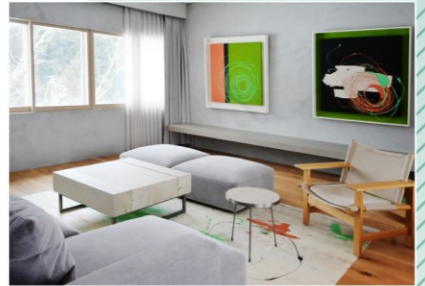




スモールコンセプション のすすめ

～遊休公的施設の利活用のための手引き～



令和8年5月

国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課
内閣府 民間資金等活用事業推進室

スモールコンセッションとは

スモールコンセッションは、地方公共団体が所有している遊休公的施設(廃校・空き家等)を、民間事業者と協力しながら活用し、地域課題の解決やエリア価値の向上につなげる取組のことです。

スモールコンセッションの要素



身近な遊休公的施設

地方公共団体が所有する
廃校等の空き施設、
古民家等の空き家



小規模

原則、事業費10億円未満程度



PPP/PFI事業

コンセッションをはじめとした
官民連携による事業運営

取組によって想定される効果

スモールコンセッション



地方公共団体

- 維持管理コストの削減
- エリア価値の向上



事業者

- 事業機会の増加
- 長期的な事業運営
- 地域への主体的な貢献、地域還元、地域企業の参画

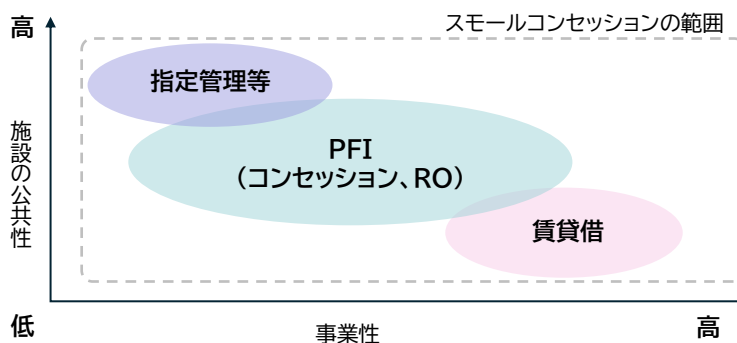


地域・住民

- 地域活性化、交流人口の増加
- 利便施設の増加
- 住民サービスの向上
- 思い入れのある施設の継承

主な事業手法

コンセッション、指定管理、賃貸借など、個別の案件に応じて様々な事業手法が想定されます。



スモールコンセッションの具体事例

CASE 1

P1-2

伝統的なまちなみを構成する古民家を、
市内外から来客がある本屋×美容室に

本と美容室 萩店(山口県萩市)

Before



After



CASE 2

P3-4

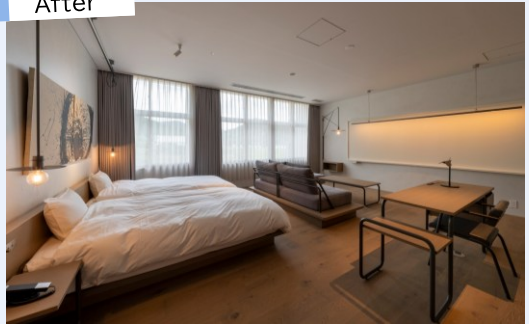
廃校となった小学校を、若手トップシェフに
よる「里山オーベルジュ」に

オーベルジュオーフ(石川県小松市)

Before



After



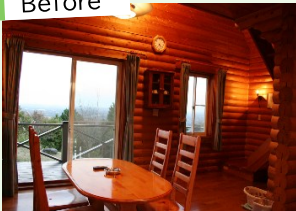
CASE 3

P5-6

利用者が低迷していた観光施設を、企業・
若者世代をターゲットとしたグランピング
施設に

ETOWA KASAMA(茨城県笠間市)

Before



After



CASE 4

P7-8

既存観光施設エリアの未活用施設を、市内に
なかった新たな複合商業施設へ

atick(京都府舞鶴市)

Before



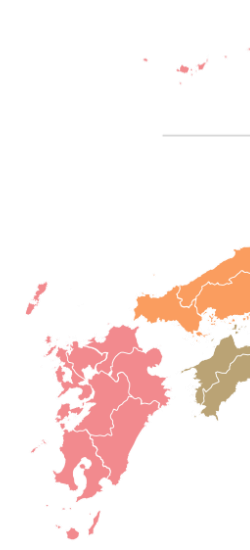
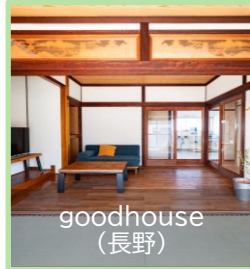
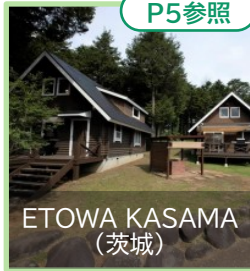
After



ひろがるスモールコンセプション

主な先進事例

※各事例の詳細は、スモールコンセプションプラットフォームのHPをご覧ください！



...and more !

目次

先進事例

CASE 1	本と美容室 萩店(山口県萩市)	1
CASE 2	オーベルジュオーフ(石川県小松市)	3
CASE 3	ETOWA KASAMA(茨城県笠間市)	5
CASE 4	atick(京都府舞鶴市)	7

スモールコンセッションの進め方

STEP 1	事業構想検討	9
STEP 1-1	対象施設が立地しているエリアの「いま」を知る	11
STEP 1-2	対象施設の「いま」を知る	12
STEP 1-3	地域住民の意見をもらう	13
STEP 1-4	事業構想のとりまとめ	14
STEP 2	事業化検討	15
STEP 2-1	事業手法を考える	16
STEP 2-2	事業期間を考える	19
STEP 2-3	公共・民間のリスク分担を整理する	19
STEP 2-4	民間事業者の費用負担を検討する	20
STEP 2-5	民間事業者から意見をもらう(サウンディング)	21
STEP 3	公募・選定・契約	23
STEP 3-1	公募に向けた準備を行う	24
STEP 3-2	公募し、民間事業者を選定する	28
STEP 3-3	契約する	29
STEP 3-4	民間事業者と共に事業を実施する	31

スモールコンセッションで活用可能な各種支援

本書の目的

- スモールコンセッションの『実践』に重心を置いて、事業構想段階から公募・選定段階までのノウハウ等を盛り込んでいます。
- 知見や経験がないため、遊休公的施設の利活用を躊躇する、地方公共団体職員をはじめとした方々の挑戦を後押しすることを目的として作成しています。

CASE 1

伝統的なまちなみを構成する古民家を 市内外から人を呼び込む本屋×美容室に 本と美容室萩店(山口県萩市)

1 古民家の取得

重要伝統的建造物群保存地区である「浜崎地区」には、1件の大きな古民家があった。

元々個人が所有していたが、10mもの巨大な間口の古民家であり、解体した場合の景観への影響が大きいと考え、萩市が寄付を受け、財産を取得。

雨漏りがひどく、すぐにでも改修が必要だったことから、改修しながら活用方策を考えることになった。



2 財政負担をできるだけ少なくしながら、 最大限施設を活用できる事業条件の検討

これまでの萩市における文化財については、数百円の観覧料を徴収する程度で大きな収入源とはならず、管理費の負担が大きい状況だった。

そこで萩市は、先進事例を参考にコンセッション手法を採用。施設を民間事業者が自由に活用し、まちに賑わいをもたらすことを事業の軸として、運営事業者の公募に踏み切った。

公募では、民間事業者から市に支払いを求める「運営権対価」として、萩市が負担した改修工事費の半分の事業期間で回収できる金額(約1,600万円/20年間)を設定した。

3 市外企業からの提案

応募のあった民間事業者のうち、市外企業である合同会社アタシ社(当時)から、「本と美容室」という提案があった。

収益性が低く萩市から姿を消していた本屋を、収益性の高い美容室と掛け合わせることで、持続可能な事業を実現させる提案であった。

事業者選定委員会は、当該エリアの方向性に合った提案であることを評価。萩市は当該事業者を運営事業者として選定した。





4 公共・民間が連携した事業運営 定住・雇用創出効果も

事業者は、事業契約締結後から、11か月後の令和6年7月に施設をオープン。

令和8年3月現在、市内外から多くの利用者があるほか、スタッフ数名は萩市に移住(萩市出身者も含む)しており、定住促進・雇用創出などの効果も得られている。



萩市 商工観光部
観光課 課長

中村 浩二 氏



株式会社アタシ社
代表

上野 かよこ 氏

※肩書等は令和8年3月時点

オープン後、市外から施設に来られるお客様が街並みを散策する等、街を歩いている方の層が変わりました。街の新しい賑わいと書店の復活といった効果を感じています。コンセッションは街の歴史、文化と地域社会を未来に継承する手法として有益であるという手ごたえを感じています。今後も民間事業者との良い関係を続けていきたいです。

貴重な伝統的建造物を民間事業者が借りられるのはありがたいポイントだと感じています。また、保存修理が完了している建物だったので、事業への投資に集中できること、運営権対価が低廉であることも魅力的でした。ただ、一部建物の工事をやり直すこととなったので、施設運営を担う民間事業者が決まってから、調整しつつ工事を進める方が無駄がないと思います。萩市が施設のPRに協力してくれたのもよかったです。

基本情報

事業名称	浜崎伝建地区町家モデル施設運営事業
事業主体	山口県萩市（人口:40,051人 ※令和8年3月31日現在）
事業手法	コンセッション方式
事業期間	約20年間（令和5年9月～令和25年3月） ※市の承認を経て約40年間（～令和45年3月）まで延長可能
公共が負担した事業費	保存整備工事 約6,400万円 【活用した補助金】空き家対策総合支援事業(約3,200万円)
運営権対価	約1,600万円 ※令和6年3月末日までは無償とし、その後事業期間にわたり運営事業者が市に支払う
施設概要	施設規模 敷地面積367㎡、延床面積198㎡ 導入機能 書店・美容室
運営事業者	株式会社アタシ社(市外企業)

CASE 2

廃止となった小学校を、若手トップシェフによる「里山オーベルジュ」に

オーベルジュオーフ(石川県小松市)

1 西尾小学校の廃校

平成30年3月に、小松市観音下地域にある「旧西尾小学校」が閉校した。

当時の校舎は、平成23年の大規模改修によって耐震性が確保されていたことから、学識経験者及び地元代表者で構成される「小松市小学校跡地活用検討委員会」の中で、有効活用を検討することになった。



2 委員会における基本構想の策定

委員会では、里山全体の活性化、雇用創出や観光振興に資する飲食・宿泊施設の整備などの意見があった。

当該意見を踏まえ、小松市は、「Satoyama Artist College 学び・食・農体験ができる環境王国こまつの活動拠点施設へ」と掲げた基本構想を策定し、公募時に併せて公表した。

旧西尾小学校の跡地活用について

1. 経緯
平成30年3月31日に閉校した西尾小学校について、同年12月に学識経験者及び地元代表者から構成される『小松市小学校跡地活用検討委員会』を設置し、学校跡地の有効活用について検討し、基本構想を策定した。

2. 委員会における主な意見

- ① SDGs(持続可能な開発目標)の理念を踏まえ、学校跡地の活用を通じた里山地域全体の活性化を図る
- ② 環境王国の拠点、研究・実習フィールド
石切畑や里山の雑田など日本の原風景が存在し、文化が集積した地で環境王国の活動拠点や、学生を中心とした研究・体験農場・実習フィールドとしての活用
- ③ 飲食・宿泊施設の整備
飲食・宿泊施設の整備による雇用創出、石切畑や大食高屋スキー場、尾小畑マインロードなどの観光振興、特産品などの6次産業化を通じた里山ビジネスの確立
- ④ 防災拠点など現在の活用への配慮
地域の安心安全のための防災拠点(避難所)として利用されており、運動施設、会議室は地域活動の場として活用

3. 基本構想 (地域の防災拠点など(避難所)従来の機能を維持)

Satoyama Artist College 学び・食・農体験ができる 環境王国こまつの活動拠点施設へ

I ミニキャンパス
環境王国こまつの活動拠点施設へ
I ミニキャンパス
環境王国こまつの活動拠点施設へ

- ◆ 大学等研究室
農林産物、農産物の在り方の研究及びフィールド実習
- ◆ アトリエ
アートの方で里山の魅力を演出
- ◆ 体験農場
オーガニック野菜、山菜、産物等の販売、実習
- ◆ 食育セミナー
伝統食、地元産物で食育の推進、産物等の研究と提供、山菜採集の体験

II カフェ・レストラン
地域の食を継承し、ゆるくカフェ・レストランオープン。
著名者による若手シェフスキルアップセミナーの開催

III 宿泊施設・オフィスルーム
施設利用客をはじめ、スキー場利用者やインバウンド客が気軽に宿泊できる環境や中核ビジネスのオフィスを確保

IV アクティビティ
運動場、体育館を活用
小・中・高、大学の部活やサークル
音楽・演劇・スポーツ合奏を体験

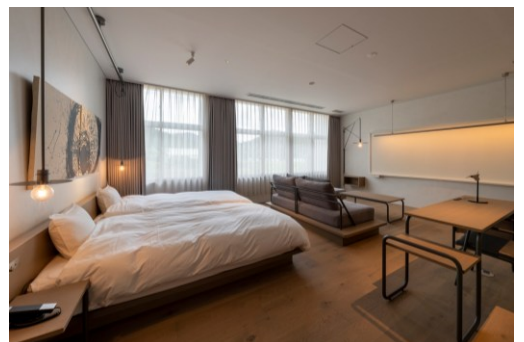
公募時に示した基本構想(A4版1ページ程度)

3 事業目的・活用想定を踏まえた「独立採算型の指定管理者制度」

運営の事業手法は、小松市が運営に関与できる指定管理者制度を採用することにした。ただし、飲食・宿泊施設という機能を踏まえ、指定管理料を支払わない条件(独立採算型)とした。

また、施設の改修工事について、設計・整備・運営を一括発注すると、地元企業の参加のハードルがあがり、地域経済への波及効果が少なくなってしまうことが懸念されたため、改修工事は個別で発注することとした。

過去の改修で活用した補助金の制約から、里山地域の活性化という公的な活用目的を掲げた地域再生計画を策定し、国庫納付が免除される制度を活用した。





4 隣接施設との相乗効果を期待した民間事業者の事業参画

公募の結果、隣接地で別途事業展開する民間施設（地元の醸造所）の商業コンサルティングを行っていた民間事業者が選定された。

当該事業者は、高単価なオーベルジュ（飲食＋宿泊施設）を提案し、若手料理人のコンテストを最年少で優勝したシェフを誘致。小松市も、条例に定める使用料の上限をあげるなど、民間事業者の提案に合わせ柔軟に対応した。

5 地域に貢献する施設運営

市民向けに、利用しやすい価格帯のランチイベントやアートの無料展示、食育事業なども展開し、官民連携で地域に貢献する運営が実施されている。

また、レストランで提供されているコースには地域の食材をふんだんに使用している他、施設内には市民が安価で利用できる会議室等を備え、地域に密着し、愛される施設となっている。



小松市 経済産業部
農山村創生課 主査

亀田 豊裕 氏



スーパープロジェクト株式会社
代表取締役

斉藤 雅人 氏

※肩書等は令和8年3月時点

高価格帯の宿泊・飲食事業であり、立地特性を踏まえた事業の成立性やスキーム、アセットの規模に対するランニングコストなど事業継続性に留意して丁寧に検討したほうが良いと感じています。

地元とは、事業開始当初はゼロからの関係構築でしたが、餅つき大会を開催するなど、イベントを通じて徐々になじんでいくことができたと思っています。

基本情報

事業名称	旧西尾小学校跡地活用整備事業
事業主体	石川県小松市（人口：104,387人※令和8年4月1日現在）
事業手法	指定管理（改修工事は別途発注）
事業期間	約10年間（令和3年3月～令和13年3月）
公共が負担した事業費	施設改修工事費 約5億6,000万円（内工事監理業務約1,200万円） 設計業務委託料 上限3,100万円 【活用した補助金】空き家対策総合支援事業（2億6,500万円）
施設概要	施設規模 敷地面積4,288㎡、延床面積2,371㎡ 導入機能 宿泊施設・レストラン・レンタルスペース
運営事業者	スーパープロジェクト株式会社（市外企業）

CASE 3

利用者が低迷していた観光施設を、企業・若者世代をターゲットとしたグランピング施設に

ETOWA KASAMA (茨城県笠間市)

1 既存ストック活用に関する全庁的な検討の開始

笠間市では、総合戦略において、「既存ストックのマネジメント強化」が施策として打ち出されたことをきっかけに、観光施設分野でも施設の在り方について見直しが始まった。

当時、複数の観光施設が一体的に観光協会によって運営されており、維持管理費(指定管理料)が生じていた。これらの観光施設のうち、「あたご天狗の森スカイロッジ」は、施設単独の収支が黒字であった。そこで、持続可能な施設運営と、民間事業者によるさらなる魅力向上の可能性に期待し、抜本的な活用が検討されることになった。

検討に当たり、宿泊施設という特性を踏まえ、新たな観光需要(女性・若者層)を創出できるよう、「来訪者拠点性の強化」を課題として設定した。



2 運営上の制約を撤廃し、自由な運営を実現する民間事業者を公募

笠間市は活用に向け、観光目的の宿泊施設として付加価値を高め、より柔軟な料金設定(ダイナミックプライシングなど)を行うとともに地域の拠点性を高めるための検討を行った。結果として、従来あった運営上の制約(利用料金の上限や営業時間等)を撤廃し、民間事業者の自由な発想による運営を実現するための公募を行うこととした。



3 事業条件は詳細に定めず、民間事業者と協議して決定

公募に当たっては、主に「利用者のニーズに合った活用方法」「ロッジ稼働率の向上」「財政コスト軽減化」につながる提案を求めた。事業条件は柔軟性が高く、事業期間は最低10年以上、事業手法は選定後に民間事業者と協議して決定することとした。

こうした選定後の詳細協議を行うため、民間事業者とは基本協定を締結することとした。

ただし、どのような提案が寄せられるかを事前にある程度把握するために、提案前の「事前相談」を必須とした。



4 立地を活かした高付加価値化

結果、対象施設の立地の利便性に着目した市外企業が事業に参画。「車がなくても行けるグランピング施設」という斬新な切り口で、既存施設の活用に加えてグランピング施設の設置が提案された。従来のシンプルなコテージとは異なる、高付加価値化が図られるものであった。



5 新たな観光需要を生み出す施設運営

民間事業者は、既存施設を自らの投資で改修し、有名インテリア企業の監修による魅力的な内装とした。さらに、「OUT WORK」と称した企業向けのワーケーションプランなどを展開し、新たな客層を呼び込んだ。



笠間市 政策企画部
部長

北野 高史 氏

対象施設の周辺に新たなカフェの出店があるなど、地域への波及効果が見られ始めています。

また、本事業の経験を基に公民連携推進条例やガイドラインを作ったことで、適切な既存ストックの活用が進んでいます。



株式会社コスモスイニシア
R&D部門 新規事業推進一課
課長

田片 有利 氏

※肩書等は令和8年3月時点

10～20年後の地域のために対象施設・事業がどのような位置づけを目指すのかということが公募資料にしっかりと書かれていることが重要だと考えています。また、事業性を確立するために、官民双方ができることを考え、パートナーシップを構築していくことが成功のカギだと思います。

基本情報

事業名称	「あたご天狗の森スカイロッジ」を活用した公民連携事業
事業主体	茨城県笠間市（人口：71,844人※令和8年3月31日現在）
事業手法	賃貸借
事業期間	約10年間（令和元年12月～令和12年4月）
公共が負担した事業費	なし ※事業者負担により、開業前の改修工事（施設の内外装・給排水設備・空調設備・客室設備・ネット環境整備等、約1億4,200万円）を実施
施設概要	施設規模 貸付面積 1万9,667㎡ ※内市有地1万867㎡ 建築面積約584㎡、延床面積約873㎡
	施設種別 宿泊施設（グランピング）
運営事業者	株式会社コスモスイニシア（市外企業）

CASE 4

既存観光施設エリアの未活用施設を、 市内になかった新たな複合商業施設へ atrick(京都府舞鶴市)

1 活用に向けた従来の取組に加えた 外部環境の変化

舞鶴市では、平成初期から赤れんが倉庫群(市管理施設)の活用に取り組んでいた。

一方、赤れんが倉庫群に隣接する「舞鶴市老人福祉センター文庫山学園」の活用、日常的な人の滞留や消費への波及等の課題を抱えていた。

高速道路の全線開通といった外部環境の変化を契機に、さらなる魅力向上を図るため、赤れんが倉庫群周辺の構想策定に向けた検討がスタートした。



2 赤れんが周辺のまちづくり検討

舞鶴市は、赤れんが周辺エリアに関するまちづくりの基本理念、理念に基づく整備施設の概要、具体的な事業化に向けた検討を行い、それぞれを構想・基本計画・実施計画としてとりまとめた。

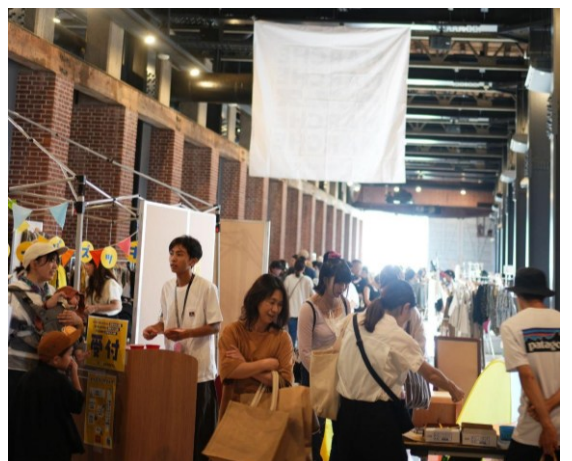
上記の構想・計画の中で、文庫山学園は、その眺望を活かした来訪者の滞在時間を延ばす施設として位置づけられていた。



3 周辺エリアとの一体的な公募

事業化に向け、舞鶴市は内閣府の調査費補助を活用し、赤れんがパーク及び周辺施設を対象とした民間活力導入可能性調査を実施した。

調査の中で、民間事業者の意見を把握し、文庫山学園を含めたエリア一体を対象に活用を行う事業者を公募することを決定した。





4 市内企業による、市内にこれまでなかった新たな商業施設の提案

この事業に応募した事業者の一つが、市内でイベント企画や店舗運営等の実績を有する株式会社ウッディーハウスであった。

文庫山学園は、同社の直営店舗(物販・飲食)の他、同社の地方創生への想いに賛同した企業を集め、「地方にも本物を」という会社のコンセプトを体現する複合商業施設として整備することが提案された。



舞鶴市 政策推進部
企画政策課 企画開発係長

飛龍 一樹 氏

企業の強みを活かしたイベントを定期的開催いただき、たくさんの来場者を呼び込んでいただいています。このエリアに賑わいが創出されることで、地域への経済波及効果だけでなく、人や文化が交わる地域活性化の拠点として大きな役割を果たしています。

5 新たな観光需要を生み出す施設運営

文庫山学園は民間事業者の投資によりリニューアルされ、市内初のアパレルショップやカフェの他、ドッグランやサウナなど、多様な機能が導入された。

舞鶴湾そして日本遺産である赤れんが倉庫を一望できる景観を活かし、赤れんがパークとあわせて「地域活性化」の新たな拠点となっている。



ウッディーハウス
代表取締役社長

志摩 幹一郎 氏

※肩書等は令和8年3月時点

地元企業として、舞鶴市の魅力を向上させるため、都会に行かないと感じられない空間と、舞鶴にしかない空間になるよう意識して施設を整備・運営しています。
修繕費が予想以上に大きな投資となりましたが、事業の趣旨や地域活性化の効果等に期待した地銀等から融資いただくことができました。

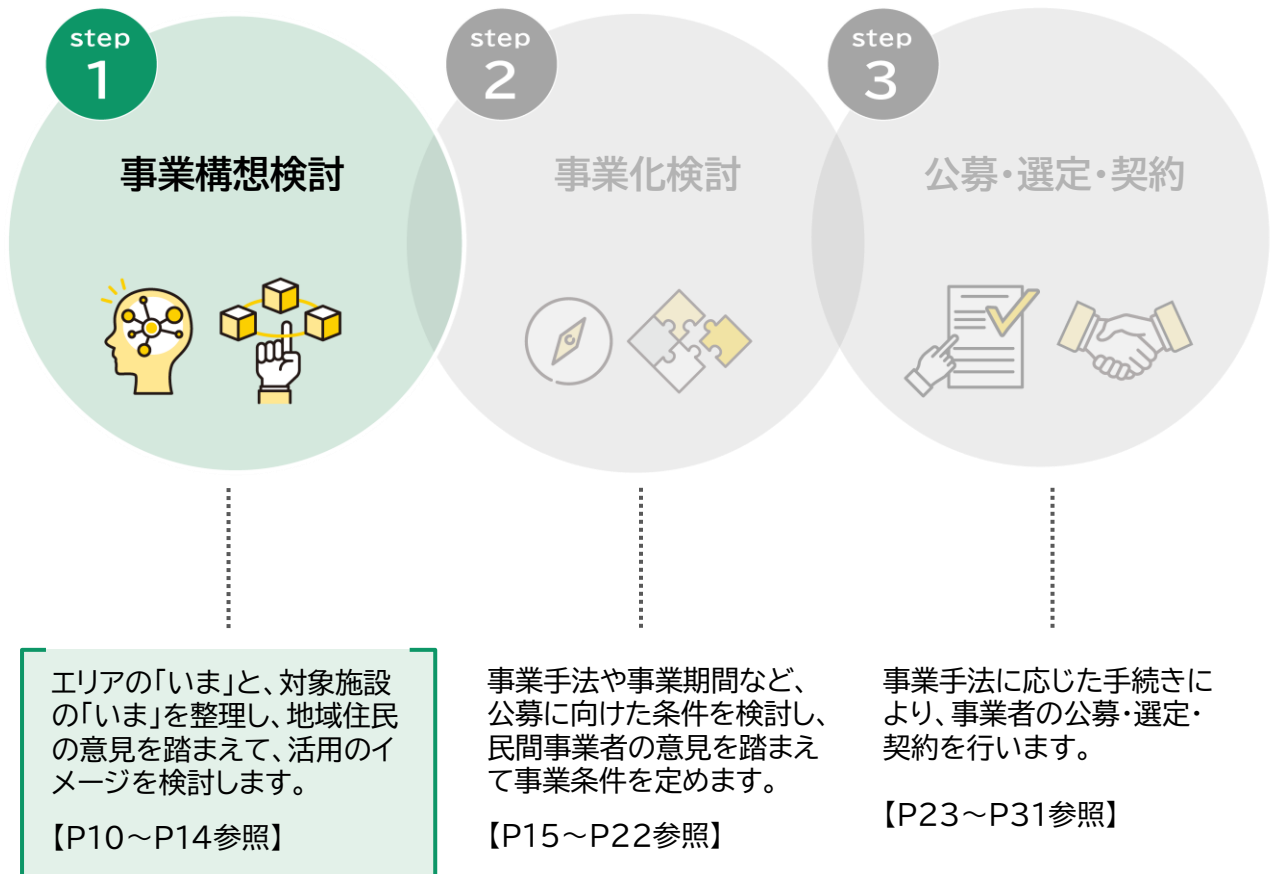
基本情報

事業名称	赤れんがパーク官民連携型賑わい拠点創出事業	
事業主体	京都府舞鶴市（人口:72,982人※令和8年4月1日現在）	
事業手法	賃貸借 ※文庫山学園周辺の都市公園区域に位置する赤れんが倉庫群を対象としたPark-PFI事業と一体的に公募された。	
事業期間	約10年間(令和4年3月～令和14年3月) 双方合意の上、約20年間(令和24年3月)まで延長可能	
公共が負担した事業費	なし ※文庫山学園を除く一部公園施設については整備費や管理運営費を市が負担。	
貸料	1,482円/㎡以上(公募時)	
施設概要	施設規模 敷地面積19,514㎡、延床面積1,987㎡	施設種別 複合商業施設
運営事業者	株式会社ウッディーハウス(市内企業)	

スモールコンセッションの進め方

スモールコンセッションの進め方は、大きくは事業の目的や活用内容を考える「事業構想検討」、事業構想を実現するための方法を考える「事業化検討」、一緒に活用を進める民間事業者を決定する「公募・選定・契約」の3ステップに分かれます。

各ステップで考える事項と、そのポイントをまとめました。



STEP 1

事業構想検討

- 事業構想には、施設の置かれた環境や状態を踏まえ、この事業でどのような地域課題を解決したいか、どのようなエリアの価値(新たな観光拠点の形成等)を創出・最大化したいかという「目的」、そのための具体的な「活用の方向性」を明確にするという役割があります。
- 事業の道しるべとなるよう、地域住民の声も取り入れながら、要点を整理していきましょう。また、事業構想の検討段階から、民間事業者や地域金融機関等と意見交換を行うことも有効です。
- 事業構想の活用によって、事業化検討や公募・選定・契約フェーズにおいても、関係者への説明・調整を円滑に進めることが可能です。

STEP 1-1

エリアの「いま」を知る (エリア価値と地域課題の整理)

既存計画等におけるエリアの
位置づけの整理

エリアの現状、
地域資源の洗い出し

STEP 1-2

施設の「いま」を知る (個別施設の現況整理)

基礎情報の整理

法規制及び補助金等による
制約の整理

建物現況の把握

事業費の整理・財源検討

STEP 1-3 地域住民の意見をもらう

STEP 1-4 事業構想のとりまとめ

STEP 1-1

対象施設が立地しているエリアの「いま」を知る

- まず、スモールコンセプションを検討している対象施設の立地するエリアの「いま」を知っておきましょう。
- エリアの基本情報を整理し、現状の地域課題(賑わいの不足、地域商店の衰退、滞在時間の短さ、定住人口の減少等)について検討します。
- また、エリアにどのような価値(観光客等に興味を持ってもらえそうなスポット、歴史的資源、特徴的な食文化、良好な景観などの地域資源等)があり、どのような役割(賑わい拠点、観光拠点、生活拠点等)を持っているかも整理しましょう。

エリアの基本情報に関する整理事項の例

- ・ 居住人口・観光入込客数
- ・ 主要施設(観光施設・商業施設等)
- ・ 主要産業(農業・漁業等)
- ・ その他地域資源(歴史・文化・自然・食)
- ・ アクセス(公共交通、インターチェンジ等)

Point

- 地域課題や、エリアの役割の整理には、**総合戦略や都市計画等の上位計画・関連計画**が大変役に立ちます。
- また、後述する**地域住民に対する説明(STEP1-3)**において、**地域の課題を聞き取る**ことも有効です。
- エリアの価値の検討においては、**地域外からの視点**も大変参考になります。エリアの持っている価値について、**民間事業者の意見も聞いてみましょう。**



STEP 1-2 対象施設の「いま」を知る

- 次に対象施設の規模や間取り、老朽化状況など、基本的な情報を整理しましょう。
- 施設の老朽化が進行し、大規模修繕が必要と思われる施設は、修繕項目や金額を調査します。

対象施設の現況に関する整理事項の例

- ・ 施設概要
- ・ 周辺開発動向
- ・ 利用状況※
- ・ 収支状況※
- ・ 財産区分
- ・ 補助金上の制約
- ・ 管理運営状況※

※廃校施設等、従前の機能を継続する可能性がない施設の場合には不要

確認すべき主な法規制(用途変更・形態意匠に関連するもの)

- ・ 区域区分(市街化区域、市街化調整区域)
- ・ 地区計画
- ・ 地域地区 (用途地域等)
- ・ その他個別法・条例

確認すべき建物の状態

- ・ 現況図
- ・ インフラ現況
- ・ 耐震性能
- ・ 設備現況
- ・ 躯体の仕上・設備の劣化状況
- ・ 修繕履歴及び今後の主な修繕予定

等

Point

- 大規模修繕を行う場合、**施設所有者である地方公共団体が実施することが多い**ですが(詳細:P18参照)、事業性が高い施設の場合は民間事業者による投資が得られる可能性もあります。民間事業者にヒアリングを行い、具体的な修繕内容・条件を示し、感触を確認しましょう。(ヒアリングに当たってのコツは、P22の記載を参考にしてください。)
- **活用により用途が変わることも想定されるため、施設を整備した際に活用した補助金に関する規制や、法的規制の内容も確認**しておくといいでしょう。

Advice

既存施設の用途の変更

- 既存施設の活用に当たり、特に**建築基準法上の用途変更を行う場合(学校施設→宿泊施設等)**は、国の各種法令や地方公共団体の条例規則による規制に注意が必要です。
- 例えば学校施設が立地している地域は、市街化調整区域など開発の規制が厳しいケースがあります。前提条件としてこうした法的規制を整理し、用途変更に向けた課題を洗い出しておきましょう。
- 上記の法的規制以外にも、**過去に活用した補助金により、用途の変更や廃止に際して補助金の返還義務が生じる可能性**もあります。近年は、地方公共団体が収入を得ない活用であれば返還が不要(指定管理者制度や運営権対価を徴収しないコンセッション等)となるケースもあります。まずは、交付主体に問い合わせてみましょう。
- 民間事業者が提案・選定された後に、こうした規制が発覚すると、**民間事業者にとっては予期せぬ負担となり、撤退につながる**リスクもあります。丁寧な整理を心がけてください。

市街化調整区域における用途規制の緩和（京都府福知山市）

- 京都府福知山市において活用を検討していた廃校(旧中六人部小学校)は、市街化調整区域に立地しており、用途変更や開発許可のハードルが非常に高い状況でした。
- 一方、福知山市では、元々当該地区で地区計画を策定していました。当該地区計画において、旧中六人部小学校の立地する区域は機能誘導区域として位置づけられており、建築可能な建築物として、店舗・事務所等、沿道サービス施設(ガソリンスタンド・コンビニエンスストア等)が規定されていたため、用途の変更が可能でした。
- 結果、当該施設は民間事業者への賃貸借により、「体験型農業施設」としての活用が実現しました。

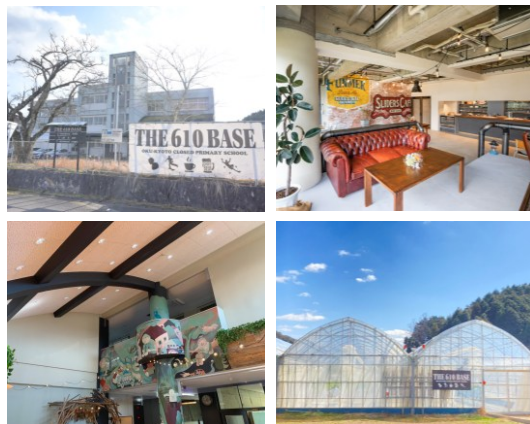


写真: 福知山市、(株)WELLZ UNITED提供

STEP 1-3 地域住民の意見をもらう

- 地域住民に意見をもらう方法は、アンケート、ヒアリング、ワークショップ、説明会など多岐にわたります。
- 少人数でしっかりと意見をまとめたい場合にはヒアリングやワークショップ、幅広く意見を聞きたい場合にはアンケート、事業への理解を得たい場合は説明会など、目的・状況に応じて方法を選択します。

Point

- 活用の方向性を具体的に地域と合意することで、**その方向性にあった機能が事業性の観点で導入できなかった場合、他の機能での活用が難しくなるおそれもあります。**
- 地域住民の意見を重視しながら、民間事業者の提案の余地を確保するため、**複数の機能を選択肢**としたり、「観光客を呼び込む機能」など**抽象度の高いイメージを合意**したりすることが有効です。

既存機能の変更・廃止に関する市民合意形成（岡山県津山市）

- 岡山県津山市では、市民ワークショップにより合意形成を図りました。ワークショップでは、市営プールと学校プールのあり方をテーマに掲げ、35名の市民で意見交換を行いました。
- ワークショップの中で、市営プール(ガラスハウス)は機能の変更や廃止も含めて今後の活用を検討することについて、市民側から主体的に提言がありました。
- 結果、既存機能の維持を必須とせず、民間事業者から自由に活用の提案を受ける公募が実現しています。



出所:【実施報告】津山市「第4回津山自分ごと化会議」を開きました！(構想日本HP/2020年2月3日)

STEP 1-4 事業構想のとりまとめ

- STEP1-1～1-3の検討内容を踏まえ、地方公共団体が事業を通じて実現したいことを事業構想としてまとめます。
- 事業構想には最低限、①事業の目的(解決したい地域課題やエリアが目指す方向性)、②活用内容の方向性(事業目的を達成するために対象施設で実施する事業、導入する機能) を記載しましょう。

Point

- 事業目的では、エリア・対象施設の現況や地域住民の意見、民間事業者意見等を総合的に勘案し、観光拠点や地域の生活拠点といった**エリアとして目指す方向性、解決したい地域課題を示します。**
- 活用内容の方向性では、まず**事業目的を達成するために必要な機能を整理**(例:滞在場所が不足している⇒宿泊施設、夜まで営業しているような飲食施設がない⇒レストランなど)した上で、対象施設の現状や法令上の規制、民間事業者意見等も踏まえ、**対象施設で導入が可能な機能を活用内容の方向性として示します。**
- なお、活用内容の方向性は、具体の導入機能までは示さない事例もあります(例えば、若者世代の観光強化といった具体的な事業目的を示しつつ、導入機能は民間事業者の提案に委ねるなど)。事業構想に具体的な機能を示さない場合、公共として一定の考え(求めたい活用の方向性)はしっかりと持つようにしましょう。
- **民間事業者にとっては、スピード感も重要**です。地方公共団体側の検討に時間をかけすぎないように留意するとともに、民間事業者向けの発信をこまめに行うようにしましょう。
- 議会に対して、検討状況を適宜報告することで、今後の公募フェーズにおいて議決を要した場合に円滑な手続きが可能となることも期待できます。

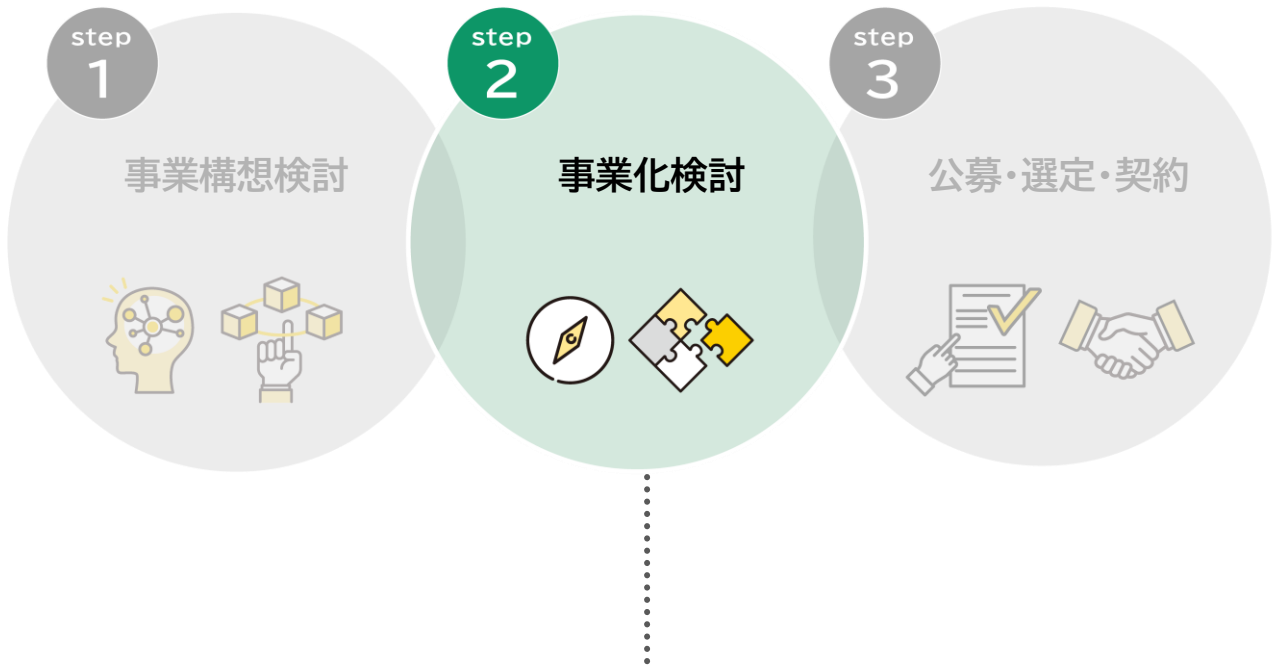
手続の簡素化

基本構想・基本計画等の簡素化

- 新たに施設を整備する事業等は、用地の選定、敷地内の建物配置・動線、施設の導入機能や規模、建物内部の機能配置(平面図)など、検討事項が多いため、設計の前段階として、構想・計画を策定する事例が多くなっています。
- スモールコンセッションでは、既存施設の活用の方向性を示すことが重要です。したがって、**基本構想・基本計画等は上記の事業構想に代えることができます。**
- 基本構想・基本計画等は、100ページを超えるボリュームとなる事例もありますが、事業構想は、事業の目的と活用内容の方向性を明確化することが目的であるため、ごく簡単なものでかまいません。
- 基本構想・基本計画等は、策定後に公表している事例もありますが、**事業構想は単体での公表は必須ではありません。**公募時に、募集要項の添付資料として公表した事例もあります(例:CASE2 石川県小松市、P3)。

スモールコンセッションの進め方

STEP 2. 事業化検討



事業構想がとりまとまったら、公募に向けて、具体的な事業の条件を考えましょう。

大まかには、以下の4つです。

- ①事業手法(STEP2-1)
- ②事業期間(STEP2-2)
- ③公共・民間のリスク分担(STEP2-3)
- ④民間事業者の費用負担(STEP2-4)

①～④の検討内容は、民間事業者の参画に直接影響があるものですので、地方公共団体と実際に事業を担う民間事業者との間で意見交換しながら、条件を調整していきましょう(STEP2-5)。

STEP 2-1 事業手法を考える

- 事業手法は、**類似施設の採用手法、補助金上の制約、活用内容の収益性(維持管理費支払の要否)などを踏まえて決定**しているケースが見られます。
- どんな手法なら参画しやすいかは、民間事業者の意見も聞いてみましょう。どの事業手法が適しているか迷ったときは、専門家の派遣制度を利用することも有効です(詳細:P32)。

▶ 主な事業手法の特徴

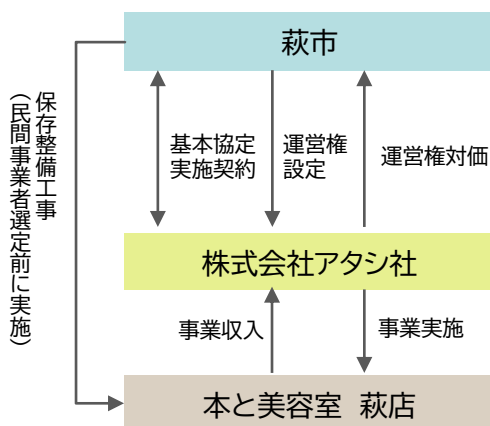
	コンセッション	指定管理者制度	賃貸借
スキーム概要			
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • PFI法に基づく公共施設の運営手法。 • 公共施設の所有権を地方公共団体が有したままで民間事業者が利用料金の設定・収受、追加投資等が可能。 • 多くの公共施設に導入することができ、柔軟な運営が可能。事業費を、利用者から徴収する料金や地方公共団体の支出により賄うことも許容される。 	<ul style="list-style-type: none"> • 地方自治法に基づく公の施設の管理・運営手法。 • 公の施設に限り導入可能。 • 地方公共団体からの施設の管理に係る経費の支払(指定管理料)がある事業が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> • 地方自治法、借地借家法に基づく建物の運営手法。 • 原則として用途廃止済みの施設(普通財産)に限り導入可能。
Case Study	本と美容室 萩店	オーベルジュオーフ	ETOWA KASAMA

💡 Case Study

類似施設の先進事例を踏まえ、コンセッションを検討 民間事業者の意見を確認し導入を決定【本と美容室萩店／山口県萩市】

※事業の基本情報、経緯等の詳細については、P1～P2を参照

- 山口県萩市では、先進事例において、古民家(文化財)にコンセッションを導入し、宿泊施設等の新たな機能に転換したことで、独立採算化を実現した事例があったことから、コンセッション方式の採用を検討。
- サウンディングにより、コンセッション方式でも民間事業者の参画可能性を確認できたことから、導入を決定した。





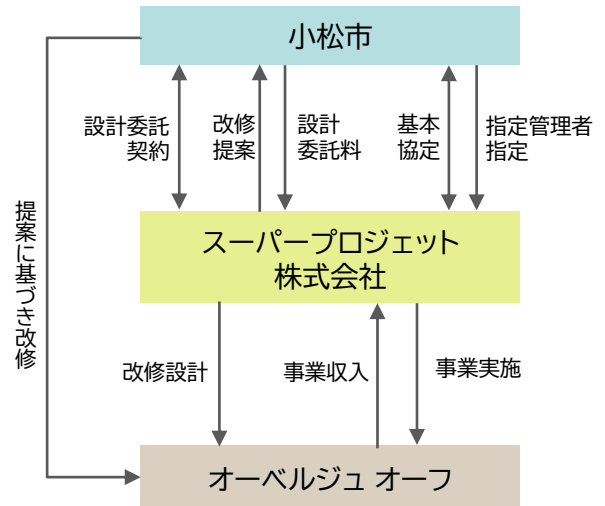
Case Study

補助金の条件を踏まえ、指定管理者制度を選択

【オーベルジュオーフ／石川県小松市】

※事業の基本情報、経緯等の詳細については、P3～P4を参照

- 石川県小松市では、過去の施設整備に活用した補助金において、施設の収益を市の収入(歳入)にできないという制約があった。
- このため、市に賃料が入る賃貸借や運営権対価を徴収するコンセッション方式は採用せず、指定管理者制度を選択した。
- また、施設の整備(改修)を運営事業者の提案を踏まえ実施するため、設計は運営業務と併せて公募した。
- 建設工事については、運営事業側の参画ハードルの低減や地元企業活用の観点から、運営事業者の設計内容を踏まえて市が発注することとした。

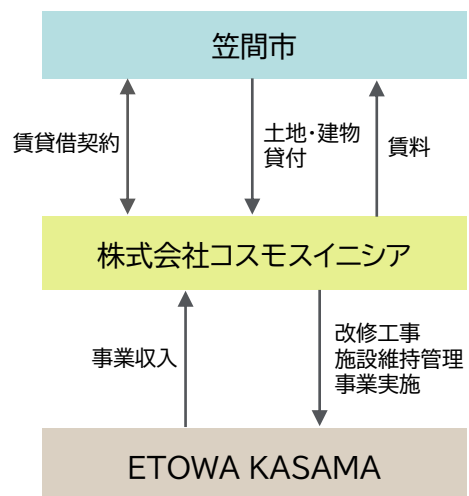


Case Study

自由な運営を行うため、公の施設としての位置づけを廃止し、民間提案を受け賃貸借を導入【ETOWA KASAMA／茨城県笠間市】

※事業の基本情報、経緯等の詳細については、P5～P6を参照

- 茨城県笠間市では、持続的な観光振興に資する施設運営のため、宿泊事業の特性(繁閑に合わせた柔軟な料金設定が求められること等)に鑑み、より自由な運営が行える事業手法を検討することとした。
- このため、まずは対象施設の管理及び運営について定めた条例(あつご天狗の森スカイロッジの設置、管理及び運営に関する条例)の廃止により、公の施設としての位置づけを廃止した。
- その上で、事業手法は公募時点では定めずに、民間事業者の提案を踏まえて協議により決定することとした。
- 結果、民間事業者(不動産開発業)から、当該企業が実績を有する事業手法である賃貸借が提案された。
- 茨城県笠間市は、対象施設が普通財産であり賃貸借の採用に特段のハードルがなかったことから、民間事業者の提案を踏まえて賃貸借手法を採用することとした。



地方公共団体の費用負担の考え方

- 地方公共団体が期初や期中の大規模修繕費を負担することで、民間事業者にとっては、資金調達の規模や投資回収リスクが下がり、参画しやすくなることが期待されます。
- 維持管理・運営費は、活用を通じて得られる収入で賄える(=独立採算が成り立つ)場合と、地方公共団体からの補助が必要な場合があります。これらは、活用事業の収益性によることから、民間事業者に独立採算の可能性を確認しましょう。
- 公共投資の判断に当たっては、公共投資に見合ったリターンが得られるか(事業の収益を原資とする民間事業者からの還元(運営権対価や賃料)、地域課題の解決などの定性的効果)、活用可能な財源の有無等を慎重に検討することが重要です。
- 費用負担のほか、民間事業者の参画を促進するための取組として、プレイヤーの発掘や民間側の資金調達の円滑化のため、地域金融機関と早めに意見交換を行うことも有効です。

▶ 先進事例における地方公共団体の費用負担と財源

施設名称	手法	地方公共団体の費用負担	活用補助金
本と美容室 萩店	コンセッション	保存整備工事 約6,400万円	空き家対策総合支援事業 約3,200万円
オーベルジュ オーフ	指定管理	施設改修費 約5億5,000万円 設計業務委託料 約3,100万円	空き家対策総合支援事業 約2億6,500万円
ETOWA KASAMA	賃貸借	なし(民間事業者が負担)	—
atick	賃貸借	なし(民間事業者が負担)	—
サッポロ珈琲館 Rinboku	賃貸借	施設改修費 約7,900万円	地方創生拠点整備交付金 約3,900万円
高宮庭園茶寮	指定管理 ・設置管理許可	施設改修費等 約6億円 指定管理料(年間) 約3,000万円/年	社会資本整備総合交付金 (園地部分) 約2億3,000万円

活用に当たり大規模修繕が必要な事業の留意点

- 事業開始時点で大規模修繕を実施する必要がある場合、運営と一体的に発注する(=施設を活用する民間事業者が大規模修繕を行い、地方公共団体が工事費を負担)か、別途地方公共団体が個別で発注するかを検討する必要があります。
- 運営事業者が工事する場合、民間事業者による投資に合わせた効率的な工事が可能です。
- 上記は、大規模修繕の内容、民間事業者のリスクの考え方によって異なります。まずは必要な大規模修繕の内容を明確化し、民間事業者の意向を確認することから始めていきましょう。

STEP 2-2 事業期間を考える

- 事業期間とは、民間事業者が施設を運営する期間(修繕等の工事がある場合当該期間を含む)です。
- 事業期間は、施設の活用内容や、想定する投資額によって異なります。

▶ 先進事例における事業期間

施設名称	実施主体	事業手法	事業期間
本と美容室 萩店	山口県萩市	コンセッション	約20年間
オーベルジュ オーフ	石川県小松市	指定管理	約10年間
ETOWA KASAMA	茨城県笠間市	賃貸借	約10年間
atick	京都府舞鶴市	賃貸借	約10年間

Point

- 事業期間が短すぎると、民間事業者にとっては**積極的な投資や人材の雇用が難しくなるため、一定期間を確保**しましょう。
- 一方、あまり長くしすぎると、**社会状況の変動や施設の老朽化による予想外の修繕などの懸念から、民間事業者の参画が難しくなる**ことも懸念されます。最初は短い期間で運営し、協議により事業期間を延長するという条件にしている事例もあります。
- 事業期間の設定は、事業により様々な選択肢があります。施設規模・活用の方向性が類似する先進事例や、民間事業者の意見を踏まえて、柔軟に検討しましょう。

STEP 2-3 公共・民間のリスク分担を整理する

- 公募時や契約等の締結時点で正確に想定できない事象(自然災害、物価変動、施設の損傷など)により発生する損失(=リスク)は、官民でどう分担するかを明確にする必要があります。

Point

- 既存施設を活用するため、**特に事業期間中に生じる大規模修繕のリスクに留意が必要**です。
- また、民間事業者の提案により行う収益事業が中心となる場合、**民間事業者の倒産リスク**についてもあらかじめ考慮しておく必要があります。
- 詳細は、Advice.リスクへの対策(P30)を参照ください。

▶ 先進事例における施設修繕のリスク分担

施設名称	実施主体	事業手法	施設修繕のリスク分担
本と美容室 萩店	山口県 萩市	コンセッション	不可抗力による施設損傷時は、建物内に関しては民間事業者、建物外観に関しては市が負担 施設管理・運営に関してはすべて事業者が負担 (大規模修繕も含む)
オーベルジュ オーフ	石川県 小松市	指定管理	施設の基幹的設備の整備・改修は市が負担 施設の修繕、改修等、不可抗力による施設の復旧、 管理上の瑕疵によらないリスクは協議
ETOWA KASAMA	茨城県 笠間市	賃貸借	一部の修繕リスク(躯体の修繕等)を市が負担 施設管理・運営に関してはすべて事業者が負担
atick	京都府 舞鶴市	賃貸借	施設管理・運営・修繕に関して、すべて事業者が負担

STEP 2-4 民間事業者の費用負担を検討する

- 対象施設の活用事業の運営が独立採算で可能な場合、運営権対価(コンセッションの場合)の負担を求めることも想定されます。
また、賃貸借の場合、賃料の負担が必須となります。

Point

- 運営権対価は、コンセッションの場合に民間事業者に負担を求める費用として、**0円以上の任意の金額で設定が可能**です。事業の収益性、民間事業者の意見を踏まえて総合的に設定します。
- 賃料は、**条例規則等に基づき価格が決まるため、一定の収益性の高さが求められます。賃料を低廉な価格又は無償とする場合、議会の議決が必要**となります(賃料を無償とした事例はP27参照)。
- さらに、コンセッションの場合、事業開始後、収益が上振れした際に、得られる収益の一部を民間事業者から公共に還元するスキーム(プロフィットシェア等)を組み合わせることも可能です。
- 指定管理者制度の場合は、条例や協定で収益の分配について定めておけば、プロフィットシェアの考え方を採り入れることも可能です。

▶ 民間事業者の負担の概要

賃料

事業収支に関わらず固定的に支払いが必要であり、負担が大きい

運営権対価

当初数年の減免、事業収支に応じて変動する設定が可能であり、賃料と比べ柔軟

大

小

STEP 2-5

民間事業者から意見をもらう(サウンディング)

- STEP2-1～2-4の検討より、事業条件の案ができれば、民間事業者に情報を示し、実現可能性を把握します。
- 複数の民間事業者から前向きな意見が得られた場合は、事業としての成立可能性が高いことが期待されます。
- 反対に、民間事業者の目線で活用が難しいという意見が複数得られた場合には、対象施設の活用有無(解体の可能性など)に立ち返った検討も必要です。

Point

- 意見を聞くに当たっては、**地方公共団体が譲れない条件や実現したい活用方針についてしっかりと考えを持ち、施設の現状や活用の方向性を資料として整理**することが重要です。これにより、民間事業者から具体的な意見を引き出すことができ、事業条件の見直しにつなげることができます。
- また、意見をもらう民間事業者は、**イメージしている活用の方向性に近い事業を行っている地域内・地域外の事業者を中心に**ヒアリングをすると良いでしょう(宿泊事業であれば周辺のホテルの運営企業、機能にこだわらない場合は地元のデベロッパー等)。
- 特に、地域内の事業者を探索するに当たっては、**地域金融機関や商工会議所等と意見交換を行う**ことも考えられます。
- また、HP等に事業の概要を掲載し、ヒアリングへの協力を主体的に呼び掛けるなど、**公共側からも積極的に情報発信していく姿勢が重要**です。スモールコンセプションプラットフォームも発信の場として活用してみてください(詳細:P34)。



民間事業者との意見交換のコツ

- 民間事業者の意見は、**各検討段階で把握することが重要**です。事業化検討段階のみならず、STEP1の事業構想段階から、民間事業者と意見交換を重ねて検討を進めることが有効です。
- ここでは、民間事業者との意見交換(ヒアリングやサウンディング)において、地方公共団体職員がぶつかりやすい課題と、先進事例での解決策をご紹介します。



Q.民間事業者を探すには？

A.まずは類似施設の運営事業者にアプローチしてみることをおすすめします。

想定している活用内容を実際に運営している事業者(古民家ホテル運営者や飲食施設オーナー等)や、活用前の施設(古民家・廃校等)と同種の施設を運営している事業者に問い合わせをしてみましょう。

類似施設がない、または対応可能な民間事業者が見つからない場合、地域の民間事業者に詳しい地域金融機関や商工会議所との意見交換を行うことも有効です。



Q.何を聞けばいいかわかりません……

A.市場性を踏まえた活用の方向性のほか、どういう条件だったら事業に参画できそうかを確認することが重要です。

市場性をよく理解している民間事業者から、現実的な活用の方向性について意見を聞き、事業の成立性を判断します。併せて、「●●といった活用をしてほしいのだが、例えば地方公共団体がある程度費用負担をすれば参画ができるのか」等、具体的な事業条件を聞いてみるのも一案です。



Case Study

CASE1 事前アンケート

事前に簡易アンケートをとり、
回答に沿ってヒアリング

アンケート項目の具体例

- 想定する業種
- 利用の形態
- 必要な設備等
- 想定賃料
- 利用期間
- 開館時間
- 行政への期待

CASE2 当日聞き取り

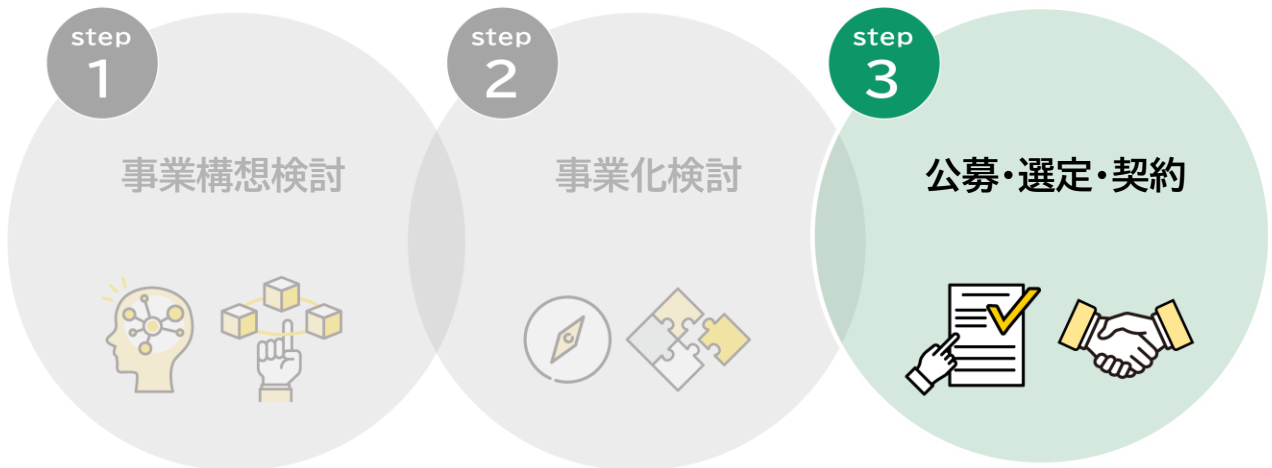
質問内容は事前に通知せず、
当日口頭で聞き取り

ヒアリング項目の具体例

- 計画に対する意見・感想
- 料金設定
- ターゲットとする客層
- 宿泊形態
- 施設の整備内容
- 食事提供管理体制
- 独立採算の可能性
- 施設運営の年数、運営権対価

スモールコンセッションの進め方

STEP 3. 公募・選定・契約



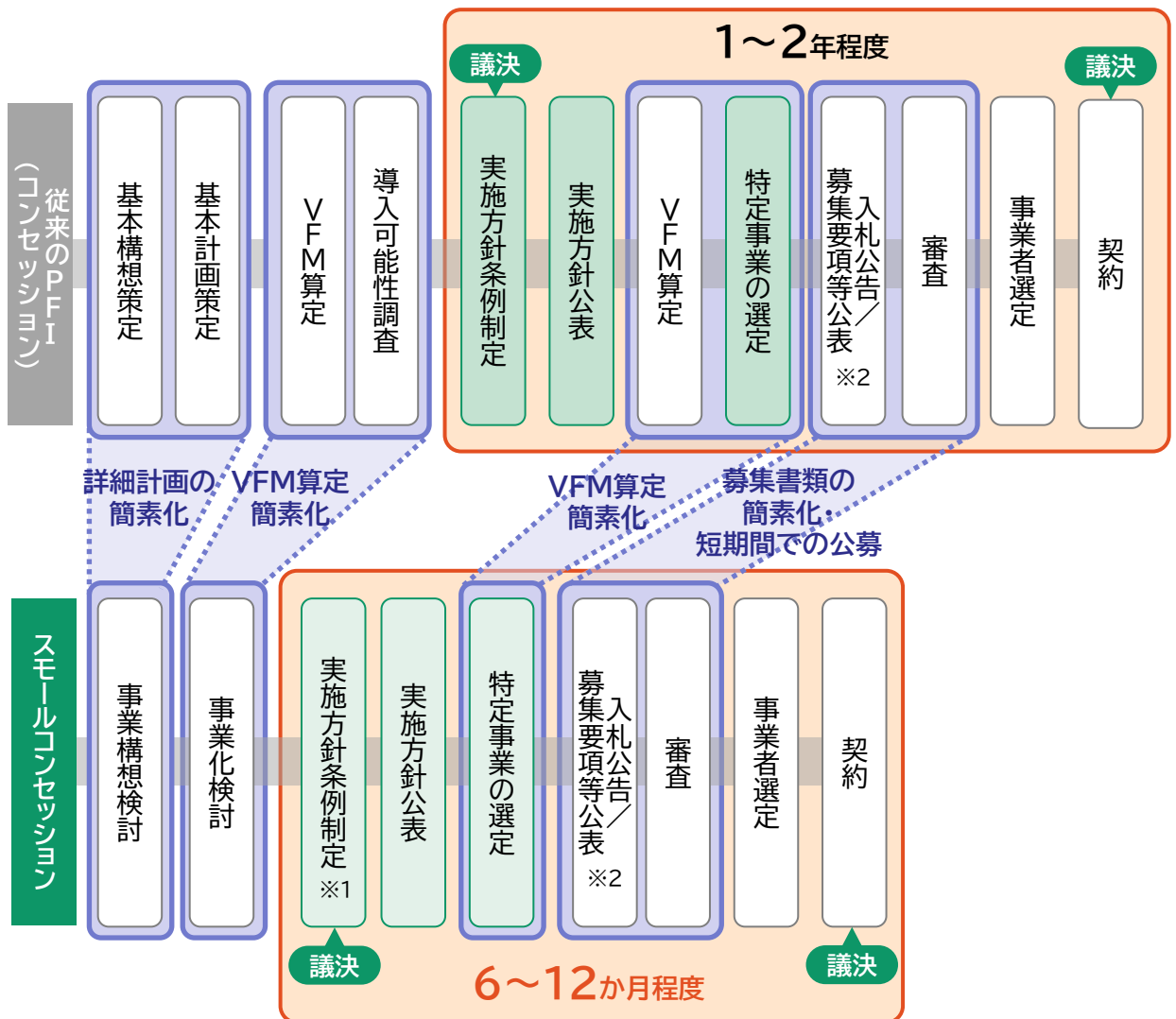
- 事業手法により公募の手続きは異なりますが、特にPFIを活用する場合、法律に基づく手続きが必要です。
- 契約後の事業実施段階においては、民間事業者にすべてを任せるのではなく、公共がしっかりと民間事業者に寄り添い、支援する体制も重要です。

STEP 3-1 公募に向けた準備を行う

1. コンセッション

Point

- コンセッションでは、募集要項、様式集など事業手法に関わらず作成する資料に加えて、PFI法に基づく資料の作成・公表といった手続きが必要です。
- 従来のPFI事業の例では、実施方針公表から契約まで約1～2年程度を要しており、構想策定を含めると2年以上の期間がかかっている事例も多くありました。
- スモールコンセッションでは、**一部の手続きについて簡素化できる場合**があり(詳細次頁)、6～12か月で事業者選定を行った事例もあります。



 : PFI法に位置付けられる手続

※1 指定管理者制度において必要な設置管理条例において規定する事項と大きな相違はない。設置管理条例がすでにある場合、公共施設等運営権者に関する事項を追記すれば足りる。

※2 債務負担行為が必要となる場合、入札公告/募集要項等公表前の債務負担行為の議決がある。

- 「VFM」(Value For Money)とは、一般に、「支払に対して最も価値の高いサービスを提供する」という考え方です。
- PFI事業では、「特定事業の選定(PFI法第7条)」や「客観的評価の結果の公表(PFI法第11条)」のため、地方公共団体が自ら実施した場合の公的財政負担の見込額(PSC)と、民間事業者が実施した場合の公的財政負担の見込額(PFI-LCC)を比較した「VFM」を算定することが一般的です。PFI-LCCがPSCを下回れば「VFMがある」とされ、PFI事業により公共サービスをより効率的かつ効果的に提供できると評価する指標の一つとなります。
- 他方で、スモールコンセッションにおいては、**独立採算型のコンセッション事業の実施により財政上の支出が原則不要となる場合(※)**は、**歳出削減効果が明確であるためVFMの計算によらず客観的評価が可能**であると考えられます。このような場合、事業化に向けては、事業を通じて得られる**VFM以外の定量的・定性的な効果を整理**し、総合的に評価・判断することも重要です。

※公共が自ら資金調達し、事業初期の大規模修繕を行った上で、独立採算型のコンセッション事業の実施を行う場合も含まれます。

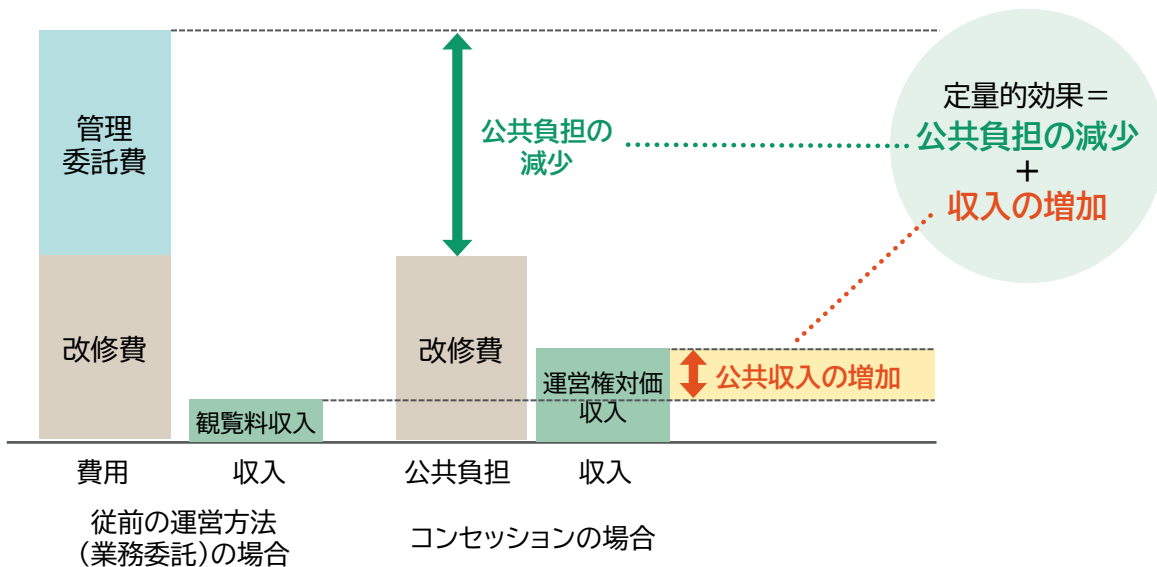


Case Study

簡易的な定量評価の算定

【本と美容室 萩店／山口県萩市】

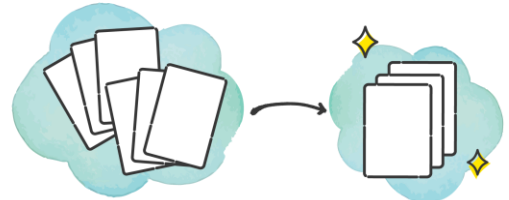
- 対象施設を**従前の運営方法(業務委託)**で運営した場合と、**コンセッション**で運営した場合の**収入及び支出**を算出し、その差額で定量的効果を算定しています。



手続の簡素化

募集書類の簡素化と短期間での公募

- スモールコンセッションは、これまでのPFI事業と比べると、公共の財政負担は比較的少なく、民間事業者の提案によって事業を実施する側面が大きいという特徴があります。したがって、現在通例的に作成している募集書類(募集要項/入札説明書、要求水準書、契約書案、事業者選定基準/落札者決定基準、様式集等)のうち、**公共からの条件を整理する要求水準書や複雑な審査プロセスを整理する事業者選定基準については、募集要項に一括して作成する**といった簡素化が可能です。また、様式集についても、**民間事業者が自由に提案できるよう、シンプルな様式**とすることが考えられます。
- これによって、**提案期間を比較的短く設定することが可能となり、事業者選定期間の短縮が実現**します。



Advice

審査委員会と学識経験者への意見聴取

- 民間事業者の選定に当たっては、学識経験者からなる審査委員会を設置した上で、意見の聴取を行う事例が多くなっています。
- 審査委員会は、**事業者選定基準を定めるときや、民間事業者を審査・選定するときなど、2~3回程度開催**することが想定されます。
- オンラインの活用など、柔軟な開催方法も検討しましょう。また、**審査委員会を設置することなく、学識経験者の意見聴取のみとすることも可能**です。
- なお、総合評価一般競争入札方式において落札者決定基準を定めようとする場合には、学識経験者2人以上の意見聴取が必要とされています。



2. 指定管理者制度

Point

- 指定管理者制度は、多くの地方公共団体で公の施設の管理・運営のために活用されている制度です。設置管理条例を定めた上で、法人その他の団体を議会の議決を経て指定管理者として指定することとなります。
- 設置管理条例で指定管理者に行わせる業務の範囲、指定管理者の活動指針となる管理の基準などを定めることとなり、地方公共団体独自の制度設計が可能です。また、**物価変動にも円滑に対応**ができるよう、**利用料金の上限は地元住民だけを対象として設定**したり、**上限を高め**に設定したりすることも可能です。

3. 賃貸借

Point

- スモールコンセッションの場合、事業目的の達成に資する活用が重要なため、賃貸借でも**価格だけではない評価が可能な方式(総合評価や公募型プロポーザル等)**を選択することも考えられます。
- また、評価基準において、**事業性だけでなく地域課題の解決やエリア価値の向上に資する提案となっていることに重きを置いた配点・基準の設定**を検討します。
- 賃貸借の場合、民間事業者は賃料を負担します。他方、収益性が低く賃料の負担が難しい事業で、**施設の活用・維持が地域にとって重要な場合等は、賃料を無償とした事例**もあります。議決が必要となることから、活用の効果について丁寧な議会への説明が必要です。

▶賃料を無償化した事例

施設名称	実施主体	事業のポイント
サッポロ 珈琲館 Rinboku	北海道江別市	<ul style="list-style-type: none">● 国の登録有形文化財に登録されている旧庁舎の活用を行った事業。● 保存・維持管理等に必要な費用を原則事業者の負担とする代わりに、賃料を無償化した。
田浦 月見台住宅	神奈川県横須賀市	<ul style="list-style-type: none">● 廃止された市営住宅を活用して職住一体の店舗兼用住宅として再生した事業。● 第一種低層住居専用地域であることに加え、再開発が困難な場所であったため、提案内容審査の結果、土地・建物の賃料を無償とした。
THE 610 BASE	京都府福知山市	<ul style="list-style-type: none">● 地元からの要請がきっかけで廃校活用を行った事業。● 活用に当たり市が初期投資を一切負担しない代わりに、建物(校舎)及び当該底地部分の賃料を無償とし、一定の負担軽減が図られた。 ※福知山市では、廃校活用における共通の方針として、建物本体は賃料を無償とすることを定めており、議会との合意形成の円滑化が図られている。

STEP 3-2

公募し、民間事業者を選定する

- 募集要項の公表により公募を行い、事業者選定基準に沿って民間事業者を選定します。

Advice

民間提案制度と随意契約

- PFI法には、公共施設の管理者に対し、**民間事業者の側から実施方針を定めることを提案できる制度(民間提案制度)**が位置付けられています。また、上記によらず、民間事業者からの提案や対話を通じて事業の詳細を検討するため、条件を定めず民間提案を募集する事例もあります。
- 民間事業者の自由な提案が重要なスモールコンセッションにおいては、これらの民間提案制度を活用した事業化も有効**です。
- 民間提案の採用者と随意契約を行う場合、提案が随意契約に相当するものであると確認できる手続とする必要があります(随意契約の事由としての適正性、提案内容の品質と価格との合理性など)。詳細は、PPP/PFI事業民間提案推進マニュアル(内閣府)に記載の随意契約における留意点を確認してください。



STEP 3-3 契約する

- 無事に民間事業者が決まったら、民間事業者との契約協議を経て、契約手続きに進みます。

Point

- 通常の公共施設の整備や運営事業では、契約書の案を公募段階に公表することが多いです。
- 民間事業者の権利・義務やリスク分担などについて早い段階で詳細を公表することで、民間事業者は提案内容や負担するリスクについて十分に検討する期間を持つことができます。
- なお、スモールコンセッションでは、事業内容が民間事業者の提案により大きく変わるため、公募段階で契約書の案を作成することが難しい場合があります。このような場合、**募集要項には契約条件(STEP2-3で検討したリスク分担等)を明記し、選定後に民間事業者と協議して契約書を作成することになります。**

Advice

事業期間終了時の原状回復

- 民間事業者が対象施設の改修や設備の追加などの投資を行う事業の場合、事業期間終了時の資産の取り扱いを決めておく必要があります。
- 賃貸借や使用貸借などの貸付契約の場合は**事業終了時に事業者の費用で原状回復させることが原則**ですが、**施設の状況によっては原状回復を求めなかった事例**もあります。
- また、追加した設備等を引き続き使用したい場合は、**事業終了時に地方公共団体が買い取る**ことも可能です。



リスクへの対策

スモールコンセッションを円滑に進める上では、STEP2-3で検討したリスクについて、契約に盛り込むことが重要です。

スモールコンセッションにおいて特に留意が必要なリスクについては、下記のものと考えられます。

民間事業者の倒産リスク

- スモールコンセッションの担い手として期待される地域の小規模事業者は、社会・経済情勢の影響を受けやすいことから、**事業継続が困難となった場合の対応を考慮**しておく必要があります。
- やむを得ない事由によって事業継続が困難となった際の中途解約や事業の承継について、事前に手続きや協議の規定を置くことで、万一の際における対応を明確化することが可能です。

施設の修繕リスク

- スモールコンセッションは、老朽化した既存施設を活用することが想定されているため、事業開始時の施設修繕や、将来的に故障等が発生した場合の分担を決めておく必要があります。
- 経年劣化によって新たに故障が発生することから、**事業者に期待する修繕の範囲(対象・金額等)、官民の役割分担について、事業者が負担可能な費用等を踏まえ、あらかじめルール化**しておきましょう。
- 事業者が対応困難な修繕等について、協議の余地を残しておくことも有効です。

不可抗力リスク

- 小規模な事業において、不可抗力(自然災害等)への対応を民間事業者に求めることは、相対的に大きな負担となりやすく、事業破綻につながるおそれもあります。
- **不可抗力によって大きな損害が発生した際、その費用負担等について協議可能な規定**を置いておくことも有効です。
- この場合、事業契約書等において不可抗力の定義や民間事業者を免責する範囲を明確に規定する必要があります。

STEP 3-4

民間事業者と共に事業を実施する

- 契約後は、いよいよ民間事業者の提案による運営がスタートします。

Point

- 事業実施段階の地方公共団体の重要な役割は、**民間事業者としっかり連携し、運営をサポートすること**です。
- 円滑に施設を運営するためには地元との関係構築が必須となります。民間事業者は、地域外から参画する場合がありますので、地域に愛されるよりよい活用としていくために、**両者が二人三脚で事業を進めていく体制を構築**することが重要です。
- また、民間事業者が当初の事業目的(地域課題の解決・エリア価値の向上等)に資する運営を行っているか、**施設所有者の観点で適切にモニタリングを行う**必要があります。

Case Study

活用事業実施後の面的な事業展開

【福岡県宮若市】

- 福岡県宮若市は、廃校となった吉川小学校跡地の活用の意向を申し出た民間事業者(株式会社トライアルホールディングス(以下「トライアル」という。))と、令和2年9月に、官民連携プロジェクト「リモートワークタウン ムスブ宮若」連携協定を締結しました。
- さらに、当該協定を発展する形で、令和5年2月に新たな連携協定『「リモートワークタウン ムスブ宮若」まちづくりプロジェクト連結協定』を締結し、持続可能性の高い住みよいまちを創造していくためのまちづくりを進めることとしました。
- 連携協定を締結し、両者の関係性について「まちづくり」というキーワードをより明確化したことで、トライアルによる廃校活用に対して地元の理解の浸透が図られました。
- 旧吉川小学校跡地以降も、トライアルを中心に、地域内で様々な遊休公的施設の活用が進んでいます。



出所: 中国、四国、九州・沖縄エリアPPP/PFI推進勉強会資料(2023年7月26日)

スモールコンセッションで活用可能な各種支援

PFI法、
コンセッション
について
もっと詳しく
知りたい場合

▶ 内閣府の作成している各種ガイドラインを参照ください。

名称
PFI事業導入の手引き
PFI事業実施プロセスに関するガイドライン(令和6年6月3日改正)
PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン(令和3年6月18日改正)
VFM(Value For Money)に関するガイドライン(令和5年6月2日改正)
契約に関するガイドライン(令和6年6月3日改正)
モニタリングに関するガイドライン(平成30年10月23日改正)
公共施設等運営権及び公共施設等運営事業に関するガイドライン(令和5年6月2日改正)

▶ 国が派遣する専門家による相談対応や、通年の伴走型支援(ハンズオン支援)が受けられる制度があります。

専門家に
相談したい
場合

名称	支援概要	問い合わせ先
スモールコンセッション形成推進事業	スモールコンセッションの検討に関する伴走型支援	国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課 03-5253-8111
国土交通省PPPサポーター制度	国土交通省が認定した知識豊富な専門家(PPPサポーター)による相談対応・助言	
国土交通省PPPパートナー制度(個別相談パートナー)	国土交通省が認定したPPP/PFIの普及啓発を推進する民間企業等による個別事業に関する相談やセミナーの実施	
民間提案型官民連携モデリング事業	地方公共団体の課題(案件)と民間の提供可能なサービスのマッチングによる導入検討支援	
PPP/PFI専門家派遣制度	専門家による個別の相談対応・助言	内閣府 民間資金等 活用事業推進室 03-6257-1655
高度専門家による課題検討支援	専門家による年間を通じた課題検討の支援	内閣官房地域未来戦略 本部事務局 03-6257-1412
官民連携地域金融力促進事業	地域金融機関等と地方公共団体が連携して公有不動産・遊休資産の活用に関して検討する事業に対する支援	
文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業	文教施設におけるPPP/PFI導入検討に係る個別相談窓口	
文化施設サービス刷新・活動活性化等運営改善推進支援事業	文化施設におけるコンセッションを活用した運営充実に関する専門家による相談対応・助言	
		文部科学省大臣官房 文教施設企画・防災部 施設企画課 03-5253-4111
		文化庁参事官 (芸術文化担当)付 03-6734-3143

▶ 事業化検討等の調査業務の委託費用のほか、一部の施設整備については、補助金が活用できる場合があります。

名称	概要	問い合わせ先
調査補助 先導的官民連携支援事業	先導的な官民連携事業の導入検討を行う際に必要となる調査委託費の助成	国土交通省 総合政策局 社会資本整備政策課 03-5253-8111
調査補助 民間資金等 活用事業調査費補助事業	公共施設等運営事業等の導入に係る検討に要する調査委託費の助成	内閣府 民間資金等 活用事業推進室 03-6257-1655
調査補助 文化施設サービス刷新・ 活動活性化等運営改善 推進支援事業	文化施設におけるコンセプション導入に関する検討・手続き等に要する経費を補助	文化庁参事官 (芸術文化担当)付 03-6734-3143
整備補助 都市再生整備計画事業	都市再生整備計画に位置付けられたまちづくりに必要な施設等の整備	国土交通省都市局 市街地整備課 03-5253-8111
整備補助 空き家対策総合支援事業	空家等対策計画に基づき市区町村が実施する空き家の除却・活用に係る取組等を支援	国土交通省住宅局 住宅総合整備課 住環境整備室 03-5253-8111
調査補助 整備補助 地域未来交付金 (地域未来推進型)	地方の大きな伸び代と地域特性を最大限に活かし、地場産業の付加価値向上等を通じて、地方の暮らしの安定を実現し、「強い経済」を構築するため、地方公共団体の自主性と創意工夫に基づく地域独自の取組を、計画から実施まで後押し	内閣府地方創生 推進事務局/ 地方創生推進室 内閣官房 地域未来戦略本部 事務局 03-6257-1416
調査補助 整備補助 地域の観光資源充実の ための環境整備推進事業	魅力的な観光まちづくりを推進するため、地域における体験の質や回遊性の向上に資する施設整備等を支援	観光庁 観光地域振興部 観光資源課 03-5253-8111
整備補助 まちづくりファンド 支援事業	民間まちづくり事業に対する民都機構を通じた金融支援	国土交通省都市局 まちづくり推進課 都市開発金融支援室 03-5253-8111
整備補助 まち再生出資・ 社債取得事業	市町村が定める特定の区域で行われる優良な民間都市開発事業に対する民都機構を通じた金融支援	国土交通省都市局 まちづくり推進課 都市開発金融支援室 03-5253-8111

事業費の補助を受けたい場合

関連する
先進事例を
知りたい場合

▶ 各種事例集を参照ください。

名称	概要
スモールコンセッションプラットフォーム ホームページ(国土交通省)	全国各地のスモールコンセッション事例を掲載しているホームページ
廃校活用事例集 未来につなごうみんなの 廃校プロジェクト(文部科学省)	幅広い用途に活用されている全国各地の 廃校活用事例を集めた事例集

スモール
コンセッション
に関連する
地方公共団体や
民間事業者と
つながりたい
場合

▶ 国や地域金融機関等のプラットフォームを活用ください。

名称	概要
スモールコンセッション プラットフォーム	スモールコンセッションに興味・関心ある会員 (公共・民間)が登録 メールマガジン等でのイベント周知や関連イベントの情 報収集が可能
官民連携事業推進の ための地方ブロック プラットフォーム	9つの地方ブロック(北海道、東北、関東、北陸、中部、近 畿、中国、四国、九州・沖縄)ごとに設置され、産官学金 からなる。PPP/PFIに関する情報・ノウハウを横展開 (セミナー、サウンディングイベント等)

本手引きの作成に当たり、スモールコンセッションプラットフォーム運営委員会の委員の皆様より多大なるご指導・ご助言をいただきました。また、先進事例を実施する地方公共団体の皆様、民間事業者の皆様より貴重な知見をご提供いただきました。この場を借りて感謝申し上げます。

また、ヒアリングにご協力いただいた皆様、手引きの内容に対して貴重なご意見等をいただいた皆様に対しまして、併せて感謝の意を表します。

【スモールコンセッションプラットフォーム 運営委員会 委員】

※肩書等は令和8年3月時点

- 入江 智子 株式会社コーミン 代表取締役
- 川口 義洋 合同会社コトプレイス代表社員
- 中嶋 善浩 株式会社民間資金等活用事業推進機構官民連携支援センター長
- ◎根本 祐二 東洋大学 国際 PPP 研究所シニア・リサーチパートナー
- 馬場 正尊 東北芸術工科大学 デザイン工学部建築・デザイン学科 教授 /
株式会社オープン・エー 代表取締役
- 林 有理 有理舎 主宰 / 公共 R 不動産 シニアマネージャー
- 福島 隆則 株式会社 三井住友トラスト基礎研究所 執行役員
PPP・インフラ投資調査部門長
- 宮澤 伸 日本商工会議所 地域振興部長
- 山口 照美 大阪市 港区長
- 横山 幸司 滋賀大学 経済学部 教授 / 産学公連携推進機構 社会連携センター長
(敬称略・五十音順、◎ 委員長、○ 委員長代理)

スモールコンセプション プラットフォーム

スモールコンセプションに関心を持つ方は
誰でも参加が可能であり、会費は無料です。
関連するイベント等の情報提供を受けたり、
参加したり、自らも情報発信ができたり
します。
プラットフォームへの参加方法等の詳細は、
ホームページを参照ください！



ホームページ
はこちら▶



スモールコンセプション のすすめ

～遊休公的施設の利活用のための手引き～

問い合わせ先

国土交通省総合政策局社会資本整備政策課
〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-2
Tel :03-5253-8111