

自民クラブ 先進地行政調査報告書

- ・調査期間 令和4年5月11日(水)～11日(水)
- ・調査場所 東京都東村山市、東京都墨田区
- ・参加者 角田 一

東京都東村山市 調査事項：「公民連携の取り組み」について

説明者 経営政策部経営改革課 谷 伸也課長 公民連携係 竹崎 佑樹 主査

■東村山市の概要

人口は151,695人(令和4年1月1日現在)。面積は17.14km²。高田馬場駅まで西武新宿線で最短21分(特急)という地の利から、ベッドタウンとして開発が進められた。市議会の定数は25名

■推進の背景

①複雑化する行政課題

「従来の発想にとらわれない手法が必要！」

- 人口減少・少子高齢化の進展 ○公共施設の更新問題
- ライフスタイルや価値観の多様化 ○限られる経営資源

②公民連携の推進

「できることから まず実践！」

- リース方式による防犯街路灯のLED化 ○ハコモノ施設への包括管理委託導入
- 公共施設でのジョブシェアセンター開設 ○公民連携プラットフォームを創設

③公民連携に関する基本方針

「実践から得られた経験をもとに方針を策定！」

- 基本方針…持続可能で良質な市民サービスの提供を目指す
- 公民連携の三原則…実現のための積極的な検討の原則
 - 市民、行政、民間事業者「三方良し」の原則
 - (市民サービスの向上・行政の生産性向上・ビジネスチャンス創出)
 - 対等な関係の原則

④民間提案制度の創設

「基本方針の精神を制度にビルトイン！」

- 積極的検討 ⇒ テーマフリー、試行錯誤によるチャレンジ
- 三方良し ⇒ 市民サービス向上、随意契約

○対等な関係 ⇒ ノウハウ保護、対話、プラットフォームと連携

■公民連携プラットフォーム

- 公民連携の課題
 - ・公民連携事業は大手企業が中心となりがち
 - ・地域経済は置き去りになってしまうのではないか

↓

- 公民連携プラットフォームの創設 「地域と公民連携をつくる」
 - ・民間と行政が公民連携について、共に学び、成長していく場
 - ・公民連携事業への地元企業の参画を促進
 - ・メーリングリストによる情報提供

⇒市の課題をビジネスチャンスに！

○公民連携プラットフォームの事業内容

- ・12回のセミナー実施
 - ・公民連携の考え方や先進事例等を学ぶセミナーの実施
 - ・「東村山市と民間事業者との公民連携によるまちづくりに関する基本方針」や「民間事業者提案制度」についての共有や意見交換 ⇒ 参加者からの意見を制度に反映
 - ・実際に市の事業を行った経験をもつ地域事業者等の講演 ⇒ 参加者の希望で実施
- ⇒今後の展開
- ・令和3年度からスタートしているスマートシティやSDGs分野との連携
 - ・市民との連携も視野に！

■東村山市と民間事業者との公民連携によるまちづくりに関する基本方針

⇒市の理念を表明

「公共的課題を解決し、持続可能で良質な市民サービスを提供することを目指し、従来の発想にとらわれず、あらゆる分野において公民連携を積極的に進める」

⇒公民連携を進める際の市の市政＝市民サービスを主軸に、三方良しを目指す

「公民連携の三原則」

■民間事業者提案制度

「民間事業者の主体的な発想によって、市民サービスの質や満足度などを向上させるための事業等の提案を公募で受け付ける仕組み」

⇒従来の仕組み（プロポーザル、サウンディング、指定管理による独自事業）はアイデアの対象が限定される。

○制度のポイント

- 1 市すべての事務事業等を対象に提案を募集（テーマフリー）
- 2 協議が整った場合は提案者を相手方として事業化（随意契約保証）
- 3 公民連携地域プラットフォームとの連動（地域のオープンイノベーション推進）

○手続きの流れ

①対話（7月から10月）

市が公募公表⇒民間事業者から対話申込、提案内容を対話により詰める
⇒対話状況の公表）※対話時で事業化の可能性を判断

②提案書の提出（提案受理10月・審査11月）※審査は市長・副市長・教育長・各部長による ⇒審査結果の通知・公表を実施、事業の詳細協議のための協定を締結

③詳細協議（12月）

⇒予算議決や議会報告の実施⇒契約締結

④事業化

⇒事業の実施と実施状況の確認

○採択事業 27事業

主な事業 ※詳細は別添資料を参照のこと

- ・市の広報業務を包括的に民間委託することにより、市民サービス向上や行政の事務負担軽減を目指す提案（資料1）
- ・特別目的会社による電力調達の効率化により、当該効果を地域課題に投資する提案（資料2）
⇒東村山タウンマネジメント株式会社の設立（資料3）

■視察を終えて感想・考察

公民連携事業の多くの事例では、大手事業者との連携が多いことは地元企業参画の課題があるとし展開に躊躇する話を聞くことがある。東村山市の事例は、公民連携のプラットフォームの創設により、共にその方針の共有と地域事業者の参画や育成を行っていることが特筆されると考える。また契約方式も随意契約を保証するとともに協定を結ぶことにより、事業者の独自提案事業を事業展開や意欲を増させる側面もある。また対象事業をすべての事務事業を対象とすること、事業実施内容もよりよいものへの改編を認めるなど、現在進めている行政デジタル化に繋がる発想もあり、行政の事業への考え方にも一石を投じるものではないだろうか。

現在、地方分権による業務量の増大や市民サービスの要望の多様化が進んでいるとともに、人口減少、少子高齢化による労働人口確保の課題が官民ともにある。特に公務労働を担う人材の確保は、今後の課題とされている。10年後を見据えた時に現在の組織体制や事務事業の継続は、課題でもある。この視点から東村山市は、持続可能性を担保すべく公民連携の展開を進めるにあた

り、地域事業者を意識した形での事業構築を進めている。政府セクターの業務が、民間事業者におけるビジネスチャンスとされてきている。ICT技術の発展に伴い、これまでビジネスにはならないとされた行政業務の事業化が進展している。江別市においても事業実施のあり方について考える時期となってきたのではないかと考えるものである。

東京都墨田区 調査事項：「墨田区総合体育館等建設事業」について

説明者 経営政策部経営改革課 谷 伸也課長 公民連携係 竹崎 佑樹 主査

■墨田区の概要

人口は276,800人（令和4年4月1日現在）。面積は13.77km²。1947年に旧本所区と旧向島区が合併して誕生。隅田川・荒川・中川と河川に囲まれ、海拔が低い地域。昭和の下町として位置付けられる一方で工業地帯でもある一方で企業の海外移転も課題とされる。現在、中小企業振興基本条例によるものづくり文化の歴史を活かした産業施策を展開している。区議会定数は32名

■建設とPFI手法導入の経緯

旧体育館は昭和42年3月の開館、30年以上が経過し老朽化が著しい状況であった。墨田区基本計画に平成22年までに総合体育館を整備するとされ、「今後の公共施設整備のあり方」の中で、「収益性が見込まれる公共施設等の建設や維持管理・運営等についてPFI手法の積極的導入を図る」とされたことにより、PFI事業の導入が検討された。

■PFIとは

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。行政が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる事業に適用される。

メリット

- ・民間事業者のノウハウを活用した事業運営の効率化やサービスレベルの改善が期待される。
- ・公共部門の資金調達必要性が減少することにより財政健全化に寄与すること。

デメリット

- ・業務に対して直接指揮命令ができないので、タイムリーな指示ができない。
- ・BTO方式を選択した場合、所有者としてのリスクが発生する。

※墨田区は財政負担の軽減、平準化を重視しBTO方式（建設⇒譲渡⇒運営）を採用

■モニタリングの実施

事業開始後におけるPFI事業者のサービスの水準が、区の要求水準を満たしているか否かについて、定期的にモニタリングを実施。要求水準を満たしていないと判断された時は、サービス

対価の減額等を実施。次の3種類のモニタリングを実施している。

- ・セルフモニタリング
事業者自らが点検、区に月次報告を行う
- ・定期モニタリング
区と区の委託するシンクタンクが、月1回、運営状況、財務状況等について検査
- ・随時モニタリング
苦情やトラブル、災害等不測の事態が発生した際に、区が随時に現地調査

■施設の概要

建築面積：5,599㎡ 延床面積：19,837㎡ S造5階建

5F 屋上（多目的広場・多目的競技場） フットサル・アーチェリー・ゴルフ

4F 観客席／ランニングコース ランニング

3F メインアリーナ／サブアリーナ バasketボール・バレーボール・テニス・ハンドボール・バドミントン・卓球 など

2F 総合受付／更衣室・温浴施設／売店／カフェレストラン／会議室／武道場／トレーニングルーム／スタジオ 剣道・柔道・空手・フィットネス・ダンス系・体操系 など

1F 屋内プール／駐車場 スイミング など

■PFI事業データ

○PFI事業者の名称 すみだスポーツサポートPFI株式会社

◆代表企業 新日鉄エンジニアリンググループ

◆構成員 株式会社日本設計、株式会社慎設計事務所、鹿島建設株式会社、株式会社フジタ、岡建工事株式会社、セントラルスポーツ株式会社、株式会社日本水泳振興会、株式会社オーエンス、東武ビルマネジメント株式会社

○応募企業 4グループ（うち1グループは失格）

○事業期間 平成19年3月15日から令和12年3月末日まで（平成22年4月開館）

（設計・建設：約3年4か月 / 維持管理・運営：20年）

○官民の役割分担

【公共の業務】

- ・区が実施する大会及びイベント業務（事業者は区の事業の支援業務を実施）
- ・テニスコート及び野球場を含む錦糸公園の維持管理・運営業務
- ・屋外体育施設管理事務所及び防災備蓄倉庫の維持管理業務のうち什器備品等保守管理業務及び運営業務

【民間事業者の業務】

- ・施設整備業務（設計・建設、既存施設の解体、什器備品調達、工事監理等）
- ・維持管理業務（建物・設備・備品の保守管理、清掃、警備等）
- ・運営業務（施設管理、指導者育成関連業務、スポーツ・レクリエーション活動の振興事業、

物品販売・飲食提供 等)

〈業務分担のポイント〉

- ・本施設は錦糸公園内に整備するため、公園の維持管理・運営に関連する業務については従来どおり区が実施。

○事業費 約 152 億円 (税抜、落札金額)

○VFM 特定事業選定時 約 13.0% 事業者選定時 26.4%

※VFMとは

PFIの最も重要な概念にVFM (Value For Money、バリュー・フォー・マネー) というものがあります。これはつまり、お金=税金に対する使用価値を最も高めようという考えです。VFMがあるとみなされた場合は、PFIを導入します。

※VFMがあるということ

例えば、

これまで50億円の税金を使って実施してきた公共サービスが、PFIの導入により40億円で実施できる場合、20%のVFMが得られたこととなります。

また、同じ50億円の税金を使う場合、PFIにより従来よりも良質のサービスが提供できるのであれば、その場合もVFMが得られたこととなります。

○PPP/PFI手法導入の効果

- ・民間ノウハウの活用により、スポーツ教室の充実や営業時間の延長等、利用者の利便性向上に繋がる取組みや、多様な機能を備えた施設運営により、利用者が増加し、健康増進・体力づくり支援に寄与している。また、トップリーグの競技招致等を通じ区民がスポーツに親しむ機会が拡大するなどの成果があった。
- ・民間提案施設として屋上フットサルコートが提案された。
- ・事業者の需要リスク軽減のための工夫として、事業者が収受する利用料金部分については、公民双方でリスクを負担するものとしており、業務内容に応じて、サービス購入費の支払いに需要変動を反映させる仕組みとなっている。

○地域経済の活性化

- ・審査基準において「地域経済社会への貢献」の項目(2点/定性点146点)を設け、地域企業等との協力体制や、地域の人材活用、区民をはじめとした地域社会への貢献策について優れた提案を求めた。
- ・選定グループの提案は、相応の数の地域企業が参画しているや、提案内容も具体的かつ実効的である点が高く評価された。

■総合体育館運営に関して

○コンセプト

する 区民がスポーツを「する」ための場所とスポーツ参加の機会を提供します
(区民体育大会・区民健康スポーツデー・各種スポーツ教室の実施など)

【実績】利用者数は初年度(22年)37万人⇒28年度57.8万人

当初予測では、5~10年目当たりで54万人をピークと計算していた。

増加要因として、立地、PR活動、近隣事務の閉鎖による移籍など

みる 区民が競技大会等を「みる」ための場所と機会を提供します
(トップリーグ等の公式競技大会の開催など)

【実績】フットサル(Fリーグ)「フウガドールすみだ」、バレーボール(V・プレミアリーグ)「FC東京バレーボールチーム」とホームタウン協定を結び、年数試合のホームゲーム開催。バスケットのBリーグの試合も開催。トップリーグ選手による教室やファン交流会も開催。

25年度：国民体育大会ハンドボール、元年：車いすツインバスケットボール全国大会、3年度東京五輪ボクシングの公式練習会場

支える 区民のスポーツ活動を「支える」機能を充実します

(総合型地域スポーツクラブ支援・スポーツ指導者の養成など)

【実績】体育館内に「クラブルーム」設置、指導者講習会等の講座実施、総合型地域スポーツクラブの支援。

指導者講習会では、大学教授や現役のトレーナー、インストラクター等の専門知識を有する講師を招聘し実施。

総合型地域スポーツクラブは区内2団体、イベント運営補助、クラブ運営、事務手続きのアドバイスを行っている。

■今後の課題

①新型コロナウイルス感染症流行下での安心・安全な施設運営。

個人利用等の利用制限を実施、令和2年4月、令和3年4月の緊急事態宣言時は施設を全面休館(⇒区より財政支援があったとのこと)

②大規模修繕の計画的な実施

運営期間の後半(11年目)となる令和2年度より、大規模修繕が開始されている。契約終了時によりよい状態での施設の引き渡しを受けられるよう、大規模修繕の計画と実績について適宜精査し、事業者と連携を図っていく。

■視察を終えて感想・考察

今回の行政調査は、PFI事業を実施し一定年数を経過した施設の状況調査を主目的として実施した。同施設運営の説明は、セントラルスポーツ株式会社に在籍している体育館長さんに実施頂いた。全国各地でスポーツジムや施設の運営を行っていることを活かし、スキルを有するインス

トラクターを配置し、各種教室が実施されており、区民の健康増進に寄与していると考えることができた。また施設のコンセプトでも示されたトップリーグとの連携も有為なものである。

施設利用料については、個人利用の都度利用で、2時間550円で、30分超過ごとに130円であり、月額定期（フルタイム）で8800円と、公共施設料金としては高額ではあるが、同様の民間スポーツ施設の利用料と比較すると安価ともとれる価格帯と捉えられる。この料金については議論もあるところであるが、提供サービスの質と利用者数の推移からは、区民に受け入れられていると判断できる。実際に利用料への苦情は殆どないとのことであった。

施設運営やサービス提供、利用者の声を聴く限り PFI 事業の導入で意図したものは実現できているともいえる。やはりその意図を実現するには、収益性を有する施設での導入が望ましいことが明らかであろうと感じるところである。

PFI 事業は、当初の財政負担の軽減と BTO による平準化は利点でもあるが、民間企業においては収益性を伴う施設での導入が、その有する経営スキルを有効に提供できる環境を構築できるものであり、収益性を伴わない施設での導入は慎重にすべきものと考えるところである。単に固定費を増額させて、単年度における財政に影響を与えている事例もあると聞く。

PFI の実メリットと実デメリットを感じる調査であった。