

公民パートナーシップ（PPP）の展開  
～北海道を中心とするPPP導入の現状と課題～

平成14年3月



日本政策投資銀行 北海道支店

<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

## 公民パートナーシップ（PPP）の展開\*

～北海道を中心とするPPP導入の現状と課題～

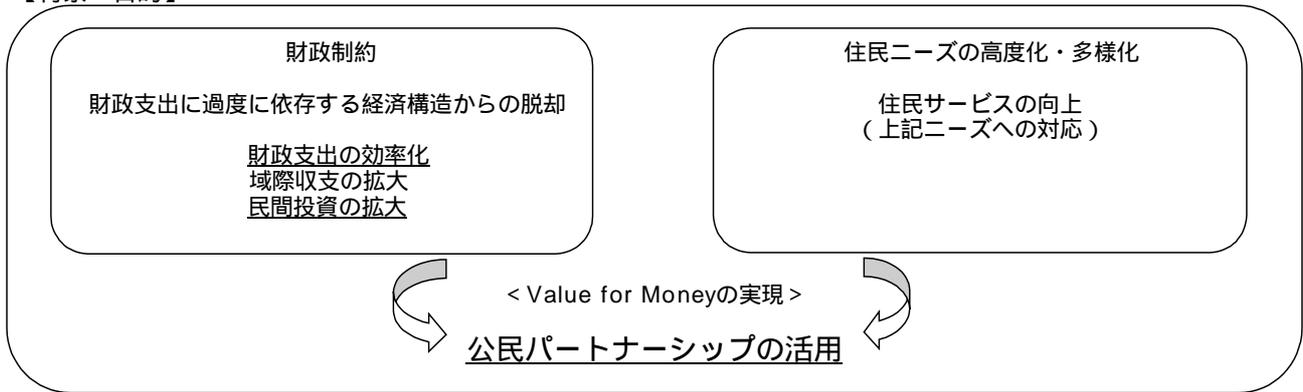
日本政策投資銀行 北海道支店

---

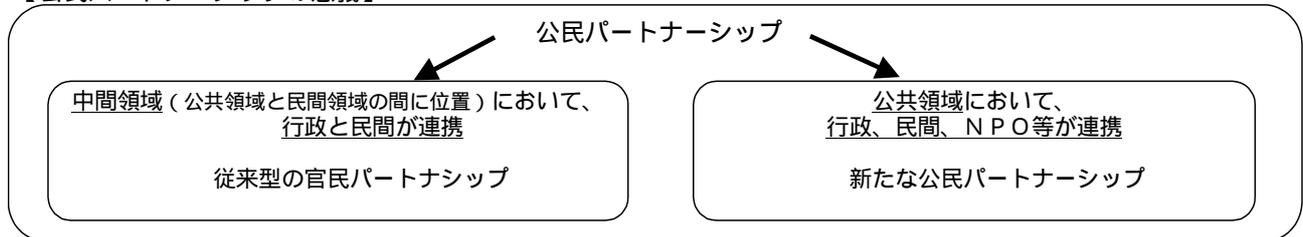
\* 本稿の作成過程において、北海道大学大学院法学研究科宮脇淳教授から極めて有益な助言をいただいた。ここに記して感謝の意を表したい。

# 要 旨 図

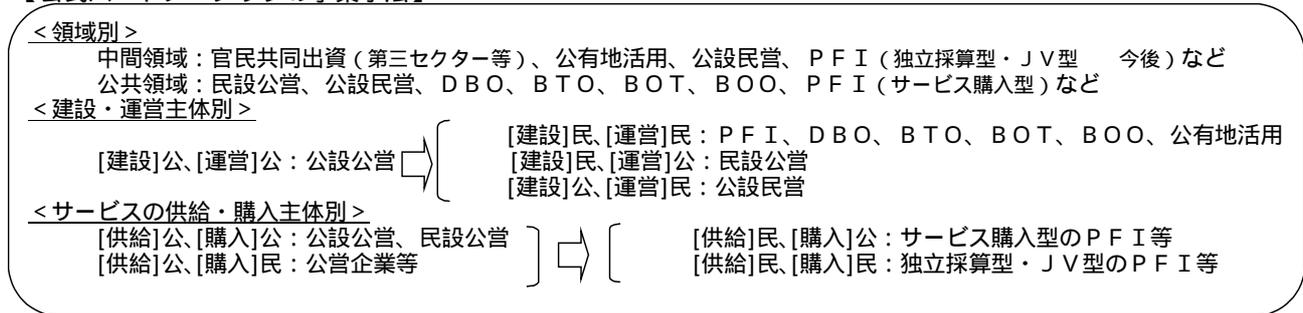
## 【背景・目的】



## 【公民パートナーシップの意義】



## 【公民パートナーシップの事業手法】



## 【北海道における現状～道内市町村に対するアンケート調査結果】

従前に比し、活用にはやや及び腰  
事業手法が、官民共同出資、公設民営、公有地活用等から、今後はPFI、公設民営等を活用する方向に変化  
NPO活用に対する期待感  
財政支出の軽減、民間ノウハウの活用、柔軟な事業運営等の効果を期待  
活用する民間企業の不足、事業採算性の確保、役割分担や責任所在の不明確性等が活用の障害

## 【活用事例～道内外の12事例】

公共領域における活用の進行  
事業手法の多様化による  
財政負担等の軽減・住民サービスの向上

- 公共関与の強い事業手法の活用が中心ながら、民間活用の度合いが高い手法の導入が進行
- サービス購入主体を行政とする手法の活用  
事業運営安定化に寄与する多様な事業スキームの構築  
役割分担の明確化による事業の安定化・円滑化  
NPOとの連携による財政負担の軽減等  
ノウハウ不足、関係者間の調整等が障害

## 【公民パートナーシップ活用の基本方向】

Value for Moneyの実現を通じた、財政負担の軽減、住民サービスの向上を図るため、  
特に公共領域における公民パートナーシップの積極活用を

適切な事業手法の選択

- 該当事業の「領域」の的確な把握
- 公共関与の必要性の吟味
- こうした事業の性格・公共関与の必要度合いに加え、地域の実情等を踏まえた最適手法の選択
- 民間等の最大活用（特にサービス購入主体を行政とする手法の積極的な活用）

事業運営の安定化を図るための、事業の性格や地域の実情等を踏まえたオーダーメイド型事業スキームの構築  
PFIの趣旨を尊重した、関係者間における具体的な役割分担・リスク分担の明確化と透明性の確保  
NPOなど多様な主体の参加と対等なパートナーシップの確保  
情報・ノウハウの共有化

## [ 要 旨 ]

*Key Words* : 公民パートナーシップ、PPP、NPM、PFI、公設民営、地域経済の自立的発展

現在、北海道をはじめとする地域経済は、公共投資等の財政支出に大きく支えられているが、今後の財政制約を踏まえれば、地域経済の自立的発展を促進し、過度に財政支出に依存しない経済構造へと転換していくことが必要である。そのためには、財政支出を効率化する一方、マクロ的には域際収支や民間投資の拡大を図ることが基本となる。こうした財政運営の効率化や民間投資の拡大を図るには、社会資本整備や行政サービスの提供に民間主体等を活用する「公民パートナーシップ」の導入が重要な役割を果たすと考えられる。また、住民ニーズの高度化・多様化が進む中、ニーズに即した住民サービスの提供を図る上でも、民間主体等のノウハウを活用しうる「公民パートナーシップ」は有効であろう。

社会資本整備等への民間活力の活用はこれまでも行われてきたが、これは公共領域と民間領域の間に位置する中間領域において行政と民間が連携する官民パートナーシップ（第三セクターなど）が主であった。一方、NPM（New Public Management）理論の台頭、英国におけるPPP（Public Private Partnerships）の導入等の流れをみても、今後、これまで行政が事業主体であった公共領域に、上記のとおり民間事業者やNPOなどの主体を活用していくことが必要不可欠になる。本稿では、従来型の中間領域における官民パートナーシップに加え、公共領域において行政・民間・NPO等の主体が連携する新しいタイプのパートナーシップもあわせ、全体を「公民パートナーシップ」と位置付ける。

公民パートナーシップの具体的な事業手法としては、これまで中間領域における官民共同出資、公有地活用、公設民営が中心であったが、新たな公民パートナーシップ分野となる公共領域においては、設計・建設・運営等を一体的に民間主体に委ねる一方、行政がこれらに要するコストを支払うPFI（サービス購入型）が典型的な例となる。加えて、DBO（Design-Build-Operate）、BTO（Build-Transfer-Operate）、BOT（Build-Operate-Transfer）、BOO（Build-Own-Operate）、公設民営、民設公営等の手法も活用し得る。

これらの手法等を建設主体と運営主体別に分類すると、建設・運営主体とも行政：公設公営（従来型の社会資本整備・行政サービス提供）、建設主体が行政で運営主体が民間：公設民営、建設主体が民間で運営主体が行政：民設公営、建設・運営主体とも民間：PFI、DBO、BTO、BOT、BOO、公有地活用方式等、となるが、新たな公民パートナーシップの活用は、の公設公営から～に位置する手法に転換していくことといえる。

さらに、これらの手法等により整備・運営される事業をサービスの供給主体と購入主体別に分類すると、概ね、供給・購入主体とも公共：公設公営、民設公営、供給主体が公共、購入主体が民間（利用者）：公営企業等、供給主体が民間ながらもサービスの購入

主体（一次的）が行政：サービス購入型のPFI等、委託料支払型の公設民営、供給・購入主体とも民間：独立採算型及びジョイントベンチャー型のPFI等、委託料支払型を除く公設民営、公有地活用等となる。ここから、新たな公民パートナーシップの活用は、サービス供給主体を公共（ ）から民間（ ）に転換することとも位置付けることができよう。

本稿では、北海道内における公民パートナーシップの現状等を把握するため、道内212市町村に対しアンケート調査を行ったが、その結果、従前に比して活用にやや及び腰なこと、事業手法が、従来の官民共同出資、公設民営、公有地活用等から、PFI、公設民営等を活用する方向に変化していること、NPO活用に対する期待感が強いこと、財政支出の軽減に加え、民間ノウハウの活用や柔軟な事業運営等の効果を期待していること、活用に当たり民間企業の不足、事業採算性の確保、役割分担や責任所在等の不明確性等が障害になっていること等が明らかになった。

また、実際に公民パートナーシップを活用している12事例を具体的に検証した結果、新しい流れとして、公共領域における活用が進行していること、民間活用の度合いが高い手法、民間がサービス供給主体となりつつ行政が一次的なサービス購入主体となる手法が導入され始め、財政負担等の軽減や住民サービスの向上が図られつつあること、事業運営安定化に向け、多様な創意工夫のなされた事業スキームが構築されていること、役割分担の明確化が進み、PFIの精神を重視したスキームも顕在化していること、NPOとの連携により、財政負担の軽減、事業運営の柔軟化等が図られていること、導入に際して、実際的なノウハウ不足、関係者間の調整等が課題になっていること等が確認された。

今後、各地域においては、Value for Money（VFM）の実現を通じ、財政負担の軽減及び住民サービスの向上を図っていくため、公共領域における公民パートナーシップの積極的な活用が求められるが、その際、特に以下の点について重視する必要がある。

- (1) 該当する事業の属する「領域」を的確に把握し、公共関与の必要性についても吟味した上で、事業規模や地域の実情等も踏まえた最適な手法を選択すること。その際、民間主体等の最大活用、特に、民間主体等にサービス供給を委ねながらも行政がその一次的な購入主体となる方式の積極的な検討を行うこと。
- (2) 事業スキームの構築に当たっては、事業運営の安定化に向け、事業の性格、住民ニーズ、地域の実情等を踏まえ、オーダーメイドによる多様な創意工夫を図ること。
- (3) 関係者間における適切な役割分担・リスク分担の具体化・明確化、手続き面における透明性の確保など、PFIの趣旨を尊重した事業展開を図ること。
- (4) NPOなど多様な主体の参画を図るとともに、参画者（行政、民間企業等、NPO等）間の対等なパートナーシップを確保すること。
- (5) 公民パートナーシップに関する情報・ノウハウを共有化し、その向上等を図ること。

【地域支援担当 佐野修久、坂井利孝】

## 目 次

	頁
1．はじめに	1
2．公民パートナーシップの概念	2
2.1 公民パートナーシップの意義・領域	2
2.2 公民パートナーシップの事業手法	3
3．北海道における公民パートナーシップの現状	
～道内市町村に対するアンケート調査結果の分析	8
3.1 公民パートナーシップの現状	9
3.2 公民パートナーシップの今後の予定	12
3.3 公民パートナーシップの効果とハードル	15
4．道内外における公民パートナーシップ事例	18
4.1 西いぶり廃棄物処理広域連合における 一般廃棄物処理施設の整備・運営	20
4.2 富良野市における劇場の整備・運営等	25
4.3 群馬県六合村における医療・福祉・保健複合施設の整備・運営	31
4.4 愛知県足助町における福祉・観光複合施設の整備・運営	36
4.5 千歳市における大学の整備・運営	41
4.6 室蘭市における市民会館の整備・運営	47
4.7 群馬県太田市における図書館等の管理・運営	51
4.8 十勝環境複合事務組合におけるリサイクル施設の整備・運営	55
4.9 帯広市における公営住宅の整備・運営	61
4.10 浜頓別町における風力発電所の整備・運営	67
4.11 大樹町における中心市街地活性化施設の整備・運営	73
4.12 兵庫県神戸市におけるウォーターフロント施設等の整備・運営	78
4.13 事例からみた最近の公民パートナーシップの動き	84
5．公民パートナーシップ活用の基本方向	87
参考文献	90
付表	91

## 1 . はじめに

これまで地域経済は、主に国からの財政トランスファーを財源とする公共投資等の財政支出に大きく支えられてきており、北海道では、特にこのような傾向が強くあらわれている。しかし、今後の財政制約を踏まえれば、これまで同様の財政支出を確保していくことは困難であり、地域経済の自立的発展を促進し、過度に財政支出に依存しない経済構造へと転換していくことが急務となっている。

そのためには、財政支出を効率化する一方、マクロ的には域際収支の拡大と民間投資の拡大を図っていくことが基本となるが、社会資本整備や行政サービスの提供に際し、民間主体等の活力を活用した「公民パートナーシップ」を導入することができれば、この民間投資の拡大や財政運営の効率化に大きく寄与するものと考えられる。

また、住民ニーズの高度化・多様化が進む中で、社会資本整備や行政サービスの提供に、「公民パートナーシップ」による民間主体等のノウハウや創意工夫の活用が図られれば、こうしたニーズに即した住民サービスの向上にも資するものと考えられる。

本稿では、このような意義を有する公民パートナーシップの活用促進を図るべく、公民パートナーシップの概念整理を行った上で、具体的なプロジェクトで活用されている公民パートナーシップの事業手法等について紹介し、今後の公民パートナーシップの方向性を示すこととしたい。

本稿の構成は次のとおりである。まず第2章では、公民パートナーシップの意義や事業領域について検討するとともに、活用される事業手法について整理する。これを踏まえ、第3章では、道内212市町村を対象に行ったアンケート調査結果をもとに、北海道における公民パートナーシップの現状や今後の予定等について明らかにし、第4章では、道内外において実際に活用されている公民パートナーシップの事例から具体的な事業手法やスキーム等を検証する。第5章では、以上を踏まえつつ、今後の公民パートナーシップ活用に向けた基本的考え方を示す。

## 2. 公民パートナーシップの概念

### 2.1 公民パートナーシップの意義・領域

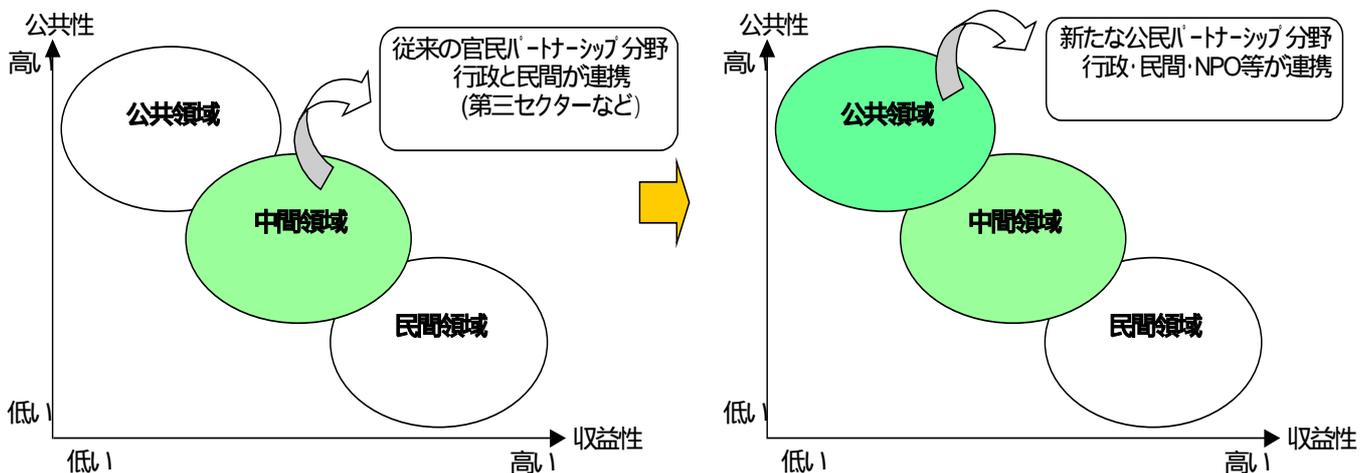
経済社会のグローバル化の進展、地域価値の見直しが進む一方、国・地方ともに財政状況は厳しさを増し、住民ニーズの高度化・多様化も進みつつある。こうした中、今後の社会資本整備や行政サービス提供に当たっては、対価に対し最も価値のあるサービスの提供を図る Value for Money (VFM) の考え方を基本に、より効率的かつ効果的な対応をしていくことが求められており、民間事業者やNPO等の活用も重要な選択肢となっている。

これまで、各地域において、事業やサービスの提供を行うに際しては、収益性が低い一方で公共性の高い公共領域（社会資本整備、行政サービス提供等）においては行政が主体となり、また収益性が高く公共性の低い領域では民間事業者が主体となって、事業展開が図られてきた。そして、この公共領域と民間領域の間に位置する中間領域、すなわち一定の公共性と収益性を有する領域については、行政と民間が共同で出資するいわゆる第三セクター等が事業主体となる官民共同出資方式など（官民パートナーシップ）により、対応されてきた経緯にある（図2-1）。

これらの中間領域における官民パートナーシップは、所期の目的を達しているものもある一方、残念ながら立ち行かなくなった事例も多数見受けられる。これは、民間で十分対応可能な領域にも拘らず官民パートナーシップを導入し行政が介入した結果、かえって事業性が損なわれることになったり、収益性が極めて低い公共領域にも拘らず無理に官民パートナーシップを導入するなど、領域の特性に応じた適切な対応がなされていないこと、官民の役割分担が不明確で責任の所在も曖昧だったこと等に起因する面があるものと考えられる。

こうした状況が顕在化する一方、最近はPFIを中心に新たな民間活力の活用が図られ

（図2-1）公民パートナーシップの領域



つつある。これは、従来のように中間領域に官民パートナーシップを導入するものとは異なり、これまで公共領域として行政が担ってきた分野を対象とするものである。すなわち、公共サービスの提供を行政が独占する従来の方式から脱却し、公共サービスの提供（公共領域）に民間事業者やNPOといった主体の活用を図ろうとするものである（図2-1）。

最近、民間における経営理念・手法等を行政に導入し行政部門の効率化・活性化を目指す New Public Management（NPM）理論が注目を集めているが、ここでも、公共部門へのPFI、民営化、民間委託（広義の民営化）、エージェンシー化等の導入を通じた「市場メカニズムによる統制」が重要な柱の一つとして位置付けられている。さらに、英国においては、ブレア政権移行後にこのNPM（狭義）の制度改革が図られつつあり、民間企業やNPO・住民とのパートナーシップを重視しつつ、住民ニーズに即したベストなサービス供給を目指す Best Value 改革（経済性・効率性重視から有効性重視へ）が進められている。その一環として、PFIも、こうしたパートナーシップを前提とする Public Private Partnerships（PPP）の一つとして位置付けられるに至っている（図2-2）。

このような流れを踏まえると、前記財政制約や住民ニーズの高度化・多様化が一層進行する中で、今後わが国においても、従来の中間領域のみならず、これまで行政が主体となって対応してきた公共領域に、民間事業者やNPOなどの主体を活用し、より効率的かつ効果的に社会資本整備や行政サービスの提供を促進していくことが要請される。

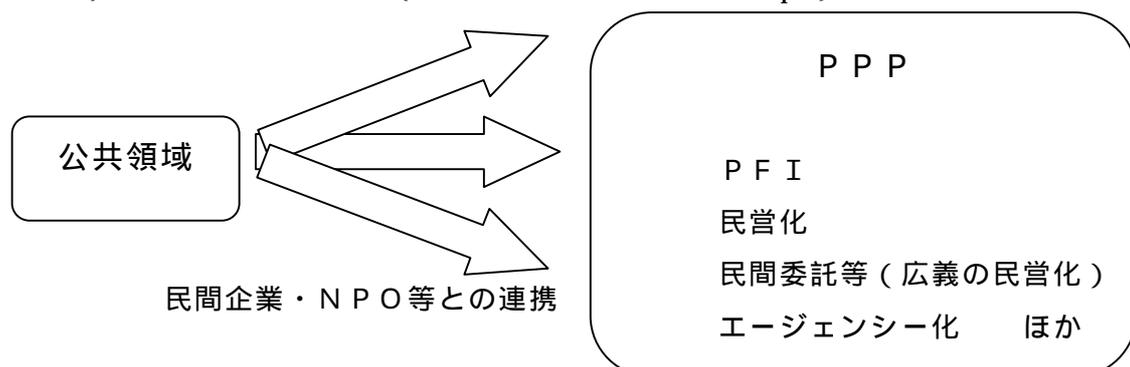
本稿では、中間領域において行政と民間が連携する従来型の官民パートナーシップに加え、こうした公共領域において行政・民間・NPO等の主体が連携する新しいタイプのパートナーシップをあわせ、全体を「公民パートナーシップ」と位置付ける。

## 2.2 公民パートナーシップの事業手法

公共領域における公民パートナーシップにおいては、既往分野（既に建設され活用されている施設や既に提供されている行政サービス）に対し民間主体等を活用する手法として、民営化、民間委託等（広義の民営化）などがあげられるが、本稿では、新たに社会資本整備や行政サービス提供を行う際に用いる手法を中心に論じる。

表2-1のとおり、先ず、従来の中間領域分野である中間領域においては、

（図2-2）英国におけるPPP（Public Private Partnerships）



これまで、官民の共同出資によりいわゆる第三セクター等を設立し事業運営を担わせる官民共同出資方式が中心に活用されてきた。このほか、公有地上に民間主体が施設を建設する公有地活用方式、行政が建設した施設の事業運営を民間主体に委ねる公設民営方式等も採用され、さらに、より効率的・効果的な施設整備を図るべく、行政と民間主体が共同で施設の建設等を行う公民一体整備方式や、行政がインフラ整備等を行う一方で民間主体が収益施設等の整備を担う公民機能分担方式といった手法も用いられてきた。当該中間領域においては、こうした手法が、これまでの反省を踏まえた改善を加えつつ、引き続き活用されていくことになるとみられるが、これらをより発展させた形として、独立採算型やジョイント・ベンチャー型によるP F I等の活用も期待されよう。

次に、新たな公民パートナーシップ分野である公共領域における事業手法としては、設計・建設・運営等を一体的に民間主体に委ねる一方、行政がこれらに要するコストを民間主体に対して支払うP F I (サービス購入型)が典型的な例としてあげられる。また、このP F I事業を実施する際に具体的な事業手法として活用されている手法等、すなわち、民間主体に設計・建設・運営を一体的に委ねるD B O (Design-Build-Operate)、同様に設計・資金調達・建設・運営を一体的に委ねるB T O (Build-Transfer-Operate)、建設後に施設の所有権を行政に移転するB O T (Build-Operate-Transfer)、事業期間終了後に所有権を行政に移転するB O O (Build-Own-Operate)、所有権を行政に非移転するなども用いることができる。このほか、行政が施設を建設した上でその管理運営を民間に委ねる公設民営方式、施設の建設を民間に委ねる一方で運営は行政が担う民設公営方式、行政が建設・運営する施設等の一部業務のみ民間に委ねる業務委託方式などの手法も採用し得よう（これらの手法の具体内容等については表2-2参照）。

(表2-1) 領域別の主な公民パートナーシップ手法（新設時）の概要

中間領域 (従来の官民パートナーシップ分野)	公共領域 (新たな公民パートナーシップ分野)
公設民営 P F I (ジョイント・ベンチャー型、独立採算型) 官民共同出資(第三セクターなど) 公有地活用	民間への業務委託(公設公営等) 民設公営 公設民営 D B O B T O B O T B O O P F I } 特にサービス購入型
公民一体整備 公民機能分担	公民一体整備 公民機能分担

- (注)1. 公民一体整備、公民機能分担については、これら以外の手法で整備・運営する計画にある施設を、更に効率的・効果的に整備すべく用いられる手法であり、他の手法とは性格が異なることから、区分して記載している。
2. 右側の矢印は、一般的な各手法の公共関与の強さをイメージとして示している(上の手法ほど公共関与大)

(表2-2) 主な公民パートナーシップ手法(新設時)の具体内容

手 法	概 要	役 割 分 担			
		建設	所有	運営	資金調達
公設民営	行政が施設を建設した上で、その運営を民間に委ねるもの。				
1. 委託料支払型	施設の管理・運営を民間に委託し、管理・運営に要する費用を委託費として行政が民間に支払うもの。 なお、「公の施設」の場合の委託先は、いわゆる第三セクター、公共団体及び公共的団体に限定される。	行政	行政	民間	行政
2. 利用料金型	施設の管理・運営を民間に委託し、管理・運営に要する費用は、民間が利用者から直接得る利用料金により賅うもの。 なお、「公の施設」の場合の委託先は同上。	行政	行政	民間	行政
3. 施設貸与型	施設を民間に有償若しくは無償で貸与し、民間にその運営を担わせるもの。 なお、行政財産の貸与は極めて限定的であり、通常は普通財産の場合に活用される。	行政	行政	民間	行政
4. 施設譲渡型	行政が建設した施設を民間に有償若しくは無償で譲渡し、民間に所有・運営を担わせるもの。	行政	民間	民間	行政 民間
民設公営	建設は民間に委ね、その施設の運営を行政が行うもの。				
1. 施設譲渡型	民間が建設した施設を取得し、その運営を行政が行うもの。	民間	行政	行政	行政
2. 施設貸与型	民間が建設した施設を借り受け、その運営を行政が行うもの。	民間	民間	行政	民間
3. DB (Design-Build)	民間に設計・建設を一体的に委ね、当該施設の所有・運営は行政が担うもの。	民間	行政	行政	行政
民間への業務委託 (公設公営等)	行政が建設・運営する施設等について、運営にかかる一部業務(清掃・警備など)を民間に委託するもの。	行政	行政	行政 (一部業務:民間)	行政
DBO (Design-Build-Operate)	民間に設計・建設・運営を一体的に委ね、施設の所有・資金調達は行政が担うもの。	民間	行政	民間	行政
BTO (Build-Transfer-Operate)	民間に設計・資金調達・建設・運営を一体的に委ねるが、建設後に施設の所有権を行政に移転するもの。	民間	行政	民間	民間
BOT (Build-Operate-Transfer)	民間に設計・資金調達・建設・運営を一体的に委ね、事業期間終了後に施設の所有権を行政に移転するもの。	民間	民間	民間 (事業期間終了後:行政)	民間
BOO (Build-Own-Operate)	民間に設計・資金調達・建設・運営を一体的に委ね、事業期間終了後も施設の所有権を行政に移転しないもの。	民間	民間	民間	民間
PFI(*) (Private Finance Initiative)	民間に設計・建設・運営等を一体的に委ねるもの。				
公有地活用	公有地を民間に提供し、そこに民間が施設を建設・運営するもの。	民間	民間	民間	民間
1. 無償・低廉貸与	公有地を民間に無償若しくは低廉で貸与するもの。	(土地のみ行政)			
2. 定期借地権	公有地を民間に貸与する際、普通借地権とは異なり、原則的に契約期間終了後の更新がない定期借地権を活用するもの。				
3. 公有地信託	公有地を土地信託方式により活用するもの。				
公民一体整備	公共施設と民間施設を一体的に建設するもの。共同で建設し、行政と民間による区分所有あるいは共有とする場合、民間が建設し行政が買取る場合(民設公営)等がある。	行政 民間	行政 民間	行政 民間	行政 民間
公民機能分担	全体事業のうち、行政と民間がその性格に即し、分担してインフラ整備や施設整備を行うもの。	行政 民間	行政 民間	行政 民間	行政 民間

\* PFI事業を実際に実施するに当たっては、この表に示したBOO、BOT、BTOなどの手法が用いられる。一方、PFIは、いわゆるPFI法やPFI基本方針等に沿ったプロセスを経る必要があり、こうした手法をとってもPFIには該当しない場合もあるので、ここでは別記している。

これらの手法について、建設主体と運営主体を各々行政と民間とに区分し、マトリクス上に類型化したのが図2-3である。(1) 建設・運営ともに行政が主体となるものとしては公設公営(従来型の社会資本整備や行政サービス提供)が該当し、行政が当該施設を運営するに当たり清掃・警備等の一部業務を民間に委託する場合もここに含まれる。また、(2) 建設主体が行政で運営主体は民間になるものとして公設民営、(3)逆に建設主体が民間で運営主体は行政になるものとして民設公営があげられる。一方、(4)建設・運営双方とも民間が担う手法としては、PFIのほか、DBO、BTO、BOT、BOO、さらに公有地活用方式や当然ながら民間事業も該当することになる。

新たな公民パートナーシップの活用は、建設・運営ともに行政が担う公設公営(1)から、民間が建設・運営のいずれか若しくは双方を担う手法(2)・(3)・(4)に転換していくことであるといえよう。

なお、官民共同出資方式は、行政と民間が共同出資した事業主体が建設・運営を担うことから、これらの中間として位置付けられる。

次に、これらの手法により整備・運営される事業について、サービスの供給主体とサービス購入主体(一次的な購入を含む。)を各々公共と民間に区分してみると、必ずしも明確

(図2-3) 建設・運営主体別の主な公民パートナーシップ手法の整理

		運 営	
		行 政	民 間
建 設	行政	(1) 公設公営(公共事業等) ・ 全て行政が担当 ・ 民間への一部業務の委託	(2) 公設民営 ・ 委託費支払型 ・ 利用料金型 ・ 施設貸与型 ・ 施設譲渡型
	民間	(3) 民設公営 ・ 施設譲渡型 ・ 施設貸与型 ・ DB	(4) 官民共同出資 ( 公民一体整備 ) ( 公民機能分担 ) ほか PFI DBO BTO BOT BOO 公有地活用 民間事業

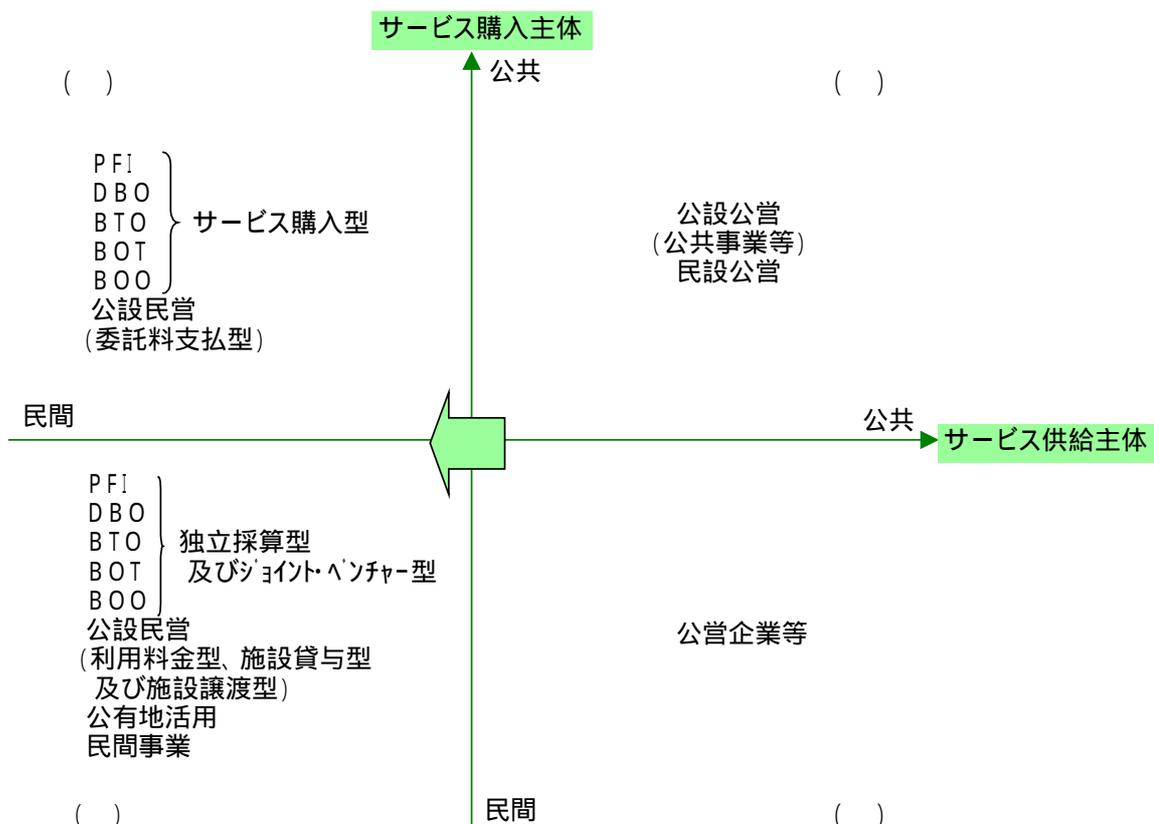
(注) 1. 下線は、所有が行政となる手法。なお、PFIは所有が行政となる場合もある。

2. 公民一体整備や公民機能分担は、他の手法とは性格が異なるものの、行政と民間が共同若しくは機能分担しつつ建設・運営を図るという意味合いから、中間に位置するものとして記載。

に分けられないものもあるが、概ね図2-4のとおり整理される。すなわち、( )サービスの供給・購入とも公共(=購入主体は住民一般)が主体となるものとしては、公設公営(従来型の社会資本整備や行政サービス提供)及び民設公営があげられる。また、( )サービス供給主体が公共、購入主体は民間(利用者)であるものとしては公営企業等によるものが考えられる。一方、( )民間がサービス供給主体となりつつ、そのサービスを行政が一次的に購入する手法としては、サービス購入型のPFI・DBO・BTO・BOT・BOO、委託料支払型の公設民営が位置付けられる。さらに、( )サービス供給主体、購入主体とも民間(利用者等)であるものとしては、独立採算型及びジョイント・ベンチャー型のPFI・DBO・BTO・BOT・BOO、委託料支払型を除く公設民営方式のほか、公有地活用方式や民間事業も該当することになる。

以上を踏まえれば、今後公民パートナーシップにより公共領域に民間主体等を活用していくということは、概ねサービス供給主体を公共から民間に転換すること(( )・( ) ( )・( ))といえ、その中で、事業の性格に応じ、サービス購入主体を公共にするか民間にするかを適切に検討していくことが求められよう。

(図2-4) サービス供給主体・購入主体別の主な公民パートナーシップ手法の概括整理



- (注) 1. 第2象限( )におけるサービス購入主体(公共)は、一次的な購入主体。  
 2. 公設公営、民設公営により整備した施設の中には、サービス購入主体が民間となるものもあり得るなど、事業内容により上記分類とは異なる場合がある。

### 3. 北海道における公民パートナーシップの現状 ～ 道内市町村に対するアンケート調査結果の分析

前章では、公民パートナーシップの意義、活用し得る領域、具体的な事業手法について概観したが、本章においては、こうした公民パートナーシップの現状及び今後の予定等について、道内 212 市町村に対しアンケート調査を行った結果をもとに、明らかにすることとしたい。

なお、調査要領は以下のとおりである（調査票は付表 1、詳細な集計結果は付表 2 参照）。

調査対象
北海道内 212 市町村
調査時点
平成 13 年 7 月 6 日
調査方法
書面郵送によるアンケート調査
回収状況
(対象数) 212 団体
(回収数) 195 団体 (回収率 92.0%)
集計市町村
195 団体
< 市・町村別 >
市 : 34 団体 (100.0%) 町村 : 161 団体 (90.4%)
< 支庁別 >
石狩 : 10 団体 (100.0%) 渡島 : 15 団体 (88.2%)
檜山 : 10 団体 (100.0%) 後志 : 19 団体 (95.0%)
空知 : 25 団体 (92.6%) 上川 : 22 団体 (91.7%)
留萌 : 8 団体 (88.9%) 宗谷 : 10 団体 (100.0%)
網走 : 23 団体 (88.5%) 胆振 : 14 団体 (93.3%)
日高 : 8 団体 (88.9%) 十勝 : 17 団体 (85.0%)
釧路 : 9 団体 (90.0%) 根室 : 5 団体 (100.0%)

### 3.1 公民パートナーシップの現状

#### 3.1.1 連携実績

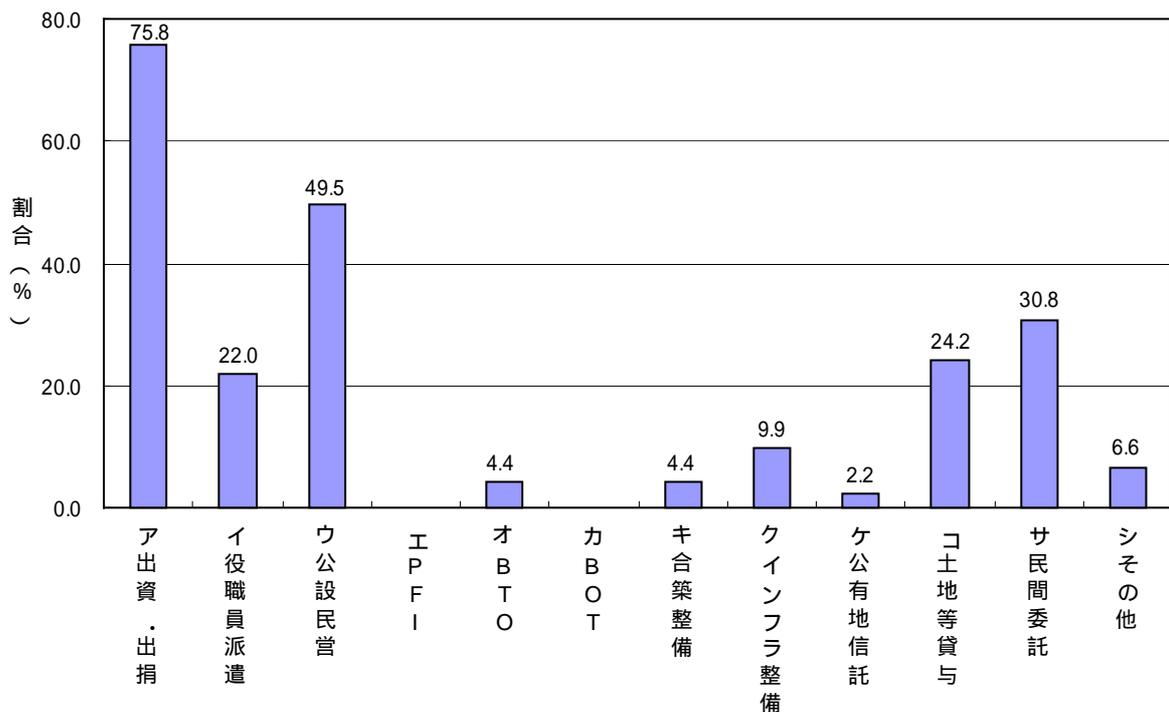
社会資本整備等に関するプロジェクト、行政サービスの提供等を行うにあたり、民間企業と連携した実績のある市町村は、91 団体と概ね半数を占める結果となっている。

この 91 団体のうち、市の動向をみると、道内 34 団体中 33 団体と大半が連携した実績をもつのに対し、町村では 58 団体と 3 分の 1 程度にとどまっており、相対的に民間との連携が進んでいない状況にある。

#### 3.1.2 手法・分野

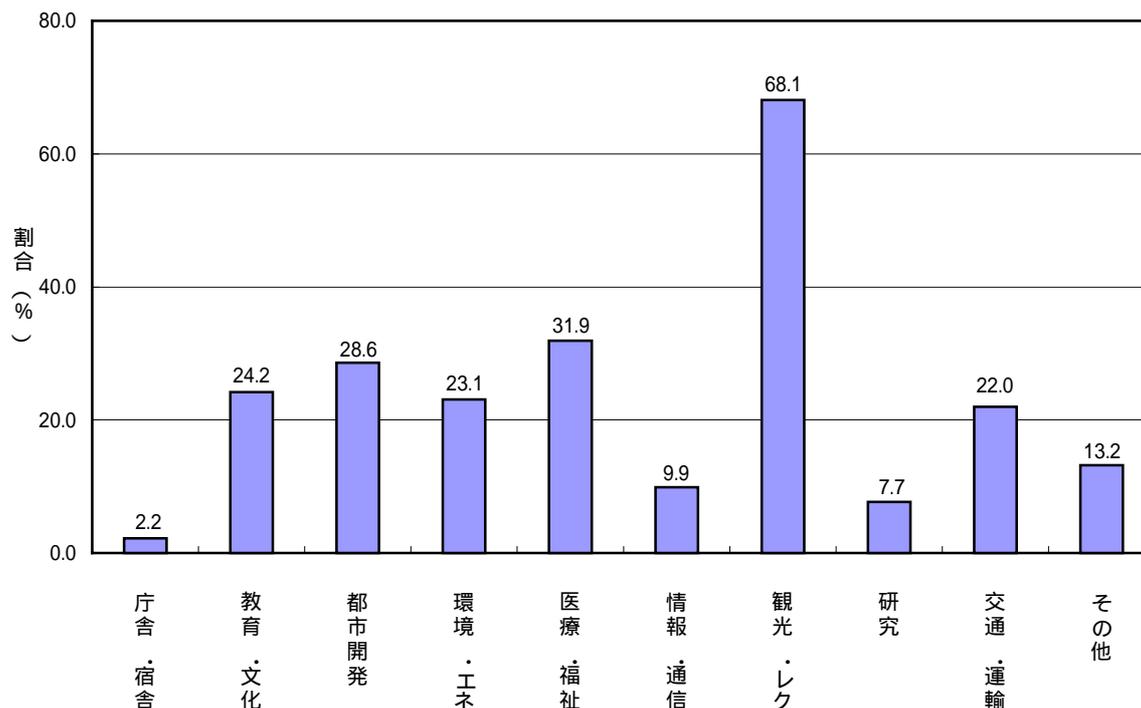
これまで実際に民間と連携した際の手法についてみると、一番多くとられたのは「出資・出捐」(69 団体)で、民間と連携した実績のある市町村のうち 4 分の 3 が第三セクター等の手法を用いていたことがわかる。また、このほか「公設民営」(45 団体、49.5%)、「行政サービスの民間委託」(28 団体、30.8%)、「土地・建物等の無料或いは低料金で貸与」(22 団体、24.2%)、「役職員派遣」(20 団体、22.0%)等の手法が多く活用されている。このような活用手法からみて、これまでは主に、前記の公共領域と民間領域の間に位置する中間領域において、公民パートナーシップが導入されてきたものと推測される。

図3-1 公民パートナーシップの手法(実績)



一方、民間と連携した実績のある事業分野についてみると、「観光・レクリエーション」が62団体（68.1%）と最も多く、次いで「医療・福祉」が29団体（31.9%）、「都市開発」が26団体（28.6%）、「教育・文化」が22団体（24.2%）、「環境・エネルギー」が21団体（23.1%）、「交通・運輸」が20団体（22.0%）と続いている。

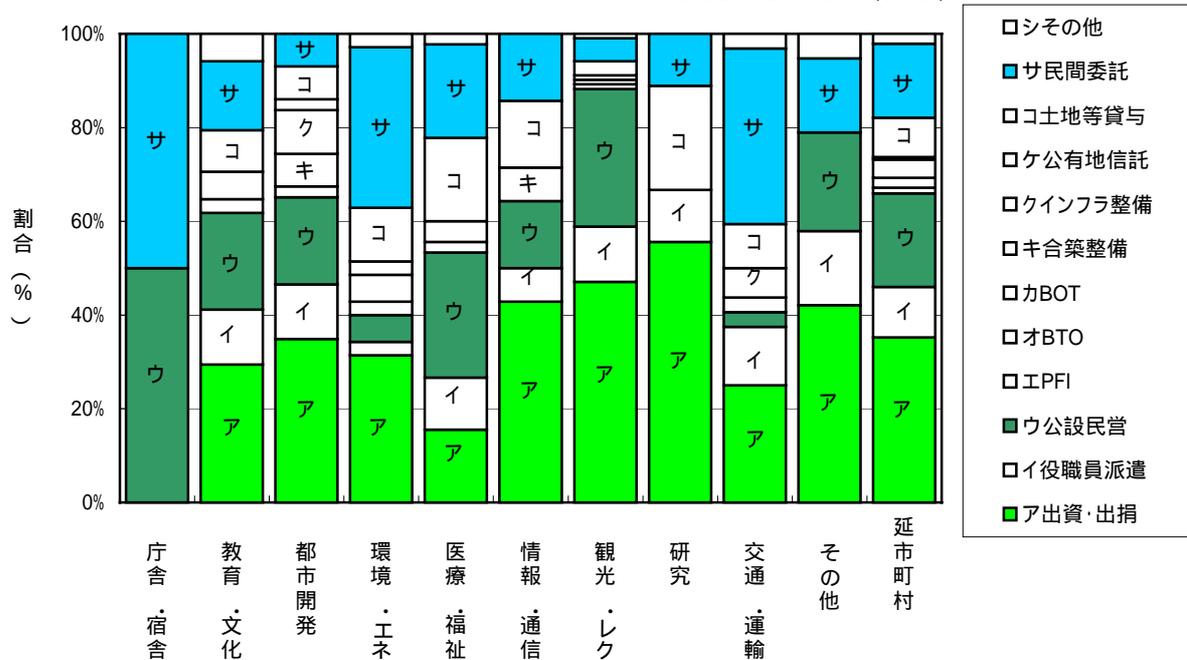
図3-2 公民パートナーシップの対象分野(実績)



ここで、以上の手法と事業分野を組み合わせると、「観光・レクリエーション」分野の「出資・出捐」（第三セクター等）が48団体（52.7%）と最も多く、以下「観光・レクリエーション」分野の「公設民営」（33.0%）、「都市開発」分野の「出資・出捐」（16.5%）、「観光・レクリエーション」分野の「役職員派遣」、「環境・エネルギー」分野の「行政サービスの民間委託」、「交通・運輸」分野の「行政サービスの民間委託」、「医療・福祉」分野の「公設民営」（いずれも13.2%）、「環境・エネルギー」分野の「出資・出捐」（12.1%）等となっている。

次に、事業分野別にとられている手法をみると、最も多く民間との連携が行われている「観光・レクレーション」分野では、「出資・出捐」が一番多く、次いで「公設民営」、「役職員派遣」と続いている。2番目に民間との連携が多い「医療・福祉」分野では、「公設民営」、「行政サービスの民間委託」、「土地・建物等の無料或いは低料金で貸与」が多数を占めている。また、3番目に民間との連携の多い「都市開発」分野では、「出資・出捐」、「公設民営」、「役職員派遣」となり、以下「教育・文化」分野では、「出資・出捐」、「公設民営」、「行政サービスの民間委託」、「環境・エネルギー」分野では、「行政サービスの民間委託」、「出資・出捐」、「土地・建物等の無料或いは低料金で貸与」、「交通・運輸」分野では、「行政サービスの民間委託」、「出資・出捐」、「役職員派遣」と、事業分野に応じて用いられる手法が異なる格好となっている。

図3-3 公民パートナーシップにおける事業分野別の手法(実績)



### 3.1.3 NPO等との連携

民間企業のみならず、NPOとも連携した実績のある市町村は6団体と、民間との連携実績のある91団体のわずか3%にとどまり、今のところこうした取組みはあまり進んでいない。

なお、NPOと連携した分野では、「教育・文化」が5団体と最も多く、他に「環境・エネルギー」、「医療・福祉」分野でも連携実績がみられる。また、手法としては、「行政サービスの民間委託」が主体となっている。

## 3.2 公民パートナーシップの今後の予定

### 3.2.1 連携予定

今後、社会資本の整備や行政サービスの提供等に当たり、民間と連携する予定についてみると、予定している市町村が12団体（6.2%）、検討している市町村が47団体（24.1%）となっているのに対し、連携予定のない市町村は134団体（68.7%）と全体の約7割に達し、これまでに比し民間との連携に関し、やや及び腰の姿勢がみられる。

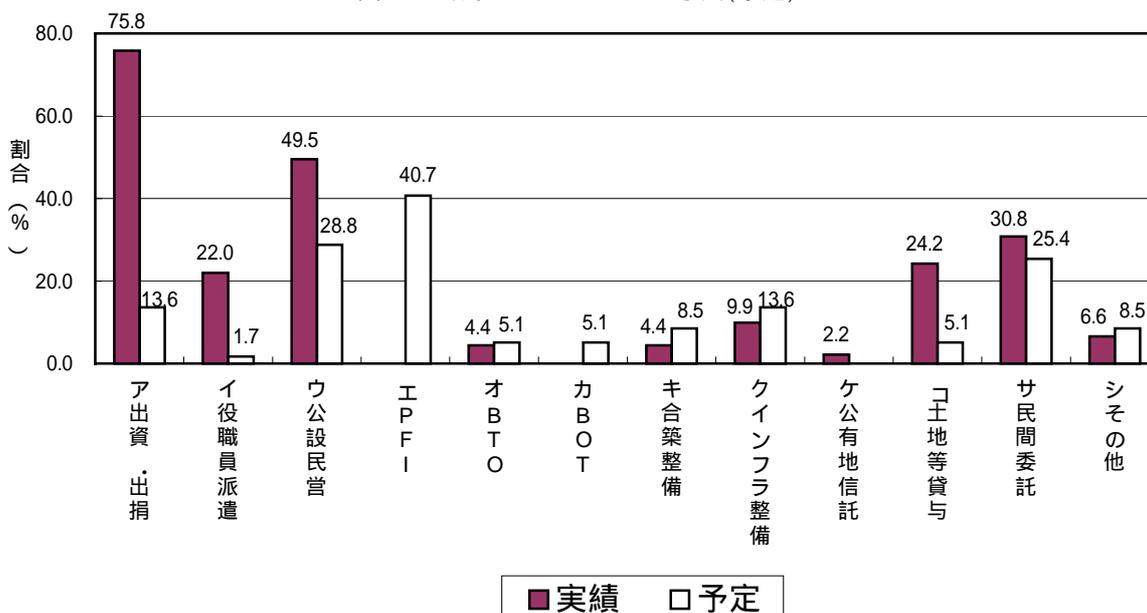
これを既に民間と連携した実績のある市町村とない市町村とに分けてみると、連携実績のある市町村においては、約5割が予定や検討をしているのに対し、連携実績のない市町村では、約1割にとどまるなど、むしろ連携実績のない市町村ほど民間との連携に取り組む姿勢が弱い結果となっている。

なお、市では3分の2が今後民間との連携を予定しているのに対し、町村では2割程度にとどまる格好となっている。

### 3.2.2 手法・分野

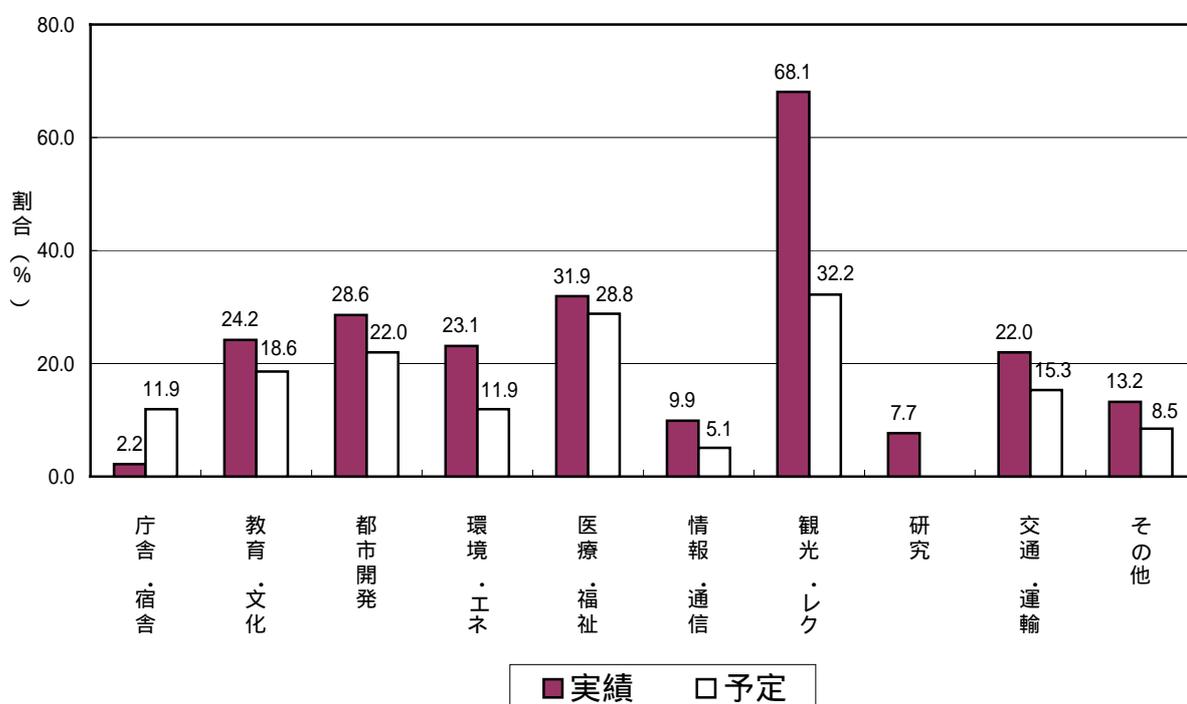
今後、民間と連携する際に活用を予定・検討している手法については、「PFI」が24団体と4割を占め、次いで「公設民営」が17団体（28.8%）、「行政サービスの民間委託」が15団体（25.4%）と続いており、公共領域に公民パートナーシップを導入しようとする動きが垣間見える。また、今までに連携した実績のある手法との変化をみると、「出資・出捐」による第三セクター等の手法が75.8%から13.6%に激減、さらに「公設民営」が49.5%から28.8%に、「役職員派遣」が22.0%から1.7%に減少する一方、代わって「PFI」手法が浮上するなど、大きく転換しつつある。

図3-4 公民パートナーシップの手法(予定)



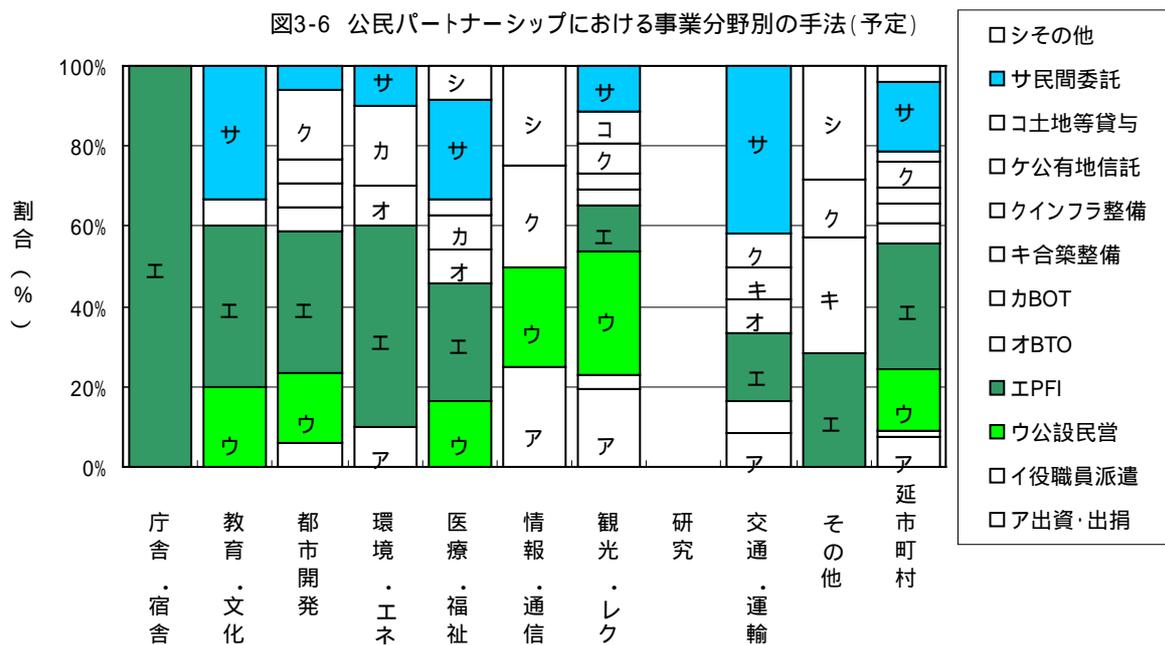
一方、民間と連携を予定・検討している事業分野については、「観光・レクリエーション」が19団体（32.2%）と最も多く、次いで「医療・福祉」が17団体（28.8%）、「都市開発」が13団体（22.0%）、「教育・文化」が11団体（18.6%）と、民間と連携実績のある事業分野と同様の順位となっている。しかしながら、「観光・レクリエーション」では68.1%から32.2%へ、「環境・エネルギー」では23.1%から11.9%へ、「研究」では7.7%から皆減、他方「庁舎・宿舎等」が2.2%から11.9%に増加するなど、活用分野にも変化がみられる。

図3-5 公民パートナーシップの対象分野(予定)



ここで、以上の手法と事業分野を組み合わせると、「観光・レクリエーション」分野の「公設民営」が13.6%と最も多く、以下、「医療・福祉」分野の「PFI」、「庁舎・宿舎等」分野の「PFI」（いずれも11.9%）、「教育・文化」分野の「PFI」、「都市開発」分野の「PFI」、「医療・福祉」分野の「行政サービスの民間委託」（いずれも10.2%）と、ここでもこれまでとは大きく変化していることがわかる。中でも、「観光・レクリエーション」分野の「出資・出捐」など突出した手法がなくなり、平準化している点は注目に値しよう。

次に、事業分野別にとられている手法をみると「観光・レクレーション」分野では「公設民営」、「出資・出捐」、「PFI」(実績のある手法:「出資・出捐」、「公設民営」、「役職員派遣」)、「医療・福祉」分野では「PFI」、「行政サービスの民間委託」、「公設民営」(実績のある手法:「公設民営」、「行政サービスの民間委託」、「土地・建物等の無料或いは低料金で貸与」)、「都市開発」分野では「PFI」、「公設民営」、「民間事業に関連したインフラ整備」(実績のある手法:「出資・出捐」、「公設民営」、「役職員派遣」)となっており、分野別にみてもとられる手法が変化しつつあるといえよう。



なお、「PFI」手法を予定・検討している24団体における事業タイプについては、「サービス購入型」が13団体(54.2%)と最も多く、独立採算型(1団体)とジョイントベンチャー型(2団体)は非常に少ない結果となっている。

### 3.2.3 NPO等との連携

こうした事業等に関するNPOとの連携については、実際に予定や検討をしている市町村は5団体(2.6%)と僅かにすぎないものの、検討の対象となりうるとした市町村は128団体(65.6%)にも及び、行政と民間を補完するNPOに対する期待感があらわれている。

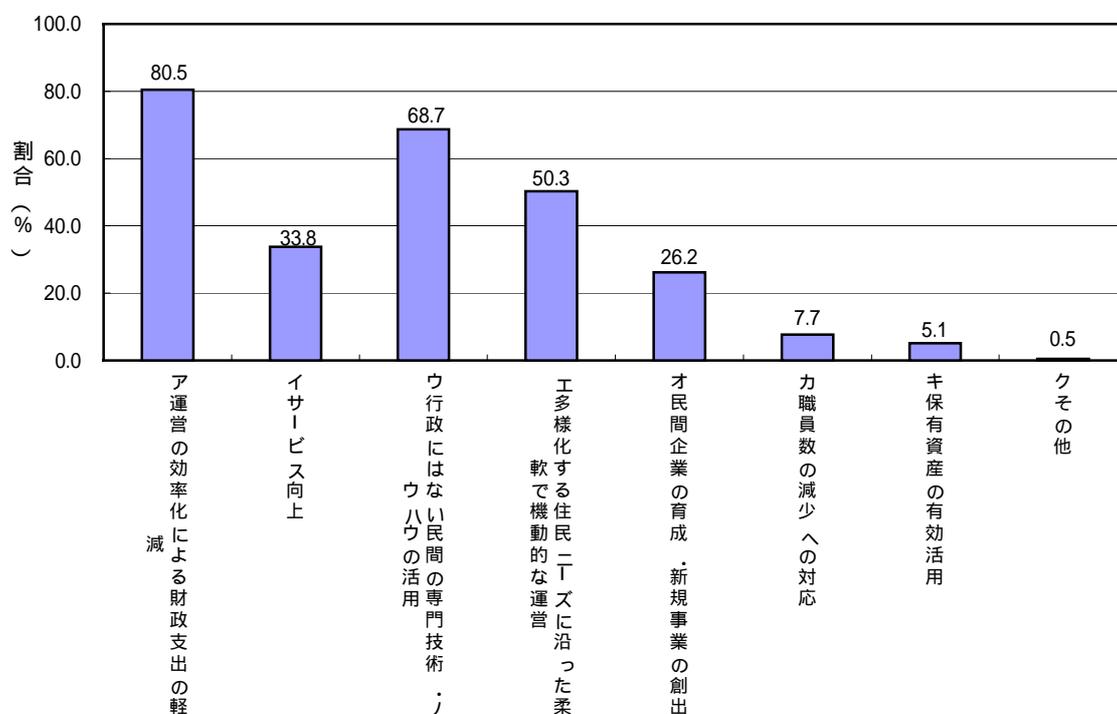
なお、NPOとの連携を予定・検討している分野としては、「情報・通信」、「医療・福祉」、「観光・レクレーション」があげられている。

### 3.3 公民パートナーシップの効果とハードル

#### 3.3.1 期待する効果

次に、民間等との連携により期待する効果としては、「運営の効率化による財政支出の軽減」と回答した市町村が157団体と8割にも達し、昨今における市町村の厳しい財政状況等を窺わせる結果となっている。次いで「行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用」が134団体（68.7%）、「多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営」が98団体（50.3%）、「サービス向上」が66団体（33.8%）と続き、民間企業のノウハウや柔軟性に対する期待も大きくあらわれている。

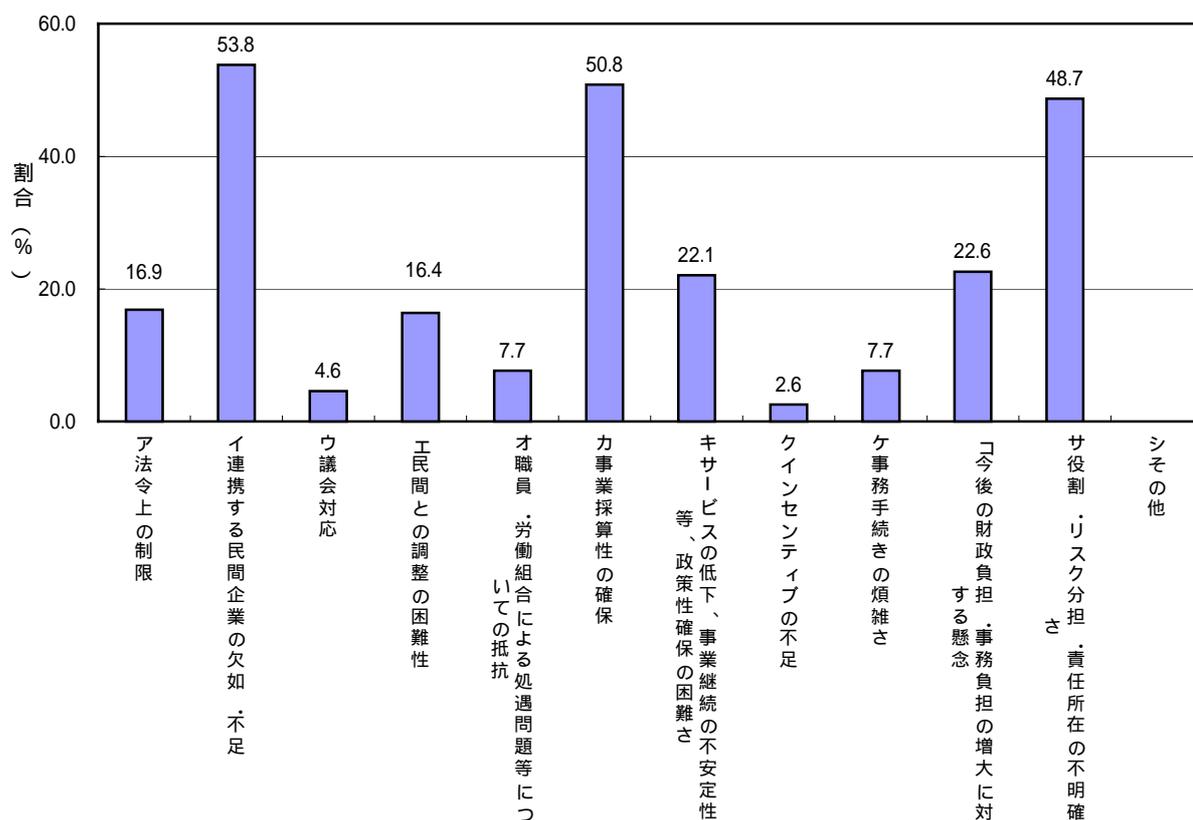
図3-7 公民パートナーシップの効果



### 3.3.2 活用する上でのハードル

一方、民間等と連携するに当たってハードル・障害となる点については、「連携する民間企業の欠如・不足」が105団体、「事業採算性の確保」が99団体と5割を超え、次いで「役割・リスク分担・責任所在の不明確さ」が95団体（48.7%）、「今後の財政負担・事務負担の増大に対する懸念」が44団体（22.6%）、「サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難性」が43団体（22.1%）等となっている。一方、「インセンティブの不足」、「議会对応」、「職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗」、「事務手続きの煩雑さ」など地方公共団体内における実際的な調整、手続き等を課題と考える市町村は少ない結果があらわれている。

図3-8 公民パートナーシップのハードル



### 3.4 調査結果のまとめ

以上のアンケート調査の分析結果について、総括的に整理すれば、次のとおりである。

- (1) 従前に比し公民パートナーシップの活用にやや及び腰の姿勢がみられること。
- (2) 事業手法としては、これまで主に官民共同出資、公設民営、民間への業務委託、公有地活用等が活用されてきたが、今後はPFI、公設民営等の活用を予定・検討している団体が相対的に多いこと。
- (3) NPO等との連携はこれまでほとんどなされていないが、今後の連携対象としての期待感は強いこと。
- (4) 公民パートナーシップの効果として、財政支出の軽減、民間ノウハウの活用や柔軟な運営等による住民サービスの向上等を期待していること。
- (5) 一方、活用に当たっての障害として、民間企業の不足、事業採算性の確保、役割分担や責任所在等の不明確性をあげる団体が多いこと。

## 4. 道内外における公民パートナーシップ事例

前章では、北海道における公民パートナーシップの現状や今後の予定等について、アンケート調査結果に基づき分析したが、本章では、当該アンケート調査における全体観を踏まえつつ、実際の公民パートナーシップによるプロジェクト12事例を取り上げ、事業手法やスキーム、目的・効果、活用に当たってのハードル等について具体的に検証することとしたい。

これらの事例については、第2章で整理した事業手法のうち最近実際に活用された若しくは活用予定にある手法で、新たな公民パートナーシップ分野である公共領域において活用されるものを中心に選定している(9事例)が、従来分野である中間領域における事例についても、主体、手法、スキームなどに何がしかの工夫や特徴があるものを取り上げている(3事例)。また、第2章で指摘したとおり、本稿では、新たな社会資本整備や行政サービス提供を行う際に用いる手法を中心に論じており、紹介する事例もこうしたプロジェクトを中心に抽出したが、既往の施設や行政サービスに民間活力を活用した事例(民間への業務委託)も若干含めている。

(表4-1) 紹介するプロジェクトと事業手法

	公 共 領 域				
	一般廃棄物 処理施設	劇場	医療・福祉・ 保健複合施設	福祉・観光 複合施設	大学
	西いぶり廃棄物 処理広域連合	富良野市	群馬県六合村	愛知県足助町	千歳市
公設民営					
委託料支払型					
利用料金型					
施設譲渡型					
民設公営(施設譲渡型)					
民間への業務委託					
DBO (Design-Build-Operate)					
BOO (Build-Own-Operate)					
公有地活用					
無償・低廉貸与					
定期借地権					
公民一体整備					
公民機能分担					
(参考1) PFI的手法の導入					
(参考2) NPOや住民との連携					



## 4.1 西いぶり廃棄物処理広域連合における

### 一般廃棄物処理施設（「西胆振地域廃棄物広域処理施設」）の整備・運営 【公設民営（委託費支払型）、DBO】

#### 4.1.1 概要

昨今の環境意識の高まりを受け、平成14年12月からダイオキシン類排出規制が強化される予定にあり、室蘭市及び周辺の西胆振地域7市町村では広域連合を組織し、これに対応し得る一般廃棄物処理施設を整備・運営する計画にある。

その際、当該事業を実施するための手法として、当初PFIの導入を検討していたが、PFIでは、行政が直接整備する際に得られる地方交付税が確保されないことから、最終的に同広域連合が施設を建設・所有し、民間の特別目的会社（SPC）が広域連合からの委託費により運営を行う公設民営方式を採用している。この方式においては、施設の設計、建設の請負工事、運営を一体的に民間（SPCとその母体である特別共同企業体）に委ねる（DBO）とともに、PFIと同様の手続きやリスク分担を行うなど、概ねPFIに近いものとなっている。

こうしたPFI方式の利点を活用した公設民営方式による一般廃棄物処理施設の整備・運営は国内でも初の試みであり、今後のモデルケースとして注目される。

#### 4.1.2 民間と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

民間事業者であるSPC及びその母体である特別共同企業体に、設計、建設の請負工事、運営までを一体的に委ねることにより、建設の性能発注、効率的な運営体制をにらんだ設計等を通じ、施設の建設・運営にかかる生涯コストを削減、財政負担の軽減を図る。

実際に、行政の試算によれば、生涯コストは公共単価で建設し行政が直接運営する場合に比し、約30%軽減することになる。

##### (2) リスク負担の軽減

建設・運営に関するリスクを契約により適切に民間事業者に移転することにより、従来方式の場合、すべてを負担することになる行政のリスク軽減を図る。

##### (3) 民間ノウハウの活用

当該事業に関する経験をもつ民間事業者の技術・ノウハウを活用し、事業の円滑化・効率化を図る（これらが上記コスト軽減にも寄与）。

##### (4) 管理・運営状況の透明性確保

特別目的会社の管理・運営状況を行政と住民で常時モニタリングを行うことを通じ、行政が行う場合に比し、ごみの燃焼から埋め立てまでの全工程の管理・運営の透明性確保を図る。

### 4.1.3 事業内容

(1) 所在

室蘭市石川町（伊達市との境界に位置）

(2) 名称

西胆振地域廃棄物広域処理施設

(3) 民間事業主体等

西胆振環境㈱【施設の管理・運営】

（㈱日本製鋼所、三井造船㈱、三井物産㈱が出資する特別目的会社（資本金 10 百万円（事業開始前に 100 百万円に増資予定））、資本構成：㈱日本製鋼所 47.5%、三井造船㈱47.5%、三井物産㈱5.0%）

なお、施設整備主体は西いぶり廃棄物処理広域連合（室蘭市、伊達市、豊浦町、虻田町、壮瞥町、洞爺村、大滝村の西胆振 7 市町村で構成する広域連合）

(4) 土地

5.1ha

(5) 建物

鉄筋コンクリート一部鉄骨造 5 階建 延 11,493 m<sup>2</sup>

(6) 設備構成

燃焼・溶融処理設備（熱分解燃焼溶融方式）

性能：可燃ごみ 210t / 日（105t / 日 × 2 炉：全連続式、燃焼溶融炉内温度：1,300℃）

不燃・粗大ごみ処理設備（二軸せん断式破碎、回転式破碎）

性能：不燃・粗大ごみ 47.5t / 5 時間

発電設備（ごみ焼却時に発生する余熱を利用）

出力：1,980kW

(7) 工事費等

建設費 10,395 百万円（付帯整備費を除く。）

管理運営費 11,471 百万円

（広域連合が管理・運営委託契約に基づき、契約期間中に支払予定の合計額。ただし、物価変動に応じた見直し措置あり。）

(8) 事業期間

18 年 4 ヶ月（西いぶり廃棄物処理広域連合と西胆振環境㈱との管理・運営委託期間）

(9) 供用開始予定年月

平成 14 年 12 月



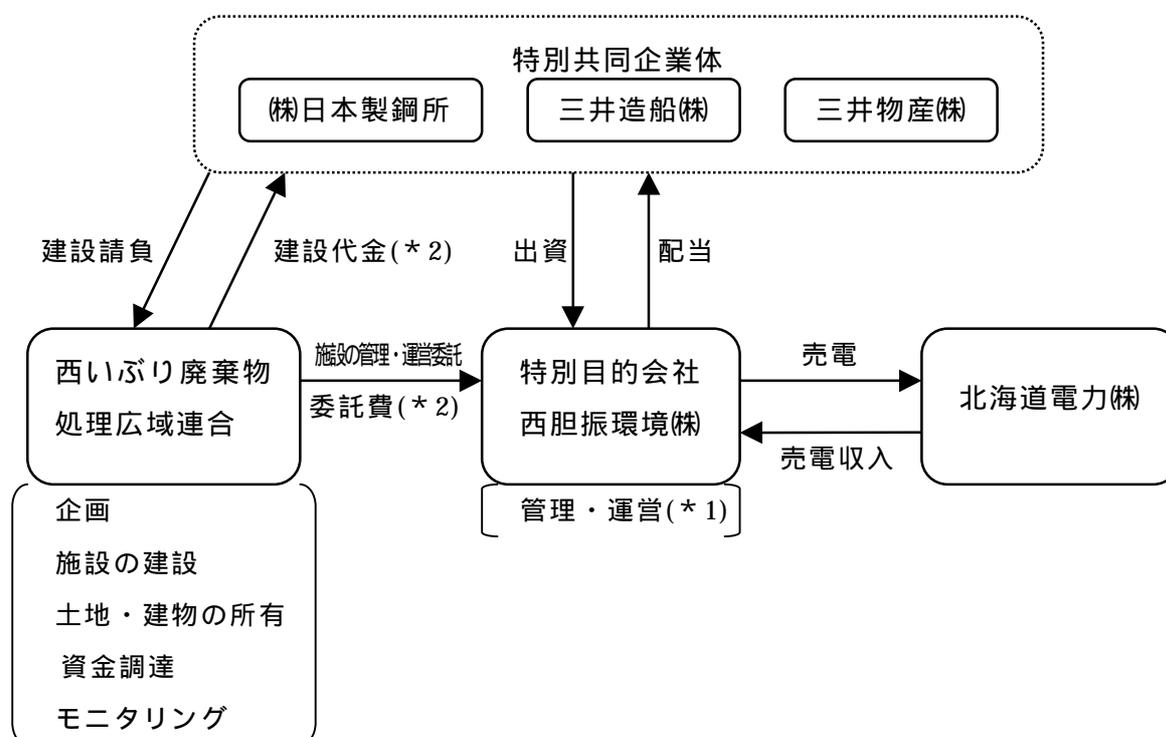
完成予想図

#### 4.1.4 事業スキーム

当該事業は、当初、設計・建設・運営を一体的に民間に委ねるPFIの導入を前提に進められてきたが、検討・事業化時期が他事業に比して早かったこともあり、行政が直接整備した場合には得られる起債の償還に対する地方交付税が得られない、すなわちイコール・フットイングが確保されなかったことから、最終的にPFIそのものの導入は断念、広域連合が建設・所有しつつ、その管理・運営のみ民間に委ね、その管理・運営にかかるコストを広域連合が委託費として支払う、公設民営方式(委託費支払型)を採用している。

しかし、建設主体をSPCから広域連合(行政)に移しただけで、設計、実際の建設請負工事、管理・運営を一体的に民間(特別共同企業体(株)日本製鋼所、三井造船(株)、三井物産(株)から構成)及びこれら各社の出資するSPC)に委ね(\*), 民間事業者の創意工夫により建設・運営コストの削減を図りうるスキーム(DBO)としており、建設時の資金調達等を除き、極めてPFIに近い事業方式となっている。また、実施方針の策定・公表、特定事業の選定、事業者選定(公募型競争入札)等の事業手続き、行政と民間事業者間における協定・契約によるリスク分担の明確化等の面でも、PFIに準じた形をとっている。

\* 公の施設の管理・運営は、いわゆる第三セクター、公共団体もしくは公共の団体に委託することができることとされ(地方自治法第244条の2第3項)、純民間企業への委託は困難なことから、当該事業においては、本施設(行政財産)を公の施設として位置付けることはせず、民間事業者であるSPCに対する、管理・運営の委託を可能ならしめている。



\*1 特別共同企業体若しくはそれを構成する各社と運営にかかる協定・契約は結ばず、SPC自らが、運営ノウハウをもつ日本製鋼所出身の職員を中心に雇用して運営する。

\*2 建設・管理運営費にかかる広域連合を構成する7市町村の負担割合については、5%を7市町村で均等割、残りの95%を7市町村全体で排出されるごみの総量に対する各市町村のごみ排出量の割合によって決定。

なお、当該SPCは、その運営にかかるコスト分等として同広域連合より委託費収入を得るが、これは固定費と変動費とに分かれ、SPCの事業運営にインセンティブが働く格好となっている。このほか、廃棄物処理によって生じる電気エネルギーを北海道電力に売電、その一部がSPCの収入となることも組み入れられている。

< 公民役割分担の概要 >

段 階	行 政	民 間
企 画		
建 設		(請負)
所 有		
土 地		
建 物		
運 営		
運 営	} (委託料) →	
維持管理		
修 繕		
資金調達		
リスク分担		
全期間		
制度・法令変更リスク		
政治リスク		
物価変動リスク		
金利変動リスク		
住民合意リスク		
不可抗力リスク		
デフォルトリスク		
計画段階		
測量・調査リスク		
設計リスク		
計画変更・遅延リスク		
資金調達リスク		
用地取得リスク		
建設段階		
タイムオーバーリスク		
コストオーバーリスク		
運営段階		
供給リスク		
性能リスク		
運営コストリスク		
施設損傷リスク		

#### 4.1.5 今次事業遂行に当たってのハードル

前記のとおり、当初 P F I の導入を検討してきたが、結果的に公設民営方式を採用することになり、この方式決定までに時間を要するとともに、関係省庁との調整なども大きな障害となった。

さらに、行政と民間事業者間の協定・契約手続きに時間を要したほか、これに関する弁護士費用、コンサル費用等の資金負担も問題となった。また、民間事業者とのリスク分担やペナルティ事項等の調整に時間・労度を費やすこととなった。

このほか、本事業を遂行するため、西胆振 7 市町村により西いぶり廃棄物処理広域連合を立ち上げたが、市町村合併につながる懸念、既往の一部事務組合との棲み分け、構成市町村間の意思統一など問題となる面があった。

#### 4.1.6 今後の課題

同広域連合の職員は全て構成市町村からの出向であることから、人事異動等で全くノウハウのない職員が職務を担った場合、今後のモニタリング等に問題が生じる恐れがある。

また、ダイオキシン排出規制に対応するためには、高温の炉内温度と連続燃焼が求められ、それを達成するには一定量以上のごみの確保が必要となる。このため、中長期的な人口減少、容器包装リサイクル法の本格施行（平成 12 年 4 月）後に見込まれる排出されるごみ量の減少等を踏まえた、ごみ量確保策の検討も重要な課題となろう。

## 4.2 富良野市における劇場（「富良野演劇工場」）の整備・運営等

【公設民営（委託費支払型）、民間委託（業務委託）、NPOとの連携】

### 4.2.1 概要

富良野市には、テレビドラマ「北の国から」の脚本家である倉本聰氏が在住し、昭和59年には私費を投じ同市に「富良野塾」を開塾、脚本家・役者の養成を始めている。これを機に、様々な演劇の上演はもとより、富良野塾卒塾生による劇団や市民劇団の旗上げ、市民による富良野塾ファンクラブの結成など、市民の演劇に対する関心が大幅に高まるとともに、演劇の創作段階から自ら実際にかかわる市民も増えつつある。

市では、こうした背景のもと、演劇活動がもつ生涯学習機能を活用し、市民が積極的に文化づくりに参加する市民参加型のまちづくりを推進するため、利用者が積極的に文化づくりに接することのできる実践型演劇研修の拠点、新たな形態の芸術活動を推進する拠点の確立を目指し、劇場「ふらの演劇工場」を新たに整備することにしたものである。なお、当初、当該施設は駅周辺の市街地に整備し、空洞化が進む中心市街地の活性化と文化の振興という2つの目的の実現を目指す予定にあったが、最終的には二兎は追わず、目的を文化の振興に特化、郊外の森林リゾート計画エリア内の自然あふれる空間に整備することとなった。

当該施設は、北海道が整備する計画にある「北海道劇場」で上演する演劇を創作するための稽古場兼劇場という位置付けにあり、「工場」という名が示すとおり、単なる観るための劇場とは異なり、演劇ソフトを生産するということがコンセプトになっている。すなわち、ここで大道具・小道具から衣装まで製作するほか、音響や照明も自ら賄い演劇全てをつくりあげるところに特徴がある。こうしたコンセプトの施設は、管理・運営の柔軟性が求められることもあり、市では管理・運営の民間委託を早い段階から検討してきたが、最終的に当該施設の設計など企画段階にも関与したNPO法人「ふらの演劇工房」（全国で初めてNPO法人として認証）に委託、「公設民営」による劇場の整備・運営を開始している。

### 4.2.2 NPOと連携した目的・効果

#### (1) 管理・運営の柔軟性の確保

市が直接運営した場合、条例あるいは要綱等により、施設の用途・使用時間・使用方法等を限定せざるを得なくなるため、NPOによる運営とすることを通じ、公演前の夜間設営、リハーサルなど劇場運営に必要な柔軟性を確保する。

#### (2) 財政負担の軽減

NPOに施設の管理・運営を委託することにより、管理・運営コストを軽減し、財政負担の抑制を図る。

(3) 関係者の経験・ノウハウを活用した施設づくりの実現

施設の設計を含めた企画段階から、劇場運営に関する豊富なノウハウを有する倉本氏やNPO等と連携することにより、これまでの経験やノウハウを活かした、演じる側にとっても観る側にとっても最高の演劇を提供可能な環境づくりを図る。

実際に、客席部分より広い面積を有する舞台の設置、ゆとりのある楽屋やリハーサル室の充実が実現したほか、前の人の頭が気にならないように座席の傾斜をきつくするという創意工夫が随所になされている。

(4) 住民意識の向上

市が施設を整備し、地域住民によるNPOがその管理・運営を担うことを通じ、行政と市民の「協働」を実現し、まちづくり等に関する市民参加を促進する。

4.2.3 事業内容

(1) 所在

富良野市字中御料

(「富良野市リゾート基本計画」における「芸術文化の空間」「森林リゾートエリア」内)

(2) 名称

富良野演劇工場

(3) 民間事業主体等

NPO法人 ふらの演劇工房【施設の管理・運営】

なお、施設整備主体は富良野市

(4) 土地

12,444 m<sup>2</sup>

(5) 建物

鉄骨造 3階建 延 2,279 m<sup>2</sup>



施設外観

(6) 主な施設構成

1 階：舞台（袖舞台を含め 幅 32.5m × 奥行 15m）、リハーサルルーム、ワークショップ（舞台設営の作業場）、グリーンルーム（役者の控室）、楽屋 4 室ほか

2 階：客席 304 席（移動 21 席、車椅子 2 席を含む）、親子席 5 席、エントランス、音響室、衣装室ほか

3 階：監事席 5 席ほか

駐車場：80 台

(7) 工事費

897 百万円

< 資金調達 >

道補助金 200 百万円

地方債 579 百万円

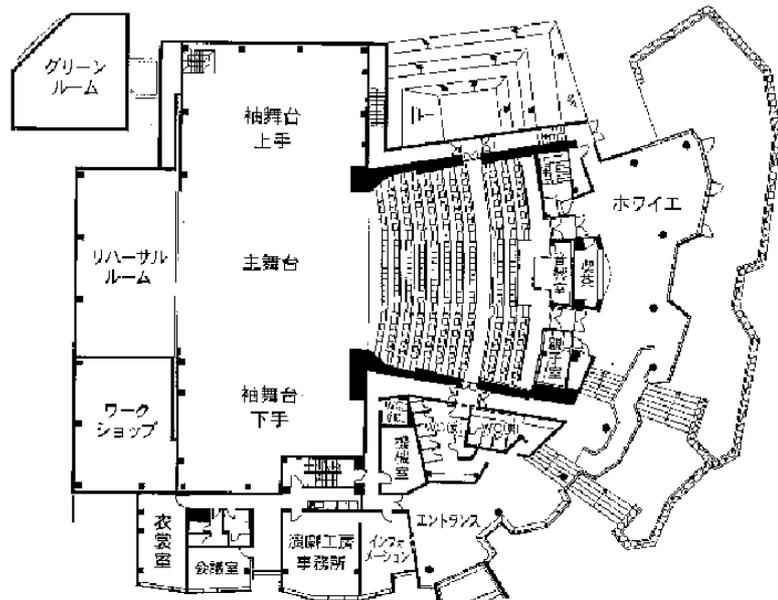
一般財源 80 百万円

寄付金 38 百万円

（倉本氏、市民、市内企業など）

(8) 供用開始年月

平成 12 年 10 月



施設見取り図

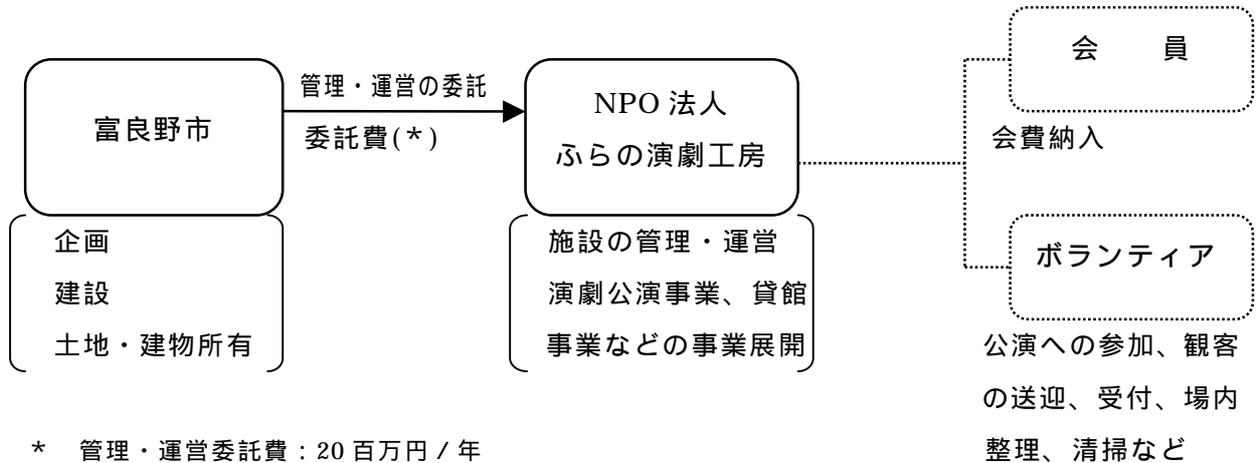
4.2.4 事業スキーム

当該事業は、富良野市が倉本氏やNPO等市民の意見を聞きつつ企画し、市の事業として劇場施設（富良野演劇工場）を建設している。その上で、当該施設を「公の施設」（地方自治法第 244 条）（行政財産）と位置付け、その管理・運営についてNPO法人からの演劇工房（同法第 244 条の 2 第 3 項における公共的団体）に委託しており、市では当該施設の管理・運営に要する光熱費・清掃費・人件費等の経費分として、委託費 20 百万円の支払いを行っている。また、施設の所有は富良野市であることから、その改装・修繕等は市が担うこととなっている。

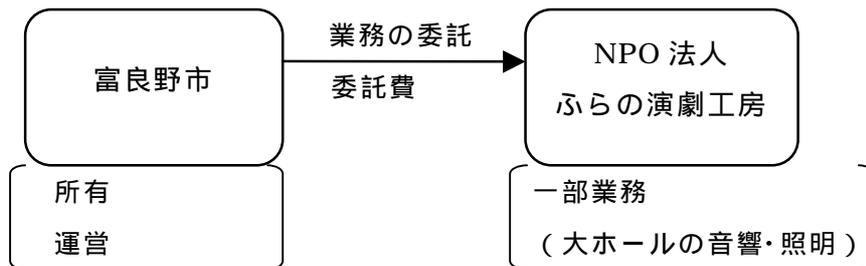
以上、当該事業は施設の建設を行政が担い、その管理・運営を行政からの委託費を得つつNPOが担う、委託費支払型の公設民営（厳密には公設NPO営）と位置付けられる。

このほか、当該NPOは、富良野市が従来から所有し運営する富良野市文化会館大ホールにおける音響、照明にかかる業務の委託も受けている。

【富良野演劇工場】



【富良野市文化会館（既往施設）】



< 公民役割分担の概要 >

段 階	富良野演劇工場		富良野市文化会館	
	行 政	N P O	行 政	N P O
企 画			(既往施設)	
建 設				
所 有				
土 地				
建 物				
運 営				
運 営	} (委託費) →			→ (一部業務の委託)
維持管理				
修 繕				
資金調達				
リスク分担	詳細には設定されていない			(委託業務に関するリスク)

#### 4.2.5 今次事業遂行に当たってのハードル

当該事業を実施する上で、当該事業の是非（他の事業との優先度）、設置場所等について議論があったものの、NPOに対し管理・運営を委託することについて大きな障害となるようなことは生じていない。

しかし、委託費については、市が独自に算定して支払っている金額と、NPOが試算した金額との間には大きな隔たりがあり、NPOサイドとしてはやや不満の残る格好となっている。

#### 4.2.6 今後の課題

NPOでは、館内清掃に加え公演開催時における観客の送迎・受付・場内整理などボランティアをフルに活用したこと、緊急雇用対策として国からの補助金を得ることができたこと等から、初年度 10 百万円の黒字を計上している。しかしながら、過度にボランティアに依存することは、当該事業やNPO運営の安定性・継続性に不安を残すものとなる。

一方、NPOに対し過大な委託費を支払うことは、市の財政負担が増嵩するほか、NPOサイドにモラルハザードを惹起させ、創意工夫に対する努力を促進しない結果となる可能性もある。したがって、市とNPOの意向に大きな隔たりのある委託費の金額について、事業の安定性・継続性が確保されるとともに、NPOの創意工夫によるコストダウンを期待できる水準に設定していくことが、今後の大きな課題となる。

(参考) NPO 法人 ふらの演劇工房概要

(1) 設立

平成 10 年 11 月

(平成 11 年 2 月、特定非営利活動促進法に基づく NPO 法人として、国内で初めて認証)

(2) 代表者

理事長 篠田 悠一

(3) 所在

富良野市若葉町

(4) 役員

役員 15 名

常勤スタッフ 3 名(うち職員 2 名)

(5) 会員等

正 会 員 約 120 名(年会費 10 千円)

友の会会員 約 300 名(個人年会費 3 千円、法人一口 10 千円)

ボランティア 登録 120 名(うち実働 40 名)

(6) 目的

富良野地域の人々また富良野を愛する人々に対して、演劇文化の創造と発信に関する事業を行い、地域の恵まれた自然環境を舞台として、演劇の持つ「癒す」「育む」という可能性に着目しながら、演劇活動から生まれる感動を共有し、「演劇のまち富良野」として地域文化の形成に寄与する。

(7) 事業

特定非営利活動に係る事業

- ・ 演劇文化の創造と発信を推進する事業
- ・ 演劇リハビリテーション事業
- ・ 演劇体験学習(ワークショップ)に関する事業
- ・ 学生に対し演劇鑑賞の機会を提供する事業
- ・ 演劇に関するセミナー・講演会に関する事業
- ・ 演劇に根ざしたまちづくりの調査研究に関する事業
- ・ その他上記事業に付随する事業(富良野演劇工場の管理・運営、富良野市文化会館の一部業務ほか)

収益事業

- ・ 観劇事業
- ・ 観劇に関する物品等の販売
- ・ その他上記事業に付随する事業

### 4.3 群馬県六合村における

#### 医療・福祉・保健複合施設（「六合温泉医療センター」）の整備・運営

##### 【公設民営（利用料金型）】

#### 4.3.1 概要

新潟県と長野県にまたがる山林地帯に位置する群馬県六合村は、人口 2,000 人、高齢化率 28.8%（全国平均 17.7%）と少子・高齢化や過疎化が進行している。

こうした中、六合村では、村民に対する医療体制が脆弱なこともあって、福祉や医療に重点をおいた福祉村リゾートを整備することとし、その一環として、診療所、在宅介護支援センター、介護老人保健施設、健康増進施設を一体化した、医療・福祉・保健複合施設「六合温泉医療センター」を整備している。当該事業に当たっては、六合村が施設を建設した上で、その管理・運営を民間団体に委ね、当該民間団体は利用者から得られる利用料金により管理・運営コストを賄う方式、すなわち利用料金型の公設民営方式が採用されている。

#### 4.3.2 民間と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

民間団体に管理・運営を委ね、しかも委託費を支払わない利用料金型をとることにより、六合村が直営する場合に比し管理・運営コストを軽減し、財政負担の抑制を図る。

実際に、当該団体においては開業時より毎年度黒字を確保、村は補助金等を支出せずですんでいる。

##### (2) リスク負担の軽減

民間団体に管理・運営を委託することにより、直営の場合に行政が負担しなければならない運営リスクを移転する。

##### (3) 運営の柔軟性

医療・福祉・保健を組み合わせた複合施設において、職員の相互融通など柔軟な運営を図るほか、利用者ニーズにも迅速な対応を可能とする。

##### (4) 民間ノウハウの活用

医療・福祉分野で、既に経験のある民間事業者の運営ノウハウを活用し、住民サービスの向上を図る。

### 4.3.3 事業内容

(1) 所在

群馬県吾妻郡六合村大字入山花敷

(2) 名称

六合温泉医療センター

(3) 民間事業主体等

社団法人地域医療振興協会【管理・運営】

なお、施設整備主体は六合村



施設外観

(4) 土地

約 1ha

(5) 建物

六合村診療所：鉄骨造 2 階建 延 1,907 m<sup>2</sup>

在宅介護支援センター：鉄筋コンクリート造 3 階建 延 119 m<sup>2</sup>

介護老人保健施設「つつじ荘」：鉄骨造 1 階建 延 1,289 m<sup>2</sup>

健康増進施設「バーデ・六合」：鉄骨造 1 階建 延 395 m<sup>2</sup>

(6) 施設構成

六合村診療所

診療室、処置室、X 線室、内視鏡室、検査室、理学療法室、薬剤室、病室（1 人部屋 4 室、4 人部屋 2 室、重症室 1 室）など

在宅介護支援センター

在宅介護支援センター、相談室、展示室、研修室 4 室、会議室など

介護老人保健施設「つつじ荘」

診療室（1 人部屋 4 室、2 人部屋 3 室、4 人部屋 10 室）、特殊浴室、機能訓練室、食堂、談話室、家族介護訓練室、診察室など

健康増進施設「バーデ・六合」

一般浴室（温泉引湯）、温水プール、運動フロアーなど

(7) 工事費

1,782 百万円

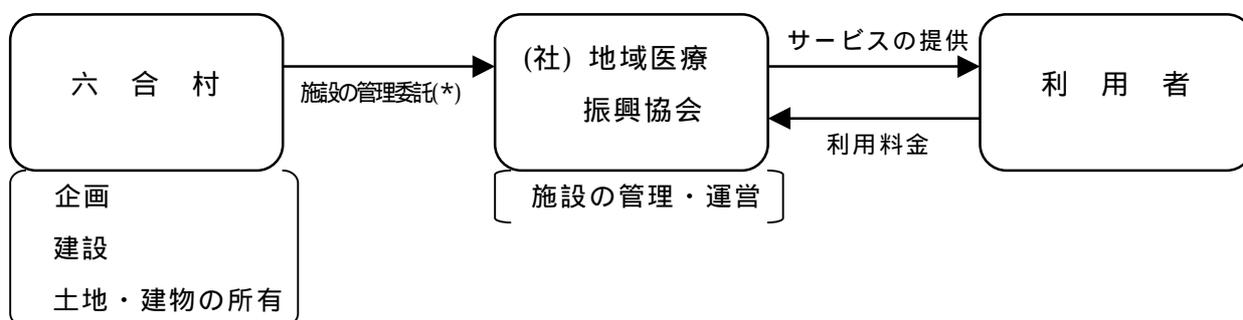
（資金調達：一般財源等 680 百万円、補助金（国・県）278 百万円、地方債（過疎債）824 百万円）

(8) 供用開始年月

平成 5 年 9 月

#### 4.3.4 事業スキーム

当該事業については、六合村が企画した上で、自ら施設の建設を行い、これを「公の施設」(地方自治法第244条)(行政財産)として位置付けている。その上で、当該施設の管理・運営を社団法人地域医療振興協会(同法第244条の2第3項における公共的団体)に委託している。その際、六合村から同協会に対し、管理・運営に対する費用を委託費として支払う形はとらず、同協会が行うサービス(診療、在宅介護等)の対価として利用者から得る利用料金(利用料金は同協会の収入として計上)をもって、管理・運営に要する費用に充当する形をとっており(同法第244条の2第4項)、利用料金型の公設民営方式として位置付けられる。



\* 六合温泉医療センター等の運営に対し、国から六合村へ交付される地方交付税の約1/4を限度に、村が「六合村診療所財政基金」として積み立て(積立額の最も大きい年度で約7.5百万円/年)、地域医療振興協会による管理・運営に赤字が生じた場合には、年30百万円を上限に、この基金から同協会に補填される仕組みを備えている。なお、本基金は施設開業以来、毎年度積みたてられており、現在まで取り崩された実績はない(現在残高:33百万円)。

#### < 公民役割分担の概要 >

段 階	行 政	民 間
企 画		
建 設		
所 有		
土 地		
建 物		
運 営		
運 営		
維持管理		
修 繕		
資金調達		
リスク分担	詳細には設定されていない	

なお、同協会が当該施設を利用料金により管理・運営した結果、赤字が出た場合の対応策として、村では、当該施設等の運営に際して国から得られる地方交付税を原資に「六合村診療所財政基金」を設けており、年 30 百万円を上限として補填を行うことができる仕組みを備えている。

#### 4.3.5 今次事業遂行に当たってのハードル

当初より、六合村では、当該施設の整備・運営にあたり公設民営方式を導入する予定であったが、こうした前例がなかったため、過疎対策事業債を起債するに際し、国との調整に多くの労力と時間がさかれた。

#### 4.3.6 今後の課題

医療・福祉・保健施設を複合的・一体的に整備したことにより、ワンストップサービスが可能となり、利用客の評判も高い状況にあるが、今後、他の医療・福祉・保健分野と更なる連携を図り、一層の利便性向上を図っていく必要がある。

(参考) 社団法人地域医療振興協会の概要

(1) 設立

昭和 61 年 5 月 (自治医科大学の卒業生が中心となり組織)

(2) 代表者

会長 高久 史麿 (自治医科大学学長)

(3) 所在

東京都千代田区平河町

(4) 役員

42 名 (会長 1 名、理事長 1 名、常任理事 9 名、理事等 29 名、監事 2 名)

(5) 認可

旧厚生大臣・旧自治大臣

(6) 会員

正会員 : 1,333 名 (へき地医療に賛同する医師が中心)

賛助会員 : 個人会員 13 名、団体会員 69 団体

(7) 目的

医療過疎地における医療の確保と向上及び地域住民の福祉増進

(8) 事業展開

全国 13 施設において直営若しくは管理・運営の受託により、へき地での医療・福祉事業を展開

#### 4.4 愛知県足助町における

##### 福祉・観光複合施設（足助町福祉センター「百年草」）の整備・運営

##### 【公設民営（委託費支払型及び利用料金型）】

#### 4.4.1 概要

愛知県豊田市に隣接する足助町は、少子高齢化が進行し、現在、人口は約1万人、高齢化率は28.2%（全国平均：17.7%）となっている。

こうした中、足助町では、「町民が百歳までも健康で、生涯現役の人生が送られるように」というコンセプトを設定、そのもとで、町制施行100周年に合わせ、平成2年10月に福祉分野の総合拠点として足助町福祉センター「百年草」を整備した。当該施設は、老人福祉施設やデイサービスセンターのみならず、高齢者が自らの手でものを作り地域社会にも積極的に参加・行動できるように、ハム・ソーセージ工房、これらを材料に使用するレストラン・ホテルも併せて一体的に整備されており、重要な観光拠点の一つにもなっている。

当該施設は、足助町（行政）が企画・建設した上で、管理・運営を民間団体等に委ねる公設民営方式を採用しているが、デイサービスセンターは、利用者の支払う利用料金で管理・運営に関する費用を賄う利用料金型、それ以外の施設は、管理・運営に関する費用を行政から得られる委託費で賄う委託費支払型が用いられ、施設や事業内容に応じ異なる手法が組み合わされている。

#### 4.4.2 民間と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

民間団体に管理・運営を委ねることにより、管理・運営の効率化を図り、財政負担を軽減する。

実際に、ホテル・レストラン等の営利部門では、赤字決算となった年度もあったが、職員給与の減額等の効率化を図り、その翌年には黒字を確保するなど、民間団体に委託した効果があらわれている。

##### (2) リスク負担の軽減

施設の管理・運営を民間団体に委ねることにより、従来方式だとすべてを行政が負担することになるリスクを軽減する。

##### (3) 運営の柔軟性

利用者ニーズを踏まえたサービス内容の変更など、迅速かつ柔軟な運営を確保し、利用者に対するサービス向上を図る。

#### 4.4.3 事業内容

##### (1) 所在

愛知県東加茂郡足助町大字中之御所字東貝戸

(2) 名称  
足助町福祉センター「百年草」

(3) 民間事業主体等  
足助町百年草協会（任意団体）（\*）

【営利部門の管理・運営】

\* 設立：平成4年12月

理事長：矢澤 長介（足助町長）

職員数：24名（うち2名は町から派遣）

足助町社会福祉協議会【デイサービスセンター等の管理・運営】

施設整備主体及び老人福祉センターの管理・運営主体は足助町

(4) 土地

8,294 m<sup>2</sup>（町有地：4,247 m<sup>2</sup>、借地：4,047 m<sup>2</sup>）

(5) 建物

本館：鉄筋コンクリート造3階建一部木造平屋建 延 1,907 m<sup>2</sup>

宿泊棟：鉄筋コンクリート造一部木造2階建 延 325 m<sup>2</sup>

(6) 施設内容と運営主体



施設外観（左側が本館、右側が宿泊棟）

事業活動	運営主体	足助保健福祉課	百年草協会	社会福祉協議会	営利・非営利の別 (*1)	主 な 内 容
本館						
老人福祉センター					×	高齢者の健康相談・栄養指導・各種検診・地域交流など
デイサービスセンター					×	在宅の虚弱老人、寝たきり老人等の給食・入浴等のサービス
在宅介護支援センター					×	在宅介護老人の世話をを行う家族への介護指導など
高齢者生きがい活動促進施設（ZiZi 工房）						高齢者によるハムやソーセージなどの製造・販売
レストラン楓						ZiZi 工房、バーバラハウス（*2）で製造したハム・パン等を使用したレストラン運営
喫茶 櫟						
宿泊棟（ホテル百年草）						収容人員 10室 51名/日

\*1 「営利・非営利の別」においては、営利部門を○、非営利部門を×として表示。

\*2 足助町福祉センター「百年草」の隣接地に設置されている足助町農林家高齢者・婦人センター（バーバラハウスは通称）。ここでは、高齢者等によるパンなどの製造・販売が行われている（町による建設、管理・運営。実際には百年草協会が一体的に管理・運営を実施。）。

(7) 工事費

1,123 百万円

(本館 535 百万円、宿泊棟 243 百万円ほか)

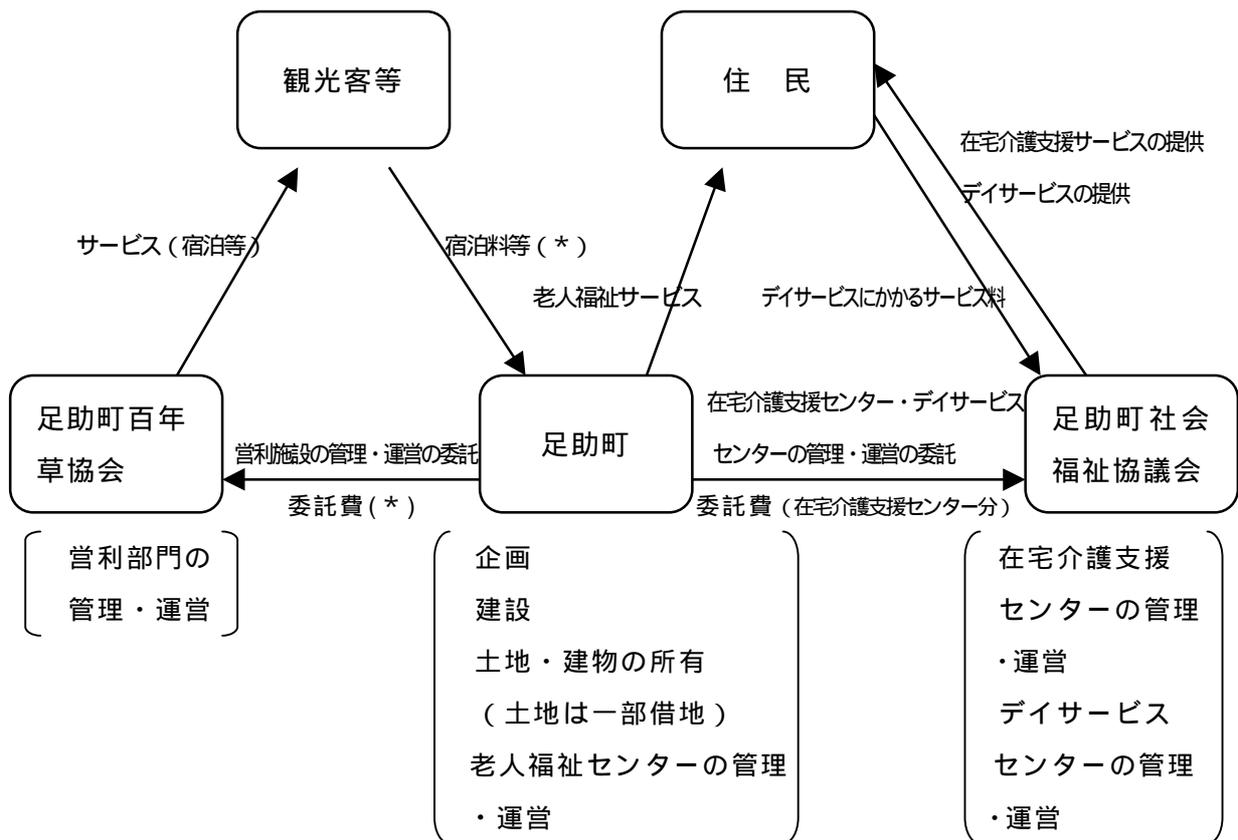
(資金調達：一般財源 600 百万円、補助金(国・県) 184 百万円、基金取崩し 170 百万円、地方債(過疎債) 169 百万円)

(8) 供用開始年月

平成 2 年 10 月

4.4.4 事業スキーム

当該施設については、足助町が企画し、老人福祉センター、デイサービスセンター、在宅介護支援センター、高齢者によるハム・ソーセージ工房、レストラン、喫茶店を擁する本館、宿泊棟を一体的に建設、全体を「公の施設」(地方自治法第 244 条)(行政財産)と位置付けている。



\* 宿泊棟(ホテル百年草)で得られるホテル室料、入浴料、会議室使用料の収入は、便宜的に足助町百年草協会が顧客より受け取り、全額町にスルーされる(同協会では売上計上せず、全額町の歳入として計上)。その上で、営利施設の管理・運営の委託費として同協会へその一定割合が支払われている。

その上で、非営利部門の一つである老人福祉センターは、足助町（行政）が直接管理・運営を行っている。また、在宅介護支援センターとデイサービスセンターは、足助町社会福祉協議会（同法第 244 条の 2 第 3 項における公共的団体）に管理・運営が委託されているが、前者については町が同協会に委託費（約 15 百万円/年）を支払う一方、後者についてはデイサービスの提供によって同協会の得る利用料金によって管理・運営にかかる費用を賄う形をとっている。加えて、ホテル・レストラン・工房などの営利部門の管理・運営は、任意団体である足助町百年草協会（同じく公共的団体として位置付け）に委託しており、町の歳入として計上されるホテル室料、入浴料、会議室室料の一定割合を管理・運営にかかる委託費として支払っている（概ね年 40 百万円程度）。なお、ハム・ソーセージ工房で製造した製品の売上については、足助町百年草協会の独自事業として、同協会の歳入となる契約になっている。

このように、当該事業は、デイサービスセンターについては、行政が施設を建設した上で、その管理・運営を民間団体に委ね、管理・運営に要する費用は利用者から徴収する利用料金により賄う利用料金型の公設民営方式、それ以外については、行政が建設した上で、民間団体に町が委託費を支払って管理・運営を担わせる委託料支払型の公設民営方式が採用され、2 つの公設民営手法が併用される形となっている。

#### < 公民役割分担の概要 >

段 階	百年草協会	行 政	社会福祉協議会
企 画			
建 設			
所 有			
土 地		(一部借地)	
建 物			
運 営			
運 営	(委託費)	(老人福祉センター・供用部分)	(委託費(在宅介護支援センターのみ))
維持管理	←	(老人福祉センター・供用部分)	→ 【デイサービスセンター・在宅介護支援センター】
修 繕			
資金調達			
リスク分担	詳細には設定されていない		

#### 4.4.5 今次事業遂行に当たってのハードル

事業化にあたっては、同協会が行う営利部門の事業採算性の確保が大きな課題となり、町議会においても厳しい質問が出るなど、ハードルの一つとなった。

#### 4.4.6 今後の課題

百年草協会の平成 12 年度決算においては 2 年ぶりに黒字を確保、繰越欠損解消の目処もたちつつあるが、営利部門における利用者の確保が今後の重要な課題となっている。すなわち、同協会では、ホテル室料、入浴料、会議室室料の一定割合を委託費として得る仕組みになっていることから、利用者の減少が即、同協会の収入減へとつながるためである。従って、委託費について、一部固定とする仕組みの導入について検討するとともに、昔の農村をイメージして整備されたテーマパーク「三州足助屋敷」(高齢者による藁細工の実演販売等も実施)などとの連携による集客方策についても検討する必要がある。

## 4.5 千歳市における大学（「千歳科学技術大学」）の整備・運営

### 【公設民営（施設譲渡型）】

#### 4.5.1 概要

千歳市は北海道の空の玄関「新千歳空港」を擁するなど、交通の要衝となっていることもあり、電気・電子を始めとする IT 系企業を中心に企業立地が進んできたが、近年の厳しい経済環境のもと企業誘致にもブレーキがかかっており、千歳市の将来の財源確保や市民の継続的な雇用の場の確保が大きな課題となっている。こうした状況を踏まえ、千歳市ではこれから著しい成長が期待される光技術に着目、その研究開発拠点を形成し新産業の創出・育成を図ることを目的とした「ホトニクスバレー構想」を打ち出し、その中核施設として光技術に関連する学部を持つ大学を設立することとした。

もともと千歳市では、産業存立の基盤となる先端的な技術開発を支援する理工系大学の誘致に向け、長年取り組んできた経緯があるが、最終的に、市が大学施設を建設した上で、新たに設立した学校法人にこれを寄付し大学運営を担わせる公設民営方式により、大学の整備・運営を行うことにしたものである（平成 10 年 4 月開学）。

#### 4.5.2 民間（学校法人）と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

学校法人が運営を担うことにより、開学後に見込まれる多額の財政負担の軽減を図る。

現に、当該学校法人に派遣している市職員の人件費負担は生じているものの、市が直接運営を行う場合に比し、市の財政支出は相当軽減されている。

##### (2) リスク負担の軽減

学校法人が運営を行うことで、公立大学のような従来方式だとすべて市が負担することになる運営リスクを回避する。

##### (3) 運営の柔軟性

市直営の場合に生じる民間企業との共同研究、教員によるベンチャー企業の起業化などの面での制約を回避し、研究活動等の柔軟性を確保する。

##### (4) 民間の経験・ノウハウの活用

学生の募集・就職等について、私立大学や民間企業から招聘した職員・教授等の経験・ノウハウを活用する。



本部棟（左）と研究実験棟（右）外観

#### 4.5.3 事業内容

- (1) 所在  
千歳市美々758番地
- (2) 名称  
千歳科学技術大学
- (3) 民間事業主体等  
学校法人千歳科学技術大学【施設の所有・運営】  
なお、施設整備主体は財団法人千歳科学技術大学設立準備財団（実質的には千歳市）
- (4) 土地  
27.4ha
- (5) 建物  
本部棟：鉄筋コンクリート一部鉄骨造3階建 延 8,357 m<sup>2</sup>  
研究実験棟：鉄筋コンクリート造3階建 延 8,750 m<sup>2</sup>
- (6) 施設構成  
本部棟：講義室、教員研究室、情報センター、コンピューター室、アリーナ、食堂、売店など  
研究実験棟：研究室（学生・教員）、実験室、工作室、クリーンルームなど
- (7) 工事費等  
9,801 百万円  

土地造成・関連インフラ整備	： 1,332 百万円
建物・備品等	： 8,069 百万円
（大学開設後初年度の経常経費等を含む）	
準備財団出捐金・運営経費	： 400 百万円
- (8) 開学年月  
平成 10 年 4 月

#### 4.5.4 事業スキーム

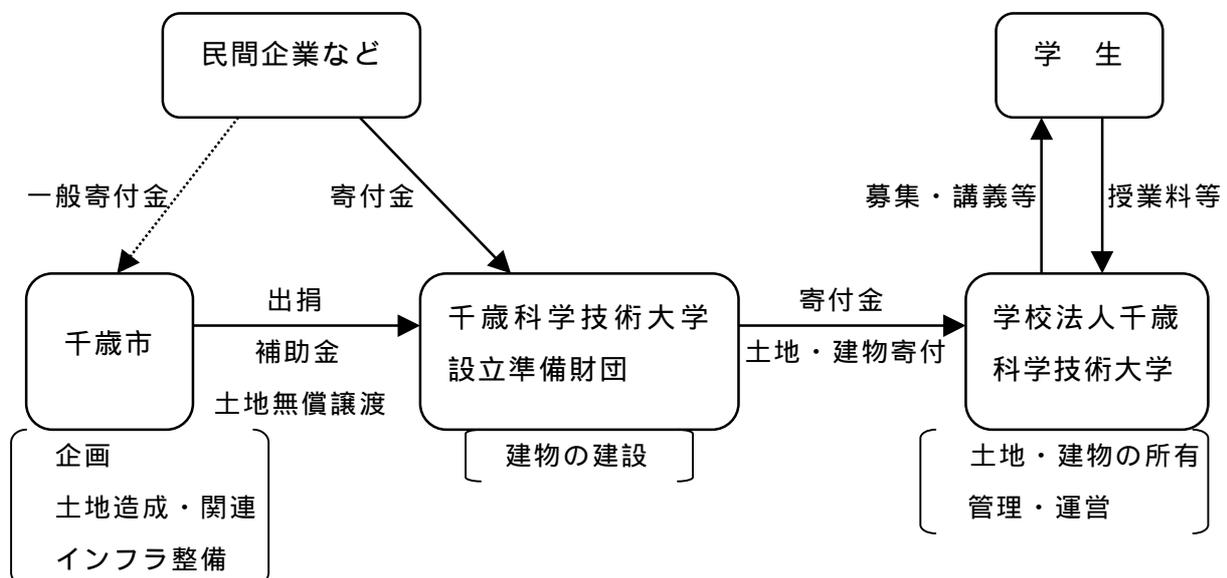
当該事業については千歳市が企画し、まず 1,332 百万円を投じ、大学の敷地として市有地の造成等を行っている。

これと並行し、千歳市は、大学開設の受け皿として市全額出捐（200 百万円）により、財団法人千歳科学技術大学設立準備財団を設立（\*）、同準備財団が市から造成後の土地等の無償譲渡を受けた上で、大学施設の建設を行っている。その際、同準備財団は、建設費・準備財団の運営経費、大学開設後初年度経費分等として市から 7,044 百万円の補助金、民間企業から 1,224 百万円の寄付金等を受けている。

学校法人の設立許可後、同準備財団は、土地・建物及び現金（初年度経常経費分ほか）を学校法人千歳科学技術大学に寄付しており、当該学校法人が施設を所有し、大学の管理・運営を行う形になっている（財産の移転後、同準備財団は解散。）。なお、学校法人サイドでは、2 年目以降、学生からの入学金・授業料等の納付金など（14 年度以降は日本私立学校振興・共済事業団の補助金あり）で、自立的な運営をしていくことになる。

このように、当該事業は、実質的に市が施設の建設を行い、それを学校法人に寄付し運営を担わせる、施設譲渡型の公設民営として位置付けられる。こうした形をとることで、運営に関するリスクは、施設の維持・修繕等も含めすべて学校法人が負担することになる。

\* 新たに学校法人を設立する場合、設立認可申請主体として、設立準備財団もしくは設立準備委員会（任意団体）を設置することが多い。後者の場合、税制上の優遇措置が受けられないことから、本事業では設立準備財団方式を採用している。



< 千歳市の負担 >

負担額 8,577 百万円（一般財源、特定財源）

このほか、大学敷地を無償譲渡

< 民間企業等からの寄付 >

1,224 百万円

< 公民役割分担の概要 >

段 階	市	準備財団	民間学校法人
企 画			
建 設			
所 有			
土 地	→	→	→
	(無償譲渡)	(寄付)	
建 物		→	→
		(寄付)	
運 営			
運 営			
維持管理			
修 繕			
資金調達			
リスク分担	詳細には設定されていない		

4.5.5 今次事業遂行に当たりのハードル

大学整備に関する市の財政負担額が非常に大きいことに加え、民間企業等からの寄付金が目標額に到達せず、市の負担額が増加したことから、市の資金負担等について議会等で大きな議論となった。

4.5.6 今後の課題

現在、市では学校法人に対し 12 名の職員をいわゆる手弁当で派遣しているが、将来的には派遣職員数を減少させていくことになっており、当該減少分の人件費コストについて、いかに対応するか大きな課題となってくる。

また、当該学校法人は、現在学生数が定員を満たせば収益を計上しうる収支構造になっているが、少子化が進む中での学生数の確保が将来的な課題となる。

(参考1) 財団法人千歳科学技術大学設立準備財団の概要

(1) 設立

平成8年3月

(2) 理事長

東川 孝(千歳市長)

(3) 役員

10名(理事8名、監事2名)

(4) 基本財産

200百万円

(5) 目的

学校法人千歳科学技術大学を設立し、その設置する千歳科学技術大学の敷地、校舎、その他の付属施設を整備するために必要な資産を確保し、これに要する資金を調達する。

(6) 事業

寄付金の募集に関すること

千歳科学技術大学建設のための用地の取得

千歳科学技術大学の設置に必要な施設設備の整備

その他目的を達成するために必要な事業

(7) 解散

平成11年3月

(参考2) 学校法人千歳科学技術大学の概要

(1) 設立

平成9年12月

(2) 理事長

辻岡 昭 (元学校法人杏林学園副理事長、元学校法人慶應義塾常任理事)

(3) 所在

千歳市美々758番地

(4) 役員

12名 (理事10名、監事2名)

(5) 目的

千歳科学技術大学の運営

(6) 設置学部等

大学

光科学部物質光科学科 (定員120名/学年)

光に関する物質特性及びプロトタイプ的设计・試作の教育・研究

光科学部光応用システム学科 (定員120名/学年)

光ネットワーク及び関連するハードウェア分野の教育・研究

大学院 (平成14年4月開設)

光科学研究科光科学専攻 (定員12名/学年)

物質科学とシステム学との境界・結合分野における教育・研究を通じた光科学技術に関する高度専門職業人の育成

(7) 教職員

教員37名

光科学部物質光科学科 17名

光科学部光応用システム学科 16名

語学系教員 4名

事務職員25名

プロパー職員 12名

千歳市派遣職員 12名

企業派遣職員 1名

## 4.6 室蘭市における市民会館（「室蘭市市民会館」）の整備・運営

### 【民設公営（施設譲渡型）、公民一体整備】

#### 4.6.1 概要

かつて鉄鋼業を基幹として栄えた室蘭市輪西地区は、産業構造転換の影響による鉄鋼関連企業の合理化・事業所縮小などに伴い、居住者の減少、商業機能の流出、コミュニティー・スペースの閉鎖など、空洞化・疲弊化が進んでいる状況にあった。

一方、同地区に所在する市民会館は、1963年開館と老朽化が著しく、その建替えが急務になっており、市長公約にも掲げられていた。

こうした中、当該地域の活性化を図るべく、優良建築物等整備事業による再開発が企図され、地域内の商業者を集約・再編した商業施設と市民会館との複合施設が整備されることとなった。当該事業は、市民会館と民間商業施設を一体的に整備する公民一体整備がなされるとともに、市民会館部分については、民間事業者の建設した施設を市が取得し運営する民設公営方式（施設譲渡型）が採用されている。



既存の室蘭市市民会館

#### 4.6.2 民間と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

民間事業者に建設を委ねることにより、公共単価に比し建設コストを軽減するとともに、民間商業施設と一体的に整備することにより、市民会館を単独で建設する場合に比べ建設コストの軽減を図る。

加えて、優良建築物等整備事業として位置付けることにより、市が単独で整備した場合に得ることのできない、公共通路部分等に対する国・道の補助金を確保し、これらを通じ、財政負担の軽減を図る。

##### (2) リスク負担の軽減

建設に関するリスクを民間事業者に移転することになり、従来すべてを負担してきた市のリスクの軽減を図る。

##### (3) 住民サービスの向上等

市民会館を商業施設と複合的に整備することにより、住民の利便性向上を図るとともに、施設の集約化により輪西市街地の活性化に寄与する。

### 4.6.3 事業内容

(1) 所在

室蘭市輪西町 2 丁目（既存の市民会館から南東へ約 100m）

(2) 名称

室蘭市市民会館（輪西地区優良建築物等整備事業）

(3) 民間事業主体等

（限）輪西開発【建設主体】

平成 11 年 8 月設立  
 資本金：3 百万円  
 出資者：地元商業者 6 名

なお、施設運営主体は室蘭市



完成予想図（左側が市民会館）

(4) 土地

13,746 m<sup>2</sup>（上記再開発事業全体）

(5) 建物

鉄筋コンクリート造一部鉄骨造 地上 3 階建 延 4,295 m<sup>2</sup>

（商業施設を含めた全体面積 延 7,270 m<sup>2</sup>）

(6) 施設構成

ホール 512 席、リハーサル室、楽屋、展示ホール、図書館分室、会議室（中、小）

(7) 工事費

1,488 百万円（商業施設を含めた全体工事費 1,898 百万円）

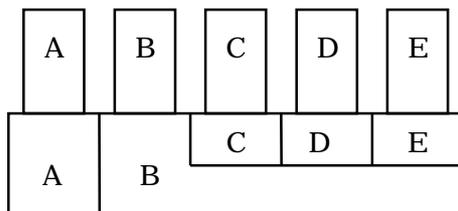
資金調達：優良建築物等整備事業補助金 222 百万円  
 室蘭市 1,266 百万円（地域総合整備事業債及び一般財源）

(8) 供用開始予定年月

平成 14 年 6 月（商業施設は平成 13 年 10 月にオープン済）

（参考）輪西地区優良建築物等整備事業の概要

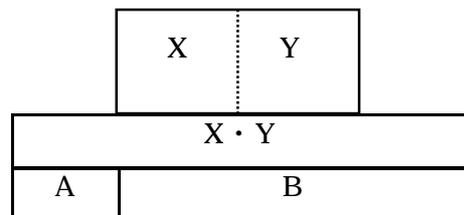
（従前）



A,B：土地所有者・建物所有者

C,D,E：借地権者・建物所有者

（従後）



A,B：土地所有者

X,Y：借地権者・保留床取得者

（なお、X は室蘭市、Y は協同組合）

#### 4.6.4 事業スキーム

当該事業は、優良建築物等整備事業（\*1）として行われるものであり、輪西地区の商業者6名の出資により設立された(限)輪西開発が施行者となり、新日鉄株など地権者の合意形成を図った上で、当該敷地上に対象施設を建設している。当該施設は、権利関係を整理した結果、権利床を持たず全て保留床となっており、この保留床を室蘭市と輪西中核施設協同組合（\*2）がそれぞれ取得、市民会館（室蘭市）ならびにショッピングセンター（同協同組合）として運営されることになっている。

なお、輪西中核施設協同組合が優良建築物等整備事業を施行し、市民会館部分として保留床を市に売却することは制度上可能であるが、本事業においては、勘定の明確化を図るため、他地域における先事例を踏まえ、別法人である(限)輪西開発に優良建築物等整備事業の施行をさせる形としている。

\*1 比較的小規模な区域において、複数の地権者が敷地の共同利用により、建築物の共同化などに基づく協調建替えを行うとともに、一定規模の空地を確保し、良好な街並み形成を図る再開発事業。民間事業者が事業主体になった場合、補助対象事業費の2/3（国：1/3、道：1/6、市：1/6）が補助される。

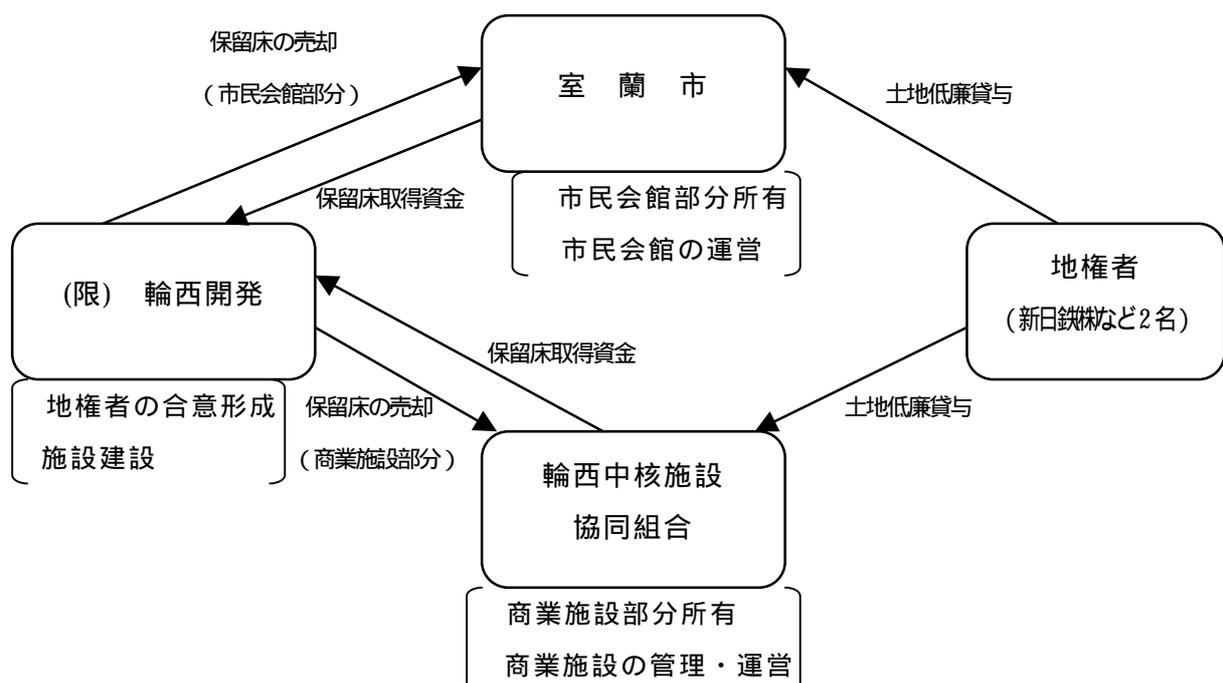
\*2 輪西中核施設協同組合の概要は以下のとおり。

設立：平成12年12月

出資金：1.6百万円

組合員：13名

その他：代表者は事業主体である(限)輪西開発と同一人



以上、当該事業においては、再開発事業としてよく活用される手法ではあるが、公共施設を民間の商業施設とあわせて建設させる公民一体整備方式が採用されている。また、市民会館部分については、民間事業者に建設させ、それを市が取得し公の施設として管理・運営を行う民設公営方式（施設譲渡型）と位置付けられる。

< 公民役割分担の概要（市民会館） >

段 階	行 政	民 間
企 画		
建 設		
所 有		
土 地	(新日鉄などより低廉賃借)	
建 物		
運 営		
運 営		
施設管理(清掃・警備)	検討中	
修 繕		
資金調達		
リスク分担	詳細には設定されていない	

4.6.5 今次事業遂行に当たってのハードル

当該施設は、計画段階から公共施設も含む複合施設として民間主導で検討されてきたが、公共施設部分に関しては、市民意見の集約などで民間事業者と行政間の調整が必要となった。

また、事業主体が再開発事業の経験がなかったこともあり、事業進行の管理・手続き等で苦労を要した。

4.6.6 今後の課題

市民会館については、公の施設として市（行政）が管理・運営することになるが、清掃・警備などの業務とともに受付事務等について、輪西中核施設協同組合を含む民間事業者に委託することを検討している。

## 4.7 群馬県太田市における

### 図書館等（「東毛学習文化センター」、「太田市立中島記念図書館」）の管理・運営 【NPOへの業務委託】

#### 4.7.1 概要

群馬県南東部に位置し人口 15 万人を擁する太田市では、民間委託等を通じた積極的な行財政改革を推進するとともに、NPO など市民参加によるまちづくりや地域経営に前向きに取り組んできている。

こうした取組みの一環として、同市では、県から施設の管理・運営の委託を受けている「東毛学習文化センター」（図書コーナー、視聴覚ホールなどから構成）並びに市が所有・運営する「太田市立中島記念図書館」において、その図書館業務等を NPO「太田市図書館サポーターズ」に委託、行政と NPO が連携した図書館運営を開始している（NPO への業務委託開始：平成 13 年 4 月）。

#### 4.7.2 NPO と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

図書館業務等について NPO に委託し、市と NPO とのパートナーシップによる運営を図ることを通じ、市が単独で運営する場合に比し、財政負担の軽減を図る。

現に、NPO への委託後、市職員数は 30 名から 18 名に削減されており、新たに発生する NPO への委託料を考慮しても、市の財政支出は 50 百万円ほど軽減されている。

##### (2) 住民サービスの向上

NPO に委託することにより、図書館業務等を担う人員の増加、NPO サポーター（すべて司書・学芸員などの資格を持った専門職員で構成）のノウハウの活用等を図り、住民サービスの向上に資する。

##### (3) 住民意識の向上

NPO に図書館業務等を委託することを通じ、行政と市民の協働を実現し、地域経営における市民参加を促進する。

#### 4.7.3 事業内容

##### (1) 施設名・所在

東毛学習文化センター：群馬県太田市飯塚町 1549 番地

太田市立中島記念図書館：群馬県太田市飯田町 820 番地

##### (2) 民間事業主体等

NPO 太田市図書館サポーターズ（任意団体）【図書館業務等】

なお、NPO への委託者は太田市

### (3) 施設内容等

#### 東毛学習文化センター

##### 建物

鉄筋コンクリート一部鉄骨造 3 階建 延 6,819 m<sup>2</sup>

##### 施設構成

図書コーナー、視聴覚ホール、郷土資料室、国際情報室、研修室、ギャラリー、軽食堂など

##### 資料数

図書資料：約 30 万冊

視聴覚資料 (CD、LD 等)：約 16 千点

##### 供用開始年月

平成 3 年 6 月



東毛学習文化センター外観

#### 太田市立中島記念図書館

##### 建物

鉄筋コンクリート造 3 階建 延 1,175 m<sup>2</sup>

##### 施設構成

図書コーナー、消費生活センター、中島記念室 (資料室)、集会ホール、学習室、展示室 (天体観測可能なスペース) など

##### 図書数

約 115 千冊

##### 供用開始年月

昭和 44 年 9 月

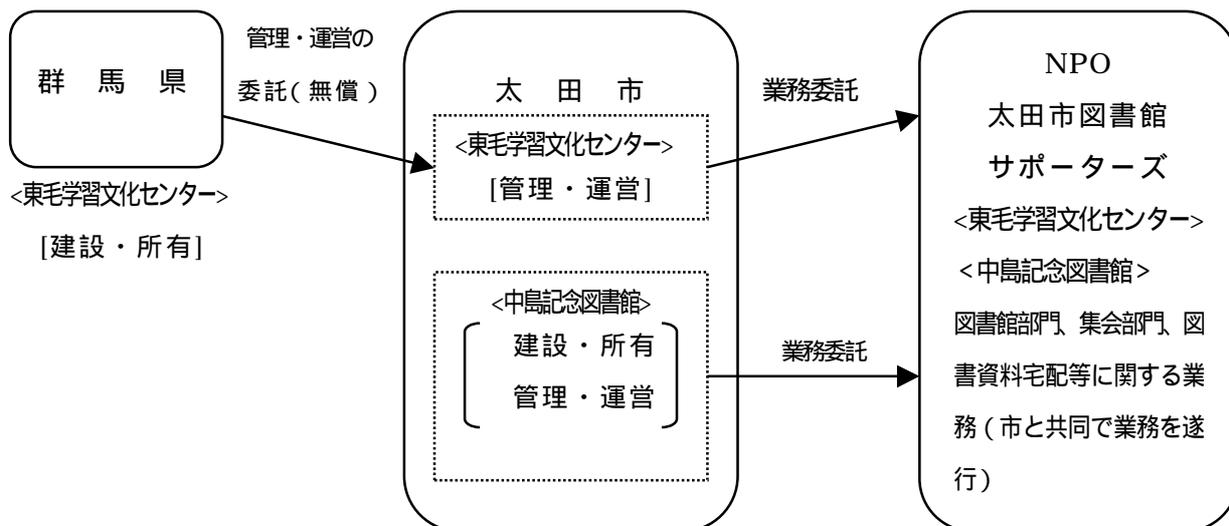


太田市立中島記念図書館外観

#### 4.7.4 事業スキーム

群馬県は、自ら設置し所有している「東毛学習文化センター」(地方自治法第 244 条に基づく公の施設(行政財産))について、その管理・運営を太田市(同法第 244 条の 2 第 3 項における公共団体)に無償で委託してきた。また、太田市では、旧来から市立図書館(「中島記念図書館」)を所有・運営してきた経緯にある。

同市では、平成 13 年 4 月より、この両施設における図書館業務、集会部門業務等について、NPO である太田市図書館サポーターズに業務委託(有償)を開始している。これらの施設においては、市職員と NPO サポーター双方が常駐するなど、実質的には共同運営がなされるものとなっている。



#### < 公民役割分担の概要 >

段 階	東毛学習文化センター			太田市立中島記念図書館	
	群馬県	太田市	N P O	太田市	N P O
建設・所有(*1)					
運 営					
管理・運営	(委託) →	→	(一部業務を受託)	→	(一部業務を受託)
修 繕					
資金調達(*2)					

\*1 施設は既に建設・運営されているもの

\*2 東毛学習文化センターについては、県 51%、市 49%を負担

#### 4.7.5 今次事業遂行に当たってのハードル

市が NPO に支払う委託費について、NPO と交渉の上、サポーターへの報酬金額を時給 500 円 / 人に設定したが、群馬県における最低賃金の時給 639 円 / 人を下回ってしまい、太田労働基準監督所との度重なる協議を要した（最終的には、雇用契約とはせず、少額報酬に賛同するサポーターによるサポートという形にして解決。）。

#### 4.7.6 今後の課題

この NPO への委託は開始して間もないこともあり、今後、市民サービスの向上や NPO の運営といった面で、検討課題が浮上してくる可能性がある。

上記の市が NPO に支払う委託費については、NPO から了承は得ているものの、NPO サポーターへのインセンティブという観点から、中長期的な課題として再検討する必要も出てこよう。

(参考) NPO 太田市図書館サポーターズ(任意団体)の概要

(1) 設立

平成 13 年 4 月

(2) 代表者

関口 崇(事務局長)

(3) 所在

太田市飯塚町(東毛学習文化センター内)

(4) 役職員数

事務局長: 1 名、事務局員: 1 名、幹事: 若干名、監事 2 名

(5) 会員

49 名(事務局長: 1 名、事務局員: 1 名、サポーター会員: 47 名)

(6) 目的

市職員と対等なパートナーシップに基づいた協働関係により、市民に対し良質な図書館サービスを提供し、誰もが気軽に利用できる親しみやすい図書館を目指すもの。

(7) 業務内容

東毛学習文化センター及び太田市立中島記念図書館(以下「センター等」)図書館部門全般に関する業務

センター等の集会部門全般に関する業務

センター等の自主事業等全般に関する業務

センター等の図書資料宅配に関する業務

センター等の管理全般に関する業務ほか

## 4.8 十勝環境複合事務組合における

### リサイクル施設（「(仮称)十勝環境リサイクルプラザ」）の整備・運営

#### **【 B O O 】**

#### 4.8.1 概要

近年、環境に対する意識が高まりをみせる中、国によるリサイクル関連の法整備も進んできており、平成 12 年度に容器包装リサイクル法が、平成 13 年度には家電リサイクル法が本格施行されるなど、リサイクルの促進に向けた動きが現実的にあらわれている。

かかる状況のもと、帯広市など十勝圏の 1 市 10 町村で構成される一部事務組合「十勝環境複合事務組合」では、ごみの減量化と資源化を図ることを目的に、容器包装リサイクル法に対応した容器包装廃棄物の中間処理施設（「(仮称)十勝環境リサイクルプラザ」）の整備について検討を進めた結果、同組合と地場の廃棄物処理業者等が出資した第三セクターを設立の上、当該事業者が施設の建設・所有・事業の運営を一体的に委ねる、B O O 方式を採用することとしている（平成 15 年 4 月供用開始予定）。

#### 4.8.2 民間と連携した目的・効果

同組合では、行政による直営、純民間事業化など多くの事業手法について検討したが、当該事業の性格に鑑み、公共性を担保しておく必要があること、周辺住民の住民感情に配慮する必要があること等から純民間事業とすることはやめ、行政サイドも事業会社に出資し一定の関与をし得る仕組みとしている。

一方、行政が直接建設・運営を行わず、民間事業者と連携することとした目的は以下のとおりである。

##### (1) 財政負担の軽減

民間事業者が施設の建設ならびに運営を一体的に担わせることにより、建設・運営にかかる生涯コスト（Life Cycle Cost）の軽減を図り、財政負担を軽減する。

##### (2) リスク負担の軽減

建設・運営等にかかるリスクについて民間事業者に移転することにより、従来方式だとすべてを負担することになる行政のリスクを軽減する。

##### (3) 民間ノウハウの活用

既にリサイクル事業を手がける民間事業者を参入させることにより、その技術・ノウハウを活用し、施設整備ならびに事業運営の円滑化・効率化を図る（これが上記コスト軽減にも寄与）。

##### (4) 施設整備・事業運営に関する柔軟性の確保

行政が国などから補助金を得て施設を整備する場合と異なり、施設構成・仕様、事業運営についての制約が少ないことを活かし、今後の環境変化を踏まえた事業運営の柔軟性を確保する。

#### 4.8.3 事業内容

- (1) 所在  
帯広市西 23 条北 4 丁目（一般廃棄物中間処理施設の隣接地）
- (2) 名称  
（仮称）十勝環境リサイクルプラザ
- (3) 民間事業主体等  
㈱ウインクリン（十勝環境複合事務組合（帯広市など十勝圏 1 市 10 町村で構成する一部事務組合）、地元廃棄物処理事業者等が出資する第三セクター）
- (4) 土地  
約 3.1ha
- (5) 建物  
リサイクル棟・管理棟から構成予定
- (6) 処理能力  
87.9t / 日
- (7) 工事費  
1,256 百万円  
（全額、金融機関からの借入金（コーポレート・ファイナンス）で調達予定）
- (8) 事業期間  
15 年（十勝環境複合事務組合と㈱ウインクリン間の委託期間）
- (9) 供用開始予定年月  
平成 15 年 4 月

#### 4.8.4 事業スキーム

当該事業は、一部事務組合（地方公共団体）である十勝環境複合事務組合が企画した上で、同組合、同組合のごみ処理事業に参加していない鹿追町、豊頃町、公募した民間企業（\*1）により、事業会社として第三セクター㈱ウインクリンを設立、施設の設計（実施設計以降）・建設・運営まで一体的に当社に担わせるというスキームをとっている。すなわち、当社が施設を建設した上で、同組合を構成する市町村及び鹿追町、豊頃町の収集した資源ごみを再生可能な状態に処理（破碎・圧縮・梱包など）するリサイクル事業を運営、その建設・運営コストとして、行政（同組合及び 2 町）から委託料を得るものである。

また、同組合と㈱ウインクリン間においては、施設の建設・運営協定が締結され、リスク分担も含めた各主体の役割分担が明確化される予定となっている。

当該事業は、事業期間終了後も所有権を行政に移転しない計画にあり、行政が企画した上で、施設の建設・所有・運営を一体的に民間に委ねる B O O（Build-Own-Operate）と

して位置付けられる。また、役割分担の明確化、協定の締結等も含め、PFIの精神（\*2）を踏まえた事業手法を取り入れているところに大きな特徴がある。

\*1 (株)ウインクリンに対する民間出資者・事業者を公募した条件は以下のとおり。

地域内資源循環型の中間処理を行い、住民の福祉向上のために理解を得られる処理体系確立に寄与できる事業者

組合が示す基本構想を網羅した計画を実現可能な事業者

地元企業の育成を促進するため、管内に本拠のある事業者

廃棄物の中間処理を業とし、実績のある事業者

将来の一般廃棄物・産業廃棄物の動向に対応するため、両方の処理業の許認可を受け、実績のある事業者

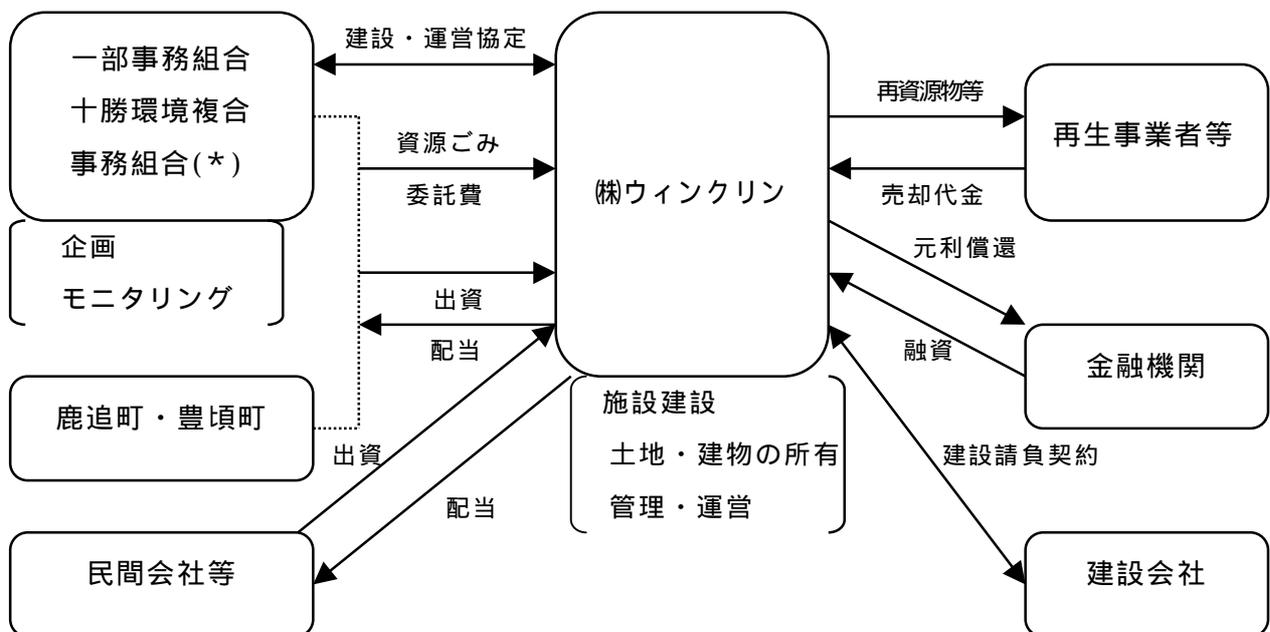
\*2 本件は、以下の理由から、実施方針の策定・公表～特定事業の選定～事業者選定という手続きを踏まないなど、PFI事業そのものとはしていない。

上記事務手続きに相当の時間と労度を要すること

コンサルタント費用など多額のコスト負担が必要となること

PFI事業で実施した場合のインセンティブ（税、制度融資など）が然程大きくないこと

地場企業の活用を行いにくいこと



\* 十勝環境複合事務組合（一般廃棄物関連）を構成する1市5町村から(株)ウインクリンに対する出資金ならびに委託料見合い額を徴収

< 公民役割分担の概要 >

段 階	行 政	民 間
企 画		
建 設		
所 有		
土 地		
建 物		
運 営		
運 営		
維持管理		
修 繕		
資金調達		
リスク分担		
設計・建設リスク		
資金調達リスク		
運営リスク		

\* 建設・運営については、リスク分担も含め、協定により役割分担を明確化する予定(現在、内容の詳細を検討中。)

#### 4.8.5 今次事業遂行に当たってのハードル

当該事業を実施するに当たっては、行政による直営、民間事業、公設民営、PFI など、どのような事業手法をとるべきか、多くの議論を要している。また、上記スキームで方向付けを行う際には、関連する市町村が多いこともあり、その意思統一に時間がかかることとなった。さらに、こうした手法を用いた先事例がなかったこともあり、関係省庁等の許認可手続きにも相応の時間を費やしている。加えて、本プロジェクトは、PFI 的要素も取り入れているため、建設・運営協定の締結等に当たり、行政、民間事業者双方に弁護士が必要となるなど、従来手法以上に手間・時間・費用等の負担が発生している。

#### 4.8.6 今後の課題

前記のとおり、今後、各主体間の分担関係を協定により明確化していく予定にあり、具体的な役割分担・リスク分担の調整が大きな課題となろう。

また、(株)ウインクリンでは、当該事業のほか、資源ごみを自ら中間処理した後の資源物を再商品化し、再生品利用事業者に販売することも検討しているが、仮にこうした収益事業を行う場合には本来のリサイクル事業の安定性にリスクを抱えることになる。したがって、(株)ウインクリン全体事業のあり方が今後の重要な課題となつてこよう。

(参考1) (株)ウインクリンの概要

(1) 設立

平成12年12月

(2) 代表者

杉山 修 (株)マテック代表取締役会長)

(3) 所在

帯広市西21条北1丁目

(4) 資本金

100百万円

(資本構成)

株主	出資比率	出資者概要	
公共	十勝環境複合事務組合	25%	一般廃棄物の中間処理・最終処分、し尿処理、下水処理を担う十勝圏の一部事務組合(複合事務組合)。帯広市、音更町、芽室町、中札内村、更別村、幕別町、土幌町、上土幌町、清水町、新得町、鹿追町の1市10町村より構成。なお、一般廃棄物処理に関しては最初の1市5町村のみ参加。
	鹿追町	1%	上記組合の一般廃棄物処理に参加していないため別途出資。
	豊頃町	1%	上記組合に参加していないため別途出資。
民間	(株)マテック	50%	一般廃棄物から産業廃棄物まで広く手がける地場中堅の廃棄物処理業者。
	(株)寿エンジニア	13%	機器メンテナンス、コンサルティング業者。
	クリエート(株)	8%	機器メンテナンス、コンサルティング業者。
	十勝資源リサイクル事業共同組合	2%	十勝管内41社の廃棄物関係企業の共同出資で設立された団体。

\* 当該事業は基本的に民間事業者に委ねるため、民間の出資比率を高くしており、十勝環境複合事務組合は一定の公共関与を担保するため監査権の及ぶ25%の出資比率にとどめている。

(5) 役職員

役員12名(うち常勤6名)、職員22名(うち同組合より6名派遣)

(6) 事業内容

リサイクルプラザの建設・運営

運営に関する具体的な業務としては、

- ・容器包装廃棄物(缶類、ビン類、ペットボトル、紙パック、段ボール、その他紙類、その他プラスチック類)の破碎・圧縮・梱包・結束
- ・その他の資源物(雑誌類、新聞紙、金属類)の圧縮・梱包
- ・このほか、ペットボトル、廃プラスチック、ガラス・びん再商品化事業、固形燃料(RPF)の製造等の事業も検討中

一般廃棄物ごみ処理施設の一部業務の受託ほか

(参考2) 十勝圏における廃棄物処理事業関連の分担

処 理 施 設	運 営 主 体	事 業 ・ 施 設 内 容
クリリンセンター (所在：帯広市)	十勝環境複合事務組合 (構成市町村) 帯広市、音更町、芽 室町、中札内村、更 別村、幕別町	一般廃棄物の中間処理 可燃ごみの焼却 不燃・粗大ごみの破碎・圧縮固化
(仮称)十勝環境リサイクル プラザ (所在：帯広市予定)	(株)ウインクリン (参考1参照)	資源ごみの資源化中間処理 ビン・缶・ペットボトル・その他 プラスチック類、雑誌・新聞紙な どの破碎・圧縮・梱包等
十勝川浄化センター (所在：帯広市)	十勝環境複合事務組合 (構成市町村) 帯広市、音更町、芽 室町、幕別町	下水の処理
中島処分場 (所在：帯広市)	十勝環境複合事務組合 (構成市町村) 帯広市、音更町、土 幌町、上土幌町、芽 室町、中札内村、更 別村、幕別町、清水 町、新得町、鹿追町	し尿の処理
一般廃棄物最終処分場 (所在：音更町)	十勝環境複合事務組合 (構成市町村) 帯広市、音更町、芽 室町、中札内村、更 別村、幕別町	汚水処理設備を備えた管理型の一 般廃棄物を最終処分する埋立処分 場
産業廃棄物処理施設	(株)マテック、(株)北海道 エコシスなど民間事業 者	産業廃棄物の処理

## 4.9 帯広市における公営住宅（「センターシティ1」）の整備・運営

### 【BOOの一種】

#### 4.9.1 概要

十勝圏の中核都市帯広市では、公営住宅の整備・運営に関し、平成12年3月に「住宅再生マスタープラン」を策定、今後1,200戸余りの公営住宅の建替えを行う計画にある。

従来、公営住宅は、公営住宅法に拠り、地方公共団体が建設・維持管理を行うこととされてきたが、平成8年の同法改正を受け、帯広市では、この建替え予定1,200戸余りのうち200戸分について、公募して選定した民間事業者が住宅施設の建設・管理（一部）を行い、これを市が公営住宅として借り上げた上で住民に転貸する「借上げ公営住宅方式」を採用する予定にある。今般、その第一弾として、公民連携による公営共同住宅（63戸）の整備・運営が開始されている。

#### 4.9.2 民間と連携した目的・効果

##### (1) 財政負担の軽減

建設・運営について民間事業者を活用することにより、建設・運営コストを軽減し、財政負担の抑制を図る。なお、当該事業における建設費は、市が直接建設する場合に比し、実際に25%以上軽減されている。

##### (2) リスク負担の軽減

建設・運営等にかかるリスクについて民間事業者に移転することにより、従来すべてを負担してきた市のリスクを軽減する。

##### (3) 住民サービスの向上

民間事業者のノウハウ活用により使い勝手のよい施設を建設し、入居者に対するサービスの向上を図る。

\* なお、入居者の賃借料については、公営住宅法や条例等に基づき定められていることから、借上げ住宅方式を採用しても賃借料負担に大きな変化はない。

##### (4) 中心市街地の活性化

今次公営住宅の設置場所を中心市街地活性化基本計画の対象エリア内とし、都心居住の促進を通じた中心市街地の活性化を図る。

また、借上げ期間（20年）終了後に、新たな借上げ公営住宅を建設することが可能となり、これにより更なる中心市街地の活性化を目指す。

##### (5) 公営住宅の設置戸数の柔軟化

借上げ期間終了時に、その時点における公営住宅の需給動向等をみながら、新たに建設する借上げ公営住宅の戸数を設定することが可能であり、今後の人口動向を踏まえた柔軟な公営住宅整備を図る。

#### 4.9.3 事業内容

(1) 所在

帯広市西5条南9丁目（JR帯広駅から北西450m程度）

< 中心市街地活性化基本計画対象地域内 >

(2) 名称

センターシティ1

(3) 民間事業主体等

(限)市川商事

(4) 土地

1,966 m<sup>2</sup>

(5) 建物

鉄筋コンクリート造 10階建 延 5,706 m<sup>2</sup>

（1階：店舗、2～10階：公営住宅 63戸）

駐車場：立体 30台、平面 44台、駐輪場：74台



施設外観

(6) 施設構成

1LDK：18戸、2LDK：36戸、3LDK：9戸、計 63戸

(7) 工事費

全体 1,010 百万円、うち借上げ部分 896 百万円（立体駐車場、外構を除く。）

(8) 供用（入居）開始年月

平成 13 年 12 月

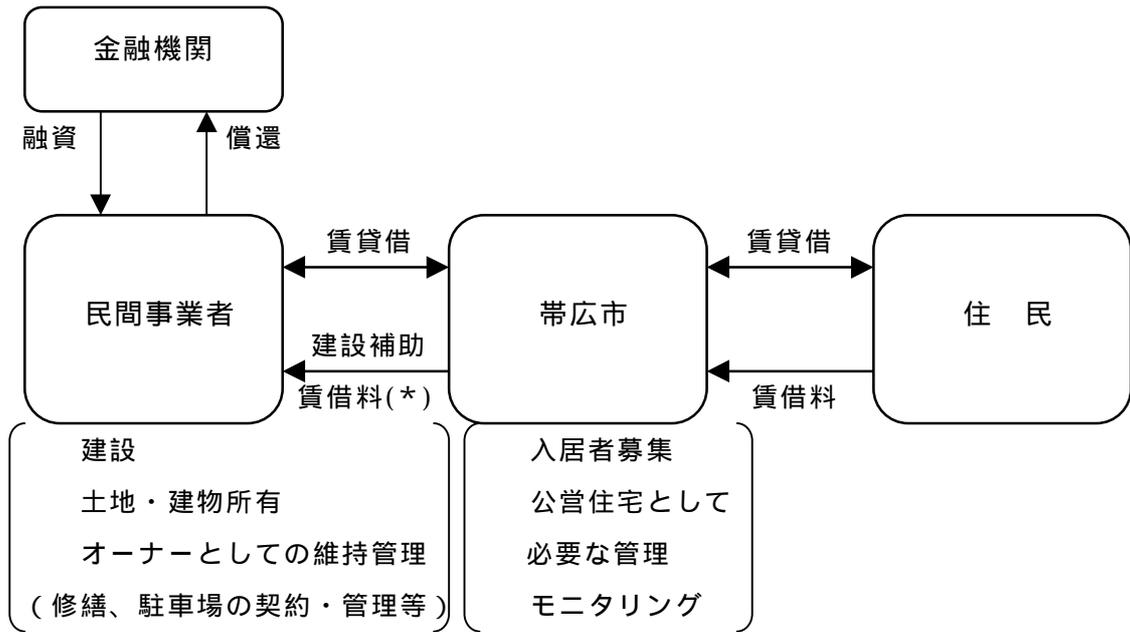
(9) 事業期間

20 年（賃貸借契約期間）

#### 4.9.4 事業スキーム

当該事業は、帯広市が企画し、その内容に即し、公募の上で決定した民間事業者が、市の指定した地域内における土地の取得並びに施設の建設を行っている。当該施設は、市が賃借した上で公営住宅として住民（入居者）に転貸する仕組みになっており、市では、入居者の募集、入居者からの賃貸料徴収、公営住宅としての管理・運営を担うことになる。一方、民間事業者に対しては、施設の建設・所有に加え、建物のオーナーとしての管理・運営や修繕等も委ねられており、当該事業は完全な格好とは言えないながら一種の B O O（Build-Own-Operate）として位置付けられよう。

なお、本事業においては、法律・制度変更リスク、天災等不可効力リスクに加え、運営面の細かな面についても、市と民間事業者の間で、事前にリスク分担の明確化が図られている。



\* 後記のとおり算出した賃借料から、修繕費、管理事務費、空家等引当金を控除した金額を支払い（年 51 万円）。なお、一般的には、対象施設の修繕が必要になった場合に市が修繕を行うことが多いため、オーナーから修繕費分を徴収する仕組みとなっているが、帯広市においては概ねオーナーサイドで対応することになっているため修繕費分の控除はほとんどなされていない。

< 公民役割分担の概要 >

段 階	行 政	民 間
企 画		
建 設		
所 有		
土 地		
建 物		
運 営		
運 営	( 公営住宅としての運営 )	( オーナーとしての運営 )
維持管理	( 公営住宅としての維持管理 )	( オーナーとしての維持管理 )
修 繕		
その他	賃借料徴収	
資金調達		
リスク分担		
設計・建設リスク		
資金調達リスク		
運営リスク	( 公営住宅としての運営 )	( オーナーとしての維持管理 )
法律・制度変更リスク		
天災等不可効力リスク		

#### 4.9.5 今次事業遂行に当たってのハードル

後記のとおり、建設コストが行政と民間事業者間の賃借料を算出するベースとされ、民間事業者が建設コストを引き下げたとしてもその分賃借料も低下する仕組みとなっていることから、民間事業者が自助努力により建設コストを圧縮し投資収益の向上を図ろうにも限界がある。したがって、ややもすれば民間事業者にとって参入するインセンティブが働きづらい仕組みとなっている面がある。こうしたこともあって、当該事業における公募後に実施した説明会には 30 社弱の参加があり、事業意欲を問うアンケート調査においても 10 数社から回答があったにも拘らず、最終的には 1 社（63 戸）による整備にとどまる結果となっている。

なお、函館市においても民間事業者を介した借上げ公営住宅方式が採用されているが、同市では、上記方式をベースとしつつ、市の負担により建設費の削減額に応じた賃借料の上乗せ（建設費の 1% を上限（年間））を実施しており、必ずしも十分とはいえないながらも、民間事業者の自助努力による建設費削減のインセンティブが働く仕組みを設けている（函館市における借上げ公営住宅の現状：供用開始済 3 棟、工事中・計画中 2 棟）。



供用が開始されている函館市借上げ公営住宅の 3 棟外観

#### 4.9.6 今後の課題

今後、帯広市では同方式により 140 戸程度の公営住宅の整備を予定しているが、前述の事情を踏まえ、民間事業者参入へのインセンティブをいかに付与していくかが重要な課題となつてこよう。

(参考1) 帯広市の賃借料(市が民間事業者に支払う家賃)算出方法

1. 市場家賃の算出

近隣賃貸マンション等の賃借料を調査し、市場からみた適正な家賃を算出

2. 近傍同種家賃の算出

以下のとおり、公営住宅法等の規定に即し家賃を算出

建物・土地の複製価格(\*1)×利回り(\*2)

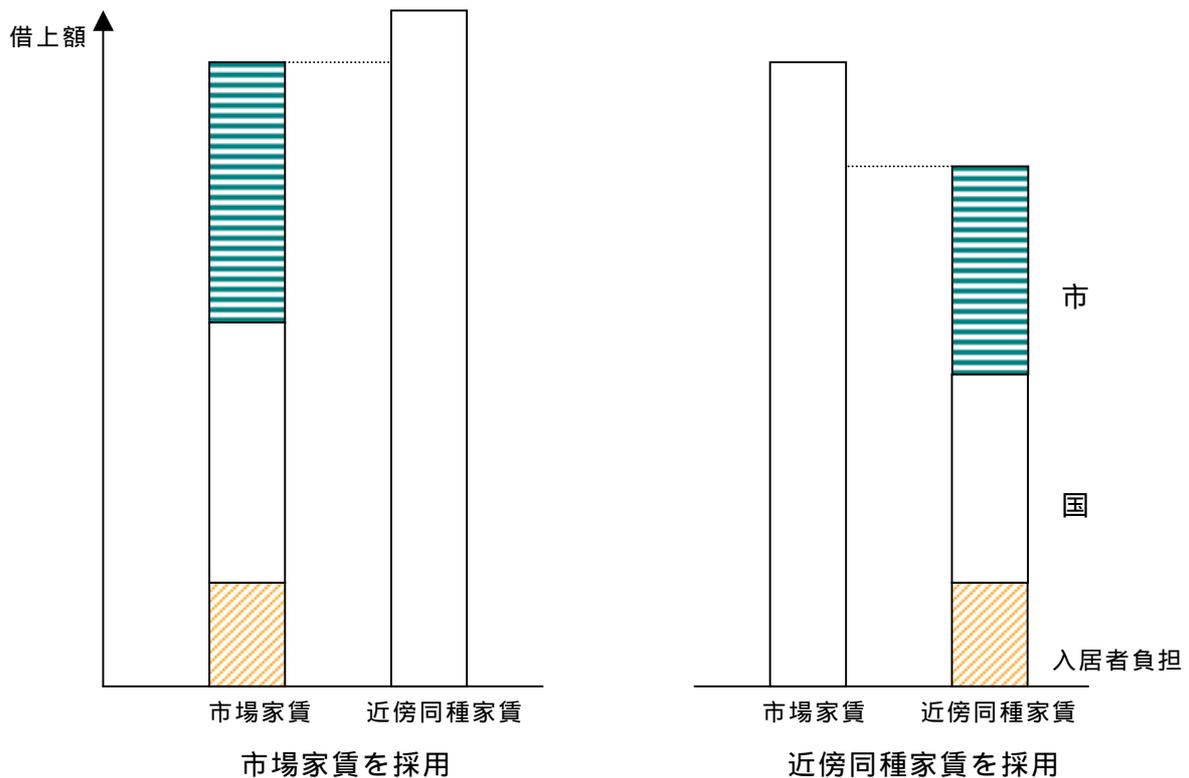
+償却費+修繕費+管理事務費+損害保険料+公租公課+空家等引当金

\*1 建物の複製価格は住宅建設費、土地の複製価格は固定資産税評価相当額を基準に算出。

\*2 建物：3%、土地：2%

3. 賃借料の決定

住宅の形態(1LDK、2LDK、3LDKなど)別に、市場家賃と近傍同種家賃を比較し、水準の低い金額を市が民間事業者に支払う賃借料として設定。



< 財源構成 >

入居者負担：公営住宅法や条例等により定められた金額

国 } 決定した家賃(市場家賃 or 近傍同種家賃)から

市 } 入居者負担を控除した金額に対し各2分の1

(参考2) 函館市の借上げ公営住宅における賃借料の算出方法

帯広市のように市場家賃の算出は行わず、近傍同種家賃がそのまま賃借料の基礎数値となる。

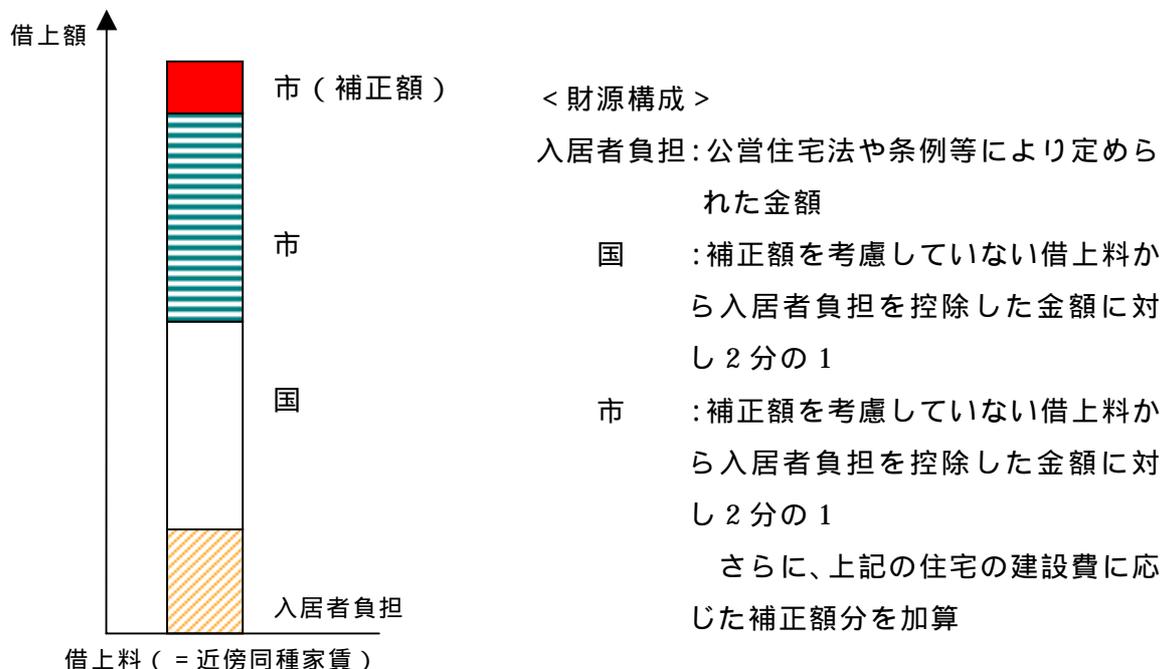
具体的には、概ね以下のとおり、公営住宅法等の規定を踏まえ算出される(下線は帯広市との相違点を示す。)

$$\text{建物・土地の複製価格}(*1) \times \text{利回り}(*2) + \text{償却費} + \text{修繕費} + \text{損害保険料} + \text{公租公課} + \text{エレベーター保守点検費} + \text{補正額}(*3)$$

\*1 建物の複製価格は住宅建設費、土地の複製価格は固定資産税評価相当額を基準に算出。ただし、住宅建設費が借上公営住宅の標準建設費(函館市借上市営住宅借上料算定基準による額)を上回った場合には、借上公営住宅の標準建設費を採用。

\*2 建物：3%、土地：2%

\*3 補正額 = 1戸当たり住宅建設費 × 補正率 (住宅建設費が標準建設費を下回った場合に限定)  
 なお、補正率 =  $1 / \text{住宅戸数} \times (1 - (\text{住宅建設費} / \text{標準建設費}))$   
 ただし、補正率は住宅建設費の1%が上限



## 4.10 浜頓別町における風力発電所（「市民風力発電所・浜頓別1号機」）の整備・運営

### 【公有地活用（低廉貸与）、NPOによる整備・運営】

#### 4.10.1 概要

環境に対する意識が高まりをみせる中、規制緩和に伴う電力の自由化が進んだこともあって、最近、自然エネルギーを活用した発電事業が脚光を浴びており、北海道においては、特に、沿岸での風の強さを活かした風力発電事業に対する取り組みが急速に拡大している。

北海道では、これまで地方公共団体が民間事業者と連携して行う風力発電事業が中心となっているが、浜頓別町における風力発電事業は、基本的に特定非営利活動法人（NPO法人）である北海道グリーンファンド（平成11年7月設立）が主体となり、環境に対する意識の高い市民を広く巻き込む格好で、発電事業に対するノウハウを有する民間事業者と連携しつつ、地方公共団体からも一部協力を得て整備・運営を行っている。こうしたNPO主導の取り組みは全国でも初めてであり、今後のモデルケースとして各地から注目が集まっている。

#### 4.10.2 NPOと連携した目的・効果等

本プロジェクトは、上記のとおりNPOが主導している事業であり、地方公共団体（浜頓別町）の具体的な関与は、発電事業用地一部の低廉貸与などにすぎず、あくまで事業を円滑に進めるための側面的な協力にとどまっている。

このように、本事業は、地方公共団体として主体的な目的をもって実現したプロジェクトではないが、他の市町村のように地方公共団体が主体的に取り組んでいる事業と比較すれば、当然のことながら、財政負担やリスク負担の軽減が図られており、加えて、遊休化している町有地の有効活用、当該事業実現に伴う町民の環境に対する意識の高揚といった効果もあらわれている。

なお、NPO法人北海道グリーンファンドが本プロジェクトを実施した目的は次のとおりである。

##### (1) 環境負荷低減の具現化～自然エネルギーによる発電事業の促進

単に環境問題に対し主張するにとどまらず、自らが進んで環境負荷の低減や持続可能なエネルギーの普及に寄与する行動をすることにより、理念の具現化を図る。さらに、実際にこうした事業を実現することにより、他の市民や事業者に対する呼び水効果的な役割を果たし、自然エネルギーによる発電事業の促進を図る。

##### (2) 環境に対する住民意識の向上

本プロジェクトに対し広く道民からの資金提供等を募ることにより、環境問題に対する参加意識を醸成するとともに、これらを通じ、節電など環境負荷の低減に関する一層の意識の向上を図る。

#### 4.10.3 事業内容

- (1) 所在  
枝幸郡浜頓別町豊寒別地区
- (2) 名称  
市民風力発電所・浜頓別1号機
- (3) 民間事業主体等  
㈱北海道市民風力発電  
資本金：25百万円  
資本構成：  
北海道グリーンファンド(NPO法人)40%(10百万円(\*))  
理事・個人等 60%(15百万円)
- (4) 土地  
約3千㎡(浜頓別町、個人(1名)からの賃借)
- (5) 発電設備  
風車発電機：1基(出力990kw)  
発電電力量：年間約260万kwh(約900世帯分を想定)
- (6) 工事費  
230百万円
- (7) 事業期間  
17.5年(電力会社との電力受給契約期間)
- (8) 運転開始年月  
平成13年9月



一番左(南)がNPOの風力発電機

\* 北海道グリーンファンド10百万円の内訳

グリーンファンド(電力料金に上乗せして市民から徴収した資金を原資とする基金(後記参考2参照))から2百万円、団体等からの寄附が8百万円

#### 4.10.4 事業スキーム

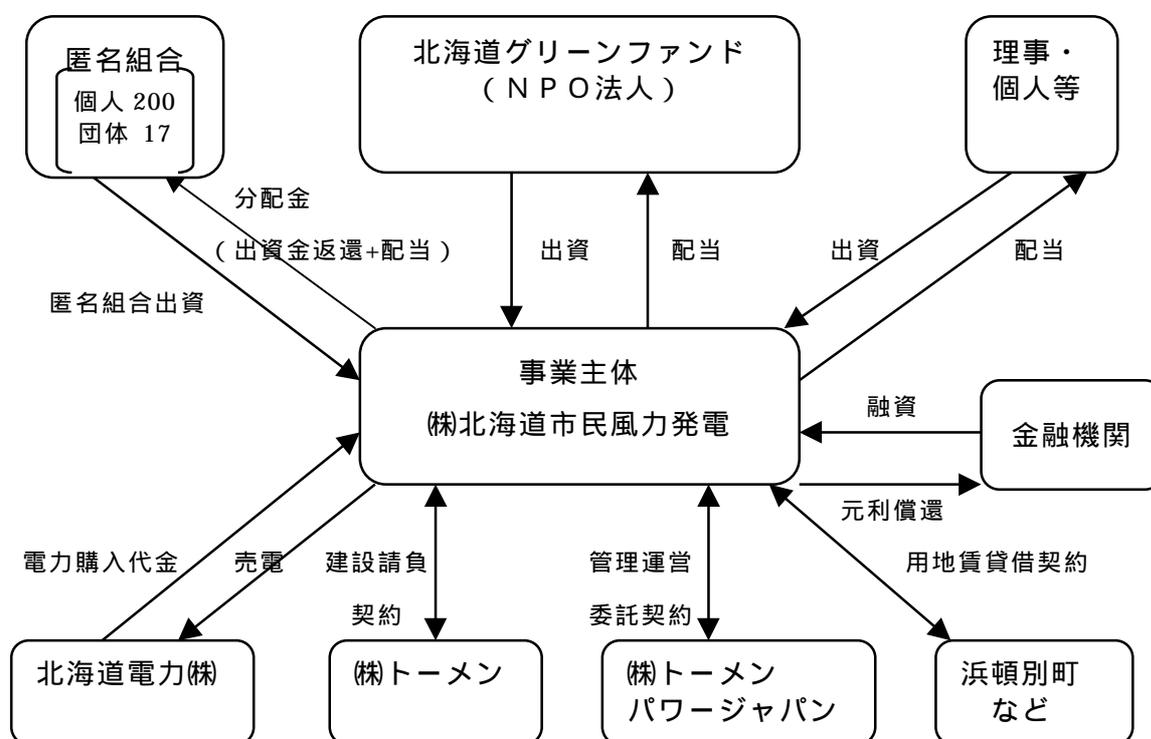
当該事業は、NPO法人北海道グリーンファンドが企画、自ら出資し㈱北海道市民風力発電を設立(持株比率40%)の上、当社に建設・所有・運営を一体的に担わせている。当初は、NPO法人本体が事業主体になることを予定していたが、NPOという機関の性格からくる限界(非営利性に伴う配当の困難性、権利義務関係の不明確性等)から、債権者等の指導もあり、新たに株式会社を設立する形をとっている(実質的な事業主体は当該NPO法人)。

当社は、浜頓別町(行政)等から土地の低廉貸与を受け、そこに発電機を建設しているが、その建設、管理・運営に当たっては、当該事業の隣接地において独自の風力発電事業

(発電機3基)を行う予定にあった(株)トーメン及び(株)トーメンパワー・ジャパンに、それぞれ建設工事請負及び管理・運営を委ね、当該事業のコスト軽減を実現している。

当該事業は、北海道電力(株)と電力受給契約を締結(期間:17.5年)、同社への売電により運営を行う形となっている。

また、当該事業については、幅広く市民からの資金を集めた、その資金調達方法に大きな特徴がある。すなわち、電力料金に上乗せして市民から徴収した資金を原資とする基金「グリーンファンド」(参考2参照)を含めたNPO法人等からの出資金、金融機関からの借入金に加え、商法535条に基づく匿名組合契約による市民からの出資も得ており、これが所要資金の6割を超える142百万円にも達している。この匿名組合出資は、事



#### < 資金調達の概要 >

所要資金 230 百万円

資金調達

資本金 15 百万円 (当社資本金 25 百万円のうち 15 百万円を充当)

匿名組合出資 142 百万円(\*1)

借入金 73 百万円(\*2)

\*1 1口50万円×283口。契約期間は17年。分配金(収入-運営費用-税-借入金元利返済)のうち出資者に対しては1~10年目:90%、11~17年目:80%を分配。この出資者に対する分配金のうち71.7%は出資金返還分で残りは配当(年平均2.5%程度)。

\*2 コーポレート・ファイナンス(新エネルギー財団からの利子補給あり)

業主体に対する出資（株主）ではなく、当該事業に対する出資であり、本出資金の用途は当該事業に限定される一方、出資者に対する分配原資も当該事業に限定されるものである。また、この分配金は、事業収入から運営コストを控除した税引後利払前利益から金融機関に対する元利償還を行った残余分を原資としており、いわゆるメザニン・ファイナンスの一手法として位置付けられる。なお、当該事業の場合、こうした分配金に期待して出資した市民は少なく、むしろ環境保全への寄与という当該事業の趣旨に賛同し寄付に近い意識で出資した市民が多くを占めている模様である。

< 公民役割分担の概要 >

段 階	行 政	N P O ( * )	民 間
企 画			
建 設			( 請負 )
所 有			
土 地		( 賃借 )	
設 備			
運 営			
運 営			→ ( 受託 )
維持管理			→ ( 受託 )
修 繕			
資金調達			

\* 正確にはNPOが出資した民間事業者であるが、実質的な面に着目しNPOとして記載。

4.10.5 今次事業遂行に当たってのハードル

前記のとおり、当初はNPO本体が直接事業主体となることを予定していたが、債権者からの指導もあり、結果として事業主体となる株式会社を設立しなければならなくなり、これらの調整・手続き等に時間を要した。

4.10.6 今後の課題

当該事業は、自然エネルギーを利用した発電事業に、初めて市民の資金を活用したものであり、予想を大幅に上回る多額の出資を市民から得ることができたが、こうした事業を引き続き進めていく際、本件同様に多額の市民資金を確保できるかが大きな課題となろう。

(参考1) NPO法人北海道グリーンファンドの概要

(1) 設立

平成11年7月

(平成11年12月に特定非営利活動促進法に基づくNPO法人として認証・登記)

(2) 理事長

杉山 さかえ

(3) 所在

札幌市中央区

(4) 役員数(常勤)

5名

(5) 目的

市民や地域が主体となった省エネルギー活動の推進、再生可能な自然エネルギーの普及促進、そのために必要な社会的制度や政策の提言等を通じ、現環境負荷の少ない持続可能なエネルギー未来の実現を促進(生活協同組合から分離・発展)

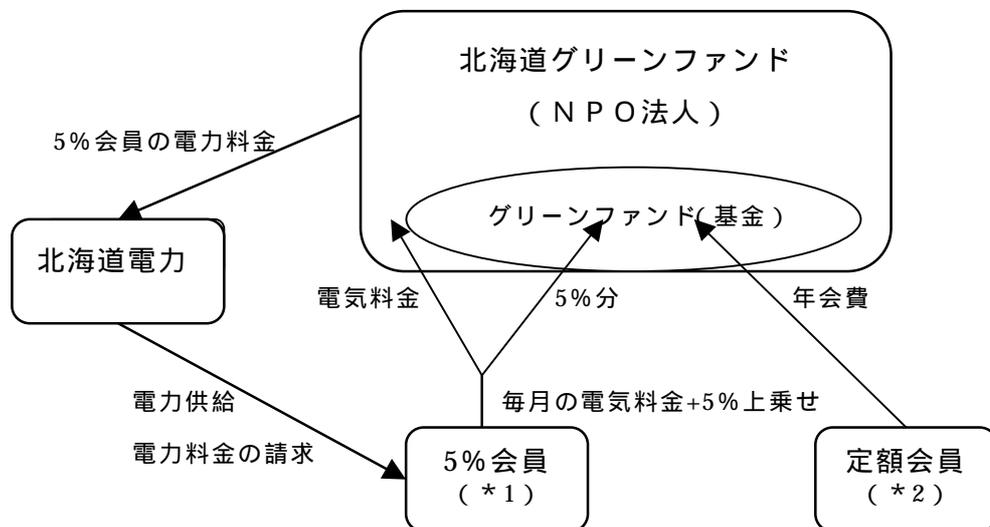
(6) 事業

再生可能な自然エネルギーの普及促進、省エネルギーの促進を目的とした基金(グリーンファンド(参考2参照))の募集・運用

再生可能な自然エネルギーを利用した発電事業

再生可能な自然エネルギー、省エネルギーに関する調査研究・提言・広報啓蒙等

(参考2) グリーンファンドの概要



\*1 5%会員：約 1,000 人、通常の電気料金に 5%上乗せした金額を北海道グリーンファンドに支払い、この 5%分を除いた電気料金分を同 NPO から北海道電力に支払い（当該 5%分（基金への積立額）は年額 5,000 円/人程度）。

\*2 定額会員：約 200 人、社宅居住者など直接北海道電力に電気料金を支払えない方や道外客などが対象で年額 5,000 円。このほか法人会員として 7 団体（年額 10,000 円）あり。

グリーンファンド（基金）は、再生可能な自然エネルギーの普及促進や省エネルギーの促進を目指す当該 NPO 法人の運営資金ならびに風力発電事業資金として活用されている（現在の基金残高は 6 百万円程度、うち NPO 法人運営資金 4 百万円、風力発電事業を行う事業主体に対する出資金 2 百万円）。

また、こうした基金への資金提供を募ることにより、かかる 5%見合い分の電力消費の抑制を奨励しており、これにより新たな発電所建設を回避させるなど、間接的な効果も期待している。

## 4.11 大樹町における中心市街地活性化施設の整備・運営

### 【公有地活用（無償貸与）】

#### 4.11.1 概要

大樹町は、十勝圏における中核都市帯広市の南約 60km に位置し、人口約 6,900 人を擁し、農畜産業と飲食料品製造業を基幹産業としている。同町では、旧国鉄広尾線の廃止、モータリゼーションの進行等を背景に、買回り品を中心に町民の購買力が帯広市などへ流出する現状にある。

こうした中、大樹町では、住民も巻き込むかたちで、大樹町や大樹町商工会を中心としたまちづくりに関する検討が進められ、平成 11 年 10 月に中心市街地活性化基本計画書を国に提出、翌年 2 月には大樹町 TMO（タウンマネジメント）構想を商工会が策定、3 月に商工会が TMO として認定されるに至った。

当該基本計画書及び TMO 構想における中核事業の一つとして、今般、テナントミックスによるショッピングセンター、商工会も入居し地場製品の展示・販売等を行う商業基盤複合施設から構成される複合施設の整備が行われた。当該施設の整備・運営は、TMO である商工会が担うことになるが、町は遊休資産である町有地を無償で貸与したほか、企画・調整・各種手続き等においても全面的なバックアップを行っている。

#### 4.11.2 民間と連携した目的・効果

本プロジェクトは、TMO である大樹町商工会が主導している事業であり、地方公共団体（大樹町）の関与は、用地の無償提供のほか、計画・企画の策定、関係機関との調整などにかかるバックアップが中心となっている。

このように、そもそも本事業は地方公共団体が主体となって実現したプロジェクトではないが、町としてみれば、半ば遊休化していた町有地の有効活用が図られたほか、当該事業に対するリスクも抑制されるなどのメリットを得ている。

#### 4.11.3 事業内容

(1) 所 在	広尾郡大樹町西本通	
(2) 名 称	ショッピングセンター	商業基盤複合施設
(3) 民間事業主体等	大樹町商工会（TMO）	
(4) 土 地	10,288 ㎡	6,884 ㎡
(5) 建 物	鉄骨造平屋建 延 2,942 ㎡	鉄筋コンクリート造 3 階建 延 1,581 ㎡
(6) 施設構成	食品スーパー 専門店（衣料品、スポーツ 用品、薬局、玩具等） 飲食店 駐車場 76 台	物産センター、バス待合所、 多目的ホール、商工会事務所 駐車場 70 台
(7) 工 事 費	460 百万円	747 百万円
(8) 財 源	補助金：269 百万円 建設協力金等：116 百万円 借入金：75 百万円	補助金：709 百万円 自己資金：38 百万円
(9) 供用開始年月	平成 14 年 3 月	

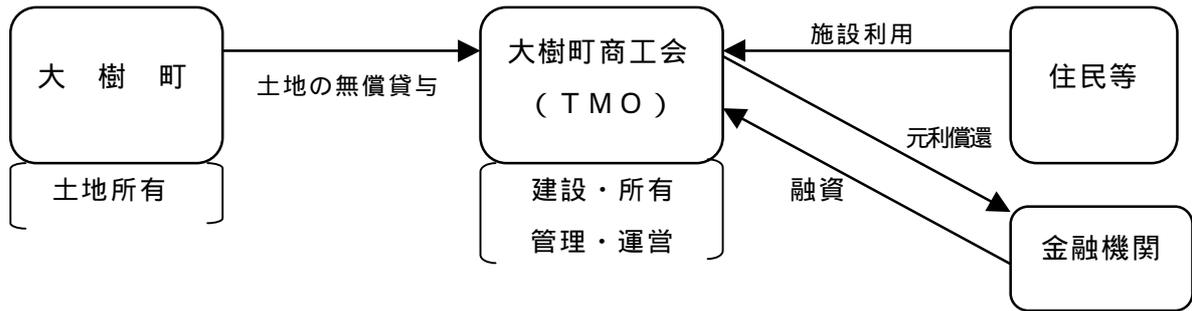


ショッピングセンター（右）と商業基盤複合施設（左）外観

#### 4.11.4 事業スキーム

当該事業は、前記のとおり、町のTMO構想に明記された中核事業であり、その企画は、大樹町商工会及び大樹町がまちづくりワークショップの開催など住民も巻き込む形で策定している。その上で、商工会は、大樹町から町有地の無償貸与を受け、ショッピングセンターと商業基盤複合施設からなる複合施設の建設・運営を行っている。

これら施設の建設資金の調達は、ショッピングセンターにおいては、国・道・町から多額のリノベーション補助金（経済産業省所管の中心市街地等商店街・商業集積活性化事業費補助金）を得た（工事費の6割を調達）ほか、テナントからの建設協力金等や金融機関からの借入金により賄っている。旁々、商業基盤複合施設においては、その大半を、国・道・町からの優良建築物等整備事業補助金・リノベーション補助金によっている。



< 公民役割分担の概要（ショッピングセンター及び商業基盤複合施設） >

段 階	行 政	商 工 会	住 民
企 画			
建 設			
所 有			
	土 地	(無償貸与) →	
建 物			
運 営			
	運 営		
	維持管理		
修 繕			
資金調達			
リスク分担	詳細には設定されていない		

また、当該事業においては円滑な事業遂行を可能ならしめるために、以下の工夫がなされている。

(1) 国・道・町からの補助金の積極的な導入

中心市街地活性化基本計画の中核事業であることを活かし、最大限に各種補助金を活用する。

(2) ショッピングセンター経営安定化積立金の設置

これら補助金の活用によりテナント賃料を低水準に抑制できたことを踏まえ、当該ショッピングセンターの中長期的な経営安定化や今後の施設修繕等に備え、各テナントから月額テナント賃料の10%相当額を徴収し、大樹町ショッピングセンター店舗経営安定化積立金として積立てを行う（約2.5百万円/年）。

(3) 建設協力金の劣後債務化

初期投資額に対する借入金軽減を目的に、商工会は各テナントから建設協力金を徴収し事業費に充当しているが、この協力金の返還については、金融機関への元利償還より劣後とし、資金繰りの安定化を図る。

#### 4.11.5 今次事業遂行に当たってのハードル

基本的に商工会が実施する事業であり、特段行政との連携にも大きな障害はなかったが、関係省庁との手続き、町民との対話などについては町（行政）の全面的なバックアップを要した。

#### 4.11.6 今後の課題

中心市街地の活性化、ショッピングセンターにおける入居テナントの維持・確保には、町内や近隣地域からの集客が不可欠であり、商工会と行政が連携しつつ、ソフト面を中心とする集客のための工夫をしていくことが重要な課題となつてこよう。

(参考) 大樹町商工会の概要

(1) 設立

昭和 35 年 12 月

(2) 代表者

会長 藤江 英二 (昭和 63 年 5 月就任)

(3) 所在

広尾郡大樹町西本通

(4) 役職員

役員 22 名

職員 6 名

(5) 会員数

198 事業者 (地区加入率 : 64.2%)

(6) 事業

中小企業経営改善普及事業 (経営指導、金融斡旋等)

地域振興事業 (研修会開催、観光振興事業等)

ショッピングセンター・商業基盤複合施設の管理・運営

## 4.12 兵庫県神戸市におけるウォーターフロント施設等(「マリンピア神戸」)の整備・運営

### 【公民機能分担、公有地活用(定期借地権)】

#### 4.12.1 概要

神戸市では、市街地に接した美しいウォーターフロントの形成による快適な都市環境と都市活力の創出、新しい都市型漁業の展開による新鮮で美味しい魚の提供、海の香り高い憩いと安らぎの場の提供等を目的に、「漁業・文化・コミュニティの交流拠点づくり」を基本コンセプトとするウォーターフロント開発事業「マリンピア神戸」を実施している。

当該事業は、市が垂水漁港の西隣の海岸を埋立て・造成を行い18.5haの土地を確保した上で、民間事業者による商業施設・飲食施設等、市による水産体験学習施設、海洋文化施設、臨海休養広場等を一体的に整備するものであり、神戸市(行政)と民間事業者が、その性格に応じ適切に機能分担を行っている。

また、当該事業において、市が貸与する民間事業者の事業用地については、定期借地権(事業用借地権)を用いており、公有地活用の一形態として注目される。

#### 4.12.2 民間と連携した目的・効果

##### (1) 民間ノウハウの活用

商業施設・飲食施設等の企画・建設・管理運営を一体的に民間事業者に委ねることにより、こうした事業を実施した経験を有する民間の事業ノウハウ、創意工夫を活用する。

##### (2) 土地の有効活用

行政だけでは、今次埋立地すべてを、当該プロジェクトの目的・コンセプトに沿って活用することは困難であり、民間事業者を活用し効率的かつ効果的な土地活用を促進する。

また、定期借地権を活用することにより、借地期間終了後における当該土地について、事業環境の変化を踏まえつつ円滑な再活用を図る。

##### (3) 財政負担・リスク負担の軽減

民間に委ねた事業は、そもそも行政が実施する性格のものではないが、仮に行政が関与した場合に比べると、財政負担やリスク負担が軽減されうる。

#### 4.12.3 事業内容

##### (1) 所在

神戸市垂水区海岸通(垂水漁港西隣)

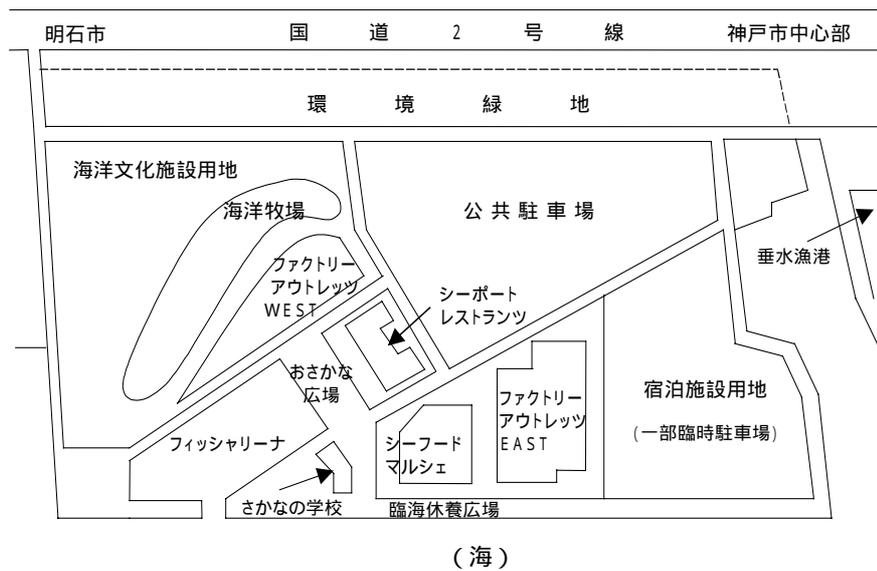
##### (2) 名称

マリンピア神戸

##### (3) 民間事業主体等

三井不動産株 【物販・飲食施設の企画・建設・管理運営】

なお、埋立・土地造成、水産体験学習施設、臨海休養広場等の建設・運営は神戸市



マリンピア神戸施設構成

(4) 土地

全体 18.5ha (うち民間事業予定地 2.2ha)

(5) 主な施設構成

< 行政主体 >

水産体験学習施設

(名称:「さかなの学校」)

神戸市における漁業の展示・紹介、  
研修等を実施。

展示室・研修室等から構成。

臨海休養広場

(名称:「おさかな広場」等)

「さかなの学校」に隣接した訪問  
客が憩う広場。

公共駐車場 (運営は三セク)

海洋牧場 (計画)

魚の中間育成を行うとともに、訪問客の憩いの場としても提供。

海洋文化施設 (計画)

漁師まちを再現した文化施設



さかなの学校外観

#### < 民間主体 >

##### 物販・飲食施設

(名称:「ポルトバザール」)

- ・ アウトレットモール「ファクトリーアウトレッツWEST」、「ファクトリー - アウトレッツEAST」の2館で構成  
(現在70店舗がテナント入居)。



ポルトバザール外観

- ・ レストラン

(「シーポートレストランツ」)

飲食店11店舗がテナント入居。

- ・ 物販・飲食施設(「シーフードマルシェ」)

海産物を中心とするみやげもの等の物販店及び飲食店から構成。

運営は神戸市漁業協同組合。

##### 宿泊施設(計画)

ホテルの誘致を計画中(現在は臨時駐車場として活用)。

##### その他

船舶の係留保管施設(名称:「フィッシャリーナ」)をPFIにより整備・運営  
(ヤマハ発動機がSPCを設立し当該事業を実施)

#### (6) 事業期間(物販・飲食施設)

15年(民間事業者に対する土地の賃貸期間)

#### (7) 供用開始年月

平成11年10月(市立の水産体験学習施設等は平成10年3月)

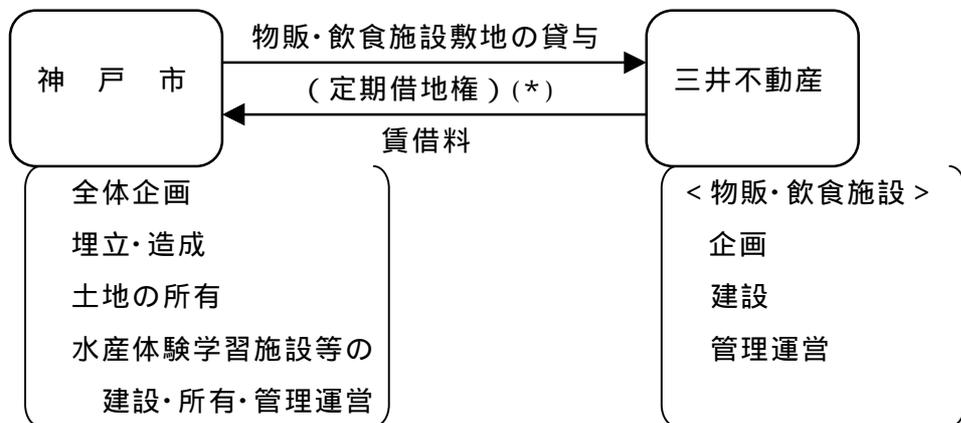
#### 4.12.4 事業スキーム

当該事業は、神戸市が全体計画を企画、先ず該当する地域の埋立工事・土地の造成などインフラ整備を行っている。その上で、水産体験学習施設、臨海休養広場など収益性の乏しい施設については市自らが建設、管理運営に当たっている。一方、民間に開発を委ねる地域を設定し、そこを賃貸(定期借地権)することを前提に、民間事業者による提案競技を実施、「マリンピア神戸」のコンセプト・基本方針を示し、それに沿う施設の企画・建設・管理運営を一体的に民間事業者に委ねる形をとっている(最終的に、アウトレットモール等の物販施設と飲食施設を提案した三井不動産が事業主体に決定)。

このように、当該事業は、神戸市が土地の確保・造成、公益的な非収益施設の建設・管理運営を担う一方、民間事業者に物販・飲食施設等の企画・建設・管理運営を一体的に担わせており、行政と民間事業者との間で、その性格に応じた機能分担方式がとられている。

また、当該事業においては、市が民間事業者に対し土地を貸与するに当たり、定期借地権（参考参照）の一つである事業用借地権が採用されている。事業用借地権は、存続期間が30年以上でその更新が原則となる従来の普通借地権とは異なり、存続期間が10年以上20年以下と短く設定され、最初に定めたこの期間どおりに借地関係が終了する借地権であり、期間終了後に借地人は建物を収去し土地を明渡すのが原則となっている。

本事業においては、神戸市では将来的に当該土地の売却を予定しており、権利関係を明確化しておきたい方針にあったこと、民間事業者サイドとしても、普通借地権より土地の賃借料が少額ですみ相対的に短い期間で資金回収し得るメリットがあることから、当該借地権を導入することにしたものである。存続期間は15年に設定され、期間終了後は建物を収去し土地を市に明渡すことになるが、これについては神戸市が認めた場合に協議の余地を残す形としている。



\* 事業用借地権（期間15年）

< 主な公民役割分担の概要 >

段 階	水産学習体験施設等		物販・飲食施設等	
	行 政		行 政	民 間
企 画	(全体計画の企画も担当)			
建 設 等				
埋立・造成				
施設建設				
所 有				
土 地				→ (賃借(定期借地))
建 物				
運 営				
資金調達				
リスク分担	詳細には設定されていない			

#### 4.12.5 今次事業遂行に当たってのハードル

当初、神戸市では、民間事業者に土地を売却の上で、該当地域の開発を委ねる計画にあったが、事業環境が芳しくない中で結局それを断念せざるを得なくなった。こうした経緯を踏まえ、民間事業者の投資負担の軽減を図るべく、普通借地権、定期借地権、公有地信託など、多様な手法の検討を行い、最終的に定期借地権（事業用借地権）の導入を決めている。

また、事業用借地権の存続期間の設定に当たっては、当初神戸市では将来の売却を視野に入れ最短の10年を想定していたが、事前調査の結果、資金回収を図る上で長い期間を設定したい民間事業者の意向を踏まえ15年と設定するに至っている。

#### 4.12.6 今後の課題

物販・飲食施設同様、民間に委ねる予定の宿泊施設について、事業環境を見極めつつ、誘致に取り組んでいく必要がある。

また、マリニピア神戸には、当初見込（200万人）を大幅に上回る年間500万人の来客があったこともあり、道路の渋滞、騒音・ごみの廃棄など環境問題等が顕在化、行政サイドとしてその解決に向けて取り組んでいく必要がある。

(参考) 定期借地権の概要

定期借地権は、平成4年8月に施行された「借地借家法」により新たに設けられたもので、一般定期借地権、建物譲渡特約付借地権、事業用借地権の3つに類型化される。

これらはいずれも、従来の普通借地権と異なり、当初定められた契約期間で借地関係が終了し、原則としてその後の更新がなされないところに大きな特徴がある。

	定期借地権			普通借地権
	一般定期借地権	建物譲渡特約付借地権	事業用借地権	
存続期間	50年以上	30年以上	10年以上 20年以下	30年以上
利用目的	限定なし	限定なし	事業用建物(住宅を除く。)の所有	限定なし
成 立	公正証書による等書面による更新等排除の特約をする。	借地権設定後30年以上経過した時点で建物が相当な対価で地主に譲渡されることをあらかじめ約する。	公正証書による設定契約をする。	制約なし
借地関係の終了	期間満了による。	建物譲渡の効果による。	期間満了による。	期間満了によるが、原則は法定更新あり。更新拒絶には正当な事由を要する。
終了時の建物とその利用関係	イ.特約には建物買取請求権排除の項目もある。 ロ.借地人は建物を収去して土地を明渡すのが原則(なお、当事者間の合意により地主が建物の買取をすることは可能。)。ただし、善意の借家人は明渡猶予請求可。	イ.建物所有権は地主に移動。 ロ.借地人は使用していれば借家関係へと移行。 ハ.借家は継続。	イ.建物買取請求権の規定の適用なし。 ロ.借地人は建物を収去して土地を明渡すのが原則(なお、当事者間の合意により地主が建物の買取をすることは可能。)。ただし、善意の借家人は明渡猶予請求可。	イ.借地人に建物買取請求権あり。 ロ.買取請求権が行行使されると借家関係は継続。 ハ.借地人は別に約束がなければ退去。

(出所) 渡辺『借地権』

#### 4.13 事例からみた最近の公民パートナーシップの動き

以上の紹介事例を通じ、最近の公民パートナーシップの動きとして見出すことのできる特徴を概括的に整理すると、以下のとおりである（表4-2参照）。

##### (1) 公共領域における活用の進行

従来の中間領域はもとより、今後の対象分野となる公共領域において、公民パートナーシップの活用が進行しつつある。

（表4-2）事例の総括

	公 共 領 域					
	一般廃棄物処理施設	劇場	医療・福祉・保健 複合施設	福祉・観光複合施設	大学	市民会館
	西いぶり廃棄物 処理広域連合	富良野市	群馬県六合村	愛知県足助町	千歳市	室蘭市
事業手法	公設民営 (委託料支払型) DBO	公設民営 (委託料支払型)等	公設民営 (利用料金型)	公設民営(委託料支 払型、利用料金型)	公設民営 (施設譲渡型)	民設公営 (施設譲渡型) 公民一体整備
NPO等との連携	—		—	—	—	—
公民の役割分担						
企 画	行政	行政・NPO	行政	行政	行政	行政
建 設	行政	行政	行政	行政	行政	民間
所 有						
土 地	行政	行政	行政	行政(一部借地)	民間	他の民間事業者より 賃借
建 物	行政	行政	行政	行政	民間	行政
運 営	民間	NPO	民間	民間 行政(一部施設)	民間	行政
資金調達	行政	行政	行政	行政	行政	行政
リスク分担						
目的・効果	財政負担の軽減 リスク負担の軽減 民間ノウハウの活 用 管理・運営状況の 透明性確保	管理・運営の柔軟 性の確保 財政負担の軽減 NPO等のノウハウ の活用 住民意識の向上	財政負担の軽減 リスク負担の軽減 運営の柔軟性 民間ノウハウの活 用	財政負担の軽減 リスク負担の軽減 運営の柔軟性	財政負担の軽減 リスク負担の軽減 運営の柔軟性 民間ノウハウ等の 活用	財政負担の軽減 リスク負担の軽減 住民サービスの向 上
事業遂行面でのハードル	事業手法の決定 (当初PFIを想定) 関係省庁との調整 リスク分担等契約に 関する民間との調整 協定・契約に関する 手続き・費用負担 関連する市町村の 意思統一等	NPOに対する委託 金額 その他、当該事業 の是非、設置場所等	関係省庁との調整	議会対応(委託事 業の採算性)	議会対応(市の財 政負担額)	民間との調整 民間のノウハウ不 足
今後の課題	運営開始後のモニ タリング体制 安定したごみ量確 保	NPOに対する適切 な委託金額の設定	他の関係団体との 連携等を通じた住 民サービスの向上	利用者の増加 委託費の設定方法 (一部固定性の導入 等)	市派遣職員減少の 際の人件費捻出 学生数の確保	市民会館の運営に 関する一部業務の民 間委託

(2) 事業手法の多様化

事業手法としては、今のところ、公設民営や民設公営など相対的に公共関与の強い手法が中心となっている。

一方、設計・建設・運営等を一体的に民間に委ねるBOO、DBOなど、民間活用の度合いが高い手法も導入され始めている。また、民間がサービス供給主体となりつつも行政が一次的なサービス購入主体となる事業方式(サービス購入型のBOO、委託料支払型の公設民営など)もあらわれており、以上の結果、財政支出やリスク負担の軽減、民間ノウハウの活用や事業運営の柔軟性確保等による住民サービスの向上が図られつつある。

			中間領域		
図書館等	リサイクル施設	公営住宅	風力発電所	中心市街地活性化施設	ウォーターフロント施設等
群馬県太田市	十勝環境複合事務組合	帯広市	浜頓別町	大樹町	兵庫県神戸市
民間への業務委託	BOO	BOO	公有地活用(低廉貸与)	公有地活用(無償貸与)	公有地活用(定期借地権) 公民機能分担
—————	—————	—————	—————	—————	—————
—————	行政	行政	NPO	行政・民間等	行政
行政(既往施設)	民間	民間	NPO	民間	行政・民間
行政	民間	民間	行政	行政	行政
行政	民間	民間	NPO	民間	行政・民間
行政(NPOへ一部業務を業務委託)	民間	行政・民間	NPO(民間に委託)	民間	行政・民間
—————	民間	民間	NPO・民間	民間	行政・民間
—————	—————	—————	—————	—————	—————
財政負担の軽減	財政負担の軽減	財政負担の軽減	財政負担の軽減	遊休資産の有効活用	民間ノウハウの活用
住民サービスの向上	リスク負担の軽減	リスク負担の軽減	リスク負担の軽減	リスク負担の軽減	土地の有効活用
住民意識の向上	民間ノウハウの活用	住民サービスの向上	遊休資産の有効活用	住民の環境に対する意識の高揚	財政負担・リスク負担の軽減
	施設整備・運営に関する柔軟性の確保	中心市街地活性化			
		公営住宅の設置戸数の柔軟化			
NPOに対する委託金額	事業手法の選択 関係省庁への手続き 建設・運営協定締結に関する手続き、費用負担 関連する市町村の意思統一	民間事業者に対するインセンティブの不足	事業会社の新規設立に関する調整等	関係省庁への手続き 関係者間の意見調整	土地の活用手法 定期借地権の存続期間
NPOに対する委託金額の見直し	具体的な役割分担・リスク分担の調整	民間事業者に対するインセンティブの付与	今後の事業における資金確保	顧客の確保	宿泊施設を整備・運営する民間事業者の確保 周辺環境悪化に対する対応
市民サービスの向上	検討中の収益事業を行う場合における当該事業の安定性				
NPOの事業運営					

### (3) 創意工夫による事業スキームの構築

具体的な事業スキームの構築に当たっては、様々な事業手法の併用、市民資金の活用（寄付、出資等）中長期的な運営リスクに備えた基金の設置、メザニンファイナンス等の活用など、事業の性格や採算性、地域の実情等を踏まえた多様な創意工夫やアレンジが施されており、事業運営の安定化が図られている。

### (4) 役割分担の明確化

従来の官民パートナーシップは、前記のとおり、一般的に行政と民間主体間の役割分担が不明確であったのに対し、建設・運営・資金調達別の役割分担の明確化が進んでいる。

一方、リスク分担を中心に関係者間の詳細な役割分担にまで踏み込んでいる事業は、全般的にみれば未だ少ない段階にある。その中で、中長期的な事業運営の安定化・円滑化を図るべく、PFIそのものは導入しないまでも、PFIの精神を尊重し、役割分担やリスク分担の協定・契約による明確化、手続きの透明化を図る動きが顕在化しつつある点は注目される。また、その場合には、民間主体等により公共サービスが計画どおり提供されているか、行政がモニタリングしていく役割を担う形がとられている。

### (5) NPOとの連携

公民パートナーシップの連携主体として、民間企業・団体のみならず、NPOの活用も進んでおり、財政負担の軽減、事業運営の柔軟化、行政と市民の協働の促進等に寄与している。

### (6) ノウハウ不足、関係者間の調整等に課題

公民パートナーシップ導入に際しては、実際的なノウハウの不足、行政と民間主体間の調整のほか、議会对応、関係省庁との調整等が大きな障害になっている。また、協定・契約によるリスク分担の明確化を図る場合については、手続きの煩雑性や資金負担も大きな課題となっている。

## 5 . 公民パートナーシップ活用の基本方向

財政制約や住民ニーズの高度化・多様化が進行する下で、今後各地域においては、Value for Money ( V F M ) の実現を通じ、財政負担の軽減及び住民サービスの向上を図っていく必要がある。そのためには、従来の中間領域に加えて、これまで行政が主体となって対応してきた公共領域に、公民パートナーシップを積極的に活用していくことが極めて重要になってこよう。

こうした公民パートナーシップの活用にあたっては、従前の反省、最近の新しい流れ等を踏まえ、以下の方向で対応する必要がある。

### (1) 適切な事業手法の選択

まず、該当する事業が、公共領域、中間領域、民間領域のどの領域に属するものかを的確に把握することが必要であり、それも踏まえた公共関与の必要性について吟味することが求められる。その上で、こうした当該事業の性格や公共関与の必要度合いに加え、事業規模、地域の実情などについて総合的に勘案し、最も適した手法を選択することが必要になる。

その際、如何にして民間主体等を最大限に活用するかについて検討することが要請される。特に、サービスの供給・購入ともに民間が主体となる方式は事業採算性等の面から必ずしも導入が適わない場合があるとみられる一方で、民間にサービス供給を委ねながらも行政がその一次的な購入主体となる方式については導入可能性が高いと考えられ、こうした方式の活用について積極的に検討する姿勢が重要になる。

### (2) オーダーメイドによる事業スキームの構築

具体的な事業スキームの構築にあたっては、事業採算性の確保、キャッシュフローの確保などを通じた事業運営の安定化を図るべく、資金調達面を含めた多様な創意工夫を図り、事業の性格、住民ニーズ、地域の実情などを踏まえたオーダーメイド型の対応を進める必要がある。

### (3) 関係者間における具体的な役割分担等の明確化と透明性の確保

中長期的な事業の安定化・円滑化を図るため、必ずしも P F I の導入に拘泥する必要はないが、関係者間における適切な役割分担・リスク分担をより具体的に行い、それを協定・契約等により明確化すること、手続き面において透明性を確保することなど、P F I の趣旨を尊重した事業展開を図ることが必要である。

また、その際には、民間主体等により公共サービスが計画どおり提供されているか適

切にモニタリングしていくことが、行政サイドの重要な役割となる。

(4) NPOなど多様な主体の参加と対等なパートナーシップの確保

民間企業・団体のみならず、NPO等の参画も重視する必要がある。非営利団体であるNPOを活用することにより行政サイドにおける財政負担の軽減が図り得る一方、市民参加による住民ニーズに即した地域経営の実現、市民の自己実現にも寄与していくと考えられる。

また、参画する行政、民間企業・団体、NPO等において真の意味でのパートナーシップを構築し、上下関係をつくらないよう、また一つの主体に受益あるいは負担が偏重することのないよう努める必要がある。

(5) 情報・ノウハウの共有化

公民パートナーシップの円滑な活用を図るため、地方公共団体間等において公民パートナーシップの手法、スキーム、具体手続きなどに関する情報・ノウハウを共有化し、活用ノウハウの向上を図るとともに、住民・議会を含めた多くの関係者の理解も深めていく必要がある。



## 参考文献

- 井熊均（2002）「PFI事業の基本」総合ユニコム『PFI事業の実践マニュアル』
- 大住荘四郎（1999）『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』日本評論社
- 大住荘四郎（2002）『パブリック・マネジメント』日本評論社
- 建設省住宅局住宅整備課（1998）『公営住宅借上げマニュアル』公共住宅事業者等連絡協議会
- 佐野修久（2000）「地域の財政依存構造」日本政策投資銀行地域政策研究センター『地域政策研究』vol.3
- 佐野修久（2001）「地域経済における財政依存の現状と地域経済的要因」中国地方総合研究センター『季刊中国総研』2001vol.5-2NO.15
- 地域活性化センター（2001）『住民参加による魅力ある公共施設づくり』
- 日本開発銀行PFI研究会（1998）『PFIと事業化手法』金融財政事情研究会
- 日本政策投資銀行地域企画チーム（2001）『自立する地域』ぎょうせい
- 日本政策投資銀行地域企画部（2000）「地域づくり型観光の実現に向けて - 地域振興策としての観光の方向性 - 」『地域レポート』VOL.3
- 野口悠紀雄（1984）『公共政策』（岩波書店）
- 林宜嗣（1995）『地方分権の経済学』日本評論社
- 北東公庫公民連携研究会（1999）『公民連携による新たな地域創造』ぎょうせい
- 北海道グリーンファンド（1999）『グリーン電力』コモンズ
- 北海道東北開発公庫（1998）『事例 官民パートナーシップ・プロジェクト』大蔵省印刷局
- 宮脇淳（1999）『「公共経営」の創造』PHP研究所
- 渡辺昌昭（1994）『借地権』（中央経済社）

# 付 表

## 付表 - 1 「北海道における公民連携の動向」に関するアンケート調査

### (ご記入上の注意)

1. **公民連携とは社会資本整備、行政サービスの提供等に当たり、民間企業、NPO等を活用して実施したものを指します。**従って、政策形成過程における委員会への民間企業の参加、自治体による産学連携のコーディネート等は含まれません。また、公共事業において、単に民間企業者が建設土木工事を請け負う場合も含まれません。
2. 個別の市町村名は記載しませんが、記入頂いた内容は、公表することを前提としております。
3. 調査票は**7月6日(金)**までに、同封の返信用封筒又はFAXにて、弊行地域支援担当宛にご返送下さい。  
(FAX番号：011-222-5317)

【本調査に関するお問い合わせは下記までお願いします】

日本政策投資銀行 北海道支店 地域支援担当：坂井、小崎<sup>コサキ</sup> (TEL011-241-4116 FAX011-222-5317)

後日、アンケート内容について弊行よりご連絡をさせていただく時のため、下記の記入をお願いします。

市町村名

担当部署

部

課

係

役職・担当者名

連絡先電話番号

-

-

(内線

)

FAX 番号

-

-

貴市町村における公民連携の動向についてお尋ねします。

### ・公民連携の現状

1. 最近の20年間に、民間企業と連携した、社会資本整備等の事業・プロジェクト、行政サービスを行ったことはありますか。  
ア. ある イ. ない
2. **U1 A** アと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野ですか。また、その際、どのような形態で公民連携を行いましたか。次の表に、分野別に該当する形態すべてについて を記入して下さい。

### (分野)

- ・庁舎・宿舍等(市町村役場庁舎等)
- ・教育・文化(学校、学校給食、図書館、博物館等)
- ・都市開発(商業施設、業務施設、駐車場、上下水道、公園、住宅等)
- ・環境・エネルギー(廃棄物処理、リサイクル、熱供給、電力、ガス等)
- ・医療・福祉(病院、老人ホーム等)
- ・情報・通信(情報通信網、CATV、コミュニティーFM、ニューメディアセンター、テレコムセンター等)
- ・観光・レクリエーション(温泉施設、スポーツ施設、テーマパーク等)
- ・研究(研究施設、インキュベーター施設等)
- ・交通・運輸(バス、鉄道、港湾、空港、物流ターミナル等)
- ・その他

### (形態)

- ア. 出資・出捐(第三セクター、財団法人等)
- イ. 役職員派遣
- ウ. 公設民営(公的施設の建設・所有は公共、管理運営は民間)
- エ. PFI(公的施設の設計・建設・資金調達・管理運営を民間の資金やノウハウを活用し整備)
- オ. BTO(公的施設を民間が建設後、所有を公共へ移すが管理運営は民間)
- カ. BOT(公的施設を民間が建設・所有・管理運営を行い、契約期間終了後、公共へ移転)
- キ. 建築物の民間企業との合築整備
- ク. 民間事業に関連したインフラ整備
- ケ. 公有地信託
- コ. 民間企業への土地・建物・備品等を無料或いは低料金で貸与
- サ. 行政サービスの民間委託(施設の管理運営等上記に該当するものを除く)
- シ. その他



É(2)(分野)(形態)の「その他」に を記入された方にお尋ねします。それはどのような内容ですか。

(記載例: 形態アのその他の分野は )

É(3)(1)でエの列(PFI)に 印を記入された方にお尋ねします。それはどのようなタイプですか。

- ア. サービス購入型 (民間部門が施設の建設・管理運営を行い、公共サービスの提供をする。コストは公共よりサービス料として回収。)
イ. 独立採算型 (公共から許可を受けた民間部門が施設の建設・管理運営を行い、その投資コストを民間利用者からの料金等によって回収。)
ウ. ジョイントベンチャー型 (公民双方の資金を用いて施設の整備を行い、管理運営は民間が主導。)

3.(1) こうした民間企業と連携した事業・プロジェクトや行政サービスの提供に当たり、今後、NPO等と連携する予定はありますか。

- ア. 予定している イ. 検討している ウ. 検討の対象となりうる エ. 考えられない

É(2) ア、イと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野、形態ですか。 . 2. で示した分野、形態の選択肢から回答して下さい。(記載例: コ、ア)

4. 実施を予定している公民連携事例のうち、特徴的な事業等の概要を2事例程度記入して下さい。なお、関連する資料があれば、それで代替していただいて結構です。

公民連携の効果と課題

éÇ É公民連携により、どのような効果を期待しますか。 3つ以内で回答して下さい。

- ア. 運営の効率化による財政支出の軽減
イ. サービスの向上
Éウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
Éエ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
オ. 民間企業の育成・新規事業の創出
Éカ. 職員数の減少への対応
キ. 保有資産の有効活用
É キ. その他(具体例: )

àÇ É公民連携を行うに当たり、どのような点がハードル・課題となりますか。 3つ以内で回答して下さい。

- ア. 法令上の制限
イ. 連携する民間企業の欠如・不足
ウ. 議会対応
エ. 民間との調整の困難性
オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗
カ. 事業採算性の確保
キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ
ク. インセンティブの不足
ケ. 事務手続きの煩雑さ
コ. 今後の財政負担・事務負担の増大に対する懸念
サ. 役割・リスク分担・責任所在の不明確さ
シ. その他(具体例: )

公民連携に関連し、特に貴市町村における公営事業の民営化の動向についてお尋ねします。

公営事業の民営化の現状

1. これまでに、貴市町村では公営事業を民営化したことはありますか。

- ア. 民営化した実績がある
イ. 現在民営化の途上である(民営化を決定したが、まだ民営化手続に入っていない段階のものを除く)

2. それはどのような事業分野ですか。

- . 上水道事業 . 病院事業 . 簡易水道事業 . 工業用水道事業 . 交通事業
. ガス事業 . 下水道事業 . 港湾整備事業 . 市場事業 . 観光施設事業
. 宅地造成事業 . 電気事業 . と畜場事業 . 駐車場整備事業
その他(具体例: )

ア. 民営化した事業

--

イ. 民営化途上の事業

--

3. 公営事業を民営化した目的は何ですか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 事業の民間への移行による財政支出の軽減
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- オ. 民間企業の創出・育成
- キ. その他(具体例:

- イ. サービス水準の向上
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- カ. 職員数の減少への対応

--	--	--

4. 実際に公営事業を民間化して、どのような効果がありましたか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 事業の民間への移行による財政支出の軽減
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- オ. 民間企業の創出・育成
- キ. その他(具体例:

- イ. サービス水準の向上
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- カ. 職員数の減少への対応

--	--	--

5. 公営事業を民営化するに当たり、どのような点が課題になりましたか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 法令上の制限
- ウ. 議会对応
- オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗
- キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ
- ケ. 民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念

- イ. 事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足
- エ. 民間との調整の困難性
- カ. 事業採算性の確保
- ク. 民営化する事務手続きの煩雑さ
- コ. その他(具体例:

--	--	--

### 公営事業民営化の予定

1. 今後、公営事業を民営化する予定はありますか。選択肢に応じ、 2. で示した事業分野を記入して下さい。

(記載例: ア. 民営化を予定している 

--

 )

- ア. 民営化を予定している
- イ. 民営化を検討している
- ウ. 民営化の検討対象となりうる
- エ. 民営化は考えられない


2. 1. でア～ウと回答された方にお尋ねします。公営事業を民営化する目的は何ですか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 事業の民間への移行による財政支出の軽減
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- オ. 民間企業の創出・育成
- キ. その他(具体例:

- イ. サービス水準の向上
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- カ. 職員数の減少への対応

--	--	--

3. すべての市町村にお尋ねします。公営事業を民営化するに当たり、どのような点がハードル・課題となりますか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 法令上の制限
- ウ. 議会对応
- オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗
- キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ
- ケ. 民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念

- イ. 事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足
- エ. 民間との調整の困難性
- カ. 事業採算性の確保
- ク. 民営化する事務手続きの煩雑さ
- コ. その他(具体例:

--	--	--

〆〆ご協力ありがとうございました。

付表 - 2 「公民連携の動向」についてのアンケート集計結果

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
調査対象市町村数	212	100.0%	34	100.0%	178	100.0%
回答市町村数	195	92.0%	34	100.0%	161	90.4%

公民連携の現状

1. 最近の20年間に、民間企業と連携した、社会資本整備等の事業・プロジェクト、行政サービスを行ったことはありますか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	195	100.0%	34	100.0%	161	100.0%
ア. ある	91	46.7%	33	97.1%	58	36.0%
イ. ない	104	53.3%	1	2.9%	103	64.0%
NA	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

2.(1) アと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野ですか。また、その際、どのような形態で公民連携を行いましたか。次の表に、分野別に該当する形態すべてについて を記入して下さい。

(全市町村数)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延市町村	実施市町村
. 庁舎・宿舍	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2
. 教育・文化	10	4	7	0	1	0	0	2	0	3	5	2	34	22
. 都市開発	15	5	8	0	1	0	3	4	1	3	3	0	43	26
. 環境・エネ	11	1	2	0	1	0	0	2	1	4	12	1	35	21
. 医療・福祉	7	5	12	0	0	0	1	2	0	8	9	1	45	29
. 情報・通信	6	1	2	0	0	0	1	0	0	2	2	0	14	9
. 観光・レク	48	12	30	0	1	0	1	1	0	3	5	1	102	62
. 研究	5	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	9	7
. 交通・運輸	8	4	1	0	0	0	1	2	0	3	12	1	32	20
. その他	8	3	4	0	0	0	0	0	0	0	3	1	19	12
延市町村	118	36	67	0	4	0	7	13	2	28	53	7		
実施市町村	69	20	45	0	4	0	4	9	2	22	28	6		

(全市町村割合)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延市町村	実施市町村
. 庁舎・宿舍	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	2.2%	2.2%
. 教育・文化	11.0%	4.4%	7.7%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	3.3%	5.5%	2.2%	24.2%	13.5%
. 都市開発	16.5%	5.5%	8.8%	0.0%	1.1%	0.0%	3.3%	4.4%	1.1%	3.3%	3.3%	0.0%	28.6%	15.7%
. 環境・エネ	12.1%	1.1%	2.2%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	2.2%	1.1%	4.4%	13.2%	1.1%	23.1%	12.4%
. 医療・福祉	7.7%	5.5%	13.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	2.2%	0.0%	8.8%	9.9%	1.1%	31.9%	17.4%
. 情報・通信	6.6%	1.1%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	2.2%	2.2%	0.0%	9.9%	5.4%
. 観光・レク	52.7%	13.2%	33.0%	0.0%	1.1%	0.0%	1.1%	1.1%	0.0%	3.3%	5.5%	1.1%	68.1%	37.3%
. 研究	5.5%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	1.1%	0.0%	7.7%	4.3%
. 交通・運輸	8.8%	4.4%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	2.2%	0.0%	3.3%	13.2%	1.1%	22.0%	12.1%
. その他	8.8%	3.3%	4.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	1.1%	13.2%	7.2%
実施市町村	75.8%	22.0%	49.5%	0.0%	4.4%	0.0%	4.4%	9.9%	2.2%	24.2%	30.8%	6.6%		

(うち市数)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延市	実施市
. 庁舎・宿舍	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
. 教育・文化	7	3	6	0	1	0	0	2	0	2	3	0	24	13
. 都市開発	12	4	3	0	1	0	3	1	1	0	1	0	26	15
. 環境・エネ	7	1	2	0	1	0	0	1	1	2	5	1	21	11
. 医療・福祉	5	3	4	0	0	0	0	0	0	5	3	1	21	12
. 情報・通信	5	1	2	0	0	0	1	0	0	0	2	0	11	6
. 観光・レク	19	9	10	0	0	0	0	1	0	0	2	0	41	21
. 研究	3	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	6	4
. 交通・運輸	7	3	1	0	0	0	1	0	0	2	2	0	16	7
. その他	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7	5
延市	69	27	28	0	3	0	5	5	2	13	20	2		
実施市	31	13	15	0	3	0	3	4	2	9	7	2		

(うち市割合)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	実施市
. 庁舎・宿舍	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	3.0%
. 教育・文化	21.2%	9.1%	18.2%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	6.1%	0.0%	6.1%	9.1%	0.0%	39.4%
. 都市開発	36.4%	12.1%	9.1%	0.0%	3.0%	0.0%	9.1%	3.0%	3.0%	0.0%	3.0%	0.0%	45.5%
. 環境・エネ	21.2%	3.0%	6.1%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	3.0%	3.0%	6.1%	15.2%	3.0%	33.3%
. 医療・福祉	15.2%	9.1%	12.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	15.2%	9.1%	3.0%	36.4%
. 情報・通信	15.2%	3.0%	6.1%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.1%	0.0%	18.2%
. 観光・レク	57.6%	27.3%	30.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	6.1%	0.0%	63.6%
. 研究	9.1%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.1%	0.0%	0.0%	12.1%
. 交通・運輸	21.2%	9.1%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	6.1%	6.1%	0.0%	21.2%
. その他	12.1%	6.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	15.2%
実施市	93.9%	39.4%	45.5%	0.0%	9.1%	0.0%	9.1%	12.1%	6.1%	27.3%	21.2%	6.1%	

(うち町村数)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延町村	実施町村
庁舎・宿舍	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
教育・文化	3	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	10	9
都市開発	3	1	5	0	0	0	0	3	0	3	2	0	17	11
環境・エネ	4	0	0	0	0	0	0	1	0	2	7	0	14	10
医療・福祉	2	2	8	0	0	0	1	2	0	3	6	0	24	17
情報・通信	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	3
観光・レク	29	3	20	0	1	0	1	0	0	3	3	1	61	41
研究	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	3
交通・運輸	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	10	1	16	13
その他	4	1	4	0	0	0	0	0	0	0	2	1	12	7
延町村	49	9	39	0	1	0	2	8	0	15	33	5		
実施町村	38	7	30	0	1	0	1	5	0	13	21	4		

(うち町村割合)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	実施町村
庁舎・宿舍	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%
教育・文化	5.2%	1.7%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	3.4%	3.4%	15.5%
都市開発	5.2%	1.7%	8.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.2%	0.0%	5.2%	3.4%	0.0%	19.0%
環境・エネ	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	3.4%	12.1%	0.0%	17.2%
医療・福祉	3.4%	3.4%	13.8%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	3.4%	0.0%	5.2%	10.3%	0.0%	29.3%
情報・通信	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	5.2%
観光・レク	50.0%	5.2%	34.5%	0.0%	1.7%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%	5.2%	5.2%	1.7%	70.7%
研究	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	5.2%
交通・運輸	1.7%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	1.7%	17.2%	1.7%	22.4%
その他	6.9%	1.7%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	1.7%	12.1%
実施町村	65.5%	12.1%	51.7%	0.0%	1.7%	0.0%	1.7%	8.6%	0.0%	22.4%	36.2%	6.9%	

(分野)

- 庁舎・宿舍等(市町村役場庁舎等)
- 教育・文化(学校、学校給食、図書館、博物館等)
- 都市開発(商業施設、業務施設、駐車場、上下水道、公園、住宅等)
- 環境・エネルギー(廃棄物処理、リサイクル、熱供給、電力、ガス等)
- 医療・福祉(病院、老人ホーム等)
- 情報・通信(情報通信網、CATV、コミュニティ-FM、ニューメディアセンター、テレコムセンター等)
- 観光・レクリエーション(温泉施設、スポーツ施設、テーマパーク等)
- 研究(研究施設、インキュベーター施設等)
- 交通・運輸(バス、鉄道、港湾、空港、物流ターミナル等)
- その他

(形態)

- ア. 出資・出捐(第三セクター、財団法人等)
- イ. 役員員派遣
- ウ. 公設民営(公的施設の建設・所有は公共、管理運営は民間)
- エ. PFI(公的施設の設計・建設・資金調達・管理運営を民間の資金やノウハウを活用し整備)
- オ. BTO(公的施設を民間が建設後、所有を公共へ移す管理運営は民間)
- カ. BOT(公的施設を民間が建設・所有・管理運営を行い、契約期間終了後、公共へ移転)
- キ. 建築物の民間企業との合築整備
- ク. 民間事業に関連したインフラ整備
- ケ. 公有地信託
- コ. 民間企業への土地・建物・備品等を無料或いは低料金で貸与
- サ. 行政サービスの民間委託(施設の管理運営等上記に該当するものを除く)
- シ. その他

2.(2) (分野)(形態)の「その他」に を記入された方にお尋ねします。それはどのような内容ですか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	9	4.6%	3	8.8%	6	3.7%

3.(1) こうした民間企業と連携した事業・プロジェクトや行政サービスの提供に当り、NPO等と連携したことはありますか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	195	100.0%	34	100.0%	161	100.0%
ア. ある	6	3.1%	3	8.8%	3	1.9%
イ. ない	159	81.5%	28	82.4%	131	81.4%
NA	30	15.4%	3	8.8%	27	16.8%

3.(2) アと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野、形態ですか。2.で示した分野、形態の選択肢から回答して下さい。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	6	100.0%	3	100.0%	3	100.0%
ウ(教育・文化 - 公設民営)	2	33.3%	2	66.7%	0	0.0%
サ(教育・文化 - 民間委託)	1	16.7%	1	33.3%	0	0.0%
シ(教育・文化 - その他)	2	33.3%	0	0.0%	2	66.7%
サ(環境・エネ - 民間委託)	1	16.7%	0	0.0%	1	33.3%
サ(医療・福祉 - 民間委託)	1	16.7%	1	33.3%	0	0.0%
サ(その他 - 民間委託)	1	16.7%	1	33.3%	0	0.0%

4. 最近の実施した公民連携事例のうち、特徴的な事業等の概要を2事例程度記入して下さい。なお、関連する資料があれば、それで代替していただいて結構です。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	31	15.9%	14	41.2%	19	11.8%

## 公民連携の今後の予定

1. 今後、民間企業と連携した社会資本整備等の事業・プロジェクト、行政サービスを行う予定はありますか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合	うち実績あり	割合	うち実績なし	割合
N	195	100.0%	34	100.0%	161	100.0%	91	100.0%	104	100.0%
ア. 予定している	12	6.2%	6	17.6%	6	3.7%	11	12.1%	1	1.0%
イ. 検討している	47	24.1%	16	47.1%	31	19.3%	36	39.6%	11	10.6%
ウ. ない	134	68.7%	11	32.4%	123	76.4%	43	47.3%	91	87.5%
NA	2	1.0%	1	2.9%	1	0.6%	1	1.1%	1	1.0%

2.(1) ア、イと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野で予定していますか。また、その際、どのような形態で公民連携を行う予定ですか。分野別に該当する形態すべてに を記入して下さい。

(全市町村割合)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延市町村	実施市町村
庁舎・宿舍	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7
教育・文化	0	0	3	6	1	0	0	0	0	0	5	0	15	11
都市開発	1	0	3	6	1	1	1	3	0	0	1	0	17	13
環境・エネ	1	0	0	5	1	2	0	0	0	0	1	0	10	7
医療・福祉	0	0	4	7	2	2	0	0	0	1	6	2	24	17
情報・通信	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	3
観光・レク	5	1	8	3	0	1	1	2	0	2	3	0	26	19
研究	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
交通・運輸	1	1	0	2	1	0	1	1	0	0	5	0	12	9
その他	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	2	7	5
延市町村	9	2	19	38	6	6	5	8	0	3	21	5		
実施市町村	8	1	17	24	3	3	5	8	0	3	15	5		

(全市町村割合)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延市町村	実施市町村
庁舎・宿舍	0.0%	0.0%	0.0%	11.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.9%	
教育・文化	0.0%	0.0%	5.1%	10.2%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.5%	0.0%	18.6%	
都市開発	1.7%	0.0%	5.1%	10.2%	1.7%	1.7%	1.7%	5.1%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	22.0%	
環境・エネ	1.7%	0.0%	0.0%	8.5%	1.7%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	11.9%	
医療・福祉	0.0%	0.0%	6.8%	11.9%	3.4%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	10.2%	3.4%	28.8%	
情報・通信	1.7%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.7%	5.1%	
観光・レク	8.5%	1.7%	13.6%	5.1%	0.0%	1.7%	1.7%	3.4%	0.0%	3.4%	5.1%	0.0%	32.2%	
研究	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
交通・運輸	1.7%	1.7%	0.0%	3.4%	1.7%	0.0%	1.7%	1.7%	0.0%	0.0%	8.5%	0.0%	15.3%	
その他	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	0.0%	0.0%	3.4%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	8.5%	
実施市町村	13.6%	1.7%	28.8%	40.7%	5.1%	5.1%	8.5%	13.6%	0.0%	5.1%	25.4%	8.5%		

(うち市数)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	延市	実施市
庁舎・宿舍	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
教育・文化	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	4	0	9	7
都市開発	1	0	2	4	1	1	1	2	0	0	1	0	13	9
環境・エネ	0	0	0	3	1	1	0	0	0	0	1	0	6	4
医療・福祉	0	0	0	4	2	2	0	0	0	0	0	0	8	4
情報・通信	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
観光・レク	2	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	6	3
研究	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
交通・運輸	1	1	0	2	1	0	1	1	0	0	1	0	8	5
その他	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	2	7	5
延市	4	2	4	22	6	5	4	4	0	0	8	2		
実施市	3	1	3	9	3	2	4	4	0	0	6	2		

(うち市割合)

	ア. 出資・出捐	イ. 役員員派遣	ウ. 公設民営	エ. PFI	オ. BTO	カ. BOT	キ. 合築整備	ク. インフラ整備	ケ. 公有地信託	コ. 土地等貸与	サ. 民間委託	シ. その他	実施市
庁舎・宿舍	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%
教育・文化	0.0%	0.0%	9.1%	9.1%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%	0.0%	31.8%
都市開発	4.5%	0.0%	9.1%	18.2%	4.5%	4.5%	4.5%	9.1%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	40.9%
環境・エネ	0.0%	0.0%	0.0%	13.6%	4.5%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	18.2%
医療・福祉	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%	9.1%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%
情報・通信	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
観光・レク	9.1%	4.5%	0.0%	4.5%	0.0%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	13.6%
研究	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
交通・運輸	4.5%	4.5%	0.0%	9.1%	4.5%	0.0%	4.5%	4.5%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%	22.7%
その他	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	9.1%	4.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	22.7%
実施市	13.6%	4.5%	13.6%	40.9%	13.6%	9.1%	18.2%	18.2%	0.0%	0.0%	27.3%	9.1%	

(うち町村数)

	ア.出資・出捐	イ.役員派遣	ウ.公設民営	エ.PFI	オ.BTO	カ.BOT	キ.合築整備	ク.インフラ整備	ケ.公有地信託	コ.土地等貸与	サ.民間委託	シ.その他	延町村	実施町村
.庁舎・宿舍	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
.教育・文化	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	1	0	6	4
.都市開発	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	4	4
.環境・エネ	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	4	3
.医療・福祉	0	0	4	3	0	0	0	0	0	1	6	2	16	13
.情報・通信	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	3
.観光・レク	3	0	8	2	0	0	1	2	0	2	2	0	20	16
.研究	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
.交通・運輸	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	4
.その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
延町村	5	0	15	16	0	1	1	4	0	3	13	3		
実施町村	5	0	14	15	0	1	1	4	0	3	9	3		

(うち町村割合)

	ア.出資・出捐	イ.役員派遣	ウ.公設民営	エ.PFI	オ.BTO	カ.BOT	キ.合築整備	ク.インフラ整備	ケ.公有地信託	コ.土地等貸与	サ.民間委託	シ.その他	実施町村
.庁舎・宿舍	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%
.教育・文化	0.0%	0.0%	2.7%	10.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%	10.8%
.都市開発	0.0%	0.0%	2.7%	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.8%
.環境・エネ	2.7%	0.0%	0.0%	5.4%	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%
.医療・福祉	0.0%	0.0%	10.8%	8.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	16.2%	5.4%	35.1%
.情報・通信	2.7%	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%	8.1%
.観光・レク	8.1%	0.0%	21.6%	5.4%	0.0%	0.0%	2.7%	5.4%	0.0%	5.4%	5.4%	0.0%	43.2%
.研究	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
.交通・運輸	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.8%	0.0%	10.8%
.その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
実施町村	13.5%	0.0%	37.8%	40.5%	0.0%	2.7%	2.7%	10.8%	0.0%	8.1%	24.3%	8.1%	

(分野)

- . 庁舎・宿舍等(市町村役場庁舎等)
- . 教育・文化(学校、学校給食、図書館、博物館等)
- . 都市開発(商業施設、業務施設、駐車場、上下水道、公園、住宅等)
- . 環境・エネルギー(廃棄物処理、リサイクル、熱供給、電力、ガス等)
- . 医療・福祉(病院、老人ホーム等)
- . 情報・通信(情報通信網、CATV、コミュニティ-FM、ニューメディアセンター、テレコムセンター等)
- . 観光・レクリエーション(温泉施設、スポーツ施設、テーマパーク等)
- . 研究(研究施設、インキュベーター施設等)
- . 交通・運輸(バス、鉄道、港湾、空港、物流ターミナル等)
- . その他

(形態)

- ア. 出資・出捐(第三セクター、財団法人等)
- イ. 役員派遣
- ウ. 公設民営(公的施設の建設・所有は公共、管理運営は民間)
- エ. PFI(公的施設の設計・建設・資金調達・管理運営を民間の資金やノウハウを活用し整備)
- オ. BTO(公的施設を民間が建設後、所有を公共へ移すが管理運営は民間)
- カ. BOT(公的施設を民間が建設・所有・管理運営を行い、契約期間終了後、公共へ移転)
- キ. 建築物の民間企業との合築整備
- ク. 民間事業に関連したインフラ整備
- ケ. 公有地信託
- コ. 民間企業への土地・建物・備品等を無料または低料金で貸与
- サ. 行政サービスの民間委託(施設の管理運営等上記に該当するものを除く)
- シ. その他

2.(2) (分野)(形態)の「その他」に を記入された方にお尋ねします。それはどのような内容ですか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	9	15.3%	5	22.7%	4	10.8%

2.(3) (1)でエの列(PFI)に を記入された方にお尋ねします。それはどのようなタイプですか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	24	100.0%	9	100.0%	15	100.0%
ア. サービス購入型	13	54.2%	6	66.7%	7	46.7%
イ. 独立採算型	1	4.2%	0	0.0%	1	6.7%
ウ. ジョイントベンチャー型	2	8.3%	0	0.0%	2	13.3%
NA	8	33.3%	3	33.3%	5	33.3%

3.(1) こうした民間企業と連携した事業・プロジェクトや行政サービスの提供に当り、今後、NP 等と連携する予定はありますか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	195	100.0%	34	100.0%	161	100.0%
ア. 予定している	1	0.5%	1	2.9%	0	0.0%
イ. 検討している	4	2.1%	0	0.0%	4	2.5%
ウ. 検討の対象となりうる	128	65.6%	25	73.5%	103	64.0%
エ. 考えられない	26	13.3%	2	5.9%	24	14.9%
NA	36	18.5%	6	17.6%	30	18.6%

3.(2) ア、イと回答された方にお尋ねします。それはどのような形態ですか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	5	100.0%	1	100.0%	4	100.0%
エ(医療・福祉 - PFI)	1	20.0%	0	0.0%	1	25.0%
ア(情報・通信 - 出資・出捐)	1	20.0%	0	0.0%	1	25.0%
サ(情報・通信 - 民間委託)	1	20.0%	1	100.0%	0	0.0%
ア(観光・レク - 出資・出捐)	1	20.0%	0	0.0%	1	25.0%
NA	1	20.0%	0	0.0%	1	25.0%

4. 実施を予定している公民連携事例のうち、特徴的な事業等の概要を2事例程度記入して下さい。なお、関連する資料があれば、それで代替していただいて結構です。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	10	16.9%	3	13.6%	7	18.9%

## 公民連携の効果と課題

1. 公民連携により、どのような効果を期待しますか。3つ以内で回答して下さい。

(市町村数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	195	34	161	91	104
ア. 運営の効率化による財政支出の軽減	157	29	128	78	79
イ. サービス向上	66	11	55	28	38
ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	134	27	107	68	66
エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	98	20	78	53	45
オ. 民間企業の育成・新規事業の創出	51	8	43	26	25
カ. 職員数の減少への対応	15	2	13	9	6
キ. 保有資産の有効活用	10	1	9	3	7
ク. その他	1	0	1	0	1
NA	10	1	9	1	9

(市町村割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ア. 運営の効率化による財政支出の軽減	80.5%	85.3%	79.5%	85.7%	76.0%
イ. サービス向上	33.8%	32.4%	34.2%	30.8%	36.5%
ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	68.7%	79.4%	66.5%	74.7%	63.5%
エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	50.3%	58.8%	48.4%	58.2%	43.3%
オ. 民間企業の育成・新規事業の創出	26.2%	23.5%	26.7%	28.6%	24.0%
カ. 職員数の減少への対応	7.7%	5.9%	8.1%	9.9%	5.8%
キ. 保有資産の有効活用	5.1%	2.9%	5.6%	3.3%	6.7%
ク. その他	0.5%	0.0%	0.6%	0.0%	1.0%
NA	5.1%	2.9%	5.6%	1.1%	8.7%

2. 公民連携を行うに当り、どのような点がハードル・課題となりますか。3つ以内で回答して下さい。

(市町村数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	195	34	161	91	104
ア. 法令上の制限	33	8	25	19	14
イ. 連携する民間企業の欠如・不足	105	14	91	43	62
ウ. 議会対応	9	2	7	6	3
エ. 民間との調整の困難性	32	3	29	13	19
オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗	15	5	10	10	5
カ. 事業採算性の確保	99	15	84	51	48
キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ	43	6	37	19	24
ク. インセンティブの不足	5	3	2	3	2
ケ. 事務手続きの煩雑さ	15	5	10	6	9
コ. 今後の財政負担・事務負担の増大に対する懸念	44	6	38	22	22
サ. 役割・リスク分担・責任所在の不明確さ	95	21	74	48	47
シ. その他	0	0	0	0	0
NA	12	1	11	1	11

(市町村割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ア. 法令上の制限	16.9%	23.5%	15.5%	20.9%	13.5%
イ. 連携する民間企業の欠如・不足	53.8%	41.2%	56.5%	47.3%	59.6%
ウ. 議会対応	4.6%	5.9%	4.3%	6.6%	2.9%
エ. 民間との調整の困難性	16.4%	8.8%	18.0%	14.3%	18.3%
オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗	7.7%	14.7%	6.2%	11.0%	4.8%
カ. 事業採算性の確保	50.8%	44.1%	52.2%	56.0%	46.2%
キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ	22.1%	17.6%	23.0%	20.9%	23.1%
ク. インセンティブの不足	2.6%	8.8%	1.2%	3.3%	1.9%
ケ. 事務手続きの煩雑さ	7.7%	14.7%	6.2%	6.6%	8.7%
コ. 今後の財政負担・事務負担の増大に対する懸念	22.6%	17.6%	23.6%	24.2%	21.2%
サ. 役割・リスク分担・責任所在の不明確さ	48.7%	61.8%	46.0%	52.7%	45.2%
シ. その他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
NA	6.2%	2.9%	6.8%	1.1%	10.6%

1. 企業立地・連携促進による地域産業振興（平成12年3月）  
～北海道における企業立地政策の課題と展望～
2. サッポロバレー・コア・ネットワーク（平成12年11月）  
～集積の効果を得つつある札幌市内IT企業群の現状と課題～
3. 北海道におけるホテル・旅館業の現状（平成13年1月）  
～当行アンケート調査から～
4. 韓国・シンガポールIT企業集積からの示唆（平成13年2月）  
～サッポロバレーの持続的発展に向けて～
5. 北海道観光の今後の展開（平成13年3月）  
～「観光産業」発展のために～
6. 地域の足を確保するための住民参加型パートナーシップ（平成13年5月）  
～北海道における規制緩和後の地方バスのあり方を考える～
7. ビジネスプランニングの基礎（平成13年7月）  
～自立するための思考の勧め～
8. 北海道における合宿誘致と地域活性化の現状調査（平成14年3月）
9. 公民パートナーシップ（PPP）の展開（平成14年3月）  
～北海道を中心とするPPP導入の現状と課題～