



スモールコンセッションの手引き 概要説明

国土交通省 総合政策局

社会資本整備政策課 島村 泰彰 企画専門官

- 今後、人口減少等により、廃校等の空き施設や地方公共団体が所有する古民家等の空き家の増加が見込まれる中、それらを有効に利活用して、交流人口や雇用を拡大し、地方創生に取り組むことが重要。
- その際、**民間の創意工夫を最大限にいかした小規模なPPP/PFI事業**の手法を活用することが効果的。

スモールコンセッションとは

廃校等の空き施設や地方公共団体が所有する古民家等の空き家の活用について、民間事業者の創意工夫を最大限にいかした小規模な官民連携事業を行うことにより、地域課題の解決やエリア価値の向上につなげる取組。



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



小規模な事業規模

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
官民連携事業※による事業運営

※ 公共施設等運営権(コンセッション)方式のほか、RO(Rehabilitate Operate=改修・運営)方式、指定管理者制度、賃貸借 等

想定される施設例

宿泊施設

参考事例：岡山県津山市
＜空き家＞



【コンセッション方式】

個人から寄付された古民家(伝統的建造物に指定されている町家)を活用した宿泊施設。

サテライトオフィス・研究施設

参考事例：福岡県宮若市
＜廃校＞



【コンセッション方式】

地域企業がPFI法6条提案を実施し、AI開発センターとして廃校を活用。現在、複数の大手企業が入居。

スポーツ施設

参考事例：岡山県津山市
＜空き施設＞



【RO+コンセッション方式】

老朽化した市のシンボリックな施設を、民間資金・ノウハウを活用し、スポーツ・健康増進施設としてリノベーションするとともに事業運営を実施。

住宅

参考事例：島根県津和野町
＜空き家＞



【RO方式】

町が所有する空き家等を改修し、UIターン者や町内に定着した若者、移住・定住者の住まいを確保。

- 地域には、多くの遊休公的施設があるが、これを利活用する事業化のノウハウが十分にない。一方、学界や民間には、技術面や資金面も含め、多くの知恵と実績・経験がある。
- これら関係者が、それぞれの関心に応じて繋がりを持ち、柔軟な協力関係を結ぶことで、共に課題を乗り越え、地方創生に取り組む後押しを行うため、**令和6年12月**、産官学金等の多様な主体が参加・連携する「スモールコンセプションプラットフォーム」を設立。

活動内容

機運醸成 情報共有

- 機運醸成に資するセミナー・イベント等の開催
- 先進事例の関係者インタビューや対談等の発信
- 会員に向けたメールマガジン等の情報発信
- 専用ホームページを通じた会員からの情報発信

調査・研究

- 会員同士の課題の共有及び解決策の検討
- 先進事例等に係る事例集・手引き等の作成

案件形成に 向けた活動

- 会員の交流促進・マッチング等のイベント開催
- 実務者向けの勉強会やワークショップ等の開催
- アドバイザーによる助言・サポート

会員になるメリット

会費は無料！

プラットフォームを通じて、課題の解決をサポート！

メリット1 スモールコンセプションの最新情報をお届けします！

メリット2 会員の皆様の取組や活動を発信できます！

メリット3 課題やお悩みを共有・検討できます！

< 参加されている会員の一覧 >

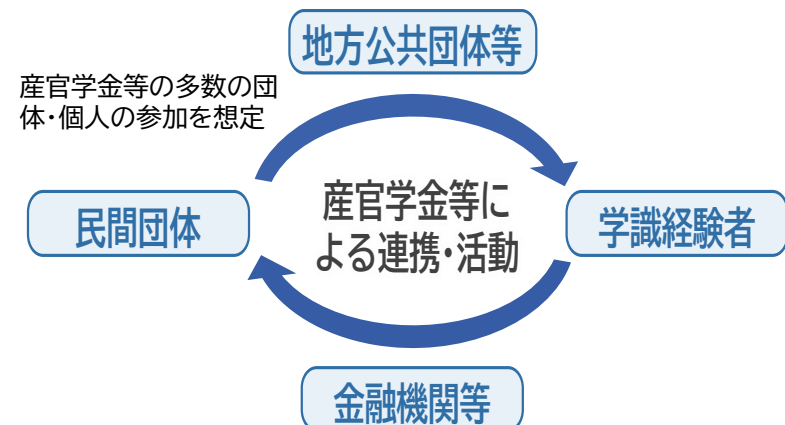
<https://www.mlit.go.jp/smcn/platform/index.html#platform-about>

申込

<https://forms.office.com/e/cWTyUbYyJK>



多くの自治体
や企業が参加
(部課室単位・
個人でも可)



(事務局：国土交通省、内閣府)

プラットフォームへの申込状況 (R8.7/22 時点)

民間企業等（ただし、金融機関を除く。）	599
都道府県及び市区町村	362
関係府省庁等	25
大学、研究機関等及びこれらに所属する有識者、研究者等	22
金融機関	50
個人	470
計	1,528

PPP/PFI推進アクションプラン 令和8年改定について

今般の改定では、物価高騰などの足下の課題への対応の強化に加え、以下の3つの視点を基本的な方向性とする。

- ①強い経済の実現に貢献するため、公共部門における官民連携投資の拡大を目指す【**量の拡大**】
- ②インフラ老朽化・人手不足等の社会的課題に対応するため、重点分野の拡大や各地域の案件形成を図る【**裾野の拡大**】
- ③先導的なPPP/PFIの導入に向けた関係機関の連携強化を図る【**質の向上**】

また今後も毎年各施策のフォローアップを行い、アクションプランを見直す。

1. 強い経済の実現への貢献

- ・ これまでの進捗状況等を踏まえ、事業規模目標を30兆円から40兆円に見直す

2. インフラ老朽化・人手不足等の社会的課題に対応するためのPPP/PFIの裾野の拡大

- ・ 国民生活に身近で、かつ施設の老朽化が進行する3つの分野（火葬場、一般廃棄物処理施設、国公立病院）を重点分野に追加し、重点分野を14分野から17分野に拡大
- ・ 重点分野の10年ターゲット目標の見直し（650件から730件）とそれらの実現に向けた取組の充実 等

3. 各地域における多様な案件の形成支援

- ・ 公共施設等運営権の裾野の拡大
- ・ **スモールコンセッションの推進**
- ・ 中小の民間事業者等への情報提供の強化
- ・ PFI推進機構による伴走支援 等

4. 先導的なPPP/PFI導入に向けた関係府省や自治体間の連携強化

- ・ 関係府省が一堂に会するタスクフォースを活用してコンセッションの活用等を含む民間事業者のアイデアを発掘し、関係府省・管理者等とつなぐ仕組み作り
- ・ 分野横断型・広域型PPP/PFIの導入促進を図るための広域型地域プラットフォームの活用等の推進 等

5. 物価高騰等への対応

- ・ 基本方針の変更やガイドライン等の改正・周知
- ・ 地方公共団体への実態調査の充実
- ・ 内閣府ワンストップ窓口の活用
- ・ リスク分担ガイドラインの見直し検討 等

6. その他

- ・ これまでアクションプランに記載の無かった分野の関連施策の追加（警察施設、在外公館、防衛装備品）
- ・ 質の向上を目指したPFI事業の事後評価の推進
- ・ PFI推進機構による戦略的な支援の展開 等

各地域における多様な案件の形成支援

○PPP/PFIは、比較的規模の大きな地方公共団体における導入が先行してきたが、**各地域における多様な案件の形成支援を通じ、普及拡大に取り組む必要があるため、公共施設等運営権の裾野の拡大に取り組むとともに、スモールコンセッションの取組強化と目標設定、中小の民間事業者等への情報提供の強化、PFI推進機構による伴走支援等を行う。**

①公共施設等運営権の裾野の拡大

公共施設等運営権の設定可否の整理

- ✓ PFI法に基づく基本方針の別表にコンセッションの対象施設の追加、設定可の場合の条件明示を行い、さらなる活用を促す。

BT (R) + コンセッション方式の明確化

- ✓ コンセッションガイドラインについて、公共施設等の建設や改修と運営事業を同一の者が行うことが可能であることを明確化すること等の見直しを検討する。

②スモールコンセッションの取組強化と目標設定

多様な主体による自走的な取組を加速化



- ✓ 遊休公的施設に関する情報のマッピングによる共有・「見える化」
- ✓ 案件形成に向けた官民マッチング等の対話機会の充実
- ✓ スモールコンセッションの実践のための「手引き」を策定し、ノウハウを体系化して発信
- ✓ ワークショップを通じた個別案件の事業化へのきめ細かなサポート

先進事例の創出と効果的な横展開を通じて取組のスパイラルアップ

目標設定

- ✓ 令和13年度までに、100件のスモールコンセッションの事業が具体化

③中小の民間事業者等への情報提供の強化

PPP/PFIに関する事例集等の作成

- ✓ 地域の中小事業者を含めた様々な関係者が、PPP/PFIを導入することで得られる効果や様々な事業手法をそれぞれの立場で分かりやすく感じることができる事例集等の説明ツールを作成し、周知活動を強化する。

手続効率化マニュアルの周知

- ✓ 事業の検討開始から契約締結までの期間短縮化につながる「PFI事業実施手続効率化マニュアル」を地域プラットフォーム等において周知し、積極的な活用を促す。

④PFI推進機構による伴走支援

伴走支援の高度化と地域ニーズの能動的捕捉

- ✓ 自治体へのきめ細かな伴走支援を徹底しつつ、連携協定等のネットワークを活用し、社会課題解決に資するニーズを能動的に補足する

地域自律型の推進体制の整備と人材育成

- ✓ 人材交流や研修等を通じ、地域金融機関と地元事業者の実務能力向上を支援
- ✓ 地元事業者の提案を地域金融機関が支える地域自律型の推進体制を整備し、地域インフラを支える持続的な経済基盤を底上げ

「スモールコンセプションのすすめ」(手引き)について

- スモールコンセプションの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だ手引きを策定
- 知見や経験の不足から利活用に躊躇する地方公共団体職員等の挑戦を後押し

令和8年5月25日公表



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

スモールコンセプション推進の「3つの壁」※に対する方策として手引きを作成

※「スモールコンセプション推進方策」(令和6年6月公表)より

1. イメージの壁

PPP/PFIの実務経験がなく、事業の進め方や施設活用のイメージが湧きにくい

【手引きでの記載事項(例)】

- 先進事例のBefore/Afterの紹介
- 取組の効果の紹介

2. パートナーの壁

官民連携の取組メリットが整理できず、また、民間事業者が見つからず諦めてしまう

- サウンディングの効果の紹介
- 官民の意見交換のコツの解説

3. 事業化の壁

事業化により、煩雑な手続きなどにより実施までたどりつかない

- 手続きの効率化や契約上のポイントの解説
- 公共と民間のリスク分担事例の紹介

「スモールコンセッションのすすめ」(手引き)の構成

「スモールコンセッションのすすめ」(手引き) 目次

1	先進事例	
	CASE1 本と美容室(山口県萩市)	1
	CASE2 オーベルジュオーフ(石川県小松市)	3
	CASE3 ETOWA KASAMA(茨城県笠間市)	5
	CASE4 atick(京都府舞鶴市)	7
2	スモールコンセッションの進め方	
	STEP1 事業構想検討	9
	STEP1-1 対象施設が立地しているエリアの「いま」を知る	11
	STEP1-2 対象施設の「いま」を知る	12
	STEP1-3 地域住民の意見をもらう	13
	STEP1-4 事業構想のとりまとめ	14
	STEP2 事業化検討	15
	STEP2-1 事業手法を考える	15
	STEP2-2 事業期間を考える	19
	STEP2-3 公共・民間のリスク分担を整理する	19
	STEP2-4 民間事業者の費用負担を検討する	20
	STEP2-5 民間事業者から意見をもらう(サウンディング)	21
	STEP3 公募・選定・契約	23
	STEP3-1 公募に向けた準備を行う	24
	STEP3-2 公募し、民間事業者を選定する	28
	STEP3-3 契約する	29
	STEP3-4 民間事業者と共に事業を実施する	31
3	スモールコンセッションで活用可能な各種支援	32

「スモールコンセッションのすすめ」(手引き)の構成

1 4つのスモールコンセッション先進事例を特集

- 全国の先進的なスモールコンセッションの取組について、官民の関係者へのヒアリングも交え、取組のポイントや苦労した点を紹介
- 事例の選定に当たっては、コンセッション/指定管理/賃貸借の各事業手法から事例を選定

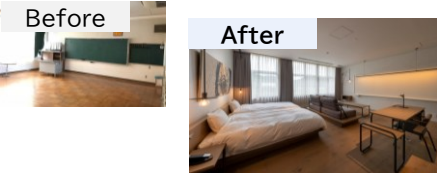
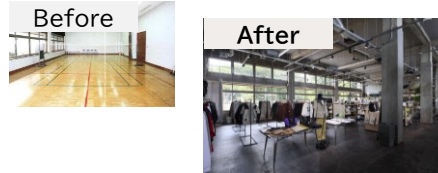
2 3つのステップに分けて取組を詳しく解説

- 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つのステップ**ごとに、スモールコンセッションの事業の進め方を解説
- 各STEPでは、具体的な進め方のイメージとして、先進事例を例示し解説

3 活用可能な支援メニューを一覧化して整理

- スモールコンセッションの検討から事業化までに活用可能な支援・公表済のガイドラインについて、問合せ先とともに巻末に一覧として整理

➤ 施設分類や地域特性、各事業手法(コンセッション/指定管理/賃貸借)の観点で代表的な実践例を選定

コンセッション方式		指定管理		手引きにおける特集事例		賃貸借	
本と美容室(古民家) 山口県萩市		オーベルジュオーフ(廃校) 石川県小松市		ETOWA KASAMA(古民家) 茨城県笠間市		atick 京都府舞鶴市	
							

※手引きP1～P2より抜粋



施設活用に至った背景や地域課題、地方公共団体が目指した方向性と、事業化に至るまでの官民での検討経緯を紹介



公募条件や事業手法の選定、民間事業者の提案を引き出すための制度検討など、事業スキーム構築における工夫点を紹介

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もの巨大な開口の古民家であり、解体した後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。
雨漏りやひどく、すぐにも改修が必要だったことから、改修しながら活用方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、数百円の観光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「運営費対価」として、萩市が負担した改修工事費の半分を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見て採算が合わない本屋、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。

CASE 2

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

※調査等は令和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後を絶たず、夜まで開いている方が増えたりしました。街の賑わいも増え、観光客の誘致にもつながっています。
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段として有効であるという手ごたえを感じています。今後と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にはありがたいポイントと感じています。
また、修繕計画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たことも、運営が対価が低減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になったので、施設運営を思う民間事業者が来までから、課題しつつ工事を進めよう方が多いと思います。
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	浜地区伝統的建造物群保存地区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) ※市の承諾を待って約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	保存修繕工事 約6,400万円 [活用した補助金]定住家対策総合支援事業(約3,200万円)
運営対価	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)



施設運営の実績に加え、交流人口の拡大や地域経済への波及効果・雇用創出など、事業化によって生まれた地域への効果を整理



実際の官民の担当者にヒアリングを実施し、現場において感じた取組のポイントや効果について、双方の受け止めや認識等を整理



事業手法や事業期間、事業費等の概要を基本情報として整理

➔ 施設活用のアイデアだけでなく、地域の課題整理から事業化までの具体的な検討手順や工夫を学ぶことが可能

- スモールコンセッションの進め方について3段階に分け、各ステップで考える事項とそのポイントを整理
- 構想の検討から事業化検討、公募・選定・契約に至るまでの各段階における実務上の考慮すべき点や手続きを円滑に進めるためのノウハウが体系的に整理

スモールコンセッションのすすめ(手引き)作成 目次

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	32
-----------------------	----

各ステップにおける記載の概要

Step 1

事業構想検討 (P10~P14)



事業構想の検討に向け整理すべき基礎情報や、地域住民の意見聴取の方法等について説明

Step 2

事業化検討 (P15~P22)



公募に向けた具体的な事業条件の検討や、民間事業者との意見交換のコツについてアドバイス

Step 3

公募・選定・契約 (P23~P31)



PFIを活用する場合等、各手法の契約までの手続きについて紹介。

STEP1:事業構想検討

STEP2:事業化検討

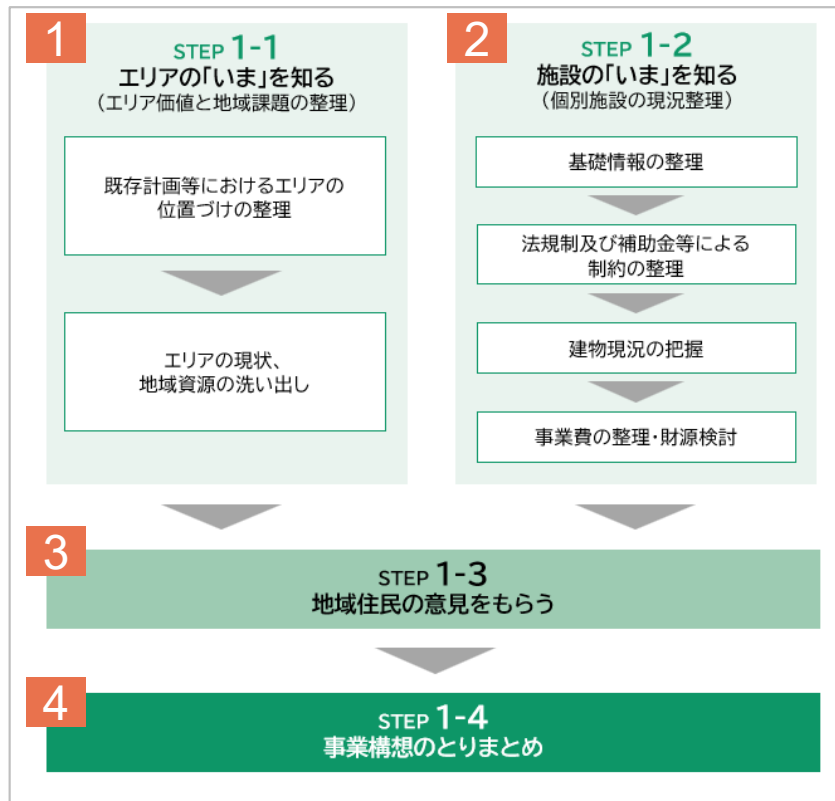
STEP3:公募・選定・契約

- 事業構想の検討に当たりまず整理すべき事項や、地域課題・施設の現状を踏まえた活用の方向性検討の考え方を紹介
- 地域住民や民間事業者・地域金融機関などの多様なステークホルダーをの意見を取り入れながら事業構想を具体化するための進め方や、事業目的を整理する際のポイントを整理

事業構想検討の全体像(手引きP.10より抜粋)

手引きにおける記載のポイント

STEP1:事業構想検討では、事業構想の策定までの流れを、STEP1-1～STEP1-4の4つの段階に分けて解説



- 1 施設が立地するエリア課題の整理について紹介**
 - ✓ エリアの課題や基本情報を把握するために整理すべき事項を記載
- 2 個別施設の現況整理におけるポイントを紹介**
 - ✓ 現況整理における整理事項・確認すべき法規制・確認すべき建物の状態について、具体的な項目を記載
 - ✓ **既存施設の用途変更にあたって注意すべきリスク**を例示
(過去に活用した補助金の制約による補助金返還義務や法的規制等)

市街化調整区域における用途規制の緩和の例 (京都府福知山市)

 - ・市街化調整区域に立地していた廃校を用途変更するにあたり、既存の地区計画における位置づけをふまえ、活用に至った事例として紹介

写真: 福知山市、(株)WELLZ UNITED提供
- 3 地域住民との意見交換の進め方**
 - ✓ 地域住民への説明や意見聴取を通じて、地域のニーズを把握し、合意形成を行うまでの進め方を紹介
- 4 検討内容をふまえた事業構想のとりまとめ方**
 - ✓ 事業構想をとりまとめるにあたり、考慮すべき点や基本的な考え方を記載(例: 基本構想・基本計画等の簡素化)

STEP1:事業構想検討

STEP2:事業化検討

STEP3:公募・選定・契約

- 事業構想を取りまとめた後、公募に向けて検討すべき①事業手法、②事業期間、③公共・民間のリスク分担、④民間事業者の費用負担の4つの条件について、検討に当たっての進め方や留意点などを整理
- 民間事業者との意見交換を通じて事業条件を具体化するための進め方や、実現可能性を高めるためのポイントを、先進事例も交えながら紹介

事業条件の検討

手引きにおける記載のポイント

STEP2-1

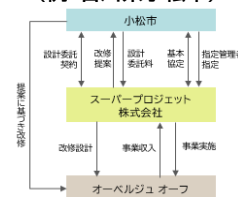
事業手法

- 事業手法(コンセッション/ 指定管理者制度/ 賃貸借)の選定にあたって、**各手法の特徴や適用される場面**を先進事例を交えつつ整理
 - ✓ 各事業手法の特徴整理と選定プロセスの整理
 - 比較表や先進事例のスキーム図等を示しながら、各手法における全体像を説明

事業手法選択の事例

・各事業手法を選定した背景や経緯を、先進事例になぞらえて、具体的に紹介。
・石川県小松市の例では、補助金の条件制約をふまえた事業手法選択の経緯を紹介。

(例:石川県小松市)



STEP2-2

事業期間

- 施設規模・活用の方向性をふまえた**事業期間の設定方法**を紹介
 - ✓ 先進事例の実際の事業期間を示しながら解説

事業期間の事例 (手引きP.19より抜粋)

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
オーバーラップ 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

STEP2-3

公共・民間のリスク分担

- 既存施設の活用において、**留意すべきリスクの官民での分担**について、実際の取組と併せて紹介

STEP2-4

民間事業者の費用負担

- **民間事業者の費用負担**における運営権対価/賃料それぞれの設定に関する考え方を紹介

民間事業者の負担の概要 (手引きP.20より抜粋)

賃料	運営権対価
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	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



STEP2-5

民間事業者との意見交換

- 事業条件の検討にあたって、民間事業者との対話を効果的に進めるためのポイントについて紹介
 - ✓ 地方公共団体と民間事業者との意見交換において、地方公共団体職員ががぶつきやすい課題と、先進事例での解決策を紹介

STEP1:事業構想検討

STEP2:事業化検討

STEP3:公募・選定・契約

- 公募について、3つの主要な事業手法のポイントを示しつつ、コンセッションについて手続きの簡素化等を明示
- 事業実施段階においては、民間事業者との関わりのポイントを記載

公募・選定・契約の流れ

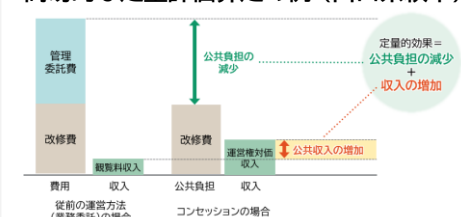
手引きにおける記載のポイント

STEP3-1

公募に向けた準備

- 各手法の特徴を紹介し、スモールコンセッションの場合の手続きの簡素化の可能性について紹介
 - ✓ **歳出削減効果の評価方法の簡素化**
 - 財政負担の削減効果が明確な場合には、詳細なVFM算定に代えて簡易の評価も可能であることを紹介。
 - ✓ **応募書類の簡素化**
 - 募集要項や要求水準書を整理・簡素化することで、民間提案の自由度を高めつつ、公募・選定期間の短縮を図る考え方を紹介。
 - ✓ **学識経験者への意見聴取についてアドバイス**
 - 審査委員会開催のタイミングや回数、考え方について紹介。

簡易的な定量評価算定の例(山口県萩市)



業務委託とコンセッションの
収入・支出の金額差から定量的効果を算定

STEP3-2

公募し、民間事業者を選定

- 民間提案制度と随意契約について紹介
 - ✓ PFI法における民間提案制度について事業化の有効性を整理するとともに、随意契約を行う際の注意すべき点について紹介。

STEP3-3

契約

- 民間事業者との契約手続きについて紹介
 - ✓ スモールコンセッションにおいて、特に留意が必要な、事業期間終了時の原状回復や、倒産リスク、施設の修繕リスク、自然災害等の不可抗力リスクに対応するための方針を紹介。

STEP3-4

民間事業者と共に事業を実施する

- 民間事業者との事業運営について紹介
 - ✓ 事業の継続において、民間事業者と連携し運営のサポートを行うことの重要性を先進事例も示し紹介。

活用事業実施後の面的な事業展開の例(福岡県宮若市)



市と民間事業者が連携協定を締結し、面的に連携体制を構築した取組を紹介。

- スモールコンセッションの検討段階から事業化段階までに活用可能な支援や公表済のガイドラインについて、問合せ先とともに巻末に一覧として整理
- 事業の検討段階や活用の方向性に応じて適切な相談先・支援メニューを把握できるよう、国土交通省や内閣府をはじめ、文化庁・観光庁などの各担当窓口を記載

スモールコンセッションで活用可能な各種支援(抜粋)

スモールコンセッションで活用可能な各種支援

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30日改定)
PFI事業におけるリスク分析
VFM(Value For Money)契約に関するガイドライン(令和5年6月2日改定)
モニタリングに関するガイド
公共施設等運営権及び公共
(令和5年6月2日改定)

国が派遣する専門家に
オン支援)が受けられ

名称
スモールコンセッション 形成推進事業
国土交通省PPP サポーター制度
国土交通省PPP パートナー制度 (個別相談パートナー)
民間提案型官民連携 モデリング事業
PPP/PFI専門家派遣 制度
高度専門家による 課題検討支援
官民連携地域金融力 促進事業
文教施設における 多様なPPP/PFIの 先導的開発事業
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

事業費の補助
を受けたい
場合

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ッ 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	空き家対策計画に基づき 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 住宅総合整備課 住環境整備室 03-5253-8111
調査補助 調査補助 調査補助	地方の大きな伸び代と地域 特性を最大限に活かし、地域 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 調査補助 調査補助	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 整備補助 整備補助	民間まちづくり事業に対する 民間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 整備補助 整備補助	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 事業に対する民間機構を通じた 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		
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ッ 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

Point

● 資金調達や事業手法の検討などを進めるにあたって有効な、相談先や既存の支援制度について、連絡窓口とともにニーズごとに一覧形式で整理

スモールコンセッションの手引き実践解説セミナー



事例1 本と美容室



地方公共団体

山口県萩市 商工観光部
観光政策課 課長

中村 浩二 氏



民間事業者

株式会社アタシ社
代表取締役

上野 加代子 氏

事例2 MUSUBU AI



地方公共団体

福岡県宮若市
秘書政策課 課長補佐

野見山 徹 氏

コメンテーター

各トークセッションの総括としてコメント予定



SCPF運営委員

東洋大学 国際PPP研究所
シニア・
リサーチパートナー

根本 祐二 氏



SCPF運営委員

株式会社コーミン
代表取締役

入江 智子 氏



SCPF運営委員

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

中嶋 善浩 氏

*SCPF : 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の手引き実践解説セミナー

事例1 本と美容室 萩店(山口県萩市) 浜崎伝建地区町家モデル施設運営事業

古民家

商業施設

基本情報



写真出所：合同会社アタシ社

位置図

山口県萩市浜崎町16番地



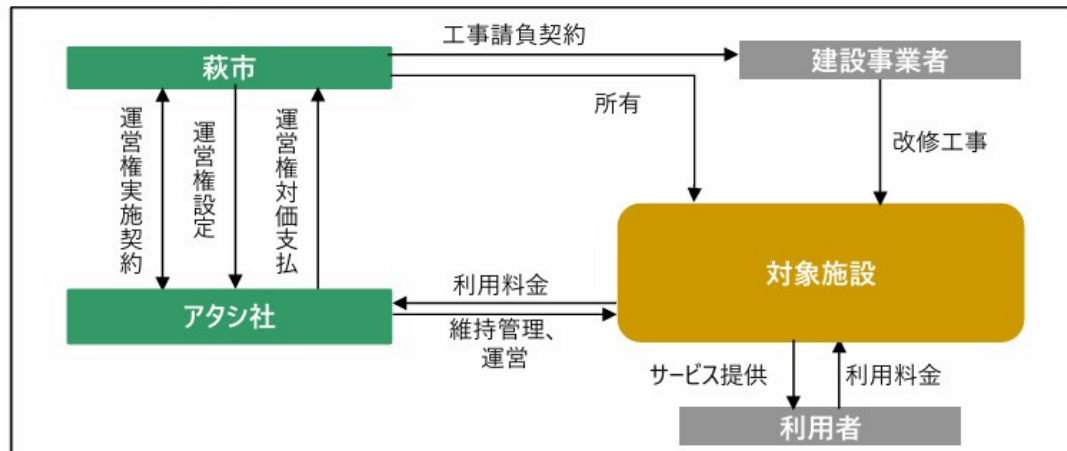
出所：地理院地図を引用

掲載内容
に関する
問合せ先

萩市商工観光部文化財保護課
TEL：0838-25-3238
Email：bunkazai@city.hagi.lg.jp

事業主体	山口県萩市（人口：41,785人 ※令和6年10月現在）
事業手法	コンセッション方式
民間事業者の 業務内容	・運営業務（運営、サービス向上、交流を主体としたまちづくり等） ・維持管理業務（保守管理、清掃、警備、修繕等）
事業期間	約20年間（令和5年9月～令和25年3月）
事業費等	・改修費 約64百万円（調査・設計費含む）（1/2は国庫補助） ・運営権対価 約16百万円 ※令和6年3月末日までは無償、その後事業期間にわたり運営事業者が市に支払う
活用した 補助金	・空き家対策総合支援事業 約32百万円
事業者	合同会社アタシ社
事業経緯	・令和5年3月 実施方針公表、公募開始 ・平成5年5月 事業者選定 ・令和5年9月 実施契約締結 ・令和6年6月 供用開始

事業スキーム図



スモールコンセッションの手引き実践解説セミナー

事例1 本と美容室 萩店(山口県萩市) 浜崎伝建地区町家モデル施設運営事業

古民家

商業施設

検討経緯

- 浜崎伝統的建造物群保存地区内にある、住民から寄付された町家（伝統的建造物）を利活用した事例である。
- 間口10mもの大規模な町家であり、取り壊しによる地区の文化的価値への影響が大きいと想定されたことから、市が所有して利活用を進めることとした。
- 従来市が実施していた文化財の管理運営方法（直営による保存修理とNPO等への管理委託による公開活用）ではなく、来訪者数や満足度の向上、市の財政的負担の軽減のため、コンセッション手法により運営の自由度を高め、独立採算による事業化を図った。

取組のポイント

- 市は、①街並み景観の保全と活用、②まちの賑わいづくりと魅力発信、③新たな観光資源、④波及効果の4点をコンセプトに、まちづくり及び観光の拠点施設として公募を行った。
- 公募の前に建屋の柱・梁などの軸組や外観、電気・給排水管の設置等の改修を約64百万円（半額は国補助を利用）で実施した。
- 住民ワークショップを行い地元の合意形成を図るとともに、2回にわたりサウンディング調査を実施し、事業スキームや運営権対価に関する民間事業者の意向を把握した。

得られた効果

- 選定事業者は、収益性の低い書店と収益性の高い美容業を掛け合わせ、持続可能な地域の書店運営を提案した。さらに、当該企業の本業である出版スキルを活かし、町のプロモーションや移住・定住促進支援を提案している。
- 選定事業者から市に支払われる運営権対価は、公募時に示された最低金額を2百万円近く上回り、約16百万円で提案された。

■ 利活用前



■ 利活用後



写真出所：萩市、合同会社アタシ社

スモールコンセッションの手引き実践解説セミナー

事例2 MUSUBU AI、みやわかの郷、グロッサリア(福岡県宮若市) 吉川小学校跡地の公共施設等運営事業

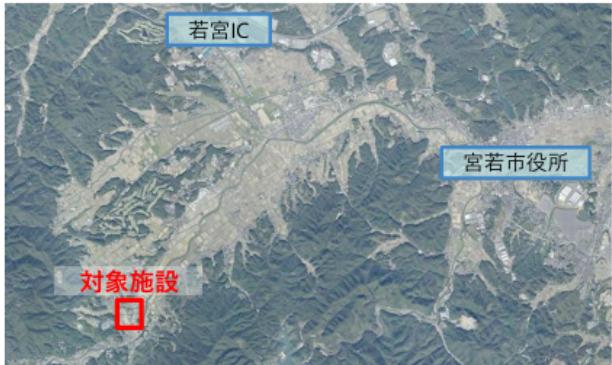
基本情報



写真出所：宮若市

位置図

福岡県宮若市脇田393-2ほか



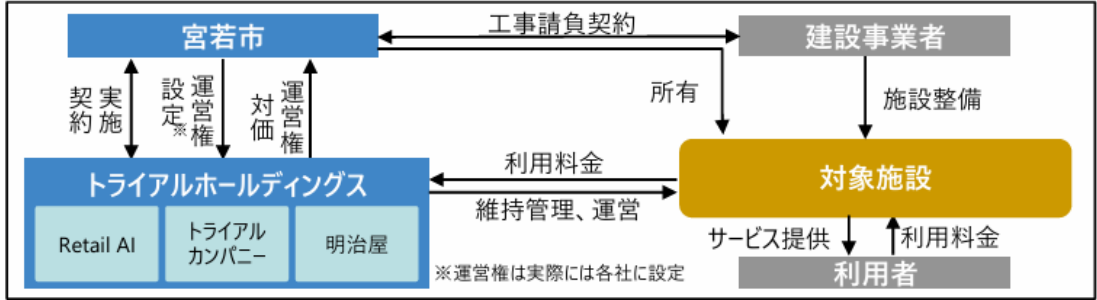
出所：地理院地図を引用

掲載内容
に関する
問合せ先

宮若市 産業観光課 商工振興係
TEL：0949-32-0519
Email：syoukou@city.miyawaka.lg.jp

事業主体	福岡県宮若市（人口：25,910人 ※令和7年3月時点）
事業手法	コンセッション方式
民間事業者の業務内容	・運営業務（AI等先端技術研究開発、コワーキングスペース、シェアオフィス、農業観光振興センター、産地産直レストラン、特産品開発推進等） ・維持管理業務（保守管理、清掃、警備、修繕、施設改修等）
事業期間	30年間（令和3年4月～令和33年3月）
事業費等	・施設整備事業費 1,134百万円 ・運営権対価 非公表 【うち行政負担：563百万円】
活用した補助金	・地方創生関係交付金（拠点整備、推進） 458百万円 ・新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金 105百万円
事業者	MUSUBU AI：株式会社Retail AI（市外企業） みやわかの郷：株式会社トライアルカンパニー（市外企業） グロッサリア：株式会社明治屋（市外企業） ※全て市と連携協定締結の株式会社トライアルホールディングス（市外企業）傘下の企業
事業経緯	・令和2年9月 株式会社トライアルホールディングスとの連携協定締結 ・令和3年1月 実施方針公表（AI研究開発施設） ・令和3年4月 運営権設定（AI研究開発施設） ・令和3年6月 開業（AI研究開発施設） ・令和3年11月 実施方針公表（農業観光振興センター及び産地産直レストラン） ・令和4年4月 運営権設定・開業（農業観光振興センター及び産地産直レストラン）

事業スキーム図



スモールコンセッションの手引き実践解説セミナー

事例2 MUSUBU AI、みやわかの郷、グロッサリア(福岡県宮若市) 吉川小学校跡地の公共施設等運営事業

検討経緯

- 廃校となっていた吉川小学校の利活用について、株式会社トライアルホールディングスから市に申し出があったことをきっかけに検討が始まった。
- 宮若市と事業者は協議の上、事業化に向けて連携協定を締結。当該協定に基づき、廃校を活用したAI開発センター、体育館を活用した産地産直レストラン、農業観光振興センターをコンセッションにより運営することとなった。
- 宮若市と株式会社トライアルホールディングスは、令和5年2月に「リモートワークタウンスブ宮若まちづくりプロジェクト」連携協定を改めて締結し、さらなる官民連携のまちづくりに向けて取り組んでいる。

取組のポイント

- 事業者側から、廃校利活用に関する事業内容やスキームについての提案を受け付ける民間提案制度を利用したことで、円滑に事業を進められた。
- 連携協定を締結している事業者であったため、官民の関係構築ができており、事業者の希望するAI研究開発施設と、事業者の有する小売流通業でのノウハウを活かした農業観光振興センター・産地産直レストランの双方の運営をまとめて事業者担ってもらうことができた。

得られた効果

- 事業者は旧吉川小学校を活用したMUSUBU AI（AI研究開発施設）に続き、旧笠松小学校を活用したMEDIA BASE（デジタルサイネージやSNSなどで使用するコンテンツの作成など情報発信の拠点）や旧宮田西中学校を活用したTRIAL IoT Lab（AIデバイス開発拠点）など、宮若市内の別の廃校についてもAI関連の施設として開発を広げ、まちづくりブランディングに結び付けた。
- 本事業に加え、市内において娯楽施設やリゾート事業も展開しているため、従業員の移住などを通じて人口増加にも寄与しており、地域活性化にもつながっている。

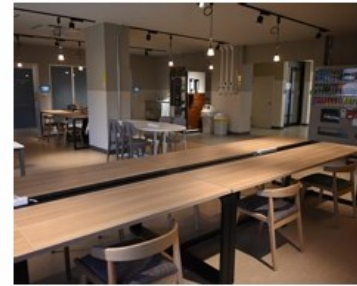
■ 利活用前



学校

産業振興施設

■ 利活用後



写真出所：宮若市等



ポイント解説/トークセッション

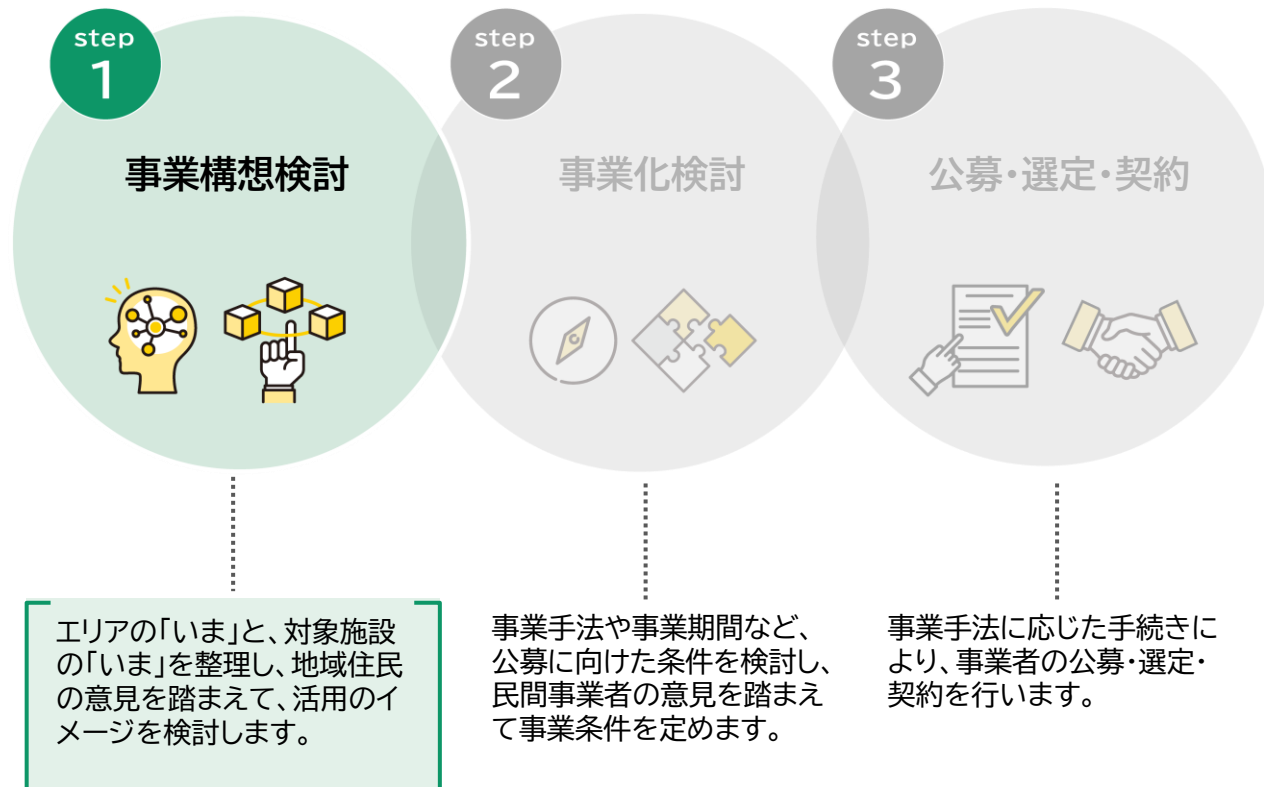
STEP1 | 事業構想検討

スモールコンセッションの手引き対応ページ : P.9-

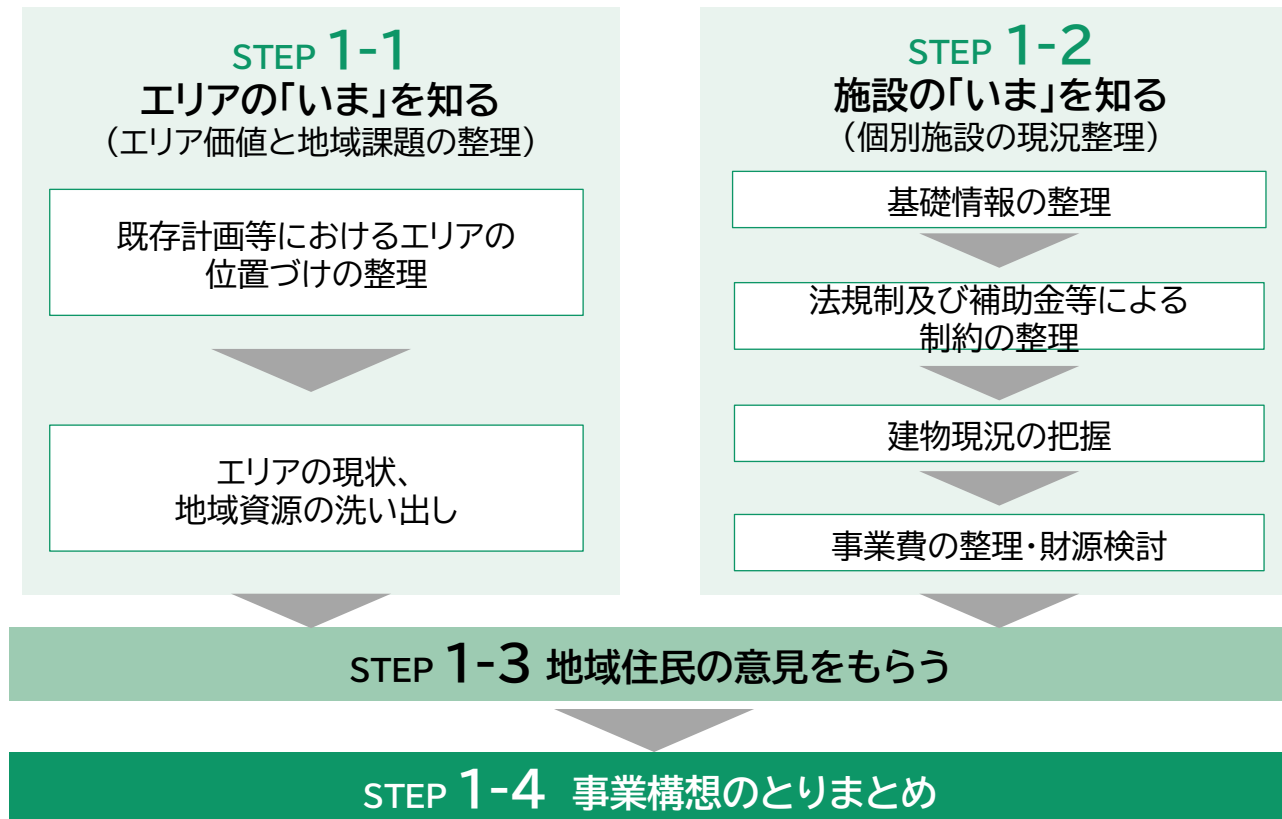
スモールコンセッションの進め方

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。



- 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。



- まずは、スモールコンセッ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。**

※「STEP1-2 対象施設の「いま」を知る」は進行の都合上、説明を割愛します。

- 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。

Case Study

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(グラスハウス)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）



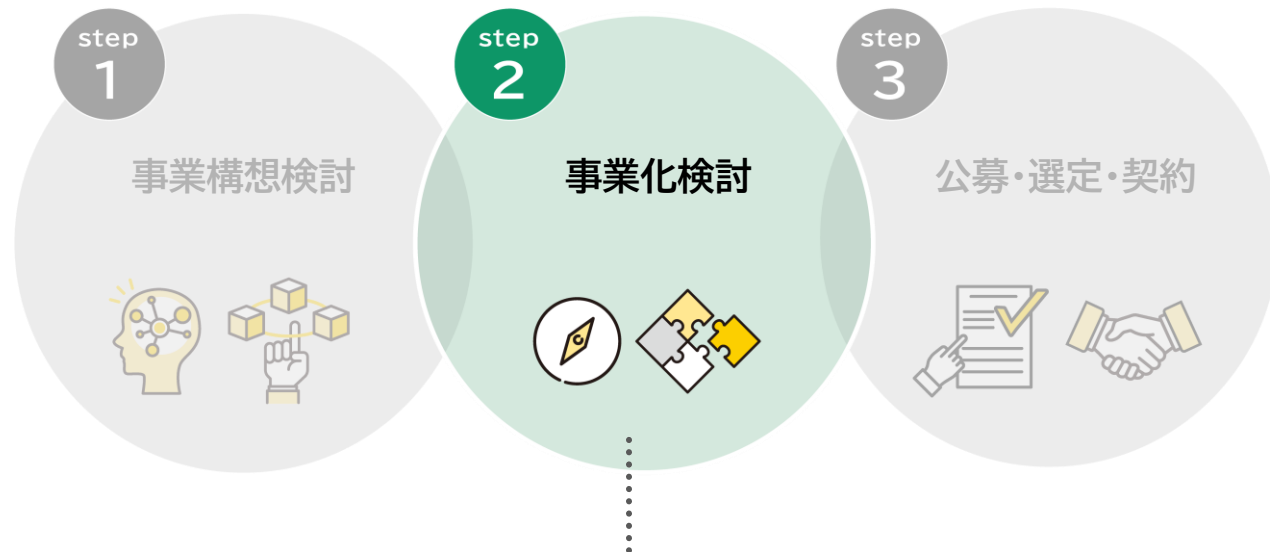
※「STEP1-4 事業構想のとりまとめ」は進行の都合上、説明を割愛します。



ポイント解説/トークセッション

STEP2 | 事業化検討

スモールコンセッションの手引き対応ページ : P.15-



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。

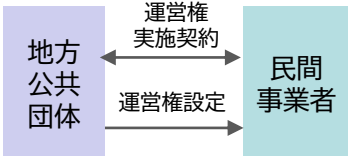
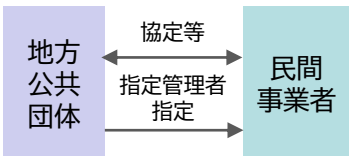
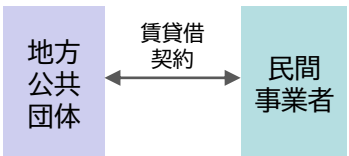
大まかには、以下の4つです。

- 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)。

- 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。

▶ 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	・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。	・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。	・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

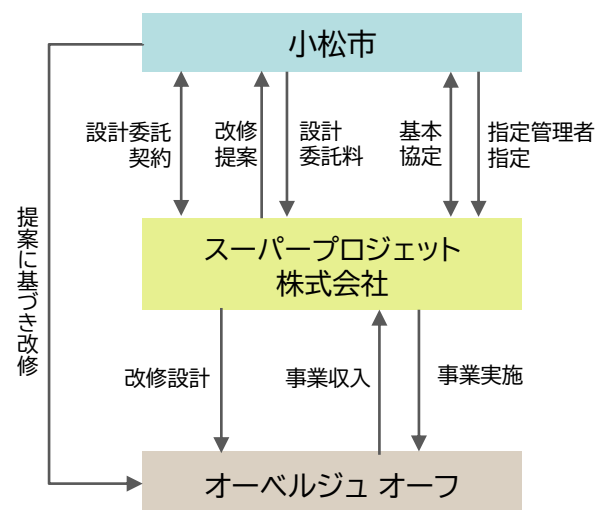


Case Study

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】

- 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。

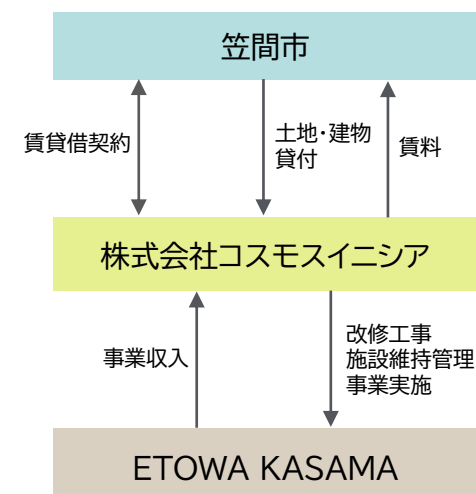




Case Study

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】

- 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（あた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。



STEP2-1 | 事業手法を考える



Advice

手引き対応ページ P.18

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。

※「STEP2-2 事業期間を考える」及び「STEP2-3 公共・民間のリスクを整理する」は進行の都合上、説明を割愛します。

STEP2-4 | 民間事業者の費用負担を検討する

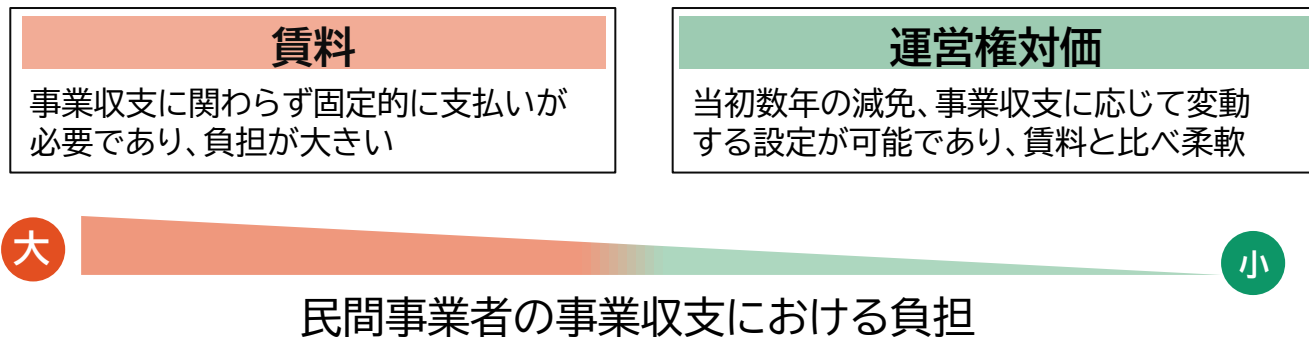
手引き対応ページ P.20

- 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**になります(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



- STEP2-1～2-4の検討より、事業条件の案ができたなら、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。スモールコンセッ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)。



Advice

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

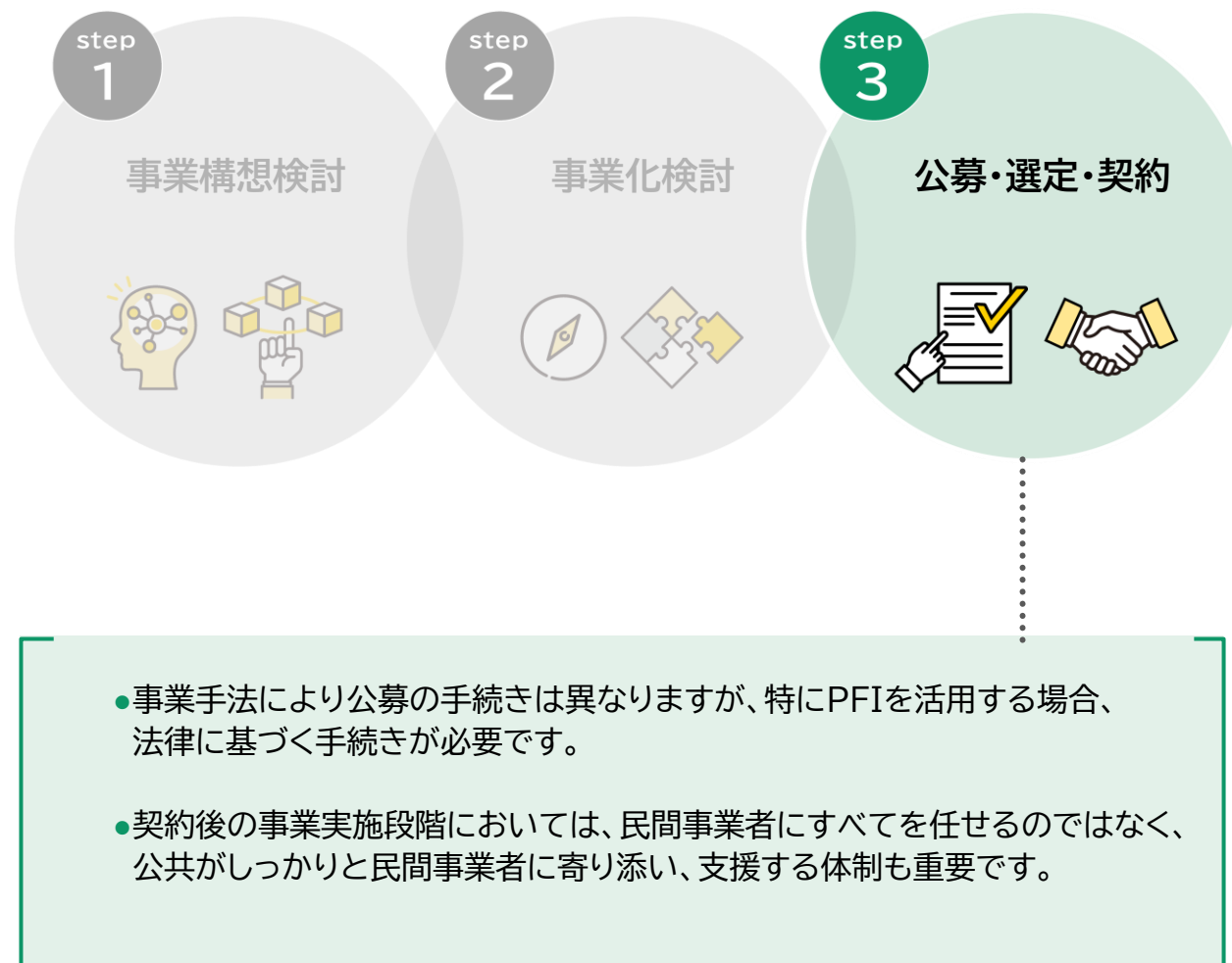
- ・計画に対する意見・感想
- ・料金設定
- ・ターゲットとする客層
- ・宿泊形態
- ・施設の整備内容
- ・食事提供管理体制
- ・独立採算の可能性
- ・施設運営の年数、運営権対価



ポイント解説/トークセッション

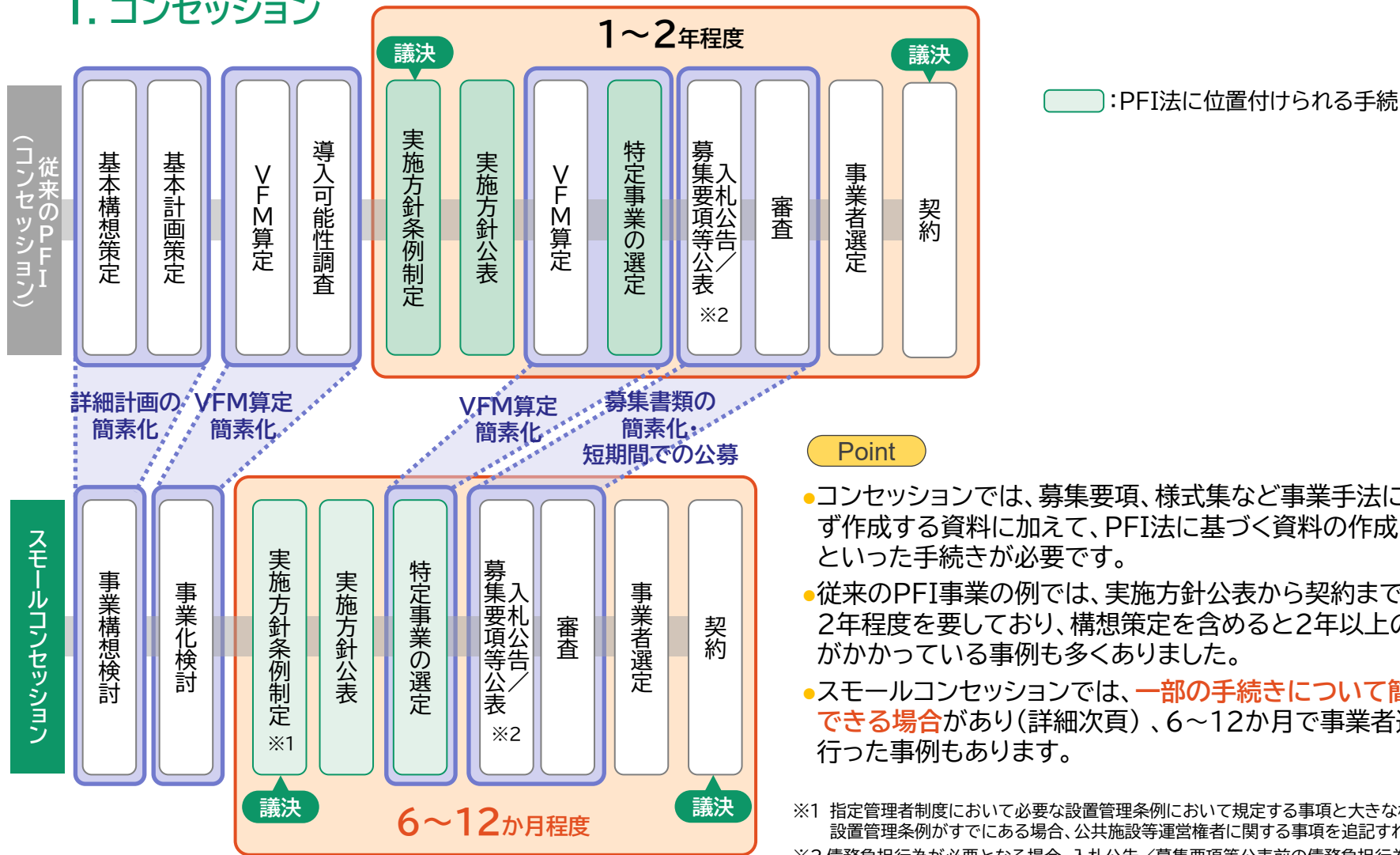
STEP3 | 公募・選定・契約

スモールコンセッションの手引き対応ページ : P.23-



STEP3-1 | 公募に向けた準備を行う

1. コンセッション



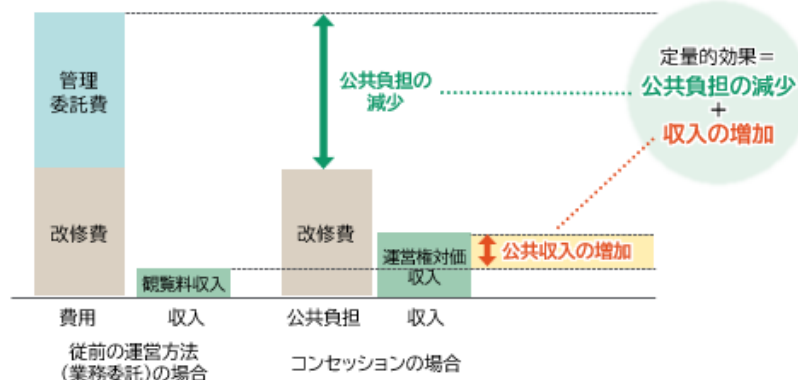
手続の簡素化 スモールコンセッションにおけるVFM算定の簡素化

- 「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供給する」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	・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	・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	・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。

※「STEP3-2 公募し、民間事業者を選定する」は進行の都合上、説明を割愛します。

- 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。





Advice

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、下記のものが考えられます。

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。

- 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もありますので、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)