



## 参考資料

---

- 参考 1 地方公共団体等における検討事例
- 参考 2 地方公共団体からの質問と回答
- 参考 3 海外の文教施設分野における事例

## 参考 1 地方公共団体等における検討事例

事例① (仮称)大阪新美術館

事例② 奈良少年刑務所赤れんが構造物

事例③ 京都スタジアム(仮称)

事例④ 検討事例A市

事例⑤ 検討事例B市

## 参考2 地方公共団体からの質問と回答

- Q1 コンセッションを含めた多様なPPP/PFIを検討しているのですが、コンセッション事業の成果をあげるために、どのような点に留意すれば良いでしょうか。
- Q2 早期の地方公共団体等の関係者の理解を得るためには、どのような手法が想定されますか。
- Q3 専門的な人材の継続的な確保を行うためには、どのような手法が想定されますか。その際、留意すべき点はありますか。
- Q4 独立採算にならない施設では、コンセッション事業の導入はできないでしょうか。

※指定管理者制度との二重適用についても記載予定。

**Q1 コンセッションを含めた多様なPPP/PFIを検討しているのですが、コンセッション事業の成果をあげるために、どのような点に留意すれば良いでしょうか。**

**A** コンセッションを含めた様々な運営手法を検討したものの最終的にコンセッション以外の事業手法を選択した地方公共団体では以下のような課題を感じたようです。

- ・VFMの算定等、専門的な知識が必要な部分がある。
- ・PFI事業の経験がないことから庁内調整や住民への説明等に想定以上の時間がかかり、スケジュールがタイトである。
- ・民間事業者への簡易的なヒアリングで、収益が見込めないと判断された。
- ・運営権者と施設の設計者が異なるため、運営権者の使い勝手の悪い施設になっている可能性がある。

これらの課題に対応すべく、平成29年1月に「PPP/PFI手法導入優先的検討規程運用の手引」(内閣府PFI推進室)が示され、地方公共団体で初めてPPP/PFIを担当する職員向けにVFMの簡易的な算定方法やPPP/PFIの庁内体制の構築のポイントについても記載されています。また、官民対話についても、平成28年10月に「PPP事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」(内閣府、総務省、国土交通省)が示されています。その中で官民対話の3つの手法が示されており(マーケットサウンディング型、提案インセンティブ付与型、選抜・交渉型)、丁寧な官民対話を行うことで、以降の手続きが短縮でき、手戻りの可能性が少ないことが記載されています。

したがって新設や大規模改修を行う場合は、早い段階で官民対話を行い、運営権者になりうる民間事業者の意向と管理者である地方公共団体の意向を双方向でやりとりすることに留意が必要です。

## Q2 早期の地方公共団体等の関係者の理解を得るためには、どのような手法が想定されますか。

**A** 文教施設は地域住民に身近な公共施設であり、管理運営方法を変更するに当たっては、早期から地方公共団体等の関係者の理解を得ることが必要です。そのためには、地域住民をはじめとした関係者に対してヒアリングを行うことや、多様な立場・世代からなる住民ワークショップや説明会を複数回・高頻度で開催することが考えられます。また、PFIについて正しく理解していただけるよう住民向けのシンポジウム等を開催することも考えられます。

特に改修を伴わない既存施設の場合、これまで利用していた団体等の利用を確保する点についても留意が必要となります。利用の時間帯により利用料金を変えることや予約可能な時間区分を変えるなどの施設運営も考えられます。また、利用状況の実態調査等を踏まえ、既存の周辺類似施設との利用の分散なども考えられます。

### Q3 専門的な人材の継続的な確保を行うためには、どのような手法が想定されますか。その際、留意すべき点がありますか。

**A** 例えば学芸員がこれまで担っていた業務については、引き続き地方公共団体が直営で行う事業契約とすることや、以下の制度を活用し、地方公務員を運営権者に派遣することが考えられます。

①PFI法に基づく退職派遣制度

(詳細は公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドラインを参照)

②公益的法人への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律に基づく派遣

③地方公務員法の規定に基づく研修派遣

④条例の規定に基づく休職派遣(②③④の詳細は総行地第93号通知を参照)

また、事業の特性や期間によっては、退職した地方公務員を運営権者の職員として雇用することや、運営権者自身が専門的な人材の雇用、育成を図ることも考えられます。

いずれにしても、これまでの管理形態にこだわらず、民間企業や関係者との対話を重ね、柔軟な人材確保の手法を検討することが期待されます。

### Q4 独立採算にならない施設では、コンセッション事業の導入はできないでしょうか。

**A** 独立採算にならない施設でも、また収益が見込めない施設で運営権対価が発生しない施設でも、制度上、利用料金を徴収する施設であればコンセッション事業の導入は可能です。また、少しでも財政負担が軽減されるのであれば、十分コンセッション事業の導入の意義はあると考えられます。

さらに、運営権対価が発生する場合、運営権者が一層緊張感のある運営を行えることが期待されます、したがって、全体では運営権対価が見込めない場合は、収益が見込める事業のみを分離させたスキームにし、運営権対価を発生させることも有効です。

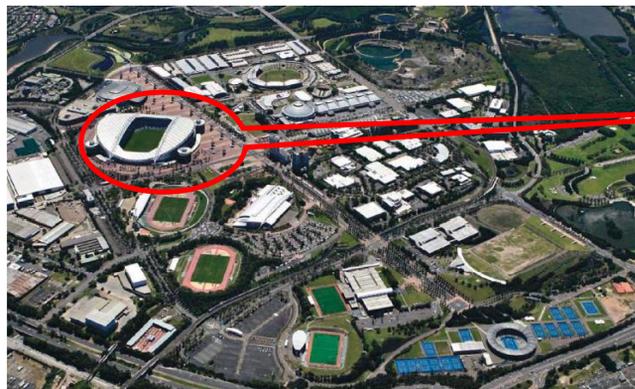
## 参考3 海外の文教施設分野における事例

海外事例① スタジアムオーストラリア

海外事例② シンガポールスタジオハブ

海外事例③ ロンドンオリンピックスタジアム

# ①スタジアムオーストラリア



出典: Sydney Olympic Park Authority (Summary of Stadium Australia contracts: UPDATED June 2002)

事業分野	スタジアムの整備、維持管理及び運営
事業概要	シドニー五輪のメインスタジアムについて、設計・建設・資金調達・維持管理・運営を民間に委託する事業。資産の所有のみを公共が実施し、需要リスクの負担も含め、その他の役割は民間事業者が負担している。 事業者は、 <u>オリンピック期間終了後、スタジアムを変更(収容人数削減、トラックを撤去等)し運営する。事業者は事業収入をもって初期投資回収する独立採算型事業。</u>
事業類型	リース、独立採算事業 (リース契約を締結することに運営権を付与し、施設の価値の向上を図りながら事業収益力を高めることが可能。終了後は無償で公共に引渡し)
発注者	The Olympic Co-Ordination Authority(OCA) (オリンピック関係団体) ※但し、ニューサウスウェールズ州政府がOCAの義務を保証
運営権者	Stadium Australia Trust(運営権者は主にモニタリングを担当し、実際の運営業務は業務委託契約及びサブリース契約を締結しているStadium Australia Managementが実施している。
事業期間	1999年～2031年(コンセッション期間:約32年間)
事業規模	契約額:約6.15億豪ドル
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・座席数:118,000(オリンピック終了後は83,500に再構成)</li> <li>・陸上競技、サッカー、ラグビー、その他のイベントに使用</li> <li>・命名権:運営者がオーストラリアニュージーランド銀行に売却(2008年より7年間。その後、契約延長)。</li> <li>・命名権対価:年間約450万ドルで総額3,100万ドル。</li> </ul>
事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者は命名権や会員権を販売することで、一定割合の資金調達を行っている。</li> <li>・オリンピック終了後に、トラックを外し、サッカーやラグビーに合った仕様に改築する、座席数を再構成するなど、事業収益力を高めるための施策が講じられている。</li> </ul>
運営上の課題	新たな大規模改築にあたって、採算性を見込むことのできる工事でなければ、出資者からの追加出資が見込めない可能性がある。 会員権については売れ残りが生じた模様。

## ②シンガポールスポーツハブ

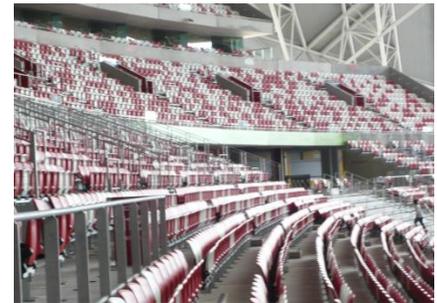


事業概要	サッカー、陸上、ラグビー、クリケット等のスポーツが可能なナショナルスタジアムやアリーナに加え、商業施設、スポーツ博物館、スポーツ図書館等で構成される大規模複合施設のPPP事業
事業類型	PPP
発注者	Sports Singapore (旧シンガポールスポーツ協議会)
運営者	Sports Hub Pte Ltd (SHPL) 資金調達運用部門、設計建設部門、施設管理部門、施設運営部門ごとに担当企業があり、4企業でコンソーシアムを組成。
開業	2014年6月
事業期間	25年
事業規模	1.33億シンガポールドル(約1019億円) ※1シンガポールドル=76.66円で換算
施設概要	ナショナル・スタジアム(55,000席)(サッカー、ラグビー、クリケット、陸上、コンサート)、インドアスタジアム(12,000席)(WTAテニス、スポーツイベント、コンサート、展示会)、OCBCアリーナ(3,000席)、OCBCアクアティックセンター(3,000席)、スポーツ博物館、スポーツ図書館、商業施設(41,000㎡)等
事業の特徴	競技だけでなく、スポーツ、レジャー、エンターテインメントを含む複合ライフスタイルハブとして位置づけられ、国際的なブランド、ランドマークとしての確立を目指している。特にレジャープール等の人気施設は一部のみを無料とする運営。 施設整備と施設管理にとどまらない幅広い業務を民間事業者の業務対象とし、施設の運営やマーケティング、商業施設等も民間事業者の業務に含まれる。
運営上の課題	施設運営部門を担当する企業のマーケティング能力が期待していたものに沿わなかったため、運営者のSHPLから担当企業に対するコンソーシアムの契約解除を申し入れる動きがあった。博物館など収益性が得られない施設もある。商業施設は立地の課題、曜日と時間帯によって市内への乗用車(含むタクシー)のETC料金が倍以上かかることもあり、平日の午前中などは閑散としている模様。

# ②シンガポールスポーツハブ

施設名	仕様・規模	主な利用目的
ナショナル・スタジアム	可動式天井、55,000席 (+可動式座席)	サッカー、ラグビー、クリケット、 陸上競技、コンサート
インドア・スタジアム	可動式座席、4,000～ 12,000席	WTAテニス、スポーツイベント、コ ンサート、展示会など
OCBCアクアティック センター	50mプール+25mプー ル、常設席3,000、仮設を 含め6,000席確保	競泳、ダイビング、シンクロなどの 水中プログラム、車いすも利用可
OCBCアリーナ (多目 的体育館)	2棟3面の球技と多目 的プログラム	バスケットボール+卓球コート、バドミ ントンコート、ネットボール+バレー ボールコート、各種プログラム
ウォーター・スポーツ センター	運河の利用	カヌー、カヤック、ボートなどの水 上競技 (練習利用+一般利用)
SPLASH-N-SURF	運河+ハーフパイプ+ 子供用プール	川下り、ボディボードなどのレ ジャーアトラクション
スポーツハブ図書館・ スポーツ博物館	図書館仕様・博物館仕 様	スポーツ・レクリエーション関連図書・ 資料、第1回ユース五輪 (2010年) の展 示、シンガポールの歴史
シンガポール・スポーツ 科学センター (SSI)	事務所+スポーツ科学研究 所+スポーツクリニック	スポーツシンガポールの科学トレー ニングセンター
カラン・ウェイブ・ モール	商業施設 (41,000平方 メートル)	ショッピングモール+ボルダリング (20数基)

National Stadium



OCBC Arena



Kallang Wave Mall



Sports Museum



OCBC Aquatic Centre



Sports Library



# ③ロンドンオリンピックスタジアム



所在地	Queen Elizabeth Olympic Park, Stratford, London, United Kingdom
事業費	約500百万(約684億円) ※1ポンド=137.05円で換算
整備主体	Olympic Delivery Authority(ODA)
所有者	LLDC(London Legacy Development Corporation) ※LLDCは、E20 LLPにスタジアムをリース(102年リース。内、3年は改修工事)
施設概要	【大会前】収容人数: 80,000人、 使用目的: 開会式・閉会式、陸上競技 【大会後】収容人数: 60,000人へ改修(客席を一部撤去) 使用目的: 大規模スポーツ大会、コンサート、芸術イベント等 天然芝のグラウンドで、UEFAカテゴリー4を有する施設。 主な開催イベントは、2015年 ラグビーワールドカップ、 2017年 陸上世界選手権(予定)

(出典:LLDC公式ウェブサイト  
<http://queenelizabetholympicpark.co.uk/the-park/plan-your-visit/park-map>)

開場	2012年5月6日
面積	108,500m <sup>2</sup>
事業の特徴	当初の施設整備と大会後の施設運営は別の事業として実施 大会後の改修業務は施設運営事業(コンセッション)には含まれていない(別途発注)。 大会後のスタジアムはメインユーザーである①West Ham、②UK Athleticsがそれぞれ99年、50年の契約を締結。また、施設の運営、維持管理等のマネジメントは、別途選定し、運営事業者(③Vinci Stadium)と25年のコンセッション契約を締結している
運営上の課題	事業者側の採算性を確保するため、大会後の改修については大部分(90%以上)を行政側が負担するスキームとなっている模様。

## ■事業者別の業務内容について

①West Ham United Football Club	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約時期: 2013年3月 ・ 事業期間: 99年(コンセッション契約)</li> <li>契約条件: 施設利用料: 52.5m/年(事業期間計5247.5m) 改修費(の一部)に該当する支払額: 515m ※施設の改修費総額は5701m(新聞報道による)</li> <li>施設の利用時期: フットボールシーズンの特定日</li> <li>その他: ネーミングライツ、ケータリング等の収益は、LLDCと分配(profit share)</li> </ul>
②UK Athletics	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約時期: 2013年7月23日</li> <li>事業期間: 50年(2016年から50年のコンセッション契約)</li> <li>施設の利用時期: 毎年6月の最終金曜日~7月末</li> </ul>
③Vinci Stadium	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約時期: 2015年1月30日</li> <li>事業期間: 25年</li> <li>運営権者の業務範囲(スタジアムの運営、スタジアムの維持管理、公園周辺における各種イベントのコーディネート、イベントの運営・管理、広告・マーケティング業務) ※年間を通じて業務を実施 ※イベント、文化・企業活動によるスタジアムやパークエリアの利用や、会議・バンケット等による利用促進を行い、収益の最大化を図ることが求められている</li> </ul>