

(仮称)新盛岡バスセンター整備事業の基本方針(案)について

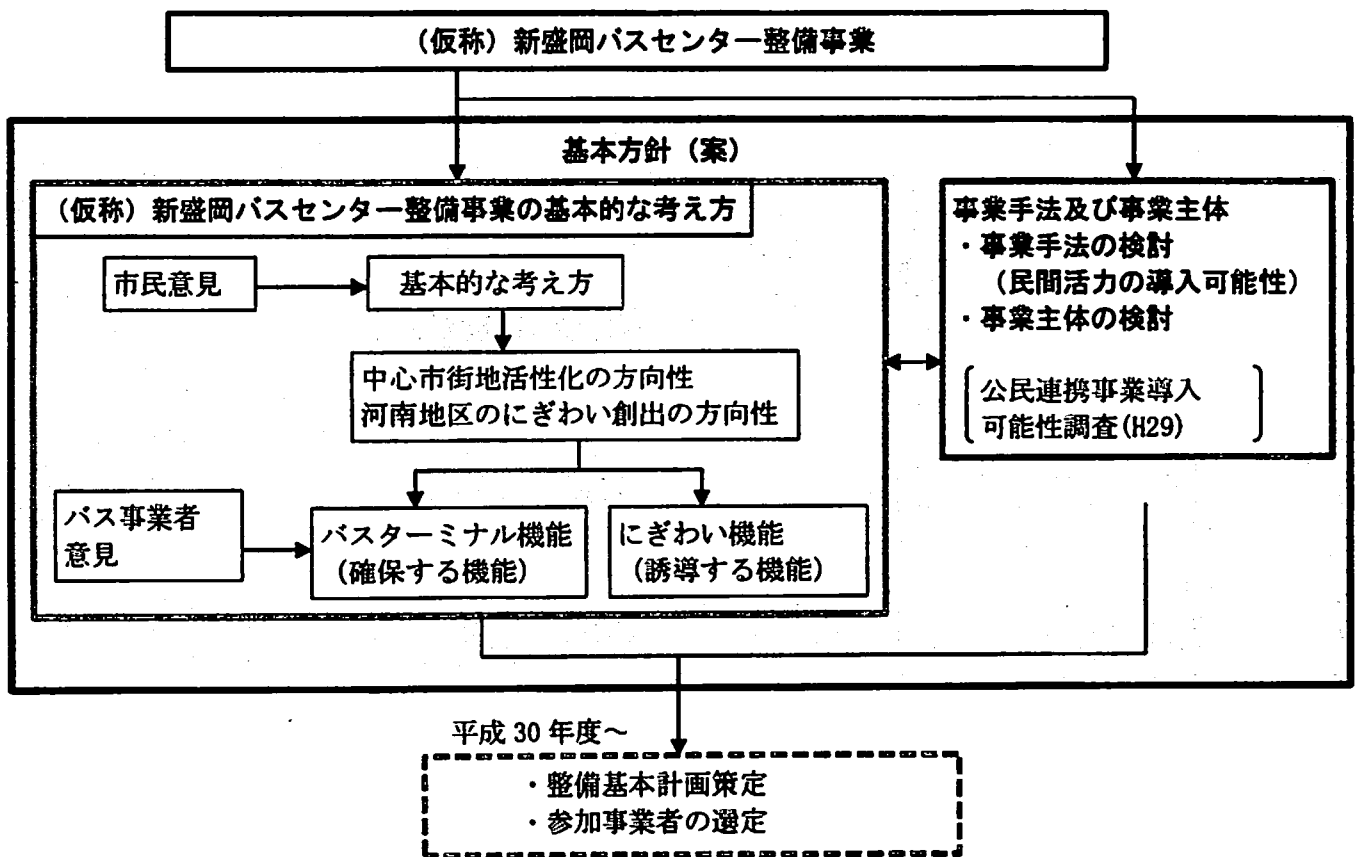
平成30年5月28日
商工観光部
建設部
都市整備部

1 趣旨

平成29年度に実施した公民連携事業導入可能性調査結果に基づき、(仮称)新盛岡バスセンター整備事業の基本的な考え方、事業手法、事業主体及び今後のスケジュールについて報告するもの。

2 基本方針(案)の検討の流れ(図1)

図1 基本方針(案)の検討の流れ



3 (仮称)新盛岡バスセンター整備事業の基本的な考え方

(1) 事業の目的

バスターミナル機能とにぎわい機能を持つ安全・安心な施設として整備し、バスターミナル機能を維持するとともに、中心市街地活性化及び河南地区のにぎわい創出を図る。

(2) (仮称)新盛岡バスセンターの役割

- ・中心市街地のバス交通を支える東西両端のバスターミナル機能を確保し、盛岡駅とともに交通ターミナルを中心とした拠点の形成を図り交流人口増加に結びつける。
- ・(仮称)新盛岡バスセンターに整備するバスターミナル機能とにぎわい機能の相互の関係性により集客力向上とバス利用促進を図り、河南地区のにぎわいを創出するとともに各エリアと連携し中心市街地の活性化に結びつける。

図2 中心市街地のバス交通概念図

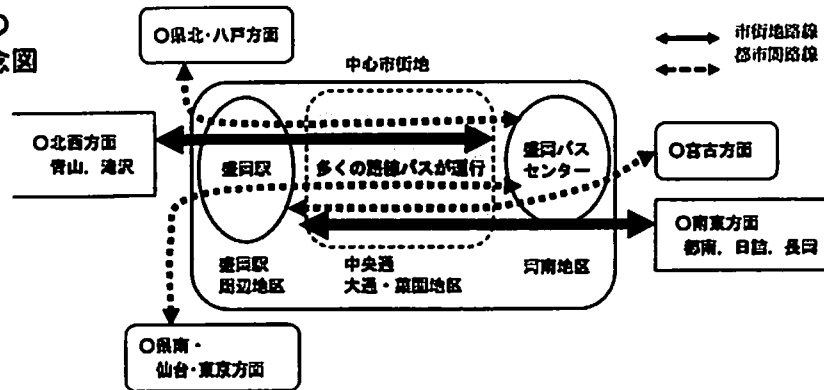
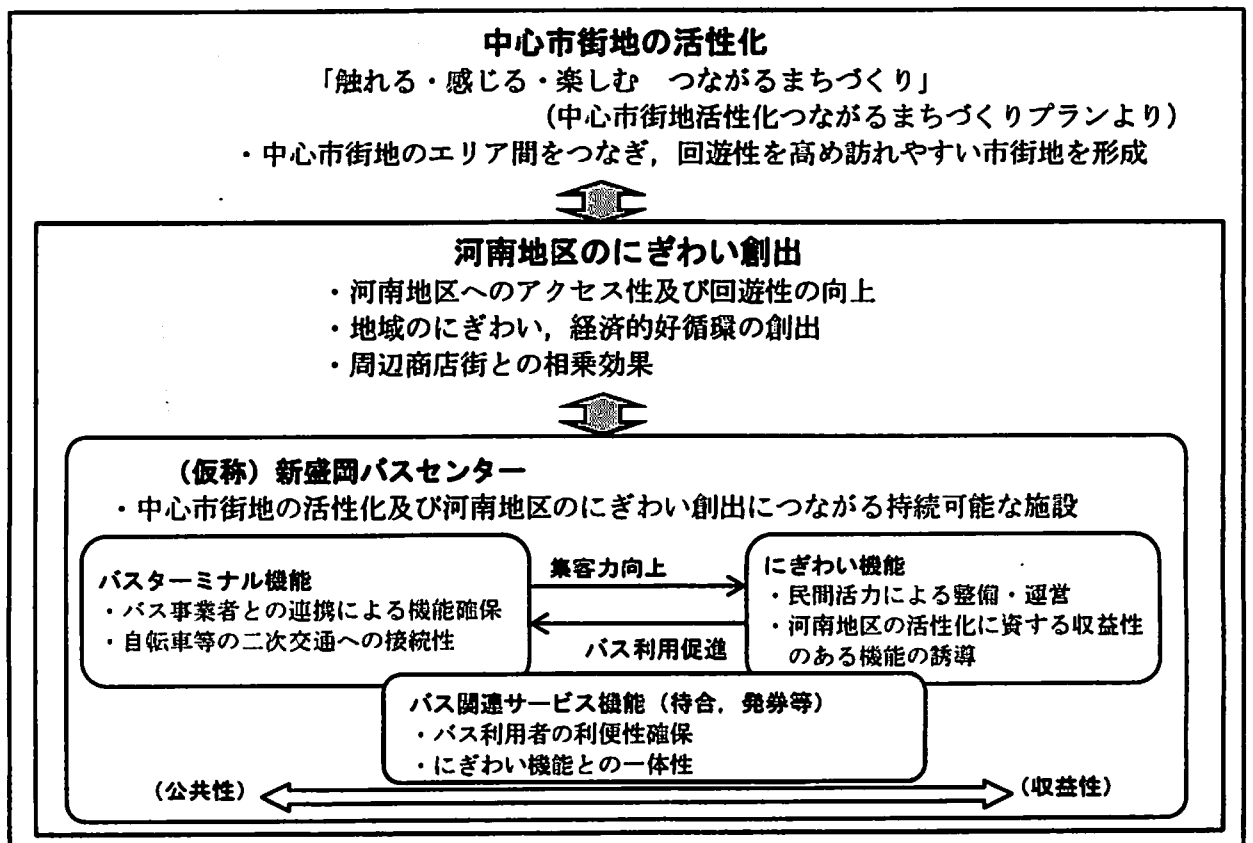


図3 (仮称)新盛岡バスセンターの役割



(3) (仮称) 新盛岡バスセンターに求められる機能の方向性

ア バスターミナル機能確保の方向性

人口減少が進行する状況にあるが、移動手段を公共交通に頼る高齢者は今後も増加すると予測され、公共交通機関としてのバスの役割は益々重要になると考えられる。

このような状況を踏まえ、引き続きバス事業者との協力のもとバス利用促進に取り組み、中心市街地の公共交通を支えてきた旧盛岡バスセンターの役割を引き継ぎながら、にぎわい機能との相乗効果が図られるようバスターミナル機能を確保する方針とする。

イ にぎわい機能誘導の方向性

中心市街地の活性化及び河南地区のにぎわい創出に結びつく、(仮称) 新盛岡バスセンターに相応しい機能の誘導が求められる。一方、民間収益施設として採算性も求められることから、市民や関係団体から寄せられた意見に結びつく機能を踏まえながら本事業に参加する民間事業者の提案を受け、河南地区に求められる機能の誘導を図る方針とする。

市民の方々や関係団体から、これまでに寄せられた意見・提言の概要

(1) 意見・提言をいただいた団体等

- ア 地域活性化フォーラム ～盛岡バスセンターに期待する役割～ (下記の各団体が参加)
- イ 盛岡商工会議所まちづくり委員会
- ウ 盛岡バスセンター機能継続を求める会
- エ 盛岡市肴町商店街振興組合青年部 (4S会)
- オ 盛岡バスセンターから考える会 (ワークショップ)
- カ 盛岡市立高等学校
- キ 市民 (12名)

(2) 意見・提言の概要

ア 事業内容検討の前提としての意見

- ・盛岡市内外の多くの人々が利用する新しいバスセンターを考えるうえで、盛岡を魅力あるまちにするためにも、河南地区がどうあるべきかを共有することが大切。
- ・官民の連携による事業として、持続可能な施設運営を主眼に行政の考えを示しながら、様々な提案を受けた検討が求められる。

イ 河南地区の将来像に対する意見

「住む、働く、学ぶ、訪れる多様な人々が充実できるまち」、「災害に強いまち」、「バス等の公共交通を中心に歩行者、自転車にやさしいまち」、「文教地区としての充実」、「河南地区に来る理由づくり」及び「集いの場、観光客の集客」等

ウ (仮称) 新盛岡バスセンターの機能に対する意見

(交通機能に対して)

- バス交通
 - ・分かりやすく利用しやすく
 - ・暫定的に盛岡駅発着とした高速バスをバスセンターに戻す
 - ・新たな路線の乗り入れ 等
- アクセス性
 - ・駐輪場、駐車場の確保
 - ・複数の交通手段へのアクセス
 - ・周辺への歩行者動線の確保 等
- その他
 - ・新交通システムとして、LRT、モノレールの検討 等

(にぎわい機能に対して)

- まちづくり・都市経営
 - ・地域経済への好循環、観光、周辺商店街の振興につながる機能
 - ・人が集まり外貨を獲得できる場所 等
- 地域課題
 - ・少子高齢化・人口減少社会、健康、防災、環境、子育て、雇用、ワークライフバランスなどにつながる公益的な機能 等
- ランドマーク
 - ・時間をかけて、河南地区を定義する「ランドマーク」として認識されるような施設 等

4 事業手法及び事業主体について

(1) 事業手法の検討（民間活力の導入可能性）

公民連携事業導入可能性調査において、民間事業者からのヒアリング結果を踏まえ、モデル設定により事業採算性の検討を行った結果、下記の条件により公民連携事業として成立する可能性を確認した。

(公民連携事業導入可能性調査で示された事業成立条件)

- ①にぎわい機能を担う建物の整備及び運営は民間事業として可能だが、バスターミナル部分の整備は採算性の面から民間事業では困難であり、市が整備費を負担する必要がある。
- ②バスターミナルの運営は、バス運行のノウハウを持つバス事業者の関与が必要である。
- ③にぎわい機能を担う建物の敷地は、採算性を踏まえると定期借地とすることが基本になると考えられる。
- ④にぎわい機能を担う建物の権利者数は、運営等に係る迅速な意思決定のため、少数であることが望ましい。

以上の調査結果を踏まえ、以下のとおり公民連携事業として実施する方針とする。

>バスターミナル部分は市が整備し、にぎわい機能を担う建物部分は民間事業として整備及び運営を行うことを基本とする。
 >敷地設定や土地・建物の権利形態、運営体制等の詳細については、バス事業者及び事業主体等との協議により事業の具体化を図る中で検討する方針とする。

- ・事業敷地レイアウトイメージを図4に示す。検討の前提条件として、バス事業者及び敷地③、④の地権者の意向を踏まえ、敷地①、②にバスターミナルとにぎわい機能を整備し、敷地③、④は従来どおりバス待機場所として利用することを基本とした。
- ・民間事業者からのヒアリングでは、敷地①、②では、狭いとする意見もあったが、隣接地の権利者の意向や整備する施設の機能や規模に応じて検討する必要があることから、事業主体による事業内容の検討の中で必要に応じて検討する。
- ・図5の事業採算性の検討モデルイメージは、整備から運営までの事業収支を試算した結果、採算性が確認できたモデルのイメージである。

※バスターミナル部分とは、屋外のバス乗場に関係する舗装、バス停上屋、照明灯等を指す。

図4 事業敷地レイアウトイメージ

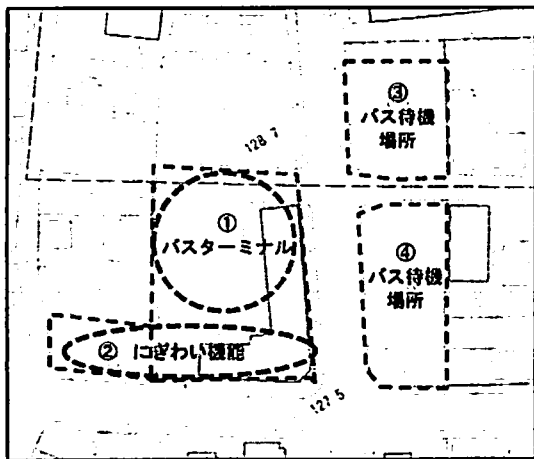
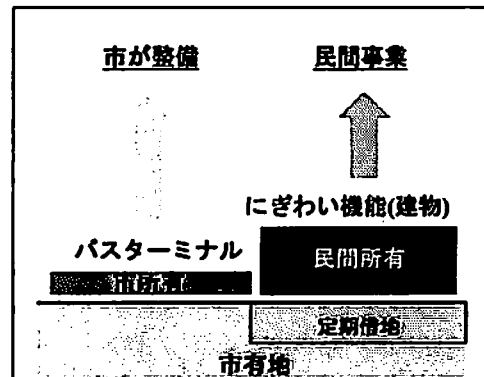


図5 事業採算性の検討モデルイメージ



(2) 事業主体の検討

公民連携事業導入可能性調査において他都市の先行事例を調査した結果、事業の具体化に際して留意すべき課題として「事業主体の経営責任の明確化」、「収入に応じた事業計画の立案」、「金融機関等の外部専門機関による事業性の審査」、「事業目的及び行政と民間双方の立場を理解した組織による企画」等が抽出された。

これらに対応するためには、本事業の目的を理解し公共性と企業性を併せ持つ第三セクターを市の代理人として事業を進める方式が最適であること、そして、公共施設と民間収益施設の合築施設であるマリオスの事業実績を有する榊盛岡地域交流センターが代理人の役割を担うことが相応しいとする方向性が示された。

※第三セクター：市が出資等を行っている法人

代理人方式について

行政の代理人となる組織（第三セクター等）が事業計画段階から主体的に関与し、民間事業者との協議・調整、資金調達、テナントや設計・建設事業者等の募集・選定等の役割を担い行政と協力し事業化を図る方式。

代理人は事業目的に沿った事業計画を提案し、市の承認を得ながら段階的に事業化を図るとともに、SPC※（特別目的会社）に出資するなど自ら事業経営に責任を負うスキームを構築することにより、行政目的と事業採算性の両立を図る。

※SPC：特別目的会社。特定の事業のみを行なうために設立された法人を指し、当該事業を親会社の信用と切り離し独立させることにより、倒産隔離を図り、当該事業の収支に基づき出資や融資を受けることを目的とする。

以上の調査結果を踏まえ、以下のとおり代理人方式により事業化を図る方針とする。

➤（仮称）新盛岡バスセンター整備事業の目的を理解し公共性と企業性を併せ持つ市が出資する第三セクターを市の代理人として事業化を図る方針とする。

➤（仮称）新盛岡バスセンター整備事業と同様な公共施設と民間収益施設の合築施設であるマリオスの事業実績を有する榊盛岡地域交流センターを市の代理人とする方針とし協議を進める。

（榊盛岡地域交流センターを代理人とする理由）

- ・榊盛岡地域交流センターは、公共施設と民間施設の合築施設であるマリオスの事業実績を有する行政と民間双方の立場を理解した市が出資する第三セクターである。
- ・榊盛岡地域交流センターは、長期債務の完済や安定した経営基盤により企業としての信用力を有しており、（仮称）新盛岡バスセンター整備事業に自ら出資等を行い経営責任を負う能力を有している。
- ・榊盛岡地域交流センターは、企業理念の1つとして「さまざまな交流の場を提供し、地域社会の活性化に貢献する」ことを掲げており、同社が（仮称）新盛岡バスセンター整備事業の市の代理人を担うことは、企業理念に合致するとともに市民の利益に資するものである。

5 今後のスケジュール

(仮称)新盛岡バスセンター整備事業に係る基本方針(案)について、パブリックコメントを行ったうえで表1に示すスケジュールにより平成33年度の供用開始を目指し事業を進める。

表1 (仮称)新盛岡バスセンター整備スケジュール

	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度
基本方針(案)	●			
代理人による事業内容の検討	←→			
市による整備基本計画の策定	←→			
代理人による市場調査	←→			
テナント、建設事業者等の選定		←→		
設計及び建設			←→ 供用開始	

(株)盛岡地域交流センターについて(参考)

(1) 会社の概要及び実績

- 平成4年に第三セクターとして設立された株式会社であり、株主は盛岡市、岩手県、日本政策投資銀行を中心に地域の金融機関や企業等で構成されている。
- 盛岡駅西口地区開発をリードする拠点施設として、市民文化ホール及びオフィスビルの合築施設であるマリオスを整備し、盛岡駅西口地区のエリア価値を高める役割を果たすとともに、同ビルを20年間運営し不動産事業としても成功させている。

※市有地を有償で借地し、公共施設と民間施設の合築施設を整備する手法は、(仮称)新盛岡バスセンター整備事業の手法と同様である。

(2) 経営状況

- マリオスは高い入居率を維持しており、平成29年度には長期債務を完済し経営基盤が安定している。
- (株)盛岡地域交流センターの持続的な発展と第三セクターとしての責務を果たすため、地域の活性化に資する新規事業の展開が課題となっている。

(株)盛岡地域交流センターの概要

資本金	2,600,000千円	設立年月日	平成4年2月20日	
主な株主	<ul style="list-style-type: none"> 盛岡市 26.5% 岩手県 23.5% 日本政策投資銀行 11.5% 	<ul style="list-style-type: none"> 東北電力 5.5% 岩手銀行 5% 		
		平成26年度	平成27年度	平成28年度
収支の状況	営業利益	240,886千円	261,004千円	259,490千円
	当期純利益	131,515千円	168,303千円	178,002千円
財産の状況	資産	4,396,076千円	4,394,550千円	4,324,267千円
	負債	927,839千円	771,010千円	535,725千円
	純資産	3,468,237千円	3,623,540千円	3,788,542千円

**(仮称)新盛岡バスセンター整備事業における
公民連携事業導入可能性調査業務
概要版**

平成30年2月

盛岡市

目次

第1章 本調査の概要	3
1-1 調査の目的	3
1-2 調査の流れ	3
1-3 当該事業の概要	4
1-4 当該事業の必要性	5
1-5 施設機能の検討	5
第2章 本調査の内容	7
2-1 公民連携事業条件の整理	8
2-2 事業化プロセスの検討	21

第1章 本調査の概要

1-1 調査の目的

新たなバスセンターをバスターミナル機能と付帯機能を持つ安全・安心な施設として整備し、バスターミナル機能を維持するとともに、中心市街地活性化及び河南地区の賑わい創出を図るため、本事業に民間事業者が参入する場合の事業成立条件を調査、検討し、公民連携事業の導入可能性を検証する。また、本事業に最適な事業化プロセスを検討することを目的とする。

1-2 調査の流れ

本調査の流れは、以下のとおりである。

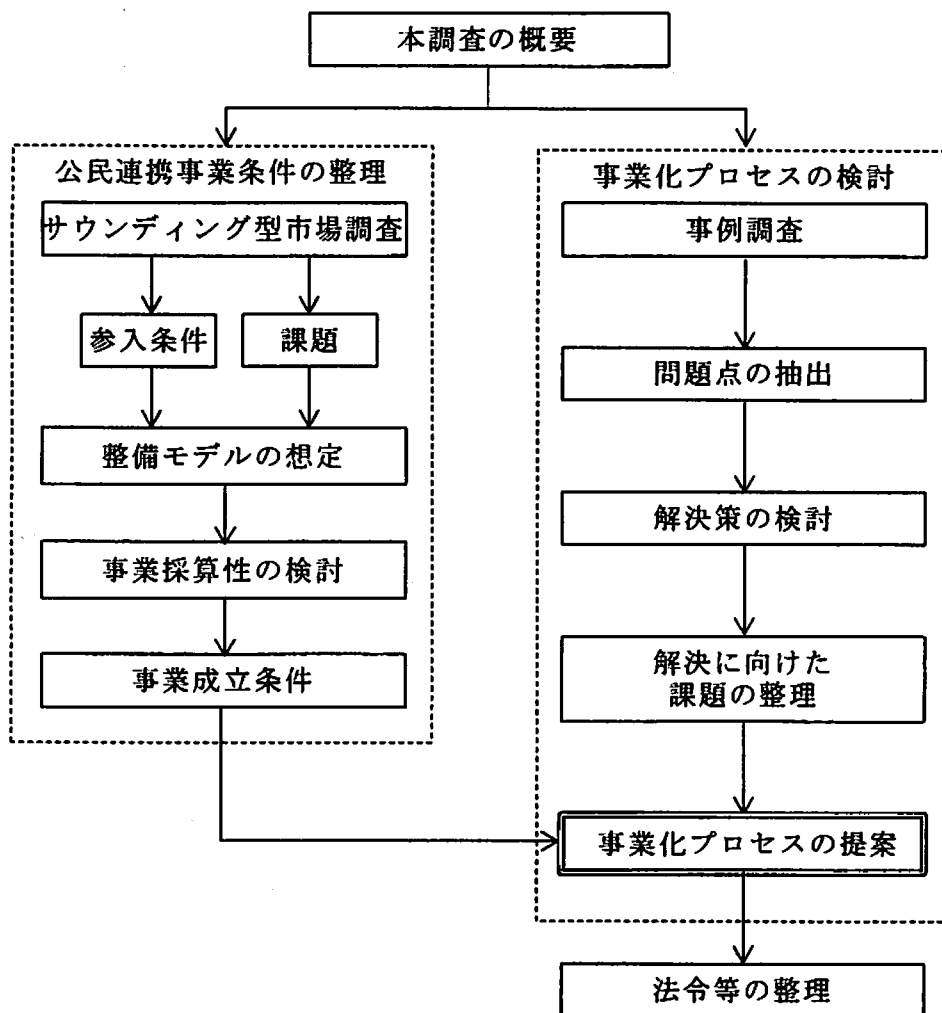


図 1-1 調査フロー

1-3 当該事業の概要

(1) 盛岡市のバス交通の特徴

盛岡バスセンターは、盛岡駅の東方約2kmに位置し、中心市街地における東西両極のバスターミナル機能を盛岡駅とともに担ってきた。

盛岡駅と盛岡バスセンターとの間には、金融機関や行政機関等が並ぶ中央通や、アーケード商店街がある大通地区、老舗百貨店川徳を中心に飲食店等が集中する菜園地区、映画館が集積する映画館通りなどがあり、北東北有数の繁華街を形成している。

本市のバス交通の特徴として、各方面からの路線バスが中心市街地を經由し、盛岡バスセンター及び盛岡駅の東西両極のバスターミナルにアクセスする構造により、中心市街地に多数の路線バスが運行され、アクセス性及び回遊性の向上に寄与している点があげられる。

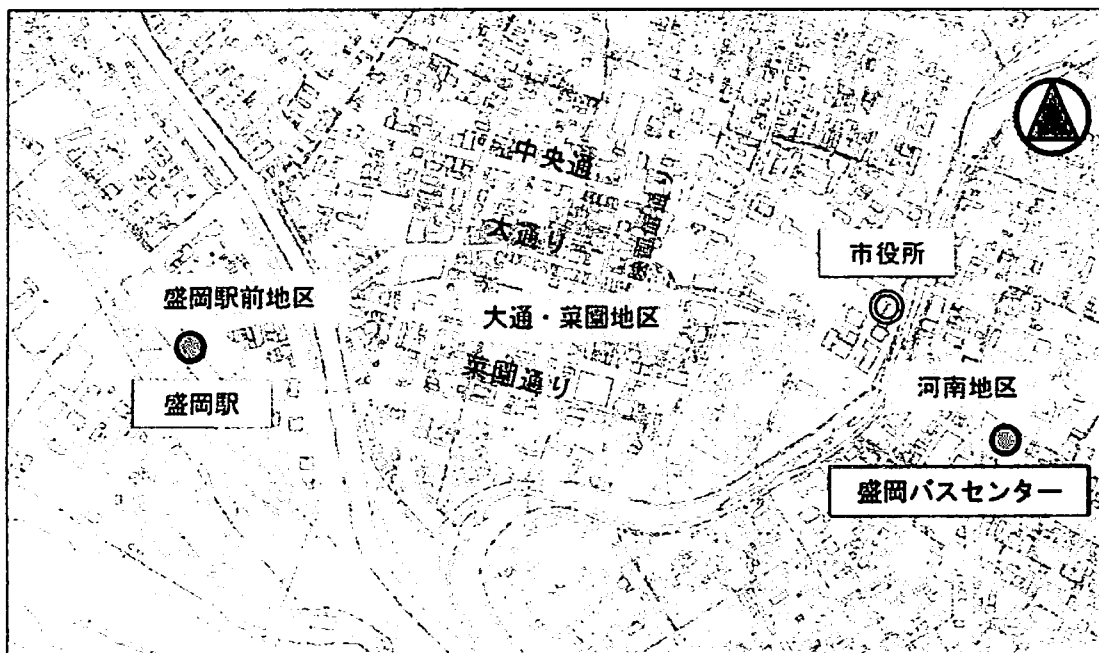


図 1-2 盛岡バスセンターの位置

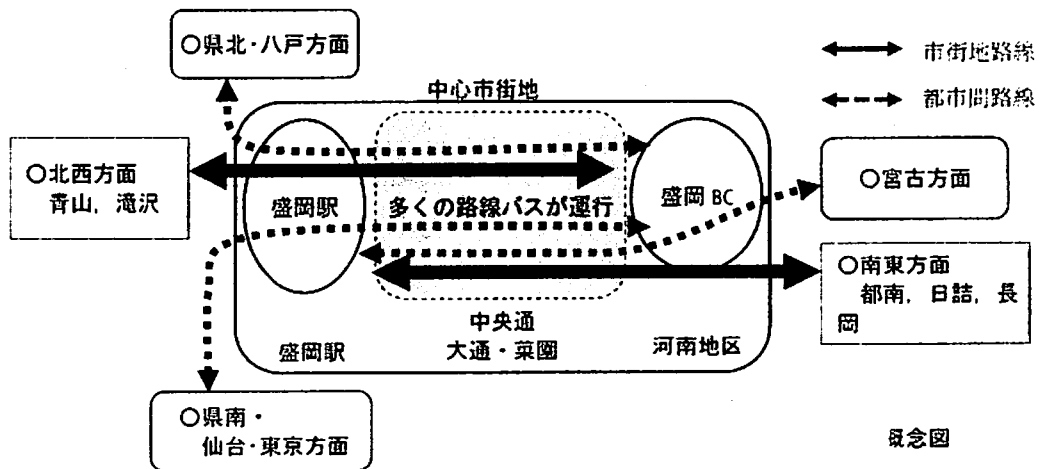


図 1-3 中心市街地のバス交通について (資料: 盛岡市市街地整備課)

1-4 当該事業の必要性

「盛岡市のバス交通の特徴」に示したとおり、東西両極の拠点的ターミナルの配置により、中心市街地に多数の路線バスが運行され、アクセス性及び回遊性が向上し、中心市街地の活性化に寄与している。

今後の人口減少社会において、中心市街地活性化及び河南地区の賑わい創出を図るためには、現在地で新しい盛岡バスセンターをバスターミナルと賑わい機能を持つ安全・安心な施設として整備し、バスターミナル機能を維持する必要がある。

1-5 施設機能の検討

(1) 地域住民や関係者のニーズ等の整理

盛岡バスセンターは市民にとって重要な交通の拠点であったため、機能継続を求める声や、新たな施設に求める機能に関する意見等が、個人、団体を問わず多くの市民から挙がっており、整備事業に関する市民の関心は高く、期待も大きいものとなっている。

【市民団体等から挙げられたバスセンターに求められるバスターミナル以外の機能】

健康増進機能、防災関連施設、医療・福祉機能、観光拠点機能、子育て支援機能、商業機能、行政サービス機能、情報発信機能 他

(2) 施設機能等の整理

① バスターミナル機能

従前の規模及び機能を基本に乗降施設、待合室、その他必要な機能をバス事業者と継続して協議を行っている。

なお、公共性の高いバスターミナル機能の整備については市による費用負担の必要性も含めて検討している。

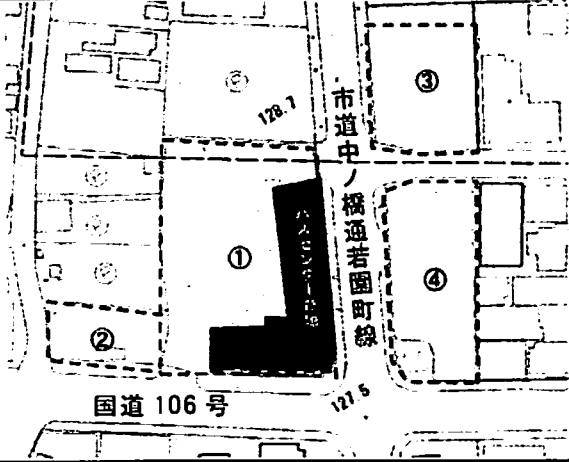
② 付帯機能

市民及び関係団体等からの意見、提言及び上位計画等に基づき、河南地区の活性化を踏まえたバスセンター整備事業のテーマ及び付帯機能の誘導方針を設定した上で、民間活力の誘導を図る予定としている。

(3) 対象地の法規制等基本条件

対象地の法規制等基本条件は以下のとおりである。

表 1-1 対象地の制限内容

<p>対象地 位置図</p>	
<p>敷地面積</p>	<p>合計 5,556.91 m² 【内訳】①旧バスセンター:2,755.65 m²、②アレ・ヴェール:461.19 m² ③バス待機場所 A:1,092.94 m²、④バス待機場所 B:1,247.13 m²</p>
<p>土地所有状況</p>	<p>①②:盛岡市、③④:民間</p>
<p>市街化区域</p>	<p>市街化区域内</p>
<p>用途地域</p>	<p>①②商業地域(容積率 600%、建ぺい率 80%) ③④商業地域(容積率 400%、建ぺい率 80%)</p>
<p>斜線制限</p>	<p>道路斜線制限:あり、隣地斜線制限:あり、北側斜線制限:なし</p>
<p>防火・準防火地域</p>	<p>準防火地域</p>
<p>景観計画区域</p>	<p>市街地景観地域 大規模建築物(景観形成地域) 街路景観地域 市街地の幹線街路(景観形成重点地域)</p>
<p>高度利用地区</p>	<p>該当なし</p>
<p>地区計画</p>	<p>該当なし</p>
<p>日影規制</p>	<p>該当なし</p>
<p>浸水想定区域</p>	<p>該当なし(平成 28 年度版盛岡市洪水ハザードマップ)</p>
<p>固定資産税路線価</p>	<p>市道中ノ橋通若園町線:84,280 円/m² 国道 106 号:116,000 円/m²</p>
<p>公示地価(最寄)</p>	<p>191,000 円/m²(所在:盛岡市中ノ橋通 1-5-16) (調査年:2017 年、用途地域:商業(600/80)、利用現況:店舗兼事務所)</p>
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・②アレ・ヴェールは、地元活性化事業用地として地元に貸付けている。 ・④バス待機場所 B の一部は、レンタカー会社が使用している。

資料:盛岡市土地情報提供システム、平成 28 年版盛岡市洪水ハザードマップ、全国地価マップ

第2章 本調査の内容

本章において、「公民連携事業条件の整理」として、サウンディング型市場調査により、民間事業者との対話及び金融機関ヒアリングから民間事業者の参入条件及び課題を整理し、当該結果から整備モデルを設定、整備費・維持管理費等を試算することにより、事業採算性の検討を行い、事業成立条件を整理する。

また、「事業化プロセスの検討」として、他都市の事例から問題点及びその解決に向けた課題を整理し、その課題と「公民連携事業条件の整理」で整理した事業成立条件を踏まえて当事業に最も適した事業化プロセスの検討を行う。

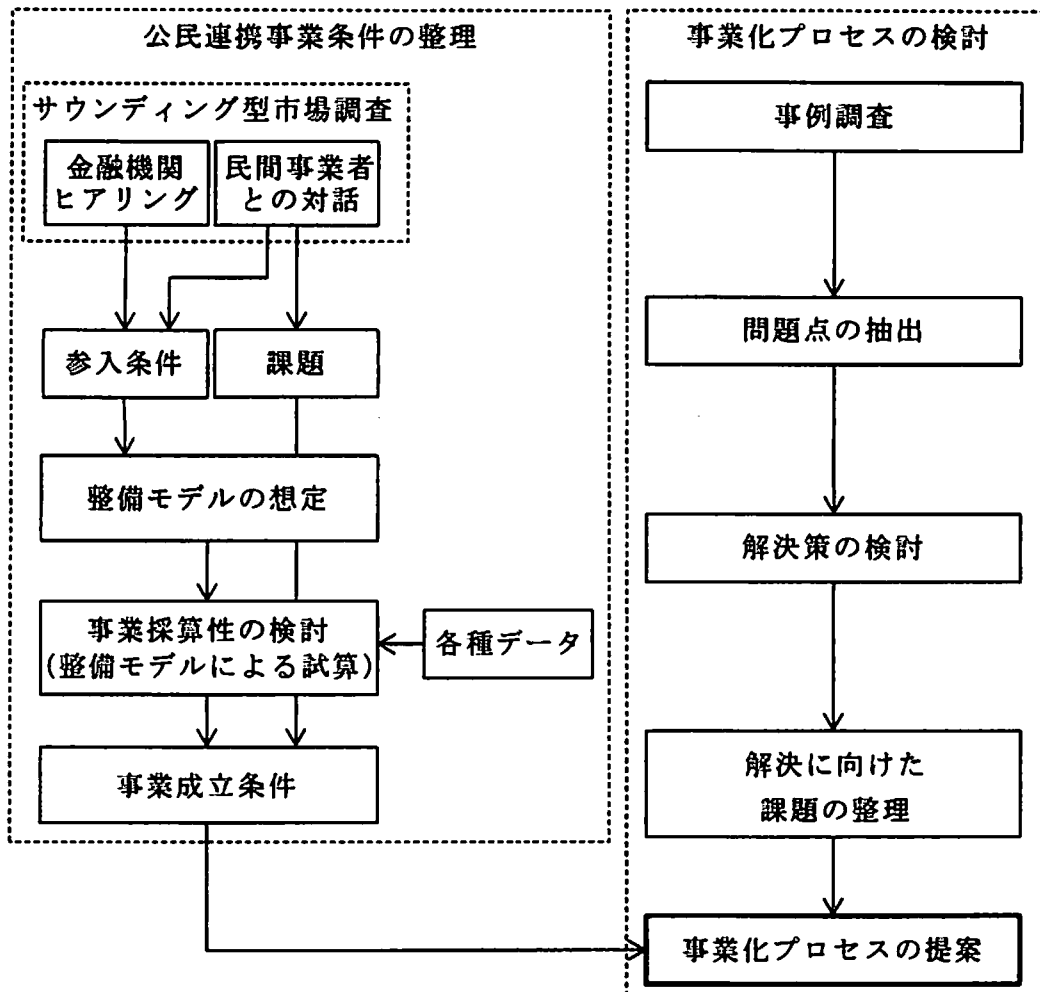


図 2・1 調査実施フロー

2-1 公民連携事業条件の整理

(1) サウンディング型市場調査

① 実施目的

民間事業者等との対話を通じて、(仮称)新盛岡バスセンター整備事業への参入条件や市場性等を確認し、今後の検討の際の参考とすることを目的とする。

② 調査結果

ア 対話結果の整理

対話の結果を整理すると以下のとおりとなった。

なお、対話参加企業ノウハウ保護のため、具体的な金額等は記載しないものとする。

表 2-1 対話結果

項目	意見の整理
参入意向	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「参入に興味あり」が半数を超え、次いで「強く希望する」が多く、「参入に興味あり」とした事業者も今後の条件次第としながら、参入に強い関心を持っていることが分かった。
バスターミナルの民間での整備・運営の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ▶ バスターミナル部分の整備費は、民間事業者が負担することは難しいとの意見が多く挙げられた。 ▶ 運営については、バス事業者等のバス運行に係るノウハウを持つ運営主体との連携が必要という意見が多く挙げられた。 ▶ 施設整備についてはバスターミナルと付帯する建物は一体的に整備する必要があるとの意見が多く挙げられた。
事業コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 提案内容を整理すると観光に関するコンセプトが最も多く、その他、住宅、商業、医療、教育等に関するコンセプトが挙げられた。
ゾーニング	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 旧盛岡バスセンター敷地とアレ・ヴェールについては、バスターミナルを中心として、付帯機能を併設する意見が多く挙げられた。 ▶ 東側のバス待機場所2箇所については、従前の用途と同様、バス待機場所とする意見のほか、付帯機能や立体駐車場とする意見も挙げられた。 ▶ 旧盛岡バスセンター敷地とアレ・ヴェールでは、敷地が狭いため、北側や西側への敷地拡大が好ましいという意見も挙げられた。
施設規模や機能	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建物の規模として、高度利用を図るため高層建築とする意見と、現実的な需要や街のデザイン面及び建築コストを抑える趣旨から中低層とする意見が挙げられた。
市内事業者との連携	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 地域との連携は当然との意見が多かったが、採算性の問題から全て市内事業者とするのは難しいとの意見もあった。

項目	意見の整理
土地の取扱いについて	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定期借地権による賃借が最も多く、その他、土地売却や等価交換とする意見があった。
建物権利の取扱いについて	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業者による単独所有が望ましく、バスターミナル部分は市が保有し、区分所有とすることは可とするが、複数の区分所有は避けたいという意見が多かった。 ▶ マンションの場合、住宅部分は分譲による区分所有とし、バスターミナル部分は運営会社への売却とする意見が多かった。 ▶ その他、建物を公共施設とし、市保有とするという意見もあった。
投資回収期間	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 20年程度という意見が最も多かった。
概算整備費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現段階では想定できないとの意見が多いものの、いくつかの想定値が意見として挙げられた。
概算維持管理費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現段階では想定できないとの意見が多いものの、いくつかの想定値が意見として挙げられた。
テナント料	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現段階では想定できないとの意見が多いものの、いくつかの想定値が意見として挙げられた。
借地料	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 数社から回答があり、固定資産税路線価から計算される価格より安価な価格を望む意見のほか、借地料の減免を望む意見も挙げられた。
土地購入費	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 現段階では想定できないとの意見が多いものの、いくつかの想定値が意見として挙げられた。
建設資金調達方法	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 「金融機関からの借入」、「自己資金」、「借入と自己資金の組合せ」等の意見があった。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ まちづくりの位置付け ・ バスターミナル運営事業者との連携 ・ 建築費高騰への対応 ・ 地元商店街との関係性 ・ 敷地の狭さへの対応 ・ 埋蔵文化財調査の実施 ・ マンションの低層階にバスターミナルを配置した場合の構造的なコスト上昇や、権利形態や登記について ・ 1階にバスターミナル、2～3階に商業施設としたときの事業収支 ・ テナントとの長期契約 ・ 交付金制度等の活用
要望	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市からの補助金等の助成 ・ バスターミナル部分の市の整備費負担、運営費の一部負担 ・ 地元企業とのマッチングの機会 ・ バス事業者や土地権利者との調整、窓口的役割 ・ 地元企業優先の発注形態 ・ 地元企業以外の事業参入が可能となる発注形態 ・ 公共施設の導入、コンソーシアムへの市の参加

(2) 金融機関等へのヒアリング調査

① 実施目的

金融機関等の当事業への参入意向や融資の条件等を知ることが目的とする。

② 調査結果

銀行2行と民間都市開発推進機構に対してヒアリングを行った結果を以下のとおり整理する。

ア 銀行ヒアリング結果

【参加意向】

- 事業内容次第だが、地元案件として参加意向はある。

【融資にあたってのプラス要因】

- 融資審査にとって、建物に公共施設が入ることや、運営主体の自己資金が多いことはプラス要因に働く。コンソーシアムのメンバー構成も大きな要素となる。区分所有などの権利が複雑になるとマイナスになる。
- テナント賃料を主な収入源としている場合、行政側からのサービス購入料があるといった、確実な返済原資があることが大きなプラス要因である。
- 民都機構の融資のためには国交大臣認定が必要だが、認定を受けられれば銀行融資の審査にも大きなプラス要因である。

【その他】

- バスセンターが地域の中核施設として交流人口の拡大を担い、人が集い、河南地区の活性化が図られることが目的であると考えている。

イ 民間都市開発推進機構ヒアリング結果

【支援事業】

- 本事業で適用されうる支援事業はオガールプロジェクトと同じ『まち再生出資業務』と思われる。まち再生出資業務は、事業立ち上げ時に優先株式を引き受けることで資本金を増やし、銀行からの融資を受けやすくすることを目的としている。そのため、10年以内に民都機構が引き受けた優先株式に対して配当が確実に認められることが必要である。

(3) 参入条件及び課題の整理

サウンディング型市場調査結果及び金融機関へのヒアリング結果を踏まえて、民間事業者の参入条件及び課題等を以下のとおり整理する。

① バスターミナル機能の整備・運営

- 付帯機能は民間事業として成立する可能性を確認できたが、付帯機能の収益でバスターミナル機能の整備費を賄うことは難しいため、市による負担を検討する必要がある。
- バスターミナル機能と付帯機能は、機能や動線が密接に関係するため、一体的に設計・整備することを基本として検討する必要がある。
- バスターミナル機能の運営については、運営ノウハウの観点から、民間企業単独では実施できないため、バス事業者等のバス運行に係るノウハウを持つ運営主体との連携が必要である。

② 対象地のゾーニング

- 「①旧バスセンター」及び「②アレ・ヴェール」の敷地は、バスターミナル機能と付帯機能を併設して整備することを基本に検討する。
- ①及び②の敷地だけでは事業用地として狭小であるという意見もあったが、周辺敷地への拡大については、事業内容の検討と合わせて地権者の意向を踏まえながら検討する必要がある。
- 「③バス待機場所A」及び「④バス待機場所B」の敷地は、バス待機場所以外の機能を設置する提案も受けたが、従前のバスターミナル機能を確保するため、バス待機場所として利用することを基本とし、付帯機能の併設については、バス待機場所の確保を前提に地権者及び事業に参加する民間事業者との検討が必要である。

③ 建物規模

- 高度利用を図るため高層とする意見と、現実的な需要や街のデザイン面及び建築コストを抑える趣旨から中低層とする意見があったが、規模については事業内容及び事業採算性の検討を行ったうえで決定する必要がある。

④ 土地・建物の取扱い

(土地)

- 屋外の乗降場等の用地については、バスターミナル用地として市が所有し、建物（付帯機能）用地については、定期借地権方式により、市が民間事業者へ借地することを基本に検討する。

(建物)

- 付帯機能については、民間事業者による所有を基本とするが、バスターミナル機能の一部である待合室については、事業の採算性を考慮して、市の所有とすることを検討する必要がある。
- 付帯機能の所有形態については、多数の所有者による区分所有の場合、権利関係が複雑になり、運営等に係る迅速な意思決定の障害になるおそれがあることから、単独所有又は市及び少数の民間事業者による所有を基本に検討することが望ましい。

⑤ 借地料

- 借地料及び借地権料については、事業内容やキャッシュフローに応じて協議・交渉する必要がある。

⑥ その他

- 事業主体となる企業が地元企業（テナントや建設会社等）とのマッチングを希望する意見があったが、行政が行なうことの是非を含めた検討が必要である。
- 地元金融機関からの資金調達を円滑にするために、民間都市開発推進機構による出資制度の活用を検討する必要がある。

(4) 事業採算性の検討

サウンディング型市場調査から整理された参入条件や課題から、複数の整備モデルを想定、各種統計データなどを参考に、整備モデル毎の事業採算性を検討し、事業成立条件を整理する。

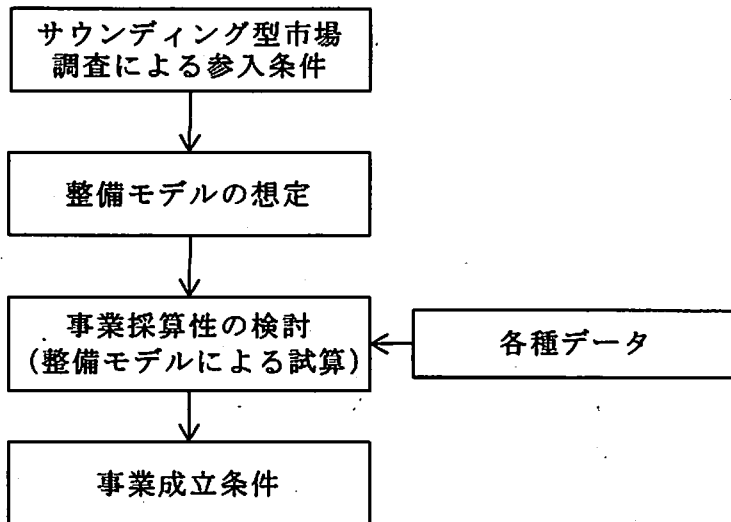


図 2-2 実施フロー

① 整備モデルの設定

事業採算性の検討にあたり、サウンディング型市場調査の結果を踏まえて、「現実的な需要を想定した低層型」、「土地の高度利用を想定した高層型」、「上層階を分譲マンションとする高層型」の3パターンとして、各々、バスターミナル部分（バス乗場及び待機場所）を民有とするケースと市が買い取るケースを想定した。

- ①低層型
 - ①-1 S造、3階建、賃貸ビル、バスターミナル部分民有
 - ①-2 S造、3階建、賃貸ビル、バスターミナル部分市買取
- ②高層型
 - ②-1 RC造、8階建、賃貸ビル、バスターミナル部分民有
 - ②-2 RC造、8階建、賃貸ビル、バスターミナル部分市買取
- ③上層階を分譲マンションとする高層型
 - ③-1 RC造、8階建、1～3階賃貸ビル、4～8階分譲マンション、バスターミナル部分民有
 - ③-2 RC造、8階建、1～3階賃貸ビル、4～8階分譲マンション、バスターミナル部分市買取

※市場調査結果において、マンションの場合、マンション部分は顧客に分譲し、バスターミナル部分(賃貸部分)は運営会社に売却する意向が主であったことから、試算では運営会社による賃貸ビル経営を対象とする。

※市有地の取扱いについては、定期借地を基本とし、分譲マンションも便宜的に賃貸ビル部分は定期借地として試算する。

ア 敷地想定

バスターミナル及び付帯施設の敷地は、従前のバスターミナルを基本として、敷地①②を対象とし、国道及び市道の歩道等の拡幅を想定した敷地とする。

「③待機場所 A」及び「④待機場所 B」は、(3) 参入条件及び課題の整理において、従前通り待機場所として使用することを基本的な方向性としているため、事業収支の想定モデルには含めない。

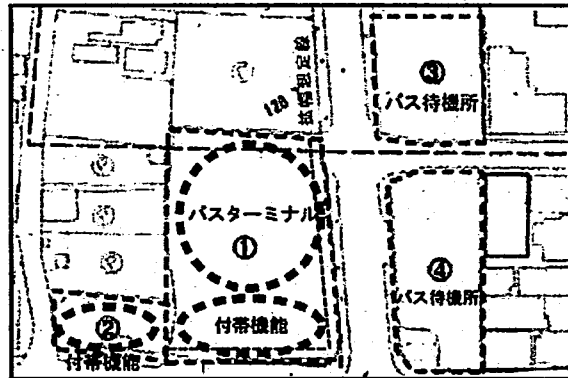


図 2-3 敷地状況図

表 2-2 バスターミナルの敷地面積の設定

想定敷地面積 (①②+道路拡幅分)	バスターミナル 想定敷地面積	民間収益施設 想定敷地面積
2,996.84 m ²	1,781.64 m ²	1,215.20 m ²

a) バスターミナルの敷地面積

旧盛岡バスセンターのバスターミナル面積(乗場及び待機場所)と同規模と仮定し、1,781.64 m²とする。

表 2-3 バスターミナルの敷地面積の設定

敷地①面積 (A)	旧バスセンター 建物登記面積 (B)	バスターミナル 敷地面積 (C) =A-B
2,755.65 m ²	974.01 m ²	1,781.64 m ²

b) 敷地①の民間収益施設の敷地面積

敷地①面積からバスターミナル敷地面積及び道路拡幅分を除いた面積と仮定し、754.01 m²とする。

表 2-4 民間収益施設の敷地面積の設定

敷地①面積 (A)	バスターミナル 敷地面積 (C)	道路拡幅分 (D)	①民間収益施設 敷地面積 (E) =A-C-D
2,755.65 m ²	1,781.64 m ²	220.00 m ²	754.01 m ²

c) 敷地②の民間収益施設の敷地面積

敷地②については、道路拡幅の影響を受けないため、現況敷地面積 461.19 m²を民間収益施設敷地面積と仮定する。

イ 建物整備モデルの想定

【整備モデル①-1】

- 現実的な需要にあわせた低層型として、3階建て賃貸ビル（S造）と設定。
- バスターミナル部分を整備後、民間が所有して運営する場合。

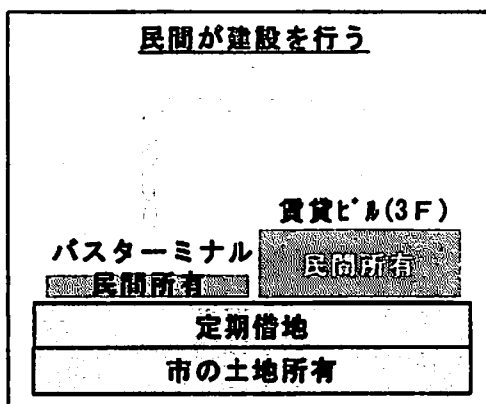


図 2-4 整備モデル①-1 模式図

表 2-5 整備モデル①の建築可能延床面積

	構造	階層	敷地面積 (㎡)	建築面積 (㎡)	延床面積 (㎡)
敷地①	S造	3階	754.01	603.21	1,809.63
敷地②			461.19	368.95	1,106.85
合計	-	-	1,215.2	972.16	2,916.48

【整備モデル①-2】

- 整備モデル①-1において、施設整備完了時に、市がバスターミナル部分を買収する場合。

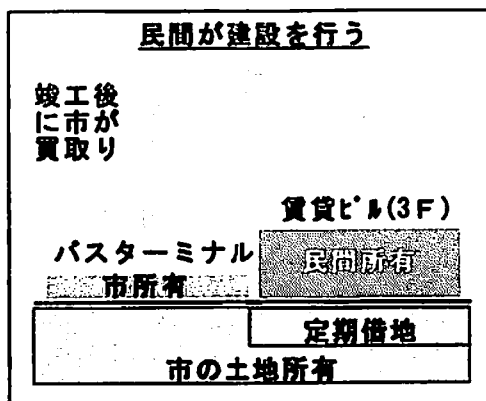


図 2-5 整備モデル①-2 模式図

【整備モデル②-1】

- 土地の高度利用を想定し、8階建て賃貸ビル（RC造）と設定。
- バスターミナル部分を整備後、民間が所有して運営する場合。

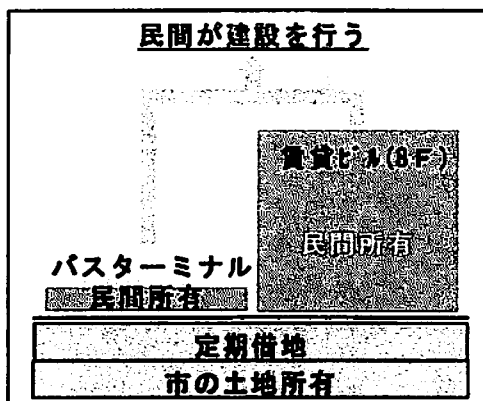


図 2-6 整備モデル②-1 模式図

表 2-6 整備モデル②の建築可能延床面積

	構造	階層	敷地面積 (㎡)	建築面積 (㎡)	延床面積 (㎡)
敷地①	RC造	8階	754.01	603.21	4,524.06
敷地②			461.19	368.95	2,767.14
合計	-	-	1,215.20	972.16	7,291.20

【整備モデル②-2】

- 整備モデル②-1において、施設整備完了時に、市がバスターミナル部分を買取る場合。

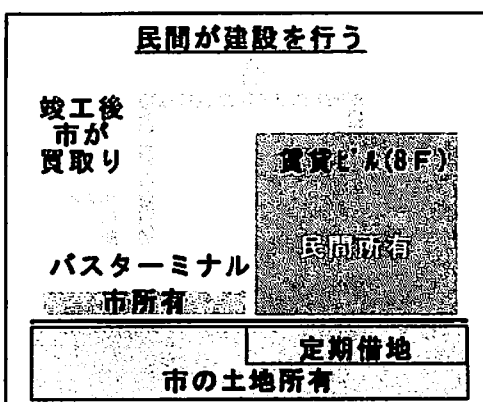


図 2-7 整備モデル②-2 模式図

【整備モデル③-1】

- 1～3階を賃貸ビル、4～8階に分譲マンション（RC造）と設定。但し、分譲マンション部分については試算に含めず、賃貸ビル部分のみの収支を試算する。
- バスターミナル部分を整備後、民間が所有して運営する場合。

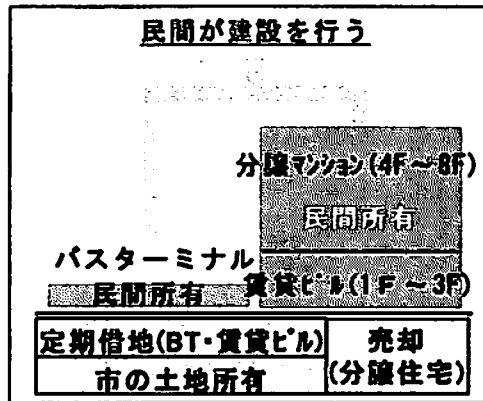


図 2-8 整備モデル③-1 模式図

表 2-7 整備モデル③の建築可能延床面積

	構造	階層	敷地面積 (㎡)	建築面積 (㎡)	延床面積 (㎡)
敷地①	RC造	8階	754.01	603.21	4,524.06
敷地②			461.19	368.95	2,767.14
合計	-	-	1,215.20	972.16	7,291.20

【整備モデル③-2】

- 整備モデル③-1において、施設整備完了時に、市がバスターミナル部分を買収する場合。

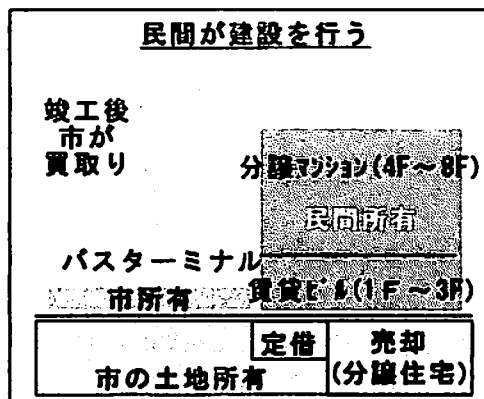


図 2-9 整備モデル③-2 模式図

ウ 試算結果の取りまとめ

試算結果を表 2・8 のとおり整理した。

各モデルの事業採算性の評価は、事業期間中の累計キャッシュフロー及び出資金内部
保留率 (E-IRR) 並びに債務返済比率 (DSCR) により評価する。

表 2・8 試算結果一覧

(単位:千円)

項目	① 地上3F(S造)商業等		② 地上8F(RC造)商業等		③地上8F(RC造)商業等+分譲住宅	
	1.バスターミナル部分 買取なし	2.バスターミナル部分 買取あり	1.バスターミナル部分 買取なし	2.バスターミナル部分 買取あり	1.バスターミナル部分 買取なし	2.バスターミナル部分 買取あり
ア 整備費等						
整備費(税抜)						
バスターミナル	92,611	92,611	92,611	92,611	92,611	92,611
建築物	676,623	676,623	2,099,866	2,099,866	2,099,866	2,099,866
小計	769,234	769,234	2,192,476	2,192,476	2,192,476	2,192,476
消費税 (小計の10%)	76,923	76,923	219,248	219,248	219,248	219,248
小計	846,158	846,158	2,411,724	2,411,724	2,411,724	2,411,724
その他費用(設計費、建 中金利、SPC費用)	40,568	40,568	111,743	111,743	111,400	111,400
計	886,726	886,726	2,523,467	2,523,467	2,523,124	2,523,124
イ 資金調達						
借入金	842,726	740,854	2,397,467	2,295,595	960,788	858,917
SPC出資金	44,000	44,000	126,000	126,000	50,000	50,000
バスターミナル部分 市負担額		101,872	0	101,872		101,872
計	886,726	886,726	2,523,467	2,523,467	2,523,124	2,523,124
ウ 収入(運営期間累計)						
施設賃貸収入	1,693,892	1,693,892	4,234,729	4,234,729	1,693,892	1,693,892
賃貸住宅 家賃収入					0	0
計	1,693,892	1,693,892	4,234,729	4,234,729	1,693,892	1,693,892
エ 支出(運営期間累計)						
維持管理費	269,774	269,774	674,436	674,436	269,774	269,774
公租公課	97,021	85,843	276,527	265,349	110,627	99,449
借地料	314,309	127,450	314,309	127,450	237,838	50,980
人件費	282,000	282,000	470,000	470,000	282,000	282,000
支払金利	84,273	74,085	239,747	229,560	96,079	85,892
計	1,047,376	839,153	1,975,018	1,766,795	999,319	788,096
オ 累計キャッシュフロー	-196,210	86,322	-148,080	126,367	-283,216	32,670
カ 財務指標						
E-IRR	算出不能	3.69%	算出不能	0.01%	算出不能	-2.01%
DSCR						
最小	0.47	0.79	0.61	0.72	0.43	0.71
最大	0.97	1.36	1.15	1.28	0.93	1.26
平均	0.70	1.17	0.86	0.98	0.68	0.96

- 整備モデル①-1、②-1、③-1 は、累計キャッシュフロー（事業期間中各年度のキャッシュフローの単純合計）がマイナスとなり、事業として成立しない可能性が高いことが明らかになった。

⇒ 市がバスターミナル部分の整備費を負担しないと、事業として成立しない可能性が高い。

- 整備モデル①-2、②-2、③-2 は、累計キャッシュフローはプラスとなり、資金繰り全体としては、資金不足は発生しない試算結果となった。
- 但し、①-2、②-2、③-2 とともに、運営期間中の各年度で赤字及びキャッシュフロー不足が生じており、各年度に不足するキャッシュ（現金）を補填できない場合、事業として成立しない。
- ①-2 は、運営期間中の各年度のキャッシュ不足期間が運営 1～3 年目の 3 年間であり、単年度の資金不足額は最大 2 百万円程度であるため、対応は可能と考えられる。

- また、投入した SPC 資本金に対する内部留保利益率 (E-IRR) は 3.69%と試算され、水準として高くはないが、民間の創意工夫による向上の余地を有している。債務返済比率 (DSCR) の平均値は 1.17 で、標準である 1.0 を上回り、事業として成立すると考えられる。
 - ⇒ 低層建物 (S 造) で、市がバスターミナル部分の整備費を負担する場合は、事業として成立する可能性が高い。
 - ⇒ 但し、試算条件として、テナントの入居率を高め設定しても、E-IRR が低い状況であり、①・2でも条件が合わなければ事業として成立しないことも考えられるため、補助制度の活用や市による支援 (借地料の減免等) や待合室等の公共的な部分の買取を検討する必要がある。
- ②・2は、運営期間中の各年度のキャッシュ不足期間が運営 1~7 年目の 7 年間、単年度の資金不足額は最大 16 百万円程度であり、①・2 より期間が長く、不足額も大きいため、対応は困難であると考えられる。
- また、E-IRR も 0.01%となり、民間事業者の投資として成立が難しいレベルである。また、DSCR の平均値は 0.98 で、標準である 1.0 を下回っており、事業として成立しないと考えられる。
 - ⇒ 高層建物 (賃貸ビル) の場合は、市がバスターミナル部分の整備費を負担しても、事業として成立は困難である。
- ③・2は、運営期間中の各年度のキャッシュ不足期間が運営 1~8 年目の 8 年間、単年度の資金不足額は最大 7 百万円程度であり、①・2、②・2 より期間が長く、対応は困難であると考えられる。
- また、E-IRR も -2.01%となり、民間事業者の投資として成立が難しいレベルである。また、DSCR の平均値は 0.96 で、標準である 1.0 を下回っており、事業として成立しないと考えられる。
 - ⇒ 低層建物でも構造によっては、市がバスターミナル部分の整備費を負担しても、事業として成立は困難である。

表 2-9 試算結果の比較

	① 地上 3F (S造) 商業等		② 地上 8F (RC造) 商業等		③ 地上 8F (RC造) 商業等+分譲住宅	
	1 バスターミナル部分買取なし	2 バスターミナル部分買取あり	1 バスターミナル部分買取なし	2 バスターミナル部分買取あり	1 バスターミナル部分買取なし	2 バスターミナル部分買取あり
民間企業の採算性	累計 CF ^{※1} マイナス ×	累計 CF プラス EIRR 3.69% ○	累計 CF マイナス ×	累計 CF プラス EIRR 0.01% △	累計 CF マイナス ×	累計 CF プラス EIRR -2.01% △
金融機関の参入可能性	DSCR1 以下 ×	DSCR1 以上 ○	DSCR1 以下 ×	DSCR1 以下 ×	DSCR1 以下 ×	DSCR1 以下 ×
市財政負担	BT ^{※2} 買取不要 ○	BT 買取必要 △	BT 買取不要 ○	BT 買取必要 △	BT 買取不要 ○	BT 買取必要 △
事業成立性	×	○	×	×	×	×

※1 CF:キャッシュフローの略

※2 BT:バスターミナルの略

(5) 事業成立条件の整理

前述した(1) サウンディング型市場調査～(4) 事業採算性の検討の結果を踏まえて、本事業における事業成立条件及び検討課題を下記のとおり整理する。

表 2-10 事業成立条件及び検討課題

	事業成立条件	検討課題
民間の参入範囲	<ul style="list-style-type: none"> 付帯施設は民間事業者による整備・運営は可能だが、バスターミナル部分は、市が整備費を負担する必要がある。 バスターミナルの運営は、バス運行のノウハウを持つバス事業者等の関与が必要である。 バスターミナルと付帯施設は、機能面及びコスト面から一体的に設計・整備することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> バスターミナルの運営については、バス事業者と調整を図りながら検討する必要がある。 建物内の待合室等、公共的な部分の市による買取について検討する必要がある。(整備モデルによる試算では、待合室部分が貸付け面積に含まれる)
ゾーニング	<ul style="list-style-type: none"> 敷地①②にバスターミナル機能と付帯機能を整備することを基本とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 敷地①②の周辺敷地への拡大は、事業内容と併せて検討する必要がある。 敷地③④は、バス待機場所としての利用を基本とするが、地権者及び民間事業者の活用意向を踏まえて検討する必要がある。
建物の規模	<ul style="list-style-type: none"> 付帯施設は、事業採算性の観点から、低層建物が基本になると考えられる。 	
土地の取扱 (①、②)	<ul style="list-style-type: none"> バスターミナル部分は市所有、建物部分は定期借地権方式による借地が基本になると考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 借地料は、事業内容やキャッシュフローに応じて検討する必要がある。 売却については、建物の用途や運営を考慮した検討が必要である。
建物の取扱	<ul style="list-style-type: none"> 建物は民間による単独所有又は市(待合室部分)及び少数の民間事業者との区分所有を基本とする。 	<ul style="list-style-type: none"> 建物の権利者数が多くなると、運営等に係る迅速な意思決定の障害になるおそれがある。
建物の機能		<ul style="list-style-type: none"> 利用ニーズや地域性と民間事業者の採算性を両立できる機能を誘導する必要がある。
その他		<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者間のマッチング方法を検討する必要がある。 地元金融機関からの資金調達を円滑にするため、公的金融機関による出資制度の活用を検討する必要がある。

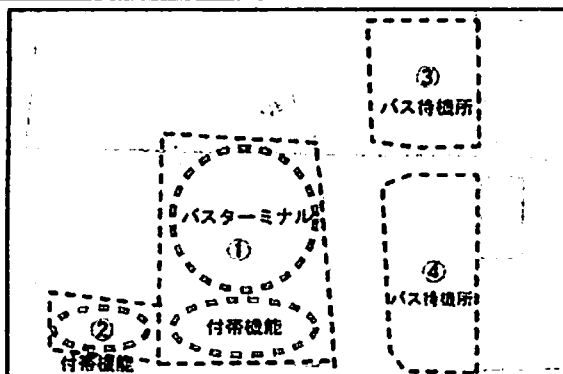


図 2-10 対象エリア図

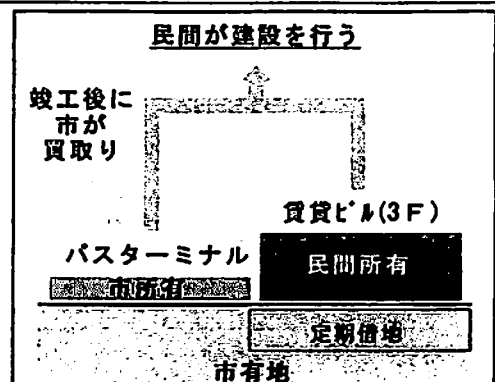


図 2-11 想定モデル図

2-2 事業化プロセスの検討

(1) 実施目的

本事業の最適な事業化プロセスを検討するため、本事業で想定される「公共施設と民間収益施設が併設した官民連携事業」又は「PREを活用した官民連携事業」の先行事例を調査し、これまでの官民連携事業における問題点及びその解決策を抽出・整理する。

(2) 実施内容

以下の先行事例について、各事業の概要や当事業の事業化において参考とすべき点を整理する。

表 2-11 調査事例一覧

No	調査事例
1	スカイプラザミサワ（青森県三沢市）
2	コムシティ（福岡県北九州市）
3	アルネ・津山（岡山県津山市）
4	フェスティバルシティ・アウガ（青森県青森市）
5	オガールプラザ整備事業（岩手県紫波町）
6	公共施設再配置第1次プロジェクト（愛知県西尾市）

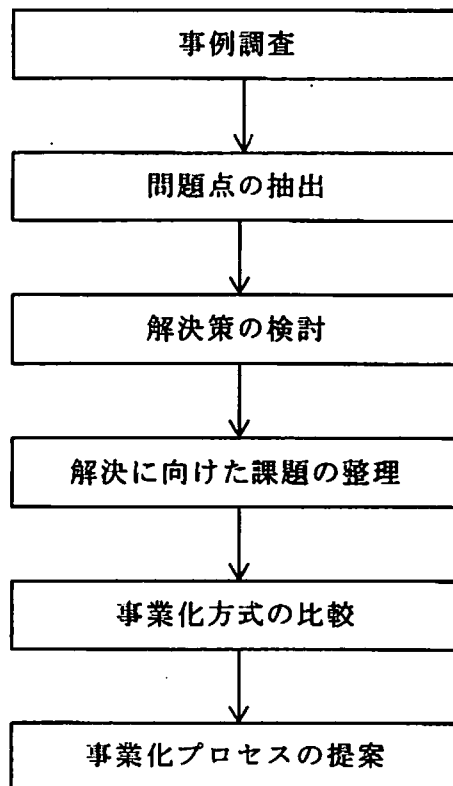


図 2-12 調査フロー図

① 各事例の整理

各事例の概要は下記のとおりである。

表 2-12 各事例の整理一覧

No	調査事例	事業主体	運営主体	資金調達	運営状況
1	スカイプラザ ミサワ (青森県三沢市)	MGインターナショナル株式会社	【当初】MGインターナショナル(株) 【破綻後】スカイプラザミサワ(株)(第三セクター化し改称)	国・市補助が主体、金融機関融資が得られず事業費縮小。その後の資金不足により公的資金投入を実施。	テナント募集難航によりオープンが延期、当初のイメージと異なるテナント構成となる。赤字経営が続き破綻後は第三セクター化。
2	コムシティ (福岡県北九州市)	黒崎駅西地区市街地再開発組合	【当初】黒崎ターミナルビル(株)(第三セクター) 【破綻後】市、一部商業床を西日本鉄道が運営	組合施行第一種市街地再開発事業であり、国費、市補助金を中心。運営会社の破綻により公的資金投入を実施。	開業前からテナント募集が難航、賃料低下が収益を圧迫し破綻。市が床を買収して運営。
3	アルネ・津山 (岡山県津山市)	津山市中央街区市街地再開発組合	【当初】津山商業開発(株)、津山街づくり(株)、津山地域振興開発(株)(3社とも第三セクター) 【破綻後】津山商業開発(株)のみ破綻	組合施行第一種市街地再開発事業であり、国費、市補助金を中心。運営会社の破綻により公的資金投入を実施。	開業前からテナント募集が難航、賃料低下が収益を圧迫しフロア管理会社が破綻。
4	フェスティバルシティ・アウガ (青森県青森市)	青森駅前第二地区市街地再開発組合	【当初】青森駅前再開発ビル(株)(第三セクター) 【破綻後】同社が運営	組合施行第一種市街地再開発事業であり、国費、市補助金を中心。2002年に運営会社が破綻後、市による公的資金投入、床の買取り等を実施。	開業当初から赤字運営となり、2008年に多額の債務による経営危機が表面化。2017年に商業スペースの大部分が営業を終了し、同スペースに市役所窓口が入居している。
5	オガールプラザ整備事業 (岩手県紫波町)	オガール紫波(株)	オガール紫波(株)が特別目会社オガールプラザ(株)を設立して運営	地元金融機関、政府系金融機関、民間、町から資金調達。(一部補助制度活用あり)	2012年の開業以来、公共施設、民間施設ともに来場者数は順調に推移しており、地価が上昇するなど、エリアの価値が高まっている。
6	公共施設再配置第1次プロジェクト (愛知県西尾市)	西尾市	エリアプラン西尾	民間資金及び金融機関からの融資	—

(参考) 各自治体 HP 等より作成

② 各事例から抽出した参考とすべき事項

(スカイプラザミサワ)

- 計画認定を受けた建物の規模縮小など状況に応じた変更を出来ず、その後のテナント不足につながったと考えられる。
- テナント募集を建設期間中に行っており、竣工間近になってもテナントが埋まらず、開業の目処が立たなかった。
- 当初は計画地が米軍基地に隣接した地区であることから「アメリカの街並み」をイメージした商店街の再開発を計画していたが、テナント募集が難航し、イメージと異なるテナント構成となった。

(コムシティ)

- テナント募集が難航した際に完全変動家賃制を導入したことによって、必要な収入が得られなかったと考えられる。

(アルネ・津山)

- バブル崩壊による経済環境の変化に対応できず、大規模な施設計画となっていた。

(フェスティバルシティ・アウガ)

- 中核テナントの予定だった西武百貨店が出店を辞退したため、その空きスペースを埋めるために図書館と駐車場等を整備する方針とし、残りの保留床を第三セクターが買い取ってテナントに貸し出すこととなった。
- 非現実的な事業計画に対して、民間金融機関から第三セクターへの融資が行なわれていたことが、「AUGA再生ProjectTeam」から指摘されている。
- 地上階の商業施設は営業を終了しており、結果として図書館等の公共施設との合築による集客効果が得られていないと考えられる。

(オガールプラザ整備事業)

- 行政の代理人として事業を推進する第三セクター（PPP エージェント）を設立、公民連携に関するノウハウを持つ人材を登用し、当該組織が事業計画段階から主体的に関与して、民間事業者との協議・調整や、資金調達、整備事業者の選定、テナント募集等の役割を担っている。また、第三セクター（PPP エージェント）は、事業に出資し自らも経営リスクを負っている。
- 公共施設（図書館、地域交流センター等）の集客力を民間収益施設に波及させるとともに、基幹産業である農産物を扱う産直店を民間収益施設の核店舗にするなど地域課題に対応したコンテンツを配置しており、公民連携効果の最大化を図っている。
- 工事着手前にテナントを募集・決定し、テナント賃料総額を確定することで、収入の範囲で採算が見込める施設計画に変更している。また、プロジェクトファイナンスにより金融機関等から資金調達を行うことで、キャッシュフローに対する外部審査を受け、事業内容の見直しを図りながら事業化している。
- 民間事業者の採算性を重視した計画としている一方で、借地料や固定資産税収入が公共施設である図書館、地域交流センター等の運営に係る財源になっている。

③ 問題点とその解決に向けた課題の整理

事例から抽出される問題点及びその解決に向けた課題を整理する。

ア 実施主体の経営責任の明確化

事例から見た問題点	<ul style="list-style-type: none">➢ 再開発組合、コンサル、運営会社、行政など様々な関係者が事業に関っており、経営責任を負う主体が曖昧になっていたと考えられる。➢ 不動産経営ノウハウが充分でない組織による企画、運営により、経営難に陥ったと考えられる。
事例からの示唆	<ul style="list-style-type: none">➢ 紫波町の例では、行政と民間双方の立場を理解し、不動産経営ノウハウを持つ行政の代理人となる民間組織が、計画から運営までを一体的に責任を負っている。
課題	経営に責任を負う事業主体が、計画段階から事業に参加する必要がある。

イ 収入に応じた事業計画の立案

事例から見た問題点	<ul style="list-style-type: none">➢ テナント収入等の見通しが不十分なまま事業が進められ、収入計画とリーシング結果が乖離し、事業運営に必要な収入が確保できていない。
事例からの示唆	<ul style="list-style-type: none">➢ 紫波町の例では、設計・建設前にテナント募集を行うことで、収入に見合った事業計画としている。➢ 西尾市の例では、運営事業者による施設計画立案により、施設経営を重視した体制としている。
課題	確実に見込まれるテナント収入等を確保した上で、収入に見合った事業計画とする必要がある。

ウ 金融機関等の外部専門機関による事業性の審査

事例から見た問題点	<ul style="list-style-type: none">➢ 三セクが運営会社であることや、行政からの補助金が交付される状況の中で、金融機関等の外部審査が充分に行われなかったと考えられる。
事例からの示唆	<ul style="list-style-type: none">➢ 紫波町、西尾市の事例ともにプロジェクトファイナンスを基本に、金融機関等による融資・出資を基本としており、金融機関等の事業審査を受けている。(受けることとしている)。
課題	事業資金をプロジェクトファイナンスにより市場から調達するなど、金融機関等の外部専門機関からキャッシュフローの審査を受ける仕組みとする必要がある。

エ 事業コンセプトに沿った公民連携効果の最大化

事例から見た問題点	<ul style="list-style-type: none"> ▶ テナント募集が後手に回ったことで、コンセプトの統一や周辺環境との調和が図られていない。 ▶ 公共施設と民間施設の配置や機能の連携が上手く行かず、公民連携による相乗効果が得られていない。
事例からの示唆	▶ 柴波町の事例では、代理人が町の公民連携基本計画及び地区のデザインガイドラインに沿った施設計画を立案し、これらに沿ったテナント募集及び設計・建設事業者の選定を行っている。
課題	事業目的や開発理念を理解し、行政と民間双方の立場を理解した組織がコーディネートすることによって、公共施設と民間収益施設の相乗効果による事業効果の最大化を図る。

オ 事業環境の変化への対応

事例から見た問題点	▶ 組合施行による再開発事業の事例が多く、関係機関との協議により策定された事業計画を後から変更できない状況にあったと考えられる。
事例からの示唆	▶ 柴波町の事例では、公民連携基本計画の策定やテナント募集、事業者募集等の段階において、仮説構築と検証を行いながら事業を構築している。
課題	事業環境の変化等に対応できるよう、事業の進捗に応じて必要な検証を行ないながら、次のステップに進む仕組みが必要である。

④ 成長時代におけるモデルからの転換の必要性

参考事例の多くは従来から行なわれてきた一般的な再開発手法が採用されているが、人口減少に転じる時期に行なわれた結果、経営難に陥っている。

人口増加や経済成長による成長時代の再開発は、都市の拡大による高い床需要に支えられ、高度利用と保留床供給による事業モデルが成立していた。しかし、人口減少等による縮小社会においては、従来の成功モデルは成立しなくなっており、地域の実情に応じた新たな需要を発掘し、完成後の経営視点を重視したまちづくり事業として事業構築を図る必要がある。

(3) 事業化方式の比較

これまでの調査・検討結果を踏まえて、本事業の事業化方式について、以下のとおり、「①行政が直接民間事業者を公募する場合」、「②運営者のみを先行して決定する場合」、「③代理人（PPP エージェント）による事業化の場合」を比較検討する。

① 行政が直接民間事業者を公募する場合

PFI 等の多くの官民連携事業で採用される方式であり、コンサルタントとのアドバイザリー契約の下、市が、施設の設計・建設・維持管理・運営に係る要求水準書を作成して施設の基礎条件を整理する。要求水準書を含む募集資料に基づいて民間事業者の提案を募り、提案書として提出された提案事項や入札価格を審査の上、受注者を決定する方式である。

② 運営者のみを先行して決定する場合（西尾市の例）

事業者選定までは概ね上記①と同様の方法で行い、事業運営者（SPC）を先行して決定する方式である。事業運営者には建設企業を含めず、施設の建築は不動産開発会社等と協定を締結し、当該企業が設計・建設した建築物を買い取り、施設の維持管理・運営を行う方式である。

③ 代理人（PPP エージェント）による事業化の場合（紫波町の例）

行政の代理人となる組織（第三セクター）と代理人協定を締結したうえで、代理人が公民連携基本計画等の関係計画に沿った事業計画を立案し、テナント企業や設計・建設事業者を募集するなどして事業を構築する方式である。

表 2-12 当該事業における課題に対する事業化方式の比較

	課題ア 実施主体の経営責任の明確化	課題イ 収入に応じた事業計画の立案	課題ウ 金融機関等の外部専門機関による事業性の審査	課題エ 事業コンセプトに沿った公民連携効果の最大化	課題オ 事業環境変化への対応
① 行政が直接民間事業者を公募する場合	経営の責任を負う主体が計画段階から事業に参加することができない ×	事業提案までに、精度の高い収入計画を立案することは困難である △	外部審査を公募条件とすることは可能だがファイナンスに応じた審査方法が必要 △	立場が異なる行政と民間の直接協議では効果の最大化を図ることが難しい △	公募で選定した事業内容を変更することは難しい △
② 運営者のみを先行して決定する場合	同上 ×	運営事業者を先行して決めることにより、施設経営を重視した計画が期待される ○	同上 △	同上 △	同上 △
③ 代理人による事業化の場合	代理人の経営責任を明確にする仕組みを取り入れる（事業への出資等） ○	収入に応じた事業計画とするためのプロセスを代理人が構築する ○	ファイナンスに応じた審査体制を代理人が提案する ○	事業目的と行政と民間双方の立場を理解した代理人が計画を策定し、公民連携効果の最大化を図る ○	確実な事業とするため、代理人は段階毎に仮設構築と検証を行ないながら事業を進める ○

(4) 事業化プロセスの提案

以上の検討結果から、公的施設と民間収益施設が併設する本事業において、代理人による事業構築が最適であることが導かれたが、単に行政の代理人を選定することで事業の成功に結びつくものではなく、地域の実情や時代に適合したまちづくり事業をコーディネートできる代理人を選定し、行政と協力しながら事業を進めることが必要である。また、事業成立条件の検討課題において、事業内容の検討に応じた敷地検討や民間事業者間のマッチングが求められているが、代理人による調整が期待できる。

以下に代理人方式による事業化プロセスに求められる要素を整理する。

① 事業効果の最大化

代理人は、公共性の高いバスターミナル機能と市場性が必要となる付帯機能の相乗効果を図り、事業目的を達成するとともに、本事業に一定のリスクを負って参画する盛岡市、バス事業者及び民間事業者の利益の最大化が図られるよう、計画を立案することが求められる。

盛岡市は、代理人が最適な事業計画を立案できるよう、迅速な意思決定や必要な支援を行なう体制を整えることが求められる。

② 経営責任の明確化

代理人は事業全体に責任を負い、計画段階から事業に参加して事業関係者との協議・調整を図りながら事業化を図る。

③ 収入に応じた事業計画の策定

代理人はバスターミナル事業と付帯事業の両事業を長期的に成立させるため、確実に見込める収入（テナント料、使用料等）を確保したうえで、収入に見合った事業計画を策定する。

④ 外部による事業計画の審査体制

代理人は確実な事業経営が行なわれるよう、プロジェクトファイナンスにより市場から資金を調達するなど、金融機関等の外部専門機関からの審査を受ける仕組みを構築する。

⑤ 事業環境変化への対応

事業環境の変化等に対応できるよう、事業の進捗に応じて必要な検証を行ないながら、次のステップに進む仕組みとし、代理人は検証結果及び修正案等を提案し、盛岡市は検証結果に基づき必要な判断を行うことが求められる。

(5) 代理人方式の課題

代理人による事業化については先行事例が少なく、本市においても知識、経験が充分でないため、詳細は今後の検討を経て明らかにしていく必要があるが、現時点では以下のような課題が想定される。

① 代理人となる組織

本事業は、バスターミナル機能と付帯する賑わい機能を整備し、中心市街地と河南地区の活性化に資することを目的とする事業であり、本事業の目的及び行政と民間双方の立場を理解し、事業構築を図る能力のある代理人を選定する必要がある。

紫波町等の先進事例では、代理人を担う第三セクターを新たに設立しているが、盛岡市においては、マリオスの建設と運営実績を有する第三セクターの㈱盛岡地域交流センターが代理人の役割を担うことが相応しいと考えられる。しかし、代理人方式による公民連携事業の実績はないことから、公民連携事業の知識・経験を持つ専門家からのノウハウの取り込みが必要になると考えられる。

② 代理人の業務範囲

紫波町のオガールプラザの例では、代理人のオガール紫波㈱が特別目的会社のオガールプラザ㈱を組成したうえで、実質的に計画から運営までを行っているが、代理人による事業構築については、事業内容や代理人に委ねる業務範囲に応じた協定や契約が必要となることから、知識・経験を持つ専門家からのノウハウの取り込みが必要となる。

③ バス事業者の事業への関り方

バスターミナル運営には、バス事業者の関与が不可欠であるが、事業への関与のあり方については、盛岡市、バス事業者及び代理人が協議の上、その位置付けを検討する必要がある。

(6) ロードマップ

代理人方式による事業化を想定した場合のロードマップは以下のとおりとなる。

	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度
市による事業方針検討	←→			
代理人となる組織の設立(選定)	←→			
代理人による事業化検討	←→			
事業者募集手続き		←→		
設計・建設			←→ 開業	

図 2・13 ロードマップ

(7) 今後の進め方

㈱盛岡地域交流センターが代理人となる場合に想定される、市と㈱盛岡地域交流センターの役割分担を踏まえた今後の進め方を以下のとおり示す。

表 2・14 今後の進め方

	盛岡市	㈱盛岡地域交流センター
2018年度 (H30)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 代理人協定 ➢ 整備基本方針策定 ➢ バスセンター整備基本計画検討 ➢ バス事業者協議 ➢ 地権者協議 ➢ 補助事業検討 ➢ その他庁内検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 代理人協定 ➢ 市場調査 ➢ バス事業者協議 ➢ 地権者協議 ➢ 資金調達計画 ➢ バスセンター整備基本計画に係る提案・助言
2019年度 (H31)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ バスセンター整備基本計画策定 ➢ 都市再生整備計画策定 ➢ 社会資本整備総合交付金要望 ➢ バス事業者協議 ➢ 地権者協議 ➢ その他庁内検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業者選定手続開始 ➢ テナント公募 ➢ バス事業者協議 ➢ 地権者協議 ➢ 民間都市再生整備計画検討
2020年度 (H32)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 社会資本整備総合交付金申請 ➢ バスターミナル運営業務に関する協定締結 ➢ 権利形態等の調整 ➢ 定期借地権契約に係る交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 運営会社設立（※運営体制による） ➢ 整備事業契約 ➢ 設計業務着手 ➢ 権利形態等の調整 ➢ 民間都市再生整備計画検討 ➢ 定期借地権契約に係る交渉
2021年度 (H33)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 定期借地権契約 ➢ 社会資本整備総合交付金申請 ➢ バスターミナル部分売買契約 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 定期借地権契約 ➢ 民間都市再生整備計画申請 ➢ 工事着工 ➢ バスターミナル部分売買契約 ➢ 竣工・事業運営開始