

7. 事業の進め方

7.1 効果的な整備・運営

本基本構想に基づく施設等は、賑わいと交流による新たな価値の創造を目指して、高低差のある2つの敷地の中に、広場、情報発信機能、交流支援機能など、多様な分野・主体と関係し、また相互に連携が必要なハードとソフトを複合的に整備し運営を行うこととなる。

そのため、単体の施設の整備や運営以上に、民間のノウハウの活用等に留意し、PFI手法の導入等の検討はもとより、統一的なデザイン等により施設全体における設計・工事・運営までを一連でマネジメント（監修）する手法のほか、行政がコンセプトや施策の方向性等を主導しつつ、一貫したコンセプトの下に、関係者間をつないでプロジェクト等を具体化させていく運営体制などについて検討する必要がある。

これらを踏まえ、先進的な全国の施設整備・運営事例等も参考に、今後、民間事業者等へのヒアリング等を実施しながら、実現可能な事業スキームや、効果的な整備・運営手法等について精査していく。

7.1.1 PPP/PFI 手法の検討

長崎県 PPP/PFI 手法導入優先的検討規程に基づき、業務委託を実施して、県庁舎跡地および県警本部跡地における PPP/PFI 手法の導入可能性について検討を行った。

PFI 方式においては、従来型手法の PSC（公共主体実施）と比較して費用対効果（VFM）があるといえるかが問われる。具体の算出においては、SPC（特別目的会社）に係る法人税等の税金やアドバイザー費用、事業者が資金調達する際の金利などが増加する分を超える費用削減が期待できるかがポイントとなる。

なお、今回の検討においては、施設整備に際し、国庫補助金や交付税措置のある地方債の発行を想定している。このような国庫補助金や交付税措置が得られる場合、PSCの方が財源面で有利に働き、また、地方債の金利が市場金利よりも低いため、VFMが出にくいと考えられる。

これらを踏まえつつ、業務委託により実施した試算等に基づく、県庁舎跡地と県警本部跡地のそれぞれにおける PFI 導入の可能性の検討状況は以下のとおり。

(1) 想定される事業手法

（県庁舎跡地）

広場や情報発信・交流支援機能では、事業収入は小さくなく、また収益も大きくならないため、PFI方式の導入は困難と考えられる。整備についてはPSCにより行い、維持管理・運営については指定管理者制度を活用する等について検討する。

（県警本部跡地）

交流支援機能を配置するほかに、それよりも大きい民間オフィスなどの収益施設を整備することから、整備費用や維持管理・運営コストの精査などを行いながら、PFI方式に限らず、民間のノウハウを活用した実現可能な事業スキームを検討する。

具体的には、業務委託による検討を踏まえると、事業用定期借地権を設定し、SPCの設立

費用やアドバイザー費用等の負担が生じない民設民営による事業実施のほか、PF(BTO)により補助金を活用しながら施設整備を行い、交流支援機能はサービス購入型、オフィスは独立採算型とする等、機能に応じてスキームを個別に設定すること等が想定される。

このような状況にあることから、今後、民間事業者等へのヒアリング等を実施しながら、実現可能な事業スキーム等を検討していく。

7.1.2 運営体制の検討

県庁舎跡地および県警本部跡地において、多様な分野・主体との連携が必要な複合的な機能を計画していることから、効果的な運営のあり方について特に留意する必要がある。

先進事例等も参考に、次に掲げる、プロデューサーなどの核となる人材や、関係者間等を繋ぐコーディネーター等の配置など、民間のノウハウを活用した、効果的な運営手法や体制の導入について、先進事例を参考にしながら検討する。

(1) 民間ノウハウを活用した運営体制の検討

効果的な運営体制として、行政がコンセプトや施策の方向性等を主導しつつ、一貫したコンセプトの下に、民間事業者のノウハウを活用して、施設全体の機能や整備スケジュール等を監修し、配下の管理・運営スタッフや、ステークホルダー(関係者)等をマネジメントしていく総合プロデューサーのような、核となる人材の配置について検討する。

また、このような、施設全体を一貫したコンセプトの下で統轄する総合プロデューサー的な人材とともに、関係団体等とのネットワークを構築しながら、各機能を繋いで相互に連携した企画を考えたり情報共有を図ったりする役割を担う人材(コーディネーター)や、施設利用者や県民市民との間を繋ぐ人材(コミュニケーター)、施設利用者の要望等の相談を受け付ける人材(メンター)等の配置について検討する。

(2) 運営体制のイメージ

上記を踏まえた、民間のノウハウを活用した、効果的な運営体制のイメージは次のとおり。

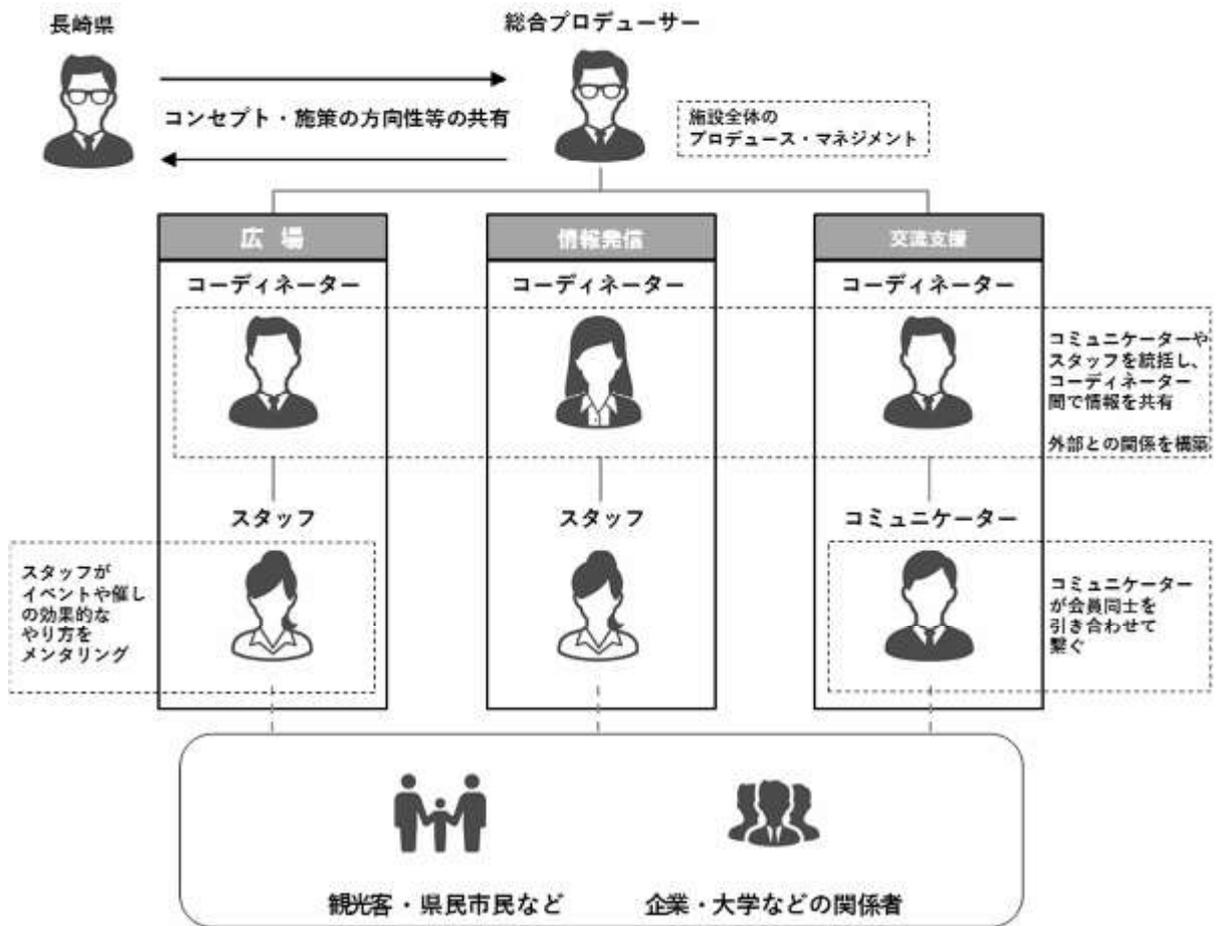


図 7-1 運営体制のイメージ例

- 目的が異なる複数の機能を整備することから、単独企業ではなく、複数の民間企業が運営会社を設立又は共同企業体（JV）を組成し管理・運営を担うことも想定される
- 各機能の効果を高め、また維持を図るため、運営側の人的体制とともに、ステークホルダー（関係者）である企業や大学、各分野の団体等とネットワークを構築する。併せて、事業に協力・参画してもらえるキーマンをステークホルダー側にも確保する

(参考事例)

延岡駅前複合施設「エンクロス」

市民活動や観光物産、情報発信等の機能を配置する複合施設

●施設概要

- ・待合スペース、情報発信スペース、市民活動スペース、キッチンスペース、キッズスペース、カフェ、書店、地域特産品販売など

●整備・運営の特徴

- ・デザイン監修者が、異なる事業主体により整備される各施設を一貫した視点で意匠的な方向性を決定
- ・施設に必要な機能や各機能に関するサービス提供の手法、魅力的な配置、運営等に関する企画提案を民間事業者から公募
- ・運営開始前から予め決定した指定管理者が、運営の観点から工事監理者、工事施行者等との協議・助言を実施
- ・運営事業者がオープン前から専任職員を配置し、関係団体等とのネットワークを構築する等により、毎月80件以上の県民市民を中心とした催しを展開
- ・観光物産情報について、自ら魅力を発掘し、ここでしか入手できないような情報を発信



間仕切り可能な活動スペース

ナレッジキャピタル（大阪）

さまざまな人たちが行き交い、それぞれの知を結び合わせて新しい価値を生み出す“知的創造・交流の場”

●施設概要

- ・サロン、ラボ、オフィス、シアター、カンファレンスルーム、コンベンションセンターなど

●整備・運営の特徴

- ・民間13社が法人を設立し、管理・運営を実施
- ・施設の運営等を統轄する総合プロデューサーを配置
- ・当施設を訪れる人と人、人と情報などをつなぐ専門スタッフであるコミュニケーターを配置
- ・ラボにはコミュニケーターを配置し、来場者から得られたアイデアを出展者にフィードバックする仕組みを構築
- ・ナレッジキャピタルの社員がコーディネーターを担い、コミュニケーター間の連携を図る
- ・海外の交流・イノベーション拠点とのネットワークを構築し、会員の海外出展やイベント誘致を展開



交流サロン

ラボ

7.2 整備事業費等

7.2.1 整備事業費（概算）

(1) 県庁舎跡地における施設等の整備事業費

類似事例の状況をもとに、参考値として、県庁舎跡地における広場、情報発信・交流支援機能及び待合所について、施設等の整備に要する費用を試算した結果は以下のとおり。

なお、整備事業費については、今後、民間事業者等へのヒアリング等を実施しながら、整備内容の具体化作業に併せて今後精査する。

他自治体の類似事例をもとに試算した整備費用の概算（参考値）

類似事例をもとにした、広場、情報発信・交流支援（県警除く）、待合所等にかかる整備費用の概算：約 20～30 億円程度

県警本部跡地については、民間開発を基本に想定しているため概算から除いている。

また、旧第三別館の改修、出土した石垣の修復、階段等の整備、残存する基礎や杭等の撤去、隣接地を取得する場合の費用などは含まれていない。

(2) 財源

財源については、本県の厳しい財政状況を踏まえ、以下に示すような国の補助金等を可能な限り活用するよう努める。

1) 社会資本整備総合交付金（暮らし・にぎわい再生事業）

国から認定を受けた市の中心市街地活性化基本計画の区域内において、中心市街地に不足している都市機能を導入する取組に対して支援を行うことにより、都市機能の集積を図り中心市街地の活性化を図るための事業に対する交付金（補助率 1/3）

2) 地方創生拠点整備交付金

地域経済の活性化という喫緊の課題に対応するため、地域の観光振興や住民所得の向上等の基盤となる先導的な施設整備等を支援するための交付金（補助率 1/2）

3) 交付税措置のある有利な地方債

地域活性化事業債（充当率 90% 交付税措置率 30%）、緊急防災・減災事業債（充当率 100% 交付税措置率 70%）など

8. 今後の進め方

現時点で想定する今後の進め方（スケジュール等）は以下のとおり。これをもとに、整備内容の具体化に併せて、より詳細な整備スケジュール等を今後整理していく。

- 広場や第二別館跡地、県警本部跡地等を先行して着手するなど、段階的な整備を推進
- 石垣上や第一別館跡地等をオープンスペースとして暫定的に供用する中で、利用状況等を検証し、その後の整備を検討



図 8-1 今後の進め方（想定）

(1) 広場等の暫定供用の考え方

先行して、暫定的な利用をするにあたり確実に必要となる石垣上や石垣下(旧第一別館跡付近など)の整地や仮設の階段等の設置など、基礎的な工事を県において進める。さらに、利活用の状況等を踏まえて、暫定供用期間において利便性向上等の面から必要な整備等を追加して実施する。

なお、広場等の暫定供用において必要となる追加整備等の内容は、後述する行政や運営事業者、プレーヤーを中心とする関係者等からなる運営協議会(仮称)等における意見等を踏まえて検討する。

(2) 持続的な運営に向けた仕組みづくり(一部再掲)

広場等の暫定供用にあたり、ソフト面を中心とした賑わい創出のアイデアや、必要な機能等について検討し、その後の持続的な運営につなげるため、地元自治会や商店会、経済団体、地域で活動されている方々、企業、大学など、実際に利用していただく方々(プレーヤー)を中心として、運営事業者や行政等も参画する運営協議会(仮称)等を設置するなど、暫定供用の段階から、効果的な運営の仕組みの構築につながる工夫等を検討する。

運営の仕組みのイメージ

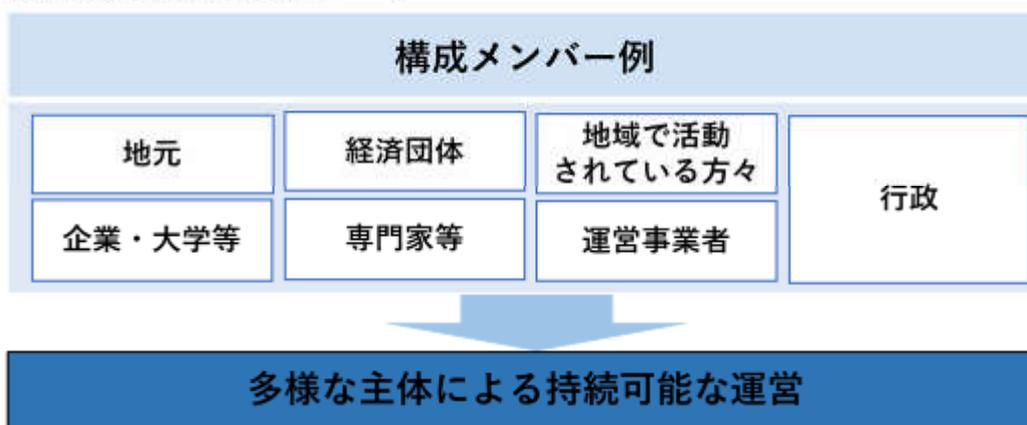


図 8-2 運営の仕組みのイメージ例

(参考事例)

南池袋公園

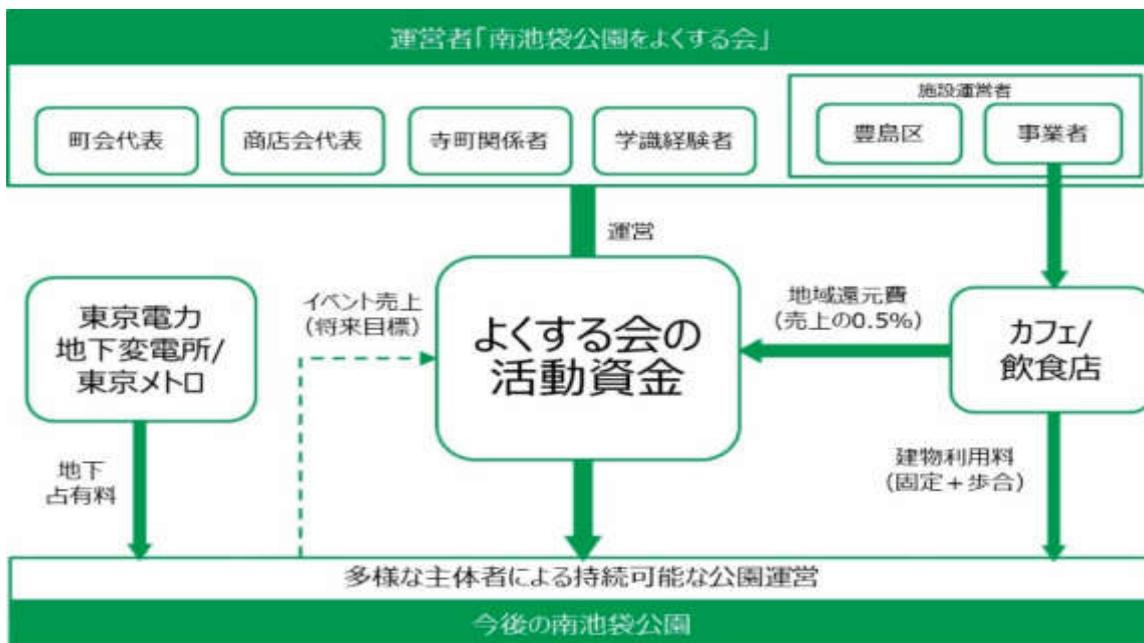
昭和26年に整備された公園で、平成28年に公園全体がリニューアルオープン

●施設概要

- ・公園、飲食店（カフェレストラン）、備蓄倉庫

●整備・運営の特徴

- ・指定管理は採用しておらず、整備費、維持管理費は豊島区が負担
- ・地域住民の参加により、持続可能な公園経営を行うための運営組織（任意団体）である「南池袋をよくする会」を設置
- ・地元の商店会1名、自治会1名、寺院3名、学識経験者（コンサルタント）1名、カフェ事業者1名、区職員2名で構成
- ・カフェレストランの売上の一部を地域貢献費として公園の運営（よくする会の活動資金）に活用
- ・公園を利用したイベントの開催申請は、よくする会に諮って審議し、その結果を受けて公園管理者が許可するかどうかを決定
- ・池袋地区には公園が4箇所あり、週末はそのうちのどこかでイベントが開催されており、賑わい創出の効果が現れている



9. 先行的な賑わいの創出

9.1 先行的な賑わいづくり

県庁舎跡地のうち、庁舎等の解体が終わり、既に更地となっている空間等を活用し、地域で活動されている方々等との連携による、先行的な賑わいづくりを推進している。

こうした賑わいづくりに先行して取り組むことにより、効果的な賑わい創出の進め方や、必要となる機能の検証とともに、賑わいづくりに主体的に関わる係る人材・グループとの関係づくりや発掘・育成につなげていく。

9.2 対象エリア

先行的な賑わいづくりの対象エリアについては、第一別館跡地の一部、第二別館跡地、旧第三別館を含む敷地等からなる、いわゆる石垣下の敷地を中心としつつも、エリアを限定し過ぎることなく、周辺地域も含めた一体的な賑わいづくりを推進していく。

特に、隣接する江戸町公園は長崎市が管轄する都市公園であることから、上記空間と連携した一体的活用を図るため、利便性の向上に向けた運用面の工夫など、長崎市と連携を図る。



図 9-1 県庁舎跡地（敷地図）

9.3 先行的な賑わいづくりにおける留意点等

石垣下の敷地等を活用した先行的な賑わいづくりにあたっては、地元関係者や、地域で活動されている方々等からなるサポーターズミーティングのメンバーなどとの連携が重要であり、こうした連携の中で、イベントや催しのアイデアのブラッシュアップのほか、プレイヤー間のネットワーク構築等を図る。併せて、まちづくりや広場の賑わいづくりの分野で全国的に活躍している専門家等から意見を聴取する等により、全国の成功例から培われたノウハウの蓄積にも努める。

また、活動自体はボランティアなものが多く、プレイヤー自体もキーパソンが入れ替わりながら、自らやりたい、やってみたいことを伸ばすことにより継続が図られるものことから、活動したい人の多様な動機を狭めたり、無理強いすることなく、取組の活性化につなげることを主眼に置く。

そのため、最初から回数や詳細な期限等は設定せず、まずは小規模なイベントなどを実施したい人がいれば、その実施を助けるなど、様々な活動を継続的に支援・実施していくことにより、少しずつ県庁舎跡地を中心とするエリアの魅力に興味を持つ方々を増やしていく。

9.3.1 実証実験等

先行的な賑わいづくりの一環として、プレイヤーが主体となった、仮設店舗などによる飲食機能の提供やイベントの開催などの試行について検討する。このようなイベント等の試行を通じて、賑わいの創出に向けた課題の掘り起こしや、どのような事業内容や機能が賑わいの創出に寄与するのかについて検証（実証実験）を行うとともに、当サイクルを行うことで、賑わいづくりに向けた運営を担う人材や、今後整備する施設等を実際に使っていただく人材（プレイヤー）の発掘・育成にもつなげる。

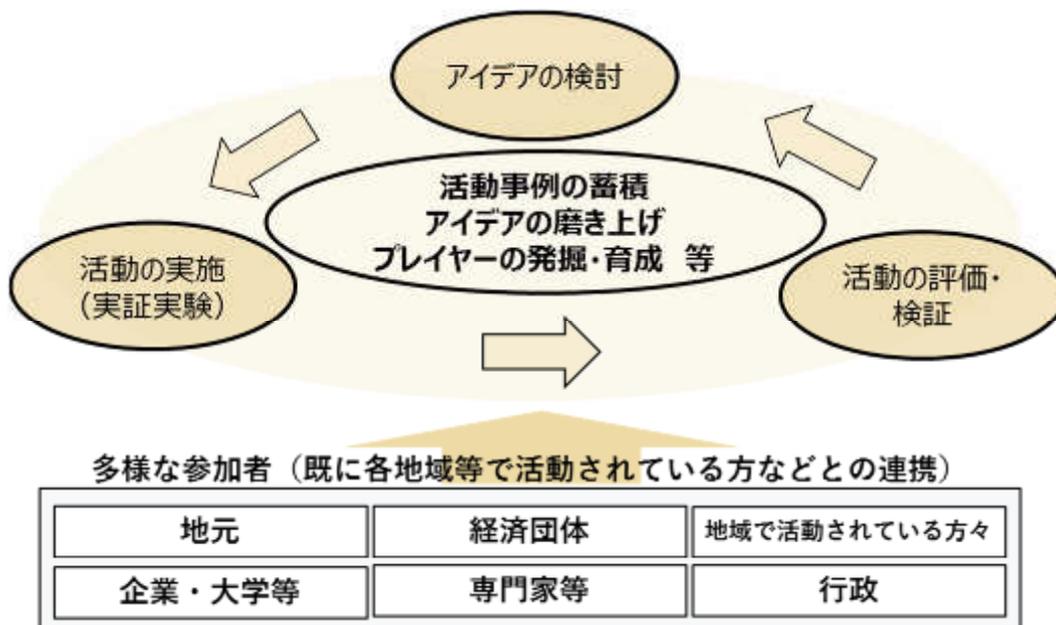


図 9-2 先行的な賑わいづくりの構成イメージ

9.4 サポーターズミーティング

令和2年10月に、若者や女性など、地域活動等に積極的に取り組まれている方々を中心に、県庁舎跡地の利活用について意見交換を行うサポーターズミーティングを設置した。当ミーティングのメンバーと継続的な関係を保ちながら、先行的な販わいの創出の進め方をはじめ、情報発信や地域との連携方法等について、ご意見やご助言等をいただくこととしている。

9.5 持続的な販わいの創出に向けて（一部再掲）

今後、広場等を暫定供用し、ソフト面を中心とした販わいを創出しながら、持続的な運営を図っていくためには、利用しやすい機能等の整備とともに、地元や経済界など、実際に利用していただく方々(プレーヤー)を中心に、運営事業者や行政等も参画する運営協議会(仮称)等を設置するなど、販わい創出に向けた効果的な運営の仕組みづくりに留意する必要がある。

前述した、先行的な販わいづくりにおける活動の多様化と継続を重視した取組により、活動事例の蓄積やその分析・検証を進め、県庁舎跡地およびその周辺における持続的な販わいの創出につなげていく。