

# 文教施設におけるコンセッション事業導入段階における検討のポイント・課題

【文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き 補足資料】

# 目次

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| 1.はじめに                          | P3  |
| 2.コンセッション導入に向けた事業手法検討段階のポイントや課題 | P6  |
| 3.コンセッション方式を活用した具体スキーム          | P19 |

# 1. はじめに

# 本資料では、文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引きのうち、特に導入までのチェックポイントに着目し、課題や検討のポイントを整理することを目的としています

## 本資料の目的

- 文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き（平成30年3月） 目次

| 項目                 | 内容                  |
|--------------------|---------------------|
| 序章 はじめに            | 手引きの目的              |
|                    | 手引きの位置づけ            |
|                    | 手引きの構成              |
|                    | コンセッション事業とは？        |
|                    | 関係法令及びガイドライン等       |
| 第1章 文教施設とPPP/PFI事業 | 1.1 PPP/PFIと国の取組    |
|                    | 1.2 文教施設の現状         |
| 第2章 コンセッション事業の基礎   | 2.1 コンセッション事業の位置づけ  |
|                    | 2.2 コンセッション事業の期待と効果 |
|                    | 2.3 導入検討のはじまり       |
|                    | 2.4 コンセッション事業の強み    |

| 項目                         | 内容                   |
|----------------------------|----------------------|
| 第3章 コンセッション事業導入までのチェックポイント | 3.1 主なチェックポイント       |
|                            | 3.2 事業目的             |
|                            | 3.3 事業手法・リスク         |
|                            | 3.4 事業収支             |
|                            | 3.5 要求水準と選定基準        |
|                            | 3.6 庁内体制             |
| 第4章 コンセッション事業実施の手続き        | 4.1 コンセッション事業の流れ     |
|                            | 4.2 導入可能性調査の実施       |
|                            | 4.3 マーケットサウンディングの実施  |
|                            | 4.4 実施方針、特定事業の選定及び公表 |
|                            | 4.5 民間事業者選定プロセス      |
|                            | 4.6 公共施設等運営権の設定      |
|                            | 4.7 施設整備とコンセッション事業   |
|                            | 4.8 事業実施契約の締結        |
|                            | 4.9 コンセッション事業の実施     |
|                            | 4.10 コンセッション事業の終了    |

事業検討段階で  
特に整理が必要となる事項



事業段階に関わらず  
検討を進められる  
事項



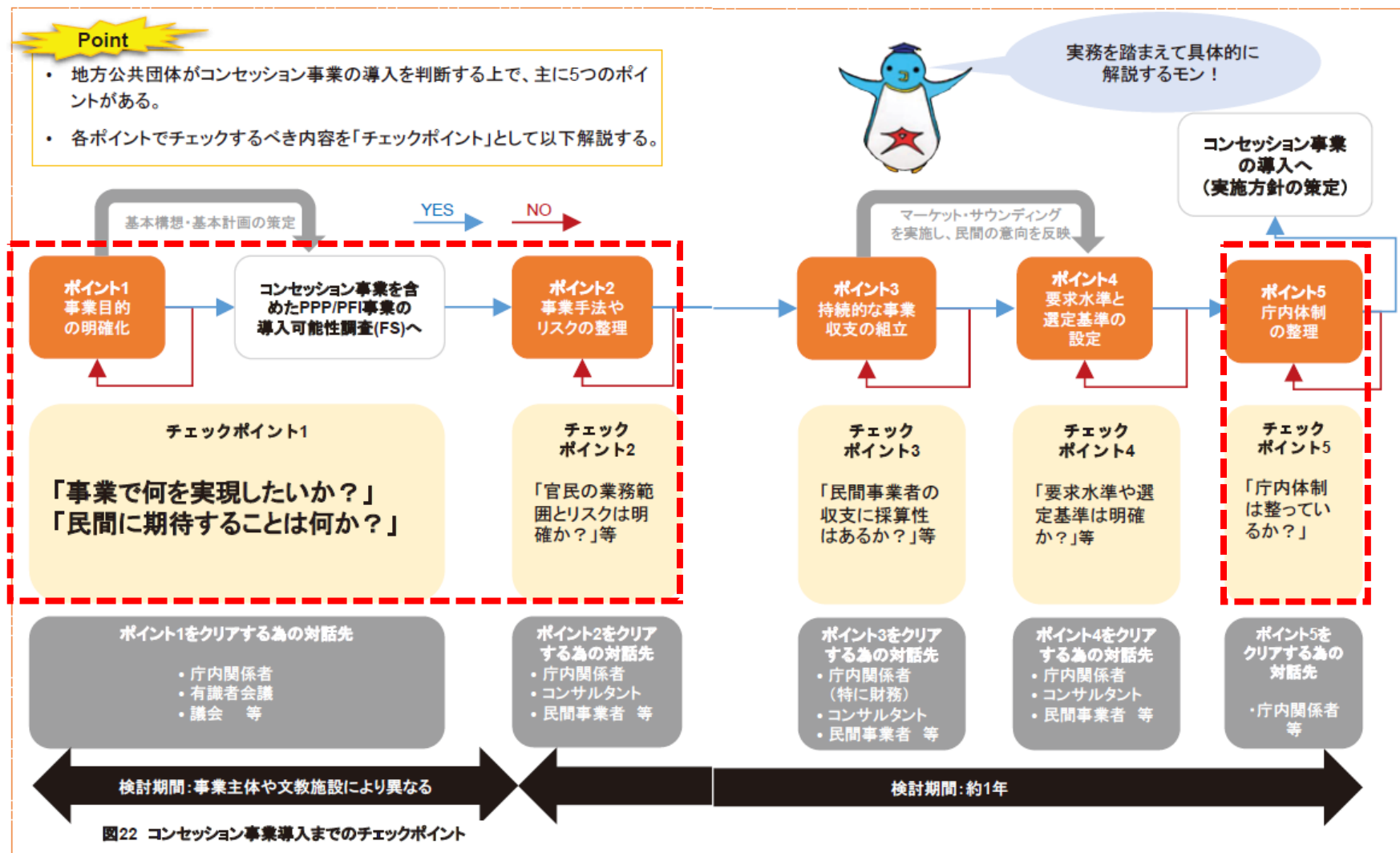
具体事例を用いて  
主な論点・課題を  
示す

# 文教施設におけるコンセッション事業に関する導入の手引き（平成30年3月） 目次 に示されるチェックポイントの1、2、5を対象に整理します

  ：本資料の対象範囲

## 3.1 主なチェックポイント

## 事業の発案から実施方針の策定に至るまで



## 2. コンセプション導入に向けた 事業手法検討段階のポイントや課題

# 文教施設におけるコンセッション導入における課題として、コンセッション＝大規模事業というイメージが強く、事業手法の検討段階においてコンセッションが想定されないことがあります

## 事業手法検討段階におけるコンセッション導入の課題

- コンセッションは、行政財産への私権の設定（壁・床を活用した広告事業やネーミングライツの実施）、利用料金の柔軟な変更による運営の円滑化など、**施設規模や収益性に関わらず導入のメリットが得られる事業手法**です。
- 一方、大規模事業に活用される手法というイメージが強く、定量的な効果（VFM）が見えにくいことから、事業が小～中規模の文教施設では、**事業手法検討のタイミングにおいて、コンセッションを選択肢に含めないケースが大半**となっています。

| 事業手法検討の<br>タイミング                | 検討例                                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新規施設整備時                         | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 従来方式、DBO、PFI（BTO,BOT,BOO）が主要な論点</li><li>✓ 運営手法は指定管理が前提となることが多い</li></ul>      |
| 大規模改修時                          | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 従来方式、PFI（RO）、DBO、DB＋O（改修のみ別発注）が主要な論点</li><li>✓ 運営手法は指定管理が前提となることが多い</li></ul> |
| 指定管理期間<br>終了時<br>or<br>直営からの移行時 | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 先行事例が庁内においても豊富であり、指定管理の公募とすることが多い（運営手法を見直す動機づけがない）</li></ul>                  |

**規模、収益性等  
多様なコンセッションの  
導入スキームや  
具体事例を示すことが  
必要**

# コンセッションは、必ずしも独立採算事業のみを対象とした手法ではなく、管理者等がサービス対価を支払う混合型や分離・一体型の事業においても活用することが可能です

## コンセッションにおける支払いスキーム

民間事業者が収受・負担

一部または全部を公共が負担

小

事業に対する公共のリスク

大

| 管理運営<br>部分の類型 | 独立採算型                      |                                                           | 混合型及び分離・一体型                                           |                                             |
|---------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|               | 完全独立採算型                    | 最低収入保証型                                                   | 修繕・改修費のみ支払                                            | 運営・維持管理費<br>一部公共負担                          |
| 官民分担          | 施設修繕・改修負担                  |                                                           | 施設修繕・改修負担                                             | 施設修繕・改修負担                                   |
|               | 運営・維持管理費負担                 |                                                           | 運営・維持管理費負担                                            | 運営・維持管理費負担                                  |
|               | 利用料金収受                     |                                                           | 利用料金収受                                                | 利用料金収受                                      |
| スキーム概要        | 原則としてすべての費用を民間事業者が負担する     | 原則として全ての費用を民間事業者が負担するが、当初計画よりも大幅に収入が減少した場合には、一部公共が費用を補填する | 老朽化等に伴う修繕や改修に係る費用については、実施内容を公共と民間事業者が協議のうえ、公共が費用を負担する | 運営にあたって、収入で賄いきれない部分について、一部公共からのサービス料の支払を受ける |
| 文科省施設<br>国内事例 | 旧荻田家付属町家群利活用、沖縄科学技術大学院大学宿舎 | 沖縄科学技術大学院大学宿舎                                             | 新秩父宮ラグビー場、愛知県新体育館、宮崎白浜オートキャンプ場、津山市グラスハウス、宮若市廃校施設      | 等々力緑地、大阪中之島美術館、国立女性会館、米原市観光交流施設             |

指定管理に近い類型



# 小規模なコンセッションの導入事例について整理しました。いずれも利用料金を柔軟に設定できるようにしており、収益性の改善が図られた点が特徴的です

## 整理事例の概要

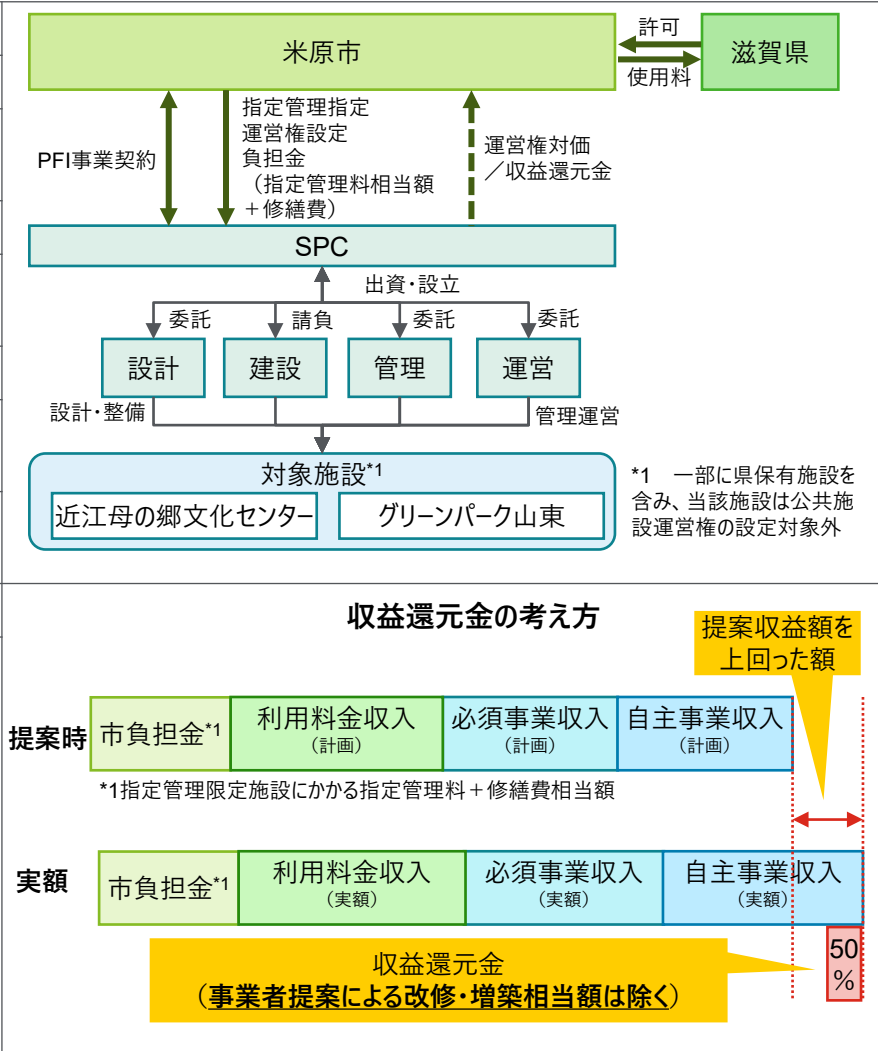
- 各事業の詳細は次頁以降に示します。

| 事業名                             | 財産区分 | 業務内容   | 公共負担      | 利用料金設定      | 運営権対価                | 従前の運営手法 | 外部アドバイザー委託 | 特徴                                                                                                                              |
|---------------------------------|------|--------|-----------|-------------|----------------------|---------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業 | 行政財産 | 改修管理運営 | 改修費、管理運営費 | 運営権者が自由に定める | 0円以上                 | 指定管理    | あり         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ コンセッションを活用し地元企業の参画が得られた事例</li> <li>➤ 得られた収入を更新投資に活用する仕組みを導入（収益還元金）</li> </ul>          |
| 宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業              | 普通財産 | 管理運営   | なし        | 運営権者が自由に定める | 0円以上                 | 指定管理    | なし         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業期間や運営権対価を事業者の提案に委ねる、柔軟性の高い公募を実施</li> <li>➤ 独立採算を実現する地元事業者の選定に成功</li> </ul>           |
| ガラスハウス利活用事業                     | 普通財産 | 改修管理運営 | 改修費       | 運営権者が自由に定める | 0円以上<br>※3年目より支払い    | 指定管理    | なし         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 一定の制約を設定した中で、独立採算を前提に民間から自由な施設の改修提案を受けた事例</li> <li>➤ 地元企業が選定</li> </ul>                |
| 旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業               | 普通財産 | 管理運営   | なし        | 運営権者が自由に定める | 課税標準額相当額×5%+固定資産税相当額 | 直営（廃校）  | なし         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業者よりPFI法に基づく民間提案を受け、随意契約により事業者選定</li> <li>➤ 別途締結した協定に基づき市全体の活性化に資する取り組みを実施</li> </ul> |

米原市の観光・交流施設は、改修を機にコンセッションを導入し、地元企業の参画が得られた事例で、得られた収入を更新投資に活用する仕組みが構築されています

米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名称    | 米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 事業主体    | 米原市（人口：37,225人、R2国勢調査）                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 運営権者    | （代表）奥伊吹観光（構成）草野組、奥伊吹ホールディングス（協力）オオサワ、コトウ、さかい ※地元企業                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 事業手法    | コンセッション方式                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 市の負担金   | 8億4,139万円（予定価格：9億2,336万円）<br>※指定管理限定施設の運営・維持管理業務＋修繕費                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 運営権対価   | 0円以上                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事業期間    | 10年（令和4年4月1日～令和14年3月末日）<br>※運営状況を踏まえ10年の延長が可能                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 施設規模・概要 | 敷地面積 グリーンパーク山東：約22.2ha<br>米原市近江母の郷文化センター：約3.1ha                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 事業内容    | 運営・維持管理（全ての修繕を含む）                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 事業の特長   | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 立地の離れた「グリーンパーク山東」と「近江母の郷文化センター」の2施設を一括して発注するコンセッション事業。</li><li>➢ 事業者の立案する修繕計画に基づき、市が修繕業務費を負担金として負担する。また、事業者の提案により、市の事前の承認を得たうえで、改修・増築等の実施が可能（付加した造作は市に寄附）である。（負担金には含まない）</li><li>➢ 事業者の収入が提案時を上回った場合、5割を収益還元金として市に還元する。ただし、事業者の提案により改修・増築等が可能であり、当該費用は収益還元金の算定からは除くものとする。</li></ul> |



# 宮崎市の宿泊施設は、ランニングが赤字の集客施設であり、事業期間や運営権対価を事業者の提案に委ねる柔軟性の高い公募で、独立採算が可能な事業者を選定しています

## 宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名称    | 宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <pre>graph LR     A[宮崎市] -- "運営権実施契約" --&gt; B[南九州プロジェクト]     A -- "運営権設定" --&gt; B     A -- "運営権対価" --&gt; B     B -- "管理・運営" --&gt; C[宮崎白浜キャンプ場]</pre> |
| 事業主体    | 宮崎市（人口：401,339人、R2国勢調査）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |
| 運営権者    | 南九州プロジェクト ※地元企業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                          |
| 事業手法    | コンセッション方式（独立採算）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                          |
| 運営権対価   | 年額0円以上<br>（※提案額：約92万円（2年目まで0円、R4-5年度のみ））                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |
| 事業期間    | 事業者の提案に委ねる（※提案により5年間に設定）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                          |
| 施設規模・概要 | 敷地面積約1.6ha<br>ケビン（5棟）、管理事務所、炊事棟                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <br>管理事務所<br>物販スペース                                                                                                                                      |
| 事業内容    | 運営・維持管理                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |
| 事業の特長   | <ul style="list-style-type: none"><li>かつては市が指定管理料を600～800万程度負担していたが、集客施設であることを踏まえ、独立採算で実施可能な事業者を公募。地元企業である南九州プロジェクトが選定された。</li><li>事業期間・運営権対価は事業者の提案に委ねる形で公募。</li><li>事業者からの提案は、<u>事業期間を5年とし、当初2年間は収益の改善のため運営権対価は0円として、3年目より収益に応じて支払うというもの</u>。収益は改善され、2022年度より運営権対価が支払われるようになった。</li><li>事業者は<u>利用料金を30～40％あげているが、利用者数は増加</u>（条例では利用料金の上限を定めていないため、事業者は利用料金を届出により自由に変更可能）。</li><li>防水工事など<u>大規模な修繕は公共が実施</u>。事業者は、管理棟外観に木材を貼り付けするなどの投資を行っている。</li></ul> |                                                                                                                                                          |

# 津山市のスポーツ施設は、ランニングの赤字（市の財政負担）を回収するため、独立採算を前提とし、一定の制約を設定しつつ自由な改修提案を受け付けた事例です

## グラスハウス利活用事業

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名称    | グラスハウス利活用事業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <pre> graph LR     City[Tsuyama City] -- "運営権実施契約" --&gt; Globe[Globe (運営権者)]     City -- "運営権設定" --&gt; Globe     City -- "サービス対価 (改修工事費) 支払い" --&gt; Globe     Globe -- "改修・管理運営" --&gt; GH[グラスハウス]         </pre> |
| 事業主体    | 津山市（人口：99,937人、R2国勢調査）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                      |
| 施設規模・概要 | 敷地面積約1.2ha、延床面積5,276㎡<br>屋内・屋外レジャープール、フィットネスルーム等                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                      |
| 運営権者    | Globe ※地元企業                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |
| 事業手法    | R＋コンセッション方式<br>（整備：サービス購入、管理運営：独立採算）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                      |
| 運営権対価   | 2.65億（上限価格）<br>運営権対価の最低額は年額0円以上、3年目の年度末まで免除                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                      |
| 事業期間    | 10年間 ※延長オプション有（令和3年9月～）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                      |
| 事業内容    | 改修・運営・維持管理                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                      |
| 事業の特長   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ グラスハウスのガラスドームとしての外観意匠は維持することが利活用の条件であり、既存のプール施設の存続は前提としていない（外構、屋外プールなどの屋外付帯施設、内装、設備等は改変、残置備品類の利活用も可能）。</li> <li>➤ 施設の整備期間は、実施契約後2年以内とし、契約満了時の施設整備前への現状回復は求めないものとした。</li> <li>➤ 民間提案により、プール部分の9割を埋めて、アリーナ・トラックを含む運動スペースに改修。グラスハウスは、リズム感を高めることで運動能力を向上させる新しいトレーニング手法、スポーツリズムトレーニングを導入した総合的な健康増進施設とし、主に子ども向けのプログラムを中心とした集客コンテンツを実施する提案が得られた。</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                      |



# 提案の前提条件として施設を改変可能としており、サービス購入料は初期の更新や長寿命化に係る費用が対象となっています

## グラスハウス利活用事業

### ●提案の前提条件（募集要項P6）

- グラスハウスの**ガラスドームとしての外観意匠は維持**することとします。
- 対象施設範囲内の外構、屋外プール等の屋外付帯施設・工作物等、内装・設備類等については提案に基づき改変できるものとします。
- **プール設備（ウォータースライダーを含む）の残置及び運営は前提としません。ただし、プール設備の継続的な利用提案も可**とします。
- 既存のグリーンヒルズ津山温泉は利用できません。
- 対象施設内に残置してある備品類（家具、スポーツ器具等）は、本市から運営権者に譲渡することを前提として、対象施設内で運営権者が利用ができることとします。
- 実施契約の締結後、施設改修等の整備にかかる期間は2年以内とします。また運営権開始後は速やかに開業することとします。
- 備品等を除く運営権設定の対象となる整備対象部分（実施方針で示している更新投資の対象部分を含む。）については、整備前への原状回復は求めません。

### ●事業者の収入（募集要項P3）

- **サービス購入料の上限価格は2億6,500万円（消費税込み）**とし、事業者からの提案によりその額を決定することとします。
- **対象施設の老朽化に伴う設備等の更新や長寿命化、施設の整備に係る費用はサービス購入料の対象**としますが、**本事業の運営費及び整備完了後の施設の維持管理業務に係る対価については、本市から事業者へのサービス購入料の支払い予定はありません。**
- **サービス購入料の上限額を超える施設の整備費及び7（4）で示す付帯事業は、事業者の自己負担**で行っていただきます。

### ●対象施設の修繕等（募集要項P4）

- 対象施設は、築後23年が経過しており、不具合箇所も見られます。主な不具合箇所は「資料8 対象施設の主な不具合箇所」を参照ください。**これらの不具合箇所の修繕、更新（設備類の更新等を含む。）については、サービス購入料の対象とし、上限価格の範囲内において本市がその費用を負担**することとします。
- ただし、**運営権設定後の対象施設の修繕、更新等は原則運営権者が行う**こととし、本市はその費用を負担しないものとします。

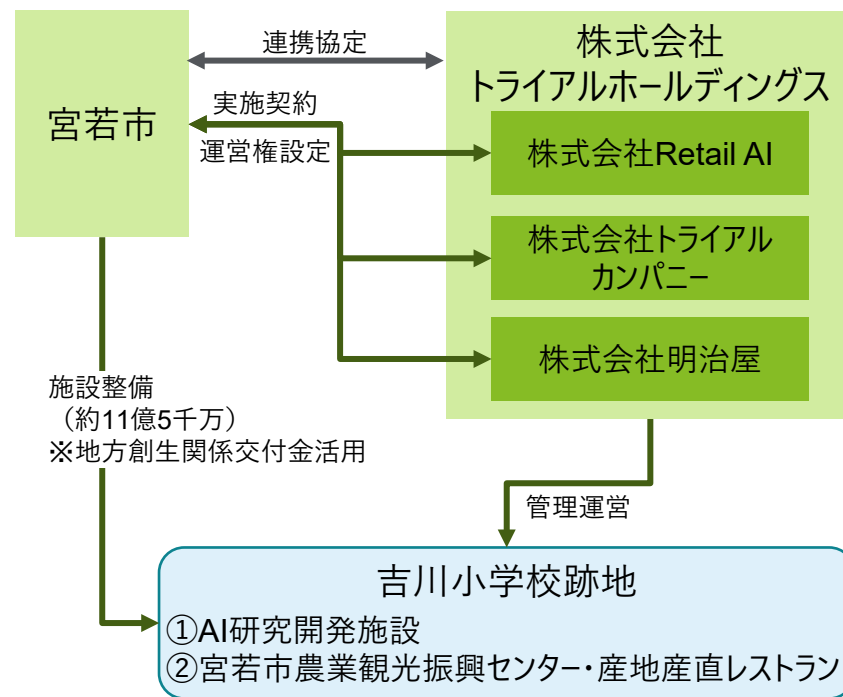
### ■サービス購入料の対象区分

| 項目                       | 内容                                                 | 対象 | 対象外 |
|--------------------------|----------------------------------------------------|----|-----|
| 改修設計及び<br>工事監理等<br>に係る費用 | 施設の改修設計費及び工事監理費                                    | ○  |     |
|                          | 改修設計及び工事監理に係る事前調査費用等                               | ○  |     |
|                          | 改修設計及び工事監理に係る間接経費等                                 | ○  |     |
| 施設整備<br>に係る費用            | 改修工事に伴う共通仮設費等の間接経費                                 | ○  |     |
|                          | 改修工事に伴う現場管理事務所等の仮設工事費                              | ○  |     |
|                          | 設備機器（空調、照明器具、衛生器具、厨房器具）等、<br>対象施設に常時固定される類のもの      | ○  |     |
|                          | 対象施設に取り付けられるカーテン、ブラインド、サ<br>イン類                    | ○  |     |
|                          | 対象施設に常時固定されない備品類（机・椅子、事務<br>機器、パソコン、テレビ、電話等）及び消耗品類 |    | ○   |
|                          | 通信、放送設備等の対象施設への引き込みに係る経費                           | ○  |     |
|                          | イメージアップ等に係るもののうち、対象施設に常時<br>固定されるもの。               | ○  |     |
|                          | イメージアップ等に係るもののうち、対象施設に常時<br>固定されないもの。              |    | ○   |
|                          | 対象施設の改修工事に伴う各種試験及び検査費                              | ○  |     |
| 運営<br>に係る費用              | 対象施設の改修工事に伴う各種許可等、官公庁へ<br>の申請手続き費用                 | ○  |     |
|                          | 対象施設のプロモーション及び宣伝等に係る費用                             |    | ○   |
|                          | 運営権設定後の施設の整備、保全、維持管理、更新経<br>費等                     |    | ○   |
|                          | 運営権設定後の各種設備等の点検費用                                  |    | ○   |
| その他                      | 資金調達に係る手続き費用及び金利手数料等                               | ○  |     |

# 宮若市の廃校では、民間提案を踏まえて市が施設を改修し、独立採算により運営がされています。別途締結した協定に基づき市の活性化に資する取り組みが行われています

## 旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業

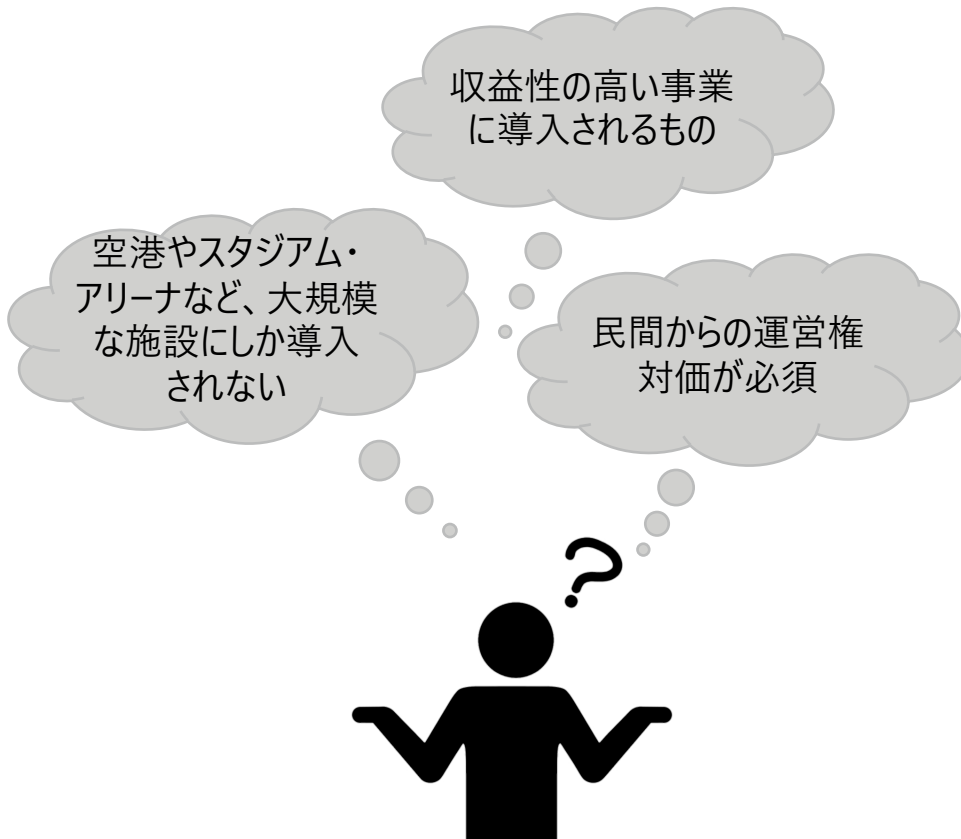
|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業名称    | 旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業<br>①AI研究開発施設<br>②宮若市農業観光振興センター、産地産直レストラン                                                                                                                                                                                                                                   |
| 事業主体    | 福岡県宮若市（人口：26,298人、R2国勢調査）                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 施設概要・規模 | 廃校、体育館、産直市場                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 運営権者    | ①Retail AI<br>②トライアルカンパニー、明治屋                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 事業手法    | コンセッション方式                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 運営権対価   | 当該年度の課税標準額相当額×5%<br>+ 当該年度の固定資産税相当額                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 事業期間    | 約30年間<br>(①令和3年4月15日～令和33年3月31日)<br>(②令和3年4月15日～令和33年3月31日)                                                                                                                                                                                                                                  |
| 事業内容    | ①運営業務（AI等先端技術研究開発事業、コワーキングスペース運営事業、シェアオフィス運営事業）・維持管理保全業務<br>②運営業務（宮若市農業観光振興センター運営事業、産地産直レストラン運営事業、特産品開発の推進）・維持管理保全業務                                                                                                                                                                         |
| 事業の特長   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 廃校となった旧吉川小学校について、市がサウンディング調査等を通じ跡地利活用事業者を募ったところ、「株式会社トライアルホールディングス」から活用の申出がなされた。当該申し出を受けて、宮若市と事業者とで連携協定を締結。</li> <li>➢ 事業者より、PFI法第6条に基づく実施方針策定の提案がなされ、随意契約により実施契約を締結した。</li> <li>➢ AI研究開発施設等は、市が地方創生拠点整備交付金等を活用し整備。整備後の施設について運営権を設定している。</li> </ul> |



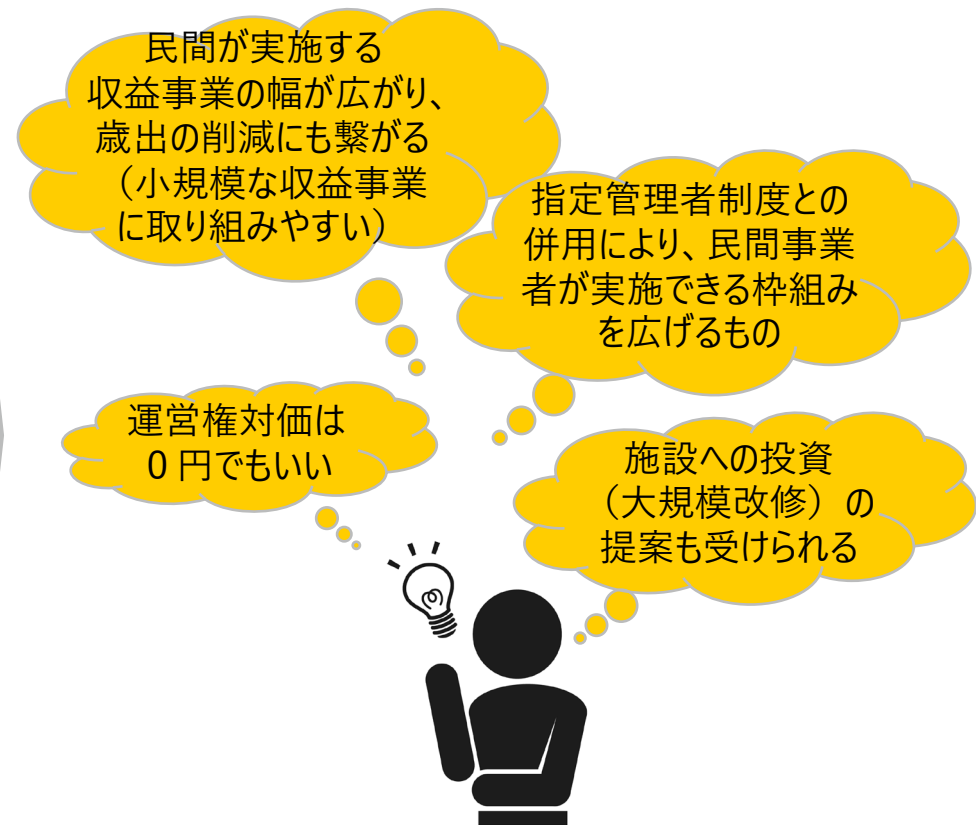
# コンセッションは、それ単体で導入するのではなく、「民間の運営自由度を高める + $\alpha$ の手法」として捉えて検討することが適切な手法です

## コンセッション導入の基本的な考え方

### 従来のコンセッション

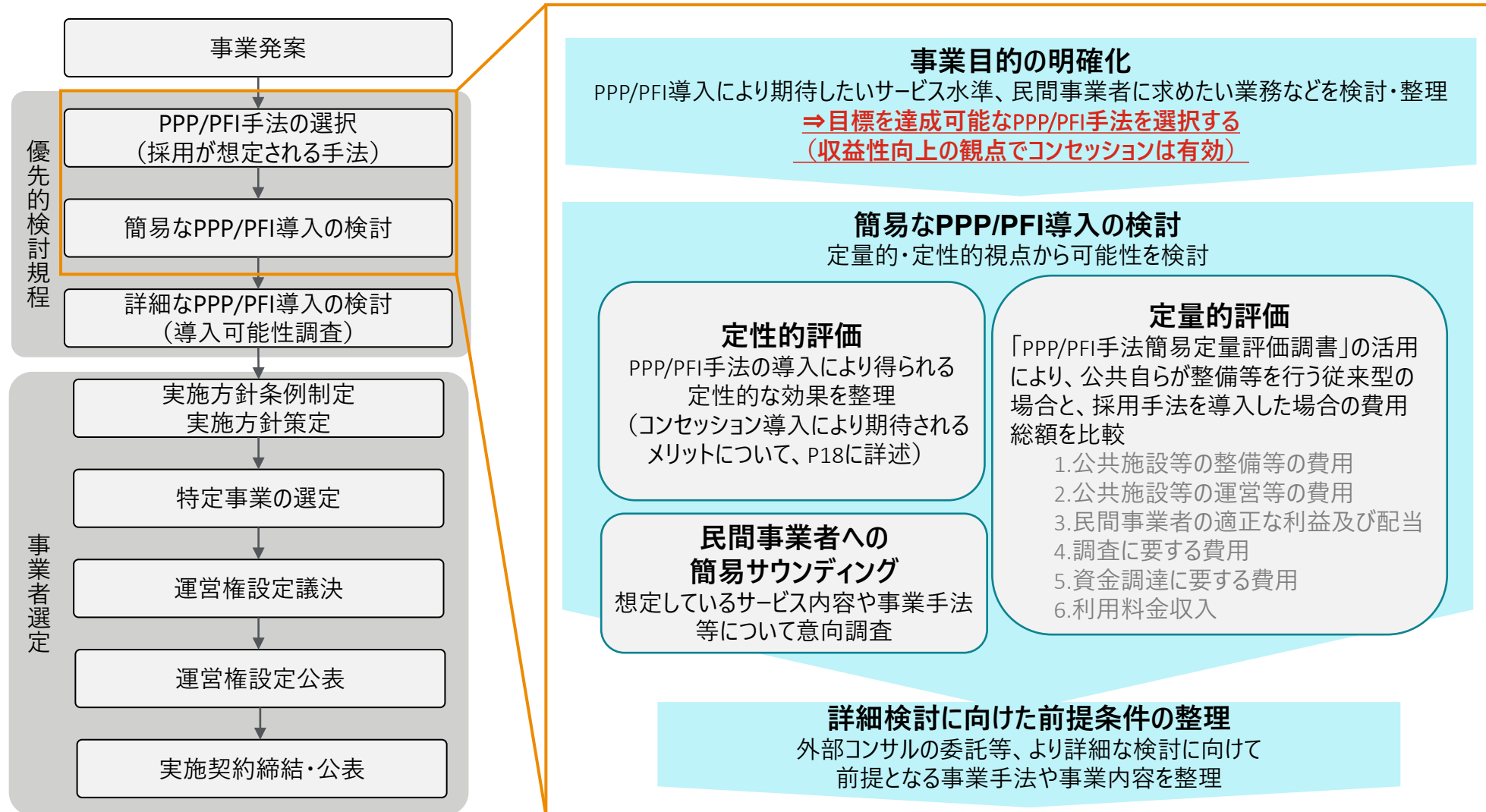


### これからのコンセッション



# 事業手法の検討段階において、目標とするサービス水準をしっかりと定め、定性的評価や民間事業者の意見も加味した検討を行い、詳細検討段階につなげることが肝要です

## コンセッションを含む事業手法の検討フロー





# コンセッションは、指定管理と比較しPFI法に基づく手続きが含まれますが、事業条件等はいずれの手法においても検討する必要があり、手続き上の大きな違いはありません

## コンセッション及び指定管理実施において必要となる手続き

| コンセッションにおける手続き（PFI法）              | 指定管理における手続き（地方自治法）                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>実施方針の策定の見直し<br/>(第15条)</div> | <div>各自治体が条例・ガイドライン等で選定手続きを定めることが一般的</div>                                                                                                                                               |
| <div>実施方針条例<br/>(第18条)</div>      | <div>設置条例の制定・改正</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者による管理、管理の基準（開館時間、休館日、利用の制限）、業務の範囲（事業内容、使用の承認など）、利用料金に関する事項について定める（PFIにおいては実施方針において定める）。</li> </ul>                     |
| <div>実施方針の公表<br/>(第5条)</div>      | <div>指定管理料の算定</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理料を算定する。</li> </ul>                                                                                                        |
| <div>特定事業の選定<br/>(第7条)</div>      | <div>入札公告、募集要項</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>必須ではないが、公募することが一般的。</li> </ul>                                                                                               |
| <div>入札公告、募集要項<br/>(第8条)</div>    | <div>技術提案・評価</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務内容に合わせた提案を受け、適切な審査及び評価を行う。（PFIと同様、選定委員会を設立）</li> </ul>                                                                       |
| <div>技術提案<br/>(第10条)</div>        | <div>議会の議決<br/>(第244条の2)</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理の指定にあたっては、議会の議決を経る必要がある。</li> </ul>                                                                            |
| <div>客観的な評価<br/>(第8条)</div>       | <div>事業の実施<br/>事業報告書の提出<br/>(第244条の2)</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者は、毎年度終了後、その管理する公の施設の管理の業務に関し事業報告書を作成し、当該公の施設を設置する普通地方公共団体に提出しなければならない。</li> </ul>                |
| <div>議会の議決<br/>(第19条)</div>       | <div>【参考事例】米原市観光交流施設条例<br/>(公共施設等運営権の設定等)<br/>第20条 市長は、本施設の管理運営上必要があると認めるときは、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第16条の規定により選定事業者により本施設の運営等(同条第6項に規定する運営等をいう。以下同じ。)に係る公共施設等運営権を設定することができる。</div> |
| <div>公共施設等運営権の登録<br/>(第27条)</div> |                                                                                                                                                                                          |
| <div>選定事業の実施<br/>(第14条)</div>     |                                                                                                                                                                                          |

： PFI法のうち、コンセッション特有の手続き

# コンセッション導入によって、施設に対するバリューアップ投資や民間による迅速な修繕、柔軟な料金システム、収益源の拡大、人材確保・育成などの定性的効果が期待されます

## コンセッション導入における定性的評価

関連：コンセッションならではのメリットの訴求による庁内合意形成（p.39）

### メリット ① 民間資金を活用したバリューアップ投資

- ✓ 金融機関による担保設定が可能であること、民間資金を活用した改修等に係る償却の仕組みが明確であること、事業期間が長期であることにより資金回収が可能であること等から、**民間ノウハウを活かしたバリューアップ投資**が可能
- ✓ 行政処分である指定管理に対し、実施契約により民間事業者の立場を明確化できる。

### メリット ② ライフサイクルコストを縮減するための長期視点での老朽化対応

- ✓ 公共施設等運営権は、**施設の改修・増改築などを実施できる権原**であることが明確であることから、**事業期間中の老朽化対策（改修、設備のリプレイス等）を民間事業者の業務範囲とすることが可能**
- ✓ 事業者が自らの判断で適時の修繕等を行ったり、予防保全による長寿命化を適切に行ったりすることで、施設のライフサイクルコストを縮減することが可能

### メリット ③ 公の施設における柔軟な料金システムの構築

- ✓ 公共施設等運営権は、**利用料金の設定に関して、条例の範囲内であれば届出のみで足りる**ため、例えば利用料金の柔軟性の確保（季節による需要変動に合わせた料金設定等）、仮予約・キャンセルシステム等、**柔軟に料金システムを構築することが可能**（ただし、各自治体の条例・規則などの運用によって状況は異なる）
- ✓ 普通財産等であれば、条例に縛られない柔軟な料金システムを構築可能

### メリット ④ 公有財産の柔軟な使用による収益源の拡大

- ✓ PFI法の特例措置によれば、**行政財産であっても私権の設定が容易**となるため、施設内の余剰床や余剰敷地等を活用した飲食・物販事業、壁面等を活用した広告・サイン事業等、**新たな収益源となる事業の実施**が可能
- ✓ 目的外使用許可の場合、原則として1年以内であることや行政処分であることから、制約が大きい

### メリット ⑤ 長期的な視点に立った人材確保・育成

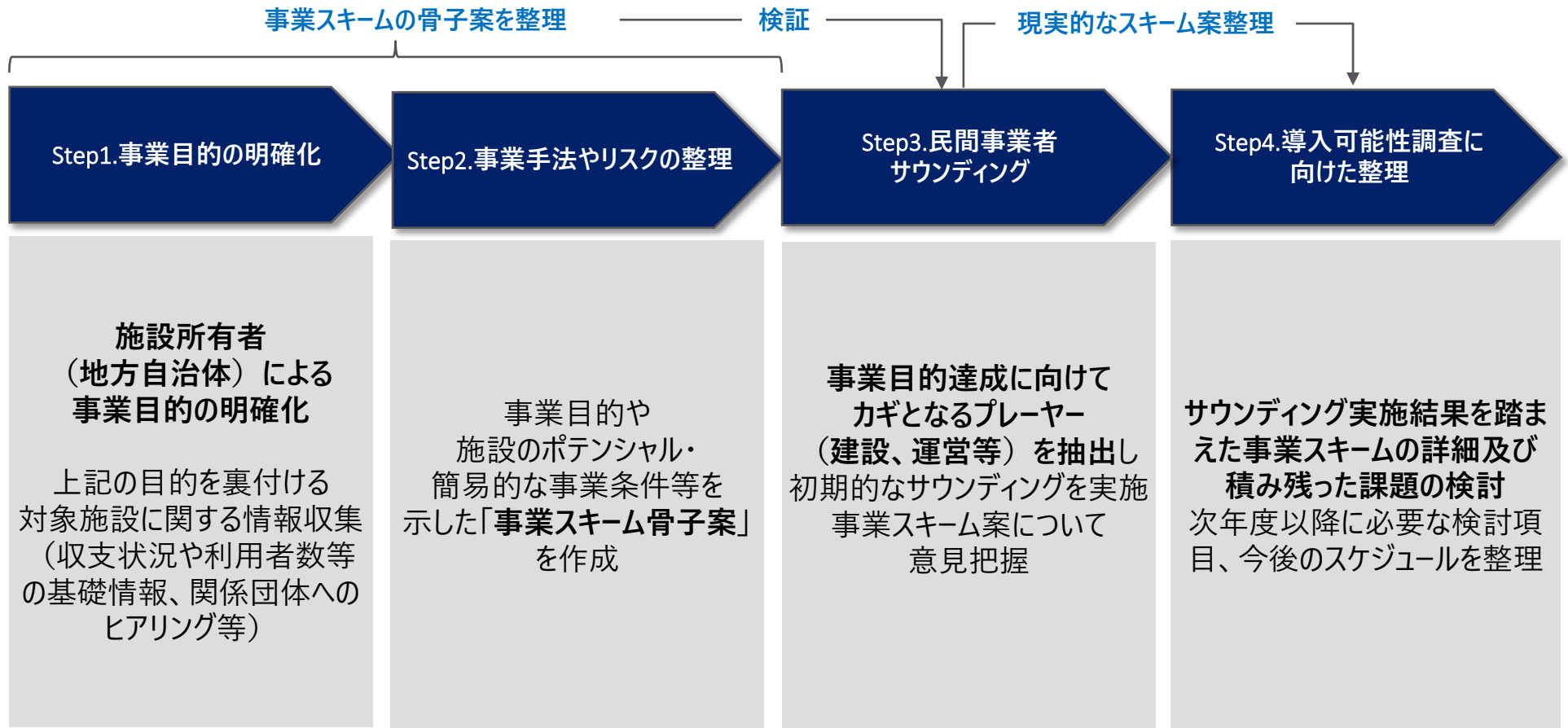
- ✓ コンセッションは、指定管理よりも長期契約となることが一般的である。長期契約とすることで、**雇用環境が安定化し、よりよい人材の採用や、効果的な人材育成**を行うことが可能となる。

### **3.コンセッション方式を活用した具体スキーム**

#### **（１）検討のポイントになる論点**

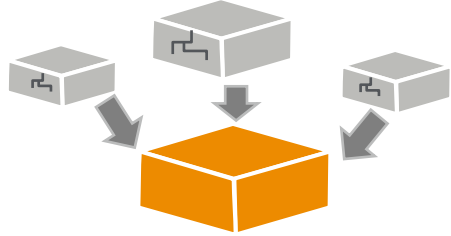
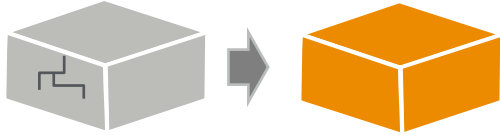
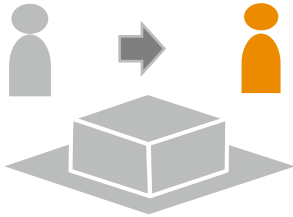
# 実際の事業をモデルに、文教施設にコンセッション方式を導入した場合の具体スキームについて検討を行い、サウンディングを踏まえて今後の課題等を整理しました

## 検討手順



# モデルケースは、施設の整備業務の有無に着目し、新規整備（複合化）、改修、運営手法見直しの3つを抽出しました

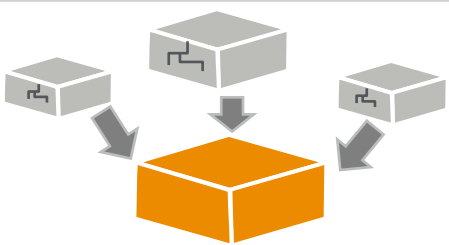
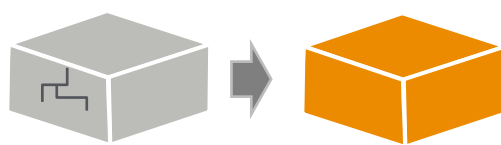
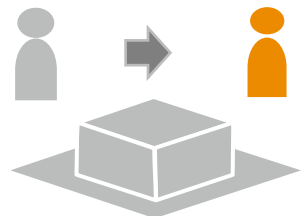
## モデルケースの概要

| 項目       | ①新規整備（複合化）                                                                                                                                                                                                            | ②改修                                                                                                                                                                                                                                                                         | ③運営手法見直し                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イメージ図    |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                          |
| 対象施設     | 集約・複合化施設（新設予定施設）<br>（ホール・図書館・市民活動センター・市民福祉センター・子育て支援など）                                                                                                                                                               | 温水プール＋屋外広場（既存施設）<br>（余熱利用施設（レジャープール）・ジム・飲食施設・屋外広場）                                                                                                                                                                                                                          | サッカー場（既存施設）                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 事業概要     | ・市内既存施設（5施設）を複合化し、新たな拠点を整備                                                                                                                                                                                            | ・既存のプール大規模改修＋運営（改修は機能向上まで含む）                                                                                                                                                                                                                                                | ・直営施設における民間活力の導入（整備業務なし）                                                                                                                                                                                                                                    |
| 事業主体     | ・A市（人口約9万人）                                                                                                                                                                                                           | ・B市（人口約14万人）                                                                                                                                                                                                                                                                | ・C市（人口約4万人）                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 現在の運営方法  | ・－（新規施設）                                                                                                                                                                                                              | ・指定管理                                                                                                                                                                                                                                                                       | ・直営                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 施設の現状・課題 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・複合・集約化を行う既存施設の一部を<b>外郭団体が指定管理により運営</b>。</li> <li>・複合・集約化を行う各施設は所管課がことなることから、<b>施設の方向性について庁内横断的な検討が必要</b></li> <li>・既存施設が市内中心部に点在しており、<b>複合・集約後の既存施設の方針は定まっていない</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・年1.3億円程度の指定管理料が生じており、<b>収支の改善</b>が急務。</li> <li>・R9年度に<b>大規模改修（10億程度）を予定</b>しており、<b>レジャープール機能の在り方が議論</b>。市民ニーズの変化、燃料価格の高騰などを受け、躯体・設備の<b>耐用年数まで今の機能を維持することの適否が課題</b></li> <li>・飲食・物販施設、狭隘なフィットネス・スタジオなど、<b>施設レイアウトに課題</b>。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・R3年に整備された新しい施設であり、<b>直営で運営</b>している。<b>スポーツコミッションが合宿等の誘致</b>を担う</li> <li>・多くの地域団体の要望を受けて企業版ふるさと納税等を活用して整備された経緯もあり、<b>地域に根差した施設</b>となっている</li> <li>・<b>施設周辺に体育施設が複数点在</b>しており、対象施設の運営手法見直しに合わせた包括化の検討が望まれる</li> </ul> |
| PFI実績等   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・導入実績なし</li> <li>・優先的検討規程なし</li> </ul>                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・導入実績なし</li> <li>・優先的検討規程なし</li> </ul>                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・導入実績あり</li> <li>・優先的検討規程あり</li> </ul>                                                                                                                                                                               |



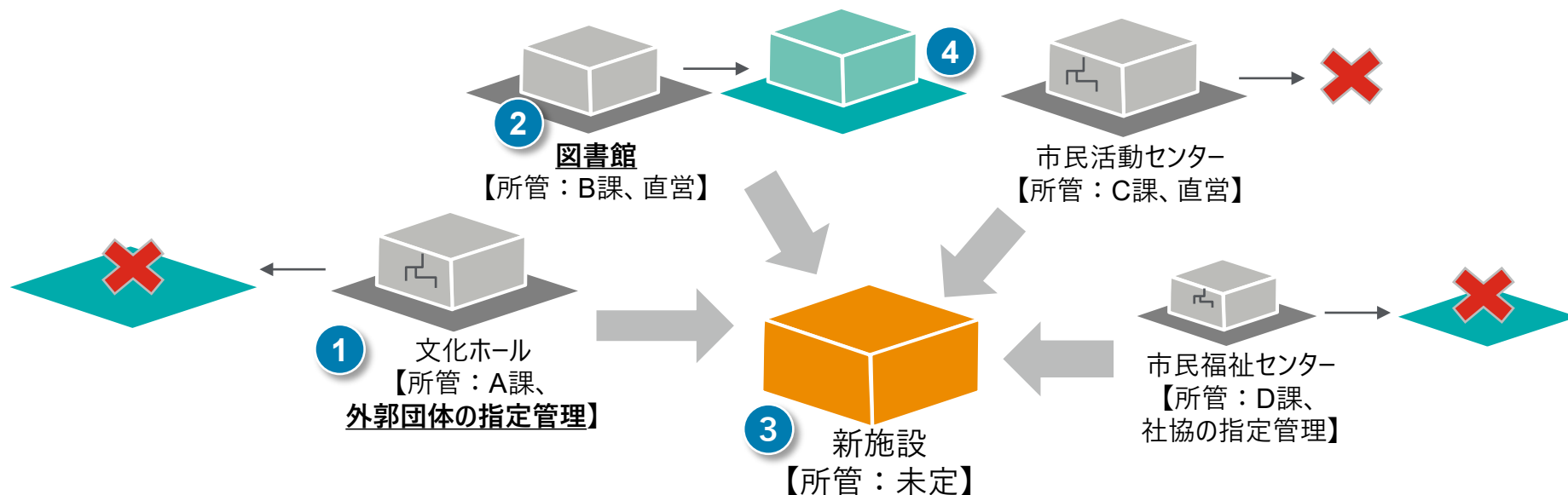
# 各モデルケースの共通及びケース固有の主な論点は以下の通りです。論点ごとの対応方針について詳細を整理します

## モデルケースの論点

| 項目          |    | ①新規整備（複合化）                                                                                                                                         | ②改修                                                                                                                                   | ③運営手法見直し                                                                                                                           |
|-------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| イメージ図       |    |                                                                   |                                                     |                                                 |
| コンセッションの有効性 |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益性は高くないが、コンセッション導入によって施設の壁・床を活用した収益事業など<b>収益性を高めるための選択肢が拡大する効果</b>が期待</li> <li>物価変動等を利用料金に適正に転嫁</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>民間の自由な提案による魅力や収益性の向上に重きを置く事業であり、業務範囲に建物の改築・更新を含めることや、建物を活用した収益事業の実施拡大等</b>が有効に機能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>リーグクラブ等による合宿利用もあり、施設の壁面や敷地を活用した収益事業、ネーミングライツの導入など、<b>収益性を高めるための選択肢が拡大する効果</b>が期待</li> </ul> |
| 論点          | 共通 | <b>利用料金設定の考え方（⇒P.26）</b><br>利用料金が届出で変更可能なため、市民利用に配慮しつつ、施設特性等を加味した適正な条例の設定について整理                                                                    |                                                                                                                                       |                                                                                                                                    |
|             | 個別 | ①-1.外郭団体が運営する施設を含む複合化（⇒P.28）<br>①-2.収益性の異なる複合施設のコンセッション（⇒P.29）<br>①-3.複数の所管課をまたぐPPP/PFI事業における庁内体制の在り方（⇒P.30）<br>①-4.解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性（⇒P.31）  | ②-1.民間の自由度の高い改修提案の受け方（⇒P.34）<br>②-2.改修事業における整備業務の取り扱い（⇒P.36）<br>②-3.修繕リスクの取り扱い（⇒P.38）                                                 | ③-1.コンセッションならではのメリットの訴求による庁内合意形成（⇒P.39）<br>③-2.周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し（⇒P.43）                                                         |

# 新規整備モデルの論点は、複合する既存施設に外郭団体運営施設や収益性が異なる施設が含まれること、庁内体制の在り方、残置施設・跡地利用の4点です

## 新規整備モデルの詳細



### 論点① 外郭団体が運営する施設を含む複合化

- ✓ 複合化の対象である既存施設の一部（文化ホール）に、外郭団体によって長期的に指定管理されてきた施設が含まれる場合の課題や対応策（競争性の確保、市民サービスの維持・向上）

### 論点② 収益性の異なる複合施設のコンセッション

- ✓ 通常無料施設（図書館等）単体では導入が不可能なコンセッションについて、利用料金を設定する施設との複合施設化によって施設全体として導入が可能となる

### 論点③ 複数の所管課をまたぐPPP/PFI事業における庁内体制の在り方

- ✓ 各施設の所管課が異なる中、複合施設の整備事業を推進するための庁内横断的な体制の構築

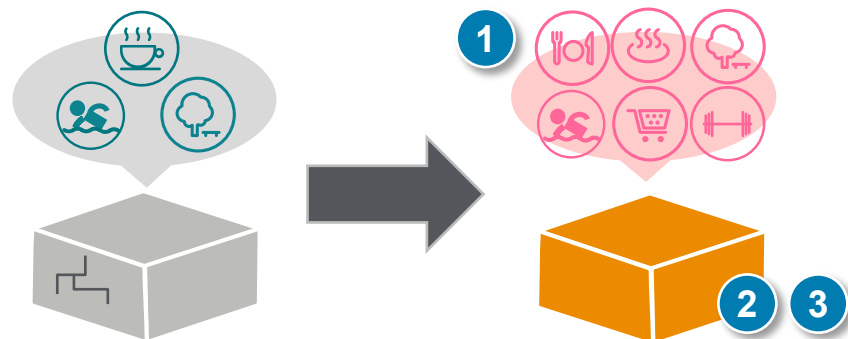
### 論点④ 残置施設の利活用や、解体施設の跡地利用の方向性

- ✓ 複合化後の既存施設のうち、まだ利活用の可能性がある建物や、解体後の土地の利活用について、公共としての意向がない場合の取組



改修モデルは、整備業務や修繕リスクの取り扱い、自由度の高い提案を受ける場合の整理事項が論点です。運営手法見直しモデルは、庁内合意形成やバンドリングが論点です

## 改修モデルの詳細



### 論点 ① 民間の自由度の高い提案の受け方

- ✓ 公の施設で改修時の制約を限りなく緩和し、民間の自由な提案による改修・運営を認める場合における整理事項や課題（事業手法、予算措置の考え方、民間からの提案の受け方等）

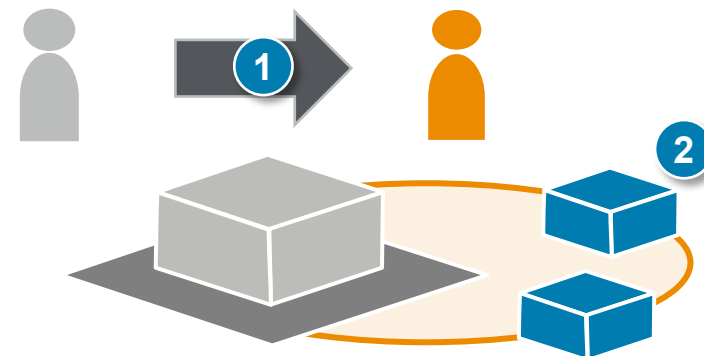
### 論点 ② 改修における整備業務の取り扱い

- ✓ 元施工業者が有利となりやすい改修事業において、競争性の確保に向けた適切な整備業務の取り扱い

### 論点 ③ 修繕リスクの取り扱い

- ✓ 改修事業において、長期的な維持管理・運営期間を想定する場合、規模の大きい修繕が頻繁に生じる可能性があり、適切にリスク分担が必要

## 運営手法見直しモデルの詳細



### 論点 ① コンセッションならではのメリットの訴求による庁内合意形成

- ✓ コンセッションならではのメリットを検証する仕組みづくりと、庁内合意形成に向けた対象施設への導入意義の整理

#### 【モデルケースにおけるコンセッション導入意義の例】

- 達成したい目標を実現するための手段として、指定管理者制度では実現し得ない、コンセッションならではのメリットの最大限の活用
- 例) 長期的な事業期間の確保、行政財産の積極的な利活用、民間事業者による施設への投資など

### 論点 ② 周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し（バンドリング）

- ✓ 対象施設の周辺に点在する類似施設について、対象施設の運営手法見直しに合わせたバンドリングの検討

### **3.コンセッション方式を活用した具体スキーム**

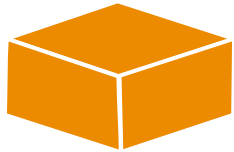
#### **(2) 各論点への対応**

# 届出により利用料金の変更が可能となるコンセッションでは、施設の利用者特性や収益性を加味し、条例においてどのような規定を行うかが重要です

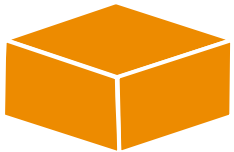
## 利用料金設定の考え方

- ・ 民間事業者からは、可能な限り柔軟な利用料金の設定が可能であることが好ましいとする意見が多くあることから、条例上は**可能な限り柔軟な規定にする必要**があります。
- ・ 一方、市民利用の多い施設については、事業者主導での利用料金の値上げにより、**事業者において利用者の負担増に関する理解を得る必要性が生じることを懸念**するような意見もあることから、**施設特性を踏まえた適正な設定**が必要です。

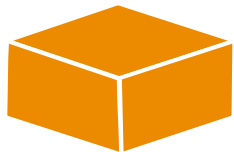
### 施設特性



**市民利用が中心の施設**  
小規模のホールや  
公民館等



**市民利用と市外利用や  
営利目的が混在する施設**  
中規模のホールや  
スポーツ施設等



**市外利用や営利目的が  
中心であり、  
収益性が高い施設**  
スタジアム・アリーナ、  
宿泊施設等

### コンセッション導入時の想定

利用料金が過度に高くないよう、  
**条例において上限を定める**  
(広告事業やネーミングライツなど、  
施設の壁・床の活用により収益性を高めることに期待)

**市民利用と  
市外・営利目的の利用を分けて規定し、  
市外・営利目的の利用に関する利用料金は  
上限を定めず運営権者に委ねる**

**上限を定めず  
運営権者の意向に委ねる**

# 先行事例では、指定管理における利用料金について上限を定めつつ、公共施設等運営権者が収受する利用料金については別途自由度が高い形で規定しています

## 利用料金設定の考え方

### 参考事例：宮崎白浜オートキャンプ場

- 宮崎白浜オートキャンプ場では、指定管理における利用料金について別表に定めている一方、公共施設等運営権においては、**利用状況等を勘案した適正な金額を公共施設等運営権者が定める**ものとしています。

#### ■宮崎白浜オートキャンプ場条例

（指定管理者が定める利用料金）

第11条 利用者は、指定管理者に対し、利用料金を利用の許可の際支払わなければならない。ただし、指定管理者が特に認めたときは、利用料金を後納することができる。

2 利用料金は、**別表に定める額の範囲内において**、指定管理者が市長の承認を得て定めるものとする。

（公共施設等運営権者が定める利用料金等）

第19条 利用料金は、**オートキャンプ場の利用状況等を勘案した適正な額を公共施設等運営権者が定める**。

2 公共施設等運営権者は、利用料金を定めるときは、あらかじめ、市長に届け出るとともに、その額を公表するものとする。届け出た事項を変更しようとするときも、同様とする。

3 利用者は、公共施設等運営権者に対し、利用料金を利用の許可の際支払わなければならない。ただし、公共施設等運営権者が特に認めたときは、利用料金を後納することができる。

4 第12条及び第13条の規定は、公共施設等運営権者が利用料金を減免し、又は還付する場合について準用する。

### 参考事例：米原市観光交流施設

- 米原市観光交流施設では、指定管理における利用料金について**1.5倍までを上限として定める**としている一方、**公共施設等運営権者が収受する利用料金については「施設の利用状況等を勘案して適正な額を定める」**と規定されています。

#### ■米原市観光交流施設条例

（利用料金）

第19条 市長は、第17条の規定により指定管理者に管理を行わせる場合は、本施設の利用料金を当該指定管理者の収入として全部または一部を収受させることができる。

2 第8条および第11条の規定にかかわらず、前項の規定により指定管理者に利用料金を収受させる場合は、利用者は利用料金を指定管理者に支払わなければならない。

3 **利用料金の額は、別表第2に定める額に1.5を乗じて得た額を上限として**、あらかじめ市長の承認を受けて指定管理者が定めるものとする。これを変更しようとするときも、同様とする。

4 市長は、前項の承認をしたときは、速やかに承認した利用料金を告示する。

5 指定管理者は、特別な理由があると認めるときは、市長の承認を受けて利用料金を減額し、または免除することができる。

（公共施設等運営権者が収受する利用料金）

第23条 第20条第1項の規定により公共施設等運営権が設定された場合は、第8条、第11条および第19条の規定にかかわらず、利用者は、公共施設等運営権者に対し、利用料金を支払わなければならない。

2 利用料金の額は、**公共施設等運営権者が施設の利用状況等を勘案して適正な額を定める**。

# 外郭団体が既存施設の運営に関係している場合、参画意欲の低下並びに競争性の低下、これによるコスト縮減効果への影響が懸念されることから、これらプレイヤーの位置づけを公募時に整理する必要があります

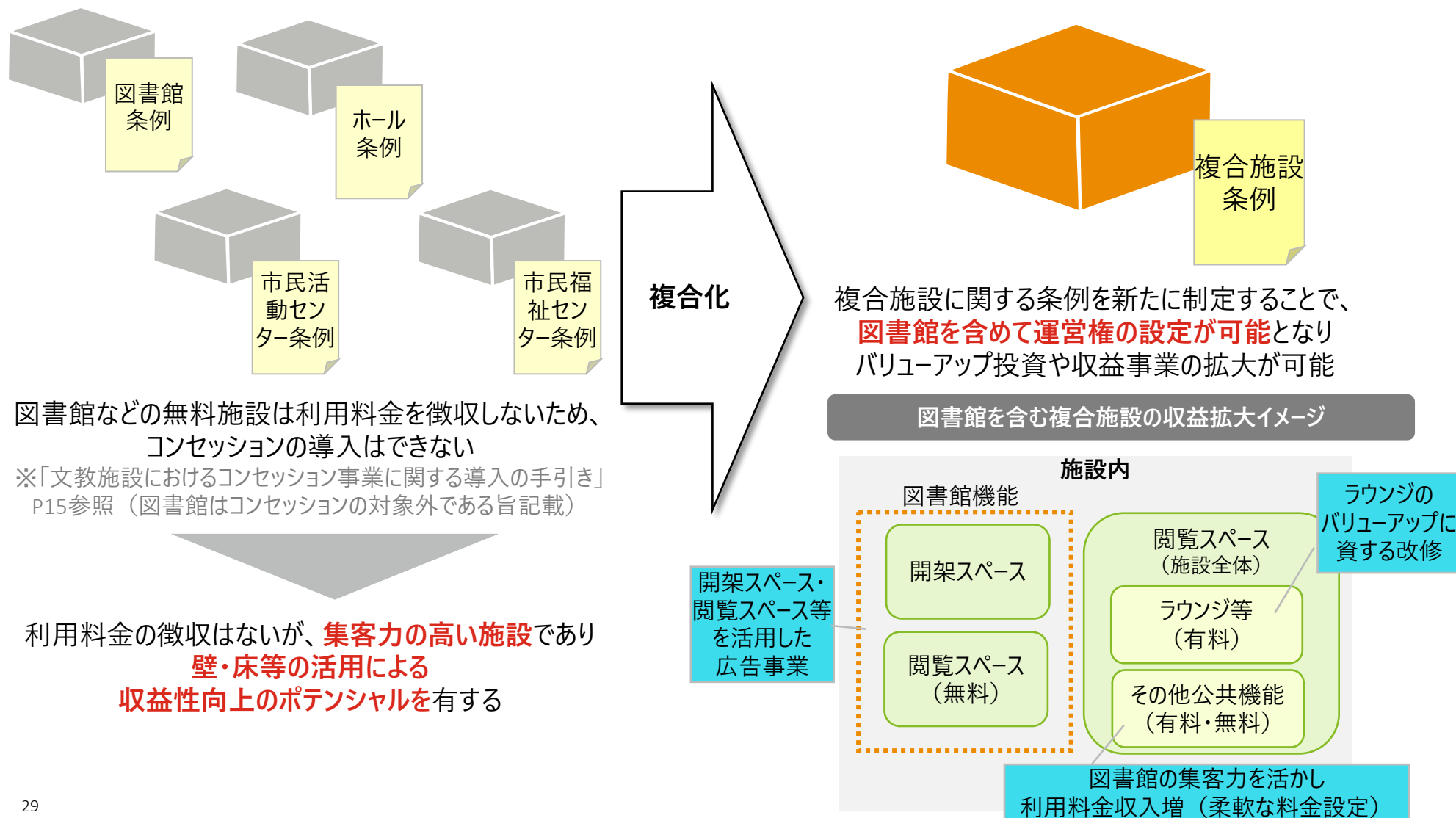
## ①-1. 外郭団体が運営する施設を含む複合化

外郭団体の取り扱いの整理例（※当該外郭団体を通常の民間企業と同列ではなく、別途整理する場合）

| 手法    | PFI                                                                                                                                                                                                                                              | PFI + 業務委託                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| スキーム図 | <p>自治体</p> <p>PFI事業契約</p> <p>指定管理指定 / 運営権設定</p> <p>SPC</p> <p>委託契約</p> <p>外郭団体</p> <p>出資・設立</p> <p>委託</p> <p>請負</p> <p>委託</p> <p>委託</p> <p>設計</p> <p>建設</p> <p>管理</p> <p>運営</p> <p>設計・整備</p> <p>管理運営</p> <p>対象施設</p> <p>ホール</p> <p>文化振興事業の実施</p> | <p>自治体</p> <p>PFI事業契約</p> <p>指定管理指定 / 運営権設定</p> <p>SPC</p> <p>委託契約</p> <p>外郭団体</p> <p>出資・設立</p> <p>委託</p> <p>請負</p> <p>委託</p> <p>委託</p> <p>設計</p> <p>建設</p> <p>管理</p> <p>運営</p> <p>設計・整備</p> <p>管理運営</p> <p>対象施設</p> <p>ホール</p> <p>文化振興事業の実施</p> <p>使用料 (減免も想定)</p> <p>使用許可</p> |
| メリット  | <ul style="list-style-type: none"> <li>コンセッションとする場合、運営権を権原として民間投資が可能であり、<b>外郭団体から委託・提案を受けて民間が投資することも可能。</b></li> <li>契約が一本化されるため、<b>事務手続きの負担が軽減</b>され、施設全体をモニタリング（コントロール）しやすい。</li> <li><b>施設としての一体感を醸成</b>しやすい。</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>SPCにとってのリスク低減</b>につながり、事業参画が期待できる。（本調査でサウンディングを実施した多くの民間事業者は、市から直接業務委託するスキームを希望）</li> </ul>                                                                                                                                           |
| 懸念事項  | <ul style="list-style-type: none"> <li>文化振興事業の実施に係るリスク、外郭団体との各種調整など、民間の負担が大きい。</li> <li>事業期間にわたり外郭団体が事業を継続する必要がある。</li> <li>外郭団体の意向と食い違った事業者が選定された場合、<b>市・民間・団体3者の利益が相反し、関係性が硬直化する可能性。</b></li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>施設として一体的な運営が図られない可能性がある。</li> <li>事業期間中に<b>外郭団体が事業を存続しなくなった場合の措置について整理が必要</b>（SPCにとって、一定の文化振興事業に伴う集客などが得られなくなり、当初経済条件が変動するリスク）。</li> </ul>                                                                                               |

# 無料施設である図書館でも、複合施設として新たに条例を制定することで運営権を設定することが可能となり、バリューアップにつながる投資や広告事業等の実施が可能になります

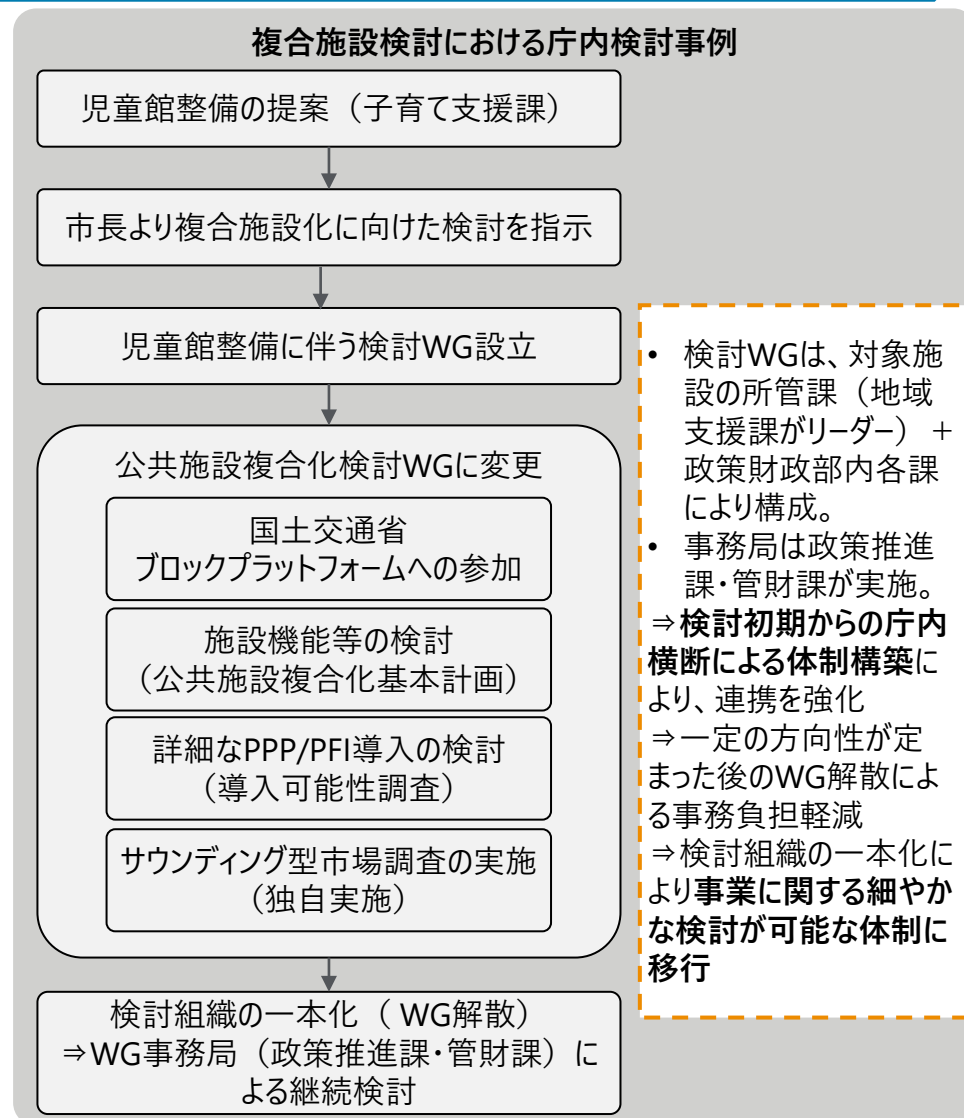
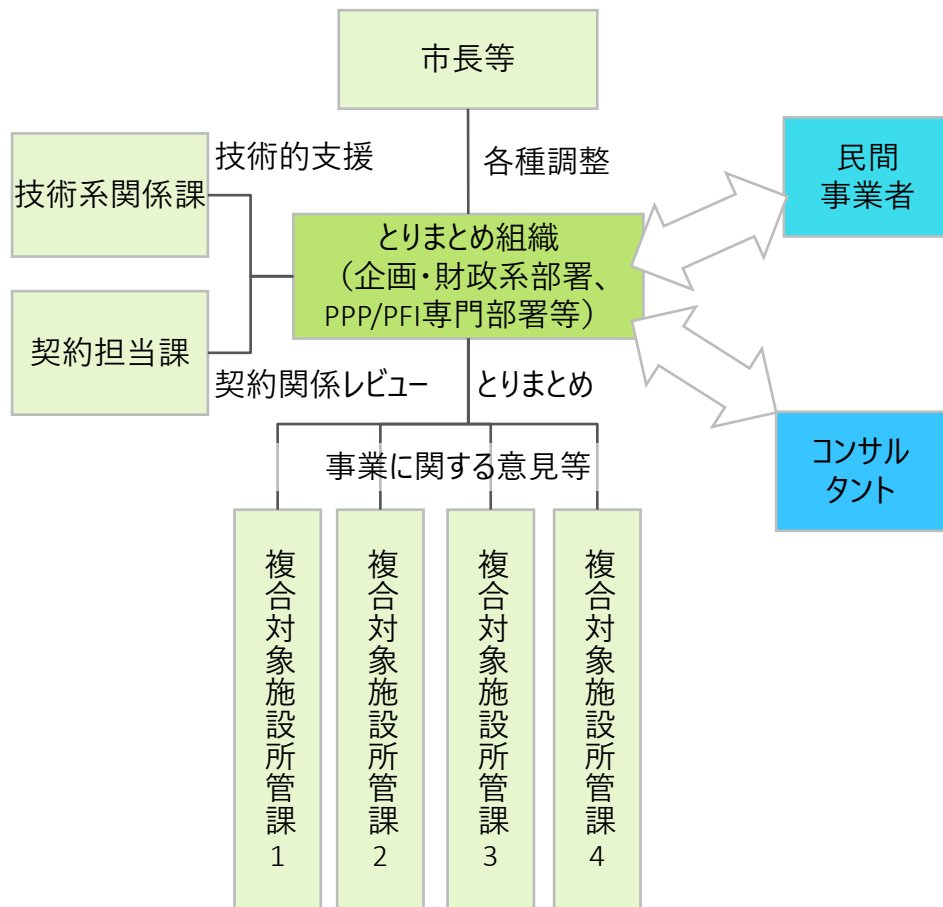
## ①-2.収益性の異なる複合施設のコンセッション





# 複数分野の施設の複合化に当たっては、複数の課が横連携する必要があります。プロジェクトチームの立ち上げや企画課等によるとりまとめ、適時の理解醸成・合意形成が重要です

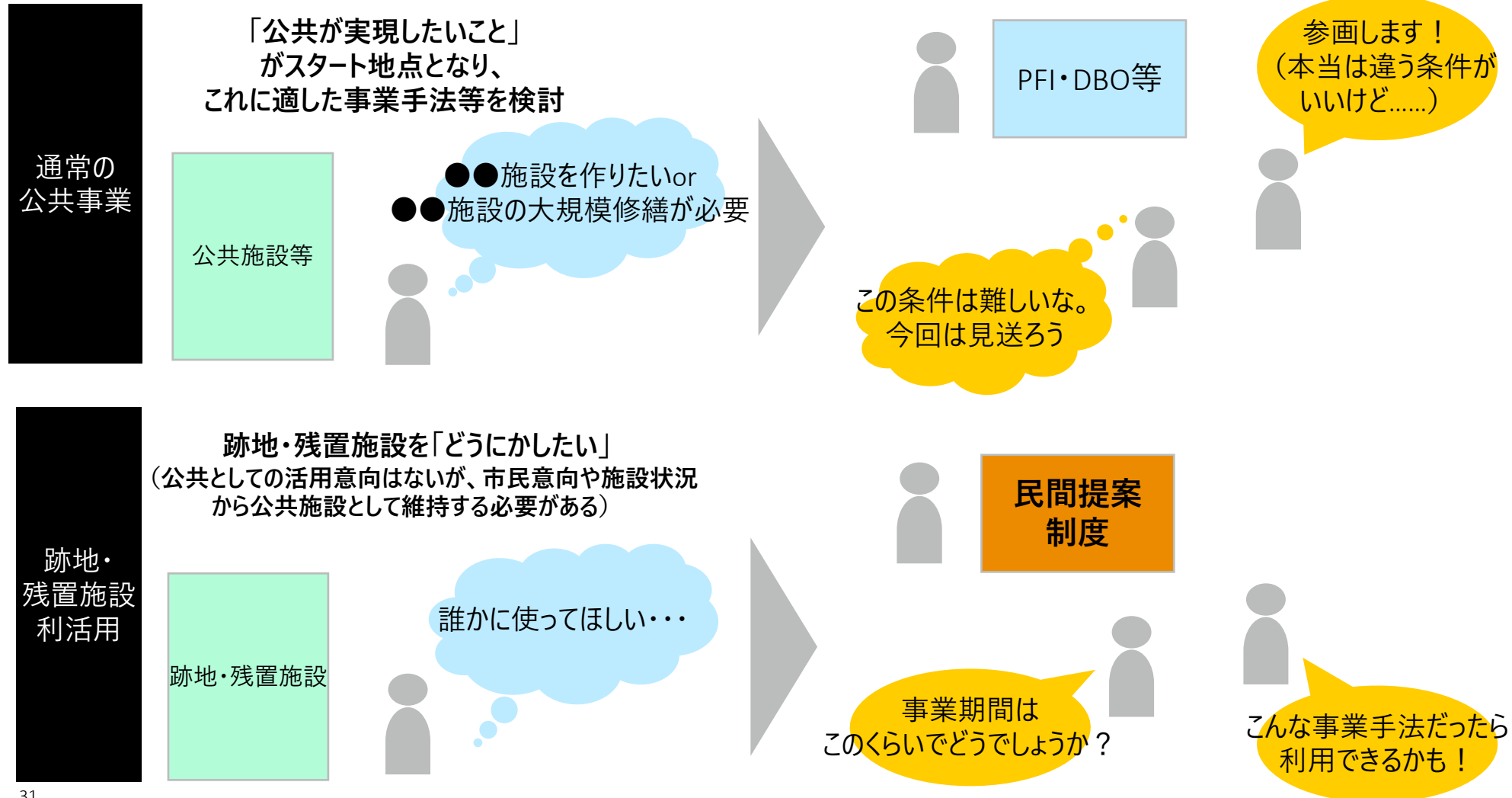
## ①-3. 複数の所管課をまたぐPPP/PFI事業における庁内体制の在り方





# 跡地や残置施設は、公共として活用する予定がない場合、民間提案制度の活用等により、民間事業者の意向に沿った形で事業化することも考えられます

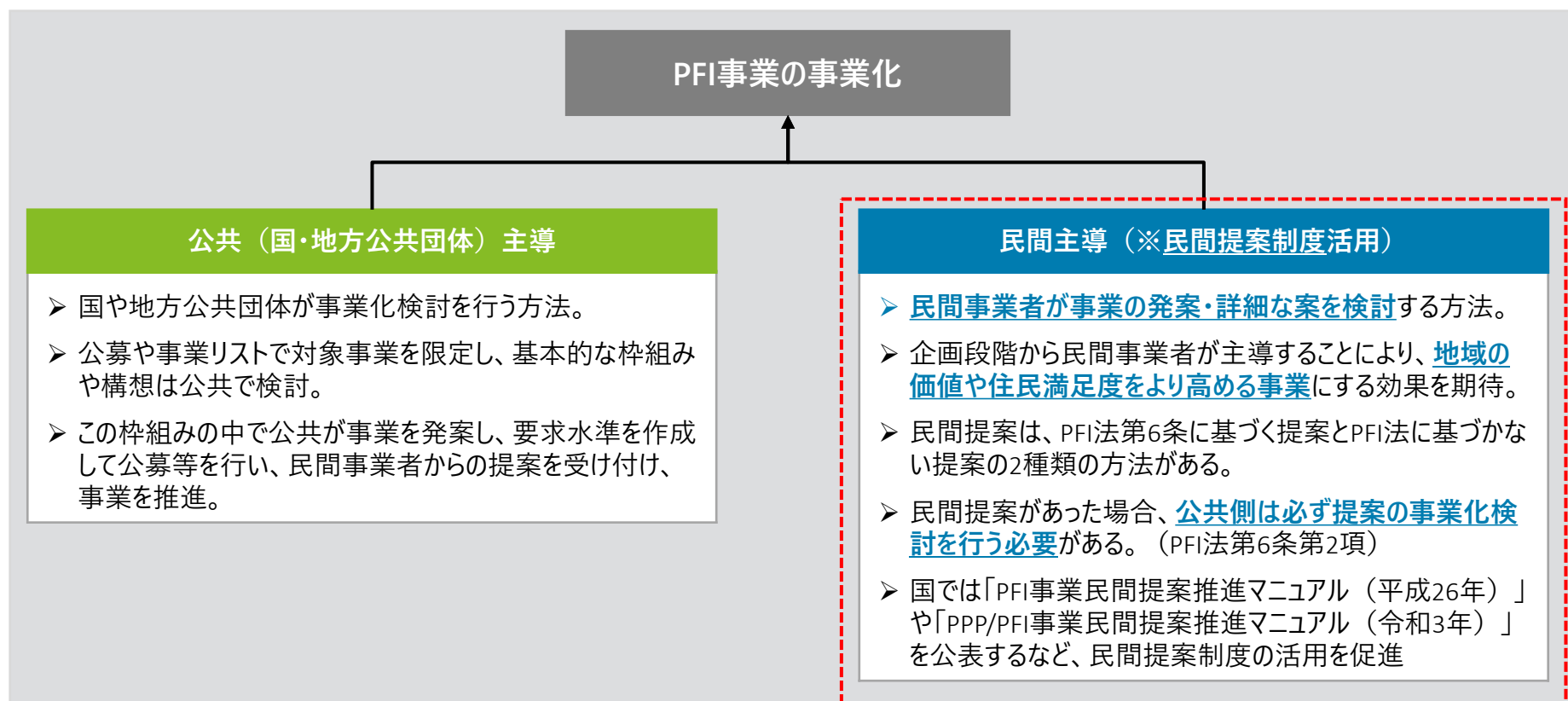
## ①-4. 解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性 (1/3)



# 民間提案制度は、民間が主導して事業化の方法を提案する制度の総称であり、PFI法に基づくものと基つかないものがあります。PFI法に基づく場合、公共側に検討義務が生じます

## ①-4. 解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性（2/3）

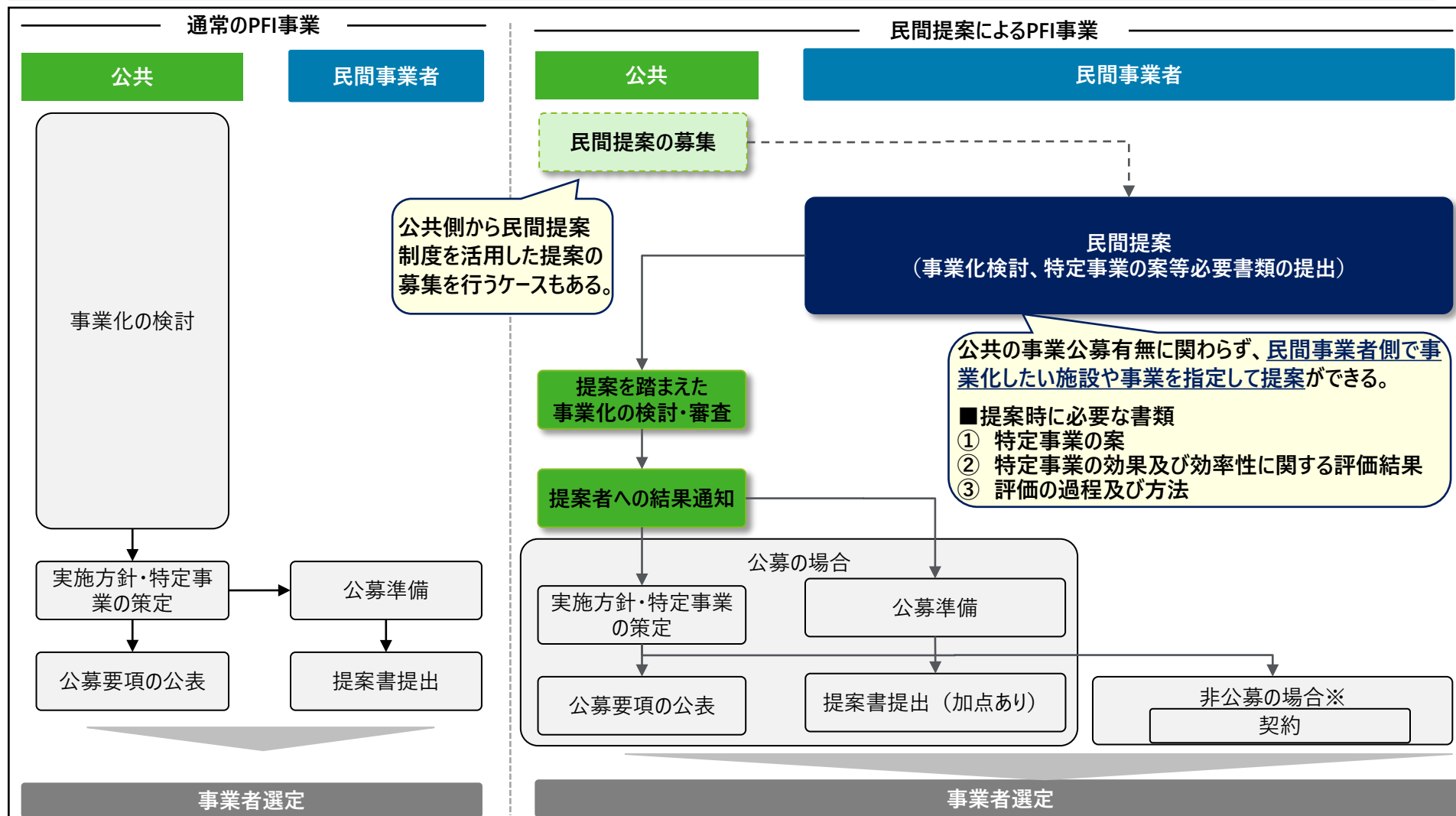
- 民間提案制度とは、**民間が主導して事業化の方法を提案する制度**です。
- 民間提案には、PFI法第6条に基づく提案とPFI法に基つかない提案があり、**PFI法第6条に基づく提案の場合、民間事業者が特定事業の案等の事業の詳細案を検討することが可能**です。
- PFI法に基づく提案があった場合、公共側は必ず提案の事業化検討を行う必要**があります。



出所：PPP/PFI事業民間提案推進マニュアル

公共が募集する民間提案制度は、事業の詳細を決めず全面的に民間提案に委ねることが可能ですが、事業者側の提案の負担が大きいことや、提案内容を踏まえてさらに公募とする場合は事業化までに時間を要することに留意が必要です

#### ①-4. 解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性 (3/3)



# 自由度の高い改修の提案を受けるにあたっては、公共としての要求水準を最低限示したうえで、機能向上につながる自由な提案を可能とすることが考えられます

## ②-1. 民間の自由度の高い改修提案の受け方（1/2）

- 提案の前提条件として示す要求水準（大規模修繕等）を整理の上、既存機能について自由な提案を認めることにより、**既存機能に囚われない抜本的な提案、これによる収益性の改善**が期待されます。

大規模修繕  
（公共としての要求水準）



既存機能の見直し・抜本的改修  
（内容は民間提案）

※大規模修繕（公共としての要求水準）の予定金額を  
超えない範囲で公共が費用負担

既存機能の設備更新  
による魅力向上、  
見直しによる効率化

既存の収益施設  
の機能・配置見直し

施設全体の  
配置・機能の見直しによる  
新たな収益施設創出

参考：グラスハウス利活用事業

### ●提案の前提条件（募集要項P6）

- グラスハウスの**ガラスドームとしての外観意匠は維持**
- 対象施設範囲内の外構、屋外プール等の屋外付帯施設・工作物等、内装・設備類等については提案に基づき改変可能
- **プール設備（ウォータースライダーを含む）の残置及び運営は前提としません。ただし、プール設備の継続的な利用提案も可**とします。
- 備品類（家具、スポーツ器具等）は、本市から運営権者に譲渡
- 施設改修等の整備にかかる期間は2年以内
- 整備前への原状回復は求めない

### ●事業者の収入（募集要項P3）

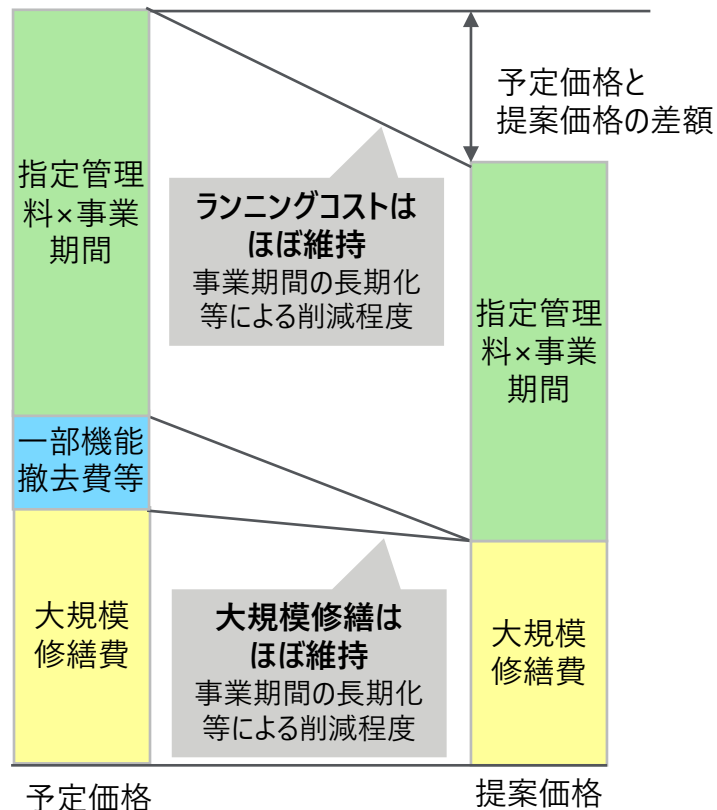
- **対象施設の老朽化に伴う設備等の更新や長寿命化、施設の整備に係る費用はサービス購入料の対象**
- **サービス購入料の上限額を超える施設の整備費及び付帯事業は、事業者の自己負担**

# 予定価格の設定は、機能を維持した場合を前提として、一部機能向上に資する整備費用相当を上乗せすることが考えられます

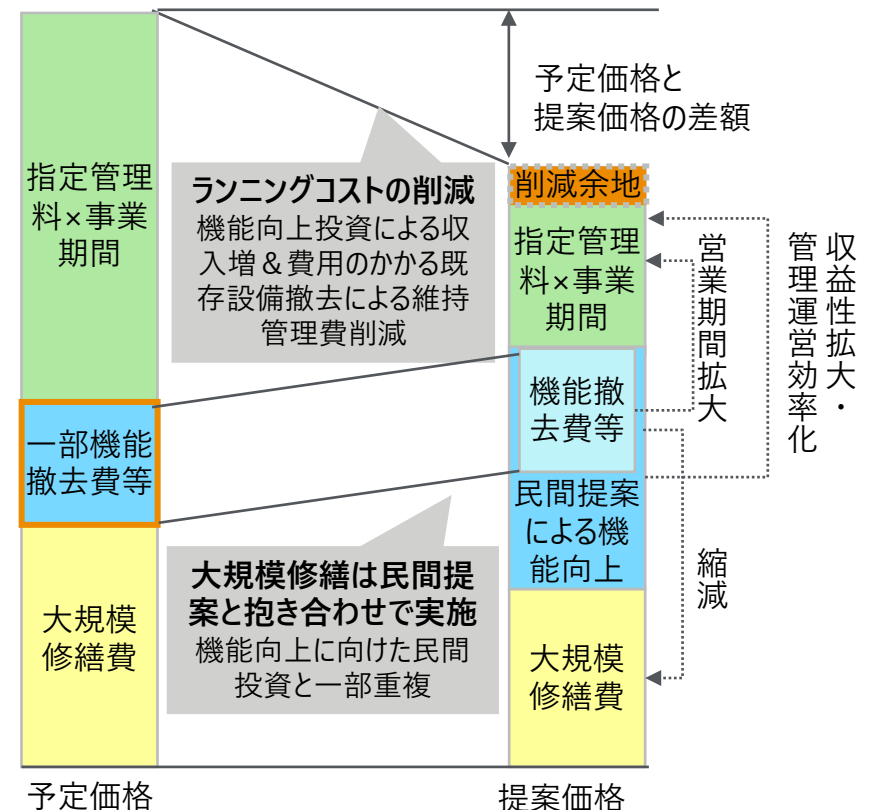
## ②-1. 民間の自由度の高い改修提案の受け方 (2/2)

- 事業の成立性や提案の幅を狭めないことを目的として、下記の提案パターンの絞り込みは公募段階では行わないことも考えられます。この場合、**評価基準の記載内容や価格評価点と提案評価点のバランスにより、どのような提案を求めているかメッセージを発信**することが重要です。

機能維持提案を行う場合



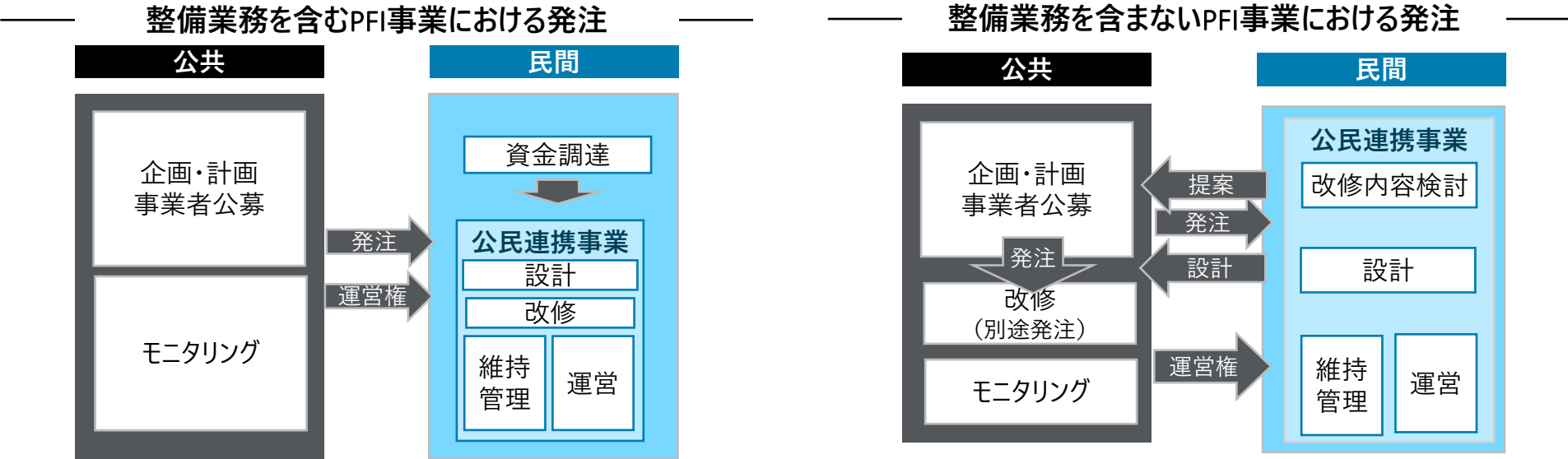
機能向上提案を行う場合



改修事業においては、元施工業者の優位性による影響を抑制するため、設計・運営企業を先行して選定し、当該企業の提案を踏まえて公共が整備を実施することも考えられます

②-2.改修事業における整備業務の取り扱い（1/2）

- 通常のPFI事業では、設計・整備・管理運営を一括発注しますが、整備業務のリスクが高い改修事業の場合、民間から改修内容に関する設計と運営の提案を受け、その内容を踏まえ公共が施設を改修し、改修後の施設に運営権を設定する手法も想定できます。これにより、民間側のリスクが抑えられ、参画意欲が向上することが期待できます。



| 視点   | ポイント                                                        |
|------|-------------------------------------------------------------|
| メリット | ✓ 設計・改修・運営の一括発注であり、公募事務の負担軽減、施設整備リスクを民間と分担可能                |
| 留意点  | ✓ 元施工業者を擁する民間グループの優位性が高くなりやすく、競争性に課題<br>✓ 運営企業単独での事業参画ができない |

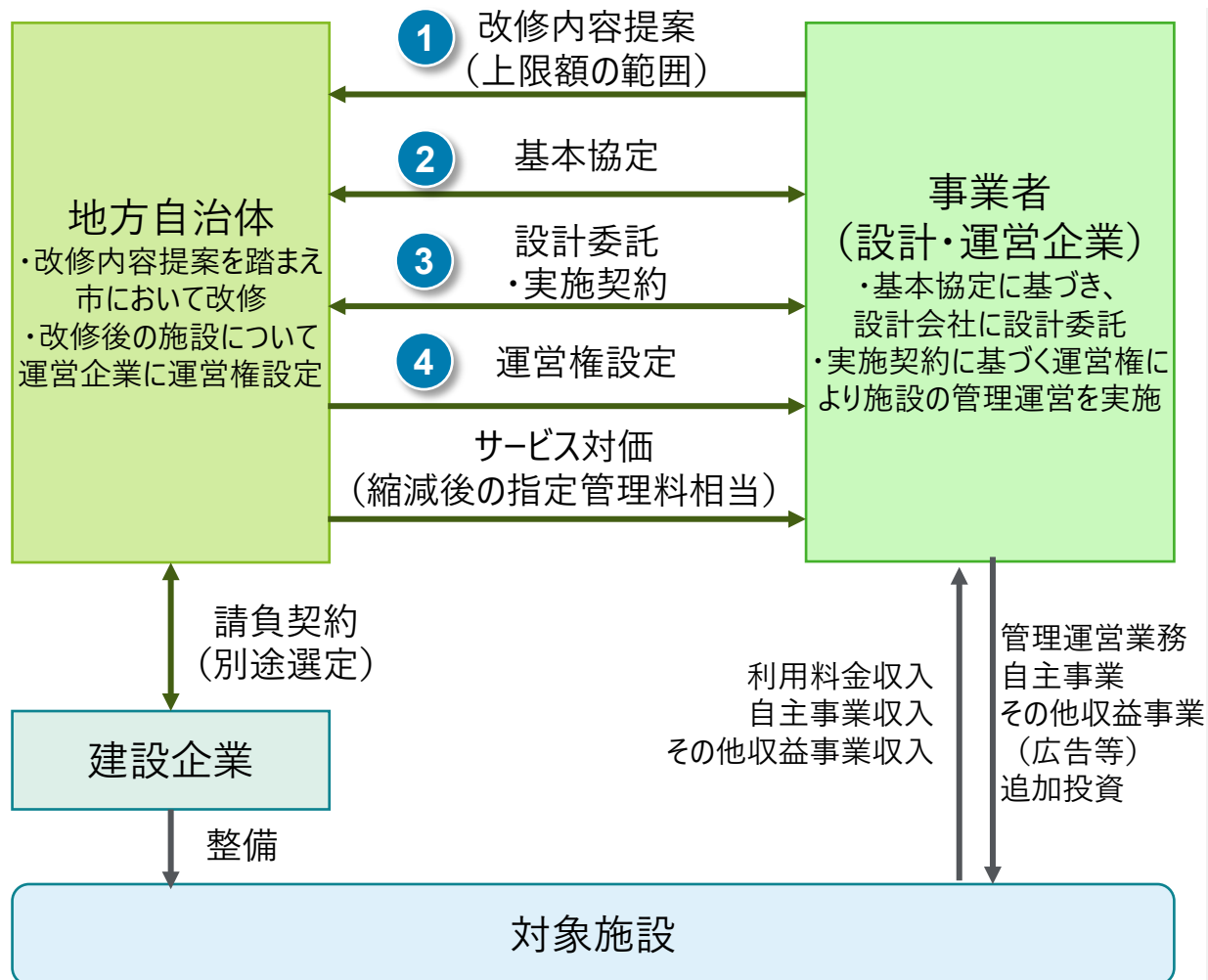
| 視点   | ポイント                                                                                                                                      |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メリット | ✓ 運営企業単体で参画可能であり元施工業者の優位性等も影響がないため、競争性の確保が期待                                                                                              |
| 留意点  | ✓ 施設整備は公共が資金調達する必要がある<br>✓ 公募条件上、運営企業の提案が予算規模を上回らないようなコントロールが必要<br>✓ 公募手続きが2回必要（運営、施設整備）<br>✓ ランニングに係るサービス対価の提案の妥当性の判断が困難（設計企業も合わせた公募が重要） |



運営企業の提案する改修内容の妥当性を担保するため、設計・運営業務を一括して公募し、協定を締結します。改修の上限額を公募時点で示し、上限を超える改修は運営企業自らが実施します

## ②-2.改修事業における整備業務の取り扱い（2/2）

- 前頁に示した留意点を解消するため、**基本協定の締結により、適切に官民のリスク分担を図ることが重要**です。



① 自治体は、「設計・運営企業」に関する公募を行う。公募においては、**対象施設の改修設計及び管理運営に関する提案を受ける（整備業務は含まない）**。募集要項等において**改修に関する提案条件**（例：外観は維持するが、機能は自由に変更してもよい等）、**改修に係る整備費用の上限を示し、金額の範囲内で改修提案を受ける**。

② **選定事業者と基本協定を締結する**。基本協定においては、主に以下がポイントとなる。

- (1)改修提案に応じた自治体の債務履行**  
→事業者の改修提案を自治体の実現（改修整備）すること
- (2)料金設定に係る議会議決**  
→実現への相互協力、否決の際のリスク分担
- (3)優先交渉権者の撤退オプションの設定**  
→(1)(2)が実現できなかった場合等の撤退を可能とする
- (4)妥当な収支計画変更の許容範囲**  
→審査委員会による審査の妥当性担保

③ 基本協定に基づき設計委託契約を締結し、**事業者が設計を行う**。

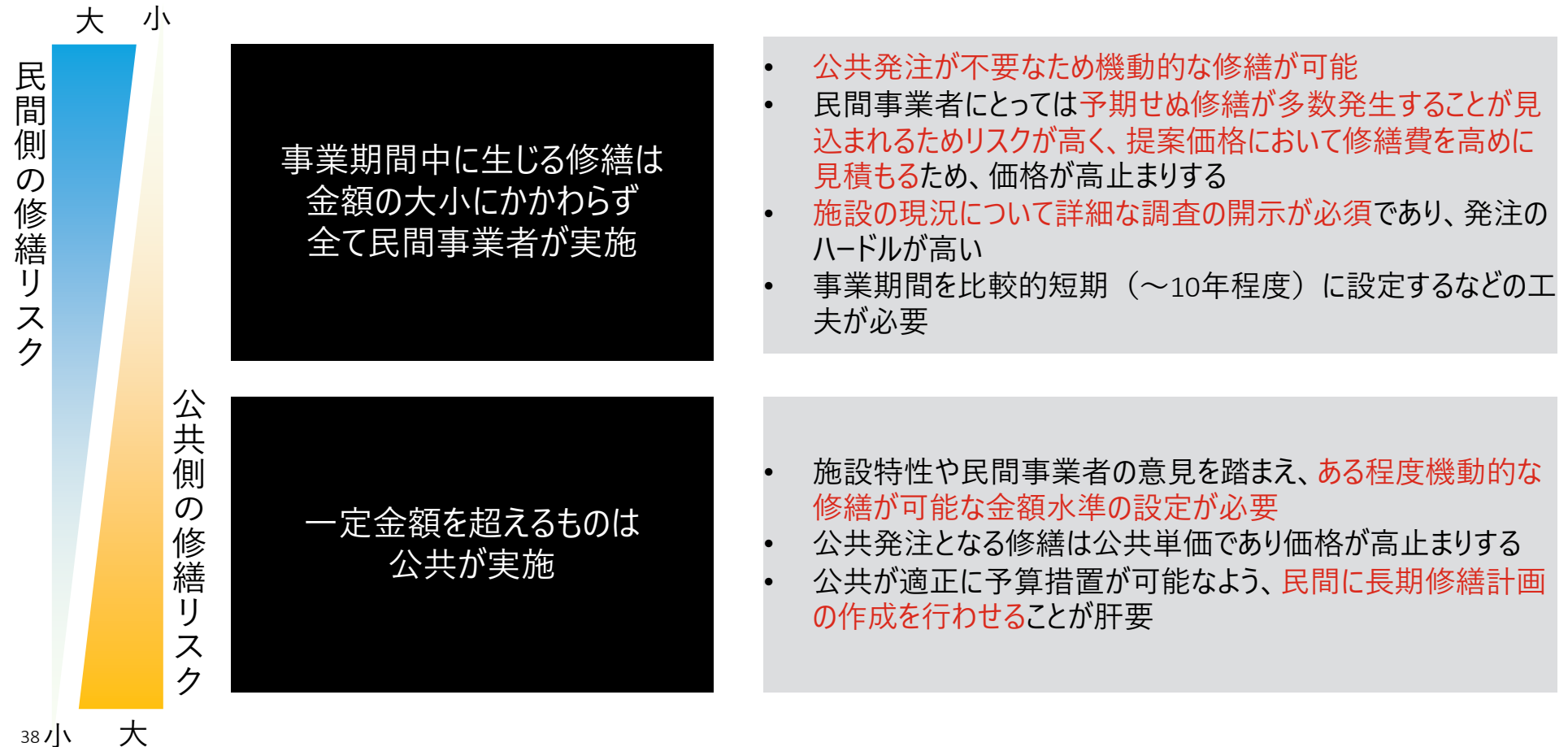
④ 事業者が提案した設計内容に基づき、**地方自治体が施設の改修を行う（整備業務は別公募）**。

⑤ **改修後の施設に運営権を設定し、実施契約に基づき事業者が施設の管理運営を実施する**。

# 長期の事業期間かつ改修事業であることを鑑み、官民の適正な修繕リスクの分担について検討が必要です

## ②-3.修繕リスクの取り扱い

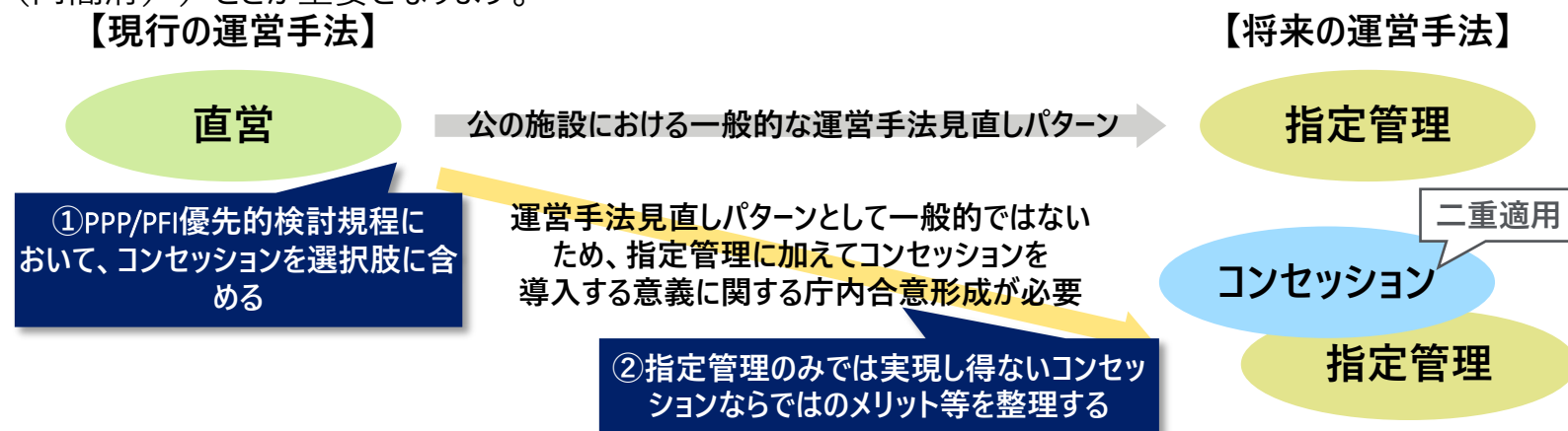
- 改修事業の場合、施設の老朽化が進行しており大規模な修繕が生じやすいことから、多くの民間事業者は修繕リスクを懸念します。一方、**すべての修繕リスクを公共負担としてしまうと、機動的な修繕が困難となり施設のサービス水準が低下、結果として民間側の運営業務に支障が出る可能性もあります。**このことから、**事業期間や施設規模（生じる修繕費の規模）**などを鑑み、**適切なリスク分担を図ることが重要です。**



# コンセッション導入に向けた庁内合意形成が難航する可能性があることから、コンセッションならではのメリットを検証する仕組みづくりと、対象施設への導入意義の整理が重要です

## ③-1.コンセッションならではのメリットの訴求による庁内合意形成

- 自治体が直営している公の施設の運営手法の見直しを行う場合、業務委託、指定管理、PFI-O方式、コンセッションの4種類の手法が選択肢となります。
- これらの中では指定管理が最も一般的ですが、併せてコンセッションを導入することで、民間事業者の裁量が拡大し、自由度の高い運営を実現することが可能となります。※1
- 一方、文教施設へのコンセッション導入は現時点であまり一般的でないため、コンセッションにメリットを感じた施設所管課が導入しようとしても、**庁内検討の段階で将来の運営手法の選択肢からコンセッションが除かれていたり、庁内合意形成が難航したりする可能性**があります。※2
- 上記への対応として、例えば、①**庁内合意形成に向けて指定管理のみでは実現し得ないコンセッションならではのメリットなど、導入の意義を予め整理しておく**、②PPP/PFI手法優先的検討規程所管部署との連携（または当該部署の主導）により、検討規程における**運営手法見直し時の検討フローにコンセッションを含める**（参考：PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引（内閣府））ことが重要となります。



※1 民間事業者に対して施設の利用許可権限を付与するためには指定管理者として指定することが必要であることから、コンセッションを導入する場合においても、公の施設の場合は指定管理との二重適用が前提となる。

※2 コンセッションの場合、事業者選定に係るアドバイザー業務委託料が発生する点が庁内合意形成を図るうえで論点となることが想定される。一方で、ガラスハウス利活用事業（津山市）や宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業（宮崎市）のように小規模なコンセッションであれば、内閣府PFI推進室が公表している資料や各種問い合わせ窓口の活用により、アドバイザー業務委託を行わずとも事業化が可能と考えられる。

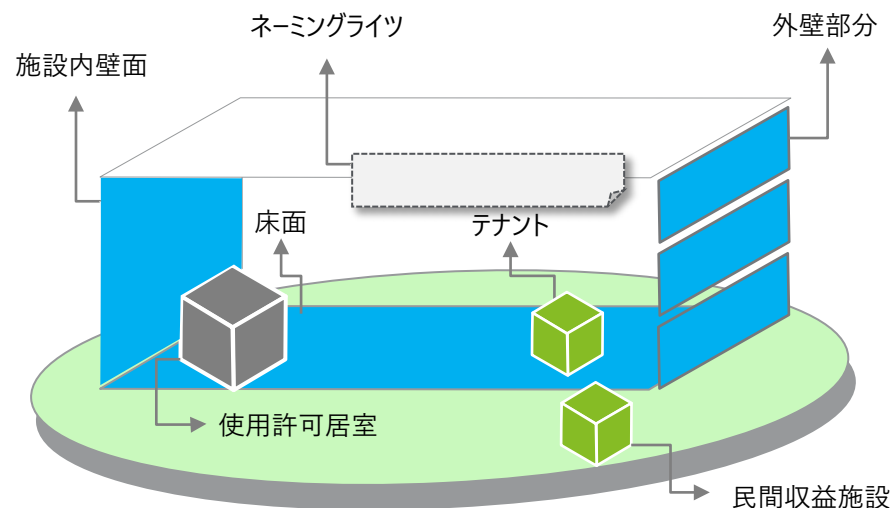
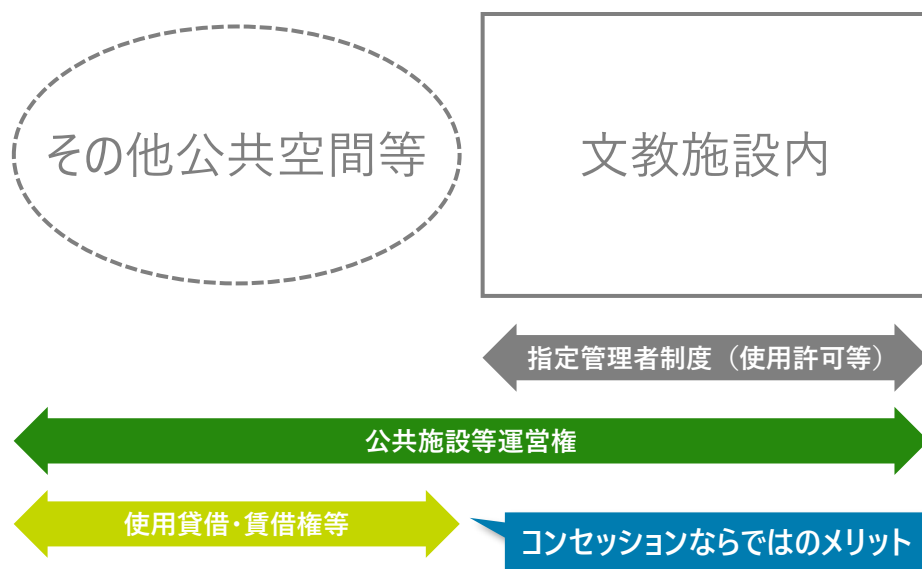
# 運営手法見直しケースにおいては、特に建物の改築・更新、行政財産の利活用に関するコンセッションのメリットを活かした運営の実現が期待されます

## コンセッションならではのメリット①指定管理とコンセッションの比較

| 比較項目                  | 指定管理                                                           | コンセッション                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 根拠法（特性）               | 地方自治法（行政事務の代替）                                                 | PFI法(公共施設の整備・運営)                                 |
| 官民の関係性                | 基本協定・実施協定による協定関係                                               | 実施契約による契約関係                                      |
| 期間                    | 5年程度の場合が多い<br>（自治体によっては、指定管理者制度のガイドラインにおいて期間の制約が設けられているケースもある） | 20年以上が一般的                                        |
| 対象                    | 公の施設<br>（利用料金の徴収有無は問わない）                                       | 利用料金の徴収を行う公共施設<br>（公の施設以外も可）                     |
| <b>建物の改築・更新</b>       | <b>業務範囲に含まれないことが一般的</b>                                        | <b>業務の一環として実施可能</b>                              |
| 利用料金<br>（変更に係る取扱い）    | 収受可能<br>（変更には首長の承認が必要）                                         | 収受可能<br>（届出により柔軟に変更が可能）                          |
| 公の施設の使用許可             | 条例に基づき使用許可を<br>与えることが可能                                        | 使用許可を与えることは不可                                    |
| <b>行政財産の利活用</b>       | <b>設置目的の範囲外で収益性・サービス向上等に取り組む場合、目的外使用許可を受けること等で利活用が可能</b>       | <b>左記の場合、目的外使用許可以外にPFI法の特例に基づく私権の設定により利活用が可能</b> |
| 抵当権                   | 抵当権の設定対象となる物権なし                                                | 運営権に対して設定可能                                      |
| 公共側の事由による<br>取消に対する補償 | 地方自治法上の規定なし                                                    | 取消に伴って発生する損失の補償が必要                               |

リーグクラブチームの合宿や小中高生のサッカー大会など市外からの需要が一定程度見込めるため、広告効果を見込んだ地元企業等による壁面への広告掲出やネーミングライツの導入が期待されます

## コンセッションならではのメリット② 行政財産の積極的な利活用



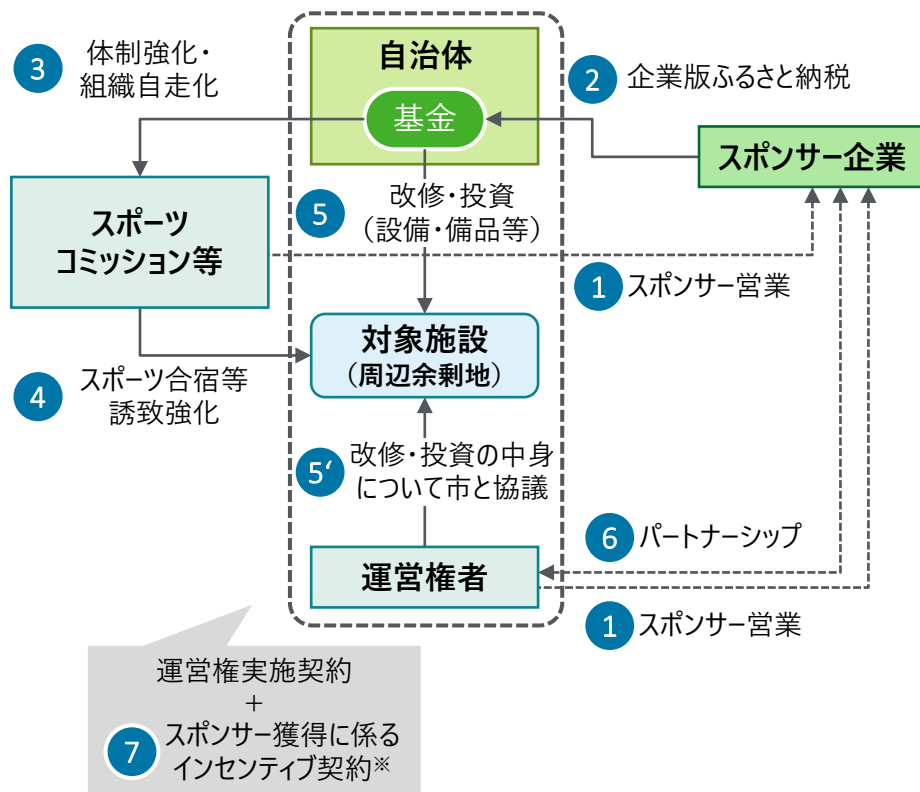
- 使用許可の居室以外（床面、壁面、外壁、土地）等に公共施設等運営権を設定
- 運営権設定範囲において、PFI法の特例措置により使用貸借を設定
- 民間事業者は賃借権を裏付けとして、収益事業として第三者に転貸等を行う（使用許可の手続きとはしない）ことで、広告事業やネーミングライツ事業による固定収入や、テナントや民間収益施設の誘致に伴う付帯収入を獲得

民間事業者の収益拡大に伴い、結果的な歳出削減に寄与



セッションにより、指定管理者制度では実現できない寄付等による外部資金の獲得や施設の魅力向上などの取組を提案できるようになり、結果として財政負担の軽減や施設の設置目的の最大化につながることを期待されます

## コンセッションならではのメリット③ 寄付金の活用による施設の設置目的の最大化



- ① 運営権者・スポーツコミッション等とともに施設価値最大化を目指して、スポンサー営業を行う
- ② ①の結果、スポンサーは実質負担が最大1割となる企業版ふるさと納税を活用し、自治体が設置する基金へ寄附
- ③ 基金を原資として、一部はスポーツコミッション等の機能強化に充当
- ④ ③により、合宿等の誘致を強化し、収益や賑わい向上を実現
- ⑤ 基金を原資として、一部は施設価値向上に資する改修、サービスや収益増に資する投資に充当（⑤' 使用用途は自治体と運営権者が協議して決定し、投資効果の最大化を目指す。また、左記のとおり、公共施設等運営権に基づく民間事業者発意による改修・投資も認める）
- ⑥ 純粋なパートナーシップの構築または基金へのスポンサード実績を考慮し、運営権者が任意（自治体は関与しない）でスポンサー等とパートナーシップを構築（ネーミングライツや広告等の取決を行う）
- ⑦ スポンサー獲得の状況に応じて、運営権者に対して寄付額の一定割合をシェア（プロフィットシェア）

⑥・⑦は両方の施策の全てを併せて検討するのではなく、可能な範囲を抽出し、要求水準としてではなく、任意提案の位置づけを想定

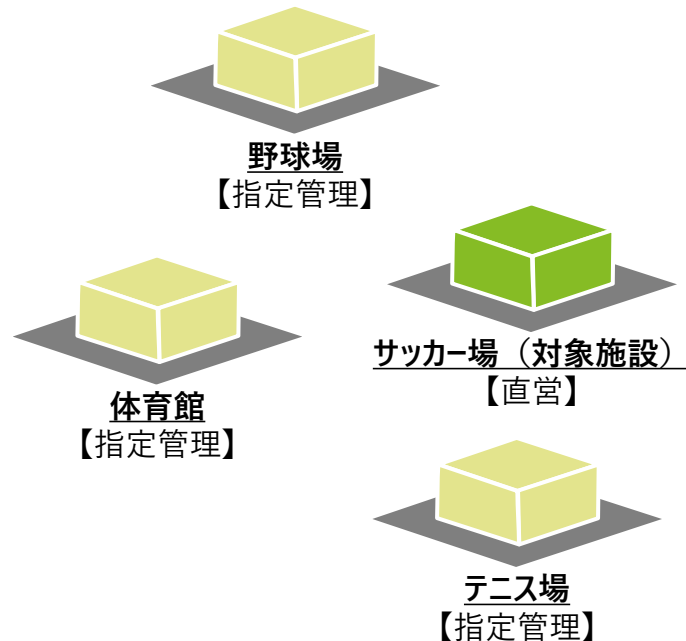
※ 先行事例では、複数の企業との間で、成功報酬を支払うインセンティブ契約を締結している（寄付見込みがある企業への働きかけを行い、寄付がなされた場合にはその金額の20%を成功報酬として支払う）。この枠組みを運営権者に広げることで、施設の魅力向上や収益増のインセンティブなどの相乗効果も期待できる

施設運営に係る財政負担を軽減しながら  
対象施設の利用を目的とした市外利用者の誘引による  
地域経済の活性化という施設の設置目的を最大化

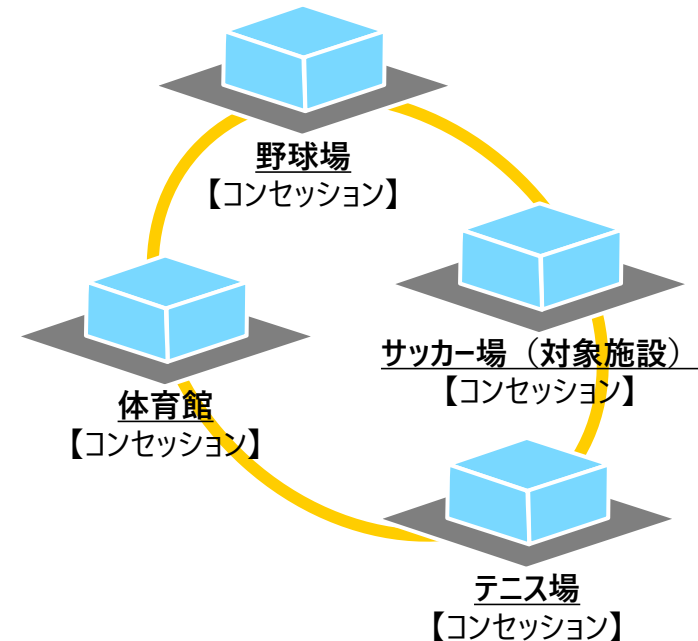


周辺類似施設と一体的に運営手法を見直すことにより、公共・民間双方のコスト削減や、催事等の受け入れキャパシティの拡大が期待されます

### ③-2. 周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し（バンドリング）



対象施設と周辺類似施設とで運営手法が異なっている



対象施設と周辺類似施設が同じ民間事業者によって一体的に運営されている

#### バンドリングの効果

- 1 公共側の事務コスト（契約手続き、モニタリング等）の削減
- 2 経費の一部（人件費、消耗品費など）の共通化による民間事業者側の管理運営コストの削減（サービス対価の縮減にもつながる）
- 3 施設の予約受付の一体的な運用による受け入れキャパシティの拡大（大規模大会等の誘致可能性が高まる）

### 3.コンセッション方式を活用した 具体スキーム (3) まとめ

## モデルごとの主要な論点と対応まとめ

| モデル           | 主な論点                             | 対応方針                                                                       |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 共通            | 利用料金設定の考え方                       | 施設の利用者特性や収益性を加味し、上限設定や運営権者に委ねる範囲などを検討する                                    |
| 新規整備<br>(複合化) | 外郭団体が運営する施設を含む複合化                | 競争性を確保するため、公募時に外郭団体は別途位置づけを整理する                                            |
|               | 収益性の異なる複合施設のコンセッション              | 無料施設は複合化によってコンセッションの導入が可能                                                  |
|               | 複数の所管課をまたぐPPP/PFI事業における庁内体制の在り方  | 庁内横断による体制構築、及び各計画検討・調査実施段階に応じた適切な事業の説明・合意形成を行う                             |
|               | 解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方<br>向性       | 売却等が難しい土地や建物について、民間提案制度の活用による事業者意向を反映した事業の実施                               |
| 改修            | 民間の自由度の高い改修提案の受け方                | 施設を維持した場合の想定金額で予定価格を設定しつつ、抜本的な機能の変更も許容する公募条件とする                            |
|               | 改修事業における整備業務の取り扱い                | 競争性確保のため、運営企業を先行して選定し、整備業務は別途発注（運営企業による改修内容提案の実現性を担保するため、設計企業も運営と合わせて選定する） |
|               | 修繕リスクの取り扱い                       | 修繕履歴や劣化状況の把握が困難であり、明確でないリスクが事業参画のハードルになるため、事業期間の短縮や一定金額以上を公共が負担するなど分担を検討   |
| 運営手法<br>見直し   | コンセッションならではのメリットの訴求による庁内合意形成     | 検討段階におけるコンセッションの有効性の検証、コンセッション導入のメリット（建物の改築・更新、行政財産利活用）の訴求                 |
|               | 周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し<br>(バンドリング) | 公共側の事務コストや業務の一部共通化による経費削減等の効果を検証し、周辺施設との一体化を検討                             |