「令和7年度 文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会」第1回《事業構想編》

講演者インタビュー及び質問回答

令和7年7月15日 15:00~16:30

講演者インタビュー	回答
<p>事業参画においては、早期段階から案件の情報収集、対話を通じた相互理解が重要とのことだが、サウンディングを設定しても応募がないということがよく聞かれる。貴社はどのように案件情報を収集しているのか。</p> <p>また、官民連携の専門部署がない民間事業者も多くあるなか、なかなか地域の企業に情報が届かない課題もあるように思う。民間事業者の目線で地方自治体においては、どのような情報発信方法が有効であると考えているか。</p>	<p>実際の情報収集方法として、以前は自ら声掛けし、情報を積極的に取得していたが、経験の蓄積によって、PFI業界においてネットワークができてきているため、ゼネコン等からの打診のウェイトが多い。</p> <p>自治体としても、PPP/PFIを積極的に取り組んでいる企業に対しての直接的な相談が有効である。</p> <p>また、ポータルサイトや国交省のブロックプラットフォームにおけるサウンディングの参加によりその後には繋がっていった経験もあるため、発信方法としても結構有効な手段である。</p> <p>あとは地域プラットフォームによって案件が広く周知されることもある。地元企業が参加する確率も高いため、効果的であると考えている。</p>
<p>基本計画前段階で予算規模の把握を行い、事業メリットが乏しい場合は検討候補の対象から外れるとのことだが、可能であれば具体的にどの程度どの材料・条件で初期的な検討をされているのか。</p> <p>また、貴社の期待と異なる場合にどのような対応を取るのか。例えば、①明らかに乖離がある場合にはそもそも断念する、②対話で意見交換を行い、軌道修正の可能性があれば、引き続きウォッチする等。</p>	<p>物価高騰下に限らず、建設費の予算として坪単価が著しく安い場合には、どうしても検討を進めにくくなる。</p> <p>また、企業としてはリスクが大きいかを気にしていて、自治体の担当者が結構柔軟に対応してくれそうだという印象があると参加しやすいということが本音としてある。</p>
<p>料金政策が施設の経営に直結する中で、公募の際にある程度の上限金額の考え方を示された上で提案を求めるパターンが通常だと思います。鈴鹿の事例では、青少年利用（条例に定める現行の上限の料金を明示）と一般利用の料金設定（15000円以内の枠内で自由）を分けたWプライス設定や繋ぎ料金の提案を求められているが</p> <p>(https://www.pref.mie.lg.jp/common/content/000963000.pdf)、施設経営・民間事業者の裁量という視点で、どのような募集のされ方が望ましいか。自治体側でどこまで料金政策のフレームを用意するのが望ましいか。</p>	<p>上限が定められるとなかなか提案しにくくなる。当然、自治体として際限なく金額が高騰することを不安に思うところかと思いますが、企業としても、当然、収益の最大化を考えるとユーザーが利用してくれる金額が前提になるため、結果的にはそれなりの市場相場になる。結論としては、上限設定はせず、市場価格を参考にすることというコメントを入れる程度で良いのではないかと考える。</p>
<p>施設経営的には一般利用が多くなれば経営上はプラス要因に働く半面、青少年利用を促進する設置目的とは相反する部分があると思う。仮に青少年利用をたくさん獲得した場合、設置目的の達成に大きく寄与できると思うが、収益性のダメージも大きくあると思う。スキーム上の工夫はどのように施されているのか。</p> <p>また、本事業に関わらず、このようなスキームの工夫が望ましいというアイデアはないか。</p>	<p>例えば地方の体育館などの本来の設置目的と相反しつつも収益を求めるときには、どの程度収益化を認めるかという点は、民間で判断することは難しいため、自治体で決めることが大前提になる。</p> <p>元々青少年センターとして仮にそれほど本来の利用層の利用が期待できていない場合に、一般利用者の利用が多いときは、自治体が見極め、どちらにかじを切るかというスタンスを示されれば、それに対して事業者としてコメントしやすくなる。</p> <p>まずはその施設が現状どうなのか、それに対して自治体として方針決定していくのかで、財政負担の軽減につながる形にするコンセッションを選択するか、多少財政負担をしても、目的を達成すべきと考えるかがスタートかなという風に思う。</p>
<p>官民連携事業においては、目的外使用許可等で施設内の飲食・物販施設を求めたり、附帯事業のような形で設置管理許可、Park-PFI事業を求める事例がある。</p> <p>実際に事業運営をされている立場から見たスキーム上の課題、どのように改善すれば運営が行いやすいなどの工夫はあるか。</p>	<p>公共施設で土日で稼働が高く、平日はほとんど人がいないところが多い。その場合には、通年で利益を出そうとしても難しい。</p> <p>その場合に、初期投資をできるだけ抑えられるとよい。建物自体は自治体で投資（A工事）したり、パークPFIの場合は特定公園施設の規模を小さくすることが考えられる。</p> <p>また、転貸できるようにスキームを整えてもらうことが望ましい。そのために担保設定ができるようになると、出店者の可能性も増える。</p> <p>パークPFIなどは、将来的に稼ぐであろう利益を先に投資させる仕組みの制度なのでなかなか難しい。事業を始めてみて計画以上の利益が出た場合に公共に還元する仕組みの方が取り組みやすい。</p>
<p>コンセッション事業ではネーミングライツの設定・収益権を民間事業者に帰属させることができ、実際に民間事業者がネーミングライツを獲得して、収益を上げ、歳出削減にも寄与している事例もある。事業者の目線では稼ぎやすいという収益性の観点ではプラスに働く要因とも思うが、ポジティブな意見、反対にネガティブな意見や留意した方が良い点はあるか。</p>	<p>サービス対価が一部支払われるというような事業で、例えば事業者がネーミングライツの収入を取る場合に、サービス対価が減るという形では、結局事業者にはメリットがなくなる。ネーミングライツ分が事業者にはプラスになる必要がある。実際に、サービス対価がない場合には、当然ながら事業者にはメリットのある仕組みになり、長期契約があると安定的な収入につながるため、プラスに働くと考える。</p> <p>一方で、ネーミングライツで懸念されるネガティブな話として、事業対象地によって、スポンサーを確保するのが難しい、企業さんが倒産する、また、スポンサーからの要望が多いことなどに対するハンドリングは、気になるところ。</p>
<p>三重県の事例は指定管理者制度を中心にパークPFIを組み合わせた事業スキームでリスク分担を行っているが、これをコンセッション事業とした場合に感じる貴社のメリット・デメリットはどのようなものがあるか。</p>	<p>PFIの場合は、いわゆるパススルーによって責任リスクをすべて各業務担当企業に転嫁する形をとるため、コンセッションの場合にもそれが前提となるとデメリットは感じない。</p> <p>収益事業について切り分けた形であればコンセッションに対してデメリットは感じない。</p>
<p>昨今の急激な物価の高騰により、入札不調が相次いでいる。貴社がターゲットに入っていた物件で応札を断念したケースでは、どのような点に自治体側の課題があったか、どのような予算設定方法、情報発信方法であれば良かったか。</p>	<p>自治体としてもアドバイザーに丸投げではなく、一緒に検証しながら進めていくことが大事だと思う。</p> <p>内閣府からも通知が出てるように、予定価格の算定を入札時期に近づけることを求めているけども、行政手続上なかなか難しいだろうと思う。</p> <p>債務負担行為の時間を考えてもなかなか難しいと思うので、タイムラグを減らしつつ、もし可能であれば積み上げた予算は整備費・運営費それぞれ開示できれば、事業者として予算の成り立ち方や意図を汲み取ることができる可能性もあるため、どこにお金をかけるべきなのかも含めて考えていくと、少し官民間でのギャップが収まっていく可能性もあると考えている。</p>

<p>事業契約を締結後、物価スライドに基づいて具体的にサービス対価の協議を行うケースがあると思うが、昨今の物価高騰はベンチマークする指標の動きと見合っていないという課題も聞く。実際にどのようなことが協議の中で課題になり、どのような解決方法・糸口があるか。</p>	<p>運営といったソフト面では、人件費等も課題になる。自治体としては、エビデンスが必要になるため、客観的な指標に頼ざるを得ないという事情は分かるが、指標では本当に実性価格を反映していない。例えば民間の取引の中で今こういう値段の動きをしているということを含めて事業者が積極的に情報を出していかないといけないと思うが、説得力のある材料を出しながら、公的な手法ではないものの実勢価格の説明に対して、エビデンスとして認められると民間としては助かると、事業者として常々感じているところ。</p>
---	--

質問	回答
<p>収益事業を行えない図書館でのコンセッション導入は可能か。</p>	<p>PFI法において、運営権を設定できる施設が、公共施設の利用に係る料金を徴収する施設に限定されている。そのため、例えば図書館や公民館などのその機能単独では料金徴収を行えない施設の場合、運営権を設定することができない。一方で、他の機能と複合化することにより、当該運営において料金徴収をすることができずとも、施設全体で料金徴収を行う部分がある場合には、全体に運営権を設定することができると考えられる。なお、令和5年度「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」の29ページに詳細を記載しているため、参考としていただきたい。</p>
<p>総合体育館の管理運営手法では、指定管理とコンセッションのどちらが主流か。</p>	<p>総合体育館は各地に数多くあり、件数としては指定管理が多い。一方で、富山市総合体育館Rコンセッション事業が2024年9月に特定事業計画を提携しているなど、総合体育館においても運営権の設定余地がある。</p>
<p>植物公園におけるコンセッション導入可否のポイント（指定管理とコンセッションの判断）はあるか。</p>	<p>講演資料19ページを参考にいただき、改修権限、料金設定、財産活用の権利を付与して、稼ぎやすくすることができ、講演資料24ページのメリットの発揮が行えるかがポイントになる。そのため、民間事業者との意見交換が重要な判断軸になると思われる。</p>
<p>コンサートなどの収益事業が見込めないようなスポーツセンター等の規模の施設であっても、収益改善可能性は見込めるか。</p>	<p>一概には言えないが、地域の体育館などについては、基本的に土日に利用が集中し、なかなか収益性の高い自主事業を入れ込める余地がない場合が多いと理解している。そのような中で平日を利用して利用料金を徴収するプログラムを指定管理者が企画実施し、収益を改善する可能性はあるものの、稼働の低い時間帯は参加人数に限りがあるため、大きなインパクトには繋がりにくいと考えられる。できる限りイベント等の公的使用を絞り込んで、民間の運営の自由度が高まることで、創意工夫は生まれると考える。</p>
<p>バンドリングの考え方やコツなどはあるか。</p>	<p>①複合施設のように異なる施設を集約して、管理コストの効率化を図ったり、集客の相乗効果を図るような事例、②複合施設ではないものの、周辺に機能や目的が類似する施設が設置されており、例えば道の駅と集客施設により観光客を集客する必要があるものの、バラバラに広報集客する場合に非効率であることなど、規模の異なるMICE施設があって一体的に誘致したり予約方法を統一したりした方が効果的な事例、③包括委託（PPP）や公営住宅とかのように類似施設をまとめてスケールメリットを出すような事例が想定される。特に地方では、事業を受ける民間事業者がいらないという課題もあり、ある程度のバンドリングしてまとめた事業規模にすることも論点になると思われる。PFI事業事例を参考とすると、バンドリング・広域化を導入した事業では、学校空調等の同種施設のバンドリング、公営住宅等の集約化、図書館や社会教育施設の複合化、火葬場や給食センターの広域化などの事例がある。コンセッションにおいても、北海道7空港という同種施設のバンドリングや、宮城県上・工・下水という類似する業務の複合化をバンドリングした事例などがある。個別に事情は異なると承知するが、一定程度類似する業務をバンドリングすることにより、相乗効果を発揮しうるかという観点が必要と考える。所管部課が複数にまたがる際には密に連携しながら取り組むことが肝要である。</p>
<p>事業者としてポテンシャルはどのように把握・分析するのか、自治体の姿勢として望むことはあるか。</p>	<p>ポテンシャルは、立地やリスク、収益性等を踏まえて検討することが一般的です。また、会社として取り組む意義についても一つの要素となる。フロンティアコンストラクション&パートナーズではこれらを会社独自の推進判断チェックシートに基づいて分析し検討している。自治体との対話の中で、これらの指標が少しでも改善されるような協議に臨むため、少しでもご理解を示して頂けることを望んでいる。</p>
<p>他の手法との比較をする際の定性評価について、評価基準や事例はあるか。</p>	<p>コンセッションに限られないが、内閣府では、PPP/PFI事業の多様な効果に関する手引・事例集が出されている。当該手引を参照すると、実施するPFI事業の目的に合わせてどのような課題を解決するかということを目指し、指標や評価基準として、効果の発揮を比較するものになるとされている。事業スキームごとに民間事業者の取り組める範囲や官民間のリスク分担が変化することから、それらを比較することがポイントになると考えられる。</p>

VFMの値が10%前後を示していても事業者が手をあげない例をいくつか見たが、VFMが高いからといってそれが事業者の手の上げやすさに直接繋がらないのであれば、VFMの値の高さにどこまで実質的な意味があるのか疑問である。見解をうかがいたい。

コンセッション方式の導入は高い収益が見込める施設でないと導入をする意義は少ないのか。

VFMは2つのパターンがある。PFI事業の場合、公共が直接実施する場合と比較して民間事業者に委ねることにより効果・効率性が高まる程度を測る指標となっている。一方で、コンセッション事業の場合、公共事業として運営することと比較して民間事業者が実施することでいかに収益性を向上できるかというものを測る指標となっている。

多くの場合コンセッション事業では特定事業選定時にVFMを開示していないことから、PFI事業における場合を想定すると以下のとおり。

特定事業選定時のVFMは上記のとおり民間事業者に委ねた場合の効果・効率性の高さを測るものであり、必ずしも当該VFMが達成できるものではない。PFI法第11条の客観的評価を行うひとつの測定方法として、特定事業選定時に発注者側の事業化に向けた一つの選定指標となるもの。

原則として民間事業者の参画を担保するため、一定程度市場の事業費を想定して算定するものではあるものの、VFM算定後の物価変動（物価上昇）によっては、VFM算定時の事業費をそのまま予定額とすることで、採算割れする可能性もあり、参加が見込めなくなることも想定される。

例えば料金を徴収していない、使用されていない廃校施設について、改修に伴う用途変更等を行い、コンセッション方式を導入している事例や、ランニングの財政負担（指定管理料）が大きい施設について、大幅に事業条件の制約を緩和して（例えば施設の外観は維持しつつ、中の機能は民間事業者の提案に委ねる等）、運営段階の独立採算をコンセッション方式で実現し、公共側が運営権対価の収受を実現している事例もある。

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 補足資料及び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】も参照いただきたい。

https://www.mext.go.jp/content/20250402-mxt_sisetuki-000008003_13.pdf