



令和7年度文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会
《事業構想編》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

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社
インフラ・公共セクターアドバイザー
パートナー 片桐 亮
令和7年7月15日

目次

I . 令和7年PPP/PFI推進アクションプランの改訂概要	p.3
--------------------------------	-----

II . PPP/PFIの基本事項	p.7
-------------------	-----

III . コンセッションの概要と導入のメリット	p.16
--------------------------	------

IV . 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（令和6年度公表資料の解説）	p.26
--	------

V . 参考資料一覧	p.31
------------	------

I . 令和7年PPP/PFI推進アクションプランの改訂概要

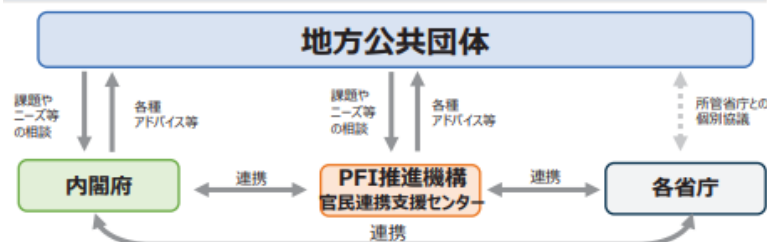
地方公共団体がPPP/PFI推進にあたって一般的に直面しやすい課題に対して、支援するため、支援体制の構築やマニュアル等の整備が予定されている

地方公共団体への支援の強化

○地方公共団体がPPP/PFIに取り組んでいくための課題として、【課題1】PPP/PFIに関する知識・経験・ノウハウ不足、【課題2】手続等が煩雑で、検討期間が長く、PPP/PFIを敬遠、【課題3】小規模PPP/PFI事業には民間事業者が関心を示さない、【課題4】民間事業者との接点が少ない等が挙げられる。

【課題1】への対応策

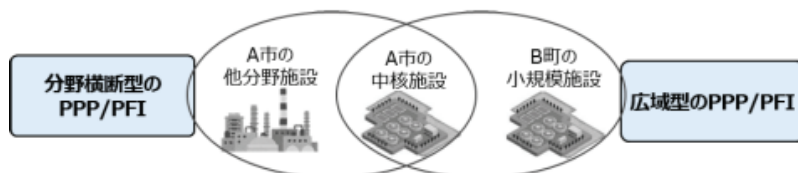
⇒PFI推進機構による伴走支援の強化



- ① PFI推進機構の支援体制の強化や地方公共団体へのフォローアップ、連携強化等による、コンサルティング機能の継続的な実施
- ② VFMの作成支援、アドバイス 等

【課題3】への対応策

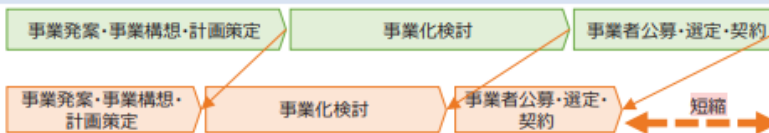
⇒分野横断型・広域型PPP/PFIの検討要請



- ① 本年3月公表の「分野横断型・広域型のPPP/PFI事業導入の手引」による、地方公共団体等に対する普及啓発
- ② 総務省と連名で「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」の改定に関する通知を発出し、分野横断型や広域型のPPP/PFIを検討するよう地方公共団体に要請

【課題2】への対応策

⇒PFI事業の検討開始から事業契約までの期間短縮化・負担軽減



- ① 事例を踏まえて検討の期間短縮・手続の効率化ができるポイントをマニュアルとして令和7年度末を目途に作成・公表

<検討項目の例>

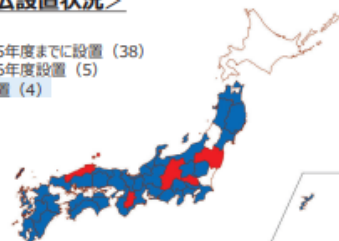
- 事業発案・事業構想・計画策定の最適化
- 導入可能性調査等の短縮・適正化
- 審査手続・質疑対応等の最適化
- 庁内体制における工夫
- 議会対応 等

【課題4】への対応策

⇒地域プラットフォーム未設置道県の解消と取組の底上げ

<地域プラットフォーム設置状況>

凡例
■ 令和5年度までに設置 (38)
■ 令和6年度設置 (5)
□ 未設置 (4)



*令和7年4月末時点

- ① 官民連携の場である地域プラットフォーム未設置都道府県（4道県）に対して、国土交通省・機構と連携しトップセールスを実施
- ② 令和7年度創設の運営支援事業により、運営上の課題解決のための伴走支援を実施

民間事業者がPPP/PFIに取り組む際に抱える課題を解決することで、事業化への障壁を取り除こうとしている

民間事業者を取り巻く事業環境の改善

○民間事業者がPPP/PFIに取り組んでいくための課題として、【課題1】創意工夫を発揮しづらい、【課題2】地域金融機関のプロジェクトファイナンス経験不足による融資難、【課題3】物価上昇等が挙げられる。

【課題1】への対応策

⇒民間事業者の創意工夫を発揮しやすくする環境整備

- ① 民間提案ガイドラインの改定・周知
 - ・公共側の提案に係る情報・ノウハウの秘蔵の取扱いの明確化
 - ・民間からの提案を促進するための公共側の持つ情報の電子化の推進
- ② 専門家派遣制度による支援の推進
 - ・民間事業者からの提案を促進するため、地方公共団体の環境整備を後押し

<環境整備の例>

 - 提案受付の統一的な窓口設置や事業リストの公開
 - 提案を受けた際のインセンティブ付与（加点措置等）
 - 提案内容の審査体制の整備（委員選定等）
- ③ 指標連動方式の基本的考え方の改定・周知
 - ・指標連動方式と類似する方式（業績連動方式、成果連動型民間委託契約方式等）との違いや、指標連動方式に近い仕組みを導入している事例を整理し、指標連動方式の基本的考え方を令和7年夏を目途に改定
- ④ 手続の効率化マニュアル作成・公表
 - ・事例を踏まえて検討の効率化・期間短縮ができるポイントをマニュアルとして令和7年度末を目途に作成・公表

<検討項目の例>

 - 過大な手続（小規模地方公共団体の事業における競争的対話等）の削減
 - 事業者公募に対して、民間事業者が作成する提案資料等の削減
- ⑤ 既存SPCによる新たなPPP/PFI事業の受託検討
 - ・分野横断型・広域型事業における既設SPCの活用について、地方公共団体、民間事業者、金融機関ごとの課題等を整理し、案件形成を進めるための支援を検討

【課題2】への対応策

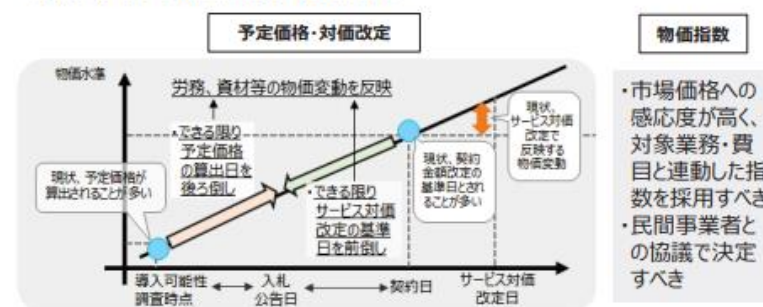
⇒PFI推進機構による地域金融機関へのノウハウ提供

- ① PFI推進機構の活用等を通じて、地域金融機関におけるPPP/PFI事業に関する取組を促進
 - ・地域金融機関向けのプロジェクトファイナンス実務に係る研修の実施
 - ・地域金融機関の負担軽減を目的とした融資契約書等の参考例を令和7年度中に作成し、順次提供

【課題3】への対応策

⇒物価上昇への継続的・的確な対応

<令和6年6月の改定ガイドラインの内容>



- ① 令和7年各種ガイドライン等の改定・周知
 - ・サービス対価改定の基準時点をあらかじめ実施方針等に明示する必要性を記載。
 - ・採用する物価指数の扱いに係る留意事項についての記載。
 - ・施設整備における全体スライドに係る記載の追加。
- ② 令和7年度中にPPP/PFI事業を実施中又は実施を検討中の地方公共団体等を対象に実態調査を実施

重要論点（次ページに補足資料）

内閣府では、物価変動を適切に事業費の算定に反映させることを求め、通知を発出している

物価上昇対応方法

	サービス対価改定の基準とする物価指数について	既存契約の変更について
ガイドライン	「サービス対価」の改定の基準とする物価指数の採用にあたっては、選定事業者が負担する物価変動リスクを減じるため、選定事業者が実際に用いる財・サービスの市場価格が的確に反映される物価指数を採用することが必要である。 - 具体的には、当該市場価格に対する感応度が高い物価指数を採用するとともに、対象業務ごと、対象費用項目ごと、対象地域ごとに連動した物価指数を採用することが望ましい。また、当該物価指数は、あらかじめ入札説明書等に案を明示した上で、民間事業者との協議により決定することが望ましい。	- 管理者等は、「サービス対価」の改定について適切に対応するとともに、選定事業者から契約変更の協議の申出があった場合には適切に協議に応じること等により、状況に応じた必要な契約変更を実施するなど、適切な対応を図ることが必要である。 - この点、管理者等に不利となる契約変更は認められないとの考え方もあるが、選定事業における当初の官民のリスク分担、物価変動の影響等を踏まえた上で、契約変更をして当該選定事業の実施を継続する方が新たに事業者選定を行うよりも管理者等にとって有利と考えられる場合には、契約変更が認められると考えられる。
通知による補足内容	- サービス対価改定の基準とする物価指数の採用に当たっては、「契約に関するガイドライン」において、「市場価格に対する感応度が高い物価指数を採用するとともに、対象業務ごと、対象費用項目ごと、対象地域ごとに連動した物価指数を採用することが望ましい」旨及び「あらかじめ入札説明書等に案を明示した上で、民間事業者との協議により決定することが望ましい」旨を記載しており、地方公共団体等において検討が進みつつあるものと認識しておりますが、設備費等が上昇していること等も踏まえつつ、引き続き適切な対応を期待している。 - 地域や費用項目によっては適当な物価指数の選択が難しいとの指摘があることから、そのような場合には丁寧な検討が望まれる。	- 既存契約の変更については、「契約に関するガイドライン」において上記のとおり記載しているところですが、現在も物価上昇が続いていることから、引き続き適切な対応を期待している。 「状況に応じた必要な契約変更」には、物価変動に基づくサービス対価の改定条項が存在しない場合のその新設、予定価格の算出時点及びサービス対価改定の基準時点の設定、「サービス対価改定の基準とする物価指数について」に示す内容への対応等が含まれる。

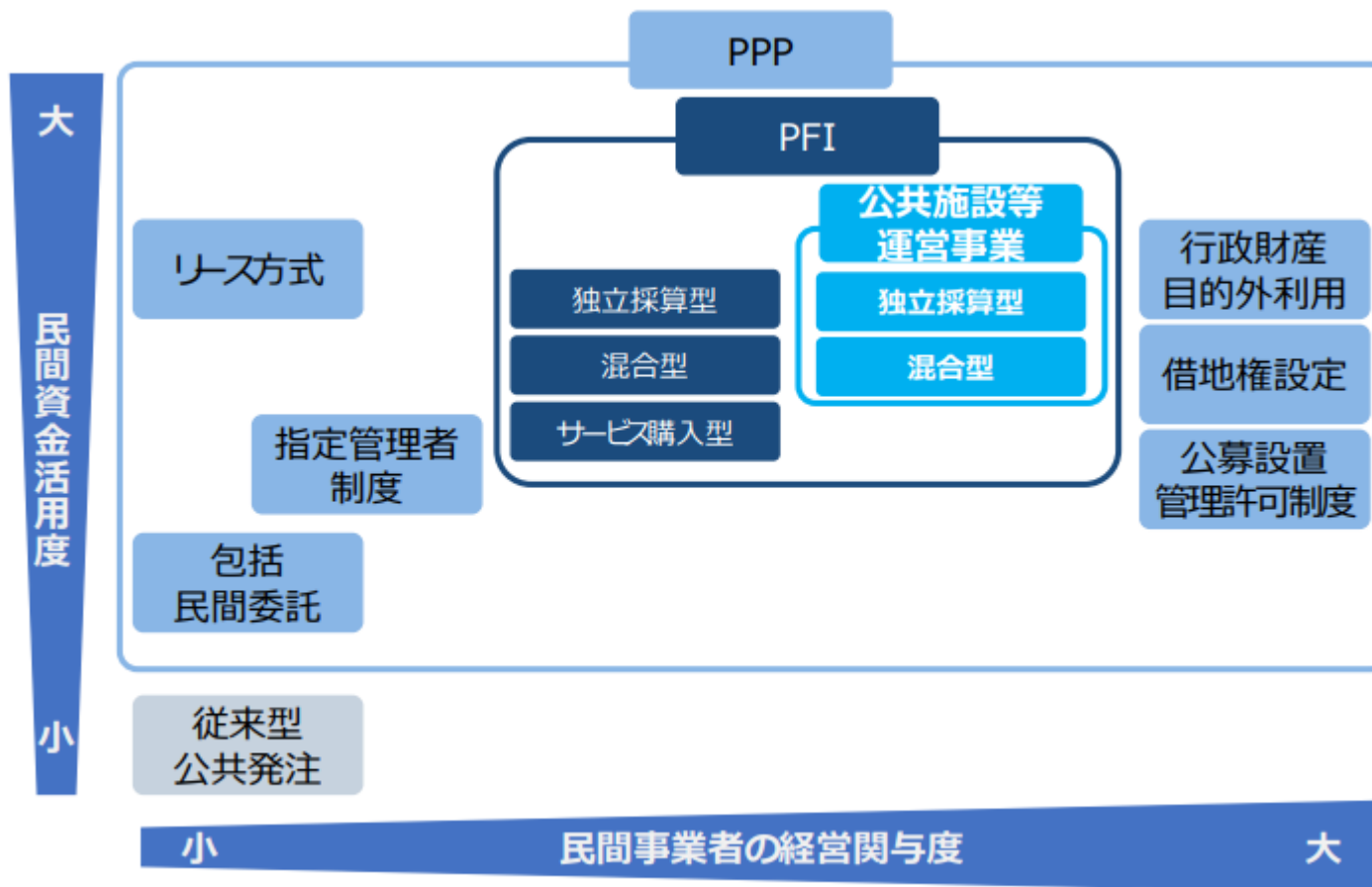
貴団体のマニュアルに、「PFI事業の予定価格算出時はできるだけ開札に近い日付、例えば公告日の物価指標を用いて積算すること」と記載することをご検討ください

実務面での対応状況については、フロンティアコンストラクション＆パートナーズ株式会社岡久様の講演でもご説明いただきます

Ⅱ . PPP/PFIの基本事項

PPPの概念は、幅広い官民連携領域を含むものとして位置づけられ、そのうち、PFI法に基づく手続きに則った事業をPFIと呼ぶ

PPP/PFIの概念

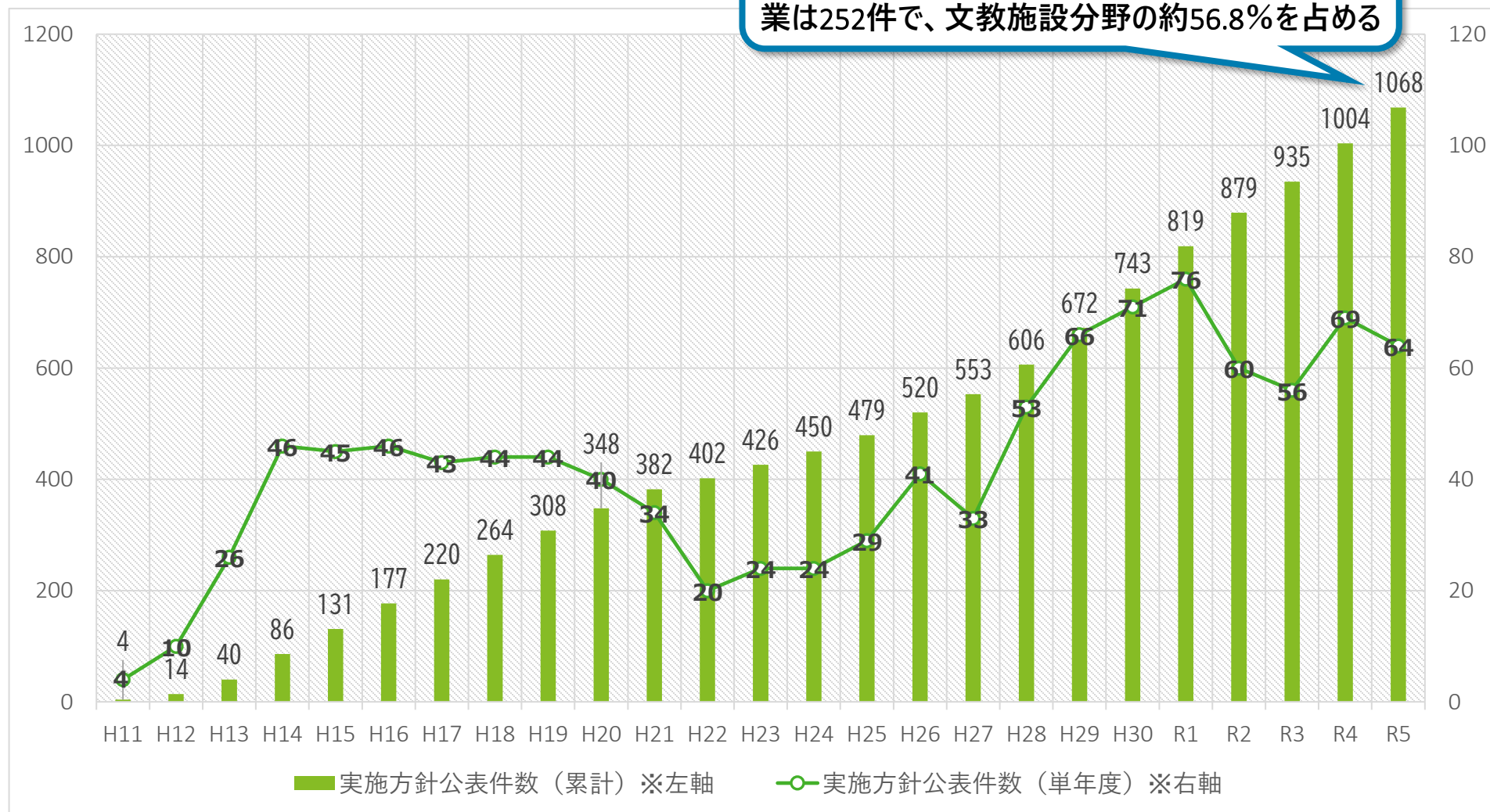


※事業案件ごとに官民のリスク分担が異なることから、必ずしも上記イメージ図に合致するわけではない。

PFI法の制定以降、PFI事業の件数は増加の一途をたどっており、令和5年度末時点で累計件数は1,068件、うち文教施設分野の事業件数は444件あり、全体の約4割を占める

PFI事業の件数の推移

うち文教施設分野を含む事業は444件、
学校施設（大学施設を含む）を主用途とする事業は252件で、文教施設分野の約56.8%を占める



PPP/PFIの代表格である「PFI事業」では、PFI法に基づく特定事業に位置付けることで、同報に定められている各種緩和措置を受けることができる

PFI法に基づく特定事業の特徴

PFI事業の実施条件

PFI法に基づく法定手続きにおいて、実施方針、特定事業の選定、民間事業者の募集・選定、結果の公表等を実施すること

PFI事業によって得られる特例措置

1 行政財産の貸付に係る緩和措置

- ✓ 行政財産をほぼ普通財産と同等の条件で貸付することが可能で、必要であれば、事業期間終了後、または第三者に民間施設を譲渡した場合にも引き続き貸付可能
- ✓ 時価または無償での貸付が可能

2 財政負担の平準化

- ✓ 特定事業として民間資金による整備を行った場合には、専ら財源調達手段として設定する債務負担行為に該当しないことから、建設期間を超える割賦払いが可能
- ✓ 起債充当率の影響を受けないため、整備費全額をファイナンス可能

3 その他

- ✓ PFI法に基づく民間提案制度を活用し、民間発意による実施方針作成を促すことが可能
- ✓ 利用料金収受型の事業であれば、PFI推進機構による融資を受けられる

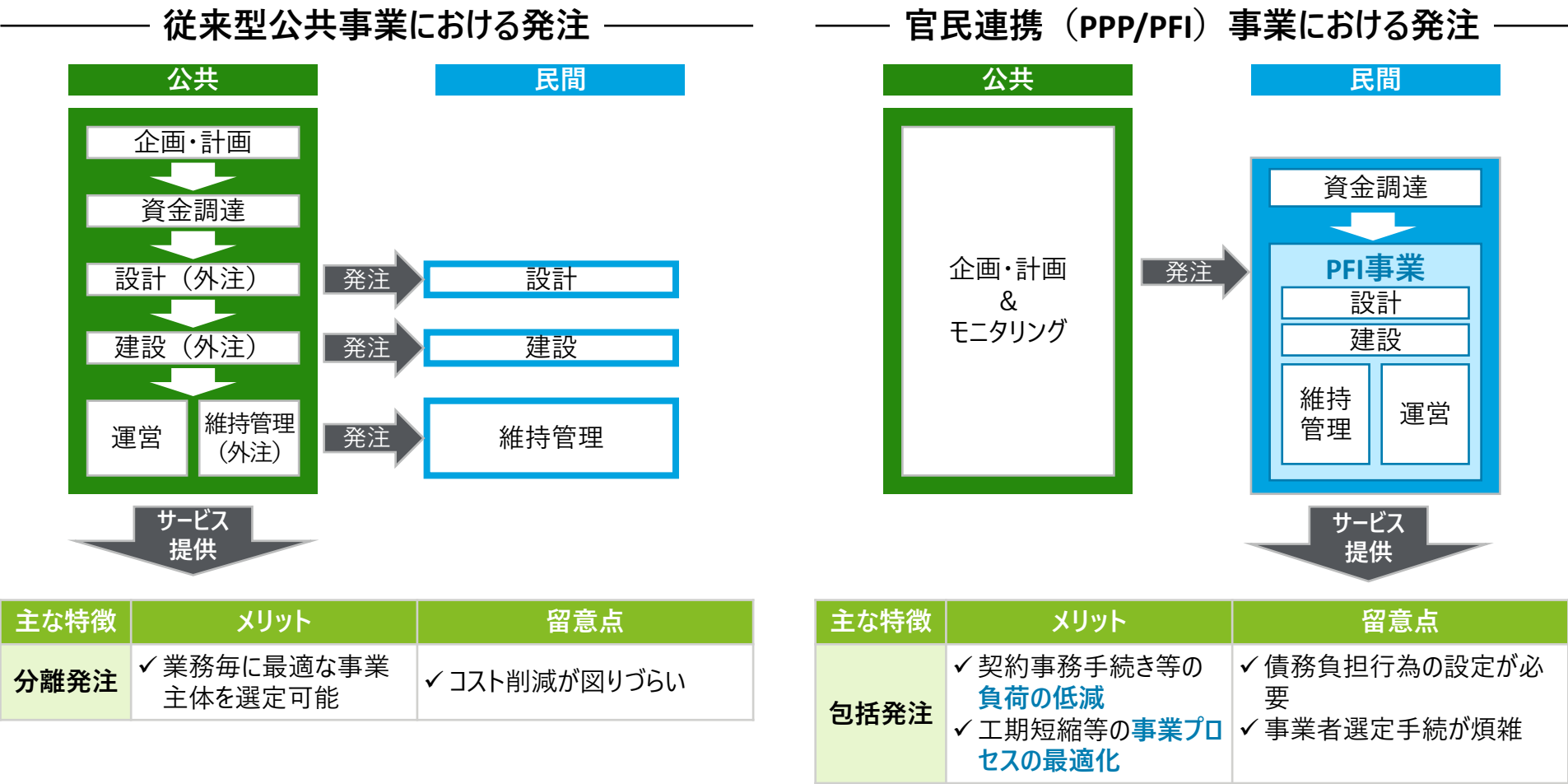
PFI事業には従来型事業と異なる特徴（詳細は後述）があり、コストの低減、財政支出の平準化、施設・サービスの質の向上といった効果が期待できる

PFI事業の実施により得られる効果



PFIは、公共施設の整備運営に関する幅広い業務を長期的に、かつ包括的に民間へ委託することで、民間のノウハウを活用しつつ公共サービスを提供できる特徴がある

PFIの特徴①：長期・包括的な契約



スケールメリットにより、維持管理・運営費や事務手続きといったコストの低減が期待される

性能発注により、民間事業者に対し、業務遂行に係る自由度が与えられ、業務効率化に係るインセンティブを発揮させることが可能になる

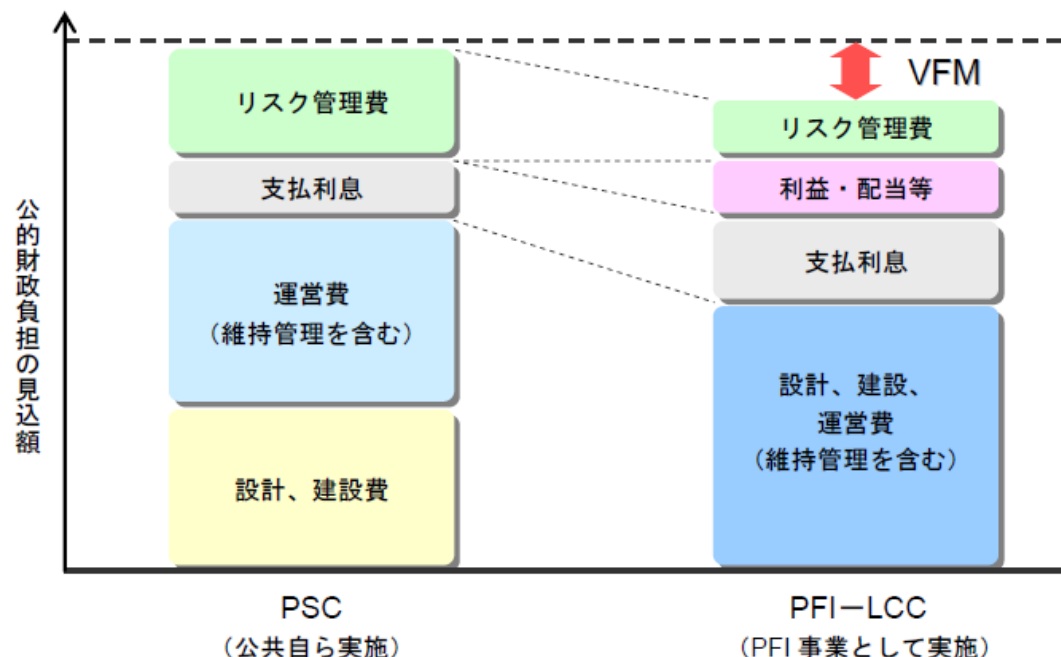
PFIの特徴②：性能発注

項目	仕様発注（従来型発注方式）	性能発注（PPP/PFIの発注方式）
民間企業の位置づけ	管理者の補助者	運営主体・事業主体
業務の範囲	限定的委託	包括的委託
契約年数	一般的に短期間	一般的に複数年度
業務遂行に係る自由度	限定的	高い自由度
責任分担・リスク分担	管理者の責任が大	民間事業者の責任が大
効率化のインセンティブ	働きにくい	働きやすい

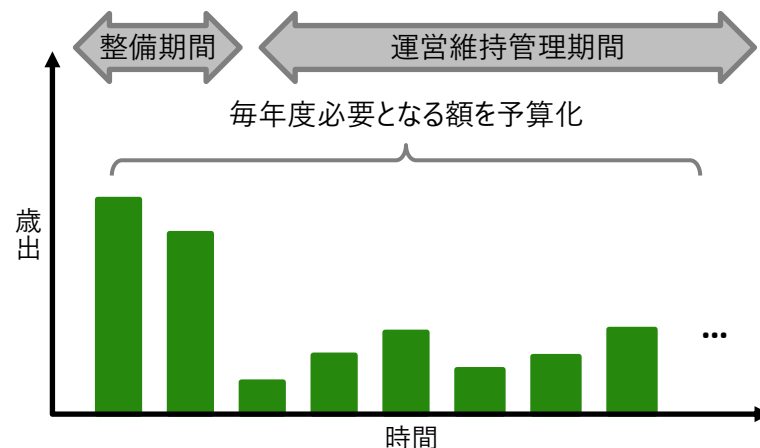
➡ 民間事業者の裁量が大きく、効率化やサービスの質の向上等に資するノウハウの発揮が期待される

VFM（Value For Money）の確認により、ライフサイクルコストの視点から見たPPP/PFI事業の優位性が示されるとともに、財政支出を長期にわたって平準化することが可能になる

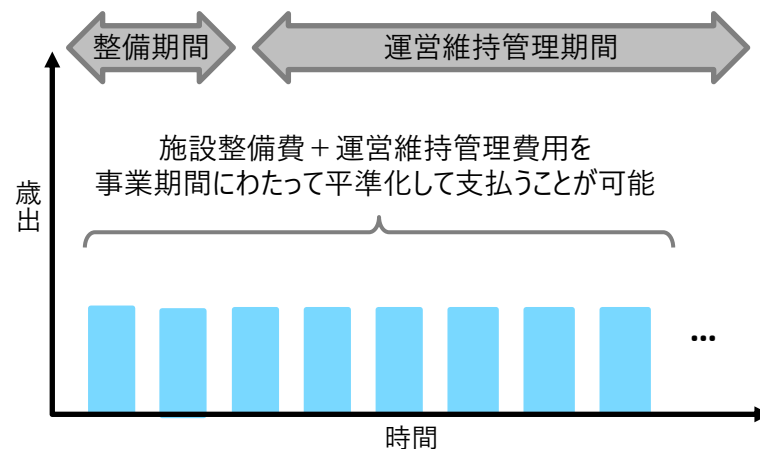
PFIの特徴③：財政支出の縮減及び平準化



■従来型公共事業



■PFI事業

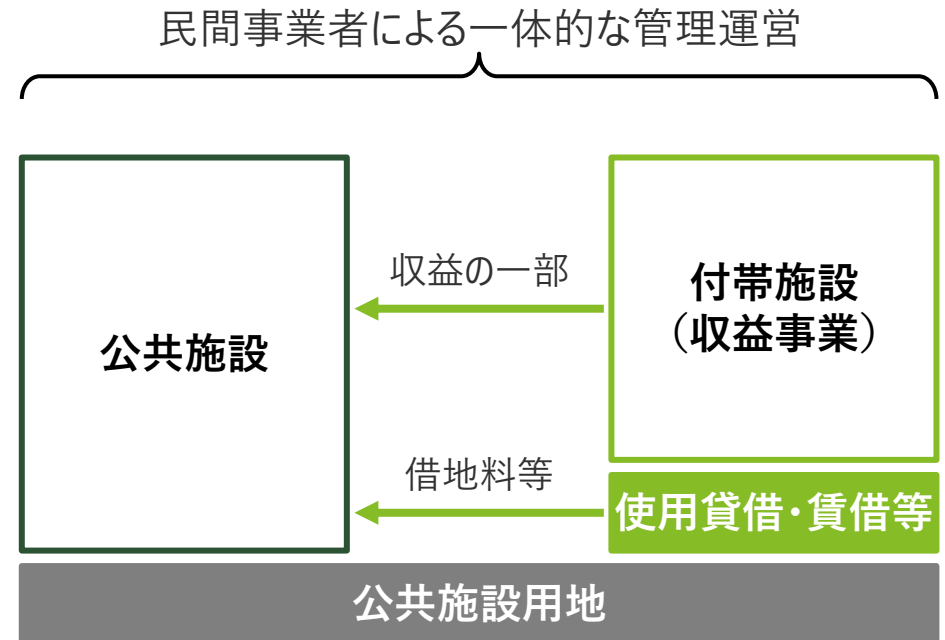


民間ノウハウの発揮によるコスト縮減に加え、PFI法の特例により財政支出の平準化が可能

付帯事業を実施する民間収益施設との一体的な管理運営により、収益の一部または地代・使用料を公共施設等の維持管理・運営費に充当することが可能になる

PFIの特徴④：収益事業と一体となった管理運営

- 従来型事業の場合、行政財産の使用許可によって収益事業を実施することが想定されるが、**事業期間を長期間確保することが困難**
- PFI法に基づく特定事業の場合、対象施設が公の施設であっても、**建物の外に使用貸借に関する権利や賃借権を設定することで、収益事業を長期的に実施することが可能**になる
- 公共施設と付帯施設の管理運営を同一の民間事業者が一体的に担うことで、**借地料や収益の一部を公共施設の管理運営に充当させ、財政支出を縮減**をさせることができる



➡ 付帯事業からもたらされる収益を維持管理・運営費に充当することによる財政支出の縮減が期待される

Ⅲ. コンセッションの概要と導入のメリット

近年、公共がPPP/PFIに求めるものは、より広範な民間ノウハウが求められる傾向にあり、コンセッションのように経営を民間に大胆に委ねる形の手法に期待がかかっている

公共がPPP/PFIに求めるものの変化

これまで・・・

コストの縮減

公共サービスの
水準の維持・向上

より経営的なノウハウが必要に！

より柔軟かつ広範なノウハウが必要に！

これから・・・

公共施設等の
バリューアップ
(資産価値向上)

民間ノウハウを活用した
地域の課題解決

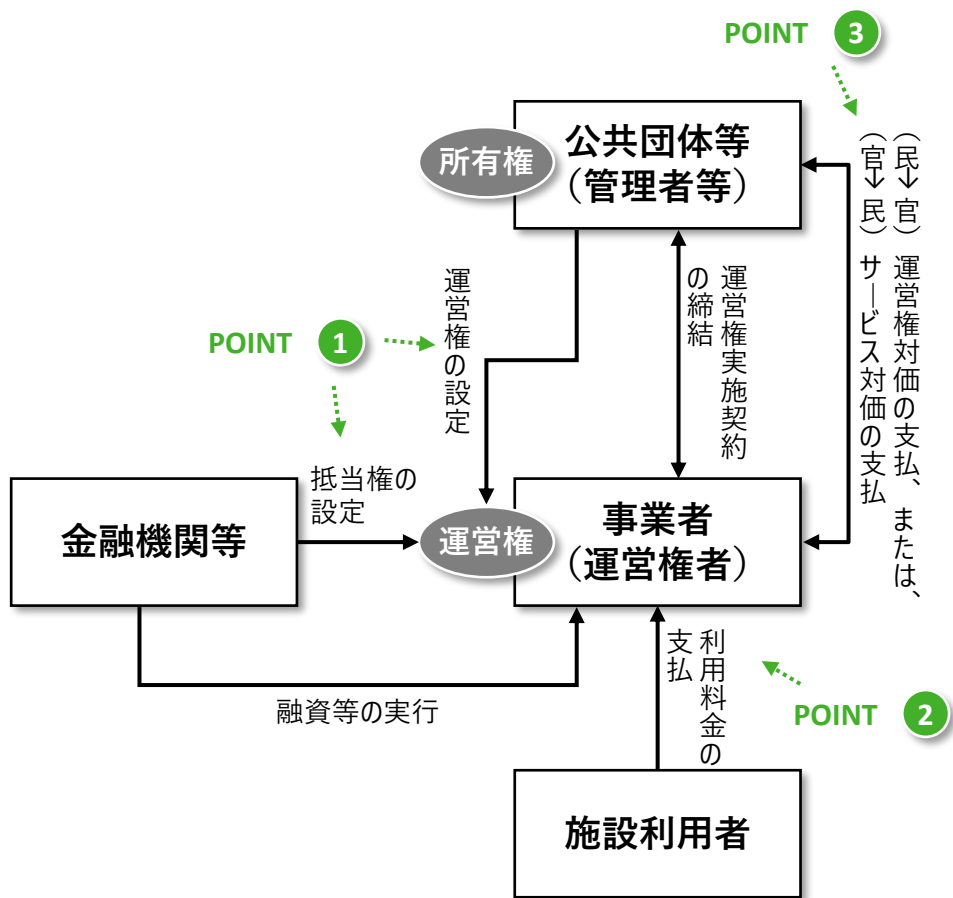


民間に公共施設等の経営を大胆に任せるコンセッションへの期待が

大

公共施設等運営権（コンセッション）は、公共施設等に設定できるPFI法に基づく新たな権利であり、運営権者は、公共施設等の運営等を行い、利用料金を収受することができる

コンセッションのスキームと権原の特徴



POINT ① 公共施設等に設定できる新たな権利

- 公共施設等に設定可能な**みなし物権**
- 取消にあたっての**補償規定**が必要
- **抵当権等を設定**することが可能

POINT ② 利用料金が収受できる権利

- **利用料金収受可能**
- ただし**公の施設の場合、利用許可が行えない**

POINT ③ 運営権対価を収受可能

- 運営権設定にあたって**運営権対価**を収受可能
- **運営権対価は無償とすることも可能**
- 事業採算性次第では、公共団体等が運営等の一部に充当するための**サービス対価を支払う**
類型実績あり

公の施設の運営には指定管理者との二重適用が不可欠であるが、コンセッションの方が、民間に幅広い業務範囲を託しやすく、指定管理者を補完することも可能である

コンセッションと他のPPP手法の比較

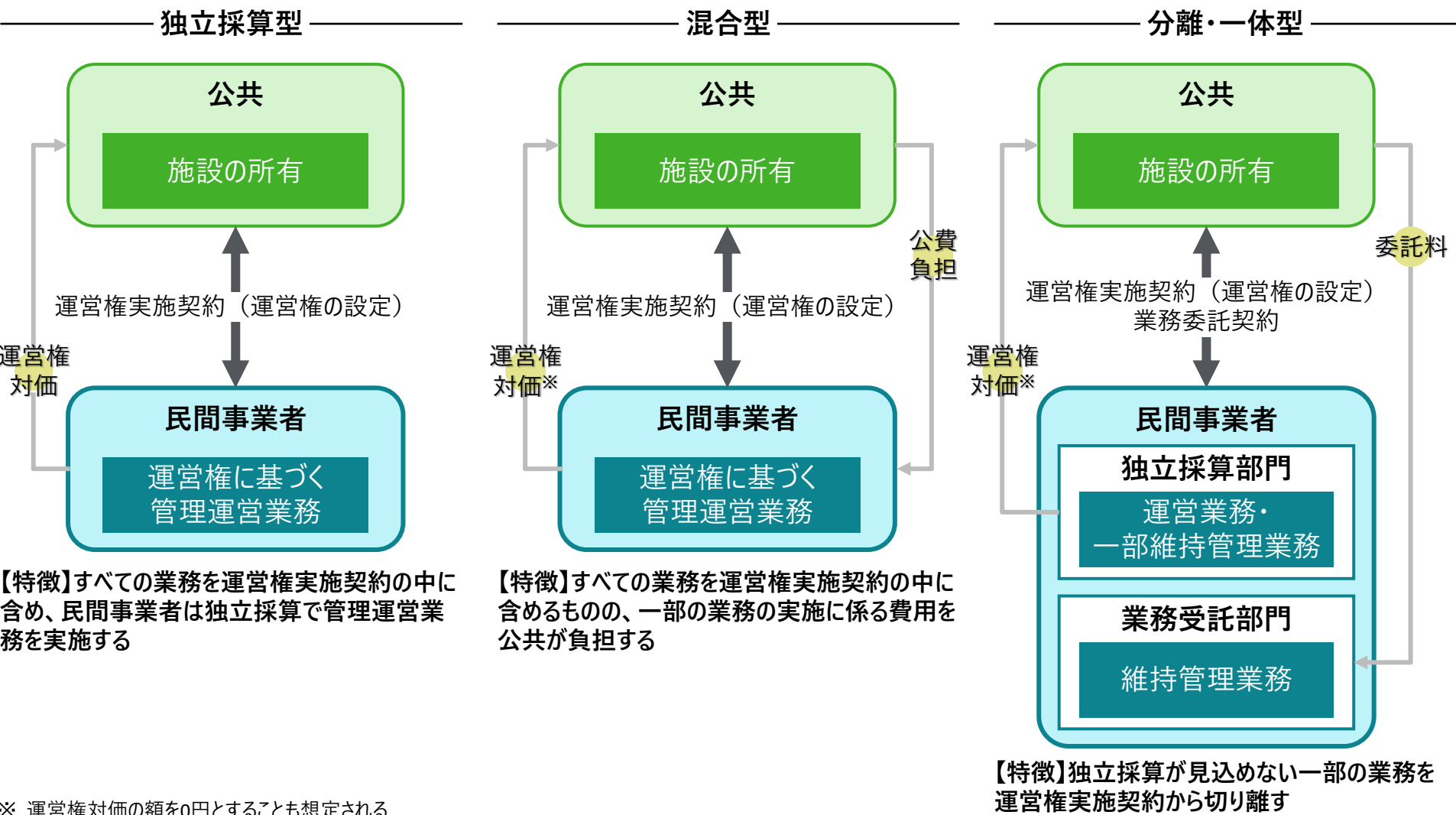
比較項目	包括的民間委託	指定管理者制度	コンセッション
根拠法（特性）	特段の法制度なし	地方自治法（行政事務の代替）	PFI法（公共施設等の整備・運営）
条例制定	不要	必要	必要
官民の関係性	民法上の（請負）契約関係	基本協定・実施協定による協定関係	実施契約による契約関係
期間	単年～5年程度の場合が多い	5年程度の場合が多い※1	20年以上が一般的
対象	公有財産 （利用料金の徴収有無は問わない）	公の施設 （利用料金の徴収有無は問わない）	利用料金の徴収を行う公共施設等 （公の施設以外も可）
建物の改築・更新	業務範囲に含まれないことが一般的	業務範囲に含まれないことが一般的	業務の一環として実施可能
利用料金 （変更に係る取扱い）	収受付加	収受可能 （額の変更には首長の承認が必要）	収受可能 （届出により柔軟に額の変更が可能）
公の施設の使用許可	使用許可を与えることは不可	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	業務発注仕様で規定された維持管理・ 運営業務以外の行為は不可	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	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	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※2

※1 総務省が公表している『公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（令和4年3月29日公表）』では、指定期間「5年」が72.7%、「5年超」が7.6%とのデータが示されている。ただし、指定期間について法令上の定めはなく、事業の目的や特性等を踏まえ適切に定めるべきものであり、PFI事業者を指定管理者に指定する場合は、PFI事業期間を指定期間とすることも可能。

※2 PFI法第30条第1項に規定されている。

コンセッションには、独立採算型、混合型、分離・一体型の3つの類型がある

コンセッションの類型



※ 運営権対価の額を0円とすることも想定される

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る

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？

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となっている

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

事業に対する公共のリスク				
小		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

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る

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。	

蒲郡市

運営権実施契約
運営権対価
(0円以上)

竹島開発(株)

寄付や連携事業
(収益の一部)

市内学校・医療・福祉施設等

運営、維持管理、施設整備
(提案)

竹島水族館

上記のようなコンセッションの特徴より、コンセッション導入によって以下のようなメリットを享受することが可能である

コンセッション活用のメリット

- メリット ① 長期にわたる人材確保・長期視点での施設経営
- 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
- メリット ③ 民間資金を活用したバリューアップ投資
- メリット ④ 公有財産の柔軟な使用による付加価値のあるサービスの提供
- メリット ⑤ 公の施設における柔軟な料金システムの構築

文教施設へのコンセッション導入検討に関しては、文教施設における多様なPPP／PFIの先導的開発事業の成果報告書で詳細に記述されている

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 (平成30年3月)	
はじめに	目的、手引きの位置づけ等
文教施設とPPP/PFI事業	国の取組、文教施設の範囲や現状等
コンセッション事業の基礎	コンセッション事業の基礎的説明、効果等
コンセッション事業導入までのチェックポイント	事業目的、手法、リスク整理、収支組立、選定基準等
コンセッション事業実施の手続き	事業の流れ、導入可能性調査、実施方針、選定プロセス、モニタリング等
資料	国内外の事例集、用語集等

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 (令和7年3月改定)	
はじめに	手引きとの関係性
文教施設におけるコンセッションの導入効果	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
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	コンセッション導入の検討における課題
コンセッション方式を活用した具体スキーム	事業内容や施設種別ごとの実務的な論点や対応策
先行事例集	小規模なコンセッションの導入事例

[次パートにてサマリーをご説明](#)

IV. 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（令和6年度公表資料の解説）

令和6年度公表資料の全編は以下よりご確認ください

文部科学省ホームページ（https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406646_00001.htm）

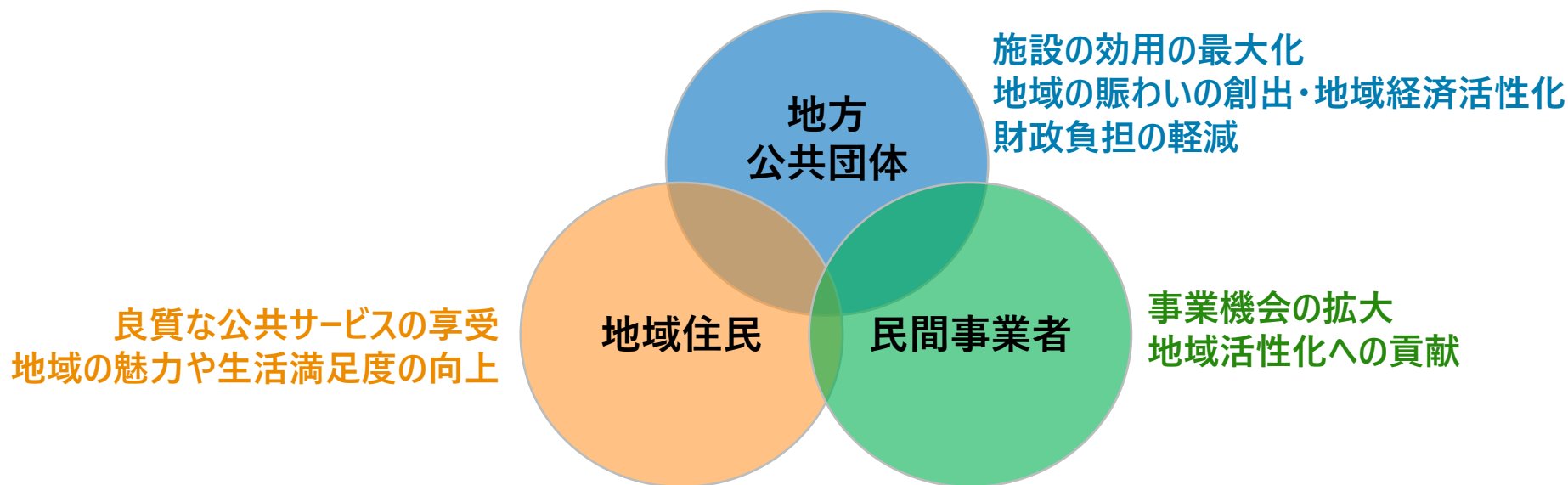
文教施設におけるコンセッションでは、公共部門が必要とする事業（本体事業）を維持しつつ、柔軟性の高い運営による利用・稼働率の向上、付帯事業の展開により、施設の効用を高めることが可能である

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いすることで、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。



◀コンセッション導入



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る

施設種別ごとのコンセッション導入実績及び効果

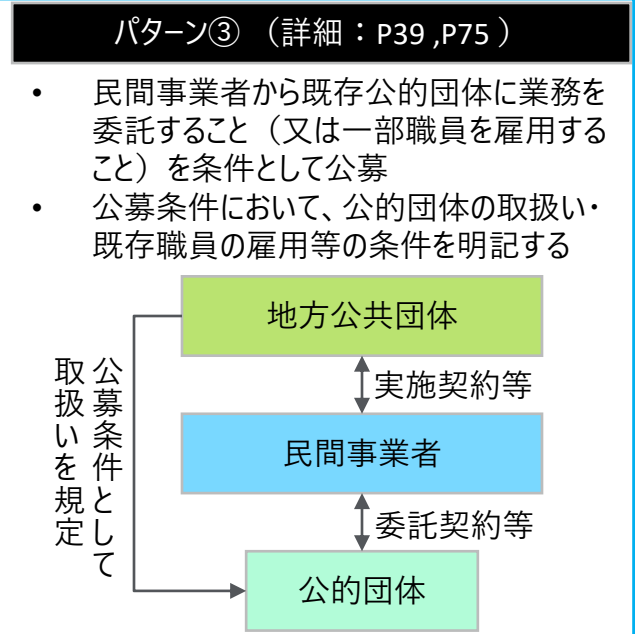
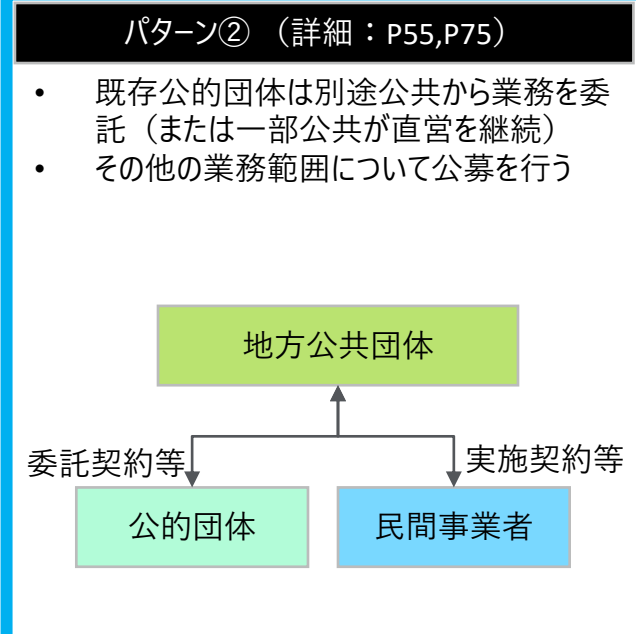
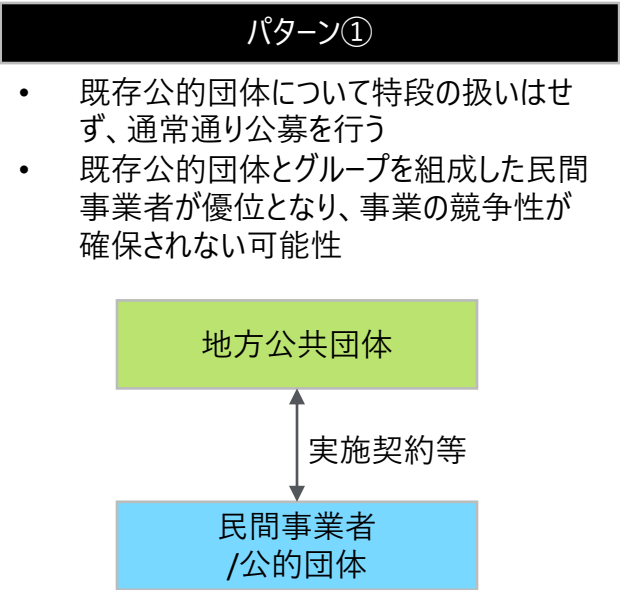
施設種別		実績	コンセッションの導入効果	参考※1 (モデルケース)
社会教育施設	スポーツ施設	◎	- 大規模なスタジアム・アリーナは、大規模大会や興行利用等高い収益性のポテンシャルがあり、コンセッションの導入効果が大きく、文教施設においては最も多くの実績がある。 - 住民利用中心のスポーツ施設は、柔軟な料金設定が馴染まず、コンセッションの特徴を活かしにくい。他方、抜本的な機能改変及びコンセッション導入による柔軟な運営により収益性を改善した事例もある（例：グラスハウス利用事業 事例集P.15）。	p.46 p.56 p.66
	美術館	○	・美術館は、魅力的な企画展の開催、空間を活かしたユニークベニユーの開催等、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：蒲田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
※1 ページ数は「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」に対応

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る

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)



次ページで類似するパターンの事例を説明

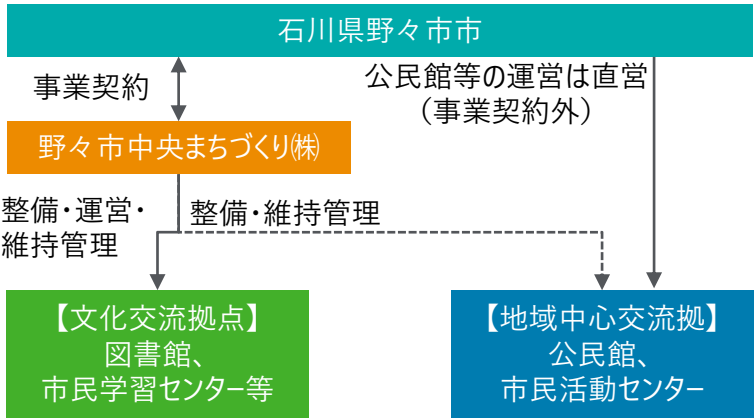
コンセプト等の公共側の意向や外郭団体との関係性を整理し、民間活力導入時の適した事業スキームを見極めることが求められる

外郭団体/直営業務の取扱い

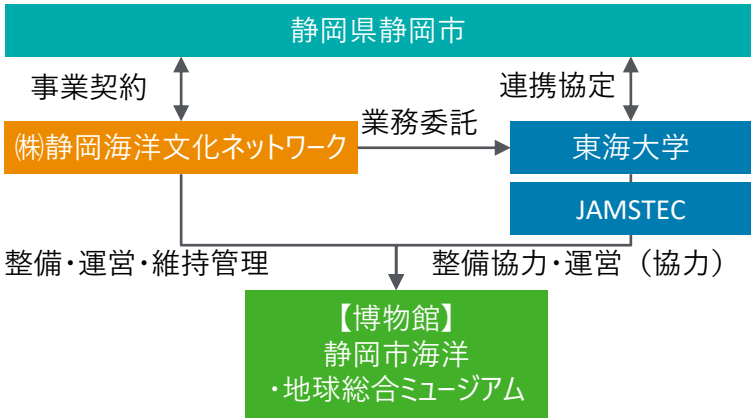
パターン②の事例	
実施主体	石川県野々海市
事業名称	・野々市中央地区整備事業（カレード・カミーノ）
契約時期	・2015年9月
事業手法	・PFI（BTO + BTM）
受託者	・野々市中央まちづくり(株)（代表企業：大和リース(株)）
概要	・旧街道を中心としたエリアで「野々市中央地区整備事業」として整備を進めている2つの施設、「文化交流拠点施設」と「地域中心交流拠点施設」をバンドリングによりPFI手法で整備。

パターン③の事例	
実施主体	静岡県静岡市
事業名称	・静岡市海洋・地球総合ミュージアム整備運営事業
契約時期	・2023年2月
事業手法	・PFI（BTO）
受託者	・(株)静岡海洋文化ネットワーク（代表企業：(株)乃村工藝社）
概要	・「国際海洋文化都市・清水」の実現をめざすため、国際客船の玄関口である日の出頭周辺に集客・交流ゾーンの核となる拠点施設として、「オーシャンフロンティア」ミュージアムを創るもの。

■事業スキームイメージ



■事業スキームイメージ



V. 参考資料一覧

PPP/PFIの基本情報や事例の収集を行う際には、以下のホームページに掲載されている情報をご活用ください

資料・ホームページ名称	作成・管理者	リンク
文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業	文部科学省	https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406646_00001.htm
文教施設における多様なPPP／PFI事業等の事例集	文部科学省	https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406650_00001.htm
PFIを活用した公立学校施設の整備	文部科学省	https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/pfi.htm
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	文部科学省	https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406650.htm
PPP/PFIとは	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/aboutpfi/aboutpfi_index.html
PPP/PFI事例集	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/jireishuu/pdf/jireishuu.pdf
PFI事業導入の手引き	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/pfi_jouhou/tebiki/tebiki_index.html
公共施設等運営（コンセッション）方式について	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/concession/pdf/con_houshiki.pdf
公共施設等運営権の導入メリット	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/concession/pdf/con_merit.pdf
コンセッション事業開始までの主な手続	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/concession/pdf/con_process.pdf
コンセッション事業の成功ポイント	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/concession/pdf/con_point.pdf
スタジアム・アリーナに係るコンセッション事業活用ガイドライン	内閣府	https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/stadium-arena/r4_kouhyou.html
国土交通省の事例集・参考資料	国土交通省	https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/1-5-2.html

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301