



## 第 2 回プラチナ大賞 応募用紙

### [記載上の留意事項]

1. 下記「応募上の留意事項」をご覧ください、記載してください。
2. 本様式中の各項目に関し、記載しきれないまたはその他の参考資料がある場合は、別添ください。

### 1. 応募団体（複数の会員が代表する共同応募の場合は、会員区分別に代表団体を決定し、「代表団体名」等を記載してください。代表団体以外は、「代表団体以外の関連団体等」に記載してください）

代表団体名 (自治体会員)	千葉県流山市 (流山市長 井崎 義治)	
本件ご担当者 (自治体会員)	お名前	電話番号
	ご所属	E-mail
	寺沢 弘樹	04-7150-6069
	総務部財産活用課 ファシリティマネジメント推進室	kanzai@city.nagareyama.chiba.jp
代表団体名 (法人会員)		
本件ご担当者 (法人会員)	お名前	電話番号
	ご所属	E-mail
代表団体名 (特別会員)		
本件ご担当者 (特別会員)	お名前	電話番号
	ご所属	E-mail
代表団体以外の 関連団体等	大成有楽不動産、大成建設、ジョンソンコントロールズ、三菱総合研究所 ※今回応募にあたっての民間事業者のみ記載	

### 応募上の留意事項

- 1) 応募の際は、取り組み内容を把握・理解するうえで必要十分な参考資料を添付してください。なお、参考資料は、A 4 サイズに拡大・縮小および電子データ化のうえ提出をお願いします。
- 2) 写真・ビデオ等を参考資料の一部として用いることも可能です。ただし、その内容については、第三者の肖像権、プライバシー等を侵害することのないよう十分ご注意ください。また、選定された場合は、受賞者の公表時や冊子、ホームページでの紹介等で使用する場合がありますので事前にご了承願います。
- 3) 応募資料受領後、事務局等から内容の問い合わせを行う場合があります。
- 4) 応募の際は応募用紙、参考資料の全てのファイルを電子データ化の上、送付してください。その際、電子メールのタイトル（件名）は、『「プラチナ大賞」応募書類送付 団体名 ○○』としてください。

## 2.応募取り組み概要

<b>(1)当該取り組みの呼称</b>
流山市における真のコアコンピタンス経営～2つのPPPによる第二世代の公共FM～
<b>(2)当該取り組みに関連する「プラチナ社会の必要条件」（該当するものに○、複数可）</b>
<p>① エコロジー（人間にとって快適な自然環境の再構築、環境との調和・共存）</p> <p>② 資源の心配がない（エネルギー効率の向上、自然エネルギー活用、物質循環システムの構築）</p> <p>③ 老若男女が全員参加（生涯を通じた成長、社会参加の機会創造、健康で安心して加齢できる社会）</p> <p>④ 心もモノも豊か（文化・芸術に彩られた暮らし、飽和・停滞を打破する「限界を超えた成長」）</p> <p>⑤ 雇用がある（イノベーションによる新産業の創出）</p>
<b>(3)当該取り組みに関する過去の受賞歴や補助金・助成金認定の実績等</b>
<p>① 過去の受賞歴</p> <p>第7回日本ファシリティマネジメント大賞奨励賞（2013年）</p> <p>② 補助金・助成金認定の実績等</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・国土交通省：平成26年度都市再興のための公共不動産活用検討委託調査（PRE推進事業）</li><li>・環境省：小規模地方公共団体対策技術率先導入補助事業（保健センターデザインビルド型小規模ESCO）</li><li>・環境共創イニシアチブ：建築物節電改修支援事業補助金（市役所等DB型小規模バルクESCO、生涯学習センターDB型小規模ESCO）</li><li>・都市ガス振興センター：エネルギー使用合理化事業者支援補助金（市役所等DB型小規模バルクESCO）</li></ul>
<b>(4) 取り組みのコンセプト・ビジョン</b>
<p>流山市では限られた職員数で「一円まで生かす市政」を実践するため、これまでも積極的に業務のアウトソーシング、指定管理者、保育所・幼稚園の民設民営化、市営住宅の借り上げ、PFIなどを実践してきた。</p> <p>近年、ふじみ野市のプール事故、笹子トンネルの崩落事故、首都高速の更新問題などに代表され、大きな社会問題になりつつある公共施設や土木インフラの老朽化・陳腐化問題、いわゆる「朽ちるインフラ」「自治体経営の時限爆弾」の問題は、投資可能な財源と必要な維持管理・更新費の乖離に大きく起因するものであり、この乖離は加速度的に深刻さを増している。そして、この課題は1つの自治体が単独で対応できるレベルではなく、解決に向けてはあらゆるステークホルダーとの連携が不可避である。</p> <p>流山市では「2つのPPP（Public Private Partnership：官民連携/Public Public Partnership：自治体間連携）による第二世代の公共FMを掲げ、「プロポーザル+デザインビルド」の事業形式をとることで短期間に多様な事業を効率的に複数同時展開し、約3年間でESCO、包括施設管理業務委託、有料広告等による約700百万円のコストメリットや約70施設でのWi-Fi環境の整備など質の向上を図り、かつ公共不動産（PRE）全体についても積極的に民間事業者との連携により取り組みはじめたところである。</p> <p>「30年間で総量30%削減」のような長期スパンで方法論が明確ではない数値目標ではなく、保有する施設を財産と捉えて戦略的に活用することで、「自治体経営・まちづくりに貢献するPRE」を目指している。本市のFMは、単なる「総量削減・自治体経営（市民サービス）の規模縮小」といったネガティブ思考ではなく、保有する資産のポテンシャルを「2つのPPP」により最大限に活用し、市民サービスを向上しつつ自治体経営・まちづくりに貢献するポジティブな取組である。</p> <p>「①課題の発見、②他自治体や民間企業のノウハウを分析、③流山市向けにアレンジして民間事業者と実践、</p>

④ノウハウを他事業へ展開」する流山市における FM の一連の実践プロセスは、マーケティング(①②)とイノベーション(③④)の観点から他業務にも展開可能であり、これを推し進めることで真のコアコンピタンス経営、新しい自治体経営の姿が見えてくる。

また、このような真のコアコンピタンス経営を標榜し、実践する自治体こそが持続可能性の高いまちになり、より豊かな市民サービスを提供できるまちとなるものと確信している。

#### (5) 取り組みに至った背景・動機、課題認識

少子・高齢化、生産年齢の減少、市民・地域ニーズの多様化、扶助費の増大、公共施設や土木インフラの老朽化等による厳しい財政状況のなか、基礎自治体はこれまでの「行政運営」から「自治体経営」へ舵を切ることが不可避だが、「前例踏襲・事なかれ・縦割り」の従来型の行政ではこれらの課題へ立ち向かうのは困難である。

なかでも公共施設や土木インフラの老朽化問題は、人の高齢化問題と同じく「必ず」やってくる問題である。社会保障・扶助費の増大と同様に、高度経済成長期やバブル期等に集中整備された公共施設・土木インフラの改修・更新費は今後急増し、現在のストック総量全体を維持管理するコストも捻出できなくなることが国交省などの推計で明らかになっている。

本市においても、自治体PFI センターの簡易推計ソフトの推計結果に 640ha(市域の 1/5)の土地区画整理事業の影響を加味すると、これらの維持補修費は今後 7,850 百万円/年に及ぶ。急増する扶助費も考慮すると約 50,000 百万円/年の予算の本市では、すべての公共施設・インフラを旧来の方法で維持することは到底できない。また一方で、複雑・高度化する市民ニーズを財政上の理由だけで簡単に切り捨てることは、活力ある自治体経営・まちづくりを阻害する要因にもなりうる。

本市は市民一人当たりの職員数が県内で最も少ないことや、これらの社会経済情勢・背景・置かれた状況から「一元まで生かす市政」を掲げているが、実践するためにはいかに効率的に業務を行うか「日々のイノベーション」・真のコアコンピタンス経営が求められている。

そこで、公共施設のマネジメントについては本市の保有ストックが 188 施設 599 棟 288 千㎡(1.72 ㎡/人):H25 現在と比較的少ないこともあり、公共施設白書や再配置計画など従来型行政の計画づくりに重点を置くのではなく、「①トップダウンとボトムアップを併用した推進体制で、②他自治体の事例を流山市向けにアレンジし、③できるところから所管課のニーズに合わせて、④PPP を活用してシンプルに実践」する FM を展開するに至った。

また、この問題に対して「30 年間で施設総量 30%削減」といった財政上・机上の数値目標を掲げることが風潮となっているが、総量削減は一つ的手段にすぎない。それぞれの自治体が地域コミュニティを含む豊かな市民の生活や市民サービスを維持・向上させつつ、どのように老朽化問題に対応していくか、自治体経営やまちづくりに貢献し、活力ある「まち」につなげるか、その知恵と力が求められている。

#### (6) 取り組みの具体的内容と効果 (内容を把握・理解するうえで必要十分な参考資料を添付してください。)

流山市の FM の全体概要は添付資料参照

以下は、本応募にあたり「2 つの PPP」を特に活用した事業を紹介

##### (1) 保健センターデザインビルド型小規模 ESCO/市役所等デザインビルド型小規模バルク ESCO

###### ア 保健センターデザインビルド型小規模 ESCO(ジョンソンコントロールズ・京和ガス)

デザインビルド型小規模 ESCO 事業は、他自治体の英知と民間事業者のノウハウを結集した「プロポーザル+デザインビルド」方式を採用した流山市らしい FM 施策である。ESCO は、空調や照明設備の更新等によるエネルギーコストの削減見込み分を原資に、ESCO 事業者の創意工夫によりイニシャルコストをかけずに最新の設備を導入し、包括的なエネルギーサービスを得られる事業で、オーナーにとって非常にポテンシャルの高い事業である。

しかし、一般的に ESCO では「①5,000~10,000 ㎡以上の施設規模、②フィージビリティスタディのコスト確保、③

機械設備・電気設備の高い専門性」などが導入の障害となり、一部の自治体を除きそれほど普及していない。

流山市では、「①施設規模や改修必須条件を補完するため、イニシャルコストの一部を上乗せする小規模補填、②財団法人省エネルギーセンターの無料省エネ診断をフィージビリティスタディの代替として活用、③簡易なプロポーザルで優先交渉権者を先行決定し、④詳細は優先交渉権者との協議によるデザインビルドで決定」することで課題を解決している。なお、小規模補填の金額は事業期間内に ESCO サービス料として均等支出することで、歳出の平準化も図っている。

この一連の考え方は流山市での官民連携:Public Private Partnership と、大阪市(簡易公募型の ESCO を研究)・佐倉市(イニシャルコストの一部を自治体が補填する ESCO)・福岡市(ESCO スキームを応用した柔軟な省エネ対策)の異なる方式の ESCO を「流山市向けにアレンジ」した自治体間連携:Public Public Partnership によるものであり、ここで培ったノウハウが他の FM 施策に応用されている。

#### イ 市役所等デザインビルド型小規模バルク ESCO

延べ面積 2,310 m<sup>2</sup>の流山市保健センターでデザインビルド型小規模 ESCO のスキームが実現したことを受け、空調設備の老朽化していた市役所本庁舎(約 10,000 m<sup>2</sup>)と図書・博物館(約 3,300 m<sup>2</sup>)を同様のスキームで ESCO により改修することを計画していた。同時期に 800~1,000 m<sup>2</sup>の 5 館の福祉会館でも空調設備の老朽化が問題になっていたため、コアになる施設(市役所、図書・博物館)に 5 つの福祉会館をバルク(抱き合わせ)した 7 施設一括の ESCO 事業として発注、実施することとなった。

バルク型 ESCO 事業では募集要綱で 240 百万円の小規模補填を上限金額としていたが、優先交渉権者の提案で小規模補填額は約 180 百万円(市の純然たる持ち出し金額)となった。契約で 260 百万円/13 年(20 百万円/年)の光熱水費の削減保証がついたため、単純計算ではイニシャルコストをかけず空調設備の全面更新・LED 化が図られ施設の品質・サービスの向上につながっただけでなく、約 80 百万円/13 年(180 百万円/13 年-260 百万円/13 年)のコストメリットがでたことになる。

#### (2)デザインビルド型包括施設管理業務委託(大成有楽不動産・大成建設)

香川県まんのう町(PFI 法による)や我孫子市で実施している包括施設管理業務の流山版で、平成 25 年度から 3 か年を期間とする事業である。包括施設管理業務委託は、各施設所管課が施設毎・設備ごとに発注していた電気工作物・エレベーター・自動ドアなどの設備の保守点検業務を一括発注するもので、実施にあたっては全庁的な協力体制(横串)が求められる。

流山市の事業スキームは基本的に我孫子市の事例を踏襲しているが、流山市ではデザインビルド型バルク ESCO 等の他の FM 施策で培った「プロポーザル+デザインビルド」による PPP のノウハウを活用し、単にコスト削減や保守点検仕様の統一化だけでなく、事業者とより実践的で効果的な「+α のサービス」を引き出すことを意図している。コスト削減効果は約 11,000 千円/年(平成 25 年度)となり、この削減分を活用した「全対象施設の巡回点検(1 回/月)・簡易修繕や省エネサポート」などの付加価値を実現している。

当初の公募対象施設・業務は 34 施設 51 契約(約 57,000 千円/年相当)であるが、事業の実施状況が良好であり効果が高いことから、平成 26 年度にはこれを 47 施設 68 契約(約 65,000 千円/年相当)に拡大している。

本業務は、各課が施設・設備を管理することへの問題提起(非効率性・専門性の欠如)の側面もあるため、施設所管課の意識が変わってきた時点で、すべての施設の保守管理・修繕を総合的に対応する「保全コールセンター」の設置への伏線としての効果も期待する事業である。

また、電気工作物・浄化槽・消防用設備の保守点検は原則として従前と同等以上の条件で市内事業者が発注するよう公募要綱に規定するとともに、受託した事業者が自主的にメーカー管理となる設備以外は、ほぼすべて市内事業者へ再委託する形をとっている。このことにより、市内事業者は大手ビルメンテナンス業者のノウハウを習得

することが可能になるだけでなく、状況によっては大手ビルメンテナンス業者が管理する民間物件の業務も受託できるため、本当の意味での市内事業者の育成にも寄与している。

公共施設を所管する部局は、包括施設管理業務によって設備管理の入札・伝票等の業務が不要となり、サービス業務に専念できるため、市民サービスの向上にも役立っている。

### (3)まるごと有料広告/バルク型有料広告

#### ア まるごと有料広告(表示灯・宣通)

地方自治法の改正により、行政財産の貸付が比較的柔軟にできるようになったことを受け、多くの自治体で有料広告事業が行われている。一般的な有料広告事業では、場所・広告媒体の種類・面積等を規定して公募するが、流山市では民間ノウハウを最大限に活用するため、「庁舎まるごと」の有料広告事業として、庁舎内の「どこに・どのような広告媒体をいくつ」設置しても良いという形で、500 千円/年以上の広告料を納入することを条件に公募した。ただし、実際に「設置できる広告媒体は、提案のうち市と優先交渉権者で協議が成立したもの」という条件を付すことで、市にとって受け入れがたい媒体を排除できる工夫をしている。

この公募では広告代理店 2 社から提案があったが、偶然にも 2 社の広告媒体の設置場所、種類が異なっていたため、市と両社との協議により 2 社ともに採用することで、より多くの歳入に結び付けている。更に、これまでリース(66 千円/月)で利用していた市民課の受付番号発券機を広告媒体として利用(約 240 千円/年の広告料)する提案を採用し、現リース契約を解除することで▲3,960 千円/5 年のリース料金の削減につなげている。

これらの結果、募集要綱で想定していた本事業のメリット 2,500 千円/5 年を大きく上回り、約 4.8 倍の 12,090 千円/5 年のメリットが本事業で得られた。高い自由度をもたせたプロポーザルとデザインビルドが、優れた民間ノウハウの活用につながったものであり、流山市における PPP の成功例である。

#### イ バルク型有料広告(星広告)

平成 25 年に竣工した東武野田線運河駅を東西に結ぶ自由通路は、約 8,000 千円/年におよぶ保守管理費をいかに回収するかが課題であった。運河駅は 20 千人/日以上平均乗降者数であるため、上記の市役所本庁舎有料広告事業の成功体験を基に、自由通路を中心とした同様のスキームで広告事業を実施することとなった。

同時期に市民課から他の出張所にも広告事業により受付番号発券機を導入したいとの要望がだされていたが、出張所の利用者数は少ない日には 10 人程度の状況であった。出張所単独では広告媒体としての事業規模に到底及ばないが、20 千人/日の利用者数の想定される運河駅自由通路をコア施設に、3 出張所の受付番号発券機をバルクした有料広告事業として実施したものである。

この事業では建設中の施設を対象に事業者を公募することで、デザインビルドの過程において広告媒体に必要な壁下地・電源等を設計者・工事の請負者と広告代理店が事前に調整し、無駄な工事を抑制するなど効果的・効率的に対応できるように工夫している。結果的に 700 千円/年の広告収入とともに、事業者提案によりデジタルサイネージを災害時の帰宅困難者のための情報提供媒体として活用できる形で整備している。

この例は、前述の市役所等 DB 型バルク ESCO のノウハウを活用して、都市計画部所管の施設に市民生活部所管の出張所をバルク(一括)することで、縦割りの壁を越えつつ事業規模を確保して実施した事例である。

### (4)FM 施策の事業者提案制度

流山市における FM は、これまで述べてきたように「2 つの PPP」を活用して、先進自治体や民間企業との連携により、効率的に進めることが特徴になっている。

FM に取り組み始めた当初に実施したデザインビルド型小規模 ESCO において、諸条件が重なり偶然にも構築した「プロポーザル+デザインビルド」の方式は、詳細な仕様書を作成して一般競争入札に付す従来の業者選考の仕組みとは比較にならないほど効率的かつ効果的な方法として、流山市の FM では基本的な事業手法となった。

しかし、この方式ではまだ「気付かない」アイデア・事業が数多く発生すること、また自由度の高いプロポーザルを行っても当該事業で採用されるのは原則として 1 社であることから、「採用できない」民間ノウハウが多数発生することとなる。様々な経営資源を経営に活用するうえでは、より一層の PPP の深化が求められることとなった。

そこで、これまで培った「2 つの PPP」のノウハウと経験を活用して事業化したのが「FM 施策の事業者提案制度」である。この事業は①「流山市のファシリティを活用してできること」を広く民間企業から募集し、②プロポーザルコンペで協議対象となる案件を選定して、③提案した事業者と原則 1 年以内の協議期間内に諸条件を定め、④予算措置を含めて協議が成立した場合に提案者と随意契約して、⑤事業を実施するものである。

国の市場化テストや一部の自治体で行われている公共サービスの民営化制度のように、あらかじめ行政からメニューを提示することなく、行政の経営資源の一つであるファシリティに対して広く公募することが特徴である。この方式では、既存の行政システム・縦割りでは実現が困難だった事業や全く想定していなかった幅広い提案が現実のサービスとして提供される可能性を秘めている。

また、公共は民間の所有する不動産である CRE(Corporate Real Estate:企業が保有あるいは使用する不動産のことで、土地、建物が主に該当する。)を上回る 580 兆円に及ぶ不動産、PRE(Public Real Estate:国、地方自治体などが保有あるいは使用する不動産のこと)を抱えているといわれているが、このうち現時点で有効活用されている PRE は 1%にも満たないだろう。本市のような事業者提案制度が他自治体や国等でも広まってくれば、新たな、そして巨大な PPP 市場が形成されることにもつながりうる。

流山市の事業者提案制度では民間事業者に過剰な応募リスクを課すことを避けるため、A4 用紙 1 枚で事業提案をすること、そして事業の実効性を高めるために「原則として市の新たな財政負担を生じさせない」事業スキームで提案することを条件としている。行政の抱える財政状況は民間企業が想定するよりもはるかに厳しく、経常収支比率が 80~90%、中には 100%近いなかでは、現行予算の切り崩し・付け替えや新たな財源の確保によらない限り、せつかくの民間提案も形にすることは相当に困難な状況にある。逆に言えば、これまでと同等(あるいはそれ以下)の負担で新たな行政サービスの提供や質の向上につなげることができれば、これに乗じるのが常識的な選択肢になるだろう。

平成 24 年度に実施した第 1 回公募では 8 件の応募があり民間事業者による市営住宅管理や市内の小中学校(全 23 校)の屋根貸し太陽光など 4 件を協議対象案件に選定し、このすべてが事業化されている。平成 25 年度に実施した第 2 回公募では同じく 3 件の応募のうち 2 件を条件付き協議対象案件に選定し、現在実現に向けて協議を進めているところである。

#### (5)スマート庁舎(大成有楽不動産・コクヨファニチャー・テンプスタッフ・広友リース)

第 1 回の事業者提案制度で協議対象案件となった事業のひとつで、正式名称は「官民が協力して公共施設をもっと便利で快適にする手法」である。通称「スマート庁舎」は、庁舎内の什器・備品をより効率的なものに更新すること等で余剰面積を発生させ、この余剰面積を民間に貸し付けることで当該什器・備品を調達する ESCO に類似したスキームである。

下水道関連部局が水道局に移転することに伴い、別棟に配置されていた土木部 3 課を当該スペースに移動させ、1 棟丸ごとの余剰スペース(約 500 m<sup>2</sup>)を生み出す。この余剰空間を民間の福祉関連業者に貸し付け、この貸付料を活用して①市民が最も利用する庁舎 1 階を「わかりやすく・プライバシーに配慮した空間」、②会議スペースや職員の昼食場所を確保するため、同じく 4 階を「少人数対応のフレキシブルな会議兼ランチスペース」として整備するものである。

この過程では、関連する部署の全ての什器備品の実測を含むレイアウト調査、職員動線や文書量調査などのほか、全職員を対象とした働く環境アンケート、深層心理を応用した対面調査など多様な視点から専門的な調査・分

析を行い、優先して整備すべき事項の抽出を行っている。

貸付先についても、提案者である不動産事業者が自らの専門性をいかしてコンビニエンスストア、物販店舗を皮切りに各種の業界にコンタクトしていった。福祉関連事業者の進出意向が強いことがわかると、ターゲットを福祉関連に絞ったうえで 80 社以上へのアンケート調査、ヒアリングなどを実施しながら事業者選定を行い、最終的には 3 グループから参加意思表明書が提出され、市が貸付先を決定することとなった。

スマート庁舎は、市民からいただく貴重な税金はできるだけ直接市民へのサービスに還元し、什器・備品をはじめとする固定費は可能な限り他の手法により調達する新しい自治体経営の姿を具現化するプロジェクトでもあり、事業者提案制度の趣旨や官民連携による FM を象徴する事例でもある。

なお、スマート庁舎では新たな財政負担なく窓口環境等が整備されるだけでなく、庁舎内のゾーニングが「手続き関係、内部管理、議会、児童・福祉、土木建築の事業者関連、コミュニティや防災の自治会関連、商業や農業などの産業系」とわかりやすく改編されること、10 以上の部局が連動して事務室移転を行うことにより備品や古い書類・書籍等の棚卸・整理が大規模に行われたことも本事業の副次的な効果である。

近年、窓口には DV など複雑で繊細な問題を抱えた市民の方が来庁されることが多くなっているため、こうした方々が安心して職員に相談ができるよう、プライバシーに配慮した相談ブースなどの設置も行うことになっている。

#### (6) 屋根貸し太陽光(京和ガス)

公共施設の屋根を民間事業者に貸し付け、民間事業者が自ら太陽光発電設備を設置・全量買電を行う通称、屋根貸し太陽光は多くの自治体で取り組みが検討されていたが、「①対象施設の選定、②貸付料の単価設定、③屋根の耐荷重」などの課題があり実施に至っている施設はそれほど多くない。

本市では 100～200 円/㎡・年という貸付料の安さと事務上の手間を考慮し実施を見合わせていたが、前述の事業者提案制度で提案されたこと・アンカーレスで荷重の問題が発生しないシステムであったことから、実施に向けて検討することとなった。

①市内 23 校の小中学校の屋根に合計約 500kw の太陽光パネルが設置され、②発電量等を示すモニターを設置し環境学習に役立てるだけでなく、③学校は災害時の主要な避難所・避難場所にもなることから、送電網遮断時には非常用電源として活用できるようにするなど、施設としての品質向上、防災力強化などの副次的な効果も得られる事業となっている。

#### (7) 官民連携 FM 研究会(三菱総合研究所)

流山市では前述の事業者提案制度で広く民間提案を募集し幅広い FM を展開しはじめているが、このような PPP の仕組みが多く自治体で構築されれば、580 兆円あるといわれる PRE がマーケットとして市場に登場することとなる。しかし、現状では民間事業者は公共の実態を把握できないまま自らのノウハウだけで提案を続け、公共はそれを受け止める財源と受け皿がない状況となっている。公共と民間の意識・情報等の乖離が大きかつ平行線を辿っているのでマーケットはいつまでも拓かれず、結果として PPP による PRE もなかなか普及していない。

このことから、三菱総合研究所のプラチナ社会研究会に公共施設マネジメント部会を設け、「①自治体は自らの抱える課題を提示し、②民間事業者は課題に対するソリューションをビジネスベースで構築する。③そのソリューションを多くの自治体に参加する場で提案し、④官民の協議により内容をブラッシュアップ」することとなった。

この研究会では 7 社(グループ)から民間資金と公共の土地・建物の現物出資による官民合築、民間施設を含む包括施設管理など多様な提案がなされ、活発な議論が繰り広げられた。現段階では自治体と民間との「お見合い」程度であるが、この第一歩が踏み出せたことは非常に大きい意味がある。今後も、この研究会が更に発展していけば、この中からいくつかの PPP 事例が実現していくだろう。

#### (8) サウンディング型市場調査(説明会参加企業:20 グループ・提案者:8 グループ)

本市では、老朽化・狭隘化に伴い総合体育館の再整備を進めている。この新しい体育館は延べ面積が 10,000 m<sup>2</sup> を超え、大きなポテンシャルを有するが全館空調などの高度な設備も含めて指定管理者選定の諸条件を定めるのが困難な状態であった。

そこで、この体育館のポテンシャルと効果的・効率的な活用方法を探るべく、横浜市等で実施しているサウンディング型市場調査を実施した。この市場調査では特に諸条件を定めず「民間事業者が自ら総合体育館を管理・運営するとしたら何ができるか、コストはいくらかかるか、市に望むことは何か」などを提案してもらっている。更にこの提案の中から複数の事業者ヒアリングを実施し、議論を深化させ指定管理者公募要件を精査していくこととなる。

従来であれば、市の内部・机上で検討していた事項を市場(民間)に開き、民間事業者のノウハウを最大限に活用することで財務・品質・供給の質の向上を図ることが可能となる。

今後、駅前の余剰容積を民間活用した集会施設の大規模改造など、諸条件の設定や事業化に高度な専門性が要求される案件などは、積極的に市場調査を実施する予定である。

## (7) 取り組みの推進体制

総務部財産活用課ファシリティマネジメント推進室を中心に、前述の「2 つの PPP」を活用して各種 FM 施策を企画・実践している。庁内の意思決定を迅速化するため、市長・副市長・教育長・総合政策部長・財政部長・総務部長・環境部長・都市計画部長からなる「FM 戦略会議」を設置し、各種 FM 施策の企画段階で実施の可否を判断する仕組みを講じている。

この FM 戦略会議で実施すると判断された案件は、柔軟に改廃する関係部課長による検討会議・担当者によるワーキング等を素早く組織し、全庁的体制で FM を推進していることも大きな特徴である。

存在する無数の課題を庁内のみで検討するのではなく、できるだけ早い段階で他自治体や民間事業者に課題を提示し、より多くのステークホルダーの経験とノウハウを活用して効率的に課題解決にあたっている。

直近では、この考え方の実践例として上記(6)で記したサウンディング型市場調査も実施している。

## (8) 「審査の主なポイント」に照らしての当該取り組みの持つ「強み」の自己評価

### ① ビジョンの共有

・「プラチナ社会」の実現を目指したものであることが明確であるか

人と同様にハコモノやインフラも必ず高齢化(老朽化)する。この老朽化・更新問題は、1,700 を超える自治体が共通に抱える巨大かつ喫緊の課題である。民間企業では常に保有資産を経営資源として認識し、経営のなかで最適化を図っているため「ハコモノを抱え過ぎて倒産する」ことはあり得ないが、公共では市民サービスの継続、単年度会計主義・補助金等による財産処分の制約・市民や議会との合意形成などの諸課題があり、公共施設を経営資源として積極的に活用するのが難しい状況にある。現在、「課題先進国」である日本では、これらの難解な与条件を抱えながらも、多くの自治体がこの課題に正面から立ち向かっている、あるいは立ち向かうとしている。

流山市の FM では「2 つの PPP」をキーワードに、他自治体・民間企業などあらゆるステークホルダーと有機的なネットワークを構築し、個別の課題にひとつずつ対応している。こうした取組の中で構築したデザインビルド型小規模バルク ESCO は、PFI 並みに複雑な ESCO 事業を単純化したもので、他の自治体・民間企業でも簡単に応用可能なスキームとして「新産業をイノベーション(考え方の転換)で創成」した事例でもある。

「高齢化を越えて新しい世界を拓く」ためには、地方公共団体が健全財政を維持し適正な行政サービスを提供できる体力を持ち続けることが最低条件である。公共施設等の老朽化は国や地方公共団体が自らの問題として最低限解決すべき課題であり、将来的には本市をはじめ日本各地で培われる公共 FM のノウハウが「世界のモデルを創っていく」ことになるだろう。

そして、こうした実践的な FM を丁寧に積み重ねていくことが「エコ(ESCO・屋根貸し太陽光等の省エネ施策)、高



齢者が参加(いつでも楽しく集える公共の場の提供)、一生を通じて人が成長を続け(持続可能な自治体経営)、雇用がある社会(PPPによる各種 FM 施策)」を標榜するプラチナ構想の実現にもつながると考えている。

## ② マルチステークホルダーの協働

・産(企業)官(自治体)民(市民)学(大学等)などの複数のステークホルダーが連携し、其々が持てる力を十分に発揮できるような実効的な体制によって、当該取り組みが進められているか

※産・官・民・学の四者全てが揃ったものである必要は必ずしもありません

本市の FM は前述のとおり「2 つの PPP」を掲げ、複数のシンクタンク・ゼネコン・ビルメンテナンス・エネルギーサービス・広告代理店など多様な民間事業者はもとより、視察や事例発表・平成 25 年度は代表幹事を務めた 100 以上の自治体が参画する自治体等 FM 連絡会議等による他自治体や大学との交流など、一自治体の枠を大きく超えた多様なステークホルダーとの有機的なネットワークが最大の特徴であり、推進の要となっている。

例えば、市役所等デザインビルド型小規模バルク ESCO 事業では、複数の老朽化した空調設備の更新に当たって、「①大阪市の簡易公募型 ESCO の検討資料、②佐倉市のイニシャルコストの一部を市が負担する ESCO、③福岡市の省エネ診断事業、④埼玉県の PFI 法を用いた複数施設一括発注型 ESCO、⑤青森県の土地のバルクセール検討資料」等の自治体のノウハウと、民間事業者との対話(デザインビルド)を通じて諸条件をひとつずつ整理して事業を実施している。

前述のとおり、この事業では結果的に最新の空調設備と LED が新たな財政負担なく整備できただけでなく、13 年間の包括的エネルギーサービスを楽しむこととなった。また、民間事業者にとっては約 700 百万円/13 年というビジネス(市場)が形成されており、双方が持てる力を十分に発揮しただけでなく、双方にとっての経営上のメリットも大きいものであった。

## ③ 社会的認知度向上の可能性

・当該取り組みが社会的認知度の観点に鑑みて「目新しさ」を有し、当該取り組みの表彰、発信等を通じて今後その認知度が向上する余地があるか

公共施設マネジメントは国内の自治体の共通課題であり、また公共施設や土木インフラといった資産を抱えて自治体経営を行う世界中の自治体でも今後、大きな課題となりうる。本市の 2 つの PPP による FM は、「①マルチステークホルダーが有機的に連携することで、②多様な課題をできるだけシンプルに、③民間のノウハウと資金調達力を活用しながら、④できるところから迅速に実践する」モデルであり、「モノの考え方・仕事の仕方」のイノベーションであることから、他自治体や民間企業にも水平展開が容易である。

本市の FM はこれまで約 60 件の自治体・民間企業等からの視察、約 50 件の対外的な事例発表等を通じて情報発信してきた。プラチナ大賞の受賞ができれば、本賞の高い知名度・情報発信力等を通じてより一層、本市の FM のノウハウが広まり、結果的に多くの自治体で「実践的な」FM が展開され、公共施設・土木インフラの課題解決に向けて大きく貢献しうるものと考えられる。

このような情報発信の機会は、同時に情報を吸収・有機的なネットワークを拡大する最大の機会でもあるため、本賞を受賞することでより一層、本市の FM が速度を増して展開され、自治体経営やまちづくりに更なる貢献ができることになると確信している。

#### ④ 創造性・革新性

・アウトプットや取り組みのプロセスそれ自体に新しい発想や工夫がみられるか。また、イノベーション、新産業の創出などの波及効果が期待できるか

公共FMでは、「①データの一元化、②施設白書によるデータの見える化、③再配置計画による総量の見直し、④PFI/PPPによる質の見直し」が一連のプロセスとして定着しつつあるが、ほとんどの自治体では施設白書～再配置計画という計画づくりにとどまり、実践に結び付いておらず、この一連のプロセスが住民不在の状況で行われるため、反対運動などに結び付きやすい。

これに対し本市の「2つのPPPによる第二世代の公共FM」は、自治体における「モノの考え方・仕事の仕方」のイノベーションを意味するものであり、イニシャルコストが不要で複雑な手法を用いないことから他自治体や民間事業者で容易に水平展開が可能な「実践的な手法」である。また、行政自身がこのように「できることを徹底的に実践する姿」を市民の方々に示していくことが、信頼関係を構築する第一歩になるだろう。

このノウハウやモノの考え方のイノベーションが多くの自治体に広まることで、より多様なFMが日本各地・そして世界で展開され、またFMにとどまらずあらゆる自治体経営、そして民間企業経営に活用されていけば「新産業の創出」にもつながるものと考えている。

#### ⑤ 実効性

・社会や地域の課題等を適切に捉え、当該取り組みが効果の認められ得る有効な課題解決策となっているか。社会や地域に対する明確な効果があったか(期待できるか)

「①バルク型小規模ESCOでは老朽化した7施設の空調設備の一括更新、260百万円/13年の光熱水費の削減保証やLED化、②包括施設管理業務委託では仕様の統一による質の向上・入札等を含む大幅な事務量(コスト)の低減・巡回点検によるサービス向上、③まるごと有料広告では広告代理店とのタイアップにより12,000千円/5年のコストメリット、④事業者提案制度ではスマート庁舎など平成25年度だけで4件の民間提案の具現化」など、個別の課題に「2つのPPP」によるFMで確実に成果をあげている。

更に⑤プラチナ社会研究会の公共施設マネジメント研究会では、多くの自治体と民間事業者が本音で議論することで、ビジネススペースでの共通理解の促進と技術力の向上、そして将来的な市場開拓の第一歩にも寄与している。

本市のFMではすべてのプロポーザルにおける公募要綱で「市内事業者の活用の検討」を記し、これを採点項目にもすることで、包括施設管理業務委託ではメーカー管理となる設備以外はほぼすべて市内事業者が業務を請負い、ESCOでは地元の設備事業者が工事を担い、地元ガス事業者がガスを供給するなど市内経済の好循環にも一役を担っている。

#### ⑥ 持続可能性

・当該取り組みを継続・発展させるうえで「安易に」公的な資金に頼ることのない運営を志向した設計となっているか

「①ESCOでは光熱水費の削減見込み分を事業原資にする、②包括施設管理業務委託では現行の設備の保守管理経費を集約して財源とする、③スマート庁舎ではレイアウトの見直しにより生じたスペースの貸付料を財源とする」など、原則として新たな財政負担を生じさせることなく複数のFM施策を同時展開している。この考え方を発展させたものが④事業者提案制度であり、この事業では民間事業者が自ら資金調達の手段を講ずることになる。

財政状況の厳しい状況下では、このような「新たな財政負担を生じさせず、逆に資金を捻出する仕組み」がFMのみならず自治体経営の持続可能性のポイントであり、本市のFMはこのような点に配慮した制度設計となっている。

また、自治体は限られた人員で経営することも同時に求められているが、本市のFMではマルチステークホルダーの有機的なネットワークと創意工夫・ノウハウを活用することで、より少ない人員と労力で多くの成果を創出する仕組みを構築しており、真のコアコンピタンス経営を志向するものでもある。

・当該取り組みを安定的に継続・発展させるための体制・仕組みづくりができていますか

市長・副市長・教育長・総合政策部長・総務部長・財政部長・環境部長・都市計画部長の8名からなるFM戦略会議で各種FM施策や方針の可否を迅速に判断し、実施すべきと判断されたFM施策は柔軟に改廃する各種部会やワーキンググループによって検討がなされる仕組みが整備されている。

実施に当たっては総務部財産活用課ファシリティマネジメント推進室が主体・調整役となり、実質的なイニシアティブをとって事業を推進している。

このような内部の体制だけでなく、JFMA(日本ファシリティマネジメント協会)の公共施設FM研究部会の副部長、一般財団法人建築保全センターが事務局を務める自治体等FM連絡会議の代表幹事(平成25年度)などを通じて他自治体・民間企業と密接な連携をしつつ、NPO法人日本PFI・PPP協会・ESCO推進協議会等の関連団体とも有機的なネットワークを構築している。こうした一連の体制・仕組みや連携が、本市のFMを安定的に継続・発展させる原動力となっている。

## ⑦ 他地域への展開可能性

・当該取り組みが他地域や海外への横展開も想定した普遍的要素を備えているか。

FMは、資産を抱えた経営を行う自治体・民間企業等に共通の概念・経営の手法である。本市のFMは「モノの考え方・仕事の仕方」のイノベーションであり、イニシャルコストも不要なことから「本気」でありさえすれば、国内外を問わず他自治体や民間企業、更にはFMという分野だけでなくあらゆる分野の経営全般に水平展開が可能なものである。

実際に、本市で行っているバルク型ESCOは倉敷市などで横展開の実施事例があり、包括施設管理業務委託は多くの自治体で実施に向けた検討がされているなど、徐々にではあるが展開を見せている。

今後は、「2つのPPP」を最大限に活用した事業者提案制度が他自治体でも広まることを期待している。

・当該取り組みを他地域や海外へ横展開するための働きかけを行っているか

本市のFMは他自治体・民間企業等との有機的なネットワーク、「2つのPPP」を中心に据えていることから、積極的な情報・技術発信を行っている。また、情報・技術発信は同時に外部からの知識・ノウハウの習得の大きなチャンスにもなりうる。

前述の自治体等FM連絡会議における幹事(平成25年度は代表幹事)、公益社団法人日本ファシリティマネジメント協会(JFMA)では公共施設FM研究部会の副部長を務めるほか、三菱総合研究所が事務局を担うプラチナ社会研究会では公共施設マネジメント部会の発足・運営に関わっている。これ以外にも自治体・民間事業者等から約60件の視察受け入れ、約50件の対外的な事例発表、FM関連書籍の執筆協力など横展開には意識的に力を入れている。

また、自治体や民間事業者からの資料請求・問い合わせ等についても真摯に対応するとともに、ホームページには過去のプロポーザルコンペの募集要綱・関連資料等をすべて掲載し、他自治体や民間事業者等が容易に本市のFMノウハウにアクセスできるように工夫している。この結果、GoogleやYahoo等の主要な検索エンジンでは「ファシリティマネジメント」の検索でWikipediaや日本ファシリティマネジメント協会と並んで最上位に流山市のファシリティマネジメントが表示されるようになっている。

・さらに、当該取り組みを他地域や海外へ横展開しているか

上記のとおり、視察受け入れ・事例発表等に対応するほか、次のような横展開の事例がある。

①宮崎市で事例発表をした際には、事例発表翌日に宮崎市担当者から連絡があり、急遽、宮崎市役所の関連部署を集めてESCOに関する実務的な意見交換を行った。

②滝川市の職員研修では事例発表ののち、流山市の発表を参考に若手職員が「今できること」をテーマにワーク

ショップを行い、これに対する実践的・実務的なアドバイスを行った。

③多くの自治体から、電話等で ESCO、包括施設管理業務委託、事業者提案制度などに関する問い合わせや資料請求があり、これらに対応している。

#### ⑧ 当該取り組みの持つその他の「強み」

本市の2つの PPP によるファシリティマネジメントは、「①課題を明確にして②他自治体のノウハウを分析し、③民間事業者等と連携して流山市向けにアレンジし、④シンプルに実践すること」を地道に積み重ねるものであり、「モノの考え方・仕事の仕方のイノベーション」と言える。

このモノの考え方・仕事の仕方は FM に限らず、あらゆる分野で応用可能であるため、こうした取組が流山市全体で広がっていけば、限られた財源や職員数で多様かつ高度化する住民ニーズに応える「真のコアコンピタンス経営」につながっていくと考えている。そして、そのことが結果的に自治体経営やまちづくりに大きく貢献するものと確信している。更に、こうした行政の姿勢が市民にも見えてくれば、市民との信頼関係も強まってくるだろう。

また、本市の各種の FM 施策は、ほぼすべての事業において新たな財政負担なしに実施していることから、今後も経験を積み重ねノウハウが更に深化していけば、持続可能な自治体経営にも大きく寄与する。

#### (9) 当該取り組みの今後の展開、更なる改善に向けた方向性 等

本市の2つの PPP による FM の取組はまだ数年の日の浅いものであり、公共施設・土木インフラが抱える喫緊かつ膨大な課題に対して対応できたものは氷山の一角にすぎない。

今後は、他自治体・民間企業等との有機的なネットワークを積極的に拡大しつつ、土木インフラへの応用やより効率的な仕組みづくりをしていきたい。FM で培ったノウハウを他の自治体経営にも応用し、将来的には限られた財源・人員でより効率的かつ迅速な市民サービスに結び付けることで、省コストでの自治体経営に寄与するだけでなく、真のコアコンピタンス経営に結び付くだろう。

また、市民の方々とも今後の公共施設・土木インフラの課題を共有して、ともに「将来のために今何をすべきか・何ができるか」議論し、流山市全体としてネガティブな「机上の財政シミュレーションの問題(総量〇%削減)」ではなく「自治体経営・まちづくりと公共施設・土木インフラのありかたの問題」としてポジティブに対応していきたい。