文教施設における多様な
PPP/PFI の先導的開発事業

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

文教施設の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

文部科学省
2025年4月改訂第2版

目次

1.はじめに	P4
2.文教施設におけるコンセッションの導入効果	P7
3.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	P13
4.コンセッション方式を活用した具体スキーム	P19

改訂履歴

版数	発行日	主な改訂箇所	主な改訂内容
第1版	令和6年4月1日		初版発行
第2版	令和7年4月1日	2.文教施設におけるコンセッション方式の有効性	章の追加
		4.コンセッション方式を活用した具体スキーム	運営手法見直し・改修モデルについて、施設種別ごとのケースを追加

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

具体事例を用いて主な論点・課題を示す

本資料は、事業の検討段階・内容に応じて必要な箇所を参照いただくことを想定して作成しています

本資料の見方

1.はじめに（p.4～）	
2.文教施設におけるコンセッションの導入効果（p.7～）	✓ **所管施設における運営手法見直しや、コンセッション全般について知る** □ 一般的に文教施設においてコンセッションを導入した際の効果について概要を整理しています □ 初めてコンセッションを検討する方、導入するべきか迷っている方は、こちらをお読みください
3.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（p.13～）	✓ **コンセッション導入の検討における課題について知る** □ コンセッションの導入を検討するにあたって、共通で課題となりやすい事項と、その対応策を整理しています
4.コンセッション方式を活用した具体スキーム（p.19～） （１）モデルケースごとの論点 （２）各論点への対応 – 共通 – 運営手法見直し [美術館・水族館・青少年教育施設・サッカー場・複数施設のバンドリング（１敷地/複数敷地）] – 改修 [文化財・屋内プール] – 新規整備 [文教施設を含む複合施設]	✓ **事業内容や施設種別ごとの実務的な論点や対応策を知る** □ 実際に地方公共団体が検討中の事業をモデルケースとして、コンセッション方式を活用した場合の具体スキームを整理し、得られた論点から対応策を検討しています □ 実際の事業を踏まえた整理であるため、実務的な論点や対応策について知ることができます □ 検討している事業内容（運営手法見直し・改修・新規整備）や施設の種別等に応じ、関係するページを参照ください

２.文教施設における
コンセッションの導入効果

コンセッションの特徴として、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・育成などによる魅力向上があります

一般的なコンセッションの特徴

補足：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　第2章

特徴 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

特徴 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、設備のリプレース等）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

特徴 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、各地方公共団体の条例・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

特徴 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可能**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・サイネージ事業等、**新たな収益源となる事業を実施**できる

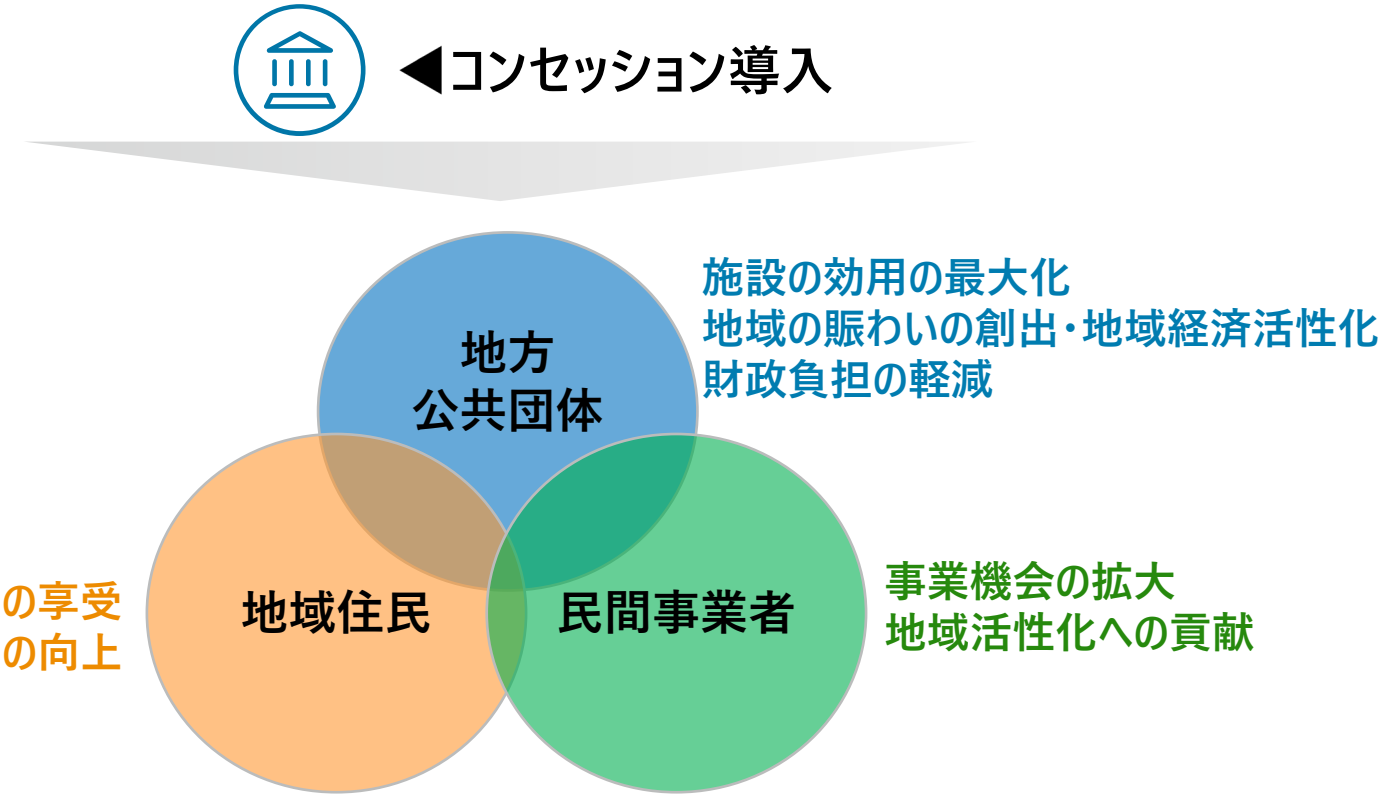
特徴 5 長期的な視点に立った人材確保・育成

- ✓ 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**することから、**人材採用・人材育成の観点でも**をメリットがある

文教施設におけるコンセッションでは、公共部門が必要とする事業（本体事業）を維持しつつ、柔軟性の高い運営による利用・稼働率の向上、付帯事業の展開により、施設の効用を高めることが可能です

文教施設におけるコンセッション導入の効果

- 文教施設は、**地域における生涯学習やスポーツ、文化の振興等を目的に設置**されており、**資料の展示や公演、地域住民や団体等に対する施設の貸出し、指導者養成等、様々な役割**を果たしています。また、地域コミュニティの拠点としての役割などの多面的な効果を有します。
- これらの効用は、**コンセッション導入前後も公共部門が必要とする事業（本体事業）として適切に維持**しつつ、**コンセッション導入により民間事業者のノウハウの発揮をしやすくする**ことで、施設の効用をさらに高めることが期待されます。
- 上記に加え、**当該施設と相性のよい様々な付帯事業の実施**を通じた利用者増加の効果、収入増加が期待できます。



文教施設におけるコンセッションは、大規模なスポーツ施設や文化財等で先行していますが、美術館、水族館、ホール、青少年教育施設等の施設種別でも導入が徐々に進んでいます

施設種別ごとのコンセッション導入実績及び効果

施設種別		実績	コンセッションの導入効果	参考 (モデルケース)
スポーツ施設		◎	• 大規模なスタジアム・アリーナは、大規模大会や興行利用等高い収益性のポテンシャルがあり、コンセッションの導入効果が大きく、文教施設においては最も多くの実績がある。 • 住民利用中心のスポーツ施設は、柔軟な料金設定が馴染まず、コンセッションの特徴を活かしにくい。他方、抜本的な機能改変及びコンセッション導入による柔軟な運営により収益性を改善した事例もある（例：グラスハウス利活用事業　事例集P.15）。	p.46 p.56 p.66
社会教育施設	美術館	○	• 美術館は、魅力的な企画展の開催、空間を活かしたユニークベニューの開催等、一定の収益性のポテンシャルを有することから、コンセッションの導入効果が期待できる（例：大阪中之島美術館運営事業）。	p.35
	水族館 動物園	○	• 水族館・動物園は、集客施設としての性格が強く、利用料金の柔軟性向上、民間事業者による施設の改修・修繕投資等、コンセッションの導入効果が期待できる（例：蒲郡市竹島水族館コンセッション　事例集P.10）。	p.38
	図書館	△	• 利用料金収入がない施設であるため、単体でコンセッションは導入できない。 ※料金徴収のある複合施設に包含される場合、図書館を含めコンセッションを導入することは可能	p.74
	博物館 科学館	△	• 博物館・科学館は、コンセッションの導入実績はないものの、展示の内容によっては高い集客力を有する施設もあり、民間投資による魅力的な展示等、コンセッション導入のポテンシャルがある。	–
	青少年教育施設	△	• 青少年教育施設は、青少年教育目的の利用については料金単価に一定の制約を受けるため、コンセッションの特徴を活かしにくい。他方、収益性のある宿泊関連業務のみ運営権の対象とし、その他の維持管理業務等については委託とするなど、業務内容を区分することでコンセッションを導入した事例がある（国立女性教育会館公共施設等運営事業　※事業期間終了済）。	P.42
文化施設	ホール	○	• 大規模なホールは、興行利用等高い収益性のポテンシャルがあり、民間投資による設備の更新等も含め、コンセッションの導入効果が大きいことから徐々に導入が進んでいる（例：愛知県芸術劇場等運営等事業、奈良県文化会館）。他方、住民利用中心のホールは、柔軟な料金設定が馴染まず、コンセッションの特徴を活かしにくい。	p.74
	文化財等	◎	• 文化財等は、文化財として指定されている建築物そのものが適切に保存されることが重要であり、その用途自体は、文化財としての価値が保存される範囲であれば一定の柔軟性がある。実際に、宿泊、物販等の多様な活用の実績が複数あり、コンセッションの導入効果が大きい施設種別である。	p.61

【凡例】◎：２件以上　○：１件　△：０件　　※実施方針策定以降を１件として整理

【参考】文教施設では、20件でコンセッションが事業化（実施方針公表）されています

文教施設におけるコンセッション事例一覧（1/2）

	施設種別	実施方針公表年	事業手法	管理者等	運営者（代表企業）
【参考】奈良県文化会館（実施方針公表前）	ホール	未定	コンセッション(予定)	奈良県	未定
愛知県芸術劇場等運営等事業	ホール	2025年	コンセッション	愛知県	未定
国立大学法人東京農工大学本部地区整備等事業	大学施設	2024年	BT+コンセッション	東京農工大学	不調・再公告準備中
砂山公園プール運営等事業	プール	2024年	コンセッション	富士市	未定
歴史的資源を活用した施設の整備運営事業	文化財	2024年	DB+コンセッション	津山市	バリューマネジメント
新潟大学新学生寮整備事業	大学宿舎	2024年	BT+コンセッション	新潟大学	不調・再公告準備中
富山市総合体育館Rコンセッション事業	アリーナ	2023年	R+コンセッション	富山市	前田建設工業
多目的屋内施設及び豊橋公園東側エリア整備・運営事業	アリーナ	2023年	BT+コンセッション等	豊橋市	スターツコーポレーション
蒲郡市竹島水族館コンセッション	水族館	2023年	コンセッション	蒲郡市	竹島開発
国立競技場運営事業等	スタジアム	2023年	コンセッション	独立行政法人日本スポーツ振興センター	NTTドコモ
浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業	文化財等	2022年	コンセッション	萩市	アタシ社
吉川小学校跡地の公共施設等運営権事業	廃校	2022年	コンセッション	宮若市	トライアルホールディングス
等々力緑地再編整備・運営等事業	スタジアム・アリーナ	2022年	BT+コンセッション等	川崎市	東急
新秩父宮ラグビー場（仮称）整備・運営等事業	スタジアム	2021年	BT+コンセッション	独立行政法人日本スポーツ振興センター	鹿島建設

出所：内閣府「PFI事業 基礎データベース」、日本PFI・PPP協会

：事業者選定時にアドバイザーの活用なし（2025年2月現在）

【参考】文教施設では、20件でコンセッションが事業化（実施方針公表）されています

文教施設におけるコンセッション事例一覧（2/2）

	施設種別	実施方針公表年	事業手法	管理者等	運営者（代表企業）
グラスハウス利活用事業	スポーツ施設	2021年	RO+コンセッション	津山市	Globe
愛知県新体育館整備・運営等事業	アリーナ	2020年	BT+コンセッション	愛知県	前田建設工業・NTTドコモ
旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	文化財	2018年	コンセッション	津山市	HNA津山
大阪中之島美術館運営事業	美術館	2018年	コンセッション	地方独立行政法人大阪市博物館機構	朝日ビルディング
沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舎整備等事業	大学宿舎	2018年	BT+コンセッション	学校法人沖縄科学技術大学院大学学園	合人社計画研究所
有明アリーナ管理運営事業	アリーナ	2017年	コンセッション	東京都	電通

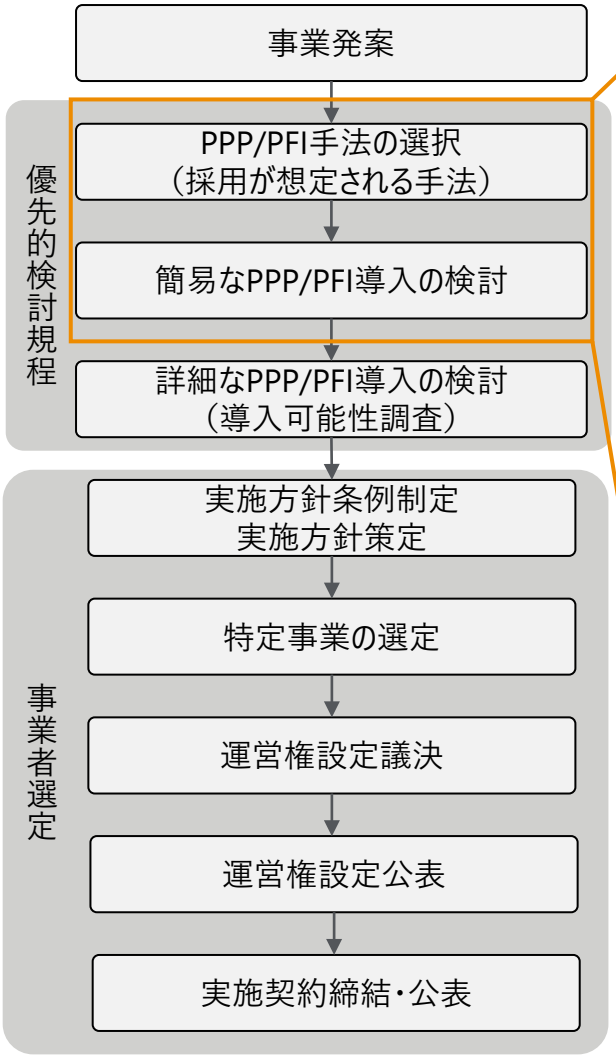
出所：内閣府「PFI事業 基礎データベース」、日本PFI・PPP協会

：事業者選定時にアドバイザーの活用なし（2025年2月現在）

３．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

事業手法の検討段階において、コンセッションの導入効果を加味し、目標とするサービス水準を定めた上で、定性的評価や民間事業者の意見も加味した検討を行うことが重要です

コンセッションを含む事業手法の検討フロー



事業目的の明確化

PPP/PFI導入により期待したいサービス水準、民間事業者に求めたい業務などを検討・整理

⇒目標を達成可能なPPP/PFI手法を選択する

（収益性向上の観点でコンセッションは有効）

簡易なPPP/PFI導入の検討

定量的・定性的視点から可能性を検討

定性的評価

PPP/PFI手法の導入により得られる定性的な効果を整理

（コンセッション導入により期待されるメリットについて、P18に詳述）

民間事業者への簡易サウンディング

想定しているサービス内容や事業手法等について意向調査

定量的評価

「PPP/PFI手法簡易定量評価調書」の活用により、公共自らが整備等を行う従来型の場合と、採用手法を導入した場合の費用総額を比較

1.公共施設等の整備等の費用
2.公共施設等の運営等の費用
3.民間事業者の適正な利益及び配当
4.調査に要する費用
5.資金調達に要する費用
6.利用料金収入

詳細検討に向けた前提条件の整理

外部コンサルの委託等、より詳細な検討に向けて前提となる事業手法や事業内容を整理

文教施設におけるコンセッション導入の課題として、コンセッション＝大規模事業というイメージが強いことや、手続の煩雑さ等への懸念から、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

コンセッション導入の課題（事業手法検討段階）

- 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。
- また、PFI法に基づく手続が必要であることから、手続が非常に煩雑であるという印象を持っている地方公共団体職員も多く存在しています。

事業手法検討のタイミング	検討例
新規施設整備時	✓ 従来方式、DBO、PFI（BTO,BOT,BOO）が主要な論点 ✓ **運営手法は指定管理が前提となることが多い**
大規模改修時	✓ 従来方式、PFI（RO）、DBO、DB＋O（改修のみ別発注）が主要な論点 ✓ **運営手法は指定管理が前提となることが多い**
指定管理期間終了時 or 直営からの移行時	✓ 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**）

よくある誤解①
コンセッションは大規模事業しか適用されない？
→P16参照

よくある誤解②
コンセッションは指定管理より手続が煩雑？
→P17参照

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

よくある誤解①への対応：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・維持管理費一部公共負担
官民分担	施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 利用料金収受		施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 利用料金収受	施設修繕・改修負担 運営・維持管理費負担 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
文教施設国内事例 （詳細P11～）	旧苅田家付属町家群（津山市）、町家モデル施設（萩市）　等	沖縄科学技術大学院大学宿舎（沖縄科学技術大学院大学）　等	新秩父宮ラグビー場（JSC）、新体育館（愛知県）、グラスハウス（津山市）、旧吉川小学校（宮若市）　等	等々力緑地（川崎市）、大阪中之島美術館（大阪市）等

指定管理に近い類型

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

よくある誤解②への対応：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）

実施方針の策定の見通し（第15条）	• 実施方針の公表に先駆け、当該年度の実施方針の策定の見通しに関する事項を公表する。
実施方針条例（第18条）	• 民間事業者の選定の手続、公共施設等運営権者が行う公共施設等の運営等の基準及び業務の範囲、利用料金に関する事項その他必要な事項を条例に定める。 **※設置管理条例と兼ねることも可能（下記参考事例参照）**
実施方針の公表（第5条）	• 民間事業者に提案準備を促すため、公募に先駆け、法律に定められた事項を具体的に定め、公表する。
特定事業の選定（第7条）	• PFI事業として実施する場合の客観的評価（特定事業選定時VFMや定性的効果等）を公表する。
入札公告、募集要項（第8条）	• 特定事業を実施する民間事業者を公募等の方法により選定する。
技術提案（第10条）	• 事業者の選定にあたっては、特定事業に関する技術又は工夫についての提案を求め、適切な審査及び評価を行う。
客観的な評価（第8条）	• 民間事業者の選定にあたっての客観的な評価を行い、その結果として、落札時VFM等を公表する。
議会の議決（第19条）	• 公共施設等運営権の設定について議会にて議決する。
公共施設等運営権の登録（第27条）	• 公共施設等運営権やその抵当権の設定、移転、変更、消滅及び処分の制限並びに行使の停止及びその停止の解除は、公共施設等運営権登録簿に登録する。 **※登録手続きは書類提出のみであり、簡易**
選定事業の実施（第14条）	• 事業者は、公共施設等運営権実施契約に基づき、選定事業を実施する。

：PFI法のうち、コンセッション特有の手続き

指定管理における手続き（地方自治法）

• 各地方公共団体が条例・ガイドライン等で選定手続きを定めることが一般的

設置条例の制定・改正	• 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）。
指定管理料の算定	• 指定管理料を算定する。
入札公告、募集要項	• 必須ではないが、公募することが一般的。
技術提案・評価	• 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）
議会の議決（第244条の2）	• 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。
事業の実施 事業報告書の提出（第244条の2）	• 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地方公共団体に提出しなければならない。

【参考事例】米原市観光交流施設条例
(公共施設等運営権の設定等)
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**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。**

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＋α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のまとめ

従来のコンセッション

収益性の高い事業に導入されるもの

空港やスタジアム・アリーナなど、大規模な施設にしか導入されない

民間からの運営権対価が必須

これからのコンセッション

民間が実施する収益事業の幅が広がり、歳出の削減にも繋がる（小規模な収益事業に取り組みやすい）

指定管理者制度との併用により、民間事業者が実施できる枠組みを広げるもの

運営権対価は０円でもいい

施設への投資（大規模改修）の提案も受けられる

４.コンセッション方式を活用した具体スキーム

（１）モデルケースごとの論点

（２）各論点への対応

（３）まとめ

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

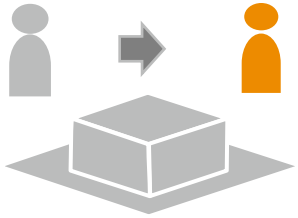
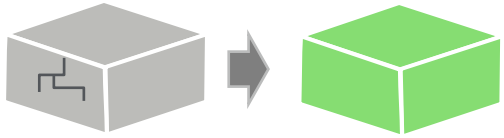
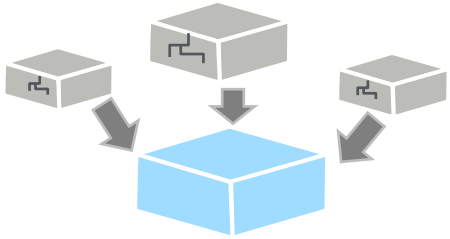
検討手順

事業スキームの骨子案を整理 ― 検証 ― 現実的なスキーム案整理

Step1.事業目的の明確化	Step2.事業手法やリスクの整理	Step3.民間事業者サウンディング	Step4.導入可能性調査に向けた整理
施設所有者（地方公共団体）による事業目的の明確化 上記の目的を裏付ける対象施設に関する情報収集（収支状況や利用者数等の基礎情報、関係団体へのヒアリング等）	事業目的や施設のポテンシャル・簡易的な事業条件等を示した「**事業スキーム骨子案**」を作成	**事業目的達成に向けてカギとなるプレーヤー（建設、運営等）を抽出**し初期的なサウンディングを実施 事業スキーム案について意見把握	**サウンディング実施結果を踏まえた事業スキームの詳細及び積み残った課題の検討** 次年度以降に必要な検討項目、今後のスケジュールを整理

モデルケースは、改修・運営手法見直し段階のアセットについて施設種別ごとに深堀した他、文教施設を含む複合施設整備についても整理しました

モデルケースの概要

項目	運営手法見直し	改修	新規整備
イメージ図			

施設種別に着目して深堀

- 美術館
- 水族館
- 青少年教育施設
- 文化財
- サッカー場
- 文教施設（動物園等）を含む複数施設（1敷地）
- 文教施設（住民利用中心のスポーツ施設等）を含む複数施設（複数敷地）
- 屋内プール
- 文教施設を含む複合施設

モデルケースの施設種別、事業の概要等については以下の通りです。施設の現状・課題を受けて後述のケース固有の論点の検討を行いました

モデルケースの詳細

項目	運営手法見直し			
対象施設	**美術館**	**水族館**	**青少年教育施設**	**サッカー場**
事業概要	• 維持管理・運営（学芸業務は公共が継続）	• 維持管理・運営（学芸業務は外郭団体が継続）	• 青少年教育施設と低稼働なエリアの魅力向上による収益改善	• 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	• XX県（人口約200万人）	• XX市（人口約60万人）	• XX県（約125万人）	• XX市（人口約4万人）
現在の運営方法	• 直営	• 指定管理（外郭団体）	• 指定管理	• 直営
施設の現状・課題	• 老朽化により**大規模改修**が必要。また、**改修を契機として運営改善** • キラーコンテンツを左右する展覧会企画を含む学芸業務について、**既存の実施者による継続が必要**	• 老朽化による**大規模改修を契機とした運営手法の検証が必要** • **観光需要のある水族館としては低廉な料金設定であるため、魅力向上・料金改定により収益性向上**の可能性あり • これまで継続して維持管理・運営をしてきた**外郭団体が存在** • 施設の魅力を左右する**飼育・展示等は専門性の高さから外郭団体が継続**	• 広大な面積を有する自然公園区域に立地する青少年教育施設 • **宿泊機能を有する本館の老朽化**が著しく、また本館から**離れた位置に一部低稼働なエリアがある** • 青少年教育利用の**料金単価が低廉**であり、収益面の課題が大きい • 県内には**同様の青少年教育施設が複数立地**しており、いずれも老朽化が進行	• R3年に整備された新しい施設であり、**直営で運営**している。**スポーツコミッションが合宿等の誘致**を担う • 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、**地域に根差した施設**となっている • **施設周辺に体育施設が複数点在**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
PFI実績等	• 導入実績あり • 優先的検討規程あり	• 導入実績あり • 優先的検討規程あり	• 導入実績あり • 優先的検討規程あり	• 導入実績あり • 優先的検討規程あり

モデルケースの施設種別、事業の概要等については以下の通りです。施設の現状・課題を受けて後述のケース固有の論点の検討を行いました

モデルケースの詳細

項目	運営手法見直し	
対象施設	**文教施設を含む複数施設（1敷地内）**	**文教施設を含む複数施設（複数敷地）**
事業概要	• 文教施設を含む都市公園全体の管理運営効率化及び魅力向上	• スポーツ施設及び立地の離れた温浴施設の運営改善
事業主体	• XX市（約16万人）	• XX市（約5万人）
現在の運営方法	• 直営	• 指定管理
施設の現状・課題	• 市内最大の都市公園内に、文教施設（動物園・植物館・市民向けホール等）や設置管理許可による民間施設（遊園地・飲食施設）が点在 • **殆どの施設は市の直営**であり、一部の専門業務（動物飼育等）を公社に委託 • 各施設がそれぞれで販促物を作成したり、イベントを実施したりするなど、**施設横断の取組体制が構築できておらず、非効率**となっている	• 都市公園に立地する市民利用を主目的とするスポーツ施設（陸上競技場等）と、当該スポーツ施設から車で5分程度の距離にある温浴施設について、それぞれで指定管理を実施 • いずれも借地であり、**借地料及び指定管理料の負担**が大きい • 特に**温浴施設については、周辺に民間施設も存在することから収支改善が急務** • 市民向けスポーツ施設については**一定の公的負担は前提**としつつ、**余剰地の活用も含め可能な限り収支改善を図る**必要がある
PFI実績等	• 導入実績なし • 優先的検討規程あり	• 導入実績なし • 優先的検討規程なし

モデルケースの施設種別、事業の概要等については以下の通りです。施設の現状・課題を受けて後述のケース固有の論点の検討を行いました

モデルケースの詳細

項目	改修		新規整備
対象施設	**文化財**	**屋内プール**	**文教施設を含む複合施設**
事業概要	• 市有の古民家の民間事業者による利活用	• 既存のプール大規模改修＋運営（改修は機能向上まで含む）	• 市内既存施設（5施設）を複合化し、新たな拠点を整備
事業主体	• XX市（人口約7万人）	• XX市（人口約14万人）	• XX市（人口約9万人）
運営方法	• 行政財産：直営 • 普通財産：賃貸借	• 指定管理	• －（新規施設）
施設の現状・課題	• **管理費用の負担削減や安定した管理体制構築**が課題 • 歴史的町並の**観光地に立地しており観光への寄与も期待** • 地域住民からの**寄付物件で、地域住民も活用用途に関心** • 行政財産の古民家は**まちづくり活動拠点として活用・公開** • 過去に国費補助を受けており**活用にあたり補助金適正化法の制約あり** • **建物現況調査は未実施で、必要な改修等は今後精査**	• 年1.3億円程度の指定管理料が生じており、**収支の改善**が急務。 • R9年度に**大規模改修（10億程度）を予定**しており、**レジャープール機能の在り方が議論。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**耐用年数まで今の機能を維持することの適否が課題** • 飲食・物販施設、狭隘なフィットネス・スタジオなど、**施設レイアウトに課題**。	• 複合・集約化を行う既存施設の一部を**外郭団体が指定管理により運営**。 • 複合・集約化を行う各施設は所管課がことなることから、**施設の方向性について庁内横断的な検討が必要** • 既存施設が市内中心部に点在しており、**複合・集約後の既存施設の方針は定まっていない**
PFI実績等	• 導入実績なし • 優先的検討規程なし	• 導入実績なし • 優先的検討規程なし	• 導入実績なし • 優先的検討規程なし

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

主な論点

項目		運営手法見直し			
対象施設		**美術館**	**水族館**	**青少年教育施設**	**サッカー場**
コンセッションの有効性		• **施設の本分として文化芸術振興志向の展覧会企画が求められ、集客や収益向上をしづらい**という特徴があるが、コンセッション導入によって施設名称や壁を活用した広告等収入など**多様な収益源を確保する効果**を期待	• 水族館はレジャー施設としての側面を持ち博物館の中でも高めの利用料金設定が受け入れられている。立地等のポテンシャル次第では、**壁や床の活用・長期を見据えた投資・柔軟な料金改定など自由度の高い運営により施設の魅力を集客・収益につなげる効果**を期待	• 低単価な青少年教育事業が中心となるが、繁閑差が大きいため、**閑散期の一般団体利用の拡大に向けた民間投資や柔軟な利用料金設定等による施設の稼働の向上につながる効果**を期待	• J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、**収益性を高めるための選択肢が拡大する効果**を期待
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 利用料金が届出で変更可能なため、住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			
	共通	**外郭団体/直営業務の取扱い**（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理			
	個別	①-1.**文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方**（⇒P36） ①-2.**美術館における需要変動リスクの取り扱い**（⇒P37）	②-1.**外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方**（⇒P39） ②-2.**水族館における展示の魅力低下のリスクの取り扱い**（⇒P41）	③-1.**収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合のインセンティブスキーム**（⇒P43） ③-2.**民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用**（⇒P44）	④-1.**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**（⇒P47） ④-2.**周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し**（⇒P51）

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

主な論点

項目		運営手法見直し	
対象施設		**文教施設を含む複数施設（1敷地内）**	**文教施設を含む複数施設（複数敷地）**
コンセッションの有効性		• 敷地全体のプロモーションやマーケティング戦略を1者が検討する場合、当該戦略に合わせた利用料金の柔軟な設定、ブランディングに合う広告事業やネーミングライツの実施など、**魅力向上・収益拡大に向けた戦略を一体で実施**することが可能	• 直接的な効果として、広告事業やネーミングライツ等の多様な収益源の獲得や地域外利用料金の柔軟性向上を期待 • **スポーツ施設と相性が良くポテンシャルの高い周辺施設への導入**により、当該施設の収益性を向上させ、**スポーツ施設に効果を波及**させることも一案
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 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	
		外郭団体/直営業務の取扱い（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理	
	個別	**⑤-1.複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上・効率化を図る官民連携事業の在り方**（⇒P53） **⑤-2.業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成**（⇒P55）	**⑥-1.多様な観点に立った住民利用を主目的とするスポーツ施設の運営改善の在り方**（⇒P57） **⑥-2.周辺施設の魅力を向上し、文教施設に当該効果を波及させる仕組み**（⇒P58）

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

主な論点

項目		改修		新規整備
対象施設		**文化財**	**屋内プール**	**文教施設を含む複合施設**
コンセッションの有効性		• 古民家等の活用の先行事例を踏まえると、カフェ、ホテル、物販サービス店舗など、**公共事業（実質的な独立採算事業）や民間事業でも実施されているケースも見られる** • 収益性を高め上記ポテンシャルを活かす際は、**料金政策や一定の施設改修の裁量、投資回収期間の確保など、民間事業者の創意工夫を発揮しやすい事業手法が有効**	• **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**等が有効に機能するように**民間の自由な提案を求め、魅力や収益性の向上の効果**を期待	• 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**収益性を高めるための選択肢が拡大する効果**を期待 • 物価変動等を利用料金に適正に転嫁
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 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		
	共通	**外郭団体/直営業務の取扱い**（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理		
	個別	**⑦-1.古民家等の文化財の高いポテンシャルに着目した独立採算事業の可能性**（⇒P62） **⑦-2.施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討**（⇒P63） **⑦-3.建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い**（⇒P64）	**⑧-1.民間の自由度の高い改修提案の受け方**（⇒P67） **⑧-2.改修事業における整備業務の取り扱い**（⇒P69） **⑧-3.修繕リスクの取り扱い**（⇒P71）	**⑨-1.外郭団体が運営する施設を含む複合化**（⇒P75） **⑨-2.収益性の異なる複合施設のコンセッション**（⇒P76） **⑨-3.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**（⇒P77） **⑨-4.解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性**（⇒P78）

４.コンセッション方式を活用した具体スキーム

（１）モデルケースごとの論点

（２）各論点への対応

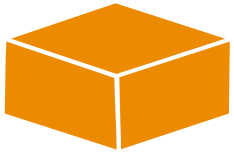
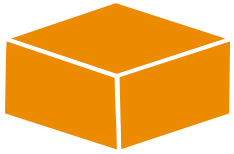
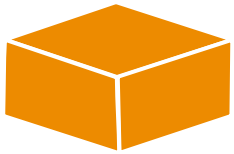
- **共通**
- 運営手法見直し
- 改修
- 新規整備

（３）まとめ

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（1/2）

- 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、住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	コンセッション導入時の想定
 **住民利用が中心の施設** 小規模のホールや公民館等	**利用料金が過度に高くならないよう、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）
 **住民利用と地域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	**住民利用と地域外・営利目的の利用を分けて規定し、地域外・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**
 **地域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	**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（2/2）

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。**

文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営により長期間運営されているケースも多く、当該団体・既存職員の在り方について特に留意して整理する必要があります

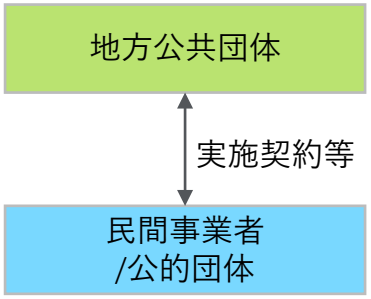
外郭団体/直営業務の取扱い

- 文教施設は、博物館等の学芸業務を含む施設や、水族館・動物園等の生物飼育業務を含む施設等、独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められるものがあります。これらの施設は、**外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケース**があります。
- 外郭団体や地方公共団体が当該施設運営のために雇用している職員については、**施設の魅力の最大化に向けて必要不可欠**な存在である場合、その当該団体の関与の在り方・既存職員の配置等について留意が必要です。また、特に外郭団体については、当該団体を巻き込むことに成功した民間事業者が過剰に優位となるなど、**競争性の確保において課題**となりうるケースもあります。
- これらは事業手法の検討と合わせた整理が必要であり、主なパターンは以下の3パターンです。

（各パターンのメリットや留意点等の詳細は、「4.コンセッション方式を活用した具体スキーム」の各モデルケース参照）

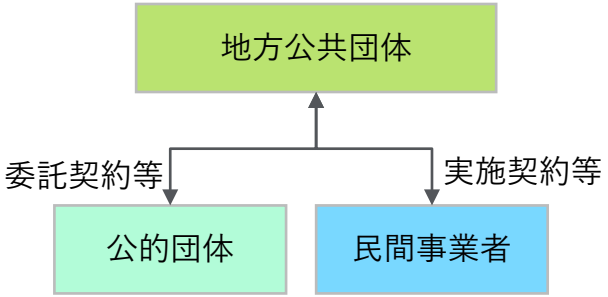
パターン①

- 既存公的団体について特段の扱いはせず、通常通り公募を行う
- 既存公的団体とグループを組成した民間事業者が優位となり、事業の競争性が確保されない可能性



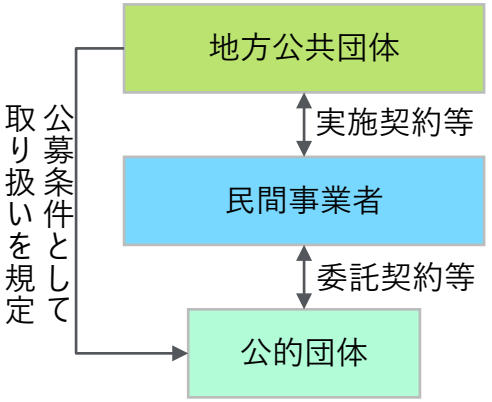
パターン② （詳細：P55,P75）

- 既存公的団体は別途公共から業務を委託（または一部公共が直営を継続）
- その他の業務範囲について公募を行う



パターン③ （詳細：P39 ,P75 ）

- 民間事業者から既存公的団体に業務を委託すること（又は一部職員を雇用すること）を条件として公募
- 公募条件において、公的団体の取扱い・既存職員の雇用等の条件を明記する



４.コンセッション方式を活用した具体スキーム

（１）モデルケースごとの論点

（２）各論点への対応

- 共通
- **運営手法見直し**
- 改修
- 新規整備

（３）まとめ

運営手法見直しのモデルケースの主な論点を再掲します。論点ごとの対応方針について詳細を整理します

運営手法見直し：全体サマリ

項目		運営手法見直し			
対象施設		**美術館**	**水族館**	**青少年教育施設**	**サッカー場**
コンセッションの有効性		• **施設の本分として文化芸術振興志向の展覧会企画が求められ、集客や収益向上をしづらい**という特徴があるが、コンセッション導入によって施設名称や壁を活用した広告等収入など**多様な収益源を確保する効果**を期待	• 水族館はレジャー施設としての側面を持ち博物館の中でも高めの利用料金設定が受け入れられている。立地等のポテンシャル次第では、**壁や床の活用・長期を見据えた投資・柔軟な料金改定など自由度の高い運営により施設の魅力を集客・収益につなげる効果**を期待	• 低単価な青少年教育事業が中心となるが、繁閑差が大きいため、**閑散期の一般団体利用の拡大に向けた民間投資や柔軟な利用料金設定等による施設の稼働の向上につながる効果**を期待	• J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、**収益性を高めるための選択肢が拡大する効果**を期待
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 利用料金が届出で変更可能なため、住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			
	共通	**外郭団体/直営業務の取扱い**（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理			
	個別	**①-1.文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方**（⇒P36） **①-2.美術館における需要変動リスクの取り扱い**（⇒P37）	**②-1.外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方**（⇒P39） **②-2.水族館における展示の魅力低下のリスクの取り扱い**（⇒P41）	**③-1.収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善**（⇒P43） **③-2.民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用**（⇒P44）	**④-1.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**（⇒P47） **④-2.周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し**（⇒P51）

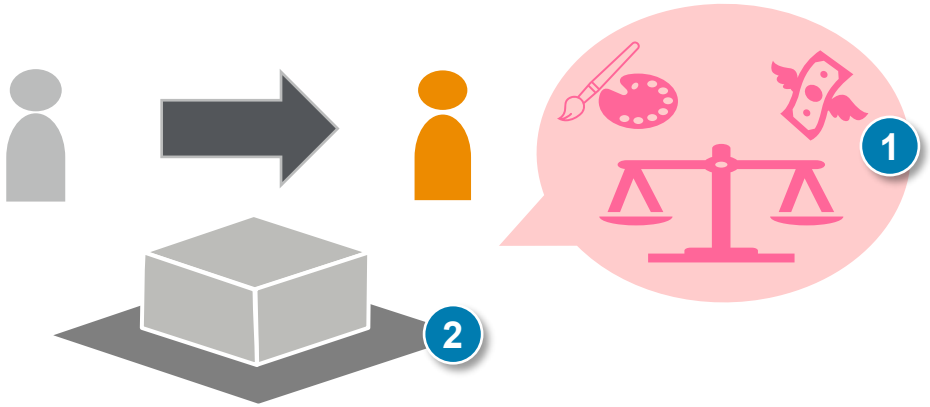
運営手法見直しのモデルケースの主な論点を再掲します。論点ごとの対応方針について詳細を整理します

運営手法見直し：全体サマリ

項目		運営手法見直し	
対象施設		**文教施設を含む複数施設（1敷地内）**	**文教施設を含む複数施設（複数敷地）**
コンセッションの有効性		• 敷地全体のプロモーションやマーケティング戦略を1者が検討する場合、当該戦略に合わせた利用料金の柔軟な設定、ブランディングに合う広告事業やネーミングライツの実施など、**魅力向上・収益拡大に向けた戦略を一体で実施**することが可能	• 直接的な効果として、広告事業やネーミングライツ等の多様な収益源の獲得や地域外利用料金の柔軟性向上を期待 • **スポーツ施設と相性が良くポテンシャルの高い周辺施設への導入**により、当該施設の収益性を向上させ、**スポーツ施設に効果を波及**させることも一案
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 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	
		外郭団体/直営業務の取扱い（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理	
	個別	**⑤-1.複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上・効率化を図る官民連携事業の在り方**（⇒P53） **⑤-2.業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成**（⇒P55）	**⑥-1.多様な観点に立った住民利用を主目的とするスポーツ施設の運営改善の在り方**（⇒P57） **⑥-2.周辺施設の魅力を向上し、文教施設に当該効果を波及させる仕組み**（⇒P58）

美術館のケースでは、文化芸術振興が志向される中での、収益向上の図り方、需要変動リスクの取り扱いが論点です

運営手法見直し：美術館



論点 1 文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方

- ✓ 美術館は、集客に特化した展覧会ばかりではなく、一定の文化芸術振興志向の展覧会が必要であるため、美術館の集客向上による
  観覧料収入等や物販等収入の大幅な伸長は難しい
- ✓ 運営改善を図る中で、美術館としての本分である文化芸術振興を志向しつつ、収益向上を図る方策として、多様な収益源を組み合わせることが考えられる

論点 2 美術館における需要変動リスクの取り扱い

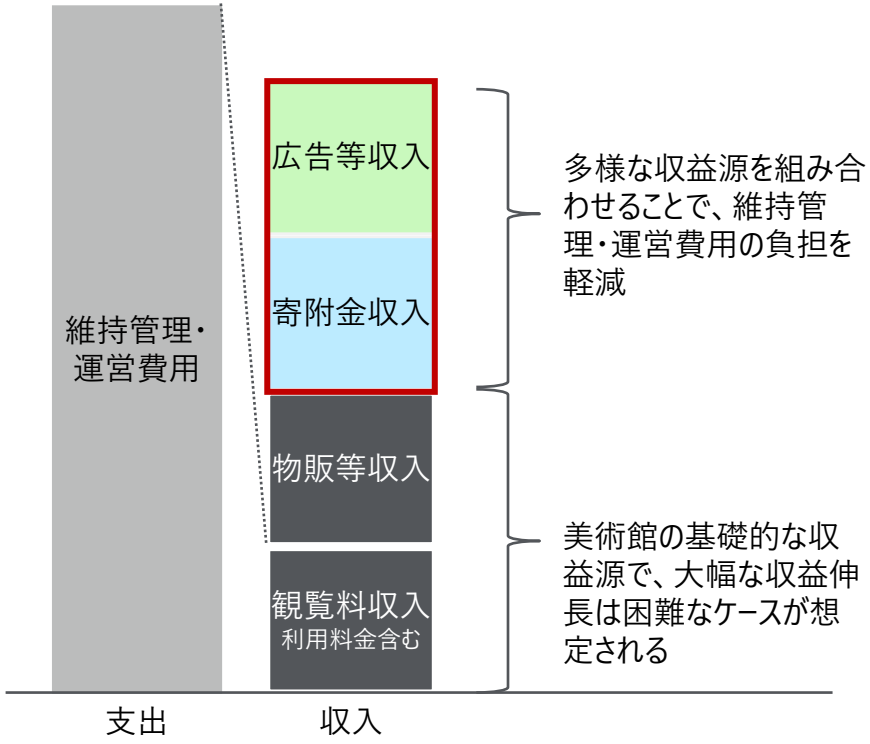
- ✓ 美術館においては、特に展覧会企画が集客を左右するが、展覧会企画等の学芸業務は公共等が継続して担う可能性が考えられる
- ✓ 運営改善を図る中で、集客を左右する展覧会企画を公共等が担う場合は、需要変動リスク（利用料金収入等を含む観覧料収入）の取り扱いとして、公共等が負担または分担する方向性が考えられる

美術館では一定の文化芸術振興志向の展覧会も必要であり、観覧料収入等や物販等収入の大幅な伸長は難しいものの、多様な収益源を組み合わせる工夫も考えられます

①-1.文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方

- 美術館では、**施設の本分として文化芸術振興志向の展覧会企画が求められるという特性から、集客に特化した展覧会を常に開催できるわけではなく、立地によっては集客向上が難しく利用料金を含む観覧料収入等を得づらい**という特徴があります。
  （美術館の設置目的や位置づけにより、より裾野の広い展覧会企画を行い、集客・収益志向とできるケースもあります。）
- 文化芸術振興を本分としながら、運営改善としての収益向上を図るためには、**多様な収益源を組み合わせる**ことが考えられます。利用料金を含む観覧料収入や物販等収入以外の収益源としては、広告等収入や寄附金収入が考えられます。ただし、いずれの収益についても、その多寡は立地やマーケットなどのポテンシャルやブランディングによるところが大きいことに留意が必要です。

収益源イメージ



広告等収入の確保（例）

- 施設名称、または居室の命名権やそれに付随する権利等を設定し、ネーミングライツ収入を確保

【事例】京都市京セラ美術館
- 京都市が、大規模改修を経て再開業する京都市美術館の令和元年度からの50年間のネーミングライツを、50億円で京セラに売却
- 大規模改修等の再整備費用約100億円の半額を賄う

- 壁面の活用やデジタルサイネージの設置による広告掲示の収入を確保

寄附金収入の確保（例）

- 文化芸術振興を目標としつつ、美術館の運営を支える仕組みとして、寄附金（協賛金等も含む）の獲得を目指す

【事例】大阪中之島美術館
- 大阪中之島美術館コンセッション事業においては、観覧料収入や物販等収入以外に寄附金等の収入獲得も推進している

本ケースでは、展覧会企画は公共等が継続して担うことから、需要変動リスクは、集客をコントロールできない民間事業者ではなく、公共の分担等とすることが考えられます

①-2.美術館における需要変動リスクの取り扱い

- **展覧会企画を含む学芸業務は専門性が高いこと、また、既存職員等の雇用継続も求められることから、公共等が継続して担う方向性**が考えられます。（年間の展覧会企画の一部を民間事業者に委ねるケースも想定されますが、民間活力の活用範囲・需要変動リスクの民間事業者への分担も限定的になります。）
- この場合、集客を左右する展覧会企画は、公共等（地方公共団体、財団等）が担う部分が大きくなり、**民間事業者は、集客をコントロールできる主体にはならない**ため、大幅な収益伸長の提案を行い、需要変動リスク（観覧料収入リスク、物販等収入リスク）を負担するのが困難と想定されます。そのため、**需要変動リスクは、民間と公共等が負担または分担**することが考えられます。

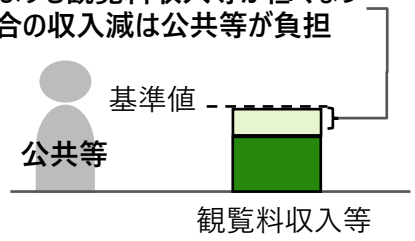
需要変動リスクを民間と公共等が負担する方法

観覧料収入等を公共等が得ることとし、需要変動により観覧料収入等が想定よりも低くなるリスクを公共等が負担

想定収入より少ない場合

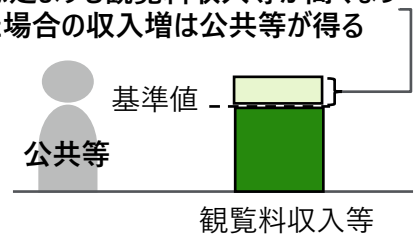
想定よりも観覧料収入等が低い場合も高い場合も、民間事業者には収支上の影響はなし　※ただし、民間事業者の集客向上へのインセンティブもない

想定よりも観覧料収入等が低くなった場合の収入減は公共等が負担



想定収入より多い場合

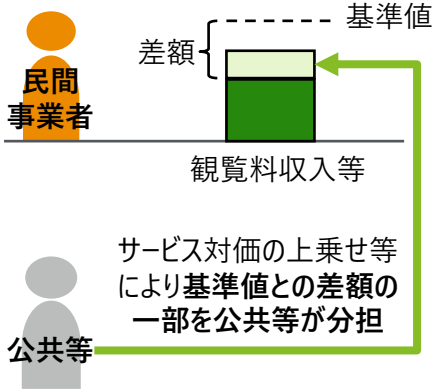
想定よりも観覧料収入等が高くなった場合の収入増は公共等が得る



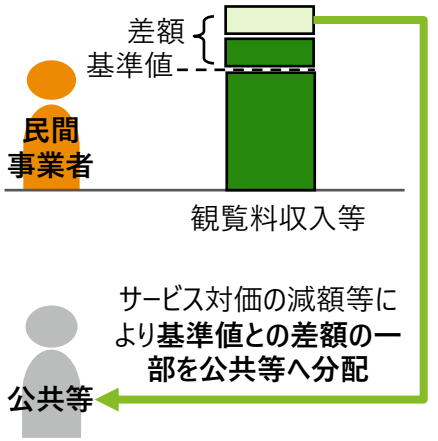
需要変動リスクを民間と公共等が分担する方法

民間事業者が観覧料収入等を得る場合、成果に連動して、基準値からの差額を公共等・民間事業者で分配・分担

基準値より少ない場合

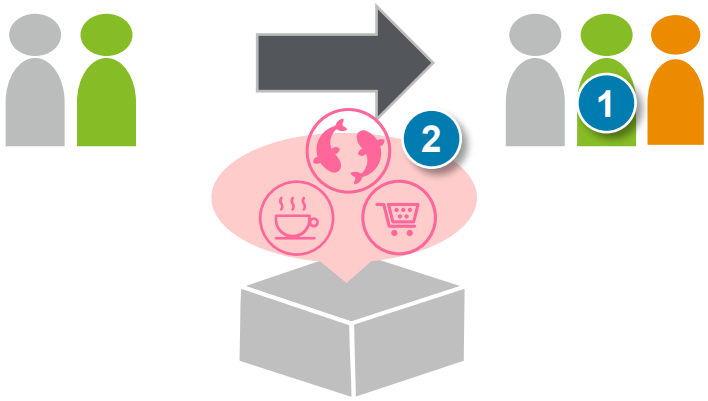


基準値より多い場合



水族館のケースでは、コンセッション導入にあたっての外郭団体の立ち位置・関係性や、水族館特有の展示の魅力低下のリスクの取り扱いが論点です

運営手法見直し：水族館



論点 1 外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方

- ✓ 水族館は、域外からの観光流入の中枢になりえるレジャー施設としての側面を持ち、高めの利用料金設定が受け入れられ、収益性のポテンシャルが高いものが多い。立地等のポテンシャル次第では、施設の魅力を集客・収益につなげるため、自由度の高い運営を行い利用料金収入を得るコンセッションが有効と考えられる
- ✓ 水族館は、財団法人等の外郭団体が管理運営していることが多く、コンセッション導入により外郭団体の立ち位置・関係性が変わる可能性がある
- ✓ 外郭団体には、水族館を継続して管理運営してきた実績から、水族調達に係る地元とのコネクションなど代替が難しいノウハウ等が蓄積されている可能性があり、コンセッション導入においても外郭団体のノウハウ等を活かすことが考えられる。コンセッションにおける外郭団体の立ち位置・関係性について検討することが重要

論点 2 水族館における展示の魅力低下のリスクの取り扱い

- ✓ コンセッションにより民間事業者が利用料金収入を得て運営する場合、民間事業者にとっては施設の魅力の維持・向上が重要
- ✓ 主たる運営を民間事業者が行うことをベースに検討し、施設の魅力（飼育を含む展示の魅力）を大きく左右する学芸業務を外郭団体が継続して担う場合、展示の魅力が低下することによるリスク（集客・収益減及びその防止策）を検討することが重要

コンセプト等の公共側の意向や外郭団体との関係性を整理し、民間活力導入時の適した事業スキームを見極めることが求められます

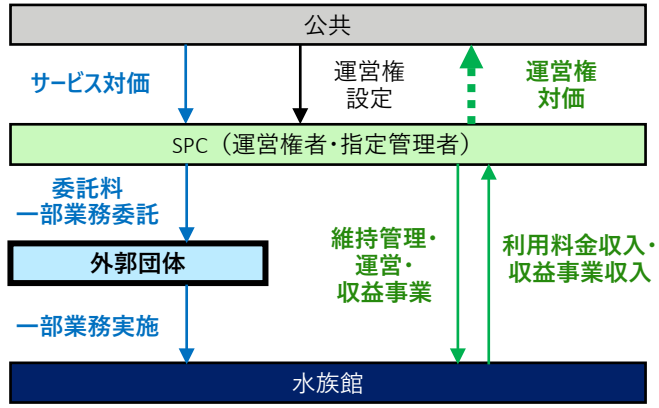
②-1.外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方（1/2）

- 水族館における運営手法見直しの論点として、コンセッション手法導入の考え方・特徴（事業手法の有効性や専門ノウハウを有する財団法人等の外郭団体が管理運営を行うケースが多い等）を前述しました。
- **事業手法や民間活力の活用範囲は、施設の目指すコンセプトを踏まえて定めます。**一方、外郭団体のノウハウ等を有効に活かすため、民間事業者へのサウンディング等も踏まえつつ、**目指すコンセプトを実現するにあたり、外郭団体との関係性（事業への関与方法や条件の設定）を丁寧に検討していくこと**が重要な論点になります。

考え方	コンセッション方式の導入を見据え、外郭団体を事業パートナーと位置づける

事業スキーム

【本業務で検討したパターンの考え方】
- 専門性が高く、実績等も踏まえ、**民間事業者での対応が難しい業務、または外郭団体が実施することが効果的である業務を選別し、当該業務をSPCから委託することを条件として、サービス対価を設定**する。
- 上記、**外郭団体の業務範囲（及びそのサービス対価）を除く部分を競争の範囲とし、収益性次第では、当該業務における運営権対価を収受**することも可能と考えられる。
- **外郭団体は公募時の競争の外に置き**、これまでの経験や実績を踏まえ、**要求水準の作成などを支援**する立場とした。



留意点
- 外郭団体は**公益財団法人等の非営利団体と仮定し、収益拡大は可能な範囲で民間活力を導入する想定**とした。
- **外郭団体に委託する専門性の高い業務のうち主なものは、収益性に大きな影響を及ぼす飼育・展示**などが想定される。収益拡大を民間事業者に期待する場合は、**外郭団体が、民間事業者とともに集客・収益を目指すインセンティブを確保することが望ましい。**
- 外郭団体の立ち位置の検討における論点は、上記の収益拡大の実現性や専門性の高さなどが想定されるが、この他にも、**長期的に見た人材不足への懸念や技術力の継承、新たな価値創造などの多様な効果**に着目することも考えられる。
- 上記の考え方は、本業務で検討した一案を示したものであるが、検討のスキームは各事業の状況により異なる（事例集P.10「蒲郡市竹島水族館コンセッション」を参照）。

外郭団体と民間事業者が維持管理や運営を分担する場合、専門性の高い学芸業務や展示・飼育等に係る機器等の維持管理を外郭団体が担うことを基本に、収益拡大を目指す主体が集客や収益につながりやすい業務を担うことが考えられます

②-1.外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方（2/2）

- 外郭団体と民間事業者（SPC）が維持管理や運営を分担するパターンでは、学芸業務等の専門性の高さやその他の業務の収益拡大へのつながりやすさを鑑みた業務分担とすることが考えられます。
- 運営に関しては、**専門性が高い学芸業務は、民間事業者での実施が難しいため外郭団体が担う**ことが考えられます。また、同様に維持管理に関しても、**専門性の高い飼育展示機器・展示等に係る保守管理・修繕や清掃を外郭団体が担う**ことが考えられます。
- 施設の集客や収益性を左右しやすい**整備、窓口受付等や利用者案内などの対応、広報宣伝、ショップ等運営は、利用料金収入・収益事業収入を得つつ収益拡大を目指す主体が担う**ことが考えられます。ただし、特に集客・収益を左右する飼育・展示の業務は外郭団体が継続して実施するため、民間事業者に収益拡大を期待する場合は、民間事業者と共に収益拡大を目指すインセンティブを外郭団体に確保することも重要です。

業務内容		外郭団体	民間事業者（SPC）
整備	建築・設備等更新		○
運営	料金収受		○
	窓口受付・誘導案内	※	○
	広報宣伝		○
	ショップ等運営		○
	学芸業務（収集・調査研究・展示・教育普及）	○	
維持管理	保守管理・修繕（建築・設備）		○
	保守管理・修繕（飼育展示機器・展示等）	○	
	清掃（下記以外）		○
	清掃（飼育展示機器・展示等）	○	
	警備		○
その他収益・自主事業（実施される場合）			（○）

・・・専門性が高く、民間事業者での実施が難しい業務

・・・施設の集客や収益性を左右しやすく、民間事業者にも実施できる業務

需要リスクは民間が負担し、全体の統括を行う

※適切なインセンティブ構造の検討

外郭団体に集客等へのインセンティブを確保する（例えば当該インセンティブにより、外郭団体は教育普及活動を充実する）ことで、民間事業者と一緒に収益を拡大する動機を生み出す等、双方がパートナーとなり、飼育・展示の工夫等を行うことも考えられる

飼育・展示を含む業務は、特に集客・収益を左右するが、専門性の高さから外郭団体が行う

集客を左右する飼育・展示を外郭団体が継続して担う場合、民間事業者が展示の魅力低下のリスクを、コントロールしたり、公共と分担したりできる方策を検討することが考えられます

②-2.水族館における展示の魅力低下のリスクの取り扱い

- 水族館においてコンセッションにより**民間事業者が利用料金収入を得て運営する場合、民間事業者にとっては施設の魅力の維持・向上が重要**です。
- 水族館では、施設の魅力は飼育を含む展示の魅力によるところも大きく、**飼育・展示に係る業務を外郭団体が継続して担う場合、民間事業者が施設の魅力を十分に維持・向上することが難しくなる**可能性があります。そのため、**展示の魅力が低下することにより民間事業者が負うリスク（集客・収益減及びその防止策の費用）を抑える方策を立てる**ことが望ましいです。

水族館における展示の魅力低下のリスク（展示の魅力の低下による集客・収益減及びその防止策の費用）の要因

展示更新の選択肢・機動性の低さ
- 水族の種類は有限のため、**真新しい展示は難しい**
- 水槽や水族の移動コストから、**頻繁な展示入れ替えが難しい**

展示の中断等の可能性
- 寿命や健康状態の変動によって、**展示継続できなくなる**可能性がある

展示内容への制限
- 教育的価値や動物福祉への配慮の必要性から、**必ずしも集客向けな展示方法とならない**（ならなくなる）可能性がある

水族の調達・飼育の制約
- 地元漁師の提供など**水族の調達が偶発的である**場合がある
- 集客向けの水族を追加するにも**飼育可能な水族に限られる**

民間事業者が負う展示の魅力低下のリスクを抑える方策

水族の調達・展示の更新を民間事業者が実施できる仕組み
- **民間事業者が自ら水族を調達**。所有の異なる水族の混在を防ぐため、調達した水族は寄付または別区画で自主管理
- 運営権対価や収益還元を積み立てる**基金を設立し、公共が民間事業者と共に施設の魅力維持・向上の投資に活用**

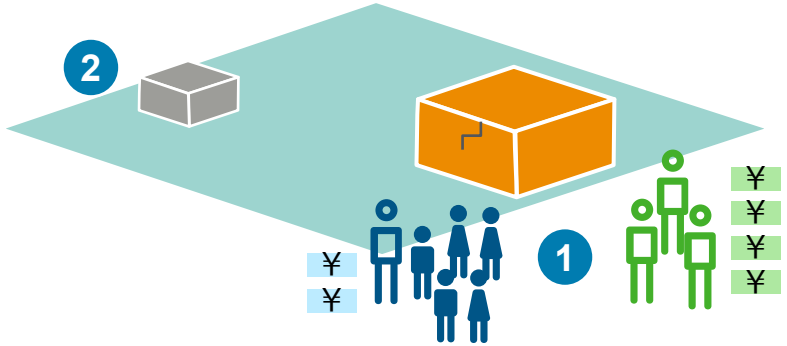
水族の調達・展示の更新等に民間事業者が意見できる仕組み
- 外郭団体の立ち位置によらず、施設経営・運営課題、改修、数年置きの展示更新などに関し、**民間事業者・外郭団体・公共が定期的に運営の方向性を協議**（運営協議会等）

外郭団体が魅力向上・集客増を目指すインセンティブを確保
- プロフィットシェアや、利用者数等の成果に連動した委託料の増減により外郭団体へ収益を還元することで、**外郭団体にも魅力向上・集客増を目指すインセンティブを確保**

魅力低下による集客減・収益減のリスクを分担
- **魅力低下による収益の大幅減があった場合に、運営権対価またはサービス対価の見直しを協議できる契約内容**にしておき、民間事業者が過度な展示の魅力低下のリスクを負う状況を適時改善（数年置きの展示更新に向けた飼育・展示のコンテンツに関する事業者意見が反映されない場合に考えられる）

青少年教育施設のケースでは、青少年教育利用等の収益性の低い利用が設置目的と合致する場合の民間事業者へのインセンティブ設計や、多数の建物が点在する施設内のアセットマネジメント及び低稼働施設の利活用が論点です

運営手法見直し：青少年教育施設



論点 1 収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善

✓ 利用料金が低廉に設定される青少年教育利用を増加させることが施設の設置目的には合致するものの、低単価な利用の増加は施設の収益性の悪化につながることから、当該利用を増加させるような方向の運営改善に向けた民間事業者のモチベーションを確保するためのスキーム検討

論点 2 民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用

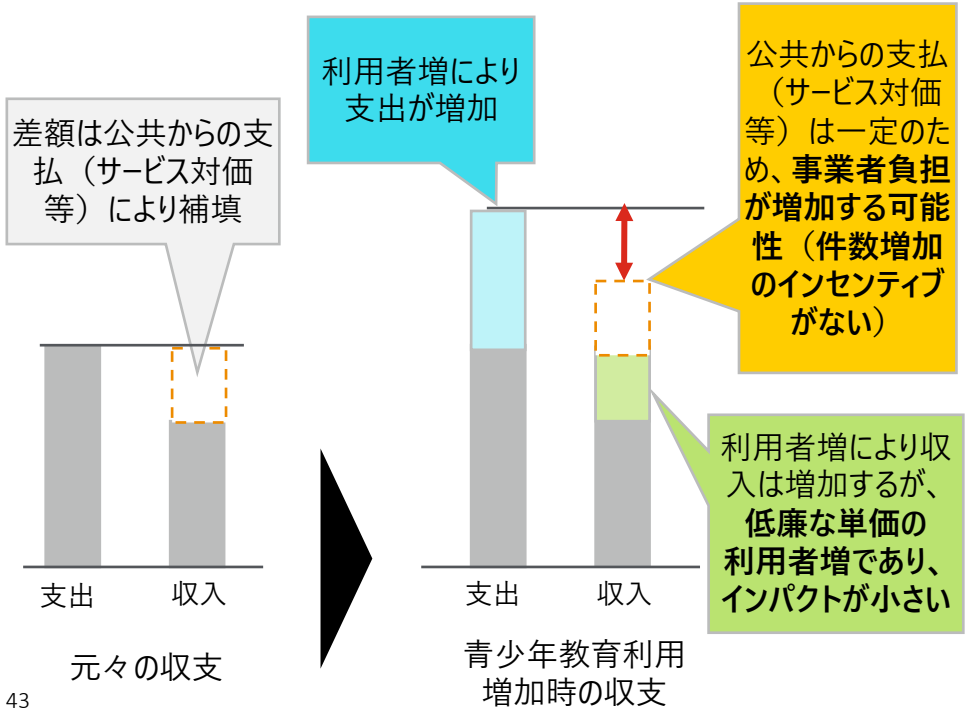
✓ 広大な敷地や複数の建物を有することが多い青少年教育施設について、施設全体の運営方針や適正な維持管理の実施を見据え、敷地内施設の廃止時期等を定めるアセットマネジメントについて提案を受ける
✓ 低稼働な施設や余剰地は部分的に普通財産化し、民間事業者の投資を主体とした自由な利活用を図る

青少年教育が施設の主目的にある一方、当該利用が低収益であり事業者にとっては利用を増加させるインセンティブが少ないことから、青少年教育利用が増加した場合に報酬を別途支払う成果連動型（PFS）のスキームも有効です

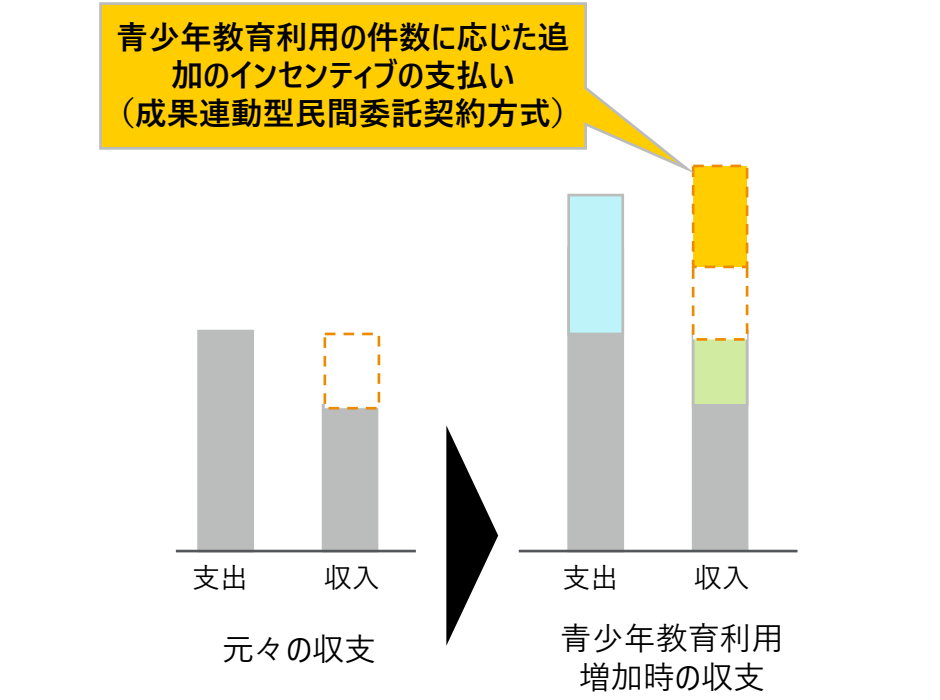
③-1.収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善

- 青少年教育施設においては、少子化等の社会情勢の変化もあり、従来の青少年教育に限定すると稼働率が低くなることが問題です。そこで、**近年の青少年教育施設では、新設・改修に合わせ、青少年教育を幅広くとらえて、学生や社会人の合宿利用等の新たな需要を増やす**取り組みがなされてきました。
- 従来の青少年教育利用を維持・増加させることは、施設の設置目的として第一義的に重要な取組です。しかしながら、当該利用は多くの場合単価が低く、**民間事業者にとっては従来の青少年教育利用を増加させるインセンティブが少ない**ことが想定されます（利用を増やすほど施設の収益性が悪化する）。
- したがって、**民間事業者に青少年教育利用を増加させるインセンティブを付与**することが重要です。
- 青少年教育利用の増加件数等に連動した報酬を地方公共団体が別途支払う、**成果連動型（PFS）のスキームが有効**と考えられます。

通常のスキームの場合の事業者収支



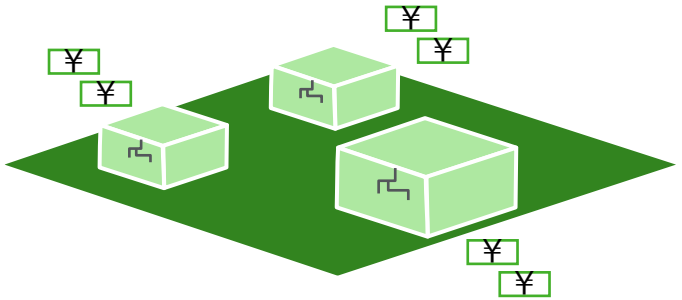
インセンティブを設けた場合の事業者収支



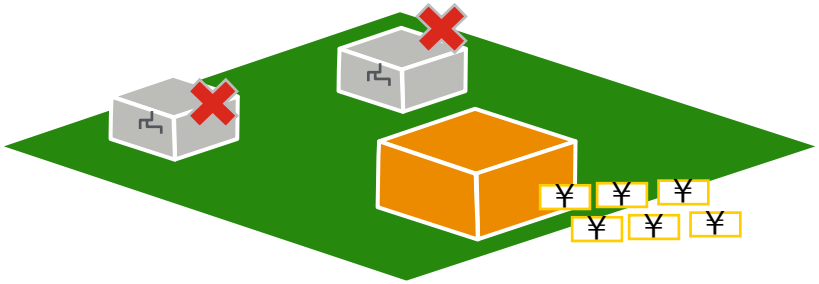
広大な敷地や複数建物を有する場合、一部建物が低稼働なケースがあります。必要性の低い建物は、廃止時期や利活用について民間事業者の提案を受けることも有効です

③-2.民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用（1/2）

- 青少年教育施設は、広大な敷地や複数の建物を有することが多く、一部建物の稼働が著しく低い場合があります。施設内の建物の方針について、青少年教育事業の実施上支障がない場合、民間事業者から、**運営業務の内容や維持管理の効率性を加味し、**どの施設を残し、どの施設を廃止するか、いつ廃止するかといった**アセットマネジメントの計画について提案を受ける**ことも考えられます。
- **建物の集約により維持管理が効率化され、本体施設に当該費用を充当**することで、青少年教育事業全体の収支改善や、サービス内容の魅力向上効果が期待できます。

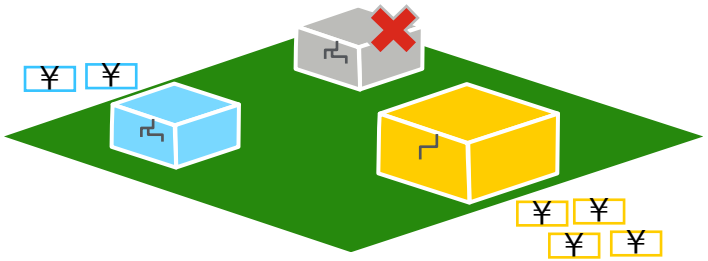


提案イメージ①　1 施設のみ残し、全て廃止。
維持施設は他施設の維持管理費を充当し、魅力向上



【公募イメージ】
- 施設内の建物（本館、アリーナ、ロッジ、キャンプサイト等）を整理し、民間事業者による自由な活用・廃止が可能な施設を区分する。
- 当該施設について、青少年教育施設全体の公募時に、**どの時点で廃止するか等のアセットマネジメント計画について、民間事業者の提案を受ける。**
- 当該施設は、民間事業者の提案により利活用することも可能とする（この場合、一部を普通財産化することでより柔軟な利活用が実現される。詳細次頁）。

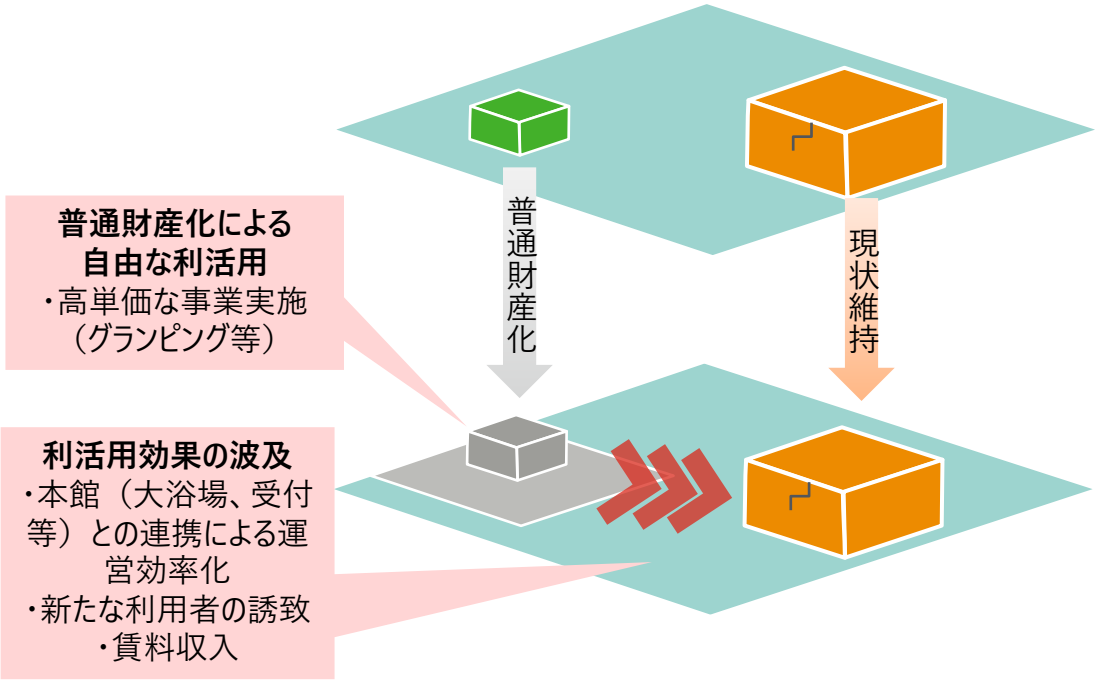
提案イメージ②　一部施設は維持し、一部を廃止。
維持施設は他施設の維持管理費を充当し、魅力向上

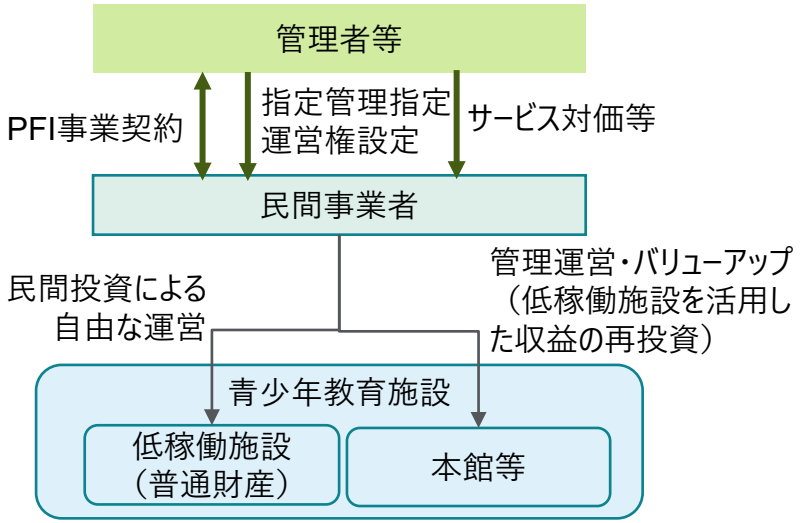


低稼働な施設を有する青少年教育施設の場合、一部施設を普通財産化し、条例上の制約等がない形で民間事業者に自由に運営させることで、敷地全体での収支改善効果が期待できる可能性があります

③-2.民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用（2/2）

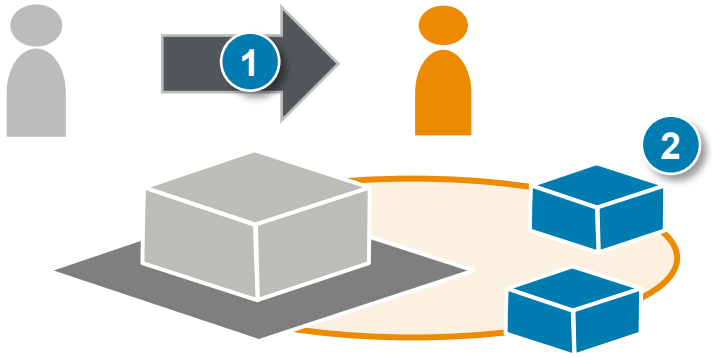
- 本館（宿泊棟）以外に低稼働な施設（ロッジやキャプサイト等）を有する青少年教育施設に関しては、**余剰地・低稼働施設の利活用**が期待される場合があります。
- 通常、青少年教育施設は行政財産で、公の施設に指定されているため、運営上の制約を受けます。**青少年教育施設の根幹を担う本館等は位置づけを維持**しつつ、**ロッジやキャンプエリア等の副次的な施設は普通財産化し、運営上の制約を最小限として柔軟な利活用を認める**ことも有効です。
- 上記の場合、受付窓口等の人が常駐する空間や、大浴場等、**本館の一部設備を有効活用することが期待**されます。したがって、**施設全体にコンセッションを導入**し、**本館の利用は条例等で指定管理者制度と同等の条件になるようコントロール**しつつ、**事業自体は１者に発注する**ことが有効です。
- ただし、**低稼働施設の事業性が一定程度ある**こと、**本館の設備が利活用後の低稼働施設との共用に耐えうるものであること**（過度に老朽化している場合、低稼働施設の利活用内容によってはなじまない場合がある）が必須となるため、民間事業者の意見を踏まえた検討が必要です。





住民利用が中心となるサッカー場のケースでは、コンセッション導入にかかる庁内合意形成、周辺施設と一体的な運営手法の見直しが論点です

運営手法見直し：サッカー場



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

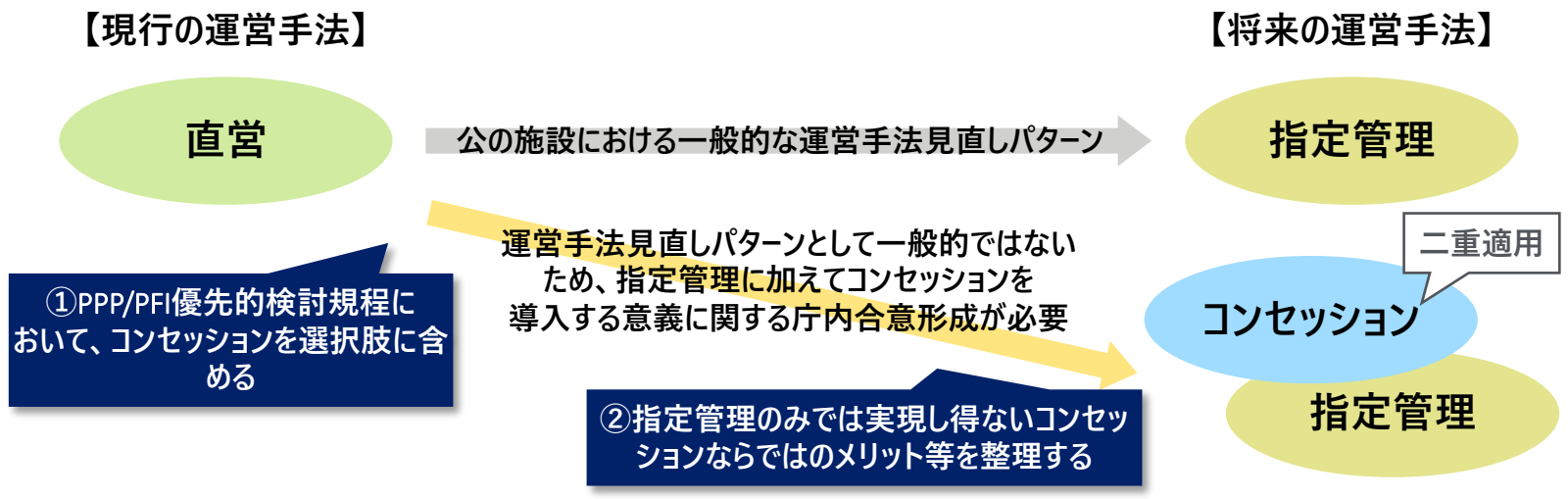
論点 2 周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し（バンドリング）

✓ 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

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

④-1.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

- 地方公共団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**、② PPP/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、グ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 （地方公共団体によっては、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 （利用料金の徴収有無は問わない）	公の施設以外も可 （利用料金の徴収を行う公共施設）
建物の改築・更新	**業務範囲に含まれないことが一般的**	**業務の一環として実施可能**
利用料金 （変更に係る取扱い）	収受可能 （変更には首長の承認が必要）	収受可能 （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 与えることが可能	使用許可を与えることは不可
行政財産の利活用	**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**	**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**
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 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

J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

その他公共空間等

文教施設内

指定管理者制度（使用許可等）

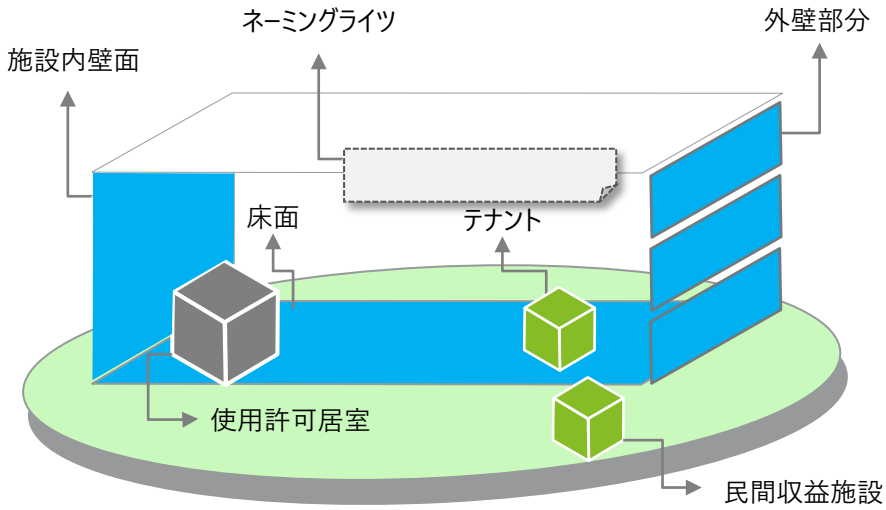
公共施設等運営権

使用貸借・賃借権等

コンセッションならではのメリット

- PFI法の特例措置により使用貸借等を民間事業者に設定することで、建物敷地の一部を活用して飲食・物販スペースとして活用することが可能
- 使用貸借及び賃借権を裏付けとして、公共側に承諾を得たうえで、第三者に転貸等でき、収益事業を柔軟に実施することが可能

- 文教施設については、市民等に使用許可を与え、施設を使用させる
- 民間事業者を指定管理者として指定し、市民等の第三者に対して許可を与えられるようにすることが可能

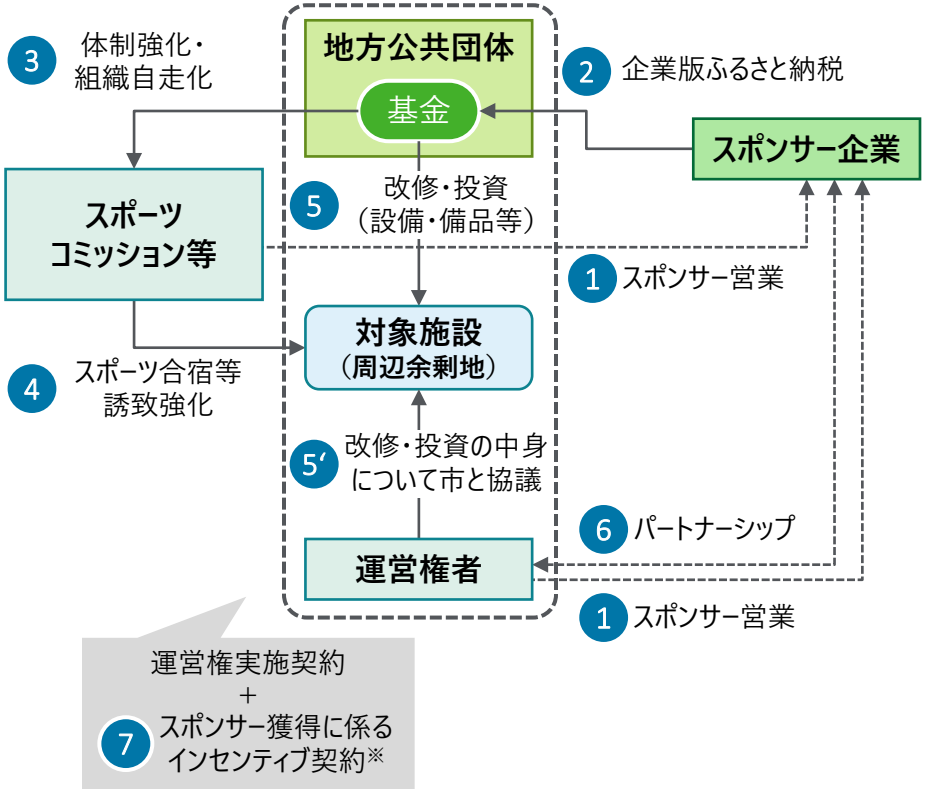


- 使用許可の居室以外（床面、壁面、外壁、土地）等に公共施設等運営権を設定
- 運営権設定範囲において、PFI法の特例措置により使用貸借を設定
- 民間事業者は賃借権を裏付けとして、収益事業として第三者に転貸等を行う（使用許可の手続きとはしない）ことで、**広告事業やネーミングライツ事業による固定収入**や、**テナントや民間収益施設の誘致に伴う付帯収入**を獲得

民間事業者の収益拡大に伴い、結果的な歳出削減に寄与

コンセッションにより、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が期待されます

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



※ 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

① 運営権者・スポーツコミッション等は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、地方公共団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′使用用途は地方公共団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（地方公共団体は関与しない）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）

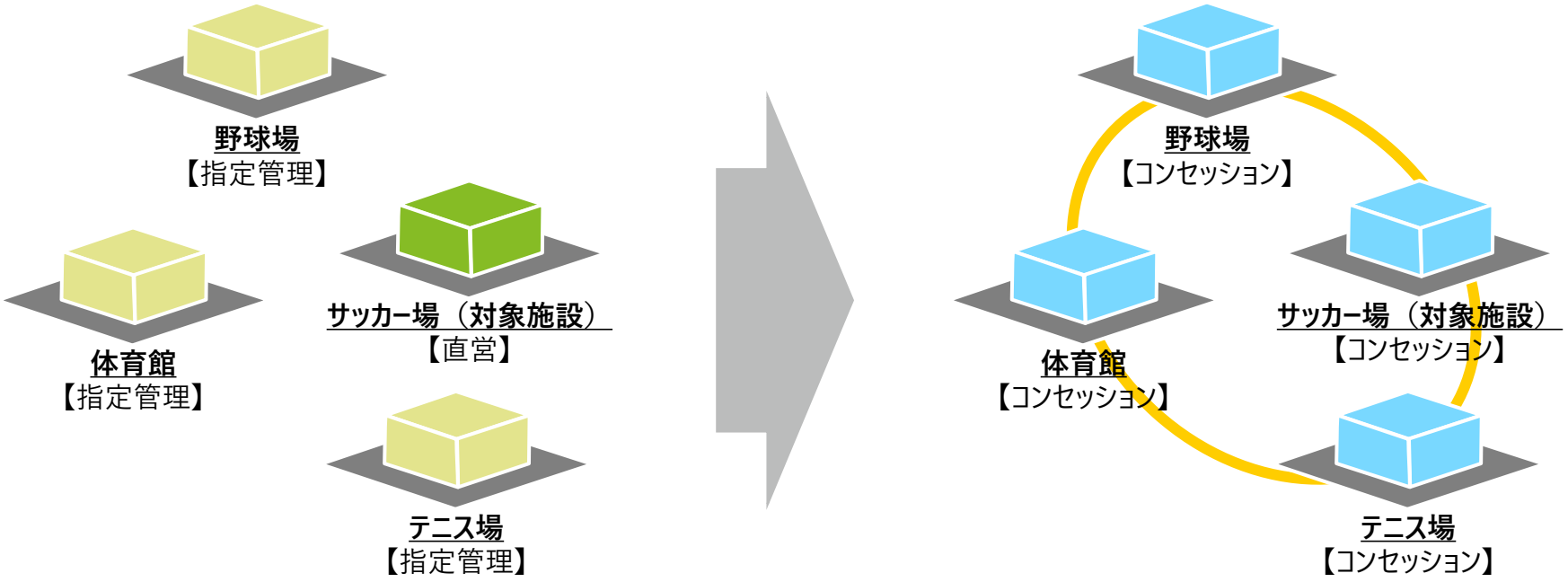
⑦ スポンサー獲得の状況に応じて、運営権者に対して寄付額の一定割合をシェア（プロフィットシェア）

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

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

④-2.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

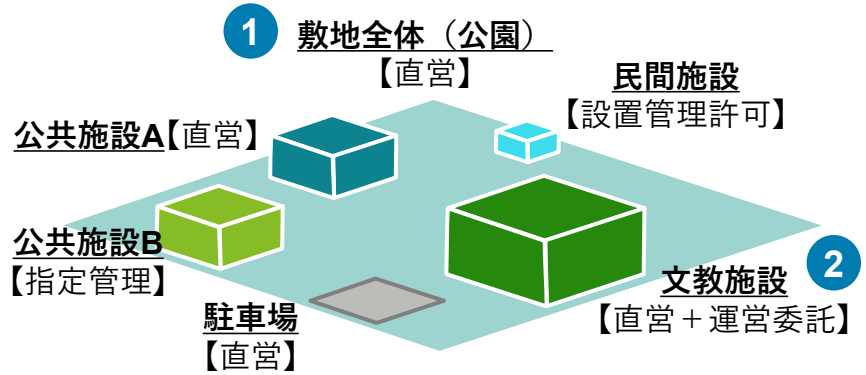
対象施設と周辺類似施設が同じ民間事業者によって一体的に運営されている

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）

公園等の1施設（1敷地）内に、文教施設を含む複数施設が存在するケースでは、バンドリングによる敷地全体の魅力向上・効率化を図る事業の在り方、業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成が論点となります

運営手法見直し：文教施設（動物園・植物館）を含む複数施設（1敷地内のバンドリング）



論点1 複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上・効率化を図る官民連携事業の在り方

- ✓ バラバラで運営されている各施設を一括で運営する（バンドリングする）ことで、公共の事務負担削減、維持管理効率化などのメリットが期待されるほか、特に１敷地内においては、施設間の連携が高まり、一体的な収益向上が可能となる
- ✓ 統括管理の立場で参画する民間事業者のインセンティブを確保することが重要

論点2 業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成

- ✓ 文教施設が含まれるバンドリングでは、専門性が高い施設を業務範囲に含めるか個別に検討する必要がある。また、公園においては、設置管理許可等による民間収益施設が個別で設置されている場合がある
- ✓ 業務範囲外・範囲内に関わらず、敷地一体となったプロモーション・ブランディングが重要であるため、マーケティング戦略の立案・共有、コンセプトブックやデザインルールの策定など、各施設共通のルール作りを行うことも有効
- ✓ 上記ルール等は、敷地内のステークホルダーとの連携体制を構築し、現状課題を適切に捉えたうえで、実働性の高いものを策定する必要がある。
  →まずは短期事業から始め、当該事業の中で長期的な戦略を立て、次期事業の検討の際に長期間の発注とする段階的な取組も有効

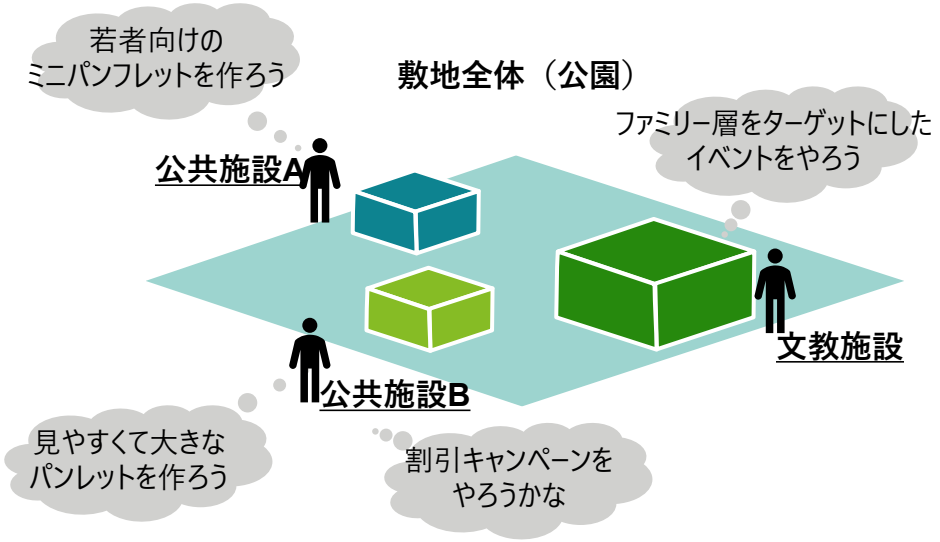
バンドリングの事業においては、施設間の連携を高め、重複する業務を効率化する「統括管理」について民間事業者のノウハウを発揮させることが有効です

⑤-1.複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上を図る官民連携事業の在り方

- 都市公園等の1敷地内に文教施設を含む複数施設が立地する場合、各施設を一括で運営する（バンドリングする）ことで、公共の事務負担削減、維持管理効率化などのメリットが期待されます（バンドリングのメリットの詳細はP51）。
- 特に、１敷地内におけるバンドリングは、**施設間の連携が高まり、様々なイベント等のプロモーションの実施によって、施設一体的な収益向上**が期待できます。また、各施設がバラバラに各種販促物の作成等を実施している場合、**各種広告宣伝の効率化が期待**できます。
- 具体的な業務として、施設全体の**プロモーション・マーケティング戦略検討、空間としての一体性を高める各種ルール作り等のブランディング**（以下「統括管理業務」）の実施が想定されます。

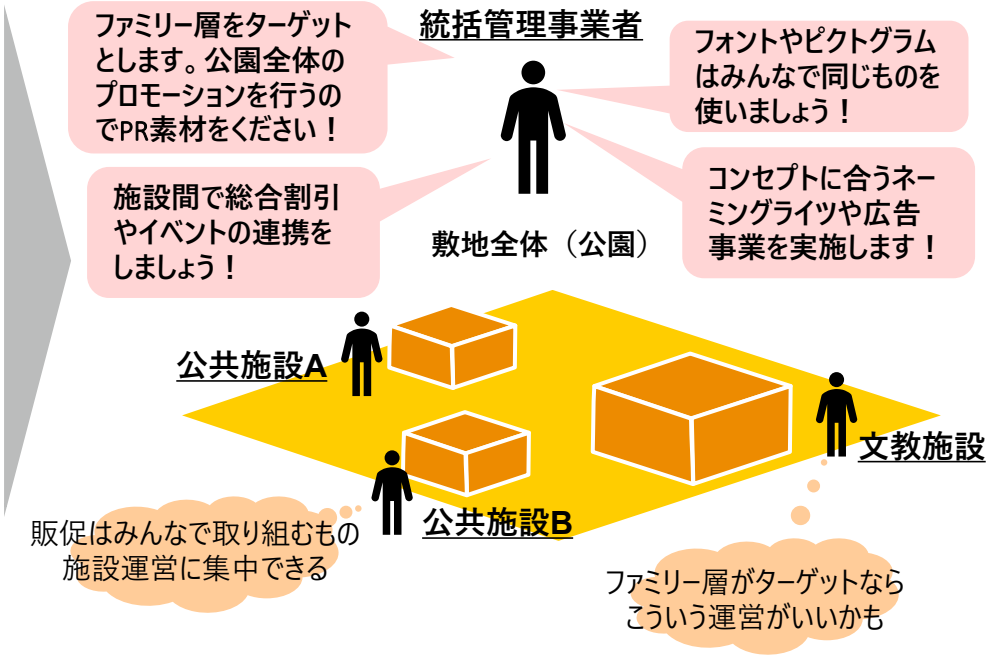
個別施設ごとの運営イメージ

- 施設ごとにターゲットや戦略がバラバラ
- 作成する販促物の種別が重複（デザインや規格は未統一であり一体感はない）



統括管理業務を含む一括事業の運営イメージ

- 一括した戦略の元各施設が運営されることから、施設の一体感の醸成による魅力向上、販促効果の拡大、各種費用の効率化が実現

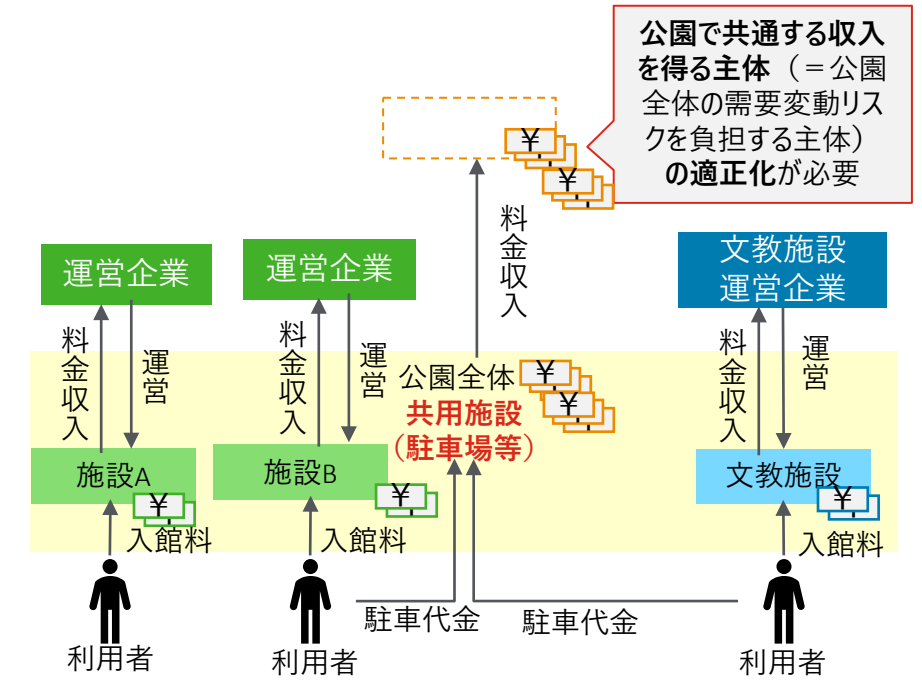


統括管理業務を担う民間事業者の取組意欲向上に向け、施設（敷地）全体の利用者増によるインセンティブを設けることが重要です

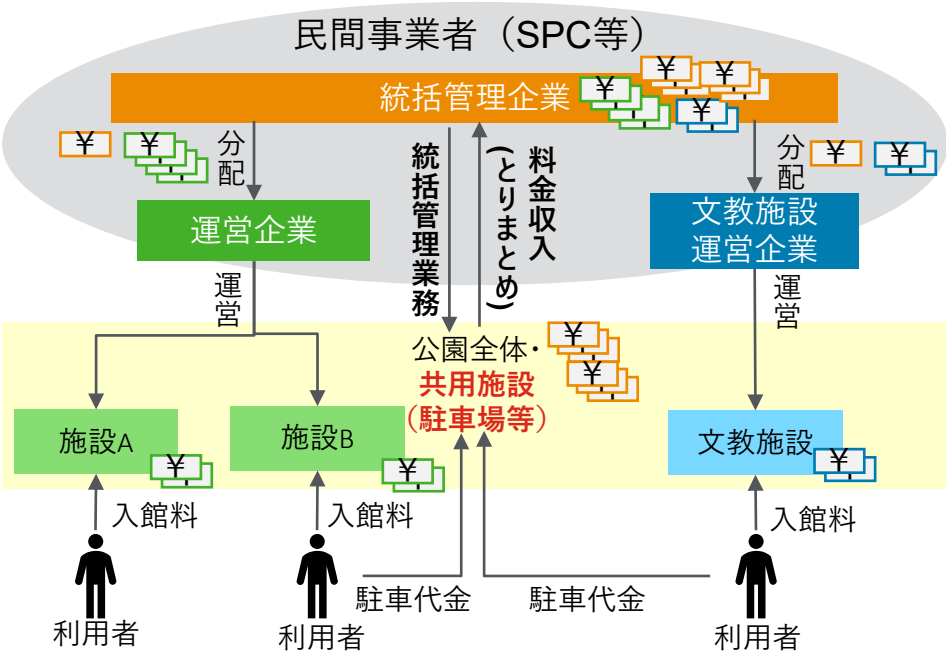
⑤-1.複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上を図る官民連携事業の在り方（1/2）

- 複数施設を有する都市公園においては、個別の公園施設（体育館や文教施設、収益施設等）は個別の民間事業者により運営され、園内全体は公共が管理運営するような分担となっているケースがあります。
- このとき、個別施設については、当該施設の運営事業者がサービス提供の成果を料金収入として収受できますが、**公園で共通する収入（駐車場料金収入等）は、地方公共団体等が収受**していることがあります。
- 公園全体で共通する収入は、本来であれば各施設の魅力向上に伴う成果（インセンティブ）であるため、**各施設をとりまとめ、公園一帯として実施する魅力向上へのインセンティブとして整理されるもの**と考えられます。
- 上記より、複数施設をバンドリングして行う官民連携事業においては、**統括管理業務を担う民間事業者に対し、施設横断的な料金収入（複数施設一体による効果を反映した料金収入）を収受**させるなど、インセンティブの適正な配分を行うことが望ましいと考えます。

個別施設ごとの運営における料金収受のイメージ



統括管理業務を含む一括事業における料金収受のイメージ

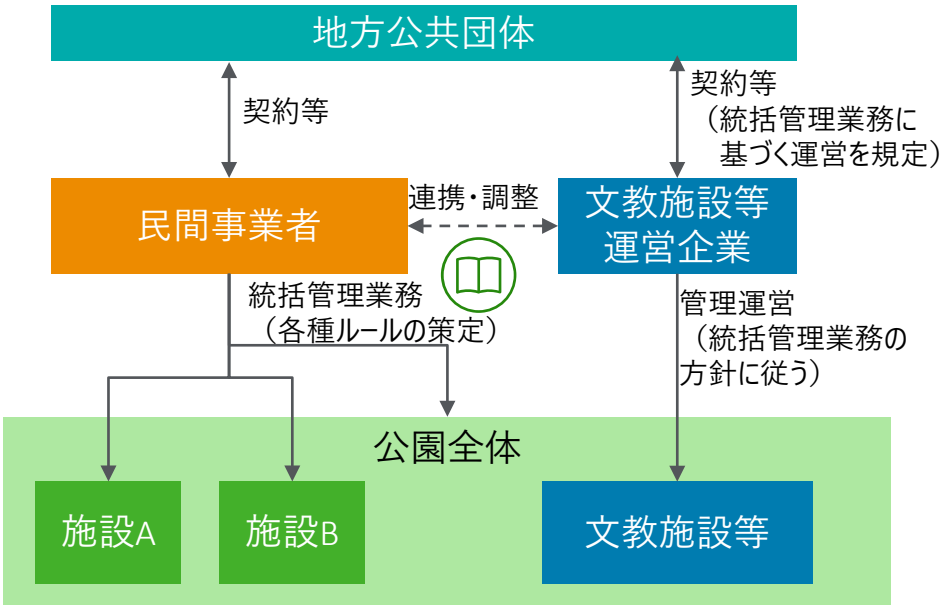


統括管理業務において作成する戦略・ルールの内容を、複数の事業主体で適切に運用し、実態に沿った内容にブラッシュアップするため、段階的な事業化とすることも一案です

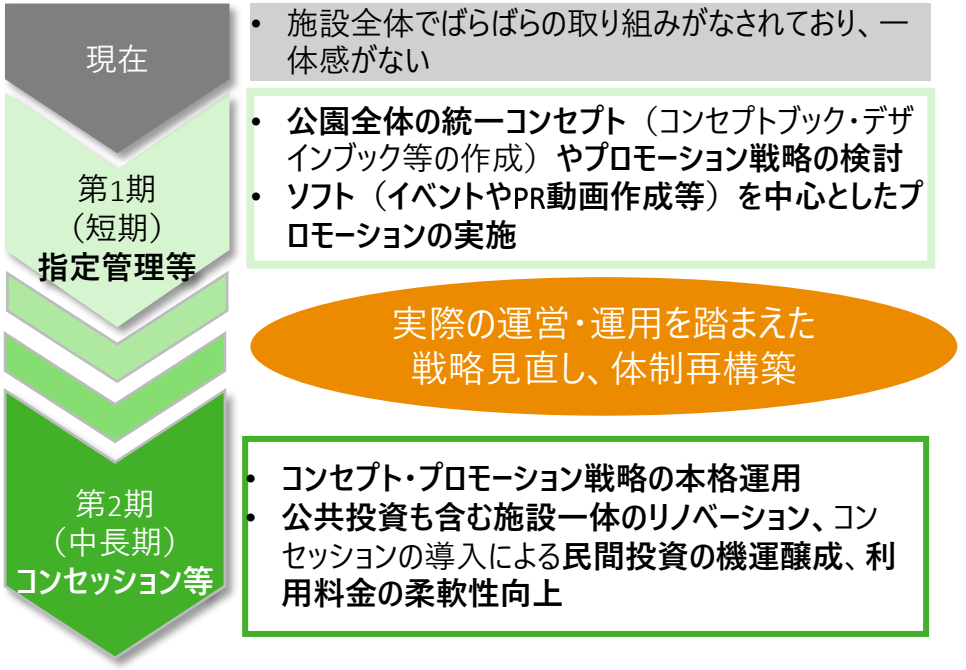
⑤-2.業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成（2/2）

- 文教施設が業務範囲に含まれる場合、参画に当たって当該施設の運営が可能な専門性の高い企業をグループに組み入れる必要性が生じるため、民間事業者の参画が困難となる場合があります。この場合、**当該施設については業務範囲から除き、従来の運営手法（直営の場合は直営を維持）とする**ことも有効です。
- ただし、業務範囲外の施設についても、**統括管理を担う民間事業者が検討する各種戦略、デザインルールに則った運営**を行うことが必要です。関係各者による協定の締結や、地方公共団体と業務範囲外の施設運営者との契約内で位置づけるなど、ルールを有効なものとしていくための工夫が求められます。
- 既存の関連団体（既存運営者や利用団体等）との体制構築、各種ルールの試用期間として、**当初は短期間で事業化**し、**将来的には官民双方で投資する長期事業として発注**するといった、段階的な事業化も想定されます。

■業務範囲外施設を含む運営体制イメージ

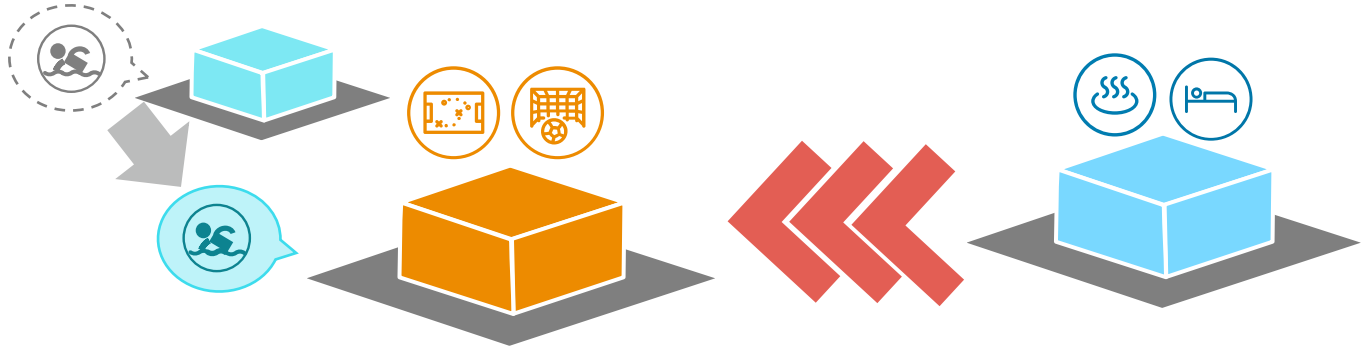


■段階的な運用イメージ



住民利用等を主目的とするスポーツ施設を含む複数施設のケースでは、多様な観点に立ったスポーツ施設の収支改善、周辺施設の収益向上効果の波及が論点となります

運営手法見直し：文教施設（住民利用等を主目的とするスポーツ施設）を含む複数施設（複数敷地）



論点1 多様な観点に立った住民利用等を主目的とするスポーツ施設における収支改善

✓住民利用、競技利用等を主目的とするスポーツ施設では、利用料金の制限や施設スペックの関係上、収支改善の取組が限定的となる。直接的取組と間接的取組に分けて捉え、幅広な観点から収支改善に取り組む

論点2 周辺施設の魅力を向上し、文教施設に当該効果を波及させる仕組み

✓特に周辺でコンセッション手法の導入等による魅力向上・集客促進が期待でき、住民利用、競技利用等を主目的とするスポーツ施設との相乗効果が見込める可能性がある場合、短期・中期の視点でバンドリング化を検討する
【例】宿泊・温浴施設の機能創出・向上による大会・合宿などの誘致による波及　等

収益向上の施策が限定的な住民利用等を主目的とするスポーツ施設は、直接的な取組だけでなく、間接的な取組を含め、幅広な見地から収支改善に取り組むことが有効と考えられます

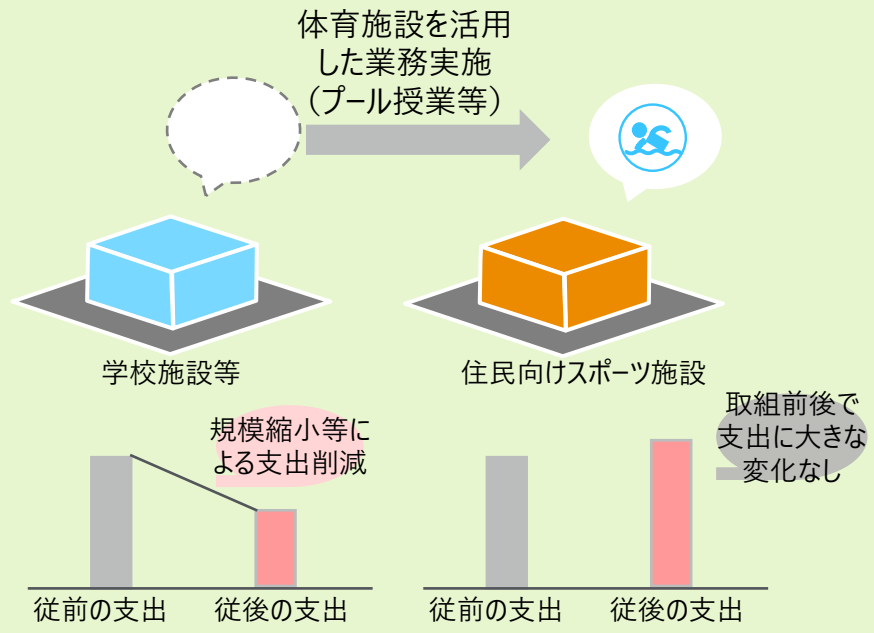
⑥-1.多様な観点に立った住民利用等を主目的とするスポーツ施設における収支改善

- スポーツ施設の収支改善においては、民間ノウハウの活用による支出の効率化等の他、高単価な利用者の需要を増大させることが基本的な戦略であり、例えばプロチームの大会等の誘致や、一般団体の利用を増やしていくことは有効な施策の一つです。
- 他方、住民利用等を主目的とするスポーツ施設は、**施設スペック上大規模な大会誘致が難しい**ことが多く、また**実施可能なスポーツの種別によって競技人口や大会の数が大きく異なる**など、**収入向上の施策が限定的**な場合があります。
- したがって、住民利用等を主目的とするスポーツ施設における収支改善は、**直接的な取組**（運営の魅力向上や利用料金の適正化、複数施設のバンドリングによる業務効率化、多様な収入源の確保）**のみならず、間接的な取組**（周辺施設の取組効果の波及等）**も視野に、幅広に捉えて取り組む**ことが有効です。

■住民利用等を主目的とするスポーツ施設における収支改善の方向性

直接的取組	• 運営の魅力向上及び利用料金の適正化（地域外利用については柔軟な料金設定）
	• 多様な収入源の確保（詳細P36）
	• 同種施設のバンドリングによるスケールメリットの創出、業務効率化（詳細P51）
間接的取組	• スポーツ施設と相性の良い施設への民間活力導入及び当該事業に合わせた相乗効果を得られる仕組みの検討（**詳細次頁**）
	• 他施設の機能の代替（学校教育事業の実施）による総合的な業務の効率化（詳細右図）

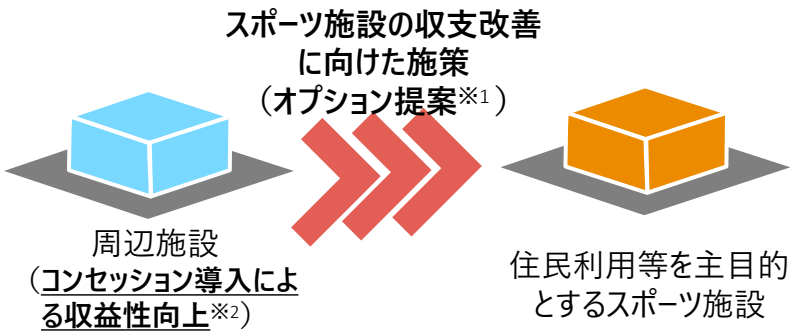
■他施設の機能の代替による総合的な業務効率化（イメージ）



特に相乗効果が期待できる周辺施設が立地する場合、当該施設にコンセッション等を導入し、公募に合わせ収支改善の提案を任意で受け付ける柔軟な公募とすることも一案です

⑥-2.周辺施設の魅力を向上し、文教施設（スポーツ施設）に当該効果を波及させる仕組み

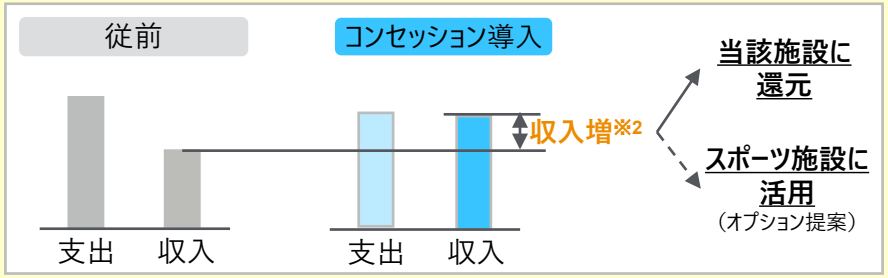
- 住民利用等を主目的とするスポーツ施設との相乗効果が期待できる施設種別が周辺に立地する場合、前述の「間接的な取組」に示した通り、周辺施設の魅力向上や集客促進（機能創出・向上）の効果を波及させることが可能な場合があります。
- 具体的には、**周辺施設にコンセッション等の魅力向上に取り組みやすい事業手法を導入**し、これに合わせて**スポーツ施設の運営管理業務を業務範囲に含めて発注（バンドリング）**することが想定されます。ただし、立地が離れている場合や、施設の管理運営に係るノウハウが大きく異なる場合、**業務範囲に含めることで民間事業者の参画ハードルが上がってしまう恐れ**もあります。
- そうした場合は、無理に当初から文教施設（スポーツ施設）のバンドリングありきの検討を進めるのではなく、①**周辺施設のコンセッション導入等による魅力向上の検討**を進め、②公募する際に**提案の中で住民利用等を主目的とするスポーツ施設）の収支改善（歳出削減）に向けた提案を任意で受け付け**（民間発意でコンセッション手法の特徴等を活かしたバンドリング等の提案を期待）、③**これを起点に事業化検討**を行うような、柔軟な公募とすることも想定されます。



※1周辺施設の公募時に提案を受けるが、実行するかは提案内容を踏まえて地方公共団体が判断する。提案内容が地方公共団体として受け入れ可能な場合、当該提案の実現に向けた検討（周辺施設の民活事業における契約変更等）を進める。
※2コンセッション導入による一般的な効果（利用料金の柔軟性の向上、広告事業やネーミングライツの実施等）による増加を想定

周辺施設における収支イメージ

- コンセッション導入等により得られる収入増加分は、当該施設に還元（施設への追加投資や地方公共団体の支払額の圧縮）の他、周辺スポーツ施設に波及させる提案も可能とする
- 求めたい提案の方向性は、**周辺施設の公募時の評価基準・配点において明示**する



スポーツ施設と相乗効果が期待できる施設種別の例

- 宿泊施設（スポーツ施設の収支改善に向けた施策例：スポーツ合宿等の誘致）
- 温浴施設（スポーツ施設の収支改善に向けた施策例：相互割引等）

4.コンセッション方式を活用した具体スキーム

（1）モデルケースごとの論点

（2）各論点への対応

- 共通
- 運営手法見直し
- **改修**
- 新規整備

（3）まとめ

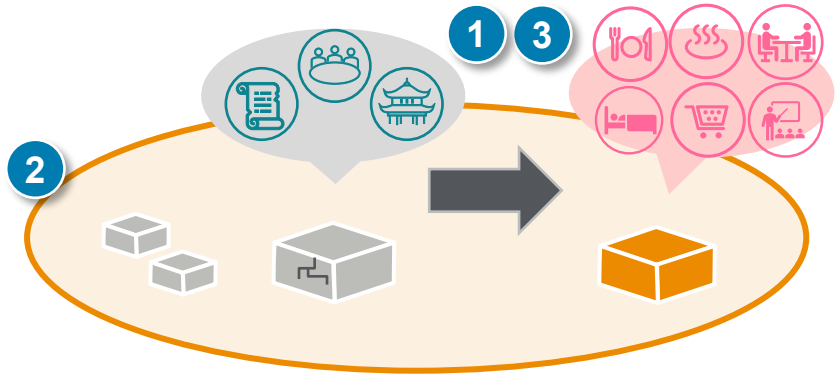
改修のモデルケースの主な論点を再掲します。論点ごとの対応方針について詳細を整理します

改修：全体サマリ

項目		改修	
対象施設		**文化財**	**屋内プール**
コンセッションの有効性		• 古民家等の活用の先行事例を踏まえると、カフェ、ホテル、物販サービス店舗など、**公共事業（実質的な独立採算事業）や民間事業でも実施されているケースも見られる** • 収益性を高め上記ポテンシャルを活かす際は、**料金政策や一定の施設改修の裁量、投資回収期間の確保など、民間事業者の創意工夫を発揮しやすい事業手法が有効**	• **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**等が有効に機能するように**民間の自由な提案を求め、魅力や収益性の向上の効果**を期待
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 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	
	共通	**外郭団体/直営業務の取扱い**（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理	
	個別	**⑦-1.古民家等の文化財の高いポテンシャルに着目した独立採算事業の可能性**（⇒P62） **⑦-2.施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討**（⇒P63） **⑦-3.建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い**（⇒P64）	**⑧-1.民間の自由度の高い改修提案の受け方**（⇒P67） **⑧-2.改修事業における整備業務の取り扱い**（⇒P69） **⑧-3.修繕リスクの取り扱い**（⇒P71）

文化財のケースでは、実質的な財政負担なしに文化財のポテンシャルを活かした取り組みや、地域課題の解決に資する多様な効果に着目するとともに、建物に係るリスクの取扱いが論点です

改修：文化財



論点1 古民家等の文化財の高いポテンシャルに着目した独立採算事業の可能性

- ✓文化財は、古民家をリノベーションしたカフェ、宿泊施設、物販・サービス店舗など、民間事業として成立している事例があるほか、公共保有の文化財においても同様に実質的な独立採算事業が成立している事例があり、高いポテンシャルを有している。
- ✓事業手法等の創意工夫により、ポテンシャルを活かした独立採算事業の実際が実現できる可能性がある。

論点2 施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討

- ✓地域の歴史的資源である文化財は、適切な保存・継承等、地域住民への配慮が求められる
- ✓そのため、地域課題を解決する視点で、丁寧な住民への理解醸成を図るとともに、多様な民間活力の効果を引き出すことが重要

論点3 建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い

- ✓文化財である建物の活用にあたっては、建物性能の回復・用途変更が必要となることが多い
  →建物現況調査を行って建物性能の回復・用途変更の費用負担等の取扱いを検討することが考えられる
- ✓公共としての費用負担が困難な場合、民間事業者が建物性能の回復・用途変更に係る費用を直接的・間接的に負担するケースが想定される

文化財の利活用で独立採算を実現するためには、収益性を高める料金政策や一定の施設改修の裁量を与えること、投資回収するための事業期間を確保することが重要です

⑦-1. 古民家等の文化財の高いポテンシャルに着目した独立採算事業の可能性

- 文化財の活用としては、**古民家カフェ、ホテル、物販サービス店舗などを代表として、民間が自らリスクを負って実施する事業**も見られます。また、立地等の条件次第では、公共事業として取り組む場合も、**実質的な財政負担なしに文化財のポテンシャルを活かした取り組みが可能**と考えられます（事例集P11「旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業」、P12「萩市浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業」を参照）。
- 一方で、上記を実現させるためには、**運営段階における施設の収益性を高められることが重要**であり、民間事業者に**料金政策や一定の施設改修の裁量を与えるとともに、その投資を回収する事業期間を確保することがポイント**です。
- なお、文化財の所有形態は、行政財産、普通財産のいずれのケースも想定されますが、**行政財産の場合であっても設置目的に適う範囲での事業化の可能性を検討**することも想定され、その場合は**設置条例などに定められる料金の上限などの制約を緩和する工夫**が重要です。
- なお、文化財には過去に補修等で補助金が充当され、補助金適正化法に基づき補助金の目的と異なる使用等に制限がある場合があり、制限の有無や内容を確認し、対応を検討することが必要です。

古民家等の文化財のポテンシャルが活かされている例

古民家カフェ
伝統的・歴史的な建物である空き家等をカフェにリノベーション等して活用

宿泊施設
伝統的・歴史的な建物をホテル等として活用
例）大洲城（大洲市）
市有天守閣への宿泊体験等のサービスを提供
例）城下小宿糀や（津山市）
市有の伝統的建造物を一棟貸しの宿に活用

物販・サービス店舗
伝統的・歴史的な建物を店舗として活用
例）本と美容室（萩市）
市有の伝統的建造物を書店・美容室に活用

公共事業で取り組む際にポテンシャルを活かすポイント

コンセッション方式の優位性

料金設定は事業コンセプトで導入する機能を踏まえ、主たる利用者が誰かを考えた場合、行政財産の設置条例で利用料金の上限を定めるようなタイプが最適ではない可能性がある
- 先行の利活用事例を踏まえると、店舗等の利活用は一般的に賃料相当分と解釈でき、市外の法人等を含めた商業的な利用が想定される
- 宿泊施設の主たる利用者は市外利用者と想定される

運営段階の収益性を高めるためには、民間事業者が施設の改修ができる権原と投資回収を実現する事業期間が必要と考えられる
独立採算で運営するためには、運営者目線の内装工事や期間中の再投資などの資金を回収する必要がある
- また、物価変動・周辺環境の変化への対応も含め、主な収益源となる賃借料や宿泊料金などはそれらに見合った金額設定が求められる

文化財の活用では、地域課題を解決する視点に着目し、丁寧な住民への理解醸成を図るとともに、多様な民間活力の効果を引き出し、モニタリングしていくことも重要です

⑦-2. 施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討

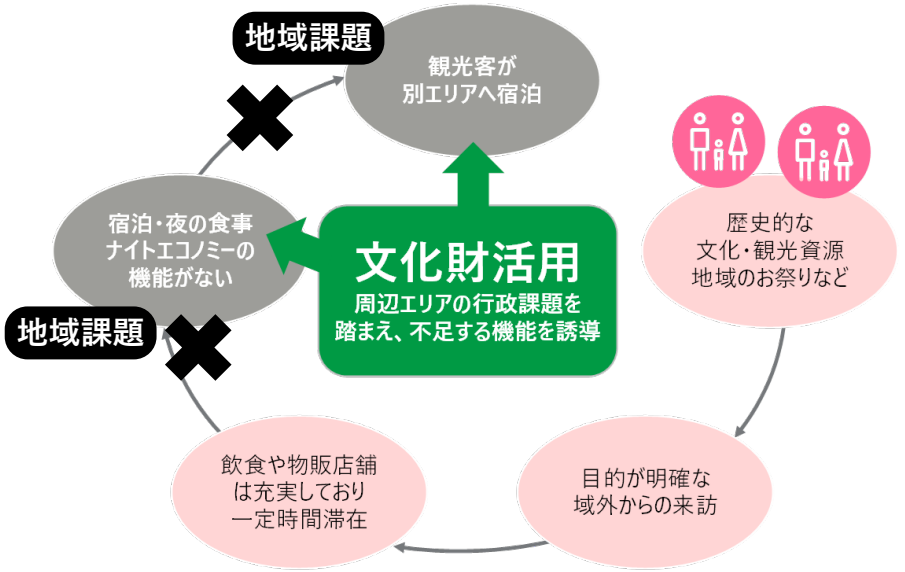
多様な効果の検討イメージ

1. 例えば観光エリアでは、人が来るものの、宿泊機能や飲食店が少なく、観光消費は域外に流出する（経済波及効果を逸失している）等、**宿泊・飲食機能の不足が地域経済にとっても解決すべき重要な課題**となるケースがある
2. 文化財は歴史的資源であり、適切に保存・継承していくことなど、地域住民のニーズへの配慮が求められる。一方で、**観光まちづくりを担うポテンシャルもあり、施設単体の収益改善ではなく、地域課題を解決する視点で、説明会やワークショップなどにより、丁寧に住民への理解を醸成することがポイント**となる
3. 上記を踏まえ、公共事業として文化財を利活用する際には、**地域課題を解決する視点（施設の集客だけではなく、地域と一緒にエリアをPRしたり、地域のイベントへの協力を促したりするなどの活動と相性が良いことなど）に着目した要求水準や審査項目を設定するなど、多様な効果を積極的に引き出し、モニタリングしていくことも重要**となる

文化財活用で地域課題を解決する視点イメージ

（例）エリアの集客・滞在時間向上への貢献

- 宿泊機能や夜の飲食店が少なく、観光消費は域外に流出している（経済波及効果を逸失している）等が課題
- 文化財活用により、不足する機能である宿泊・夜の飲食店の機能を誘導

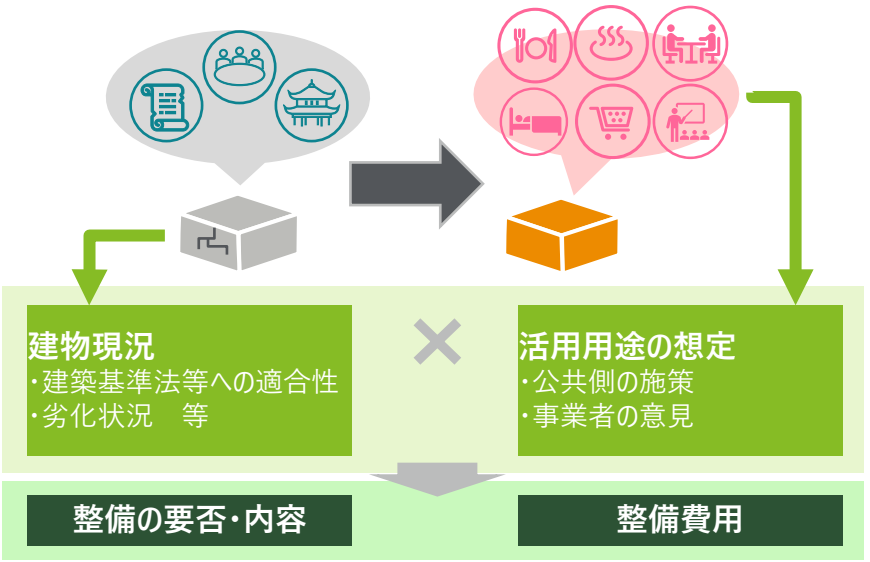


文化財の建物を活用するには、建物現況調査を行い、建物性能の回復や用途変更に当たってのリスクを整理して、分担を検討することが考えられます

⑦-3.建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い（1/2）

- 文化財の活用にあたっては、**建物の性能を回復するような躯体修繕工事、用途変更に伴う模様替え等の工事を要する場合が多く、これらの整備の費用を公共と民間事業者がどのように分担するか検討**する必要があります。ただし、対象の文化財のポテンシャルや立地、興味関心を持つ民間事業者の意向次第では、民間事業者が負担できるリスク（事業範囲や金銭負担）が異なることに留意が必要です。
- 分担を検討するにあたっては、**検討材料として整備の要否・工事内容・費用を把握するため、劣化状況等の建物現況の調査**が必要です。また、整備の要否・工事内容・費用は、建物現況の他、活用用途次第でも異なるため、**可能な場合は公共側の施策や民間事業者の意見を踏まえて活用用途を想定**しておくことも考えられます。
- 一般的な考え方としては、**必要な整備内容の中に、不足している躯体やインフラの整備に係るもの、瑕疵の補修に係るものなどが含まれていれば、その部分の費用等は公共が負担**することが考えられます。一方で、活用用途は公募時の事業者からの提案に委ねる場合も想定されるため、**事業者が提案する活用用途特有の条件による内装工事の整備費用等（飲食店とするために防火上の整備が必要になる場合など）は事業者が負担**することが考えられます。

整備の要否・内容・費用の把握



リスク分担の検討

躯体やインフラに関して必要な整備、瑕疵の補修に係る整備	• 可能性のあるいずれの活用用途でも、**活用可能な状態にまで建物性能を回復・向上する趣旨の工事は、文化財の性質を踏まえ建物所有者である公共が負担**して実施することを基本として、分担を検討
事業者が提案する活用用途特有の条件から必要な整備	• 建物性能を回復した後に、実施する**内装工事は運営段階の事業計画と密接に関係し、工事内容が重複する可能性があることなどを踏まえ、効率的な整備内容の取捨選択・分担を検討**することが望ましい • **事業者提案により必要となった整備は原因者である事業者が負担**して実施することを基本として、分担を検討

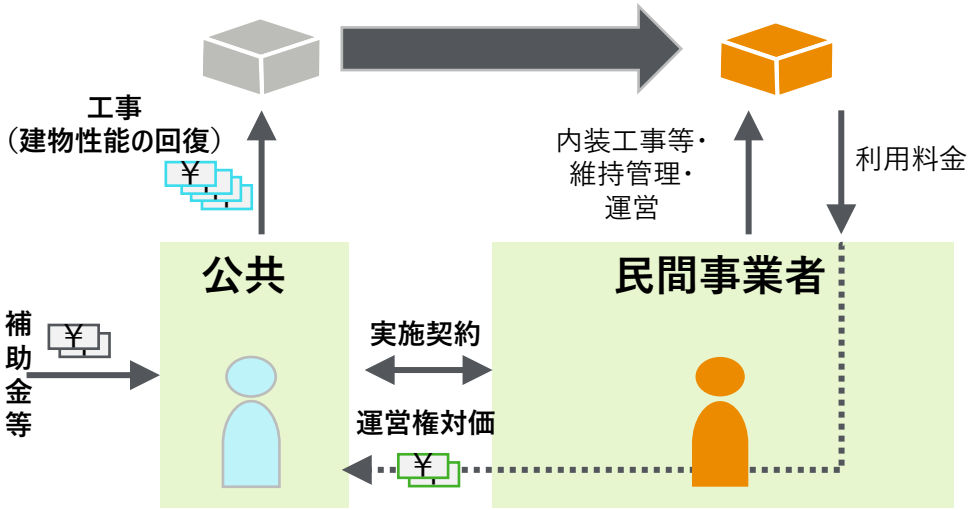
実質的な公共事業の独立採算を達成するスキームについて、民間事業者が建物性能の回復・用途変更に係る費用を直接的・間接的に負担できるケースが想定されます

⑦-3.建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い（2/2）

- 文化財は、収益向上等のポテンシャルが高い場合、実質的な公共事業の独立採算が可能となることが想定されます。
- また、前述した建物性能の回復工事は、民間事業者の負担とする事業も想定できます。一方で、事業規模の小ささ等から資金調達が比較的難しいことや、地元企業にとって参入ハードルが高くなることに留意する必要があります。

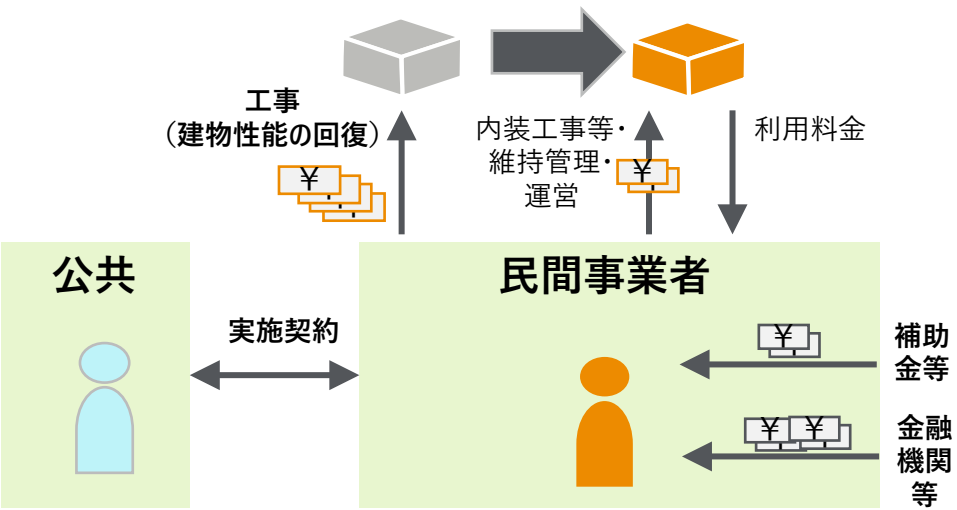
実質的な独立採算事業の成立に際し、民間事業者が建物性能の回復・用途変更に係る費用を直接的・間接的に負担できる場合

公共が一時的に事費を負担、運営権対価等で回収



- **公共が補助金等を活用して建物性能の回復工事を実施**
- 補助金等で負担できない差額分は、**民間事業者から運営権対価を受領**（実質的な公共の持ち出しは生じない）

建物性能の回復工事を含め民間事業者が費用負担・実施

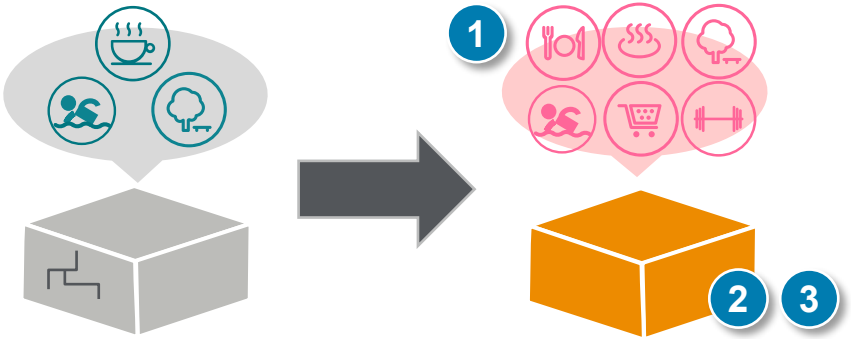


- **民間事業者が補助金等を活用して建物性能の回復工事を実施**
- 補助金等で負担できない差額分は、民間事業者が金融機関等から資金調達

※運営権対価は契約開始時に支払われる必要はなく、事業が安定した段階以降で分割して支払いを求めることも可能（指定管理事業の収益還元等と同様の考え方）。これにより、民間事業者の資金調達負担は軽減することも想定される

施設の機能維持を前提としない屋内プールのケースでは、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

改修：屋内プール



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、適切なリスク分担が必要

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

⑧-1.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：事例集P7「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

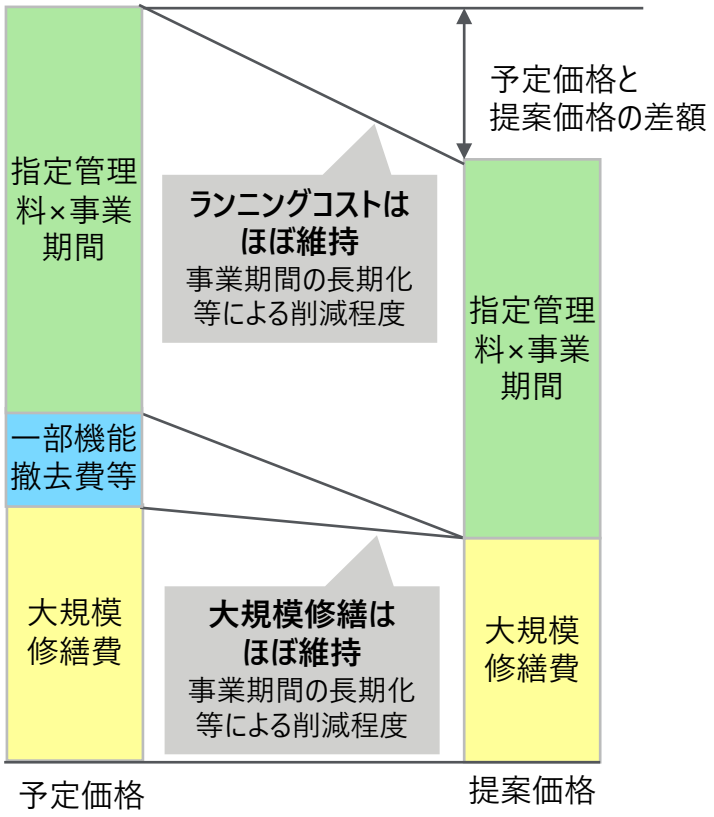
●事業者の収入（募集要項P3）
- **対象施設の老朽化に伴う設備等の更新や長寿命化、施設の整備に係る費用はサービス購入料の対象**
- **サービス購入料の上限額を超える施設の整備費及び付帯事業は、事業者の自己負担**

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

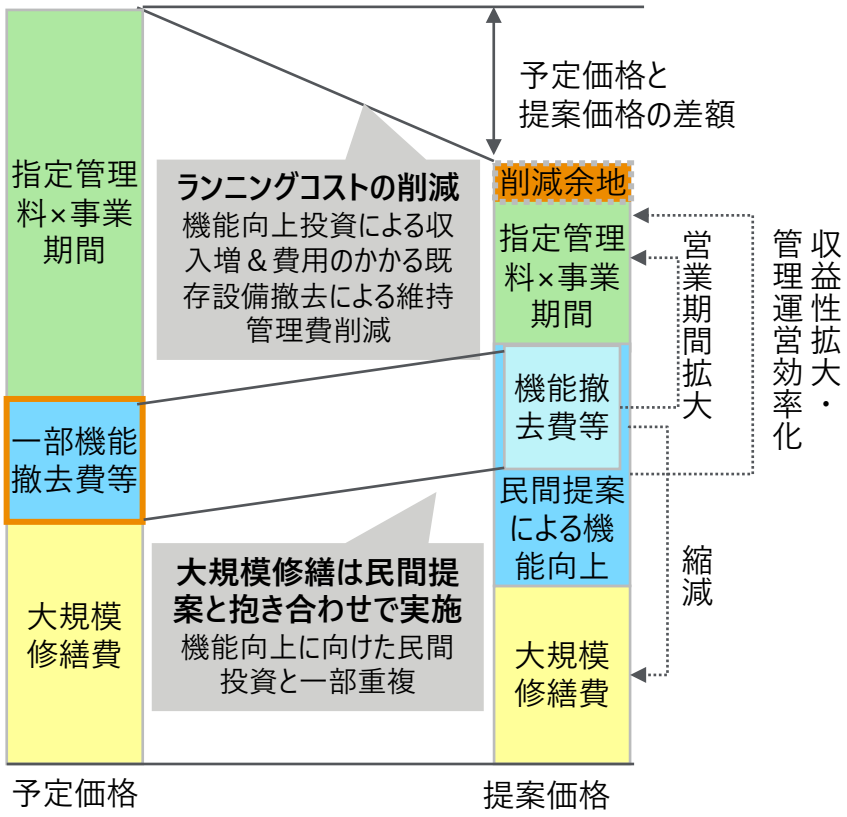
⑧-1.民間の自由度の高い改修提案の受け方（2/2）

- 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

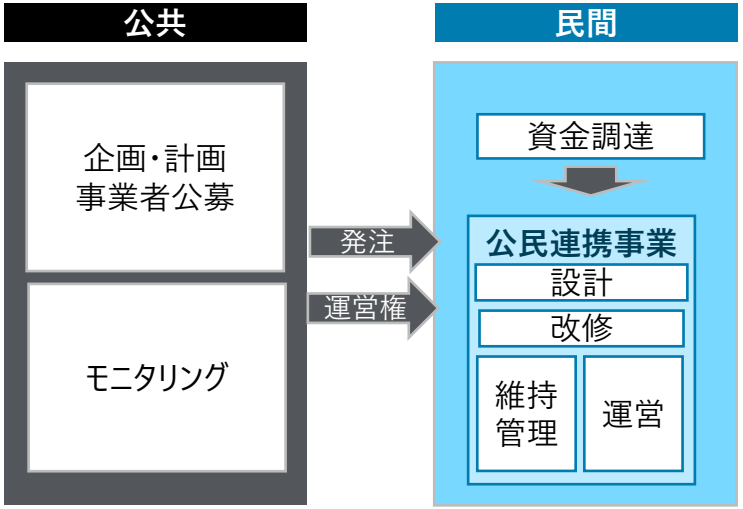


改修事業においては、元施工業者の優位性による影響を抑制するため、設計・運営企業を先行して選定し、当該企業の提案を踏まえて公共が整備を実施することも考えられます

⑧-2.改修事業における整備業務の取り扱い（1/2）

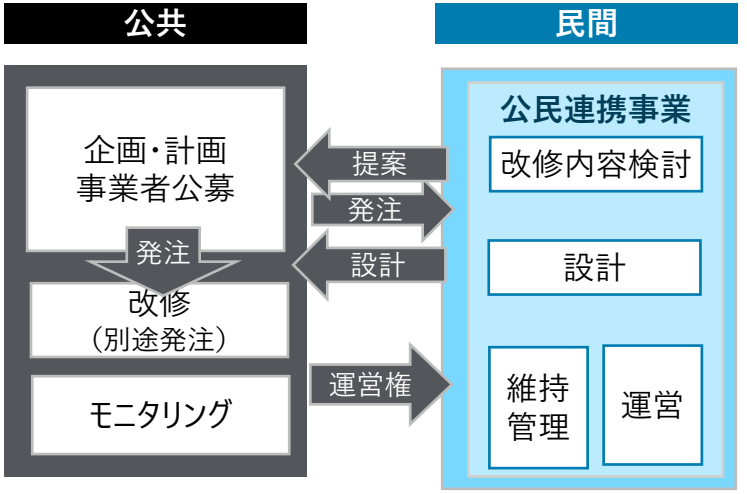
- 通常のPFI事業では、設計・整備・管理運営を一括発注しますが、整備業務のリスクが高い改修事業の場合、**民間から改修内容に関する設計と運営の提案を受け、その内容を踏まえ公共が施設を改修し、改修後の施設に運営権を設定**する手法も想定できます。これにより、民間側のリスクが抑えられ、参画意欲が向上することが期待できます。

整備業務を含むPFI事業における発注



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 ✓運営企業単独での事業参画ができない

整備業務を含まないPFI事業における発注

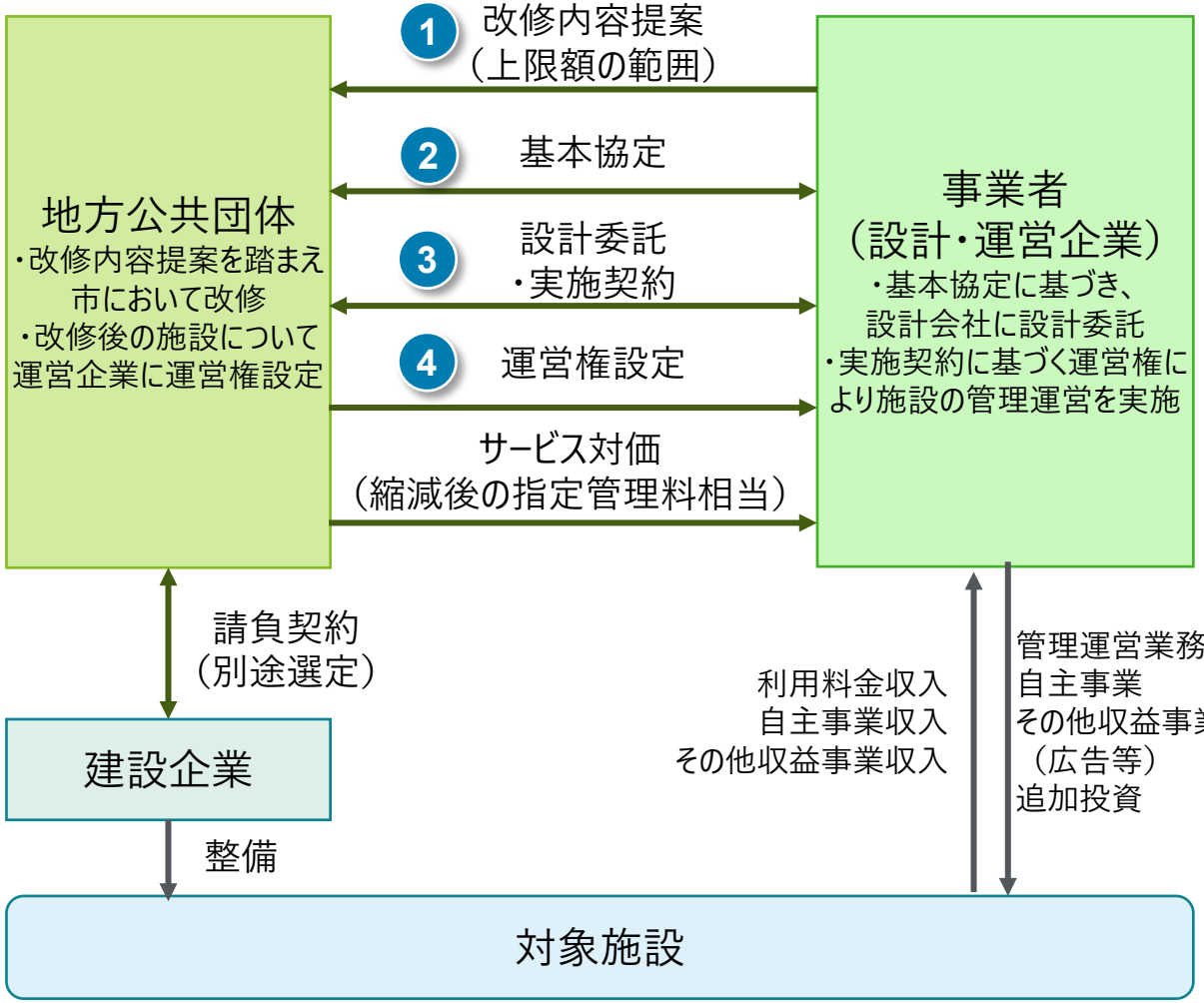


視点	ポイント
メリット	✓運営企業単体で参画可能であり元施工業者の優位性等も影響がないため、競争性の確保が期待
留意点	✓施設整備は公共が資金調達する必要がある ✓公募条件上、運営企業の提案が予算規模を上回らないようなコントロールが必要 ✓公募手続きが２回必要（運営、施設整備） ✓ランニングに係るサービス対価の提案の妥当性の判断が困難（設計企業も合わせた公募が重要）

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

⑧-2.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 地方公共団体は、「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)改修提案に応じた地方公共団体の債務履行**
> →事業者の改修提案を地方公共団体が実現（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、**地方公共団体が施設の改修**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

⑧-3.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。

事業期間中に生じる修繕は
金額の大小にかかわらず
全て民間事業者が実施

- 公共発注が不要なため機動的な修繕が可能
- 民間事業者にとっては予期せぬ修繕が多数発生することが見込まれるためリスクが高く、提案価格において修繕費を高めに見積もるため、価格が高止まりする
- 施設の現況について詳細な調査の開示が必須であり、発注のハードルが高い
- 事業期間を比較的短期（～10年程度）に設定するなどの工夫が必要

一定金額を超えるものは
公共が実施

- 施設特性や民間事業者の意見を踏まえ、ある程度機動的な修繕が可能な金額水準の設定が必要
- 公共発注となる修繕は公共単価であり価格が高止まりする
- 公共が適正に予算措置が可能なよう、民間に長期修繕計画の作成を行わせることが肝要

４.コンセッション方式を活用した具体スキーム

（１）モデルケースごとの論点

（２）各論点への対応

- 共通
- 運営手法見直し
- 改修
- **新規整備**

（３）まとめ

新規整備のモデルケースの主な論点を再掲します。論点ごとの対応方針について詳細を整理します

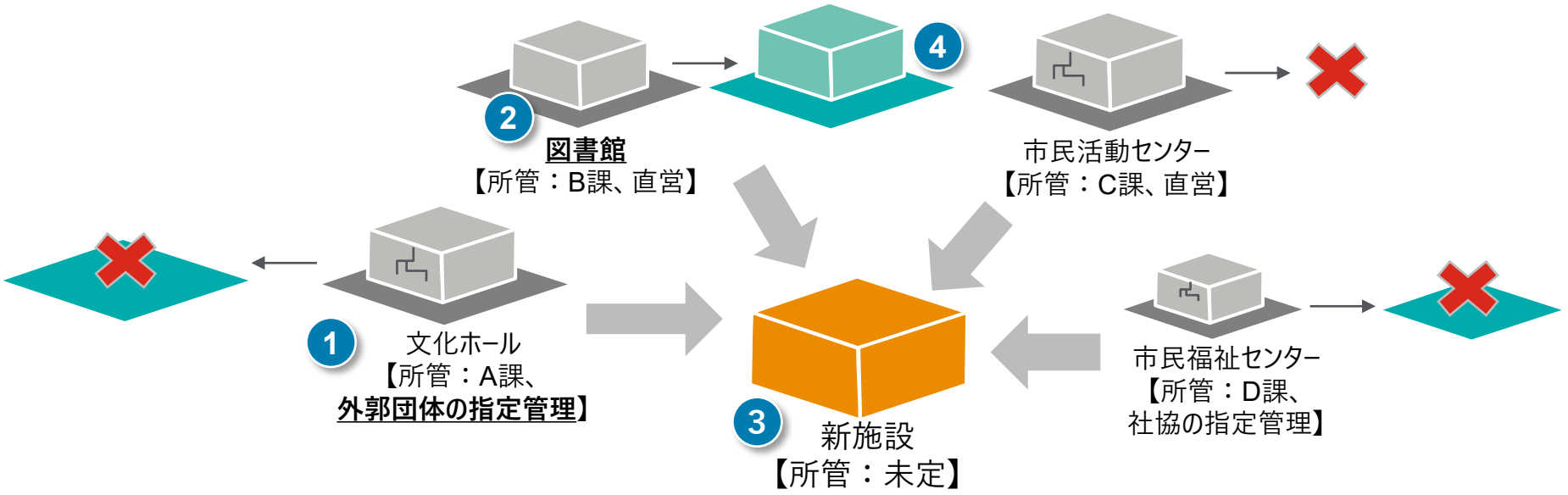
新規整備：全体サマリ

項目		新規整備
対象施設		**文教施設を含む複合施設**
コンセッションの有効性		• 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**収益性を高めるための選択肢が拡大する効果**を期待 • 物価変動等を利用料金に適正に転嫁
論点	共通	**利用料金設定の考え方**（⇒P29） 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
		外郭団体/直営業務の取扱い（⇒P31） 独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められる文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケースがあることから、業務内容や外郭団体の位置づけについて整理
	個別	**⑨-1.外郭団体が運営する施設を含む複合化**（⇒P75） **⑨-2.収益性の異なる複合施設のコンセッション**（⇒P76） **⑨-3.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**（⇒P77） **⑨-4.解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性**（⇒P78）

新規整備　文教施設を含む複合施設

複合施設の新規整備のケースでは、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・跡地利用が論点となります

新規整備



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

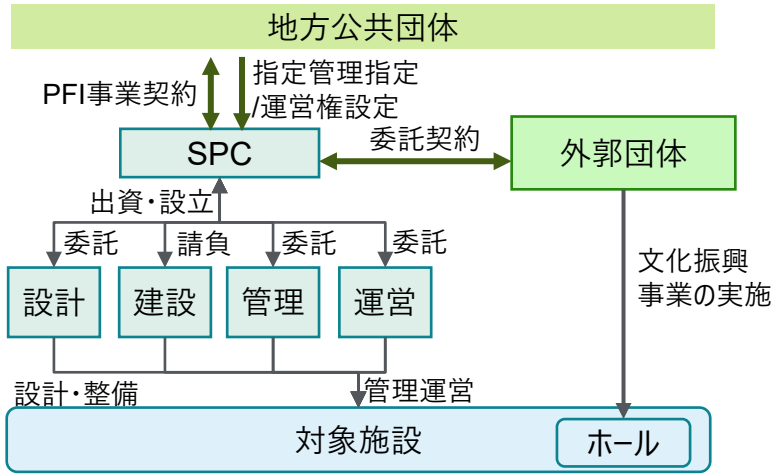
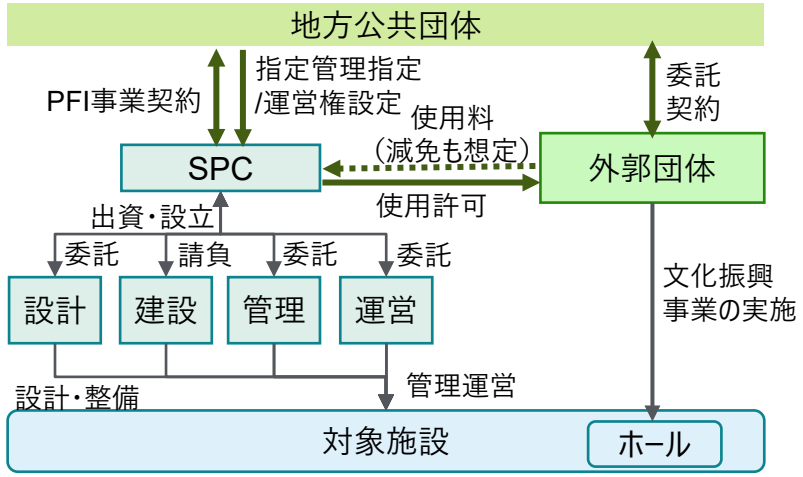
✓ 複合化後の既存施設のうち、まだ利活用の可能性がある建物や、解体後の土地の利活用について、公共としての意向がない場合の取組

新規整備　文教施設を含む複合施設

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、これらプレーヤーの位置づけを公募時に整理する必要があります

⑨-1.外郭団体が運営する施設を含む複合化

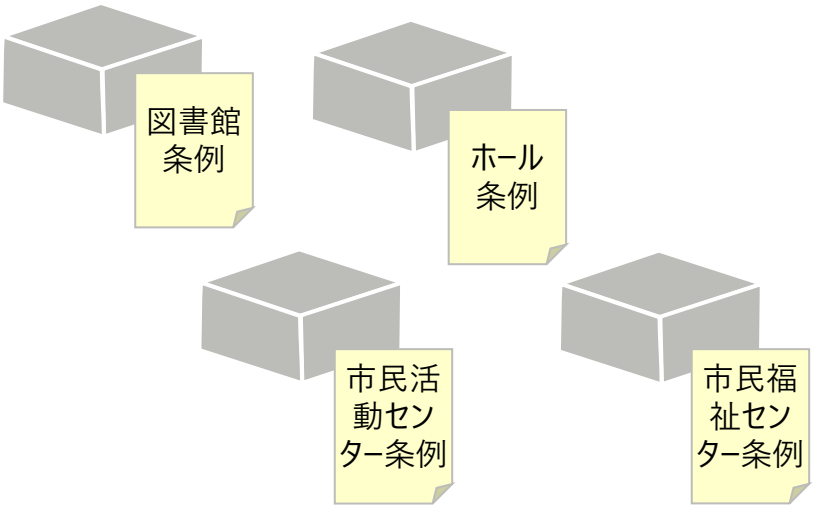
外郭団体の取り扱いの整理例（※当該外郭団体を通常の民間企業と同列ではなく、別途整理する場合）

手法	PFI	PFI＋業務委託
スキーム図		
メリット	• 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、**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。** • 契約が一本化されるため、**事務手続きの負担が軽減**され、施設全体をモニタリング（コントロール）しやすい。 • **施設としての一体感を醸成**しやすい。	• **SPCにとってのリスク低減**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）
懸念事項	• **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。** • **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。 • 外郭団体の意向と食い違った事業者が選定された場合、**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。**	• **施設として一体的な運営が図られない可能性**がある。 • 事業期間中に**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**（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）。

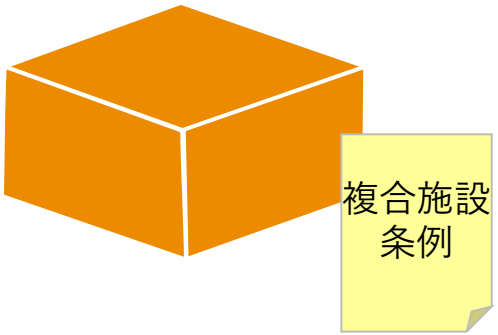
新規整備　文教施設を含む複合施設

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

⑨-2.収益性の異なる複合施設のコンセッション



複合化

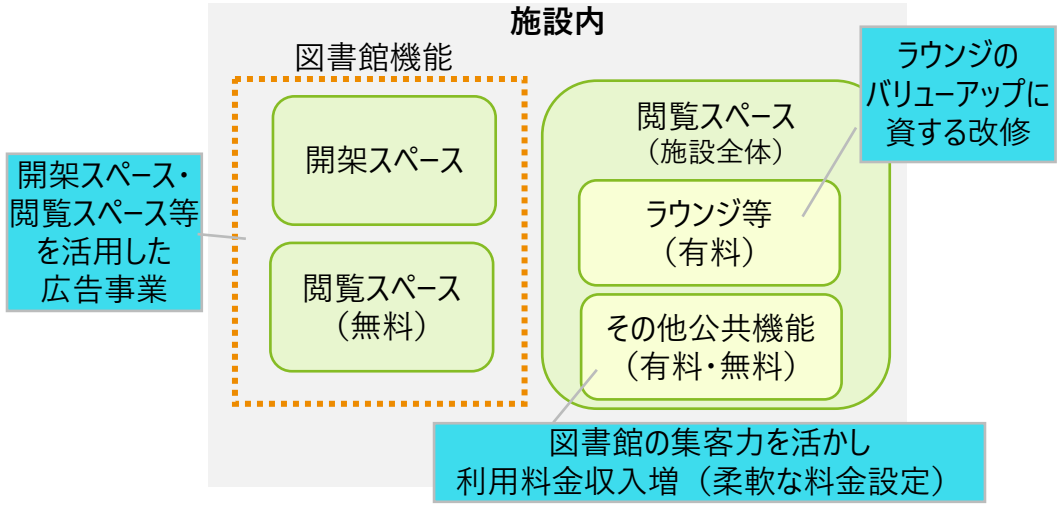


複合施設に関する条例を新たに制定することで、
図書館を含めて運営権の設定が可能となり
バリューアップ投資や収益事業の拡大が可能

図書館などの無料施設は利用料金を徴収しないため、
コンセッションの導入はできない
※「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」
P15参照（図書館はコンセッションの対象外である旨記載）

利用料金の徴収はないが、**集客力の高い施設**であり
壁・床等の活用による
収益性向上のポテンシャルを有する

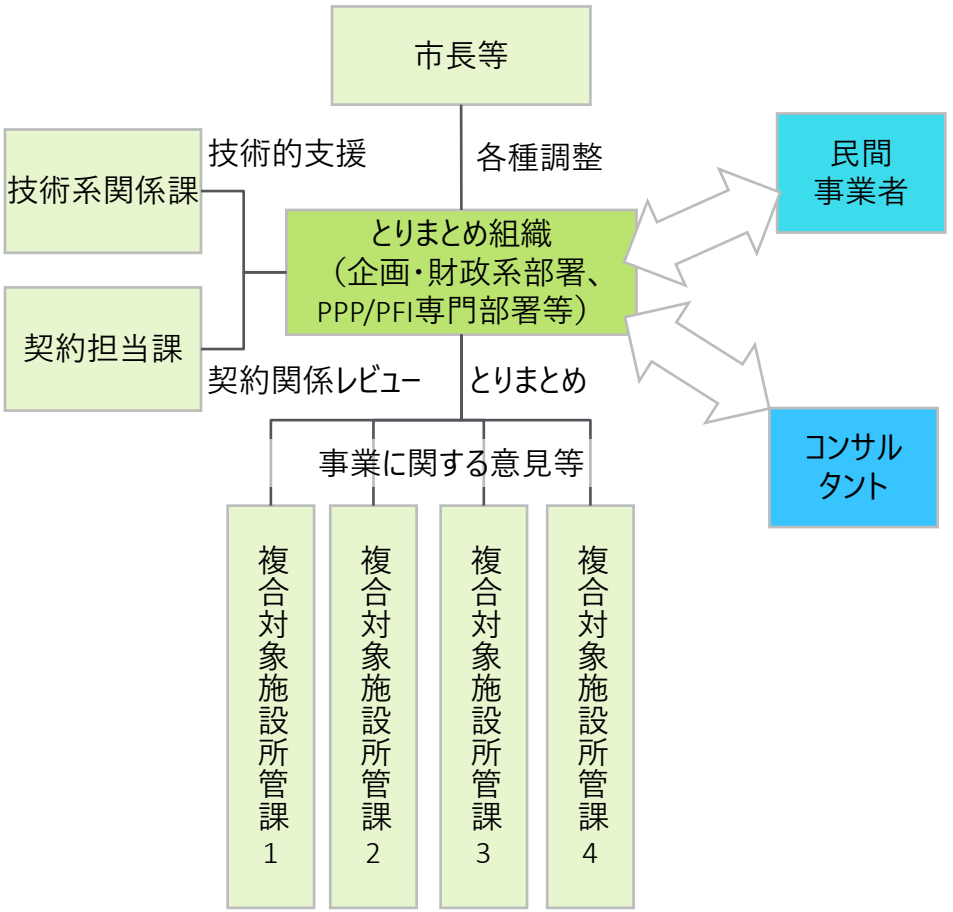
図書館を含む複合施設の収益拡大イメージ



新規整備　文教施設を含む複合施設

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

⑨-3.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



複合施設検討における庁内検討事例

児童館整備の提案（子育て支援課）

↓

市長より複合施設化に向けた検討を指示

↓

児童館整備に伴う検討WG設立

↓

公共施設複合化検討WGに変更

- 国土交通省 ブロックプラットフォームへの参加
- 施設機能等の検討（公共施設複合化基本計画）
- 詳細なPPP/PFI導入の検討（導入可能性調査）
- サウンディング型市場調査の実施（独自実施）

↓

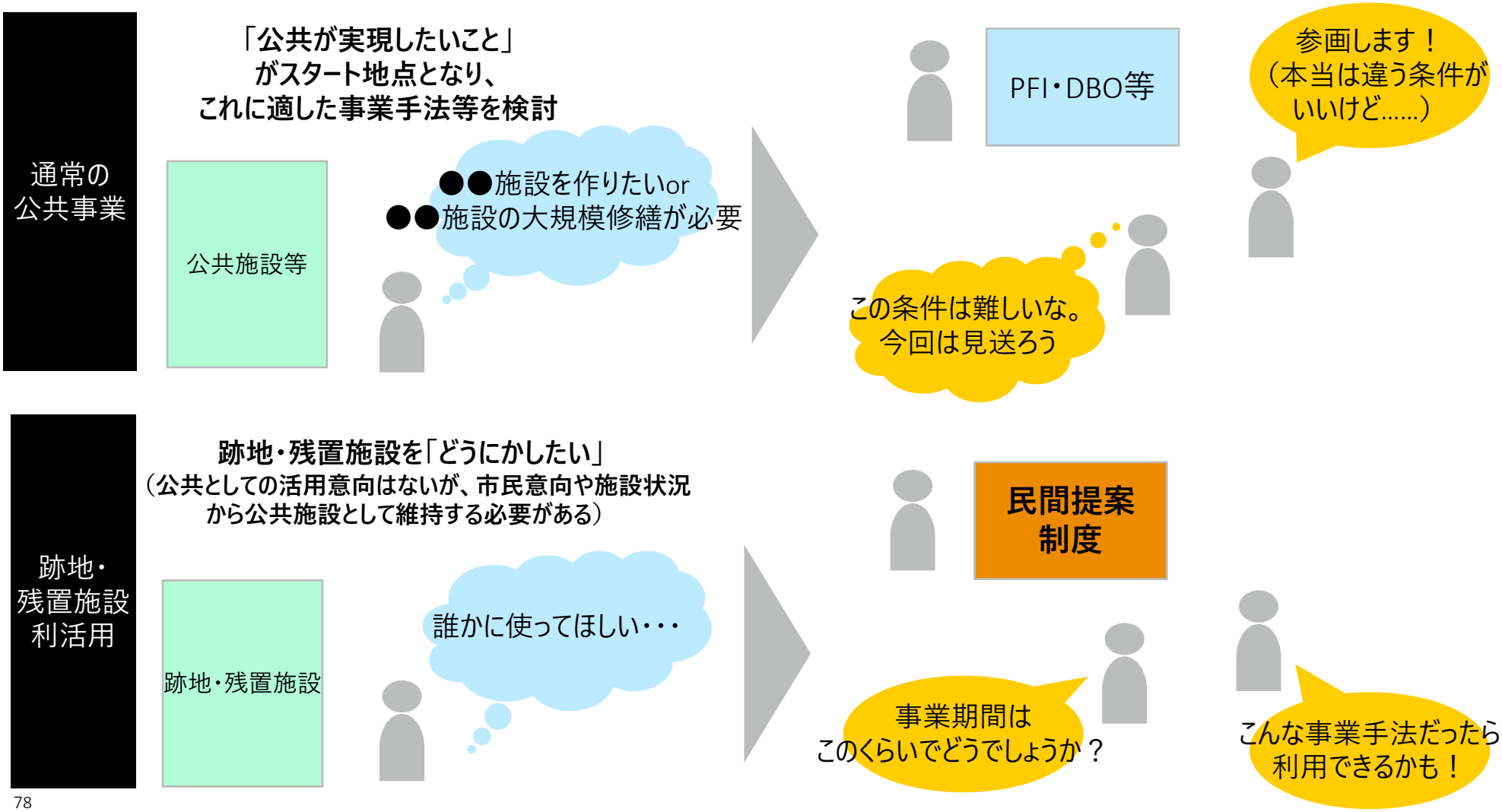
検討組織の一本化（ WG解散）
⇒WG事務局（政策推進課・管財課）による継続検討

- 検討WGは、対象施設の所管課（地域支援課がリーダー）＋政策財政部内各課により構成。
- 事務局は政策推進課・管財課が実施。

⇒**検討初期からの庁内横断による体制構築**により、連携を強化
⇒一定の方向性が定まった後のWG解散による事務負担軽減
⇒検討組織の一本化により**事業に関する細やかな検討が可能な体制に移行**

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

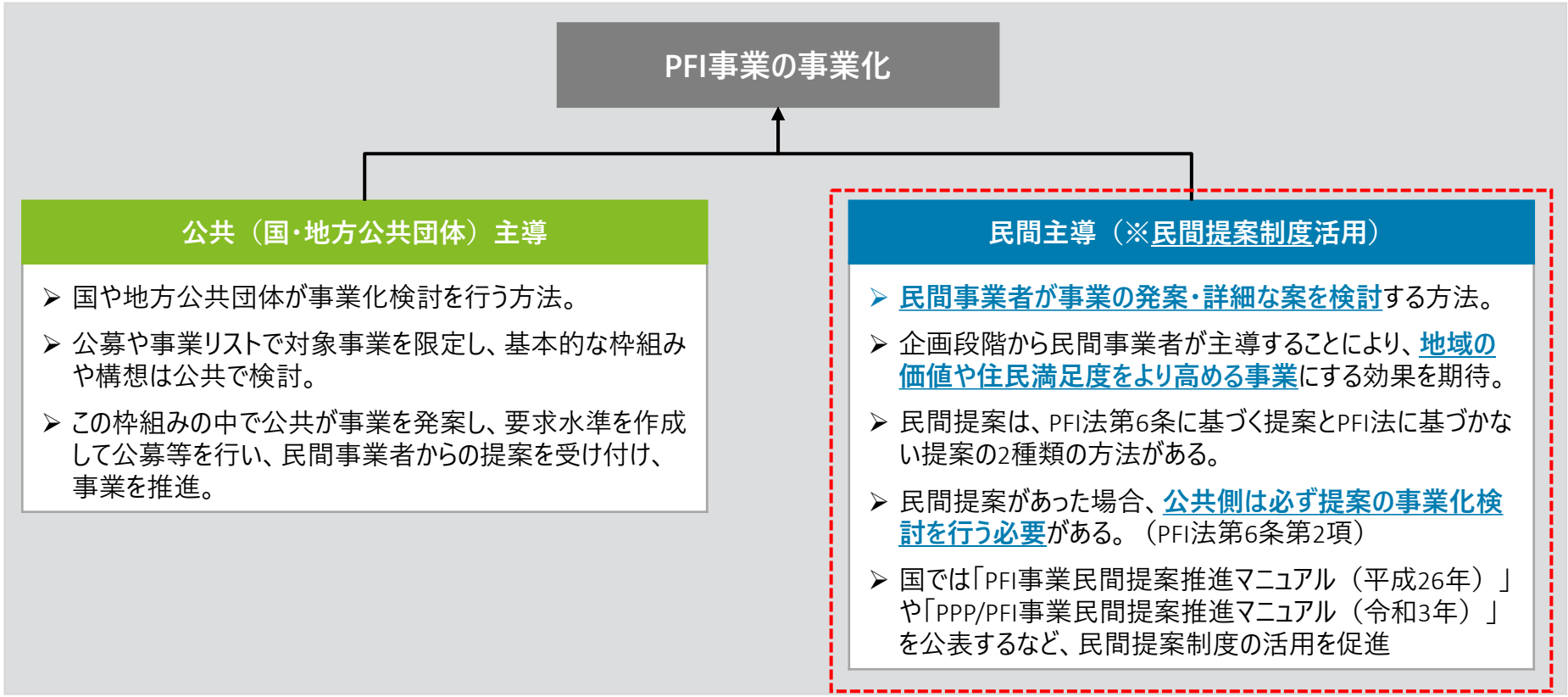
⑨-4.解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性（1/3）



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づ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

⑨-4.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法に基づかない提案があり、**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。

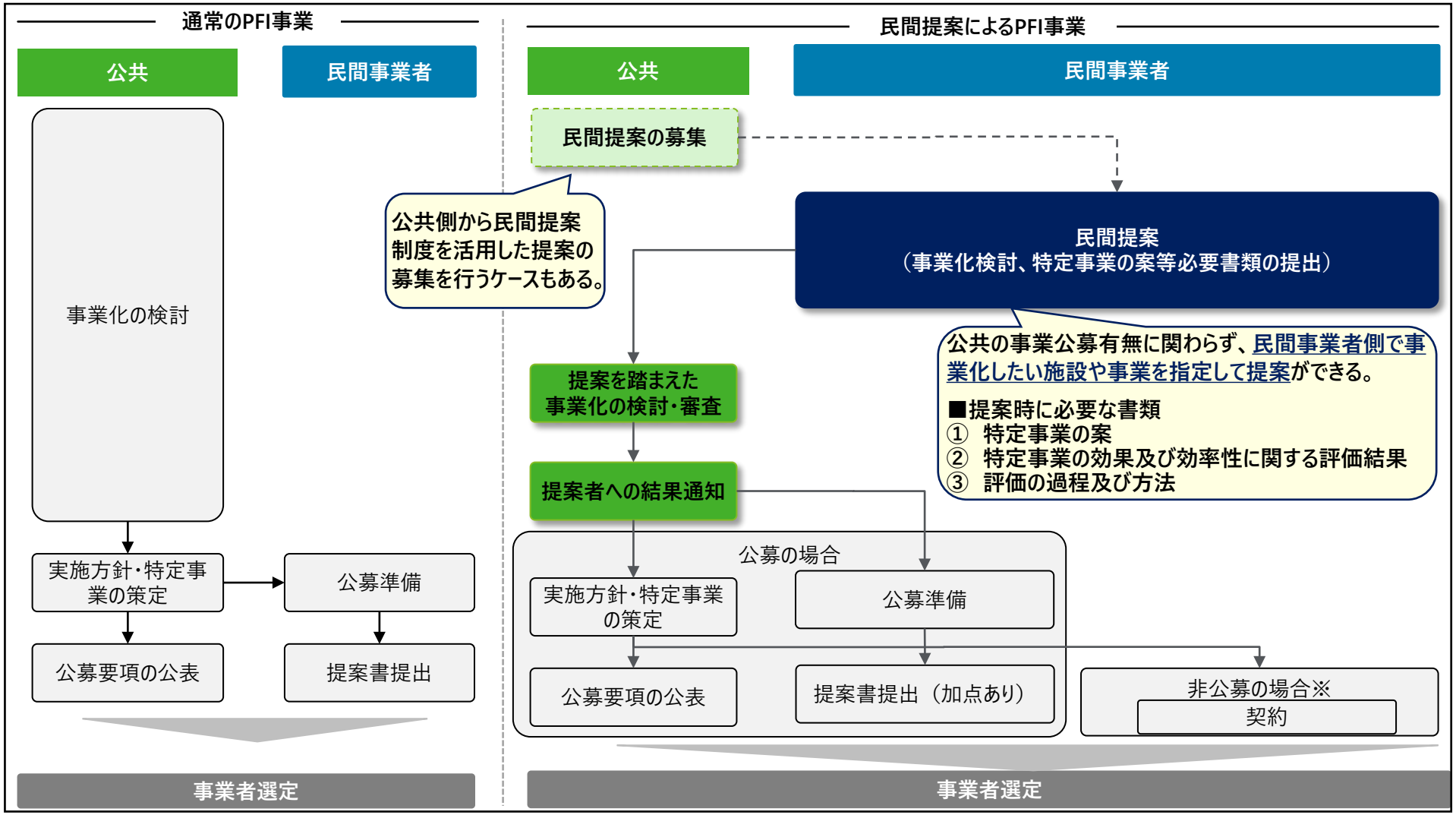


出所：PPP/PFI事業民間提案推進マニュアル

新規整備　文教施設を含む複合施設

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

⑨-4.解体施設の跡地利用や残置施設の利活用の方向性（3/3）



※非公募の場合もあり（事例集P.9「旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業」を参照）。

４.コンセッション方式を活用した
具体スキーム

（１）モデルケースごとの論点

（２）各論点への対応

（３）まとめ

モデルケースごとの主要な論点と対応まとめ

※前段の各施設種別を対象としたモデルケースでの検討で抽出した主な論点と対応方針を整理したものであり、施設種別固有の論点に限らないことに留意

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、利用料金の設定について民間事業者に委ねる範囲などを検討する
	外郭団体/直営業務の取扱い		外郭団体や直営により長期に運営されてきた施設の場合、外郭団体の関与の在り方や既存職員の配置（雇用等）について予め整理する
運営手法見直し	美術館	文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方	文化芸術振興を本分としながら、運営改善としての収益向上を図るため、広告等収入や寄附金収入などの多様な収益源を組み合わせる
		美術館における需要変動リスクの取り扱い	集客を左右する展覧会企画などは公共等が継続して担う可能性が考えられ、需要変動リスクを公共が負担・分担することも検討し得る
	水族館	外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方	外郭団体の事業への関与方法・条件設定の検討では、施設のコンセプトや代替困難な専門性、外郭団体の集客へのインセンティブを考慮する
		水族館における展示の魅力低下のリスクの取り扱い	水族の飼育展示を外郭団体が担う場合、民間事業者が収益リスクを負担するにあたり、展示の魅力低下のリスクを抑える方策を検討する
	青少年教育施設	収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善	成果連動型民間委託方式の併用により、収益の低い利用を増やす民間事業者のインセンティブを確保する
		民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用	敷地内施設の活用・廃止等を民間事業者の提案に委ねつつ、一部施設は普通財産化により柔軟に活用・廃止を可能とすることも検討し得る
	サッカー場	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	コンセッション導入のメリット（建物の改築・更新、行政財産利活用など）を踏まえ、コンセッションの有効性を検討する（検討の俎上にあげる）
		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）	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する
	文教施設を含む複数施設(1敷地)	複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上・効率化を図る官民連携事業の在り方	1敷地内の施設間連携を高める（相乗効果を促す）ことで、一体的な収益向上が可能。事業全体を統括管理（コーディネート）する民間事業者が重要であり、参画を促す事業スキームを検討する
		業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成	専門性の高い施設を民間事業者の業務範囲外とする場合であっても、施設一体のプロモーションが有効であり、統一ルール等の作成を検討する

モデルケースごとの主要な論点と対応まとめ

※前段の各施設種別を対象としたモデルケースでの検討で抽出した主な論点と対応方針を整理したものであり、施設種別固有の論点に限らないことに留意

モデル	主な論点		対応方針
運営手法見直し	文教施設を含む複数施設(複数敷地)	多様な観点に立った住民利用等を主目的とするスポーツ施設の運営改善の在り方	直接的取組（運営の魅力向上、収入源の拡大、同種施設バンドリング）の他、間接的取組（周辺施設からの波及（詳細次項）、学校施設などの他施設のスポーツ機能代替により総合的な効率化を図る等）により運営改善を行う
		周辺施設の魅力を向上し、文教施設に当該効果を波及させる仕組み	文教施設に近接する周辺施設にコンセッション等の手法を導入し、当該導入効果（施設の魅力増・集客増）を文教施設に波及させる
改修	文化財	古民家等の文化財の高いポテンシャルに着目した独立採算事業の可能性	運営段階の収益性を高めるため、民間事業者に料金設定や一定の施設改修の裁量を与えるとともに、その投資を回収する事業期間を確保する
		施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討	地域課題を解決する視点に着目し、丁寧な住民への理解醸成を図るとともに、多様な民間活力の効果を引き出し、モニタリングを行う
		建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い	建物現況調査を行い、建物性能の回復や用途変更に当たってのリスクを整理して、分担を検討する
	温水プール	民間の自由度の高い改修提案の受け方	最低限の条件として課す制約をかけつつ、採算性向上などのコンセプトを踏まえ、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	事業コンセプトの実現、ライフサイクルコストの縮減を目指し、運営企業を整備に先行して選定する可能性も検討し得る
		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する
新規整備(複合化)	外郭団体が運営する施設を含む複合化		事業コンセプトの実現（採算性を高めることなど）、競争性を確保すること（民間事業者では代替困難なサービスが提供されているなど）を踏まえ、公募時までに外郭団体の事業への関与の在り方を整理する
	収益性の異なる複合施設のコンセッション		図書館などの無料施設は料金を徴収する施設との複合化によってコンセッションの導入が可能であり、集客装置として活用することも有効
	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も検討し得る