

熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討
支援業務委託に係る公募型プロポーザル
の審査結果について

令和7年(2025年)6月

熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討支援業務

受託事業者選定委員会

熊本市では、「熊本市新庁舎整備に関する基本構想（令和6年(2024年)8月）」で示した新庁舎の姿である「あらゆる災害に対応できる庁舎」「市民が利用しやすく、質の高い行政サービスが提供できる庁舎」「まちの賑わいに貢献し、まちづくりの核となる庁舎」の実現を目指しています。

熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討支援業務受託事業者選定委員会（以下「選定委員会」という。）は、公平かつ公正に審査を行い、新庁舎における市民交流スペース等の利活用についての検討を支援するにふさわしい者を選定しましたので報告いたします。

令和7年(2025年)6月19日

熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討支援業務
受託事業者選定委員会

委員長 波積 真理
委員 山下 裕子
委員 鶴 裕之
委員 濱田 真和
委員 上野 勝治

1. 契約候補者及び次点候補者

(1) 契約候補者

PwCアドバイザリー合同会社

(2) 次点候補者

パシフィックコンサルタンツ株式会社

2. プロポーザルの経過

内容	日程・期限
第1回選定委員会 (プロポーザル実施要項等の決定)	令和7年(2025年)4月3日
プロポーザルの公告	令和7年(2025年)4月11日
参加表明書等に関する質問受付	令和7年(2025年)4月11日から4月17日まで
参加表明書等に関する質問回答日	令和7年(2025年)4月21日
参加表明書等受付(5者)	令和7年(2025年)4月11日から4月22日まで
第2回選定委員会 (参加資格審査、提案書提出者の決定)	令和7年(2025年)5月9日
参加資格審査通知(5者)	令和7年(2025年)5月12日
技術提案書等に関する質問受付	令和7年(2025年)4月11日から5月13日まで
技術提案書等に関する質問回答日	令和7年(2025年)5月16日
第3回選定委員会 (提案書審査、契約候補者の決定)	令和7年(2025年)5月30日
審査結果の通知及び公表	令和7年(2025年)6月2日

3. 選定委員会の審査経過

(1) 第1回選定委員会（令和7年(2025年)4月3日（熊本市役所7階会議室））

- ・議題1から5までについて審議を行った。

〈議題〉

- ・議題1：選定委員会の運営の考え方について
- ・議題2：基本仕様書について
- ・議題3：参加資格要件について
- ・議題4：提案を求めるテーマについて
- ・議題5：評価基準について

(2) 第2回選定委員会（令和7年(2025年)5月9日（熊本市役所11階会議室））

- ・参加表明書等の提出があった5者について、商号又は名称を伏せた上で参加資格審査を実施し、全ての者が参加資格を満たすことを確認した。
- ・その上で「熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討支援業務委託プロポーザル評価基準」に基づき、「1. 企業の業務実績」及び「2. 管理責任者の業務実績」について加点評価を行った

〈議題〉

- ・議題1：参加資格の審査について
- ・議題2：業務実績の評価について
- ・議題3：プロポーザルの参加者が1者だった場合の取扱いについて

(3) 第3回選定委員会（令和7年(2025年)5月30日（国際交流会館研修室1））

- ・提案書等の提出があった4者（※）に対してヒアリングを実施した。各委員が提案者の提案を評価し、最高得点者を契約候補者として、次点の者を次点候補者として決定した。

※令和7年5月19日に、5者のうち1者辞退の申し出を受領したため、提案者は4者となった。

〈議題〉

- ・議題：提案書審査について

4. 審査結果

参加資格を有する（１）に掲げる提案者４者について、選定委員会が公平かつ公正に審査をした結果、（２）のとおり契約候補者、次点候補者を選定した。

（１）提案者（４者）の名称（五十音順）

株式会社オリエンタルコンサルタンツ熊本事務所
株式会社ダイスプロジェクト
パシフィックコンサルタンツ株式会社熊本事務所
PwC アドバイザリー合同会社

（２）審査結果（５００点満点）

契約候補者	PwC アドバイザリー合同会社	４０８点
次点候補者	パシフィックコンサルタンツ株式会社熊本事務所	３７７点
X社		３７２点
Y社		３０４点

※ 呼称は、市が任意に設定したものであり、プレゼンテーション審査時の呼称ではありません。

5. 全体講評

(1) 総括

熊本市の新庁舎の目指すべき姿や規模、概算事業費、建設地など、新庁舎整備の基本的な考え方を取りまとめた「熊本市新庁舎整備に関する基本構想」を踏まえ、「熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討支援業務」に提案された4者の提案書審査を厳正に行った。

提案書等の提出があった4者それぞれについての講評は以下で述べるが、公告から提案書提出までの限られた期間の中で、各者とも、的確性、創造性、実現性等を備えた質の高い提案書であった。なにより、熊本市民に対する新庁舎における交流スペースの意義を十分に考えられていた点に、委員全員感銘を受けた。提案書において、各者の強みをいかした高い独自性があり、各委員は点数化することが大変難しい状況であった。結果として、委員それぞれのわずかな差が集積し、契約候補者と次点候補者を選定した。

限られた時間の中で、熊本市の魅力ある地域資源を十分にいかした提案書を提出していただいた各者に、選定委員会として心より感謝を申し上げたい。

(2) 参加資格審査

応募者が提出した参加表明書等については、参加資格の確認を行うとともに、「熊本市新庁舎市民交流スペース等利活用検討支援業務委託プロポーザル評価基準」に基づき、各審査委員が「1. 企業の業務実績」10点（委員合計50点）、「2. 管理責任者の業務実績」10点（委員合計50点）の合計20点（委員合計100点）で評価した。

「1. 企業の業務実績」、については、参加表明書等の提出のあった5者のうち2者が最高点であり、残りの3者は、行政庁舎の市民交流に資する部分の民間活力導入可能性調査の実績又は施設運営のための公募要項作成支援業務の実績で点数に差が付いた。

「2. 管理責任者の業務実績」についても、「1. 企業の業務実績」と同様に、参加表明書等の提出のあった5者のうち2者が最高点であり、残りの3者は、行政庁舎の市民交流に資する部分の民間活力導入可能性調査の実績又は施設運営のための公募要項作成支援業務の実績で点数に差が付いた。

(3) 提案書審査

提案書審査は、資格審査の結果を伏せ、応募者が特定できない形で実施した。審査はあらかじめ設定した評価基準に基づき行ったが、特に提案書審査については各テーマに関して提案内容の的確性、創造性、実現性等を総合的に評価する形で行った。審査は、【特定テーマ1】実施方針と体制についてと【特定テーマ2】調査・検討の進め方についての二つで構成されている。

なかでも【特定テーマ1】に関するコンセプトについては、提案者の市民交流スペースに対する考え方や市民が交流スペースを利用することで得られるベネフィット（便益）を示す重要な要素であることから配点を高くし、重視した。そこでは、提案されたコンセプトの実現性にも着目して評価を行った。また、【特定テーマ2】において特に重視したのは、「民間事業者の意向調査の方法」である。この背景には、市民ニーズを反映させるために適切な事業者選定が不可欠だからである。まず、事業者をどのようにリストアップするのか、さらに、有効な調査方法が示されているか、実施体制は適切であるかについて精査した。

また、【特定テーマ1】実施方針と体制についてのうち「本業務における公民連携の考え方」については、どのように公共と民間のバランスをとり、実現していくのかについて着目した。この視点は業務実施体制、スケジュール等が明確に示されており、実現可能な体制、スケジュールとなっているかが問われるところであった。

さらに、【特定テーマ2】調査・検討の進め方についてのうち「民間活力の導入に向けた検討の進め方」については、新庁舎の設計等業務との連動や意向調査とのタイミングなど、スケジュールの難しさを理解し計画されているかについて着目した。「民間活力の導入に関する事業スキームの整理方法」については、優劣の考え方、必要となる費用の算出方法、技術者のみではなく経営面にもたけたプランナー等の配置について着目し、評価した。

なお、提案者の業務を進める上での積極性や能動性といった点についても、各項目の評価におけるひとつの要因とした。

6. 各提案者の個別講評

(1) K社

【特定テーマ1】実施方針と体制について

コンセプトを「まち・ひと・とき・くらしとつながる熊本のツボ」とし、ツボ＝結節点として市民交流スペースを位置づけられていた。空間・機能面として具体的な多くの提案があり、視覚的なイメージも示されていた点は高く評価された。ただし、本庁舎と区役所それぞれのコンセプトが示されておらず、それぞれの役割がやや不明確であった。「公民連携の考え方」に関して、収益性スペースと公益性スペースとをゾーン分けされ、収益性スペースの具体的な提案もあり、評価された。「体制やスケジュール」に関して、交流スペースと類似する業務委託の実績もありPPP担当の経験も豊富であるという説明が得られた。

【特定テーマ2】調査・検討の進め方について

「民間事業者の意向調査の方法」に関して、テナントとデベロッパーとに分け、それぞれ2ステップと段階を踏み、調査項目も細かに示されていた点は評価された。一方で、調査実施体制が不明瞭で、調査によるデータの収集・分析に関して懸念が示された。「民間活力の導入に向けた検討の進め方」では、新庁舎事業との連動というスケジュール感や、選定事業者が確定しなければ進めないという難しさがある。全体的な進め方の枠組みはあるが、そのような課題を意識し工夫したという点がやや不明確であった。「民間活力の導入における事業スキームの整理方法」においては、「公民連携」において示された収益性スペースと公益性スペースをどのように運営していくのかということになる。複数パターンを提示されている点は評価されたが、費用の算出に関する提案が不明であった。

(2) U社

【特定テーマ1】実施方針と体制について

コンセプトについて、本庁舎は「一等地の立地を活かし、商業と市民交流がゆるやかにつながり、新たな価値を創造する場」、区役所は「思い・志でつながる仲間を増やし、活動を促進する場」とそれぞれ設定されていた。「立地」に着目し、それらのコンセプトに沿った空間・機能提案が具体的に示されていた点は高く評価された。ただし、本庁舎を「新たな価値を創造する場」とされていたが、展開される空間・機能によりどのような新たな価値が創造されるの

かという具体的な説明がなかった。「公民連携の考え方」に関して、収益性と公益性のバランスをとり、収益を得る事業を行い、市財源を確保するという考えにおいて、4つの機能とそれぞれの事業スキームが示された。その中で、収益性に関する商業機能の事業スキームは、指定管理者とML委託等という形態のみであり、具体的な事業のイメージが不明確という印象を受けた。「体制やスケジュール」では、熊本への理解が深く、企画・開発に実績もある人員が配置されていた点が評価された。

【特定テーマ2】調査・検討の進め方について

「民間事業者の意向調査の方法」に関して、テナントとデベロッパーを、全国、地元をわけて、多くの事業者のニーズをヒアリングできるようにWEBなども活用する工夫がみられた点を評価された。体制に関しても提案があり、データの取りまとめの方向性も示されていた。一方で調査内容に関する具体性がないことが指摘された。「民間活力の導入に向けた検討の進め方」では、新庁舎事業との連動というスケジュール感や、選定事業者が確定しなければ進めないという難しさがある。全体的な進め方の枠組みはあるが、そのような課題を意識し、工夫したかという点において、やや不明確であった。「民間活力の導入における事業スキームの整理方法」については、先の「公民連携」において示された4つの機能をどのように運営していくのかということになるが、その点については、4つの事業スキームが明示され、それぞれの事業スキームの優劣が一覧で示されており、さらにコストについても記述がある点は評価された。しかし、先に示された4つの機能と事業スキームの関連性が不明であった。

(3) M社（契約候補者 PwCアドバイザリー合同会社）

【特定テーマ1】実施方針と体制について

コンセプトについて、本庁舎は「みんなが主役の広場」、区役所は3つの機能に対応するものと設定されていた。そのようなコンセプトを設定する前提として、熊本の強みをいかした地区別方向性を示した点は高く評価された。国際都市としての視点も示された。「公民連携の考え方」としては、主役である市民と民間が適切に連携するという考え方の下、管理手法や利用料についても説明があり、評価された。一方で、民間の役割に関してやや具体性が欠けていた。「体制やスケジュール」では、技術者のみでなく、実績のある再開発プランナーをトップに配置されているところは評価された。スケジュールに関しては、マスター工程や各種調査との関連を詳細に考えられていた点も評価された。

【特定テーマ2】調査・検討の進め方について

「民間事業者の意向調査の方法」に関して、簡易調査、本調査と2段階に分け、効率化が図られており、内容も明確に示されていた。「民間活力の導入に向けた検討の進め方」では、調査の時期に関して先のスケジュールに明確に組み込まれており、調査対象者を選定する業種も具体的に想定されていた。独自提案として、民間事業者が本事業への関心を高める工夫もあり、プロモーションを兼ねたリサーチとして期待できた。「民間活力の導入における事業スキームの整理方法」については、先の「公民連携」において示された民間との連携をどのように運営していくのかということになるが、その点に関しては、一体的な管理運営が提案され、費用算出の基準に関しても明示されていることが評価された。さらに、より広い範囲も視野に入れた、エリアマネジメントの視点も取り入れられていた。

(4) A社(次点候補者 パシフィックコンサルタンツ株式会社熊本事務所)

【特定テーマ1】実施方針と体制について

コンセプトについて、全体を「社会をめぐらす5つのツボを活性化する"メグルバ"」とし、本庁舎については「熊本市を代表するシンボルとして市内外、まちなかをつなぐ共創のひろば」、区役所については「まちのアイデンティティを高める市民のコミュニケーション・憩いのテラス」と設定し、区役所で生まれた種を本庁舎で芽吹かせるという関連性が込められたものとなっている点が評価された。さらに、全体コンセプトとの関連が示されるとより説得力が高まったと思われる。空間・機能に関しては、写真を用い具体例が示され、イメージ化が容易であった。「公民連携の考え方」としては、メグルバというコンセプトに従って4つの方針が示されていたが、具体的な民間の役割があまり見えてこなかった。「体制やスケジュール」では、実績のある技術者が配置され、九州内の人員で完結できる点は評価された。一方、スケジュールに関しては、主なポイントはおさえられているが、意向調査との関連などもう少し詳細な説明が望まれた。

【特定テーマ2】調査・検討の進め方について

「民間事業者の意向調査の方法」に関して、仮説・検証型のスタイルでの提案は高く評価できる。また、調査対象となる多くの適切な民間事業者に参加してもらうための工夫も考えられていた。

「民間活力の導入に向けた検討の進め方」では、調査の時期に関するスケジュールも示されていた。全体コンセプトであるメグルバの抽象度が高いため、民間事業者の役割が明確に見えず、進め方が適しているのかの判断が難しかった。「民間活力の導入における事業スキームの整理方法」については、先の「公民連携」において示された民間との連携をどのように運営していくのかということになる。そこでは複数のパターンが示され、体制についても示されていた点は評価されたが、費用算出に関する基準が明確に示されていなかった。

7. 選定委員会

本プロポーザルの審査は、次の審査委員(敬称略)により組織された選定委員会が実施した。

委員長	波積 真理	熊本学園大学 商学部ホスピタリティ・マネジメント学科 教授
委員	山下 裕子	全国まちなか広場研究会 理事
委員	鶴 裕之	内閣府 PPP/PFI 推進室行政実務専門家
委員	濱田 真和	熊本市財政局 財務部長
委員	上野 勝治	熊本市政策局 庁舎整備部長

契約候補者の提案書

特定テーマ1（実施方針と体制について）

1－1 本庁舎・中央区役所それぞれの市民交流スペースの在り方

（1）検討にあたり踏まえるべき事項、弊社の認識

～上位計画からみた市民交流スペースのあるべき活動・空間に留まらず、市民活動目線で「そこに行こう」と思える場所に着目～

- 新庁舎整備を契機として生まれる市民交流スペースは、世界的なインバウンドの潮流から貴市、中央区のまちづくり、市民活動等、多様なレイヤーにおける将来の方向性と足下の活動を丹念に確認し、未来を担う多様な主体一人ひとりが輝ける交流・体験の場となることが重要です。
- そのためには、「**貴市の施策の方向性**」と「**市民がそこに足を運びたいと思うプログラムづくり**」を紐づけて、**在り方を整理**します。

レイヤー	貴市の施策の方向性と市民活動目線の対応イメージ
世界・全国	【観光立国推進基本計画】 持続可能な観光地域づくり、インバウンド回復戦略、国内交流拡大戦略 <ul style="list-style-type: none">地域の文化・歴史・生活の情報発信・体験、周辺観光客向けの休憩機能
全市	【第8次総合計画、第2期熊本市国際戦略】 世界に選ばれる「上質な生活都市」、互いに支え合う成熟した地域社会 <ul style="list-style-type: none">音楽・ダンス等の市民活動の練習・発表の場、小中学校の生徒の書道・美術展、復興経験を生かした防災啓発活動
市民活動	【市民参画と協働の推進条例】 市民に信頼される市役所、市民の参画と協働の推進 <ul style="list-style-type: none">地域や市民活動のお悩み相談、イベントを通じた多世代の交流の場
中央区	【中心市街地活性化基本計画】 商業・業務等の中心機能や熊本城等の歴史的文化財を生かしたまちづくり <ul style="list-style-type: none">地域祭り（さくらまつり）、国際会議のユニークベニュー利用（会議後のレセプション・パーティの公開）
中央区の活動	【都市マスタープラン（地域別構想）】 広域交通結節点、回遊ネットワークの形成 <ul style="list-style-type: none">ウォカブル街歩きイベント、都市機能の情報発信
市役所周辺	【熊本市新庁舎整備に関する基本構想】 高次都市機能の維持・集積、城下町としての魅力創出 <ul style="list-style-type: none">熊本城ホール・花畑広場等と連携したエリア全体でのイベント
地域の活動	【庁舎周辺まちづくりプラン（今後策定）】 桜町・花畑周辺地区の官民協働のまちづくり <ul style="list-style-type: none">子育て世帯を支える安全・安心な遊び場、地元企業と地域住民と連携したイベント

（2）在り方検討の方向性

①共通的な在り方（案）

■各施設やエリアの特性に応じたメリハリのある方向性の検討

- 上通・下通等の中心市街地は、市民のみならず、熊本都市圏から多くの通勤や通学者が集まり、さらには国内外から多くの観光客等も訪れることから、特に**多種多様なニーズへの対応が求められています**。また、桜町・花畑地区は大規模な基盤整備も完了したもののコロナ禍の影響もあり、**本事業を契機にさらなる賑わいと回遊性向上に資する事業**とすべく、本庁舎及び中央区役所の市民交流機能を検討することが重要です。

■シーズ・ニーズを充分把握した上で、活動や取組を起点としたコンセプト等の整理

- 将来に亘り、市民が愛着を持ち、日常的に訪問したいと思う空間とすべく、市民等がどのような目的で使いたいか等の**具体的なニーズに基づく検討が必須**です。本業務では、市民や地域の団体等の使い方、機能のニーズや活動のシーズを明らかにし、**市民や地域の目線を重視**します。
- また、過去のアンケートでは、若年層は自習スペース、中堅層は活動や発信の場を求めるなど、世代によりニーズも異なると認識しますが、**多様な世代が活用可能な空間を目指**します。

■周辺機能も十分に分析した上でのコンセプト等の整理

- 市役所周辺には既に商業施設や賑わい施設が立地していることから**周辺機能との重複を避け、連携や相乗効果を十分に分析**した上でエリアにとって効果的なコンセプト策定が重要です。

②本庁舎の市民交流スペースの在り方（案）

全市民が活躍できる場	市内全域をカバーするほか空港にもつながるバスターミナルに隣接する立地であることを踏まえ、熊本全市民さらには熊本市に関わる多くの人々を対象に、 皆さん一人一人が関わることができ、輝くことのできる活動の場 を方向性とします。
多様な方々が立ち寄れる場	熊本城、桜の馬場城彩苑、市民会館からサクラマチにつながる 結節点に立地することから観光客、来訪者など多くの方々も気軽に立ち寄れる空間 を方向性とします。

③中央区役所の市民交流スペースの在り方（案）

区の核となる場	中央区の核であり、市の都市核でもある立地から熊本市として全国や世界に発信し、 豊かな自然や文化を持つ国際都市熊本をPRできる場として活用 を方向性とすることも一案です。
シビックプライドを掻き立てる場	熊本城の城下町として江戸時代を通じてまちのなりわいを支えてきた中央区の求心核として、 地域の人々のよりどころとなり区民・市民のシビックプライドを掻き立てる場 としての活用が想定されます。
市民・区民のたまり場	区民、学校・職場又はショッピング等で当該エリアを訪れる多くの方々にとって、 気軽に一休みできる空間やたまり場 となるような方向性も一案です。

（3）具体的なコンセプト等のイメージ

■多様な人々とニーズに対応し市のシンボルとなる機能及び空間整備を見据えたコンセプト

- 全市、そして国内外の方々を対象とし、**これまで以上に桜町・花畑地区に人の流れを生み出すことも踏まえたコンセプト**を想定しています。もちろん市民の方々が主役と考えておりますが、貴市の新たなシンボルとなるべく空間等の整備を目指します。

■特に中央区役所は幅広いコンセプトが想定され、多様な視点から複数案作成し最適なコンセプトを選定

- 本庁舎と区役所の機能については、**それぞれに役割を明確にし、相乗効果が発揮されるようコンセプトを設定**します。なお、区役所の市民交流等の機能は、よりプロアクティブな機能から市民の憩いのたまり場のように幅広いコンセプトと機能が想定されます。このような**振れ幅が想定され、関連業務のまちづくりプランや市民ニーズ調査などの状況も踏まえ適切なプランを設定**していきます。

本庁舎のコンセプト等のイメージ	
コンセプト：みんなが主役の広場	・市政のシンボルから多様な市民活動のステージへ
【集う】 日々の賑わいや定期的なイベントで誰もが立ち寄りたくなる場	・日常的な商業空間（カフェ・ショップ）やイベント空間で常にヒトを惹きつける
【交わる】 市民やみんなが主役・主体になって活動・発信できる場	・市民活動等の発信・紹介機能、イベントや展示に対応可能なスペース
【つながる】 多様な市民活動を支え、周辺のまちづくりと連携する場と仕組み	・多様な活動空間としての会議室やワーキングスペース ・周辺まちづくりと連携する恒常的に賑わいや繋がりを作り出すプラットフォーム

中央区役所のコンセプト等のイメージ（※各タイプの部分的な組合せも想定されるなど幅広い活用が想定される）					
←市民等がより能動的に活動		→市民等の憩いの場			
共創・創造型	魅力発信・体験型	地域密着集い型			
コンセプト：みんなで考える、みんなのまち	コンセプト：くまもとよかもん広場	コンセプト：多様な世代のまちかどカフェ			
方向性	・次世代の国際都市熊本を市民・区民とともに考え、発信する場	方向性	・熊本のよいところ、よいものを一挙に体験・実感できる場	方向性	・市民・区民が目的の有無に関わらず気軽に立ち寄り・集う場
【継承】 熊本城と城下町の歴史を後世に継承	【食】 くもまもとの食の食の旅を体験できる機能	【集う】 気軽に立ち寄り、集い、たまり場			
【変化】 変化する社会情勢を理解し受け止める	【いこい】 うみ・やま・もり・さと熊本の自然没入空間	【学ぶ】 学び、教え合い、若い世代も集う場			
【創造】 未来の熊本をともに考え、創造・発信する	【くらし・なりわい】 熊本のくらしと伝統を体験	【憩う】 カフェのようなまちの休憩所			

1－2 本業務における公民連携の考え方

（1）重要と考えるポイント

【ポイント①】主役である市民×活動者を支える公共・民間の適切な役割分担

- 活動主体の目線で機能・空間等の環境が整備されることが重要**になります。また、主役である市民を含めた公民連携において、例えば、民間事業者は市民のアイデアを引き出し、公共は市内への周知・調整を支援する等、**各関係者の適切な役割分担も重要な点**となります。

【ポイント②】周辺施設との円滑な連携や相乗効果

SAKURA MACHI	隣接する民間商業施設には、飲食物販をはじめ多様な商業機能が導入されており、 競合ではなく連携による相乗効果を生む新たな機能を検討 します。また、交通結節点であるバスターミナル機能もあり 多様な来場者も想定した連携が重要 といえます。
花畑広場	広場では、マルシェ・フードフェス・お笑いライブなど、賑わいに資する様々なイベントが実施されていますが、これら広場と 一体管理的運営 するのか、または 別事業として連携する仕組みを導入 するのかなど、 最も効果的な公民連携の在り方 を検討します。
熊本城ホール/市民会館	大規模集客施設であるホール及び市民会館においても花畑広場と同様に当該事業と 一体化又はソフト連携 とするのかについては、 重要な検討項目 と考えており、 様々な管理運営対象施設と業務範囲の組合せを検討し最適解を提案 します。

【ポイント③】不測の事態等における市庁舎機能の位置づけ

- 上位計画等でも防災に係る対応は重要事項として位置づけられており、災害時などの市庁舎が担うべき機能等を十分に認識し、**活動する市民の安全確保や観光客の一時避難対応等の万全な準備も重要な視点**と認識しています。

（2）想定される課題・論点

【課題・論点①】利用手続き・ルール

（**敷居が低く、公平・公正な利用の手続き**）市民、観光客を含めた多様な方々が参加できる**公平・公正な利用手続きにより、多様な活動の促進に資する公民連携の仕組みを提案**します。また、多様な方々に気軽に活用・参加して頂くため、**デジタル技術を活用した場所予約・活動参加方法の分りやすさときめ細かい管理の実現が重要**です。

（**時代に即した柔軟な仕組み**）昨今のSNSの普及やインターネット環境の充実により、子どもから高齢者、外国人による情報発信や情報収集の方法が大きく変化しています。これらの変化に柔軟に対応すべく、**使い・活動しながら考え・柔軟に変えていく運用の仕組みが重要**です。

【課題・論点②】役割分担・管理手法

（**賑わい形成・企画・運営**）市民や観光客に魅力的なイベント企画を行ったり、市民を支援して地域の目玉プロジェクトを組成するノウハウを持つ民間事業者もあります（例：ヤマハの音楽の街づくり）。**特性に応じて最も効果的にノウハウを発揮できる役割分担とすることが重要**です。

（**利用管理**）指定管理、行財貸付、占用許可、業務委託等、市の関連規程に基づき、**対象施設の特性と効果が最大限発揮される管理手法を施設毎に整理**する必要があります。

【課題・論点③】受益者負担・収益還元

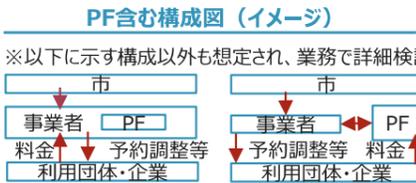
（**利用料の水準**）各施設の利用については、商業や市民活動など、様々な活動が想定されます。利用料の設定では、周辺市場価格水準や関連規程に基づく水準にするなどが想定され、**他都市をベンチマークとし、活動の目的に応じて適切な負担水準を設定することも重要**です。特に、テナント・イベント出店者等の商業利用については、**事業者の負担力に応じて妥当な利用料水準を求めることが肝要**です。

（**収益還元の仕組み**）管理運営に必要な費用は市が負担することを前提としつつ、稼働率が向上し収入が増加した場合の市への適切な還元や市民活動支援への原資とする仕組みなど、**民間事業者の参画意欲を高めるインセンティブの条件整理**が官民双方にとって重要になります。

【課題・論点④】各プレイヤーをつなぐ仕組みと主体組織

（**プラットフォーム**）多様な活動主体や管理主体を繋ぎ、**取組を円滑かつ効果的に実施するためのためのコーディネート機能（プラットフォーム）**は、弊社の他の政令市検討経験からも重要といえます。

（**事業スキーム**）つなぐ機能等の仕組みを当該事業内で担うのか、独立した組織とするのか、その場合に当該事業だけでなくよりエリアマネジメントの観点から広域的にカバーするかなど、**機能を担う主体や組織形態など、複数のケースを検討し、より賑わいに資する効果的な仕組みを整理**します。



※以下に示す構成以外も想定され、業務で詳細検討

1-3 業務実施方針、体制、スケジュール

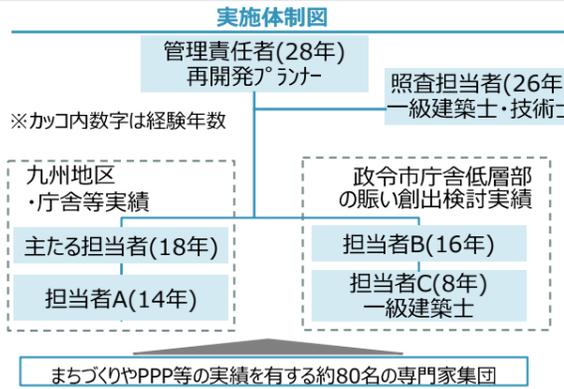
(1)業務実施方針

- 市民を主役とした活動のあり方や取組を起点とし、最適な公民連携の在り方を追求
 - 民間機能やスキームありきの検討ではなく、活動のあり方や取組を十分に把握し、これらを円滑に実現可能とするための公民連携や民間活力の在り方を幅広く検討しつつ最適解に導きます。
- 将来にわたり持続可能かつ自立性を踏まえ、一方で民間ノウハウが発揮しやすいスキームの工夫等多様な視点を踏まえた検討
 - 当該機能は、今後何十年と貴市の市民交流/活動、そして発展/成長の核とし活用されることから、持続性/自立性/柔軟性にこだわり、弊社のこれまでの経験と実績を集結させ、多様な視点から細部にわたり丁寧に検討をご支援いたします。
- 周辺地域との連携や波及効果を踏まえた、包括的な視点で検討
 - 桜町・花畑地区、ひいては貴市のまちづくりの核となる機能を検討する本業務では、市民・民間活力の導入だけでなく、周辺地域との連携や波及効果までを踏まえた、包括的な視点で検討します。

(2)実施体制

■他政令市の庁舎低層部の検討実績等を有するメンバーの配置

- 管理責任者、照査技術者、担当者B・Cは、他の政令指定都市での市庁舎低層部賑わい創出に関する事業スキームの検討実績があります。先行事例を検討する上での課題や関連法令・公有財産管理規定を踏まえた事業スキーム等、考慮すべき事項を熟知しており、本業務でも可能な限り活用します。
- 主たる担当者、担当者Aは、九州地区での庁舎等実績を有しており、関係する事業者とのネットワークも生かし、貴市の地域特性を踏まえた検討をします。
- 関連する様々なバックグラウンドと実績豊富なメンバーを選定
 - 本業務では、多様な関係者を巻き込みつつ、まちづくり・市民サービス・空間デザイン・施設運営・事業スキームを包括的に検討することを踏まえ、建築・土木・会計・法律など多様なバックグラウンドを有するスタッフによる万全の体制で本業務に取り組みます。



(3)スケジュール

- 市民やまちづくりのための新庁舎整備となるよう関連業務との連携を考慮し、次年度以降の礎となる基本計画へ反映
 - R7年度上期では、業務着手後速やかに現状把握に注力します。特に関係する民間事業者等へ調査が重要となる中、後述する意向調査は、手法を変えた多段階で実施するほか、相手方にも応じた調査により緻密に行います。
 - 現状把握の後、大まかな方向性を定めるとともに、R7年度下期では基本計画への記載を想定して具体的な検討を進めます。方向性の検討から内容の確定までは、貴市や関係業務との調整が必要と認識しており、十分な協議時間が確保できるよう前段までの整理を進めるとともに、協議を通じて新たに生じた課題等に対応できるよう、意向調査の一環とした追加調査の実施も想定して対応します。
 - 本業務では、基本計画・設計等業務や庁舎周辺まちづくりプラン作成との連携が重要と認識しており、多様な関係主体との調整のもと、各種検討を進める必要があると認識しています。後述する庁舎関連業務連絡調整会議を活用し、業務間での連携を図ります。

業務段階	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
現状把握と方向性(案)の決定	→				→				→	
マスター工程(主に基本計画・設計業務を想定) ※公表資料等から作成	オープンハウス・市民アンケート	市民ワークショップ(6/15, 7/6, 8/3) ▼まちづくりシンポジウム(7/19)								基本計画パブコム・説明会
庁内会議										
有識者委員会										
議会(庁舎整備特別委員会)	基本計画	設計業務、まちづくり								
関連業務連絡調整会議(案)	プラン策定業務と適宜連携									
本業務の契約上の主な工程	▼契約締結(中旬予定)	中間報告(1)			中間報告(4)(6)					▼完了(3/16)
(1)先進事例の調査	意向調査へ反映	意向調査を反映	意向調査へ反映							
(2)与条件の整理					調査業回収	ヒアリング実施	結果整理・分析			
(3)民間事業者の意向調査	事前調査実施の準備	事前調査実施	本調査実施の準備	参加者募集						
(4)事業スキームの検討	事例調査を活用	意向調査へ反映	意向調査を反映	意向調査へ反映	調査結果を反映		意向調査を基に精査			
(5)検討会議の資料作成			意向調査を反映	記載の方向性を調整			状況に応じて作成			
(6)基本計画に記載すべき内容の整理				方向性(案)作成			記載内容(案)を年内に作成	調整		
(7)報告書作成								▼骨子提示	案完成	調整
打合せ(Web会議と併用) ※必要な場合は随時開催	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼

2-1 民間事業者の意向調査の方法

- 基本的な考え方: ニーズ把握と事業者による対応可能性の検証のほか参画意欲の醸成により将来の競争環境を形成
 - 官民連携事業を成立させる要素として、民間事業者の参画が欠かせないことから、意向調査を通じた参画意欲等の把握や、参画可能な事業条件を見極めます。特に、イベントスペースの活用では、継続的なニーズと具体的な要望が空間設置にあたり重要となることから、活動主体となる団体の実態調査と、運営主体となる団体の実現可能性の双方から確認します。
 - 現状把握のために、業務着手後早期に関係主体に対してアンケートやヒアリングを行い、方向性を見定めた上で意向調査を実施します。
 - また、民間事業者の参画意向を確認するだけでなく、将来の事業者公募も想定して、民間事業者の参画意欲を高め競争環境を醸成することで、確実な事業の実現を目指します。

	展示・発表等	テナント導入	イベント開催
活動主体	市民	レストラン・売店	地元事業者
管理運営主体	市民団体等	不動産デベロッパー	指定管理を担う事業者 まちづくり会社・エリマネ団体
対象施設	市庁舎 OR		中央区役所

機能の導入に際しては
そもそもの活動ニーズが必要

事業への参画にあたっては
活動主体の存在が必要

それぞれの機能に関して
立地・配置等の要望を確認

■具体的な業務の進め方

①意向調査の手法: アンケートやヒアリングによる実施のほか、マーケットサウンディングにより事業の周知とあわせて実施

- 前掲のとおり、本格的な意向調査を実施する前に一定の方向性が想定できるよう、アンケートやヒアリングによる簡易調査を行います。
- 事例調査や与条件の整理においても、簡易調査による現状把握が有効であると認識しており、業務着手後、早期に実施することで、業務全体の効率化を図ります。
- 意向調査に留まらず、事業の周知も目的として、本調査はマーケットサウンディングとして実施することを想定します。

②内容: 桜町・花畑周辺地区の活動ニーズと運営等を担う民間事業者の対応可能性を検証します

- 将来のユーザーとして想定される活動主体に対しては、本庁舎・区役所の位置づけや立地特性を踏まえた活動イメージを具体化するために、現状の活動状況を把握や将来の活動ニーズ、新庁舎の空間設計へ影響する事項を確認します。
- 交流スペースの管理運営を担うことが想定される主体に対しては、先行する類似事例での効果や課題を確認し、よりよい事業条件を目指す上での情報が得られることとします。
- 加えて、将来の管理運営に参画できるよう、参画上の懸念や必要な対応について確認し、将来の事業公募へ向けた基礎条件の整理します。

③対象とする業種: 地域で活動する主体のほか、周辺で事業を営む、類似業務を実施する等、目的に合せて多様な主体を選定

- 対象とする業種は、主に施設運営やイベント運営を行う民間事業者を想定して、意向調査を行います。
- また、桜町・花畑周辺地区の関係事業者を対象として、地域ニーズの把握や一体運営の可能性を確認します。
- その他、類似業務の実績を有する民間事業者を対象として調査し、他事例との比較や参考となる点を確認します。

④回数・時期: 業務着手後に実施する簡易調査と、R7年度下半期早々に実施する本調査の二段階での実施

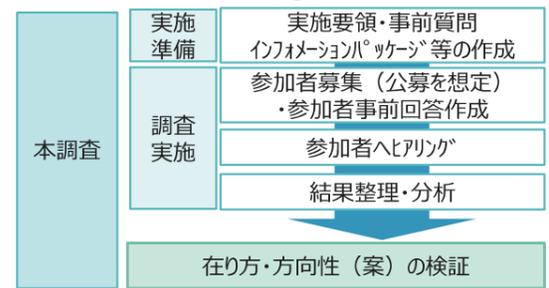
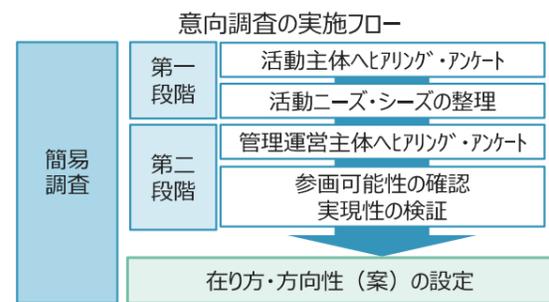
- 前掲のとおり、本調査を実施する前に、事前調査を実施します。
- 本調査の実施時期については、特に民間事業者としても検討に十分な時間が確保できるよう、基本計画での検討状況を踏まえ、貴市とご相談の上で定めます。

⑤体制: 相手方に応じて貴市と調整の上で整備

- 民間事業者の率直な意見が得られることを念頭に、基本的には受託者単独で行うことを想定していますが、特に貴市との関わりが深い相手方等、貴市のご意向も踏まえて同席いただく等、貴市とご相談の上、実施体制を定めます。
- 弊社では、官民連携事業に関する民間事業者へのサウンディング調査や競争的対話等、民間事業者との対話経験が豊富であり、効果的かつ効率的に実施することが可能です。必要に応じて、実績豊富な担当者を時限的に配置し、短期間での実施を可能とします。

⑥その他・独自提案: 民間事業者の関心を高めるためのインフォメーションパッケージを作成し、調査の効果を高めます

- 意向調査では、意向等の確認に留まらず、将来の競争環境形成を目指し、現段階から民間事業者の関心を高めるための取組を行います。
- 対話の姿勢として、可能な範囲で相手方の質問に回答するほか、本事業に関する情報を整理した資料を作成します。作成した資料を意向調査の参加者に対して事前に配布することで、意向調査を効果的とするほか、民間事業者の理解や関心を促します。



具体的な確認事項(②内容関係)

活動主体	現在の活動状況、桜町・花畑地区での活動ニーズ、具体的な機能・性能(配置、面積等。ハード・ソフト両面)等
施設運営主体	類似事例の状況、参画可能性・参画検討における懸念、管理・運営を担う上で望ましいあり方・事業条件

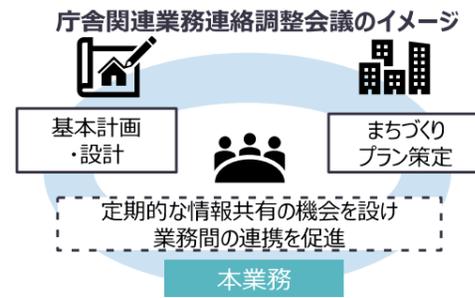
想定する相手方(③対象とする業種関係)

活動主体	【周辺事業者、市内関係団体】くもと・まち魅力向上協議会、すきたい熊本協議会、下通繁栄会、熊本駅周辺にぎわいづくり推進協議会、熊本日日新聞社、熊本放送
施設運営主体	【周辺事業者、市内関係団体】コンベンションリンクエージ、キョードーファクトリー等(以上、熊本城ホール指定管理者)、TOPPAN、トータルメディア開発研究所、JTB、九州総合サービス(以上、熊本城関連業務実施主体)、市文化スポーツ財団(市民会館指定管理者)、パブリックビジネスジャパン(市内指定管理者実績)、九州産交(SAKURA MACHI)、南栄開発(地場不動産会社) 【類似業務実施事業者】三井不動産(空港運営、サイエンスパーク)、シアターワークショップ(横浜市庁舎低層部管理運営)、日比谷花壇(庭園管理等)、大和リース(PPP/PFI実績多数)

2-2 民間活力の導入に向けた検討の進め方

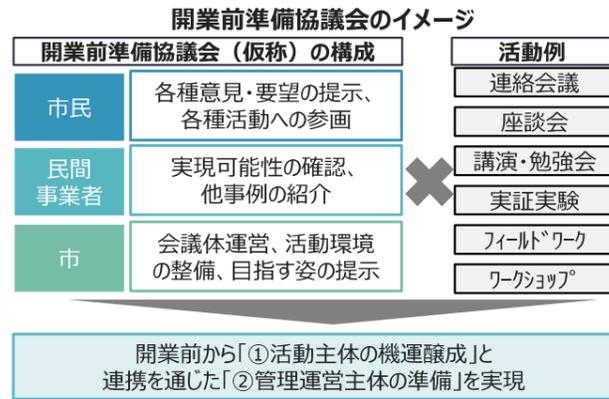
■基本計画・設計等業務やまちづくりプラン作成業務との連携を念頭に対応

- 基本計画・設計等業務やまちづくりプラン策定業務と連携して検討を進めることが不可欠と認識のもと、各業務を一体的なものとして効果的に進めるために、「庁舎関連業務連絡調整会議」の運用を提案します。
- 貴市主導のもと、3つの関連業務での連携の機会を設けていただき、関係業務への必要な情報提供のほか、各業務での検討が必要な事項について対応を促す等、包括的に支援します。



■新庁舎供用時から本格運営が開始されるために、現時点から団体設立や機運醸成の働きかけを行い、各種取組を開始することを提案

- 庁舎の供用開始までには一定の期間があるものの、供用開始時点から本格的な運営を行うためには、現時点から準備が必要と考えられます。
- 特に活動主体の機運を醸成し、供用開始までに一段と活動が活発となるよう促すとともに、管理運営主体となる団体は、場合によっては共同体として組成する必要がある場合も想定し、他都市での状況も参考に関係主体間での調整を始めることが重要といえます。



①活動主体の機運醸成：利活用ニーズの創発や利用ポテンシャルの向上を現時点から行うことで事業者間の競争環境も醸成

- イベントスペースを導入する上では、活動する団体の存在が不可欠といえます。本業務では、近隣で活動している団体の実態を調査し、桜町・花畑地区での活動需要のほか、施設計画へ反映が必要な具体的な条件も確認します。
- また、運営開始まで一定期間があるため、断続的に機運醸成を行う上では、花畑広場等、既存施設も活用した活動を促すための仕組みづくりが必要といえます。
- その他、本業務完了以降の設計段階でも、活動主体から適宜意見が取り入れられるような仕組みづくりが必要といえます。

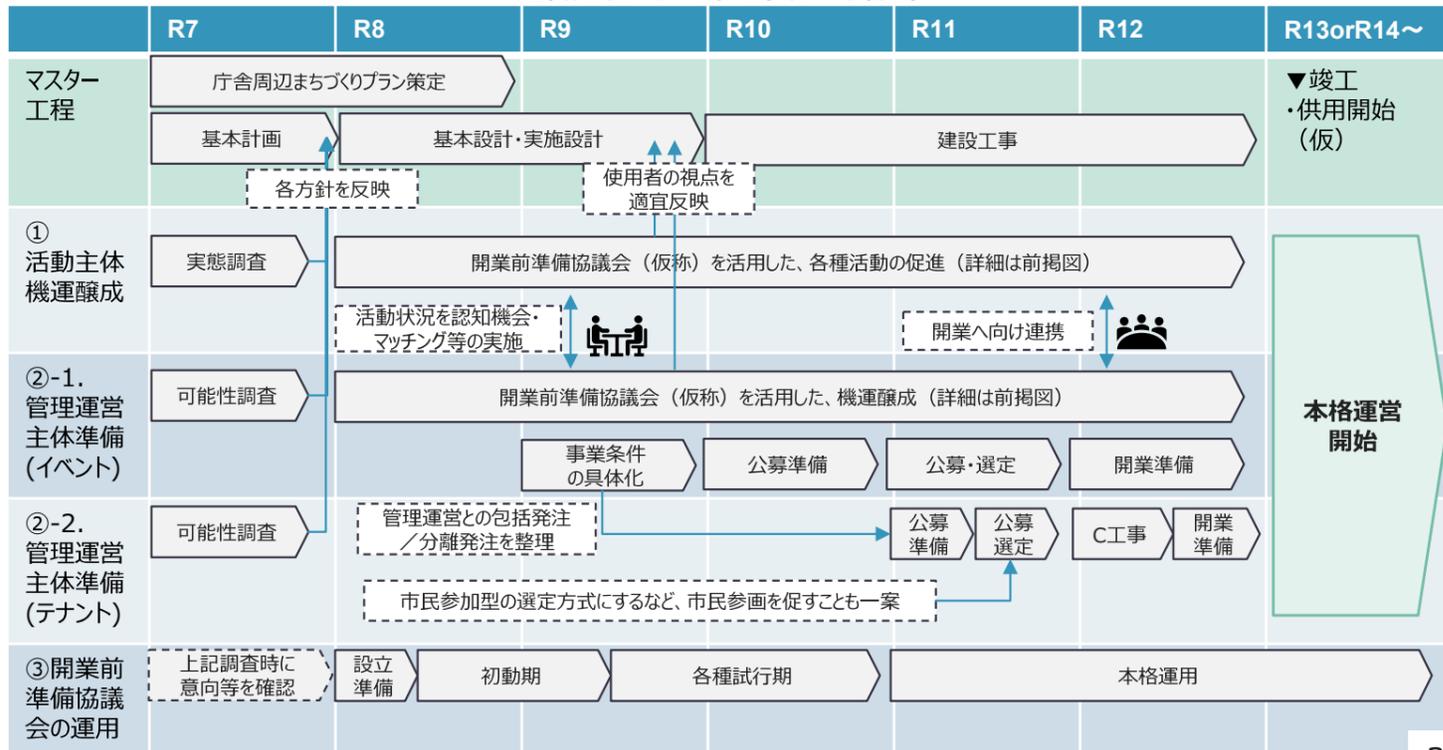
③供用開始後の運営の進め方を見据えた市民と一体的な体制づくり：開業前準備協議会による活動促進・機運醸成

- 民間事業者だけでなく、実施主体として市民も継続的に関与できるような仕組みも必要といえます。意向聴取や事業者選定の過程での参画等、多様な形態が想定されますが、貴市の政策目標である市民協働を加速する上では、より主体的な参画が重要といえます。
- そこで、市民・民間事業者・貴市により構成される、開業準備協議会（仮称）（以下、準備協議会）の運用を提案します。連絡会議をはじめ多様な取組み（上記イメージ参照）より、庁舎の供用開始までの間に「①活動主体の機運醸成」及び「②管理運営主体の準備」の実現を目指します。
- 弊社が支援した他政令市の庁舎低層部活用案件でも、類似の取組みでも成果があり、貴市の実態にあわせた運用を検討します。

②管理運営主体の準備：運営開始を念頭に置いたPPP事業者選定時期の見極めと運営準備

- 交流スペースの運営は、多様な関係者との調整や、施設運営の能力が問われることから、民間事業者のノウハウを生かした対応が効果的といえます。加えて、継続的な取組みとするための地元との関係性等も必要といえます。
- R7年度以降、各事業者の参画意欲を高めていくことで競争環境を醸成し、公募による選定を通じて、確かな資質のある運営主体を選定することが肝要です。
- また、飲食店や物品販売等のテナントを誘致する場合は、本業務で需要を把握した上で貸付・マスターリース等の手法を定め、交流スペース運営との包括／分割を検討した上で事業者公募を行うことが必要といえます。

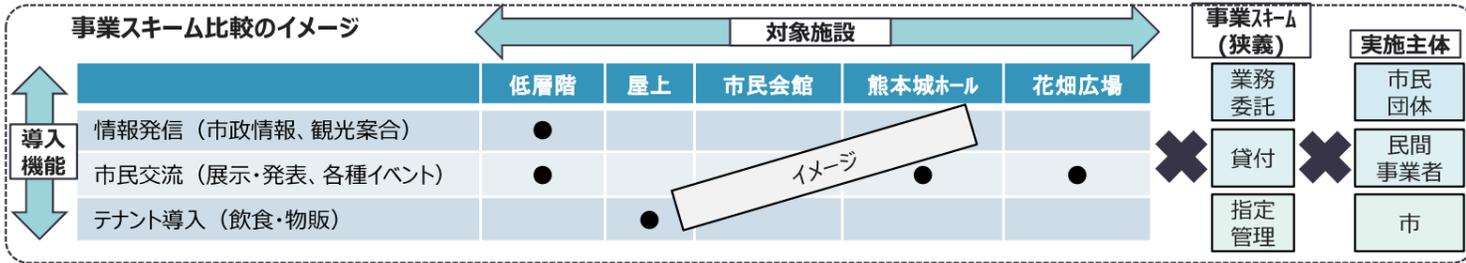
運営開始までに必要な検討や業務(案)



2-3 民間活力の導入に関する事業スキームの整理方法

事業スキームの整理・比較にあたり考慮すべき視点・考え方

- 弊社の他事例等での経験に基づき、それぞれのスペースでは複数のPPP事業スキームの適用が想定されます。市庁舎、中央区役所それぞれの方向性により異なってくる可能性はありますが、検討・整理に当たっては以下の点を重視し、各施設に適した事業スキームの検討を行います。
- ①利用者にとっての使いやすさ・使い勝手：いずれの施設も市民・区民をはじめ多くの方に使っていただくことでその効果や便益が高まります。利用者の方が使いやすいスキームとすることが第一と考えます。
- ②賑わい形成・まちづくりとの連携が連鎖し、相乗効果を発揮するインセンティブ：各施設での目的・ねらいはそれぞれ異なってくるものと思いますが、賑わいの形成、交流促進、周辺まちづくりとの連携など、施設やスペースが使われることでその効果が連鎖し周辺に波及し、相乗効果を高めることは共通の目的と考えます。こうした連鎖・連携・波及が促され、より効果を高めるような仕組みの導入を検討します。
- ③将来のニーズ等の変化に伴う運営の柔軟性の確保：賑わい形成や交流促進は一朝一夕では成熟しませんが、他方、社会や時代の変化も早くなっており、機能の陳腐化も大きな懸念点となります。長期に持続的・安定的に活性化を図ることと同時に時代の変化等に即して機動的・柔軟に 대응していける運営の仕組みを検討します。



(1)比較すべき項目

①PPP事業者を求める業務範囲

テナント等恒常的利用者の取り扱い	飲食店や物販店舗等、テナントとして誘致して賑わい創出を求める機能に対しては、交流スペースとの連動や相乗効果を踏まえて、一体的な管理運営への包括を検討します。
管理の対象範囲	導入機能により異なりますが、運営要素が少ない屋上庭園の展望スペースの設置は、庁舎管理と一体的に実施することが想定される一方、交流スペースや飲食店等のテナント貸しについては、庁舎管理とは別にそれぞれ又は一体的に管理・運営することで、賑わい創出の相乗効果が発揮されることも想定され、整理の上、対象範囲を定めます。
エリアマネジメントのあり方と事業者の関わり方	交流スペースの活用では、庁舎内に限らず、街区や地域全体の観点から取組む必要があるといえます。一体化による相乗効果と、多様な主体間での実現可能性のバランスを考慮の上、方針を検討します。

②施設・スペースの管理のあり方、事業スキーム

- 業務委託のほか、財産貸付や指定管理者制度等、様々な事業スキームの活用が考えられるところですが、法令等の制約は前提のもと、導入機能ごとに実現可能な事業スキームを洗い出し、組合せを比較することで事業全体の最適なスキームを見出します。

(2)優劣の考え方

①定量的項目：収入要素がなく貴市が委託料を支払う必要がある等、導入機能によりある程度方針は定まるものと想定されますが、民間事業者のノウハウ活用余地のある部分は、公民それぞれで実施した場合の財政負担をはじめとした定量評価を行います。

スペースの管理運営	複数スペースを一体運用することによる業務量削減や、使用料収入や事業者の収益等、事業の収支を試算します。
テナント貸し部分	貴市の直営として都度貸付や使用許可を行うほか、マスターリースとして一事業者へ貸付等を行い、テナントリーシングを委ねることで、各店舗の相乗効果を踏まえた一体的なテナント構成となることも期待されます。

②定性的項目：事業効果の最大化、ひいては継続的な事業の実現を目指す上で、次の項目を重視して定性的評価をします。

利便性の確保	交流スペースに限らず市民が利用できる貸室等を導入する際、一体的な利用も想定されることから、管理・運営側としても一体的であることが効率的と考えられます。また、庁舎内に限らず、シンボルプロムナードや花畑広場との一体利用についても、需要や管理の実現可能性を確認の上、効果を検証します。
地域への波及効果	活動主体や管理運営主体として地元事業者が参画できるか、地域内や周辺の活性化が見込まれるか等、地域への波及効果を評価します。
民間の創意工夫の活用	民間事業として一般的に実施されている業務は、蓄積ノウハウの活用が期待できることから、民間事業者の分担業務とした場合、業務の質を高める要素として評価します。

(3)必要となる費用の算出方法

- ①施設の維持管理費(水光熱費を含む)：導入機能ごとに必要な維持管理費は異なるところですが、類似の市庁舎低層部空間の管理運営事業の検討実績も活用して、各導入機能必要な維持管理費を算定します。
- ②運営に必要な人件費・物件費等：昨今の状況も考慮し、人件費は必要な配置人員や想定単価、物件費は周辺相場を基に算定します。
- ③収益面での効果：使用料収入のほか、イベント開催時や飲食店等で見込まれる収益について、一定の条件のもと一部貴市へ還元する仕組みとする等、民間事業者へのインセンティブを考慮しつつ、財政負担を軽減するため方策も検討します。
- ④VFM(Value For Money)の算定：財政負担に対して最も高い効果を得られることを目的として、上で算定した費用以外にも可能な限り定量化を行い、VFMを算定します。

提案書概要版

(契約候補者)

特定テーマ1(実施方針と体制について)

1-1 本庁舎・中央区役所それぞれの市民交流スペースの在り方

(1) 検討にあたり踏まえるべき事項、弊社の認識

～上位計画からみた市民交流スペースのあるべき活動・空間に留まらず、市民活動目線で「そこに行こう」と思える場所に着目～

- 新庁舎整備を契機として生まれる市民交流スペースは、世界的なインバウンドの潮流から貴市、中央区のまちづくり、市民活動等、多様なレイヤーにおける将来の方向性と足下の活動を丹念に確認し、未来を担う多様な主体一人ひとりが輝ける交流・体験の場となることが重要です。
- そのためには、「貴市の施策の方向性」と「市民がそこに足を運びたいと思うプログラムづくり」を紐づけて、在り方を整理します。

(2) 在り方検討の方向性

①共通的な在り方(案)

- 各施設やエリアの特性に応じたメリハリのある方向性の検討
- シーズ・ニーズを充分把握した上で、活動や取組を起点としたコンセプト等の整理
- 周辺機能も十分に分析した上でのコンセプト等の整理

②本庁舎の市民交流スペースの在り方(案)、③中央区役所の市民交流スペースの在り方(案)

本庁舎	全市民が活躍できる場 ～ 豊かな自然や文化を持つ国際都市熊本をPRできる場として活用
	多様な方々が立ち寄れる場 ～ 地域の人々のよりどころとなり区民・市民のシビックプライドを掻き立てる場

区役所	区の核となる場 ～ 豊かな自然や文化を持つ国際都市熊本をPRできる場として活用
	シビックプライドを掻き立てる場 ～ 地域の人々のよりどころとなり区民・市民のシビックプライドを掻き立てる場
	市民・区民のたまり場 ～ 気軽に一休みできる空間やたまり場

(3) 具体的なコンセプト等のイメージ

- 多様な人々とニーズに対応し市のシンボルとなる機能及び空間整備を見据えたコンセプト
- 特に中央区役所は幅広いコンセプトが想定され、多様な視点から複数案作成し最適なコンセプトを選定

1-2 本業務における公民連携の考え方

(1) 重要と考えるポイント

【ポイント①】主役である市民×活動者を支える公共・民間の適切な役割分担

【ポイント②】周辺施設との円滑な連携や相乗効果

【ポイント③】不測の事態等における市庁舎機能の位置づけ

(2) 想定される課題・論点

【課題・論点①】利用手続き・ルール 敷居が低く、公平・公正な利用の手続きと時代に即した柔軟な仕組み

【課題・論点②】役割分担・管理手法 賑わい形成・企画・運営と利用管理のありかた

【課題・論点③】受益者負担・収益還元 利用料の水準と収益還元の仕組み

【課題・論点④】各プレイヤーをつなぐ仕組みと主体組織 多様な活動主体や管理主体をつなぐプラットフォーム・事業スキーム

1-3 業務実施方針、体制、スケジュール

(1) 業務実施方針

- 市民を主役とした活動のあり方や取組を起点とし、最適な公民連携の在り方を追求
- 将来にわたり持続可能かつ自立性を踏まえ、一方で民間ノウハウが発揮しやすいスキームの工夫等多様な視点を踏まえた検討
- 周辺地域との連携や波及効果を踏まえた、包括的な視点で検討

(2) 実施体制

- 他政令都市の庁舎低層部に関する検討実績等を有するメンバーの配置
- 関連する様々なバックグラウンドと実績豊富なメンバーを選定

(3) スケジュール

■市民やまちづくりのための新庁舎整備となるよう関連業務との連携を考慮し、次年度以降の礎となる基本計画へ反映

- ・R7年度上期では業務着手後速やかに現状把握に注力
- ・R7年度下期では基本計画への記載を想定して具体的な検討を進める
- ・貴市や関係業務との調整が必要と認識しており、十分な協議時間を確保
- ・基本計画・設計等業務や庁舎周辺まちづくりプラン作成との連携が重要

特定テーマ2(調査・検討の進め方について)

2-1 民間事業者の意向調査の方法

■基本的な考え方： ニーズ把握と事業者による対応可能性の検証のほか参画意欲の醸成により将来の競争環境を形成

- ・継続的なニーズと具体的な要望が空間設置にあたり重要となることから、活動主体となる団体の実態調査と、運営主体となる団体の実現可能性の双方を確認
- ・事前に簡易調査としてアンケートやヒアリングを行い、方向性を見定めた上でマーケットサウンディングによる意向調査を実施

■具体的な業務の進め方

①意向調査の手法： 意向調査実施前に簡易なアンケートやプレヒアリングを実施する2段階の調査

②内容： 桜町・花畑周辺地区の活動ニーズと運営等を担う民間事業者の対応可能性を検証します

③対象とする業種： 地域で活動する主体のほか、周辺で事業を営む、類似業務を実施する等、目的に合わせて多様な主体

④回数・時期： 業務着手後に実施する簡易調査と、R7年度下半期に早々に実施する本調査の二段階での実施

⑤体制： 相手方に応じて貴市と調整の上で整備

⑥その他・独自提案： 民間事業者の関心を高めるためのインフォメーションパッケージを作成し、調査の効果を高めます

2-2 民間活力の導入に向けた検討の進め方

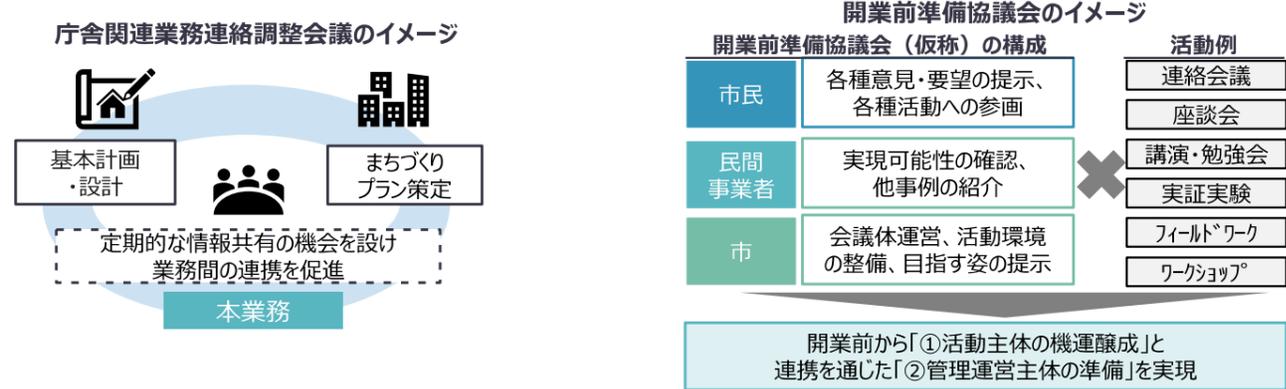
■基本計画・設計等業務やまちづくりプラン作成業務との連携を念頭に対応

■新庁舎供用時から本格運営が開始されるよう、現時点から団体設立や機運醸成の働きかけを行い、各種取組を開始することを提案

①活動主体の機運醸成： 利活用ニーズの創発や利用ポテンシャルの向上を現時点から行うことで事業者間の競争環境も醸成

②管理運営主体の準備： 運営開始を念頭に置いたPPP事業者選定期の見極めと運営準備

③運営開始後の運営の進め方を見据えた市民と一体となった体制づくり： 開業前準備協議会による活動促進・機運醸成



2-3 民間活力の導入に関する事業スキームの整理方法

■事業スキームの整理・比較にあたり考慮すべき視点・考え方

- ①利用者にとっての使いやすさ・使い勝手
- ②賑わい形成・まちづくりとの連携が連鎖し、相乗効果を発揮するインセンティブ
- ③将来の時代やニーズの変化に伴う運営の柔軟性の確保

(1) 比較すべき項目

- ①PPP事業者を求める業務範囲：テナント等恒常的利用者の取り扱い、管理の対象範囲 等
- ②施設・スペースの管理のあり方、事業スキーム：導入機能ごとに実現可能な事業スキームを洗い出し、組合せを比較することで最適な事業全体のスキームを見出す

(2) 優劣の考え方

- ①定量的項目：民間事業者のノウハウ活用余地のある部分は、公民それぞれで実施した場合の財政負担をはじめとした定量評価
- ②定性的項目：事業効果の最大化、ひいては継続的な事業を目指す上で、次の項目を重視して定性的評価

(3) 必要となる費用の算出方法

- ①施設の維持管理費（水光熱費を含む）：類似事例の実績も活用して、各導入機能必要な維持管理費を算定
- ②運営に必要な人件費・物件費等：人件費は必要な配置人員や想定単価、物件費は周辺相場を基に算定
- ③収益面での効果：一定の条件のもと一部貴市へ還元する仕組み、民間事業者へのインセンティブを考慮、財政負担を軽減するため方策
- ④VFM(Value For Money)の算定：可能な限り定量化を行い、VFMを算定

提案者の提案書概要版

(契約候補者以外の提案者※)

※順不同 (3者分)

※資料中の一部画像については、著作権の関係からマスキングしています。

役割・特性等からみる、本庁舎・区役所の市民交流スペースのコンセプト・機能

		本庁舎	区役所
来訪者	現状	・事業者	・窓口など市民サービスを利用する市民 ・まちづくりセンターを利用する活動者
	今後	・事業者 ・バス利用等の市民や観光客	現状と変わらず
コンセプト		一等地の立地を活かし、商業と市民交流がゆるやかにつながり、新たな価値を創造する場	思い・志でつながる仲間を増やし、活動を促進する場
求められる機能		①目的地として訪れ自発的交流<商業機能> ②市民交流を促進<コミュニティ機能> ③活動の場の提供<広場等の機能>	②市民交流を促進<コミュニティ機能> ④活動拠点の提供<まちづくりセンター、あるいは各団体の事務局等>



- 事例
- ①横浜市役所「ラクスフロント」：商業施設と一体となることで、賑わいと利便性を創出
 - ②延岡駅「エンクロス」：CCC運営、市民活動の丁寧なサポートが特長のコミュニティ拠点
 - ③川崎市役所「カワサキミーツ!!!」：屋外空間活用の実証実験と市内活動者の取組を掛けあわせ
 - ④練馬区ココネリ「つながる窓口」：情報発信のほか、活動者向けの相談や講座を通じた交流促進窓口

「求められる機能(案)」について、想定される事業スキーム・課題等

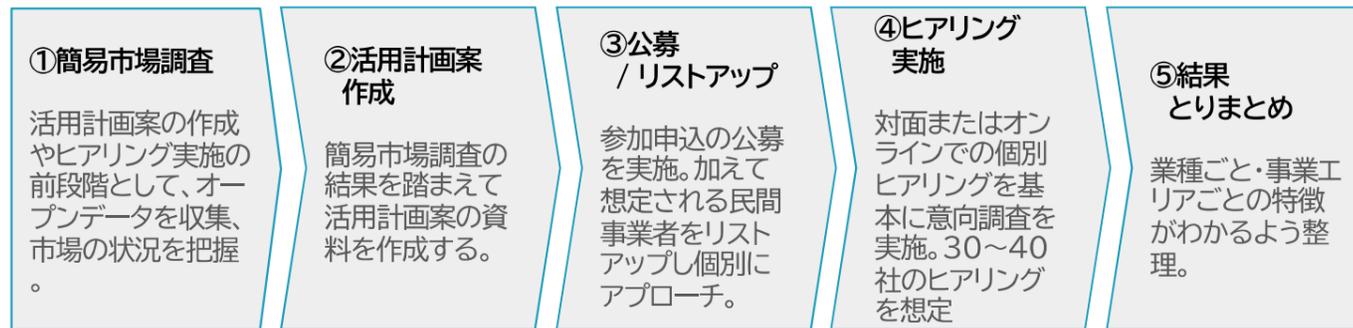
	①目的地・自発的交流(商業機能)	②市民交流を促進(コミュニティ機能)	③活動の場(広場等の機能)	④活動拠点(まちづくり事務局機能)
事業スキーム	・指定管理 ・ML委託等	・指定管理	・指定管理 ・市直轄	・指定管理 ・市直轄
連携相手	・テナント運営者のディベロッパー ・テナント入居者の市内外の事業者	・コミュニティカフェ運営企業、コミュニティマネージャー	・②と同じ ・もしくは市関係課(市内公共空間の管理担当)	・②と同じ ・もしくはまちづくりセンター等の市直轄
公民連携で重視する点	・地域特性やエリア方針に合ったテナント誘致 ・価格帯など一定の公共性 ・リスク分担・要求水準の明確化	・まちの交流・情報発信拠点としての役割を明示 ・居場所性・滞留性の高い空間づくり ・運営者による主体的な地域連携	・利用料体系の公平性(小規模・非営利団体に配慮) ・スムーズな予約・利用管理体制の構築	・団体間の空間シェア・共用運用における適切なルール設計
課題	・採算性等による撤退リスク抑制 ・公共空間である意義の担保 ・地元・既存事業者との調整	・中核的機能として他機能との連携・マネジメント ・運営者交代時のリセットリスク	・採算性等による活用低下リスク抑制 ・にぎわいが可視化される場として利用頻度の向上	・収益が見込めない ・団体間のトラブルや占有化などのガバナンス ・団体の利用実態の把握

1. 本庁舎と区役所、それぞれに適切なコンセプト・機能の検討
2. 官民双方がWIN-WINとなる事業スキームの構築
3. 民間事業者のもつインサイトの適切な把握

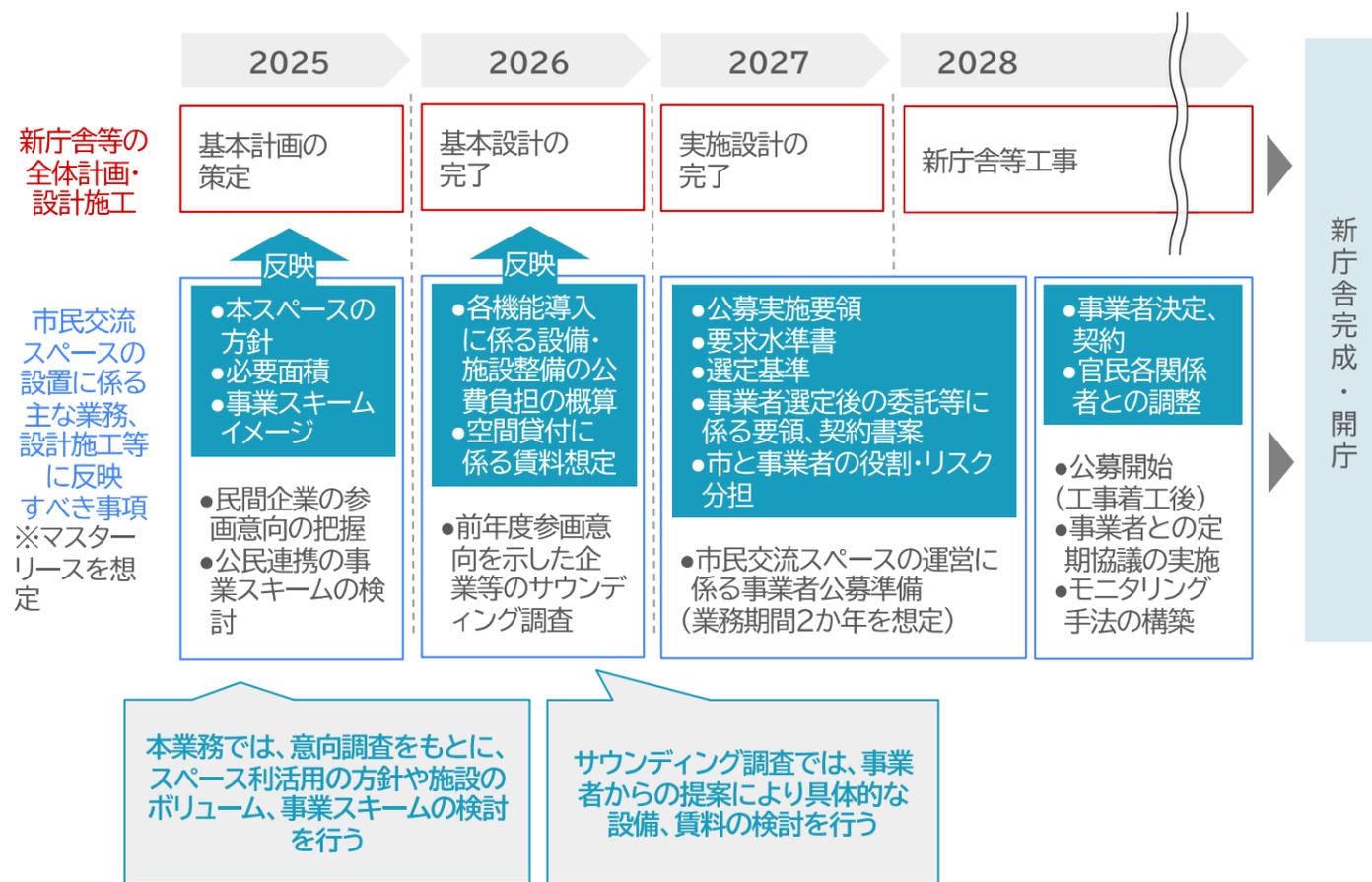
ウ 業務の実施方針

意向調査の手法

●意向調査では、民間事業者の意向を深掘りし、詳細な情報を収集できる個別ヒアリングを実施する。



スペースの利活用の方向性を検討、民間活力導入の可能性検証



事業スキーム比較検討用整理イメージ

●「求められる機能①～④」各事業スキームをとりまとめたものを1案とし、複数案を検討。

●各事業スキームの3段階優劣(A)と各方式のコスト削減(B)を評価・点数化し総合点で検証。

担当課と協議の上理由を付して評価し、評価基準は各調査を踏まえて検討・設定
比較検討項目 合計点数A(◎=3, ○=2, △=1)

整理項目(案)	
A 比較検討項目	B 管理運営コスト検証
1 民間ノウハウ・創意工夫の発揮	管理運営コスト削減率 各事業スキームの仮数値によるコストと、市直轄である場合を比較
2 整備に係る公的負担軽減(ハード整備)	
3 運営に係る公的負担軽減(ハード維持)	
4 市の事務管理負担軽減	
5 市政との連携のしやすさ	
6 賃料収入の可能性	

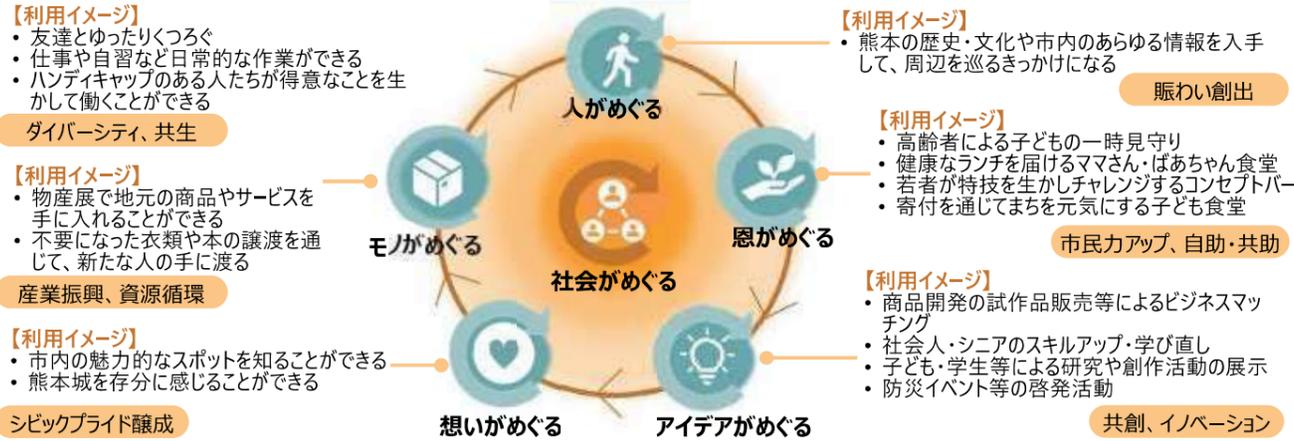
特定テーマ1 実施方針と体制について

ア. 市民交流スペース等の在り方

市民交流スペースは、あらゆる人が主役になれるような場としつつ、市民の自主的・自律的な活動のスパイラルアップ（好循環・連鎖）を促し、貴市が目指す「上質な生活都市」の実現に寄与することが重要です。

全体コンセプト

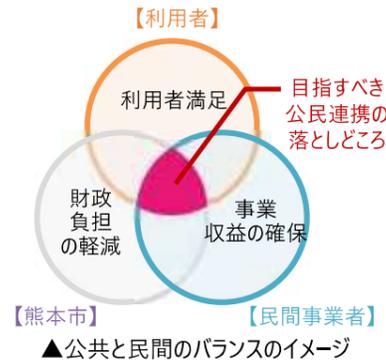
社会をめぐらす5つのツボを活性化する「メグルバ」



各施設のコンセプト	【本庁舎】熊本市を代表するシンボルとして市内外、まちなかをつなぐ共創のひろば	【中央区役所】まちのアイデンティティを高める市民のコミュニケーション・憩いのテラス
求められる空間	【共通】余白・可変性を残した柔軟性と多機能性を備えた空間／災害時にも安心して利用できる空間	
機能	【本庁舎】熊本の顔となるシンボリックで創造的な空間 滞在・交流／飲食・物販／展望・観光案内	【中央区役所】市民が日常的に利用したくなる、温かみがありほっとする空間 市民協働／情報発信／市民活動

イ. 公民連携に対する考え方

公共と民間のバランス	貴市・市民・民間事業者がWin-winの関係（相互にメリットのある関係）を見出し、施設利用の最大化を図れるようなバランスを確保することが重要です。
検討において重要と考える点	あらゆる参加・活躍の場があることで、「メグルバ」の魅力が高まり、正のスパイラルを生み出す管理・運営の仕組みをつくるのが重要です。
想定される課題	<ul style="list-style-type: none"> 「メグルバ」の目指す姿や追求すべきアウトカムについて、民間の理解・共感を得ることが必要 民間がノウハウを提供したくなるようなスキームが必要 民間のノウハウ発揮により、魅力ある運営が叶う要求水準が必要 多様な主体・分野の連携・調整が必要



ウ. 業務実施方針、体制、スケジュール

【実施方針】

【方針①】 「メグルバ」があることで、市民や地域にどのようなアウトカムがもたらされるかを、ビジュアルでわかりやすく表現します。	【方針②】 飲食・物販にどどまらない、多様な民間の関わり方の可能性を探ります。	【方針③】 民間事業者のノウハウが発揮される性能の定め方を探ります。	【方針④】 多様な主体・分野の連携・調整を担うマネジメント機能の担保も視野に、スキームを検討します。
--	--	---------------------------------------	---

【体制】
 九州社会イノベーション事業部 総合プロジェクト室
 管理技術者
 営業 建築 計画 民活
 主担当 主担当 主担当
 担当 担当 担当

【スケジュール】 各検討の目標時期を明確化して、進捗を管理します。

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
(1)先進事例の調査	→									
(2)与条件の整理	→	→								
(3)民間事業者の意向調査	→	→	→							
(4)事業スキームの検討	→	→	→	→						
(5)検討会議の資料作成	→	→	→	→	→					
(6)基本計画に記載すべき内容の整理	→	→	→	→	→	→				
(7)報告書作成	→	→	→	→	→	→	→			

特定テーマ2 調査・検討の進め方について

ア. 民間事業者の意向調査の手法

【Point 1：仮説検証型での実施】 【Point 2：幅広い主体の参画可能性を想定した2段階調査】

Step 0. 仮説の立案 【7～9月頃】
 意向調査で民間事業者に意見を聴取するための「仮説」としてコンセプト・事業スキームの素案を立案

Step 1. 【第1段階調査】地元団体への意向調査 【8～9月頃】
 ねらい：コンセプトへの理解や連携・協力の意向を確認
 対象：地域のまちづくり活動を行っている地元団体等 5団体程度を想定
 手法・内容：個別訪問によりヒアリング
調査対象案：
 熊本大学、熊本城東マネジメント、すきたい熊本協議会、熊本暮らし人まつり、マチノミライ 等

Step 2. 事業概要書等の作成 【9～10月頃】
 ・貴市及び地域の意見を反映したコンセプト及び機能を整理
 ・民活により求めたい効果や、事業スキームのイメージを整理
 ビジュアル表現も取り入れ、メグルバのイメージをわかりやすく表現

Step 3. 【第2段階調査】各種機能を担う個別事業者への意向調査 【10～11月頃】
 ねらい：各種機能を担い手となり得る個別事業者の意向把握
 対象：飲食・物販、貸室運営、観光案内・情報発信、施設維持管理 等
 手法・内容：公募型の対話／対話前の現地説明会の開催も想定／オンライン対話も可とする

Step3-1.参加者の募集・声掛け
 ・貴市HPや業界紙等による、民間事業者への周知
 ・個別機能に沿った事業者への声掛け

Step3-2.対話の実施
 ・アウトカムレベル（効果）・アウトプットレベル（実施内容）など、複数の性能規定のパターンを提示

【実施体制】計画と手法の一貫性を担保できるよう、民活担当と計画担当の双方で対応

イ. 本業務から運営段階までに想定されるステップと、必要な検討・業務



ウ. 事業スキームの整理方法

【検討項目】	【検討内容】
業務の洗い出し・担い手の想定	<ul style="list-style-type: none"> 導入機能ごとに想定される業務を洗い出し 業務ごとに担い手と契約形態を検討 地域の関係団体等との連携可能性も含めて整理
複数の事業スキームの整理・評価	<ul style="list-style-type: none"> 複数パターンを整理（例：一部使用許可／一部指定管理／一括指定管理など） 以下の視点から評価 <ul style="list-style-type: none"> 市の意向（施設コンセプト）が反映されるか 民間ノウハウが発揮されるか 民間の参画しやすさ
必要となる費用の算出	人件費・維持管理費等について、昨今の社会情勢を反映した客観的なデータ基に算定

熊本市
 委託
 指定管理者
 利用者 利用許可 利用申請 使用許可 利用料
 テナント事業者
 マネジメント業務
 ・統括管理
 ・イベント企画・調整
 ・メグルバの効果検証とフィードバック等
 市民交流スペース等の管理・運営
 ▲事業スキーム整理イメージ
 指定管理者がマネジメント業務を担う場合の一例

マネジメント機能の在り方・地域の関わり方の検討

テーマ1：市民交流スペース等の在り方

●本庁舎・区役所の市民交流スペースの在り方について、上位・関連計画、市民アンケート・市民ワークショップ(別途今年度実施予定)等を踏まえて、コンセプトや求められる空間、関連する機能について検討する

●コンセプト：まち・ひと・とき・くらしとつながる熊本のツボ

市民交流スペース等を拠点として、サクラマチクマモト、花畑広場、下通商店街、熊本城等のエリアや、あらゆる世代の市民・来訪者、さらに熊本の歴史をつなぎ、周辺施設と連携しながら地域全体の賑わいがにじみ出すような仕組みづくりを行う。また、生活の中で市民や来訪者が気軽に毎日立ち寄り、様々な人がつながるインクルーシブな空間を目指す。

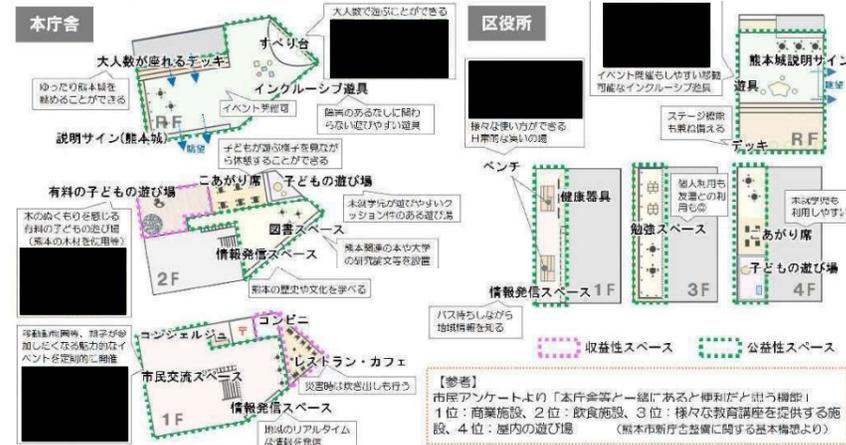


●求められる空間・機能

にぎわいをつなぐ	人・世代をつなぐ	歴史をつなぐ
<p>花畑広場と一体的なイベント等や高齢者や未就学児(保育園児含む)等の日常利用により、常に本庁舎・区役所から賑わいがにじみ出すような空間・仕組みづくりを行う。また、開庁時間や天候に問わず柔軟に利用できるよう、屋根のある市民活動広場を整備する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・イベント ・屋根のある休憩スペース ・地域の情報発信 ・子どもの日常利用 ・地域をめぐる散歩ルートの提案 	<p>市民が日常的に集い、人と人が出会い交流が生まれるような庁舎を目指す。年齢や障害の有無を問わずすべての人が利用しやすいインクルーシブデザインを取り入れる。また熊本らしさを感じられる空間づくりを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多目的な軒下空間 ・ゆったり過ごす屋上の芝生空間 ・子連れ向け飲食スペース ・図書、飲食施設、コンビニ ・子どもの日常利用 ・健康器具(高齢者利用) ・学生の勉強スペース 	<p>熊本の歴史や文化を学ぶことができる説明サインの設置や伝統工芸品等の展示、熊本城への眺望確保等を行い、市民や来訪者が熊本の歴史を知るきっかけづくりを提供する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の歴史等を学べるサイン ・伝統工芸品や作品等の展示 ・熊本城への眺望確保 ・【平常時】災害情報提供、防災学習 ・【非常時】一時避難(本庁舎)

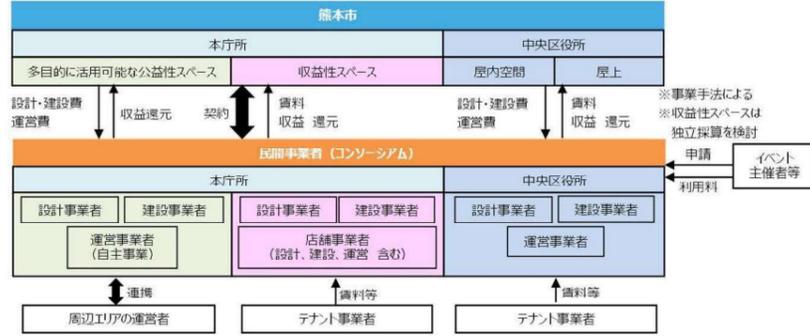
テーマ1：公民連携の考え方

●市民交流スペース等の活用イメージの仮説設定
●市民交流スペース等の在り方を踏まえ、市として考える民間活力導入の活用イメージや事業スキームの考え方を具体化する



●公民連携による市民交流スペース等の整備、運営の事業スキームの考え方の提案

●周辺エリアと連携を図り、市民の利便性を高めつつ、市の財政負担軽減が図れる事業スキームを目指す



テーマ2：民間事業者の意向調査

●民間事業者の意向調査を進める上でのポイント

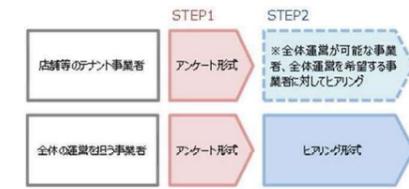
- 1) 市民交流スペース等の憩いと賑わいの先導役となるプレイヤーの発掘が必要
- 2) 基本計画検討(10月の中間報告)のため、短期間で確実な意向調査が必要
- 3) 事業実現性を高める民間事業者との協働体制の構築が必要
- 4) 市民の利便性を高めつつ、市の財政負担軽減が図れる事業スキームとなる民間事業者提案が必要

●調査対象業種の提案

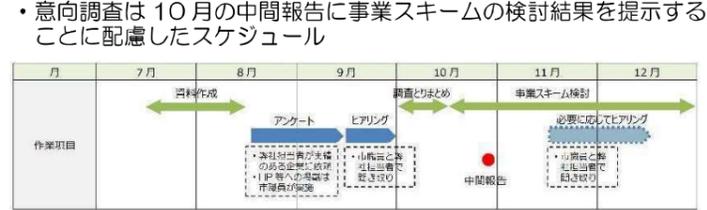
●調査対象とする事業者は、市民交流スペース等に求められる機能や公民連携の考え方から、選定基準を明確化した上で、弊社のPPPの多様な実績・ネットワークや国交省PPPパートナー、必要に応じて地元金融機関からの紹介などにより、市民交流スペース等の利活用事業への参画可能性の高い事業者を選定する

●民間事業者の意向調査手法の提案

●意向調査は、2ステップで実施する



●意向調査スケジュールの提案



テーマ2：民間活力の導入に向けた検討の進め方

●新庁舎事業全体を見据えた民間活力導入の調査段階から運営段階までの検討の進め方の提案

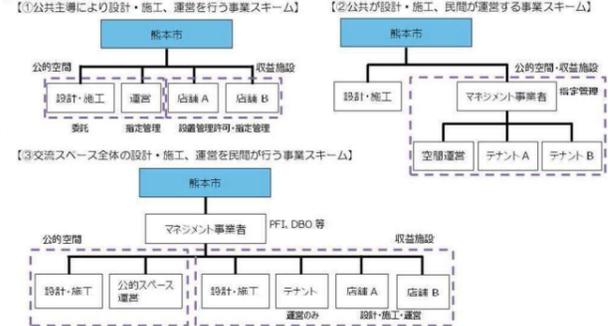
●運営開始時期からのバックキャストで検討ステップを設定することとし、R10年度からの建築の新築工事の期間中に事業者選定及び選定事業者による内装工事、事業者選定の前年度までに公募資料作成を行う

	R7	R8	R9	R10~完成まで	開業・運営
新庁舎整備	基本計画	基本設計	実施設計	新築工事	
民間活力導入のステップ	調査	公募準備(事業者A~Cに合わせて資料作成)	公募	設計・施工	運営
必要な検討や業務	意向調査・事業スキーム検討	選定者の詳細調査・公募資料(基本方針、要求水準など)	事業者選定・事業者の絞り	要求水準をまとめたモックアップ(設計・施工モックアップ)	選定事業者による運営実施(運営状況モニタリング)

テーマ2：事業スキームの整理方法

●想定される事業スキーム

●事業スキームは、公共と民間の事業への関与のバランス、費用負担のバランス等を勘案し、市民交流スペース等の整備、運営を一体的に行う様々な事業スキーム案を提案する



●多様な視点での比較検討の提案

●整備から運営・維持管理まで含め、多様な視点から本事業に適した事業スキームを総合的に比較評価する

	①公共主導による設計・施工、運営を行う事業スキーム	②公共が設計・施工、民間が運営する事業スキーム	③交流スペース全体の設計・施工、運営を民間が行う事業スキーム
概要	公共が設計・施工を行い、公共空間を民間が運営、店舗はテナントとして入居	公共が設計・施工し、全体運営(指定管理)による事業スキーム	公共(一部店舗は民間も可)が設計・施工し、民間が運営
資金調達	公共(一部店舗は民間も可)	公共	民間
設計・施工	公共(一部店舗は民間も可)	公共	民間
運営・維持管理	民間(一部公共の管理も可)	民間	民間
民間活力の活用	運営・維持管理のみ民間活用	運営全体を民間が実施	運営・維持管理のみ民間活用
財政負担の軽減	運営部分で財政負担の軽減が図れる	運営全体で財政負担の軽減が図れる	運営部分で財政負担の軽減が図れる
コンセプト実現性	公共のマネジメントによる	運営面でコンセプトの実現が可	民間のマネジメントによる
民間の参画意欲	運営段階からの参画意欲がある企業は指定管理の意向が大きい	運営段階からの参画意欲がある企業は指定管理の意向が大きい	民間の参画意欲が高いものの、資金調達が難しいなど、DBOの方が幅広く参画が見込める
総括	民間の参画意欲は高いが、財政負担の軽減が限定的	民間の参画意欲は高いが、財政負担の軽減が限定的	民間の参画意欲は高いが、財政負担の軽減が限定的