

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

【別冊 先行事例集】

目次

1.事例の整理の考え方	P3
2.個別事例	P8
（１）旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業	P9
（２）蒲郡市竹島水族館コンセッション	P10
（３）旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	P11
（４）萩市浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業	P12
（５）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	P13
（６）宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業	P14
（７）グラスハウス利活用事業	P15

1. 事例の整理の考え方

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？

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？
→補足資料本編
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		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
文教施設 国内事例	旧荻田家付属町家群（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

特に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（1/2）

- 各事業の詳細は次頁以降に示します。

No.	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
(1)	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	- 民間事業者からPFI法に基づく民間提案を受け随意契約で選定 - 別途締結の協定に基づき市全体の活性化の取り組みを実施
(2)	蒲郡市竹島水族館コンセッション	行政財産	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	- 従前の指定管理者が協力企業として競争に参加し、公募の結果選定され、引き続き運営 - 要求水準として、収益の一部の地域貢献への活用を位置づけ - 地元企業が選定
(3)	旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	普通財産	管理運営	改修費	運営権者が自由に定める	0円以上 ※3年目より支払い	直営（寄付された建物）	なし	- 改修工事期間内に事業者を選定したことで、運営視点での事業者の提案を工事内容に反映 - 改修工事を公共が実施することで、民間側の資金調達が不要となり、参画ハードルを低減 - 地元企業が選定
(4)	萩市浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業	普通財産	管理運営	改修費	運営権者が自由に定める	改修費のうち市負担分の半額（2期にわたり回収）	直営（寄付された建物）	なし	- 公募前に建屋の柱・梁、外観、設備設置等の改修を市が実施 - 改修費のうち市負担分を2期にわたって回収する想定で運営権対価の金額を設定

特に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（2/2）

- 各事業の詳細は次頁以降に示します。

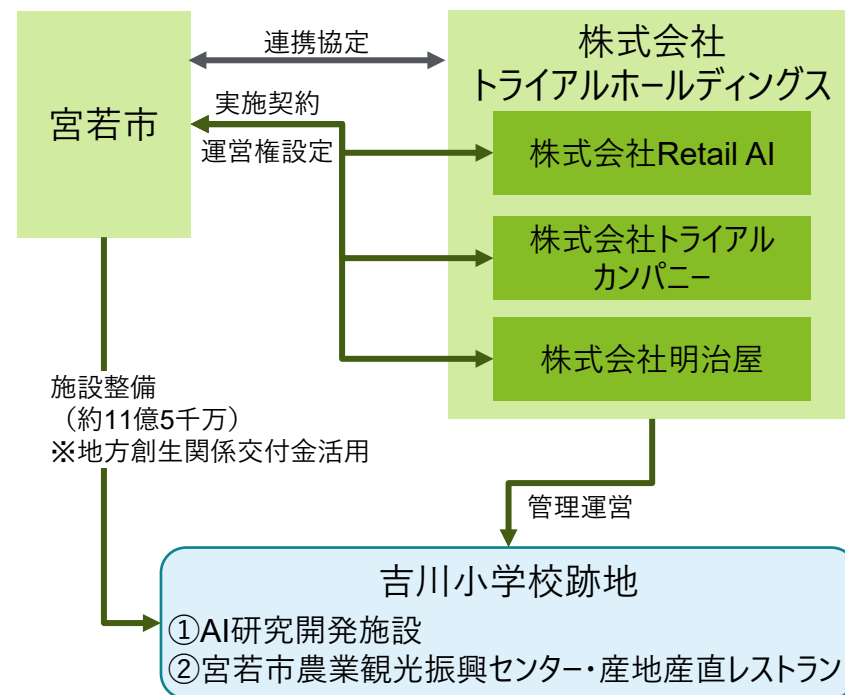
No.	事業名	財産区分	業務内容	公共負担	利用料金設定	運営権対価	従前の運営手法	外部アドバイザー委託	特徴
(5)	米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業	行政財産	改修管理運営	改修費、管理運営費	運営権者が自由に定める	0円以上	指定管理	あり	➤ 得られた収入（収益還元金）を更新投資に活用する仕組みを導入（収益還元金） ➤ 地元企業が選定
(6)	宮崎白浜オートキャンプ場施設運営事業	普通財産	管理運営	なし	運営権者が自由に定める	0円以上	指定管理	なし	➤ 事業期間や運営権対価を事業者の提案に委ねる、柔軟性の高い公募を実施 ➤ 独立採算事業を実現 ➤ 地元企業が選定
(7)	グ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 ※3年目より支払い	指定管理	なし	➤ 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 ➤ 地元企業が選定

2. 個別事例

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

(1) 旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業

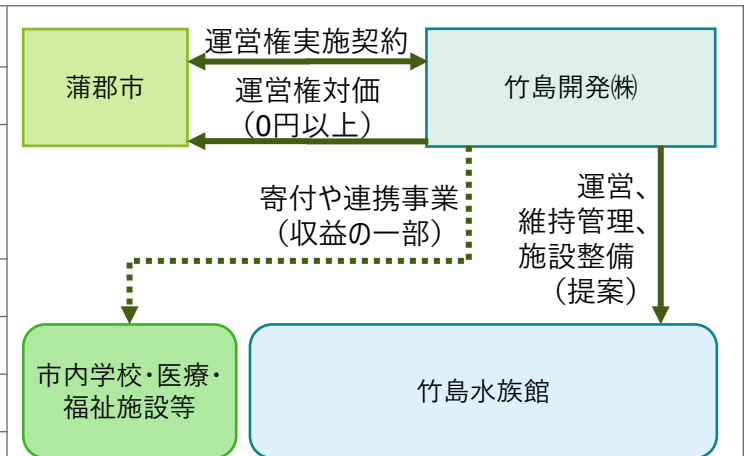
事業名称	旧吉川小学校跡地公共施設等運営事業 ①AI研究開発施設 ②宮若市農業観光振興センター、産地産直レストラン
事業主体	福岡県宮若市（人口：26,298人、R2国勢調査）
運営権者	①Retail AI ②トライアルカンパニー、明治屋
事業手法	コンセッション方式
運営権対価	当該年度の課税標準額相当額×5% + 当該年度の固定資産税相当額
事業期間	約30年間 (①令和3年4月15日～令和33年3月31日) (②令和3年4月15日～令和33年3月31日)
施設概要・規模	廃校、体育館、産直市場
事業内容	①運営業務（AI等先端技術研究開発事業、コワーキングスペース運営事業、シェアオフィス運営事業）・維持管理保全業務 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	➢ 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。 ➢ 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。 ➢ 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。



竹島水族館では、指定管理で運営していた水族館にコンセッション方式を導入し、公募の結果、元指定管理者が引き続き運営を行っています

(2) 蒲郡市竹島水族館コンセッション

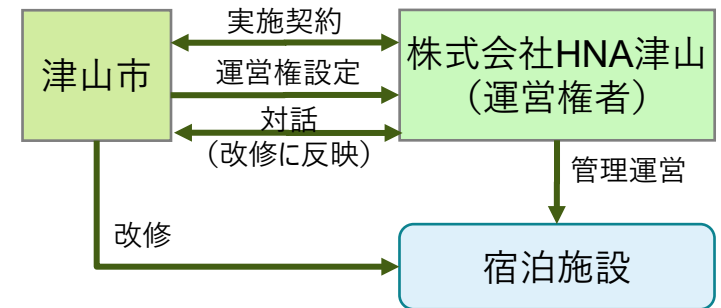
事業名	蒲郡市竹島水族館コンセッション
事業主体	愛知県蒲郡市（人口：79,538人、R2国勢調査）
運営権者	代表企業：竹島開発株式会社 ※地元企業 協力企業：一般社団法人竹島社中（従前からの指定管理者） 協力企業：鈴中工業株式会社
事業手法	コンセッション方式（独立採算）
運営権対価	10,000円（0円以上とし、民間事業者による更新投資を期待）
事業期間	約14年間（実施契約締結日～令和20年3月31日）
施設概要・規模	延床面積1,954㎡
事業内容	運営、維持管理
背景、経緯	➤ 指定管理者による管理運営を行っていた水族館について、2017年に耐震改修リニューアルをした後の想定以上の人気や市民団体からの提言書を受け、コンセッションを導入した事例。公募の結果、従前の指定管理者が協力企業となるグループが選定されている。 ➤ 要求水準として、収益の一部を地域貢献へ活用することを位置づけているほか、地域に愛され続ける施設となるよう、小中学校、医療機関、福祉施設等への寄付、地域貢献へとつながる連携事業の積極的な実施が明記されている。 ➤ 募集書類等の作成に当たり外部アドバイザーは活用しておらず、募集要項の公表から実施契約締結まで7か月（令和5年9月～令和6年3月）と短期的な事業者選定を実現している。



旧荻田家付属町家群では、伝統的建造物を宿泊施設に活用することで、施設の維持管理コストを軽減し、エリア価値向上・地域経済の活性化につながっています

(3) 旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業

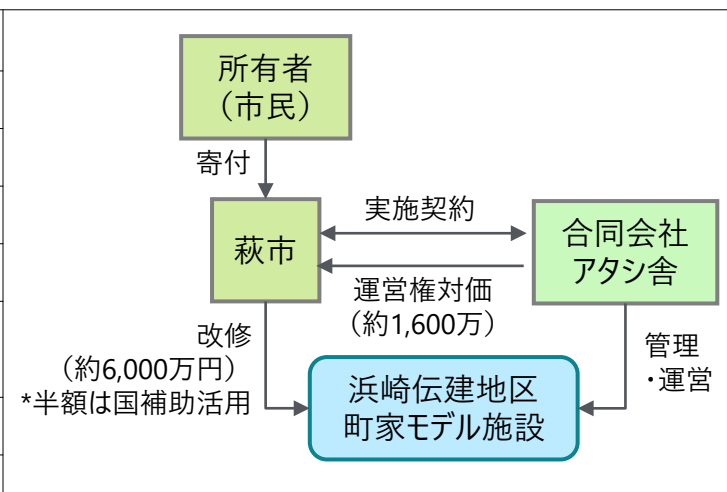
事業名称	旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業
事業主体	岡山県津山市（人口：99,937人、R2国勢調査）
運営権者	HNA津山
事業手法	コンセッション方式
運営権対価	7,405万円（運営権存続期間全体の支払額）
事業期間	約20年間（令和2年7月17日～令和22年3月31日）
施設概要・規模	伝統的建造物に指定される町家群、延床面積519㎡
事業内容	運営（宿泊事業）・維持管理
背景、経緯	➤ 津山市の城東地区は、国の重要伝統的建造物群保存地区に選定されており、江戸期の商家の町並みが残っている。津山市は、補助金等を活用し、観光客の誘致、地域のにぎわいの創出と地域活性化、域内需要の拡大を図るために、4棟の伝統的建造物で構成される「旧荻田家付属町家群」を宿泊施設として整備した。 ➤ 改修工事の期間内に間に合うよう、速やかに事業者の選定を実施したことにより、運営業務を踏まえた事業者の提案を改修工事の内容に反映した。 ➤ 改修工事（約1.9億円）を公共が実施することで、民間側の資金調達が必要となり、参画ハードルを低減した。 ➤ 運営権対価は2023年3月末まで無償、以降の対価は無償期間の事業収益及び費用を勘案して定めることとなり、民間の運営リスクを低減する規定となっていた。



萩市浜崎伝建地区では、住民から寄付を受けた文化財を公共が改修し、業種を限定しない幅広い提案を受け付け、独立採算で運営可能な事業者を選定しています

(4) 萩市浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業

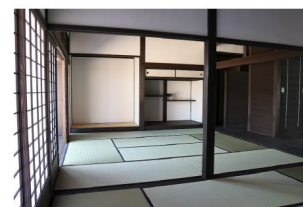
事業名称	萩市浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業
事業主体	山口県萩市（人口：44,626人、R2国勢調査）
運営権者	アタシ社
事業手法	コンセッション方式
運営権対価	1,600万円（運営権存続期間全体の支払額）
事業期間	約20年間（令和5年10月～令和25年3月） ※3年前までの申出により延長可能（最大39年間）
施設概要・規模	延床面積198㎡
事業内容	運営（書店、美容院）・維持管理
背景、経緯	➢ 浜崎伝建地区内にある、住民から寄付された間口10mもの大規模な伝統的建造物の利活用。 ➢ 市は、公募前に建屋の柱・梁などの軸組や外観、電気・給排水管の設置等の改修を約6,000万円を実施。半額は国補助を利用。 ➢ ①街並み景観の保全と活用②まちの賑わいづくりと魅力発信③新たな観光資源④波及効果の4点をコンセプトに、まちづくり及び観光の拠点施設として公募した。 ➢ 選定事業者は、収益性の低い書店と収益性の高い美容業を掛け合わせ、持続可能な地域の書店運営を提案。当該企業の本業である出版スキルを活かし、町のプロモーションや移住・定住促進支援を実施する。 ➢ 事業者から市に支払われる運営権対価は、公募時に示された最低金額を200万円上回り、約1,600万円で提案された。



整備後の施設(浜崎伝建地区町家モデル施設)



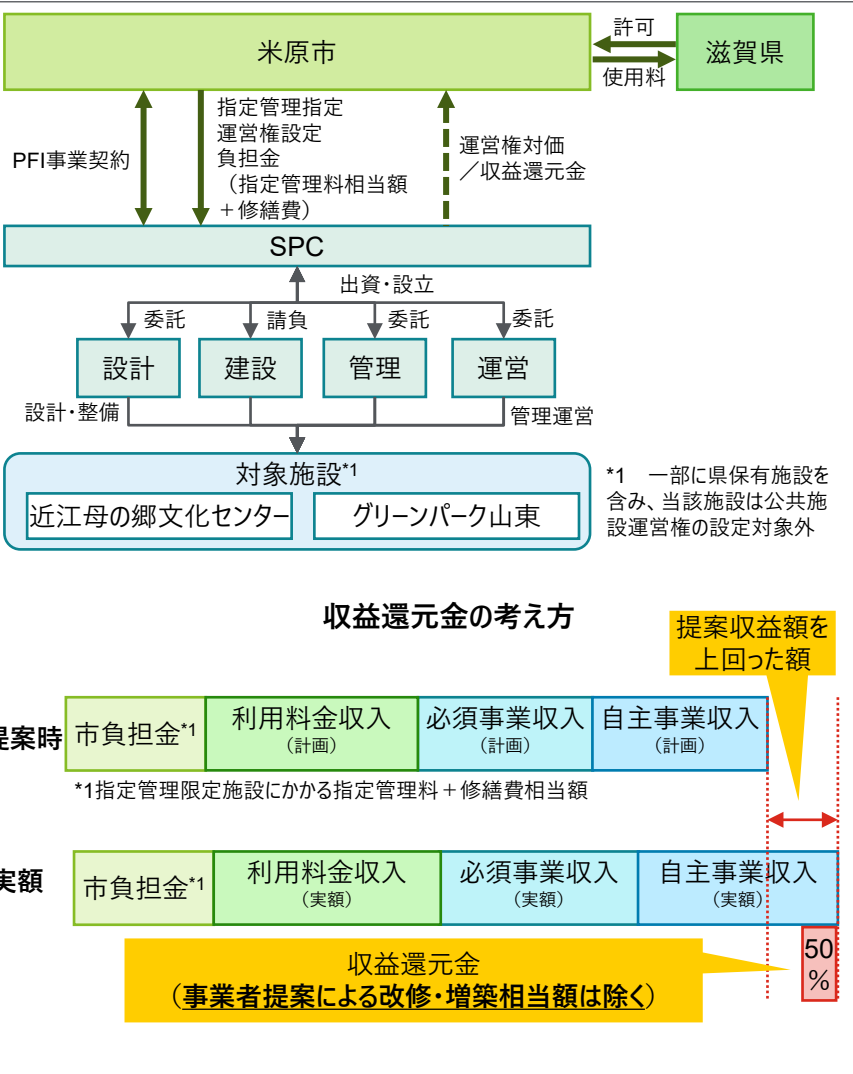
萩市による保存修理



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

(5) 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 ※地元企業 （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
事業手法	コンセッション方式
運営権対価	200万円 市の負担：8億4,139万円（予定価格：9億2,336万円） ※指定管理限定施設の運営・維持管理業務＋修繕費
事業期間	10年（令和4年4月1日～令和14年3月末日） ※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 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）
背景、経緯	➢ 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。 ➢ 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） ➢ 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。



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

(6) 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
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
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 ケビン（5棟）、管理事務所、炊事棟
事業内容	運営・維持管理
背景、経緯	➤ かつては市が指定管理料を600～800万円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。 ➤ 事業期間・運営権対価は事業者の提案に委ねる形で公募。 ➤ 事業者からの提案は、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。結果、収益は改善され、運営開始後3年目に当たる2022年度より運営権対価が支払われるようになった（2年間で約92万円）。 ➤ 事業者は利用料金を30～40％あげているが、利用者数は増加（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）。 ➤ 防水工事など大規模な修繕は公共が実施。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。



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

（７）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	
事業主体	津山市（人口：99,937人、R2国勢調査）	
運営権者	Globe ※地元企業	
事業手法	R＋コンセッション方式 （整備：サービス購入、管理運営：独立採算）	
運営権対価	2.65億円（上限価格） 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～）	
施設規模・概要	敷地面積約1.2ha、延床面積5,276㎡ 屋内・屋外レジャープール、フィットネスルーム等	
事業内容	改修・運営・維持管理	
背景、経緯	➤ 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）。 ➤ 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。 ➤ 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。	

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

(7) 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 工事監理等 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 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、 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 イン類	○	
	対象施設に常時固定されない備品類（机・椅子、事務 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 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 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	○	
	対象施設の改修工事に伴う各種許可等、官公庁へ の申請手続き費用	○	
運営 に係る費用	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 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	○	