

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

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
第3版	令和8年4月1日	4.コンセッション方式を活用した具体スキーム	これまでの論点と令和7年度のモデルケースから得られた論点を踏まえ、「施設共通」「施設種別固有」として再整理

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～)	<ul style="list-style-type: none">✓ 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～)	<ul style="list-style-type: none">✓ 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検討にあたり、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) モデルケースの概要 (2) 施設共通の実務的な論点と対応 (3) 施設種別固有の実務的な論点と対応 (4) まとめ	<ul style="list-style-type: none">✓ 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□ 実務的な論点や対応策について情報収集したい方は、こちらをお読みください

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には、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・育成等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、設備のリプレイス等）を民間事業者の業務範囲とすることが可能**
- ✓ 事業者が自らの判断で適時の修繕等を行ったり、予防保全による長寿命化を適切に行ったりすることで、施設のライフサイクルコストを縮減することが可能

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・サイン事業等、**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

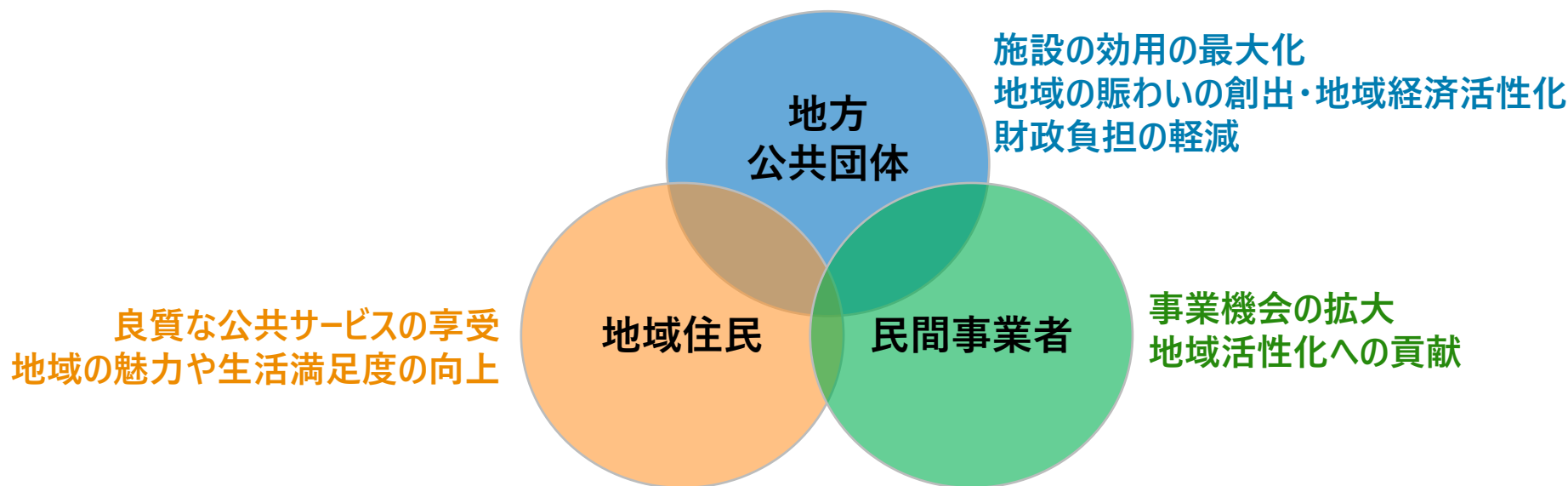
文教施設におけるコンセッションでは、公共部門が必要とする事業（本体事業）を維持しつつ、柔軟性の高い運営による利用・稼働率の向上、付帯事業の展開により、施設の効用を高めることが可能です

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いことで、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 (主要な論点)
スポーツ施設	◎	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	P.107
美術館	◎	<ul style="list-style-type: none"> 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メニューの開催等、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.80
博物館 展示施設	○	<ul style="list-style-type: none"> 博物館・展示施設では、展示機能を残しつつ活用するにあたっての展示物等の取扱いや、展示スペース以外の余剰スペースを活用した魅力・収益向上が期待できる。 	P.83
水族館 動物園 植物園	○	<ul style="list-style-type: none"> 水族館・動物園・植物園は、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) 	P.86 P.88 P.91
図書館	△	<ul style="list-style-type: none"> 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.109
科学館	△	<ul style="list-style-type: none"> 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	○	<ul style="list-style-type: none"> 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.102
ホール	◎	<ul style="list-style-type: none"> 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) 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.99
文化財等	◎	<ul style="list-style-type: none"> 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.94

【参考】文教施設では、22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)
1 静岡県新文化施設運営事業	展示施設	2025年	R+コンセッション	静岡県	未定
2 奈良県文化会館公共施設等運営事業	ホール	2025年	コンセッション	奈良県	未定
3 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	中日新聞社
4 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
5 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
6 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
7 新潟大学新学生寮整備事業	大学宿舍	2024年	BT+コンセッション	新潟大学	フージャーズリビングサービス
8 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
9 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
10 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
11 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
12 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

【参考】文教施設では、22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

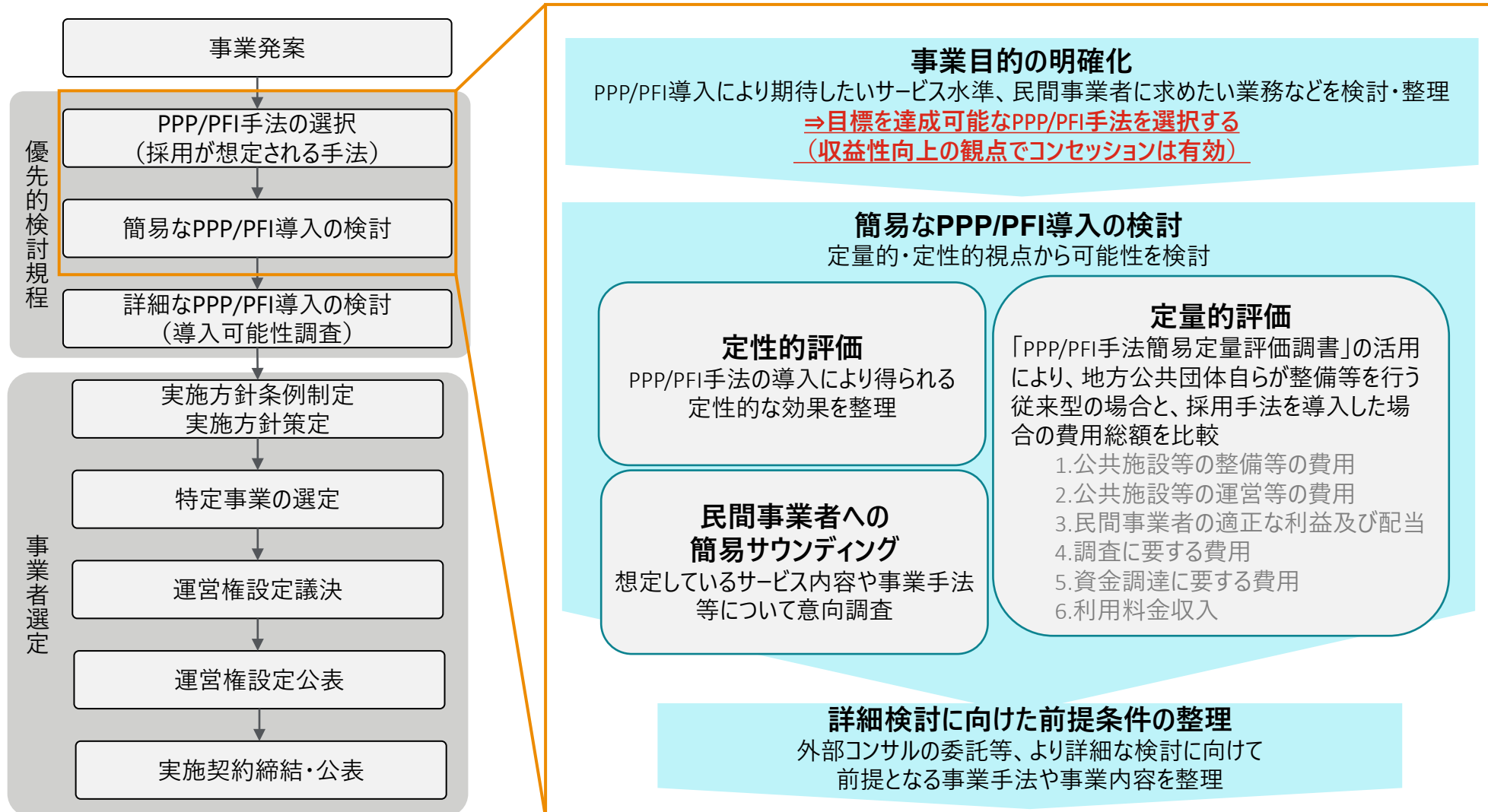
文教施設におけるコンセッション事例一覧（2/2）

	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)	
13	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
14	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
15	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
16	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
17	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
18	中規模ホール整備官民連携事業	ホール	2019年	BTO	富山市	佐藤工業
19	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
20	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
21	沖縄科学技術大学院大学規模拡張に伴う宿舍整備等事業	大学宿舍	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
22	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

3. コンセプション導入に向けた 事業手法検討段階のポイントや課題

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



文教施設におけるコンセッション導入の課題として、独立採算が成立する大規模事業への事業手法というイメージや、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、独立採算が成立する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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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	<ul style="list-style-type: none">✓ 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

コンセッションは独立採算が成立するような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
 一部または全部を地方公共団体が負担



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・維持管理費一部地方公共団体負担
官民分担	<div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">施設修繕・改修負担</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">運営・維持管理費負担</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center;">利用料金収受</div>	<div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">施設修繕・改修負担</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">運営・維持管理費負担</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center;">利用料金収受</div>	<div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">施設修繕・改修負担</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">運営・維持管理費負担</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center;">利用料金収受</div>	<div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">施設修繕・改修負担</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">運営・維持管理費負担</div> <div style="background-color: #f4a460; padding: 5px; text-align: center;">利用料金収受</div>
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、一部地方公共団体が費用を補填する	老朽化等に伴う修繕や改修に係る費用については、実施内容を地方公共団体と民間事業者が協議のうえ、地方公共団体が費用を負担する	運営にあたって、収入で賄いきれない部分について、一部地方公共団体からのサービス料の支払を受ける
文教施設国内事例	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 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PFI法に基づく手続きがありますが、当該手続きに内包される事業条件の検討等は指定管理者制度においても必要な内容であり、過度な差にはなりません

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

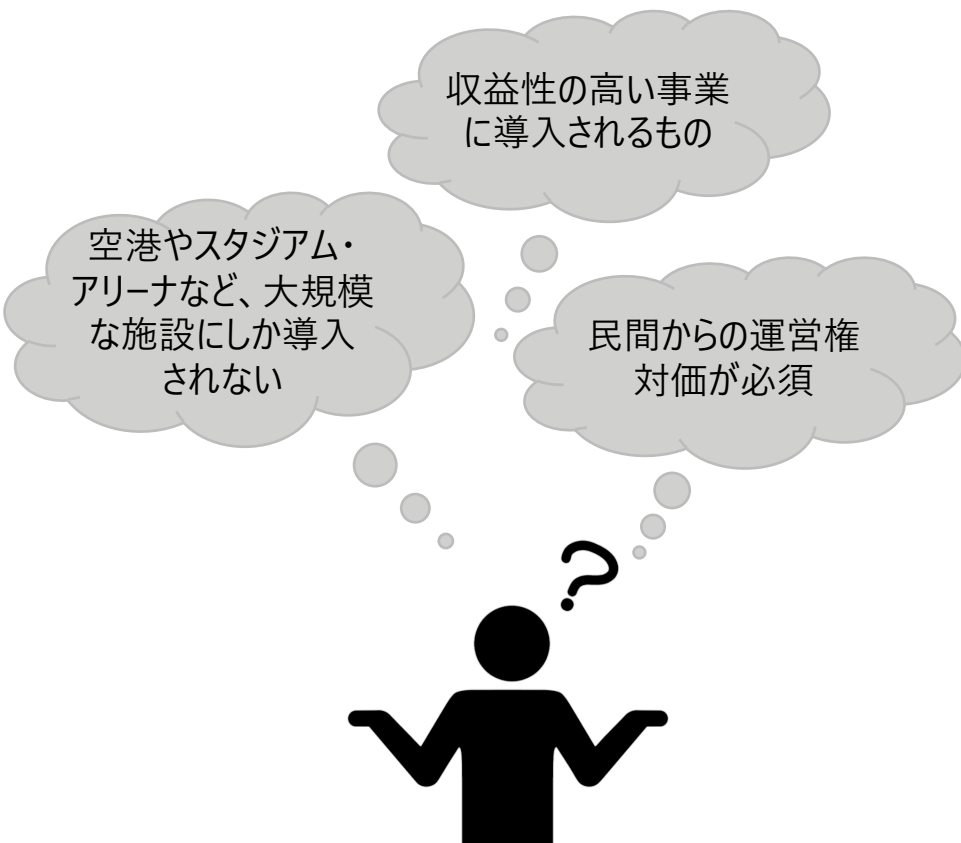
コンセッションにおける手続き（PFI法）	指定管理における手続き（地方自治法）
<p>実施方針の策定の見直し（第15条）</p>	<p>各地方公共団体が条例・ガイドライン等で選定手続きを定めることが一般的</p>
<p>実施方針条例（第18条）</p>	<p>設置条例の制定・改正</p> <ul style="list-style-type: none"> 指定管理者による管理、管理の基準（開館時間、休館日、利用の制限）、業務の範囲（事業内容、使用の承認など）、利用料金に関する事項について定める（PFIにおいては実施方針において定める）。
<p>実施方針の公表（第5条）</p>	<p>指定管理料の算定</p> <ul style="list-style-type: none"> 指定管理料を算定する。
<p>特定事業の選定（第7条）</p>	<p>入札公告、募集要項</p> <ul style="list-style-type: none"> 必須ではないが、公募することが一般的。
<p>入札公告、募集要項（第8条）</p>	<p>技術提案・評価</p> <ul style="list-style-type: none"> 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）
<p>技術提案（第10条）</p>	<p>議会の議決（第244条の2）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
<p>客観的な評価（第8条）</p>	<p>事業の実施 事業報告書の提出（第244条の2）</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。
<p>議会の議決（第19条）</p>	<p>【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。</p>
<p>公共施設等運営権の登録（第27条）</p>	
<p>選定事業の実施（第14条）</p>	

■：PFI法のうち、コンセッション特有の手続き

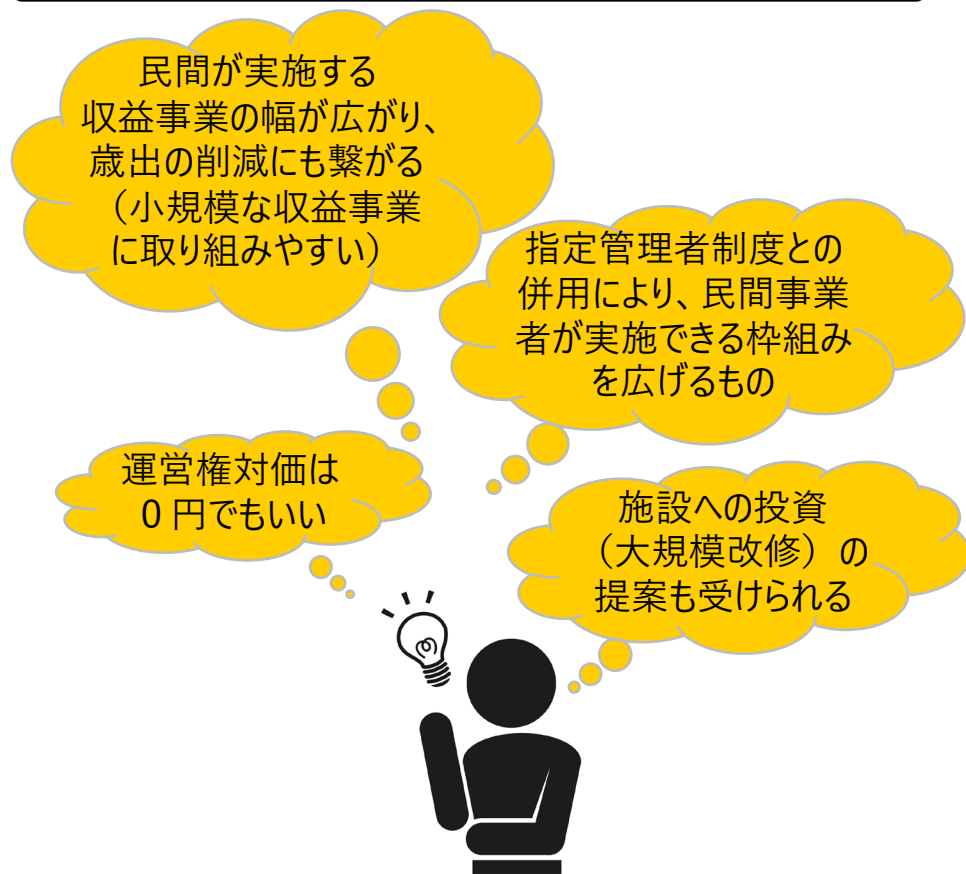
コンセッションは、「民間の運営自由度を高める、従来の運営 + α の手法」として捉えて検討することが適切な手法です

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



これからのコンセッション



4 .コンセッション方式を活用した具体スキーム

(1) モデルケースの概要

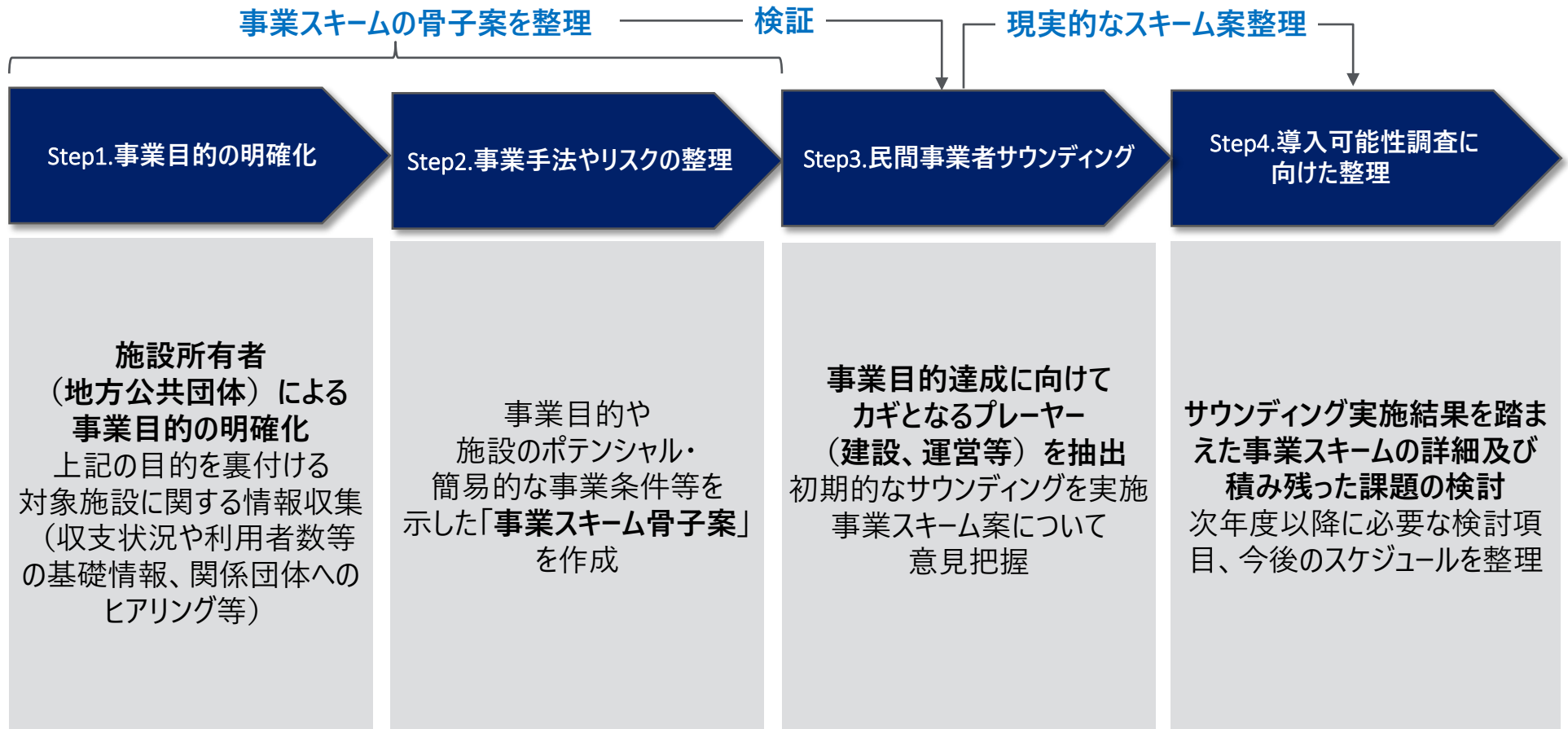
(2) 施設共通の実務的な論点と対応

(3) 施設種別固有の実務的な論点と対応

(4) まとめ

本章では、実際の事業をモデルとして、文教施設にコンセッションを導入した場合の具体スキームについてサウンディング等を踏まえた検討を行い、実務上の論点をまとめています

検討手順



モデルケースの検討から、①施設共通の論点、②施設種別固有の論点をそれぞれ抽出・整理しました

全体構成

1. はじめに

2. 文教施設におけるコンセッションの導入効果

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

4. コンセッション方式を活用した具体スキーム

施設共通の実務的な論点と対応

1. 改修を業務範囲に含む事業
2. 収益の向上を目指す事業
3. 外郭団体が長期にわたり運営している施設を対象とする事業／業務の特殊性から競争性の確保が課題な事業
4. 余剰地活用を含む事業
5. 周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業
6. 地域住民・地元企業との連携が特に重要な事業
7. 事業期間満了時の次期事業
8. その他の論点
 - ・ 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
 - ・ 地方公共団体として求める条件が少ない事業（廃止施設等）への民間提案制度の活用
 - ・ 都道府県・市町村間の所有・管理のねじれへの対応

施設種別固有の実務的な論点と対応

1. 美術館
2. 博物館・展示施設
3. 水族館
4. 動物園
5. 植物園
6. ホール
7. 文化財
8. 青少年教育施設
9. 地域スポーツ施設
10. 図書館

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とおりです。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（令和5年度）

項目	概要		
対象施設	屋内プール	複合施設（図書館）	サッカー場
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 機能向上を含む大規模改修・維持管理運営 	<ul style="list-style-type: none"> 市内既存施設の複合化による新たな拠点整備、維持管理・運営 	<ul style="list-style-type: none"> 維持管理・運営（直営からの移行）
事業主体	<ul style="list-style-type: none"> XX市（人口約14万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（人口約9万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（人口約4万人）
運営方法	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理 	<ul style="list-style-type: none"> －（新規施設） 	<ul style="list-style-type: none"> 直営
施設の現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程なし 	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程なし 	<ul style="list-style-type: none"> 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とおりです。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（令和6年度）

項目	概要		
対象施設	美術館	水族館	青少年教育施設
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 維持管理・運営（直営からの移行、学芸業務は地方公共団体が継続） 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模改修及び維持管理・運営（学芸業務は外郭団体が継続） 	<ul style="list-style-type: none"> 青少年教育施設の維持管理・運営及び低稼働なエリアの自由な活用
事業主体	<ul style="list-style-type: none"> XX県等（人口約200万人以上） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（人口約60万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX県等（約125万人）
運営方法	<ul style="list-style-type: none"> 直営 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理（外郭団体） 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理
施設の現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
PFI実績等	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績あり 優先的検討規程あり 	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績あり 優先的検討規程あり 	<ul style="list-style-type: none"> 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とおりです。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（令和6年度）

項目	概要		
対象施設	文化財	都市公園 (動物園・植物館・市民向けホール等)	陸上競技場・温浴施設
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 市有の古民家の民間事業者による自由な利活用（管理・運営） 	<ul style="list-style-type: none"> 文教施設を含む都市公園全体の維持管理・運営、余剰地活用 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ施設及び立地の離れた温浴施設の維持管理・運営
事業主体	<ul style="list-style-type: none"> XX市（人口約7万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（約16万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（約5万人）
運営方法	<ul style="list-style-type: none"> 行政財産：直営 普通財産：賃貸借 	<ul style="list-style-type: none"> 直営 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理
施設の現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程なし 	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程あり 	<ul style="list-style-type: none"> 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とおりです。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（令和7年度）

項目	概要		
対象施設	ホール	博物館・展示施設	植物園
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ホール + 民間収益施設の改修・運営（貸付からの移行） 	<ul style="list-style-type: none"> 老朽化した博物館の自由な管理・運営 + 周辺の大規模余剰地活用 	<ul style="list-style-type: none"> 植物園の改修・管理運営（PFI事業の期間満了時の事業検討）
事業主体	<ul style="list-style-type: none"> XX市（約90万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX町（約0.6万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX県等（約200万人以上）
運営方法	<ul style="list-style-type: none"> 貸付 	<ul style="list-style-type: none"> 直営 	<ul style="list-style-type: none"> PFI（混合型BTO） 運営は指定管理者制度
施設の現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> 駅から徒歩20分程度の距離に位置するホール（2,000席規模） + 民間収益施設の複合施設。 老朽化調査のため休館となっており、大規模修繕が必要。 独立採算かつ賃料負担も可能だったことから、修繕後も市が維持管理費を負担すること。これは想定しがたい一方、経常収支が赤字となる年もある。 	<ul style="list-style-type: none"> 対象施設は、当該町のまちづくりの理念をなす人物の記念館であり、地元にとって重要な施設。良好な景観を臨む広大な町有地に囲まれる。 建物の老朽化が進行しており、早期の修繕が必要。入場料が低廉で、収益性は低い。 観光エリアに近接するが、誘客効果が得られていない。 将来は建物の一部が文化財として登録予定であり、文化的価値の高い建築を含む。 	<ul style="list-style-type: none"> 新規施設整備を伴うPFI事業の期間満了を4年後に控え、事業効果の検証を実施予定。 事業期間中に適切な修繕対応を行っているため、老朽化は進行していない状況。 花の開花時期により繁閑差が大きい。 運営面では、利用料金収入、飲食・物販等収入が限定的であることから事業採算性が低い。
PFI実績等	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績あり 優先的検討規程あり 	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程なし 	<ul style="list-style-type: none"> 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とおりです。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（令和7年度）

項目	概要		
対象施設	青少年教育施設	動物園	文化財（国指定重要文化財）
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 自然に囲まれた文化・芸術や生涯学習の拠点の運営改善 	<ul style="list-style-type: none"> 動物園の老朽化への対応及び運営改善 	<ul style="list-style-type: none"> 市が管理運営する県有の文化財の活用、管理運営体制の見直し
事業主体	<ul style="list-style-type: none"> XX県等（約200万人以上） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（約10万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX県（約187万人） XX市（約11万人）
運営方法	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理 	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理（県→市）
施設の現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> 自然に囲まれた青少年教育施設について、外郭団体が指定管理者として管理運営。 職員の高齢化等により外郭団体の持続可能性に課題が生じている。 稼働率や収益性が低いため、外郭団体以外の民間事業者により収益向上策を実施させたい。 施設の設置目的を踏まえて利用者のターゲット設定に配慮しつつ、幅広い収益向上策の検討が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> 市内有数の観光資源でもある動物園について、指定管理者制度による管理を実施。 施設の老朽化や動物種の減少が進み、利用者数や収益が減少しており、魅力向上・収支改善のための運営改善が必要。 動物福祉に配慮しながらどこまでの魅力向上策が可能かなど市で判断し難いことも多く、運営改善のため市主導でリスク分担を見直す等の対応ができていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 市有の道の駅と敷地が一体となった県有の文化財を、一体的な管理運営のため市が管理運営（市が道の駅運営の外郭団体へ管理を委託）。 利用料金が県の収入であり市に魅力・収益向上のインセンティブがなく、また指定管理者としては運営の自由度が低いため、管理運営が効果的・効率的でない。 国指定の重要文化財を有効活用するには、文化財保護法に基づく許可が必要であり、活用や改修の計画の調整が必要。
PFI実績等	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績あり 優先的検討規程あり 	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程なし 	<ul style="list-style-type: none"> XX県 導入実績あり、優先的検討規程あり XX市 導入実績なし、優先的検討規程あり

4 .コンセッション方式を活用した具体スキーム

- (1) モデルケースの概要
- (2) 施設共通の実務的な論点と対応**
- (3) 施設種別固有の実務的な論点と対応
- (4) まとめ

施設共通の実務的な論点と対応のまとめ

項目	主な論点	対応方針	該当頁
(1) 共通	1.改修を業務範囲に含む事業	改修を業務範囲に含む場合、地方公共団体負担を民間事業者からの収益還元により回収することを前提とした検討や、元施工の優位性の影響抑制、民間の自由度の高い提案を受けることでの魅力の最大化、修繕リスクの取り扱いに関する個別検討が必要です。	P.29
	2.収益の向上を目指す事業	可能な限り柔軟な利用料金の設定を行うとともに、施設の設置目的やコンプトを明確化することで新たな運営の可能性が拡大する可能性もあります。また、ネーミングライツ等の利用料金に限らない多様な収益源の検討も有効です。	P.36
	3.外郭団体が長期にわたり運営している施設を対象とする事業 ／業務の特殊性から競争性の確保が課題な事業	外郭団体が長期にわたり運営している施設の公募パターン（外郭団体を必須としない場合、別途業務委託をする場合、外郭団体に新たな運営企業が業務を発注する場合等）を整理し、競争性の確保に配慮します。 外郭団体の事業への関与方法・条件設定では、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にも考慮します。	P.43
	4.余剰地活用を含む事業	余剰地活用を含む場合は、無尽蔵な開発とならないようエリア一帯の開発コンセプトやターゲットを設定しつつ、収益還元が可能なスキーム条件を整理します。	P.50
	5.周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業	複数施設の一括発注（バンドリング）を検討するほか、業務範囲外であっても当該効果を波及させる仕組みや、範囲外の施設も含めた一体感の醸成を図ります。	P.55
	6.地域住民・地元企業との連携が特に重要な事業	住民理解を得るためには、エリアの価値向上に資する事業としていくことが重要です。特に、地元企業中心の事業化が可能な場合は、地域経済への波及効果が最大化されるため、協議会の立ち上げなど丁寧なアプローチを検討します。	P.60
	7.事業期間満了後の次期事業	PFI事業期間終了時の選択肢として事業手法を幅広く整理するほか、早期の事後評価の実施や競争性の確保に対する配慮が重要です。 貸付期間満了時においては、特にコンセッションが有効な場合があります。	P.63
	8.その他	PPP/PFI事業における庁内体制の在り方、民間提案制度、異なる地方公共団体が連携して所有・管理する文教施設におけるあり方について記載しています。	P.68

(2)-1.改修を業務範囲に含む事業

論点 ① 地方公共団体負担を民間事業者からの収益還元により回収する考え方

- ✓ 大規模修繕工事にかかる費用を地方公共団体が負担することで、民間事業者の参画のハードルを低減できます。
- ✓ この公共投資は、単なる支出としてとらえるのではなく、民間事業者からの収益還元により一定の投資回収が可能なことを前提として検討することが重要です。

論点 ② 元施工の優位性の影響抑制に向けた整備業務の個別発注

- ✓ 元施工業者が有利となりやすい改修事業においては、競争性の確保が重要です。
- ✓ 競争性の確保にあたっては、運営業務と整備業務を分けて発注することが有効な場合があります。
- ✓ この場合、整備業務の内容については、運営企業から提案を受けることが有効です。

論点 ③ 民間の自由度の高い提案の受け方

- ✓ 施設の既存機能・用途の維持が必須でない場合等、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・運営を認めることも有効です。
- ✓ このときの予定価格は機能維持を想定して設定することが考えられます。

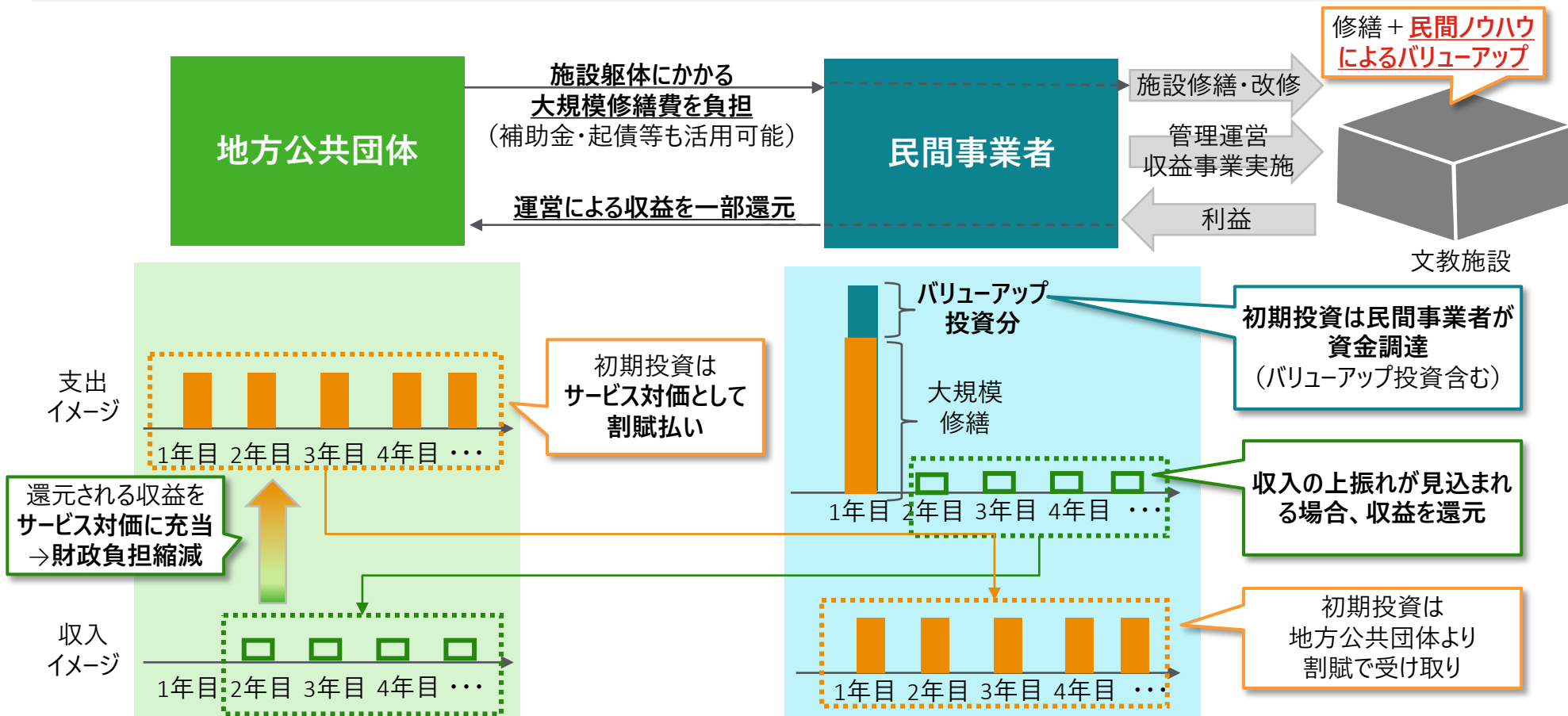
論点 ④ 修繕リスクの取り扱い

- ✓ 改修事業で長期的な維持管理・運営期間を設定する場合、規模の大きい修繕が頻繁に生じる可能性があります。
- ✓ 持続可能な事業のために、適切なリスク分担が必要です。

大規模修繕工事費を地方公共団体が一時的に負担することで参画のハードルを低減できます。公共投資は、民間事業者からの収益還元により一定の投資回収も可能です

論点① 地方公共団体負担を民間事業者からの収益還元により回収する考え方

- 大規模修繕修繕工事にかかる費用は金額規模が大きく、民間事業者の参画のハードルとなるため、地方公共団体が一時的に費用を負担することが有効です。大規模修繕は、運営事業と一体的に公募し、バリューアップに資する民間投資と合わせて工事することで、効率的な施工が可能になります。
- 大規模修繕の地方公共団体負担分は、収益の一部を還元させ、財源として充当することで、財政負担の縮減を図ることが期待されます。

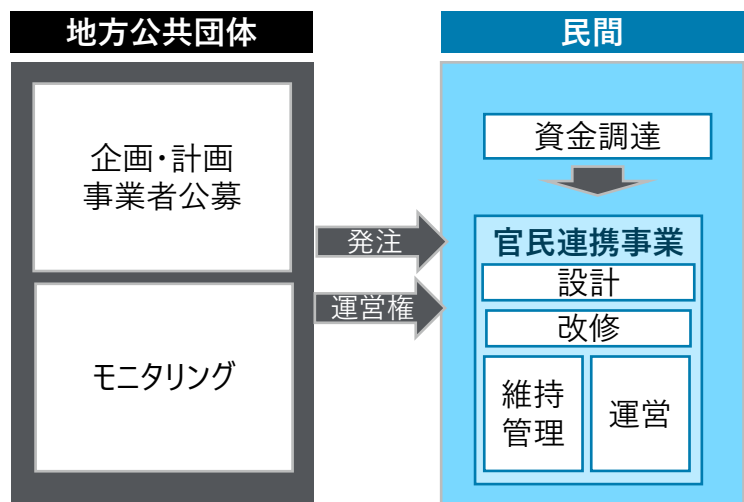


元施工業者の優位性による影響を抑制するため、設計・運営企業を先行して選定し、当該企業の提案を踏まえて地方公共団体が整備を実施することも考えられます

論点② 元施工の優位性の影響抑制に向けた整備業務の個別発注（1/2）

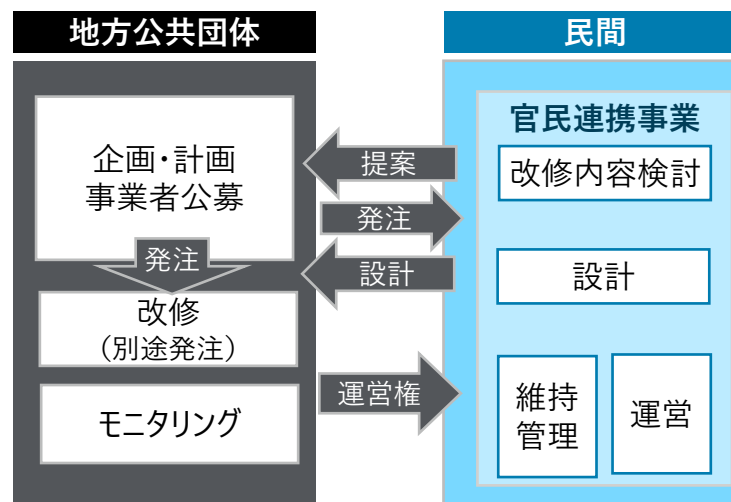
- 通常のPFI事業では、設計・整備・管理運営を一括発注しますが、整備業務のリスクが高い改修事業の場合、**民間から改修内容に関する設計と運営の提案を受け、その内容を踏まえ地方公共団体が施設を改修し、改修後の施設に運営権を設定**する手法も想定できます。これにより、民間側のリスクが抑えられ、参画意欲が向上することが期待できます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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

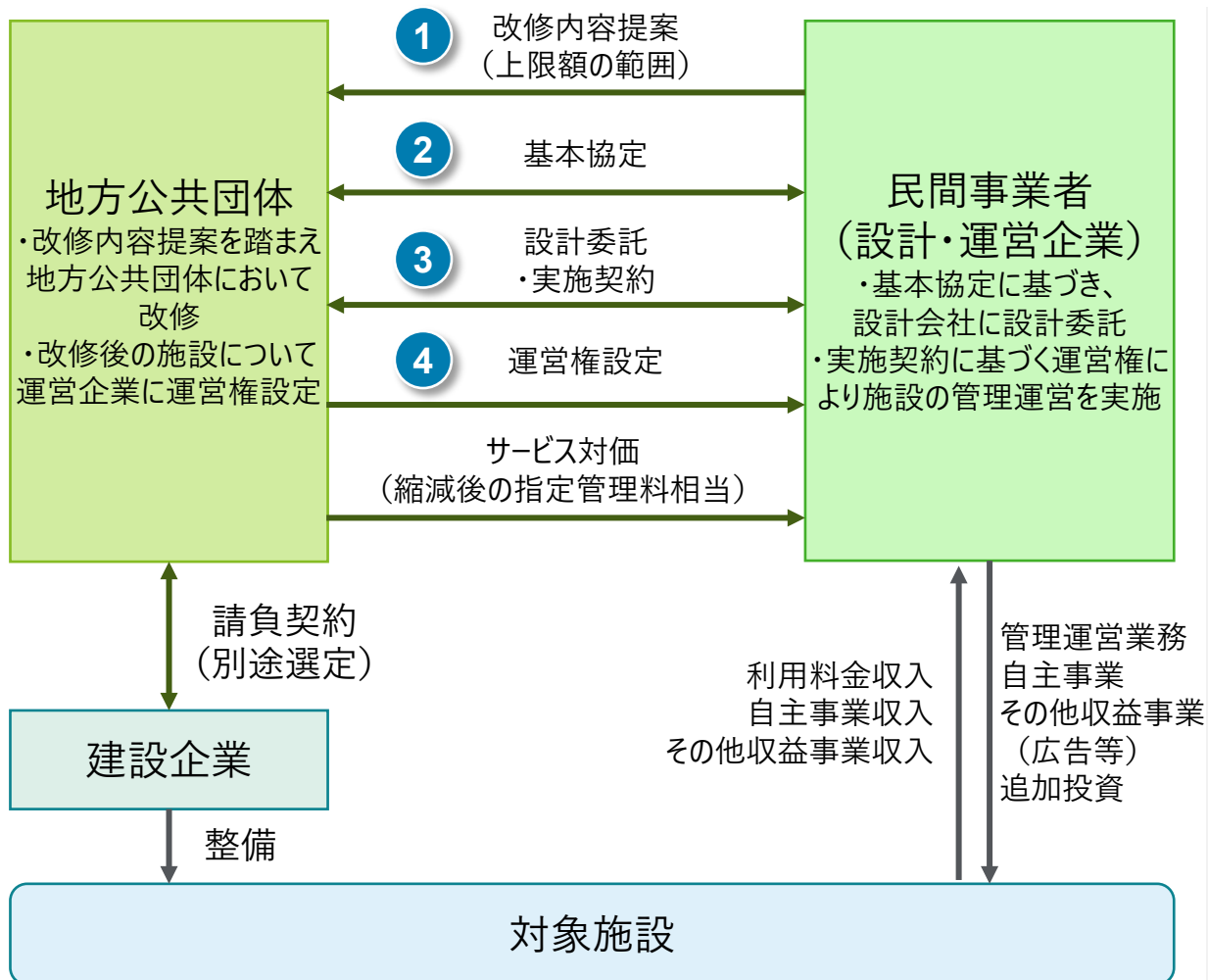


視点	ポイント
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 運営企業単体で参画可能であり元施工業者の優位性等も影響がないため、競争性の確保が期待
留意点	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 施設整備は地方公共団体が資金調達する必要がある ✓ 公募条件上、運営企業の提案が予算規模を上回らないようなコントロールが必要 ✓ 公募手続きが2回必要（運営、施設整備） ✓ ランニングに係るサービス対価の提案の妥当性の判断が困難（設計企業も合わせた公募が重要）

前頁の場合、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、協定を締結することが想定されます

論点② 元施工の優位性の影響抑制に向けた整備業務の個別発注（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。



- 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。
- 民間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

- 基本協定に基づき設計委託契約を締結し、**民間事業者が設計**を行う。
- 民間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）。
- 改修後の施設に運営権を設定し、実施契約に基づき民間事業者が施設の管理運営**を実施する。

自由度の高い改修の提案を受けるにあたっては、地方公共団体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

論点③ 民間の自由度の高い改修提案の受け方

- 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
(地方公共団体としての要求水準)



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（地方公共団体としての要求水準）の予定金額を超えない範囲で地方公共団体が費用負担

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「ガラスハウス利活用事業」

●提案の前提条件（募集要項P6）

- ガラスハウスの**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）

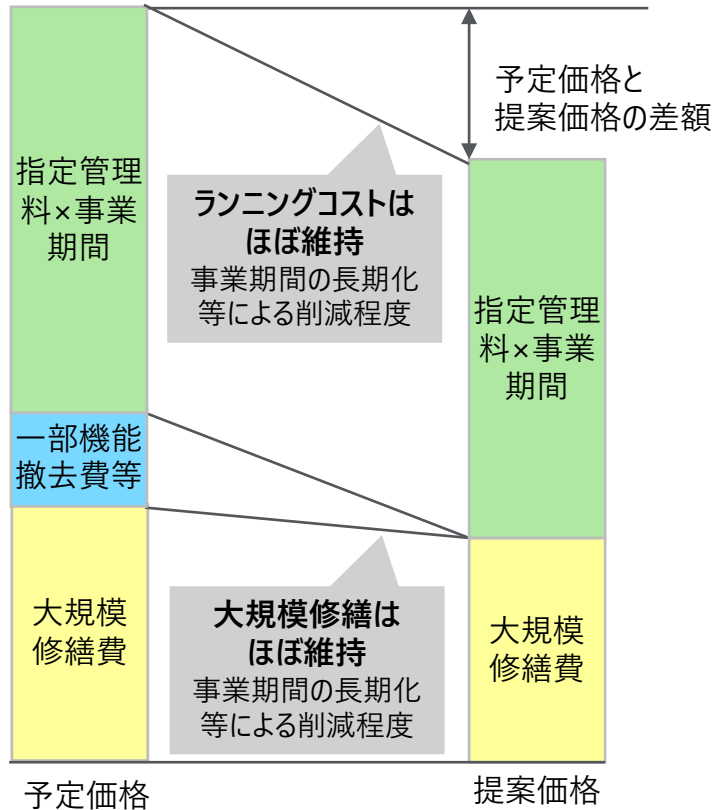
- 対象施設の老朽化に伴う設備等の更新や長寿命化、施設の整備に係る費用はサービス購入料の対象
- サービス購入料の上限額を超える施設の整備費及び付帯事業は、事業者の自己負担

前述の提案を受ける場合、予定価格は、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

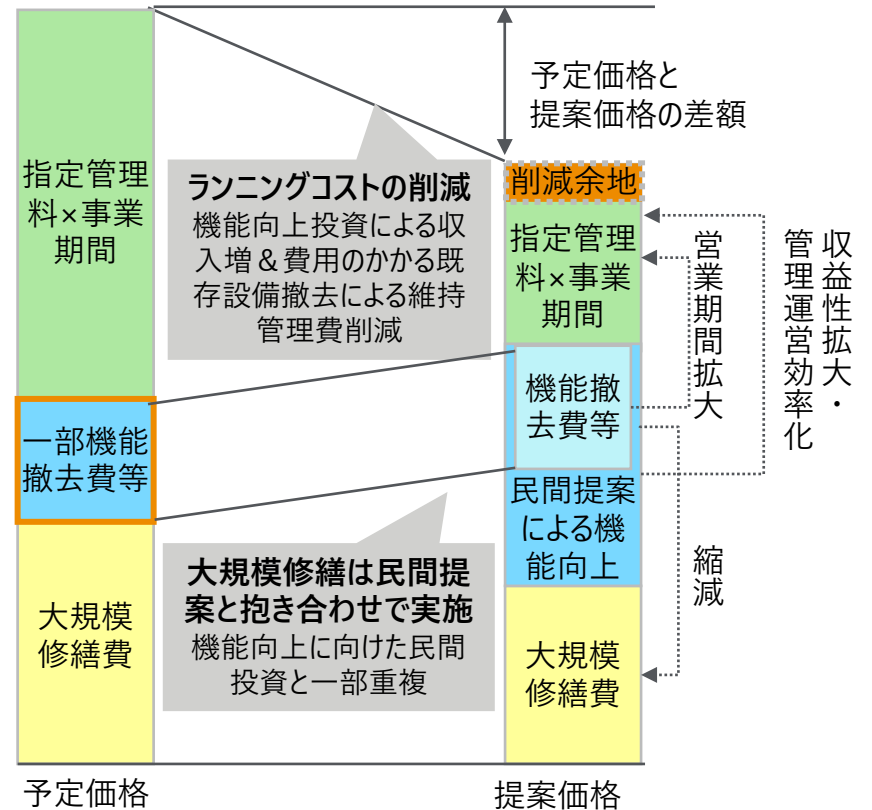
論点③ 民間の自由度の高い改修提案の受け方

- 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



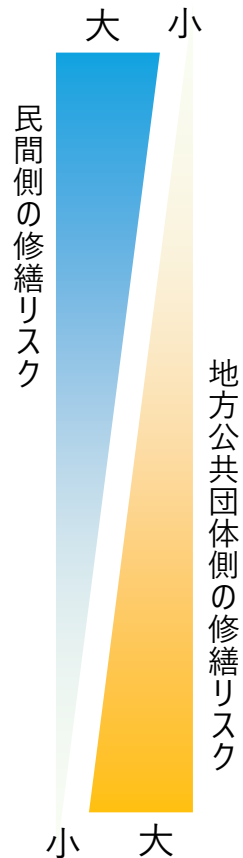
機能向上提案を行う場合



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

論点④ 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

一定金額を超えるものは
地方公共団体が実施

- 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

- 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
- 地方公共団体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**

(2)-2.収益の向上を目指す事業

論点 ① 柔軟な利用料金の設定

- ✓ 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。
- ✓ 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。

論点 ② 施設の設置目的やコンセプトの見直し

- ✓ 文教施設において、施設コンセプトを集客促進や自治体のブランディング強化を目指すものとして再定義することで、集客効果や収益向上が期待できます。
- ✓ 結果的に、利用者の増加によって文教施設としての設置目的がより達成され、増加した収益を財源としてサービス向上を図ることができる可能性があります。

論点 ③ 多様な収益源の獲得

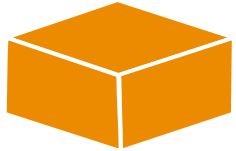
- ✓ 文教施設では、特に寄付金等の調達、施設そのものの価値の活用（ネーミングライツ、オフィシャルパートナー）などによる収益の獲得も期待できます。
- ✓ これらの調達を、民間事業者に委ねることも可能です。
- ✓ 調達した資金の用途を定める場合、民間事業者の運営に影響が生じないようにする、資金調達に取り組みやすいようにするといった配慮が重要です。

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

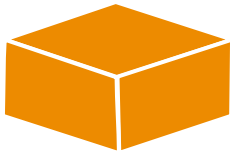
論点① 柔軟な利用料金の設定 (1/2)

- 民間事業者からは、収益向上を目指すにあたり、可能な限り、柔軟に利用料金を設定する裁量を持てることが好ましいとする意見が多くあります。事業目的として、収益向上（これに伴う歳出削減）を重視する場合、条例上は利用料金の設定を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。

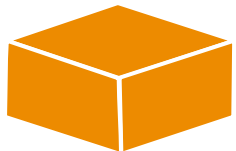
施設特性



住民利用が中心の施設
小規模のホールや
公民館等



**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



**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

コンセッション導入時の想定

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

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

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

論点① 柔軟な利用料金の設定 (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は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別途規定しており、「施設の利用状況等を勘案して適正な額を定める」と**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。**

収益性向上を目指す場合、施設の設置目的やコンセプトを見直し、併せて施設所管部署を変更することも一案です

論点② 施設の設置目的やコンセプトの見直し

- 施設コンセプトを**集客促進・自治体のブランディング強化を目指すものとして再定義**することで、事業目的が明確になり、没入・参加型・季節/夜間などの体験設計と予約・時間指定などの運営最適化によって**来館動機と対象層が広がります**。
- 体験価値の向上**は、来館者数の増加、平均滞在時間の延長、チケット・飲食・物販など**一人当たり支出の拡大**をもたらし、取得データを活用した会員化やスポンサー価値の向上も促進することが可能になります。
- もともとの施設コンセプトの要素を体験メニューに織り込んで公共性を維持しつつ、**体験、来訪、収益、再投資により持続的成長が実現**でき、結果として**収益性の向上につなげることが可能**になります。

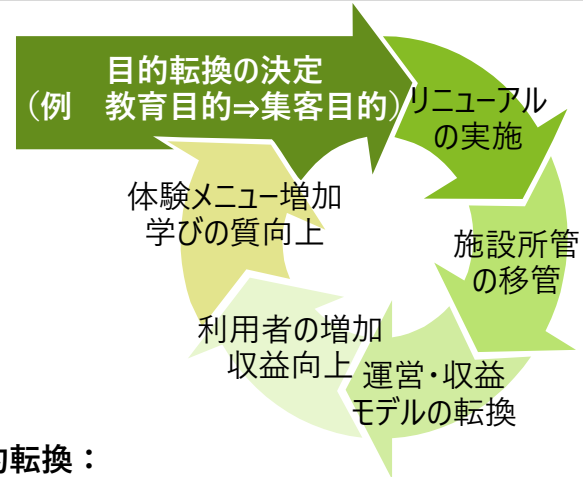
施設のBefore／Afterイメージ

従前の施設運営	
目的	学習機会の提供
所管	教育系部署等
運営方法	昼間中心、企画は固定的
体験メニュー	展示観覧が中心、参加性は限定的
指標（課題）	来館者と客単価（収益性）が伸び悩み

新たな施設運営

目的	地域の魅力発信、来訪者の集客増
所管	文化観光系部署等
運営方法	夜間/季節/参加型/没入型メニューを拡充
体験メニュー	解説・ワークショップ・ストーリーテリング強化
指標（効果）	来館者数・平均滞在時間・客単価・体験メニュー数増加

目的転換による体験拡充の成果（例）



- 目的転換：**地域の魅力を体験化し、「行きたくなる理由」を明確化。
- リニューアル・所管移管：**空間/動線/予約/物販を刷新、機動的に企画を回せる体制へ。
- 利用者増：**新規層（家族/若年/観光）が拡大、滞在と二次消費が伸長。
- 体験・教育の両立：**参加型・没入型の解説やワークショップを組み込み、学習効果・満足度が改善。

地域の拠点的な役割・位置づけを持つ文教施設においては、施設の名称等に特定の企業名・サービス名をつけるネーミングライツやオフィシャルパートナーによる収益向上が有効です

論点③ 多様な収益源の獲得 (1/3)

- ネーミングライツやオフィシャルパートナーは、地域の拠点的な役割を持つ文教施設において有効です。美術館や図書館、ホール、スポーツ施設など、文教施設は地域の「顔」を担う役割を持つ施設が多くあります。この役割を活かした収益向上の施策として、**ネーミングライツやオフィシャルパートナーを募集している事例**があります。大規模企業と高単価の契約を締結している事例もある一方、個人も含め少額から募集している事例もあります。
- ネーミングライツとは、「命名権」のことであり、特定の施設やイベントなどに任意の名称を付与する権利です。企業・団体にとっては、自社の名称やブランド名の広告やマーケティング活動として役立てることができます。
- オフィシャルパートナーとは、特定の団体・施設やイベントなどの活動や理念に共感して、その取り組みを支援する企業・団体のことです。パートナー企業は、施設運営者やイベント主催者などとパートナーシップ契約を結び、必要な資金等の提供を行います。
- こうした、**施設そのものの価値を活かした収益源の獲得は、文教施設の収益向上の施策として有効**と考えられます。

地方公共団体（施設所有者）／運営企業

企業からの命名権料をもとに設備を更新できた！
地元企業であることをもっとPRしよう。



XXホール



パートナー企業（XX社）

地元企業なのに認知されていないな。
ネーミングライツを購入したら、
地域企業だって知ってもらえるかな？



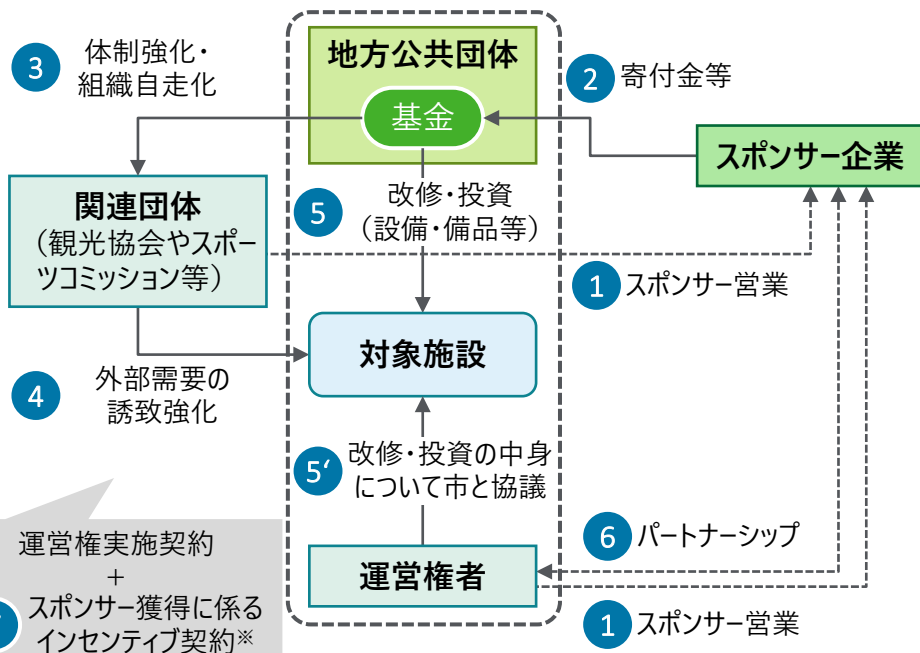
利用者・地域住民

XX社ってこの場所にご縁があるんだ！
施設がきれいになってうれしいな。

ネーミングライツや寄付等による外部資金の獲得を業務範囲に含めることが可能です。基金への寄付とすることで、民間事業者以外の関連団体の活動原資にもなりえます

論点③ 多様な収益源の獲得 (2/3)

- 前述のような収益は、地方公共団体が自ら募集・獲得することが多いですが、**これらの調達自体を民間事業者の業務範囲に入れ込むことも可能**です。
- このとき、運営権者は、寄付金やネーミングライツ等**スポンサーとなりうる企業に営業**を行います。対象となる文教施設に関連団体が存在する場合（観光協会、スポーツコミッション）、これらの団体と連携した営業も想定されます。
- スポンサー企業は寄付金等を、地方公共団体が設立する基金に寄付します。これらを原資とし、**運営権者は地方公共団体と連携して施設のバリューアップを図ったり、関連団体は対象施設に関連した活動（外部需要の誘致等）を行う**といったことが可能です。



- ① 運営権者（関連団体等）がスポンサー営業を行う（寄付金調達業務）
- ② スポンサーは地方公共団体が設置する基金へ寄付
- ③ 基金を原資として、一部は関連団体の機能強化に充当
- ④ ③により、関連団体等が外部需要の誘致を強化し、対象施設の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

※ 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

寄付金等は収益源として有効ですが、調達を民間事業者に委ねる場合、収入の帰属先、使途・返礼に係る裁量を、官民双方にとって取り組みやすい仕組みにする必要があります

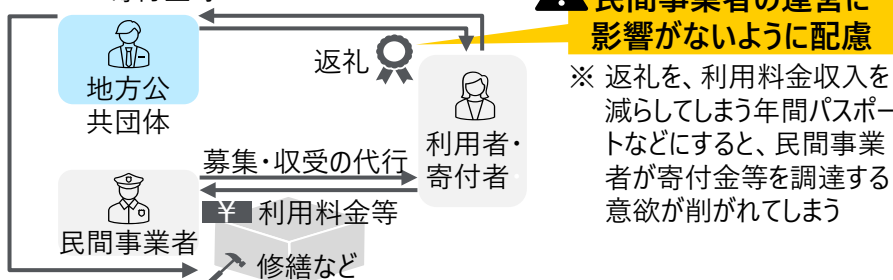
論点③ 多様な収益源の獲得 (3/3)

- 文教施設においては、寄付金等の外部資金も有効です。寄付金等の調達（返礼の企画・募集・收受）を民間事業者に委ねる場合、寄付金等の帰属や、使途及び返礼の企画の裁量などの仕組みを検討する必要があります。
- 得られた寄付金の使途として、民間負担で実施されづらい修繕等に充てる場合は、寄付金等を地方公共団体の収入とし、民間事業者に寄付金等の返礼の企画・募集・收受を代行させる仕組みが考えられます。返礼の企画は地方公共団体側が行うことも考えられますが、民間事業者の運営に負の影響がない返礼とする必要があります。
- 民間事業者に多くの寄付金等を調達させ財政負担の縮減につなげたい場合は、寄付金等を民間事業者の収入とし、インセンティブを確保する仕組みが考えられます。寄付金等の使途や返礼に係る裁量は民間事業者に委ねられますが、地方公共団体側の承諾を要するものとする等も考えられます。

■民間が負担しづらい費用へ充当したい場合

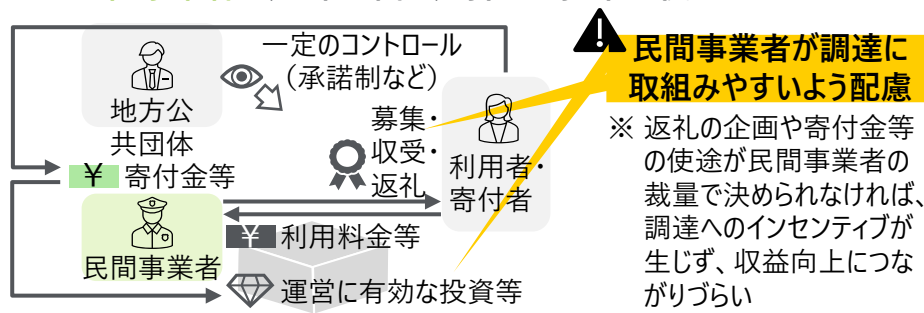
→地方公共団体が、返礼を出し、寄付金等を得て使用する

¥ 寄付金等



■収益向上を通して財政負担を縮減したい場合

→民間事業者が、返礼を出し、寄付金等を得て使用する



ケース	収入の帰属	寄付金等の使途の裁量	返礼の企画の裁量
民間が負担しづらい費用へ充当したい	地方公共団体	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体が、施設・設備の修繕など、民間事業者負担では実施されづらい使途に充てることとする 	<ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体側で企画する場合は、民間事業者の運営に影響がないよう配慮する ※民間事業者の収入減等の影響がない返礼とする
収益向上を通して財政負担を縮減したい	民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> 調達へのインセンティブが生じるよう、民間事業者が自らの運営に有効な使途に充てられるようにする ただし、地方公共団体への収益還元の前進に資する使途であることを条件付けしておく必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者の裁量で企画できることとする ※他収入源とトレードオフとなる年間パスポート、オリジナルグッズなども民間事業者の判断で企画されうる) 地方公共団体側で一定のコントロールをしたい場合は、事前に地方公共団体の承諾を要するものとするのが考えられる

(2)-3. 外郭団体が長期にわたり運営している施設を対象とする事業／ 業務の特殊性から競争性の確保が課題な事業

論点 ① 外郭団体が長期にわたり運営している施設の公募パターン

- ✓ 文教施設は、外郭団体により長期間運営されているケースが多くあります。
- ✓ 外郭団体が関与している場合、競争性の確保の観点から、特に留意して条件を整理する必要があります。

論点 ② 外郭団体の継続を求めない場合の競争性の確保の在り方

- ✓ 外郭団体も通常の公募と同様に一競争参加者として位置づける場合、民間事業者側の意向を把握の上、対応を検討することが望ましいです。
- ✓ 場合によっては、競争性を確保するために一定の条件整理をすることが求められる可能性もあります。

論点 ③ 外郭団体が別途地方公共団体から業務を委託する場合の発注の在り方

- ✓ 民間事業者のノウハウが発揮できる内容に限定して公募し、一部業務は外郭団体に引き続き業務発注を行うことも想定されます。

論点 ④ 外郭団体に新たな運営企業が業務を委託する場合の発注の在り方

- ✓ 外郭団体しか担えない特殊な業務が含まれる場合、外郭団体に民間事業者が業務を発注することを公募の条件として示すこともあり得ます。

論点 ⑤ 運営企業を別途選定する事業スキーム

- ✓ 実施が難しい運営業務等、対応できる企業が限られるために、競争性が確保できない事業の場合、当該業務を切り離して公募することも有効な場合があります。

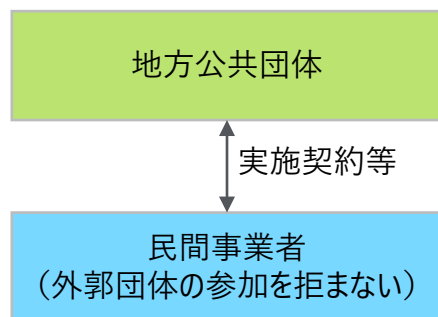
文教施設は、外郭団体や地方公共団体の直営により長期間運営されているケースも多く、当該団体の在り方について特に留意して整理する必要があります

論点① 外郭団体が長期にわたり運営している施設の公募パターン

- 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。
- こうした既存の運営者である外郭団体や、地方公共団体の直営施設で当該施設運営のために雇用している職員について、**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。
- 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。

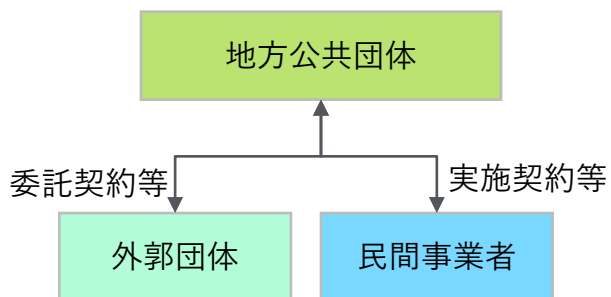
パターンⅠ（詳細：論点②）

- 外郭団体について特段の扱いはせず、通常どおり公募を行う
- 外郭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がある



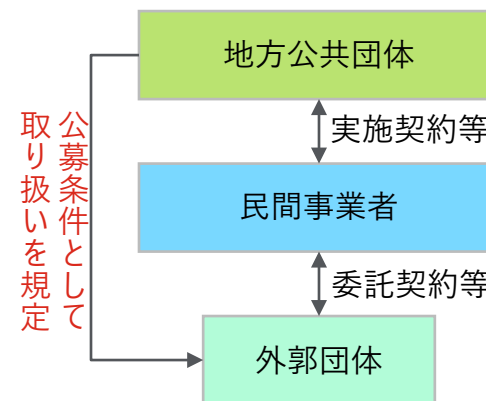
パターンⅡ（詳細：論点③）

- 外郭団体は別途地方公共団体から業務を委託（または一部地方公共団体が直営を継続）
- その他の業務範囲について公募を行う



パターンⅢ（詳細：論点④）

- 民間事業者から外郭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



外郭団体による管理運営を継続せずに民間活力の導入を想定する場合、民間事業者の参画意欲を向上させる公募条件（外郭団体の位置づけ検討や協業方針）が重要です

論点② 外郭団体の継続を求めない場合の競争性の確保の在り方

- 外郭団体の存続や経営の持続可能性が低い場合、外部の民間活力を導入することも有効ですが、**外郭団体が一競争参加者になりうる場合、民間事業者の参画意欲に影響を及ぼすことに留意が必要**です（論点①、パターンⅠ）。
- 一方、外郭団体は地域や施設に対する理解が深いことから、**雇用確保や蓄積されたノウハウの有効活用を目的に、民間事業者が協業を要望するケース**もあります。
- 民間事業者の提案の方針や個別ケースによって、**協業に対する考えは分かれることが想定されるため、参画意欲が高い民間事業者の意見などを参考に、公募前に丁寧に業務分担の整理・スキームを検討することが重要**です。

■ 民間事業者の意向（例）

参画意欲 について	事業者 A <ul style="list-style-type: none"> 外郭団体が競争参加する場合は、競争性が確保されていないと考え参画意欲は低下する
--------------	--



施設運営主体ではない外郭団体の役割を設定し、公募の競争の外に位置づけることが参画促進に有効

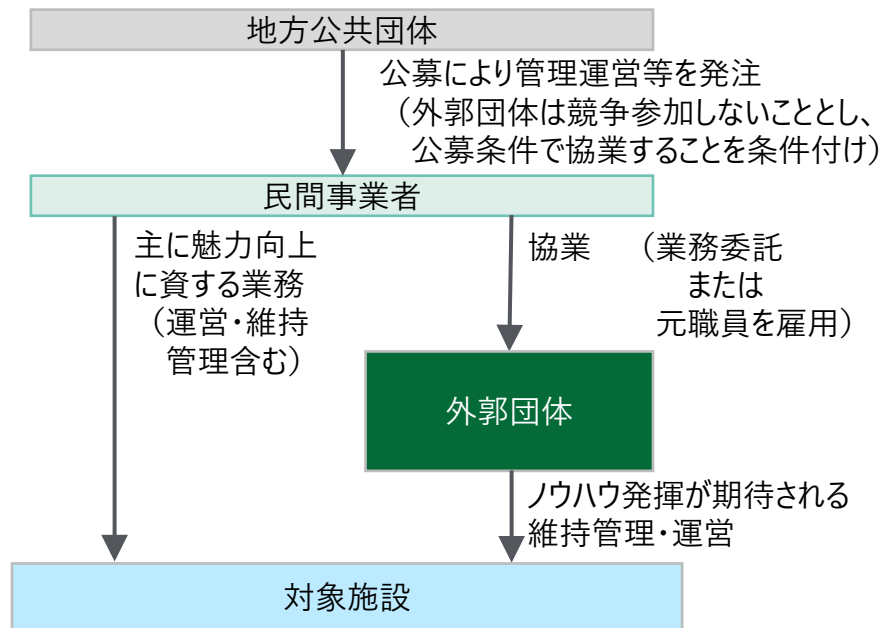
協業 について	事業者 B <ul style="list-style-type: none"> 外郭団体（またはその職員）には、従来の維持管理・運営を継続させる それにより、自社は主に魅力向上に資する新規企画や経営管理に注力できる 事業者 C <ul style="list-style-type: none"> 運営方針が阻害される可能性がないか懸念
------------	--



民間事業者によって意向が分かれるため、公募前に丁寧に業務分担の整理・スキームの検討が必要

■ 外郭団体と協業する場合の体制（例）

民間事業者による管理運営が軌道に乗るまでの一定期間は、外郭団体が一部の運営・維持管理を継続して担当



外郭団体しか担えない業務は地方公共団体から直接発注し、それ以外の業務を民間事業者にゆだねる業務分担が想定されます

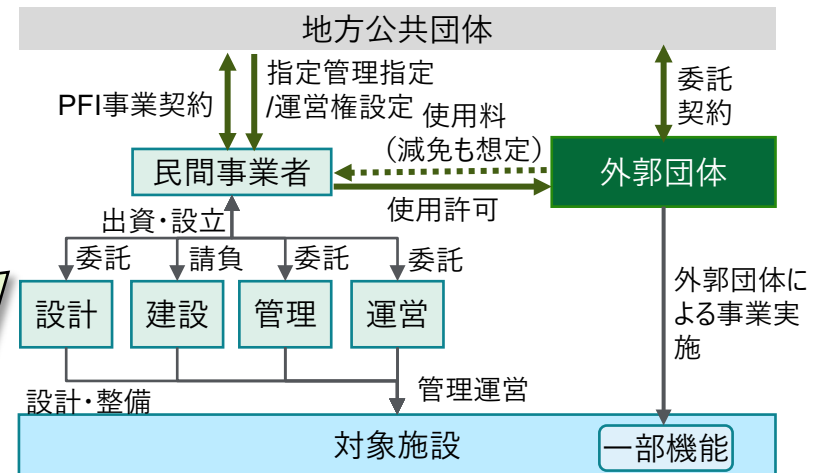
論点③ 外郭団体が別途地方公共団体から業務を委託する場合の発注の在り方

- 論点①で整理したパターンⅡは、専門性が高く、実績等が必要で、明確に外郭団体が担う業務範囲を区別できる場合に採用を検討します。
- 外郭団体が担う必要性の低い施設管理や受付のほか、収益向上に資するような業務を民間事業者が担い、それ以外の一部機能に関する専門的な業務を外郭団体が担うことで、リスク分担を明確化しつつ民間事業者側も参画ハードルが下がります。**
- ホールなど、外郭団体が対象施設内の一部も活用するような施設の場合、使用料等を民間事業者に支払います。

事業スキーム

【モデルケースで検討したパターンの考え方】

- 専門性が高く、実績等が必要など、**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、当該業務は地方公共団体から外郭団体に委託することを条件として、サービス対価を設定する。**
- 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する。**
- 民間事業者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。



留意点

- **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** (民間事業者にとって、外郭団体が担う業務の影響による集客が得られなくなると、当初経済条件が変動するリスク)。

民間事業者と外郭団体が一体となった運営が効果的な場合は、外郭団体に民間事業者が業務を発注することを公募の条件として示すこともあり得ます

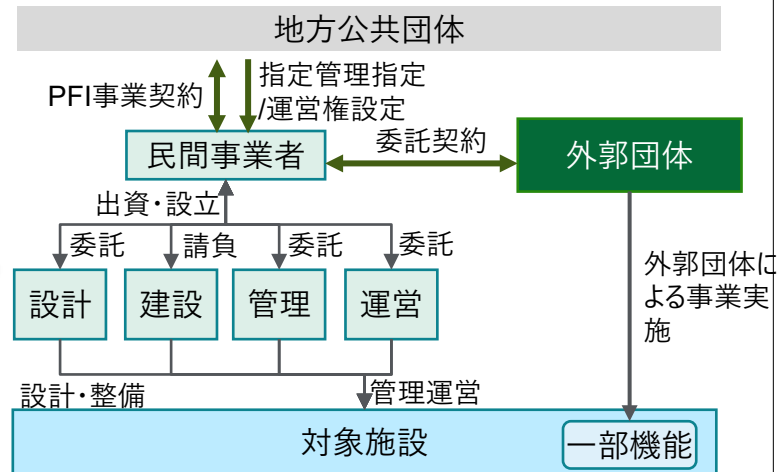
論点④ 外郭団体に新たな運営企業が業務を委託する場合の発注の在り方 (1/2)

- 論点①で整理したパターンⅢは、新たな運営企業と外郭団体が一体的に運営を行わせる必要性や効果が高い場合に採用を検討します。
- 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。

事業スキーム

【モデルケースで検討したパターンの考え方】

- 専門性が高く、実績等が必要など、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、**当該業務を民間事業者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する。**



留意点

- **外郭団体に委託する専門性の高い業務が収益性に大きな影響を及ぼす場合（水族館における水族の飼育など）、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。

民間事業者が外郭団体への委託を前提とする事業の場合、学芸業務や特殊な機器等の維持管理を外郭団体、民間事業者が集客や収益につながる業務を担うことが考えられます

論点④外郭団体に新たな運営企業が業務を委託する場合の発注の在り方（2/2）

- 外郭団体と民間事業者が維持管理や運営を分担するパターンでは、業務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、**専門性が高い業務（学芸業務等）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、**専門性の高い設備に係る保守管理・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・収益を左右する業務を外郭団体が継続して実施する場合、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。

■業務分担の例（水族館イメージ）

業務内容		外郭団体	民間事業者
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）			(○)

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

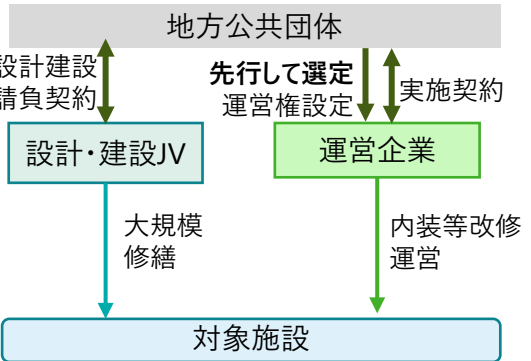
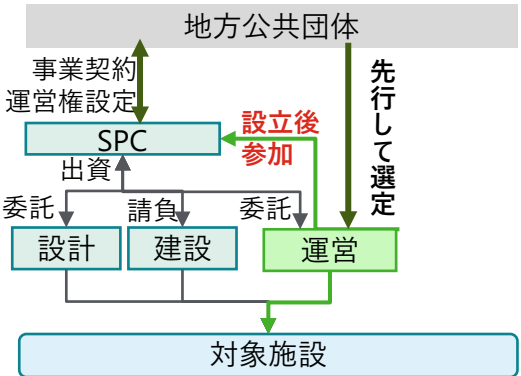
…専門性が高く、民間事業者での実施が難しい業務

…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

実施が難しい運營業務等、対応できる企業が限られるために、競争性が確保できない事業の場合、当該業務を切り離して公募することも有効です

論点⑤ 運営企業を別途選定する事業スキーム

- 論点①～④のようなケースの他、**地方公共団体が求める運營業務を履行可能な企業が限られる**場合（特定施設の独立採算による運営を求めている、施設運営に特殊なノウハウが必要など）も、**競争性を確保するための配慮が必要**です。
- 具体的には、**運営企業と、運営以外の業務（施設整備等）を担う企業を分けて選定**することが想定されます。事業期間中の体制として、①運営企業と、運営以外の業務を担う企業のそれぞれと地方公共団体が契約する方法のほか、②一体的な組織（SPCへの参画等）とする事例があります。
- ①の場合、民間事業者のリスクが抑えられますが、**施設の一体的な運営を実現するため、地方公共団体がしっかりとマネジメントを行う必要**があります。②の場合は一體的な運営が可能な効果が期待されますが、民間事業者にとってはコンソーシアム内のリスク分担等が複雑になるおそれがあり、**事業参画のハードル**になります。民間事業者の意向を踏まえた検討が必要です。

事業手法	分離した方式【従来発注 + PFI（コンセッション）】	選定後に一括して契約する方式【PFI（R + コンセッション）】
スキーム図	 <p>✓ 運営企業を整備事業とは別途先行して選定し、当該企業の提案を反映※しながら施設整備を行う設計・建設企業を選定 ※地方公共団体は先行して選定する運営企業と施設整備のコンセプトや要求水準を検討</p> <p>✓ 施設整備に先行して運営企業を選定するため、運営企業の意見を反映した整備が可能であるが、施設整備業務は従来発注となるため期初の大規模修繕費は事業期間当初に支払いが必要（割賦払いができない）なことに留意※ ※一部施設の点検業務などだけ業務範囲に加え、PFI-BTM事業として財政負担を平準化することも可能</p>	 <p>✓ 運営企業を整備事業とは別途先行して選定し、当該企業の提案を反映※しながら施設整備を行う設計・建設企業を選定し、運営企業は選定された設計・建設企業が設立するSPCに参画 ※地方公共団体は先行して選定する運営企業と施設整備のコンセプトや要求水準を検討</p> <p>✓ 運営の提案を重視したコンセプト・整備事業者選定が可能であるが、運営企業が後からSPCに参画するため、コンソーシアム内のリスク分担等が複雑になるおそれがある</p>

(2)-4. 余剰地活用を含む事業

論点 ① エリア一帯の開発コンセプト・ターゲットの設定

- ✓ 民間事業者の自由な提案による施設の整備が行われる余剰地開発の場合、エリア一帯の開発コンセプトやターゲットを定め、一体感のある開発を誘導することが重要です。

論点 ② 余剰地活用による収益還元の実業スキーム

- ✓ 余剰地活用により得られる収益の向上分を、対象施設に還元するためには、地代を別途収受するパターンと、運営権対価として一体的に収受するパターンが想定されます。

論点 ③ 都市公園区域における余剰地の活用

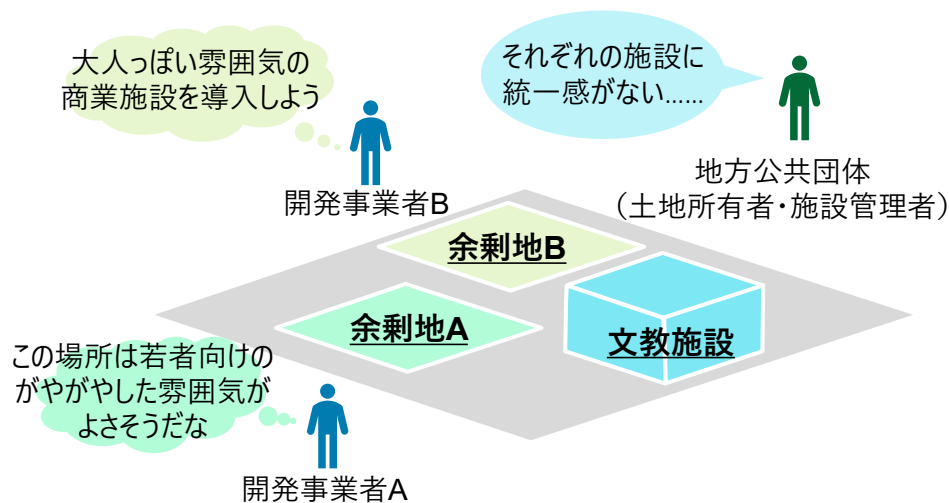
- ✓ 特に都市公園区域を活用する場合、都市公園法上の制約（建蔽率、施設種別等）に留意する必要があります。

余剰地活用を含む事業とする場合、対象施設と調和した民間収益事業とする工夫が重要です。民間事業者の意見も聞きながら、コンセプト・ターゲットを明確化します

論点① エリア一帯の開発コンセプト・ターゲットの設定

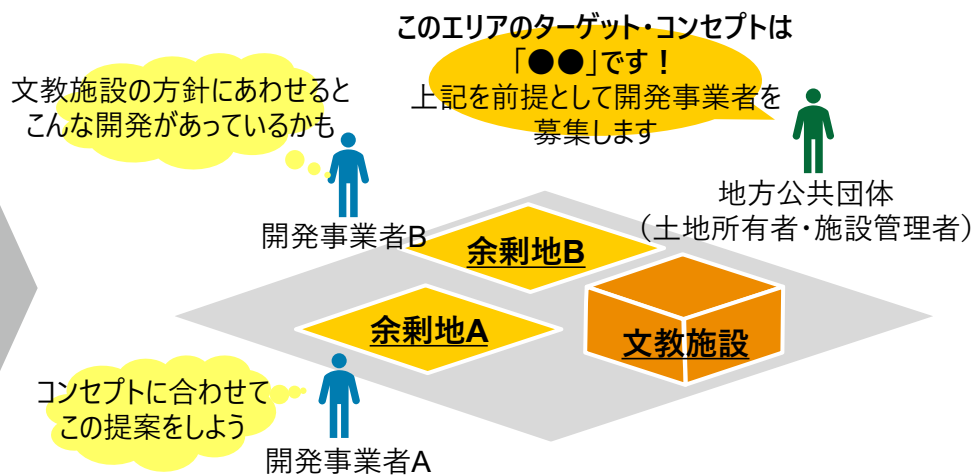
- 文教施設単独では収益性が高められない場合でも、周辺に余剰地がある場合、当該余剰地の活用事業と一体的に発注することで「**立ち寄り**」による**需要の増加**や、**当該収益施設の利益・地代等の新たな収入が得られる**場合があります。したがって、**余剰地活用の可能性を検討することも有効**です。
- 余剰地活用を一体化した事業とする場合、**対象施設と調和した民間収益事業となるような工夫が必要**です。具体的には、文教施設及び周辺の余剰地について、施設・土地を一体としてとらえた際のコンセプト・ターゲット、導入を求める機能のイメージなど、**地方公共団体が求める開発の方向性を明確化**することが望ましいです。
- 他方で、こうした地方公共団体の求めるイメージは、市場性を十分に反映したものになっていない可能性もあります。このため、**検討結果は、民間事業者の意向を踏まえて精査**することが有効です。

開発の方向性を明示しない場合に懸念される状況



エリア全体のコンセプト・ターゲットが開発主体により分かれ、相乗効果が得にくくなるおそれ

開発の方向性を明示する場合に期待される効果



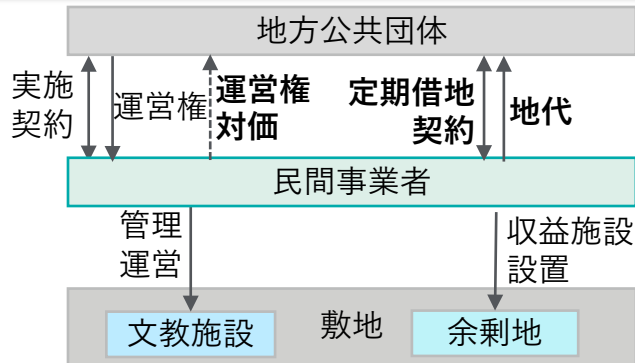
全体のターゲット・コンセプトが統一され、エリア全体の統一感の醸成・相互誘客が期待

地方公共団体にとっては、余剰地活用により地代収入を得ることが可能です。直接歳入として繰り入れるほか、地代相当額を対象施設に投資させることもありえます

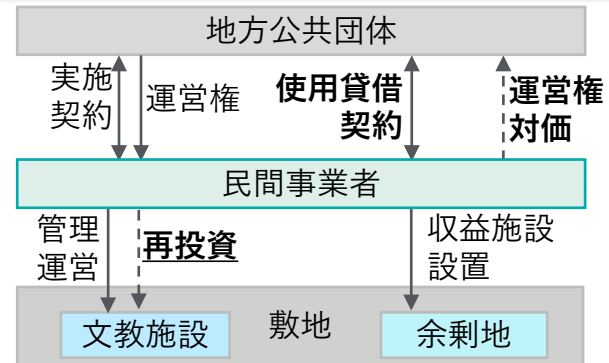
論点② 余剰地活用による収益還元の実業スキーム

- 民間収益施設の設置による収益還元方策には、大きく2つの方法があります。
 - ①定期借地権を設定し、地代収入を得る
 - ②PFI法の特例措置の活用により土地を使用貸借とし、事業全体で収益還元（運営権対価の納付）を求める
- 定期借地事業の事業性などを鑑みた検討が必要です。

①PFI事業の付帯事業として定期借地権を設定し地代収入を収受する



②PFI法の特例措置により余剰地は使用貸借とし、事業全体での再投資・収益還元を求める



スキーム
イメージ

ポイント

- 文教施設の活用による収益還元（運営権対価）とは別途、余剰地活用に係る地代を納付させる。
- 文教施設の管理運営事業と、定期借地契約に基づく余剰地活用事業から得られる収益還元の明確化、両事業のリスク分担が可能となる。
- 地代は原則として地方公共団体の規定に基づき算定されるため、事業性にかかわらず数値が定まる。
- 地代収入は、一般会計の歳入として繰り入れられるため、文教施設への魅力向上等に直接活用することが困難なことに留意する。

- 建設物価の高騰など、収益施設の実現可能性に懸念がある場合、事業の成立性（事業効果の発現）を優先し、余剰地は使用貸借契約とする。
- 運営事業から得られる収益と余剰地活用により期待される収益を総合的に勘案し、運営権対価として納付させる。
- 運営権対価は、金額の設定に制約がない（0円以上として民間事業者が提案可能）ため、事業性を鑑みた収益還元が可能となる。
- 運営権対価は無償又は低廉とし、低廉な対価を求める場合は、例えば地代相当額を文教施設の魅力向上等に充当させることも可能。

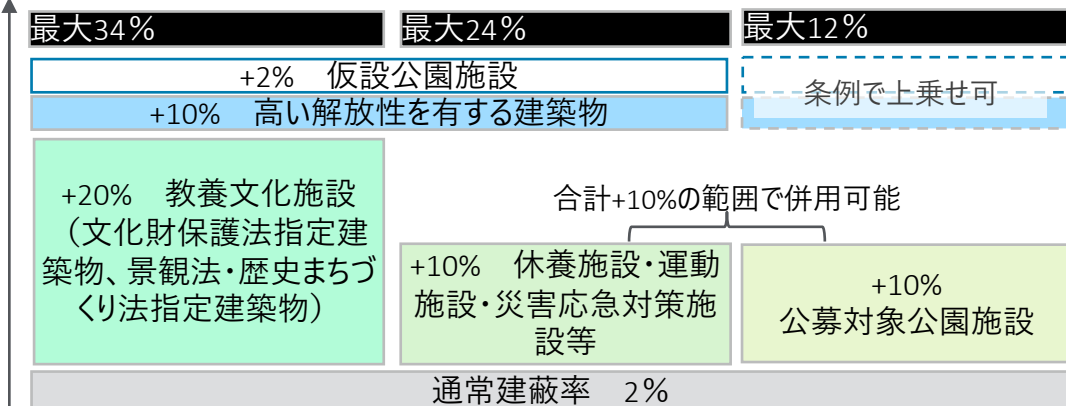
都市公園区域の場合、都市公園法の制約に留意が必要です。建蔽率、施設種別、許可期間、使用料の制約を確認します

論点③ 都市公園区域における余剰地の活用 (1/2)

- 文教施設は、都市公園に設置されていることも多くあります。**都市公園区域に余剰地等がある場合は、当該土地を活用し、その収益を文教施設に還元**させることも有効です。
- 都市公園区域内に民間収益施設を設置する場合、①建蔽率の制約 ②設置可能な施設の制約 ③事業期間（設置管理許可期間）の制約 ④使用料の制約 に留意する必要があります。

建蔽率の定め	<ul style="list-style-type: none"> 都市公園法第4条では、都市公園が都市の貴重なオープンスペースであることに鑑み、公園施設の建蔽率は2%を参酌して条例で定める割合を超えてはならないとされている。 予め建蔽率の消化状況を整理するなど、当該制約の範囲で設置可能な施設の規模に留意する。
設置可能な施設	<ul style="list-style-type: none"> 都市公園法第2条において、設置可能な施設が定められている。 都市公園に設置できる建物種別の制約に留意する。
許可期間の上限	<ul style="list-style-type: none"> 都市公園法第5条の設置管理許可は、同法第5条第3項に基づく期間の制約を受ける（10年以内）。
使用料	<ul style="list-style-type: none"> 設置管理許可に伴う使用料は、原則として各地方公共団体の定める条例規則に基づき定められている。 また、地代と同じく、一般会計の歳入として繰り入れられるため、文教施設への魅力向上等に直接充当させることが困難。

■ 建蔽率の制約



■ 設置可能な施設

- 園路及び広場
- 植栽、花壇、噴水その他の修景施設で政令で定めるもの
- 休憩所、ベンチその他の休養施設で政令で定めるもの
- ぶらんこ、滑り台、砂場その他の遊戯施設で政令で定めるもの
- 野球場、陸上競技場、水泳プールその他の運動施設で政令で定めるもの
- 植物園、動物園、野外劇場その他の教養施設で政令で定めるもの
- 飲食店、売店、駐車場、便所その他の便益施設で政令で定めるもの
- 門、柵、管理事務所その他の管理施設で政令で定めるもの
- 前各号に掲げるもののほか、都市公園の効用を全うする施設で政令で定めるもの

建蔽率の特例措置が必要な場合はPark-PFIの採用も有効です。Park-PFIと併用する場合、都市公園法に定められた手続きが必要なことに留意します

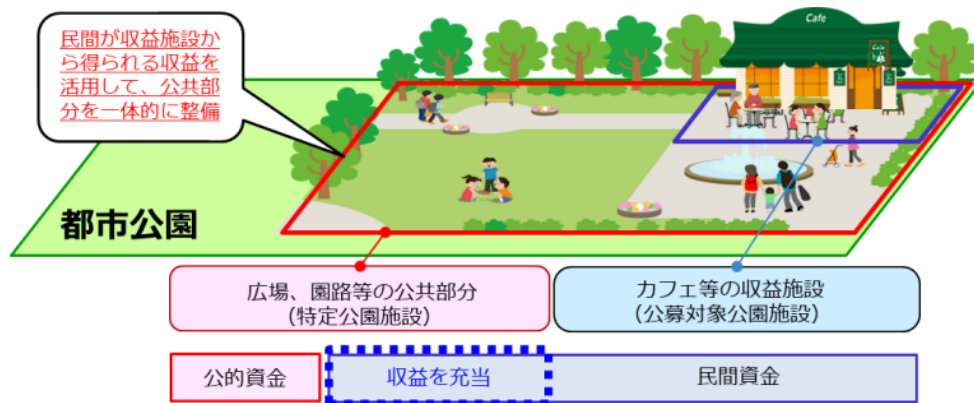
論点③ 都市公園区域における余剰地の活用 (2/2)

- 建蔽率、許可期間は、Park-PFIの併用により制約の緩和が可能です。
- Park-PFIとは、**公園利用者の利便の向上に資する施設（飲食店、売店等。公募対象公園施設という）の設置**と、当該施設から生ずる収益を活用して、その周辺の園路、広場等の**一般の公園利用者が利用できる特定公園施設の整備・改修等を一体的に行う者**を、**公募により選定**する制度です。
- Park-PFIにより、**公募対象公園施設の建蔽率の上限は、12%まで緩和**できます（休養施設等との合算／条例への規定は必須）。また、許可期間は20年まで延伸が可能です*。

※PFI事業であれば、PFI事業の期間に合わせて最大30年まで設置管理許可の延伸が可能なことに留意。

- 対象となる都市公園区域の建蔽率の消化状況等を鑑み、Park-PFIの活用要否を検討**します。
- Park-PFIを活用する場合、**都市公園法に定められた手続きが必要**なこと、スキームが複雑化することに留意が必要です。

■ Park-PFIのイメージ図



■ Park-PFIの手続き

□ : 地方公共団体 □ : 民間事業者

- | | |
|----------------------------|---|
| 公募設置等指針の策定
(法第5条の2) | ・ Park-PFIの実施条件等を定めた公募設置等指針を作成・公表 |
| 公募設置等計画の提出
(法第5条の3) | ・ 公表された公募設置等指針の条件に従い、民間事業者が提出 |
| 設置等予定者の選定
(法第5条の4) | ・ 提出を受けた公募設置等計画を、学識経験者等の意見等を踏まえ評価、設置等予定者を選定 |
| 公募設置等計画の認定
(法第5条の5) | ・ 公募設置等計画を認定 |
| 基本協定等締結 | ・ Park-PFIの事業実施条件等を規定し、地方公共団体と民間事業者との間での権利・義務等を定めた協定を締結 |
| 設置許可の許可等
(法第5条の7、5条第1項) | ・ 認定された公募設置等計画及び協定等に基づき、設置管理許可を付与 |

(2)-5. 周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業

論点 ① 周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業

- ✓ バラバラに運営されている各施設を一括して運営（バンドリング）することで、地方公共団体の事務負担の削減や維持管理の効率化などのメリットが期待されます。
- ✓ 特に、同一敷地内では施設間の連携が高まり、一体的な収益向上が可能になります。
- ✓ 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です。

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

- ✓ 敷地外においても、周辺でコンセッション手法の導入などによる魅力向上や集客促進が期待でき、文教施設との相乗効果が見込まれる場合には、短期・中期の視点でバンドリング化を検討します。
- ✓ 例として、コンセッション手法の導入などによる宿泊・温浴施設の機能創出・向上によって、その周辺施設におけるスポーツ大会・合宿などの誘致に好影響を与えるなどの波及効果が考えられます。

論点 ③ 業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成

- ✓ 敷地内に複数の施設が立地している場合、それぞれの運営主体が異なっていたり、近隣・同一敷地内に民間収益施設が個別に設置されていたりする場合があります。
- ✓ こうした場合、敷地全体でのプロモーションやブランディングが重要となるため、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、各施設に共通するルール作りが有効です。敷地内のステークホルダーと連携体制を構築し、現状の課題を適切に把握した上で、実効性の高いルールを策定する必要があります。
- ✓ まずは短期事業から開始し、その中で長期的な戦略を立案し、次期事業の検討時には長期間の発注とする段階的な取り組みも想定されます。

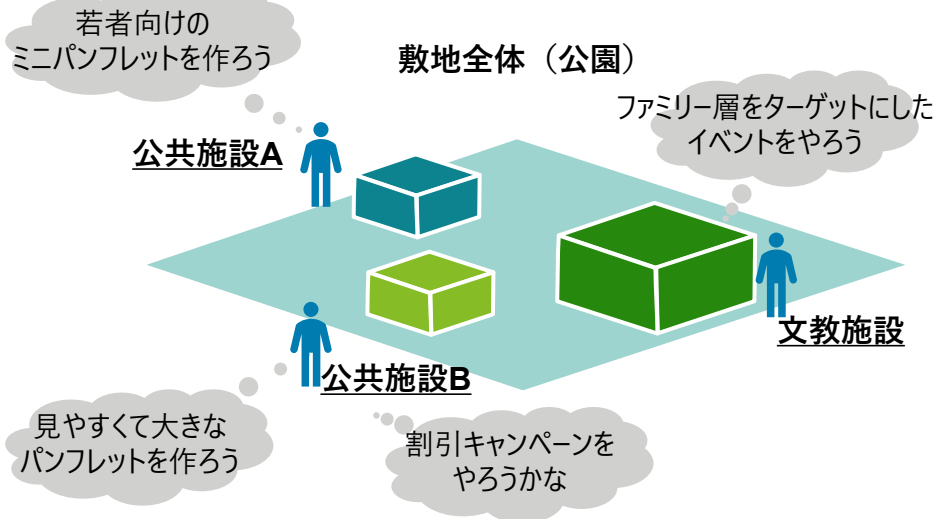
複数施設をとりまとめる「バンドリング」の事業においては、施設間の連携を高め、重複する業務を効率化する統括管理業務に民間事業者のノウハウを発揮させることが有効です

論点① 周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業（1/2）

- 都市公園等、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、地方公共団体の事務負担削減、維持管理効率化などのメリットが期待されます。
- 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。

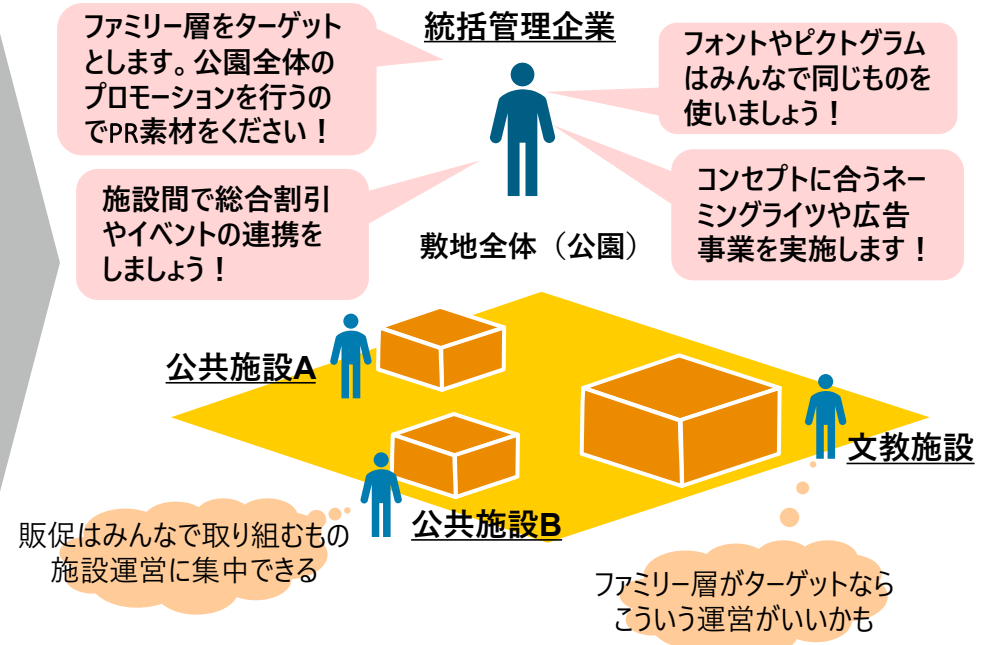
個別施設ごとの運営イメージ

- 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

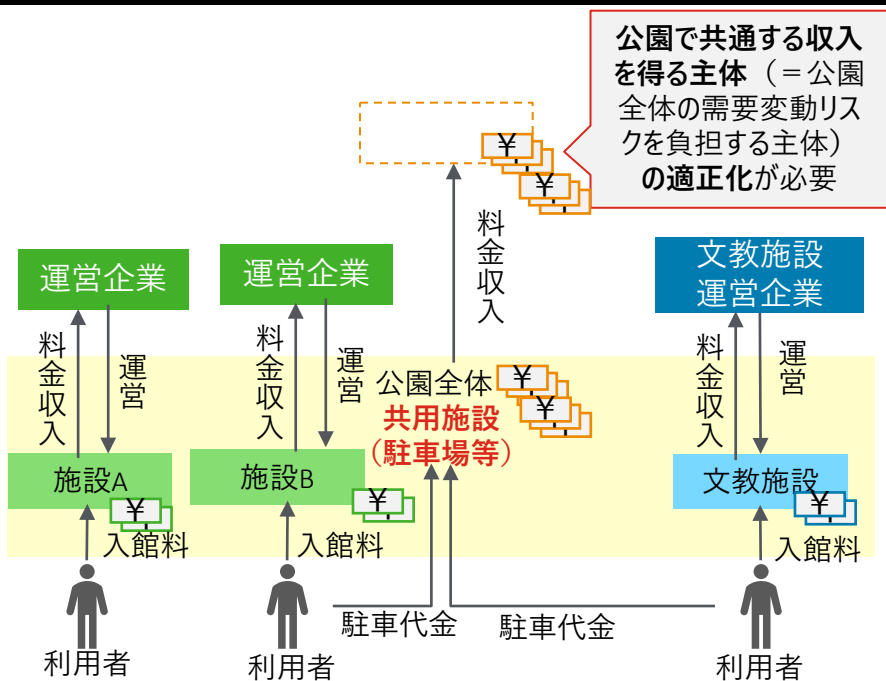


統括管理業務を担う民間事業者の取組意欲向上に向け、施設（敷地）全体の利用者増によるインセンティブを設けることが重要です

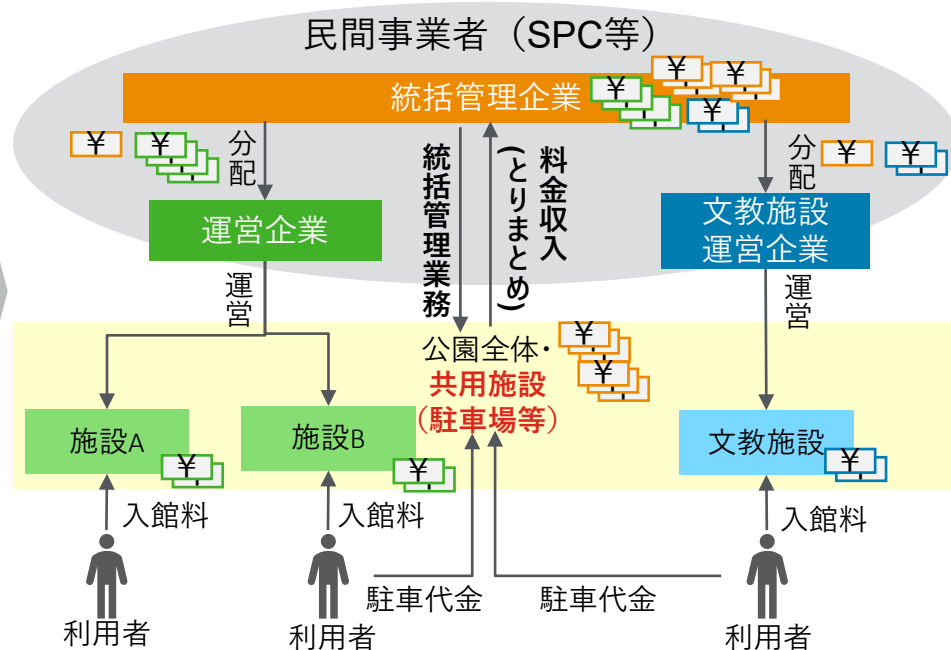
論点① 周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業（2/2）

- 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、園内全体は地方公共団体が管理運営するような分担となっている場合があります。
- 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



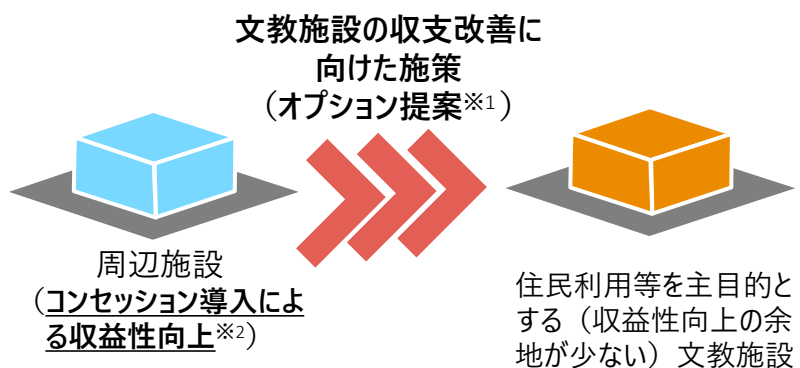
統括管理業務を含む一括事業における料金収受のイメージ



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

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

- 文教施設と近接している、あるいは利用者が類似しているなど、相乗効果が期待できる施設種別が周辺に立地する場合、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**文教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。

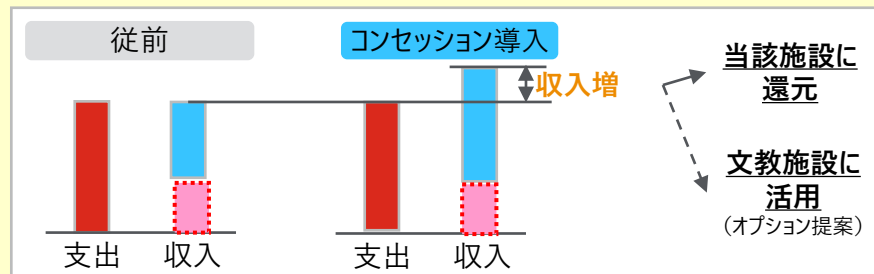


※1周辺施設の公募時に提案を受けるが、実行するかは提案内容を踏まえて地方公共団体が判断する。提案内容が地方公共団体として受け入れ可能な場合、当該提案の実現に向けた検討（周辺施設の民活事業における契約変更等）を進める。

※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を圧縮）の他、周辺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



文教施設と相乗効果が期待できる施設種別の例

宿泊施設

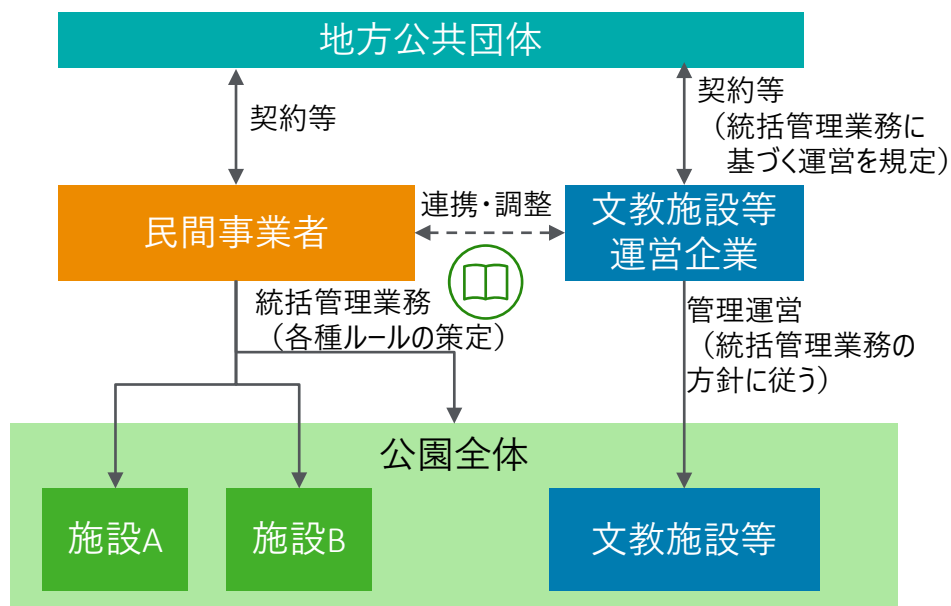
温浴施設

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

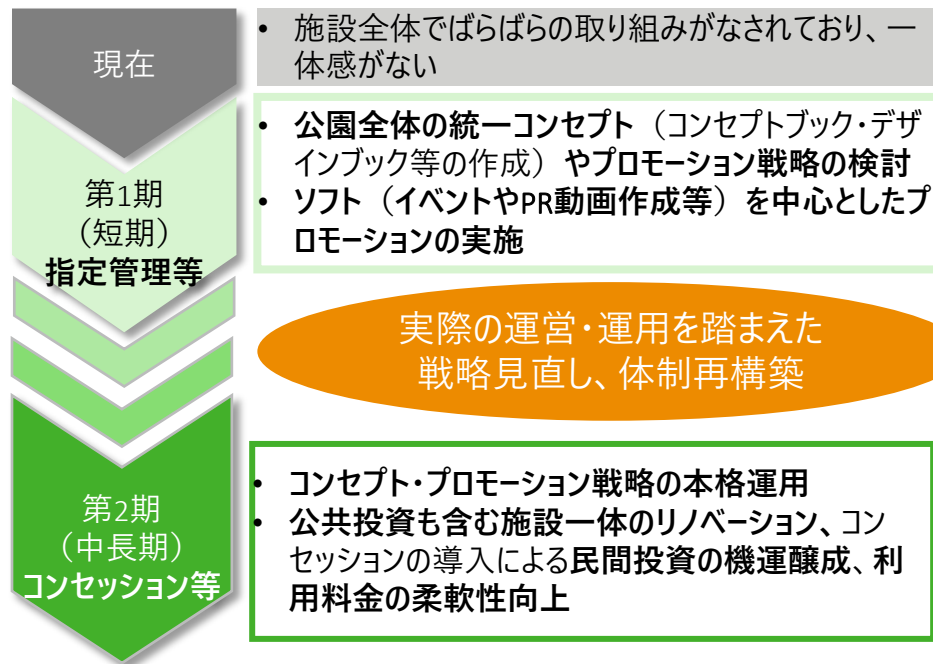
論点③ 業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成

- 専門性の高い文教施設（動物園や植物園等）が業務範囲に含まれることで、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



(2)-6.地域住民・地元企業との連携が特に重要な事業

論点 ① 施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討

- ✓ 文化財等、地域住民にとって重要性の高い施設については、地域課題を解決する視点に立つことが重要です。
- ✓ 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有効と考えられます。

論点 ② 文教施設を主軸とした、地元企業中心の事業化

- ✓ 文教施設の活用と周辺一帯の魅力向上について、地元企業中心の協議会を通じて取り組みを検討することで、地域経済への波及効果を最大化することが期待できます。

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

論点① 施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討

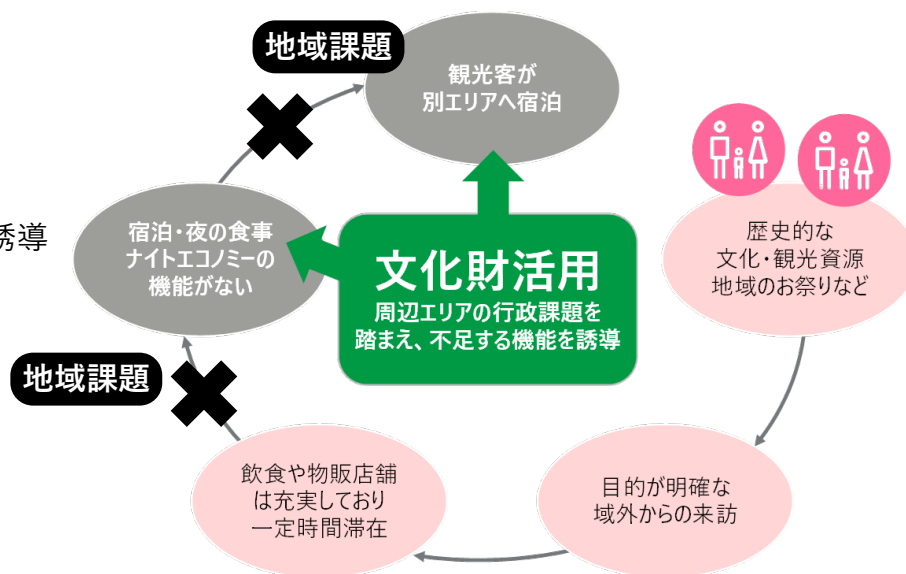
多様な効果の検討イメージ（文化財の場合）

- 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。

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

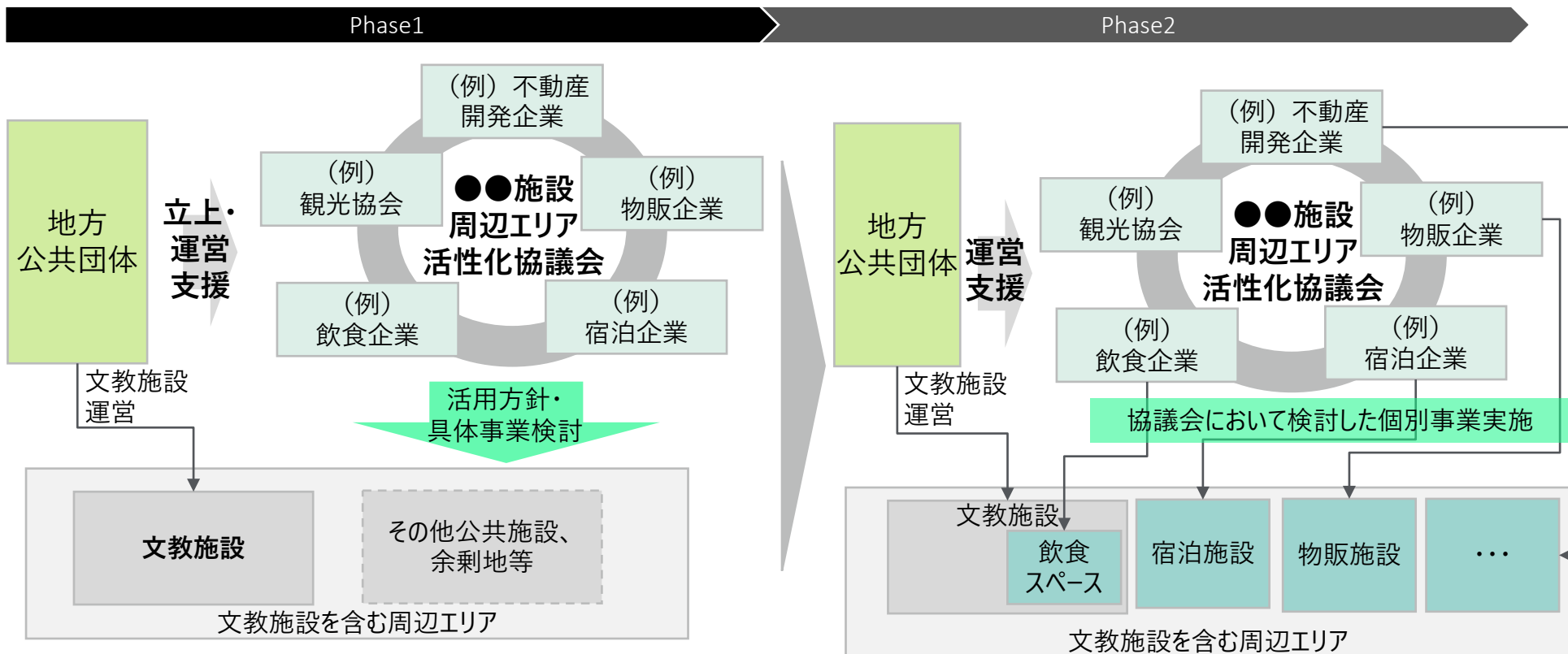
- 宿泊機能や夜の飲食店が少なく、観光消費は域外に流出している（経済波及効果を逸失している）等が課題
- 文化財活用により、不足する機能である宿泊・夜の飲食店の機能を誘導



文教施設の活用と周辺一帯の魅力向上について、地元企業中心の協議会を通じて取り組みを検討することで、地域経済への波及効果を最大化することが期待できます

論点② 文教施設を主軸とした、地元企業中心の事業化

- 文教施設は、地域の歴史・文化の展示等の役割を有するなど、地元住民の生活に密接に関わっている場合があります。このような文教施設の活用にあたっては、**地元企業中心の活用について検討**することも有効です。
- はじめに、**対象施設の活用や周辺の開発の方向性について意見交換する場（協議会）を、地元企業を巻き込んで設立**します。
- 協議会では、**対象施設の活用に向けた具体的な事業を協議し、実現フェーズまで議論**します。
- **協議会で議論した事業に各社が取り組む**ことで、文教施設及び周辺エリアの一体的な魅力向上が実現可能です。また、**地元企業中心の活用とすることで、得られる事業収益や経済的効果の直接的な受益者が地元企業**となり、地域経済への波及効果も期待できます。



(2)-7.事業期間満了後の次期事業

論点 ① PFI事業の次期事業の取り得る選択肢

- ✓ PFI事業終了後は、大規模な改修の要否が手法選択の大きな要素になります。
また、収益性の拡大可能性がある場合、どの手法を採用しても運営権設定が効果的です。

論点 ② 次期事業の検討スケジュール

- ✓ 多様な民間事業者の創意工夫が発揮できる環境を整えるためには、早期に事後評価に着手する必要がある点に留意が必要です。

論点 ③ 次期事業における競争性の担保

- ✓ 第2期以降の事業の場合、既存の民間事業者が有利となりやすいため、新しい参加者を得にくいことがあります。
- ✓ 競争性、公平性の確保のため、修繕履歴等の細やかな管理運営に関する情報を適切に収集し、次期事業の公募時に開示することが重要です。

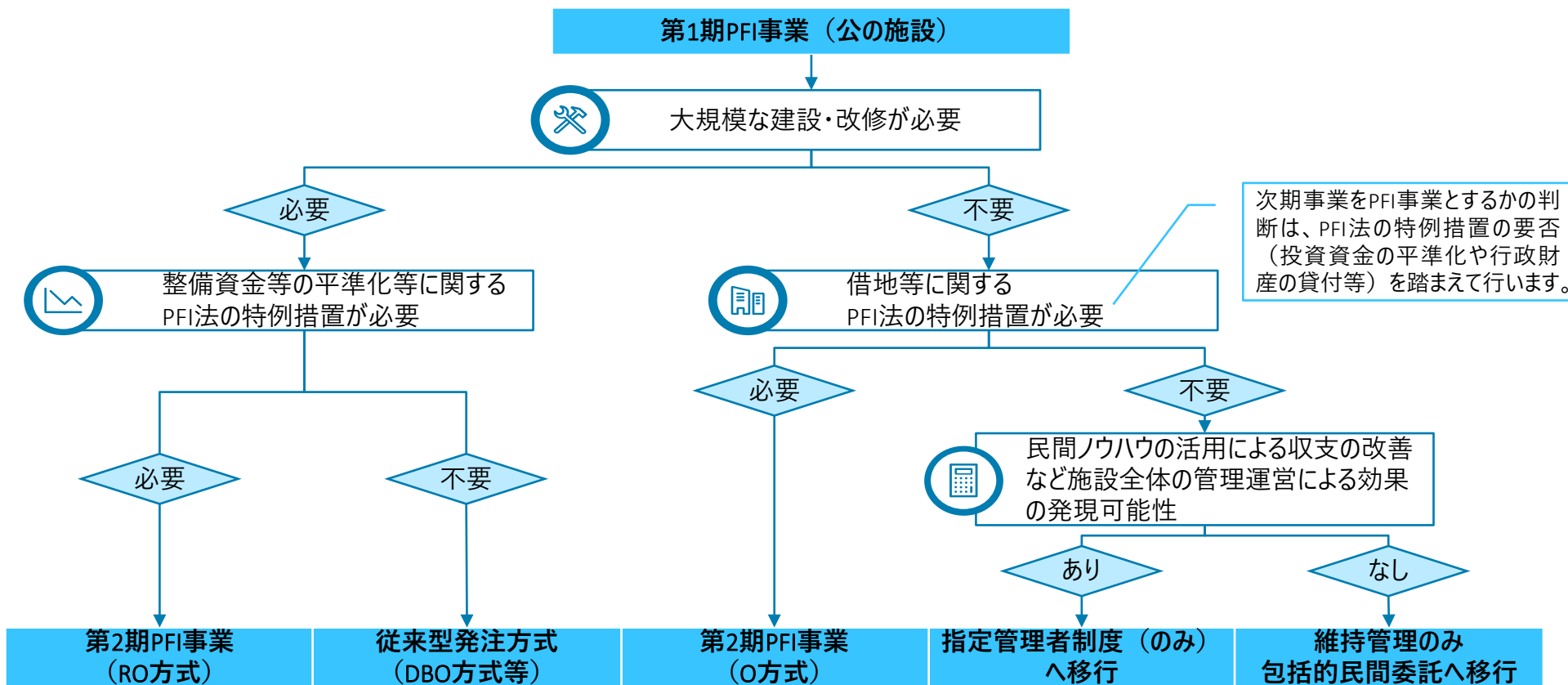
論点 ④ 貸付期間満了後の事業手法の検討

- ✓ 貸付期間満了時は、施設の老朽化等が進行しており、大規模修繕等の投資が必要になっている場合が多いです。一定の公共投資を行うとき、貸付のように公的な関与が少ない事業手法が適さないこともありえます。
- ✓ コンセッション方式は地方公共団体によるモニタリングを前提としており、貸付よりも適切に運営状況を把握できる特徴があります。また、コンセッションは普通財産にも適用可能で、貸付と同等に柔軟な運営ができるため、公共投資を伴う次期事業の有効な手法になります。
- ✓ 大規模修繕を含むPFI事業とすることで、大規模修繕費の民間資金の活用が可能となり、財政支出の平準化が図られる効果も期待できます。

PFI事業終了後は、大規模な改修の要否が手法選択の大きな要素になります また、収益性の拡大可能性がある場合、どの手法を採用しても運営権設定が効果的です

論点① PFI事業の次期事業の取り得る選択肢

- 公の施設を整備した、第1期PFI事業を完了した後に取り得る選択肢として、大規模な改修等の要否によって、採用する選択肢が変化します。
- また、次期事業をPFI事業とするかの判断は、PFI法の特例措置の要否（投資資金の平準化や行政財産の貸付等）を踏まえて行います。
- なお、本ページでの検討の結果に基づき、**コンセッションへの移行（運営権の設定）は、次期事業の方式を問わず採用が可能**です。



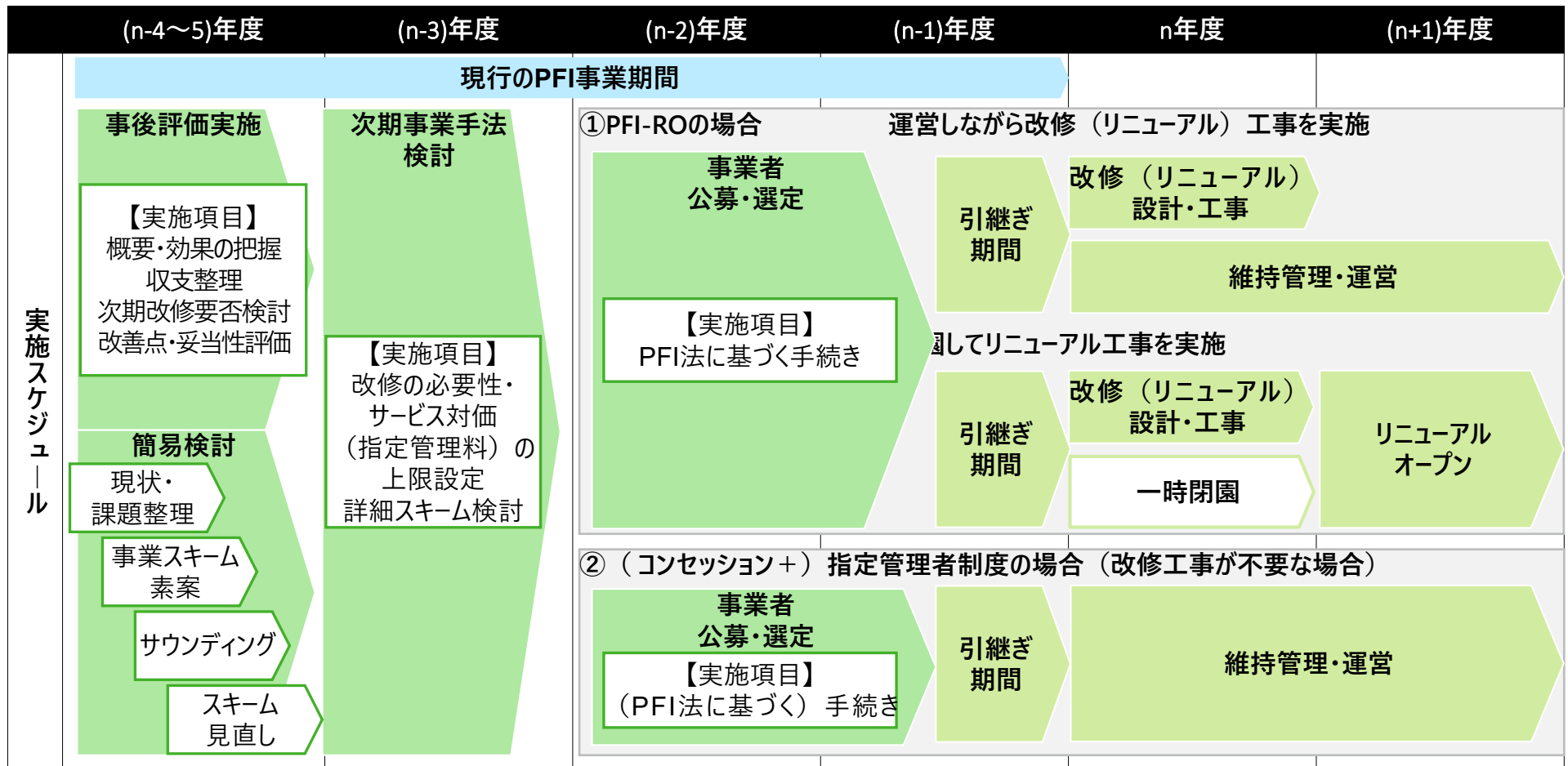
次期事業をPFI事業とするかの判断は、PFI法の特例措置の要否（投資資金の平準化や行政財産の貸付等）を踏まえて行います。

コンセッションへの移行（運営権設定）は、いずれの方式においても採用が可能（指定管理者制度との併用も可）
施設収益性の拡大や社会的価値、経済波及効果の向上可能性を検討したうえで判断

多様な民間事業者の創意工夫が発揮できる環境を整えるためには、早期に事後評価に着手する必要がある点に留意が必要です

論点② 次期事業の検討スケジュール

- 多様な民間の創意工夫が発揮できる可能性を排除しないためには、検討手続きの期間を確保したスケジュールリングが重要であり、そのため、4年程度前を目途に次期事業手法の検討を含む事後評価等に着手することが必要です。
- なお、PFI事業の事後評価については、内閣府の「PFI事業における事後評価等マニュアル」が参考になります。

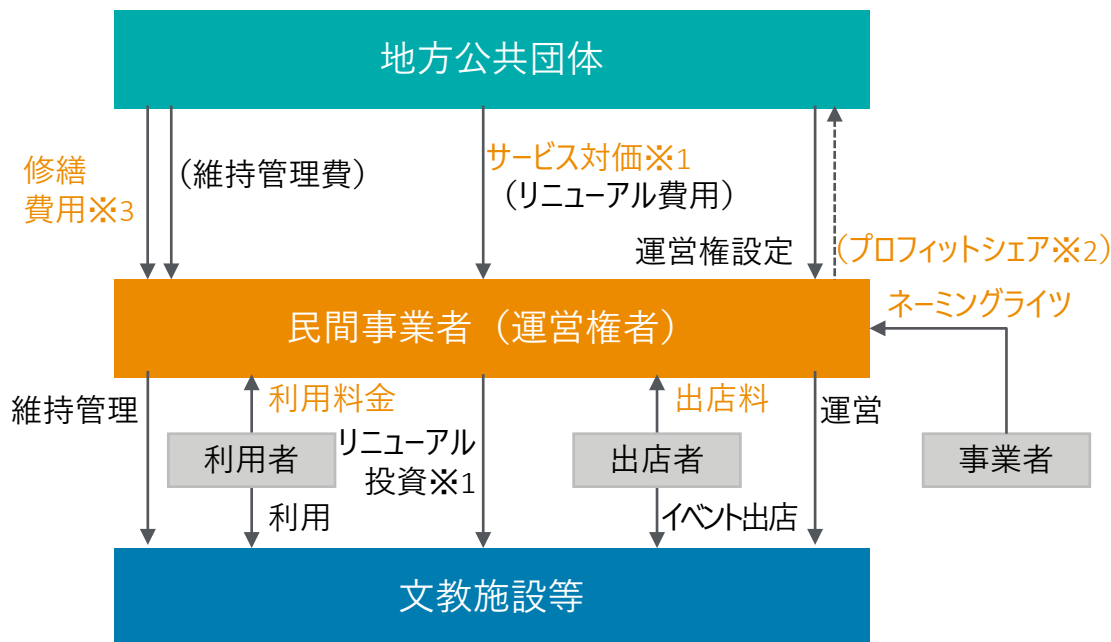


競争性確保にあたっては、事業者の事業への参入の検討を阻害しないような十分な情報開示が重要です

論点③ 次期事業における競争性の担保

- PFI事業は、一般的に、運営段階での実際の収支や、建物・設備の修繕状況などの詳細な情報を把握することが難しいため、次期事業者を募集する際には、すでに事業を行っている第1期事業者が有利になりやすく、新しく参入する事業者が少なくなる傾向があります。
- 次期事業でも競争を確保するためには、これまでの修繕履歴（修繕を行った時期、費用、設備の品番など）を事後評価の際に詳細に（可能であれば要求水準に予め明記し、事業初期段階から継続的に）収集し、**新規に参入しようとする事業者が必要とする情報を十分に開示することが重要**です。
- 上記のとおり、第1期事業で整備された施設や設備については、新規事業者が将来のリスクを見通しづらい懸念があります。そのため、たとえば独立採算が見込まれるコンセッション方式を導入する場合であっても、**事業者が負担する修繕費用の範囲を明確にし、地方公共団体が一定以上の修繕費用を負担することで、新規の事業者が参入しやすくなり、競争性が高まります。**

■第2期事業においてRO方式でコンセッション手法を導入する場合の事業スキーム例



事業費の負担イメージ

- ※1 リニューアル費用について、運営権者の独立採算に含まれない場合は、サービス対価を支払うこととする。運営権者は、サービス対価を基に、リニューアル投資を実施する。
- ※2 運営権者との協議により、プロフィットシェアを導入することで、投資費用の一部を回収することも考えられる。
- ※3 競争性を確保することを目的とし、第1期事業で整備した施設・設備について、次期事業期間中に発生する修繕費用は、一般的な指定管理者制度における修繕費のリスク分担の水準に合わせるなどの工夫を施すことも有効である。

貸付により活用されてきた普通財産に一定の公共投資（修繕）を行う場合、適切なモニタリングなどの公的関与を高めるために、コンセッションが有効な場合があります

論点④ 貸付期間満了後の事業手法の検討

- 従来貸付によって活用されてきた施設の次期事業において、大規模修繕等の公共投資が求められる場合、新たな公共投資に対する事業の効果検証が必要であり、**一定のモニタリングを行うことが望ましい**と考えられます。
- コンセッションは、内閣府より「モニタリングガイドライン」が公表されるなど、**地方公共団体によるモニタリングを前提とした事業手法**である一方、貸付はそうした規定がなく、また民間収益事業という特性からも、**地方公共団体に対して運営状況を報告することがない場合**があります。
- 以上より、**貸付よりもコンセッションの方が、適切にモニタリングが可能**です。コンセッションは普通財産にも適用が可能な事業手法で、貸付と同等レベルで柔軟に運営が可能な手法であり、一定の地方公共団体投資を行った場合の次期事業の手法として有効な選択肢になります。

		公共施設等運営権（コンセッション）	定期建物賃貸借
スキーム概要		公共施設の所有権を地方公共団体が保有したまま、公共施設等を運営する公共施設等運営権を民間事業者に設定する 	主に普通財産を対象に、借地借家法に規定する定期建物賃貸借契約を締結する
根拠法		<ul style="list-style-type: none"> PFI法 	<ul style="list-style-type: none"> 借地借家法・民法・地方自治法等
契約・行政処分等		<ul style="list-style-type: none"> 公共施設等運営権の設定 公共施設等運営権実施契約 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸借契約
対象施設		<ul style="list-style-type: none"> PFI法第2条に定める対象施設、行政財産／普通財産 	<ul style="list-style-type: none"> 原則として普通財産
特徴	期間	<ul style="list-style-type: none"> 期間に係る法的な制約はないが、比較的長期（5年程度から50年以上も存在） 	<ul style="list-style-type: none"> 期間は1～2年程度の短期的なものから、10年以上の長期的なものなど柔軟に設定可能
	増改築等	<ul style="list-style-type: none"> 公共施設等運営権の維持管理業務の一環として増改築を実施可能 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸人である地方公共団体からの承諾を得て公共施設等の増改築を行うことが可能。ただし、賃借期間満了時に民間事業者側に価値増加分の造作買取請求権が認められる
	利用料金等	<ul style="list-style-type: none"> 条例等に定められた範囲で設定可能 設定にあたっては、地方公共団体への届け出で足りる 	<ul style="list-style-type: none"> 特段の規定なし
	権利の取消等	<ul style="list-style-type: none"> 法律に基づく取消、停止規定及び補償規定があり、契約に基づき、取消、停止に係る条件、補償が規定される 	<ul style="list-style-type: none"> 借地借家法における賃借人の権利が強く、賃借人に不利な規定は無効となる
	第三者への転貸等	<ul style="list-style-type: none"> PFI法の特例に基づき、地方自治体の承諾を得て、使用貸借に基づき一部床等を転貸することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸人である地方公共団体からの承諾を得て、定期建物賃貸借契約を裏付けとして第三者への転貸を行うことが可能

(2)-8.その他の論点

論点 ① 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

- ✓ 対象施設に複数の所管課が関係している場合等は、事業を推進するための庁内横断的な体制の構築が重要です。
- ✓ 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・合意形成が想定されます。

論点 ② 地方公共団体として求める条件が少ない事業（廃止施設等）への民間提案制度の活用

- ✓ 既存施設のうち、まだ利活用の可能性がある建物や、解体後の土地について、地方公共団体として特に意向がない場合、民間事業者の自由な提案を受ける民間提案制度を活用することで、有効活用の提案が期待できる場合があります。

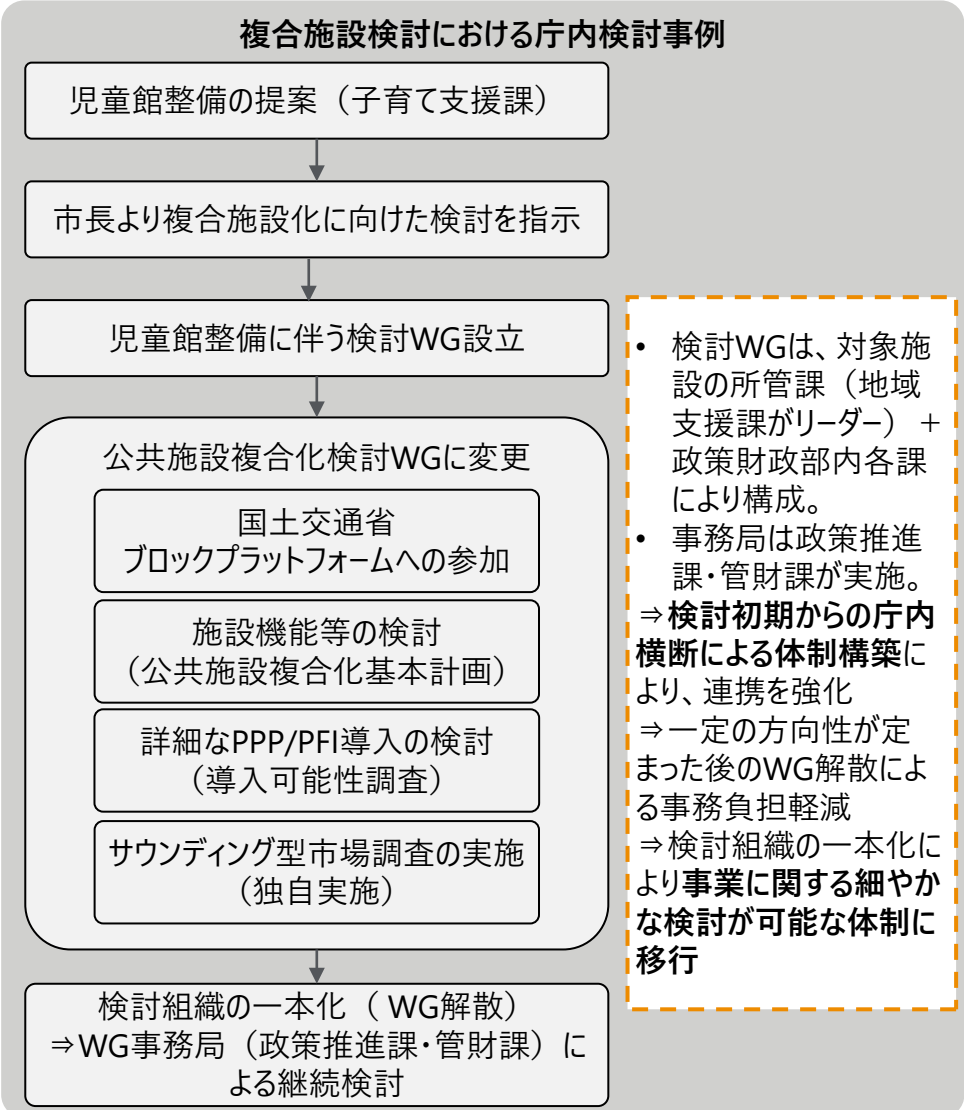
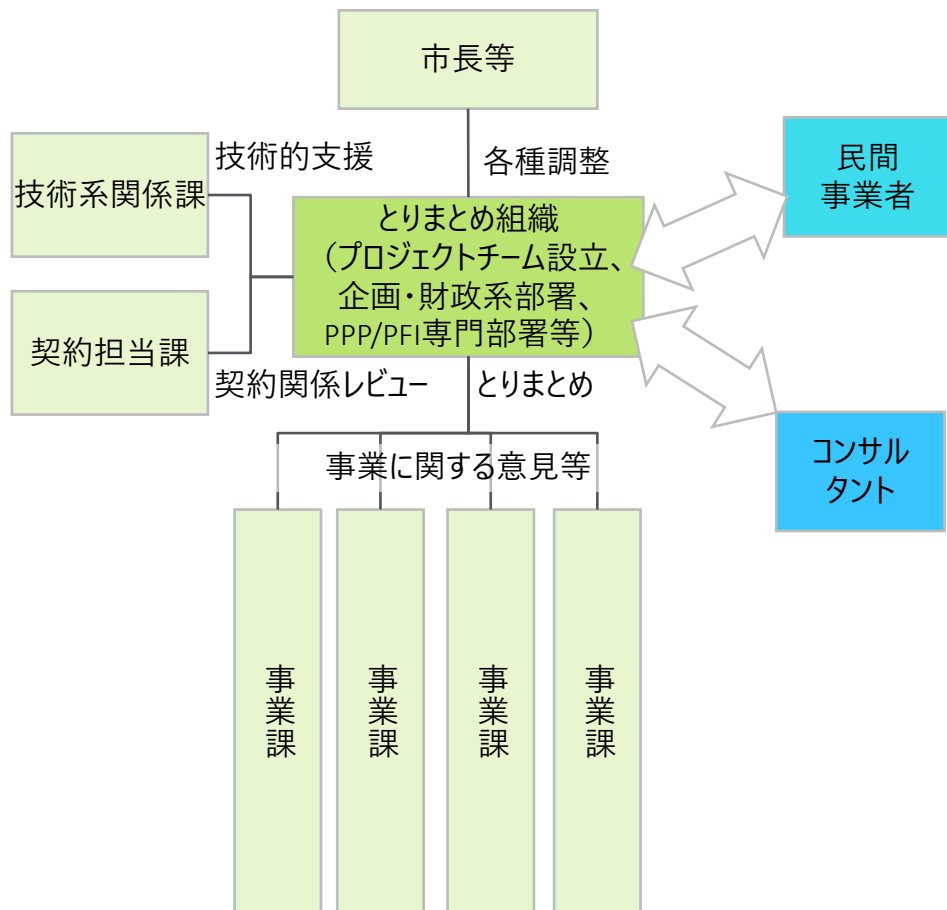
論点 ③ 都道府県・市町村間の所有・管理のねじれへの対応

- ✓ 効率的な管理運営が可能な体制へ移行するための、段階的に運営・活用の自由度を引き上げていく対応の考え方を整理する必要があります。

① 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

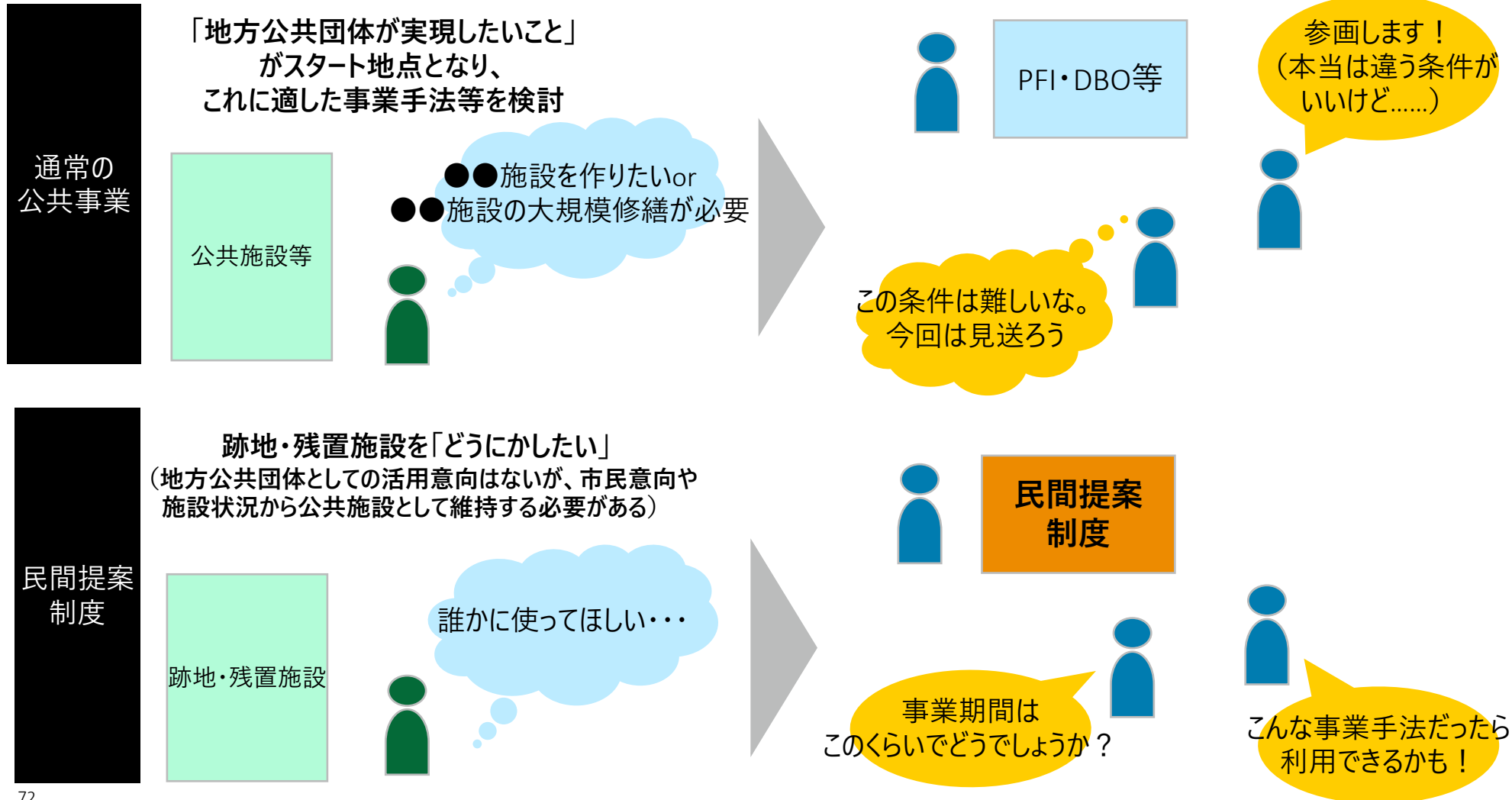
複数の所管課をまたぐPPP/PFI事業における庁内体制の在り方



②地方公共団体として求める条件が少ない事業（廃止施設等）への民間提案制度の活用

地方公共団体として活用する予定がない廃止施設は、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

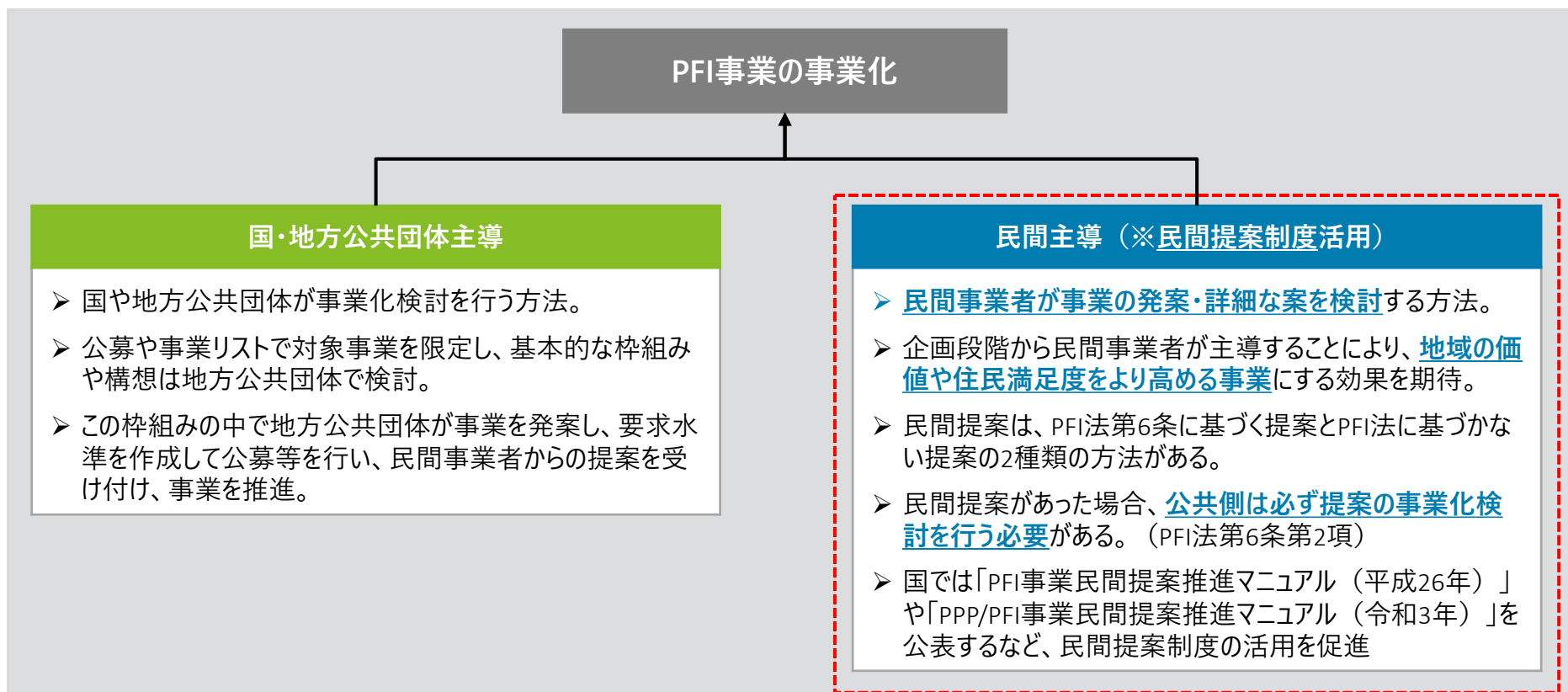
民間提案制度を活用した自由度の高い公募



民間提案制度は、民間が主導して事業化の方法を提案する制度の総称であり、PFI法に基づくものと基つかないものがあります

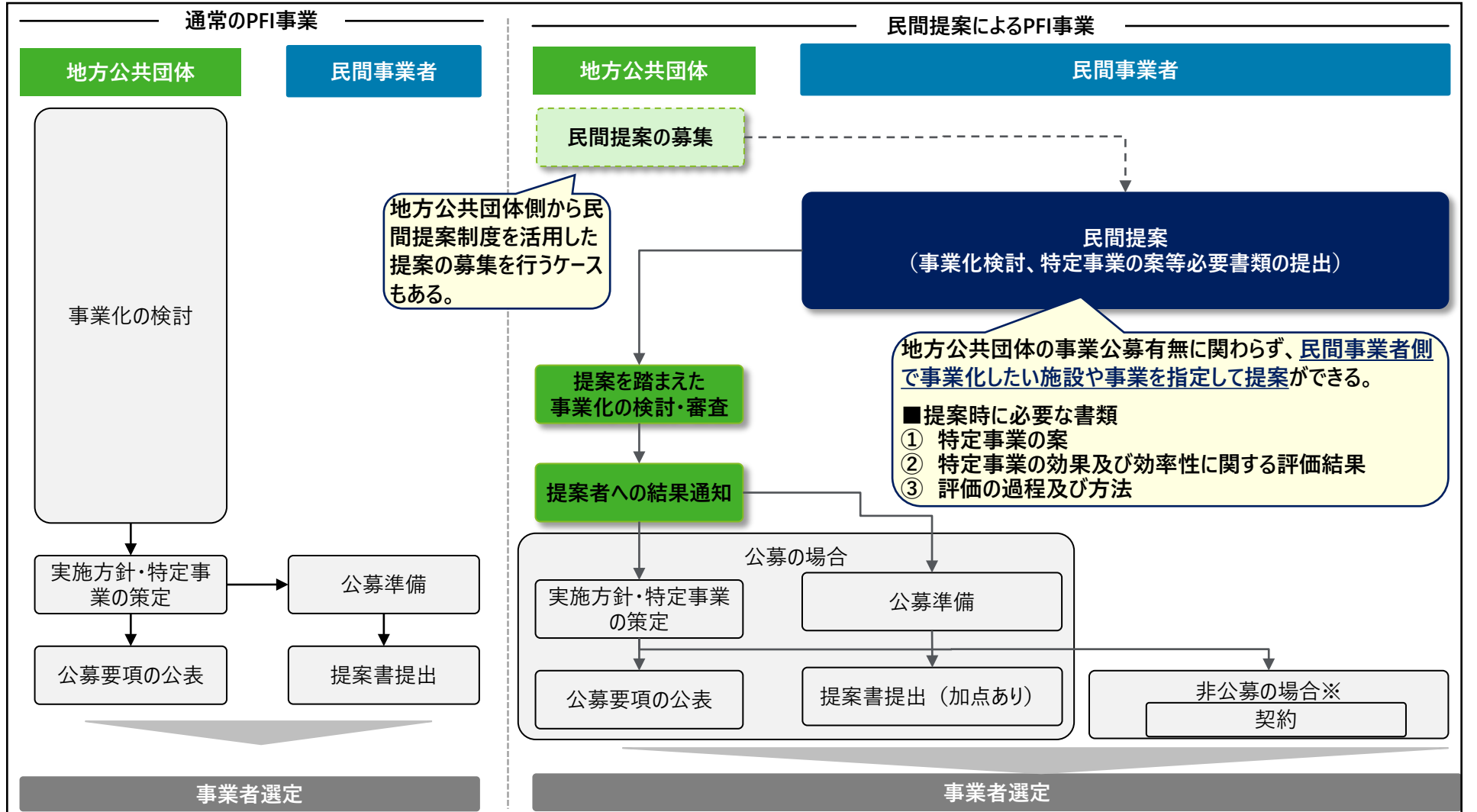
民間提案制度の概要

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



地方公共団体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

民間提案制度の実施フローイメージ



③都道府県・市町村間の所有・管理のねじれへの対応

都道府県が所有しながらも市町村が実質の管理者となっているケースでは、運営・活用の自由度を引き上げて効率的な管理運営が可能な体制への移行を図ることが考えられます

都道府県・市町村間の所有・管理のねじれへの対応

- 都道府県が所有する施設では、市町村が指定管理者に指定されることで管理運営を行っている施設もみられます。このような、所有と管理を行う地方公共団体の主体が異なる「ねじれ」があるケースでは、**指定管理者の運営の自由度が低い**ために、**市町村が施設の魅力や利用者数の向上、財政負担の縮減につながる運営ができず、管理運営が効果的・効率的にできていない**場合もみられます。
- 管理運営を効率的・効果的に行えるようにするには、まず施設の運営の自由度を引き上げる**ことが考えられます。さらに次の段階として、市町村に管理運営を委ねる背景や都道府県・市町村の意向次第では、**施設の管理運営の効率・効果を一層向上するために、施設を市町村へ移管等することも選択肢となる**可能性があります。直ちに移管等を検討することは難しい場合には、このような段階的な対応が必要です。

所有・管理のねじれへの段階的な対応イメージ

■所有・管理のねじれがある状態

所有：都道府県
管理：市町村



例) 効率性を考慮し、市町村が近隣の市町村有の施設を含め一体的に管理することが適当と考えられているケース
例) 市町村の意向や施設の設置目的を考慮し、市町村が管理を行うことが適当と考えられているケース

- 利用料金も都道府県に帰属する等のスキームになっている場合、市町村には施設の魅力向上・利用者数向上のインセンティブが生まれにくい。(所有に基づく修繕等リスクを負担することから都道府県が利用料金を得る場合がある)
- 指定管理の協定などが制約となって、自主事業・目的外利用が認められない場合、市町村側で施設の魅力向上等につながるアイデアがあっても実現できない。

■施設の運営の自由度を引き上げた状態

所有：都道府県
管理：市町村



- 利用料金制の導入、幅広い自主事業・目的外利用の許容等で**自由度を引き上げる**ことで、**市町村が魅力向上・利用者数向上に取り組むやすいスキームとなる**。
- ただし、修繕等のリスク及び裁量は都道府県にあるため、**市町村の要望どおりの修繕が機動的にできる**とは限らない。

■移管等で所有・管理のねじれを解消した状態

所有：市町村
管理：市町村



- 都道府県との調整等の事務負担を削減できる。
- 修繕等のリスク及び裁量が市町村に移り、ハード整備も含めた魅力向上を図りやすいスキームとなる**。

都道府県・市町村の意向次第では、**自由度を引き上げた状態での収益性や修繕リスク等による財政負担を踏まえ、移管等で管理運営の効果・効率を一層向上させる**ことを検討することも考えられる。

4 .コンセッション方式を活用した具体スキーム

- (1) モデルケースの概要
- (2) 施設共通の実務的な論点と対応
- (3) 施設種別固有の実務的な論点と対応**
- (4) まとめ

施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ（1/2）

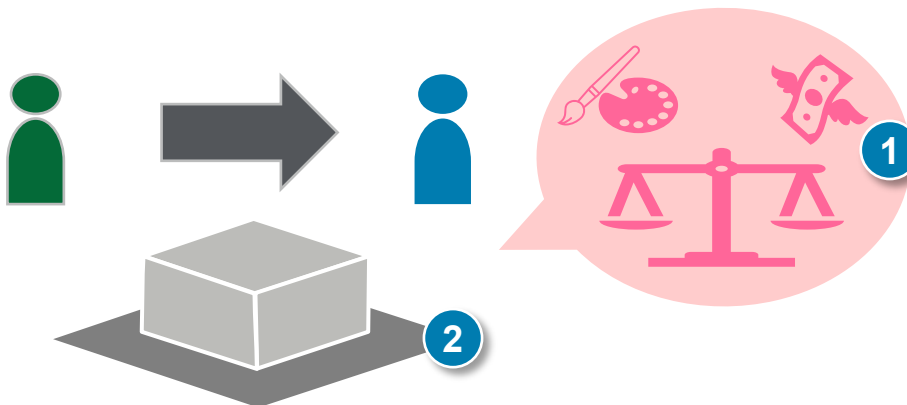
項目	主な論点		対応方針	該当頁
（2） 施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ	美術館	文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方	文化芸術振興を本分としながら、運営改善としての収益向上を図るため、広告等収入や寄付金収入などの多様な収益源を組み合わせることが有効です。	P.80
		美術館における需要変動リスクの取り扱い	集客を左右する展覧会企画などは地方公共団体等が継続して担う可能性が考えられ、需要変動リスクを地方公共団体が負担・分担することも検討されます。	P.81
	博物館・展示施設	展示機能を残した活用の考え方	展示機能を維持しながら活用スペースを創出するために、展示物などの位置づけを考慮し、展示の取りやめや移動、保管などの取り扱いを整理します。	P.83
		展示スペースを除く建物全体を自由に活用した魅力・収益向上	展示スペースなど最低限維持すべき空間以外の活用を柔軟に認めることで、施設の魅力や収益の向上を図ります。	P.84
	水族館	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します。	P.86
	動物園	動物種に係る魅力向上策の提案の受け方	動物種の導入などの提案を受け付ける際には、密接に関連するコレクションプランや施設計画についても民間事業者の意見を活かす方法や進め方を検討します。	P.88
		ふれあい体験等に係る魅力向上策の提案の受け方	ふれあい体験などの提案を受け付ける際には、動物福祉とのバランスをとるための条件設定について検討します。	P.89
	植物園	リニューアル投資に伴う収益性の向上	リニューアルと合わせたサービス水準の向上と合わせ、利用料金と自主事業（飲食・物販・体験）のバランスにより満足度を高めることで集客力を向上します。	P.91
		植物・農業の教育価値向上と収益向上のバランスの取り方	単なる集客向上ではなく、教育的価値の発揮や、体験価値の提供を行います。	P.92

施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ (2/2)

項目	主な論点	対応方針	該当頁	
(2) 施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ	文化財等	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します。	P.94
		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たうえで、分担を検討します。	P.96
		文化財の保存と活用に際しての基本的な考え方	文化財の場合、活用に向けて文化財の指定の主体等との協議・調整を行い、保存との両立が必要です。	P.98
	ホール	ホールとしての位置づけの明確化	住民利用と興行利用などの役割分担を明確化し、興行利用を中心とする中～大規模なホールは、運営の柔軟性を高めることが有効です。	P.99
		多様な利用を見据えたハード整備	MICE利用や興行の配信など、多様な利用方法・収益獲得の可能性を見据えたハード面の整備を検討します。	P.100
	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します。	P.102
		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が考えられます。	P.104
	地域スポーツ施設	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います。	P.107
	図書館	有料施設との複合化による集客ポテンシャルの最大発揮	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です。	P.109

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

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

- ✓ 施設の本分が文化芸術振興であり、観覧料収入や物販収入の大幅な伸長が難しい美術館においては、収益向上策として多様な収益源を組み合わせることが重要です。

【関連】(2) - 2. 収益の向上を目指す事業 (P.36)

論点 ② 美術館における需要変動リスクの取り扱い

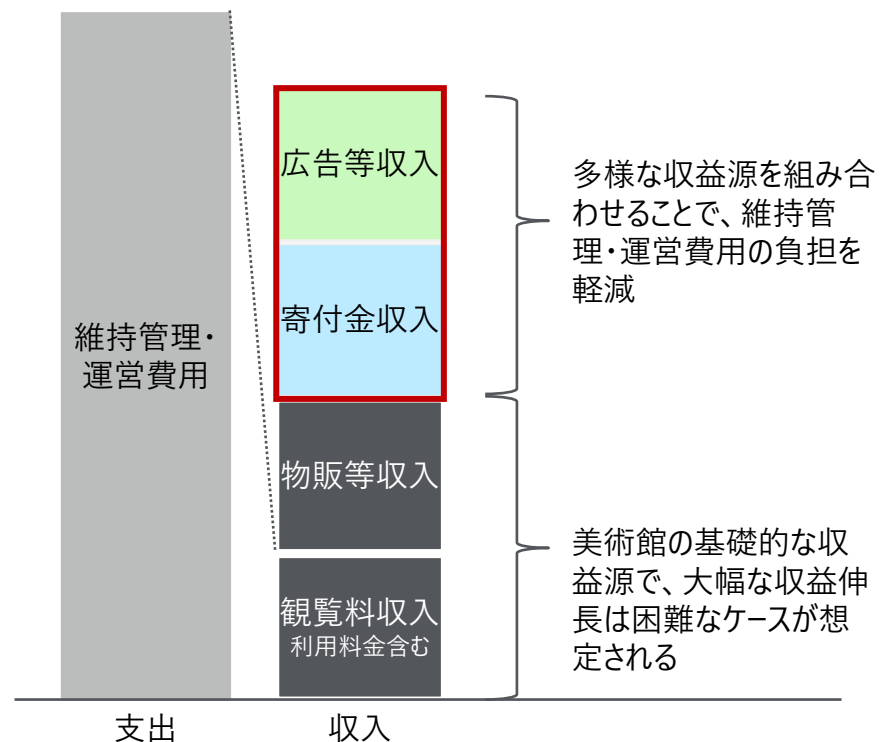
- ✓ 特に集客を左右する展覧会企画などの学芸業務を地方公共団体などが継続して担う場合には、需要変動リスク（利用料金収入などを含む観覧料収入）の分担方法やその方向性を検討することが重要です。

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

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う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、広告等収入や寄付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

寄付金収入の確保（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、寄付金（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付金等の収入獲得も推進している

展覧会企画を地方公共団体等が継続して担う場合、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、地方公共団体の分担等とすることが考えられます

論点② 美術館における需要変動リスクの取り扱い

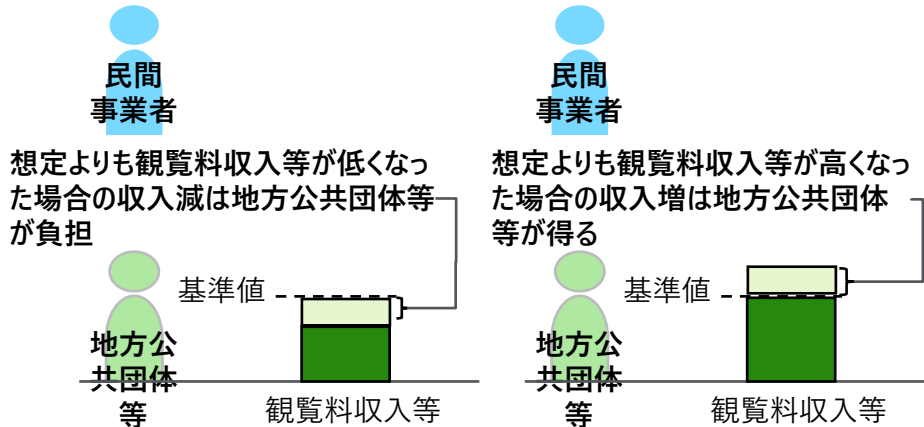
- ・ 展覧会企画を含む学芸業務は専門性が高いこと、また、既存職員等の雇用継続も求められることから、既存の運営主体（地方公共団体等）が継続して担う方向性が考えられます（年間の展覧会企画の一部を民間事業者に委ねるケースも想定されますが、民間活力の活用範囲・需要変動リスクの民間事業者への分担も限定的になります）。
- ・ この場合、集客を左右する展覧会企画は、地方公共団体等（地方公共団体、財団等）が担う部分が大きくなり、民間事業者は、集客をコントロールできる主体にはならないため、大幅な収益伸長の提案を行い、需要変動リスク（観覧料収入リスク、物販等収入リスク）を負担するのが困難と想定されます。そのた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

観覧料収入等を地方公共団体等が得ることとし、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地方公共団体等が負担

想定収入より少ない場合

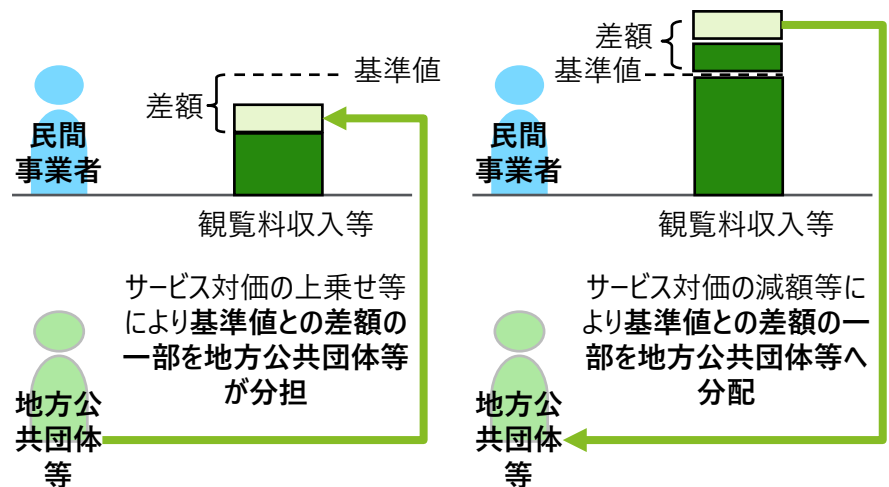
想定よりも観覧料収入等が低い場合も高い場合も、民間事業者には収支上の影響はなし ※ただし、民間事業者の集客向上へのインセンティブもない



需要変動リスクを民間と地方公共団体等が分担する方法

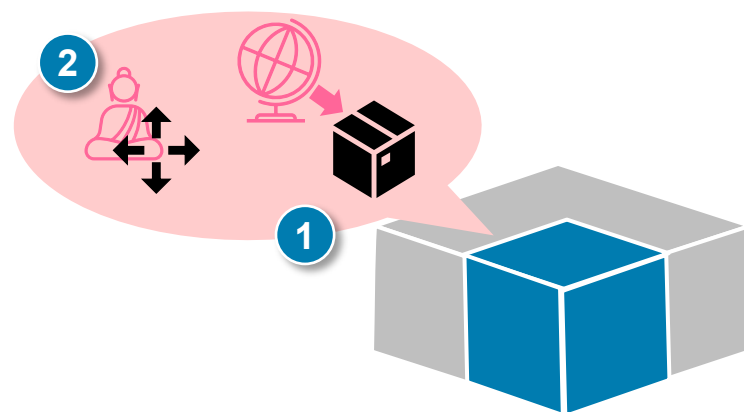
民間事業者が観覧料収入等を得る場合、成果に連動して、基準値からの差額を地方公共団体等・民間事業者で分配・分担

基準値より少ない場合



博物館・展示施設では、展示機能を残しつつ活用するにあたっての展示物等の取扱いや、展示スペース以外の余剰スペースを活用した魅力・収益向上が論点です

博物館・展示施設



論点① 展示機能を残した活用の考え方

- ✓ 施設の本分である展示機能を維持しながら活用スペースを創出するために、展示物などの位置づけを考慮して展示の取りやめや移動、保管などの取り扱いを検討することが求められます。

論点② 展示スペースを除く建物全体を自由に活用した魅力・収益向上




- ✓ 博物館は収益追求を目的とした施設ではありませんが、展示スペースなど最低限維持すべき空間以外の活用を柔軟に認めることで、施設の魅力や収益の向上を図ることが可能です。

博物館・展示施設について民間事業者に活用を委ねる際には、展示物等の位置づけを鑑みて取り扱いを検討し、展示場所・活用場所を再編できるようにする必要があります

論点① 展示機能を残した活用の考え方

- 博物館等の展示を行う施設では、財政負担の削減のための収益向上等を目的に、**施設の一部を魅力や収益を生む用途に活用**するケースが考えられます。**施設の本分である展示機能は残しつつ、活用するスペースを創出するには、展示物等の展示を継続したり移動したりすることになります。**
- 展示物等には、資料としての展示用や演出用など目的の違いや、資料としての価値の違い、收藏品・寄託物件など所有の違いといった様々な位置づけの違いが想定されます。**各展示物等の位置づけを鑑みて、展示の継続や移動等する際の取り扱いを検討**する必要があります。
- 活用するスペースの場所や範囲を民間事業者の提案に委ねる場合は、民間事業者が展示物等の移動等まで検討可能となるような取扱い方針を整理することが考えられます。

展示物等の位置づけに応じた取扱い（考え方の一例）

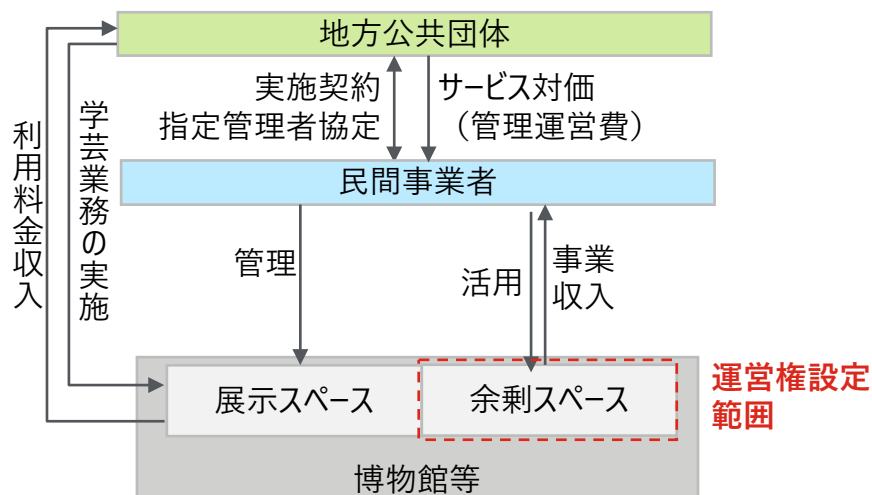
目的	資料としての価値	展示物等の例	取扱い方針
展示用	近年作成の資料	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 模型 ・ パネル展示物 ・ デジタル資料 など	資料の内容次第で展示を継続するが、 必要に応じて移動したり、展示を取りやめ保管したりする
	歴史資料・美術品等	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 古文書 ・ 工芸品 ・ 民俗資料 など	基本的に展示を継続するが、 必要に応じて移動したり、やむを得ない場合は展示を取りやめ保管したりする
演出用	近年導入の什器	 <ul style="list-style-type: none"> ・ 雰囲気を合わせた家具 ・ 時代を思わせる装飾 など	積極的に存置や活用を検討するが、 必要に応じて移動したり、設置を取りやめ保管したりする

博物館は収益追求を目的とした施設ではありませんが、展示スペースなど最低限維持する空間以外の活用を柔軟に認めることで、魅力・収益向上が図られる可能性もあります

論点② 展示スペースを除く建物全体を自由に活用した魅力・収益向上

- 博物館・展示施設（ここでは、本資料において個別に整理を行っている施設種別を除く、展示を目的とした施設全般を指す。以下「博物館等」）は、主に利用者の入場料が収入になります。多くの博物館等における入場料は数百円程度であり、**施設単体での収益向上に限界がある施設種別**といえます。
- 博物館等は、展示スペース以外に、物販や貸室等、収益スペースを有しているケースがあります。**展示スペース以外の機能の維持を必須としない整理**（常設展示室等のみ維持し、その他の空間は柔軟な活用を認めるなど）が可能であれば、展示スペース以外の**施設の一部に運営権を設定し、民間投資による自由な活用が期待**できる場合もあります。特に、建物自体に価値がある場合（文化財等）は、飲食施設や小規模な宿泊施設等としての活用提案が得られる可能性もあります。
- 入場料収入は、展示機能の魅力と密接に関係するため、施設の入場料収入のリスクは、**展示部分を運営する主体が負担**することが想定されます。例えば、展示機能は地方公共団体の雇用する学芸員等が担い、その他の物販・飲食等の余剰スペース活用を民間事業者が担う場合、入場料収入は地方公共団体が収受することが望ましいと考えられます。また、企画展の一部を民間事業者が実施可能とする場合、当該企画展実施による収入は民間事業者と分担します。

■事業スキームイメージ図

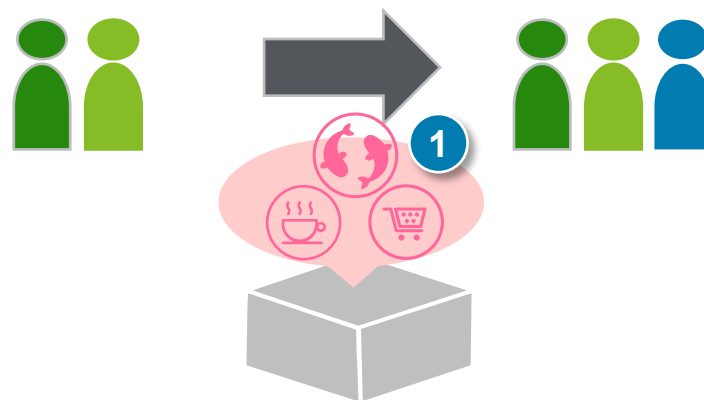


■業務分担の例

業務項目		分担	備考
施設管理		民間事業者	清掃等の日常管理など
施設運営		民間事業者	受付や料金徴収など
展示物保守管理		地方公共団体等	特殊な展示物等の管理は地方公共団体等（既存の運営者等）が担う
学芸業務	常設展示	地方公共団体等	常設展示は地方公共団体等（既存の運営者等）が担う
	企画展示	地方公共団体等／民間	民間事業者の提案による企画展示も可とすることで収益性が向上する場合がある
その他収益事業		民間事業者	余剰スペースを自由に活用した事業展開を可能とする

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

水族館



論点 ① 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、集客を左右する飼育・展示を外郭団体が担う場合、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、地方公共団体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。

【関連】(2) - 3.外郭団体が長期にわたり運営している施設を対象とする事業 (P.43)

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、地方公共団体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

論点① 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、地方公共団体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、数年置き展示更新などに関し、民間事業者・外郭団体・地方公共団体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

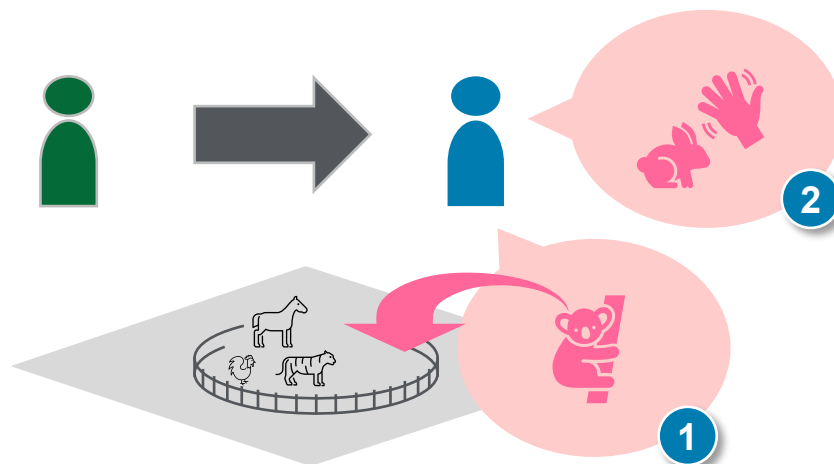
魅力低下による集客減・収益減のリスクを分担



- 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り、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（数年お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）

動物園のケースでは、民間事業者に魅力向上策を期待する際の提案の受け方が論点です

動物園



論点 ① 動物種に係る魅力向上策の提案の受け方

- ✓ 魅力向上策として動物種の導入などの提案を受ける際には、密接に関連するコレクションプランや施設計画についても民間事業者の意見を活かす方法や進め方を検討することが重要です。

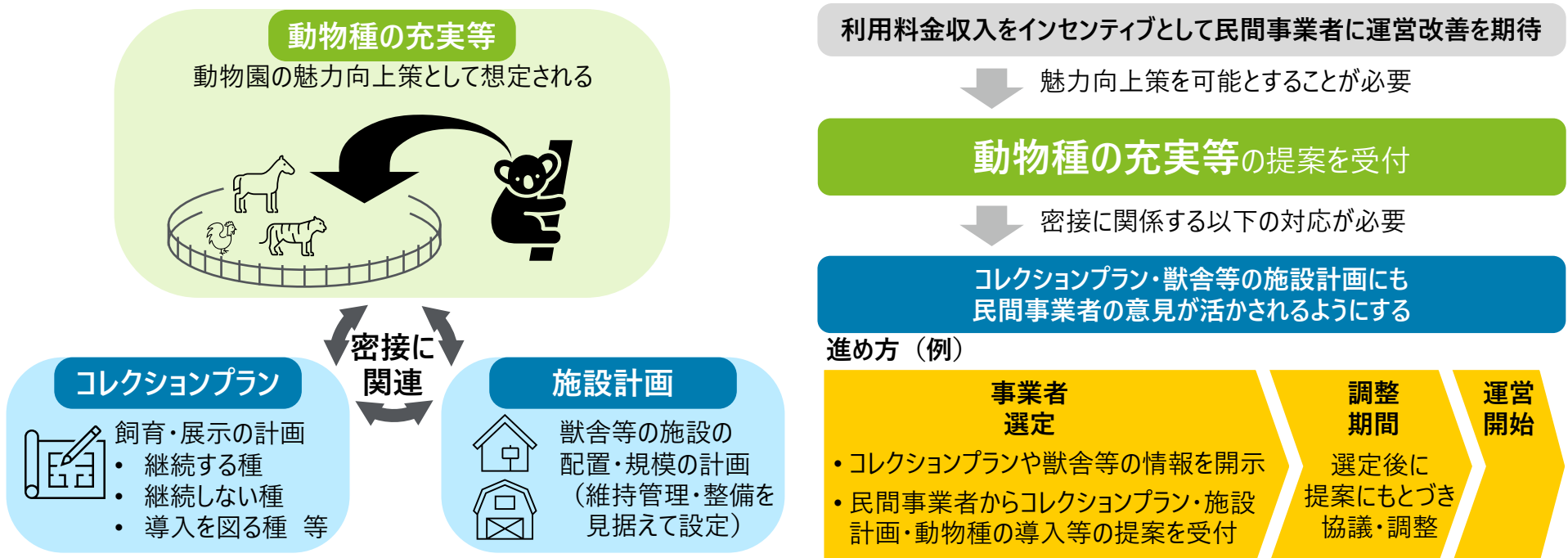
論点 ② ふれあい体験等に係る魅力向上策の提案の受け方

- ✓ 魅力向上策としてふれあい体験などの提案を受ける際には、動物福祉とのバランスをとるための条件設定について検討することが必要です。

民間事業者に動物園の魅力向上を期待する場合、動物種の充実等が図れるよう、密接に関連するコレクションプラン及び施設計画も含めた提案を受け付けることが考えられます

論点① 動物種に係る魅力向上策の提案の受け方

- 動物園では、多くのまたは目玉となる動物種がいることが魅力となり収入面を支えているケースがあります。利用料金収入をインセンティブとして民間事業者に動物園の運営改善を期待する場合、動物種を充実させる等の魅力向上策がとれるようにすることが考えられます。
- 多くの動物園では、動物の収集・飼育や展示の方針を明文化したコレクションプランを定めています。また、それと連携した長期的な視点で、獣舎等の維持管理・整備を見据えた施設計画が求められます。飼育・展示する動物種は、コレクションプラン及び施設計画と密接に関連しており、動物種の導入等をするにはこれらとの整合の確認や見直しが必要です。
- そのため、動物種の充実等に際しては、密接に関係するコレクションプラン・施設計画にも民間事業者の意見が活かされるようにする必要があります。事業者選定においては、それを加味したスケジュールや提案の自由度の設定、情報開示をすることが考えられます。



民間事業者に動物園の魅力向上を期待する場合、ふれあい等の体験機会の充実を企画できるよう、求める動物福祉の水準を両立可能な程度に設定することが考えられます

論点② ふれあい体験等に係る魅力向上策の提案の受け方

- 動物園では、ふれあいやエサやり、特徴的な展示等の動物を介した体験機会が魅力となり収入面を支えているケースもあります。利用料金収入をインセンティブとして民間事業者に動物園の運営改善を期待する場合、体験機会の充実という魅力向上策がとれるようにすることが考えられます。
- しかし、多くの動物園では動物福祉へ配慮し、動物に過度にストレスを与えることのないよう、ふれあい等にもある程度の制限を設けています。
- 民間事業者がふれあい等の体験機会の充実を企画できるようにするには、どれほどの動物福祉との両立を条件づけるか設定する必要があります。動物園運営の実績がある民間事業者からは、日本動物園水族館協会が示すガイドライン等の水準の動物福祉が十分かつふれあい等の体験機会の充実にも支障がないという意見も得られており、同ガイドライン等を踏襲することも考えられます。

利用料金収入をインセンティブとして民間事業者に運営改善を期待

魅力向上策を可能とすることが必要

ふれあい等の体験機会の充実

密接に関係する以下の対応が必要

求める動物福祉の水準を両立可能な程度に設定する

イメージ



地方公共
団体



適度な休息をとらせれば
ふれあいOK など

動物福祉の水準設定を提示



民間

※ 民間事業者からは、日本動物園水族館協会（JAZA）が示すアニマルウェルフェア（動物福祉）のガイドライン等の水準が十分かつ両立可能と考えられていることが多い

アニマルウェルフェア規程（JAZA）

- 会員の責務： 協会が実施するアニマルウェルフェアの評価を定期的を受け、指導および勧告等を履行
- アニマルウェルフェア基準： 適切な飼育環境、適切な給餌・給水、健康・衛生管理、自然に近い環境の提供等
- その他準拠する基準： 動物愛護法、展示動物の飼養および保管に関する基準（環境省・平成25年告示第83号）

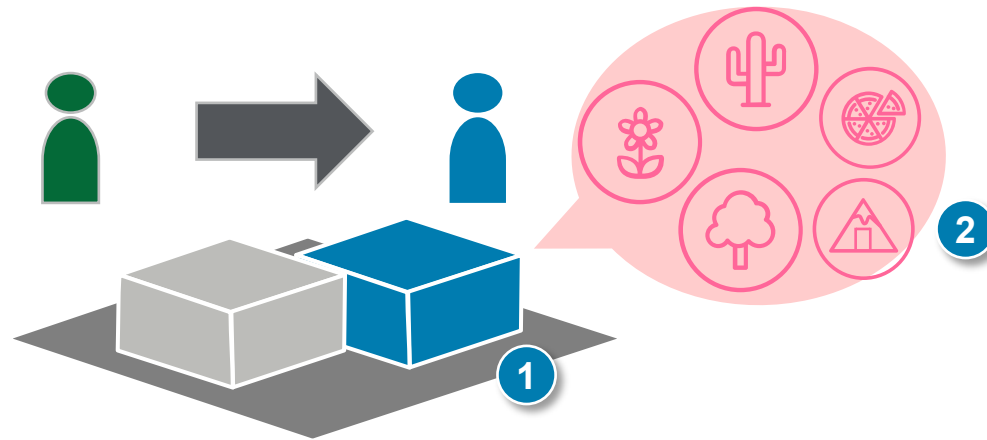
※その他、JAZAは獣舎等に係る適正施設ガイドラインも整備

展示動物の飼養および保管に関する基準（環境省）

適度な休息、みだりなエサやりの禁止、飼養保管者の監督の下でのふれあい、観覧者への指導、など

植物園のケースでは、リニューアルに伴い運営権を設定することで、料金の見直しを行い、収益性を向上させられる可能性があります

植物園



論点 ① 植物園の魅力を活かしたリニューアル投資に伴う収益性の向上

- ✓ 植物園においては、初期投資によって得られる効果を管理者と事業者がそれぞれ負担することで、施設のサービス水準を向上させるスキームを構築することが考えられます。

【関連】(2) - 1.改修を業務範囲に含む事業 (P.29)

論点 ② 植物・農業の教育価値向上と収益向上のバランスの取り方

- ✓ 植物園においては、単に集客を図るだけでなく、花き・園芸・その他の農業に親しみ、花と緑を暮らしの中に取り入れるための情報を提供する場としての教育的価値を重視することが重要です。
- ✓ コンセッション方式で民間事業者が利用料金収入を得て運営する場合には、民間事業者にとって植物園の魅力を活かした施設で体験価値を提供することが重要になります。

【関連】(2) - 2.収益の向上を目指す事業 (P.36)

運営段階で収益が改善し、公費負担額が減少する効果を見込んで、事業開始時のリニューアル投資を管理者等が負担することも考えられます

論点① 植物園の魅力を生かしたリニューアル投資に伴う収益性の向上

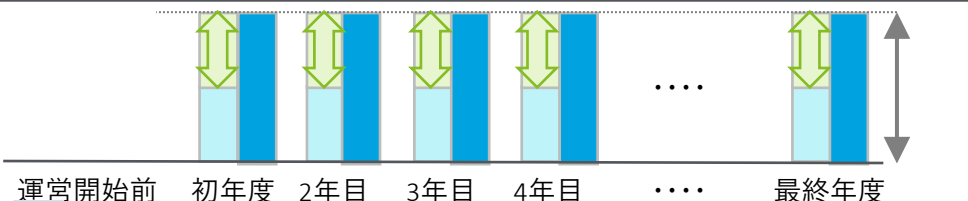
- 植物園においてコンセッションにより民間事業者が利用料金収入を得て運営する場合、民間事業者にとっては施設の魅力の維持・向上が重要です。
- 植物園は、季節ごとに異なる植物がみられることや、知的好奇心が充足されることといった点に魅力があり、**展示植物や施設の老朽化や景観の流行への対応が不十分であると、民間事業者が施設の魅力を十分に維持・向上することが難しくなる**可能性があります。そのため、コンセプトを明確にしたリニューアルを実施することで、民間事業者のノウハウを十分に発揮できる環境を整えることができ、運営段階での採算性の向上が期待できます。

事業者の収支イメージ

⇄ 歳出（公共負担額）： 指定管理料収入 整備費サービス対価

指定管理者制度による事業費負担イメージ

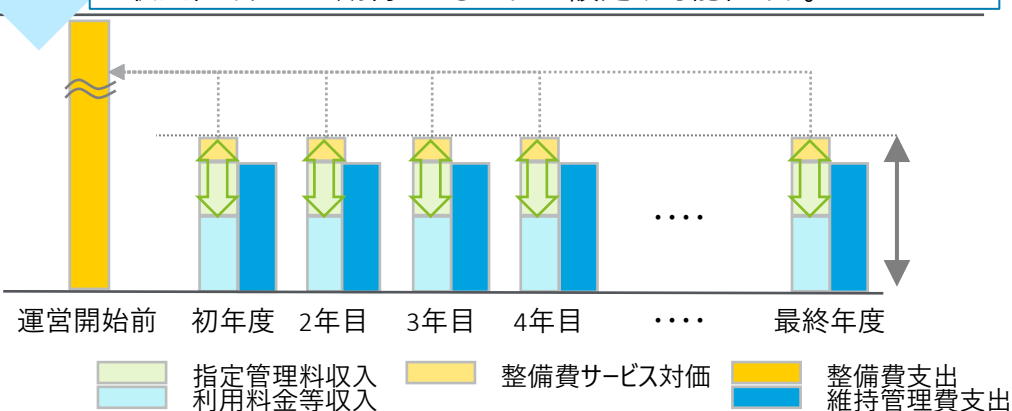
- 原則として、想定される維持管理費支出と利用料金の差額を指定管理料として設定。
- 利用料金収入が指定管理者のプロモーション等により増加した場合、指定管理者の収入とする想定。



- リニューアルに必要な初期投資額と、事業期間中の指定管理費用の合計を歳出（公共負担額）として条件提示し、配分を提案に委ねることで、公共負担額を増やさずにリニューアル投資とそれに伴う集客力や収益性の向上を期待できるスキーム設定の可能性あり。

RO方式による事業費負担イメージ

- 指定管理料の削減分相当額を整備費として管理者（地方公共団体）が負担。
- 維持管理に係る指定管理料と整備費の割賦払いとなるサービス対価の合計額は、現行の想定指定管理料と同額の範囲内で設定。
- 〇部分の運営手法について、コンセッション方式を導入する場合、初期投資後、運営期間中の追加投資（施設の魅力や価値向上のためにかかる費用）は事業者が負担するといった形で役割を分担することも可能。



運営事業者の収益向上に向けた取組に係る条件として、利用者の負担に配慮すること、施設の設置目的の維持を求めることが考えられます

論点② 植物・農業の教育価値向上と収益向上のバランスの取り方

- 植物や農業についての理解を促進するという公共施設の設置目的を達成しつつ、運営改善による収益向上を目指すには、**さまざまな体験活動を企画して新たな収益源を組み合わせることが効果的**です。体験活動を指定管理業務に位置付けず民間事業者に自主的な植物を利用した体験機会の提供を求めると、公共施設の設置目的を達成することも期待できます。

■施設の現状（例）

管理者等の意向

- 収益向上に向けた協議には柔軟に応じるが、収益性のみを追求する施設とするのではなく、**公共施設としての設置目的の維持も重要**であるとの考え。
設置目的：花き・園芸・その他の農業に親しみ、花と緑を暮らしの中に取り入れるための情報を得る場を提供

施設の利用状況

- 体験活動は指定管理業務として位置づけ、指定管理料において維持管理・運営費を積算していることから、**徴収できる金額は事業者の利益が出ない実費程度**の設定。
- 企画の自由度に制約があることが、参加者の固定化を生じ、幅広い教育機会の提供につながらない要因。

■柔軟な料金設定の条件（案）

利用者負担への配慮

- 入園料を増額する場合に、適切な受益者負担の範囲内で、利用者区分ごとに**特定の利用者に配慮することは、事業者にとって受け入れやすい条件**である。
- そのほか、利用者区分ごとの料金設定以外の方法として、特定利用者を対象とした割引クーポンの配布や周辺学校等からの訪問受け入れにおける**減免措置等の方法などの提案を求め**ることも検討しうる。

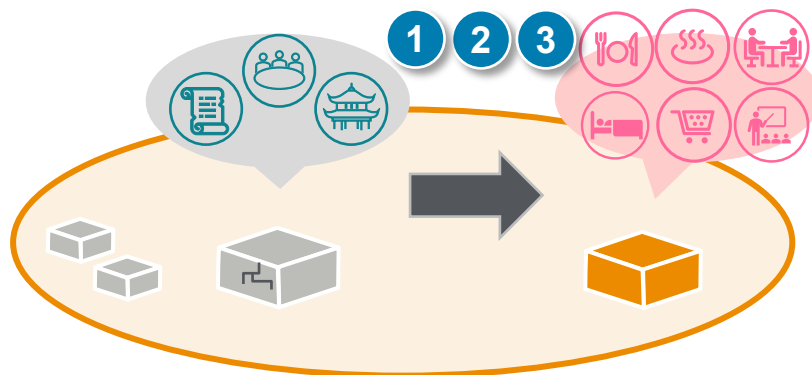
体験活動の料金設定の自由度を高める

- 体験活動は、施設の目的に当たる、**教育的意義のある活動である一方**、現在の実費程度の徴収を設定することで、運営者の負担が高む結果になっていることから、事業の継続性を高めるために、**自由な料金設定を可能とすることも検討**しうる。
- 事業者の適切な収益機会を確保することで、**多様な体験活動の企画が実現**するなど利用者の**体験価値の向上**につながり、イベント数の増加等によるサービス水準の向上も期待できる。

- 自主事業は「必須」、「任意」の категорияで区分し、ワークショップなどの体験事業は必須事業として整理することも考えられる**

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すことや、建物に係るリスクの取扱い、保存と活用の両立が論点です

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

- ✓ 独立採算の可能性もある文化財のポテンシャルを公共事業で活かすためには、コンセッション方式によって収益性を高める際のポイントを整理し、活用方法を検討することが重要です。

論点 ② 建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取扱い

- ✓ 文化財の活用の際には、建物性能の回復や用途変更に向けた調査・検討の進め方やリスク分担について考える必要があります。
- ✓ 建物性能の回復や用途変更に係る費用を実質的に地方公共団体が負担できる場合には、そのためのスキームを構築することが求められます。

論点 ③ 文化財の保存と活用の際の基本的な考え方

- ✓ 文化財の保存においては、活用の重要性を認識し、保存と活用を両立させるための検討や対応の流れを明確にすることが必要です。

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

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「旧荻田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業」、「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、民間事業者には**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) 城下小宿蓑や（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

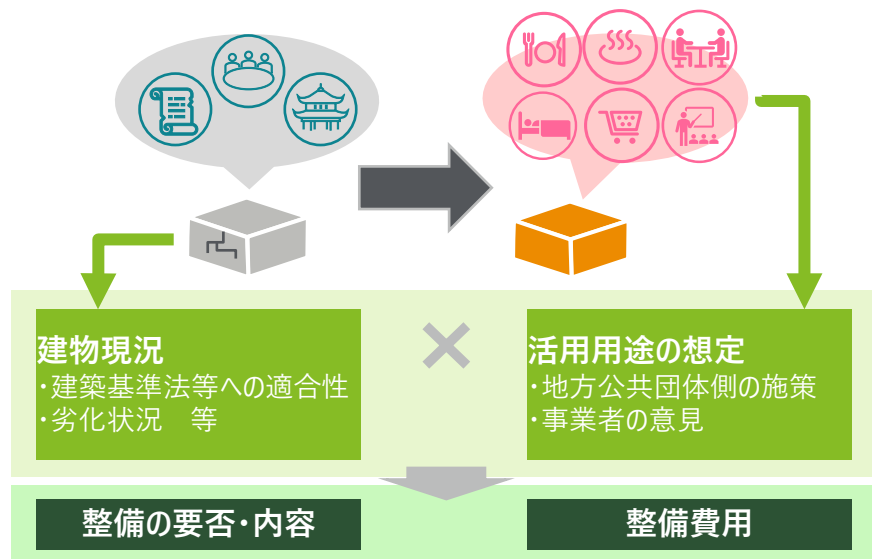
文化財の建物を活用するには、建物現況調査を行い、建物性能の回復や用途変更に当たってのリスクを整理して、分担を検討することが考えられます

論点② 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 경우가多く、これらの整備の費用を地方公共団体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、**可能な場合は地方公共団体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地方公共団体が負担**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

事業者が提案する活用
用途特有の条件から必
要な整備

- 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地方公共団体が負担**して実施することを基本として、分担を検討
- 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

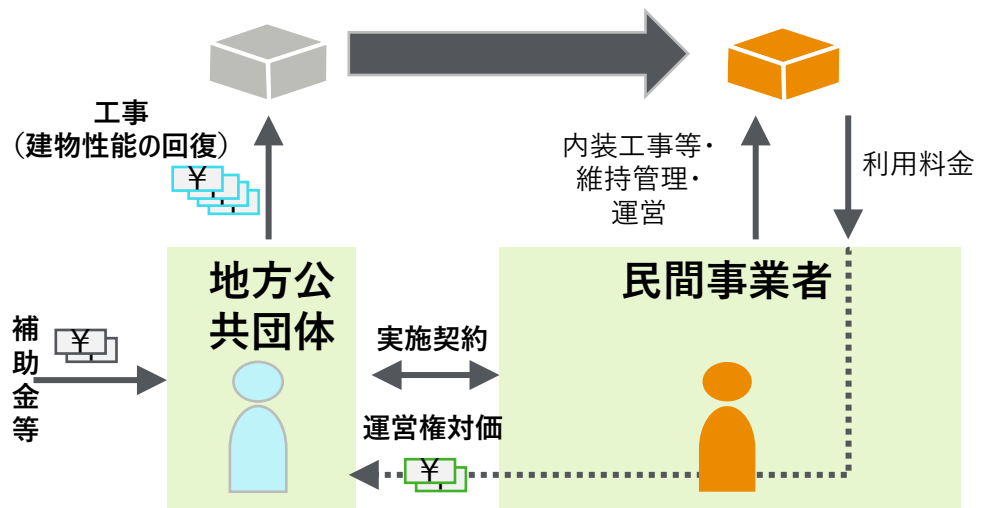
論点② 建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取り扱い (2/2)

- 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ことも想定できます。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。

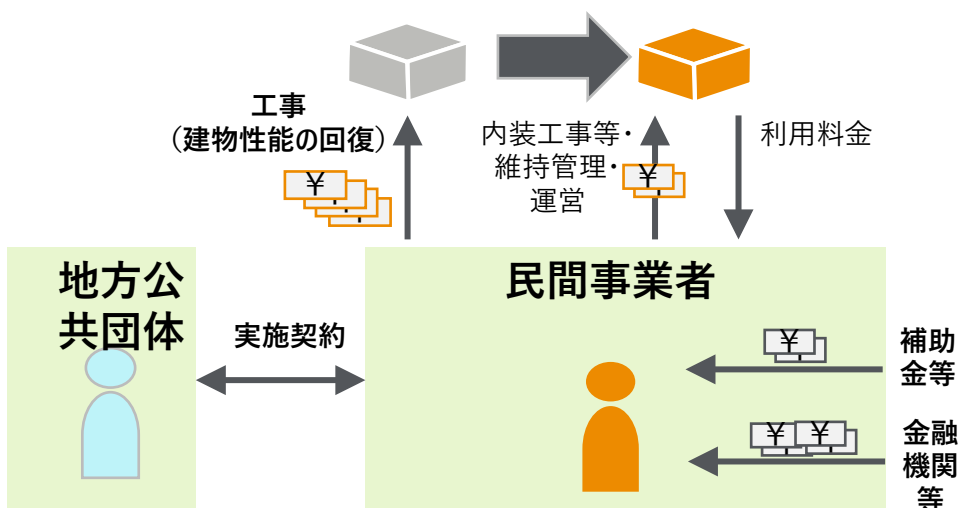
実質的な独立採算事業の成立に際し、民間事業者が建物性能の回復・用途変更に係る費用を直接的・間接的に負担できる場合

地方公共団体が一時的に事費を負担、運営権対価等で回収

建物性能の回復工事を含め民間事業者が費用負担・実施



- 地方公共団体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（実質的な地方公共団体の持ち出しは生じない）



- 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

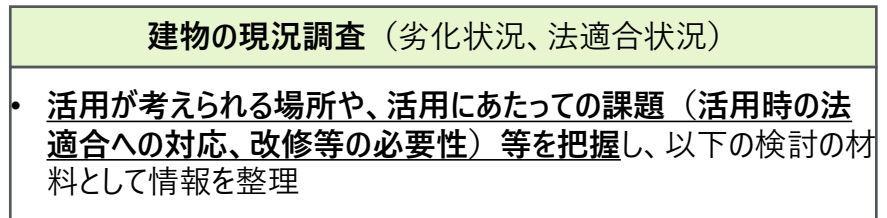
歴史的建造物を活用する場合、現況調査の上で活用方法や必要に応じた改修等が検討されますが、文化財として指定等を受けている施設では別途協議等が必要になります

論点③ 文化財の保存と活用に際しての基本的な考え方

- 歴史的建造物には、地域の歴史や風土等を感じさせる地域資源として、保存しつつ公開等の形で活用が図られているものがみられます。しかし、老朽化が進むことで修繕費用がかさんだり、公開のみでは資源としてのポテンシャルを十分に発揮できず利用者数や収益が低迷したりといった背景から、財政負担が大きく、保存し続けることに課題を抱えているケースもあります。歴史的建造物の保存のためには、利用者数や収益の向上につながる積極的な活用によって、安定的に修繕等をしていく財源を確保することも有効な手法の一つです。
- 歴史的建造物の活用を図るには、建物の現況調査の上、活用する場所や範囲、用途の検討や、必要に応じた改修等の検討が必要です。ただし、施設が文化財として指定や登録を受けている場合は、それに加えて指定等の主体と活用・改修に向けて協議・調整が必要になります。

文化財の活用に向けた検討イメージ

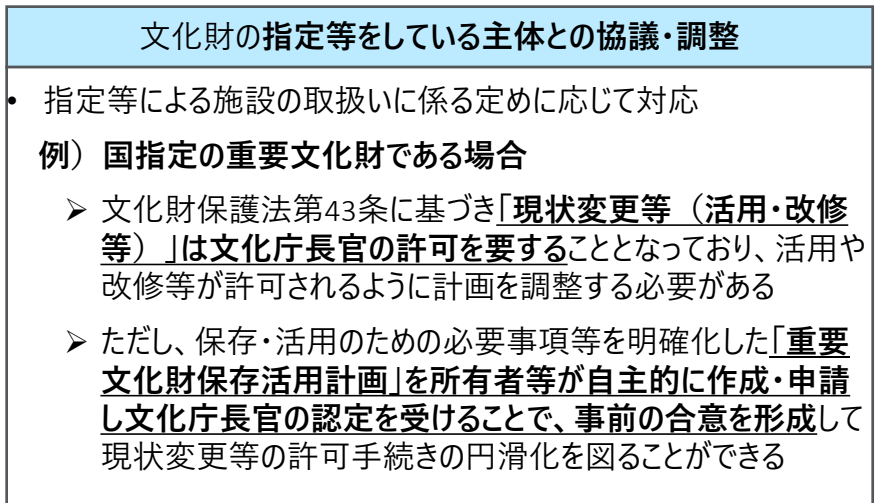
■ 歴史的建造物である施設の活用を図る場合の検討



活用する場所や範囲、用途の検討 + 改修等の検討

※ 地方公共団体主体で活用方法・改修の計画等を検討する以外に、現況調査の情報を開示して民間事業者からの意見・提案を受け付ける方法で検討を進めることも考えられる

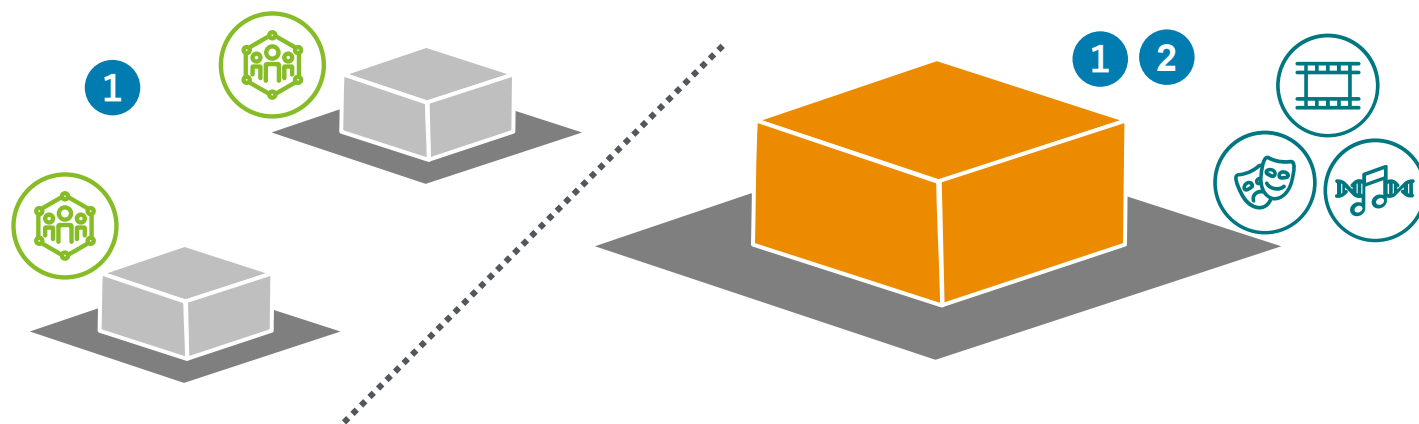
■ 施設が文化財としての指定等を受けている場合に必要な対応



歴史的建造物（文化財）である施設の活用の検討の具体化・実施

ホールは、住民または興行利用としての位置づけを明確化することが重要であり、特に興行利用が想定される場合は収益性の向上を目指します。また、ホール利活用の促進においては、多様な利用シーンを見据えたハード整備も有効です

ホール



論点 ① ホールとしての役割・位置づけの明確化

- ✓ 住民利用と興行利用などの役割分担を明確化し、興行利用を中心とする中～大規模なホールは、運営の柔軟性を高めることが収益性の向上（歳出削減）につながることを期待されます。

【関連】(2) - 2.収益の向上を目指す事業 (P.36)

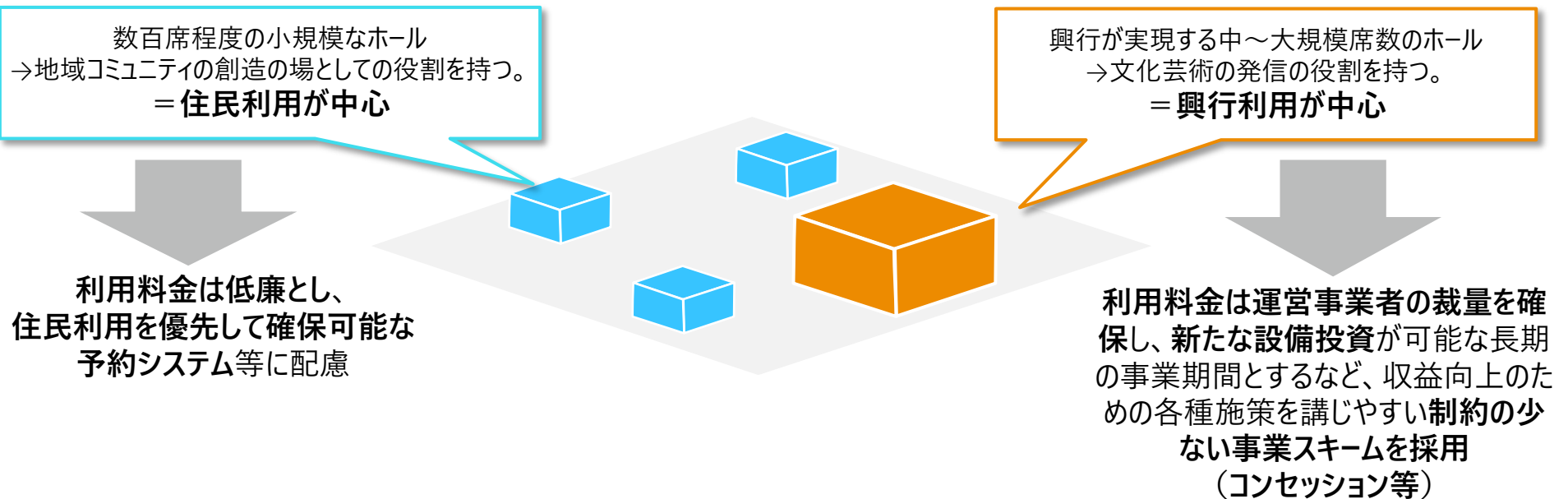
論点 ② 多様な利用を見据えたハード整備

- ✓ ホールの収益向上には、MICE利用や興行の配信など、多様な利用方法・収益獲得の可能性を見据えたハード面の整備が有効です。

住民利用と興行利用などの役割分担を明確化し、興行利用を中心とする中～大規模なホールは、運営の柔軟性を高めることが収益性の向上（歳出削減）につながります

論点① ホールとしての役割・位置づけの明確化

- 住民の文化芸術の振興に資するホールは非常に重要な施設です。ホールは、数百席という小規模なものから、2,000席を超えるものまで、様々な規模があります。
- 公共施設としてのホールは、住民利用を中心とした地域コミュニティの創造の場としての役割（各種団体の発表など）と、興業利用を中心とした文化芸術を継承、創造、発信する役割の両方の側面を持っています。これらは、**席数に応じた役割分担がなされている事例も見受けられます。**
- 地域内のホールの規模・立地等を踏まえ、役割分担を明確化した上で、**興行利用を中心とするホールについては民間事業者のノウハウを発揮しやすくすることで、収益性を高める（地方公共団体の歳出を削減する）効果が期待できます。**



ホールの収益向上には、MICE利用や興行の配信など、多様な利用方法・収益獲得の可能性を見据えたハード面の整備が有効です

論点② 多様な利用を見据えたハード整備

- 持続可能な運営のためには、**平日の稼働率を一定程度確保**すること、**一回の興行で得られる収益を最大化**することが有効です。
- 近年、多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントである「MICE※1」の需要が高まっています。MICEは会議開催、宿泊、飲食、観光等の経済・消費活動の裾野が広く、また滞在期間が比較的長いと言われており、一般的な観光客以上に周辺地域への経済効果を生み出すことが期待されます。
※1 企業等の会議（Meeting）、企業等の行う報奨・研修旅行（Incentive Travel）、国際機関・団体、学会等が行う国際会議（Convention）、展示会・見本市、イベント（Exhibition/Event）の頭文字
- また、ホールにおいては、ストリーミング配信※2やオンデマンド配信※3などにより、一回の公演での収益を拡大する取り組みがなされる事例もあります。
※2 インターネットを通じて動画や音楽などのデジタルコンテンツを受信しながらリアルタイムで再生する技術
※3 録画・編集された動画をサーバーにアップロードし、視聴者がWebブラウザやアプリを通じて自由に再生する方式
- ホールは、文化芸術の振興の場としての活用が最も重要ですが、稼働のない平日等にこうしたホールの新たな利用を受け入れたり、さらなる収益向上に取り組んだりできるよう、**建築・設備の改修を検討**することも有効です。

従来のホール



週末の観劇・公演のみ

これからのホール



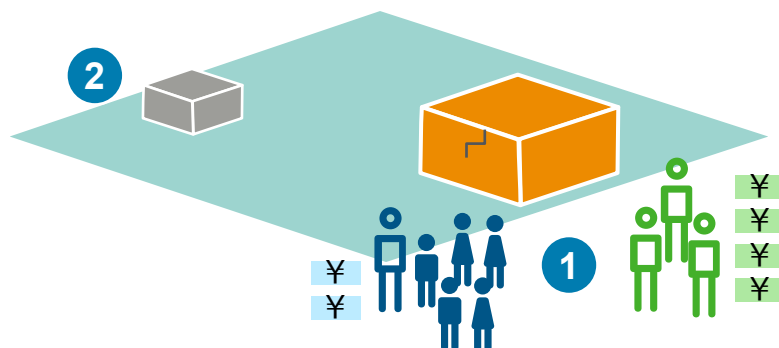
週末の観劇に加え
平日は会議・学会利用



公演日に配信を視聴
見逃した公演を後日楽しめる

青少年教育施設では、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条件設定・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

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

- ✓ 民間事業者がターゲット設定を含めて収益向上策を自由に提案できるような条件設定を行うことは重要であり、その考え方を整理する必要があります。
- ✓ 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ためには、民間事業者のモチベーションを確保できるスキームを構築することが求められます。

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

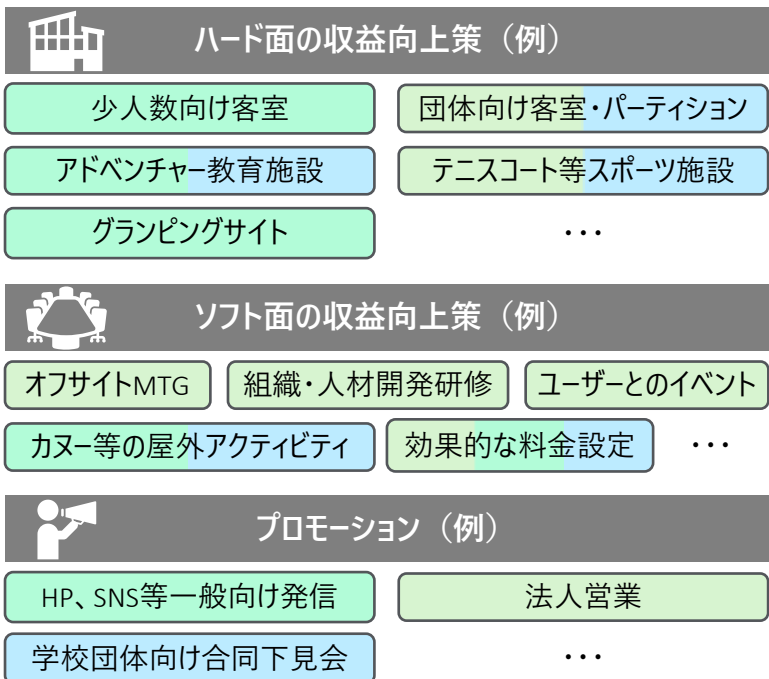
- ✓ 広大な敷地や複数の建物を有することが多い青少年教育施設については、施設全体の運営方針や適正な維持管理の実施を見据え、敷地内施設の廃止時期などを定めるアセットマネジメントについて提案を受けることも重要です。
- ✓ 低稼働な施設や余剰地については、民間事業者の投資を主体とした自由な利活用を図る方法を検討する必要があります。

青少年教育施設の収益向上は、ハード面・ソフト面の策やプロモーションなど多岐にわたる創意工夫が想定されますが、青少年利用を促進する設置目的の達成と採算性の改善は表裏一体であるため、事業化段階でのコンセプトを明確にし、条件設定することが重要です

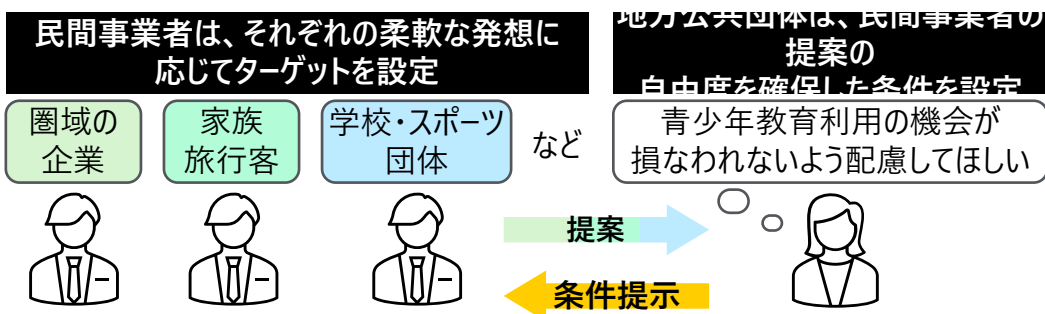
論点① 収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善（1/2）

- 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、従来の青少年教育の利用のみに限定すると稼働率が低くなる懸念されます。また、利用料金も低廉な設定が多いなか、支出面で物価上昇の影響を受けると、個別施設の採算性も低下することが課題です。
- 一方、青少年教育施設の運営において収益向上に取り組む民間事業者からは、**多くの創意工夫の実績や意見が得られています。具体例としては、社会人・企業や旅行客等を対象に営業活動を行うなど、民間事業者の柔軟な発想を活かした新たなターゲット設定等**が挙げられます。
- 上記を踏まえ、施設の稼働や採算性、持続可能性を高めるためには、青少年教育利用の機会が損なわれないことに配慮しつつ、**青少年教育施設の魅力向上やターゲット設定の考え方の民間裁量を広げること（創意工夫を活かしやすいような条件設定をすること）**が考えられます。

■ 青少年教育施設において想定される収益向上の方策



■ 民間事業者が収益向上策を提案しやすい条件設定



条件例1 青少年教育利用では先行予約可能とする

- 青少年教育利用は、それ以外の場合に比べて早期に予約可能とする
- ハイシーズンに低単価の予約が埋まるなど、収益性への影響に配慮が必要

条件例2 青少年教育利用の料金を優遇する

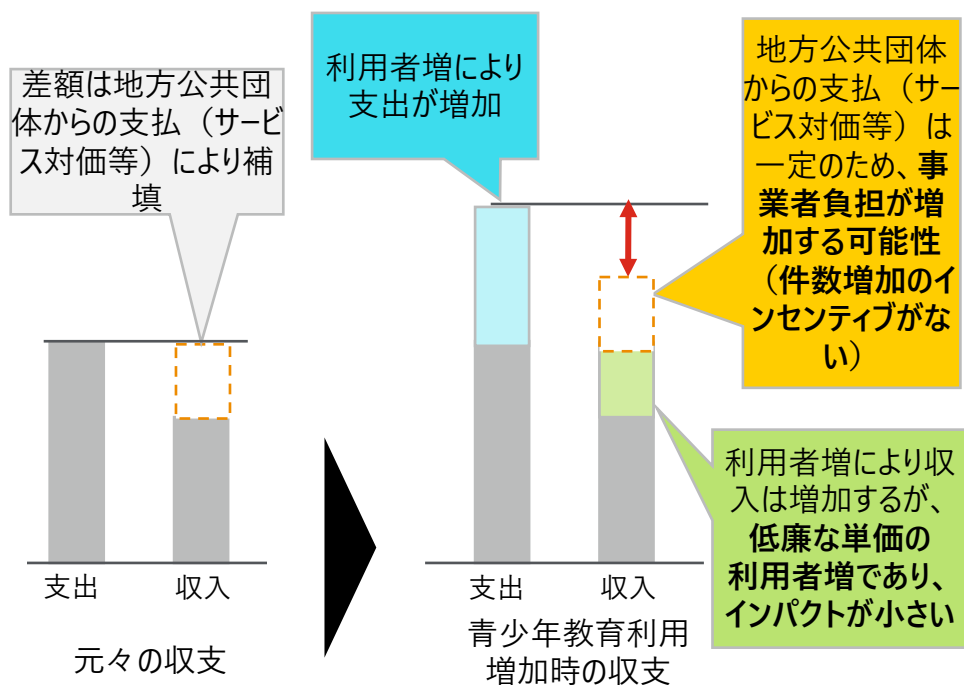
- 青少年教育利用の場合を、それ以外の場合に比べて低廉な料金に設定
- 民間事業者が収益性向上のための利用促進に注力してしまう可能性があり、設置目的の達成・採算性改善など、コンセプトの明確化が重要

青少年教育が施設の主目的にある一方、当該利用は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

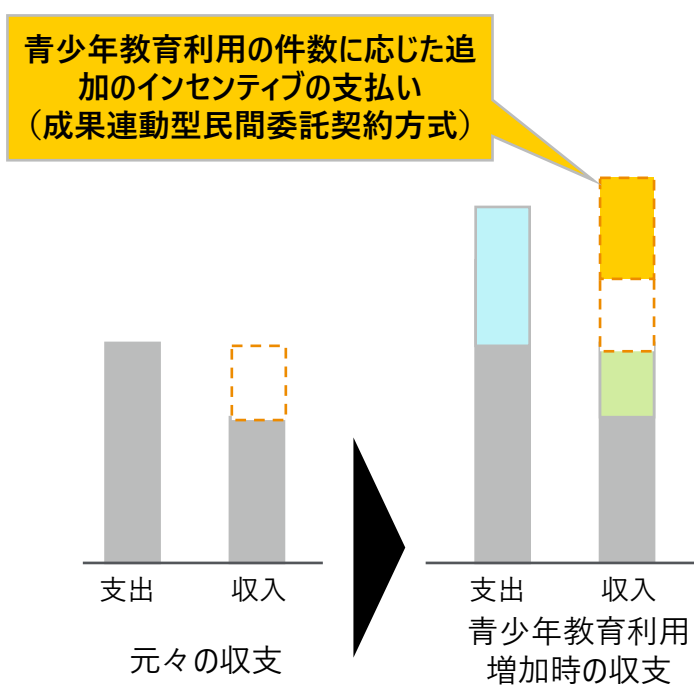
論点① 収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善（2/2）

- 従来 of 青少年教育に限定すると稼働率が低くなるため、**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 of 青少年教育利用は多くの場合他の利用よりも単価が低く設定され、利用を増やすほど施設の収益性が下がる構造になります。そのため、民間事業者側が収益性向上を優先してしまうと、青少年教育以外の利用促進に注力してしまう可能性があります。
- 施設の設置目的として、従来 of **青少年教育利用を維持・増加させることを第一義的に重視する場合は、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。その方法としては、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



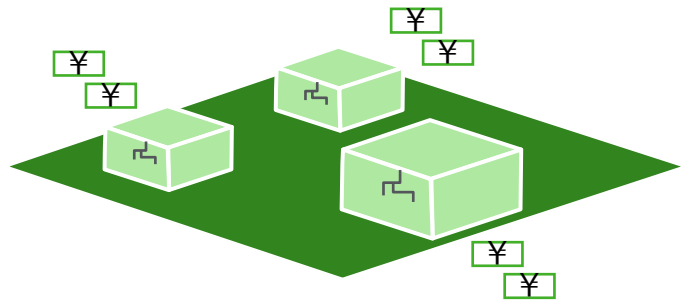
インセンティブを設けた場合の事業者収支



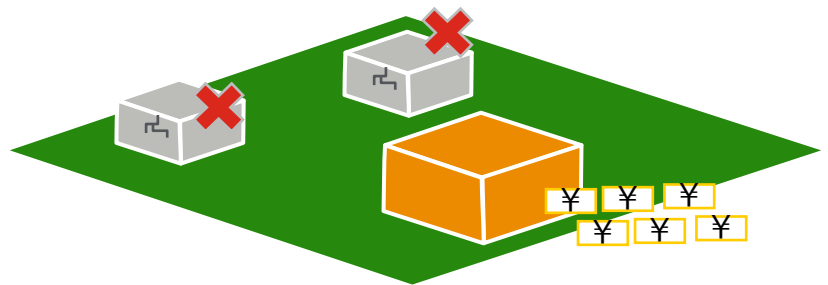
広大な敷地や複数建物を有する場合、一部建物が低稼働なケースがあります。必要性の低い建物は、廃止時期や利活用について民間事業者の提案を受けることも有効です

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（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。



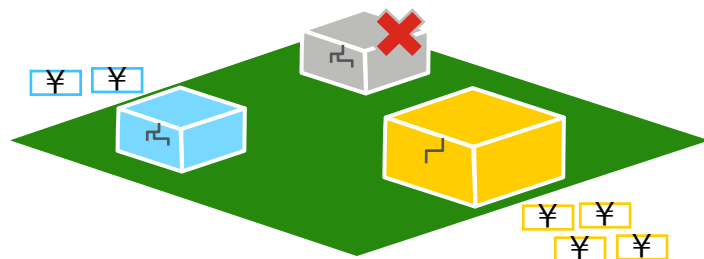
提案イメージ① 1施設のみ残し、全て廃止。
維持施設は他施設の維持管理費を充当し、魅力向上



【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）。

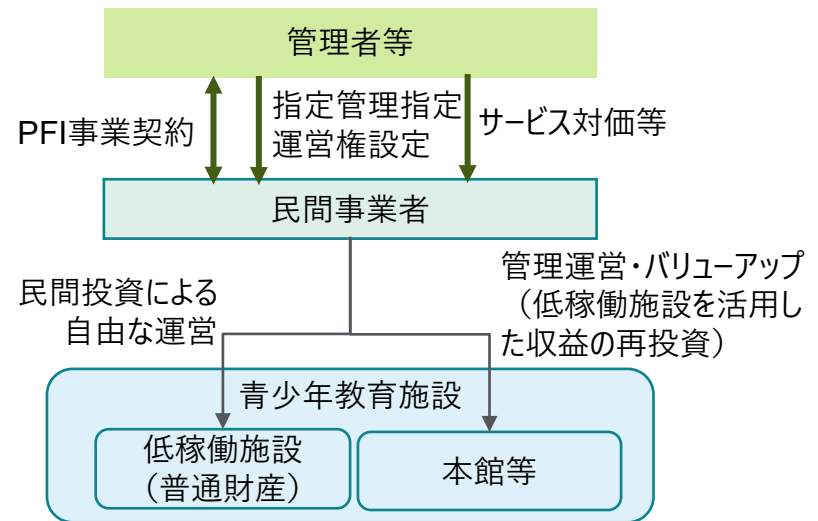
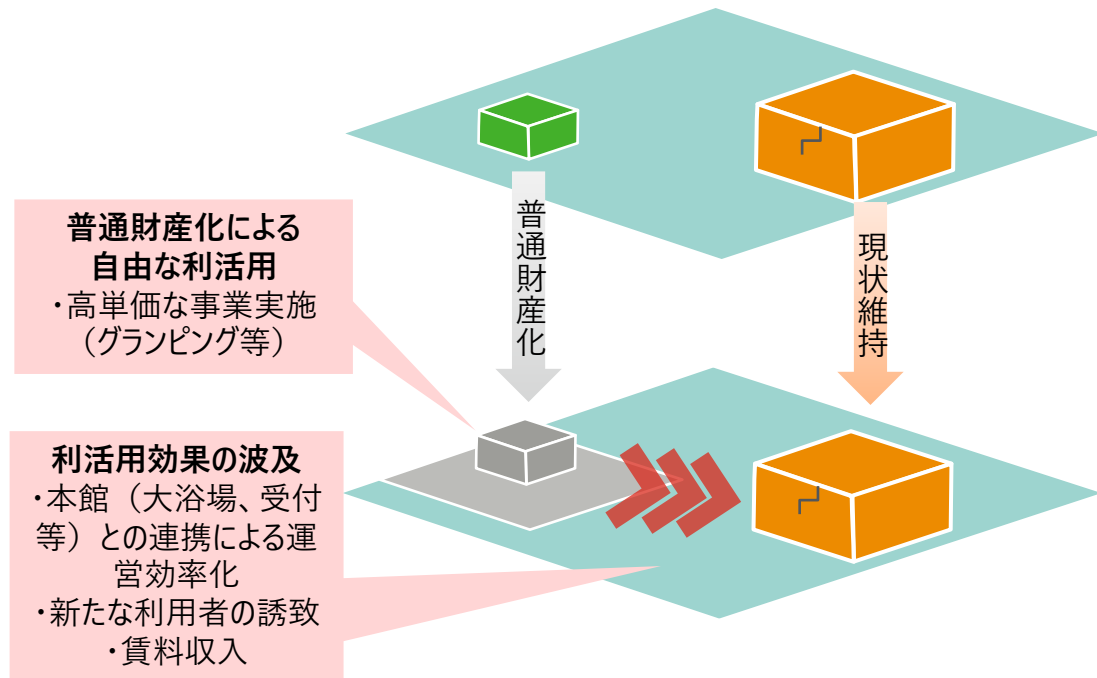
提案イメージ② 一部施設は維持し、一部を廃止。
維持施設は他施設の維持管理費を充当し、魅力向上



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

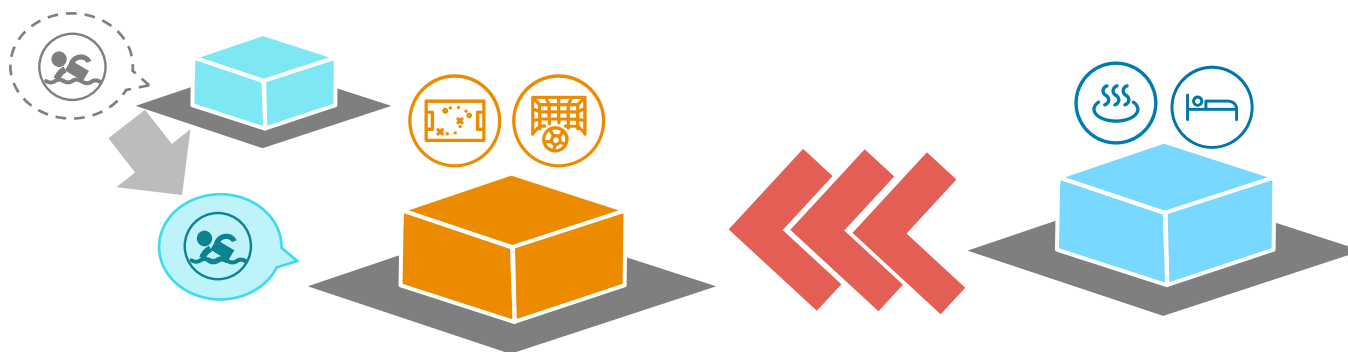
論点② 民間事業者による敷地内のアセットマネジメントと低稼働施設の利活用 (2/2)

- 本館（宿泊棟）以外に低稼働な施設（ロッジやキャンプサイト等）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になります

住民利用等を主目的とする地域スポーツ施設



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ことから、直接的取組と間接的取組に分けて捉え、幅広い観点から収支改善に取り組めます。

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、幅広い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

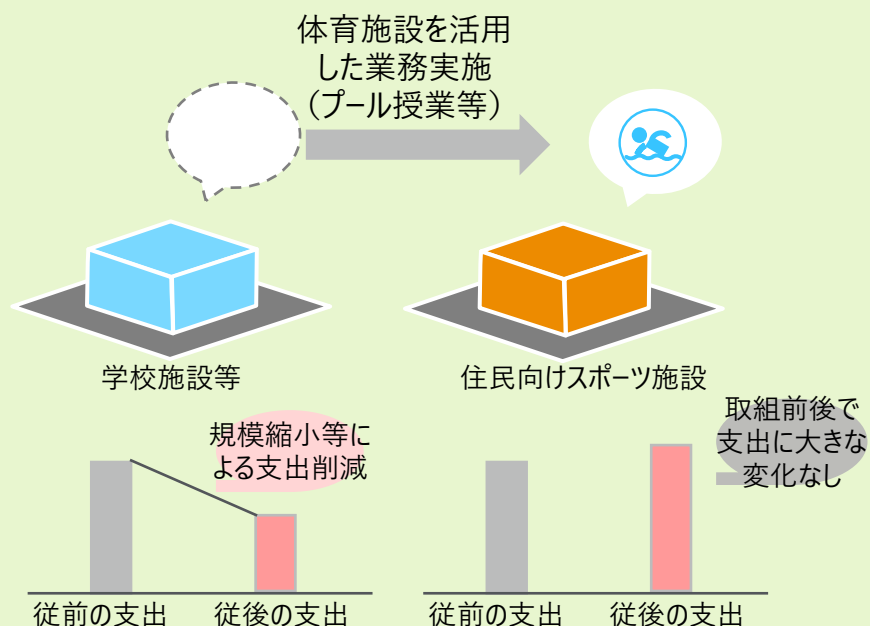
論点① 多様な観点に立った住民利用等を主目的とするスポーツ施設における収支改善

- 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、幅広く捉えて取り組む**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

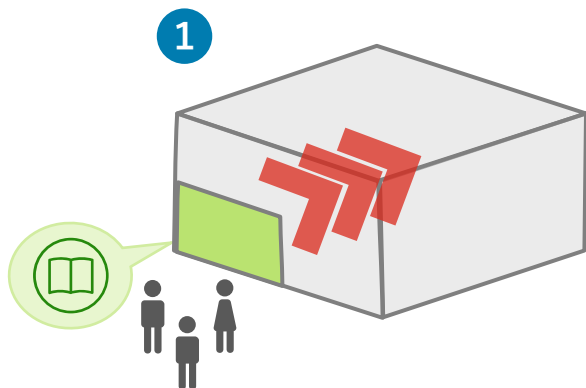
直接的取組	運営の魅力向上及び利用料金の適正化 (地域外利用については柔軟な料金設定)
	多様な収益源の獲得 (詳細P35～41)
	同種施設のバンドリングによるスケールメリットの創出、業務効率化 (詳細P54～58)
間接的取組	スポーツ施設と相性の良い施設への民間活力導入及び当該事業に合わせた相乗効果を得られる仕組みの検討
	他施設の機能の代替 (学校教育事業の実施) による総合的な業務の効率化 (詳細右図)

■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)



図書館は無料施設のため、単体でのコンセッション導入は不可能ですが、複合施設とすることで導入の可能性があります。集客装置としてとらえたコンセッションの導入を検討します

図書館

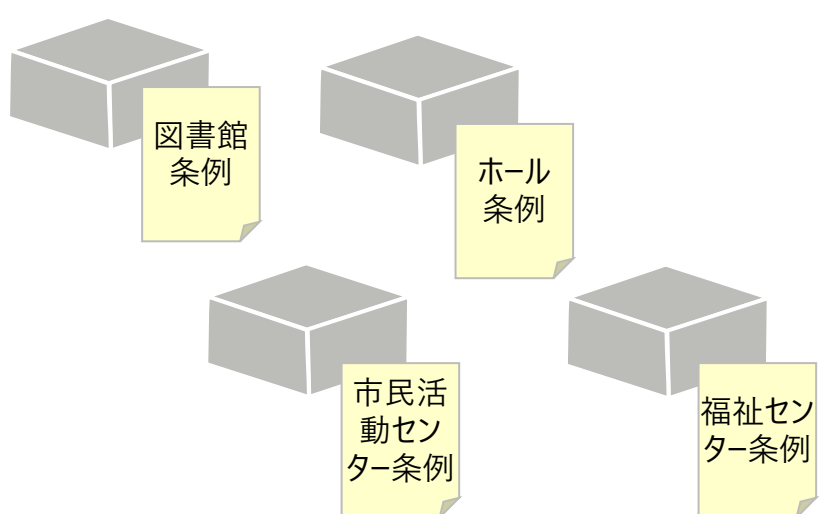


論点 ① 有料施設との複合化による集客ポテンシャルの最大発揮

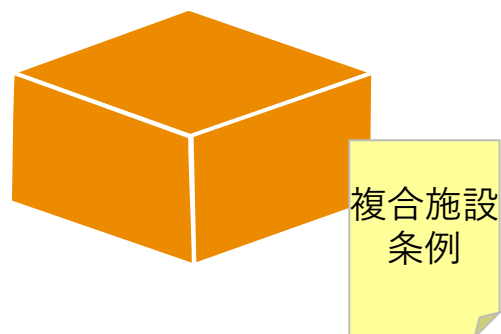
- ✓ 通常無料施設（図書館等）単体では導入が不可能なコンセッションについて、利用料金を設定する施設との複合施設化によって施設全体として導入が可能になります。

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

論点① 有料施設との複合化による集客ポテンシャルの最大発揮



複合化



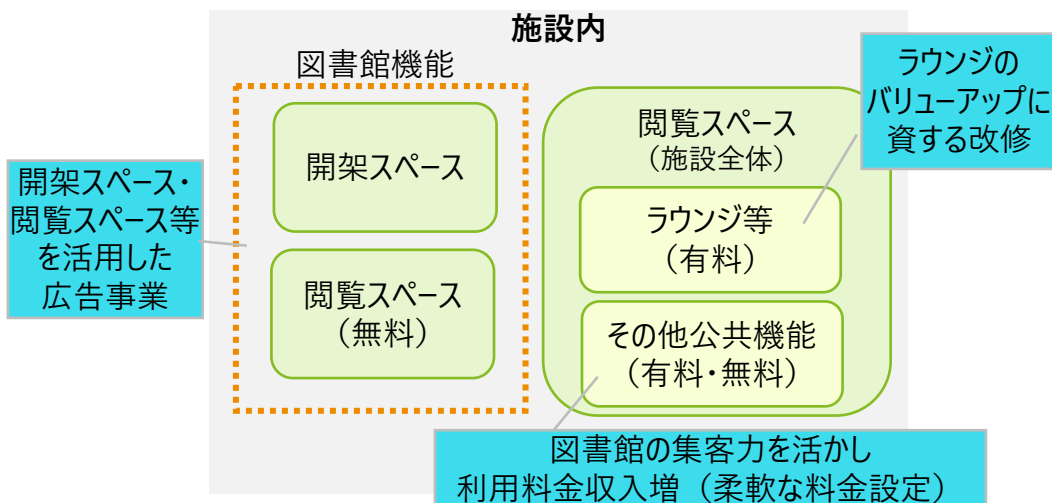
複合施設に関する条例を新たに制定することで、**図書館を含めて運営権の設定が可能**となりバリューアップ投資や収益事業の拡大が可能

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



4 .コンセッション方式を活用した具体スキーム

- (1) モデルケースの概要
- (2) 施設共通の実務的な論点と対応
- (3) 施設種別固有の実務的な論点と対応
- (4) まとめ**

施設共通の実務的な論点と対応まとめ

項目	主な論点	対応方針	該当頁
① 共通	1.改修を業務範囲に含む事業	改修を業務範囲に含む場合、公共負担を民間事業者からの収益還元により回収することを前提とした検討や、元施工の優位性の影響抑制、民間の自由度の高い提案を受けることでの魅力の最大化、修繕リスクの取り扱いに関する個別検討が必要です。	P.29
	2.収益の向上を目指す事業	可能な限り柔軟な利用料金の設定を行うとともに、施設の設置目的やコンプトを明確化することで新たな運営の可能性が拡大する可能性もあります。また、ネーミングライツ等の利用料金に限らない多様な収益源の検討も有効です。	P.36
	3.外郭団体が長期にわたり運営している施設を対象とする事業 ／業務の特殊性から競争性の確保が課題な事業	外郭団体が長期にわたり運営している施設の公募パターン（外郭団体を必須としない場合、別途業務委託をする場合、外郭団体に新たな運営企業が業務を発注する場合等）を整理し、競争性の確保に配慮します。 外郭団体の事業への関与方法・条件設定では、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にも考慮します。	P.43
	4.余剰地活用を含む事業	余剰地活用を含む場合は、無尽蔵な開発とならないようエリア一帯の開発コンセプトやターゲットを設定しつつ、収益還元が可能なスキーム条件を整理します。	P.50
	5.周辺に対象施設と親和性の高い公共施設がある事業	複数施設の一括発注（バンドリング）を検討するほか、業務範囲外であっても当該効果を波及させる仕組みや、範囲外の施設も含めた一体感の醸成を図ります。	P.55
	6.地域住民・地元企業との連携が特に重要な事業	住民理解を得るためには、エリアの価値向上に資する事業としていくことが重要です。特に、地元企業中心の事業化が可能な場合は、地域経済への波及効果が最大化されるため、協議会の立ち上げなど丁寧なアプローチを検討します。	P.60
	7.事業期間満了後の次期事業	PFI事業期間終了時の選択肢として事業手法を幅広く整理するほか、早期の事後評価の実施や競争性の確保に対する配慮が重要です。 貸付期間満了時においては、特にコンセッションが有効な場合があります。	P.63
	8.その他	PPP/PFI事業における庁内体制の在り方、民間提案制度、異なる地方公共団体が連携して所有・管理する文教施設におけるあり方について記載しています。	P.68

施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ

項目	主な論点		対応方針	該当頁
(2) 施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ	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、広告等収入や寄付金収入などの多様な収益源を組み合わせることが有効です。	P.80
		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地方公共団体等が継続して担う可能性が考えられ、需要変動リスクを地方公共団体が負担・分担することも検討されます。	P.81
	博物館・展示施設	展示機能を残した活用の考え方	展示機能を維持しながら活用スペースを創出するために、展示物などの位置づけを考慮し、展示の取りやめや移動、保管などの取り扱いを整理します。	P.83
		展示スペースを除く建物全体を自由に活用した魅力・収益向上	展示スペースなど最低限維持すべき空間以外の活用を柔軟に認めることで、施設の魅力や収益の向上を図ります。	P.84
	水族館	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します。	P.86
	動物園	動物種に係る魅力向上策の提案の受け方	動物種の導入などの提案を受け付ける際には、密接に関連するコレクションプランや施設計画についても民間事業者の意見を活かす方法や進め方を検討します。	P.88
		ふれあい体験等に係る魅力向上策の提案の受け方	ふれあい体験などの提案を受け付ける際には、動物福祉とのバランスをとるための条件設定について検討します。	P.89
	植物園	リニューアル投資に伴う収益性の向上	リニューアルと合わせたサービス水準の向上と合わせ、利用料金と自主事業（飲食・物販・体験）のバランスにより満足度を高めることで集客力を向上します。	P.91
		植物・農業の教育価値向上と収益向上のバランスの取り方	単なる集客向上ではなく、教育的価値の発揮や、体験価値の提供を行います。	P.92

施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ

項目	主な論点	対応方針	該当頁	
(2) 施設種別固有の実務的な論点と対応とまとめ	文化財等	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します。	P.94
		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たうえで、分担を検討します。	P.96
		文化財の保存と活用に際しての基本的な考え方	文化財の場合、活用に向けて文化財の指定の主体等との協議・調整を行い、保存との両立が必要です。	P.98
	ホール	ホールとしての位置づけの明確化	住民利用と興行利用などの役割分担を明確化し、興行利用を中心とする中～大規模なホールは、運営の柔軟性を高めることが有効です。	P.99
		多様な利用を見据えたハード整備	MICE利用や興行の配信など、多様な利用方法・収益獲得の可能性を見据えたハード面の整備を検討します。	P.100
	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します。	P.102
		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が考えられます。	P.104
	地域スポーツ施設	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います。	P.107
	図書館	有料施設との複合化による集客ポテンシャルの最大発揮	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です。	P.109