

## 第4章 事業運営手法の検討

### 1 維持管理・運営手法の検討

#### (1) 想定される維持管理・運営手法

##### ア 設置・管理許可方式

設置管理許可制度は、都市公園法第5条(公園管理者以外の者の公園施設の設置等)において規定される仕組みで、公園管理者が、公園管理者以外の者に対して、都市公園における公園施設の設置又は公園施設の管理を許可できる制度である。民間事業者が都市公園に施設を設置する場合には、本規定の基づく許可が必要となる。また、都市公園に設置できる施設は都市公園法第2条(定義)で定められている公園施設に限定されるが、その中には運動施設や売店や駐車場等の便益施設も含まれている。

また、平成29(2017)年度の改正により、同法第5条の2(公募対象公園施設の公募設置等指針)により、飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する公園施設の設置と、当該施設から生ずる収益を活用してその周辺の園路、広場等の整備、改修等を一体的に行う者を公募により選定する公募設置管理制度、いわゆる「Park-PFI」も導入された。

本施設は、一部駐車場を除いて都市公園であるコザ運動公園に位置するため、民間事業者による管理にあたっては、本許可が必要になる。ただし、本事業では、事業者による園路、広場等の整備は、改修等は想定されていないため、Park-PFIについては維持管理・運営手法の選定にあたって対象外となる。

##### イ 指定管理方式

指定管理者制度は、地方自治法第244条の2(公の施設の設置、管理及び廃止)において規定される仕組みで、地方自治体が指定するものに公の施設の管理を行わせることができる制度である。指定管理者は、行政処分に該当する使用許可も行うことができる。

本施設が立地するコザ運動公園については、沖縄市都市公園条例第17条(指定管理者による管理)によって指定管理者制度が導入されており、現在は特定非営利活動法人沖縄市体育協会が指定管理者に指定されている。

##### ウ 公共施設等運営権方式

公共施設等運営権(以下「運営権」という。)は、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(以下「PFI法」という。)第16条(公共施設等運営権の設定)において規定される仕組みで、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者に設定することができる。

本手法については、国が仙台空港等で活用を図っているほか、愛知県が有料道路、横浜市がMICE施設で活用を行っている。

## エ リース（賃貸借）方式

リースは、民法や借地借家法において規定される仕組みで、本事業では、市が本施設を整備し、民間事業者に対して貸付を行うことが想定される。

本手法については、大阪府が、プロバスケットボールチーム「大阪エヴェッサ」の運営会社であるヒューマンプランニング株式会社に対して、舞洲スポーツアイランド（大阪市）内の府民共済 SUPER アリーナを定期建物賃貸借契約で貸し付けている事例がある。

### （２） 維持管理・運営手法の比較検討

本事業において、前項で整理した４つの維持管理・運営手法のいずれかを選択する際には、市の視点と民間事業者の視点から比較検討を行い、本事業への適用優位性を検討することが適当である。留意すべき市の視点及び民間事業者の視点としては次が挙げられる。

図表 4-1 留意すべき視点

区分	視点	概要
市の視点	政策の反映	市が所有する施設であり、公共性を有する施設ということもあり、その運営においては市の政策が反映されやすいことが望まれる。
	サービス提供の安定性	サービス提供の安定性を確保するためには、民間事業者の維持管理・運営状態を的確にモニタリングすることが望まれる。
	財政面での支援可能性	施設供用開始時等においては、市が一定の金銭的な支援を行うことが必要となる場合が想定され、それが実施しやすい仕組みであることが望まれる。
	市の事務負担	維持管理・運営段階において、市の事務負担が小さいことが望まれる。
民間事業者の視点	事業実施のモチベーション等	本施設の事業収支に応じて民間事業者の収益も変動するなど、民間事業者が経営改善に努めるインセンティブが働く仕組みとなっていることが望ましい。
	施設内での収益事業のしやすさ	本施設の事業収支改善のために、施設内等において、民間事業者が収益事業を実施しやすいことが望まれる。
	法制度関係	関連する法制度や手続等が簡便なことが望まれる。

上記視点に基づき４つの維持管理・運営手法の比較を行うと次頁のようになる。基本的には、民間事業者の創意工夫等を活用して収益性向上等を追求するという本事業の特徴を最大限に実現させるためには、指定管理者制度が有効と想定される。

図表 4-2 運営手法の比較・評価

	① 設置・管理許可方式	② 指定管理方式	③ 運営権方式	④ 賃貸(リース)方式
事業スキームイメージ図				
主根拠法令	都市公園法	地方自治法	PFI法	借地借家法
概要	・市が民間事業者に対して、市所有の公園施設の管理を許可し、民間事業者が運営を実施。	・市が民間事業者を指定管理者として指定し、指定管理者が利用料金制により運営を実施。	・市が運営権を本施設及び民間事業者に対して設定し、設定された運営権者が運営を実施。	・市が民間事業者に対して本施設を貸し付け、民間事業者が運営を実施。
公共性の確保(政策反映)	○基本的に外形的な基準のみ指定	◎運営に対して、仕様書や協定等により市の意向を反映可能	◎運営に対して、要求水準書や実施契約等により市の意向を反映可能	△賃貸契約にて大枠のみ指定(借地借家法の制約等)
市の財政面での支援	×基本的に負担は想定されていない	◎指定管理料として支払可能 (開業当初は稼働率が低くなる可能性があり、その場合、独立採算が難しくなり、当初数年間の市からの拠出による財政支援が必要)	◎サービス対価として支払可能 (開業当初は稼働率が低くなる可能性があり、その場合、独立採算が難しくなり、当初数年間の市からの拠出による財政支援が必要)	×基本的に負担は想定されていない
サービスの安定性	○基本的に外形的な基準のみ指定	◎モニタリングによる是正が可能	◎モニタリングによる是正が可能	△モニタリングは限定的となる
収益性向上のインセンティブ	◎民間の収益性向上のインセンティブが働く (収支改善が自らの収益増加となる)	◎民間の収益性向上のインセンティブが働く (収支改善が自らの収益増加となる)	◎民間の収益性向上のインセンティブが働く (収支改善が自らの収益増加となる)	◎民間の収益性向上のインセンティブが働く (収支改善が自らの収益増加となる)
事業実施の自由度	○民間の運営自由度は高い △行政財産となり、料金体系等の制約あり	○民間の運営自由度は高い △行政財産となり、料金体系等の制約あり	○民間の運営自由度は高い ○普通財産化で、料金設定等の自由度が高まる	○民間の運営自由度は高い ○普通財産化により、運営自由度が高まる
市の事務負担	◎事例もあり、負担も少ない	◎事例があり、負担も少ない(モニタリング要)	△事例が少なく、負担もある	○事例もあり、負担も比較的少ない
備考	—	—	※現段階では、使用許可にあたっては、指定管理者制度との併用が必要となる (来年度、法改正で併用が不要となる見込み)	—
総合評価	△ ・都市公園内での事例もあり、導入も容易であるが、独立採算が前提となるため、開業当初から相応の収益性が必要となる。 ・行政財産となり、料金設定等も条例の設置や変更等が必要となるため、本事業のように興行を中心とした運営の場合には制約となる場合もある。	◎ ・県内、市内ともに導入事例があり、導入が容易であり、開業当初の独立採算が難しい場合も市の財政支援による安定化が可能である。 ・一方で、行政財産となり、料金設定等も条例の設置や変更等が必要となるため、本事業のように興行を中心とした運営の場合には制約となる場合もある。	○ ・本事業のように興行を中心とした運営を実施する場合には、例えば、普通財産化により料金設定等の自由度が高まることにより、収益向上に向けた創意工夫の発揮も期待できる。 ・また、開業当初の独立採算が難しい場合も市の財政支援による安定化が可能である。 ・ただし、導入事例が少なく、導入にあたっての手続き等で事務負担が生じることとなる。	△ ・本事業のように興行を中心とした運営を実施する場合には、例えば、普通財産化により料金設定等の自由度が高まることにより、収益向上に向けた創意工夫の発揮も期待できる。 ・一方で、独立採算が前提となるため、開業当初から相応の収益性が必要となることと、借地借家法の制約等により、市の意向を反映することが難しい場合がある。

### (3) 事業スキーム検討における課題・留意点の整理

#### ア 本施設の維持管理・運営における官民連携手法の選定

##### (ア) 都市公園法との整合性確保

本施設は、都市公園法第2条で規定される公園施設に該当すると想定され、官民連携手法導入にあたっては、そのことを前提とする必要がある。

具体的には、PFI（運営権）か指定管理者制度を採用する場合においても、都市公園法も踏まえて検討を行う必要がある。

##### (イ) PFI事業（公共施設等運営権）と指定管理者制度との整合性

本施設は、①防災機能を有していること、②防衛省の補助金が活用される予定であることなどから、基本的には、地方自治法上の行政財産と公の施設に該当するものと想定される。

これを前提として、本施設に運営権を導入する場合、運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲内で施設を使用する際には、現行の法制度では、運営権者が特定の第三者に対して施設を使用させる許可に関する権原を有している必要があることから、運営権者が指定管理者として指定されている必要がある。

バスケットボールの試合やコンサートの開催については、メインアリーナ等は、「運営権者が設置目的の範囲内で運営権者以外の団体・企業等（例、バスケットボールチーム運営会社、プロモーター）に使用させる権利を設定し、当該団体等が使用するスペース」に該当すると想定される。このことから、本施設については、公共施設等運営権を導入する場合においても、指定管理者制度を併用する必要があると考えられる。

ただし、今後のPFI法の改正により、手続等が簡素化等される可能性もあると想定される。

なお、PFI事業における行政財産の貸付については、「沖縄市公有財産規則」（昭和49（1974）年沖縄市規則第60号）で規定されており、その規則に従う必要がある。

#### イ 事業期間

##### (ア) 指定管理者制度やPFI法からの整理

地方自治体の指定管理者、公共施設等運営権については、法令上は期間に関する制限はない。各地方自治体の条例に、制約する規定があるかどうかを検討課題となる。

市では、「沖縄市公の施設における指定管理者の指定の手続等に関する条例」（平成17（2005）年3月31日条例第9号）やその施行規則等において、指定管理期間については、基本的には3～5年までの範囲で定めるものとされているが、施設の性格や事情に考慮し、指定管理期間の変更も可能であるとされている。

#### (イ) 都市公園法からの整理

平成 29 (2017) 年の都市公園法改正により、PFI 事業の設置管理許可期間は最大 30 年まで延伸可能とされた。これにより、PFI 事業期間が 30 年間までの場合は都市公園法上の設置管理許可の更新 (通常は 10 年まで) がなく、施設管理の権原が安定している。

なお、30 年を超える場合においても、都市公園法上の設置管理許可の更新を市の責任で行うことを前提とすれば、それ以上の事業期間の設定は可能である。

図表 4-3 制度と事業期間の目安

制度名	根拠法	事業期間の目安
設置管理許可制度	都市公園法 (第 5 条)	10 年 (更新可)
Park-PFI	都市公園法 (第 5 条の 2~9)	20 年以内
PFI 事業	PFI 法	10~30 年程度
指定管理者制度	地方自治法	3~5 年程度

出所:国土交通省都市局「都市公園の質の向上に向けたPark-PFI活用ガイドライン」(平成 29(2017)年 8 月 10 日)を一部修正

#### ウ 利用料金の設定

公の施設の利用料金は、地方自治法第 244 条の 2 第 9 項により、条例の定めることとされ、指定管理者の利用料金制度を導入する場合においても、指定管理者は、あらかじめ当該利用料金について当該普通地方公共団体の承認を受けなければならないとされている。実際に、本施設近くに立地する沖縄市体育館についても、「沖縄市立総合運動場体育施設条例」(平成 17 (2005) 年 10 月 4 日条例第 26 号)において利用料金、同施行規則において利用手続等が規定されている。

本施設が地方自治法上の公の施設に該当する場合、その利用料金は条例で規定される必要がある。本施設の利用料金の設定にあたっては、民間事業者の営業活動が弾力的に行えるように、民間事業者の提案を踏まえて幅をもった料金設定等しておくことが有効と想定される。

#### エ 行政財産使用料の設定

市の行政財産の使用料については、「沖縄市行政財産使用料条例」(昭和 61 (1986) 年 3 月 13 日条例第 5 号)、同施行規則 (昭和 61 (1986) 年 3 月 14 日規則第 2 号) で規定されている。その内容は建物の使用面積に対応する時価が基準となっており、画一的なものとなっている。

本施設においては、事業の収益性等に応じて弾力的な使用料設定を行えるほうが収益性確保の観点からは有効と考えられるため、同条例等とは異なる基準を設けることも想定される。

## オ 公園における営業活動

「沖縄市都市公園条例」(昭和 50 (1975) 年 7 月 7 日条例第 14 号) 第 3 条では、都市公園において、出店その他これに類する行為をなすこと、興行を行うこと、競技会等の催しのために都市公園の全部又は一部を独占して利用することについては、市長の許可が必要とされている。そのため、都市公園内に位置する本施設やその敷地については、興行の実施、物販店の出店、駐車場等の専用的な利用について市長の許可が必要と想定される。

本施設においては、興行、物販、駐車場等において弾力的な運営を行える方が、施設の使い勝手の良さや収益性の向上につながると考えられる。そのため、実務的には、市が事業者に対して事業期間に亘って包括的に利用等の許可を行うことが現実的と想定される。

## 2 事業条件の検討

### (1) 事業範囲

本施設の整備については、市が設計、建設まで実施する予定である。この方針を踏まえると、本事業の事業者が実施する事業範囲は、本施設の能力を有効に活用する維持管理・運営については民間事業者の運営意欲やノウハウを最大限活用する観点と、維持管理と運営のそれぞれの業務が密接に関連する観点から、維持管理・運営全体を事業者の業務とすることがよいと考えられる。なお、本施設の修繕(特に大規模修繕)については、本事業の事業期間内での発生の有無・内容、事業収支の状況等を踏まえて、実施者や実施条件を整理することが適当と考えられる。

また、今後のスポーツと ICT 技術の融合の可能性を踏まえると、本施設に先進的な ICT 設備を設置して、多様な活動ができるようにしておくことが、施設利用者へのサービス向上や事業者の収益性向上につながる可能性がある。ICT 設備の設置・更新については、それを活用する事業者等の活用方針と整合性を図る必要があることから、その意向を踏まえて設備選定等が必要であるため、本来は事業者が設置・更新等を行うことが望ましい。しかし、スポーツと ICT 技術の融合については先駆的な試みであることから、事業者等における利用を喚起する観点から、市が一定の設備を設置しておくことも想定される。

### (2) 事業者

#### ア 組織体

本事業の事業者の組織体としては、株式会社、一般社団法人、特定非営利活用法人(NPO 法人)等が想定されるが、組織としての意思決定や権利義務関係の明確化の観点からは、PFI 事業等でも活用されている株式会社が有効と想定される。

特に、長期安定的な経営が必要となる場合には、基本的には、本事業自体の収支の明確化と、株主企業の業績不振・倒産等のリスクが遮断しやすくなる株式会社新設方式が有効と考えられる。

なお、最終的には、採用する事業スキームや事業者となる民間事業者の意向も踏まえつつ、調整する必要がある。

## イ 本施設の主要利用者の扱い

本施設を最も利用する主要利用者は、同施設をホームとするプロバスケットボールチームである琉球ゴールデンキングスとなることが想定される。

スポーツ庁と経済産業省が開催している「スポーツ未来開拓会議」の中間報告（平成 28 年 6 月）において、収益モデルを確立し、プロフィットセンターへの変革を実現するの一つとして、施設をホームとするプロスポーツチームなどと可能な限り一体経営ができること（分離経営では特に利害が対立してしまう等、部分最適に陥る）等が重要とされている。また、スタジアム・アリーナ改革・ガイドブック（平成 29 年 6 月）においても、運営面事例として、指定管理者制度の中で運営の自由度を上げる取り組みを行っている事例等、管理運営手法を工夫している事例が取り上げられている。

実際、先行事例としても、施設の稼働率の向上、安定的な財政運営、ハードとソフトの一体化による賑わいの創出等の一体化効果等のため、J リーグであれば鹿島サッカースタジアム、野球であれば ZOZO マリンスタジアム（千葉マリンスタジアム）や MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島（マツダスタジアム）、B リーグであれば府民共済 SUPER アリーナ（舞洲アリーナ）など、施設の主な利用者が運営事業者となる施設も増えてきており、本市アリーナの主な利用者である琉球ゴールデンキングスの施設の関わり方が重要となる。

図表 4-4 主要利用者が管理者となっているスポーツ施設の例

施設名	管理者	概要
カシマサッカースタジアム	(株)鹿島アントラーズ FC	<ul style="list-style-type: none"> <li>第 1 期（平成 18（2006）年～平成 22（2010）年）は 3 者応募にて同社が指定管理者に選定された。</li> <li>第 2 期（平成 23（2011）年～平成 32（2020）年）は同社のみが応募し指定管理者に選定された。</li> </ul>
ZOZO マリンスタジアム（千葉マリンスタジアム）	(株)千葉ロッテマリーンズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 17（2005）年に 2 社応募（非公募）にて同社が指定管理者に選定された（平成 18（2006）年より管理開始）。</li> <li>命名権は施設所有者の市と指定管理者の球団が共同で審査をしている。</li> </ul>
府民共済 SUPER アリーナ（舞洲アリーナ）	ヒューマンプランニング(株)	<ul style="list-style-type: none"> <li>大阪エヴェッサが、競争入札を経て、平成 27（2015）年 4 月から 10 年間、大阪市との間で舞洲アリーナ（収容人数約 7,000 人）の賃貸借契約を締結。賃料は毎月 71.3 万円（税抜）。</li> <li>同社は、平成 27（2015）年に、施設命名権を大阪府民共済生活協同組合に販売。期間は 3 年間。</li> </ul>

出所：新聞記事等から作成

### (3) 官民の業務分担

#### ア 開業前の営業活動

大型の国際大会やコンサート等のイベントは、数年前から営業活動を行うことが必要である。本施設の供用開始が平成 32 (2020) 年度下期とすると、平成 30 (2018) 年度には営業活動を開始することが望まれる。開業前の営業活動を積極的に行う観点からは平成 30 (2018) 年度には事業者が選定されていることが望ましいが、その場合でも必ずしも十分な営業活動期間が確保されるわけではない。そのため、本施設の供用開始時に、事業者がスムーズに運営に移行できるように、事業者選定の期間においても、必要に応じて、本施設の周知や営業等について、市側で準備・実施しておくことが望ましいものとする。

#### イ 修繕業務

本施設は施設規模も大きいこと、社会的な環境変化等に対応した設備や備品等の更新が求められることなどから、施設供用開始後における、建物、設備、備品等の修繕・更新費用は一定規模になると想定される。その際において、修繕・更新に関する内容や時期の決定、費用の負担者について整理することが必要となる。基本的には、市有施設であることを踏まえて市が実施することとするが、その実施内容・時期については事業者の意向を踏まえて設定することが望ましい。

また、事業者の事業収支を考慮しつつ、後年度においては事業者が修繕業務の費用の負担を求めることも検討していくことが望まれる。

#### ウ 広告事業

ネーミングライツを含めた広告事業の実施方法としては、市が主体で実施する場合と、事業者が主体で実施する場合が想定される。

市が主体で実施する場合には、ネーミングライツについては、沖縄セルラースタジアム那覇やコザしんきんスタジアム等の県内の先行事例と同様に、市がネーミングライツの企業を募集する方法が想定される。広告については、広告の掲示場所を明示し、それぞれの料金を設定し、広告掲載の企業等を募集する方法が想定される。この場合、市が直接、ネーミングライツや広告のスポンサーを募集するため、それぞれから得られる収益を(手数料等がかからず)直接収受できるメリットがある。一方で、募集にかかる手間やコストがかかるとともに、スポンサーが見つからない場合には、収入が得られない等のデメリットもある。また、事業者とネーミングライツ等のスポンサーを別々に選定することにより、施設運営等に支障が出る場合も想定される。

事業者が主体で実施する場合は、ネーミングライツや広告等のスポンサーを事業者が募集して市側に提案する方法や、事業者がネーミングライツや広告事業の権利を市から買い取り、収益リスクを負担して販売する方法等が想定される。事業者が主体で実施する場合には、事業者が収入リスクを負担させることにより、市の収入が安定するとともに、収入向上のインセンティブが働きやすい。本施設で開催される興行内容を踏まえた上で、多様な形態での販売が行われるとともに、ネーミングライツや広告の価値向上に向けて施設価値の向上に継続的に取り組む等の効果も期待される。一方で、収入リスクを運営事業者が負担させるため、市の収入としては手数料分の収入が

減少する可能性があることや、過度なリスク負担となった場合には施設の安定的な運営に支障をきたす恐れがあること等に留意が必要である。

#### エ コザ運動公園内の連携

現在、コザ運動公園の管理については指定管理者制度が導入され、(特非)沖縄市体育協会が指定管理者に指定されている。本施設の事業者が同協会と別の組織体となった場合においても、コザ運動公園の一体的な活用の観点からは、両者間で適切な連携をとることが必要である。特に、維持管理面においては、来場者が利用する車についての動線の整理や駐車場の確保、大会等開催時における公園内の混雑や騒音発生の周知等が特に重要と考えられる。

また、運営面においては、広い敷地に多様な施設を有するコザ運動公園の特徴を踏まえ、公園施設利用者の利便性向上、賑わいの創出、市の活性化、各施設における収益改善等を目的にした共同の取組を実施することが考えられる。

それらの活動が円滑に行えるように、両者間で調整等を行う連携会議を設置することが想定される。

#### オ 中心街等との連携事業

本施設の整備を市の活性化につなげるためには、本施設の集客力を中心街にも還元し、市全体の活性化につなげることが重要である。そのため、事業者公募時に、それに関する提案(例. 連携プラン、連携推進にあたっての組織体制)を求めることなども想定される。

#### カ アクセスの改善(公共交通機関の活用等)

本施設は沖縄自動車道沖縄南 IC に近接することから、本島内から自家用車で来る来場者にとっては利便性が高い。一方で、コザ運動公園への公共交通機関は市が小型バスで運営する中心市街地循環バスにほぼ限定され、輸送力は低い。本施設の供用開始後には那覇方面から公共交通機関で来ようとする県外客が大幅に増加することが想定される。そのため、わかりやすく、利便性の高い公共交通機関の仕組みを整備することが望まれる。これが整備されないままでは、県外客を中心とした来場者から不満が高まり、本施設の運営にも影響を及ぼす可能性があると考えられる。

市では、現在、興行開催時におけるライカム等の臨時駐車場からコザ運動公園までのシャトルバスの運営費を補助している。こういった仕組みを継続するとともに、主に県外客を想定した公共交通機関網の整備を主導的に行うことが望まれる。

### (4) 事業期間

#### ア 開業準備期間

本事業の開業準備期間については、本施設の供用開始が平成 32 (2020) 年度下期とし、事業者選定を平成 30 (2018) 年度に実施する場合には、1 年半程度となることが想定される。

## イ 維持管理・運営期間

本事業の維持管理・運営期間の設定にあたっては、次の事項等に留意する必要がある。

図表 4-5 維持管理・運営期間検討時の留意事項

留意事項	概要
新設施設で過去実績がない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新設施設であり、過去実績がないため、長期間に亘る収支見直しには不確実性が残る。</li> <li>・バスケットボールの試合については、沖縄市体育館での開催実績があるが、施設規模が変わることから、過去の実績を踏襲するだけでは適切ではない。</li> <li>・バスケットボールの試合と並んで収益源となることが期待されるコンサートについては、本施設の規模が県内既存施設を大きく上回るものであることから、過去の県内開催実績を活用することだけでは適切ではない。</li> <li>・事業者による営業活動本格化による収入増の可能性は十分にあるが、具体的に設定することは難しい。</li> </ul>
環境変化等による影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バスケットボールやコンサートについては、人気の変動によって集客数も変動する。</li> <li>・施設供用開始時における、本施設の使い勝手等の評価によって、その後の利用件数は大きく変わると想定される。</li> <li>・PFI 法等の関連法制度改正等により、採用する事業スキームの内容が変わる可能性がある。</li> <li>・事業者の営業活動が施設利用実績に結び付くためには一定の期間が必要となる。</li> </ul>
事業の安定性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者は、新たに維持管理・運営を担当する職員を雇用する必要があることから、雇用の安定性に配慮する必要がある。</li> </ul>
民間事業者の意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市が本事業について一定の事業性があると判断しても、事業者候補となる民間事業者も同様に考えないと、市の考える事業スキームは成立しない。</li> </ul>

上記より、雇用の安定性や営業活動の実績化という面では事業期間の長期化にはメリットがあるが、その他の面では不確定要素が多く、初年度から長期に亘る契約を締結することは一定の工夫（例．事業期間中途での業務や事業期間の見直し条項導入）が必要となると想定される。施設供用開始時には数年間の契約とし、施設の使い勝手や事業収支を含めた運営実態が明確となった後で、長期間に亘る事業者を再選定することも想定される。

## (5) リスク分担

### ア 社会環境関連リスクの分担

本事業の社会環境関連リスク（例. 不可抗力、法令変更、物価変動）については、事業者が単独でリスクを負担することは適当ではない。そのため、全部もしくは一定規模以上のリスク変動については、市がリスクを負担したり、施設利用者に対して利用料金値上げ等で転嫁する等を認めることが適当と考えられる。

### イ 事業リスクの分担

本事業の事業リスク（例. 収入変動、費用変動、要求水準未達）については、基本的には事業者がリスクを負担することが望まれる。しかし、内容を踏まえて、施設利用者に対して利用料金値上げ等で転嫁することを認めることが適当と考えられる。

## 3 民間事業者への意向調査

### (1) 実施内容

本施設の利用可能性を検討するにあたって、利用可能性があると思定される企業・団体等に対してヒアリング調査を実施した。その概要は次のとおりである。

実施時期	平成 29(2017)年 7 月～12 月
対象企業・団体	13 企業(プロチーム、プロモーター、レコード会社・プロダクション、コンベンション・イベント企画・運営企業、商社、デベロッパー等)
主なヒアリング事項	○本施設への関心・取組方針 ○事業方式等 ○官民連携手法導入時の課題等

### (2) ヒアリング結果の要旨

#### ア 本施設への関心・取組方針

本施設への関心・取組方針については、各社で方向感が分かれた。自社業務との相乗効果があるとして関心の高いところもあれば、関心はあるが条件次第というところ、遠隔地であり人材確保に検討を要することや県内他事業への展開が見込みにくいことから現段階では難しいとするところもあった。また、現段階では開示されている情報が少なく、市の方針も明確ではないので判断できないとする意見もあった。

#### 【 ヒアリングにおける回答例 】

- ・運営には是非参画したいが、他社との連携が必要と考えている。
- ・関心はあるが条件次第である。
- ・当社業務の中では飛び地となってしまうことが課題であり、現段階では難しい。
- ・判断できる情報がないため、当社の意向は明確にはできない。判断基準は収益性、事業方式、期間等である。

## イ 事業方式等

事業方式としては、事業収支等が不透明なことから、指定管理者制度が適当とする意見が多かった。その場合には民間事業者にリスクを負担させて収益向上インセンティブを働かせたかたちがよいとする意見があった。公共施設等運営権については、運営実績ができてから導入する方がよいとする意見があった。

事業類型については、ほぼ全社が施設供用開始直後からの独立採算型については否定的で、混合型とする意見であった。

事業期間については、運営実績がないため、当初は5年程度が望ましいとする意見が複数あった。

キングスの位置づけについては、事業者側に加わっているかたちがよいとする意見が複数あった。

### 【 ヒアリングにおける回答例 】

#### ■事業方式

- ・指定管理が適当である。
- ・通常の体育館等で導入されているものよりは民間事業者にリスクを負担させて収益向上インセンティブを働かせたかたちがよい。
- ・運営権導入は、運営実績を見て、相応の収益をあげられる施設・事業と判断されてから導入することが望ましい。

#### ■事業類型

- ・混合型になると想定される。
- ・指定管理者制度であれば指定管理料を、運営権であればサービス対価をもらって運営するイメージである。

#### ■事業期間

- ・当初は5年程度の指定管理が取り組みやすく、その後運営権に移行することが想定される。ずっと指定管理で行うのであれば長めの期間としてほしい。
- ・5～15年程度が想定される。
- ・事業者が初期投資を行う場合には、その投資回収期間を見込む必要がある。
- ・当初3年で設定しても、その後当該企業が離脱するようなことになるのであれば3年間で公募する意味はない。

#### ■その他

- ・スポーツ優先とするならば、指定管理者と施設を利用する球団は一体とすることが望ましい。その際には球団の体力について検討が必要となる。
- ・どのような形であれ、キングスは事業者側に入れるべきである。

## ウ 官民連携手法導入時の課題等

官民連携手法導入時の課題としては、交通アクセスや宿泊施設をあげる意見が聞かれた。

その他として、事業者の運営面における裁量を大きく認めること、利用料金の設定・運営方法や、収入の還元の仕組み等を指摘する意見が聞かれた。

**【 ヒアリングにおける回答例 】**

**■交通関係等**

- ・施設までの交通手段、宿泊施設が課題となる。
- ・大規模イベント時のシャトルバスや渋滞対策等で行政のバックアップがあるとよい。
- ・シャトルバスやバスパーキング等は必要と考える。

**■その他**

- ・事業者が柔軟な運営ができるような事業条件であるとよい。
- ・運営者の裁量は最大限認めるべき。周辺の公園の管理も一体として任せた方がよい。
- ・利用料金の減免や優先予約については、最初にルールを明確にしておいてほしい。
- ・レベニューシェアも、事業者とチームに還元される仕組みをつくらないといけない。

## 4 VFMの算出

### (1) 基本的な考え方

内閣府が公表している「公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン」(以下「運営権ガイドライン」という。)では、運営事業を始めとする利用料金の収受を伴うPFI事業についても、PFI事業として実施することにより効率的かつ効果的に実施できるかという評価を行うこととされ、PFI事業として実施することにより、収入がより多く、公共施設等がより有効に活用されているかどうか等を、管理者等による事業実施の場合と比較検証するため、定量的評価を行うことが望ましいとされている。

また、定量的評価でVFMがない場合であっても、定性的評価により、総合的にPFI事業としての実施の適否を判断することも考えられるとされている。評価の時期については、特定事業選定時及び事業者選定時を原則とするが、特定事業選定時において、VFMの定量的評価に必要な事業内容の詳細が定まっておらず、定量的評価が困難な場合、定性的評価でも差し支えないとされている。

### (2) 本事業での考え方

本事業は、本施設の整備は市が行うものの、その維持管理・運営については民間事業者の創意工夫と営業努力を最大限に活用することが有効であることから、指定管理者や運営権といった官民連携手法を採用することが前提となる。市が市職員を配置して事業を実施するという事は、能力的な面などから想定されない。そのため、管理者等による事業実施の場合と比較検証する定量的な比較自体が困難である。

定性的評価としては、民間事業者の創意工夫と営業努力を最大限に活用することによって、本施設の使い勝手の向上、それによる事業収支の改善が期待できる。

上記より、定量的なVFMの値は算出できないものの、本施設の維持管理・運営段階において指定管理者や運営権等の官民連携手法を導入することは効果があると考えられる。