

平成 27 年度 自治体 PFI 推進センター

公共施設等運営権方式による事業に係る調査・研究  
報告書

平成 28 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉



## 目次

|  |     |
|--|-----|
| 第1章 調査の概要 .....                                | 1   |
| (1) 調査の背景・目的 .....                             | 1   |
| (2) 調査内容 .....                                 | 1   |
| 第2章 先行事例ヒアリング調査 .....                          | 3   |
| (1) 但馬空港 .....                                 | 3   |
| (2) 国立女性教育会館 .....                             | 15  |
| 第3章 指定管理者制度・従来型 PFI・運営権方式の事例比較 .....           | 27  |
| (1) 比較対象事例の概要 .....                            | 27  |
| (2) 項目ごとの比較結果 .....                            | 30  |
| (3) 各制度における適性・特徴 .....                         | 41  |
| 第4章 まとめ .....                                  | 42  |
| (1) 先行事例ヒアリング調査から .....                        | 42  |
| (2) 指定管理者制度・従来型 PFI・運営権方式の事例比較から .....         | 43  |
| (3) 運営権方式活用に向けて .....                          | 44  |
| <参考資料1> 公共施設等運営権方式 事例集 .....                   | 47  |
| No.1：愛知県有料道路運営等事業 .....                        | 48  |
| No.2：大阪市水道特定運営事業等 .....                        | 53  |
| No.3：浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業 .....            | 57  |
| No.4：神戸空港 .....                                | 63  |
| No.5：富士山静岡空港 .....                             | 66  |
| No.6：高松空港 .....                                | 70  |
| No.7：仙台空港特定運営事業等 .....                         | 75  |
| No.8：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等 .....             | 81  |
| No.9：但馬空港運営事業 .....                            | 92  |
| No.10：国立女性教育会館公共施設等運営事業 .....                  | 100 |
| No.11：みなとみらい21中央地区20街区 MICE 施設整備事業 .....       | 107 |
| <参考資料2> 平成27年度自治体 PFI 推進センター運営委員会 開催記録 .....   | 112 |
| <参考資料3> 平成27年度自治体 PFI 推進センター運営委員会 運営委員名簿 ..... | 113 |



## 第1章 調査の概要

### (1) 調査の背景・目的

#### ①公共施設等運営権方式とは

公共施設等運営権方式は、平成23年のPFI法改正により導入された制度であり、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定する方式である。施設の利用料金は民間事業者の収入となり、利用料金は民間事業者が設定できること、既存の施設においても、新設の施設においても運営権の設定は可能であること、運営権は物権であり、譲渡することや抵当権を設定することが可能であること、などが主な特徴である。

#### ②調査の背景と目的

平成25年6月に「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」（民間資金等活用事業推進会議）が策定され、政府の方針として、空港、上下水道事業への公共施設等運営権制度の導入等により、公共施設等運営権制度を活用したPFI事業を推進することや、平成34年までの10年間で事業規模を2～3兆円とする目標が掲げられた。

さらに、平成26年6月には「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプランに係る集中強化期間の取組方針について」（民間資金等活用事業推進会議）において、前掲の「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の取組を加速化し、地域における事業機会の創出や効率的なインフラ運営、サービスの向上、さらには、民間投資の喚起による経済成長を実現するため、公共施設等運営権方式について、集中強化期間・重点分野・数値目標を設定し、アクションプランの事業規模目標（10年間で2～3兆円）を前倒して取組むことが示された。また、事業規模目標のほか、空港6件、水道6件、下水道6件、道路1件と、重点分野ごとの件数の目標も掲げられている。

このように、国は積極的に公共施設等運営権方式の活用を推進しようとしているところであるが、平成27年7月時点において、公共施設等運営権方式によって運営されている事業は2件（但馬空港、国立女性教育会館）にどどまっている。このような現状を踏まえ、公共施設等運営権方式に対する理解を深め、特に地方自治体における公共施設等運営権方式の活用促進に寄与するため、公共施設等運営権方式の導入プロセスや制度の特徴について調査を実施するものである。

### (2) 調査内容

#### ①先行事例におけるヒアリング調査

先行事例である以下の2件について、ヒアリング調査を実施し、公共施設等運営権方式の導入プロセスや課題等を実務的な視点から整理する。

図表 1 ヒアリング調査対象

| 発注者            | 対象施設     |
|----------------|----------|
| 兵庫県            | 但馬空港     |
| 独立行政法人国立女性教育会館 | 国立女性教育会館 |

### ②指定管理者制度・従来型 PFI・公共施設等運営権方式の事例比較

指定管理者制度や従来からある公共施設等運営権方式以外の PFI 手法（以下「従来型 PFI」という）によっても、公共施設等運営権方式に類似した運営が実施（又は計画）されている。公共施設等運営権方式についての理解を深めるため、それぞれの制度における事例を題材に、事業スキームを比較検討する上で論点となる項目を抽出し、特徴や適性を整理する。

### ③事例集の作成

国内における公共施設等運営権方式の導入に関する動向を把握するため、公表資料をもとに導入検討中の事業も含めて事例集を作成する。なお、事例集は本報告書の参考資料として掲載している。

## 第2章 先行事例ヒアリング調査

### (1) 但馬空港

#### ①但馬空港の概要

##### 1) 設置目的

- ・但馬地域の高速交通の空白状態を解消し、交通の利便性を高めるとともに、但馬地域の地域振興に資するために整備。平成6年5月に開港。

##### 2) 就航路線

- ・但馬空港～大阪国際空港（伊丹）のみ（羽田空港へは伊丹から乗り継ぎ便で対応）
- ・1日往復2便（日本エアコミューター(株) 36人乗り）

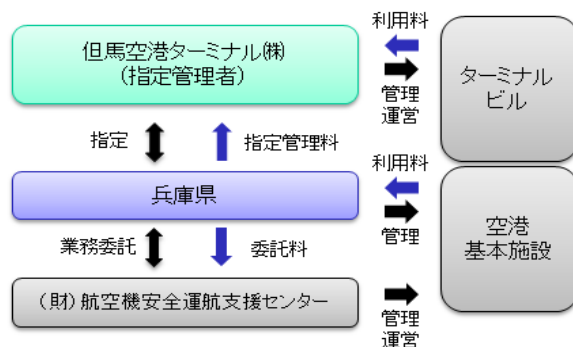
##### 3) 利用状況

- ・定期利用者数：27,500人（平成20年度～24年度の5か年平均）
- ・搭乗率：63%（平成20年度～24年度の5か年平均）  
※平成25年度搭乗率の全国平均は64.4%
- ・発着回数：3,974回（平成25年度）  
※定期便1,332回＋定期便以外2,642回  
（定期便以外：スカイダイビングスクールや撮影などの航空機使用事業、防災・消防ヘリ、ドクターヘリなど）

##### 4) 運営・管理スキーム（公共施設等運営権方式導入前）

- ・兵庫県空港管理事務所は滑走路などの空港基本施設の運営・維持管理を行う。
- ・財団法人航空機安全運航支援センターは兵庫県空港管理事務所（以下「管理事務所」という）からの委託により、航空機の運航支援や保安業務を行う。
- ・第三セクターである但馬空港ターミナル株式会社（以下「ターミナル会社」という）は、指定管理者としてターミナルビルの運営・維持管理を実施する。

図表2 運営・管理スキーム（公共施設等運営権方式導入前）



(出所：ヒアリング結果をもとに作成)

## 5) 所在地

兵庫県豊岡市上佐野及びその周辺

図表 3 但馬空港位置図



(出所：兵庫県ホームページ)

## 6) 施設概要

- ・空港基本施設のほかターミナルビルを含め、すべて兵庫県の所有である。

図表 4 但馬空港施設概要



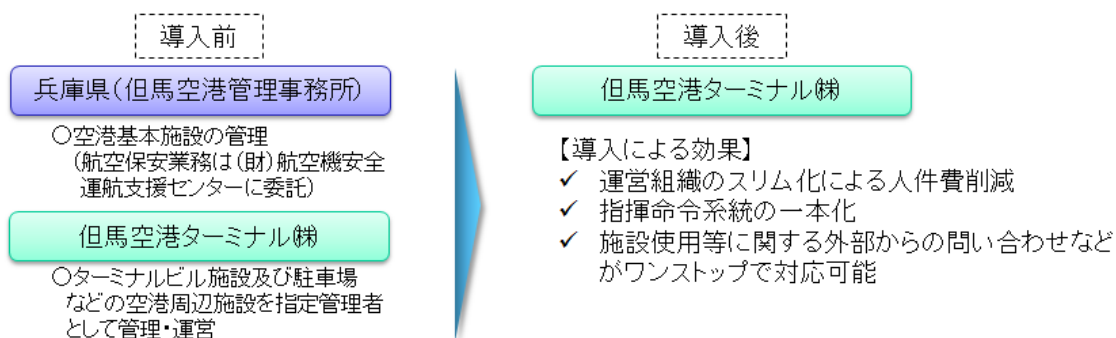
(出所：兵庫県ホームページ)



## ②導入の背景

- ・施設全体の管理・運営に係る県の支出は毎年約 5 億円で収支は大幅な赤字であった。兵庫県第 2 次行財政構造改革推進方策〔第 2 次行革プラン〕（平成 23 年 3 月策定）において経費削減の方針が示されているが、これまで人員削減や委託料の見直し等により大幅な経費削減に取り組んできたものの、さらなる経費削減には抜本的な運営体制の見直しが必要な状況となっていた。
- ・平成 25 年 7 月に「民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律」（民活空港運営法）が施行され、公共施設等運営権方式による空港施設の民間運営が可能となる一方で、空港を上下一体運営するためには公共施設等運営権方式によるほか選択肢が無くなり、従来ターミナルビル施設等の指定管理者であったターミナル会社が運営権者として空港全体の管理運営を行い、県の管理事務所を廃止することとした。

図表 5 但馬空港における公共施設等運営権方式導入の効果



(出所：ヒアリング結果をもとに作成)

## ③運営権事業の概要

### 1) 事業概要・目的

- ・兵庫県第 3 次行財政構造改革推進方策〔第 3 次行革プラン〕（平成 26 年 3 月策定）（以下「第 3 次行革プラン」という）に基づき、民活空港運営法を活用し、ターミナル会社が、但馬空港の空港基本施設とターミナルビル施設、駐車場などの空港関連施設を一体的に運営し、効率的な運営体制を構築するものである。

### 2) 事業名称

但馬空港運営事業

### 3) 事業の範囲

- ・空港運営事業（空港基本施設の維持管理、空港基本施設の運営、着陸料等の設定及び国交相への届出及びその収受）
- ・空港航空保安施設運営事業（保安施設の維持管理、保安施設の運営、使用料金を設定

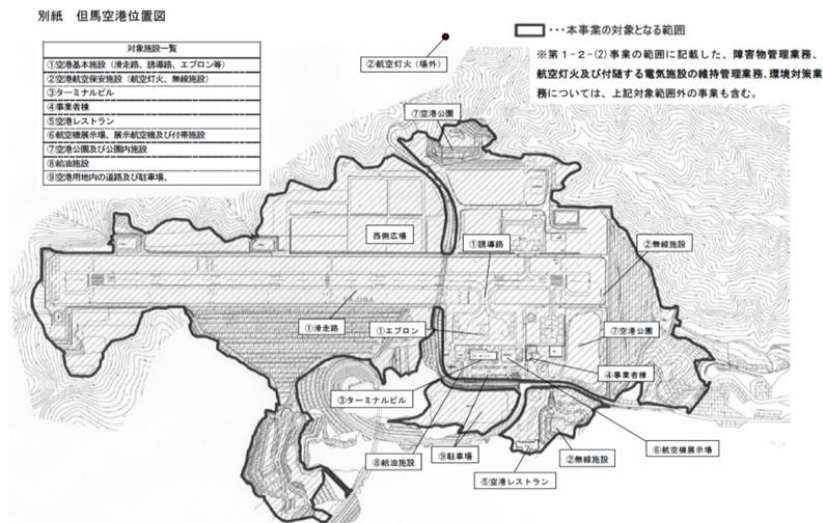
する場合の国交相への届出及びその収受)

- ・環境対策業務
- ・その他附帯する事業（各種届出、用地管理、ターミナルビル・レストラン事業、格納庫事業、航空公園・航空機展示場・展示航空機等の管理、駐車場事業、航空機給油関連事業、空港の利用促進事業など）

#### 4) 運営権の設定対象施設

- ・空港基本施設（滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等）
- ・空港航空保安施設（航空保安無線施設、対空通信施設、航空灯火、昼間障害標識）
- ・ターミナルビル（航空旅客取扱施設、事務所及び店舗並びにこれらの施設に類する施設及び休憩施設、送迎施設、見学施設等）
- ・事業者棟
- ・空港レストラン
- ・格納庫
- ・航空機展示場、展示航空機及び付帯施設
- ・空港公園及び公園内施設
- ・給油施設
- ・道路（空港用地内の道路）・駐車場（空港利用者用、従業員用等）
- ・空港用地及び上記各施設に付帯する施設（土木、建築、機械、電気施設等）

図表 6 運営権の設定範囲



5) 事業期間

5年

6) 運営権対価

無し

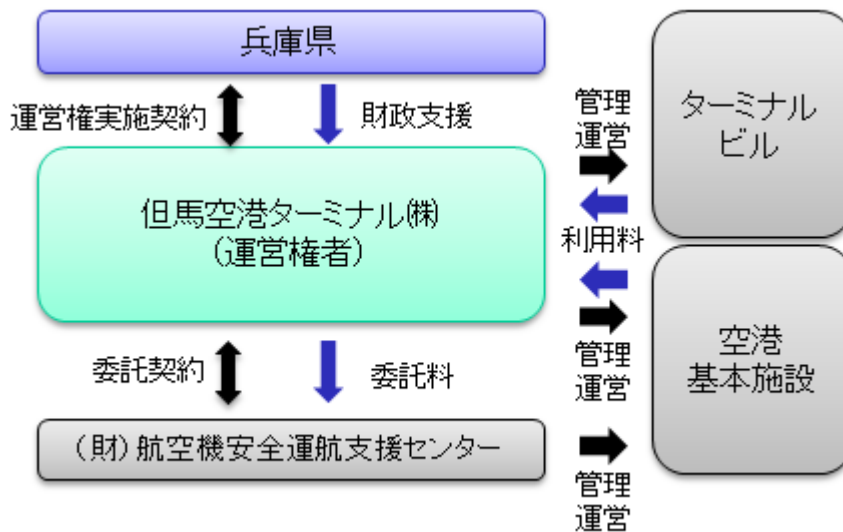
7) 財政負担の削減効果

約4,200万円(5年間)

8) 事業スキーム

- ・運営権実施契約によりターミナル会社が運営権者となる。
- ・ターミナル会社は空港施設の管理・運営を行う。
- ・ターミナル会社は施設の利用料金を設定し、航空運送事業者・テナントからこれを收受する。
- ・事業実施に要する経費から、対応する収入分を減算した額を兵庫県は財政支援を行う。  
ただし、運営権者が任意で行う事業・業務及び収益業務(テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務)は、県による財政支援の対象とはならない。

図表 7 公共施設等運営権方式導入後のスキーム図



(出所：ヒアリング結果をもとに作成)

図表 8 兵庫県による財政支援の対象となる事業

| 県による財政支援の対象となる事業                                      | 経費負担から減算する収入  |
|---|---|
| 1) 空港運営事業（空港基本施設の維持管理、運営）                             | 左に附帯する収入<br>・ 着陸料<br>・ 停留料<br>・ 土地使用料<br>・ 給油料<br>・ 給油手数料 |
| 2) 空港航空保安施設運営事業（空港航空保安施設の維持管理、運営）                     |   |
| 3) 環境対策業務   |   |
| 4) ターミナルビル等空港周辺施設運営事業（収益業務*を除くターミナルビル等空港周辺施設の維持管理、運営） |   |
| ※ 収益業務：テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務                        |   |

（出所：兵庫県ホームページ）

### 9) 調査点検等（モニタリング）

- ・運営権者が法定の調査点検等（PFI法、航空法、空港法に基づくもの）を実施し国へ報告する際には、兵庫県に対しても提出する。
- ・運営権者による調査点検等（空港保安管理規程等の基準に基づく点検等を実施）は県に対し管理状況等の月例報告を実施する。
- ・必要があると認めるときは、兵庫県による調査点検等を実施する。この場合、兵庫県は、運営権者からその業務に関して報告させ、又はその職員に運営権者の事務所その他に立ち入り、帳簿、書類、その他の物件を検査させることができる。調査点検等の結果、管理水準を充足する運営が行われていないと判断される場合には、兵庫県は業務是正勧告又は命令を行う。これらによっても一定期間の間に是正が認められない場合には、兵庫県は、実施契約を解除することができる。

### 10) 経過

|         |     |      |                   |
|---------|-----|------|-------------------|
| 平成 26 年 | 3 月 | 4 日  | 但馬飛行場設置管理条例改正（施行） |
|         | 4 月 | 11 日 | 実施方針の公表           |
|         | 4 月 | 11 日 | 特定事業の選定・公表        |
|         | 5 月 | 19 日 | 民間事業者の選定          |
|         | 6 月 | 11 日 | 公共施設等運営権の設定       |
|         | 7 月 | 28 日 | 但馬空港運営権実施契約締結     |
| 平成 27 年 | 1 月 | 1 日  | 但馬空港運営事業 運営開始     |

#### ④検討のポイント

##### 1) 業務範囲

- ・これまで県とターミナル会社が、それぞれが実施していた業務をターミナル会社が一元的に行うこととしている。

##### 2) 事業期間

- ・将来的にも柔軟な対応を可能とするため、従前の指定管理者制度での最長の期間である5年とした。
- ・PDCA サイクルにおいても最適な期間であると判断している。

##### 3) 県の財政負担

- ・維持管理、運営に必要な経費のうち着陸料等の収入で賄えない部分については、県が支援を行うこととした。空港の収支は赤字であり、独立採算制とすることは困難であるが、一体運営による効率化、経費削減により県の財政負担は軽減される。

##### 4) 公務員の継承条件等

- ・ターミナル会社は、公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律（以下「公務員派遣法」という）第10条の適用対象となるため、空港管理事務所職員をターミナル会社へ出向させることで技術職員を確保している。ただし、出向期間は原則3年を超えることはできない（ただし、5年まで延長可能）。

##### 5) 民間事業者の参画可能性

- ・本空港の主な設置目的は地域の高速交通手段の確保と地域振興であり、事業の採算が見込まれないため、公募しても応募する民間事業者はいないと推測していた。

##### 6) 運営権者の選定方法

- ・第3次行革プランの中で、ターミナル会社による一体運営を行うことが前提として決定済であったため、公募は実施せず、ターミナル会社との随意契約となった。
- ・5年後において事業等の状況が変わり、民間事業者の参画可能性があると思われる場合には、公募の検討の余地もある。

##### 7) 修繕及び更新投資

- ・開港後20年が経過しており、施設の老朽化対策のための修繕及び更新投資が必要な状況にある。
- ・通常の維持管理についてはターミナル会社が実施主体となるが、利用料金で賄えない維持管理費用（修繕及び更新投資費用を含む）は県の財政支援の対象となるため、費

用は実質的に県の負担となる。

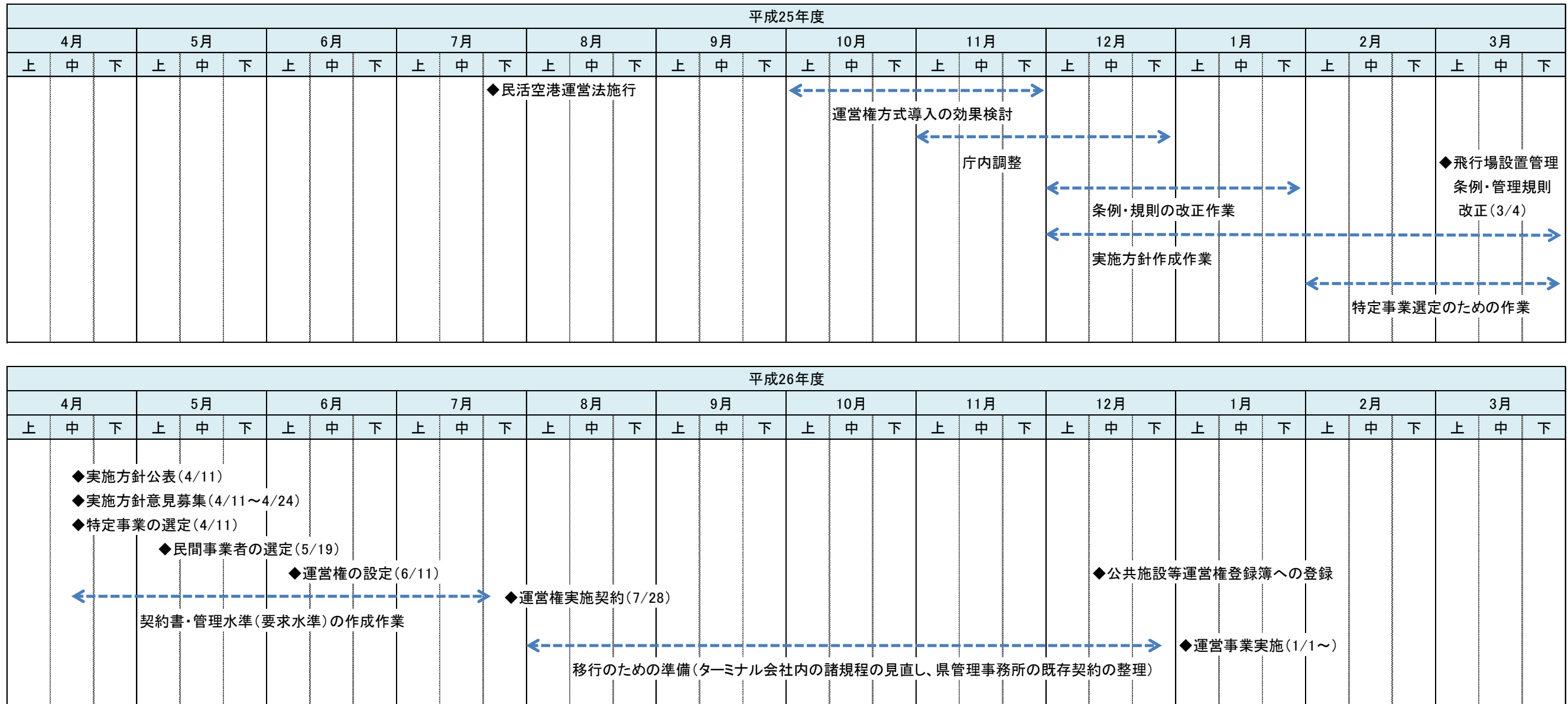
- ・滑走路の延伸やターミナルビルの建替等大規模なものについては県が実施主体となるが、現状では具体的な計画は無い。
- ・ターミナル会社を実施する新規投資については、県が将来それを必要と判断する場合は、県を買主とする予約契約を締結する。
- ・施設への更新投資に対して国の補助金が活用できる場合には、民間会社であるターミナル会社は交付対象とならないため、県が実施主体となる。

#### 8) その他

- ・民活空港運営法施行を受け、行革プランにおいて「一体運営」が既に決定しており、これを実現させるためには民活空港運営法に基づく公共施設等運営権方式を導入するしか方法が無かった。
- ・庁内調整・議会対応においても、公共施設等運営権方式を導入することに対する抵抗感は特に無かった。

⑤導入スケジュール

図表 9 但馬空港 公共施設等運営権方式導入スケジュール



## ⑥実務対応

### 1) 検討体制

- ・庁内に特別なプロジェクトチームなどは編成せず、担当部署である県土整備部 県土企画局 空港政策課 運営企画班のメンバー4名で対応している。
- ・コンサルタント等の外部専門家には委託せず、内閣府や国土交通省航空局に指導を仰ぎながら実施している。

### 2) 事前検討

- ・約2か月をかけて、公共施設等運営権方式の導入の効果についての検証を第3次行革プランにて検討している。

### 3) 条例・規則の改正

- ・庁内調整後、「兵庫県立但馬飛行場の設置及び管理に関する条例」及び「兵庫県立但馬飛行場管理規則」の改正作業にあたる。
- ・文書課と協議を行いながら、2か月程度の期間を要した。

### 4) 議会对応（報告・議決）

- ・議会の議決を必要とした事項は、条例の改正（平成26年3月）と、運営権の設定（平成27年6月）。その他、進捗状況に応じて適宜報告を実施した。

### 5) 実施方針作成

- ・前例が無く、手探りの状態から始めているため、4か月ほど要しており、業務負担が最も大きかった部分である。
- ・国土交通省航空局とは頻繁にコミュニケーションをとり作成作業を実施した。

### 6) 特定事業選定（定量・定性評価）

- ・従来どおり県が実施する場合の県の財政負担額と、公共施設等運営権を設定して実施する場合の県の財政負担額の比較による定量的な評価については、第3次行革プラン策定時に検証済であったので大きな負担にはなっていない。

### 7) 契約書作成

- ・実施方針に記載してある内容を契約書類に落とし込む作業であったが、県で使用されている他の契約書を参考に、文書課等に相談しながら作成した。条項の網羅性については検証する必要がある可能性がある。
- ・標準的な契約書の「サンプル」があれば参考になる。



#### 8) 要求水準書作成

- ・「要求水準」という言葉がわかりにくいので「管理水準」という名称に変更している。
- ・従来からある管理規程を「管理水準」に落とし込む作業であるが、備品台帳なども含まれるためボリュームが多く、その分作業量も多くなった（50 頁ほど）。なお、保安等に関わる内容が含まれるので文書の公表はできない。

#### 9) 事業者選定

- ・今回は随意契約であったため、公募による場合の諸手続き（選定委員会設置など）は不要であった。

#### 10) 公共施設等運営権登録簿への登録

- ・申請書を提出するだけの簡易な手続きで完了した（提出先は内閣府 PFI 推進室）。

#### 11) 移行までの準備期間

- ・ターミナル会社の組織変更に伴う諸規程の改訂が必要となり、会社側で対応した。
- ・公共施設等運営権方式への移行が年度の途中（平成 27 年 1 月 1 日）だったため、これまで県の管理事務所が契約していた委託業務などは一旦契約を解除し、ターミナル会社にて再締結した。

#### 12) 運営事業開始後

- ・従来から国土交通省による航空法及び空港法に基づく検査が行われており、日常の空港管理状況も、管理事務所から月報により報告を受けていた。移行後のモニタリングも同様の形を取っているため新たな負担感はない。
- ・運営事業開始後において混乱、トラブル等はない。

#### 13) その他

- ・ターミナル会社が運営権者となることについてのターミナル会社の株主（兵庫県のほか地元地方自治体や運航会社など 28 団体）に対する説明や株主総会等への対応については兵庫県で対応した。

## ⑦課題等

### 1) 但馬空港の課題

- ・ 公共施設等運営権方式を導入し、一体運営とすることで経費削減ができたが、これ以上の経費削減は難しく、現状の事業スキームでは赤字補填が前提となるため、少しでも収益が増加していくように、空港を利活用する方向性が重要であると認識している。運営の自由度は高まったが、現状においては活用しきれていない。
- ・ 将来的には余剰地活用なども検討していきたいが、現状においては困難な状況なので、収益を増加させる目標（ノルマ）の設定はしていない。
- ・ ターミナル会社が利用料金を設定することは可能であるが、着陸料を値下げすることで利用率が向上した場合でも、収益の増加が見込まれなければ、結局は県の財政負担に反映されてしまうので、安易に着陸料の値下げなどはできない（既に定期便については減額措置を実施済）。

### 2) PFI/公共施設等運営権方式に取り組んだ所感

- ・ 空港における運営権方式の導入は初めての事例で、参考となる先行事例もなく、国土交通省航空局に相談し、指導を仰ぎながら手続きを進めることができた。何もない状況からの導入作業であったため、契約書など必要書類のサンプルがあれば助かった。
- ・ 空港における公共施設等運営権方式の事業実施において、独立採算を前提とする場合に民間事業者の参画を得るためには、空港の規模にはある程度の大きさが必要と考える。また、事業期間を長期に設定した場合、民間事業者の負担するリスクが過大になる恐れがあるのではないかと。

## (2) 国立女性教育会館

### ①国立女性教育会館の概要

#### 1)設置目的

- ・独立行政法人国立女性教育会館(ヌエック<sup>1</sup>) (以下「国立女性教育会館」という)は、女性教育指導者その他の女性教育関係者に対する研修、女性教育に関する専門的な調査及び研究等を行うことにより、女性教育の振興を図り、男女共同参画社会の形成に資することを目的としている。

#### 2)公共施設の種類の種類

- ・教育施設及びこれに付帯する関連施設

#### 3)国立女性教育会館の実施する事業

- ・文部科学省所管の独立行政法人であり、女性教育に関するナショナルセンターとして以下の事業を実施
  - 調査研究事業 (男女共同参画に関する専門的・実践的な調査及び研究の実施)
  - 研修事業 (男女共同参画を推進するリーダーの資質向上・ネットワーク化を目指した各種研修の実施)
  - 教育学習支援事業 (教育・学習プログラムの開発・提供から、男女共同参画を推進する組織や担当者を対象とした事業実施や組織運営等へのサポート)
  - 国際連携事業 (ナショナルセンターとして、海外の機関との連携体制を構築・強化)
  - 情報事業 (男女共同参画及び女性・家庭・家族に関する情報及び資料を収集・整理し提供)

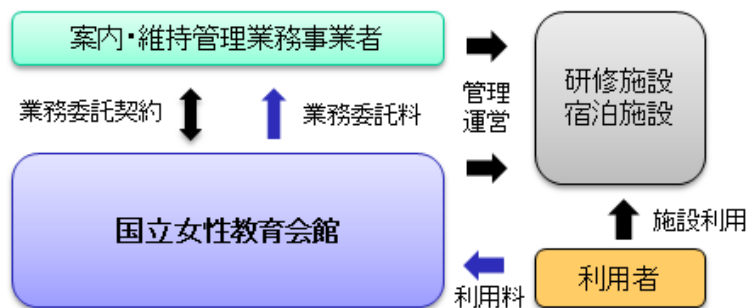
---

<sup>1</sup> ヌエックとは国立女性教育会館の愛称で、英語名称 National Women's Education Center の頭文字 NWECC を読んだもの。

#### 4) 運営・管理スキーム（公共施設等運営権方式導入前）

- ・ 国立女性教育会館は研修施設・宿泊施設の運営管理を行う。
- ・ 国立女性教育会館からの業務委託により、案内・維持管理業務事業者は、受付・案内等の利用者対応業務や施設の維持管理業務を実施する。

図表 10 運営・管理スキーム（公共施設等運営権方式導入前）

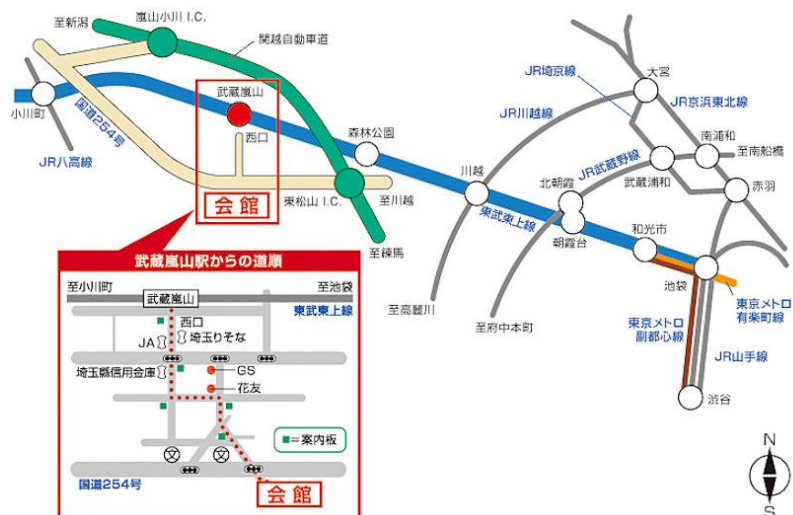


（出所：ヒアリング結果をもとに作成）

#### 5) 所在地

埼玉県比企郡嵐山町菅谷 728 番地

図表 11 国立女性教育会館位置図



（出所：国立女性教育会館ホームページ）

## 6) 施設概要

- ・建物施設は国立女性教育会館の所有、敷地は埼玉県からの借地となっている。

図表 12 国立女性教育会館施設概要



## ②導入の背景

- ・民主党政権時の事業仕分けによって、独立行政法人の在り方に係る行財政改革が進められる中で、予算縮小に関する指摘や、宿泊施設や体育施設、研修施設の一環として音楽室や茶室等を有していることが、男女共同参画や女性教育にどう結びつくのかという指摘を多く受け、まずは宿泊施設の利用率を上げていくことが必要とされた。
- ・平成 24 年に開催された「国立女性教育会館に関するあり方検討会」(文部科学省の有識者検討会)において施設の管理運営を民間に分離委託することが提言され、PFI(公共施設等運営権方式)の導入が検討会の報告書に盛り込まれた。
- ・民間活力の導入により、利用率の向上や資産の有効活用を促進し、国立女性教育会館の経営資源をソフトに集中できる構造へ転換すること、すなわち、宿泊施設等の「ハード」の運営を民間に分離し、施設運営に従事していた人的資源を施設本来の設置目的である女性活躍推進等の政策課題や事業強化に投入し「ソフト」機能を充実させることがねらい。

### ③運営権事業の概要

#### 1) 事業概要・目的

- ・資産の有効活用と利用者の立場から見たサービス水準の向上を民間活力の導入により実現するために、国立女性教育会館の、宿泊・研修施設等の運営事業（図表 13 の③を参照）には公共施設等運営権制度を活用して民間事業者が独立採算事業として行い、施設・設備の維持管理業務（図表 13 の②を参照）は運営権者と同一の民間事業者に委託する。

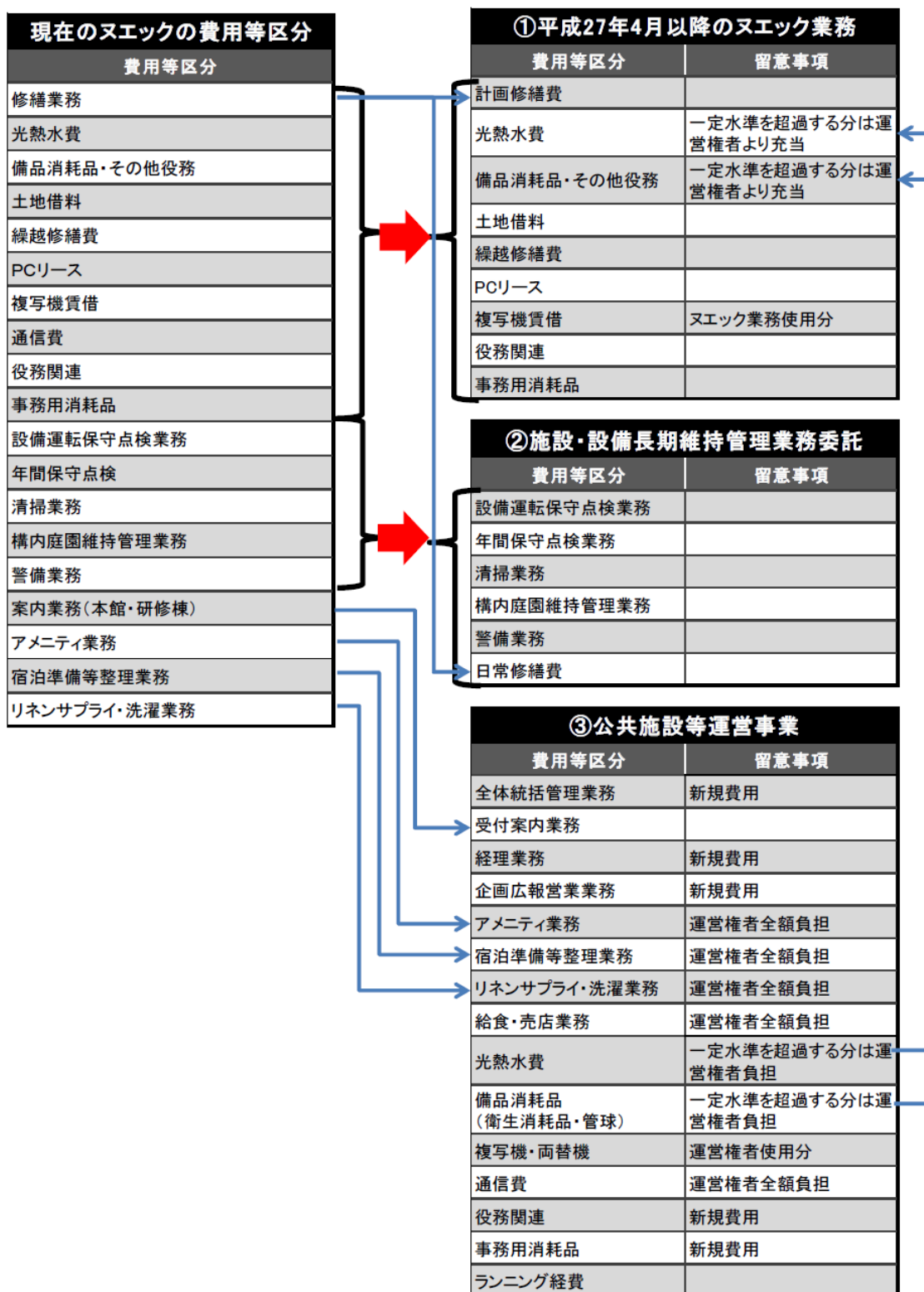
#### 2) 事業名称

（仮称）国立女性教育会館公共施設等運営事業

#### 3) 事業の範囲

- ・全体統括管理業務
- ・運営業務統括管理業務
- ・受付・案内業務
- ・経理業務
- ・企画・広報・営業業務
- ・給食・売店業務
- ・アメニティ業務
- ・宿泊準備等整理業務
- ・リネンサプライ・洗濯業務
- ・利用者サービスの向上に資する業務

図表 13 業務の区分



(出所：国立女性教育会館公表資料)

#### 4) 運営権の設定対象施設

- ・本館および宿泊棟（A棟・B棟・C棟）
- ・研修棟（講堂・会議室・研修室・マルチメディア研修室・控室）
- ・実技研修棟（音楽室・美術工芸室・調理室・試食室）
- ・日本家屋・茶室（響書院・和庵）
- ・体育施設（テニスコート・体育館）

#### 5) 事業期間

10年

#### 6) 運営権対価

409百万円（提案価格）、10年間の分割払い

#### 7) 事業スキーム

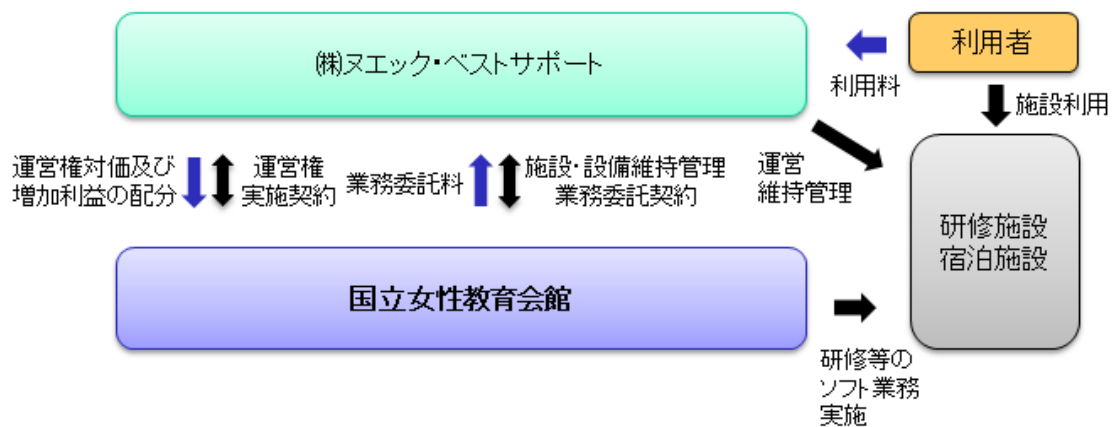
- ・国立女性教育会館が実施していた業務を切り分け、施設利用者からの利用料金が収入となる受付・案内等の利用者対応業務を運営権事業として、施設の維持管理業務を業務委託として実施する。
- ・国立女性教育会館と選定事業者（㈱ヌエックベストサポート）は、運営権実施契約の締結と同時に、施設・設備長期維持管理業務委託契約を締結する。
- ・㈱ヌエックベストサポートは運営権者として施設の運営業務を実施し、業務受託者として施設・設備の維持管理業務を行う。
- ・㈱ヌエックベストサポートは施設利用者から利用料金を収受する。また、維持管理業務の対価として国立女性教育会館から業務委託料を受領する。
- ・増加利益分については国立女性教育会館と運営権者において配分する等のインセンティブ方式（プロフィットシェアリング<sup>2</sup>）を導入する。

---

<sup>2</sup> 各事業年度の収益があらかじめ規定された基準を上回った場合に、その程度に応じて運営権者から管理者等に金銭を支払う仕組み。



図表 14 公共施設等運営権方式導入後のスキーム図



(出所：ヒアリング結果をもとに作成)

### 8) モニタリング

- ・ 随時及び定期モニタリング（月 1 回の連絡会議等）を実施する。
- ・ 要求水準を満たしていない場合には、改善要求を行う。

### 9) 経過

|         |      |      |                           |
|---------|------|------|---------------------------|
| 平成 24 年 | 8 月  | 28 日 | 「国立女性教育会館の在り方に関する検討会」報告書  |
| 平成 25 年 | 10 月 |      | 日本 PFI・PPP 協会が作成した民間提案書提出 |
| 平成 26 年 | 2 月  | 14 日 | 実施方針の公表                   |
|         | 3 月  | 31 日 | 特定事業の選定・公表                |
|         | 8 月  | 29 日 | 入札公告                      |
|         | 12 月 | 8 日  | 落札者決定                     |
| 平成 27 年 | 7 月  | 1 日  | 公共施設等運営権実施契約書締結、事業開始      |

#### ④検討のポイント

##### 1) 業務範囲

- ・施設運営に関する業務は全て民間側の業務とした。ただし、業務一式を運営権方式で実施するのは収支的に難しいと判断されたため、維持管理業務は運営権の業務範囲から除外し、別途業務委託する形で民間提案がなされた。
- ・従来、案内業務や維持管理業務は1つの業者に委託していたが、エレベーターの保守などは専門業者と個別に契約していた。移行後は個別に契約していた業務もすべて維持管理業務に含めることができた。

##### 2) 事業期間

- ・施設が築後40年近く経過しており、事業期間を長期に設定すると、大規模改修に対応する必要があり、その場合の協議が難しくなると想定し、選択肢を5年、10年、15年とした。
- ・5年では民間事業者側の収益が確保できず、15年では独立行政法人として施設が継続しているかどうか、確約ができないという点から、妥当な期間として事業期間を10年に設定した。

##### 3) 職員の承継条件等

- ・導入後は会館の職員が運営業務に携わることはなく、モニタリングのみ実施している。

##### 4) 民間事業者の参画可能性

- ・「在り方検討会」後に検討委員から複数の民間事業者を紹介され、施設見学やヒアリングを実施したが、参画意向のある民間事業者はいないだろうとの指摘があった。
- ・民間事業者の感触が良くなかったことを受け、内閣府PFI推進室に相談したところ、日本PFI・PPP協会を紹介された。同協会では民間運営の可能性はあると判断したため、具体的な検討が開始された。その結果、民間事業者が参画可能な事業として維持管理業務を別途委託事業として発注するスキームの提案がなされた。

##### 5) 運営権者の選定方法

- ・国立女性教育会館の会計規程には企画競争制度や公募制度が設けられていないため、一般競争入札のうちの総合評価落札方式を実施した。
- ・提案内容に対し、徹底した意見交換の機会を持った方が良いと感じている。

##### 6) 修繕及び更新投資

- ・日常修繕は維持管理業務委託契約に含まれ運営権者が負担し、経年劣化等による工事は別発注として国立女性教育会館が負担する。

- ・増築等は可能としているが、現時点において運営権者から申し出てきた大きな更新投資はない。

#### 7) プロフィットシェアリング

- ・プロフィットシェアリングという仕組みは民間提案書の中に記載があったものであり、国立女性教育会館としても出来るものなら導入したいということで、入札参加者による任意の提案事項とした。
- ・民間側が努力をしたらその分報われるという形でもよいが、ビジネスチャンスを提供しているという意味でも、少し国立女性教育会館に還元してもらえればという考えがあった。

⑤導入スケジュール

図表 15 国立女性教育会館 公共施設等運営権方式導入スケジュール

| 平成24年度                             |   |   |                 |   |   |                     |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   |                         |   |   |                  |   |   |                       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------|---|---|-----------------|---|---|---------------------|---|---|-------|---|---|---------------|---|---|--------------|---|---|-------------------------|---|---|------------------|---|---|-----------------------|---|---|---------------------|---|---|----------------------|---|---|------------------|---|---|-----------------|---|---|----------------|--|--|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 4月                                 |   |   | 5月              |   |   | 6月                  |   |   | 7月    |   |   | 8月            |   |   | 9月           |   |   | 10月                     |   |   | 11月              |   |   | 12月                   |   |   | 1月                  |   |   | 2月                   |   |   | 3月               |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 上                                  | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上     | 中 | 下 | 上             | 中 | 下 | 上            | 中 | 下 | 上                       | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上                     | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上                    | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| あり方に関する検討会(計7回)                    |   |   |                 |   |   | ◆検討会報告書公表(8/28)     |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   | 民間事業者ヒアリング(3社)          |   |   |                  |   |   | 日本PFI・PPP協会との協議       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 平成25年度                             |   |   |                 |   |   |                     |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   |                         |   |   |                  |   |   |                       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4月                                 |   |   | 5月              |   |   | 6月                  |   |   | 7月    |   |   | 8月            |   |   | 9月           |   |   | 10月                     |   |   | 11月              |   |   | 12月                   |   |   | 1月                  |   |   | 2月                   |   |   | 3月               |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 上                                  | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上     | 中 | 下 | 上             | 中 | 下 | 上            | 中 | 下 | 上                       | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上                     | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上                    | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 日本PFI・PPP協会との協議                    |   |   |                 |   |   | ◆民間提案書提出            |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   | ◆H25年度アドバイザー入札公告(12/11) |   |   | ◆アドバイザー契約(1/17)  |   |   | ◆実施方針公表(2/14)         |   |   | ◆実施方針説明会(2/19)      |   |   | ◆実施方針質問受付(2/21~2/28) |   |   | ◆実施方針質問回答(3/10)  |   |   | ◆選定審査委員会①(3/27) |   |   | ◆特定事業の選定(3/31) |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 平成26年度                             |   |   |                 |   |   |                     |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   |                         |   |   |                  |   |   |                       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4月                                 |   |   | 5月              |   |   | 6月                  |   |   | 7月    |   |   | 8月            |   |   | 9月           |   |   | 10月                     |   |   | 11月              |   |   | 12月                   |   |   | 1月                  |   |   | 2月                   |   |   | 3月               |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 上                                  | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上     | 中 | 下 | 上             | 中 | 下 | 上            | 中 | 下 | 上                       | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上                     | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上                    | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ◆H26年度アドバイザー入札公告(4/25)             |   |   | ◆アドバイザー契約(5/28) |   |   | ◆選定審査委員会②(7/4)      |   |   | 文科省協議 |   |   | ◆入札公告(8/29)   |   |   | ◆入札説明会(9/10) |   |   | ◆入札説明書質問受付(8/29~9/16)   |   |   | ◆入札説明書質問回答(9/19) |   |   | ◆参加表明書提出締切(9/22~10/1) |   |   | ◆対面式対話(10/14~10/21) |   |   | ◆提案書提出(11/14)        |   |   | ◆選定審査委員会③(11/10) |   |   | ◆選定審査委員会④(12/8) |   |   | ◆落札者決定(12/8)   |  |  | 業務引継 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 入札関連書類チェック作業<br>(入札説明書・契約書・要求水準書等) |   |   |                 |   |   |                     |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   |                         |   |   |                  |   |   |                       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 平成27年度                             |   |   |                 |   |   |                     |   |   |       |   |   |               |   |   |              |   |   |                         |   |   |                  |   |   |                       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4月                                 |   |   | 5月              |   |   | 6月                  |   |   | 7月    |   |   | 8月            |   |   | 9月           |   |   | 10月                     |   |   | 11月              |   |   | 12月                   |   |   | 1月                  |   |   | 2月                   |   |   | 3月               |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 上                                  | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上     | 中 | 下 | 上             | 中 | 下 | 上            | 中 | 下 | 上                       | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上                     | 中 | 下 | 上                   | 中 | 下 | 上                    | 中 | 下 | 上                | 中 | 下 | 上               | 中 | 下 |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ◆選定に関する客観的な評価公表(4/7)               |   |   |                 |   |   | ◆当初の運営権事業開始予定日(4/1) |   |   |       |   |   | ◆運営権事業開始(7/1) |   |   |              |   |   |                         |   |   |                  |   |   |                       |   |   |                     |   |   |                      |   |   |                  |   |   |                 |   |   |                |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |  |

## ⑥実務対応

### 1) 検討体制

- ・総務課長と会計係長の2名で導入実務を担当。
- ・アドバイザー業務（VFMの算出、契約書や要求水準書の作成、選定手続などの支援）を外部コンサルタントに発注し、2年度合計で約3,500万円程度費用が発生した。

### 2) 事前検討

- ・日本PFI・PPP協会との事前打ち合わせには1年間に、合計で12～13回の打ち合わせを実施した。
- ・運營業務の参考とするため過去5年分の資料の提供が求められ、大変膨大な量であったため、2名がかかりきりで対応した。

### 3) マーケットサウンディング

- ・民間事業者に施設を見学してもらい、対話をしたほか、民間提案資料作成のため、その都度資料を提供した。

### 4) 実施方針作成

- ・事前検討の段階で、日本PFI・PPP協会によってある程度準備していたものと思われるが、アドバイザー選定後すぐに作成に取りかかってもらい1か月程度で完成させた。

### 5) 入札説明書の作成（入札説明書、要求水準書、契約書など）

- ・入札公告の書類が大量にあり、内容の確認に時間がかかった。特に国立女性教育会館の規定と整合がとれているか、やそれまでの利用者の利用の仕方を継続できるか、サービスの水準を維持できるか等の点を全館体制でチェックした。
- ・平成26年3月末の時点で要求水準書の素案は概ね出来上がっていたが、平成26年度アドバイザー契約後（5月下旬）の約1ヶ月で集中して調整をし、7月4日の選定審査委員会までには入札公告の書類はほぼ完成させた。

### 6) 事業者選定

- ・事業者選定作業は外部コンサルタントのサポートを得ながら実施した。
- ・選定委員は外部コンサルタントから3名推薦があり、国立女性教育会館からは公認会計士と理事が委員に加わった。

### 7) 移行までの準備期間

- ・引継は平成26年12月の落札後から開始。業務を行いながら引継をしていく予定であり、1年ぐらいはかかると想定していたが、従来の委託業者が落札したため、運營業務

への移行は円滑だった。

- ・当初は平成 27 年 4 月 1 日からの運営開始を予定していたが、旅館業法等の許可申請の  
手続きの関係上、3 ヶ月延期した。

## 8) 運営事業開始後

- ・モニタリングは、随時及び定期モニタリング（月 1 回連絡会議等）を実施。そのほか  
アンケートなどで利用者の意見を聞いている。
- ・今までは委託者と受託者という関係だったので、案内・維持管理業務事業者は、国立女  
性教育会館から指示を受けたことだけを実施するという状況だったが、運営権方式へ移  
行した後は、裁量範囲が広がったため、運営権者が自らで考えるようになり、国立女性  
教育会館に対する質問も増えたので、以前と比べてコミュニケーションの頻度は増えた。

## ⑦運営権導入のメリットと課題 等

### 1) メリット

- ・施設運営に従事していた人的資源を、女性活躍推進等の政策課題や事業強化に投入する  
ことができ、国立女性教育会館としての本来業務に専念することができるようになった。
- ・10 年契約であるため、運営権者のノウハウ蓄積が期待される。また、従来は委託業者  
の入札手続きを毎年実施しており、事務手続きが省力化できた。
- ・当初の想定よりも高い運営権対価の提案がなされた。

### 2) 課題

- ・検討開始から事業開始予定までが短期間であったため、落札者決定から事業開始予定ま  
で 4 ヶ月弱というスケジュールになったが、参入希望者からは、引継期間が短いとい  
う意見があった。導入にあたっては十分な準備期間を確保すべきであった。
- ・国立女性教育会館の会計規程には、公募制度が無く、一般競争入札（総合評価落札方式）  
を実施したため、技術提案内容について、徹底した意見交換の機会を持つことができな  
かった。総合評価落札方式は事業者との対話を前提にした制度ではなく、運営業務は文  
書で表現しきれないこともあり、事業者選定段階で応募者が業務内容の理解を深められ  
ていない可能性がある。

### 3) PFI/公共施設等運営権方式に取り組んだ所感

- ・国の施設として運営権方式を導入した初めての事例であり、手続きに不安を感じつつ進  
めたので、将来的には手続の方法がマニュアル化されることを期待したい。
- ・会館の規程との整合がとれているか、それまでの利用者の利用の仕方を継続できるか、  
サービスの水準を維持できるか等の点を全館体制でチェックしたため、要求水準書の作  
成や技術審査には非常に苦労した。

### 第3章 指定管理者制度・従来型 PFI・運営権方式の事例比較

#### (1) 比較対象事例の概要

従来から活用されている官民連携の手法（指定管理者制度、従来型 PFI）によっても、運営権方式による事業と類似する事業（例えば、利用料金を事業者自らの収入とする事業や、運営・維持管理を主とする事業）が実施（又は計画）されている。ここでは、運営権方式に類似する事業から、施設整備の有無や事業類型（独立採算型、混合型、サービス購入型の別）を踏まえ、指定管理者制度、従来型 PFI によるものそれぞれ 3 事例を比較対象とし、ヒアリング調査を実施した運営権方式の 2 事例を加え、合計 8 事例について、事業スキームを検討する上で論点となる項目について、特徴や適性を整理する。

比較対象とした事業の概要は次表に示す。なお、事業 A～F に関する情報は公表資料をもとに記載したものである。

図表 16 比較対象事例の概要

| 事業名(簡易表示)                                  | 制度の分類              | 発注者                | 事業者   | 事業概要  |
|--|--------------------|--------------------|---|---|
| A 大阪城公園パークマネジメント事業<br>(大阪城公園)              | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | 大阪市                | 大阪城パークマネジメント共同事業体<br>代表者 (株)電通<br>構成員 読売テレビ(株)、大和ハウス工業(株)、<br>大和リース(株)、<br>(株)NTTファシリティーズ   | 天守閣などの文化財や野球場などを含む大阪城公園全体の運営管理を指定管理者が行う。指定管理料はなく、指定管理者は年2億円超の納付金を市に支払うほか、「魅力向上業務」として既存施設の改築や新たな施設の設置を指定管理者の負担で設置し、これらすべてを利用料金収入で賄う。 |
| B 広島県営水道事業<br>(水みらい広島)                     | 指定管理者制度            | 広島県                | (株)水みらい広島<br>(広島県出資35%、水ing出資(株)65%)  | 官民で出資した株式会社が指定管理者となり、県営水道事業(市町村に対する給水、工業用水の給水)の運営を行う。利用料金制ではないが、インフラの事例として比較対象とした。  |
| C 山梨県立フラワーセンター<br>(ハイジの村)                  | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | 山梨県                | (株)ハイジの村  | 自然とのふれあい、花卉生産振興を目的とした施設。指定管理料はなく、運営、維持管理費を利用料金で賄う。  |
| D 海の中道海浜公園海洋生態科学館<br>改修・運営事業<br>(海の中道海浜公園) | PFI-RO<br>(独立採算型)  | 国土交通省<br>九州地方整備局   | マリンワールドグループ<br>代表企業 (株)海の中道海洋生態科学館<br>構成企業 西鉄ビルマネジメント(株)、<br>(株)九電工<br>協力企業 大成建設(株)、(株)日建設計 | 水族館を改修し、運営・維持管理を行うもの。施設整備費を含め、事業にかかる費用は全て利用料金で賄う。   |
| E 桑名市健康増進施設整備・運営事業<br>(桑名市健康増進施設)          | PFI-BTO<br>(独立採算型) | 桑名市                | 募集中<br>(1グループから応募があったが、審査の結果<br>失格となり「優先交渉権者の該当者なし」と決<br>定(平成28年1月29日))                     | 温泉を利用した健康増進施設を新設し、運営・維持管理を行う。施設整備費を含め、事業にかかる費用は全て利用料金で賄う。   |
| F 多摩地域ユース・プラザ運営等事業<br>(多摩ユースプラザ)           | PFI-O<br>(混合型)     | 東京都                | 京王電鉄(株)   | 平成15年7月から平成27年3月までRO方式で実施された整備・運営事業に引き続き運営事業を行う。運営が主な事業であり、事業者の収入は利用料金とサービス購入料。   |
| G 但馬空港運営事業<br>(但馬空港)                       | PFI-運営権<br>(混合型)   | 兵庫県                | 但馬空港ターミナル(株)  | これまで空港管理事務所(兵庫県)が担ってきた滑走路や航空無線施設などの管理業務を、ターミナルを運営する但馬空港ターミナル(株)に一元化し、効率的、機動的な空港運営を図る。   |
| H 国立女性教育会館公共施設等運営事業<br>(国立女性教育会館)          | PFI-運営権<br>(混合型)   | 独立行政法人国<br>立女性教育会館 | (株)ヌエックベストサポート<br>(有)戸口工業   | 資産の有効活用と利用者の立場から見たサービス水準の向上を民間活力の導入により実現するために、宿泊・研修施設等の管理運営を分離し独立採算事業としての運営事業及び施設・設備に係る長期維持管理業務を民間事業者が一体的に行う。                       |

※事業名下段( )は便宜上簡易的な表示形式を設定したものであり、以後の事業名は簡易表示にて記載している。



なお、比較対象事例を、施設整備の有無と事業類型で分類すると、以下のような位置づけとなる。

図表 17 比較対象事例のマトリクス表（施設整備と事業類型）

|         | 施設整備(新築)                 | 施設整備(改築)                                       | 施設整備なし   |
|---------|--------------------------|--|--|
| 独立採算型   | E 桑名市健康増進施設<br>(PFI-BTO) | A 大阪城公園<br>(指定管理者制度)<br>D 海の中道海浜公園<br>(PFI-RO) | C ハイジの村<br>(指定管理者制度)   |
| 混合型     |                          |  | F 多摩ユース・プラザ<br>(PFI-O)<br>G 但馬空港<br>(PFI-運営権)<br>H 国立女性教育会館<br>(PFI-運営権) |
| サービス購入型 |                          |  | B 水みらい広島<br>(指定管理者制度)  |

※A 大阪城公園における施設整備は自主事業(魅力向上に関する業務)に含む

## (2) 項目ごとの比較結果

### ①対象施設、施設及び敷地の所有者、事業期間

＜施設及び敷地の所有者について＞

運営権方式の場合、施設の管理者が施設の所有権を有していることが前提となる。また、運営権方式でも、指定管理者制度と同様に原則として、敷地の所有権は要しないが、公園そのものが公の施設である大阪城公園は敷地の大部分が国有地であるため、大阪市による運営権の設定はできない。

＜事業期間について＞

指定管理者制度では期間の設定について法的な制限はないが、5年以内が標準的（次頁参照）となっている。

PFIの場合、国が選定事業について債務負担行為をとる場合はPFI法第68条により、30年度以内とされている。地方自治体に関する規定はないが、国に準ずる場合が多い。

図表 18 対象施設、施設及び敷地の所有者、事業期間

| 事業名         | 制度の分類              | 対象施設   | 施設所有者        | 敷地の所有者 | 事業期間 |
|-------------|--------------------|--|--------------|--------|------|
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | 大阪城野球場、太陽の広場、西の丸庭園、大阪迎賓館、茶室、少年野球場、駐車場、旧第四師団司令部庁舎、大阪城音楽堂、天守閣、既存売店10棟、重要文化財13棟   | 国、大阪府、大阪市、民間 |        | 20年  |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | 広島県西部地域水道用水供給事業の施設<br>沼田川水道用水供給事業及び沼田川工業用水水道事業の施設<br>(取水施設から送水施設まで)  | 広島県          | 広島県    | 5年   |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | 山梨県立フラワーセンター<br>敷地面積約10ha センタープラザ(建物施設)、ガーデンエリア<br>(花壇、芝生広場、屋外トイレなど)、園外エリア(駐車場、屋外トイレ、直売所、アプローチ道路など)  | 山梨県          | 山梨県    | 5年   |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | 海の中道海浜公園海洋生態科学館 延床面積21,400m <sup>2</sup> 、水槽78槽、総水槽容量約6,500m <sup>3</sup> 、駐車場(大型18台、普通382台、身障者8台)   | 国            | 国      | 約20年 |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | 健康増進施設(小規模体育館、プール、スタジオ、浴場、多目的室、食堂、駐車場ほか)   | 桑名市          | 桑名市    | 約20年 |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | 多摩地域ユースプラザ(文化・学習施設、スポーツ施設、野外活動施設、宿泊施設等)<br>敷地面積65,964m <sup>2</sup>  | 東京都          | 東京都    | 約10年 |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | 空港基本施設、空港航空保安施設、ターミナルビル、事業者棟、空港レストラン、格納庫、航空機展示場、展示航空機及び付帯施設、空港公園及び公園内施設、給油施設、道路(空港用地内の道路)・駐車場(空港利用者用、従業員用等)、空港用地及び上記各施設に付帯する施設(土木、建築、機械、電気施設等) | 兵庫県          | 兵庫県    | 5年   |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | ① 本館および宿泊棟(A棟・B棟・C棟)<br>② 研修棟(講堂・会議室・研修室・マルチメディア研修室・控室)<br>③ 実技研修棟(音楽室・美術工芸室・調理室・試食室)<br>④ 日本家屋・茶室(響書院・和庵)<br>⑤ 体育施設(テニスコート・体育館)               | 国立女性教育会館     | 埼玉県    | 10年  |

※表中の赤字は特徴的な項目を示している(以下同様)。

<参考：指定管理者の指定期間について>

指定期間については、「指定管理者制度の運用について」（平成 22 年 12 月 28 日 総務省自治行政局長）において、「指定管理者による管理が適切に行われているかどうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする」とされている。この期間については、法令上具体の定めはないものであり、公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、各地方公共団体において、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること」とされている。

各地方自治体の指定期間の設定理由等を見ると、指定管理者の管理運営の習熟期間を考慮すると一定の期間が必要としつつも、見直す機会を設けるために、5 年程度を標準的な期間としている事例が多い。例えば横浜市の場合、「横浜市指定管理者制度運用ガイドライン」において、指定期間は 5 年を標準とすることを定めており、その理由として以下の 2 点を示している。

- ・指定管理者が施設の管理運営に習熟し成果を発揮するためには、PDCA サイクルの活用も含めて、一定の期間を要すること
- ・一方で、あまりに長い期間とすることは、市が指定管理者による管理運営の状況を見直す機会を減少させるとともに、競争の導入による指定管理者に対する規律の付与が困難になること

なお、横浜市においては、5 年より長期又は短期とする場合の例外規定は以下のように定めている。

施設の特性等を考慮し、以下の基準に基づき、5 年より長い期間あるいは短い期間を設定することも可能であるが、長期間とする場合には、各施設の制度・条例等の所管課が政策局共創推進室等と協議し、原則として経営会議に付議した上で決定することとする。

- ①大規模な医療施設については、10 年～30 年
- ②P F I 方式で整備運営する施設については、PFI 事業の期間
- ③指定管理者の変更等の頻繁な実施が、施設の設置目的の達成に重大な影響を与えることが明白である場合等については、最長 10 年間  
例) 利用者、地域、団体等との関係の維持・構築の重要性が極めて高い施設  
職員育成など組織的な専門性の蓄積に長期間が必要となる施設
- ④施設の事情等により短期間とする必要がある場合は、必要な期間  
例) 2 年後に施設再整備の予定があるため、2 年間とする場合

ただし、③の場合においては、中間評価の実施を必須条件とし、5年目を目途に、協定等に基づく目標の達成状況等を選定評価委員会等によって必ず評価を実施する。

その際、評価委員会が予め定める基準に満たない場合には、一定の猶予期間を設けた上で、指定を取り消し、新たに公募・選定を行う。その旨を、公募要項・協定書等に明記する。

## ②修繕及び更新投資

いずれの制度においても、制度上、修繕及び更新投資の範囲や費用負担方法は柔軟に設定可能であるが、指定管理者制度は指定の継続更新が約束されていないので、投資回収のための期間が確保できないことから、自らの負担で更新投資を行うことは稀である。

図表 19 修繕及び更新投資の範囲、費用負担方法

| 事業名         | 制度の分類              | 修繕及び更新投資   |
|-------------|--------------------|--|
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●大阪城公園の特徴を十分に理解し、公園及び公園施設や附属設備を常に良好な状態に保つよう、維持管理を行う。</li> <li>●魅力向上のため公園施設の改修・改築、新規設置を行い、整備した施設は市へ寄付する。</li> </ul>                          |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●修繕費は指定管理料にて賄われる。</li> <li>●建設改良計画の策定及び執行は県で行う。</li> </ul>  |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●経年劣化によるもので1件60万円未満は指定管理者の負担、1件60万円以上は県負担。</li> <li>●指定管理者が希望する整備改修は指定管理者負担。</li> <li>●指定管理者が改修等を行った場合、当該資産の所有権を放棄又は原状復帰することとする。</li> </ul> |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●要求水準に基づき改修工事を実施。維持管理・運営期間の各改修工事の実施内容や時期は民間事業者の提案とする。</li> </ul>  |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●大規模修繕は業務に含まず、部分的修繕は業務に含む。</li> </ul>   |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●経常修繕(軽易で経常的な建築物等の点検・修繕)および計画修繕(計画的な建築物・設備等の修繕)を実施する。</li> </ul>  |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●通常の維持管理についてはターミナル会社が実施主体となるが、利用料金で賄えない維持管理経費は県の財政支援の対象となるため、費用は実質的に県の負担となる。</li> </ul>   |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●国立女性教育会館及び運営権者は、相手方への書面による通知を以て本件施設の増改築を提案することができる。費用負担等必要な事項に関しては別途協議する。</li> <li>●施設の維持管理、日常修繕等については運営権者に別途業務委託している。</li> </ul>          |

### ③事業者の収入と支出

いずれの制度においても、事業者の費用負担の範囲（施設整備費、修繕及び更新投資、運営に係る費用等）と費用回収（独立採算型・混合型等）の方法は柔軟に設定することが可能である。ただし、運営権方式では利用料金のある施設が対象となるため、サービス購入型の事業を運営権方式で行うことはできない。

図表 20 事業者の収入と支出

| 事業名         | 制度の分類              | 事業者の   |  |
|-------------|--------------------|--|--|
|             |                    | 収入   | 支出   |
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●利用料金及び事業収入</li> <li>●指定管理料なし</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●公園や公園施設の管理に必要な経費</li> <li>●魅力向上のための新規投資・修繕及び更新投資</li> <li>●大阪府へ納付金を支払う(基本納付金226M(H30以降260M)+変動納付金(提案による金額))</li> </ul> |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●県からの指定管理料</li> <li>●市町からの受託業務による収入</li> <li>●水道・水関連業務による収入</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●管理運営経費</li> <li>●県への納付金なし</li> </ul>   |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●利用料金</li> <li>●レストラン、売店および自主事業により得られる収入</li> <li>●指定管理料なし</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務に必要な経費</li> <li>●県への納付金なし</li> </ul>   |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●施設運営から得られる収入</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●業務(設計・改修・工事監理・維持管理・運営)にかかる費用</li> <li>●生物資産の譲受け対価</li> <li>●土地・施設使用料(公園施設使用料)</li> </ul>                               |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●自らが実施する運営による対価</li> <li>●付帯収益事業</li> <li>●市からの委託事業(健康増進施策のプログラム作成から指導まで)を実施することの対価</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●施設整備費及び維持管理・運営費</li> </ul>   |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●サービス購入料(運営及び維持管理を行う対価で、利用料金収入は差引く)</li> <li>●利用料金等収入</li> <li>●提案事業の実施に伴う収入および各種事業の実施に伴う企業協賛金</li> <li>●施設名称をネーミングライツ販売により収入を得られる場合は都と事業者の間で一定の割合で按分する。</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●運営・維持管理に係る費用</li> </ul>  |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●施設の利用料金</li> <li>●兵庫県からの財政支援額(事業実施(運営権者が任意で行う事業・業務及び収益業務(テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務)を除く)に要する経費から、対応する収入分を減算した額)</li> <li>●事業の実施により、県からの支援額を含めた収入が経費を上回る場合、その収益の2分の1(経費が支援額を下回る場合、支援額と経費の差額は精算)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●運営・維持管理に係る費用</li> </ul>  |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●施設の利用料金</li> <li>●あらかじめ設定した条件に基づき、増加利益分については国立女性教育会館と運営権者において配分</li> <li>●施設・設備長期維持管理業務委託料</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●運営に係る費用</li> <li>●施設・設備長期維持管理業務に係る費用</li> <li>●運営権対価(提案による)</li> </ul>   |

#### ④発注者の収入・支出

独立採算型の事業の場合、事業に係る収入・支出は事業者に帰属することになるが、いずれの制度においても、運営権対価や納付金を求める、余剰利益の配分を受ける、施設の使用料を徴求するなどの形で、発注者側も事業者から収入を得ることが可能である。なお、余剰利益の取り扱いについては次項で比較している。

図表 21 発注者の収入・支出

| 事業名         | 制度の分類              | 発注者の  |   |
|-------------|--------------------|---|---|
|             |                    | 収入  | 支出  |
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | ●事業者からの納付金  | ●指定管理料なし  |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | ●給水収益   | ●指定管理料<br>●施設の建設改良に関する費用  |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | なし  | ●指定管理料なし  |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | ●土地・施設使用料(公園施設使用料)  | ●事業契約書に特段の定めがある場合を除き、SPC<br>に対して本事業の実施に要する費用を支払わない  |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | なし  | ●市からの委託事業(健康増進施策のプログラム作成<br>から指導まで)を実施することの対価   |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | ●施設名称をネーミングライツ販売により収入を得られる<br>場合は都と事業者の間で一定の割合で按分する。                | ●サービス購入料(運営及び維持管理を行う対価で、<br>利用料金収入は差引く)   |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | ●事業の実施により、県からの支援額を含めた収入が<br>経費を上回る場合、その収益の2分の1の額                    | ●運営権者への財政支援額(事業実施(運営権者が<br>任意で行う事業・業務及び収益業務(テナント等に対<br>する施設貸付業務、会議室貸出業務)を除く)に要す<br>る経費から、対応する収入分を減算した額) |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | ●運営権対価(提案による)<br>●あらかじめ設定した条件に基づき、増加利益分につ<br>いては国立女性教育会館と運営権者において配分 | ●施設・設備長期維持管理業務委託料   |

## ⑤運営権対価又は納付金、余剰利益の取扱い

運営権対価又は納付金については、いずれの制度上も契約（又は協定）に定めることにより設定可能である（従来型 PFI の場合は、民間収益施設を設置するケースで賃料を発注者に支払う場合などが該当するものとして整理した。）。余剰利益の取り扱いについても、納付金、運営権対価、プロフィットシェアリングなどの手段を用いることによって、柔軟に設定することが可能である。なお、下記事例には該当していないが、従来型 PFI においては、収益状況に応じてサービス購入料を調整するケースも見られる。なお、運営権方式の場合、公共施設等の管理者等は、公共施設等運営権者から当該建設、製造又は改修に要した費用に相当する金額の全部又は一部を徴収することができる、と PFI 法に規定されており、その費用の徴収は、公共施設等の整備等に要した費用に限定されないとされている（運営権ガイドライン）。

図表 22 余剰利益の取り扱い

| 事業名         | 制度の分類              | 運営権対価<br>又は納付金   | 余剰利益の取り扱い   |
|-------------|--------------------|--|---|
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業者は、要項に定める管理運営業務の内容や、現在の収支状況を参考に管理運営経費を算出し、収入との差額を「基本納付金」として市へ納付</li> <li>●事業者は、基本納付金を超える収益が得られた場合の、市へ納付する「変動納付金」を提案</li> </ul> | ●基本納付金を超える収益が得られる場合、変動納付金が市へ支払われる   |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | なし   | ●経営努力によって得られた利益はインセンティブとして公民共同企業体に属する   |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | なし   | なし  |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | なし   | なし  |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | なし   | なし  |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | なし   | ●施設名称をネーミングライツ販売により収入を得られる場合は都と事業者の間で一定の割合で按分する。  |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | なし   | ●事業の実施により、県からの支援額を含めた収入が経費を上回る場合、その収益の2分の1の額を運営権者の収入として認める(経費が支援額を下回る場合、支援額と経費の差額は精算)   |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●運営権者が事業期間中の各年度において得られるであろうと見込む事業収入から事業の実施に要する支出等を控除したものの事業期間(10年間)合計金額(提案価格409百万円)</li> <li>●分割払い</li> </ul>                     | ●あらかじめ設定した条件に基づき、増加利益分については国立女性教育会館と運営権者において配分する等のインセンティブ方式(プロフィットシェアリング)を導入している。インセンティブ(プロフィットシェアリング)の設定、内容については入札参加者の提案による。 |



## ⑥自主事業、権限、公務員派遣

### <自主事業について>

いずれの制度においても、事業者は契約（又は協定）などに定める範囲内で自主事業を行うことができる。

### <権限について>

指定管理者には使用許可の権限を付すことができる。また、料金の設定については、運営権の場合は届出制であるが、指定管理者の場合は地方自治体の承認が必要である。

### <公務員の派遣について>

従前は事業者が公務員派遣法の適用が可能な組織（公益的法人等（①一般社団法人又は一般財団法人、②地方独立行政法人、③特別の法律により設立された法人で政令で定めるもの、④地方自治法第 263 条の 3 第 1 項に規定する連合組織で届出をしたもの）及び特定法人（当該地方公共団体が出資している株式会社のうち、その業務の全部又は一部が地域の振興、住民の生活の向上その他公益の増進に寄与するとともに当該地方公共団体の事務又は事業と密接な関連を有するものであり、かつ、当該地方公共団体がその施策の推進を図るため人的援助を行うことが必要であるものとして条例で定めるもの））でなければ公務員派遣は不可能であったが、平成 27 年の PFI 法改正により、運営権方式を実施する事業者への公務員の派遣が可能となった。

図表 23 自主事業の有無、権限、公務員の派遣

| 事業名         | 制度の分類              | 自主事業の有無  | 権限   | 公務員の派遣  |
|-------------|--------------------|--|--|---|
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | ●大阪城公園の歴史、文化財を適正に保存管理しながらそれらを活かした新たな魅力ある事業の実施やイベントの開催                                  | ●有料施設の使用許可<br>●公園における行為の許可<br>●公園の利用の禁止又は制限<br>●条例で定める範囲内での利用料金の設定 | なし  |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | ●他の水道事業者からの管理運営業務の受託や水に関連した新規事業の実施   | ●給水の承認、料金改訂は県が行う   | ●公務員派遣法に基づき県職員の派遣を想定(公務員の派遣が可能な組織を官民共同体の前提としている)  |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | ●施設の設置目的を妨げず、かつ利用者の利便性向上に資することを目的として、自主事業を行うことができる。                                    | ●利用の承認<br>●条例で定める範囲内での利用料金の設定                                      | なし  |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | 特になし   | ●利用料金の設定(設定・変更は九州地方整備局の承諾が必要)                                      | なし  |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | ●市が認めた場合、付帯収益事業を行う   | ●公の施設のため条例で設定(ただし、料金は提案に基づく)                                       | なし  |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | ●生涯学習の振興や施設利用者の利便性の向上を図る観点から本施設を有効に活用し、自らの創意工夫による事業を行うことができる。                          | ●利用料金の設定<br>●利用者の決定 等  | なし  |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | ●運営権者は、関連法令を順守し、空港機能を阻害せず、暴力団の事務所その他これに類するものに当てはまらず、公序良俗に反しない範囲において、必要と考える業務を行うことができる。 | ●利用料金の設定   | ●ターミナル会社(公益的法人等)は公務員派遣法の適用が可能であり、従前の空港管理事務所職員をターミナル会社へ出向させることで技術職員を確保。ただし、出向期間は3年を超えることはできない。 |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | 特になし   | ●利用料金の設定<br>●利用約款の決定   | なし  |

## ⑦事業期間中の指定取消や契約解除と補償

指定管理者制度の場合、地方自治体の責めに帰する事由に係る取消等に関して法令上の規定がない。一方、運営権方式においては、運営権者保護のため、発注者の責めに帰する事由で運営権の取消をする場合、運営権者に対して通常生ずべき損失の補償しなければならないことがPFI法において定められている。

図表 24 事業期間中の指定取消や契約解除と補償

| 事業名         | 制度の分類              | 事業期間中の指定取消や契約解除と補償  |  |
|-------------|--------------------|---|--|
|             |                    | 事業者側の原因による場合  | 公共側の原因による場合  |
| A 大阪城公園     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | 市が「適当でない」と認めるときは指定を取り消す場合がある。この場合の事業者の損害に対して市は賠償しない。  | 公共側の責めに帰すべき事由による場合の損害賠償などについては募集要項で触れられていない。   |
| B 水みらい広島    | 指定管理者制度            | 公民共同企業体の債務不履行に起因する管理者指定の取り消しリスクは公民共同企業体が負う。   | 県の債務不履行に起因する管理者指定の取り消しリスクは県が負う。  |
| C ハイジの村     | 指定管理者制度<br>(独立採算型) | 基本協定で規定する取消し事由等に該当すると認められた場合、指定を取り消す、又は業務の全部若しくは一部の停止を命ずる場合がある。これにより県に生じた損害や損失、増加費用を指定管理者は賠償する。 | 公共側の責めに帰すべき事由による場合の損害賠償などについては募集要項で触れられていない。   |
| D 海の中道海浜公園  | PFI-RO<br>(独立採算型)  | 事業者の債務不履行による契約解除の場合、事業者は違約金を支払うほか、解除に伴って発生した増加費用(違約金を超える分)を賠償する。                                | 【公共側の原因による契約解除】<br>公共側の債務不履行による契約解除の場合、事業者は損害賠償請求ができる。<br>【公共側の任意による解除】<br>事業を継続する必要がなくなったと認められる場合など、契約解除が可能。損害が発生した場合は事業者は損害賠償請求ができる。 |
| E 桑名市健康増進施設 | PFI-BTO<br>(独立採算型) | 事業者の契約不履行に起因する事業契約解除のリスクについては事業者が負担   | 【公共側の原因による契約解除】<br>公共側の契約不履行に起因する事業契約解除のリスクについては公共側の負担<br>【公共側の任意による解除】<br>事業を継続する必要がなくなったと認められる場合など、契約解除が可能。損害が発生した場合は事業者は損害賠償請求ができる。 |
| F 多摩ユースプラザ  | PFI-O<br>(混合型)     | 事業者の債務不履行による契約解除の場合、事業者は違約金を支払うほか、解除に伴って発生した損害が違約金を超過する場合は超過した損害を賠償する。                          | 公共側の債務不履行による契約解除の場合、事業者は損害賠償請求ができる。  |
| G 但馬空港      | PFI-運営権<br>(混合型)   | 事業者の債務不履行による契約解除の場合、公共側は損害賠償請求ができる。   | 公共側の債務不履行による契約解除の場合、事業者は損害賠償請求ができる。  |
| H 国立女性教育会館  | PFI-運営権<br>(混合型)   | 事業者の債務不履行による契約解除の場合、事業者は違約金を支払うほか、解除に伴って発生した損害が違約金を超過する場合は超過した損害を賠償する。                          | 本件施設を他の公共の用途に供することその他の理由に基づく公益上やむを得ない必要が生じたときには、本件運営権を取り消し、又はその行使の停止を命ずることができる。この場合、事業者は損失の補償を求めることができる。                               |

## ⑧その他（補足事項）

### <資金調達について>

従来型 PFI にて用いられる民間事業者の資金調達方法は、プロジェクトファイナンス<sup>3</sup>が主流である。運営権方式においてもプロジェクトファイナンスが用いられることが多くなると考えられるが、運営権は物件とみなされるため、抵当権を設定することが可能であり、資金調達の円滑化が期待されている。なお、指定管理者が資金調達を行う場合は、民間事業者の与信や担保提供などによる借入が想定される。

### <空港における「上下一体」の運営>

日本国内の空港では、滑走路等の空港基本施設は国又は地方自治体の所有、空港ターミナルビルは民間会社（第三セクター会社含む）が所有している場合が多く、それぞれの所有者が別々に運営を行っているのが一般的である。民間事業者による空港の上下一体運営は、民活空港運営法に基づき、公共施設等運営権を設定する場合のみ実施可能となっている。

### <導入時のコスト>

従来型 PFI の場合、広範な分野での専門的な知識・ノウハウを要するため外部アドバイザー（コンサルタント）を活用することが多い。このため、PFI 事業の導入可能性調査から事業者選定アドバイザー業務（実施方針の作成から事業契約の締結まで）を外部委託して実施する場合、事業規模によって異なるが委託費用は数千万円に及び、時間的にも検討開始から運営開始までには相当の期間を要する。運営権方式についても同様であり、運営権対価を算定するにあたり、既存施設に関するデューデリジェンス<sup>4</sup>を実施し資産状況を把握するなど、運営権方式特有の業務が発生する場合は、費用が増加することが想定される。一方、指定管理者制度の場合、導入している地方自治体が多く、定型的な事業であれば既に地方自治体でノウハウを有しており、外部アドバイザーを活用することは少ないため、PFI のような高額な導入コストは不要となるのが一般的である。

---

<sup>3</sup> 特定のプロジェクト（事業）に対するファイナンスであって、そのファイナンスの利払い及び返済の原資を原則として当該プロジェクトから生み出されるキャッシュフロー（収益）に限定し、そのファイナンスの担保を当該プロジェクトの資産に依存して行う金融手法。（内閣府 PFI 推進室 HP「PFI 導入の手引き【用語集】」）

<sup>4</sup> 対象資産を精査し、事業者が投資判断をするのに必要な情報を整理する作業。

(3) 各制度における適性・特徴

項目ごとに比較した結果を踏まえ、それぞれの制度における適性及び特徴を整理すると下表のとおりとなる。

図表 25 各制度における適性・特徴

| 比較項目   |                                 | 指定管理者制度 | 従来型PFI | 運営権 | 備考  |
|--------|---------------------------------|---------|--------|-----|---|
| 発注者    | 地方自治体                           | ●       | ○      | ○   |   |
|        | 地方自治体以外<br>(国・独立行政法人等)          | ×       | ○      | ○   |   |
| 施設所有権  | 発注者に施設所有権が無い場合の制度活用の可否          | ○       | ○※1    | ×   | ※1 BOT方式など、必ずしも発注者が施設を所有するとは限らない。<br>【指定管理者】施設の所有権の有無は問わない。<br>【運営権】発注者(施設の管理者)が施設の所有権を有していることが前提となる。なお、対象施設に運営権を設定した後も、所有権は発注者に残る。   |
| 施設種類   | 公の施設                            | ●       | ○      | ○   |   |
|        | 利用料収入あり                         | ○       | ○      | ●   |   |
|        | 利用料収入なし                         | ○       | ○      | ×   |   |
|        | インフラ<br>ハコモノ                    | ○       | ○      | ○   | 指定管理者制度・従来型PFIでの事例はあまり多くない。   |
| 事業期間   | 長期の運営                           | ○※2     | ○      | ○   | ※2 実態としては指定管理者の期間は5年以内が標準的(法的制約はなし)。  |
| 施設整備   | 新築                              | ×       | ○      | ×※3 | ※3 運営権制度において、新設工事や施設等を全面除却し再整備する場合には、PFI事業として実施した後、運営権を設定することが考えられる。(運営権ガイドライン)。  |
|        | 改修(施設を全面除却し再整備)                 | ×       | ○      | ×※3 |   |
|        | なし(修繕及び更新投資を業務に含む)              | ○       | ○      | ○   |   |
| 事業者の収入 | 独立採算型                           | ○       | ○      | ○   |   |
|        | 混合型                             | ○       | ○      | ○   |   |
|        | サービス購入型                         | ○       | ○      | ×   |   |
| 発注者の収入 | 余剰利益の配分                         | ○       | ○      | ○   | 従来型PFIの場合、収益状況によりサービス購入対価を調整して支払う場合もある。   |
|        | 運営権対価                           | ×       | ×      | ○   |   |
|        | 納付金                             | ○       | ○※4    | ○※5 | ※4 従来型PFIの場合、民間収益施設を設置するケースで賃料を発注者に支払う場合などが該当するものとして整理。<br>※5 公共施設等の管理者等は、実施方針に従い、公共施設等運営権者から当該建設、製造又は改修に要した費用に相当する金額の全部又は一部を徴収することができる。(PFI法)<br>また、費用の徴収は、公共施設等の整備等に要した費用に限定されるものではない。(運営権ガイドライン)   |
| 権限     | 使用許可                            | ○       | ×      | ×   | PFIと指定管理者制度の併用は可能。  |
|        | 利用料金の設定                         | ○※6     | ○※7    | ○   | ※6 指定管理者:公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定め、予め地方自治体の承認を受けなければならない。(地方自治法)<br>※7 従来型PFI:公の施設であるか、個別法の制約があるか等の諸条件により様々なパターンが想定される。(PFI法には明確な規定はないが、契約に関するガイドラインに留意事項の記載あり。)<br>【運営権】実施方針に従い、運営権者が定めるものとし、予め利用料金を公共施設の管理者等に届け出なければならない。(PFI法) |
| 人員     | 公務員の派遣                          | ×※8     | ×      | ○   | ※8 指定管理者が公務員派遣法が適用可能な組織であればこの限りでない。   |
| 補償制度   | 発注者側の事由により指定の取消又は契約解除となった際の損失補償 | ○※9     | ○      | ○   | ※9 指定管理者制度では法令上の規定は無いが、個別の協定書等に定めることで対応は可能である。<br>【従来型PFI】通常事業契約に定められる。<br>【運営権】PFI法に規定されている。   |
| その他    | 資金調達                            | ○※10    | ○      | ○   | ※10 指定管理者:民間事業者の与信による。<br>【従来型PFI】プロジェクトファイナンスが主流。<br>【運営権】物権とみなされるため、資金調達の際には抵当権設定が可能である。また、譲渡することも可能である。  |
|        | 空港における上下一体運営                    | ×       | ×      | ○   | 民間による空港の上下一体運営は運営権方式のみ実施可能。   |
|        | 導入時のコスト                         | 低       | 高      | 高   | 【従来型PFI】事業規模によって異なるが導入可能性調査から事業者選定アドバイザー業務の外部委託費用は数千万円に及ぶ場合もある。<br>【運営権】運営権対価を算定するにあたり、既存施設に関するデューデリジェンスを実施し資産状況を把握するなど、運営権方式特有の業務が発生する場合は、費用が増加することが想定される。   |

|   |      |
|---|------|
| ○ | 可能   |
| × | 不可   |
| ● | 必須条件 |

## 第4章 まとめ

先行事例ヒアリング調査及び各制度の比較結果から、運営権方式の活用拡大に向けての考察を以下に示す。

### (1) 先行事例ヒアリング調査から

#### ①独立採算が難しい事業でも「混合型」の採用で運営権方式の活用が可能

「混合型」とは、利用者からの料金等と公共側からの支払（サービス購入料等）により事業費を賄う方式である。運営権方式は、関西国際空港及び大阪国際空港並びに仙台空港などの大型事業に関して大きく報道されているため、公共施設の運営事業費を利用料金収入のみによって賄う独立採算型で実施するものとして一般に認識されている可能性がある。

しかしながら、先行事例である但馬空港及び国立女性教育会館では、利用料金収入だけで民間事業者が独立採算で運営することは難しい状況であったため、但馬空港では、利用料金収入だけでは費用を賄いきれない部分について公共側が支援する事業スキームとし、国立女性教育会館においては、独立採算が可能な部分と、公共側で費用負担する部分とで業務を分けて発注している。このように、独立採算での運営が難しい場合でも、公共側が一定の費用負担をする「混合型」とすることで、運営権方式を活用することは可能である。

#### ②指定管理者制度における課題（短期の指定期間、硬直的な施設運営）解決の可能性

指定管理者制度は平成15年の地方自治法の改正によって導入されて以降、各地方自治体で活用されている。指定管理者制度においても運営権方式と近い形で公共施設の運営が可能ということは第3章で触れたとおりであるが、指定管理者制度では指定期間を3～5年とするのが標準的とされているので、指定期間が短い場合、事業の内容によっては人材育成や雇用確保、ノウハウ蓄積といった面で課題となる場合がある。指定管理者の事例ではないが、国立女性教育会館では、従来、外部に委託していた受付案内・業務は年度毎に入札していたが、運営権方式を導入して10年契約となったため、長期的な視野での運営が可能となり、今後の効果が期待される場所である。

また、指定管理者制度では、指定の継続更新が約束されないため、更新投資が難しい（期間内で投資回収が可能なものに限られる）、利用料金の設定に関する裁量度が低い（条例の範囲内での承認制）、といったことも課題として挙げられるが、運営権方式では、更新投資や利用料金の面で、より柔軟な施設運営が可能と考えられる。

---

<sup>5</sup> 施設運営に必要な「専門的技術」、「経験から得られるソフト面での対応力」（たとえば企画関連の業務や緊急時の対応など）と定義する。

### ③利用料金収入のあるハコモノ施設での適用が可能

国のアクションプランにおいて重点分野とされているように、運営権方式の対象事業分野は空港や道路、上下水道など、主にインフラの分野が想定されている。しかし、運営権の対象施設はインフラに限定されているわけではなく、国立女性教育会館のような、いわゆるハコモノ施設でも、利用料金収入のある施設であれば、導入することは可能である。なお、『日本再興戦略』改訂 2015－未来への投資・生産性革命－（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）においても、「文教施設や公営住宅等の利用料金の存在する公共建築物については、公共施設等運営権方式の実現可能性について半年を目途に検討を進める」とされており、公共建築物への運営権方式の適用は国の検討課題として挙げられている。

### ④導入促進のための支援策の必要性

但馬空港では、国土交通省航空局や内閣府に実施方針等の必要書類の記載内容や手続き等について相談しながら導入手続きを進め、国立女性教育会館では、外部の専門家のサポートがあり、導入できた経緯がある。前例のない中での導入手続きには相当の苦労があったと推察される。

運営権方式は導入事例が少なく、発注者側に情報・ノウハウが少ないため、これが、この方式を導入する負担感の一因となっていると考えられるので、導入促進のためには国などによる情報・ノウハウに関する支援が必要である。

## (2) 指定管理者制度・従来型 PFI・運営権方式の事例比較から

これまで、民間活力を活用した公共施設の運営には、指定管理者制度や従来型 PFI などが用いられてきた。運営権方式と比較した場合でも、これに近い形での運営が可能であるが、それぞれの制度上、適性があり、効果的に活用するためにはこれらの特徴をよく理解する必要がある。特に、指定管理者制度は広く地方自治体に浸透している制度であるので、今後は各地方自治体において施設運営にかかる PPP 手法の検討をする際に、指定管理者制度と運営権方式の比較検討を行う場面が多くなることが予想される。比較検討にあたっては、両者には制度設計上意図されていると一般的に考えられている前提の部分に、以下のような相違点が想定されていると考えられる。

- ・運營業務における民間事業者の裁量の範囲に関しては、行政処分である指定管理者制度では限定的であるが、運営権方式では広範なため、民営化に近い効果がもたらされるものと想定されていると考えられる。
- ・大規模修繕や更新投資の実施義務に関しては、指定管理者制度では公共が担うが、運営権方式では民間事業者が担うことが想定されていると考えられる。
- ・運営期間に関しては、指定管理者制度においては主に短期（3～5 年）が想定されているのに対し、運営権方式では、主に大規模インフラ施設を対象としているため超長期（例えば 30 年以上など）が想定されていると考えられる。

第3章で比較した事例や、現在運営権方式の導入が進められている事業（＜参考資料1＞を参照）では、それぞれの事業の背景の違いから、実際の運用では例外的な部分があるものの、概ね上記の想定に沿う形になっている。制度設計上想定されていると一般的に考えられている内容を踏まえ、他の制度との比較によって整理した運営権方式の特徴を考慮すると、以下のような施設・事業が運営権方式に適すると考えられる。

- ・利用料金収入があり、発注者が運営権設定対象施設の所有権を有している施設（必須条件）。
- ・人材育成やノウハウの蓄積が求められる事業や、民間資金を活用した更新投資を実施したい施設など、長期的な視野に立った運営が必要な施設・事業。
- ・料金設定等を含む柔軟な施設運営が可能であり、運営の効率化や収益性の向上をはかるため、民間の創意工夫をより求めたい事業。
- ・大規模な更新投資を要することが見込まれるなど、民間事業者による資金調達が必要な施設・事業。
- ・運営に高度な技術、ノウハウが要求されるため、公務員の派遣が必要となる事業。

なお、指定管理者制度との比較において、民間事業者の視点で運営権方式が優位となる点は以下が挙げられる。

- ・公共側の責めにより運営権が取り消された場合の損失補償について、明確な規定が設けられていること。
- ・運営権は物権であるため、資金調達の際には抵当権を設定することが可能であること。

### （3）運営権方式活用に向けて

#### ①「混合型事業」の採用、「ハコモノ」への導入による活用の拡大

運営権方式は、独立採算事業やこれまでPFIの導入がなかなか進まなかった大型のインフラ施設（空港、道路、上下水道等）への導入を中心に紹介、周知されてきた。しかし、独立採算で運営できる公共施設は少ないのが現状である。独立採算での運営が難しい場合でも「効率的な運営」、「運営経費の削減」といったメリットが享受できるのであれば、「混合型」の活用は有効であると考えられる。また、インフラ施設以外の公共施設（いわゆるハコモノ施設で、利用料金収入があるもの）は各地に多く存在しているが、これらの施設への導入も可能である。「混合型」の採用、「ハコモノ」への導入で、運営権方式の活用の幅は広がると考えられる。

#### ②指定管理者制度の「発展型」としての活用の可能性

指定管理者制度においても運営権方式と類似した形での施設運営が可能であるが、こ



のことは両制度間には親和性があるためであると考えられる。運営権方式は「指定期間が短い場合に課題となりうる事項（人材育成、更新投資など）に対応可能であり、また、一層の民間のノウハウを活用できる指定管理者制度の延長上の事業手法」と捉えることで、活用の可能性が広がると考える。

### ③活用拡大のための取組

上記①②による活用を拡大させるためには、以下の取組が必要と考えられる。

#### 1) 普及・啓発の必要性

民間活力を活用する事業手法として、運営権方式も検討対象のひとつに位置づけられるように、さらには、各制度における適性を理解し、適切な手法を選択できるようにするため、地方自治体に対する普及・啓発が必要である。

#### 2) 地方自治体に対する支援の必要性

PFI 未経験の地方自治体もまだ多く存在する中、引き続き運営権方式活用に向けた支援を行う必要がある。なお、現状において実施（又は予定）されている国等の支援内容は以下のようなものがあるので、積極的に活用されたい。

(ア) 内閣府 平成 28 年度に予定する支援内容

| 項目             | 内容  |
|----------------|---|
| 専門家派遣等         | 地方公共団体への支援体制の充実を図るための経費<br>◆地方公共団体等からの問い合わせ等に対応するワンストップ窓口として、PFI 推進室に専門家を配置する。<br>◆地方公共団体等に PPP/PFI の実務経験者からなる PPP/PFI 専門家を派遣し、PPP/PFI の取組に関する基本的事項について現地においてアドバイスを行い PPP/PFI 事業の促進を図る。 |
| 地域プラットフォーム形成支援 | 地方公共団体における PPP/PFI 事業の案件形成機能の強化・充実を図るため、地域人材育成を行う官民連携による地域プラットフォームの形成促進、地方公共団体のスキル・ノウハウを共有するためのネットワークづくり等を支援  |
| 案件形成支援         | アクションプランや集中強化期間の取組方針における新たな事業類型の推進を図るため、具体の PPP/PFI 事業の検証を通じて事業類型ごとに現状と問題点を把握し、案件形成に資する事業モデルを提示するために必要な検討を行う。   |
| 高度な専門家派遣       | 地方公共団体における多様な PPP/PFI を推進するため、法律・会計・税務・金融等の専門家チームを地方公共団体へ派遣し課題解決を支援（検討中）  |

(イ) 株式会社民間資金等活用事業推進機構による支援

- ・地方自治体支援（案件形成支援、PFI 専門家派遣、長期財政シミュレーション、国の補助制度の案内）
- ・利用料金を徴収する公共施設等の整備等を行い、利用料金を自らの収入として収受する事業を行う民間事業者を対象とした出融資等による資金支援

(ウ) 自治体 PFI 推進センターによる地方自治体支援

- ・相談窓口の設置
- ・公民連携アドバイザー派遣事業
- ・自治体 PFI 推進センターによる情報発信

<参考資料 1>

# 公共施設等運営権方式 事例集

No. 1 : 愛知県有料道路運営等事業

(平成 28 年 1 月現在)

1. 基本情報

|       |      |  |
|-------|------|--|
| 事業名   |      | 愛知県有料道路運営等事業   |
| 事業分野  |      | 有料道路   |
| 事業の段階 |      | 民間事業者の募集及び選定等  |
| 発注者   |      | 愛知県道路公社  |
| 担当部署  |      | 愛知県道路公社総務部総務課  |
| 施設概要  | 施設内容 | 有料道路8路線  |
|       | 施設規模 | <p>(南知多道路)<br/>半田市彦洲町2丁目～南知多町大字豊丘字駒帰(19.6 キロ)<br/>※武豊パーキングエリア及び美浜パーキングエリアを含む</p> <p>(知多半島道路)<br/>名古屋市緑区大高町～半田市彦洲2丁目(20.9 キロ)<br/>※大府パーキングエリア及び阿久比パーキングエリアを含む</p> <p>(知多横断道路)<br/>半田市平和町4丁目～常滑市字小森<br/>常滑市りんくう町2丁目～常滑市錦町1丁目(8.5 キロ)</p> <p>(中部国際空港連絡道路)<br/>常滑市セントレア3丁目～常滑市りんくう町2丁目(2.1 キロ)<br/>※上記4路線を「知多4路線」という</p> <p>(猿投グリーンロード)<br/>豊田市力石町～豊田市八草町(13.1 キロ)<br/>※西広瀬パーキングエリアを含む</p> <p>(衣浦トンネル)<br/>碧南市港本町～半田市 11 号地(1.7 キロ)</p> <p>(衣浦豊田道路)<br/>豊田市生駒町～知立市新林町(4.3 キロ)</p> <p>(名古屋瀬戸道路)<br/>日進市岩崎町～長久手市岩作床寒(2.3 キロ)</p> |
|       | 事業場所 | 上記参照   |
| 事業概要  |      | 愛知県道路公社が管理する有料道路のうち8路線について運営権を設定し、運営権者が有料道路の維持管理・運營業務を行う。また、運営権者はインターチェンジやパーキングエリアの新設等を含む改築業務を公社の費用負担で行う。  |

| 事業スケジュール       |   | <p>平成 24 年 2 月 構造改革特区制度による規制の特例措置に関する提案</p> <p>平成 25 年 5 月 具体的な事業スキーム等を取りまとめ、国土交通大臣に対し提出</p> <p>平成 26 年 4～6 月 民間事業者による有料道路事業の運営に関する意見募集の実施</p> <p>平成 27 年 7 月 構造改革特別区域法改正</p> <p>平成 27 年 9 月 国家戦略特別区域制度における区域計画の内閣総理大臣の認定<br/>(愛知県道路公社の公社管理道路 8 路線に特例措置が適用可能)</p> <p>平成 27 年 10 月 実施方針の公表</p> <p>平成 28 年 6 月 優先交渉権者の決定</p> <p>平成 28 年 7 月 基本協定の締結、運営権の設定</p> <p>平成 28 年 8 月 実施契約締結</p> <p>平成 28 年 10 月 事業の開始</p>  |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
|----------------|---|---|---------|----------|-------|------------|-----------|------------|--------|-------------|--------|-----------|---------|-------------|
| 事業<br>スキーム     | 事業期間  | <p>運営権は路線ごとに設定される(知多4路線については4路線に対して一の運営権を設定)。それぞれの運営権の存続期間は各路線の料金徴収期間の満了をもって終了する。</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">運営権設定路線</th> <th style="text-align: center;">存続期間終了期日</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>知多4路線</td> <td>平成58年3月31日</td> </tr> <tr> <td>猿投グリーンロード</td> <td>平成41年6月22日</td> </tr> <tr> <td>衣浦トンネル</td> <td>平成41年11月29日</td> </tr> <tr> <td>衣浦豊田道路</td> <td>平成46年3月5日</td> </tr> <tr> <td>名古屋瀬戸道路</td> <td>平成56年11月26日</td> </tr> </tbody> </table> | 運営権設定路線 | 存続期間終了期日 | 知多4路線 | 平成58年3月31日 | 猿投グリーンロード | 平成41年6月22日 | 衣浦トンネル | 平成41年11月29日 | 衣浦豊田道路 | 平成46年3月5日 | 名古屋瀬戸道路 | 平成56年11月26日 |
|                | 運営権設定路線   | 存続期間終了期日  |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
|                | 知多4路線   | 平成58年3月31日  |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
|                | 猿投グリーンロード   | 平成41年6月22日  |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 衣浦トンネル         | 平成41年11月29日   |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 衣浦豊田道路         | 平成46年3月5日   |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 名古屋瀬戸道路        | 平成56年11月26日   |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 独立採算型<br>混合型の別 | 独立採算型   |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 運営権の<br>設定範囲   | 施設概要「施設規模」に示す計8路線。ただし、パーキングエリアに関しては、休憩所等付帯施設のうち売店等を除く。  |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 運営事業の<br>内容    | <p>①運営権設定路線の維持管理・運營業務</p> <p>②知多4路線における改築業務(費用負担は公社)</p> <p>③パーキングエリアにおける付帯事業及び任意事業</p> <p>④事業区域内及び事業区域外での任意事業(事業区域外においては応募企業、応募グループを構成する企業、協力企業、又はこれらが出資する会社(運営権者を除く)が実施)</p>                              |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |
| 運営権対価          | <p>指定期日までに一括で支払う運営権対価一時金、運営期間にわたって毎年度に支払う運営権対価分割金(利息を含む)から構成される。運営権対価分割金に係る利息は、公社における国債等による期待運用利回りを考慮し、年 1.18%として実施契約に定める予定であり、運営権対価分割金は、元利均等払いを基本とする。</p> <p>運営権対価の基準となる価額は、公社運営継続時の期待収支を上記の年 1.18%により</p> |   |         |          |       |            |           |            |        |             |        |           |         |             |

|              |             |  |
|--------------|-------------|--|
|              |             | 現在価値に割り戻した 1,219 億 7,700 万円(ただし、平成 28 年 10 月 1 日事業開始を前提とした額)以上とする。また、このうち運営権対価一時金は 150 億円以上とする。  |
| VFM          | 特定事業<br>選定時 | —  |
|              | 事業者提案       | —  |
| 事業者選<br>定の概要 | 選定方式        | 競争性のある随意契約   |
|              | 予定価格        | —  |
|              | 契約金額        | —  |
|              | 応募グループ      | —  |
|              | 選定事業者       | —  |
|              | スケジュール      | 平成 27 年 10 月 13 日 実施方針の公表<br>平成 27 年 11 月 13 日 特定事業の選定<br>平成 27 年 11 月 16 日 募集要項等の公表<br>平成 27 年 12 月 22 日 募集要項等の修正及び質問・意見と回答(一次審査分)の公表<br>平成 28 年 1 月 15 日 募集要項等の修正及び質問・意見と回答(二次審査分)の公表<br>平成 28 年 1 月 20 日 参加表明書及び第一次審査資料の提出期限<br>平成 28 年 2 月中旬 第一次審査結果の通知<br>平成 28 年 3 月頃 競争的対話の実施<br>平成 28 年 5 月頃 第二次審査資料の提出期限<br>平成 28 年 6 月頃 第二次審査参加者へのヒアリング<br>優先交渉権者の決定 |
|              | 選定委員        | 委員長 椎名 武雄 日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉相談役<br>副委員長 宮田 秀明 東京大学名誉教授<br>委員 清水 雅彦 慶應義塾常任理事<br>委員 山内 弘隆 一橋大学大学院商学研究科教授<br>委員 藤本 欣伸 西村あさひ法律事務所 弁護士<br>委員 山田 泉 デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー合同会社<br>パートナー<br>委員 市川 育夫 愛知県建設部長  |

## 2. 事業の目的・背景

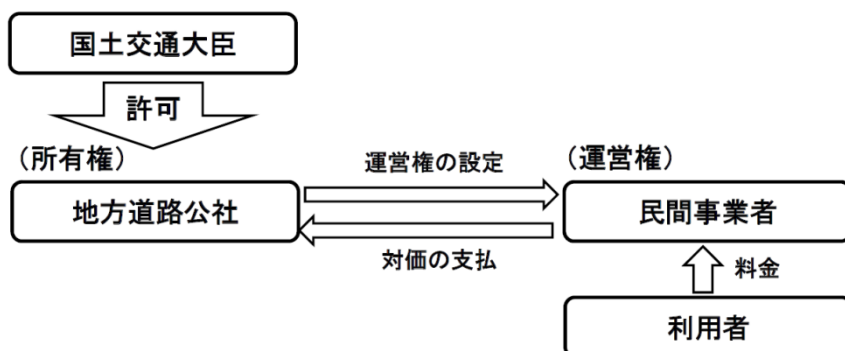
○民間事業者が、近傍に立地する商業施設その他の施設を運営する事業と連携して公社管理道路運営事業を実施することで、当該道路の利便の増進を図るとともに、民間事業者の創意工夫による一層の低廉で良質な利用者サービスの提供、有料道路の利便性向上、沿線開

発等による地域経済の活性化、民間事業者に対する新たな事業機会の創出、効率的な管理運営の実現、確実な償還の実施を図ることを目的とする。

- 本事業は、公社が一定期間民間事業者に運営権を設定してその運営を委ねるものであるが、公社も道路管理者及び施設所有者として、本事業において果たすべき役割と責任を有している。その意味で本事業は、官民の多様な参加主体が、機能及びリスクを分担して業務遂行するとともに、密接に連携協力して相互補完（場合によっては相互依存）することで、共同で公の価値を創造し、それを利用者及び県民に提供して、事業全体としての目的（目標）及び「三方一両得」（利用者、民間事業者、県・公社の全ての主体が本事業の実施によるメリットを享受すること）を実現するものである。

### 3. 事業スキーム等

- 公社が道路整備特別措置法（特措法）に基づき料金徴収等を行う公社管理道路の一部について、国家戦略特別区域法に基づく認定を受けて、特措法及び民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律の特例を定める構造改革特別区域法に基づき、料金徴収を含む管理運営権を民間事業者を設定するもの。



(出典) 国土交通省公表資料

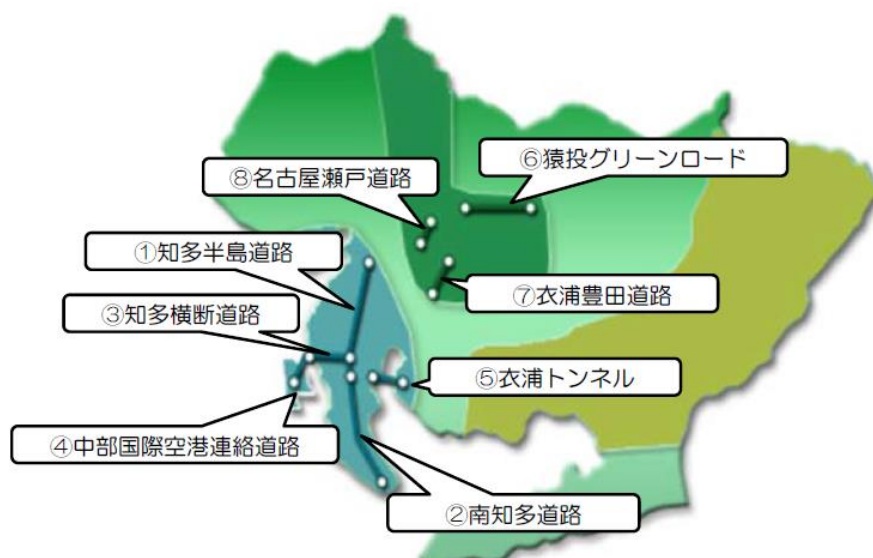
- 運営権者は、公社が特措法第10条又は第11条に基づき国土交通大臣許可を受けた料金の額（公社が料金割引を実施している場合にあっては当該割引後の料金の額。）を上限として、弾力的に料金の額を設定し、これを自らの収入として徴収することができる。
- 運営権者による運営の結果生じる収益の帰属  
運営権設定路線の維持管理・運営業務にかかる要求水準を確保するなかで行われる、運営権者の創意工夫によって生じる経費節減による収益は、その全額を運営権者に帰属させる。また、契約時の交通量予測に対する増減を運営権者の収入又は負担とすることを基本とするが、増減ともに±6%を超える部分については、公社に帰属又は負担させる。
- 運営権者は、運営権に含まれる業務の範囲として、原則として、自らの判断で、自らの費用において、更新投資を行う。

## ○事業範囲と実施主体及び目的

| 項目           | 運営権設定路線   |    | 利便施設<br>(パーキングエリア)     |      | 地域活性化           |  |
|--------------|---|----|------------------------|------|-----------------|--|
|              | 維持管理・運営   | 改築 | 附帯事業                   | 任意事業 | 任意事業<br>(事業区域内) | 任意事業<br>(事業区域外)                                |
| 実施主体         | 運営権者（クで定める運営権者をいう。以下同じ。）  |    |                        |      |                 | 応募企業、応募グループを構成する企業、協力企業、又はこれらが出資する会社（運営権者を除く。） |
| 目的<br>(事業全体) | 低廉で良質な利用者サービスの提供、有料道路の利便性向上、沿線開発等による地域経済の活性化、民間事業者に対する新たな事業機会の創出、効率的な管理運営の実現、確実な償還の実施 「三方一両得」の実現（利用者、民間事業者、県・公社の全ての主体が本事業の実施によるメリットを享受すること） |    |                        |      |                 |  |
| 目的<br>(事業区分) | 安全・安心な道路、定時性の高い道路等  |    | 利便性・快適性の高い道路、収益性の高い施設等 |      | 対象地域の活性化等       |  |

(出典) 愛知県道路公社公表資料

## ○位置図



(出典) 国土交通省公表資料

## <参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 愛知県有料道路運営等事業 実施方針
- 愛知県有料道路運営等事業 募集要項



No.2 : 大阪市水道特定運営事業等

(平成 28 年 2 月現在)

1. 基本情報

|          |                |   |
|----------|----------------|---|
| 事業名      |                | 大阪市水道特定運営事業等  |
| 事業分野     |                | 上水道   |
| 事業の段階    |                | 検討段階(実施方針素案の公表)   |
| 発注者      |                | 大阪市水道局  |
| 担当部署     |                | 大阪市水道局総務部経営改革課  |
| 施設概要     | 施設内容           | 市が管理する市水道事業に係る事業用資産(取水場、浄水場、配水管等)   |
|          | 施設規模           | 給水人口 260 万人以上   |
|          | 事業場所           | —   |
| 事業概要     |                | 市が 100%出資することにより設立する株式会社に市の水道事業に関連する職員の雇用を承継し又は派遣をした上で、運営権を設定し、水道事業の運営(水道施設の運転管理・維持管理、給水、料金徴収等)を実施する。なお、株式会社設立後には速やかに民間事業者からの出資及び人材の受入れることを前提としている。   |
| 事業スケジュール |                | 平成 26 年 11 月 「水道事業における公共施設等運営権制度の活用について(実施プラン案)」策定<br>平成 27 年 8 月 「水道事業における公共施設等運営権制度の活用について(実施プラン案)平成 27 年 8 月修正版」公表<br>平成 28 年 2 月 「大阪市水道事業及び工業用水道事業の設置等に関する条例」改正案を市議会に提出予定<br>※条例改正案の議決が得られれば、以下の手続きを進めていく<br>平成 28 年 5 月 運営会社設立等の経費を計上した「補正予算案」を提出<br>平成 29 年 2 月 市と運営会社が交わす「実施契約書」の骨子を公表<br>平成 29 年 5 月 運営会社に運営権を設定するための議案を提出<br>平成 30 年 4 月 運営会社による業務開始 |
| 事業スキーム   | 事業期間           | 当初 30 年(延長する場合は最長 60 年)   |
|          | 独立採算型<br>混合型の別 | 独立採算型   |
|          | 運営権の<br>設定範囲   | (1)取水場 (2)浄水場 (3)配水場 (4)給水塔 (5)加圧ポンプ場 (6)導水管<br>(7)送水管 (8)配水管 (9)事業所施設 (10)事業用資産である土地<br>(11)体験型研修センター (12)水質試験所 (13)量水器事務所<br>(14)最適先端処理技術実験施設<br>(15)上記各施設に附帯する施設及び設備(土木施設、建築物、機械設備、電気設備等)  |

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
|          | 運営事業の内容     | <p>①水道施設運用に関する業務(運転管理業務、水質管理業務)</p> <p>②水道施設整備計画に関する業務(計画業務、調査研究業務)</p> <p>③水道施設維持管理に関する業務(施設整備業務、維持保全業務、用地管理業務、受託工事関連業務)</p> <p>④危機管理に関する業務(災害対応業務、事故対応業務)</p> <p>⑤お客さまサービスに関する業務(供給規程の策定業務、給水に関する業務、水道メーターの点検、水道料金等徴収業務)</p> <p>⑥地域との共生に関する業務(水道事業に関する情報発信及び普及啓発活動の推進業務、地域貢献活動の推進業務)</p> <p>⑦任意事業(以下は例として掲載)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他都市浄水場の運転管理業務の受託</li> <li>・海外水道事業の受託</li> <li>・ボトル水の製造及び販売事業</li> </ul>  |
|          | 運営権対価       | <p>(ア)PFI 法第 20 条に基づく運営権設定対象施設の建設費等負担金(約3,000億円)</p> <p>【算定】既存施設の整備に市が要した額のうち以下の費用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業期間中に発生する当該施設の減価償却費相当額</li> <li>・当該建設等の資金として借り入れた企業債に係る支払利息</li> </ul> <p>【支払方法】年度ごとに、発生額を運営権者から市へ金銭支払い</p> <p>(イ)公共施設等運営権の設定に対する対価(約1,000億円)</p> <p>【算定】事業期間中に市で発生することが見込まれる費用相当額</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリング経費・新発企業債の支払利息・施設保有上の経費など(上記アを除く)</li> <li>・金額は、運営権者側の収入見込み(料金収入や更新投資に対する市の負担金等)や支出見込み(運転・維持管理費や更新投資支出等)も踏まえ、契約締結の時点で確定</li> </ul> <p>【支払方法】事業期間内で分割して支払うことを基本とする</p> <p>このほか、市から運営権者へ譲渡する資産(現物出資)の対価として、市に株式を発行する。</p> |
| VFM      | 特定事業<br>選定時 | —   |
|          | 事業者提案       | —   |
| 事業者選定の概要 | 選定方式        | 市が株式会社を設立し、その会社が運営権者となる   |
|          | 予定価格        | —   |
|          | 契約金額        | —   |
|          | 応募グループ      | —   |
|          | 選定事業者       | —   |

|  |        |   |
|--|--------|---|
|  | スケジュール | — |
|  | 選定委員   | — |

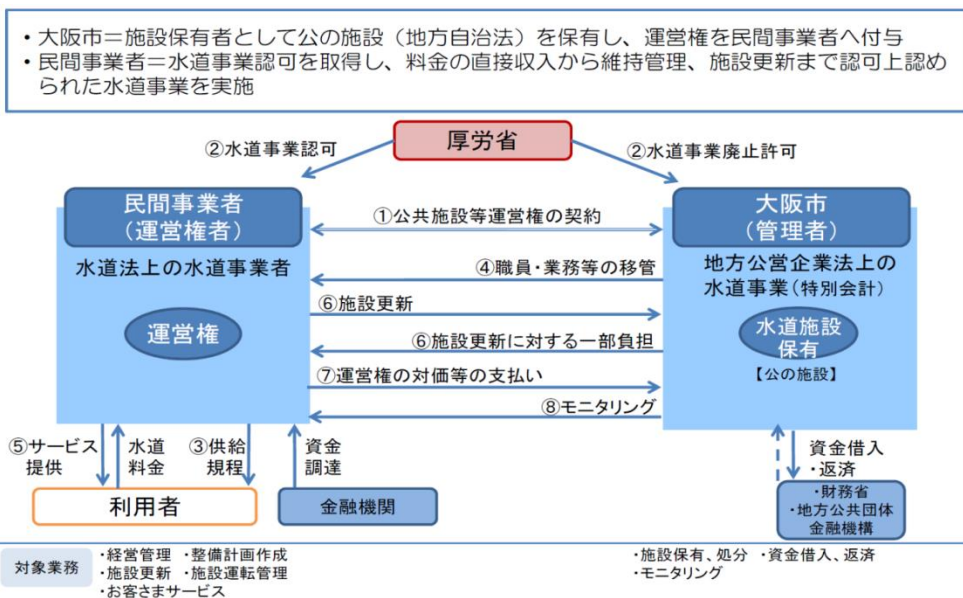
## 2. 事業の目的・背景

- 厚生労働省が策定した「新水道ビジョン」（平成 25 年 3 月）によると、日本の人口は 2060 年には約 3 割減の 8600 万人程度と見込まれ、それに伴い、水需要についても、現在よりも 4 割程度減少すると推計されている一方で、高度経済成長期に布設された管路の経年化が進み、その更新には多額の事業費を要することなどが、全国的にも大きな課題となっている。こうした中、これまで水道事業を支えてきたベテラン職員の大量退職による技術力低下などの懸念が顕在化しつつあるなど、日本型の水道事業モデルである基礎自治体単位の規模での経営は、大きな岐路に立たされている。
- 一方、海外で、新興国を中心に水インフラの整備に関する需要が増大している状況は、日本の水道事業者が持つ高い技術力を「ビジネス」として活かす好機でもあり、地方公営企業の制約を解消したうえで、市域というエリアのみに縛られない新たな国内外の事業展開を行うことが求められる。
- このような事業環境の大きな変化に適切に対応し、将来にわたり、ライフラインである水道の事業持続性を確保する観点から、府域水道がめざすべき将来目標として「府域一水道＋民営化」を掲げ、その目標実現に向けたアプローチとして、本市水道事業に公共施設等運営権制度を活用することについて、検討を進めている。

## 3. 事業スキーム等

- 水道事業は、市民生活、都市活動に 1 日たりとも欠かすことのできない公共性の極めて高い事業であり、水道法では市町村による経営を原則としていること、また、公共施設等運営権制度が平成 23 年の P F I 法改正により創設されたばかりであることから、現に市町村単位のエリアで民間事業者に水道事業の経営を委ねる自治体はなく、結果として、民間事業者が水道事業の経営を行っているケースは存在しないのが実情で、給水人口 260 万人以上を有する大規模水道事業について、公募の方法により既存の民間事業者等を P F I 事業者として選定することは困難である。
- 一方、経営の自由度を発揮し、事業の効率性、持続性及び発展性の確保をめざすためには、できるだけ早期に、公共施設等運営権制度を活用することが必要。また、同制度を活用する趣旨は、市が持つ技術、運営ノウハウを、公営企業の制約を解消したうえで、より有効に活用することでもある。

- 本事業を実施する民間事業者については、市が100%出資することにより設立する株式会社とし、新設株式会社（運営会社）に市の水道事業に関連する職員の雇用を承継し又は派遣をした上で、運営権を設定し、本事業を実施させることとする。
- 市100%出資で設立した運営会社は、直ちに株式会社としての事業再構築と意識改革を行う。そのため、設立当初から企業経営に優れた民間人材を積極的に登用する。その後、会社としての成長、発展期へ移行するため、民間出資を募り経営機能の本格導入や国内外水ビジネスの本格展開を行う。
- 運営権者の収入は、水道利用料金のほか、手数料収入（設計審査手数料、竣工検査手数料等）や給水装置の新設等に係る分担金が想定されている。なお、運営権者は特段の定めがある場合を除き、事業の実施に要するすべての費用を負担する。
- 運営権設定対象施設の破損の修繕や機能劣化に応じた保全、除却等は、運営権者が実施主体となり、運営権者が費用負担する。給水区域の大阪市域からの拡大を伴わない水道施設の整備（耐震化を含む。）等は、更新投資として、運営権者が実施主体となり、費用負担については、更新投資の総支出額のうち、更新投資実施以降の残りの本事業期間に係る減価償却費相当は運営権者が負担する。運営権者が負担しない更新投資額は、更新投資の都度市が負担する。



(出典) 大阪市公表資料

<参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 水道事業における公共施設等運営権制度の活用について（実施プラン案） 平成27年8月修正版
- 大阪市水道特定運営事業等実施方針（案） 平成28年2月

No.3 : 浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業

（平成 28 年 2 月現在）

1. 基本情報

|            |                |  |
|------------|----------------|--|
| 事業名        |                | 浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業   |
| 事業分野       |                | 下水道  |
| 事業の段階      |                | 実施方針の公表  |
| 発注者        |                | 浜松市  |
| 担当部署       |                | 浜松市上下水道部 上下水道総務課経営・企画グループ  |
| 施設概要       | 施設内容           | ①西遠浄化センター、②浜名中継ポンプ場、③阿蔵中継ポンプ場、<br>①②③の各施設に附帯する放流渠等の施設  |
|            | 施設規模           | 西遠流域下水道の処理区(西遠処理区)の規模（平成 26 年度末）<br>面積 10,326ha、<br>年間汚水処理水量 5,111 万 m <sup>3</sup>  |
|            | 事業場所           | 西遠浄化センター 浜松市南区松島町 2552 番地の 1<br>浜名中継ポンプ場 浜松市南区小沢渡町 1681 番地<br>阿蔵中継ポンプ場 浜松市天竜区二俣町阿蔵 330 番地の 5   |
| 事業概要       |                | 平成 28 年 4 月 1 日に静岡県から浜松市の公共下水道に事業移管される予定の西遠流域下水道事業において、民間の活力や創意工夫を活かした効率的な事業運営を実現するとともに、公共サービス水準の向上及び財政負担の縮減を図り、持続可能な事業運営を期待するものである。 |
| 事業スケジュール   |                | 平成 28 年 2 月 29 日 実施方針公表<br>平成 29 年 2 月 優先交渉権者の選定<br>平成 29 年 10 月 運営権設定、実施契約締結<br>平成 30 年 4 月 事業開始                                    |
| 事業<br>スキーム | 事業期間           | 20 年   |
|            | 独立採算型<br>混合型の別 | 混合型(改築に係る費用の 10 分の 9 を市が負担)  |
|            | 運営権の<br>設定範囲   | ①西遠浄化センター、②浜名中継ポンプ場、③阿蔵中継ポンプ場、<br>①②③の各施設に附帯する放流渠等の施設  |
|            | 運営事業の<br>内容    | ア 義務事業<br>(ア) 経営に関する業務<br>・事業計画書の作成、実施体制の確保、財務管理、内部統制、情報公開<br>・再委託<br>・利用料金の収受   |

|     |             |   |
|-----|-------------|---|
|     |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリング</li> <li>・危機管理及び技術管理</li> <li>・環境対策及び地域貢献</li> </ul> <p>(イ)改築に関する 企画、調整、実施に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・更新</li> <li>・長寿命化</li> <li>・附設</li> </ul> <p>(ウ)修繕及び維持に係る企画、調整、実施に関すること</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・修繕</li> <li>・維持</li> </ul> <p>イ 附帯事業</p> <p>既存の処理工程に捉われない新たな処理工程を導入し、義務事業と一体的に行うことにより費用縮減、収益発生、環境負荷低減等の効用が発揮される事業。応募者は附帯事業を提案することができるが、提案は必須ではなく既存の処理工程を継続しても構わない。</p> <p>ウ 任意事業</p> <p>本事業用地及び施設において、事業に係る全ての費用を運営権者自らの負担で行う独立採算の事業。関係法令を遵守し、運営権設定対象施設の機能を阻害せず、公序良俗に反しない範囲において任意事業を行うことができる。</p> |
|     | 運営権対価       | <p>運営権対価は、0円以上とし、優先交渉権者選定時の提案によるものとする。運営権者は自らが提案した運営権対価のうち4分の1を本事業開始までに支払い、残る運営権対価は事業期間にわたり均等に分割して支払う。</p>  |
| VFM | 特定事業<br>選定時 | <p>○定量的評価</p> <p>7.6%(義務事業)</p> <p>○定性的評価</p> <p>ア 業務の一体化による効率化</p> <p>経営、改築、修繕及び維持の各業務を運営権者に一括して発注することにより、これらを個別に発注する場合と比較して、各業務間の有機的な連携や運営権者による創意工夫を見込むことができ、より効率的かつ機能的な運営が期待できる。</p> <p>イ 良質なサービスの提供</p> <p>運営権者の有する専門的な知識や技術、経営資源、創意工夫等を活用することにより、将来にわたる計画的かつ効率的なアセットマネジメントが実施され、持続可能な事業運営が期待できるとともに、高度な運転管理が実施され、公共用水域の水質保全に係る良好な成果が期待できる。</p> <p>ウ 低炭素型下水処理の実現</p> <p>性能発注による自由度の拡大により、運営権者の有する省エネルギーや発生汚泥の</p>   |

|          |        |  |
|----------|--------|--|
|          |        | <p>有効利用等に関する独自技術の活用や、創意工夫等の発揮が促され、環境負荷の低減が期待できる。</p> <p>エ リスク分担の明確化とリスク管理の最適化</p> <p>リスク分担において、リスクを最もよく管理できる者が当該リスクを分担するという考えに基づき、事業開始前から分担を明確にすることにより、事業全体におけるリスク管理の最適化が図られ、リスク発生の抑制、リスク発生時の損失拡大の抑制等の効果が見込まれる。</p>                  |
|          | 事業者提案  | —  |
| 事業者選定の概要 | 選定方式   | 公募型プロポーザル方式  |
|          | 予定価格   | —  |
|          | 契約金額   | —  |
|          | 応募グループ | —  |
|          | 選定事業者  | —  |
|          | スケジュール | <p>平成 28 年 2 月 29 日 実施方針公表、特定事業の選定</p> <p>平成 28 年 4 月 募集要項等の公表</p> <p>平成 28 年 10 月 提案書類の提出期限</p> <p>平成 29 年 2 月 優先交渉権者の選定</p>  |
|          | 選定委員   | <p>委員長 森田 弘昭 日本大学 生産工学部 土木工学科 教授</p> <p>副委員長 寺田 賢次 浜松市水道事業及び下水道事業管理者</p> <p>委員 佐古 猛 静岡大学 工学部長</p> <p>委員 細川 顕仁 日本下水道事業団 近畿・中国総合事務所 所長</p> <p>委員 山口 直也 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 准教授</p> <p>委員 小柳 太郎 浜松市財務部長</p> <p>委員 田中 文雄 浜松市環境部長</p> |

## 2. 事業の目的・背景

- 西遠流域下水道事業が静岡県から浜松市に移管されるに伴い、当該事業に従事する職員の配置が必要となるが、行財政改革の一環として組織のスリム化に取り組んでおり、西遠処理区を運営するために大幅な増員は難しい状況にある。あわせて、この移管を機に運営の一層の効率化を推進する必要もある。
- このため、西遠処理区に係る主要施設である西遠浄化センター、浜名中継ポンプ場及び阿蔵中継ポンプ場における運営等について、PFI 法に基づく本事業の実施により、長期間にわたり維持管理と改築を一体的に実施するアセットマネジメントなど民間の活力や創意工夫を活かした効率的な事業運営が実現されるとともに、公共用水域の水質保全、低炭素

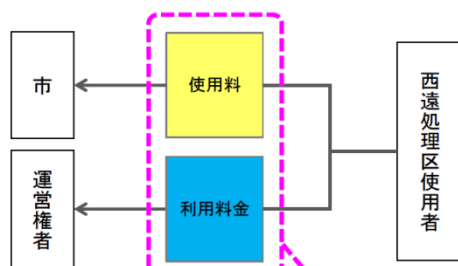
型の下水処理、ライフサイクルコストの縮減、経済効率性の向上、地域経済や環境との調和により、持続可能な事業運営を期待するものである。

○さらには、それを踏まえた上で、既存の処理工程に捉われない新たな処理工程や本事業用地内における未利用地の有効活用など、民間の創意工夫を活かした効率的かつ効果的な新たな運営方法の提案についても期待するものである。

### 3. 事業スキーム等

#### ○運営権者の収入

本事業期間中、本処理区の使用人は、市に対する使用料と運営権者に対する利用料金を支払う。本処理区に係る使用料と利用料金を併せたものを使用料及び利用料金（以下「使用料等」という。）と称する。



使用料及び利用料金（出典）浜松市公表資料  
（使用料等）

運営権者は、利用料金を本処理区使用者から收受する。当該利用料金は使用料等に対して、一定の割合（以下「利用料金設定割合」という。）を乗じて算定する。市は、義務事業及び附帯事業につき当該事業の実施に必要な経費及び利用料金の構成に基づき、利用料金設定割合を定める。利用料金設定割合は、使用料改定に伴う改定のほか、以下の場合に協議を行うことができる。

- (ア) 運営権者の提案による利用料金設定割合の改定（5年に1回）
- (イ) 事業環境の著しい変化に伴う利用料金設定割合の改定
- (ロ) 法令等の変更又は市の計画変更に伴う利用料金設定割合の改定
- (ハ) その他市が必要と認める場合。

#### ○運営権者の費用負担

運営権者は、下記により本事業の実施に要する費用を負担する。その負担予定額等の詳細は市と選定事業者との協議の上、実施契約に定める。



ア 義務事業及び附帯事業

(7) 経営に係る業務

運営権者は、経営に係る費用の全てを負担する。

(4) 改築に係る業務

運営権者は、改築に係る費用の10分の1相当額を負担する。残り10分の9相当額は市が負担する。なお、市は、負担額の支払いにあたり、借入れと国補助金を充当する予定である。

なお、運営権者が負担する改築に係る費用の10分の1のうち、本事業期間終了以降に係る減価償却費相当額を上限として、市は、健全度等を評価の上残存価値を勘案し、その対価に相当する金銭を支払う。

(5) 修繕及び維持に係る業務

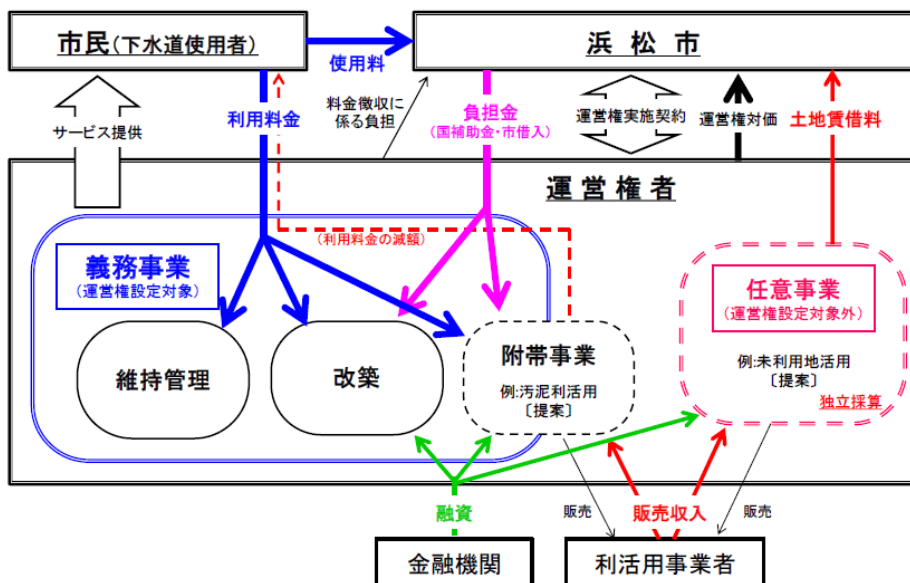
運営権者は、修繕及び維持に係る費用の全てを負担する。

イ 任意事業

運営権者は、任意事業に係る費用の全てを負担する。なお、任意事業は独立採算を基本とし、その経理にあたっては義務事業及び附帯事業に係る経理と任意事業に係る経理を区分し、明らかにしなければならない。

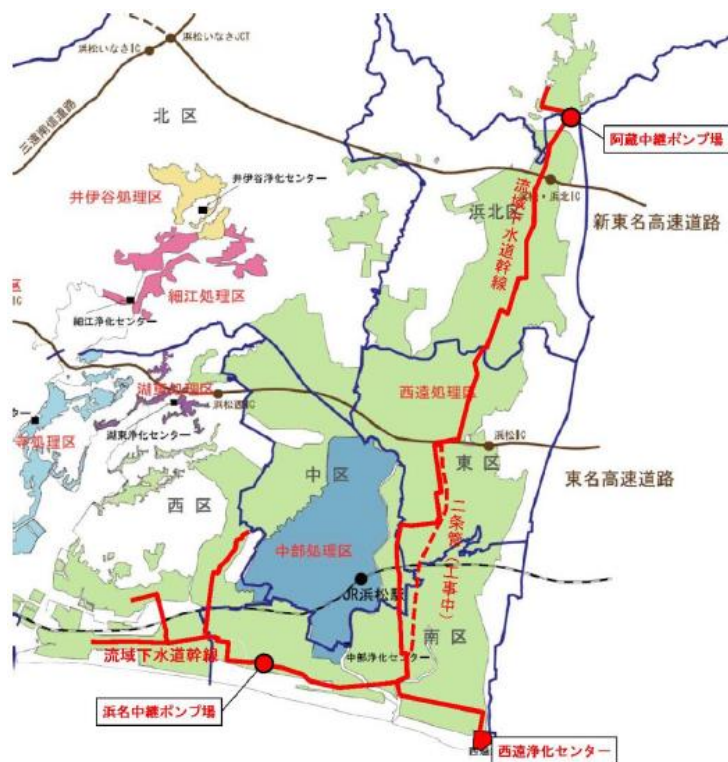
○市は、運営権者からの要請等必要に応じて、PFI法に基づく運営権者への市職員派遣を検討する。

○スキーム図



(出典) 浜松市公表資料

○位置図



(出典) 浜松市公表資料

<参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業 実施方針素案
- 浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）運営事業 実施方針

#### No.4 : 神戸空港

(平成 27 年 7 月現在)

##### 1. 基本情報

|          |                |  |
|----------|----------------|--|
| 事業名      |                | 神戸空港(関西3空港の一体運営に向けたコンセッションの取り組み)   |
| 事業分野     |                | 空港(地方管理空港)   |
| 事業の段階    |                | 検討段階   |
| 発注者      |                | —  |
| 担当部署     |                | 神戸市みなと総局 空港事業部 推進課   |
| 施設概要     | 施設内容           | 空港基本施設及び旅客ターミナル他<br>(旅客ターミナルは神戸空港ターミナル株式会社が所有)   |
|          | 施設規模           | 空港島面積 272ha<br>滑走路 2,500m × 1本<br>駐車場収容台数 1,250 台  |
|          | 事業場所           | 神戸市中央区神戸空港   |
| 事業概要     |                | 関西国際空港(関空)・大阪国際空港(伊丹)の運営権者が、神戸空港も含めた3空港の一体運営を行うことを想定している。  |
| 事業スケジュール |                | 平成 27 年 3 月 神戸空港条例改正(平成 27 年 4 月 1 日施行)<br>※神戸空港の運営等について、選定事業者(民間事業者)に公共施設等運営権を設定することができる規定を追加<br>平成 27 年度 神戸空港の公共施設等運営権(コンセッション)等に関する調査検討業務実施 |
| 事業スキーム   | 事業期間           | —  |
|          | 独立採算型<br>混合型の別 | —  |
|          | 運営権の<br>設定範囲   | —  |
|          | 運営事業の<br>内容    | —  |
|          | 運営権対価          | —  |
| VFM      | 特定事業<br>選定時    | —  |
|          | 事業者提案          | —  |

|          |        |   |
|----------|--------|---|
| 事業者選定の概要 | 選定方式   | － |
|          | 予定価格   | － |
|          | 契約金額   | － |
|          | 応募グループ | － |
|          | 選定事業者  | － |
|          | スケジュール | － |
|          | 選定委員   | － |

## 2. 事業の目的・背景

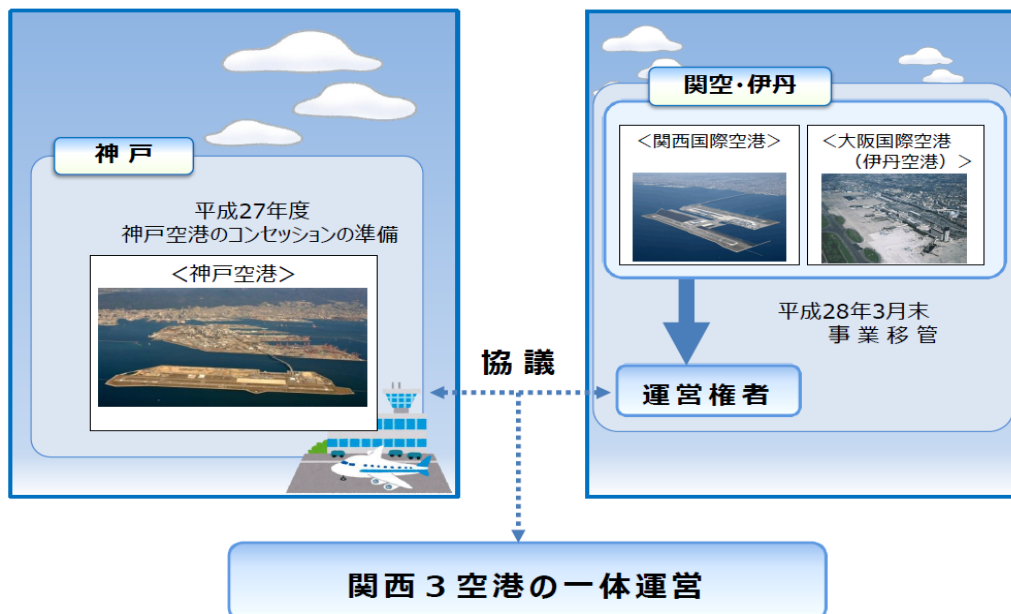
- 関西国際空港（関空）・大阪国際空港（伊丹）の運営権者が、関空の国際拠点空港としての再生・強化及び関西全体の航空輸送需要の拡大をはかる目的から、神戸空港も含めた一体運営を行おうとする場合に対応できるよう、準備を進めている。
- 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等の実施方針において、運営権者の任意事業に関し、「運営権者は、神戸空港の管理者が神戸空港の運営を他者に行わせようとする場合には、運営権者の下で同空港を一元的に運営することにより、関西国際空港の国際拠点空港としての再生・強化及び関西全体の航空輸送需要の拡大を図る目的から、神戸空港の管理者と交渉を行うことができる」と記載されている。

## 3. 事業スキーム等

### ○平成 27 年度の調査検討業務の概要

- (1) 空港施設の更新計画の作成
- (2) 空港事業及びターミナル事業に係る情報の整理、事業・財務・法務に関するデューデリジェンス
- (3) 本事業に係る事業範囲、事業スキームの検討
- (4) 運営権者及び市の財務シミュレーション
- (5) 要求水準書、インフォメーションパッケージなど運営権者に提供する資料の作成・助言
- (6) PFI 法に基づく手続きに係る資料（実施方針、公共施設等運営権実施契約等）の作成

○事業イメージ



(出典) 兵庫県公表資料

○位置図



(出典) 神戸市公表資料

<参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 神戸空港コンセッションの準備
- 関西3空港一体運営に向けた神戸市の取り組み

No.5：富士山静岡空港

(平成25年4月現在)

1. 基本情報

|          |                |  |
|----------|----------------|--|
| 事業名      |                | 富士山静岡空港  |
| 事業分野     |                | 空港(地方管理空港)   |
| 事業の段階    |                | 検討段階   |
| 発注者      |                | —  |
| 担当部署     |                | 静岡県 文化・観光部空港振興局空港政策課   |
| 施設概要     | 施設内容           | 空港基本施設及び旅客ターミナル他<br>(旅客ターミナルは富士山静岡空港株式会社の所有)   |
|          | 施設規模           | 滑走路 2,500m×1<br>旅客ターミナルビル 鉄骨造地上3階建 延床面積 約 12,095m <sup>2</sup>                                 |
|          | 事業場所           | 静岡県牧之原市・島田市  |
| 事業概要     |                | 現状では指定管理者制度により、富士山静岡空港(株)が可能な限り空港基本施設の管理・運営を行っているが、将来的な公共施設等運営権制度の活用を視野に入れた空港運営のあり方について検討している。 |
| 事業スケジュール |                | —  |
| 事業スキーム   | 事業期間           | —  |
|          | 独立採算型<br>混合型の別 | —  |
|          | 運営権の<br>設定範囲   | —  |
|          | 運営事業の<br>内容    | —  |
|          | 運営権対価          | —  |
| VFM      | 特定事業<br>選定時    | —  |
|          | 事業者提案          | —  |
| 事業者選定の概要 | 選定方式           | —  |
|          | 予定価格           | —  |
|          | 契約金額           | —  |
|          | 応募グループ         | —  |

|  |        |   |
|--|--------|---|
|  | 選定事業者  | — |
|  | スケジュール | — |
|  | 選定委員   | — |

## 2. 事業の目的・背景

### ○現在導入している指定管理者制度の活用

既に一定の官民連携体制にある静岡空港において、一層の官民連携の推進を図るために、指定管理者制度を活用しつつコンセッションの導入を検討

### ○新たな「富士山静岡空港」の経営方針・スキームの検討

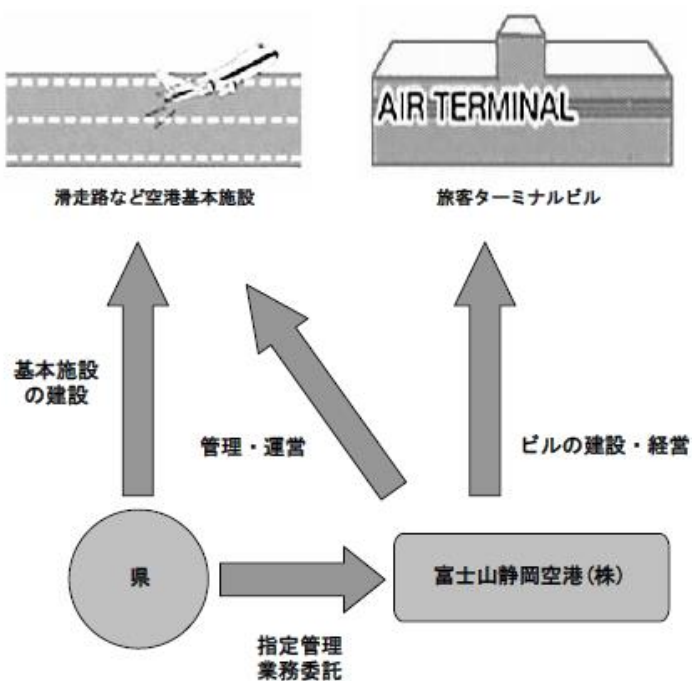
地域に根ざした空港としての位置づけと、県・民間事業者の役割分担の明確化を県の積極的なイニシアティブのもとで図る。

### ○コンセッションによる民間ノウハウの活用

空港経営への迅速な利用者ニーズ反映のために、民間のビジネスマインドを適切に反映することが可能な仕組みの導入が必要。

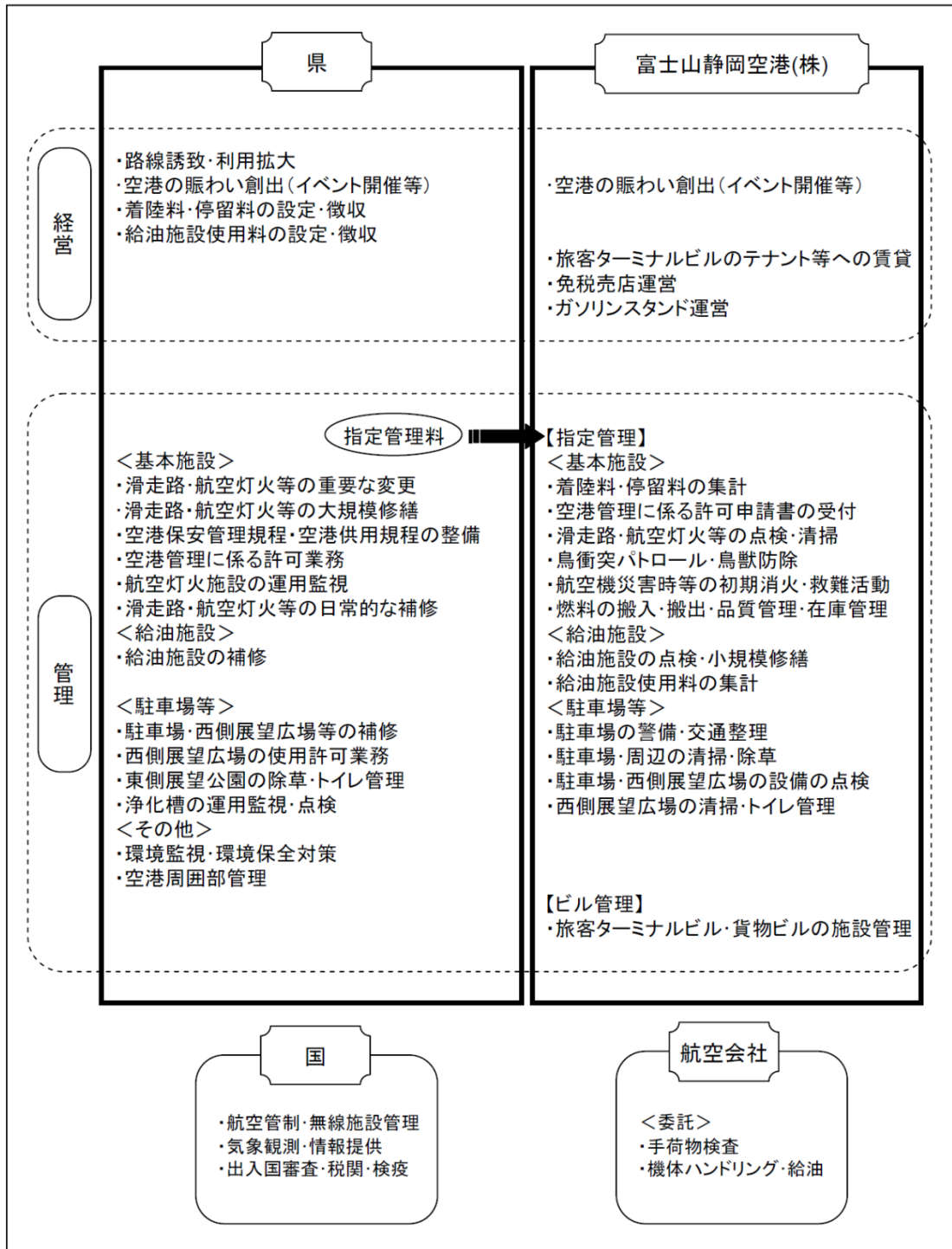
## 3. 事業スキーム等

### ○管理運営の現状



(出典) 静岡県公表資料

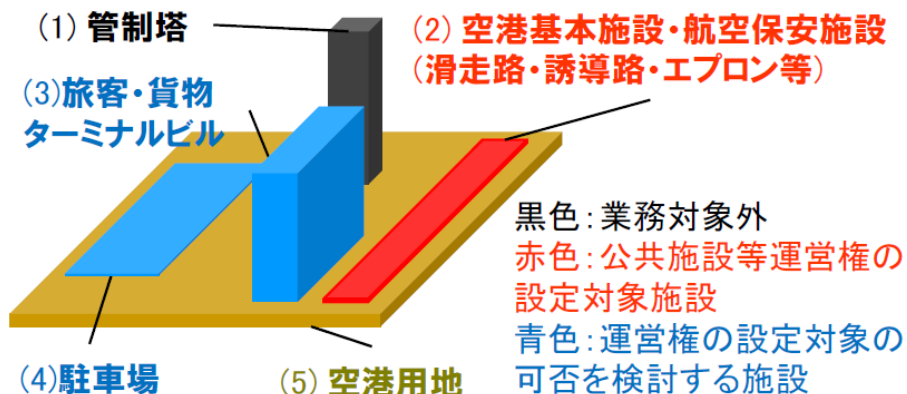
※業務内容は例示



(出典) 静岡県公表資料



○運営権対象範囲のイメージ



(出典) 国土交通省公表資料

○位置図



(出典) 富士山静岡空港HP

<参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 富士山静岡空港経営体制検討調査 (国土交通省)
- 富士山静岡空港の新たな経営体制等に関する答申

No.6 : 高松空港

(平成 27 年 10 月現在)

1. 基本情報

|          |                |   |
|----------|----------------|---|
| 事業名      |                | 高松空港  |
| 事業分野     |                | 空港(国管理空港)   |
| 事業の段階    |                | 検討段階(基本スキーム案の公表)  |
| 発注者      |                | 国土交通省航空局  |
| 担当部署     |                | 国土交通省航空局航空ネットワーク企画課空港経営改革推進室  |
| 施設概要     | 施設内容           | 空港基本施設及び旅客ターミナル他<br>(空港基本施設は国、旅客ターミナルは高松空港ビル株式会社の所有)  |
|          | 施設規模           | 空港面積 154ha<br>滑走路 2,500m×1<br>ターミナルビル 床面積 18,286 ㎡(旅客 16,426 ㎡、貨物 1,860 ㎡)  |
|          | 事業場所           | 香川県高松市香南町   |
| 事業概要     |                | 空港基本施設や駐車場、空港関連施設を一体的に運営し、民間の資金や経営能力を活用しながら地域の実情やニーズに応じた空港経営を実現するため、公共施設等運営権委託の導入を柱とする空港経営改革を検討している。  |
| 事業スケジュール |                | 平成 27 年 10～11 月 マーケットサウンディング実施<br>平成 28 年 4 月頃 実施方針の公表<br>平成 29 年 7 月頃 優先交渉権者の選定<br>平成 29 年 9 月頃 運営権設定、実施契約締結<br>平成 29 年 11 月頃 ビル施設等事業開始日<br>平成 30 年 4 月頃 空港運営事業開始日 |
| 事業スキーム   | 事業期間           | 最長 55 年間(当初 15 年間+オプション延長 35 年以内、不可抗力等による延長)  |
|          | 独立採算型<br>混合型の別 | 独立採算型   |
|          | 運営権の<br>設定範囲   | ①空港基本施設(滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等)<br>②空港航空保安施設(航空灯火施設)<br>③道路<br>④駐車場施設<br>⑤空港用地<br>⑥上記各施設に附帯する施設(土木施設、建築物(消防車庫を含む。)、機械施設、電気施設(電源局舎を含む。)等)                                 |

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
|          | 運営事業の内容     | <p>A) 空港運営等事業</p> <p>① 空港基本施設等事業</p> <p>② 空港用地等管理業務</p> <p>B) 空港航空保安施設運営等事業</p> <p>C) 環境対策事業</p> <p>D) その他附帯する事業</p> <p>a) 運営権者が実施義務を負う事業・業務</p> <p>① 規程の策定等</p> <p>② 空港用地等貸付事業</p> <p>③ 駐車場施設事業</p> <p>④ ハイジャック等防止対策に関する費用負担</p> <p>⑤ 協議会への出席</p> <p>b) 優先交渉権者が提案する事業・業務</p> <p>① 空港の利用促進に関する事業・業務</p> <p>E) ビル施設等事業</p> <p>① 旅客ビル施設事業</p> <p>② 貨物ビル施設事業</p> <p>③ 航空機給油サービス事業</p> <p>④ 空港用地内において実施する自主事業</p> |
|          | 運営権対価       | <p>① ビル施設事業者株式譲渡予約契約に記載されるビル施設事業者株式の取得対価</p> <p>② 物品譲渡契約に基づく運営権者譲渡対象資産の取得対価</p> <p>③ 実施契約に基づく運営権の設定に対する対価</p>   |
| VFM      | 特定事業<br>選定時 | —   |
|          | 事業者提案       | —   |
| 事業者選定の概要 | 選定方式        | 公募型プロポーザル方式   |
|          | 予定価格        | —   |
|          | 契約金額        | —   |
|          | 応募グループ      | —   |
|          | 選定事業者       | —   |
|          | スケジュール      | <p>平成 28 年 4 月頃 実施方針の公表</p> <p>平成 28 年 6 月頃 特定事業の選定、募集要項等の公表</p> <p>平成 28 年 10 月頃 第一次審査書類の提出期限</p> <p>平成 28 年 12 月～平成 29 年 4 月頃 競争的対話の実施期間</p> <p>平成 29 年 5 月頃 第二次審査書類の提出期限</p>   |

|  |      |                        |
|--|------|------------------------|
|  |      | 平成 29 年 7 月頃 優先交渉権者の選定 |
|  | 選定委員 | —                      |

## 2. 事業の目的・背景

- 現在の高松空港は、①国が所有する空港基本施設等、②航空旅客及び航空貨物取扱施設事業者が所有する航空旅客取扱施設及びこれに附帯する利便施設並びに航空貨物取扱施設及びこれに附帯する利便施設、③駐車場施設事業者が所有する駐車場施設が、それぞれ分離して運営されていることから、空港全体としての一体的かつ機動的な経営を実施できていない。また、近隣他空港との競争環境は依然厳しく、関係地方公共団体や地域との協働による空港運営が不可欠な状況にある。
- 国は、空港本来の役割を最大限発揮させるために、航空輸送の安全性や空港の公共性を確保しつつ運営権者に空港運営事業を実施させるとともに、本空港における上記施設の運営を統合し、民間の資金及び経営能力の活用による一体的かつ機動的な空港経営を実現するため、本事業に関する提案を募集するマーケットサウンディングを実施することとした。上記のとおり、本事業は、空港及び空港周辺地域の活性化を推進し、もって内外交流人口拡大等による地域活性化を図るものである。

## 3. 事業スキーム等

- 仙台空港の事例をもとに、高松空港の規模や実情を踏まえ、目指す方向性を実現するための基本的な考え方、実施スキームに盛り込むべき事項等を検討している。
- 関係地方公共団体による関与
  - 関係地方公共団体は、これまで、産業及び観光の振興など地域の活性化のために、航空運送事業者の誘致活動等空港運営に積極的に取り組んできたことを踏まえ、本事業を民間に委託した後も引き続き以下の方法で本事業の運営に関与することを、基本スキーム（案）公表時点において希望している。
    - A) 関係地方公共団体による運営権者の本議決権株式の取得
      - 関係地方公共団体が、運営権者の本議決権株式の 25%未満（関係地方公共団体の外郭団体にはならない出資比率）を取得する。
    - B) 関係地方公共団体による運営権者への取締役の派遣
      - 関係地方公共団体が、運営権者に対して常勤の取締役を 1 名派遣する。
- 事業期間
  - 最長 55 年間（当初 15 年間＋オプション延長 35 年以内、不可抗力等による延長）

基本スキーム（案）公表時点においては、空港を取り巻く環境が大きく変化する恐れがあることから、事業期間は、当初 15 年間とし、延長オプションを設定することを、関係地方公共団体は希望している。

○応募企業・コンソーシアムの参加資格（航空会社等の参加制限等）

関係地方公共団体は、基本スキーム（案）公表時点において、特定の航空会社の影響を受けない空港運営となるよう、航空運送事業者並びに航空運送事業者の関連会社（その子会社を含む。）でないことを、参加資格とするよう希望している。

○ビル施設の取り扱い（基本スキーム（案）では以下②によって行うものと仮定）

ビル施設については、ビル施設等事業開始日までに、次に掲げる手法のうちのいずれかにより運営権者が現在のビル施設事業者から譲渡を受ける予定である。

①現在のビル施設事業者と国との間で、旅客ビル事業及び貨物ビル事業の事業譲渡について実施方針等の公表までに合意し、当該合意に基づく契約上の地位を国から運営権者に譲渡することで、現在のビル施設事業者から運営権者に事業を譲渡する方法

②現在のビル施設事業者の株主と国との間で、現在のビル施設事業者の株式譲渡について実施方針等の公表までに合意し、当該合意に基づく契約上の地位を国から運営権者に譲渡することで、現在のビル施設事業者の株主から運営権者に当該株式を譲渡する方法

○県営駐車場の取り扱い（検討中）

○高松空港



(出典) 高松空港 HP

○位置図



(出典) 高松空港 HP

<参考>事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 高松空港運営権委託導入検討調査
- 高松空港特定運営事業等基本スキーム（案）

No.7：仙台空港特定運営事業等

(平成27年12月現在)

1. 基本情報

|          |                |   |
|----------|----------------|---|
| 事業名      |                | 仙台空港特定運営事業等   |
| 事業分野     |                | 空港(国管理空港)   |
| 事業の段階    |                | 民間事業者の募集及び選定等   |
| 発注者      |                | 国土交通省航空局  |
| 担当部署     |                | 国土交通省航空局航空ネットワーク部 航空ネットワーク企画課空港経営改革推進室  |
| 施設概要     | 施設内容           | 空港基本施設及び旅客ターミナル他<br>(空港基本施設は国、旅客ビルは仙台空港ビル株式会社、貨物ビルは仙台エアカーゴターミナル株式会社が所有)   |
|          | 施設規模           | 空港面積 238ha<br>滑走路 1,200m×1 3,000m×1<br>旅客ビル 貸与可能床面積 7,662m <sup>2</sup><br>貨物ビル 敷地面積 23,155m <sup>2</sup>   |
|          | 事業場所           | 宮城県名取市下増田字南原  |
| 事業概要     |                | ○運営権者は、本事業の遂行のみを目的とするSPCとし、滑走路等の運営(着陸料の收受等)とターミナルビル等の運営を一体的に実施する。<br>○運営権者は、国から公共施設等運営権の設定を受けることにより滑走路等の運営を実施、ビル会社の株式を取得することによりターミナルビル等の運営を実施する。  |
| 事業スケジュール |                | 平成25年11～12月 マーケットサウンディング実施<br>平成26年4月 実施方針公表<br>平成27年9月 優先交渉者の選定、基本協定の締結<br>平成27年12月 運営権設定、実施契約の締結<br>平成28年2月 ビル施設等事業の開始<br>平成28年6月末 滑走路等の維持管理・着陸料の收受等の事業完全移管<br>(平成27年12月より引継ぎ(OJT等)を開始) |
| 事業スキーム   | 事業期間           | 最長65年間(当初30年+オプション延長30年以内、不可抗力等による延長)   |
|          | 独立採算型<br>混合型の別 | 独立採算型   |
|          | 運営権の設定範囲       | ①空港基本施設(滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等)<br>②空港航空保安施設(航空灯火施設)<br>③道路(空港用地内の地下を通過する宮城県道10号線を除く。)<br>④駐車場施設   |

|  |                |  |
|--|----------------|--|
|  |                | <p>⑤空港用地</p> <p>⑥上記各施設に附帯する施設(土木施設、建築物(消防車車庫を含む。)、機械施設、電気施設(電源局舎を含む。))等</p> <p>※旅客ビル施設(税関、出入国管理、検疫に関する施設(以下「CIQ施設」という。))を除く航空旅客取扱施設、事務所及び店舗並びにこれらの施設に類する施設及び休憩施設、送迎施設、見学施設等)及び貨物ビル施設(CIQ施設を除く航空貨物取扱施設等)は運営権者の所有となる。</p>  |
|  | <p>運営事業の内容</p> | <p>A) 空港運営等事業</p> <p>① 空港基本施設等事業</p> <p>② 空港用地等管理業務</p> <p>B) 空港航空保安施設運営等事業</p> <p>C) 環境対策事業</p> <p>D) その他附帯事業</p> <p>a) 運営権者が実施義務を負う事業・業務</p> <p>① 規程の策定等</p> <p>② 空港用地等貸付事業</p> <p>③ 駐車場施設事業</p> <p>④ ハイジャック等防止対策に関する費用負担</p> <p>⑤ 協議会への出席</p> <p>b) 優先交渉権者が提案する事業・業務</p> <p>① 地域との共生に関する事業・業務</p> <p>② 空港の利用促進に関する事業・業務</p> <p>E) ビル施設等事業</p> <p>① 旅客ビル施設事業</p> <p>② 貨物ビル施設事業</p> <p>③ 航空機給油サービス事業</p> <p>④ 空港用地内において実施する自主事業</p> |
|  | <p>運営権対価</p>   | <p>① ビル施設事業者株式譲渡予約契約及び県とのビル施設事業者株式譲渡契約に記載される旅客ビル施設事業者株式の取得対価</p> <p>② ビル施設事業者株式譲渡予約契約及び県とのビル施設事業者株式譲渡契約に記載される貨物ビル施設事業者株式の取得対価</p> <p>③ 物品譲渡契約に基づく運営権者譲渡対象資産の取得対価</p> <p>④ 実施契約に基づく空港運営事業に係る運営権の設定に対する対価</p> <p>※①及び②の対価については、運営権者は、県の定める手続に従って定められた金額及び方法により直接ビル施設事業者株主に対して支払う。③の対価については、運営</p>  |



|              |             |   |
|--------------|-------------|---|
|              |             | 権者は、国に対し、定められた金額及び方法により支払う。④の対価については、第二次審査において0円を上回る提案のみを受け付けるものとし、実施契約締結後、運営権者は、国に対し、これを国が指定した期日に一括払いで支払う。   |
| VFM          | 特定事業<br>選定時 | <p>○定量的評価</p> <p>特定事業に係るVFMの定量的評価に必要な事業内容の詳細が定まっていないため、定量的評価は困難。</p> <p>○定性的評価</p> <p>以下に示す定性的効果が期待される。</p> <p>①民間の資金及び経営能力の活用による一体的・機動的な経営の実現</p> <p>②空港利用者等に対する良質なサービスの提供</p> <p>③効率的な事業運営の実現</p> <p>④長期・継続的な事業運営の実現</p>  |
|              | 事業者提案       | <p>○定量的評価</p> <p>平成23年、24年及び25年の空港別収支等によると、仙台空港特定運営事業に相当する収支は3期連続して経常損失が生じている。これに対して、「優先交渉権者は運営権対価を22億円とする提案をしたため、国は、かかる提案を受けたことをもって仙台空港特定運営事業にVFMがあると評価した。</p> <p>○定性的評価</p> <p>以下に示す定性的評価が認められた。</p> <p>①民間の資金及び経営能力の活用による一体的・機動的な経営の実現</p> <p>②空港利用者等に対する良質なサービスの提供</p> <p>③効率的な事業運営の実現</p> <p>④長期・継続的な事業運営の実現</p> |
| 事業者選<br>定の概要 | 選定方式        | 公募型プロポーザル方式   |
|              | 予定価格        | —   |
|              | 契約金額        | —   |
|              | 応募グループ      | <p>○三菱商事・楽天仙台空港プロジェクトチーム</p> <p>○東急前田豊通グループ</p> <p>○MJTs</p> <p>○イオン・熊谷グループ</p>   |
|              | 選定事業者       | <p>東急前田豊通グループ</p> <p>代表企業 東京急行電鉄(株)</p> <p>構成員 前田建設工業(株) 東急不動産(株) 豊田通商(株)</p> <p>(株)東急エージェンシー 東急建設(株) (株)東急コミュニティー</p>  |
|              | スケジュール      | 平成26年4月25日 実施方針の公表  |

|      |   |
|------|---|
|      | <p>平成 26 年 6 月 27 日 特定事業の選定及び公表</p> <p>平成 26 年 6 月 27 日 募集要項等の公表</p> <p>平成 26 年 12 月 5 日 第一次審査書類の提出期限</p> <p>平成 27 年 1 月 26 日 第一次審査結果の通知</p> <p>平成 27 年 2 月 19 日 競争的対話等の説明会</p> <p>平成 27 年 7 月 6 日 競争的対話の終了</p> <p>平成 27 年 7 月 27 日 第二次審査書類の提出期限</p> <p>平成 27 年 9 月 11 日 優先交渉権者の選定及び公表</p> <p>平成 27 年 9 月 30 日 基本協定書の締結</p> <p>平成 27 年 12 月 1 日 公共施設等運営権の設定、実施契約の締結</p> |
| 選定委員 | <p>委員長 山内 弘隆 一橋大学大学院商学研究科教授</p> <p>委員 鶴川 正樹 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科特任教授公認会計士</p> <p>委員 宇部 文雄 東北経済連合会顧問</p> <p>委員 高橋 玲路 アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー弁護士</p> <p>委員 谷口 綾子 筑波大学大学院システム情報工学研究科准教授</p> <p>委員 花岡 伸也 東京工業大学大学院理工学研究科准教授</p> <p>委員 宮城県土木部長</p> <p>委員 国土交通省航空局航空ネットワーク部航空ネットワーク企画課長</p>  |

## 2. 事業の目的・背景

- 仙台空港は東北地方の玄関口として、国際線の就航に十分な施設・機能を備え、文化経済の中心地である仙台市内から仙台空港アクセス鉄道で最短 17 分、仙台東部道路仙台空港インターチェンジから自動車で 5 分と交通の利便性がよい。加えて、東北地方各地は多彩な観光資源や食材を有しており、自動車関連企業等の産業集積も進んでいる。このような本空港及び東北地方の特長、周辺環境を踏まえ、旅客者数、貨物取扱量の回復・増加による本空港の活性化と、空港周辺地域の活性化を図ることで、東北地方における東日本大震災からの本格的な復興をけん引することが期待されている。
- 空港本来の機能を最大限発揮させるために、運営権者に空港運営事業を実施させるとともに、本空港における上記施設の運営を統合し、民間の資金及び経営能力の活用による一体的かつ機動的な空港経営を実現するため、本事業を実施する。これにより、空港及び空港周辺地域の活性化を推進し、もって内外交流人口拡大等による東北地方の活性化を図る。

## 3. 事業スキーム等

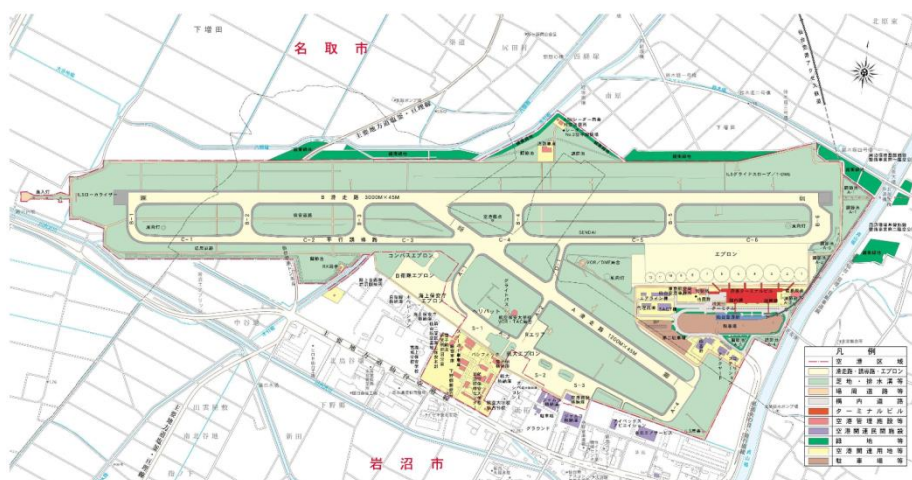
- SPCは、国から運営権設定対象施設について運営権の設定を受けて、運営権者となる。運営権者は、国との間で実施契約を締結し、空港運営事業開始日までに業務の引継ぎを完

了させ、本事業の実施に必要となる動産及び知的財産権を譲り受ける。また、実施契約を締結した運営権者は、ビル施設等事業開始日までにビル施設事業者株式をその株主から譲り受ける。

- 運営権者は、①着陸料等及空港航空保安施設の使用料金並びに旅客取扱施設利用料については、各法律の規定に従い、必要な認可、届出等を行い、②駐車場施設の利用料金及び航空運送事業者、ビル施設テナント等からの施設利用に関する料金については、関連法令に基づく手続に従い、③その他本事業に係る料金については、法令等上、料金を收受し、その収入とすることが禁止されていないことを確認した上で、自ら又はビル施設事業者をしてそれぞれ自由に利用料金を設定、收受し、その収入とすることができる。
- 運営権者は、実施契約に特段の定めがある場合を除き、本事業の実施に要するすべての費用を負担する。
- 国は、競争的対話を通して、空港運営事業に関連する職員派遣について、派遣する職種、派遣期間、派遣方法等を決定する予定である。この場合において、想定される職種は以下のとおりである。なお、派遣職員に係る人件費については、国の水準を基本とし、運営権者の負担とする。

- 航空管制運航情報官
- 航空灯火・電気技術官
- 施設運用管理官（土木担当及び機械担当）
- 航空保安防災担当職員
- 環境・地域振興担当職員

#### ○仙台空港平面図



(出典) 仙台空港ターミナルビル(株)HP

<参考>事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 仙台空港特定運営事業等 実施方針
- 実施方針概要
- 仙台空港特定運営事業等 募集要項
- 仙台空港特定運営事業等 優先交渉権者選定結果
- 仙台空港特定運営事業等基本協定書の締結について（国土交通省ホームページ）
- 仙台空港特定運営事業等 公共施設等運営権実施契約書

No.8：関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等

(平成27年12月現在)

1. 基本情報

|          |      |  |
|----------|------|--|
| 事業名      |      | 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等  |
| 事業分野     |      | 空港(会社管理空港)   |
| 事業の段階    |      | 民間事業者の募集及び選定等  |
| 発注者      |      | 新関西国際空港株式会社  |
| 担当部署     |      | 経営戦略室  |
| 施設概要     | 施設内容 | 関西国際空港及び大阪国際空港の空港基本施設<br>及び空港航空保安施設、空港機能施設等  |
|          | 施設規模 | ①関西国際空港<br>本事業の対象となる敷地面積：約1,055ha<br>②大阪国際空港<br>本事業の対象となる敷地面積：約317ha<br>※例外：事業場所は、環境対策事業の実施、移転補償跡地の活用・処分、関西国際空港における鉄道施設の管理受託事務、社員の福利厚生、新関空会社から引き継ぐ業務(新関空グループ会社の業務を含む。)及び両空港の運営に影響を与えないと認められる範囲内で、新関空会社の了承を得て、両空港外に及ぶものとする。   |
|          | 事業場所 | ①関西国際空港：大阪府泉佐野市泉州空港北1番地 他<br>②大阪国際空港：大阪府豊中市蛍池西町3丁目555番地 他  |
| 事業概要     |      | ○運営権者は、本事業の遂行のみを目的とするSPCとし、空港用地及びその近傍に所在する、特定空港運営事業を実施するために必要な空港用施設(滑走路、誘導路、エプロン、駐車場、旅客施設、貨物施設、事務所、店舗等の施設)の運営を実施する。<br>○運営権者は、新関空会社との間で実施契約を締結し、同契約に定めるところに従い、また、新関空会社から株式・契約・動産等の譲渡を受け、本事業を実施する。<br>○事業期間終了時に運営権は消滅し、運営権者は、空港用施設を、新関空会社又はその指定する第三者に引き渡し、本事業を引き継ぐ。 |
| 事業スケジュール |      | 平成23年3月11日 関西国際空港及び大阪国際空港の一体的かつ効率的な設置及び管理に関する法律(以下「統合法」という)案閣議決定<br>平成24年4月1日 新関西国際空港株式会社設立<br>平成24年7月1日 関西国際空港と大阪国際空港が経営統合<br>平成26年7月25日 実施方針の公表<br>平成27年11月10日 優先交渉権者の選定<br>平成27年11月20日 基本協定の締結<br>平成27年12月15日 運営権の設定、実施契約の締結                                    |

|             |   |   |
|-------------|---|---|
|             |   | 平成28年4月1日 事業開始予定  |
| 事業<br>スキーム  | 事業期間  | 事業開始(平成28年4月1日予定)から平成72年3月31日までの約44年間   |
|             | 独立採算型<br>混合型の別  | 独立採算型   |
|             | 運営権の<br>設定範囲  | <p>(運営権者に与えられる権利・資産)</p> <p>①公共施設等運営権<br/> 空港用施設について設定される公共施設等運営権。なお、現在空港用地内及びその近傍に所在する以下の施設については公共施設等運営権の設定対象とならない。</p> <p>a. 関西国際空港連絡橋(道路部分)</p> <p>b. 関西国際空港連絡鉄道線鉄道施設</p> <p>c. 関西国際空港航空機給油施設</p> <p>d. 第三者(空港事務所、CIQ、警察、消防及び大阪国際空港機能施設事業者等)が所有する施設</p> <p>②土地使用貸借権<br/> 新関西空会社が所有権又は賃借権を有する土地(売却予定移転補償跡地を除く。)の使用権</p> <p>③土地賃貸借権(大阪国際空港のみ)<br/> 売却予定移転補償跡地の賃借及び管理・処分受託事務を行うための権利</p> <p>④建物使用貸借権<br/> 新関西空会社が所有する建物の使用権</p> <p>⑤承継する契約・協定等<br/> 新関西空会社から承継する契約・協定等</p> <p>⑥動産等所有権<br/> 新関西空会社から移管を受ける資産の所有権</p> <p>⑦新関西グループ会社の株式の所有権<br/> 新関西空会社が株式譲渡する新関西グループ会社の株式の所有権</p> |
| 運営事業の<br>内容 | <p>A)義務的事業</p> <p>なお、以下に掲げる事業・業務のうち、関西国際空港に係るものについては、土地の不同沈下に伴うジャッキアップ業務が含まれる。</p> <p>(a)特定空港運営事業に係る業務</p> <p>① 空港基本施設(滑走路、誘導路、エプロン等)及び不可分一体をなす付帯施設(駐車場、排水施設、道路等)の運営・維持管理業務(空港用地を機能させるための管理(嵩上げ等)を含む。)</p> <p>② 空港航空保安施設の運営・維持管理業務</p> <p>③ 空港機能施設(旅客施設、貨物施設及び航空機給油施設(関西国際空港に存する給油施設を除く。))の運営・維持管理業務(空港機能施設を整備する大阪国</p> |   |

|  |              |  |
|--|--------------|--|
|  |              | <p>際空港機能施設事業者、航空会社等に対する土地賃貸を含む。)</p> <p>④ 空港利便施設(事務所、店舗(エアロプラザ等を含む。)、宿泊施設、休憩施設、送迎施設、見学施設等)の運営・維持管理業務</p> <p>⑤ 環境対策事業</p> <p>⑥ アクセス施設(関西国際空港連絡橋(道路部分)及び関西国際空港連絡鉄道線鉄道施設を除く。)の運営・維持管理業務</p> <p>⑦ 附帯業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 空港事務所への土地貸付業務(大阪国際空港については無償)</li> <li>・ 新関空会社への事務所貸付(無償)</li> <li>・ CIQ、警察、消防、軌道(大阪国際空港に限る。)等への土地貸付業務</li> <li>・ 国の所有する航空灯火の管理受託事務(関西国際空港に限る。)</li> <li>・ 企業間共同溝の管理受託事務(関西国際空港に限る。)</li> <li>・ ハイジャック防止対策への費用負担(1/2)</li> <li>・ 社宅の運営・維持管理</li> </ul> <p>(b)管理受託業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関西国際空港における給油施設の管理受託事務</li> <li>・ 関西国際空港連絡鉄道線鉄道施設の管理受託事務</li> </ul> <p>(c)その他の業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売却予定移転補償跡地の賃借及び管理・処分受託事務</li> <li>・ 新関空会社から株式を譲渡された新関空会社のグループ会社が事業開始日時点において実施している事業(新関空会社が委託している業務については、運営権者が委託を継続する。)</li> </ul> <p>B)任意事業</p> <p>運営権者は、本事業の目的に適う事業・事務であって、運営権者が必要と考えるものを、新関空会社の承認を得た上で行うことができる。</p> |
|  | <p>運営権対価</p> | <p>① 運営権の対価</p> <p>運営権の対価は、最低提案価格を上回る提案のみを受けるとし、実施契約締結後、運営権者は新関空会社に対し、契約締結時に定められた額を事業期間にわたり、事業年度ごとに支払うものとする。最低提案価格は、i)の基準価格から、ii)・iii)の評価額を控除した額とする。</p> <p>i)基準価格は、両空港の事業から生み出されるキャッシュフローに鑑み、490億円とする予定である。</p> <p>ii)毎事業年度の収益に連動する負担金(以下「収益連動負担金」という。)については、応募者により募集要項等において示す条件の範囲内で支払うことの提案があった場合には、毎事業年度の収益が1,300億円と想定する場合に支払われることとなる額を評価額とする予定である。</p>  |

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
|          |             | <p>iii) 履行保証金については、これを預かることにより新関空会社に生じる金利効果を考慮して、履行保証金の額に1.1%を乗じた額を評価額とする予定である。</p> <p>② 収益連動負担金</p> <p>応募者は、募集要項等において示す条件の範囲内で、収益連動負担金を支払うことを提案できるものとし、応募者による当該提案があった場合には、実施契約締結後、運営権者は新関空会社に対し、契約締結時に定められた額を事業期間にわたり、事業年度ごとに支払うものとする。</p> <p>③ 株式・動産等の譲渡対価その他実施契約に定める対価</p> <p>株式・動産等の譲渡対価その他実施契約に定める対価は、譲渡契約又は実施契約に定める方法により支払うものとする。株式・動産等の譲渡対価その他実施契約に定める対価の算定方法・支払い方法等は、募集要項等に示す。</p>   |
| VFM      | 特定事業<br>選定時 | <p>○定量的評価</p> <p>本事業を通じて、土地保有会社の債務の返済期限とされている平成 72 年 3 月 31 日までに、新関空会社及び土地保有会社の債務の返済が実現されることが見込まれ、効率的かつ効果的に実施できることが確認された。</p> <p>○定性的評価</p> <p>本事業を通じて、以下に示す定性的効果が期待される。</p> <p>①効率的な事業運営の実現</p> <p>②空港利用者等に対する良質なサービスの提供</p> <p>③長期・継続的な事業運営の実現</p> <p>④関西国際空港の国際拠点空港としての機能の再生・強化及び関西全体の航空輸送需要の拡大</p> <p>⑤公共インフラビジネスという新たな成長市場の形成</p>   |
|          | 事業者提案       | —  |
| 事業者選定の概要 | 選定方式        | 競争性のある随意契約   |
|          | 予定価格        | —  |
|          | 契約金額        | —  |
|          | 応募グループ      | <p>【資格審査】通過者</p> <p>①オリックス(株)、②住友不動産(株)、③大和ハウス工業(株)、④東京急行電鉄(株)、⑤日本生命保険相互会社、⑥丸紅(株)、⑦三井不動産(株)、⑧三菱商事(株)、⑨三菱地所(株)、⑩AMP Capital Investors Limited、⑪Atlantia S.p.A.、⑫Changi Airports International Pte.Ltd.、⑬Ferrovial Aeropuertos S.A.U.、⑭Global Infrastructure Management,LLC、⑮GMR Infrastructure Limited、⑯IFM Investors Pty Ltd、⑰Macquarie Capital Group Limited、⑱Manchester Airports Holdings Limited、⑲Public Sector Pension Investment Board、⑳VINCI Airports S.A.S.</p> |



|        |   |
|--------|---|
|        | <p>【一次審査】応募グループ:3社<br/>○オリックスグループ 他</p> <p>【一次審査】通過グループ<br/>オリックス、ヴァンシ・エアポートコンソーシアム (ORIX・VINCI Airports Consortium)</p>  |
| 選定事業者  | オリックス、ヴァンシ・エアポートコンソーシアム (ORIX・VINCI Airports Consortium)  |
| スケジュール | <p>平成26年7月25日 実施方針の公表</p> <p>平成26年8月28日 実施方針に対する質問と回答の公表</p> <p>平成26年9月26日 特定事業の選定・公表</p> <p>平成26年10月21日 関心表明書の受付</p> <p>平成26年11月 募集要項等の配布</p> <p>平成26年12月26日 参加資格審査結果の公表</p> <p>平成27年2月～5月 プレ競争的対話 ※コンソーシアム組成と第一次審査書類作成に係る経営判断を促進するため第一次審査書類の提出期限を3ヶ月延長</p> <p>平成27年5月22日 第一次審査書類の提出期限</p> <p>平成27年6月12日 第一次審査結果の通知</p> <p>平成27年9月18日 第二次審査書類の提出期限</p> <p>平成27年11月10日 優先交渉権者の選定</p> <p>平成27年11月20日 基本協定の締結</p> <p>平成27年12月15日 運営権の設定、実施契約の締結</p> <p>平成28年4月1日 事業開始予定</p> |
| 選定委員   | 非公表   |

## 2. 事業の目的・背景

○新関西国際空港株式会社（以下、「新関西会社」という。）は、統合法第6条において、関西国際空港の国際拠点空港としての機能の再生及び強化並びに関西国際空港及び大阪国際空港両空港の適切かつ有効な活用を通じた関西における航空輸送需要の拡大を図ることにより、航空の総合的な発達に資するとともに、我が国の産業、観光等の国際競争力の強化及び関西における経済の活性化に寄与するため、両空港の設置及び管理の効率化に資する措置を講じつつ、両空港の設置及び管理を一体的かつ効率的に行うこと等を目的とすることとされている。

○統合法第10条第1項において、新関西会社は、常にその事業を適正かつ効率的に営むことに配慮するとともに、関西国際空港の整備に要した費用に係る債務の早期の確実な返済その他の会社の経営基盤を強化するため必要な措置を講ずるよう努めなければならないこととされており、統合法第10条第2項において、新関西会社は、その目的を達成するため、関西国際空港及び大阪国際空港両空港に係る運営権の設定を適時に、かつ、適切な

条件で実施するよう努めなければならないこととされている。

- 新関空会社は、関西国際空港の際内乗継機能の強化を含む国際拠点空港としての機能の再生及び強化、大阪国際空港の環境に配慮した都市型空港としての運用、利用者ニーズに即した空港アクセス機能の強化等を目指し、関西国際空港及び大阪国際空港両空港に係る運営権を設定し、民間事業者に本事業を実施させることにより、当該民間事業者が、そのノウハウを最大限活用しつつ、投資に対する収益に関し自らリスクを取る統治体制に移行することで、より効率的で緊張感のある経営を実現できる仕組みを確立し、民間事業者の柔軟な創意工夫による、空港ビジネスの展開を可能とするとともに、運営権の対価の收受により債務の早期の確実な返済を行い、関係者間の連携の下、関西国際空港の国際拠点空港としての再生・強化及び関西全体の航空輸送需要の拡大を図ることとした。

### 3. 事業スキーム等

- 新関空会社によって選定され、新関空会社との間で基本協定を締結した優先交渉権者は、本事業の遂行のみを事業目的とするSPCを設立する。SPCは、空港用地及びその近傍に所在する、特定事業を実施するために必要な滑走路、誘導路、エプロン、駐車場、旅客施設、貨物施設、事務所、店舗等の施設（以下総称して「空港用施設」という。）について運営権の設定を受け、運営権者となる。
- 運営権者は、空港法、航空法、その他法令等上料金収受が禁止されていないことを確認した上で、基本方針に則り、自らの経営判断で以下に掲げる利用料金を設定し、收受し、及びその収入とすることができる。
  - ①着陸料（届出制）、②停留料（届出制）、③保安料（届出制）、④空港航空保安施設使用料（届出制）、⑤旅客取扱施設利用料（上限認可の範囲内での届出制）、⑥その他の利用料金（駐車場使用料等、料金収受する際の手続き等が法令等に定められている利用料金については、当該法令等に定められる手続き等に従う。）なお、実施契約に特段の定めがある場合を除き、新関空会社は、運営権者に対して本事業の実施に関して費用を負担せず、運営権者は、利用料金の徴収により本事業の実施によるすべての費用を負担する
- 職員の雇用承継及び新関空会社への業務委託、出向
  - ①職員の雇用承継  
運営権者は、新関空会社の職員について、募集要項等にて示す条件により、雇用を承継する義務を負う。また、新関空会社から株式を取得する子会社（当該子会社の子会社を含む。）についても、募集要項等にて示す条件により、当該会社の職員の雇用条件について一定の義務を負う。
  - ②新関空会社への業務委託及び出向

義務的事業のうち以下に示す一部の業務については、関西国際空港及び大阪国際空港の安全・安心かつ円滑な空港運営の確保のため特に高い専門的知識・経験が求められる業務であることから、運営権者による適正な業務実施と実施体制整備を可能とするため、事業開始日以降一定期間に限り、運営権者が、空港の設置・管理者であり従来の運営者である新関空会社に当該業務を委託することが想定されている。

- ・ 飛行場運用業務（関西国際空港・大阪国際空港）  
両空港の制限区域内における航空交通の安全確保・円滑運用を図る業務
- ・ 警備保安防災業務（関西国際空港・大阪国際空港）  
両空港の安全確保のための警備・保安防災業務
- ・ 環境・地域振興業務（大阪国際空港）  
大阪国際空港における環境対策事業を実施する業務
- ・ 施設運用業務（大阪国際空港）  
大阪国際空港における施設に係る工事の企画等の業務

#### ○運営権者による更新投資等の実施

##### ①空港用施設に係る更新投資等の取扱い

運営権者は、空港用施設について、公共施設等運営権に含まれる業務の範囲として、原則として、自らの判断で、自らの費用において、更新投資を実施する。ただし、運営権者が、実施契約等で定める一定の更新投資（拡張に係るものに限る。）を行おうとするときは、あらかじめ新関空会社の承認を得なければならない。また、空港用施設の更新投資（拡張に係るものに限る。）の対象であって、事業期間内における投資回収が困難で、かつ事業期間終了後も受益が継続することが期待されるものについて、運営権者は、当該投資の実施の際に、本事業期間終了時点で未回収と見込まれる部分に関して、新関空会社による費用負担を求めることができる。新関空会社が、当該投資及び費用負担に関し、承認を行った場合、当該部分に係る費用は新関空会社が負担する。空港用施設の更新投資の対象部分は、投資完了後、新関空会社の所有対象となり、当該対象部分には運営権の効果が及ぶものとする。

なお、運営権者は、空港用施設について、公共施設等運営権に含まれる業務の範囲外である以下に掲げる新規投資及び改修を行うことはできない。

##### <新規投資>

- a. 滑走路の新設
- b. 滑走路の新設に伴う着陸帯、誘導路及びエプロンの新設
- c. b. に伴う飛行場灯火、制御装置及び電源設備の新設

##### <改修>

- a. 滑走路の全面除却及び再整備等

##### ②管理受託業務の施設に係る更新投資等の取扱い

義務的事業のうち、管理受託業務の施設については、運営権者による更新投資等は想定されていない。

③その他の業務及び任意事業の施設に係る更新投資等の取扱い

運営権者は、義務的事業のうちその他の業務及び任意事業の実施に伴い必要となる施設について、自らの判断で、自らの費用において更新投資等を行うことができる。当該施設の更新投資等の対象部分は、整備完了後、運営権者（又はその子会社）の所有対象となり、当該対象部分には運営権の効果は及ばないものとする。任意事業として更新投資等を行った施設のうち、空港用地内に存するものについては、事業期間終了に伴い、原則として、運営権者が自らの責任及び費用により処分する。ただし、新関空会社が空港の運営に有益であると認める場合には、運営権者に対し、実施契約に定めるところに従いあらかじめ新関空会社と合意された手続きで、当該施設の所有権を無償で引き渡すよう求めることができる。なお、任意事業として更新投資等を行った施設のうち、空港用地外に存するものについては、この限りではない。

## ○関西国際空港の概要と平面図

### ■ 関西国際空港の概要

|           |  |
|-----------|--|
| 場所        | 大阪府 泉佐野市、泉南郡田尻町、泉南市  |
| 面積        | 1期空港島：約510ha<br>2期空港島：約545ha                                 |
| 滑走路       | 2本<br>A滑走路(1期空港島)：長さ3,500m 幅60m<br>B滑走路(2期空港島)：長さ4,000m 幅60m |
| スポット数     | 91スポット<br>(1期：旅客41、リモート11、貨物15、その他10)<br>(2期：旅客9、貨物7)        |
| 第1ターミナルビル | 総延床面積：303,444㎡(4階建)  |
| 第2ターミナルビル | 総延床面積：29,680㎡(平屋建、一部2階建)                                     |
| 駐車場       | 約6,000台(立駐2棟・平面3ヵ所)  |
| 年間発着回数    | 約13万3,000回*  |
| 年間旅客数     | 約1,812万人*  |
| 年間取扱貨物量   | 約67.1万トン*  |

\*データは2013年実績(新関西国際空港会社調べ)

<http://www.kansai-airport.or.jp>



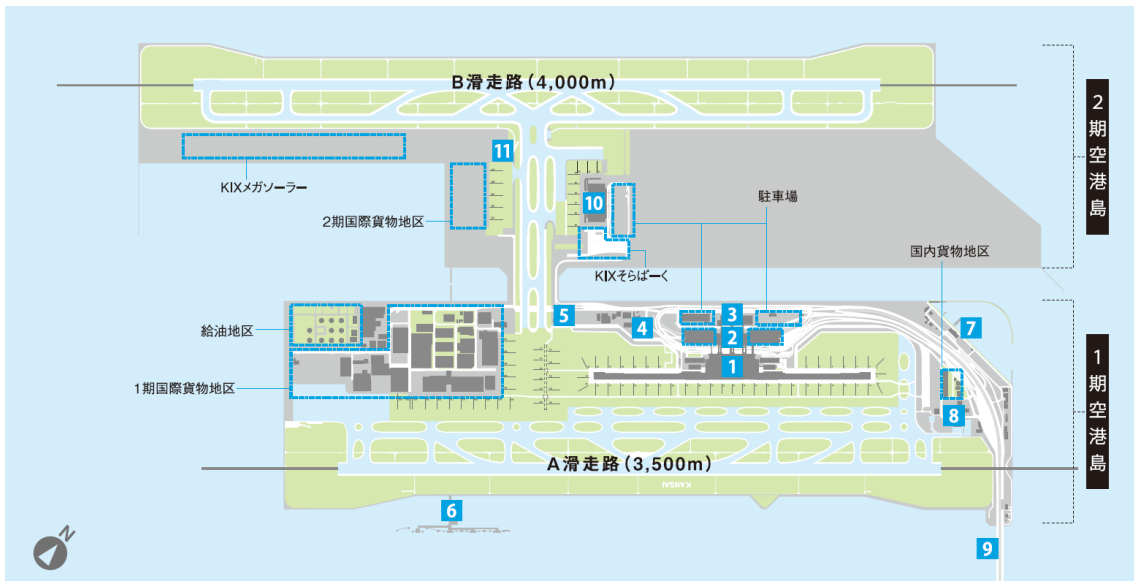
関西国際空港は、日本初の本格的海上空港であり、4,000m級の滑走路を複数保有し、完全24時間運用可能な世界標準の空港です。

#### 1期空港島内主要施設

- 1 第1ターミナルビル
- 2 関西空港駅
- 3 ホテル/エアロプラザ
- 4 管制塔
- 5 空港消防施設
- 6 オイルタンカーバース
- 7 ポートターミナル
- 8 展望ホール
- 9 空港連絡橋

#### 2期空港島内主要施設

- 10 第2ターミナルビル
- 11 空港消防施設



(出典) 新関西国際空港(株)HP

## ○大阪国際空港の概要と平面図

### ■大阪国際空港の概要

|         |  |
|---------|--|
| 場所      | 大阪府 豊中市、池田市、兵庫県 伊丹市                            |
| 面積      | 約311ha   |
| 滑走路     | 2本<br>A滑走路:長さ1,828m 幅45m<br>B滑走路:長さ3,000m 幅60m |
| スポット数   | 50スポット(旅客33、その他17)                             |
| ターミナル   | 総延床面積:125,871㎡(4階建)                            |
| 駐車場     | 2,441台(立駐3棟)                                   |
| 年間発着回数  | 約13万9,000回 <sup>※</sup>                        |
| 年間旅客数   | 約1,410万人 <sup>※</sup>                          |
| 年間取扱貨物量 | 約13万3,000トン <sup>※</sup>                       |

※データは2013年実績(新関西国際空港(株)調べ)

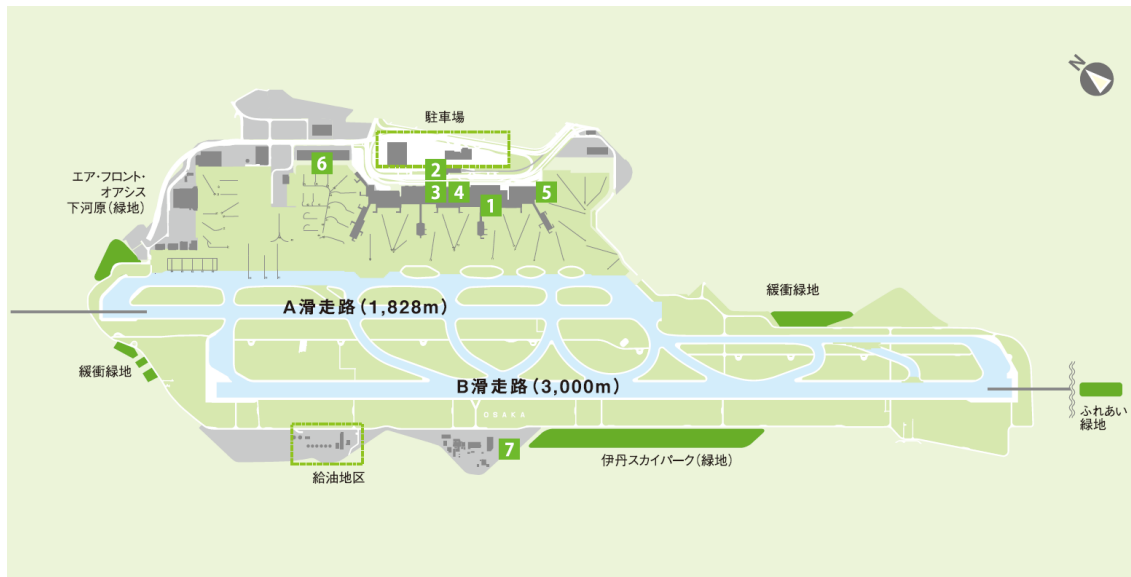
<http://osaka-airport.co.jp/>



大阪国際空港は、京阪神都市圏のほぼ中心に位置し、大阪都心まで約12kmと利便性の高い都市型空港であり、空港周辺地域と共生する空港です。

#### 空港内主要施設

- |             |          |
|-------------|----------|
| 1 旅客ターミナルビル | 5 管制塔    |
| 2 大阪空港駅     | 6 国内貨物ビル |
| 3 ホテル       | 7 空港消防施設 |
| 4 展望デッキ     |          |



(出典) 新関西国際空港(株)HP

<参考>事例集作成にあたり参照した公表資料等

- 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等実施方針
- 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等実施方針概要
- 関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等特定事業の選定について
- 参加資格審査結果の公表について
- 「関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等」に係る第一次審査結果等について
- 基本協定書の締結について（新関西国際空港株式会社ホームページ）
- 公共施設等運営権実施契約の締結等について
- 実施契約の概要について

No.9：但馬空港運営事業

(平成27年6月現在)

1. 基本情報

|          |      |   |
|----------|------|---|
| 事業名      |      | 但馬空港運営事業  |
| 事業分野     |      | 空港(その他の空港)  |
| 事業の段階    |      | PFI事業の実施  |
| 発注者      |      | 兵庫県   |
| 担当部署     |      | 県土整備部 県土企画局 空港政策課 運営企画班   |
| 施設概要     | 施設内容 | <p>①空港基本施設(滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等)</p> <p>②空港航空保安施設(航空保安無線施設、対空通信施設、航空灯火、屋間障害標識)</p> <p>③ターミナルビル(航空旅客取扱施設、事務所及び店舗並びにこれらの施設に類する施設及び休憩施設、送迎施設、見学施設等)</p> <p>④事業者棟</p> <p>⑤空港レストラン</p> <p>⑥格納庫</p> <p>⑦航空機展示場、展示航空機及び附帯施設</p> <p>⑧空港公園及び公園内施設</p> <p>⑨給油施設</p> <p>⑩道路(空港用地内の道路)・駐車場(空港利用者用、従業員用等)</p> <p>⑪空港用地及び上記各施設に附帯する施設(土木、建築、機械、電気施設等)</p> <p>※全て兵庫県の所有</p> |
|          | 施設規模 | 敷地面積:約37.9ha  |
|          | 事業場所 | <p>但馬飛行場の空港用地及びターミナルビル用地、空港レストラン用地、事業者棟用地、その他空港周辺施設用地(以下「空港用地」という。)</p> <p>○所在地:兵庫県豊岡市上佐野及びその周辺</p> <p>○本事業の対象となる範囲:「3. 事業スキーム」の但馬空港位置図参照</p>   |
| 事業概要     |      | <p>○但馬空港における空港基本施設とターミナルビル施設、駐車場など空港周辺施設の一体化により、効率的な運営体制を構築する。</p> <p>○兵庫県第3次行財政構造改革推進方策(平成26年3月策定)に基づき、但馬空港ターミナル株式会社による但馬空港の一体運営を行う。</p>   |
| 事業スケジュール |      | <p>(平成25年7月25日 民活空港運営法の施行)</p> <p>平成26年3月4日 但馬飛行場設置管理条例改正(施行)</p> <p>平成26年4月11日 実施方針の策定・公表</p> <p>平成26年4月11日 特定事業の選定・公表</p>   |



|            |                |   |
|------------|----------------|---|
|            |                | <p>平成26年5月19日 民間事業者の選定</p> <p>平成26年6月11日 公共施設等運営権の設定</p> <p>平成26年7月28日 但馬空港運営権実施契約締結</p> <p>平成27年1月1日 但馬空港運営事業 運営開始</p>   |
| 事業<br>スキーム | 事業期間           | 5年（平成27年1月1日から平成32年3月31日まで）   |
|            | 独立採算型<br>混合型の別 | 混合型<br>（県による財政支援あり）   |
|            | 運営権の<br>設定範囲   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・空港用地</li> <li>・滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン、航空保安無線施設、対空通信施設、航空灯火、昼間障害標識、空港用地内のターミナルビル等の建物、道路・駐車場、排水施設、消防水利施設、場周柵、消防除雪車庫、除雪車庫、道路・駐車場照明、電源局舎、電源局舎内機器、電線路等</li> </ul>  |
|            | 運営事業の<br>内容    | <p><u>1) 空港運営事業</u></p> <p>①空港の維持管理業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等の維持管理（補修、更新・改良等）業務</li> <li>・構内道路等、上下水道施設等の維持管理（補修、更新・改良等）業務</li> </ul> <p>②空港の運営業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・滑走路、着陸帯、誘導路、エプロン等の管理運用・保守業務</li> <li>・構内道路等、上下水道施設等の管理運用・保守業務</li> <li>・雪氷調査及び滑走路、誘導路、エプロン等の除雪業務</li> <li>・飛行場面の保守・点検業務（スポットの運用業務、鳥獣対策業務等）</li> <li>・制限区域の安全管理業務</li> <li>・障害物管理業務（制限表面の管理、空港周辺における新たな開発の監視等）</li> <li>・飛行場情報提供業務</li> <li>・気象観測業務</li> <li>・空港警備業務（巡回点検、機器による監視業務等）</li> <li>・空港消防業務</li> <li>・空港救護業務</li> </ul> <p>③着陸料等の設定及び国土交通大臣への届出並びにその收受</p> <p><u>2) 空港航空保安施設運営事業</u></p> <p>①空港航空保安施設の維持管理業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・航空保安無線施設等これらに付随する電気施設の維持管理（補修、更新・改良等）業務</li> <li>・航空灯火及び付随する電気施設の維持管理（補修、更新・改良等）業務</li> <li>・昼間障害標識の維持管理（補修、更新・改良等）業務</li> </ul> <p>②空港航空保安施設等の運営業務</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・航空保安無線施設等これらに付随する電気施設の運用・保守業務</li> <li>・航空灯火及び付随する電気施設の運用・保守業務</li> </ul> <p>③空港航空保安施設の使用料金を設定する場合、国土交通大臣への届出[県にも届出]並びにその収受</p> <p><u>3) 環境対策業務</u></p> <p>「航空機騒音に係る環境基準について(昭和 48 年 12 月 27 日環境庁告示第 154 号)」に係る騒音測定業務に対する協力</p> <p><u>4) その他附帯する事業</u></p> <p>①運営権者が実施義務を負う事業・業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a 空港供用規程の策定、公表及び国土交通大臣への届出</li> <li>b 空港保安管理規程(セイフティ編及びセキュリティ編)の策定及び国土交通大臣への届出</li> <li>c 空港用地の管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・県空港用地の管理業務</li> <li>・県又は県が指定するその他の者への空港用地貸付業務</li> <li>・国土交通省、NTT、電力会社等への空港用地貸付業務</li> </ul> </li> <li>d ターミナルビル・事業者棟・空港レストラン事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・航空運送事業者に対する施設貸付業務</li> <li>・テナント等に対する施設貸付業務</li> <li>・会議室貸出業務</li> <li>・警備業務</li> <li>・バス停、タクシースタンド、標柱等への施設貸付業務</li> <li>・旅客取扱業務(便益施設等の提供)</li> <li>・その他ターミナルビル等を用いたサービス提供業務</li> <li>・施設の維持管理業務</li> <li>・上記に附帯する一切の業務</li> </ul> </li> <li>e 旅客取扱施設利用料を設定する場合、国土交通大臣への上限認可申請、上限の範囲内での利用料の設定及び届出[県にも届出]、公表並びにその収受</li> <li>f 格納庫事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・格納庫の運営業務</li> <li>・施設の維持管理業務</li> </ul> </li> <li>g 空港公園、航空機展示場、展示航空機及び附帯施設の管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設の維持管理業務</li> </ul> </li> <li>h 駐車場事業</li> </ul> |
|--|--|

|     |             |   |
|-----|-------------|---|
|     |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場の運営業務</li> <li>・施設の維持管理業務</li> <li>i 航空機給油関連事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・航空機給油サービス業務</li> <li>・施設の維持管理業務</li> </ul> </li> <li>j 空港の利用促進事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・空港のPRなど航空需要拡大に向けた県及び関係地方公共団体(豊岡市・養父市・朝来市・香美町・新温泉町)等と連携して行う業務</li> </ul> </li> <li>k 協議会への出席</li> </ul> <p>②運営権者が任意で行う事業・業務</p> <p>③利用料金の設定及びその收受</p> <p>その他附帯する事業に関して利用料金を設定し、收受することができる。</p>  |
|     | 運営権対価       | 無し  |
| VFM | 特定事業<br>選定時 | <p>○定量的評価</p> <p>本事業を県が実施する場合に比べ、民間資金法に基づく事業として実施する場合は、事業期間中の県の財政負担額が約 4,200 万円削減されるものと見込まれる。</p> <p>※選定事業者に移転するリスク及び公共サービスの水準については、数値による評価が困難であるため、定性的な評価を行った。</p> <p>○定性的評価</p> <p>(1) 機動的な運営の実施</p> <p>本事業は民間資金法に基づく事業として実施することにより、以下の理由から機動的で柔軟な対応が期待できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・空港基本施設等とターミナルビル等の空港周辺施設を一体的に運営でき、運営等に関する判断が一本化される。</li> <li>・ターミナルビル等の施設の利用料金を一定の範囲内で運営者が設定することができる。</li> <li>・空港の運用時間について、ダイヤに合わせて運営者が変更できる。</li> </ul> <p>(2) リスク分担の明確化による安定した事業運営</p> <p>本事業の契約段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を県及び選定事業者の間で明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、業務目的の円滑な遂行や安定した事業運営の確保が期待できる。</p> <p>(3) 安定した公共サービスの提供</p> <p>本事業実施に当たり、契約の際に運営等に関する管理水準を定め、従来の空港運営と同一水準の公共サービスの提供を求めるとともに、サービスレベルが低下しないよう、調査点検等の実施・報告を義務づけることによって、管理水準を充足する運営が期待できる。</p> |

|          |        |  |
|----------|--------|--|
|          | 事業者提案  | －  |
| 事業者選定の概要 | 選定方式   | 随意契約   |
|          | 予定価格   | －  |
|          | 契約金額   | －  |
|          | 応募グループ | －  |
|          | 選定事業者  | 但馬空港ターミナル株式会社  |
|          | スケジュール | 平成26年4月11日 実施方針の策定・公表<br>平成26年4月11日 特定事業の選定・公表<br>平成26年5月19日 民間事業者の選定<br>平成26年6月11日 公共施設等運営権の設定<br>平成26年7月28日 但馬空港運営権実施契約締結<br>平成 27 年1月1日 但馬空港運営事業 運営開始 |
|          | 選定委員   | －  |

## 2. 事業の目的・背景

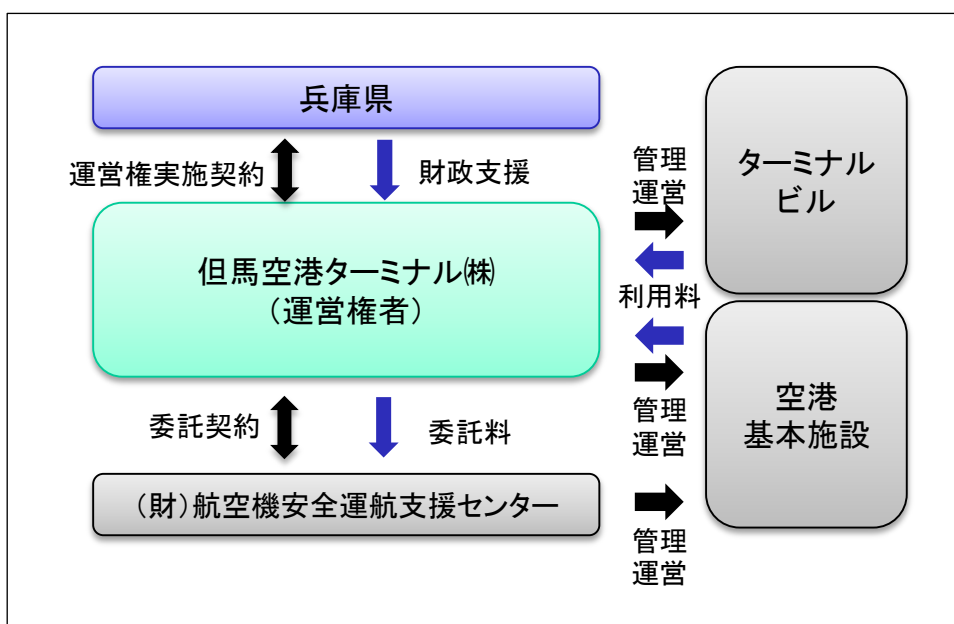
- コウノトリ但馬空港は、但馬地域の高速交通の空白状態を解消し、但馬地域経済の活性化など地域活力の向上に寄与することを目的としている。平成 6 年 5 月に開港し、現在は、日本エアコミューター株式会社が、S A A B機（36 人乗り）により、大阪国際空港～コウノトリ但馬空港間を 1 日 2 便（朝夕 2 往復）運航している。
- 旅客者数は、平成 7 年 10 月の 1 日 2 便化により、平成 8 年度からは概ね年間 20,000 人を超える数値で推移してきた。その後、平成 15 年の日本航空株式会社と株式会社日本エアシステム（日本エアコミューター株式会社の株主）の経営統合によって東京便の乗継時間の改善等が行われた結果、利用者数が増加し、平成 20 年度～24 年度の 5 ヶ年の平均では年間利用者 27,500 人、利用率 63%程度となっている。
- 但馬地域には、山陰海岸ジオパークや日本 100 名城に指定された竹田城、ミシュラングリーンガイドジャポン二つ星の城崎温泉、ラムサール条約登録のコウノトリが野生復帰した円山川下流域湿地など、魅力ある観光資源が豊富である。竹田城への観光客数は、5 年前の約 22 倍の 50 万人、城崎温泉の外国人宿泊客数が 5 年前の約 6 倍の 1 万 1 千人に増加するなど他地域との交流が拡大しつつある。このような中、県では、地元とともに羽田直行便実現に向けて取り組んでおり、更なる空港利用者の増加と活性化が望まれる。
- 現在の但馬空港は、県が管理する空港基本施設等と、指定管理者である但馬空港ターミナル株式会社が管理するターミナルビル施設及び駐車場などの空港周辺施設が、別々に管理・運営されている。
- 県は、民間の能力を活用した国管理空港等の運営等に関する法律及び民間資金等の活用に

よる公共施設等の整備等の促進に関する法律を活用し、但馬空港における空港基本施設とターミナルビル施設、駐車場など空港周辺施設の一体化により、効率的な運営体制を構築し、高速交通の確保と、交流人口拡大による地域活性化を図ることを目的として事業を行う。

### 3. 事業スキーム等

- 運営権実施契約により但馬空港ターミナル(株)が運営権者となる。
- 但馬空港ターミナル(株)は空港施設の管理・運営を行う。
- 但馬空港ターミナル(株)は施設の利用料金を設定し、航空運送事業者・テナントからこれを收受する。
- 事業実施（運営権者が任意で行う事業・業務及び収益業務（テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務）を除く）に要する経費から、対応する収入分を減算した額を兵庫県は財政支援を行う。

#### ○事業スキーム図



(出典) 但馬空港運営事業実施方針等から作成

○兵庫県による財政支援の対象となる事業

| 県による財政支援の対象となる事業                                      | 経費負担から減算する収入  |
|---|---|
| 1) 空港運営事業（空港基本施設の維持管理、運営）                             | 左に附帯する収入<br>（<br>・ 着陸料<br>・ 停留料<br>・ 土地使用料<br>・ 給油料<br>・ 給油手数料<br>） |
| 2) 空港航空保安施設運営事業（空港航空保安施設の維持管理、運営）                     |   |
| 3) 環境対策業務   |   |
| 4) ターミナルビル等空港周辺施設運営事業（収益業務※を除くターミナルビル等空港周辺施設の維持管理、運営） |   |
| ※ 収益業務：テナント等に対する施設貸付業務、会議室貸出業務                        |   |

○本事業の対象となる施設整備の取り扱い

①施設整備の実施主体

施設整備を実施する場合の実施主体は、下表のとおりとする。

| 実施主体 | 整備内容  |
|------|---|
| 運営権者 | <ul style="list-style-type: none"> <li>空港基本施設及び空港航空保安施設の部分的補修、更新のための整備、機能の拡充（滑走路、誘導路、エプロン、航空灯火、ローライザー等）</li> <li>ターミナルビル等空港周辺施設の部分的補修、更新のための整備、機能の拡充（ターミナルビル、駐車場、レストラン等）</li> </ul> |
| 県    | <ul style="list-style-type: none"> <li>滑走路の延伸、ターミナルビルの建替等</li> </ul>  |

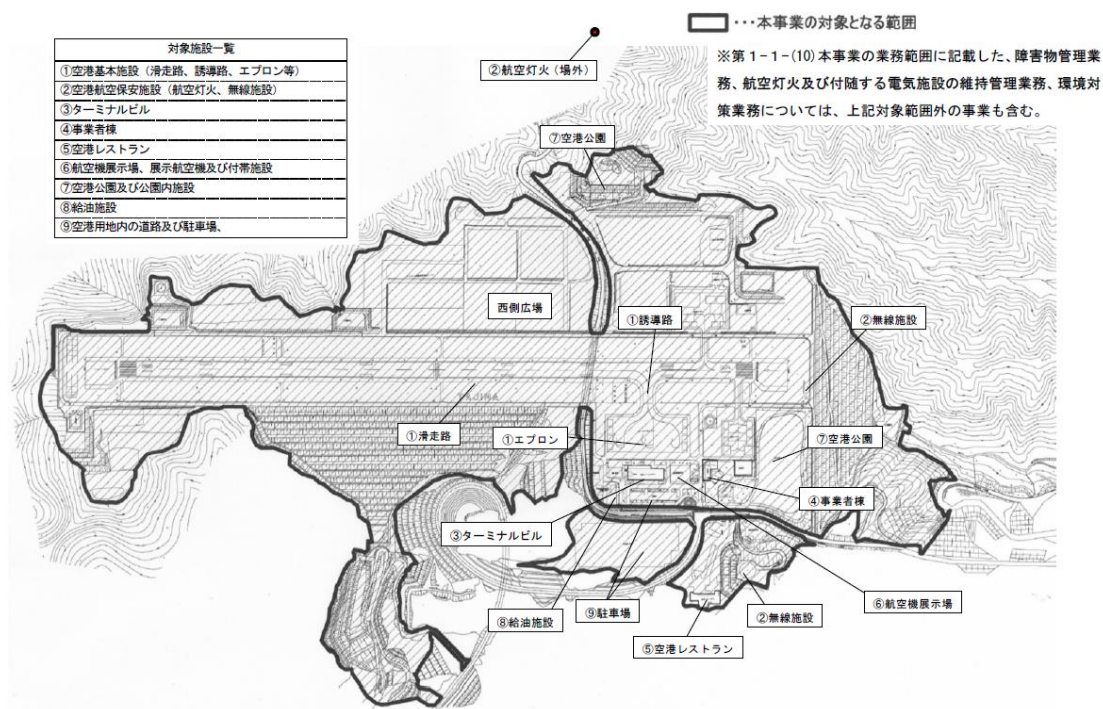
※なお、県が公益上の理由で必要であると判断した整備については、県が実施主体となることがある。

※また、運営権者が維持管理・機能の拡充を実施したときに生じた所有権は、県の書面による承諾がある場合に限り、県に無償で帰属する。

②運営権者が設置する施設

- 運営権者が施設の新築・増改築等の投資を実施した場合において、県が但馬空港の運営上、将来においても必要と判断し、事業期間終了時に県又は県の指定する第三者へ所有権移転を想定するものについては、当該投資の完成時に県を買主とする売買の一方の予約契約を締結すると共に、この契約に基づく不動産の所有権移転について仮登記を行うものとする。
- なお、移転時は、県側又は県の指定する第三者側の評価専門家及び運営権者側の評価専門家並びにこの両名が同意する第三の評価専門家の協議により合意した時価算定方法をもとに譲渡額を決定する。

## ○但馬空港位置図



(出典) 但馬空港運営事業実施方針

<参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

○但馬空港運営事業実施方針

○特定事業の評価について 等

No.10：国立女性教育会館公共施設等運営事業

(平成27年10月現在)

1. 基本情報

| 事業名              |                | 国立女性教育会館公共施設等運営事業  |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
|------------------|----------------|--|----|-------|------|------------------|------------|--|---------|-------------|----------------------|---------|-------|----------------------|---------|-------|----------------------|-------|-------|--------------------|-----|--------|----------------------|-----|--------|----------------------|-----|------|--------------------|--------------|------|-------------------|--------|----------------|-----|
| 事業分野             |                | 教育文化施設   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 事業の段階            |                | PFI事業の実施   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 発注者              |                | 独立行政法人 国立女性教育会館  |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 担当部署             |                | -  |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 施設概要             | 施設内容           | ① 本館及び宿泊棟(A棟・B棟・C棟)<br>② 研修棟(講堂・会議室・研修室・マルチメディア研修室・控室)<br>③ 実技研修棟(音楽室・美術工芸室・調理室・試食室・幼児室)<br>④ 日本家屋(響書院)・茶室(和庵)<br>⑤ 体育施設(体育館・テニスコート)   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
|                  | 施設規模           | 敷地面積:102,252 m <sup>2</sup> (埼玉県との間の賃貸借契約に基づき、土地は賃借している。)<br>建築総面積:11,857 m <sup>2</sup> ／延床総面積:26,975 m <sup>2</sup><br>棟別階数・構造及び面積等:   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
|                  |                | <table border="1"> <thead> <tr> <th>名称</th> <th>構造・階級</th> <th>延床面積</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>本館(うち女性教育情報センター)</td> <td>RC造3階・地下1階</td> <td>8,509 m<sup>2</sup>(1,085 m<sup>2</sup>)</td> </tr> <tr> <td>宿泊棟 A 棟</td> <td>SRC造8階・地下1階</td> <td>4,609 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>宿泊棟 B 棟</td> <td>RC造4階</td> <td>2,504 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>宿泊棟 C 棟</td> <td>RC造3階</td> <td>1,548 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>実技研修棟</td> <td>RC造1階</td> <td>322 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>研修棟</td> <td>SRC造3階</td> <td>7,470 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>体育館</td> <td>SRC造平屋</td> <td>1,206 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>響書院</td> <td>木造平屋</td> <td>198 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>和庵(なごみあん、茶室)</td> <td>木造平屋</td> <td>18 m<sup>2</sup></td> </tr> <tr> <td>テニスコート</td> <td>全天候型スパックサンドコート</td> <td>2 面</td> </tr> </tbody> </table> | 名称 | 構造・階級 | 延床面積 | 本館(うち女性教育情報センター) | RC造3階・地下1階 | 8,509 m <sup>2</sup> (1,085 m <sup>2</sup> ) | 宿泊棟 A 棟 | SRC造8階・地下1階 | 4,609 m <sup>2</sup> | 宿泊棟 B 棟 | RC造4階 | 2,504 m <sup>2</sup> | 宿泊棟 C 棟 | RC造3階 | 1,548 m <sup>2</sup> | 実技研修棟 | RC造1階 | 322 m <sup>2</sup> | 研修棟 | SRC造3階 | 7,470 m <sup>2</sup> | 体育館 | SRC造平屋 | 1,206 m <sup>2</sup> | 響書院 | 木造平屋 | 198 m <sup>2</sup> | 和庵(なごみあん、茶室) | 木造平屋 | 18 m <sup>2</sup> | テニスコート | 全天候型スパックサンドコート | 2 面 |
| 名称               | 構造・階級          | 延床面積   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 本館(うち女性教育情報センター) | RC造3階・地下1階     | 8,509 m <sup>2</sup> (1,085 m <sup>2</sup> )   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 宿泊棟 A 棟          | SRC造8階・地下1階    | 4,609 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 宿泊棟 B 棟          | RC造4階          | 2,504 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 宿泊棟 C 棟          | RC造3階          | 1,548 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 実技研修棟            | RC造1階          | 322 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 研修棟              | SRC造3階         | 7,470 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 体育館              | SRC造平屋         | 1,206 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 響書院              | 木造平屋           | 198 m <sup>2</sup>   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 和庵(なごみあん、茶室)     | 木造平屋           | 18 m <sup>2</sup>  |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| テニスコート           | 全天候型スパックサンドコート | 2 面  |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
|                  | 事業場所           | 埼玉県比企郡嵐山町菅谷 728 番地   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |
| 事業概要             |                | ○資産の有効活用と利用者の立場から見たサービス水準の向上を民間活力の導入により実現するために、国立女性教育会館施設等に関し、宿泊・研修施設等の管理運営を分離し独立採算事業としての運営事業(PFI法に基づく公共施設等運営権制度の活用)及び維持管理業務を一体的に行う民間事業者を選定する。<br>○民間事業者は、運営事業の遂行を目的としたSPCを設立し、本施設に関して、運営権実施契約を締結する。   |    |       |      |                  |            |  |         |             |                      |         |       |                      |         |       |                      |       |       |                    |     |        |                      |     |        |                      |     |      |                    |              |      |                   |        |                |     |



|            |                |   |
|------------|----------------|---|
| 事業スケジュール   |                | <p>平成24年4月～8月 国立女性教育会館の在り方に関する検討会実施(計7回)</p> <p>平成25年2月14日 実施方針公表</p> <p>平成26年12月8日 落札者決定</p> <p>平成27年7月1日 運営権事業開始</p>  |
| 事業<br>スキーム | 事業期間           | 10年(事業契約締結日(平成26年12月予定)から平成37年3月31日までの期間)   |
|            | 独立採算型<br>混合型の別 | 独立採算型<br>(維持管理は別途業務委託)  |
|            | 運営権の<br>設定範囲   | <p>① 本館および宿泊棟(A棟・B棟・C棟)</p> <p>② 研修棟(講堂・会議室・研修室・マルチメディア研修室・控室)</p> <p>③ 実技研修棟(音楽室・美術工芸室・調理室・試食室)</p> <p>④ 日本家屋・茶室(響書院・和庵)</p> <p>⑤ 体育施設(テニスコート・体育館)</p>   |
|            | 運営事業の<br>内容    | <p>① 全体統括管理業務</p> <p>② 運営業務統括管理業務</p> <p>③ 受付・案内業務</p> <p>④ 経理業務</p> <p>⑤ 企画・広報・営業業務</p> <p>⑥ 給食・売店業務</p> <p>⑦ アメニティ業務</p> <p>⑧ 利用者サービスの向上に資する業務</p>  |
|            | 運営権対価          | あり(409百万円(提案価格))  |
| VFM        | 特定事業<br>選定時    | <p>○定量的評価</p> <p>運営権者の収支を分析した結果、本事業を公共施設等運営事業として実施した場合、一定の料金設定の下で、収入がより多く見込まれ、公共施設等がより有効に活用され、効率的、効果的に実施できる事が確認された。</p> <p>また、運営権者に移転するリスクについては、可能な限り定量化を控え、定性的な評価に止めることとした。</p> <p>○定性的評価</p> <p>(1) 運営サービスの向上と収入の拡大</p> <p>参加民間企業が有している強み(ノウハウ・スキル)を活用して、また各企業が相互に連携することにより、研修宿泊施設としての国立女性教育会館の魅力度アップを図り、新規利用客の拡大や、リピーターの確保・増加に取り組める。</p> <p>(2) 効率的な維持管理・運営</p> <p>費用対効果を基本とした効率的・効果的な維持管理、運営が行われ、常に収入に係る費用の見直し、縮減努力が必要となり、併せて、運営権者の専門性や創意工夫が十</p> |

|          |        |  |
|----------|--------|--|
|          |        | <p>分に発揮され、最適な維持管理、運営が期待できる。</p> <p>(3) リスク分担の明確化による安定した事業運営</p> <p>本事業の計画段階においてあらかじめ発生するリスクを想定し、その責任分担を、国立女性教育会館及び運営権者の間で締結する実施契約において明確にすることによって、問題発生時における適切かつ迅速な対応が可能となり、業務目的の円滑な遂行や安定した事業運営の確保が期待できる。</p>  |
|          | 事業者提案  | -  |
| 事業者選定の概要 | 選定方式   | 総合評価方式一般競争入札<br>(公共施設等運営事業+施設・設備長期維持管理業務委託)  |
|          | 予定価格   | -  |
|          | 契約金額   | 運営権対価 : 409,000,000 円(消費税別)<br>維持管理業務提案価格 : 643,576,000 円(消費税別)  |
|          | 応募グループ | 3者 (有限会社戸口工業 他2者)<br>※有限会社戸口工業以外の2者については資格審査を通過し、提案運営権対価も予定金額の範囲内であったが、施設・設備長期維持管理業務委託の提案価格が予定価格を超過していたため失格となった)   |
|          | 選定事業者  | 有限会社戸口工業   |
|          | スケジュール | 平成26年2月14日 実施方針公表<br>平成26年3月31日 特定事業の選定<br>平成26年8月29日 入札公告<br>平成26年9月10日 入札説明会<br>平成26年9月19日 入札説明書質問回答(質問受付8月29~9月16日)<br>平成26年10月1日 参加表明書提出締切(受付:9月22日~10月1日)<br>平成26年10月21日 対面式対話(10月14日~10月21日)<br>平成26年11月14日 提案書提出締切<br>平成26年12月8日 落札者決定<br>平成27年4月7日 選定に関する客観的な評価公表<br>平成27年7月1日 運営権事業開始 |
|          | 選定委員   | 委員長 宮本 和明 東京都市大学都市生活学部都市生活学科<br>大学院環境情報学研究科都市生活学専攻教授<br>副委員長 楠 啓太郎 楠・岩崎法律事務所<br>委員 斎藤 裕 近畿日本ツーリスト株式会社 ECC 営業本部スーパーバイザー<br>委員 西澤 立志 独立行政法人国立女性教育会館理事<br>委員 山田 美代子 山田公認会計士事務所  |

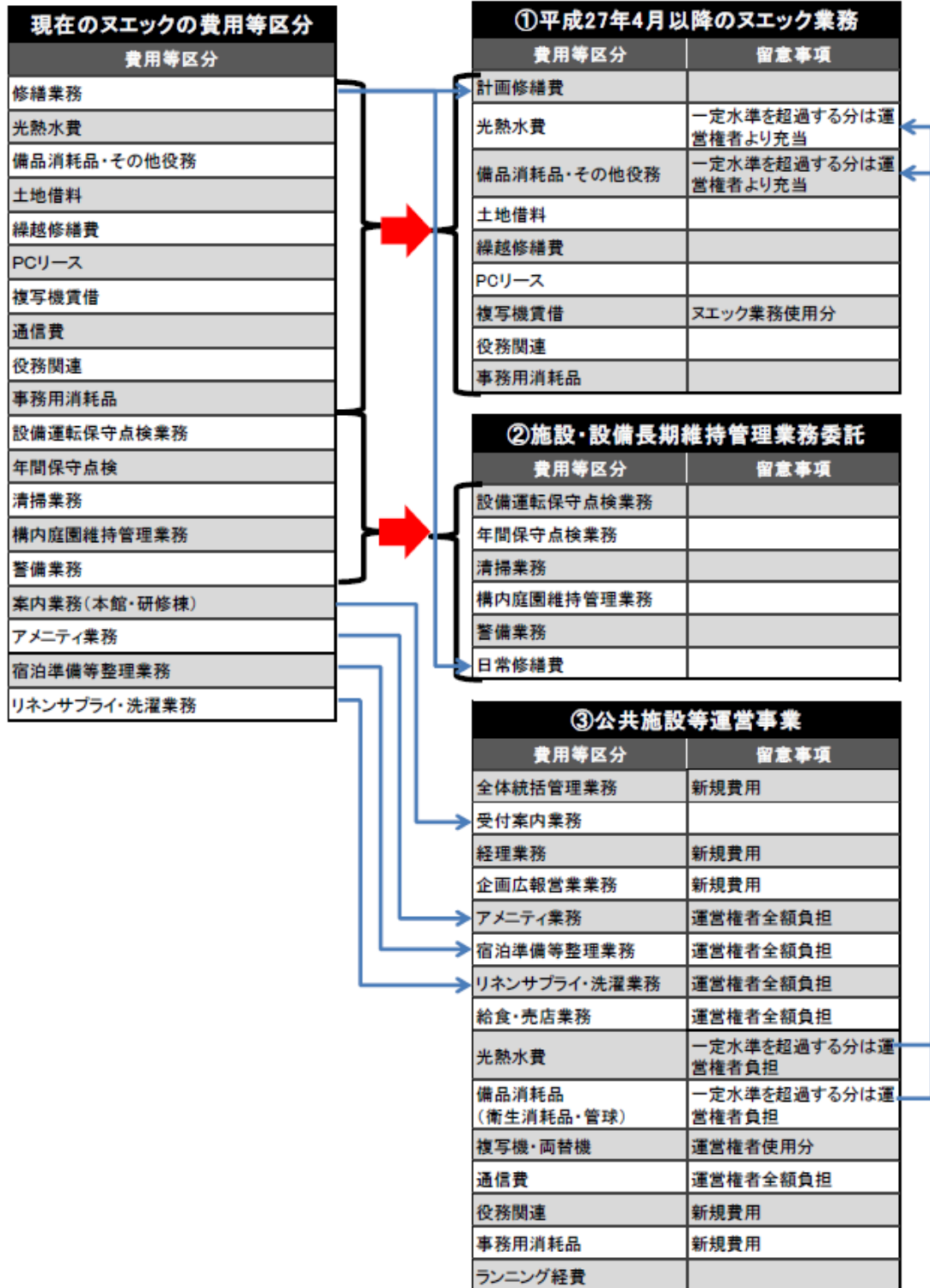
## 2. 事業の目的・背景

- 独立行政法人国立女性教育会館は、女性教育指導者その他の女性教育関係者に対する研修、女性教育に関する専門的な調査及び研究等を行うことにより、女性教育の振興を図り、もって男女共同参画社会の形成に資することを目的としている。
- 国立女性教育会館は、資産の有効活用と利用者の立場から見たサービス水準の向上を民間活力の導入により実現するために、国立女性教育会館施設等に関し、宿泊・研修施設等の管理運営を分離し独立採算事業としての運営事業及び施設・設備に係る長期維持管理業務を一体的に行う民間事業者を選定することとした。
- 運営権者の経営能力及び技術的能力を活用して運営事業を行い、このことにより施設利用者への提供サービス水準の向上や、利用収入増大・施設稼働率向上・費用の削減等、資産の有効活用を促進することを期待するものである。

## 3. 事業スキーム等

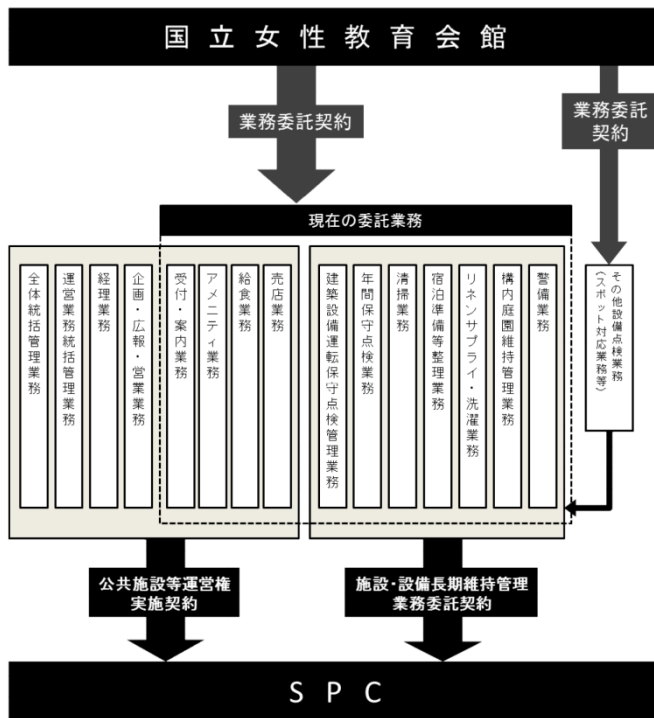
- 従来国立女性教育会館によって実施されている業務を①従来の業務の一部、②維持管理業務、③PFI法に基づく特定事業である運営事業業務に三分割し、同一の事業者には運営事業の公共施設等運営権を設定するとともに、維持管理業務を委託するもの。(①は引き続き国立女性教育会館が行う)
- 運営権者は自らの費用負担と責任において運営事業を行う。運営事業に係るすべての費用(支出)並びに利用料金(収入)は運営権者の単独の支出・収入区分とし、公共施設等運営権実施契約に定められた運営権対価を費用として国立女性教育会館に支払うものとする。
- あらかじめ設定した条件に基づき、増加利益分については国立女性教育会館と運営権者において配分する等のインセンティブ方式(プロフィットシェアリング)を導入する。インセンティブ(プロフィットシェアリング)の設定、内容については入札参加者の提案とする。
- 維持管理業務内容は以下のとおり。
  - ア 建築設備運転保守点検管理業務
  - イ 年間保守点検業務
  - ウ 清掃業務
  - エ 構内庭園維持管理業務
  - オ 警備業務

○公共施設等運営事業及び施設・設備長期維持管理業務委託の業務区分



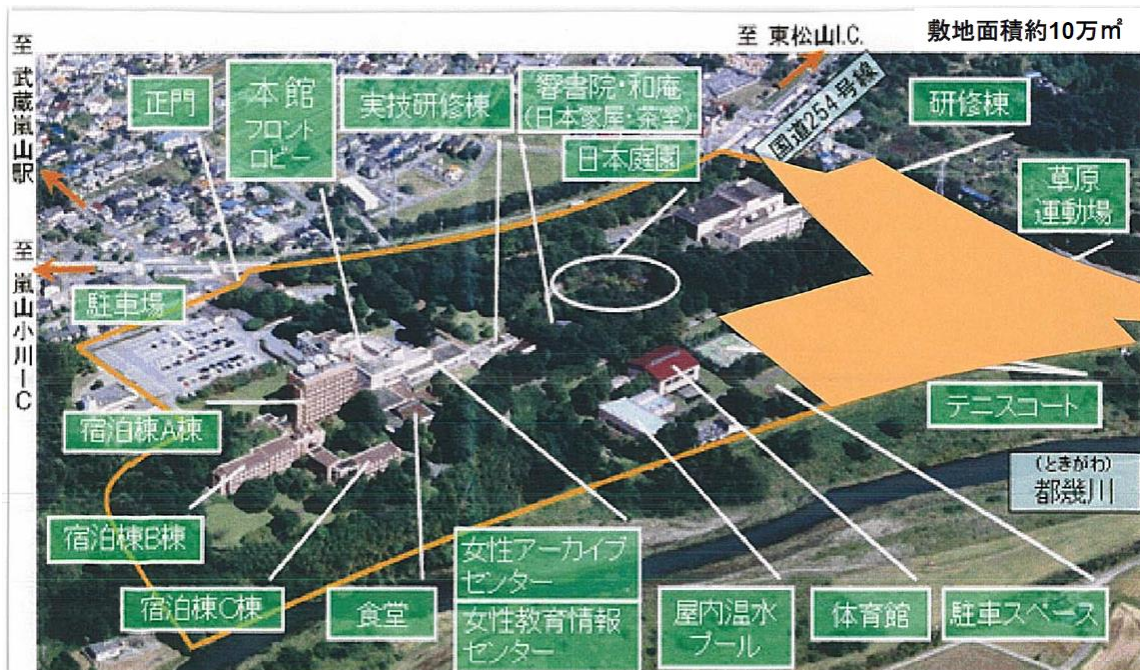
(出典) 国立女性教育会館公表資料

○事業スキーム



(出典) 国立女性教育会館公表資料

○施設構成



- 本館(うち女性教育情報センター) 鉄筋コンクリート3階・地下1階 8,509㎡(1,085㎡)
- 宿泊棟 8,660㎡ A棟 鉄骨・鉄筋コンクリート8階・地下1階建 B棟 鉄筋コンクリート4階 C棟鉄筋コンクリート3階
- 研修棟 鉄骨・鉄筋コンクリート3階 7,470㎡
- 体育館 鉄骨・鉄筋コンクリート平屋 1,206㎡
- 響書院 198㎡ ○和庵(なごみあん)、茶室 18㎡ ○車庫等 914㎡

(出典) 国立女性教育会館の在り方に関する検討会  
第1回配布資料

<参考>事例集作成にあたり参照した公表資料等

○実施方針

○特定事業の選定

○入札説明書

○民間事業者の選定に関する客観的な評価の結果について 等

No. 11 : みなとみらい21中央地区20街区 MICE 施設整備事業

(平成27年12月現在)

1. 基本情報

|          |                |  |
|----------|----------------|--|
| 事業名      |                | みなとみらい21中央地区20街区 MICE 施設整備事業   |
| 事業分野     |                | その他(MICE施設)  |
| 事業の段階    |                | 検討段階   |
| 発注者      |                | 横浜市  |
| 担当部署     |                | 文化観光局コンベンション振興課  |
| 施設概要     | 施設内容           | 展示・会議施設  |
|          | 施設規模           | (既存施設のうち主なもの)<br>展示ホール: 展示面積 20,000 m <sup>2</sup> 、アネックスホール: 大会議場 1,350 m <sup>2</sup> 、会議センター: メインホール 1,004 席<br>(新設施設: 落札者の提案内容)<br>MICE施設: 延床面積 43,770 m <sup>2</sup> 多目的ホール 7,604 m <sup>2</sup> 会議室 6,562 m <sup>2</sup> |
|          | 事業場所           | 横浜市西区みなとみらい一丁目   |
| 事業概要     |                | パシフィコ横浜の隣接地に新たな MICE 施設(会議室・多目的ホール・駐車場・周辺基盤施設等)を BTO 方式により設計、建設、維持管理を行い(PFI 事業①)、既存施設を含めて別途運営権方式により運営事業を実施(PFI 事業②)する。また、PFI 事業①と同時に民間収益施設(ホテル等)の整備も行う。  |
| 事業スケジュール |                | 平成 27 年 12 月 PFI 事業①の事業契約にかかる議会議決(本契約締結)<br>設計・建設開始<br>平成 28 年度 運営権設定にかかる議会議決<br>平成 31 年度 PFI 事業②の実施契約にかかる議会議決(本契約締結)<br>平成 32 年 4 月 PFI 事業①供用開始・PFI 事業②運営事業開始<br>平成 52 年 3 月 事業終了   |
| 事業スキーム   | 事業期間           | 20 年 (PFI 事業①の引渡時(平成 32 年 3 月末予定)より平成 52 年 3 月末まで)   |
|          | 独立採算型<br>混合型の別 | —  |
|          | 運営権の<br>設定範囲   | PFI 事業①の入札説明書においては以下が運営権の対象として示されている。<br>・会議室<br>・多目的ホール<br>・荷捌き駐車場等<br>・周辺基盤施設(歩行者デッキ等)   |

|          |  |   |
|----------|--|---|
|          | 運営事業の内容  | —   |
|          | 運営権対価  | —   |
| VFM      | 特定事業選定時  | —   |
|          | 事業者提案  | —   |
| 事業者選定の概要 | 選定方式   | —   |
|          | 予定価格   | —   |
|          | 契約金額   | —   |
|          | 応募グループ   | —   |
|          | 選定事業者  | —   |
|          | スケジュール   | <p>(PFI事業①)</p> <p>平成26年8月29日 実施方針公表</p> <p>平成27年1月06日 入札説明書公表</p> <p>平成27年5月19日 入札説明書修正版公表</p> <p>平成27年8月31日 落札者決定</p> <p>平成27年9月 基本協定の締結</p> <p>平成27年12月 事業契約締結予定</p> <p>平成32年4月 20 街区MICE施設の供用開始予定</p> <p>(PFI事業②)</p> <p>平成28年5月上旬 実施方針、要求水準(案)公表予定</p> <p>平成28年6月 実施方針等に関する対話(仮)、実施方針に関する質問受付予定</p> <p>平成28年7月 実施方針等に関する質問回答・対話結果公表(方針修正)予定</p> <p>平成28年9月上旬 募集要項・予定価格公表予定</p> <p>平成28年9月中旬 募集要項質問受付予定</p> <p>平成28年10月上旬 質問回答公表予定</p> <p>平成28年10月下旬 提案書受付予定</p> <p>平成28年12月 落札者決定・公表予定</p> <p>平成31年度 実施契約締結、運営権の設定予定</p> <p>平成32年4月 20 街区MICE施設の運営事業開始予定</p> |
| 選定委員     | <p>(PFI事業①)</p> <p>委員長 宮本 和明 東京都市大学都市生活学部 教授</p> <p>委員 小幡 純子 上智大学法科大学院 教授</p> <p>委員 国吉 直行 横浜市立大学国際総合科学部 特別契約教授</p> <p>委員 齋藤 真哉 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 教授</p> |   |



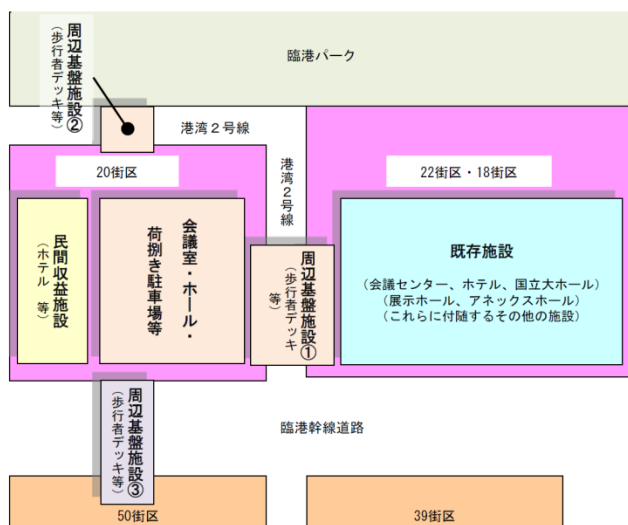
## 2. 事業の目的・背景

- 既存施設であるパシフィコ横浜では、国際会議の開催件数・参加人数とも国内のMICE施設中で首位を維持している。一方、シンガポールや韓国などアジア諸国がMICE施設整備を進め国際会議開催件数を伸ばしており、日本国内のMICE施設は相対的な国際競争力の低下が危惧されている。また、首都圏のMICE施設は稼働率が高く、国際会議の開催需要に応えられていない状況にあり、既存施設においても多くの開催機会を損失している。さらに、2020年には東京オリンピックが開催されることから、首都圏において、さらなるコンベンション施設の不足が予想される。
- 横浜の強みを生かしてMICE機能を強化することで、経済的波及効果と文化・産業・人材育成等の社会的波及効果、さらに都市の競争力・ブランド力を向上することを目的とする。

## 3. 事業スキーム等

- 本事業のうち、20街区MICE施設の設計、建設及び維持管理をPFI事業①と定義し、PFI法に基づく特定事業の対象とする方針である。民間収益事業はPFI法に基づく特定事業の対象外とする方針であり、市と民間収益事業者との間で締結する定期借地権設定契約等に基づき、独立採算事業として整備する。
- 20街区MICE施設の運営は、既存施設との一体的な運営を目指すため、本事業とは別にPFI事業②として実施することとし、市がPFI法第16条に基づき公共施設等運営権を設定する法人を選定する方針である。
- PFI事業者②の選定に当たっては、20街区MICE施設と既存施設との一体的運用を図ることにより、MICE施設としての国際競争力確保につながるものと考えられる。
- 現時点では、既存施設を所有・運営している株式会社横浜国際平和会議場に対して提案書の提出を求め、横浜市民間資金等活用事業審査委員会による客観的な評価を得て選定することが望ましいと、市では考えている。

## ○各施設の関係



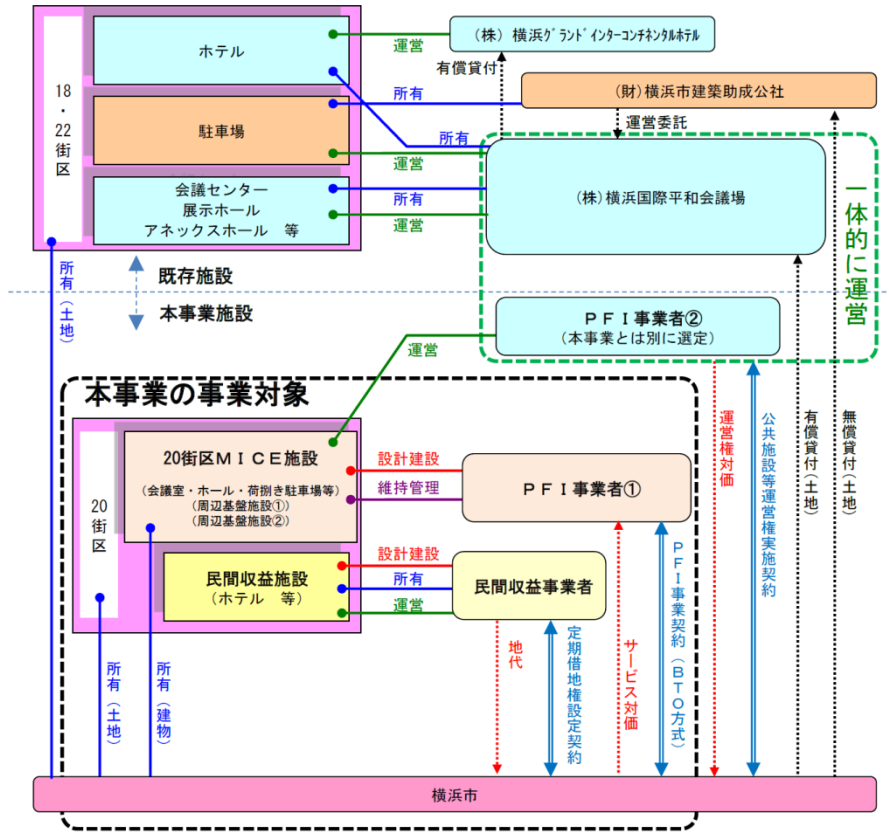
(出典) 横浜市公表資料

## ○各施設の所有・運営関係

|      | 本事業施設      |                   | 既存施設          |                     |
|------|------------|-------------------|---------------|---------------------|
|      | 20街区MICE施設 | 民間収益施設            | MICE施設        | ホテル                 |
| 資金調達 | PFI事業者①    | 民間収益事業者           | —             | —                   |
| 設計建設 | PFI事業者①    | 民間収益事業者           | —             | —                   |
| 維持管理 | PFI事業者①    | 民間収益事業者           | (株)横浜国際平和会議場  | (株)横浜国際平和会議場        |
| 運営   | PFI事業者②    | 民間収益事業者           | (株)横浜国際平和会議場  | (株)横浜ランドインターコンチネンタル |
| 建物所有 | 横浜市        | 民間収益事業者           | (株)横浜国際平和会議場等 | (株)横浜国際平和会議場        |
| 土地所有 | 横浜市        | 横浜市 又は<br>民間収益事業者 | 横浜市           | 横浜市                 |

(出典) 横浜市公表資料

○全体スキーム



本図表は、市と民間収益事業者が定期借地権設定契約を締結する場合の事業スキームを示したものである。

(出典) 横浜市公表資料

<参考> 事例集作成にあたり参照した公表資料等

(PFI 事業①)

○実施方針

○入札説明書等 (入札説明書、要求水準書)

(PFI 事業②)

○みなとみらい21中央地区 20 街区MICE施設運営事業等に係るPFIアドバイザリー業務委託 委託業務仕様書

<参考資料 2>

平成 27 年度自治体 PFI 推進センター運営委員会 開催記録

| 目次                                   | 議事次第   |
|--------------------------------------|--|
| <p>第 1 回<br/>(平成 27 年 7 月 17 日)</p>  | <p>1 開 会<br/>2 地域総合整備財団あいさつ<br/>3 平成 27 年度自治体 P F I 推進センター運営委員のご紹介<br/>4 P F I ・公共施設等運営権方式の動向について<br/>4-1 P P P / P F I の推進について<br/>内閣府民間資金等活用事業推進室<br/>参事官 増田昌樹委員<br/>4-2 P F I 推進機構の概要とこれまでの取組み<br/>株式会社民間資金等活用事業推進機構<br/>専務取締役 半田容章委員<br/>5 平成 26 年度活動報告並びに平成 27 年度運営方針（案）<br/>及び活動計画（案）について<br/>6 但馬空港における公共施設等運営権方式導入の取組について<br/>7 質疑応答及び意見交換<br/>8 その他<br/>9 閉 会</p> |
| <p>第 2 回<br/>(平成 27 年 11 月 18 日)</p> | <p>1 開 会<br/>2 地域総合整備財団あいさつ<br/>3 平成 27 年度自治体 P F I 推進センター運営委員のご紹介<br/>4 事例紹介<br/>4-1 国立女性教育会館における公共施設等運営権方式<br/>導入の取組について<br/>独立行政法人国立女性教育会館 理事 西沢立志様<br/>4-2 但馬空港における公共施設等運営権方式導入の取組<br/>について<br/>5 指定管理者制度・従来型 P F I ・運営権方式の事例比較につ<br/>いて<br/>6 論点整理・課題について<br/>7 質疑応答及び意見交換<br/>8 公共施設等運営権方式事例集（案）について<br/>9 その他<br/>10 閉 会</p>  |

<参考資料 3>

平成 27 年度自治体 PFI 推進センター運営委員会 運営委員名簿

(五十音順、敬称略、◎は委員長)

| 氏名     | 所属・役職                   |
|--------|-------------------------|
| 大谷 幸正  | 神戸市 企画調整局長              |
| 金谷 隆正  | 一般財団法人日本経済研究所 理事・上席研究主幹 |
| 木内 喜美男 | 一般財団法人地域総合整備財団 専務理事     |
| 久保 雅   | 全国町村会 行政部長              |
| 小柳 太郎  | 浜松市 財政部長                |
| 塩野 徹   | 全国知事会 調査第二部長            |
| 須藤 明裕  | 総務省自治行政局地域振興室長          |
| 十河 慎一  | 東京都財務局 経理部長             |
| 高橋 英俊  | 全国市長会 経済部長              |
| 野本 修   | 西村あさひ法律事務所 弁護士          |
| 半田 容章  | 株式会社民間資金等活用事業推進機構 専務取締役 |
| 三角 正文  | 福岡市財政局 理事               |
| ◎宮本 和明 | 東京都市大学都市生活学部 教授         |
| 村田 有   | 内閣府民間資金等活用事業推進室 参事官     |
| 山崎 威司  | 神奈川県総務局 財産経営部長          |

---

平成27年度 自治体PFI推進センター  
公共施設等運営権方式による事業に係る調査・研究報告書

---

発行日 平成 28 年 3 月

発 行 〒102-0083 東京都千代田区麴町 4-8-1 麴町クリスタルシティ東館 12 階  
(一財) 地域総合整備財団<ふるさと財団> 開発振興部

TEL 03-3263-5758 FAX 03-3263-7423

URL <http://www.furusato-ppp.jp/>

---