



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

コンセッション事業の導入を検討している地方公共団体等や、検討の結果、導入は困難と判断するに至った地方公共団体に対し、検討状況、課題、導入を見送った理由等について現地調査を行った。

<検討中の事例>

事例① 奈良少年刑務所赤れんが構造物

事例② (仮称)大阪新美術館

事例③ 京都スタジアム(仮称)

<検討の結果、導入を見送った事例>

事例④ 検討事例A市

事例⑤ 検討事例B市

事例 1 奈良少年刑務所赤れんが建造物

設置者：法務省

施設概要

- ・所在地：奈良市般若寺町
- ・敷地面積：10万6,000㎡
- ・延床面積：(庁舎)2,800㎡、(収容棟)1,400㎡×5棟
- ・特徴：明治政府が監獄の国際標準化を目指して計画した5大監獄の一つであり、このうち建物全体の現存は奈良少年刑務所のみであり、歴史的価値が高く、意匠的に優秀であることから、重要文化財に指定されている。

コンセッション事業の概要

- ・公共施設の種類：史料館(広報施設)
- ・事業内容：①耐震改修業務(文化財建造物の耐震改修、公開活用に資する設備の整備)、②史料館の維持管理・運営業務(史料整理、展示、案内など史料館の運営)、③付帯事業(文化財の保存に支障がない範囲でホテル、賑わい施設等の提案が可能)

ヒアリング概要

①コンセッション導入の経緯

予算の制約がある中で、文化的価値の高い当該施設を、耐震化を図りつつ保存・活用する手法を検討した結果、民間の創意工夫、資金調達が可能となるコンセッションの導入に至った。

②県・市との連携等について

法務省所管の施設ではあるが、アクセス道路や周辺環境の整備等、県・市との連携が重要であることから、今後三者でパートナーシップ(協定書)を確立する予定。地域住民への説明会も行っている。

③収支見込みについて

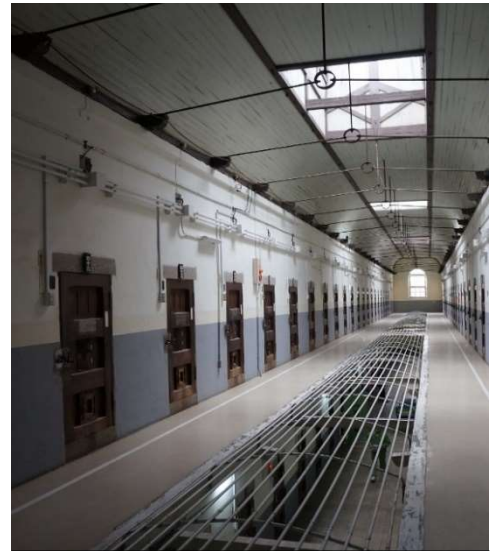
SPCを文化財の管理団体として指定する予定である。管理団体には、文化庁から耐震化のための補助金が交付されるため、(管理団体として指定される予定の)SPCは当該補助金を前提とした事業計画を立案できる。民間事業者の提案次第ではあるが、史料館のみで収益を見込むことは難しいが、海外でも事例がある刑務所を活用したホテルについては、日本初の事例であり、また奈良が国際観光都市であることから一定のニーズはありと予想され、付帯事業として成立しうると考えている。

④今後のスケジュール・課題

平成29年6月に基本協定の締結、8月に実施契約締結、平成31年10月に運営開始予定。現在はリスク分担をどうするか、またタイトなスケジュールの中で複数社からの応募が見込めるように民間事業者に関心をもってもらうことがポイントになる。



表門



舎房廊下

【奈良少年刑務所】

- ・所在地 奈良市般若寺町18番地
- ・敷地面積 約106,307㎡
- ・建築年月 明治41年7月
- ・建築構造 れんが造2階建, 他

- ・職員定員190名
- ・収容定員696名(既決640名, 未決56名)
- ・収容区分
 - JA(犯罪傾向の進んでいない少年受刑者)
 - YA(犯罪傾向の進んでいない年齢26歳未満の男子懲役受刑者),

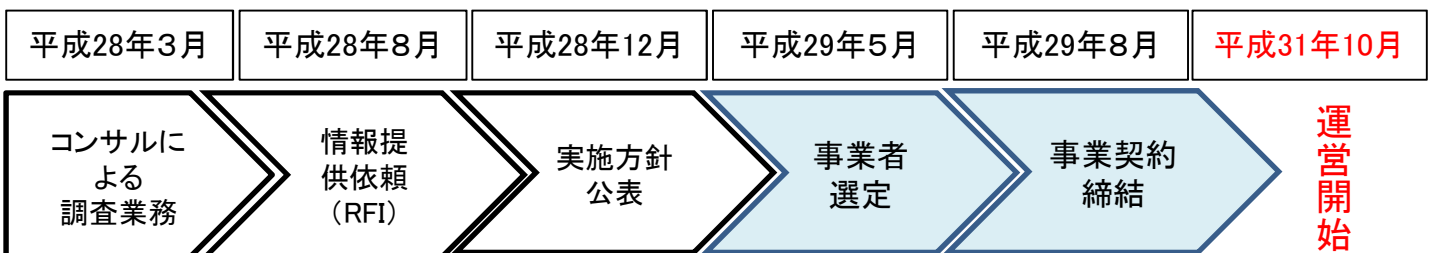
【奈良少年鑑別所】

- ・所在地 奈良市般若寺町3番地
- ・敷地面積 約3,219㎡
- ・建築年月 昭和48年3月
- ・職員定員17名
- ・収容定員25名



全体の配置図

<運営開始までの流れ>



事例2 (仮称) 大阪新美術館

設置者：大阪市

建設概要

予定地：大阪市北区中之島4丁目32-14

敷地面積：約12,900㎡

計画施設：美術館約15,000㎡、サービス施設(カフェ、レストラン、ミュージアムショップ等)約1,000㎡、駐車場、駐輪場、中之島3丁目から連絡する歩行者デッキ

コンセッション事業の検討状況

- ・公共施設の種類：美術館(新設)
- ・平成28年度、内閣府「高度専門家による課題検討支援」事業の支援対象となり、コンセッション方式導入にかかる課題整理や民間ヒアリングなどを実施
- ・平成29年度は、VFM算定調査を実施し、平成33年度開館を目指す。

ヒアリング概要

①専門的人材の確保について

民間事業者ヒアリングを踏まえると、市の学芸員と同等程度のノウハウやネットワークを持った学芸業務を担当できる事業者は少なく、市の学芸員を事業者に出向させる方法も解決策の一つ。

②周辺施設との連携について

周辺に国立、大阪市立の文教施設が立地しており、これらの施設との連携を図るために、地上だけでなく、上空通路も通し、利便性の向上を図りたいと考えている。展覧会のタイアップや割引料金の設定なども行いたい。

③収益の確保について

特にカフェ、レストランなどサービス施設部分を通常の美術館よりも広く確保し、閉館日や夜間についても飲食を提供できるようにして、サービス施設については独立採算がとれるようにしたい。

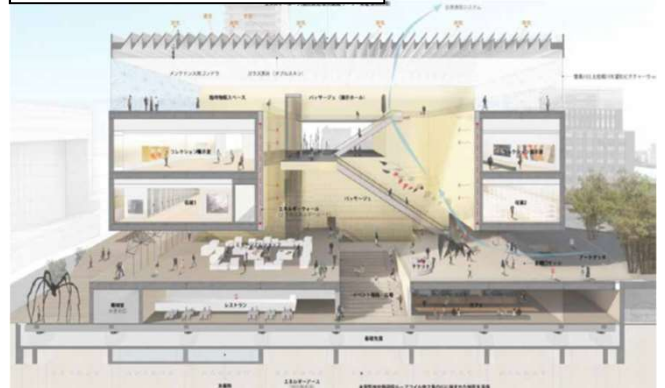
また、館内に無料のオープン空間を設けることを計画しており、集客イベントの開催など、事業者の創意工夫が発揮できるよう工夫したい。

平成28年度に公募型設計競技を実施

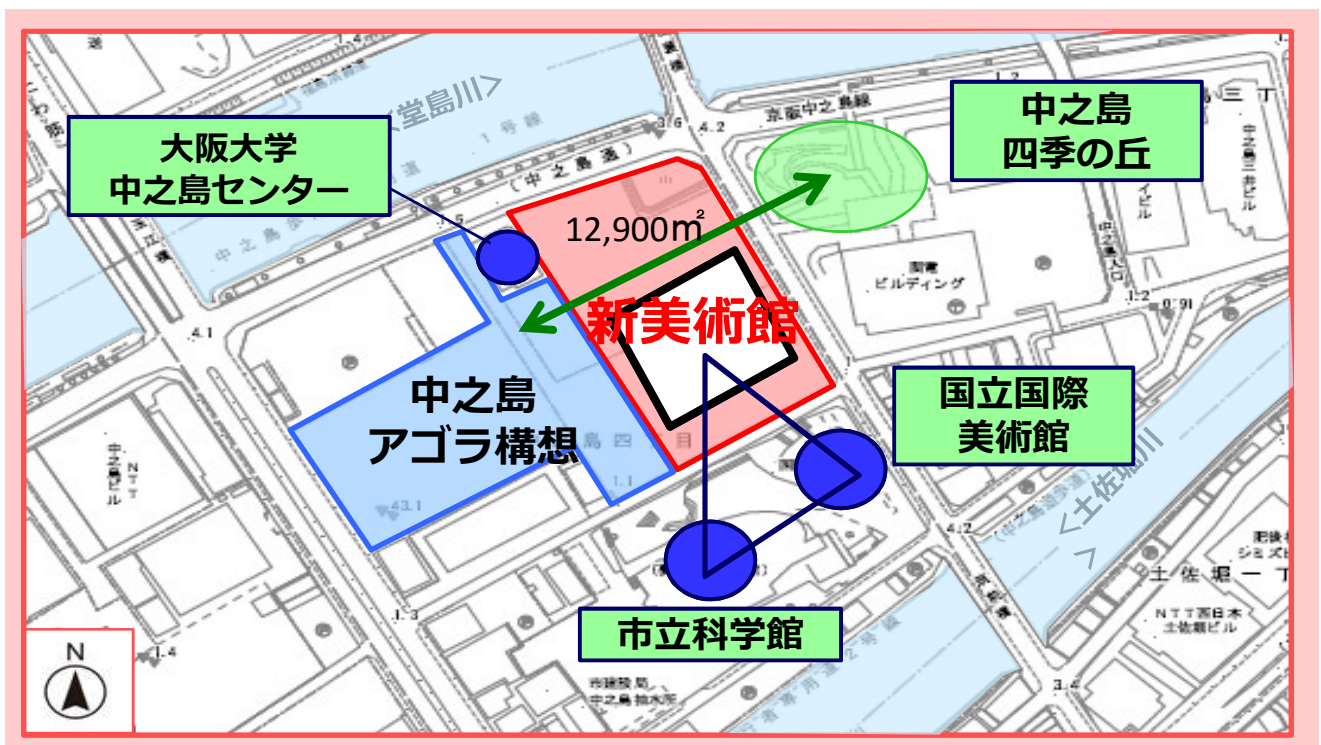
【最優秀案】外観パース



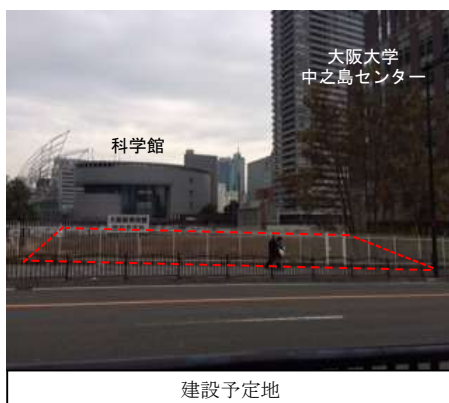
【最優秀案】内観パース



(仮称) 大阪新美術館と周辺施設との連携イメージ



(出典：大阪市HP <http://www.city.osaka.lg.jp/seisakukikakushitsu/cmsfiles/contents/0000385/385150/frip1.pdf>)



※赤破線内が新美術館建設用地

事例3 京都スタジアム（仮称）

設置者：京都府

建設予定地概要

予定地：京都府亀岡市（JR亀岡駅北口より約300m地点）

敷地面積：約3万2,000㎡

計画施設：スタジアム3万3,000㎡（観客席数約21,500席 うちVIP席約200席、個室席約600席、車いす席約100席）、商業施設（北サイドスタンド、バックスタンド下の空間を有効活用し、商業ゾーン2,000㎡、クライミングウォール1,000㎡）、駐車場施設

賑わいの創出に向けた事業内容：観光ツアーの食事場所としてスカイレストラン、大型バス駐車場の活用やVIPラウンジ、ビジネスラウンジを活用した会議室、宴会場への転用を想定。無料Wi-Fiによるインターネット接続も検討。

コンセッション事業の検討状況

- ・公共施設の種類：スタジアム（新設）
- ・平成28年度、内閣府「民間資金等活用事業調査費補助事業」の支援対象となり、民間事業者の意向調査やVFMの算定によりコンセッション方式の導入の有効性について調査を実施中。
- ・現在、施設の実施設計中であり、平成31年度の開業を目指す。

ヒアリング概要

①スタジアムを核とした周辺施設を含めた賑わいの創出について

京都サンガ（J2）の本拠地となるスタジアムには、スポーツクライミング（オリンピック種目）の施設やレストラン、カフェ等の店舗が出店できるスペースの整備を計画。平成29年3月に実施設計を完了予定。また、スタジアム周辺では、地権者が設立した組合による区画整理事業が行われており、商業地や住宅地が整備される予定。

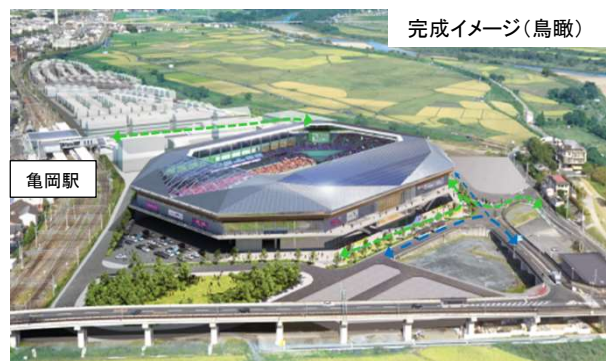
②スタジアムの維持管理・運営について

施設の運営・維持管理業務や賑わい創出の企画提案は、民間に担ってもらいたいと考えている（京都サンガの参画も期待）。天然芝については、管理コストを低減するため、亀岡の気象条件に合った芝種が選定できるよう試験育成を京都府が実施予定（京都サンガも芝管理に関心あり）。

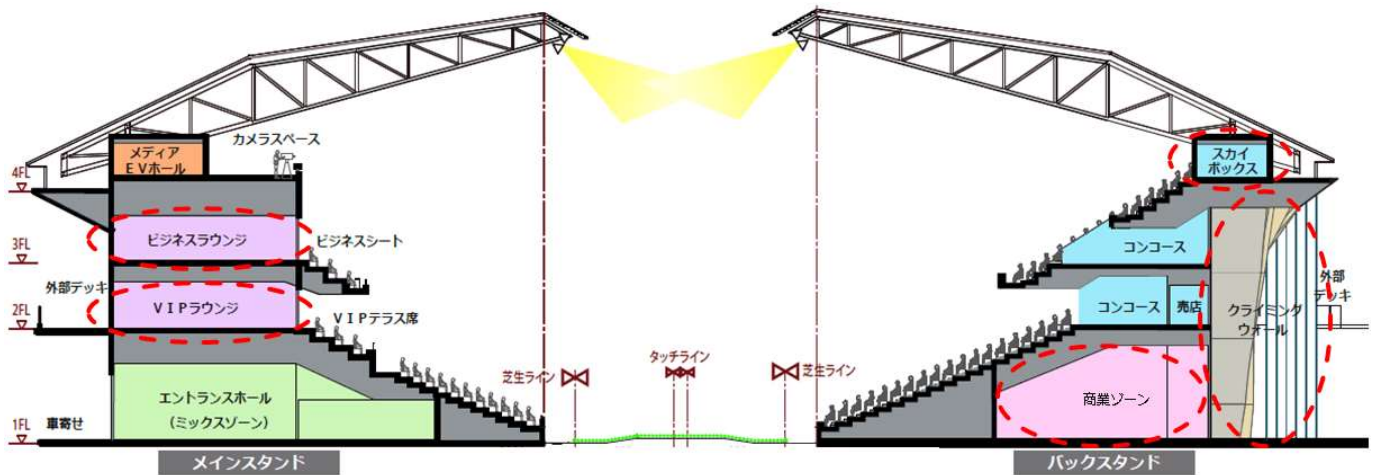
営業収入として、サッカーやその他の球技イベント、スポーツ以外のイベント実施のほか、ネーミングライツや広告収入、商業ゾーンのテナント代等を見込んでいる。

③年間の稼働計画について

Jリーグの試合はもちろん、AFCチャンピオンズリーグやオリンピック日本代表戦等国際試合の開催を想定。観客席に付いた個室（企業・グループ向け）・スタジアム内諸室等は、駅近の立地を活かし、貸会議室など日常のコンベンション機能として有効活用することを想定している。



スタジアムの断面図



事例4 検討自治体A市（ヒアリング概要）

①事業概要・コンセッション検討の経緯について

老朽化した市民文化ホールを取り壊し、同じ市内の再整備地区に新たなホールを建設する予定。同地区についてはPFIで施設整備を実施する方針であり、また新たなホールは独立採算で運営することを期待しているため、運営についてはコンセッションも含めて検討していた。

②コンセッション実施は困難という結論に至った経緯について

開館までのスケジュールが決められている中で、コンセッションの検討に要する時間の確保が困難であった。また、運営権対価の算定等、検討に要する予算の確保も難しかった。コンセッションの大きなメリットとして、みなし物権であるため資金調達が円滑な点だと思うが、それほど規模が大きい施設ではないため、その点で大きな優位性を感じなかった。

③コンセッションの検討するにあたっての具体的な課題について

新たに建設する施設であるため、運営権対価の設定をどうするかという点が一番の課題であった。また、現行の整理では、指定管理者との二重適用が必要となるが、料金設定の手続きをどうすればよいのか不明確だと感じた。

検討にあたっては、公共ホールの指定管理を受けている民間事業者にヒアリングを行ったり、コンサルに相談するなどしていたが、先行事例がないので苦労した。

事例5 検討自治体B市（ヒアリング概要）

①事業概要・コンセッション事業検討の経緯について

老朽化した市民会館をより市街地に近い地域に移設し、新たにコンベンションも開催できる複合施設にする予定。民間活力の活用についても従来から検討し、また建設予定地が市民にとって愛着のある地域ということもあり、庁内でWGを立ち上げ、建設手法、運営手法について検討していた。市民向けのワークショップやシンポジウム等、非公式のものも含めて意見交換を重ねた。

②コンセッション事業の実施は困難という結論に至った経緯について

現行の市民会館の利用者からは利用料金などの設定について要望をいただいていることもあり、新設予定の市民会館については、現状とそれほど収支状況は変わらないことが予想される。また、市民の意向としても運営について一定程度市が関与してほしいという要望もあり、現行の市民会館の運営手法（指定管理者制度）や直営方式も検討しているため変更する必要性が見いだせなかった。

③コンセッション事業を検討するにあたっての具体的な課題について

先導的な優良事例もなく、またVFM調査のための費用を捻出することができなかつたため、どの運営手法が良いかを正確に判断することは非常に難しかった。また、民間事業者にとって魅力ある事業にするためには、一定の収益性が必要だろうが、現行の市民会館を収益性のある施設に転換することについて、難しいと感じた。

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を具体化するに当たっての課題はどのようなものがありますか。
また、それらの課題解決に参考にすべきものはありますか。
- Q2 独立採算が見込めない施設では、コンセッション事業の導入はできないでしょうか。
- Q3 どのような文教施設にコンセッション事業が導入可能か分かりません。導入可能性を確認する方法として、有効と思われるものはありますか。
- Q4 地方公共団体が検討を進めるに当たって早期に地域住民や関係団体などの関係者の理解を得ることが重要だと思いますが、具体的にどのような意見交換の手法が想定されますか。
- Q5 学芸員等の専門的な人材を継続的に確保するためには、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。
- Q6 コンセッション事業を実施するに当たり第三者に公の施設を利用させる場合、指定管理者制度との二重適用は必ず必要ですか。

-
- Q7 コンセッション事業を実施するに当たり、第三者に施設を利用させる場合、公の施設の設置目的の範囲外の用途であれば、指定管理者制度との二重適用は不要ということですが、他にどのような手法をとることが可能でしょうか。
- Q8 コンセッション事業を実施する際に、参考とすべき手引きやガイドラインはありますか。

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を具体化するに当たっての課題はどのようなものがありますか。また、それらの課題解決に参考にすべきものはありますか。

A 主に以下のような課題が具体的に挙げられます。

- ①VFMの算定等、専門的な知識が必要な部分がある。
- ②PFI事業の経験がないと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になる。
- ③民間事業者への簡易的なヒアリングでは、収益が見込めないと判断された。
- ④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が悪い施設になっている可能性がある。

文教施設の運営方法についてコンセッションを含めた様々な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することとなった地方公共団体にヒアリングを行ったところ、上記のような課題が指摘されました。

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)が示されました。

当該手引きにおいて、初めてPPP/PFIを担当する地方公共団体の職員向けに

- ①への対応として、VFMの簡易的な算定方法や過去のVFMの数値一覧、
- ②への対応として、PPP/PFIを円滑に進めるための庁内体制の構築のポイントや事業実施にあたっての住民理解を得るために苦労した点なども記載された詳細な事例集が記載されています。

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)が示されました。

当該ガイドにおいて、官民対話の先導的な事例が紹介されると共に、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。

③への対応として、当初、収益が見込めないと思われた事業でも、幅広い業種の民間事業者への官民対話を通じた創意工夫により、事業実施の可能性が広がることが考えられます。

④への対応として、新設の施設に運営権を設定する場合や大規模改修を行う場合は、設計の早い段階で運営事業を担う民間事業者の意見を取り入れることが重要であることが考えられます。

(例えば設計業務を委託する前に地方公共団体が民間事業者との対話の場を設定することや、設計業務を委託する時に設計事業者が民間事業者と対話することを要件とすることが考えられます。)

また、新設の施設に運営権を設定する場合、運営権の設定や実施契約の締結は当該建設の後となります。この場合、施設の建設のための事業契約を締結すると同時に、停止条件付の実施契約や実施契約の仮契約を締結することであらかじめ運営事業を担う事業者を選定することは可能です。(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 9 設定(1) 設定手続き等を参照ください。)

上記のとおり公共施設等運営権制度を含めた多様なPPP/PFIの導入・実施に当たっての課題に対し、各種の手引き・ガイドラインがまとめられていますので、参照ください。(Q8を参照。)

Q2 独立採算が見込めない施設では、コンセッション事業の導入はできないでしょうか。

A 可能です。

独立採算が見込めない施設でも、また収益が見込めず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。このような施設であっても、自由度の高い運営を確保し、民間事業者の創意工夫を活かすことで収入を増やし財政負担が軽減されることを目指し、コンセッション事業を導入する意義は大きいと考えられます。

また、運営業務と維持管理業務を契約上切り分け、建物の維持管理については一般的な業務委託契約とし、運営業務についてコンセッション事業を導入するという分離・一体型の事業スキームも考えられます。このような事業の切り分けにより運営権対価が発生すれば、運営権者が、支払った運営権対価を回収したいというインセンティブが発生し、一層緊張感のある運営を行えることが期待されます。

Q3 どのような文教施設にコンセッション事業が導入可能か分かりません。導入可能性を確認する方法として、有効と思われるものはありますか。

A 主に以下の手法が有効と考えられます。

- ①事業発案段階でのマーケットサウンディング(市場性の有無やアイデアを把握)の実施
- ②公共事業の事業概要、事業費を公表し民間事業者からの問い合わせ、提案を募集
- ③テーマを限定した民間事業者、金融機関とのワークショップ、勉強会を開催

また、本報告書p19「3. コンセッション事業の導入可能性が高い施設例」のように、集客力や収益性が一定程度担保でき、民間事業者による運営の自由度、投資の可能性が見込める施設については、特にコンセッション事業の導入可能性が高いと思われます。

Q2のとおり、独立採算が見込めない施設や運営権対価が発生しない施設であっても、民間事業者の創意工夫により運営の改善を図る可能性はあります。

Q4 地方公共団体が検討を進めるに当たって早期に地域住民や関係団体などの関係者の理解を得ることが重要だと思いますが、具体的にどのような意見交換の手法が想定されますか。

A 主に3つの手法が考えられます。

- ①地域住民をはじめとした関係者に対するヒアリング
- ②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開催
- ③事業単体ではなく、PPP/PFI制度そのもの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

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、早期から地域住民や関係団体などの関係者の理解を得ることが重要です。

Q5 学芸員等の専門的な人材を継続的に確保するためには、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 以下の手法が考えられます。

学芸員等の専門的な人材を継続的に確保するため、地方公共団体が引き続き直営で行う場合、学芸業務についてはコンセッション事業から切り分ける契約とすることも可能ですが、①～④の制度を活用し、地方公務員を運営権者に派遣する手法が考えられます。

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 10 退職派遣制度を参照)

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(③④⑤の詳細は平成26年6月30日総行地第93号通知を参照)

また、事業の特性や期間によっては、

⑤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、

⑥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。

Q6 コンセッション事業を実施するに当たり第三者に公の施設を利用させる場合、指定管理者制度との二重適用は必ず必要ですか。

A 必要でない場合があります。

例えば、地方公共団体が設置する美術館であれば地方自治法に基づく「公の施設」であることが考えられます。このような美術館の場合、市民が利用料金を支払い、自由に観覧する展示室もあれば、団体・市民が一定期間占有して使用するホール、会議室等もあります。また、ミュージアムショップやカフェなど一部の事業については、運営権者以外のテナント等の第三者が実施することにより、一層良好なサービスが提供されることも想定されます。(以下「運営権者以外の特定の第三者が設置目的の範囲外で使用する例」参照)

運営権者が運営権に基づき行う展覧会等の事業については、公共施設等運営権実施契約のみで実施できます。

一方、運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲内で施設を使用する場合、運営権者が特定の第三者に対して施設を使用させる許可に関する権原を有している必要があることから、運営権者が指定管理者として指定されることが必要になります。

しかし、例えば以下の利用例において運営権者以外の特定の第三者が公の施設の設置目的の範囲外であると地方公共団体が判断する用途で施設を使用する場合は、地方公共団体と運営権者がPFI法第69条第6項又は地方自治法第238条の4第2項等に基づき、賃貸借契約等を結び、運営権者以外の特定の第三者に転貸借することで、特定の第三者が施設を使用することができます。この場合、賃貸借契約等の範囲内であれば、指定管理者制度を適用する必要はありません。

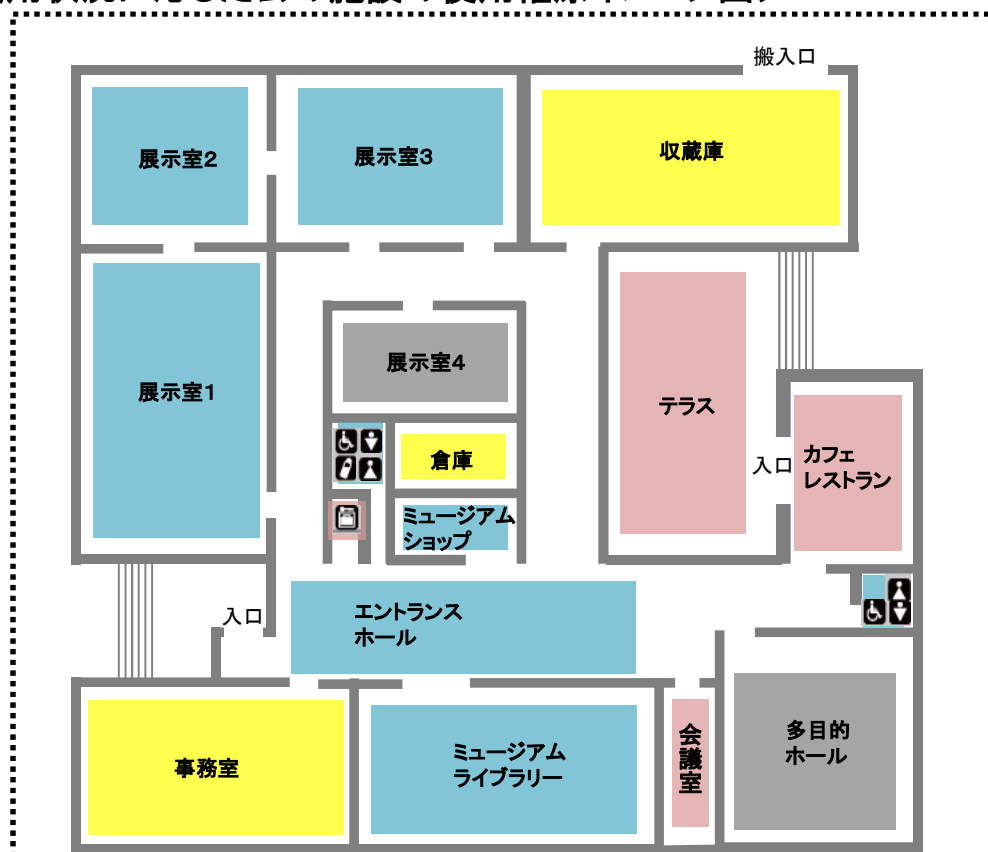
<運営権者以外の特定の第三者が設置目的の範囲外で使用する例(美術館の場合)>

- ※なお、設置目的の範囲内外については各地方公共団体の判断によることに留意が必要。
- ・会議室等を市民グループに転貸借し、市民グループが会議を行う。
- ・展示室、ホール等を民間事業者に転貸借し、民間事業者が主催する施設目的の範囲外の多様なテーマの講演会等を行う。
- ・レストラン、ショップ等を民間事業者テナント入居させるために転貸借し、民間事業者がレストラン事業等を行う。
- ・駐車場や託児スペース等を民間事業者に転貸借し、民間事業者が運営を行う。
- ・空きスペースや壁等を民間事業者に転貸借し、自動販売機等や看板を設置する。
- ・ホール等のスペースを民間事業者に転貸借し、企業研修や体育教室等の施設目的の範囲外の多様なイベントを民間事業者が実施する。

美術館の他、例えば、社会体育施設、文化会館等の公の施設についても運営権者が運営権に基づき行う事業だけでなく、同じく、設置目的に直接あたらないと地方公共団体が判断するときには、PFI法第69条又は地方自治法第238条の4第2項等に基づく賃貸借契約等を結ぶことで、特定の第三者に利用させることが可能です。（詳細は平成28年度中に改正予定の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ください。）

なお、本回答は内閣府PFI推進室及び総務省自治行政局行政経営支援室に確認済みです。

<使用状況に応じた公の施設の使用権原イメージ図>



■	運営権者自身が施設を使用するスペース (例:運営権者が事務室を利用)	公共施設等運営権実施契約だけで可能
■	利用者が自由に使用するスペース (例:利用者が利用料金を払って展示室を観覧)	公共施設等運営権実施契約だけで可能
■	運営権者が設置目的の範囲内で運営権者以外の団体・企業等に使用させる権利を設定し、当該団体等が使用するスペース (例1:多目的ホールを民間事業者が使用し、美術に関する講演会を実施。 例2:展示室を民間事業者が使用し美術展を実施。)	指定管理者制度の適用が必要 (Q7参照)
■	運営権者が設置目的の範囲外で運営権者以外の団体・企業等に使用させる権利を設定し、当該団体等が使用するスペース (例:民間企業がカフェ・レストランにテナント入居)	PFI法第69条第6項に基づき、賃貸借契約等を締結することで転貸借が可能

Q7 コンセッション事業を実施するに当たり、第三者に施設を利用させる場合、公の施設の設置目的の範囲外の用途であれば、指定管理者制度との二重適用は不要ということですが、他にどのような手法をとることが可能でしょうか。

A 施設を普通財産として運営権者による賃貸を認めている事例があります。

対象となる施設が普通財産であれば、賃貸借契約等を権原として特定の第三者に施設を利用させることは可能となります。
(詳細は平成28年度中に改正予定の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ください。)

文教施設ではありませんが、この整理により、コンセッション事業を実施している事例として、神奈川県横浜市のMICE施設(みなとみらい21中央地区20街区MICE施設運営事業)があります。当該施設では、指定管理者制度を適用せず、公共施設等運営権実施契約だけで、特定の第三者にホールや会議室を貸し付けることを可能としています。

なお、このほか、第193回通常国会提出の「国家戦略特別区域法及び構造改革特別区域法の一部を改正する法律案」附則において、コンセッション事業者が第三者に対して公共施設等の使用を許すことが可能となるよう、同法の施行後1年以内を目途として具体的な方策について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずる、とする検討規定が盛り込まれています。

本回答は内閣府PFI推進室及び総務省自治行政局行政経営支援室に確認済みです。

Q8 コンセッション事業を実施する際に、参考とすべき手引きやガイドラインはありますか。

A 参考となる手引きは以下の通りです。

<PFIに関するガイドライン・手引等>

- PFI事業実施プロセスに関するガイドライン
- PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン
- VFM(Value For Money)に関するガイドライン
- 契約に関するガイドライン-PFI事業実施契約における留意事項について-
- モニタリングに関するガイドライン
- ◎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

(平成27年12月18日施行)

<http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/guideline.html>に一括して掲載

- 地方公共団体におけるPFI事業導入の手引(平成17年3月)

http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/tebiki_index.html

- 地方公共団体向けサービス購入型PFI事業実施手続簡易化マニュアル

(平成26年6月)

<http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/kanika/kanika.html>

- PFI事業民間提案推進マニュアル(平成26年9月)

http://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/tsuutatsu/26fy/tsuutatsu_26.html

- ◎多様な民間事業者の参入に向けて

—公共施設等運営権制度の活用—参考書(平成26年7月)

http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html

- VFM簡易算定モデル(平成28年11月)

http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html

<PPPに関するガイドライン・手引等>

- 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)(平成28年10月)

http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html

<参考となる事例集>

- PPP/PFI事業 事例集(平成28年5月)

http://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jigyou/jireisyu/jireisyu.html

<PPP/PFI関連団体による情報>

- 自治体PFI推進センター <http://PFIcenter.furusato-PPP.jp/>

- 日本PFI/PPP協会 <http://www.PFIkyokai.or.jp/>

- PFIインフォメーション <http://www.PFI.net.jp/>

【PPP/PFI手法導入優先的検討規程運用の手引きより】

(◎はコンセッションに特化したもの)



参考3 海外の文教施設分野における事例

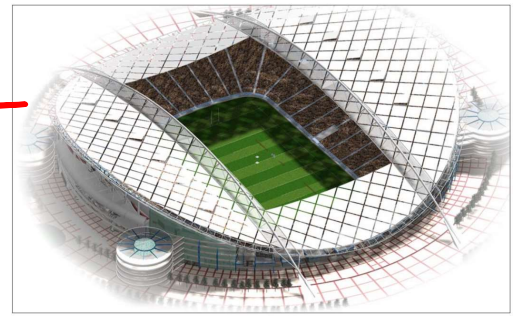
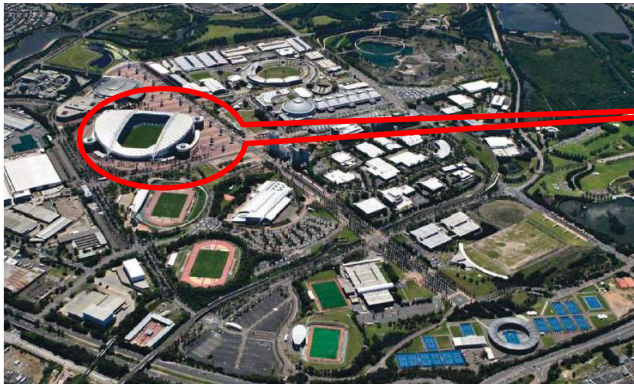
海外事例① スタジアムオーストラリア

海外事例② シンガポールスポーツハブ

海外事例③ ロンドンオリンピックスタジアム

※各国制度においてコンセッションを法整備している国は少なく、コンセッション事業に類似した海外における事例を掲載した。

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、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。
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"> ・座席数:118,000 (オリンピック終了後は83,500に再構成) ・陸上競技、サッカー、ラグビー、その他のイベントに使用 ・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)。 ・命名権対価:年間約450万ドルで総額3,100万ドル。
事業の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。
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。

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



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

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)

開場	2012年5月6日
面積	108,500㎡
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"> 契約時期: 2013年3月 ・ 事業期間: 99年(コンセッション契約) 契約条件: 施設利用料: £2.5m/年 (事業期間計£247.5m) 改修費(の一部)に該当する支払額: £15m ※施設の改修費総額は£701m(新聞報道による) 施設の利用時期: フットボールシーズンの特定日 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)
②UK Athletics	<ul style="list-style-type: none"> 契約時期: 2013年7月23日 事業期間: 50年(2016年から50年のコンセッション契約) 施設の利用時期: 毎年6月の最終金曜日~7月末
③Vinci Stadium	<ul style="list-style-type: none"> 契約時期: 2015年1月30日 事業期間: 25年 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

【参考条文】

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（抄）

（平成十一年七月三十日法律第百十七号）

最終改正：平成二八年五月二七日法律第五一号

第六十九条 国は、必要があると認めるときは、国有財産法（昭和三十二年法律第七十三号）第十八条第一項の規定にかかわらず、選定事業の用に供するため、行政財産（同法第三条第二項に規定する行政財産をいう。次項から第五項まで及び次条第一項から第四項までにおいて同じ。）を選定事業者へ貸し付けることができる。

2 前項に定めるもののほか、国は、選定事業者が一棟の建物の一部が当該選定事業に係る公共施設等である当該建物（以下この条において「特定建物」という。）の全部又は一部を所有しようとする場合において、必要があると認めるときは、国有財産法第十八条第一項の規定にかかわらず、行政財産である土地を、その用途又は目的を妨げない限度において、当該選定事業者へ貸し付けることができる。

3 前二項に定めるもののほか、国は、前項の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が特定建物のうち選定事業に係る公共施設等の部分以外の部分（以下この条において「特定民間施設」という。）を選定事業の終了（当該選定事業に係る事業契約の解除又は第二十九条第一項の規定による公共施設等運営権の取消し若しくは同条第四項の規定による公共施設等運営権の消滅による終了を含む。以下この条及び次条において同じ。）の後においても引き続き所有しようとする場合において、必要があると認めるときは、国有財産法第十八条第一項の規定にかかわらず、当該行政財産である土地を、その用途又は目的を妨げない限度において、その者（当該選定事業に係る事業契約の解除又は第二十九条第一項の規定による公共施設等運営権の取消し若しくは同条第四項の規定による公共施設等運営権の消滅による終了の場合にあっては、当該特定民間施設であった施設に係る公共施設等の管理者等が当該公共施設等の管理に関し適当と認める者に限る。第八項において同じ。）に貸し付けることができる。

4 前三項に定めるもののほか、国は、第二項の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた選定事業者が特定民間施設を譲渡しようとする場合において、必要があると認めるときは、国有財産法第十八条第一項の規定にかかわらず、当該行政財産である土地を、その用途又は目的を妨げない限度において当該特定民間施設を譲り受けようとする者（当該公共施設等の管理者等が当該公共施設等の管理に関し適当と認める者に限る。）に貸し付けることができる。

5 前項の規定は、第三項又は前項（この項において準用する場合を含む。）の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該特定民間施設（特定民間施設であった施設を含む。）を譲渡しようとする場合について準用する。この場合において、前項中「当該公共施設等の管理者等」とあるのは、「当該特定民間施設に係る公共施設等の管理者等（特定民間施設であった施設を譲渡しようとする場合にあっては、当該特定民間施設であった施設に係る公共施設等の管理者等）」と読み替えるものとする。

- 6 地方公共団体は、必要があると認めるときは、地方自治法第二百三十八条の四第一項の規定にかかわらず、選定事業の用に供するため、行政財産（同法第二百三十八条第三項に規定する行政財産をいう。次項から第十項まで及び次条第五項から第八項までにおいて同じ。）を選定事業者に貸し付けることができる。
- 7 前項に定めるもののほか、地方公共団体は、選定事業者が特定建物の全部又は一部を所有しようとする場合において、必要があると認めるときは、地方自治法第二百三十八条の四第一項の規定にかかわらず、行政財産である土地を、その用途又は目的を妨げない限度において、当該選定事業者に貸し付けることができる。
- 8 前二項に定めるもののほか、地方公共団体は、前項の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が特定民間施設を選定事業の終了の後においても引き続き所有しようとする場合において、必要があると認めるときは、地方自治法第二百三十八条の四第一項の規定にかかわらず、当該行政財産である土地を、その用途又は目的を妨げない限度において、その者に貸し付けることができる。
- 9 前三項に定めるもののほか、地方公共団体は、第七項の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた選定事業者が特定民間施設を譲渡しようとする場合において、必要があると認めるときは、地方自治法第二百三十八条の四第一項の規定にかかわらず、当該行政財産である土地を、その用途又は目的を妨げない限度において、当該特定民間施設を譲り受けようとする者（当該公共施設等の管理者等が当該公共施設等の管理に関し適当と認める者に限る。）に貸し付けることができる。
- 10 前項の規定は、第八項又は前項（この項において準用する場合を含む。）の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該特定民間施設（特定民間施設であった施設を含む。）を譲渡しようとする場合について準用する。この場合において、前項中「当該公共施設等の管理者等」とあるのは、「当該特定民間施設に係る公共施設等の管理者等（特定民間施設であった施設を譲渡しようとする場合にあつては、当該特定民間施設であった施設に係る公共施設等の管理者等）」と読み替えるものとする。
- 11 前各項の規定による貸付けについては、民法第六百四条並びに借地借家法（平成三年法律第九十号）第三条及び第四条の規定は、適用しない。
- 12 国有財産法第二十一条及び第二十三条から第二十五条までの規定は第一項から第五項までの規定による貸付けについて、地方自治法第二百三十八条の二第二項及び第二百三十八条の五第四項から第六項までの規定は第六項から第十項までの規定による貸付けについて、それぞれ準用する。

第二百三十八条の四 行政財産は、次項から第四項までに定めるものを除くほか、これを貸し付け、交換し、売り払い、譲与し、出資の目的とし、若しくは信託し、又はこれに私権を設定することができない。

2 行政財産は、次に掲げる場合には、その用途又は目的を妨げない限度において、貸し付け、又は私権を設定することができる。

一 当該普通地方公共団体以外の者が行政財産である土地の上に政令で定める堅固な建物その他の土地に定着する工作物であつて当該行政財産である土地の供用の目的を効果的に達成することに資すると認められるものを所有し、又は所有しようとする場合（当該普通地方公共団体と一棟の建物を区分して所有する場合を除く。）において、その者（当該行政財産を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該土地を貸し付けるとき。

二 普通地方公共団体が国、他の地方公共団体又は政令で定める法人と行政財産である土地の上に一棟の建物を区分して所有するためその者に当該土地を貸し付ける場合

三 普通地方公共団体が行政財産である土地及びその隣接地の上に当該普通地方公共団体以外の者と一棟の建物を区分して所有するためその者（当該建物のうち行政財産である部分を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該土地を貸し付ける場合

四 行政財産のうち庁舎その他の建物及びその附帯施設並びにこれらの敷地（以下この号において「庁舎等」という。）についてその床面積又は敷地に余裕がある場合として政令で定める場合において、当該普通地方公共団体以外の者（当該庁舎等を管理する普通地方公共団体が当該庁舎等の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該余裕がある部分を貸し付けるとき（前三号に掲げる場合に該当する場合を除く。）。

五 行政財産である土地を国、他の地方公共団体又は政令で定める法人の経営する鉄道、道路その他政令で定める施設の用に供する場合において、その者のために当該土地に地上権を設定するとき。

六 行政財産である土地を国、他の地方公共団体又は政令で定める法人の使用する電線路その他政令で定める施設の用に供する場合において、その者のために当該土地に地役権を設定するとき。

3 前項第二号に掲げる場合において、当該行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該土地の上に所有する一棟の建物の一部（以下この項及び次項において「特定施設」という。）を当該普通地方公共団体以外の者に譲渡しようとするときは、当該特定施設を譲り受けようとする者（当該行政財産を管理する普通地方公共団体が当該行政財産の適正な方法による管理を行う上で適当と認める者に限る。）に当該土地を貸し付けることができ

る。

- 4 前項の規定は、同項（この項において準用する場合を含む。）の規定により行政財産である土地の貸付けを受けた者が当該特定施設を譲渡しようとする場合について準用する。
- 5 前三項の場合においては、次条第四項及び第五項の規定を準用する。
- 6 第一項の規定に違反する行為は、これを無効とする。
- 7 行政財産は、その用途又は目的を妨げない限度においてその使用を許可することができる。
- 8 前項の規定による許可を受けてする行政財産の使用については、借地借家法（平成三年法律第九十号）の規定は、これを適用しない。
- 9 第七項の規定により行政財産の使用を許可した場合において、公用若しくは公共用に供するため必要を生じたとき、又は許可の条件に違反する行為があると認めるときは、普通地方公共団体の長又は委員会は、その許可を取り消すことができる。

第二百四十四条 普通地方公共団体は、住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設（これを公の施設という。）を設けるものとする。

第二百四十四条の二 普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがあるものを除くほか、公の施設の設置及びその管理に関する事項は、条例でこれを定めなければならない。

文教施設における公共施設等運営権の導入に関する 検討会について

平成28年4月28日

官房長決定

平成28年7月8日一部改正

平成28年12月7日一部改正

1 趣旨

昨今の住民・施設利用者のニーズの多様化や社会の変化に対応するため、文教施設における官民連携の手法の多様化を図る観点から、美術館・博物館やスポーツ施設、文化ホール等における公共施設等運営権の導入について、具体的なメリットや検討に当たっての留意事項等を明らかにすることを目的とした検討を行う。

2 検討事項

- (1) 文教施設における公共施設等運営権の導入についてのメリットや留意事項、課題、指定管理者制度との関係性等
- (2) その他

3 実施方法

- (1) 別紙1の有識者等の協力を得て、2に掲げる事項について検討を行う。
- (2) 必要に応じ、その他の関係者の協力を求めることができる。

4 実施期間

平成28年4月28日から平成29年3月31日までとする。

5. その他

この検討会に関する庶務は、関係局課の協力を得て、大臣官房文教施設企画部施設企画課において行う。

文教施設における公共施設等運営権の導入に
 関する検討会委員名簿

氏 名	職 名
赤 羽 貴	アンダーソン・毛利・友常法律事務所パートナー弁護士
足 立 慎一郎	株式会社日本政策投資銀行地域企画部担当部長
井 上 雅 之	大阪市経済戦略局長
植 田 和 男	特定非営利活動法人日本P F I ・ P P P 協会会長
大 場 尚 志	鳥取県立博物館長
小 林 直 樹	P w C あらた監査法人公認会計士
野 川 春 夫	順天堂大学大学院スポーツ健康科学研究科特任教授
半 田 容 章	株式会社民間資金等活用事業推進機構代表取締役社長
間 瀬 勝 一	小田原市文化部文化政策課芸術文化活動専門員
松 本 忠 宏	横浜市政策局共創推進室長
山 内 弘 隆	一橋大学大学院商学研究科教授

(以上 11 名、五十音順、敬称略)

清 水 博	株式会社日本政策投資銀行地域企画部長 (平成 28 年 7 月 7 日まで)
引 頭 麻 実	株式会社大和総研専務理事 (平成 28 年 12 月 6 日まで)

(参考) オブザーバー

村 田 有	内閣府民間資金等活用事業推進室参事官
飯 塚 秋 成	総務省地域力創造グループ地域自立応援課地域振興室長
磯 山 武 司	国立教育政策研究所文教施設研究センター長