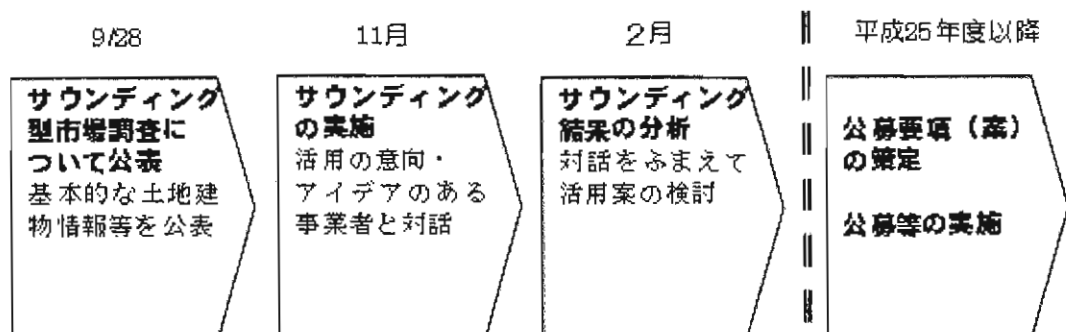


1-2 旧体育文化館の活用に関する検討の経緯

旧体育文化館については、滋賀県・大津市連携会議(平成24年4月23日)において、「歴史的価値を評価するなかで、民間による利活用の可能性について検討する」とされました。

これを受けて、今年度は民間事業者と対話して土地建物の利活用アイデアを募集する「サウンディング型市場調査」を実施します。

今回の対話では、対話を通じて現実的かつ多様な利活用アイデアを調査することを目的としています。



1-3 サウンディング型市場調査手法の導入

(1) サウンディング型市場調査を実施する背景

滋賀県では、県庁周辺に所在する老朽化により既に利用をやめたり、今後、利用をやめる予定の複数の公有資産を「まちなか資源」として捉え、公共・公益的な目的を踏まえつつ、資産経営の視点に立って、その有効活用を戦略的に推進していく必要があります。

そこで、本県では、平成 22 年度に県庁周辺地域のまちづくりの観点に立ち、対象地域内にある公有資産の土地利用の方向性に関する基本的な考え方、望まれる都市機能のイメージ、今後の進め方等について整理し、「県庁周辺地域の将来構想」を策定した。これを受けて、対象施設が立地する大津市において、「まちなか資源活用方策検討委員会」の設置、県庁周辺地域のまちなか資源、既存施設及び空闲地について、中心市街地活性化に資するような、まちづくりの方向性の検討を経て、滋賀県・大津市連携会議を開催した結果、旧体育文化館の歴史的価値を踏まえた保存・利活用を多様な選択肢をもって現実的な方法を検討するとともに、民間による利活用の可能性について検討を進めることとされました。

(2) 調査目的と期待される効果

現在、旧体育文化館及び県庁別館・第二別館等の土地建物について、県庁周辺地域の中心市街地活性化の観点からその有効活用の検討を行っているところであるが、旧体育文化館の歴史的価値保存・利活用を前提とした市場性の有無や公募事業の成立の可否についての判断が難しく、様々な可能性を調査・把握する必要があると考えております。

そこで、滋賀県が民間事業者との「対話」を通して、土地建物の活用のアイデアを調査する「公民連携によるサウンディング型市場調査」を実施します。

この調査により次のような効果が期待されます。

- ① 活用の検討の早い段階で、実施主体となる意向を有する民間事業者の「土地建物の活用の可能性」を調査することで、活用方法について幅広い検討が可能となる。
- ② 地域の状況や行政課題を提示して「対話」をすることで、課題の解決に向け、民間事業者のノウハウを活かした活用案の検討が可能となる。

1-4 対話に向けた資料の検討

対話にむけて必要な資料の検討・作成を行いました。作成した資料は以下の通りである。

11. サウンディングの実施について

(1) サウンディング対象者

サウンディングに参加することができる事業者は、土地建物の活用の実施主体となる意向を有する法人または法人のグループとする。

(2) サウンディングの進め方

① 事前説明会及び現地見学会の開催

対象物件の概要及びサウンディングの実施方法について、事前説明会を県庁と東京で各 1 回、開催します。参加ご希望の方は、期限までに下記申込先まで E メールにてお申込みください。なお、件名は【説明会（現地見学会）参加申込】としてください。

〔県庁説明会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 12 日（金）13:00～15:00

<場 所>滋賀県庁北新館 4-A 会議室

（滋賀県大津市京町 4-1-1）

〔現地見学会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 12 日（金）15:00～16:00

<場 所>滋賀県大津市京町 3-226

〔申 込〕

<申 込 先>滋賀県総合政策部企画調整課 担当：村田、上原

E-mail : cu0003@pref.shiga.lg.jp

<申込期限>平成 24 年 10 月 10 日（水）17:00 まで

<記載事項>企業名、部署、参加者氏名、連絡先（参加者全員分）

〔東京説明会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 15 日（月）13:00～15:00

<場 所>東洋大学大手町サテライト

（東京都千代田区大手町 2-2-1 新大手町ビル 1F）

〔現地見学会〕

<日 時>平成 24 年 10 月 18 日（木）14:00～15:00

<場 所>滋賀県大津市京町 3-226

〔申 込〕

<申 込 先>滋賀県総合政策部企画調整課 担当：村田、上原

E-mail : cu0003@pref.shiga.lg.jp

<申込期限>平成 24 年 10 月 16 日（火）17:00 まで

<記載事項>企業名、部署、参加者氏名、連絡先（参加者全員分）

質問事項は、10 月 18 日（木）まで E メールにて受け付けます。また、説明会等の質問も含めて、10 月 29 日（月）に、回答をホームページ（末尾、連絡先に記載）で公表いたします。なお、件名は【対話質問】としてください。

② サウンディング参加の申込み（事前申込制）

別紙「エントリーシート」に必要事項を記入し、Eメールに添付の上、期間内に上記申込先へお申込みください。なお、件名は【サウンディング参加申込】としてください。

<申込期間>平成24年10月16日（火）～11月16日（金）17:00まで

③ サウンディングの実施

対話は、参加事業者のアイデア及びノウハウの保護のため個別に行います。

<日時>平成24年11月19日（月）～11月30日（金）

<場所>滋賀県庁（滋賀県大津市京町4-1-1）内指定場所

<対話時間>1グループ30～60分程度

<対話内容>[7. サウンディング内容等]をご参照ください。

④ サウンディング実施結果の公表（平成25年2月予定）

有識者等の外部委員で構成された専門家会議による対話結果の分析を行い、参加事業者に公表内容の事前確認をEメールにて実施した後、滋賀県ホームページにて対話要旨を公表します。

12. 対象物件情報

(1) 旧体育文化館

所在地	滋賀県大津市京町3-226
土地面積	2,695.40 m ² （公簿面積）
建物概要	構造等：鉄筋コンクリート造 2階建、昭和12年竣工 建築面積／延床面積：511.00 m ² ／976.76 m ² 耐震有無：無 設計者等：三井道雄、清水組（現清水建設）施工 施設概要：1階 ホール、事務室、応接室、会議室、更衣室、宿直室等 2階 柔道場、剣道場 その他：入母屋造、小屋組鉄骨、銅版葺
その他	敷地内には、以下の保護樹木及び地蔵が存在する。 「モミジバ スズカケノキ」 昭和53年12月1日大津市指定、昭和22年4月現在推定樹齢70年

(2) 県庁別館・第二別館

所在地	滋賀県大津市京町 3-226,225
土地面積	2,846.67 m ² (公簿面積)
建物概要 (別館)	構造等：鉄筋コンクリート造 昭和 40 年竣工 建築面積／延床面積：939.13 m ² ／4,225.22 m ² 耐震有無：無
建物概要 (第二別館)	構造等：鉄筋コンクリート造 昭和 40 年竣工 建築面積／延床面積：244.37 m ² ／731.18 m ² 耐震有無：無

(3) 共通事項

都市計画による制限	用途地域：商業地域 防火地域：防火指定なし
建築・造成等に関する制限	指定建蔽率／指定容積率：80％／400％ 高度地区：第 7 種高度地区（建築物の最高高さの限度 45m） 大津市景観計画：商業地景観区、眺望景観保全地域
接道状況	[東側] 幅員約 17m [西側] 幅員約 15m [北側] 幅員約 10m
土壌汚染	古地図等の調査より、土壌汚染の恐れはないものとする。

添付資料
資料 1：位置図
資料 2：旧体育文化館概要
資料 3：武徳殿改築概要（昭和 12 年）
資料 4：耐震診断・耐震補強案

13. 検討課題

(4) 滋賀県が公募要項を作成するにあたっての検討課題

① 県庁周辺地域の将来構想（平成 22 年 10 月 滋賀県）にて整理された望まれる都市機能例示と対象物件有効活用の方角性（添付資料参照）

ア. 県庁周辺地域の「場のもつ力」を継承・発展させる

- 県民の生命を守る行政施設・関連機能
 - ・（仮称）危機管理センターなど
 - ※なお、滋賀県危機管理センターは、県庁本館に隣接する県警本部跡地に平成 27 年度中に開設予定。
- 成長関連産業（環境・福祉・医療・文化等）などの業務機能
 - ・環境配慮型企業のオフィス・研究開発機能など
- 創造的人材育成を行う教育・研究機能や地域交流促進機能

- ・県内外の大学・大学院のサテライトキャンパス機能
- ・創業人材育成機能 など

イ. 県庁周辺地域の「暮らし」、「伝統」、「文化」を継承・発展させる

- 旧大津百町のまちづくりと連動した複合機能（防災・交流機能）を持つオープンスペース機能
 - ・地域コミュニティや来訪者との交流スペース機能など
- 景観や緑化に配慮した多機能住居機能
 - ・コミュニティ再生機能を持つ集合住宅など

ウ. 対象物件有効活用の方向性

- JR 大津駅への至近性、国及び県の行政機関に隣接する立地特性を踏まえた土地利用を目指し、行政機能の集積との相乗効果を生み出す利用や新たな雇用に結び付く成長産業関連企業の立地など幅広い可能性が検討が必要。

- ② 大津市まちなか資源活用方策検討委員会報告書（平成 24 年 3 月 大津市）にて整理されたまちづくりの方向性と本物件有効活用に関する要点（添付資料参照）

ア. まちづくりの方向性

- まちの機能の複合化
 - ・江戸（町家）と近代（公共）で形成されてきたまちを、職・住・学・遊というまちの機能の複合化を進め、都市としての発展に寄与する。
 - ・官庁を主とするまちに居住機能、生産支援機能等の新たな都市機能を組み込み多様なライフスタイルの実現と集客・交流・賑わいを活性化させ、まちの活動の新陳代謝を促す。
- 景観・空間・文化の継承
 - ・近代に形成された県都として風格ある街並みの継承と質の高い景観形成。
 - ・県庁周辺のまとまった緑の多い空間を地域の価値と捉え、物理的・機能的に「新しい公共」として捉えていく。
 - ・大津百町文化を新たな世代への伝承と新たな都市文化創造の苗床となる都市機能をまもり、育てる。

イ. 本物件有効活用に関する要点

- 歴史的価値

歴史的な建築物としての価値を有している。
- 耐震改修

本物件の利活用には耐震改修費や建物用途変更の面から大きな課題がある。

- 縣市連携

滋賀県と大津市が連携して活用する可能性について、早期に結論を出すこと。

- 民間活用

公共による活用が限られる場合、民間による利活用の可能性について検討を進め、そのプロセスを民間事業者や市民に対してオープンにすること。

③ 大津市中心市街地活性化基本計画との整合性

ア. 県庁周辺地域における中心市街地活性化（第 1 期）の目標（添付資料参照）

「町家等の活用による複合的都市機能の充実」

町家等を活かした事業に取り組むことにより、大津らしい歴史と文化を大切にしたまちづくりを展開していく。

イ. 第 2 期計画との整合性

平成 24 年度が最終年度となる大津市中心市街地活性化基本計画では、第 2 期計画の策定が検討されており、本物件も JR 大津駅から北東方面へ湖岸道路まで至るエリアに入っていることから、その利活用については、実施事業との整合性や関連団体（大津中心市街地活性化協議会、㈱まちづくり大津等）との連携が求められます。

④ 「県庁周辺地域民間活力導入調査」専門家会議からの意見

・建物の保全の仕方そのもの（範囲、手法等）については、多様な提案を期待する。

(5) 事業方式の検討課題

事業者は、本物件を自ら取得または定期借地・建物賃貸し、事業を実施します。

（対話を踏まえて、本物件の売却または定期借地・建物賃貸のいずれかに事業方式を限定する場合があります。）

14. サウンディング内容等

(1) サウンディング内容

旧体育文化館は、県庁本館（昭和 14 年竣工）と同時期に建設された建物であることや全国に残る数少ない武徳殿の 1 つであることなど、歴史的な価値を有していると言えますが、現建物を利活用するためには、耐震診断の結果をふまえると、建築物の用途を変更し、耐震補強工事等の改修をすることが必要となり、建物の改修費やその用途活用の面から大きな課題があります。このため、保存・利活用が望ましいものの、多様な選択肢をもって現実的な方法を検討する必要があると考え、その周辺の県有地も含めた有効活用について、多様なアイデアを求めてお

ります。

サウンディングでは、主に以下の項目についてご意見をお聞かせください。

- ① 旧体育文化館の建物の価値に配慮しながら展開できる事業アイデア
現建物の保存・利活用が望ましいことを考慮した上での方針とその実現方策
- ② 想定される用途・規模
①の保全方法を前提とした用途構成と各用途ごとの規模
- ③ 事業方式
ア. 土地売却方式 イ. 定期借地方式（期間含む）
ウ. 建物賃貸方式（期間含む） エ. 併用方式（期間含む）
- ④ 事業性
提案事業アイデアの実現性
- ⑤ 事業効果
提案事業アイデアが地域に果たす役割、県庁機能との連携・相乗効果、県庁
周辺地域に与える効果等
- ⑥ その他（自由提案）
公募方法、評価・インセンティブ付与の考え方等

【注意事項】

- ・サウンディング内容には、交通量の大幅な増加等、周辺の環境に著しく影響を及ぼす恐れのある事業アイデアは含まないこととします。
- ・調査対象の施設以外の県有財産等を含めた事業アイデアの提案も否定はしません。

(2) サウンディング資料

サウンディング内容の説明資料として、下記内容を含んだ資料をご提出ください。

(A3 1枚程度)

- ① 提案する事業の内容
- ② 収支計画（提案事業アイデアの実現性を示す経済的根拠或はそれに相当する資料）
- ③ 地域に対する経済的・社会的効果
- ④ 県への要望（自由提案）

15. 公募実施時のインセンティブ付与

サウンディング調査結果を踏まえた活用案の検討の結果、公募事業が実施される際に参加事業者のアイデア及びノウハウが、その公募要項等に採用された場合には、事業提案時に下記インセンティブ付与基準に基づき、インセンティブを与えるものとします。

インセンティブ付与基準

- (6) 事業内容の募集趣旨への合致度
 - ・旧体育文化館の保全方法
 - ・中心市街地活性化基本計画の推進に寄与する機能の導入
 - ・県庁機能等との連携
- (7) 経済的な実現可能性
 - ・収支・資金計画の骨子
 - ・法制度上の課題、市場調査などの検討状況
- (8) その他
 - ・事業手法、評価の考え方等への提案について独自性・創造性等が認められること

※ 本調査は、あくまでも本物件の有効活用に関する公民連携の可能性を検証するものであり、現段階では公募の実施は未定である点にご留意ください。

※ インセンティブを付与された対話参加事業者が公募時に単独もしくは代表企業として参加した場合に、そのインセンティブを加点します。

※ インセンティブを付与された対話参加事業者がグループの場合には、インセンティブ付与の対象となるのは、そのうちの一社とします。(予め指定することも可能です。)

16. その他

(1) 参加事業者の取扱い

- 県は、本調査の目的の達成の（土地建物活用の方向性、事業内容、評価の考え方等の改善等）のために、参加事業者からの提案・情報等を活用します。
- 参加事業者の名称、知的財産に関わる事項等は非公表とします。
- 必要に応じて追加で対話を実施する（文書照会含む）可能性があります。

(2) サウンディング参加費用

サウンディングへの参加に要する費用は参加事業者の負担とする。

(3) 滋賀県の体制

滋賀県総合政策部企画調整課及び関係課

(4) アンケート調査等への協力をお願い

本調査は、民間事業者の参画・提案しやすい環境づくりを目指してモデル的に実施するものであり、今後、同様の事業を実施する際の参考にするため、参加事業者の皆様にアンケート調査等へのご協力をお願いすることがあります。

2 民間事業者向けの説明会の開催

2-1 説明会の開催に向けた広報活動

対話を行うにあたって、広く事業者からの参加を得るために、複数の方法を用いて本事業に関する普及・広報を行った。

第一に、滋賀県の記者会見による情報提供を行った。説明会の2週間程度前、平成24年9月28日に、県の記者会見を通じて「県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）に係る課題解決型公募手法の対話実施要領」の公表を行った。あわせて、国土交通省の関係メディアへのプレスリリースの配布を実施した。

第二に、滋賀県・東京の関係機関への情報提供を実施した。滋賀県の建設業、建築業、土木・都市計画コンサルタント業の関係者・協会等へ、本事業の説明会開催に関する情報提供を行った。



図 4 滋賀県建築士事務所協会ホームページでの情報提供

(出典) 同ホームページ 2013年1月30日閲覧

http://www.shiga-jk.jp/category/info_general_cat/info_general/805.html

第三に、インターネットのホームページを活用した情報発信を行った。滋賀県企画調整課のホームページに、説明会実施の案内およびそれに関連する資料等の掲載を行った。

第四に、公民連携に関するメーリングリストを活用した情報発信を実施した。東洋大学大学院公民連携専攻が発行している「公民連携メールマガジン」などを通じて、本事業に関する情報提供を行った。

【公民連携メールマガジン vol.96 2012.10.8】

公民連携メールマガジン vol.96 2012.10.8

～地域を変える世界のキーワード～

” Public/Private Partnership” に 関連する情報源

発行者：東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻

<http://www.pppschoo.jp/>

ml-ppp@toyo.jp

今日の見出し

- 12月入試説明会・個別相談会のお知らせ
- シティ・マネジメントコースの特徴
- 滋賀県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話の実施について
- 紀要第3号投稿論文募集中
- 12月入試について

+++++

(中略)

滋賀県庁周辺県有地利活用に向けた事業者との対話
の実施について

東洋大学では、滋賀県の依頼を受けて、県庁周辺県有
地利活用に向けて PPP や民間提案の検討を進めています。

対象地域は、大津市内中心部の旧滋賀会館および旧
体育文化館等（旧体育文化館（武徳殿）、県庁別館、

第二別館) です。

このたび、開発の方向性について、滋賀県と民間企業の皆さんとの対話を実施することになりました。今回の対話は、県が提示する「公募要項の骨格」についてご意見をうかがい、今年度に県が策定する予定の公募要項(案)にその内容を反映させることを想定しています。

民間事業者との対話を通じて公募の条件を作っていく手法は、都道府県レベルでは全国で初めての取り組みです。10日に締め切りとなりますので、関心のある企業の皆さんはお忘れなくお申し込みください。

(滋賀会場) 2012年10月12日(金) 1300～1500
滋賀県庁北新館4-A会議室(滋賀県大津市京町4-1-1)

(東京会場) 2012年10月15日(月) 1300～1500
東洋大学大手町サテライト
(東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル1F)

詳細は下記をご覧ください。

<http://www.pref.shiga.jp/hodo/e-shinbun/ae00/20120928.html>

参加申し込みは以下の通りです。

- (申込先) 滋賀県総合政策部企画調整課担当: 村田、上原
- (申込方法) E-mail: cu0003@pref.shiga.lg.jp
- (申込期限) 平成24年10月10日(水) 17:00
- (記載事項) 企業名、部署、参加者氏名、連絡先(参加者全員分)

(以下略)

(出典) マグマグ アーカイブページ

<http://archive.mag2.com/0000219662/20121008180934000.html> より

2013年1月30日閲覧

2-2 滋賀における事業者説明会

県有資産の有効活用に向けて、通常であれば滋賀県のみで行う説明会を、東京において

も実施することによって、より多くの民間事業者の参加が得られるように工夫を行った。特に、公民連携関連の事業案件に関しては、東京や関西の本社・本部等が専門で情報収集や事業推進を行っている場合があることを想定し、それらの事業者が説明会に参加しやすい条件を整えることとした。

滋賀県における事業者説明会を、平成24年10月12日（金）13時～15時、滋賀県庁北新館4-A会議室（滋賀県大津市京町4-1-1）で開催した。多数の事業者の参加があり、活発な質疑応答が行われた。





2-3 東京における事業者説明会

東京における事業者説明会を、平成24年10月15日（月）13時～15時、東洋大学大手町サテライト（東京都千代田区大手町2-2-1 新大手町ビル1F）で開催した。多くの事業者が参加し、熱心な質疑応答が展開された。



2-4 説明会における質疑応答

2回の説明会の会場および其の後の電子メール、ファックス等で寄せられた質問とそれに対する回答を行った。以下が、その公表資料である。

(共通事項)

1. 旧滋賀会館と旧体育文化館等の公募は別々に行われるのか？

1. 2つの案件は別々に公募を行う予定です。また、片方だけ、両方の提案、ともに可能です。

2. グループで参加する場合に、対話の時点で事業主体となる他の民間会社などが想定できていなくても問題ないか？

2. 旧滋賀会館については、平成25年度の事業者決定を想定していることから、想定される事業主体について対話の中でお聞かせ願いたいと考えております。誓約書に事業主体名が記載されていることは必ずしも必要ありません。

旧体育文化館等については、事業主体が特定できていない段階でも多様な選択肢の提案をお受けしたいと考えております。

3. 今回の2案件（旧滋賀会館と旧体育文化館等）の提案をベースに、周辺地域に関する包括的で自由な発想に基づく提案でも構わないか？

3. 旧滋賀会館については、平成25年度の事業者決定を想定していることから、対象物件の活用を中心としたご提案を想定しております。

旧体育文化館等については、調査対象の施設以外の県有財産等を含めた事業アイデアの提案も否定はしません。一方で、評価にあたっては提案内容の実現性についても重要なポイントの一つとして考えておりますので、その部分についてもご検討の上でご提案をお願いします。

※旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領7頁をご参照ください。

4. 対話の際、地域の関係者や専門家会議の有識者なども加えたほうが効果的な対話になると考えるが、いかがか？

4. 今回の対話は県の事業として実施するものであり、対話自体に地域の関係者が参加することは想定していません。対話の結果を踏まえ、有識者会議等を通じて、地域との調整をはかってまいります。

5. 県庁内の他部署との調整は図られているのか？

5. 本案件については、企画調整課が窓口となって、物件を管理する部署等によるワーキンググループを設置し、検討を行っており、物件の活用方針や今回の対話の実施については調整を行った上で公表しております。

6. 事業公募が実施されるかどうかを気にしているが、県議会や県民への説明の状況やそれに対する反応はどうか？

6. 県としては、県議会、県民の理解を得るべく、説明を積み重ねていきながら進めていきたいと考えております。

県議会に対しては、過年度よりご説明させていただいております。

また、県民の皆さまに対しては、地元大津市の中心市街地ということもあり、市の方でも地域の関係者や有識者による検討会の場を設けていただいて議論を進めてきています。

7. A3 1枚の説明資料に記載する「収支計画」はどの程度の内容のものか？

7. 事業の実現性を考える材料としての収支計画ととらえていただきたいと思います。詳細な資料・積算を求めるものではありません。事業の実現性・収支状況を把握できるような資料を作成いただきたいと思います。

8. 対話の進め方のイメージは、どのようなものか？

8. 説明資料の様式は自由です（縦、横、画の有無など）。事業の内容、実現性等がわかる資料であれば、様式は問いません。また、対話はその資料を使って、最初に事業者の方からご説明をいただき、その後、対話の進め方に記載されている対話事項を中心に、双方向での対話を行います。PCを使ったプレゼン等は想定しておりません。

9. 説明資料の提出時期はいつか？

9. 正式な資料は対話の実施時に提出していただくものとなります。ただし、エントリーシートと同時に提出いただければ、より効果的に対話を進められることも考えられます。この場合、対話の実施時まで資料を修正いただくことも許容し、対話時にご提示いただいたものを正式な説明資料といたします。

10. 対話のときのグループと、本公募実施時の提案のグループとは異なってもよいのか？

10. 違ってかまいません。

11. 事業の実施にあたって、地元事業者の参画を条件とすることなどを想定しているか？

11. 基本的には考えておりません。

12. 交通量や周辺環境への影響については、旧体育文化館等の資料にのみ記述があり、旧滋賀会館の資料には記述がないが、どのような意図か？

12. 旧体育文化館等については、多様な用途の提案が想定されるため、記述しております。

13. インセンティブの付与基準に配点等の数値的基準はあるのか？また、あれば事前に公表するのか？

13. インセンティブについては、それぞれの実施要領に定める項目について総合的に評価を行って付与するものであり、対話の段階では個別事項の配点を定めてはおりません。対話の結果も踏まえて公募実施時の数値的基準も検討して参りたいと考えております。

14. インセンティブが与えられた事業者間でも優劣はあるのか？また、インセンティブの内容について事前に公表した方が参加事業者の動機付けにつながると思うがいかがか？

14. 本案件については、有識者会議のご意見を踏まえて公募方法も決定していくことから、現時点で具体的なインセンティブの付与内容は決定しておりません。複数の事業者にインセンティブを付与することの有無も含めて、現時点では未定であるという点をご承知いただいた上でご提案をお願いいたします。

15. 1社のみで対話に参加した場合、インセンティブは公募の際に共同企業体を組んでも付与されるのか？

15. 単独で対話に参加した事業者がインセンティブの対象となった場合は、公募において共同企業体を組んだ場合でもインセンティブ付与の対象となります。

16. 対話は11月の1回だけで終わるのか？

16. 1回目の対話の結果、必要に応じて追加で対話を実施する（文書照会を含む）可能性があります。

※県庁周辺県有地活用促進事業（旧滋賀会館）に係る課題解決型公募手法の対話実施要領 3頁および旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領 8頁をご参照ください。

17. 県庁周辺地域の将来構想のイメージについて、もっと具体的に方向性（＝ビジョン）を示した資料があればご提供いただきたい。

17. 「県庁周辺地域の将来構想」が、県庁周辺の県有施設について、県としての検討の方向性を定めたものとなります。地元のまちづくりの方向性については平成23年度に大津市において検討された、「まちなか資源活用方策検討委員会」の報告書をご参照の上でご提案をお願いします。

(旧体育文化館に関連するもの)

26. 保存費用は民間負担と考えているのか？

26. 費用負担の方法も含めて、多様な提案をお待ちしています。

27. 県庁本館や新館を交えた提案は可能か？

27. 連携という視点でのご提案は可能です。ただし、現在の使用状況をベースとしてお考えいただきたいと思います。この部分に新しい建物を建てるというようなことは想定しておりませんので、ご理解の上でご提案をお願いします。

28. 旧体育文化館は、一部保存が前提となるのか？

28. 現建物の保存・利活用が望ましいことを考慮した上での活用について、多様な提案をお願いします。一部保存が前提ではありませんが、建物の価値に配慮した活用方法をご提案いただきたいと考えております。

※旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領 添付資料 4「耐震診断・耐震補強案」中の「近代建築物の外観保存等の類型（33 頁目）」をご参照ください。

29. 旧体育文化館について、サウンディング調査の結果、建物の保存が難しい場合には建物を保存しない内容での公募事業に展開する可能性はあるか？

29. 県としては、この土地について県庁周辺にふさわしい活用を期待しております。現建物の保存・利活用が望ましいことを考慮した上での活用について、多様な提案をお願いします。一部保存が前提ではありませんが、建物の価値に配慮した活用方法をご提案いただきたいと考えております。

※旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領 添付資料 4「耐震診断・耐震補強案」中の「近代建築物の外観保存等の類型」をご参照ください。

30. 旧体育文化館について、地域住民とのやりとりの状況はどうか？保全運動等がおこる可能性はあるのか？

30. 県としては、大津市のまちなか資源活用方策検討委員会に参画して地元関係者の方とともに公開の場で検討してきました。保全運動等がおこるかどうかについては、県としてはお答えはしかねます。なお、4月に開催した知事と大津市長との会談でも公開の場において利活用の方向性について合意しており、一定の理解は得られていると考えております。

31. 複数のグループに参加することは可能か？

31. 対話実施時に1つの会社が複数のグループに参加することについて否定はしません。ただし、現時点で最終的な公募の方法は確定しておりませんが、県の一般的なプロポーザル方式では複数のグループに参加することを禁じておりますので、そのことを予めご了承の

上ご提案をお願いします。

32. 参加者の情報も公表されるのか？

32. 参加事業者の名称、知的財産に関わる事項等は非公表とします。

※旧体育文化館および周辺施設に係るサウンディング型市場調査実施要領 8 頁をご参照ください。

33. 別館、第二別館の図面も公表いただけないか？

33. 別館、第二別館についても公表可能な図面をおって県HPで公表します。

県庁別館および第二別館の図面の公表について

34. サウンディング調査の結果、アイデア等が採用され公募が実施された場合に、公募への参加義務はあるか？また、参加できなかった場合に何らかのペナルティは発生するか？

34. 本物件の活用の実施主体となる意向を有する法人等を対象としておりますので、アイデアが採用された場合、基本的には公募にご参加いただきたいと思いますと考えておりますが、参加を強制するものではありません。また、公募に参加しなかった場合に、その事実のみをもってペナルティを課すことは考えておりません。

35. インセンティブが与えられる企業は1社のみか？

35. 本案件については、有識者会議のご意見を踏まえて公募方法も決定していくことから、現時点で具体的なインセンティブの付与内容は決定しておりません。複数の事業者にインセンティブを付与することの有無も含めて、現時点では未定です。

36. グループで対話に参加した場合に、代表企業でない構成員が公募に参加した場合もインセンティブを付与していただけないか。

36. インセンティブを付与するのは、1つの提案につき1者のみです。グループの構成員がグループと別に単独等で公募に参加した場合には与えられません。なお、今回の対話における代表企業が必ずしもインセンティブ付与の対象となるわけではなく、グループにおいて構成員をインセンティブ付与対象者として指定することも可能です。

37. 旧体育文化館の耐震診断について、根拠となるデータの提供は可能か？

37. 今回のサウンディング調査に参加される方に限り、PDFデータでの貸与が可能です。希望される方は、別紙貸与申請書 (WORD 版 (27KB))、PDF 版 (79KB)) に必要事項を記入の上、送付先に郵送またはご持参ください。

38. 追加の現地見学会の開催は可能か？

38. ご希望に応じてご相談に応じることとしますので、追加の現地見学を希望される場合は滋賀県企画調整課までご連絡ください。

3 民間事業者との対話

3-1 民間事業者との対話の実施方法

事業者説明会を経て、平成 24 年 11 月 27 日～30 日に、事業者との対話が実施された。参加団体数は、7 団体・グループであった。

3-2 民間事業者との対話内容

対話の内容は以下の通りである。

グループ A	
旧体育文化館 の取扱	解体(建物のデザインとして一部保存)
事業内容	<p>〔主な用途〕 集合住宅+オフィス機能</p> <p>〔土地・建物の取扱〕 事業者が事業対象の土地全体を購入する。</p> <p>〔中心市街地活性化への貢献〕 定住人口の増加によるにぎわい創出。</p>
グループ B	
旧体育文化館 の取扱	解体(建物のデザインとして一部保存)
事業内容	<p>〔主な用途〕 集合住宅+防災機能と小規模店舗をもつ公園</p> <p>〔土地・建物の取扱〕 事業者が集合住宅部分の土地を購入し、公園とする部分については 県等が所有する。</p> <p>〔中心市街地活性化への貢献〕 定住人口の増加によるにぎわい創出。</p>
グループ C	
旧体育文化館 の取扱	解体(建物のデザインとして一部保存)
事業内容	<p>〔主な用途〕 集合住宅+図書館</p>

	<p>〔土地・建物の取扱〕</p> <p>事業者が事業対象の土地全体を購入し、一部を県等が活用する。</p> <p>〔中心市街地活性化への貢献〕</p> <p>定住人口の増加によるにぎわい創出。</p>
グループ D	
旧体育文化館の取扱	保存(公共的利用)
事業内容	<p>〔主な用途〕</p> <p>集合住宅+保育施設・交流スペース</p> <p>〔土地・建物の取扱〕</p> <p>事業者が集合住宅部分の土地を購入し、旧体育文化館については県が所有する。</p> <p>〔中心市街地活性化への貢献〕</p> <p>定住人口の増加によるにぎわい創出。</p>
グループ E	
旧体育文化館の取扱	保存(公共的利用)
事業内容	<p>〔主な用途〕</p> <p>老人福祉施設+保育施設・交流スペース</p> <p>〔土地・建物の取扱〕</p> <p>旧体育文化館については県等が所有する。その他の部分については様々な所有形態が考えられる。</p> <p>〔中心市街地活性化への貢献〕</p>
グループ F	
旧体育文化館の取扱	保存(民間利用)
事業内容	<p>〔主な用途〕</p> <p>外部集客・交流施設</p> <p>〔土地・建物の取扱〕</p> <p>県が事業対象の土地全体を所有し、事業者と賃貸借契約を締結する。</p>

	〔中心市街地活性化への貢献〕 エリアとして集客力の弱い土日祝日の集客を見込める。
グループ G	
旧体育文化館 の取扱	保存(民間利用)
事業内容	〔主な用途〕 集合住宅＋運動施設等＋オフィス機能 〔土地・建物の取扱〕 旧体育文化館については県等が所有する。その他の部分については 事業者が購入する。 〔中心市街地活性化への貢献〕 定住人口の増加によるにぎわい創出。

3-3 サウンディング型市場調査結果についての県の主な考え方

今回の調査で民間事業者から旧体育文化館の建物を取得して活用しようというアイデアの提案はなく、保存する場合には引き続き県が保有する必要があることがわかりました。また、旧体育文化館を解体する場合の提案内容は全て集合住宅としての活用であり、現時点で当該地域の土地を取得して利用する場合の土地需要は住居系利用が中心であることがわかりました。

一方で、県が旧体育文化館の建物を所有した上で事業者と賃貸借契約を締結し、事業者が活用するという提案が複数あり、条件次第では建物を全部保存するという可能性があることがわかりました。

また、いずれの参加者からも当該地域での業務系・商業系利用での土地需要は大きくないとの意見があり、こうした機能は導入するとしても限定的にならざるを得ないと考えられます。

今後、こうした調査結果を踏まえ、公募実施に向けて具体的な条件や評価基準について検討を進めます。

3-4 インセンティブの考え方

民間との対話の結果、募集要項に掲げられた評価の基準に基づいて、インセンティブの有無について検討を行った。有識者会議の議論等を踏まえて、事業方式（内容）と経済的な実現性に関しては、重要性が高いことに留意して分析を加えた。

複数の提案について、比較検討を行う中で、まず、事業内容の採用が困難（解体、集合住宅等）な提案等については、インセンティブを付与しないこととした。

また、事業内容の一部採用が見込まれる提案や経済的な実現可能性が高いものに関しては、インセンティブを付与することとした。なお、2つの要素が共に認められる提案とどちらか一方のみの要素が認められる提案については、前者を後者と比較してより高いインセンティブを付与することとした。

VI 専門家会議記録

1 有識者会議の設置・概要

1-1 設置の目的

県庁周辺地域の低未利用県有財産について、平成23年度の「大津市まちなか資源活用方策検討委員会報告書」などを踏まえ、事業者の意向把握などにより、民間資金の利活用の導入可能性を調査し、募集条件、スキーム等の検討を行う。

低未利用県有財産の有効活用に向けた民間需要を調査するために、専門的見地からそれぞれの分野の有識者のご意見をいただくことを目的に、有識者会議を設置した。公民連携、建築、まちづくり、法律、地域行政など、各分野からひとりずつ委員にご就任いただき、今回の調査の内容等についての技術的・専門的な助言・アドバイスをいただいた。

1-2 委員の構成

旧滋賀会館、旧体育文化館の活用にあたっては、その土地・建物が立地する地域性に十分配慮した検討・活用が求められる。そこで、滋賀県・大津市の地域性、歴史、まちづくりの経緯等を深く理解された方を中心に、委員構成を行った。

委員名簿は、以下の通りである。

表 2 有識者会議委員名簿

公民連携	根本 祐二 (ねもと ゆうじ)	東洋大学大学院経済学研究科教授 (金融機関の経験もある)
まちづくり	高田 昇 (たかた すすむ)	立命館大学政策科学部特任教授 (建築の専門家でもある)
弁護士	森野 有香 (もりの ゆか)	弁護士 滋賀県公有財産審議会委員 (H23.4.30~H25.4.29)

②地元関係者 (1名)

中心市街地活性化協議会関係者	柴山 直子 (しばやま なおこ)	大津市中心市街地活性化協議会の 町屋利活用プロジェクト会議中心者 (県景観審議会委員でもある)
----------------	------------------	---

③地元自治体 (1名)

大津市	川端 二郎 (かわはた じろう)	大津市都市計画部長
-----	------------------	-----------

1-3 開催スケジュール

委員会は2回開催することとし、それぞれの開催時期、検討課題は、以下の通りであった。

第1回	平成24年8月24日(金) 9:30~11:30	本館C3会議室
	公募要項の骨格等の内容および民間事業者意見聴取について	
第2回	平成25年1月24日(木) 13:30~15:30	本館C3会議室
	意見聴取結果の分析および公表内容について	

2 第1回 有識者会議の開催・概要

2-1 有識者会議の検討資料の作成

第1回の委員会は、平成24年8月24日(金)9:30~11:30に、県庁本館C3会議室にて開催された。全委員が出席し、「公募要項の骨格等の内容および民間事業者意見聴取について」検討・協議を行った。そのために必要な資料の作成および会議の運営補助を行った。

2-2 有識者会議の協議・検討内容(議事録)

第1回の委員会の議事録を作成した。

3 第2回 有識者会議の開催・概要

3-1 有識者会議の検討資料の作成

第2回の委員会は、平成25年1月24日(木)13:30~15:30に、県庁本館C3会議室にて開催された。全委員が出席し、「意見聴取結果の分析および公表内容について」検討・協議を行った。そのために必要な資料の作成および会議の運営補助を行った。

3-2 有識者会議の協議・検討内容(議事録)

第2回の委員会の議事録を作成した。

VII まとめ

7-1 民間との対話の進め方

県有財産の有効活用に向けては、外部有識者会議の意見を参考にしながら、対話を進めた。具体的な流れは下図の通りである。

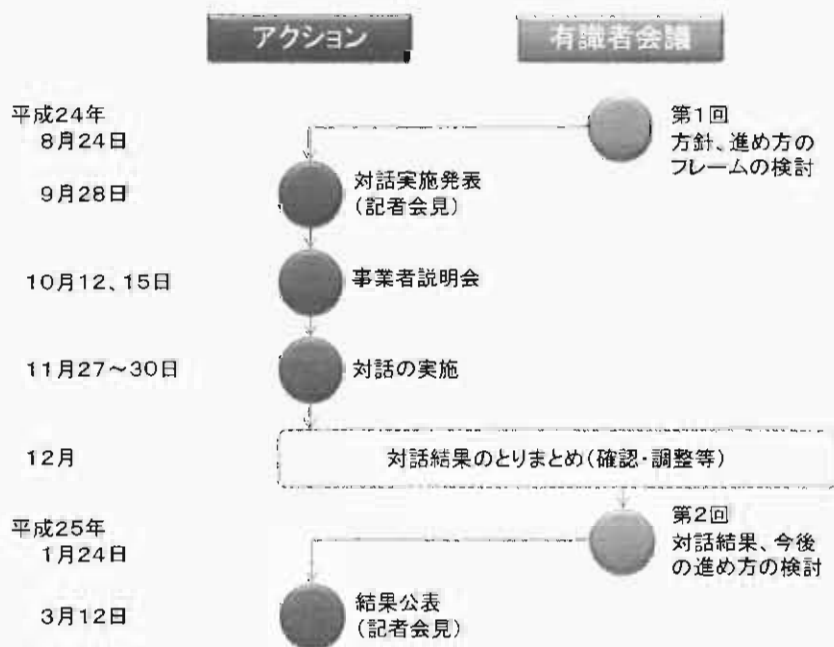
8月24日の有識者会議で、本事業に関する方針、進め方のフレームを検討し、その結果を参考にしながら、9月28日の記者会見を行った。より多くの民間事業者の参加を得るために、事前広報も多様な手法を組み合わせ実施した。

10月12日には滋賀県庁で、10月15日には東京で事業者説明会を行った。多数の民間事業者が出席し、同手法に対する期待の高さを伺わせた。

その後、11月27日から30日まで、旧滋賀会館が5者、旧体育文化館が7者と実際の対話を行った。その結果をとりまとめ、1月24日の有識者会議に報告し、今後の進め方に関する参考意見を求めた。

それらを踏まえて、総合的な見地から一連の取り組みの結果を取りまとめ、3月12日に本事業の実施結果について記者会見を行った。

県有財産の有効活用に向けた民間需要調査 フロー



(出典) 筆者作成

7-2 成果と課題、その改善策に関する提案

(1) 円滑な官民連携・対話を推進する人材の必要性

今回の民間事業者との対話において、今回は調査支援のために専門機関として東洋大学 PPP 研究センターに業務委託を行い、その支援を受けながら県庁職員自らが対話等に関連する業務を遂行した。

しかし、民間企業の行動パターンや考え方、対話のポイントなどを的確に把握するためには、民間企業における実務経験等の暗黙的な知識が必要不可欠な面がある。その点において、今回の対話はプロパーの県庁職員による取り組みとして評価される一方、その限界もあったと考えられる。

今後は、県庁外の専門的な人材を活用したり、外部機関と連携して対話を実施するための体制整備などが必要である。官民連携分野では、シンクタンク・コンサルタント会社がその支援業務を担うことも増えているが、専門性、客観性、創造性等の観点から、大学・公益的機関などによるアドバイザーなどを組み合わせて、全体の対話を実施していくことが効果的であると考えられる。

(2) 民間との対話期間

今回は、民間側の十分な検討期間を確保するために、一か月程度の参加表明の受付期間を設けた。これは横浜市の事例を参考に設定したものであるが、その期間の取り方、長さなどについては、さらに検討・改善を加えていく必要があると考えられる。

官と民との対話では、説明会や質疑応答、本番の対話の限られた時間・コミュニケーションだけでは、真のニーズを把握することに一定の限界がある。先進事例の紫波町で実施されていたように、行政から官民連携に関する代理人（エージェント）として委託を受けた主体が、長期間にわたる民間事業者への情報提供、人材育成、コミュニケーションを担うことによって、行政が直接関与しにくい包括的な対話の窓口としての機能を果たしたことが参考となる。

(3) 官と民の Win-Win の関係性（相互のメリット）

公有資産の活用にあたって、幅広く民間との対話を行い、課題解決や市場性を検討することには、官と民それぞれに Win-Win の関係性・効果がある。

行政にとっては、最適な事業者公募につなげるために、公募要項を提案者のニーズを参考にしながら、より適切な形に改善することができる。また、対話のプロセスを通じて、民間事業者が作成、提案する内容等を把握することによって、事業の費用対効果を高めるためのポイントを探ることができるとともに、対話に参加する民間事業者の取り組み意欲を推察することが可能となる。結果として、行政の政策目的と民間事業者の効率性を、最適な形で組み合わせることのできる募集要項の実現可能性が高まるとともに、官と民の双方にとって効果・効率を最大化できる機会が増大する。

民間事業者にとっては、市場状況や事業環境、民間サイドの事情等を直接、行政に伝えることができ、それが募集要項に反映されることを通じて、事業の効率性が高められる点

が大きなメリットとなる。これまでは、行政のみで募集要項を検討・作成し、民間の声を入れる余地がなかったため、民間事業者にとって取り組みにくい事業公募となるケースが散見された。対話を通じて、そのような官と民との認識のギャップが減少することによって、民間事業者の取り組みやすい事業・案件の創出につながる効果が期待される。

このような Win・Win の関係性を生み出すことができる民間との対話の活用は、今後の公有資産の活用において重要な手法の一つと考えられる。

(4) 公平性、公正性、法令順守の確保

民間との対話を含む公民連携は、旧来の民間事業者との癒着等とは一線を画し、リスクとリターンの設計と契約によるガバナンスを要件として、実施されなければならない。行政と民間との対話にあたっては、公平性、公正性、法令順守の確保が求められる。

公平性を担保するためには、情報公開が重要な要素となる。民間事業者との対話内容やそれに関連する取り組みの過程で、そこに参加する企業の企業秘密、知的財産等の侵害があってはならないことは当然の前提として、広く県民に対する説明責任を果たすために、適宜、適切な情報提供、公開が必要である。そのためには、手続き的な透明化、スケジュールの公開、プロセスもしくは結果の公表などについて、地域の特徴に合わせた基準を事前に明らかにし、それに基づいて手続きを進めることが求められる。

また、公平性ととともに、対話に参加した事業者に対する貢献を公正に評価することも求められる。民間事業者はコスト（時間、労力、ノウハウ等）を投じて対話に参加しており、それに対して、公正に報いることが民間との対話を健全に持続させるために必要である。これも公平性と同様、事前に評価基準・結果の扱い方などについて示した上で、恣意性を排除しながら、対話の内容・結果を公正に評価していかなければならない。

さらに、法令順守の観点では、行政と民間との健全な関係性を維持するために、必要な規定等をあらかじめ定めておくことや PPP エージェント等を活用して職員が直接リスクにさらされないような仕組みを構築するなど、複合的なルール・体制づくりが求められる。条例や計画、方針、規則、内規等、地域の事情に合わせた法令順守の仕組みを構築することで、対話に参加する行政も民間も過度のリスクを負うことなく、積極的に対話を行うことができるようになると考えられる。

自治体保有遊休施設のPPP的有効利用モデルの開発
研究報告書

2011年9月

東洋大学PPP研究センター

目次

はじめに	3
第1節 自治体保有施設	5
第2節 自治体保有遊休施設	8
第3節 学校の遊休施設（廃校舎、空き教室）	9
第4節 学校以外の遊休施設	11
第2章 民間活用事例分析	12
第1節 分析方法	12
第2節 個別事例研究	13
(1) 北海道利尻富士町 利尻名水ファクトリー	13
(2) 大樹町 アグリスクラム北海道大樹工場	14
(3) 岩手県洋野町 おおのパン工房	15
(4) 秋田県 大館市 白神フーズ生ハム工場	16
(5) 東京都 新宿区 吉本興業東京本社	17
(6) 東京都 豊島区 にしすがも創造舎	18
(7) 愛知県 豊田市 日東醸造足助仕込蔵	19
(8) 三重県 名張市 ヤマト運輸株式会社コールセンター	20
(9) 滋賀県 東近江市 ノエビア鈴鹿高山植物研究所	21
(10) 兵庫県 神戸市 北野工房のまち	22
(11) 鳥取県 湯梨浜町 (株)センコースクールファーム鳥取	23
(12) 沖縄県 今帰仁村 ローゼルティール製造工場	24
第3章 PPP 的ビジネスモデルの可能性と課題	26
第1節 事例研究から得られた知見	26
第2節 PPP 的ビジネスモデルと限界	28
補論 遊休施設を生み出すメカニズムの検証と代替モデルの検討	32
第1節 シビルミニマムの変化	32
第2節 公準としてのシビルミニマム	33
第3節 新しい公準	34
第4節 補論のまとめ	36
参考資料1 廃校舎の活用事例集	38
参考資料2 参考文献	45

はじめに

本研究は、自治体保有遊休施設の現状を分析し、PPP的なビジネスモデルを開発することを目的とするものである。

第1章では、自治体保有施設及び遊休施設の定義を明確化するとともに、まず、保有施設の種類別内訳を統計的に把握することを試みた。全国かつ種類別に、延べ床面積という共通単位で計測した例は他にはない。その結果、自治体保有施設の過半は学校施設及び公営住宅であることが明らかになった。次いで、他用途への転用可能性の低い公営住宅を除いて学校施設に焦点を絞り、廃校舎及び余裕教室の規模と転用形態を統計的に把握した。これにより、廃校発生件数は年々増加しており近年高等学校の増加が顕著であること、廃校舎の転用形態としては社会教育施設、社会福祉施設が多いが、企業施設といわれる純粋民間利用も60例あることが明らかになった。

第2章では、文部科学省等の学校施設の転用事例調査を元に事例研究を実施した。まず、これらに掲載されている全事例159例の概要を整理した後、その中から、民間企業等による活用事例として典型的と考えられる12例を抽出した。具体的には、北海道利尻富士町利尻名水ファクトリー、北海道大樹町アグリスクラム大樹工場、岩手県洋野町おおのパン工房、秋田県大館市白神フーズ生ハム工場、東京都新宿区吉本興業東京本社、東京都豊島区にしすがも創造舎、愛知県豊田市日東醸造足助仕込蔵、三重県名張市ヤマト運輸コールセンター、滋賀県東近江市ノエビア鈴鹿高山植物研究所、兵庫県神戸市北野工場のまち、鳥取県湯梨浜町センコースクールファーム鳥取、沖縄県今帰仁村ローゼルティ製造工場である。これらの例に対して、「経緯」、「内容」、「財政負担」、「経済性」、「市民満足度」、「エコロジー」、「自給自足」の共通項目を設定して評価した。各項目は、単に遊休施設が使われているというだけでなく、民間企業による利用が行政、企業自身、住民、自然環境、地域内連関に対していかなる効果をもたらしているかを評価するために導入したものである。

第3章では、第2章の事例研究から得られた結論として、事例の経緯や内容は非常に多様である一方、「財政負担」、「経済性」、「市民満足度」、「エコロジー」、「自給自足」の観点からは総じてプラス評価できることが明らかになった。これは、学校施設の規模が大きく、多数の室、体育館、グラウンド等を有していること、施設が汎用的で転用容易であること、周辺の自然や資源が保全されている例が多いこと等に由来するものである。これに対して、学校以外の施設は相対的に規模が小さく、施設の特異性が強い転用が困難であり、まずは、学校施設をターゲットにすることが重要と結論付けた。また、ビジネスモデルとしては、廃校舎の貸借を通じて民間ビジネスを行うというシンプルな構造に見えながら、実は、地域住民が、コミュニティの担い手として、サプライヤーとして、ワーカーとして、コンシューマーとして複合的に関与することが望ましいことを指摘した。

なお、新たに遊休施設を生じさせない方策に対するPPP的な関与を研究テーマとして追加し、補論とした。具体的には、遊休施設発生を、高度成長期に提唱されたシビ

ルミニマムの概念が、低成長期、さらには人口減少期においてすら維持されようとしていることに求め、すべての地域がワンセットで施設を持つのではなく、共有化、多機能化、民間からのサービス購入によるオフバランス化が必要であること、街づくりに応用した場合は中心部への人口及び公共施設の集中を意味するコンパクトシティが重要であるとし、これらの発想を総合して、“シビルバランス”と名づけた。民間企業のビジネスモデルとしては、遊休施設を所与としてその有効活用を提案するだけでなく、そもそも自治体に必要な施設のあり方や総量、機能の持たせ方、資金調達などを総合的にアドバイスする機能を持つべきであることを提言した。

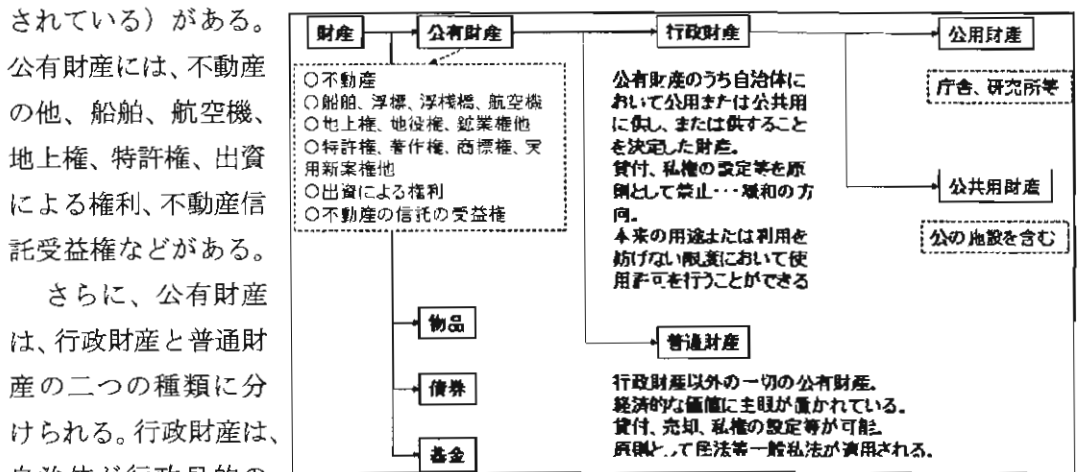
2011年9月
東洋大学 PPP 研究センター
センター長 根本祐二

第1節 自治体保有施設

第1章では、自治体保有遊休施設の現状分析とPPP的ビジネスモデルの検討を行う。第1節では、まず、自治体が保有する施設の現状を分析する。

図1は地方自治法上の自治体の財産区分を整理したものである。公有財産とは、自治体が保有するすべての財産のうち、主に不動産を意味する概念である。公有財産以外の財産としては、物品（機械器具備品類）、債券（運用のために保有している国債など）、基金（特定目的のために留保

図1 自治体の財産区分（地方自治法）



されている)がある。公有財産には、不動産の他、船舶、航空機、地上権、特許権、出資による権利、不動産信託受益権などがある。

さらに、公有財産は、行政財産と普通財産の二つの種類に分けられる。行政財産は、自治体が行政目的の

ために保有するものであり、公共用財産と公用財産に区分される。公共用財産は一般的な公共施設のことであり、学校、病院、公民館、公営住宅等を指す。公共施設のうち、もっぱら住民の利用に供するものとして個別に条例で定めたものを公（おおやけ）の施設という。公の施設は地方自治法上の指定管理者の対象施設とすることができるPPP上の重要な概念である。公用財産は、住民の利用に直接供されるものではないが、その目的を実現するために間接的に必要な施設であり、庁舎、研究所、公務員舎宅等を指す。普通財産は、行政財産以外の公有財産であり、特定の行政目的の実現ではなく経済的な価値の実現に主眼が置かれている。

本稿では、以上の整理を踏まえて、自治体保有施設を、「公有財産のうちの不動産（ただし土地を除く）。行政財産、普通財産の双方を含む。」であると定義付ける。

次いで、自治体保有施設の絶対量を把握する。データソースとして、①公共施設状況調（財団法人地方財務協会）、②財団法人建築保全センター調査、③内閣府PFI推進委員会根本委員提出資料の3種類のデータを比較検討する。

①公共施設状況調は、公共施設・インフラに関する公的な悉皆調査であり、もともと信頼性が高い。図2は公共施設種類別面積を整理したものである（公営住宅、保育所、公立

老人ホームに関しては、その後に発表された平成 22 年度版地方財政白書のデータを記載)。これによると、保育所、幼稚園、小学校、中学校、高校、会館、図書館、博物館、体育館の合計で 263 百万 m² となっている。

図 2 自治体所有施設の種別別面積 (平成 17 年度公共施設状況調)

	箇所数	合計延べ床面積(千m ²)
公営住宅*	2,174,707	NA
保育所*	11,898	8,398
公立老人ホーム*	956	NA
幼稚園	5,468	3,571
小学校	22,606	85,073
屋内運動場	21,941	17,696
中学校	10,154	49,461
屋内運動場	9,921	11,317
高等学校	4,036	38,456
同体育館	3,929	7,875
市民会館	3,198	13,596
図書館	3,014	4,232
博物館	751	7,723
体育館	6,268	15,139
合計		262,537

注1 平成22年版地方財政白書

図 3 住民一人あたり公共施設面積 (建築保全センター)

	人口一人あたり延べ床面積(m ²)	面積(百万m ²)
都道府県 (a)	3.31	
政令指定都市 (b)	3.03	
東京特別区 (c)	2.11	
市(政令指定都市以外) (d)	3.05	
一般市計 (a)+(d)	5.13	160

日本の人口は128百万人で計算

図 4 内閣府 P F I 推進委員会根本委員提出資料

	一人あたり延床面積(m ²)	延べ床面積(千m ²)
都道府県	1.3	165,763
市区町村	2.9	369,779
合計		535,542

除外されている施設が含まれていることが推測される。

以上の通り、②、③では、すべての公共施設を網羅した場合の延べ床面積は 5~600 百万 m² 程度となる一方、公共施設状況調では半分に止まっている。公共施設状況調の数字に含まれていない種類の施設を別途推計し加算することによって、より正確な数値を得る必要

しかしながら、本統計は調査時点が平成 17 年度と古い上に、面積を把握できていない施設があるという弱点がある。具体的には、公営住宅、老人ホームは、箇所数データはあるが面積データがない。庁舎、公民館、その他のセンター、会館の類は箇所数データ、面積データともない。

②の財団法人建築保全センターでは、定期的に公共施設面積のサンプル調査を実施している。サンプル数、実施等は公表されていないが、自治体区別に人口あたりの公共施設延べ床面積が公表されている。これによると、一般市の人口一人あたりの公共施設 (都道府県施設を含む) の延べ床面積は 5.16m²、

人口 128 百万人に換算すると合計 660 百万 m² と、①の 2.5 倍となる (図 3 参照)。①で除外されている施設が含まれていることが推測される。

図 4 は、③内閣府 P F I 推進委員会 (2011 年 4 月) の根本委員提出資料である。一人あたり延床面積は東京都・山本康友氏資料「公共施設における施

設投資」(2008/10)の「H14 全国営繕課長会へのアンケート調査」をもとに、中津元次氏 (中津 FM コンサルティング代表) が編集し講演資料等で用いている数字を使用している。この試算では、全国の合計面積は 535 百万 m² となっている。この数値も、①で

がある。

図5は、以下に述べる方法で推計した値を含めたすべての公共施設の種別別内訳である。公営住宅、老人ホームは公共施設状況調に掲載された箇所数に、箇所あたりの推計面積を掛け合わせて算出した。

・公営住宅は国土交通省の公表値 44m²/戸を採用した。

・公立老人ホームは、各地の施設をサンプル調査して平均的と思われる 3,500m²を採用した。

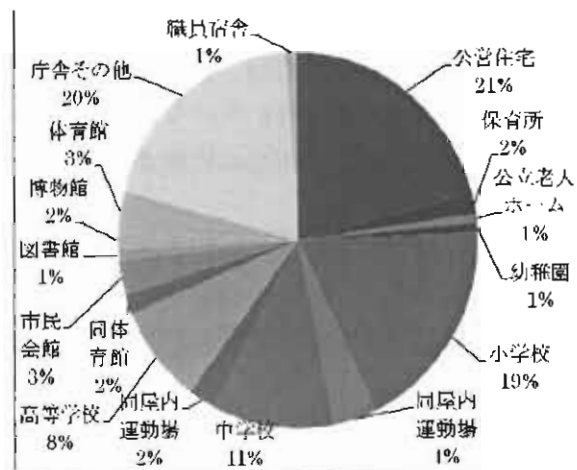
・庁舎その他に関しては、もともと公共施設状況調に箇所数が掲載されていないことから、別途、神奈川県藤沢市等で制作されている公共施設マネジメント白書に

おいて算出されている面積を参考に、人口一人あたり 0.7m² と考えて、これに日本の総人口 128 百万人を掛け合わせた。

・職員宿舎が地方財政白書で箇所数及び平均延べ床面積を把握できたためこれを参考に算出した。

以上を合計すると合計値として 456 百万 m² を得ることができる。②、③の数字に概ね近づいていると言えよう。

図 6 公共施設の種別別ウエイト



この結果を用いると、人口一人あたり

では 3.6m² (都道府県・市区町村合計) となる。この数字は、人口 10 万人都市には、建築単価 350 千円/m² で計算すると再取得原価 1260 億円相当のストックがあることになる (350 千円/m² × 3.6m² × 100,000 人)。この金額を耐用年数 50 年で除算し平均すると、年間 25.2 億円の更新投資が必要であることを意味している。更新投資は、本稿の直接テーマではないが、自治体財政を巡る大きな課題と

図 5 公共施設の種別別内訳推計

	箇所数	合計延べ床面積(千m ²)	合計延べ床面積推計(千m ²)	箇所あたり延べ床面積(m ²)	備考
公営住宅*1	2,174,707	NA	85,687	44	
保育所*1	11,898	8,398			
公立老人ホーム*1	968	NA	3,218	3,500	
幼稚園	5,468	8,871			
小学校	22,606	85,073			
同屋内運動場	21,941	17,896			
中学校	10,154	49,461			
同屋内運動場	9,921	11,817			
高等学校	4,036	88,456			
同体育館	8,929	7,875			
市民会館	3,196	13,596			
図書館	3,014	4,232			
博物館	751	7,728			
体育館	6,268	15,139			
合計		262,537			
庁舎その他			89,624		各社の公共施設マネジメント白書の人口一人あたり0.7m ² を採用
職員宿舎*1	82,081	4,982		68	
西計		456,023			

*1 出典は平成23年版地方財政白書

なっていることが理解される¹。

図6は、図5の公共施設のウェイトを円グラフ化したものである。

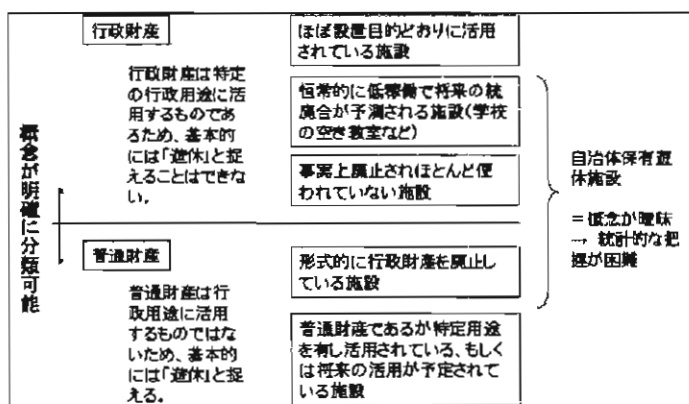
公営住宅 21%、小学校（含む屋内運動場）23%、中学校（含む屋内運動場）13%が大きなウェイトを占めており、この3者で過半(57%)を占めていることが分かる。人口10万人都市で今後50年間にわたって年間25.2億円の公共投資を続ける必要があるという更新投資問題とは、公営住宅と小中学校施設の更新をいかに行うかの問題と言い換えても良いだろう。

第2節 自治体保有遊休施設

本節では遊休施設を取り上げる。まず、地方自治法上の行政財産と普通財産に着目する。前節で述べたとおり、行政財産は三つの類型に分けられる。①ほぼ設置目的通りに活用されている施設、②恒常的に低稼働で将来の統廃合が予測される施設(学校の空き教室など)、③行政財産のままだが事実上廃止されほとんど使われていない施設の3分類である。

一方、普通財産は、行政目的

図7 自治体保有遊休施設の概念整理



に供されない資産であり、実際、行政財産としての位置づけを廃止している施設(①)もある。しかし、民間企業への売却を前提にして取得される工業団地や、地区住民だけが使う集会所は普通財産としている例(②)が多いことには注意が必要である。

以上のうち、行政財産の②、

③及び普通財産の①が遊休施設に該当すると言えよう。

しかしながら、遊休施設を分析する上で大きな困難さがある。それは、資産における公共施設状況調のような全体的なデータがないことである。データがないということは、市場全体を把握できないということであり、民間企業から見れば情報不足の状態ではビジネスを判断せざるを得なくなることを意味している。

しかしながら、前節で見たとおり、自治体保有施設の過半は学校と公営住宅である。このうち、公営住宅は、技術的に、かつ、制度的に²居住用途以外に明確な用途を見いだしたい。よって、学校施設を重点的に検討することが遊休施設の利用を考える近道であると考えべきであろう。

¹ 根本祐二【2011】「朽ちるインフラ」(日本経済新聞出版社)

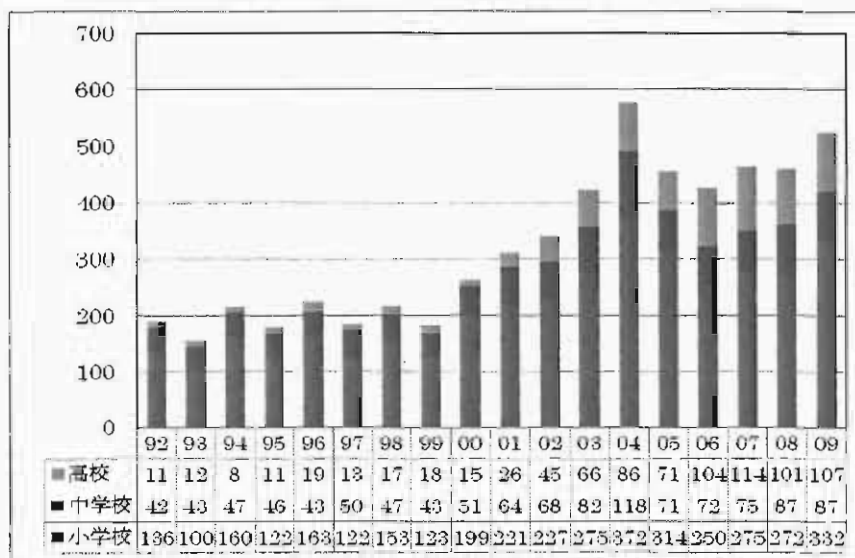
² 公営住宅は用途地域上住宅を認められる地域以外には建設できない。

第3節 学校の遊休施設（廃校舎、空き教室）

図8は、文部科学省の統計による1992年以降の小中高校の廃校の件数推移である。

この統計では、廃校とは、「地域の児童生徒数が減少することにより、ある学校が他の学校と統合されたり、又は廃止されたりすることにより生じ、学校としては使わなくなる」と定義されている。行政財産を廃止しているかどうかは問われていない。

図8 学校廃校舎の件数推移（小中高校）



この図から以

下の点が明らかになる。

・1990年代はほぼ200件前後で推移していた。しかし、2000年以降急激に増加し近年では500件前後で推移している。少子化の影響が大きく出ているものと推測される。

・種別には、小学校が100件程度から250~300件に2~2.5倍に増加、中学校は40年代から90件弱へ約2倍に増加している。一般

的にはあまり注目されていない高校の廃校が10件程度から100件超への大幅な増加となっていることが重要な特徴である。

図9は、近年の廃校舎利用の実態である。建物を廃却したものは全体の10%に過ぎず、大半は建物が残されたままである。自治体遊休建物の多くは学校の廃校舎であり、その利用方法の検討が重要であることを意味している。

図9 廃校舎の後利用状況

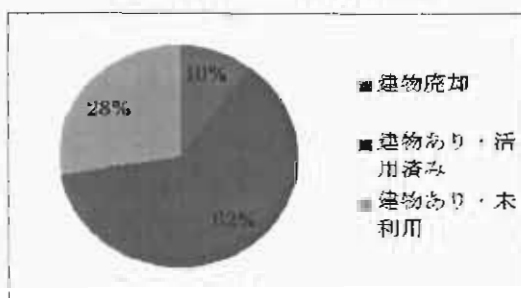


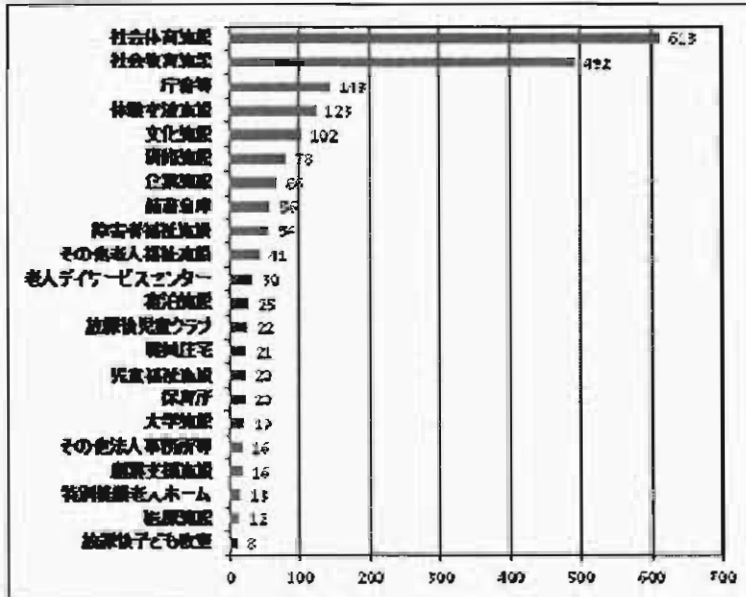
図10は全体の62%を占める「建物あり・活用済」活用済み施設の利用形態である。

社会教育施設、社会体育施設、庁舎等、体験交流施設、文化施設、研修施設、備蓄倉庫、障害者福祉施設、老人福祉施設、デイサービス、放課後児童クラブ、保育所等の公共的な利用が大半である。中でも、社会体育施設、社会教育施設の利用が群を抜いている。

学校同様教育委員会が所管して転用が比較的容易であり、実際に需要もあることが背景にあるものと考えられる。

純粹民間ビジネスとしての利用は多くないが、企業施設への転用例が60に上っていることは注目される。その他、体験交流施設、宿泊施設、大学施設、創業支援施設、医療施設なども民間経営のノウハウ

図 10 廃校舎の利用形態



ウが生きる領域である。

なお、もともと学校は巨大な施設である。全体を一元的に活用することは容易ではない。これらの活用例は、一部でも利用している場合には利用と分類していることには注意が必要である。

廃校と並んで、学校の遊休施設と言えるのが空き教室である。文部科学省では定期的に空き教室の調査を行っている。同調査

図 11 空き教室の利用形態

	余裕教室数	活用教室数	学校施設としての活用								
			学校施設としての活用	学校施設以外への活用							
				社会教育施設等	福祉倉庫	保育所	児童館等	放課後子ども教室等	社会福祉施設	その他	
小学校	40,208	38,827	36,838	3,189	268	260	38	80	2,076	138	278
中学校	20,893	20,720	20,453	267	63	63	4	0	4	18	63
合計	61,102	60,547	57,111	3,456	348	343	43	90	2,080	157	374

	学校施設としての活用										
	児童・生徒のためのスペース	その他のスペース									
		学習方法・指導方法の多様化に対応したスペース	特別教室等の学習スペース	児童・生徒の生活・交流スペース	心の教室（カウンセリングルーム）	授業準備のスペース	教職員のためのスペース	地域への学校開放を支援するスペース	学校用備蓄倉庫等		
小学校	36,838	32,445	15,707	9,255	4,889	813	1,761	4,213	2,155	1,108	952
中学校	20,453	18,204	8,882	4,471	2,847	1,167	1,037	2,248	1,436	330	483
合計	57,111	50,649	24,589	13,726	7,736	1,980	2,818	6,462	3,591	1,438	1,435

では、「本調査における余裕教室とは、普通教室として使用するために整備された教室であって、現在普通教室として使用されていない教室から将来の学級数の増加、学年毎の学級数の変動等の理由により留保している一時的余裕教室を除いた教室とする。」と定義されて

いる。

図 11 は文部科学省調査による空き教室の利用状況である。これによると、

- ・余裕教室はほぼすべて活用されていること（99%）
- ・そのうち大半が学校施設として活用されている（94%）
- ・学校施設としては、大半が児童・生徒のためのスペースとして活用されている（89%）
- ・児童・生徒のためのスペースとしては、学習方法・指導方法の多様化に対応したスペース（49%）、特別教室等（27%）、生活・交流（15%）、カウンセリングルーム（4%）、授業準備（6%）
- ・学校施設以外の活用例は少ないが、放課後子ども教室等（61%）、社会教育施設等（10%）、備蓄倉庫（10%）に活用されている。

特に、小学校によける放課後子ども教室の活用は圧倒的なウェイトを占めている。この利用方法は、対象となる児童が同一であり、放課後の移動の時間を短縮するとともに、交通事故や誘拐などに対する安全確保が容易であるため、きわめて合理的な方法でもある。

他方、廃校舎に見られた民間利用はほとんどなされていないことが明らかになった。自治体関係者へのヒヤリングでは、学校と民間の共存は難しいとの意識があるようである。

また、自治体関係者へのヒヤリングや視察時の印象によると、ほとんど使われていない教室も何らかの名目を付せば余裕教室にカウントしなくてよいとのことであり、実質的な余裕教室ははるかに多いのではないかと推測される。

第4節 学校以外の遊休施設

先に述べたとおり、学校以外の遊休施設に関してはデータが存在しない。したがって、統計的な分析が困難であるが、学校施設の考察からの推論、自治体関係者へのヒヤリング等による感触は以下の通りである。

- （1） 施設の一部を活用した空きスペースの民間利用はほとんど進んでいない。理由は、学校以外の施設とは相対的に小規模であり、その範囲で、施設本来の目的を維持しつつ、別目的の施設と併用することは利便性や安全性の確保等困難と考えられるためである。
- （2） 施設目的を廃止した後の民間利用も同様に進んでいない、もしくは進みにくい。理由は、教室という汎用性の高い単純なユニットで建築されている学校に比較して、体育施設、文化施設特殊構造を持つことのある学校以外の施設については、技術的に転用が困難と考えられるからである。言い換えると、オフィススペースや会議室で構成されている汎用構造施設は十分に転用可能である。

以上より、まずは学校遊休施設の民間利用を分析することが重要であると考えられる。

第2章 民間活用事例分析

第1節 分析方法

第2章では、民間が活用している有効利用事例を分析する。第1章の分析結果を受けて主に学校施設の事例を分析することとする。分析対象事例のソースは、以下の通りである。

- ・廃校リニューアル50選

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/03062401/50senn_index.html

- ・財団法人 都市農山漁村交流活性化機構 廃校活用事例（用途別活用事例）

http://www.kouryu.or.jp/haiko/haikou_case_H23.html

まず、これらに掲載されている159のプロジェクトの特徴を整理した（参考資料1）。基本的には、上記のウェブサイトおよび各プロジェクトのオリジナルのウェブサイトに掲載されている情報をもとにした。

次に、その中から、製造業を中心に、PPPの観点から特に注目され汎用性が高いと評価される事例を10例抽出した。抽出した事例を、プロジェクトの「経緯」と「内容」を詳述するとともに、「財政負担」、「経済性」、「市民満足度」、「エコロジー」、「自給自足」の共通の尺度で比較評価した。事例の抽出と整理にあたっては、必要に応じて関係者から得られた情報を付加している。個別項目の必要性および評価方法は以下の通りである。

・「財政負担」：財政負担が軽減されているかどうかを問う項目である。公表情報から自治体側に追加投資、補助金等の財政負担が生じていないか、賃料等の収入が得られているかを確認するが、公表情報が不足している場合が多く、自治体の議会議事録により、当該プロジェクトへの財政負担が問題視されていないかどうかを確認する方法も併用した。

・「経済性」：民間側の収支を問う項目である。民間企業として経済合理性がなければそのPPPプロジェクトが持続されないからである。評価にあたっては、ビジネスモデルと自治体の支援状況から社会通念上合理性があるかどうかを評価した。

・「市民満足度」：自治体、民間事業者双方に合理性があつたとしても、受益者である市民にとって望ましいかどうかは分からない。そのため、市民満足度を項目としている。実際には、満足度評価が行われている例はなかったため、ビジネスモデルから地元雇用効果や地域活性化への貢献などを抽出し、社会通念上妥当性があるかどうかを評価した。また、「悪評・不評・暴利」などネガティブなキーワードで検索にかからないことを確認した。

・「エコロジー」：環境負荷の大きさを問う項目である。行政、民間、市民それぞれにとってメリットがあつたとしても、環境負荷が大きい場合は好ましいプロジェクトとは言えないためである。事業目的やビジネスモデル（製造物の場合は原材料や工程の内容）から評価した。

・「自給自足」：自地域内の消費を自地域内の生産によってまかなっているかどうかを問う項目である。原材料や中間品を地域内部でまかなっているか、製品が住民にとっても消費可能かどうか（必要性や価格等）を評価した。

第2節 個別事例研究

(1) 北海道利尻富士町 利尻名水ファクトリー

①経緯

利尻富士町は、離島である北海道利尻島の町。北国で離島の過疎地域という地域性から、人口減少に加えて著しい高齢化（34.1%）が進んでいる。基幹産業の水産業は、資源の減少や後継者不足、漁業者の高齢化（62.9歳）から減少の一途をたどっている。観光地としては、観光シーズンは5月から10月までの半年間に約250千人の人が訪れているが、離島ブームの一段落で徐々に減少が見込まれている。

こうした中、水産加工会社経営者が、「日本名水百選」に選定された名水である「甘露泉水」の商品化を企画。町も、同社自社工場近くの廃校校舎を貸し出すことにした。発案者は、町内の土木会社代表、建築会社代表による3社で新たな会社（株）利尻名水ファクトリーを設立、各社のノウハウを共有することとした。

②内容

町は校舎を無償で貸与、老朽化により改修が必要な部分も町が改修した一方、工場の設備等を事業者は整備した。用途転換にあたっては、地域再生計画を申請している。

③財政負担

改修投資（耐震補強を含むと推定）負担があるが、機械設備は事業者負担となっている。議会でも財政支出が問題視されていない。以上より、PPPとしての役割分担は適切と評価できる。



④経済性

同事業の収支は公表されていないが、地場資源である水を原料としており販売先は全国であることから、大きな問題はないと考えられる。なお、価格.comの同種商品ランキング（「水」）276商品中76位であり市場での評価も高い。



⑤市民満足度

地元の環境を活かしたものであり、地域内のノウハウの活用、雇用を確保する事業であることから、「市民満足度」は高いものと考えられる。

⑥エコロジー

素材が水であり、素材そのものの良さを提供するコンセプトであることから、「エコロジー」上望ましいと評価できる。

⑦自給自足

商品自体が域外移出品であることから「自給自足」の要素はない。

(2) 大樹町 アグリスクラム北海道大樹工場

①経緯

北海道大樹町は十勝南部の町で人口 6 千人程度。(株)アグリスクラム北海道は、北海道の中小規模営農者の共同出資会社。代表の大石富一氏は、みずから有限会社大石農産の代表取締役として同町内で畑作農業を実施している。同社は、年商は 1.2 億円、従業員 5 名の小規模農業法人である。



(株)アグリスクラム北海道では、まず、チーズを生産し付加価値の高い看板商品を作るとともに、雇用創出、地産地消など、地域の活性化を目指すものである。設立にあたって、旧歴舟小学校校舎の無償貸与を受けている。

②内容

工場は、現在、一日毎に 1 トンの生乳を受け入れ、チーズに加工している。ソフトタイプチーズ 2 品とドリンクタイプの生チーズ 2 品の大樹ブランドを販売している。また、チーズ以外の農業振興も目指し、他の営農者も参加している。現在、野菜のフリーズドライ、白菜、アップルパイ、メロン、ワイン、ジャガイモ、オーガニックハーブ、そば、にんにく南蛮、ジェラート、水耕栽培野菜、



ピーマン・パプリカ、牛丼・焼肉丼、トマトソース、豆などの営農者が参加している。また、会員農場を教育の場にした新規就農希望者の育成や、会員を講師にした「アグリ塾」の実施、広く農業者に経験情報を提供し地域農業の振興を支援する等の事業を実施している。

③財政負担

町の「財政負担」に関する情報はないが、チーズ製造設備自体は当社が整備していることを考えると、合理的な役割分担と推測できる。また、議会議事録において、同社への財政負担が問題になった形跡はなく、補助があったとしても一般的な水準にとどまっていると推測できる。

④経済性

同事業の収支は公表されていないが、当社自体は個別出資者の共同出資による特定目的会社であり、リスクが集中する構造にはなっていないものと推測され、「経済性」に大きな問題はないと考えられる。

⑤市民満足度

チーズだけでなく事業のすべては、地域営農基盤を高めるためのものであり、「市民満足度」は高いものと考えられる。同町は雪印工場を含む北海道有数のチーズの名産地としてブラ

ンドは有しているが、本製品に限定した評価に関する情報は得られなかった。

⑥エコロジー

農産品であることから「エコロジー」上望ましいと推測される。

⑦自給自足

商品は域外移出品であるが、同時に自家消費も可能な商品でもあり「自給自足」の要素はある。

(3) 岩手県洋野町 おおのパン工房

①経緯

岩手県大野村（当時）は県北で青森県に接している。合併し現在は洋野町となっている。人口は19千人。旧大野村が、地域活性化事業の一環として昔から雑穀の産地だった水沢地区に、雑穀パンの工房をつくる計画を住民に持ちかけたことが発端。賛同した主婦10人が、水沢地域パン加工組合（秋山陽子組合長）を結成した。児童数の減少で閉校した小学校の校舎を利用して雑穀パンの店「おおのパン工房」を開店した。パンを製造する部屋は元の理科室、パン作りの体験室には音楽室を再利用。当時の黒板や絵画などがそのまま残されている。店舗は学校の物置を改装している。コンクリートの壁に木材をはめ込み、住民でインテリアを持ち寄った。



②内容

販売するパンは、同地区で生産される雑穀類を入れて、ヒエ入りフランスパン、アワ入り丸パンなど7種類。組合は将来、学校給食にもパンを提供したいという意向を有している。

③財政負担

もともと村からの働きかけであり、従業者も主婦による組合であり、建物の改修やオープン等の専用機材は村が負担していると推測される。しかし、議会議事録において、同社への財政負担が問題になった形跡はない。

④経済性

当社は主婦が参集する組合方式を取っており、材料費の他は人件費だけである。市場リスクを人件費の留保（出世払い）でヘッジする覚悟、言い換えるとボランティアでもよいという割り切りがあれば大きな問題は生じないと考えられる。逆に、その点に抵抗感があると思うように収入が伸びない時の組織の維持には困難が付きまとうであろう。

⑤市民満足度

地域資源である雑穀の活用であり、主たる顧客の「市民満足度」は高いものと考えられる。「この地区は小学校が中心になっていたので、廃校になったときはとても寂しかったのですが、工房を作ったら人が集まるようになりました」とも報じられており、コミュニティの活性化策としては高く評価できよう。

⑥エコロジー

パン製造であり「エコロジー」上問題はない。

⑦自給自足

主たる市場が域内であることから「自給自足」と言って差し支えない。工房の前には、パンの材料となる雑穀や米が栽培されている田畑が広がっており、自給自足+付加価値向上による地域活性化の効果ももたらしていると言えよう。

(4) 秋田県 大館市 白神フーズ生ハム工場

①経緯

秋田県大館市は、青森県境に近い白神山地に存在する人口7万人の中心都市である。冷涼な気候が特徴で、1年を通じて5℃以下の気候が4～5か月続くことが必要な生ハムづくりに適している。秋田県出身の企業家が、故郷の風土を利用したハム工場を建設したいと考え、廃校の使用を申し入れたものである。



ハム工場を建設したいと考え、廃校の使用を申し入れたものである。

②内容

校舎は市から賃貸している。従業員は地元で雇用、原料は県内産の豚と「地産」を徹底している。市内の主要産業である養鶏に加えて、養豚産業も育成するために、地域住民等に対して生ハムの製造方法を教える



「生ハム塾」を開催している。初年度は従業員約10人を採用、将来的には事業を拡大し、30人前後の雇用につながる見通し。市も、「生ハム塾」等を観光資源として活用する予定。

③財政負担

事業者側からの申し入れであり市は賃貸収入が得られている。改修投資負担、機器負担は明確ではないが経緯からみて事業者負担と推測される。企業誘致補助金の可能性はあるが、議会議事録等で問題視された記録はない。

④経済性

白神フーズという民間企業のリスク負担によって運営されている。相応のリスクは存在するが、既に実績のある業種の展開であり民間ビジネスとしての許容範囲には入っていると評価できる。地域活性化への貢献も本業から派生するもので収支に悪影響を及ぼすものではなく問題はない。

⑤市民満足度

雇用効果に加えて、養豚業振興効果もあるので、市民の期待は大きいと考えられる。

⑥エコロジー

業態として環境負荷は小さく問題はない。

⑦自給自足

主に域外移出が想定されている商品であり自給自足の要素は小さい。

(5) 東京都 新宿区 吉本興業東京本社

①経緯

東京都新宿区は、犯罪が多発した歌舞伎町地区の浄化と活性化のために、大衆文化の消費・生産拠点としての活動を強化してきた。その一環として、文化に関係する民間事業者

に歌舞伎町内の空きビル・空き室物件を仲介・紹介する「喜兵衛プロジェクト」を実施、吉本興業（大阪市中央区）を、歌舞伎町花園神社隣の旧四谷第5小学校（新宿区新宿5）に誘致したものである。同校は廃校後未利用状態におかれていた。



「喜兵衛プロジェクト」を実施、吉本興業（大阪市中央区）を、歌舞伎町花園神社隣の旧四谷第5小学校（新宿区新宿5）に誘致したものである。同校は廃校後未利用状態におかれていた。

同社は、施設を保存したいという地元の意向を踏まえて、保存を第一に考え、空調、照明、給排水設備、防水など、主に内部の補修を行い、耐震性や安全面を確保しながら、外観については出来るだけ現状のまま使用することとした。

②内容

全体をオフィスとして使用するが、『図工室』は受け付け、窓からゴールデン街が見える『理科室』は社長・副社長室、校庭には芝生を植えるなどの構造を活かす工夫がなされている。また、事務機能だけでなく、「人材を養成する場所としての学校」の歴史を活かすために、クリエイター及びスタッフを養成するよしもとクリエイティブカレッジ東京校を

開校している。移転・改修費用は約8億円、移転後の月々の賃料は約350万円となるが、「面積で1.2倍、総経費は現在とほぼ同額」でありメリットは大きいと同社では試算している。

③財政負担

移転・改修費用が事業者負担となっており、財政負担は生じないどころか賃料収入が生じている。

④経済性

吉本興業のオフィスであり、これ自体で収益を上げる必要はない施設であるため、経済性上の問題はない。本施設がないとしても別途本社維持費用はかかる。同社は経費が現在と同程度で面積が1.2倍になるという計算の上で移転を決めている。

⑤市民満足度

イメージの向上、実際に業務目的で多くの人が訪れることによる安全性の向上等住民にとってプラスが多い。同社が企画して近隣で開催するイベントの評判も良く市民満足度は高いと評価できる。

⑥エコロジー

オフィスとして相応の環境負荷は生じているが、移転であるため従来と比べて増加したわけではなく問題はないものと評価できる。

⑦自給自足

オフィスであり、自給自足の概念はないが、前述の通り歌舞伎町再生のコンセプトが大衆文化の企画・生産・消費拠点の創造という点にあることを考えれば、大衆文化という資源の自給自足とも言えるであろう。

(6) 東京都 豊島区 にしすがも創造舎

①経緯

首都圏で激増する市民劇団の稽古場の需要を満たすため、NPO法人アートネットワークジャパンが廃校舎を探していた。その後、豊島区が公募した協働事業提案に対し、NPO法人「芸術家と子どもたち」と共同で、区立朝日中学校廃校舎を活用したアートセンター構想を提案した。豊島区とNPO法人の間で事業協定と使用貸借契約を締結し「にしすがも創造舎」として開設した。この間、「としまアートキャンパス計画」が地域再生法に基づく地域再生計画として認定を受け、日本政策投資銀行からの低利融資が受けられるようになった。



②内容

当初の目的であった稽古場の提供だけでなく、東京国際芸術祭公演開催（延べ9,992人來

場)、豊島区内子ども関連施設へのアーティスト派遣型ワークショップ開催(延べ 10,891 人参加)、文化ボランティアの育成(2005~2007 年で 86 人)活動を行っている。

③財政負担

改修投資は NPO が行っており区としての財政負担はない。

④経済性

NPO ではあるが、使用料収入によって費用をまかなうビジネスモデルが確立している。現在、稽古場ニーズは非常に強い一方自由に使える場所がないことから、今後も需要はあるものと想定され、経済性には問題がない。



⑤市民満足度

廃校が芸術拠点に変化することへの区民の評判は良いものと推測できる。

⑥エコロジー

業態自体が環境負荷型ではない。

⑦自給自足

稽古風景を含めて演劇鑑賞の機会を住民に提供していると考えれば、自給自足の概念に近いと言えよう。

(7) 愛知県 豊田市 日東醸造足助仕込蔵

①経緯

日東醸造は、1938 年の創業以来、愛知県碧南市で麦を主原料とした琥珀色の醤油である白醤油を作り続けてきた。その中で、「豊かな自然環境の中、昔ながらの技法で、化学調味料などを一切使わずに白醤油を作ったら、どんなに美味しいものができるのだろう」という構想を抱き、自然環境に恵まれた当地にたどり着いた。



②内容

廃校になっていた旧大多賀小学校を「日東醸造足助仕込蔵」とし、通常使用量の 2 倍の国産小麦と、自然海塩「海の精」を原料に、「足助仕込三河しろたまり」を醸造している。また、校庭の脇に、かつて小学校で使用していた井戸が見つかり、井戸水を使用している。

③財政負担

財政負担に関する情報は得られなかったが、議会議事録等で財政負担に関する批判があったとの記載はない。

④経済性

民間企業による製品開発であり、市場リスクはあるものの通常の企業活動の一環として考えてよいであろう。

⑤市民満足度

廃校舎を活用する以上の地域還元はないが、地域にとってのネガティブな要素があるわけでもなく、相応に評価できるであろう。

⑥エコロジー

井戸水や自然海塩を主原料として用いるなどエコロジーへ上優れたビジネスモデルである。

⑦自給自足

もともと企業の製品であり自給自足の要素はないが、地元住民にとっても十分に評価される製品といえよう。



(8) 三重県 名張市 ヤマト運輸株式会社コールセンター

①経緯

旧長瀬小学校の廃校舎を活用企業としてヤマト運輸のコールセンターが開設された。業務内容は、関西エリアのうち、大阪と和歌山の顧客からの受電を担当端末機 200 台を設置し、午前 8 時から午後 9 時まで 3 交代制で業務する。雇用形態の基本は 1 年契約（更新可）で、勤務時間が 1 日 6 時間未満で雇用保険もある。市は今回の企業誘致に対し、特例支援措置として建物の改修費と駐車場整備費計 7400 万円と、賃貸料 524 万 4000 円（年間）の 5 年間分をそれぞれ 2 分の 1 負担する。また、新たに募集するオペレーターの研修費 4000 万円は、県が全額負担する「地域ニーズ対応型職業訓練助成事業」に申請した。運営開始にあたって名張市は、1 日 5 時間の講習会を 5 日間実施した。「講習会をやるとやらないとでは、その後の離職率が違ってくる。講習会は絶対やってくれとヤマト運輸側から言われた」と報じられている。



②内容

同社が市から借りている旧校舎は、1 階を事務室や研修室に、2 階と 3 階をオペレーター室に改修。148 席を設置し、当面は常時 70、80 人が働く予定。グラウンドは同センター駐車場となり、体育館は地元地区が引き続き避難所やイベント会場などに利用する。

③財政負担

大きな雇用効果を期待できるコールセンター事業は企業誘致の花形案件であり各地で誘致が行われている。本件も建物改修投資や人材育成に相当額の財政負担を行っているが、それを上回る経済効果を期待している。

④経済性

企業にとっては、コールセンターはそれ自体で収益を生む事業ではないが、本業（宅配事業）に付随するサービスとして不可欠であり、経済性上問題があるプロジェクトではない。ただし、他のコールセンターでは景気変動に応じて規模を縮小する、撤退する例も散見されており、自治体側にとってリスクを伴う事業であることも事実である。

⑤市民満足度

本事業の最大の目的は雇用であり、それが実現されている限り市民満足度は得られると評価すべきであろう。

⑥エコロジー

事業自体が環境負荷型ではないが、特に配慮する工夫が行われている訳でもない。

⑦自給自足

概念上、自給自足とはいえない。

(9) 滋賀県 東近江市 ノエビア鈴鹿高山植物研究所

①経緯

自然由来成分による化粧品製造を特徴とする化粧品会社ノエビアの研究所。立地場所である君ヶ畑は、日本に自生が確認されている高山植物のうち、約半数が観察されると言われ、また、高山植物の他、地衣類、菌類、動物なども豊富に見られるため、研究材料には事欠ない。また、近くの御池川からは、他に類を見ない水準の清純な水が得られる。当建物は、廃校後、施設の一部



について、滋賀県立大学人間文化学部の実習施設として活用してきたが、全面かつ継続的な利用の申し入れが当社からあったことに伴って、当社との無償貸借に変更した。

②内容

当研究所の主な目的は、生育する様々な植物をはじめ、一般的な西洋ハーブや東洋生薬なども調査・研究し、化粧品や医薬部外品、サプリメントに応用することである。化粧品・医薬部外品・健康食品・酒類に配合する植物エキス抽出装置は、釜が連結した多用途抽出装置で、東洋生薬の熱水抽出と濃縮・西洋ハーブの水蒸気蒸留などを行う。元体育館を利用しているため、2階から装置を見学することが可能である。

③財政負担

無償貸借だがそれ以外の財政負担はなくまったく問題ない。

④経済性

企業研究所であり単体での収益性が求められていないことに加え、当地に立地する合理性が明確であり、まったく問題はない。

⑤市民満足度

もともとほとんど使われていない施設の有効利用でありネガティブな評価はないであろう。また、すでに地域に立地し雇用を含めて貢献している企業であることもプラス評価だと思われる。

⑥エコロジー

「自然を科学する」という企業ポリシーをより具現化した「ANTI AGING」や「Slow Cosmetics」といったコンセプトに基づいた研究・開発を進めることとしており、エコロジーに貢献する施設といえよう。実際、最近では植物だけでなく、岩魚の養殖など天然生物全般にその研究範囲を広げつつある。

⑦自給自足

製品自体は地域限定ではないので自給自足の要素はない。

(10) 兵庫県 神戸市 北野工房のまち

①経緯

現在地は神戸市の中心部、旧北野小学校あと。阪神・淡路大震災により二棟あった校舎の一棟が使用不能になったことと、児童数の減少により廃校となったが、87年の歴史を誇る由緒ある小学校であり、校舎を保存して欲しいという要望が持ち上がっていた。神戸市、地元住民団体、地元業界団体、(財)



神戸ファッション協会、神戸商工会議所の中で議論が重ねられ、(1)校舎は、地元住民、観光客、一般市民をターゲットとした「神戸ブランドに出会う体験型工房」とする、(2)校庭は、神戸の代表的観光スポット・異人館街を控えながら、北野地区に観光バスの駐車場が無かったということもあり、観光バスの駐車場として活用する構想がまとめられた。



この構想を基に、神戸市、(財)神戸ファッション協会、(財)神戸市都市整備公社によって、改修工事が着手され、同時にテナント募集も開始された。

②内容

文字どおり“工房”の集まりである。それぞれの工房は昔の教室を半分に仕切った 28.9 平方メートル(8.75 坪)というスペースである。「食」関係工房では、約 40%のスペースが職人さんたちのモノづくりの場に当てられ、来館者が見学できるようになっている。「北野工房のまち」では職人さんたちが主役としてお客様をお迎えするのだというコンセプトが基本にある。平成 15 年には当初計画の暫定活用期間 5 年を終了したが、恒久施設として新たなスタートを切っている。

③財政負担

施設の改修、維持、全体運営を神戸市・ファッション協会が行い、各工房に個別店舗がテナントとして入居する仕組みであり、いわば公的な複合商業施設と言える。その分、財政負担は大きいと言える。

④経済性

個別店舗の経済性は不明であるが、立地の利便性と低廉な家賃を前提にすれば経済性に問題があるとは考えられない。

⑤市民満足度

個別店舗にとっては利便性、話題性の高い本施設への入居を希望するであろう。北野異人館や同地区の他の飲食物販施設等観光産業全体への波及も期待できる。

⑥エコロジー

小規模な個別店舗の組み合わせであり、環境面での負荷が大きいとは言えない。

⑦自給自足

基本的には観光施設、集客施設であり自給自足の観点はない。

(11) 鳥取県 湯梨浜町

(株)センコースクールファーム鳥取

①経緯

鳥取砂丘に面した人口 17 千人の町。センコーは、流通情報企業としてサプライチェーン全体の効率化・最適化に取り組んでおり、近年では製造から流通まで視野に入れた、新しいサプライチェーン・ビジネスモデルの構築に取り組んでいるが、そうした中で、国内食料自給率の向上、耕作放棄地の解消、環境保全の高まりなど、食を取り巻く環境変化に着目し、新しいビジネスモデルとして、農業事業の参入を検討してきた。

②内容

廃校となった羽合西小学校を利用し、ネギやキノコ類の栽培、菊などの鉢花の生産、食品加工を行う。障害者や高齢者を雇用する「福祉型農業事業」を展開するもの。植物工場では、水耕栽培としてグラウンドのほぼ半分にビニールハウス 6 棟



を設置し、プールに溜めた雨水を循環させ、地元であまり栽培されていない青ネギなどを生産する。一方、キノコ類の生産は、温度、湿度管理ができるように校舎の一部を改造して取り組むとともに、キノコの菌床を利用して、菊などの鉢花の生産にも取り組む。温度や湿度が管理しやすい家庭科室を、北海道・東北地方産のタモギ茸（たけ）と呼ばれるキノコの栽培などに利用。理科室は、梱包場やネギの育苗室として活用、視聴覚室を事務所として活用するなど多用途に活用している。なお、山口市徳地島地にある廃校旧島地中学校を活用して、同様の野菜工場「スクールファーム山口（仮称）」を進出させる計画がある模様。

③財政負担

農業生産のための投資負担及び生産販売資金は事業者負担と推測される。補助金の支給の可能性はあるが、通常の企業誘致補助金であれば問題はない。議会議事録等でも問題視されているとの記述はない。

④経済性

当社にとっては新規事業であり相応のリスクは存在するが、株式会社として許容できると判断した上での参入であり問題はない。

⑤市民満足度

廃校がエコ利用されることを歓迎する意識はあると考えられる。地元農業者との調整は不明であるが、地元で栽培されていないネギやキノコ類を移入しており、共存の工夫がなされていると評価できる。

⑥エコロジー

廃校舎のまま放置されることに比べて、業態自体がエコであることに加えて、ソーラーシステムなども設置し、環境に配慮した施設整備をしている。

⑦自給自足

生産した野菜は販社・問屋などを通して、関西、中国方面のスーパーや百貨店に販売する予定であり、自給自足ではない。

（１２）沖縄県 今帰仁村 ローゼルティー製造工場

①経緯

沖縄県今帰仁村は本島北部の人口 9 千人の村。本プロジェクト創業者は、東京で生まれ大手住宅総合メーカー在勤中出張で出向いた久米島で初めてローゼルを試飲し、事業として成立を直感して 2 年後、名護市に移住し同社を設立した女性。クワを持って畑を耕し、一人で 300 坪の畑にローゼルの葉を茂らせた。



②内容

その後、今帰仁村が公募した旧今帰仁中学校校舎の跡利用に応募、無償貸与が決まり、会社も同校舎跡に移転登記した。1年生の教室跡を工場に、保健室跡を事務所に設定した。建設には農林水産省の助成を受けた。

③財政負担

負担の詳細は不明であるが、議事録等で負担を問題視する記述はない。もともと、規模が小さく補助金等があったとしても財政負担を圧迫するほどの大きな額ではないと推測される。



④経済性

リスクは大きいですが、成功した時のリターンも相応に見込まれ、リスクとリターンのバランスは取れていると評価できる。

⑤市民満足度

ローゼルは食用ケナフの一種で寒さに弱く酸性土壌を好むため、沖縄本島北部が栽培に適しているとされる。また、一年草であることと栽培期間が春から秋のため、「サトウキビの裏作が可能とされている。住民にとっての収入機会を提供することにもつながり、将来的な期待は大きいと考える。

⑥エコロジー

社長は、CO₂を多く吸収するローゼルの畑が村全体に広がり、エコの村として知名度が高まることもビジョンとして有しており、エコロジー的な観点は非常に強いと言えよう。

⑦自給自足

地域内消費も十分に可能であるが、住民の現金収入機会の拡大の観点から域外出荷を前提にしている。

第3章 PPP 的ビジネスモデルの可能性と課題

第1節 事例研究から得られた知見

本節では、第2章の事例研究の比較項目ごとに事例から得られた知見を整理する。

① 経緯

低廉な費用以外にも、廃校舎を使用する積極的なメリットが、民間事業者側に存在することが確認された。

- ア) グラウンドの存在：北野工房の町の観光バス駐車場、センコースクールファーム鳥取のビニールハウス
- イ) 体育館の存在：にしすがも創造舎の劇場、ノエビア鈴鹿高山植物研究所の見学コース
- ウ) 多くの室の存在：吉本興業東京本社事務室、北野工房のまちなテナントスペース、ヤマト運輸株式会社コールセンターのオペレーションルーム
- エ) 周辺の自然が保全されている（低開発→人口減少は、廃校にした理由の一つでもあるが、廃校舎周辺の自然が保全されているという意味では強みでもある）：利尻名水ファクトリーの名水、白神フーズ生ハム工場の低温環境、日東醸造足助仕込蔵の井戸水、ノエビア鈴鹿高山植物研究所の生物・水環境、ローゼルティエ製造工場の畑
- オ) 地域の交流拠点としてにぎわっていた記憶：おおのパン工房、ローゼルティエ製造工場
- カ) 比較的容易に大型機械を設置できる（住宅地域では困難な機械設備設置が、学校であれば規模が大きいため騒音被害等も発生しにくい）：アグリスクラム北海道大樹工場、白神フーズ生ハム工場

② 内容

今回の12例に関しては、以下の分類となる。

ア) 製造業 7

利尻名水ファクトリー、アグリスクラム北海道大樹工場、おおのパン工房、白神フーズ生ハム工場、日東醸造足助仕込蔵、センコースクールファーム鳥取、ローゼルティエ製造工場

イ) 文化観光 2

にしすがも創造舎、北野工房のまちな

ウ) 本社・研究所 3

吉本興業東京本社、ヤマト運輸株式会社コールセンター
ノエビア鈴鹿高山植物研究所

参考事例1に見られるとおり、民間転用にはこれ以外にも多くの転用事例がある。福祉、教育など民間事業主体がリスクを負って転用している事例も少なくない。また、工場はも

とより住宅、庁舎などまったく別の用途への転換事例もある。このことは、学校施設が特殊ではなく汎用的であるため、他の多くの機能への転換が可能であること、今後も学校施設を転用していくことが技術的には大いに可能であることを示唆している。

③ 財政負担

12例には売却の事例はなかった。参考事例1の中でも完全に売却した（土地建物を売却して建物は引き続き利用する）事例は見当たらなかった。これは、廃校舎建物を維持しなければならないならば、買い取る動機がないことを意味している。廃校舎は老朽化し安全性の問題、雨漏り等のメンテナンスリスクがあり、通常の中古物件以上に所有権移転に慎重になるためである。行政が保有したまま民間に活用させるためには、行政がそのリスクを負い続けること、つまり、貸借しか残されていない。

賃貸を前提にした場合、財政負担には以下のパターンが想定される。

・賃貸収入の有無（有償か無償か）：この点だけ見ると有償の方がプラスであることはいうまでもない。一般的な企業活動に供される場合は有償とするのが通例であろうが、ノエビア鈴鹿高山植物研究所では無償とされている。立地によってもたらされる効果（税収、雇用、イメージ向上など）や以下の負担を含めた総合的な観点から決められるものであり、一概には言えない。

・誘致のための補助金、税制優遇措置：誘致型の場合、市区町村、都道府県の企業誘致補助金の対象となる場合がある。

・投資負担：建物の補強や改修投資（不動産）、商製品製造設備等の投資負担（動産）が想定される。後者（動産）は当該事業者とすることが妥当であり、実際もそうした役割分担になっている。前者（不動産）に関しては詳細不明な部分もあるが、建物に付帯する構造部分の耐震補強投資や一般的な照明、空調機器（不動産と一体化するもの）は所有者である自治体が負担するのが妥当であろう。

④ 経済性

本社、研究所等個別事業の経済性を把握できない場合は別として、工場、集客施設の経済性は大きなポイントとなる。当該プロジェクトの採算が合わなければ早晚撤退せざるを得ず、期待した地域活性化効果も実現できないためである。既に同種の事業を実施している一般企業の場合、周到なビジネスプランに基づいた計画であればリスクも許容できようが、地域住民の共同設立（おおのパン工房）、新分野進出（利尻名水ファクトリー、センコースクールファーム鳥取）等の場合は経営のノウハウ不足に伴ってリスクが顕在化する可能性がある。

⑤ 市民満足度

プロジェクトの目的である雇用創出、地場産業振興などが実現されており、問題はない。また、どのプロジェクトも地元との円満な関係に腐心している様子が伺われる。

⑥ エコロジー

すべての案件がエコロジー面からはポジティブに評価できる。廃校舎利用自体、既存ス

トックを活かして建設廃材を出さないというエコロジー的な理念なのである。

⑦ 自給自足

この項目に関しては、いずれのプロジェクトも明示的には合致していない。参考資料1で調査した159事業に関しても明示的に自給自足をうたっているものはない。しかし、「地元資源があるのであれば無視しない」という意味で広くとらえれば、名水を商業化した利尻名水ファクトリーや、地元植物を研究素材にしているノエビア鈴鹿高山植物研究所は該当していると言えるだろう。

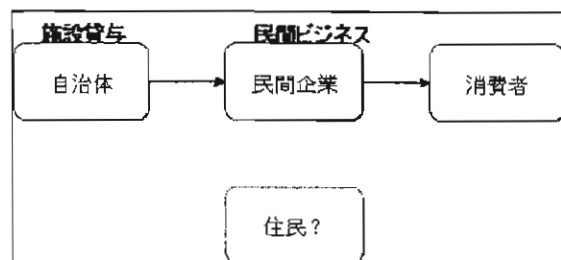
以上結論としては、事例の経緯や内容は非常に多様である一方、「財政負担」、「経済性」、「市民満足度」、「エコロジー」、「自給自足」の観点からは総じてプラス評価できることが明らかになった。これは、学校施設の規模が大きく、多数の室、体育館、グラウンド等を有していること、施設が汎用的で転用容易であること、周辺の自然が保全されている例が多いこと等に由来するものである。これに対して、学校以外の施設は相対的に規模が小さく、施設の特異性が強い転用が困難であり、まずは、学校施設をターゲットにすることが重要だと言える。

第2節 PPP的ビジネスモデルと限界

本節は、前節で整理した各条件を織り込んだ廃校舎を前提にしたPPP的ビジネスモデルを検討する。図示にあたっては、PPPで一般的に用いられているストラクチャー図を用いる。

図12は、一般的な公共資産活用型（貸借） 図12 公共資産活用型PPPのビジネスモデル

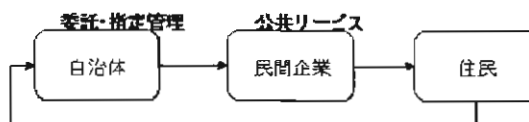
PPPのビジネスモデルのイメージである。自治体が施設を貸与し、その施設を借りて民間企業が民間ビジネスを行っている構造が示されている。有償の場合は、民間企業から自治体に対して賃料が支払われる。補助金があれば自治体から民間企業



への資金の流れが付加される。民間企業は、通常の民間ビジネスを行うので、サービスの対象は消費者である。ここでいう消費者には地域住民も含まれるが、地域以外が主になるケースが多い。この場合、住民は消費者としては関与するが、それ以外には関与していない。住民の関与の薄さが、このモデルの大きな特徴である。

図 13 は、公共サービス型 PPP の場合のビジネスモデルである。福祉や社会教育などの公共サービスを実施する際に、民間に委託、もしくは指定管理者として実施させる形態である。この場合は、消費者の位置に住民が入る。自治体が提供する公共サービスの対象

図 13 公共サービス型 PPP のビジネスモデル



は住民であり、住民は、公共サービスの被提供者としての意見を、納税者もしくは有権者として行政（や議会）に開示することで、明示的に関与することができる。図 12 との違いは、住民が消費者の立場だけでなく、納税者・有権者として行動することである。

図 14 自治体遊休施設を活用したビジネスモデル

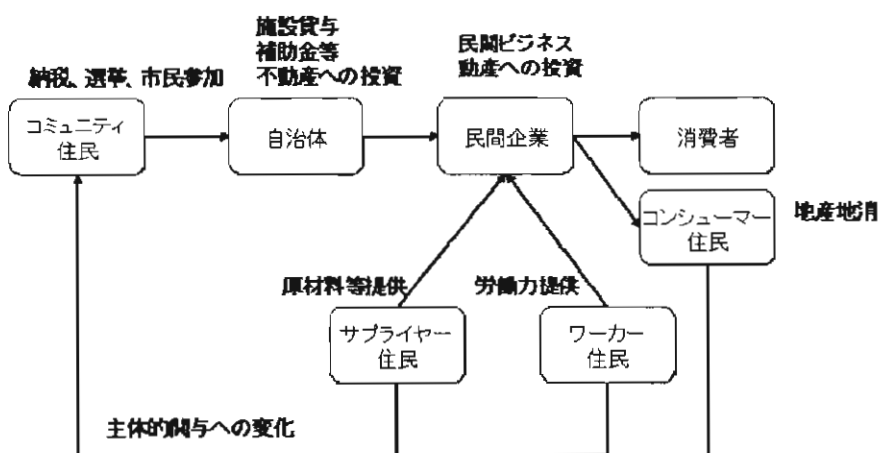


図 14 は、学校廃校舎をイメージした公共資産活用型（貸借）PPP ビジネスモデルのストラクチャーである。

これによると、図 12 と比べると、住民はいくつか

の異なる立場でプロジェクトに関与することができる。

第 1 はコミュニティ住民である。遊休施設はもともと何らかの目的のために設置されたものである。廃校を典型例として考えると、それぞれの施設には利用者があり、利用されてきた歴史が存在する。それを無視して議論することは最終的にはコミュニティ住民が認めない一方的な結論になりかねない。他方、コミュニティ住民は、納税者として、また選挙における有権者として、時として市民参加により、コミュニティの意思決定を担う権利と義務を有している。これは、図 13 における納税者・有権者としての関与と同義である。

第 2 はサプライヤー住民である。12 例も含め遊休施設活用型プロジェクトには地場資源を活用した食料品製造業が多い。その場合、原材料を提供するのは地元農家である。農家にとっては自農場で生産した農産物の供給先であるとともに、企業が市場から見つけてくるニーズを原材料に反映する共同開発者でもある。

第 3 はワーカー住民である。地域内での起業はもとより地域外からの誘致型の場合でも、現地事情に詳しい地元住民を雇用することは重要である。人材の供給源としての地域に着目した立場をワーカー住民と呼ぶことにする。

第4はコンシューマー住民である。地域に限定しない幅広い市場を狙う例が多いが、そうした場合でも地域住民が消費できないわけではない。また、パンなどの日用食料品の場合は地元が主なターゲットとなる。

自治体と民間企業間の役割分担は、自治体が民間企業を誘致したいのか、民間企業が立地したいのかのいずれが先行するかにも依存するが、一般的には、より強い動機を有しているほうが、言い換えると、PPPプロジェクトの実現によって大きなメリットを受ける方が、負担をすることになる。

下を通る矢印は、こうしたそれぞれの立場の住民の意向がコミュニティ住民としての立場を経由して、再び自治体へ、そして民間企業へフィードバックされることを意味している。言い換えると、遊休施設活用のPPPビジネスモデルとは、通常の官民間の関係だけで語られる狭義のPPPではなく、コミュニティに居住し、原材料と労働力を提供し自ら消費もする多面的な住民とのパートナーシップを前提にして初めて成立するものと言える。

本研究全体として以下の結論を整理する。

第1に、廃校舎活用は、以下の理由により今後とも進むであろう。理由の一つ目として、少子化により今後も年間数百校の廃校が発生する。二つ目として、廃校舎は規模の大きさ、体育館やグラウンドの存在など民間企業にとって魅力的な資源を有している。こうした供給と需要の両面から、廃校舎活用は進む可能性が高い。

第2に、廃校舎は、老朽中古建物であるため改修投資や民間ビジネスのための投資負担が必要であり、その役割分担が重要となるが、廃校舎に立地する企業の外部効果を期待して自治体側も思い切った支援を行うことも多く、さほど深刻な問題とはならない。廃校舎という眠れる資産の活用によって得られるメリットを官民で分かち合う意思の方が重要と言えるかもしれない。

第3は、廃校舎はコミュニティに居住し、原材料と労働力を提供し自ら消費もする住民との関係が深く、そうした多面的な関係の中で合意を形成していく必要があるという点である。

以上の観点から、「廃校舎活用事業を複数展開してノウハウをさらに集積し、各地で地域活性化をもたらす汎用モデル」として、

- ①センコースクールファーム鳥取にみる株式会社農業
- ②北野工房のまちにみる地場産業＋工房
- ③ヤマト運輸にみるコールセンター＋人材育成
- ④吉本興業東京本社にみるオフィス利用

の4つを全国に水平展開できるプロトタイプとして推奨したい。これらはそれぞれのプロジェクトが単体として合理性を持つとともに、同じノウハウを他所で容易に展開できるような汎用性を有している。

こうした遊休施設活用モデルを展開しようとする立場からみれば、安定的に遊休施設が発生することが望ましい。だが、遊休施設を活用することは、やむを得ず発生する遊休施設を最大限活用する方法を考えることであり、あえて遊休施設を大量に発生させることが良いわけではない。この矛盾を解決するためには、遊休施設自体を生み出すメカニズムにメスを入れ、遊休施設が生じないような公共投資、それに対応する新しいビジネスモデルも必要である。本研究では補論で若干の考察を試みている。

補論 遊休施設を生み出すメカニズムの検証と代替モデルの検討

第1節 シビルミニマムの変化

補論では、遊休施設を生み出す原因となった政策理念として“シビルミニマム”を取り上げる。

“シビルミニマム”とは“ナショナルミニマム”の対語である。“ナショナルミニマム”とは、19世紀後半にイギリスに設立されたフェビアン協会に所属するウェップ夫妻が提唱した「すべての国民に最低限の生活水準を維持するための所得保障がなされなければならない」の概念のことである。その後、いわゆる「ゆりかごから墓場まで」と言われる近代福祉国家のイギリスのベヴァリッジ報告でも、同様に、すべての国民に最低限の生活保障を行うことが国家の義務として明確化されている。我が国では、日本国憲法第25条が法的根拠となっていると解されている。

“ナショナルミニマム”は最低限の生活を国家が保障するという定義から、必然的に中央集権的な政策を要求することになる。この立場に対しては、地方には地方のニーズが存在しそれに答えることが必要であるという立場が登場することになる。

松下圭一らによって1960年代に提唱された“シビルミニマム”がその役割を担った。“シビルミニマム”は国全体とは別に、それぞれの地方がそれぞれの目的に沿って最低限保証すべきサービスが存在すると主張する。“シビルミニマム”は日本において誕生した和製概念（用語自体も和製英語）である。

この概念は、市民の権利意識の全国的な高まりの中で急激に全国に流布し、いわゆる革新首長のもとで次々に手厚い公共サービスが実施されていった。本研究で取り上げた遊休施設を発生させるもとの原因である旺盛な公共投資を政策面で裏付けた“シビルミニマム”はこうして誕生した。

“シビルミニマム”はその後大きな変貌を遂げる。“シビルミニマム”が提唱する国民の最低限の生活保障が多くの地域において住民に支持され、そうした主張をすることが選挙を通じて政治的な勝利を意味することが明らかになると、政策を中央政府、保守政党が取り込むことになり、地方政府、革新政党の専売特許ではなくなった。こうした変化を捉えて“シビルミニマム”が“ナショナルミニマム”に吸収されていったと見るか、“シビルミニマム”が“ナショナルミニマム”を制覇したと見るかは評価が分かれるところであるが、両者の相互作用と見るのが妥当ではないだろうか。

つまり、各地で主張された“シビルミニマム”が“ナショナルミニマム”の水準を押し上げた後、上昇した“ナショナルミニマム”を上回る“シビルミニマム”を追求する競争が地域間で行われてきたというべきではないだろうか。2009年に取りまとめられた厚生労働省のナショナルミニマム研究会中間報告では、「国の定める“ナショナルミニマム”は地方自治体の判断で下回ることはできない最低水準であり、地方自治体の独自性や裁量は“ナショナルミニマム”を上回る部分についてのみ認められる」と記されており、現在でもな

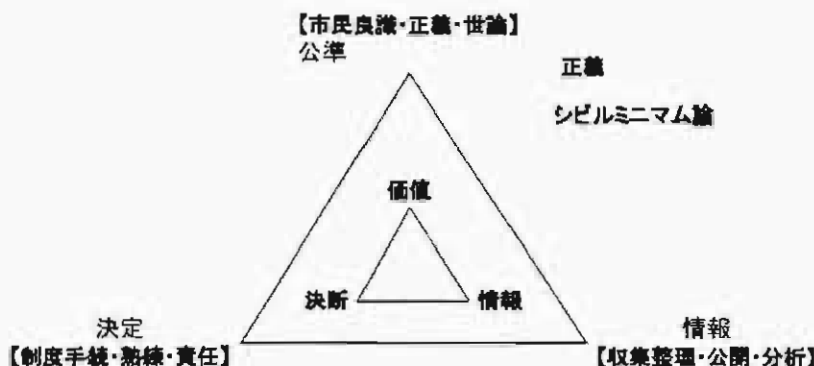
お両者の押し上げ競争の意識が根強いことを物語っている。

いずれにせよ、1960年代の時代背景を前提にして誕生した“シビルミニマム”が、現在もなお市民の意識の前提、自治体の投資行動の前提になっており、これが人口減少・少子高齢化の流れの中でも継続してきたという点は指摘しておきたい。

第2節 公準としてのシビルミニマム

次に、松下圭一の三角モデル（下図表参照）を用いて、公共サービスの意志決定過程における“シビルミニマム”の役割を解き明かす。

松下圭一の三角モデル



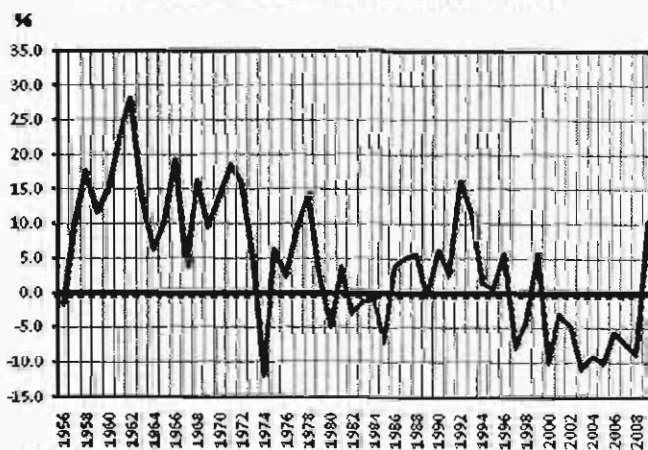
三角モデルとは、公共サービスの意思決定において、情報を収集分析することで、政策を決定するプロセスを説明する方法である。その際、何のために情報を収集し、何のために意思決定するのか

という、依拠すべき規範のことを公準と呼んでいる。【松下】の認識では、公準は市民の良識であり、正義であり、世論であると呼んでも差し支えない。

【松下】は、当時の日本社会の持つべき公準が“シビルミニマム”であったと主張する。すなわち、傾斜生産方式で特定の産業に集中することで早期に“戦後が終わった”日本において、復興の過程で相対的に立ち遅れた「地方」の、ないしは「住民」のニーズを尊重する考え方として生みだされた。それは、本来住民にとって必要な公共サービスを住民自身（正確には住民が選ぶ地方政府）が決めるべきという極めて簡明な公準だったのではないだろうか。

しかしながら、実際には、自律という質的な側面ではなく、中央政府（＝ナショナルミニマム）や他の地方政府をできるだけ上回る水準を

GDP統計における実質公的資本形成の前年比推移



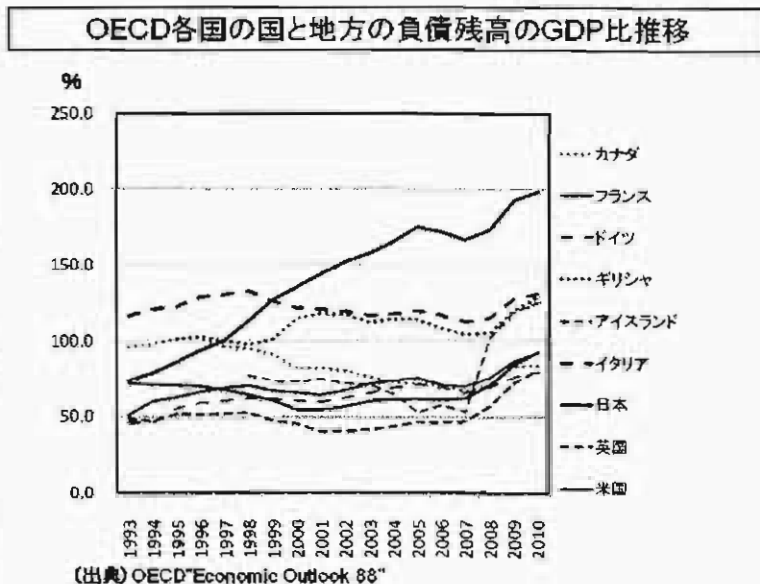
（出典）内閣府「国民経済計算年報」国内総支出、実質連鎖方式、60年以前は平成2年基準、81年以降は平成12年基準。

提供するという量的な面が強調され、中央政府と地方政府の支出競争が行われた。特に、ハコモノやインフラに対する投資である公共投資にはその傾向が強い。前図で分かる通り、1950年代以降一部の例外を除いてほぼ一貫して増加していることが分かる。こうして、全国津々浦々に至るまで公共投資がなされ社会資本として蓄積されていった。

もちろん、本稿は単純に“シビルミニマム”批判を意図しているものではない。社会資本は地域性が強く一律の基準で律することは困難である。その地域にとって必要な社会資本を確実に整備できるという政策的な裏付けを与えたという意味では、“シビルミニマム”の貢献は非常に大きい。

しかしながら、地域にとっての必要性を決めるのは地方政府（＝自治体）であり、その過程で登場するのが住民のニーズだとすると、住民のいずれか（のグループ）にとって必要なものは地域全体にとって必要であることになるという論点にすり替えが出てきた。その結果、支出が拡大し財政が悪化したのである。これは、公準としての“シビルミニマム”論が本来目指したはずの自律とは正反対の“不自律”がもたらした弊害であり、すべての地方政府そして中央政府も律することができないまま財政が悪化していく。本来は、もっと早い段階で、新しい公準に意識を切り替えるべきであったらう。

右図は、OECD 各国の国と地方の負債残高の名目 GDP 比である。これによると、近年の日本の負債依存度の悪化は目を覆うばかりである。



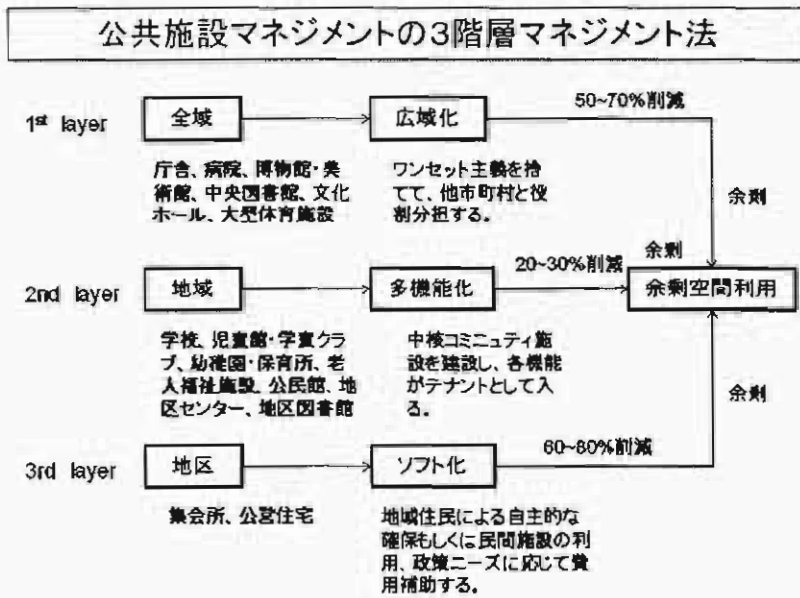
第3節 新しい公準

“シビルミニマム”に代わる新しい公準の候補としては、都市分野の概念である“コンパクトシティ”がある。“コンパクトシティ”とは、無秩序に拡散（スプロール化）した都市づくりの反省の上に、市民居住空間を中心市街地に集中させ、行政サービスの集中投下による効率性の引き上げ、環境エネルギー効率の引き上げ等の政策効果を期待するものである。その含意としては、都市住民が環境面を含めた持続可能な空間を自ら設計するという自律意識がある。“シビルミニマム”が、その理想とは裏腹に、需要する市民と供給する行政という対立構造で捉え、結果的には過大供給、過大投資を余儀なくされたことへの反

省があると考えられる点は、新しい公準としての資格は十分であろう。他方、コンパクトシティ自体は工学的空間的理念に過ぎず、サービス全般に対する視点がないことが課題である。

ここで、具体的な方法論として、3階層マネジメント法及びインフラの間引き、および、サービス分野におけるシェアードサービスの概念を紹介する。

3階層マネジメント法は、公共施設の便益の範囲を自治体の行政区域の大小によって3分類しそれぞれの分類（階層）に応じた処方箋を描くものである。



1階層は全域に便益を及ぼす施設であり、庁舎、病院、博物館・美術館、中央図書館、文化ホール等を指す。このカテゴリに対する処方箋は広域化である。すなわち、ワンセット主義を捨てて、周辺自治体と役割分担することである。

この場合、住民が利用できるサービスの提供場所が変化するだけで提供されるサービス自体には変化はない。いっけん“シビルミニマム”が低下しているように見えるが、施設までの距離が遠くなるだけで機能自体は低下していない。

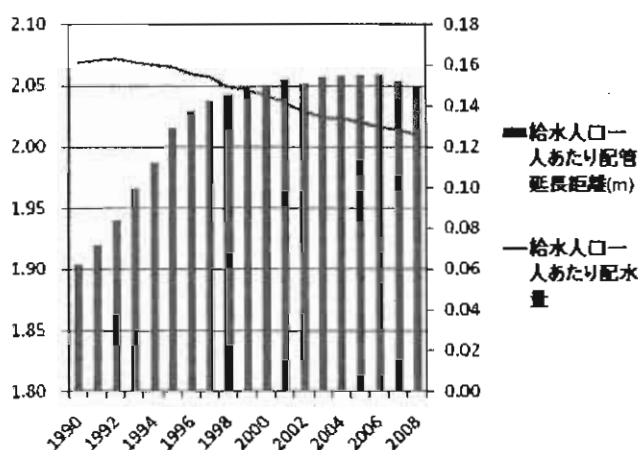
第2階層は小中学校区単位の地域の категорияである。このカテゴリのキーワードは多機能化だ。すなわち、地域ごとに中核コミュニティ施設を建設し、学校、児童館、幼稚園、公民館、地区センター、地区図書館などの校区単位で存在する施設がテナントとして入ることである。この場合も、“シビルミニマム”は低下していない。独立した施設がなくなっただけであり、機能は維持されている。

第3階層はさらに小さな受益の単位である地区である。対象施設は集会所や公営住宅である。このカテゴリのキーワードはソフト化である。地区単位の小規模な施設は、自治体が資産を所有しないようにする。すなわちオフバランス化する。民間が持っているストック、あるいは新たに整備するストックを、利用住民に借りてもらい、政策ニーズに応じて費用を補助する方法である。利用料が変動する場合は利用分だけを借りる（補助する）ことで割安になり、費用として開示することによって住民の費用負担意識を高める効果が期待される。

以上によって生じる余剰地を売却、賃貸することで収入を得て財源にしていく。3階層マネジメント法は公共施設（ハコもの）に対しては強力な処方箋となるであろう。

一方、インフラの場合は、公共施設と異なって、多機能化のような処方箋が使えない。だが、インフラは減らせないと考えると、さらに更新投資財源が不足してしまう。インフラのアイデアとして考えられるのが間引きである。道路、橋りょう、上下水道のネットワーク系インフラを対象にしており、機能を最低限維持するネットワークレベルまでネットワークを落とすことを意味している。下図は、東京都水道局の統計から算出した人口一人

人口一人あたり上水道配管延長距離(東京都)



あたりの配管延長距離である。これによると、1990年の1.9mから現在は2.05mに増加している。1990年時点での東京都の水道に住民は満足していなかっただろうか。満足していたと考えらるならばプラス0.15m分（比率にすると8%分）は更新時には削減可能のはずだ。こうして満足度を低下させずに負担を減らすことができ

る。

シェアードサービスは、サービス分野を対象にしており、自治体が自前でサービスを担う人材を抱えるのではなく、民間（あるいは自治体内部の一部の部署）に集中処理させることで規模の経済性を高める効果をもたらす。3階層マネジメントの広域化に似ている。特定企業に包括アウトソースしていることで有名な米国サンディエゴ市は、受託企業が周辺市と併せてサービスを提供する体制を取っている。例えば特殊な技術者は各自治体がそれぞれ採用するのではなく、どこか一つの自治体（さらには一つの企業）に所属し、空いている時間を他の自治体のサービスに貸し出せばよい。人材の稼働率は上がり、借りる側は固定費を変動費に変えることができる。

第4節 補論のまとめ

最後に補論としての結論をまとめる。

(1) 公準としてのコンパクトシティは、公平性を重視する“シビルミニマム”とは異なり、民間における費用最小化（＝利益最大化）の論理と同じ概念であり、民間企業の発想がそのまま応用できる。コンパクトシティ以外の方法論として提示した3階層マネジメント法、間引き、シェアードサービスも、それぞれ同様に民間企業の発想を応用したものである。

(2) したがって、“シビルミニマム”に代わる公準としては、収入と費用、資産と負債、自分で確保するかアウトソースするかバランスを考える民間の発想に立って“シビルバランス”という新しい公準を提起したい。

民間企業のビジネスモデルとして“シビルバランス”を進めるには、遊休施設を所与としてその有効活用を提案するだけでなく、そもそも自治体に必要な施設のあり方や総量、機能の持たせ方、資金調達などを総合的にアドバイスして自治体経営全体の変革を促し補完するとともに、その結果生じる果実を行政、市民と分かち合うという姿勢が重要である。

“シビルバランス”が“シビルミニマム”の欠点を補完し、人口減少・少子高齢化においても地域を持続可能な状態に移行させるための切り札となることを期待して結語としたい。

参考資料1 廃校舎の活用事例集

都道府県名	市区町村名	施設名称	用途	情報ソース
北海道	登別市	札内高原館	農畜産物加工処理施設	廃校リニューアル50選
北海道	深川市	深川市ぬくもりの里、芸術文化交流施設 向陽館	展示室(ギャラリー)及び研修室	廃校リニューアル50選
北海道	佐呂間町	ふるさと知来館	ふるさと知来会会員との交流や自治会や地域行事等にも活用できる交流施設	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
北海道	釧路市	体験学習センター「こころみ」	天体観測ドームをはじめ、林産物加工体験室、乳製品加工体験室、肉製品加工体験室など	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
北海道	栗山町	雨煙別小学校コカ・コーラ環境ハウス	自然活動推進事業、文化スポーツ振興事業、国際交流事業、まちづくり推進事業	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
北海道	旭川市	東鷹栖農村活性化センター「野土花」	集会研修及び地域農産物を活用した農産加工体験など多目的施設	全国廃校活用事例集(生産施設)
北海道	足寄市	とかちペレット芽登木質ペレット製造工場	林地土場残材を粉碎・乾燥後、圧縮成型してペレットに加工	全国廃校活用事例集(生産施設)
北海道	網走市	民俗資料収蔵展示施設	博物館収蔵展示施設	全国廃校活用事例集(資料館)
北海道	夕張市	ファミリースクールひまわり	各種の競技に対応した施設	全国廃校活用事例集(県別データ)
北海道	ニセコ町	ニセコ高原ユースホテル	ユースホステル	全国廃校活用事例集(県別データ)
北海道	ニセコ町	有限会社グリーンプランニング	ビール製造	全国廃校活用事例集(県別データ)
北海道	喜茂別町	雪月花廊	保存室、資料室、カフェを運営	全国廃校活用事例集(県別データ)
北海道	豊富町	サロベツファーム	ハム・ソーセージ、ベーコン製造販売	全国廃校活用事例集(県別データ)
北海道	利尻富士町	利尻名水ファクトリー	名水の商品加工場	全国廃校活用事例集(県別データ)
北海道	大樹町	アグリスクラム北海道大樹工場	米、そば、ソーセージなどの農産物加工販売	全国廃校活用事例集(県別データ)
青森県	八戸市	青葉湖展望交流施設「山の楽校」	地域文化を体験できる体験研修室や農産物加工施設等	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
青森県	西目屋村	砂川学習館	風土や暮らしを伝える展示室、津軽ダムの役割を知る広報室、体験学習のための理科実習室や体育館	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
青森県	鯉ヶ沢町	白神自然学校一ツ森校	白神山地を訪れた方々に対する知識と歴史、環境教育を実施する施設	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
岩手県	葛巻町	森と風のがっこう	自然エネルギー・自然体験活動等の研修施設	廃校リニューアル50選
岩手県	衣川村	ふるさと自然塾	自然体験等交流施設	廃校リニューアル50選
岩手県	洋野町	おおのパン工房	水沢地域パン等加工組合が指定管理者として施設の管理運営と、施設を活用したパンの製造・販売を行う	全国廃校活用事例集(生産施設)
宮城県	志津川町	さんさん館	滞在型宿泊施設(地域農産物等活用型総合交流促進施設)	廃校リニューアル50選

宮城県	牡鹿町	網小医院	診療施設(入院・デイサービス有)	廃校リニューアル 50選
宮城県	登米市	ラボラーレ登米	クリーニング工場をはじめ、自立支援法における「生活介護」「自立訓練」「就労継続支援B型」を実施	全国廃校活用事例集(県別データ)
秋田県	男鹿市	加茂青砂ふるさと学習施設	国登録有形文化財	廃校リニューアル 50選
秋田県	西木村	多世代交流施設 山鳩館	高齢者生きがい デイサービス・デイケア事業、保育事業、多世代交流事業	廃校リニューアル 50選
秋田県	平鹿町	平鹿町屋内スポーツセンター	全天候型スポーツ施設	廃校リニューアル 50選
秋田県	藤里町	白神ぶなっこ教室	里の暮らし(食など)を宿泊・体験プログラム	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
秋田県	羽後町	農林業体験交流施設「沢の子の杜わか杉」	こどもふるさと交流事業、スポーツ少年団への農業、自然体験	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
秋田県	大館町	白神フーズ生ハム工場	「白神生ハム」製造工房	全国廃校活用事例集(県別データ)
山形県	白鷹町	滝野交流館	集会施設	廃校リニューアル 50選
山形県	金山町	道草ぶんこう	地域の資源・宝を守り次の世代に伝える	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
山形県	金山町	谷口がっこそば 四季の学校・谷口	山町産のそばを 100%使用し、自家製粉して、挽きたて打ちたてで提供	全国廃校活用事例集(飲食施設)
山形県	酒田市	上田コミュニティ防災センター	社会教育施設	廃校リニューアル 50選
山形県	金山町	教育文化資料館		全国廃校活用事例集(資料館)
山形県	庄内町	大中島自然ふれあい館「森森」	自然教室・スポ少の合宿・子ども会のキャンプなど	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
山形県	遊佐町	遊佐町歴史民俗学習館		全国廃校活用事例集(資料館)
福島県	西会津村	西会津国際芸術村	アーティスト・イン・レジデン	全国廃校活用事例集(文化施設)
茨城県	大子町	大子おやき学校	地域農産物等活用型総合交流促進施設	廃校リニューアル 50選
茨城県	大子町	ルネサンス高等学校本校	通信制高校本校	全国廃校活用事例集(県別データ)
茨城県	守谷市	もりや学びの里	社会教育施設	廃校リニューアル 50選
茨城県	石岡市	体験型観光施設「朝日里山学校」	イベント、体験教室	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
茨城県	日立市	たかはら自然体験交流施設	地域資源(自然環境、人材)を活用した体験型の宿泊機能を持ち、地元住民が直接体験事業や食事を提供	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
栃木県	芳賀町	芳賀町シルバー人材センター、第二けやき作業所、県東ライフサポートセンター	老人の作業の斡旋、授産施設、精神障害者地域生活支援	廃校リニューアル 50選
栃木県	塩谷町	星ふる学校 くまの木	宿泊型体験学習施設(農林業・自然観察・伝統工芸・文化・郷土料理体験)	廃校リニューアル 50選
栃木県	那須塩原市	田舎ランド鴨内	農園教室、天体観察教室、正月飾り作り教室、園芸教室など	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)

栃木県	茂木町	昭和ふるさと村	農業体験(夏野菜の種まき～収穫事業)、食の体験(そば打ち、こんにやく作り、とうふ作り等の体験)、ものづくり体験	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
栃木県	足利市	市ふるさと学習・資料館	民俗文化財や足利西部地区の考古資料、織物関係資料、木村半兵衛関係資料等、地域ならではの資料を展示・公開	全国廃校活用事例集(教育研究施設)
埼玉県	所沢市	市生涯学習推進センター	市民の生涯学習に関する各種学習事業や研究・展示事業、相談事業等	全国廃校活用事例集(教育研究施設)
千葉県	和田町	自然の宿 くすの木	体験型宿泊施設	廃校リニューアル50選
東京都	千代田区	アーツ千代田 3331	アーティストやクリエイターたちがそれぞれの表現を自由に発信する場所	全国廃校活用事例集(県別データ)
東京都	渋谷区	ケアコミュニティ 原宿の丘	老人介護支援センター・コミュニティ施設	廃校リニューアル50選
東京都	荒川区	西日暮里スタートアップオフィス	ベンチャー企業への貸しオフィス	廃校リニューアル50選
東京都	港区	みなと NPO ハウス	NPO 法人への貸しオフィス	廃校リニューアル50選
東京都	豊島区	にしすがも創造舎	稽古場、劇場	全国廃校活用事例集(文化施設)
東京都	新宿区	芸能花伝舎	創立40周年を迎えた芸団協が、芸能が持つ力を地域に、そして広く社会に還元するための基点	全国廃校活用事例集(県別データ)
東京都	新宿区	吉本興業東京本社	吉本興業東京本社、よしもとクリエイティブカレッジが入居	全国廃校活用事例集(県別データ)
東京都	台東区	台東デザイナーズビレッジ	ファッション雑貨関連の創業支援	全国廃校活用事例集(県別データ)
東京都	大田区	創業支援施設(BIC あさひ)	新規創業者の創出や既存企業の新分野進出促進を目的とした施設	全国廃校活用事例集(県別データ)
東京都	世田谷区	世田谷ものづくり学校	デザイン・建築・映像・食・アート・ファッションなどさまざまな分野のクリエイターにワーキングスペースを提供	全国廃校活用事例集(県別データ)
新潟県	新潟市	横井の丘ふるさと資料館	新潟市豊栄博物館の分館	全国廃校活用事例集(資料館)
新潟県	聖籠町	学校法人国際総合学園 JAPAN サッカーカレッジ	サッカーの選手及びトレーナー等育成の専門学校	廃校リニューアル50選
新潟県	柏崎市	農村体験交流施設「田舎の学校きらら」	農村体験施設	全国廃校活用事例集(日帰り施設)
新潟県	十日町市	キャンパス白倉	自炊可能な調理室やお風呂、宿泊室のほか、体育館	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
新潟県	十日町市	珠川ネイチャーカレッジ	アウトドアミュージアムクラブ体験、ちんころ体験、わら細工体験等のプログラムを実施。	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
新潟県	十日町市	絵本と木の実の美術館	美術館(越後妻有地域で行っている大地の芸術祭の「廃校プロジェクト」の作品)	全国廃校活用事例集(文化施設)
新潟県	上越市	地球環境学校中ノ俣学習施設	里山ウォークラリー、集落散策、竹でパームクーヘン、森で秘密基地づくり、不法投棄見学など	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
新潟県	上越市	宿泊体験交流施設「月影の郷」	農村の暮らしや文化を体験プログラムとし、季節に応じた農村生活体験を楽しむ頃が出来る。	全国廃校活用事例集(宿泊施設)

新潟県	上越市	てらのグループホーム 桜園	社会福祉法人経営の特別養護老人ホーム、デイサービスなど	全国廃校活用事例集(県別データ)
新潟県	聖籠町	JAPAN サッカーカレッジ	「アルビレックス新潟」のアマチュア組織であると同時に、県から認可を受けた日本初のサッカー専門学校	全国廃校活用事例集(県別データ)
石川県	小松市	中ノ峠ミュージック・ラボ	レコーディング、リハーサル会場	全国廃校活用事例集(県別データ)
石川県	門前町	知的障害者授産施設 ふれあい工房あざし	障害福祉施設	廃校リニューアル 50選
石川県	能登町	クロマルハナバチ試験 飼育生産施設	能登町クロマルハナバチ試験飼育生産施設	全国廃校活用事例集(生産施設)
石川県	珠洲市	能登半島・里山里海自然 学校能登学舎	金沢大学が里山里海保全と地域振興のための研究・教育施設	全国廃校活用事例集(教育研究施設)
福井県	大野市	特用林産物生産施設	特産品である「昇竜まいたけ」を生産する施設	全国廃校活用事例集(生産施設)
山梨県	須玉町	三代校舎ふれあいの 里	レストラン・宿泊施設・温泉施設・特産品直売・パン販売	廃校リニューアル 50選
山梨県	甲府市	甲府市藤村記念館	教育資料館	廃校リニューアル 50選
山梨県	早川町	ヘルシー美里	温泉宿泊施設	全国廃校活用事例集(県別データ)
長野県	木曽福島市	ふるさと体験館きそふく しま	郷土食や伝統工芸の体験	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
岐阜県	岐阜市	岐阜市教育研究所	岐阜市の教育に関する調査及び研究並びに教育関係者職員の研修	廃校リニューアル 50選
岐阜県	山県市	みやまジョイフル倶楽部	郷土資料館・図書	全国廃校活用事例集(資料館)
岐阜県	揖斐川町	ラーニングアーバー横蔵	NPO が宿泊、体験学習施設として運営	全国廃校活用事例集(県別データ)
静岡県	島田市	市山村都市交流センター ささま	さまざまな体験学習ができ、また、スポーツ・文化などの合宿にも活用できる宿泊施設	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
静岡県	浜松市	みかんの里資料館「まな ぼうかん」	常設の展示品や各種催しにより地域の特産品、歴史・文化を内外に情報発信	全国廃校活用事例集(資料館)
愛知県	名古屋市	地域密着型ビジネス支援施設「COMBi 本陣」	創業後5年以内の方を入居対象としたインキュベート施設	全国廃校活用事例集(教育研究施設)
愛知県	設楽町	豊橋市神田ふれあい センター	豊橋市野外活動、校外活動施設	廃校リニューアル 50選
愛知県	豊田市	日東醸造足助仕込蔵	「足助仕込三河しろたまり」を醸造	全国廃校活用事例集(県別データ)
愛知県	豊田市	あすけ里山ユースホテル	ユースホテルとして運営	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
愛知県	豊田市	鼎工房	木工房ぶたのしっぽ、竹細工竹のささやき、薬工房風の音、陶芸F工場	全国廃校活用事例集(県別データ)
愛知県	新城市	鳳来地域間交流施設	愛知大学、豊橋技術科学大学から講師を招き、地元住民を対象としたウイークエンドセミナーを当施設で開催	全国廃校活用事例集(教育研究施設)
三重県	名張市	ヤマト運輸株式会社コ ールセンター	当初は約260人、将来的には約700人の雇用	全国廃校活用事例集(県別データ)
三重県	伊賀市	ウィッツ青山学園高等 学校	不登校児のための学校	全国廃校活用事例集(県別データ)

三重県	宮川村	大杉谷地域総合センター 大杉谷自然学校	デイサービス、環境教育施設	廃校リニューアル 50選
三重県	尾鷲市	おわせ海洋深層水 モクモクしお学舎	海洋深層水を活用した製塩施設及び体験施設	全国廃校活用事例集(生産施設)
滋賀県	高島市	ECC学園高等学校(本校)		全国廃校活用事例集(県別データ)
滋賀県	伊吹町	伊吹山文化資料館	「伊吹山と山麓の自然と文化」をメインテーマにした体験型の総合資料館	廃校リニューアル 50選
滋賀県	東近江市	ノエビア鈴鹿高山植物研究所	日本に自生が確認されている高山植物のうち、約半数がこの地域で観察されるため研究所を構えた	全国廃校活用事例集(生産施設)
滋賀県	米原市	伊吹山文化資料館	考古資料、生活用具・生産用具を展示	全国廃校活用事例集(資料館)
滋賀県	余呉町	子ども自立の郷ウォームアップスクールここから	不登校児等のための学校	全国廃校活用事例集(県別データ)
京都府	京都市	京都市学校歴史博物館	博物館	廃校リニューアル 50選
京都府	京都市	京都芸術センター	芸術振興施設	廃校リニューアル 50選
京都府	京都市	京都国際マンガミュージアム	京都市と京都精華大学の共同事業	全国廃校活用事例集(県別データ)
京都府	綾部市	市里山交流研修センター	宿泊施設の他に研修室、体験室、談話室など	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
京都府	綾部市	黒谷和紙工芸の里	和紙工芸研修センター設置(京都伝統工芸専門学校(現京都伝統工芸大学校)の和紙工芸専攻科として利用)	全国廃校活用事例集(文化施設)
京都府	南山城村	は・ど・る	木工・ガラス・ペーパークラフトなどの工房	全国廃校活用事例集(県別データ)
大阪府	貝塚市	そぶら★貝塚 ほの字の里	林業・農業体験型 研修・交流施設	廃校リニューアル 50選
大阪府	豊能町	高山コミュニティー施設	食堂・配膳室・調理実習室・研修室・会議室・地域資料室・体育館	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
兵庫県	神戸市	北野工房のまち	体験型工房施設(産業・観光振興施設)	廃校リニューアル 50選
兵庫県	明石市	高齢者大学校あかねが丘学園	社会教育施設	廃校リニューアル 50選
兵庫県	篠山市	篠山チルドレンズミュージアム	体験型子ども博物館	廃校リニューアル 50選
兵庫県	豊岡市	みのる産業株式会社	シイタケ栽培の培養室・発生室・梱包室	全国廃校活用事例集(県別データ)
兵庫県	養父市	但馬醸造株式会社	体育館を醸造蔵にし、校舎は職員室を事務室として、理科室を研究室として、その他は倉庫として使用	全国廃校活用事例集(県別データ)
兵庫県	朝来市	日本ハンザギ研究所	オオサンショウオの専門研究機関	全国廃校活用事例集(県別データ)
奈良県	川上村	トントン工作館	親子等が木に親しむことができる木工工作室・宿泊施設	廃校リニューアル 50選
和歌山県	田辺市	秋津野ガルテン	食育・食農教育事業、農家レストラン事業、宿泊事業、オーナー樹事業、貸し農園事業、田舎暮らし支援事業	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
鳥取県	鳥取市	鹿野小規模作業所 すずかけ	障害者福祉施設	廃校リニューアル 50選

鳥取県	鳥取市	鳥の劇場・鹿のスタジオ	演出家中島諒人が主宰する劇団	全国廃校活用事例集(県別データ)
鳥取県	湯梨浜町	(株)センコースクールファーム鳥取	ネギやキノコ類の栽培、菊などの鉢花の生産、食品加工	全国廃校活用事例集(県別データ)
島根県	益田市	夢ファクトリーみさ	特産品加工場・直販所	全国廃校活用事例集(生産施設)
岡山県	岡山市	旧出石小学校	市民活動団体の活動拠点(貸事務所等)、文化・芸術・スポーツの発表交流のための施設貸出	廃校リニューアル50選
岡山県	新見市	源流料理道場ゴダイゴ亭	和食	全国廃校活用事例集(県別データ)
岡山県	哲多町	公設国際貢献大学校	国際的人道援助に関する試作、研究、並びに人材育成を行う宿泊研修施設	廃校リニューアル50選
広島県	神石郡三和町	小島総合福祉施設	高齢者住居配食センター、託児所、放課後児童施設	廃校リニューアル50選
広島県	江田島市	大柿自然環境体験学習交流館(環境館)	自然観察会・研修会・観察会・夏休み自然科学体験教室・ふるさと自然科学フェアなど	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
広島県	北広島町	美和東文化センター	コミュニティー施設・都市農村交流施設	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
広島県	北広島町	大暮交流施設「清流の家」	清流の家清掃、川で遊ぼう、お盆の集い、敬老会、あまご発眼卵放流、とんど、研修会	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
広島県	神石高原町	ふれあいセンターながの村	地域支援並びに都市農村交流拠点	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
山口県	橋町	橋町ふれあいかんころ楽園	生きがい老人デイサービス	廃校リニューアル50選
山口県	大島町	大島看護専門学校	看護師養成学校	廃校リニューアル50選
山口県	山口市	市徳地地域づくり研究センター	山口県立大学のサテライトキャンパス	全国廃校活用事例集(教育研究施設)
香川県	三木町	株式会社 希少糖生産技術研究所	希少糖及びその誘導体の生産技術の開発研究	全国廃校活用事例集(県別データ)
香川県	綾川町	monohouse	かがわ・ものづくり学校	全国廃校活用事例集(県別データ)
香川県	まんのう町	竹加工製造	ベンチャー企業の開発・製造拠点施設として利用	全国廃校活用事例集(県別データ)
徳島県	上勝町	上勝町営複合住宅(落合複合住宅)	U・Iターン者のための賃貸事務所及び町営住宅	廃校リニューアル50選
徳島県	勝浦町	ふれあいの里さかもと	農村体験宿泊施設	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
愛媛県	今治市	日本ウェルネス高校	学校法人タイケン学園グループの高校	全国廃校活用事例集(県別データ)
愛媛県	大三島町	大三島ふるさと憩の家	宿泊施設	廃校リニューアル50選
愛媛県	河辺村	ふるさとの宿	簡易宿泊施設	廃校リニューアル50選
高知県	西土佐村	西土佐環境・文化センター 四万十楽舎	宿泊及び自然体験学習を中心とする文化研修施設	廃校リニューアル50選
高知県	四万十市	権谷せせらぎ交流館	田畑・山仕事・養蚕、生活用具などの民族資料の保存・展示と多目的研修室(体育館)にてサロンを開催	全国廃校活用事例集(資料館)

福岡県	北九州市	としょかん文庫やさん 門司港アート村	文庫本の閲覧及び貸与並びに文庫本に関する事業を行う	廃校リニューアル 50選
福岡県	北九州市	CCA北九州制作スタジオ	現代美術のアーティストのためのスタジオ	全国廃校活用事例集(文化施設)
福岡県	豊前市	もみじ学舎	心のリハビリセンター	廃校リニューアル 50選
福岡県	上陽町	尾久保研修所「みんなの館」	心身障害児者の研修・合宿・レクリエーション活動・就労実習の場	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
福岡県	黒木町	笠原東交流センター 「えがおの森」	茶葉手もみ体験、釜製茶体験、伝統技法体験、饅頭作り体験、こんにやく作り体験など	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
福岡県	朝倉町	たかき清流館	水源地域と都市圏との交流の拠点施設	全国廃校活用事例集(宿泊施設)
福岡県	朝倉町	共星の里	国内外の現代アートを中心に年間5本の企画展・常設展を開催。	全国廃校活用事例集(文化施設)
長崎県	小値賀町	野崎島自然学塾村	簡易宿泊施設	廃校リニューアル 50選
熊本県	中央町	中央町福祉保健センター湯の香苑	デイサービス、介護支援、各種検診等の保健事業のほか、交流施設として利用	廃校リニューアル 50選
熊本県	高森町	阿蘇フォークスクール	NPOがクラフト体験カリキュラムを実施	全国廃校活用事例集(県別データ)
大分県	中津市	西谷ふるさと村	西谷ツーリズム(西谷遊学)を展開	全国廃校活用事例集(日帰交流施設)
大分県	中津市	木精座	喫茶店	全国廃校活用事例集(県別データ)
大分県	日田市	道の駅、せせらぎ郷かみつえ	物産館、いこいの館(レストラン、宿泊室、会議室、サウナ風呂)	廃校リニューアル 50選、全国廃校活用事例集(飲食施設)
大分県	日田市	家具工房 木正舎	無垢の木を生かした家具のオーダーメイド	全国廃校活用事例集(県別データ)
大分県	国東市	アキ工作社	段ボール素材を使ったデザイン性の高いインテリアグッズ「d-torso(ディー・トルソ)」の製造、販売	全国廃校活用事例集(県別データ)
大分県	豊後大野市	ほしこが inn 尾平	NPOがホテルとして運営	全国廃校活用事例集(県別データ)
鹿児島県	吹上町	吹上町旧野首小学校	洋画家 桂月優氏のアトリエ、ギャラリー「野月舎」、絵画教室、地域開放型ギャラリー	廃校リニューアル 50選
鹿児島県	垂水市	大野ESD自然学校(大野地区公民館別館)	子ども向けキャンプ活動、家族向け農業体験、一般向け出合いの森キャンプ等	廃校リニューアル 50選
沖縄県	今帰仁村	ローゼルティー製造工場	無農薬のローゼルでハーブティーを製造	全国廃校活用事例集(県別データ)

参考資料 2 参考文献

本文

平成 17 年度公共施設状況調

<http://www.soumu.go.jp/iken/shisetsu/index.html>

財団法人建築保全センター「建築ストックの時代の公共建築の現況と課題に関する調査」

<http://www.bmmc.or.jp/system3/>

内閣府第 23 回 P F I 推進委員会根本委員提出資料

http://www8.cao.go.jp/pfi/shiryō_a_23.html

文部科学省 HP「余裕教室・廃校施設の有効活用」

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/yoyuu.htm

廃校リニューアル 50 選

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/03062401/50senn_index.html

財団法人 都市農山漁村交流活性化機構 廃校活用事例（用途別活用事例）

http://www.kouryu.or.jp/haiko/haikou_case_H23.html

根本祐二【2011】「朽ちるインフラ」（日本経済新聞出版社）

補論

ナショナルミニマム研究会【2010】「ナショナルミニマム研究会中間報告」厚生労働省

松下圭一【1998】「日本における公共政策の研究」日本公共政策学会年報

山川雄巳【1999】「公共性の概念について」日本公共政策学会年報

大森【1986】「革新と選挙連合」大森・佐藤誠三郎『日本の地方政府』東京大学出版会

木村佳弘【2009】「現代日本における地方分権改革 ～戦後地方分権改革の沿革を踏まえて」

2009 年 2 月 4 日 日韓の地方分権改革比較講演資料

中井英雄【2003】「需要額対比表による財政責任の基礎理論」『地方財政研究報告書』財団

法人大阪府市町村振興協会

田口富久治【2001】「戦後日本における公共政策学の展開」『政策科学 8-2』

「官民連携事業導入のための公共側ニーズと民間側
シーズのマッチング方策検討業務」に係る基礎資料
作成業務 成果報告書

平成 25 年 2 月

学校法人東洋大学

目次

- I 全体報告書への反映版（整理後）
- II 仕様との対比表
- III 作業結果（素案）
- IV 参考資料リスト

I 全体報告書への反映版（整理後）

4. 海外官民マッチング事例、民間相互のマッチング事例の整理

第4節のまとめ

- 4-1 海外官民マッチング事例の整理
- 4-2 海外官民マッチング事例の分析
- 4-3 海外官民マッチング事例からの示唆
- 4-4 民間相互のマッチング事例の整理
- 4-5 民間相互のマッチング事例の分析
- 4-6 民間相互のマッチング事例からの示唆

ここでは、国内官民マッチングの現状に対する評価を行い、課題と対応策検討に際しての比較対象として、海外官民マッチング事例と民間相互のマッチング事例の整理、分析を行う。

まずは、4-1で海外官民マッチング事例を整理し、4-2で海外官民マッチング事例の分析を行い、そのうえで、4-3で海外官民マッチング事例からの示唆を整理した。

一方で、4-4では民間相互のマッチング事例を整理し、4-5で民間相互のマッチング事例の分析を行い、そのうえで、4-6で民間相互のマッチング事例からの示唆を整理した。

4-1 海外官民マッチング事例の整理

ここでは、わが国における国内官民連携（マッチング）の課題を明確化し、有効な対応策を検討する目的で、海外官民マッチング事例を整理した。

以下では、①英国事例、②米国事例の整理を行った。米国事例については、バージニア州における民間提案型社会資本整備手法であるPPEA¹法、都市再生事業での「RFP方式」との比較を行った。

1 バージニア州で2002年に導入された民間提案制度で「Publi-Private Educational facilities and infrastructure Act」の略。制定当初は、学校等の教育関係施設と社会資本整備を公民連携で実施するための法律であったが、その後6度の法改正を経て、現在では、米国の民間提案型社会資本整備に広く活用されている。

<事例1>英国事例

①事業概要

- 予算は財務省管轄であり（基礎自治体は予算を執行する立場）、PFI 活用に際し、方針がぶれにくい

②導入経緯、背景

- 契約文化であり PFI の発想に馴染みがある
- PFI 活用の主目的が日本と違い延払い効果や経費節減ではなく、民間資金活用であると明確に意識されている
- 法律、会計、税務、金融等の専門家が充実

③マッチング内容

- 多段階の競争的対話方式である
 - （①多段階（2～3 段階）である、②提案内容が段階別により詳細になり、双方の負担が少ない、③金額中心の提案は最後である）
- PFI 事業出資後も転売市場が確立し、投資資金の流動性が高い
- 事業規模確保のため、案件のパッケージ化が定着している
- 公開義務が日本より緩やか（入札要項や各入札グループとの個別のやりとりなど）
- 自治体の業務推進支援サポート体制がしっかりしている（公的組織体旧 4ps）
- 英では、PFI 推進組織として、PUK（民間 51%、財務省 49%出資）設立、その後、PFI は地方政府が実施すべきとのコンセプトのもとに、PUK に代わり民活促進のための組織として IUK（Infrastructure UK）が設立された。

④マッチング方法

- 英国の場合、分離発注した場合よりもリスク分担が徹底された PFI の方が発注者リスクが少ないことがきちんと認識されている
- プロジェクトに対する規律づけが公よりも金融機関の方が強い
- PFI がオフバランスであり、公へのメリットが大きい
- PUK 設立によって、900 案件、11 兆円以上の実績があがった。

⑤マッチングのポイント

- 専門人材の流動性が高い
- PFI 実施自治体にはリーダーシップのある専門人材の存在がある
- 英国では、もともと官民間も含め専門人材の流動性が高いことも、事業推進要素の一つ

⑥成果・効果

- 英国で、教育・医療等で新たなスキームが出る等 PFI 事業が活性化

<事例2>米国事例

①事業概要

○PPEA 法

(民間提案型のインフラ整備のためのバージニア州法)

○都市再生事業での「RFP 方式」

○ワシントン DC のオイスターズクール (小学校) 更新プロジェクトが先行事例

②導入経緯、背景

○PPEA 法は、公共交通機関の施設整備を対象に官民連携事業の制度化手法を確立した法律 (PPTA 法) を元に、

学校等の教育施設や社会資本整備を公民連携で実施するために整備された

③マッチング内容

○多段階の競争的交渉プロセスに基づく選定方式である

○官は数年先の事業リスト (ウィッシュ・リスト) を情報開示

○民は審査料を負担し完全自由提案を実施。

○提案者が RFP も提案

○知的財産権は保護 (国の法律で情報機密保持が保証、事業者選定後は全て公開)

○提案後の内容変更が可能 (競争的交渉)

○民間事業者にとって馴染みの薄い官民連携事業参入に際し、PPEA 運用ガイドラインを作成し、民間提案による事業公募に関して、各事業段階での手続きに関する詳細な規定 (受付部署、検討体制・期間、回答方式が明示) を示すことにより、手続のフロー、対応体制、所要期間、方針等に関し、事業者から見た不確実性を排除している

○ポリティカルリスクへの対応として、米フロリダ州では、プロジェクトの継続性を担保するため、上位に下院 2/3 以上の議決がないと計画が変更できない

④マッチング方法

○オイスターズクールの例では、校庭余剰地の民間住宅賃貸事業への提供で DC 政府は無償で新校舎建替えを果たした

⑤マッチングのポイント

○法律により制度の安定性・継続性が担保されている

⑥成果・効果

○100 件以上の実績

4-2 海外官民マッチング事例の分析

4-2-1 事例分析①

上記のマッチング事例から得られる示唆を整理すると以下の通りである。

図表 1 海外官民マッチング事例分析①

ステージ/◆PPPの構造的課題	マッチング内容	マッチング手法	海外事例
I. 発案・構想段階 ◆【官】事業目的設定 (事業の要否、優先順位、公共負担額)	○【官】民間事業提案募集(計画～実施) ○【官民】協働の事業スキーム・計画づくり	①民間提案制度 ②事業リストアップ ③構想	○(米国)都市再生事業における「RFP方式」 ○(米国)バージニア州におけるPPEA法の下での事業リストアップ(ウィッシュ・リスト) ○(米国)民が審査料を負担する代わりに必ず民間提案を検討してもらう仕組み、またRFPも民間が提案可能な仕組み
II. 計画策定段階 (導入可能性調査) ◆官民間での役割分担決定	○【官民】協働の計画策定 ○【官】計画策定での民間提案募集 ○【官民】可能性調査等での意見交換 ○【官】可能性調査での対民間説明会	①民間提案制度 ②マーケットサウンディング ③課題解決型公募手法	○(英国・米国)官民意思疎通については、通常に行われている
III. 事業選定段階 (実施方針、募集公告) ◆公共サービスの競争性の確保	○【官民】対話による要求水準等検討 ○【官民】協働による事業スキーム等修正	①公募前の官民意思疎通	○(英国・米国)競争的対話、自由提案等が既に実現している
IV. 事業者選定段階 (募集公告～契約) ◆官から民への適切なメッセージの必要性	○【官民】日本版競争的対話(公告後の官民確認協議) ○【官】事業者選定基準審査でのヒアリング ○【官】応札後、入札価格等の再調整(第一提案者保護)	①日本版競争的対話 ②自由提案 ③VE提案	
V. 実施段階 (契約以降) ◆事業に対する適切かつ十分なガバナンス	○【官民】モニタリング協議 ○【官民】事業見直し協議		

4-2-1 事例分析②

図表 2 海外官民マッチング事例分析②

	英国	米国
①官民の意思疎通	<p>○多段階の競争的対話により、イギリス、アメリカいずれ場合も官民双方が適切に情報共有している</p> <p>○選定方式でも、過度な負担感が少ない</p>	
②情報提供	<p>○各省庁が、官民連携事業のプログラムとして、今後数年間に実施予定のPFI等官民連携事業の案件内容、実施スキーム、規模を発表する。これにより、民間企業は市場規模の大きさを把握でき、中期的な視点から官民連携事業分野参入の意思決定ができた</p>	<p>○PPEA法の下で、ウィッシュ・リストにより、官が数年先まで事業内容を情報提供</p> <p>○民は、官の情報提供により、十分な民間提案の準備が可能</p>
③組織	<p>○PPP手法導入の目的が明確で、予算も財務省管轄のため、自治体は執行に徹するため、手法選択で日本ほどぶれないとされる</p>	
④人材	<p>○専門人材の流動化が進んでいる</p> <p>○PFI実施自治体にはリーダーシップある専門人材が存在</p> <p>○旧4psやIUKのような自治体のバックアップ組織が存在</p>	
⑤ノウハウ	<p>○イギリス、アメリカとも、十分な案件実施によりノウハウ蓄積が進んでいる</p>	
⑥制度面	<p>○イギリス、アメリカとも多段階の競争的対話プロセスの中でインセンティブが確保されている</p>	
		<p>○PPEA法ではガイドラインの中で、手続が明示されており、民間にとっての透明性が確保されている。</p>
⑦ポリティカルリスク		<p>○合意形成面で、フロリダ州のように、プロジェクトの継続性を担保する仕組みが存在する例もある</p>
⑧案件形成	<p>○小規模案件をパッケージ化が定着</p>	

4 - 3 海外官民マッチング事例からの示唆

4 - 3 - 1 官民連携支援組織の存在

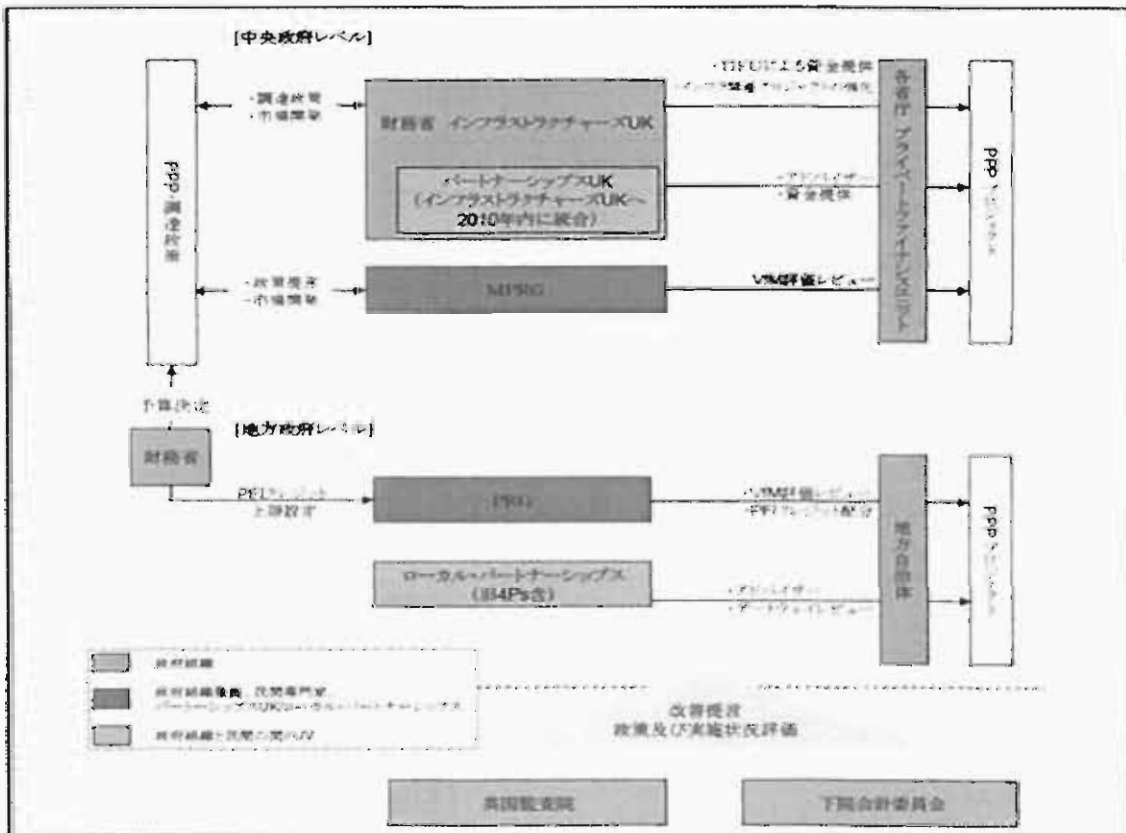
(1) 英国におけるPPP（官民連携）事業に対するサポート体制

海外官民マッチング事例からの示唆として、例えば、英国事例では、官民マッチングをバックアップする公的な官民連携支援組織の存在がPPP推進に大きく貢献している点があげられる。英国の国をあげたPPPの取り組みでは、1979年のサッチャー政権発足以降、制度を支える様々な仕組みが存在し成果をあげているが、それらは大きく3つの特徴がある²。

1点目は、財務省が中心となりPPPを使いやすい環境整備（①官民連携支援組織の創設、②手続の簡素化、③標準契約書の整備等）を行ったこと、2点目は、低い公共投資水準と劣悪な施設状況等への対応が大きな政策課題であったこと、3点目は、やはり財務省が国・地方のPFI事業予算承認権限を一元管理していることにある。

中でも、その鍵となる官民連携支援組織が、中央政府を対象とする旧PUK（パートナーシップスUK）と、地方政府を対象とするローカル・パートナーシップスである。

図表 3 官民連携事業の推進組織



(出典) プライス・ウォーターハウス・コーパーズ

² 町田 (2009) 「PPPの知識」

図表 4 英国におけるアドバイザー機関の概要

パートナーシップス UK (PUK) (Partnerships UK)	インフラストラクチャーズ UK (Infrastructures UK: IUK)	ローカル・パートナーシップ ス (Local Partnerships)
<p>①設立経緯</p> <p>1997年 財務省内 PPP タスク フォースとして設立</p> <p>2000年 財務省 (49%) と民 間 (51%) JV で設立</p> <p>2010年 IUK に統合</p> <p>②職員数</p> <p>1997年 約 20 名、 2008年 約 70 名</p> <p>③業務</p> <p>○企画支援 (政策関連)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校や医療の施設整備につ いて関係省庁と JV で支援 機関を設立し、複雑な PFI を支援 (審査・認可) ・地方自治体 PFI 事業審査を リードし、PFI 補助金の交 付を決定 <p>○企画アドバイザー (ガイドライン・標準契約書 公表)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・標準化された PFI 事業契約 書作成と各種成功事例によ る解説 <p>○その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PFI 事業への投資 	<p>①設立経緯</p> <p>2009年財務省内に設立</p> <p>2010年 PUK や TIFU (融資提供 ユニット) を統合</p> <p>②職員数 N. A</p> <p>③業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・英国のインフラ投資に関す る 5 年～50 年計画の策定 ・インフラ分野に参入できる 民間事業者の特定と参入・ 投資の奨励 ・財務省による政府インフラ 投資の支援 ・英国のインフラ関連プロジ ェクトの強化と支援 ・その他 EU 領域での投資に関 する管理 	<p>①設立経緯</p> <p>1996年 4Ps (地方自治体協 会、により設立</p> <p>2009年 4Ps と PUK が設立</p> <p>②職員数</p> <p>4Ps は、弁護士、会計士、設 計士、関係分野の専門家ら 12 名のみで構成、現在は 39 名</p> <p>③業務</p> <p>○企画支援 (政府政策との連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BSF プログラムでの自治体 内の能力構築・トレーニン グ、事業レビュー等の実務 的な支援を実施 (審査・認可) ・PRG (Project Review Group) のレビューパネルに審査員 として参加 <p>○企画アドバイザー (アドバイザーの派遣)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方自治体委託の PFI 事業 のアドバイザーを実施 (自治体職員トレーニング) ・地方自治体のプロジェクト 遂行能力向上のため自治体 内能力構築を実施 (ガイド ライン・標準契約書の公表) ・Procurement Packs という 各分野内の一連のガイドラ インとモデル化された契約 書や要求水準書等、その他 各種ガイドラインの作成

(2) 英国における官民連携支援組織

旧 PUK は、英国が官民連携手法の方法論やナレッジを整備するため、1997 年に財務省内に PPP タスクフォースとして設置され、2000 年に財務省等官 49%、民 51% 出資の半官半民組織である（2010 年に組織再編で財務省内に設立された IUK (Infrastructure UK) に統合）。金融やコンサルからの優秀な人材を登用して、ガイドラインの策定等を実施、一元的な情報・ノウハウの蓄積と提供を行ったため、国内にノウハウ・成功事例が広く共有された。

一方、地方政府レベルに対するアドバイザーとしては、ローカル・パートナーシップス (Local Partnerships) がカバーする体制となっている。この主な活動は、PUK のノウハウ面でのサポートも得ながら、プロジェクトのサポート (11 分野³別にサポートできる体制)、地方政府職員の人材育成・研修、ガイドラインの作成、会議・イベント企画運営、プロジェクトデータ整備等であり、きめ細かく地方政府をサポートする体制がある。

このため、当初、地方政府の PFI は中央政府の場合とは対照的に、民間が地方の小規模プロジェクトに関心を示さなかったことや、地方政府に PFI のノウハウがなかったことによって、事業実施がうまく進まなかったが、初期のローカル・パートナーシップスの前身である旧 4Ps の活動により、1997 年頃から急速に普及したという経緯がある。

このように、英国政府では、官民連携支援組織による事業推進を重視しており、今後一層のインフラ整備を推し進めるための官民連携推進体制強化のため、2009 年に、4Ps をローカル・パートナーシップスへ機能強化するとともに、2010 年には、パートナーシップス UK をインフラストラクチャーズ UK へと再編し機能強化している。また、後述する、学校や医療施設の整備事業では、パートナーシップス UK と中央政府の各省が JV でのノウハウの提供を行う組織 (学校 : Partnerships for Schools (PfS)、医療 : Partnerships for Health)) を設立してバックアップを行っている。

以上の通り、官民連携支援組織の特徴は、官民双方の様々な官民連携事業に精通した専門人材の登用により、民間の知見を官民連携の視点で活用することができるうえに、情報が蓄積され、また、蓄積された情報を幅広く活用することによって、一層実用性の高い洗練されたノウハウへと転化している点にある。それらが、例えば、「将来にわたる学校建設計画 (Building Schools for the Future (BSF))」、「NHS 地域向上ファイナンストラスト (NHS Local Improvement Finance Trust (LIFT))」などの新たな手法・PFI のスキームの開発へと繋がっているとみられるが、これらについては後述する。

4 - 3 - 2 企画・調査段階での取り組み

英国、米国の事例では、企画・調査段階から官民連携を深化させる取り組みがみられる。

(1) 米国での取り組み

³ 公的不動産利活用、住宅、文化・スポーツ、消防・警察、社会福祉、交通、学校、廃棄物、調達、社会事業など、

まず、米国の民間提案制度の事例として、バージニア州の PPEA 法の事例では、官が数年前の事業リスト（ウィッシュ・リスト）の情報開示を行い、これに対し、民側は審査料を負担するものの、完全自由提案や RFP（募集要項）も提案可能とする仕組みである。官からの情報提供（リストアップ）を十分に行うとともに、民からも十分な提案を行うことにより、官民の意思疎通の隔たりを極力少なくしようとする工夫がなされている点で意義があると言える。

また、都市再生 PPP で採用されている「RFP 方式」は、官が事業内容を定めた募集要項への民間提案募集に先立ち、プロジェクトの企画・開発段階から民間の参加・提案を求め、事業内容を定めた募集要項を作成、事業者を公募する方法が取られている。これは、構想段階から、最終的に事業に責任を負う民間事業者、投資家、金融機関等の視点を反映させ、官民の役割分担を明確化し、良質なプロジェクトを形成する意義があるとされる。

（2）英国での新たなスキーム（戦略的インフラ・パートナーシップ、インテグレーター）

一方、英国の事例は、従来の PFI スキームの欠点に注目し、2008 年の財務省報告において、PFI のインフラ整備への更なる活用の可能性に向けて、本来 PFI では不向きとされた「企画を作成する段階から事業を行うものがかわらないと適切な事業の遂行が困難なもの」への取り組みを進めた。

この一つ目の事例が、「将来にわたる学校建設計画（Building Schools for the Future (BSF)）」、「NHS 地域向上ファイナンストラスト（NHS Local Improvement Finance Trust (LIFT)）」であり、一定の地域の中で段階的に複数の施設（学校、病院）を整備していくために設計されたスキームである。このスキームの特徴は、事業の主体となる組織体を官民連携のジョイントベンチャー（JV）として設立し、その JV が、計画、企画段階から、同一の民間事業者が参画して民間の創意工夫を活かす仕組みである。この事例における官民連携のジョイントベンチャー（JV）の仕組みを戦略的インフラ・パートナーシップ（Strategic Infrastructure Partnership (SIP)）としている。

一方、二つ目の事例が、事業推進組織体（インテグレーター）そのものを調達するスキームである。インテグレーターは、企画段階から調達、建設、運営まですべてを包括的に管理し、サービスの提供者であるとともに、調達全体を統括する役割も担うので、官は、他の場合と同様に、全体の方針と調達対象を明確にしさえすれば良く、あとはインテグレーターと共同で、要求水準と調達方法を合意すればよいことになる。戦略的パートナーシップとインテグレーターとの違いは、インテグレーターの方が、事業やサービスそのものの調達するよりは、調達全体を統括する要素が強いため、調達構造全体の中に競争環境を生かすことで利益相反を避け、適切な官民間の役割分担も構築できる点にある。

4 - 3 - 3 まとめ

海外官民マッチング事例からの示唆についてまとめると、英国、米国いずれの場合において、PPP 事業実施に際しては、民間の創意工夫を最大限活用するという明確な目的意識の下に、包括的に様々な工夫を施している点が特徴である。

英国の事例では、既述の通り、低い公共投資水準と劣悪な施設状況等への対応が大きな政策課題であるという共通認識のもとに、英国財務省が中心となり、(1) PPP を使いやすい環境整備 (①官民連携支援組織の創設、②手続の簡素化、③標準契約書の整備等)、(2) 国・地方の PFI 事業予算承認権限を一元管理しているという点が大きい。こうした認識の下、インフラ投資に民間資金と知恵を活用するための更なる工夫として、(3) 企画・調整段階から官民連携を深化させる新たなスキームの開発をもとに、複合的な学校・医療施設整備を行っている。

米国の事例 (バージニア州 PPEA 法) でも、官が数年先の事業リスト (ウィッシュ・リスト) を公表し、民側は審査料を負担する代わりに、必ず官側が民の提案を審査するという仕組みが出来ている。また、その提案では、完全自由提案や RFP (募集要項) も提案可能とする仕組みであり、官民の意思疎通の隔たりを極力少なくしようとする工夫がなされている。また、別な事例として、都市再生 PPP の事例では、「RFP 方式」が採用されており、官が事業内容を定めた募集要項での民間提案公募に先立ち、プロジェクトの企画・開発段階から民間の参加・提案を求めることにより、構想段階から、民間事業者、投資家、金融機関等の視点を反映させ、官民の役割分担を明確化する仕組みもある。

Ⅱ 仕様との対比表

項目	仕様	成果物
① 公共側ニーズと民間側シーズのマッチングに係る国外事例の収集、整理	<ul style="list-style-type: none"> ・多数のマッチング事例のうち本件の趣旨に該当する適切な事例を収集するうえでの視点を設定すること。 ・同視点を委託者と協議し、その了解のうえで、事例に関する文献等資料を収集・分析すること。 	1 マッチング事例調査上の視点
② 公共側ニーズと民間側シーズのマッチングに係る国外事例に関わる関係機関、団体、担当者へのヒアリング調査	<ul style="list-style-type: none"> ・マッチングに係る情報を有する関係機関等をリストアップすること。 ・委託者と協議の上、重要と考えられる先を3機関程度を選定し、往訪、電話、メール等によるヒアリング調査を行うこと。 	2 関係機関リスト
③ 国外事例の収集、整理、ヒアリング調査を基にした、公共・民間相互間のやり取り等に関する基礎資料の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・上記資料分析、ヒアリングの記録等の基礎資料を作成すること。 	3 調査結果
④ 公共側ニーズと民間側シーズの具体的なマッチング方策整理に係る基礎資料の作成	<ul style="list-style-type: none"> ・上記を踏まえて、具体的なマッチングを進めるうえで、公共側ニーズの発掘手法、民間側シーズの発掘手法、マッチングに求める内容・性能、マッチングシステムのあり方を検討し、基礎資料とすること。 	4 マッチングシステムのあり方
報告書		本報告書

Ⅲ 作業成果(素案)

1 事例調査上の視点

プロジェクトの段階	官民の役割分担・調査上の視点
<p>I. 発案・構想段階</p> <p>◆【官】事業目的設定（事業の要否、優先順位、公共負担額）</p>	<p>○【官】民間事業提案募集（計画～実施）</p> <p>○【官民】協働の事業スキーム・計画づくり</p>
<p>II. 計画策定段階</p> <p>（導入可能性調査）</p> <p>◆官民間での役割分担決定</p>	<p>○【官民】協働の計画策定</p> <p>○【官】計画策定での民間提案募集</p> <p>○【官民】可能性調査等での意見交換</p> <p>○【官】可能性調査での対民間説明会</p>
<p>III. 事業選定段階</p> <p>（実施方針、募集公告）</p> <p>◆公共サービスの競争性の確保</p>	<p>○【官民】対話による要求水準等検討</p> <p>○【官民】協働による事業スキーム等修正</p>
<p>IV. 事業者選定段階</p> <p>（募集公告～契約）</p> <p>◆官から民への適切なメッセージの必要性</p>	<p>○【官民】日本版競争的対話（公告後の官民確認協議）</p> <p>○【官】事業者選定基準審査でのヒアリング</p> <p>○【官】応札後、入札価格等の再調整（第一提案者保護）</p>
<p>V. 実施段階</p> <p>（契約以降）</p> <p>◆事業に対する適切かつ十分なガバナンス</p>	<p>○【官民】モニタリング協議</p> <p>○【官民】事業見直し協議</p>

2 関係機関リスト

受託者からの提示リスト

関係機関	特徴	情報収集方法
NCPFP (米国 PPP 協会)	米国ワシントン DC に本拠を置く PPP 専門の非営利研究機関。PPP プロジェクト全般に関して幅広いノウハウを有している。また、HP、ニュースレター、書籍等で豊富な情報提供を行っている。	同機関の HP、ニュースレター、書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じてメールで確認する。
ULI (都市開発研究所)	米国ワシントン DC に本拠を置く都市開発専門の非営利研究機関。PPP 専門機関ではないが、マッチングが活用される都市開発プロジェクトにおいては NCPFP 以上の幅広いノウハウを有している。また、HP、ニュースレター、書籍等で豊富な情報提供を行っている。	同機関の HP、ニュースレター、書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じてメールで確認する。
PPEA ワーキンググループ	PPEA 米国バージニア州法 PPEA 法の担当窓口。HP にガイドライン等を掲載。同法は画一的プロセスではないため、実績については事例ごとに個別に調査する必要がある。	同機関の HP により把握した個別事例をさらに各プロジェクトごとの HP から情報を収集し資料を作成の上、必要に応じてメールで確認する。
IUK (インフラストラクチャー UK)	英国の PPP 手法のとりまとめ機関。英国では PFI の競争的対話において、事実上マッチングを実施済である。	同機関の HP、他の書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じてメールで確認する。
内閣府 PFI 推進室	PFI 法を所管する部署。毎年アニュアルレポートを作成して、PFI の普及促進に努めている。	同機関の HP、他の書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じて電話、メール等で確認する。

<p>日本 PFI/PPP 協会</p>	<p>旧日本 PFI 協会。NPO 法人。PFI の草分け期から調査研究を行っている。上記英国の動向を聴取する。</p>	<p>同機関の HP、他の書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じて電話、メール等で確認する。</p>
<p>岩手県紫波町</p>	<p>日本で初めてマッチング手法を導入した同町のプロジェクトの検討にあたって世界のマッチングルールとの関係等をどのように意識したのか。</p>	<p>同機関の HP、他の書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じてヒアリングの上、資料を作成する。</p>
<p>滋賀県</p>	<p>マッチング手法を採用した最新のプロジェクト。プロジェクトの検討にあたって世界のマッチングルールとの関係等をどのように意識したのか。</p>	<p>同機関の HP、他の書籍等を検索して資料を作成の上、必要に応じてヒアリングの上、資料を作成する。</p>

3 調査結果

(1) 米国 PPEA

①事業概要

○PPEA 法

(民間提案型のインフラ整備のためのバージニア州法)

○都市再生事業での「RFP 方式」・・・PPEA 法はマッチングシステムの集大成であるが、それ以前に慣行として、客観的に明快な RFP を作成して民間提案を募る RFP 方式が一般化していた。

○ワシントン DC のオイスタースクール (小学校) 更新プロジェクトが先行事例

②導入経緯、背景

○PPEA 法は、公共交通機関の施設整備を対象に官民連携事業の制度化手法を確立した法律 (PPTA 法) を元に、学校等の教育施設や社会資本整備を公民連携で実施するために整備された。

③マッチング内容

○多段階の競争的交渉プロセスに基づく選定方式である・・・まず、アイデア提案を募集し、次いで、事業提案を募集する。

○官は数年先の事業リスト (ウィッシュ・リスト) を情報開示・・・事業を固定しない unsolicited の場合基本的には自由な提案が可能であるが、提案事業が行政ニーズに合致していないと提案が無駄になるため、solicited ではないもののニーズを知らしめるために導入されている。

○民は審査料を負担し完全自由提案を実施・・・審査料は民間提案の妥当性を検証するためのコンサルへの委託料に充当される。提案内容によって決まるが通常は数万ドル。

○提案者が RFP も提案・・・RFP を書いた者が提案するために基本的にはすべて当初提案者が受注することができる。このため、審査料を負担しても提案者がいる。

○知的財産権は保護 (国の法律で情報機密保持が保証、事業者選定後は全て公開)・・・ただし、ブラックボックス条項を指定することができる。ファイナンスはブラックボックス化されることが多いとされている。

○提案後の内容変更が可能 (競争的交渉)・・・競争的交渉方式は、競争入札と並ぶ政府調達ルールであり、連邦財務規則で認められている。ちなみに、日本ではこの方式は認められていない。

○民間事業者にとって馴染みの薄い官民連携事業参入に際し、PPEA 運用ガイドラインを作成し、民間提案による事業公募に関して、各事業段階での手続きに関する詳細な規

定（受付部署、検討体制・期間、回答方式が明示）を示すことにより、手続のフロー、対応体制、所要期間、方針等に関し、事業者から見た不確実性を排除している

- ポリティカルリスクへの対応として、米フロリダ州では、プロジェクトの継続性を担保するため、上位に下院 2/3 以上の議決がないと計画が変更できない・・・日本では政権や首長が交代すると、中止を決めることある。これによって生じた損害を賠償する義務はあるものの、民間から見ると高いリスクを抱えていることになる。

④マッチング方法

- 民間提案を法制化することで自動的にマッチングシステムが整備されることになる。
- PPEA もしくは PPTA の先行例となった、ワシントン DC のオイスタースクールの例では、校庭余剰地の民間住宅賃貸事業への提供で DC 政府は無償で新校舎建替えを果たしている。

⑤マッチングのポイント

- 法律により制度の安定性・継続性が担保されている

⑥成果・効果

- 100 件以上の実績

(2) 英国 PFI

①事業概要

- 予算は財務省管轄であり（基礎自治体は予算を執行する立場）、PFI 活用に際し、方針がぶれにくい

②導入経緯、背景

- 契約文化であり PFI の発想に馴染みがある
- PFI 活用の主目的が日本と違い延払い効果や経費節減ではなく、民間資金活用であると明確に意識されている
- 法律、会計、税務、金融等の専門家が充実

③マッチング内容

- 多段階の競争的対話方式である
(①多段階 (2~3 段階) である、②提案内容が段階別により詳細になり、双方の負担が少ない、③金額中心の提案は最後である)
- PFI 事業出資後も転売市場が確立し、投資資金の流動性が高い
- 事業規模確保のため、案件のパッケージ化が定着している
- 公開義務が日本より緩やか（入札要項や各入札グループとの個別のやりとりなど）
- 自治体の業務推進支援サポート体制がしっかりしている（公的組織体旧 4ps）

○英では、PFI 推進組織として、PUK（民間 51%、財務省 49%出資）設立、その後、PFI は
地方政府が実施すべきとのコンセプトのもとに、PUK に代わり民活促進のための組織と
して IUK（Infrastructure UK）が設立された。

④マッチング方法

- 英国の場合、分離発注した場合よりもリスク分担が徹底された PFI の方が発注者リス
クが少ないことがきちんと認識されている
- プロジェクトに対する規律づけが公よりも金融機関の方が強い
- PFI がオフバランスであり、公へのメリットが大きい
- PUK 設立によって、900 案件、11 兆円以上の実績があがった。

⑤マッチングのポイント

- 専門人材の流動性が高い
- PFI 実施自治体にはリーダーシップのある専門人材の存在がある
- 英国では、もともと官民間も含め専門人材の流動性が高いことも、事業推進要素の一
つ

⑥成果・効果

- 英国で、教育・医療等で新たなスキームが出る等 PFI 事業が活性化

(参考)日本の PFI との関係

- 基本的には、英国 PFI 法を下敷きにしている。
- 競争的対話方式も採用されており、実際に使っている例も多い。
- 事前提案は、2011 年法改正による民間提案方式として導入された。まだ、ガイドライン
が制定されていないため、具体化に至っていない。
- PFI 法とは別だが、自治体固有の提案制度は、岩手県紫波町、千葉県我孫子市、滋賀県
等で実績が出ており、いずれも成功を収めている。
- 紫波町は、特定プロジェクトのアイデア提案に当たり、優秀提案者に事業提案時の総合
評価値を加点する措置を講じている。具体的には資格要件への加点である。
- 我孫子市は、3 年を上限に随意契約を可能にしている。随意契約は提案者加点よりも強
いインセンティブを持つものである。紫波町、我孫子市は基礎自治体であるため、WTO
ルールには抵触しない。
- 滋賀県は、県有地活用のアイデア提案を募集し、提案者加点制度を導入している。都道
府県であり公共施設の場合は WTO ルールに抵触するが、県有地活用の民間事業提案であ

り、結果的には WTO ルールとは無関係との位置づけである。

○日本の場合は、PPEA 法や PFI 法という制度的な導入ではなく、地方自治法の範囲内で自治体の創意工夫で進められているという特徴がある。これは顕著な特徴と言える。

4 マッチングシステムのあり方

ステージ/◆PPPの構造的課題	マッチング内容	マッチング手法	海外事例
<p>I. 発案・構想段階</p> <p>◆【官】事業目的設定 (事業の要否、優先順位、公共負担額)</p>	<p>○【官】民間事業提案募集(計画～実施)</p> <p>○【官民】協働の事業スキーム・計画づくり</p>	<p>①民間提案制度</p> <p>②事業リストアップ</p> <p>③構想</p>	<p>○(米国)都市再生事業における「RFP方式」</p> <p>○(米国)バージニア州におけるPPEA法の下での事業リストアップ</p>
<p>II. 計画策定段階 (導入可能性調査)</p> <p>◆官民間での役割分担決定</p>	<p>○【官民】協働の計画策定</p> <p>○【官】計画策定での民間提案募集</p> <p>○【官民】可能性調査等での意見交換</p> <p>○【官】可能性調査での対民間説明会</p>	<p>①民間提案制度</p> <p>②マーケットサウンディング</p> <p>③課題解決型公募手法</p>	<p>(ウィッシュ・リスト)</p> <p>○(米国)民が審査料を負担する代わりに必ず民間提案を検討してもらう仕組み、またRFPも民間が提案可能な仕組み</p>
<p>III. 事業選定段階 (実施方針、募集公告)</p> <p>◆公共サービスの競争性の確保</p>	<p>○【官民】対話による要求水準等検討</p> <p>○【官民】協働による事業スキーム等修正</p>	<p>①公募前の官民意思疎通</p>	<p>○(英国・米国)官民意思疎通については、通常に行われている</p>
<p>IV. 事業者選定段階 (募集公告～契約)</p> <p>◆官から民への適切なメッセージの必要性</p>	<p>○【官民】日本版競争的対話(公告後の官民確認協議)</p> <p>○【官】事業者選定基準審査でのヒアリング</p> <p>○【官】応札後、入札価格等の再調整(第一提案者保護)</p>	<p>①日本版競争的対話</p> <p>②自由提案</p> <p>③VE提案</p>	<p>○(英国・米国)競争的対話、自由提案等が既に実現している</p>
<p>V. 実施段階 (契約以降)</p> <p>◆事業に対する適切かつ十分なガバナンス</p>	<p>○【官民】モニタリング協議</p> <p>○【官民】事業見直し協議</p>		

	英国	米国
①官民の意思疎通	<p>○多段階の競争的対話により、イギリス、アメリカいずれ場合も官民双方が適切に情報共有している</p> <p>○選定方式でも、過度な負担感が少ない</p>	
②情報提供	<p>○各省庁が、官民連携事業のプログラムとして、今後数年間に実施予定の PFI 等官民連携事業の案件内容、実施スキーム、規模を発表する。これにより、民間企業は市場規模の大きさを把握でき、中期的な視点から官民連携事業分野参入の意思決定ができた</p>	<p>○PPEA 法の下で、ウィッシュ・リストにより、官が数年先まで事業内容を情報提供</p> <p>○民は、官の情報提供により、十分な民間提案の準備が可能</p>
③組織	<p>○PPP 手法導入の目的が明確で、予算も財務省管轄のため、自治体は執行に徹するため、手法選択で日本ほどぶれないとされる</p>	
④人材	<p>○専門人材の流動化が進んでいる</p> <p>○PFI 実施自治体にはリーダーシップある専門人材が存在</p> <p>○旧 4ps や IUK のような自治体のバックアップ組織が存在</p>	
⑤ノウハウ	<p>○イギリス、アメリカとも、十分な案件実施によりノウハウ蓄積が進んでいる</p>	
⑥制度面	<p>○イギリス、アメリカとも多段階の競争的対話プロセスの中でインセンティブが確保されている</p>	<p>○PPEA 法ではガイドラインの中で、手続が明示されており、民間にとっての透明性が確保されている。</p>
⑦ポリティカルリスク		<p>○合意形成面で、フロリダ州のように、プロジェクトの継続性を担保する仕組みが存在する例もある</p>
⑧案件形成	<p>○小規模案件をパッケージ化が定着</p>	

パートナーシップス UK (PUK) (Partnerships UK)	インフラストラクチャーズ UK (Infrastructures UK: IUK)	ローカル・パートナーシップ ス (Local Partnerships)
<p>①設立経緯</p> <p>1997年 財務省内 PPP タスク フォースとして設立</p> <p>2000年 財務省 (49%) と民 間 (51%) JV で設立</p> <p>2010年 IUK に統合</p> <p>②職員数</p> <p>1997年 約 20 名、 2008年 約 70 名</p> <p>③業務</p> <p>○企画支援 (政策関連)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校や医療の施設整備につ いて関係省庁と JV で支援 機関を設立し、複雑な PFI を支援 (審査・認可) ・地方自治体 PFI 事業審査を リードし、PFI 補助金の交 付を決定 <p>○企画アドバイザー (ガイドライン・標準契約書 公表)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・標準化された PFI 事業契約 書作成と各種成功事例によ る解説 <p>○その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PFI 事業への投資 	<p>①設立経緯</p> <p>2009年財務省内に設立</p> <p>2010年 PUK や TIFU (融資提供 ユニット) を統合</p> <p>②職員数 N.A</p> <p>③業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・英国のインフラ投資に関す る 5 年～50 年計画の策定 ・インフラ分野に参入できる 民間事業者の特定と参入・ 投資の奨励 ・財務省による政府インフラ 投資の支援 ・英国のインフラ関連プロジ ェクトの強化と支援 ・その他 EU 領域での投資に関 する管理 	<p>①設立経緯</p> <p>1996年 4Ps (地方自治体協 会、により設立</p> <p>2009年 4Ps と PUK が設立</p> <p>②職員数</p> <p>4Ps は、弁護士、会計士、設 計士、関係分野の専門家ら 12 名のみで構成、現在は 39 名</p> <p>③業務</p> <p>○企画支援 (政府政策との連携)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BSF プログラムでの自治体 内の能力構築・トレーニン グ、事業レビュー等の実務 的な支援を実施 (審査・認可) ・PRG (Project Review Group) のレビューパネルに審査員 として参加 <p>○企画アドバイザー (アドバイザーの派遣)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地方自治体委託の PFI 事業 のアドバイザーを実施 (自治体職員トレーニング) ・地方自治体のプロジェクト 遂行能力向上のため自治体 内能力構築を実施 (ガイド ライン・標準契約書の公表) ・Procurement Packs という 各分野内の一連のガイドラ インとモデル化された契約 書や要求水準書等、その他 各種ガイドラインの作成