

文部科学省における 官民連携の推進と支援施策

令和8年2月3日(火)



文部科学省

MEXT

MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE, SPORTS,
SCIENCE AND TECHNOLOGY-JAPAN

目次

1. 文教施設におけるPFI等の活用に関する調査
2. 文教施設におけるコンセッション方式の導入事例
3. 令和7年度 文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業
4. その他
 - ・ 包括的民間委託について
 - ・ 文部科学省における支援施策
 - ・ 関連HP

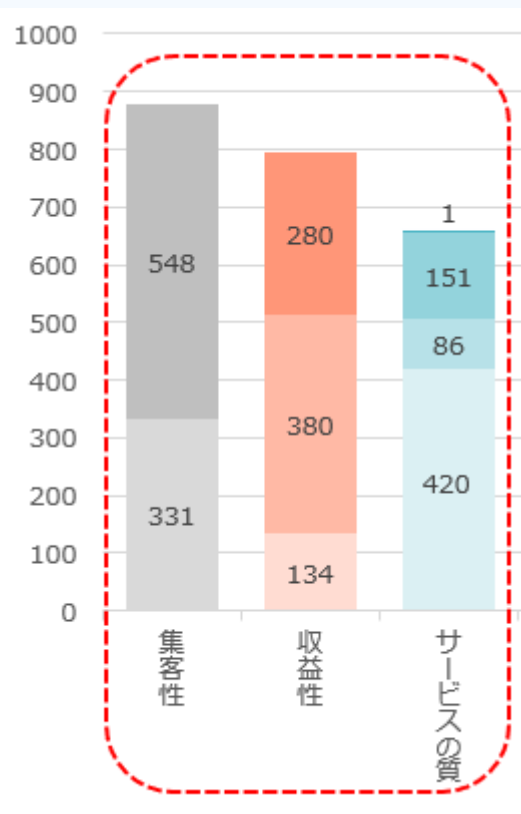
1 .文教施設におけるPFI等の活用に関する調査

文教施設におけるPFI等の活用に関する調査

コンセッション事業を含めたPFI等の案件形成の推進に向け、支援施策の具体化を図る際の参考とするため、スポーツ施設、文化施設、社会教育施設において、コンセッション事業を含めたPFI等の活用に関する調査を実施。

- 調査対象：全国の地方公共団体のスポーツ・文化・社会教育施設担当
- 調査時点：令和7年4月1日
- 調査方法：Microsoft Forms

- 回答数：1,020施設（管理・運用に民間活用の予定又は関心がある文教施設）
 - このうち、コンセッション事業を検討していると回答した施設数：224施設（22%）
 - 令和6年度：138施設（16%）
 - 令和5年度：37施設（3%）



■「民間活用に期待する主な効果」について調査。

- 利用者数の増加
- 稼働率の向上
- 施設の維持管理・運営における収入の増加
- 施設の維持管理・運営における支出の抑制
- 新たな収入源の確保
- 行政職員によるモニタリング精度の向上
- 運営内容の刷新（マンネリ化の解消）
- 学芸員・司書等の専門的な公的業務における質の向上
- 施設の維持管理水準の向上

→官民連携、特にコンセッション事業への関心は年々高まりを見せている。

→回答の約87%が、集客性、収益性、サービスの質、の面で民間活用による効果を期待

2. 文教施設におけるコンセッション方式の導入事例

文部科学省所管分野の施設におけるコンセッション事例

	施設種別	実施方針 公表年月	事業手法	管理者等	運営者 (代表企業)
蒲郡市竹島水族館	博物館	2023年7月	コンセッション	蒲郡市	竹島開発
国立競技場運営事業等	スタジアム	2023年5月	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
浜崎伝建地区町家モデル施設の運営事業	商業施設 (文化施設)	2022年3月	コンセッション	萩市	アタシ社
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3月	BT+コンセッション 等	川崎市	東急
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9月	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
グラスハウス利活用事業	体育施設	2021年3月	RO+コンセッション	津山市	Globe
愛知県新体育館整備・運営等事業	アリーナ	2020年7月	BT+コンセッション	愛知県	前田建設工業・ NTTドコモ
旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業	宿泊施設 (文化施設)	2018年12月	コンセッション	津山市	HNA津山
大阪中之島美術館運営事業	美術館	2018年10月	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
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6月	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
有明アリーナ管理運営事業	アリーナ	2017年12月	コンセッション	東京都	電通

文教施設におけるコンセッション方式の導入事例（スポーツ施設）

○コンセッション方式で事業者募集・契約

○等々力緑地 球技専用スタジアム・アリーナ（神奈川県川崎市）



（出典）神奈川県川崎市HP

（受注者）Todoroki Park and Link
（運営期間）建設次第～2053年 3 月
（約30年間）

○愛知県新体育館（愛知県）



（出典）愛知県HP

（受注者）（株）愛知国際アリーナ
（運営期間）2025年4月1日から2055
年3月31日まで（30年間）

○Globe Sports Dome（旧ガラスハウス）（岡山県津山市）



（出典）岡山県津山市HP

（受注者）（株）Globe
（運営期間）2021年11月30日から
2032年 3 月31日（10年間）

○有明アリーナ（東京都）



（出典）東京都HP

（受注者）（株）電通（代表企業）
（運営期間）2019年 7 月30日から
2046年 3 月31日まで（25年間）

○新秩父宮ラグビー場（独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC））



（出典）JSC HP

（受注者）Scrum for 新秩父宮
（運営期間）2027年12月1日から2057
年11月30日（30年間）

○新国立競技場（独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC））



（出典）JSC HP

（受注者）国立競技場 × Social Well-being グループ
（運営期間）2024年11月29日～2056年
3月31日（30年間）

その他、コンセッション事業に向け、自治体で検討

文教施設におけるコンセッション方式の導入事例（スポーツ施設）

国立競技場

【事業概要】 国立競技場をスポーツ振興の中核拠点として運営するとともに、日々人々が集まり長く愛されるスタジアムとすることを目指し、コンセッション方式による運営等を行う。

令和8年1月より、呼称「MUFGスタジアム」となるが、正式名称は「国立競技場」は今後も維持。

【事業範囲】 統括管理業務、運営業務、維持管理業務、運営権者が任意で行う業務

【公共施設等運営権存続期間】 令和6年11月29日から令和38年3月31日

【運営権対価】 528億円（消費税等含む）

【支払方法】 独立採算型

【代表企業】 （株）NTTドコモ

【構成企業】 前田建設工業（株）、SMFLみらいパートナーズ（株）、公益社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）

【ネーミングライツ】 MUFGスタジアム

【ネーミングライツ契約期間】 令和8年1月1日～令和12年12月31日（5年間）



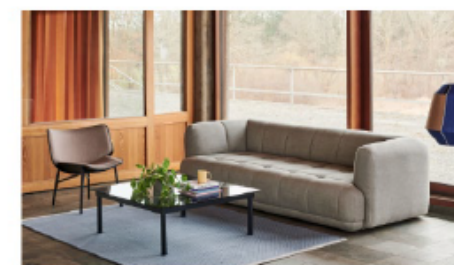
文教施設におけるコンセッション方式の導入事例（文化・社会教育施設）

大阪中之島美術館

- 事業概要 日本的美術館として初めてコンセッション導入。
作品の所有権は地方独立行政法人大阪市博物館機構が保有。
美術館のみならず、周辺施設のレストランやホテルとも一体となって事業スキームを構築することで、にぎわいの創出や安定的な運営を期待。
- 発注者 地方独立行政法人大阪市博物館機構
- 受注者 (株)大阪中之島ミュージアム
- 事業方式 設計・建設は大阪市が実施。
運営はサービス対価を伴う混合型コンセッションにより受注者が実施
- 事業期間 令和2年度から17年間
- 運営権対価 0円



施設外観 出典: 大阪中之島美術館HP



ショップ 出典: 大阪中之島美術館HP

【導入後に顕在化した課題】

- ・PFI事業者は、民間事業者であり寄附金控除対象団体ではないため、寄附が集まりにくい。
- ・電気使用量が想定と実際に大きく乖離し、PFI事業者の費用負担が増大している。

【導入後の所感】

- ・公立の美術館は、社会教育施設という社会的役割の側面があるため、運営を民間事業者に委ねた場合においても、公共性の高い事業を実施する必要がある。民間事業者の判断のみだと、利益率の高い事業に偏ってしまうかもしれないが、優先すべきは地域・市民への還元である。このことを委託側と受託側の双方が齟齬のない形で共通理解することが不可欠であると考える。



レストラン 出典: 大阪中之島美術館HP

出典: 令和4年度文化庁委託事業 劇場・音楽堂等基盤整備事業 全国劇場・音楽堂等職員 アートマネジメント研修会 報告書
令和5年3月 公益社団法人全国公立文化施設協会

文教施設におけるコンセッション方式の導入事例（文化・社会教育施設）

蒲郡市竹島水族館

【事業概要】 昭和31年開館、平成18年度より指定管理者による運営。令和6年度、さらなる施設及びエリア一帯の魅力向上に繋げるため、5年間の指定管理者制度を短縮して、コンセッションを導入。

【事業期間】 令和6年4月1日から令和20年3月31日

【運営権対価】10,000円

【期待】 ・水族館運営向上

- ・景観向上（隣接する民間商業施設が老朽化しており危険であるとともに景観を損ね改善要望が多くあった）
- ・満足度向上（周辺施設を含めた一体的な運営管理）

【効果】 ・付加価値向上による入館料アップ

- ・入館者数好調維持
- ・物販事業の好調（オリジナルグッズの開発）
- ・キッチンカー誘致
- ・賑わい創出（余剰地でのイベント開催等）
- ・市の負担は指定管理料なし、設備更新費用のみ

【総括】 民間資金の活用により、投資及び入館料設定等経営面に関し良好。

出典：文部科学省令和7年度文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会資料



新館（左側） 既存館（右側）

文教施設におけるコンセッション方式の導入事例（文化・社会教育施設）

伝統的建造物群の建造物を本屋・美容室・カフェとして活用

萩市浜崎伝建地区町家モデル施設運営事業

事業概要 浜崎地区は、萩城下の港町として廻船業や水産加工業で栄えた地であり、江戸時代以来の街路構成及び敷地割りが残り、江戸時代から昭和初期に建てられた町家が多く残る地区として平成 13 年 11 月に国の重要伝統的建造物群保存地区に選定。萩市が、伝統的な商家の建ち並ぶ浜崎伝統的建造物群保存地区にある明治時代創建の商家を、**効果的な利活用を行うため、大規模改修**を実施。

公共施設等運営権者

合同会社アタシ社 代表 三根真吾
神奈川県三浦市向ヶ崎 1 - 1

プロポーザル審査 選考結果 総評

当該提案（本と美容室 萩店）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ることで、**持続可能な地域の書店運営を実現**するという、**地方の課題解決手法として大変魅力的**であり、また、カフェを併設することで**市民や観光客の交流拠点としての機能も期待**できる。さらに、本業である出版、デザイン編集のスキルを活かして、**町のプロモーションや、移住・定住促進支援にも期待**が大きい。業態からも日々の営業時間が長く確保され、常に店舗の間口が開いていることにより、**町のにぎわい創出に大きく貢献**できるものである。運営権対価についても、萩市の設定した提案下限額を大きく上回る価格提案をされている。



25年前の町家店舗



出典：萩市HP

3. 令和7年度 文教施設における 多様なPPP/PFIの先導的開発事業

令和7年度 文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業

背景

- 多くの文教施設が老朽化等の課題を抱える中、施設の整備・運営に民間の資金や創意工夫を活用することにより、効率的かつ効果的で良好な公共サービスを実現するため、多様なPPP/PFIを推進していくことが必要。
- 「経済財政運営と改革の基本方針」、「PPP/PFI推進アクションプラン」等においては、スポーツ施設、文化・社会教育施設、大学施設を含む重点分野に対して、公共施設等運営事業（コンセッション事業）等の事業化を支援し、事業件数の上積みも視野に取組の強化を図ることとされている。

● PPP/PFI推進アクションプラン（令和7年改定版）〔抜粋〕（令和7年6月4日民間資金等活用事業推進会議決定）

原則として5年間で少なくとも具体化すべき事業件数（**5年件数目標**）を目標として設定し、案件候補リストや推進施策、工程を具体化した重点分野実行計画に基づき、事業件数の上積みも視野に取組の強化を図る。（中略）さらに、令和13年度までの10年間で具体化を狙う野心的な事業件数のターゲット（**事業件数10年ターゲット**）を設定し、案件形成の加速化を図る。

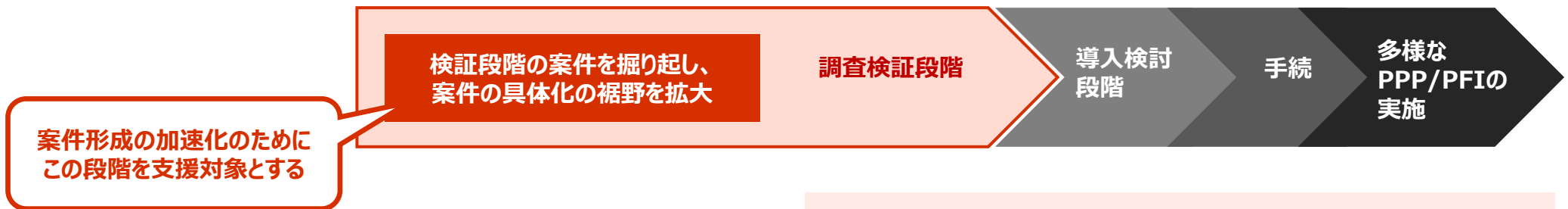
分野	事業件数 10年ターゲット	令和4年度末 (1年目)	令和5年度末 (2年目)	令和6年度末 (3年目)
スポーツ 施設	40	8 (20%)	19 (48%)	22 (55%)
文化・社会 教育施設	35	5 (14%)	11 (31%)	15 (42%)
大学施設	40	23 (58%)	31 (78%)	37 (93%)

出所：内閣府HP（PPP/PFI推進アクションプラン（令和7年改定版）の概要をもとに作成

文部科学省所管施設は、これまでの進捗状況を踏まえ、令和6年アクションプランにて10年ターゲットを上方修正

令和7年度 文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業

事業概要



委託先

PPP/PFI（コンセッション含む）分野の専門的な知見のある
コンサルタント事業者

支援内容

I. 周知型支援

コンセッション事業等の導入に関する勉強会等の開催

II. 伴走型支援

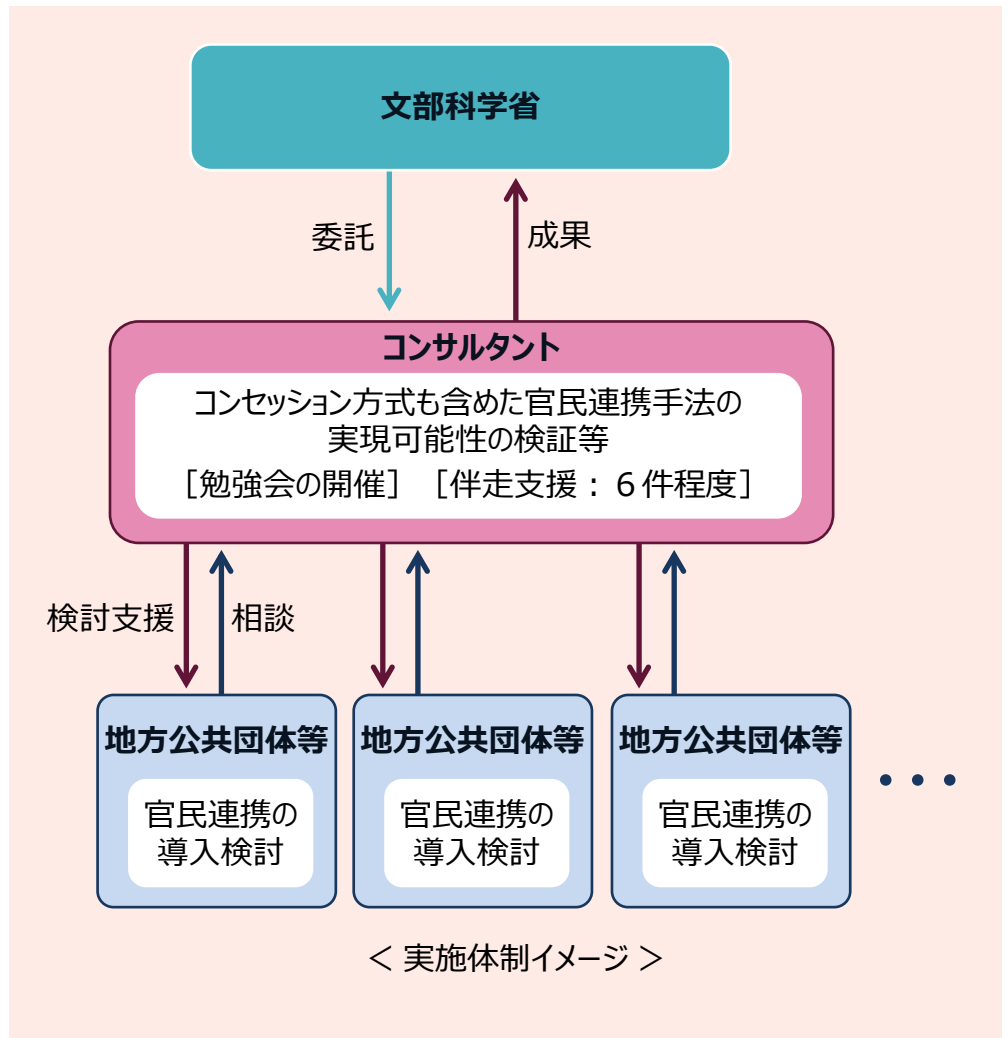
コンセッション方式も含めた官民連携の導入に関する現況調査・分析、関連企業等とのサウンディング等の検討過程についての伴走支援

支援対象

6件

（所管文教施設の運営手法を検討中の地方公共団体等）

※文教施設を中心とする複合施設やコンセッション導入事例の少ない施設種に係る検討など、先導性を有する案件を重視



令和7年度 文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業

主要内容

I. 周知型支援

●勉強会の実施

コンセッション事業を含めた官民連携手法による文教施設の整備・運営に関心を有する地方公共団体等に対し、導入検討に必要な専門知識の提供や助言を行うための**勉強会**を開催。

日程	区分	主なテーマ
第1回（R7.7.15）	事業構想編	コンセッション導入に向けたポイントや課題等
第2回（R7.10.17）	具体化手続き編	PFI事業の手続きと多様な効果等
第3回（R8.2.2予定）	具体化手続き編	コンセッション導入における合意形成等（仮）

勉強会のアーカイブは文部科学省HPにて公開中：https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/infra/1421853_00012.htm

●個別相談窓口

文教施設におけるPPP/PFI導入検討に係る相談窓口を設置。※令和8年3月13日まで

【個別相談窓口（デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社）】

bunkyo-ppp@tohmatu.co.jp

【相談事項の例】

- ・指定管理者とコンセッションの違いについてさらに詳しく知りたい
- ・現在整備等を検討している施設へのPFIやコンセッションの導入可能性について知りたい
- ・民家事業者の意見収集の方法について知りたい

など

令和7年度 文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業

主要内容

Ⅱ. 伴走型支援

- 文教施設を中心とする複合施設やコンセッション導入事例の少ない施設種に係る検討など、先導性を有する案件を対象に、**専門家を現地に派遣し、現況調査・分析、関連企業とのサウンディング、関係部署との合意形成**等の検討過程についての**伴走支援**を行う。
- これらの成果を全国に普及・啓発し、文教施設に係る案件形成を推進する。

● 伴走支援の流れ（令和7年度事業実績）

	支援先の選定	課題点等の整理	改善方法の検討	運営手法の比較・検証	事業スキーム案作成	今後に向けて
コンサルタント		✓ 専門家の現地派遣 ✓ 関係団体（既存指定管理者等）へのヒアリング	✓ 現況を踏まえた事業スキームの方向性提示	✓ インフォメーションパッケージ作成 ✓ 民間事業者サウンディング（関連企業との情報交換）	✓ サウンディング実施結果を踏まえた事業スキーム案作成	✓ 事業化に向けた次年度以降の課題の整理 ✓ スケジュールの整理等
支援先 （地方公共団体等）	✓ アンケート調査の回答をもとに支援先を選定	✓ 対象施設に関する情報（基礎情報・検討状況）の共有	✓ 事業スキーム検討における論点・課題について整理	✓ インフォメーションパッケージへの情報提供	✓ 事業スキーム案における課題について整理	✓ 関係部署との合意形成等

成果報告書は文部科学省HPにて公開中 : https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406646_00001.htm



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通りです。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

項目	運営手法見直し			
対象施設	美術館	水族館	青少年教育施設	サッカー場
事業概要	・維持管理・運営（学芸業務は公共が継続）	・維持管理・運営（学芸業務は外郭団体が継続）	・青少年教育施設と低稼働なエリアの魅力向上による収益改善	・直営施設における民間活力の導入（整備業務なし）
事業主体	・XX県（人口約200万人）	・XX市（人口約60万人）	・XX県（約125万人）	・XX市（人口約4万人）
現在の運営方法	・直営	・指定管理（外郭団体）	・指定管理	・直営
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 	<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 	<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通りです。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

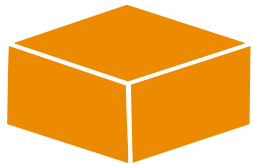
項目	運営手法見直し	
対象施設	文教施設を含む複数施設（1敷地内）	文教施設を含む複数施設（複数敷地）
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 文教施設を含む都市公園全体の管理運営効率化及び魅力向上 	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ施設及び立地の離れた温浴施設の運営改善
事業主体	<ul style="list-style-type: none"> XX市（約16万人） 	<ul style="list-style-type: none"> XX市（約5万人）
現在の運営方法	<ul style="list-style-type: 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"> 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 優先的検討規程あり 	<ul style="list-style-type: none"> 導入実績なし 優先的検討規程なし

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

利用料金設定の考え方（1/2）

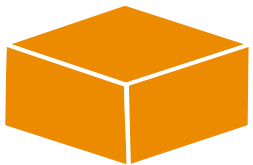
- 民間事業者からは、可能な限り柔軟な利用料金の設定が可能であることが好ましいとする意見が多くあることから、条例上は**可能な限り柔軟な規定にする必要**があります。
- 一方、住民利用の多い施設については、事業者主導での利用料金の値上げにより、**事業者において利用者の負担増に関する理解を得る必要性が生じることを懸念**するような意見もあることから、**施設特性を踏まえた適正な設定**が必要です。

施設特性



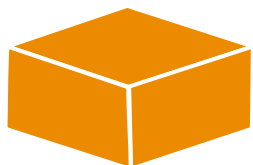
住民利用が中心の施設

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**

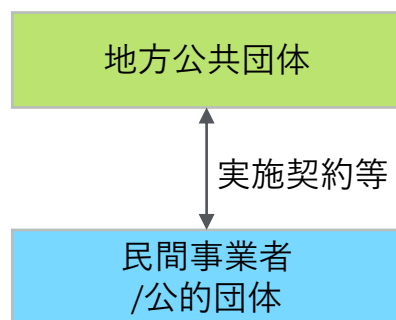
文教施設は、外郭団体または地方公共団体の直営により長期間運営されているケースも多く、当該団体・既存職員の在り方について特に留意して整理する必要があります

外郭団体/直営業務の取扱い

- 文教施設は、博物館等の学芸業務を含む施設や、水族館・動物園等の生物飼育業務を含む施設等、独自性が高く、運営に特殊なノウハウが求められるものがあります。これらの施設は、**外郭団体または地方公共団体の直営によって長期間運営されているケース**があります。
- 外郭団体や地方公共団体が当該施設運営のために雇用している職員については、**施設の魅力の最大化に向けて必要不可欠**な存在である場合、その当該団体の関与の在り方・既存職員の配置等について留意が必要です。また、特に外郭団体については、当該団体を巻き込むことに成功した民間事業者が過剰に優位となるなど、**競争性の確保において課題**となりうるケースもあります。
- これらは事業手法の検討と合わせた整理が必要であり、主なパターンは以下の3パターンです。
(各パターンのメリットや留意点等の詳細は、「4.コンセッション方式を活用した具体スキーム」の各モデルケース参照)

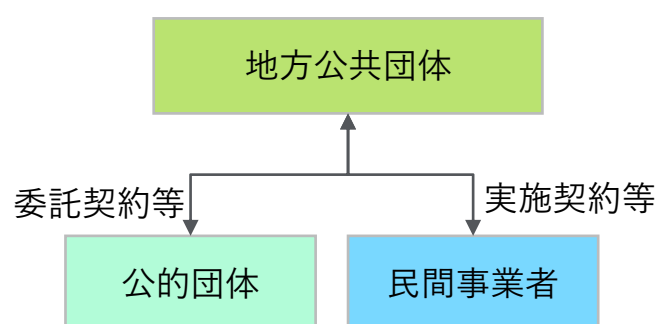
パターン①

- 既存公的団体について特段の扱いはせず、通常通り公募を行う
- 既存公的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



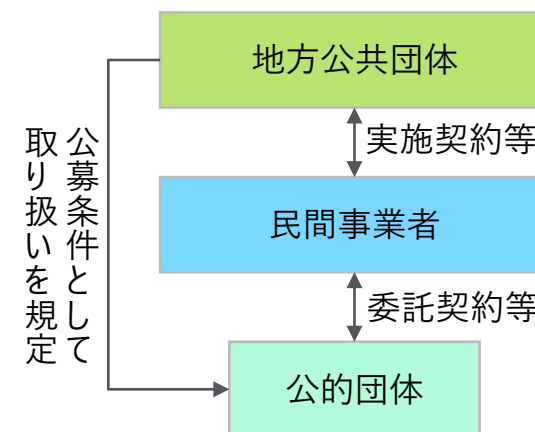
パターン② (詳細: P55, P75)

- 既存公的団体は別途公共から業務を委託 (または一部公共が直営を継続)
- その他の業務範囲について公募を行う



パターン③ (詳細: P39, P75)

- 民間事業者から既存公的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

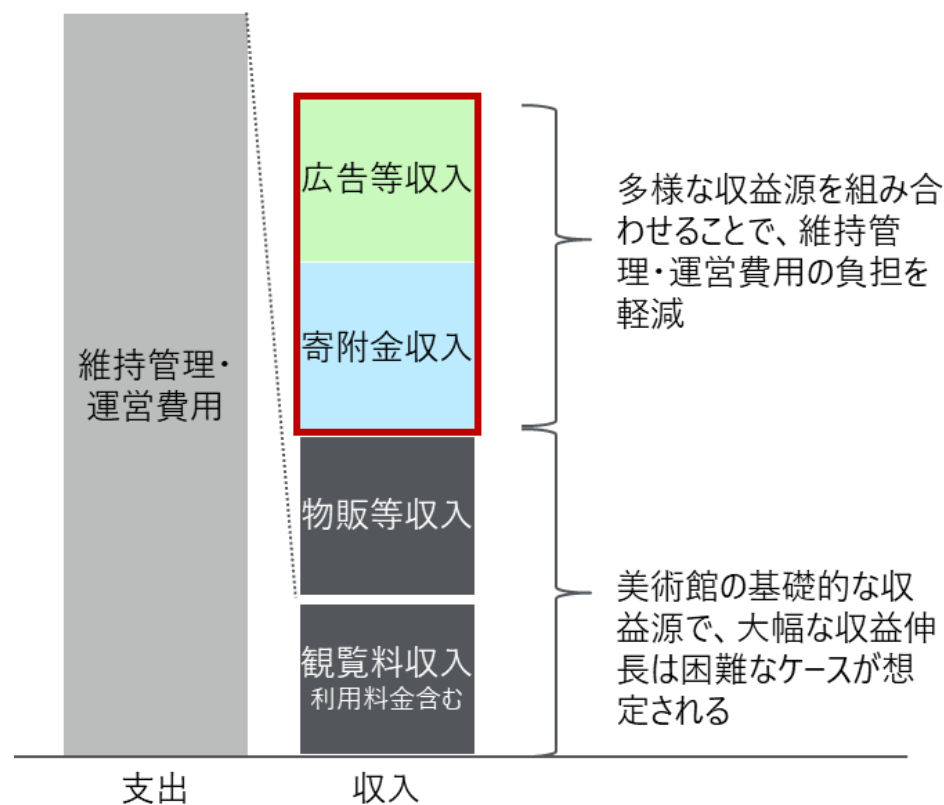


美術館のケースでは、文化芸術振興が志向される中での、収益向上の図り方、需要変動リスクの取り扱いが論点です

美術館の運営手法見直し時の主な論点と対応方針

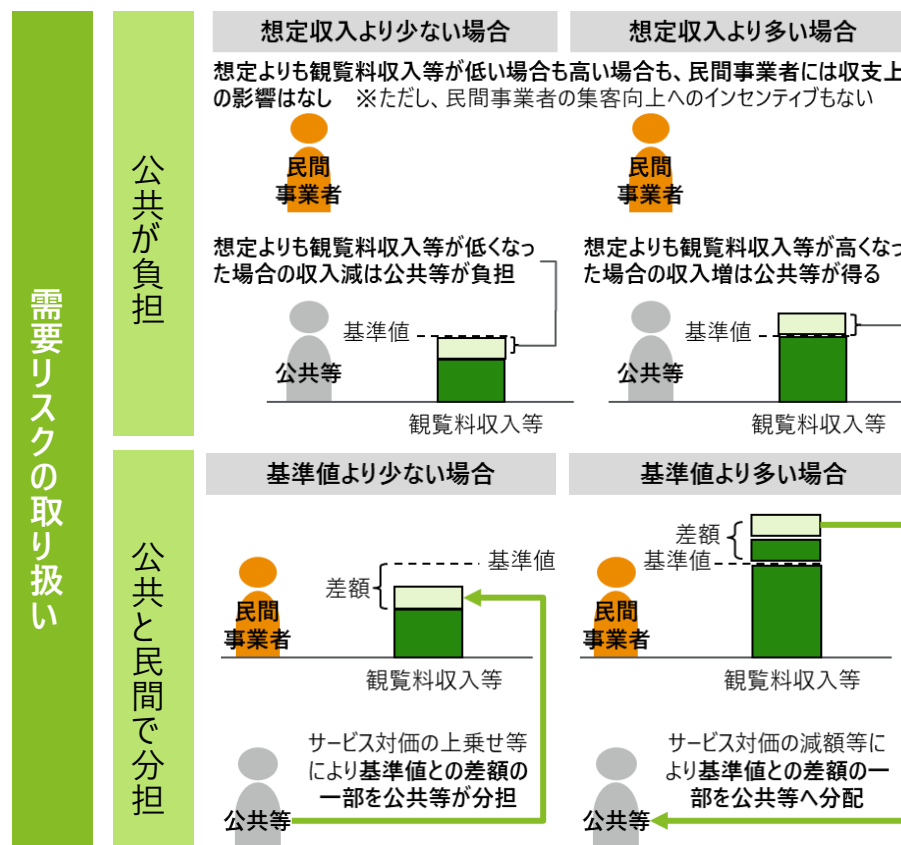
論点① 文化芸術振興と収益向上のバランスの取り方

- ✓ 美術館は、集客に特化した展覧会ばかりではなく、一定の文化芸術振興志向の展覧会が必要であるため、美術館の集客向上による観覧料収入等や物販等収入の大幅な伸長は難しい
- ✓ 運営改善を図る中で、美術館としての本分である文化芸術振興を志向しつつ、収益向上を図る方策として、多様な収益源を組み合わせることが考えられる



論点② 美術館における需要変動リスクの取り扱い

- ✓ 美術館においては、特に展覧会企画が集客を左右するが、展覧会企画等の学芸業務は公共等が継続して担う可能性が考えられる
- ✓ 運営改善を図る中で、集客を左右する展覧会企画を公共等が担う場合は、需要変動リスク（利用料金収入等を含む観覧料収入）の取り扱いとして、公共等が負担または分担する方向性が考えられる

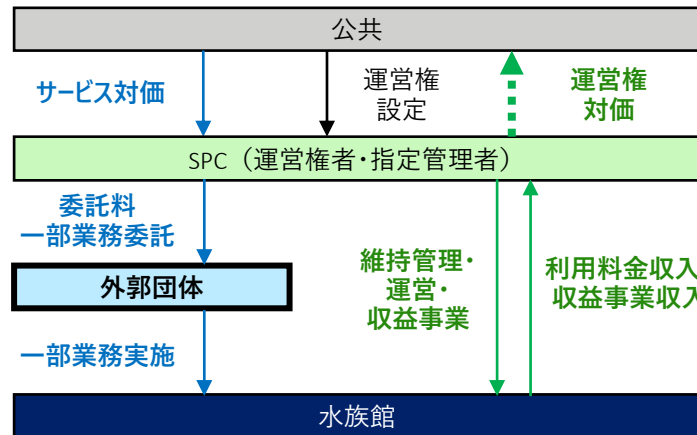


水族館のケースでは、コンセッション導入にあたっての外郭団体の立ち位置・関係性や、水族館特有の展示の魅力低下のリスクの取扱いが論点です

水族館の運営手法見直し時の主な論点と対応方針

論点① 外郭団体の立ち位置・関係性とコンセッション導入の考え方

- ✓ 水族館は、財団法人等の外郭団体が管理運営していることが多く、コンセッション導入により外郭団体の立ち位置・関係性が変わる可能性
- ✓ 外郭団体には、水族館を継続して管理運営してきた実績から、水族調達に係る地元とのコネクションなど代替が難しいノウハウ等が蓄積されている可能性があり、コンセッション導入においても外郭団体のノウハウ等を活かすことが考えられる。コンセッションにおける外郭団体の立ち位置・関係性について検討することが重要



【本ケースで検討したパターンの考え方】

- 専門性が高く、実績等も踏まえ、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SPC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した。

論点② 水族館における展示の魅力低下のリスクの取扱い

- ✓ 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
- ✓ 主たる運営を民間事業者が行うことをベースに検討し、施設の魅力（飼育含む展示の魅力）を大きく左右する学芸業務を外郭団体が継続して担う場合、展示の魅力が低下することによるリスク（集客・収益減及びその防止策）の取扱いを検討することが重要

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、公共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・公共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



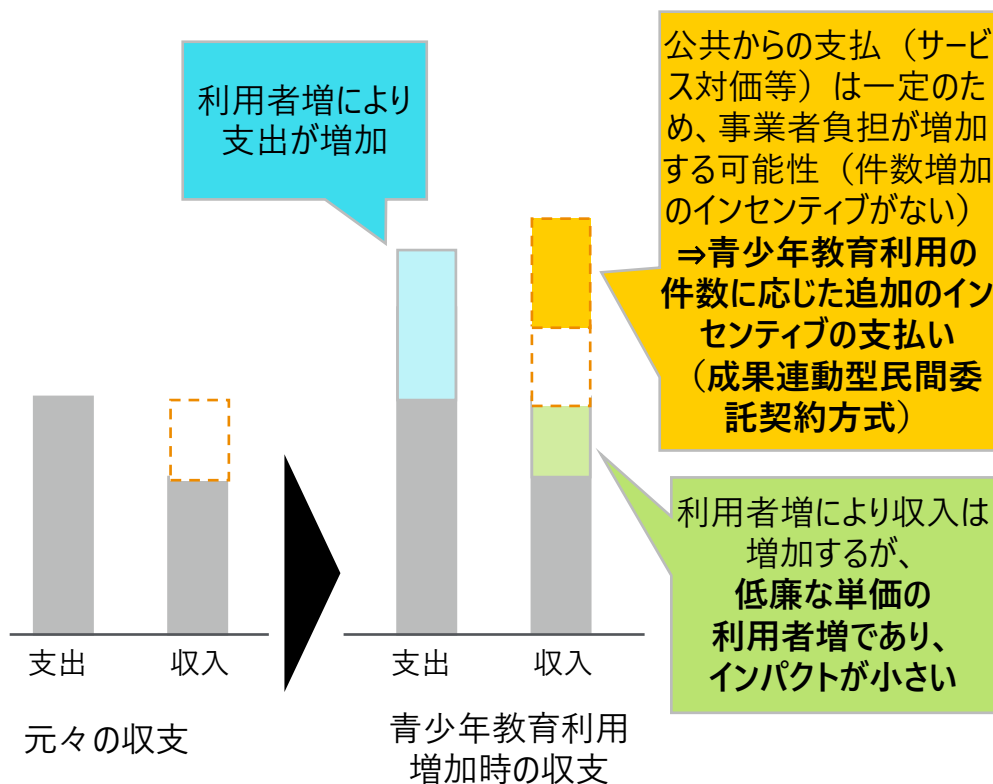
- 魅力低下による収益の大幅減があった場合に、運営権対価またはサービス対価の見直しを協議できる契約内容にしており、民間事業者が過度な展示の魅力低下のリスクを負う状況を改善（数年置き展示更新に向けた飼育・展示に関する事業者意見が反映されない場合に考えられる）

青少年教育施設のケースでは、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民間事業者への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

青少年教育施設の運営手法見直し時の主な論点と対応方針

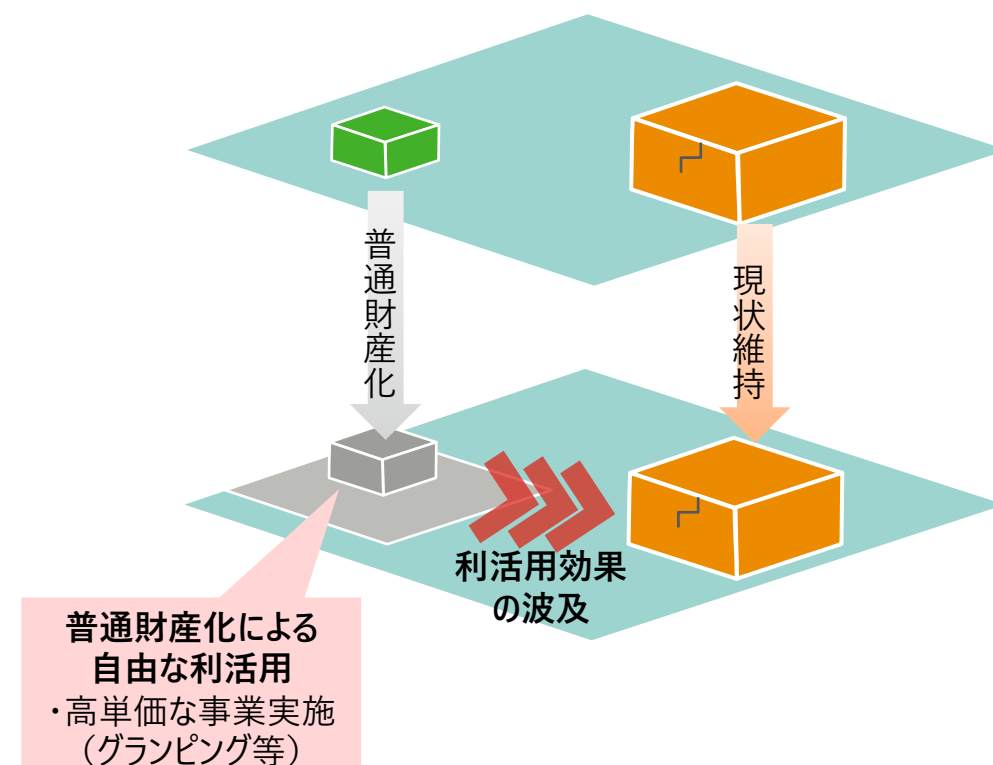
論点① 収益性の低い利用が施設の設置目的に当たる場合の運営改善

- ✓ 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ことが施設の設置目的には合致するものの、低単価な利用の増加は施設の収益性の悪化につながることから、当該利用を増加させるような方向の運営改善に向けた民間事業者のモチベーションを確保するためのスキーム検討



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、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等を定めるアセットマネジメントについて提案を受ける
- ✓ 低稼働な施設や余剰地は部分的に普通財産化し、民間事業者の投資を主体とした自由な利活用を図る



住民利用が中心となるサッカー場のケースでは、コンセッション導入にかかる庁内合意形成、周辺施設と一体的な運営手法の見直しが論点です

サッカー場の運営手法見直し時の主な論点と対応方針

論点① コンセッションならではのメリットの訴求による庁内合意形成

- ✓ コンセッションならではのメリットを検証する仕組みづくりと、庁内合意形成に向けた対象施設への導入意義の整理

【モデルケースにおけるコンセッション導入意義の例】

- ・ 達成したい目標を実現するための手段として、指定管理者制度では実現し得ない、コンセッションならではのメリットの最大限の活用
- ・ 例) 長期的な事業期間の確保、行政財産の積極的な利活用、民間事業者による施設への投資など

【現行の運営手法】

直営

公の施設における一般的な運営手法見直しパターン

【将来の運営手法】

指定管理

運営手法見直しパターンとして一般的ではないため、コンセッションを導入する意義に関する庁内合意形成が必要

コンセッション

二重適用

指定管理

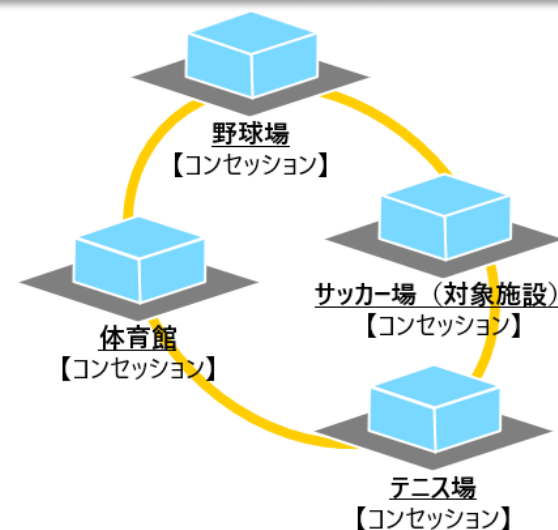
① PPP/PFI優先的検討規程において、コンセッションを選択肢に含める

② 指定管理のみでは実現し得ないコンセッションならではのメリット等を整理する

論点② 周辺類似施設との一体的な運営手法の見直し（バンドリング）

- ✓ 対象施設の周辺に点在する類似施設について、対象施設の運営手法見直しに合わせたバンドリングの検討

対象施設と周辺類似施設が同じ民間事業者によって一体的に運営



バンドリングの効果

- ① 公共側の事務コスト（契約手続き、モニタリング等）の削減
- ② 経費の一部（人件費、消耗品費など）の共通化による民間事業者側の管理運営コストの削減（サービス対価の縮減にもつながる）
- ③ 施設の予約受付の一体的な運用による受け入れキャパシティの拡大（大規模大会等の誘致可能性が高まる）

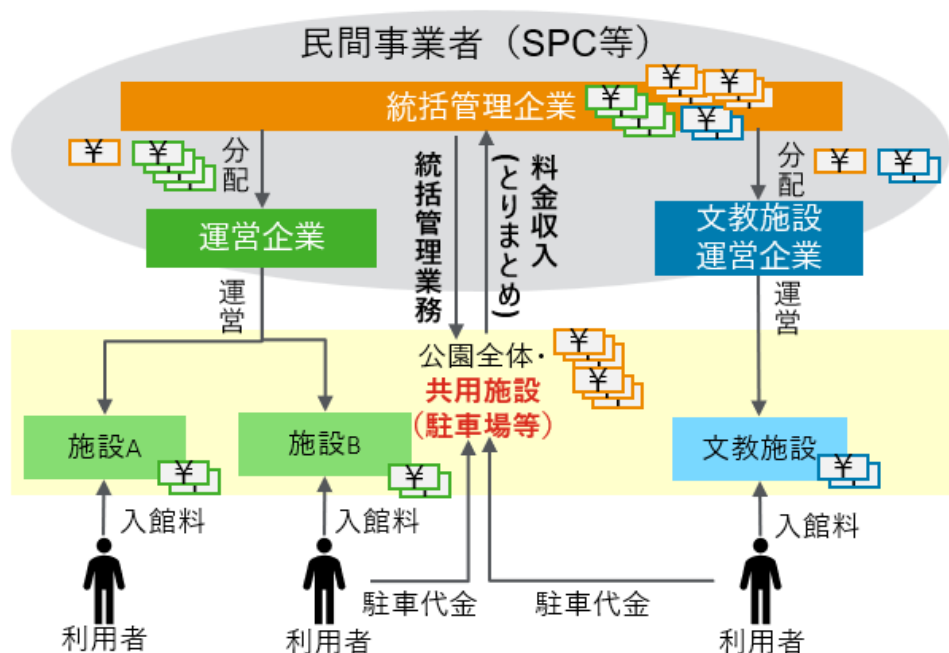
公園等の1施設（1敷地）内に、文教施設を含む複数施設が存在するケースでは、バンドリングによる敷地全体の魅力向上・効率化を図る事業の在り方、業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成が論点となります

文教施設（動物園・植物館）を含む複数施設（1敷地内のバンドリング）の運営手法見直し時の主な論点と対応方針

論点① 複数施設をとりまとめ、敷地全体の魅力向上・効率化を図る官民連携事業の在り方

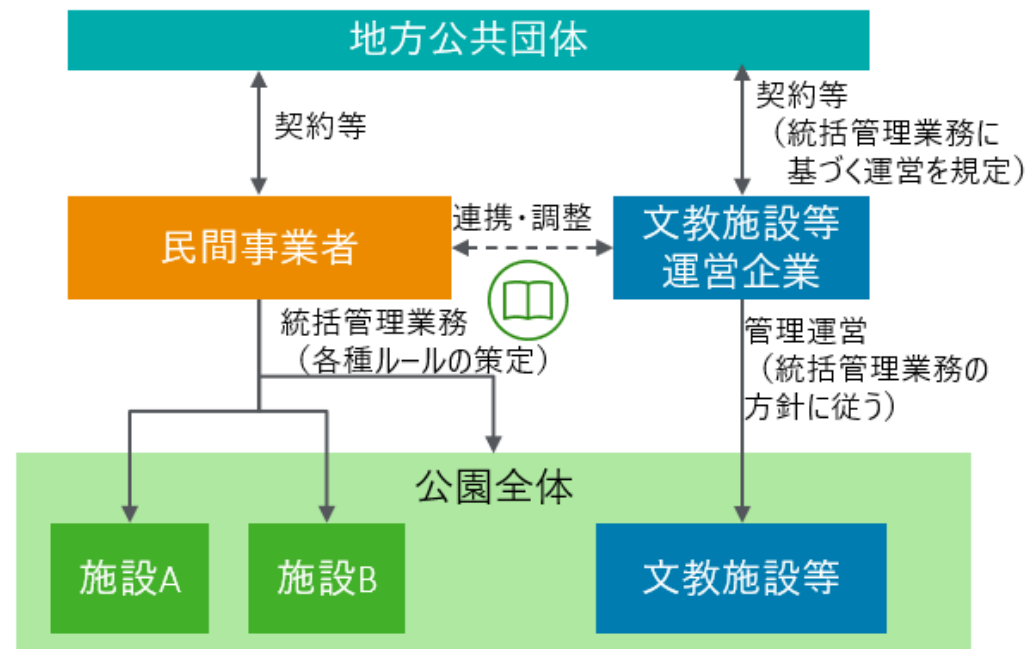
- ✓ バラバラで運営されている各施設を一括で運営する（バンドリングする）ことで、公共の事務負担削減、維持管理効率化などのメリットが期待されるほか、特に1敷地内においては、施設間の連携が高まり、一体的な収益向上が可能となる
- ✓ 統括管理の立場で参画する民間事業者のインセンティブを確保することが重要

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



論点② 業務範囲外の施設も含めた一体感の醸成

- ✓ 文教施設が含まれるバンドリングでは、専門性が高い施設を業務範囲に含めないケースや、公園の設置管理許可等による民間収益施設が個別で設置されている場合がある
- ✓ 業務範囲外・範囲内に関わらず、敷地一体となったプロモーション・ブランディングが重要であるため、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、各施設共通のルール作りを行うことも有効



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となります

文教施設（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（複数敷地）の運営手法見直し時の主な論点と対応方針

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

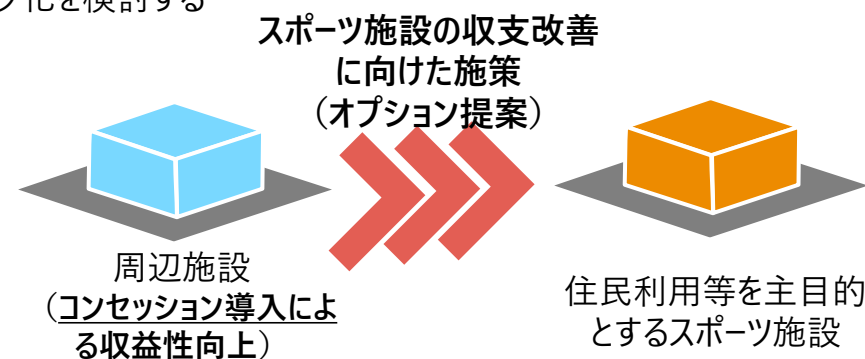
- ✓ 住民利用、競技利用等を主目的とするスポーツ施設では、利用料金の制限や施設スペックの関係上、収支改善の取組が限定的となる。直接的取組と間接的取組に分けて捉え、幅広い観点から収支改善に取り組む

■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	<ul style="list-style-type: none"> 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）
	<ul style="list-style-type: none"> 多様な収入源の確保（利用料金収入＋ネーミングライツ・広告事業等）
	<ul style="list-style-type: none"> 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
間接的取組	<ul style="list-style-type: none"> 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
	<ul style="list-style-type: none"> 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

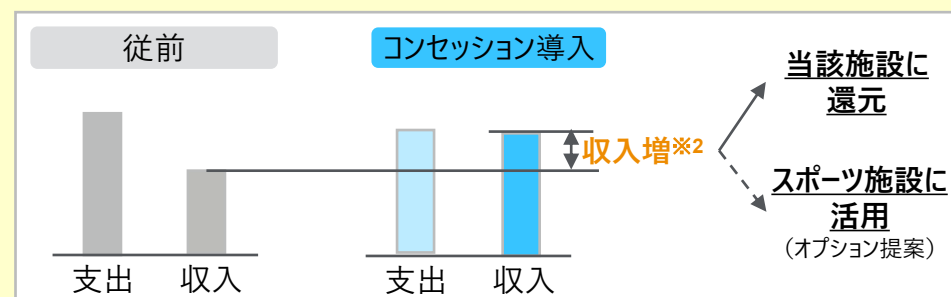
論点② 周辺施設の魅力を向上し、文教施設に当該効果を波及させる仕組み

- ✓ 特に周辺でコンセッション手法の導入等による魅力向上・集客促進が期待でき、住民利用、競技利用等を主目的とするスポーツ施設との相乗効果が見込める可能性がある場合、短期・中期の視点でバンドリング化を検討する



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の圧縮）の他、周辺スポーツ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した取り組みや、地域課題の解決に資する多様な効果に着目するとともに、建物に係るリスクの取扱いが論点です

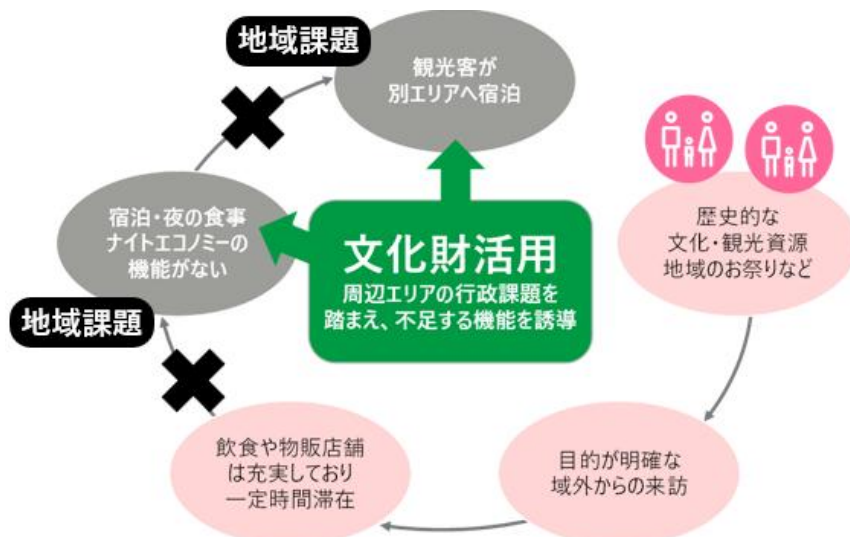
文化財の改修時の主な論点と対応方針

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

- ✓ 文化財は、古民家をリノベーションしたカフェ、宿泊施設、物販・サービス店舗など、民間事業として成立している事例があるほか、公共保有の文化財においても同様に実質的な独立採算事業が成立している事例があり、高いポテンシャルを有している。
- ✓ 事業手法等の創意工夫により、ポテンシャルを活かした独立採算事業の実現が可能である。

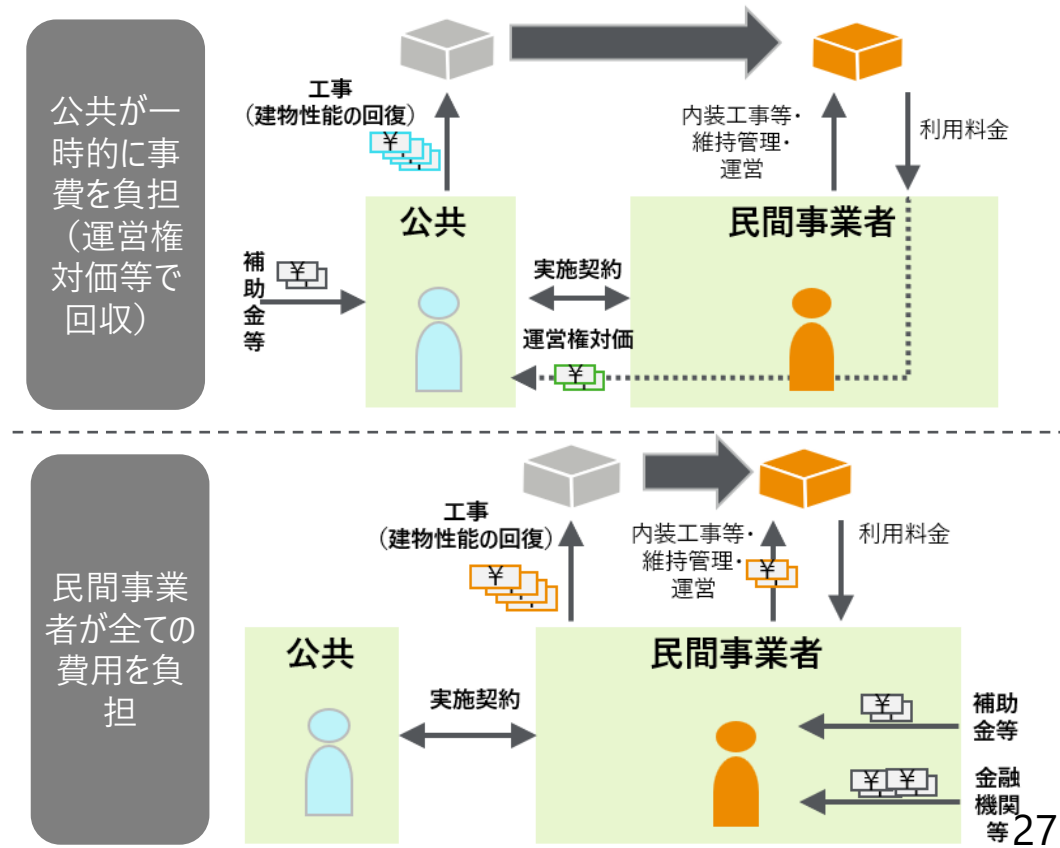
論点② 施設単体の収益性改善だけではない多様な効果の検討

- ✓ 地域の歴史的資源である文化財は、適切な保存・継承等、地域住民への配慮が求められる
- ✓ そのため、地域課題を解決する視点で、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重要



論点③ 建物性能の回復・用途変更に係るリスクの取扱い

- ✓ 文化財である建物の活用にあたっては、建物性能の回復・用途変更が必要となることが多い
→ 建物現況調査を行い、建物性能の回復・用途変更の費用負担等の取扱いを検討
- ✓ 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・間接的に負担することも想定される

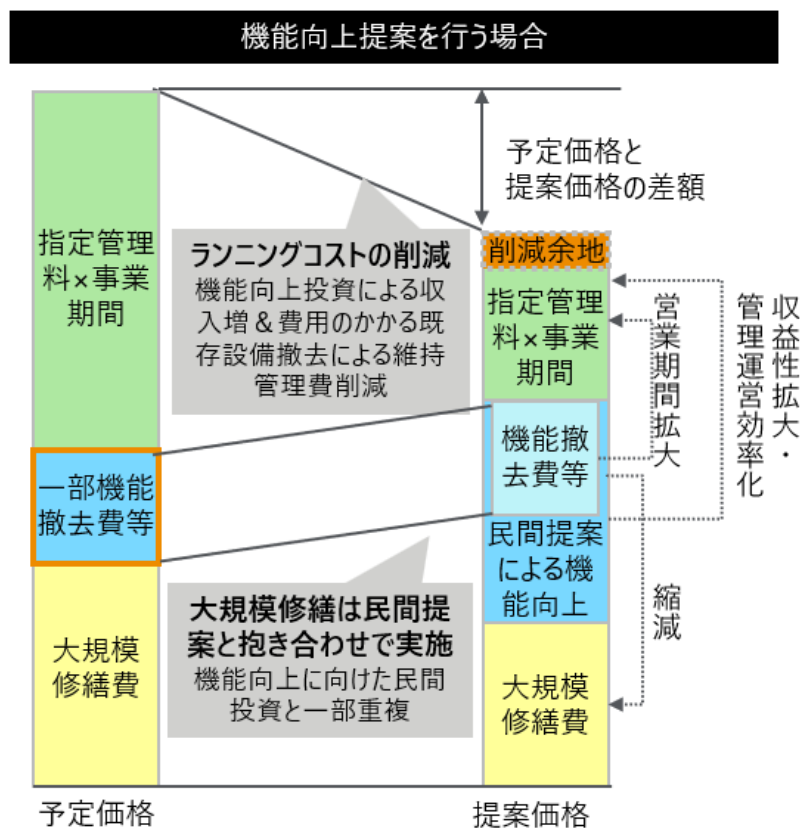


施設の機能維持を前提としない屋内プールのケースでは、整備業務や修繕リスクの取り扱い、自由度の高い提案を受ける場合の整理事項が論点です

屋内プールの改修時の主な論点と対応方針

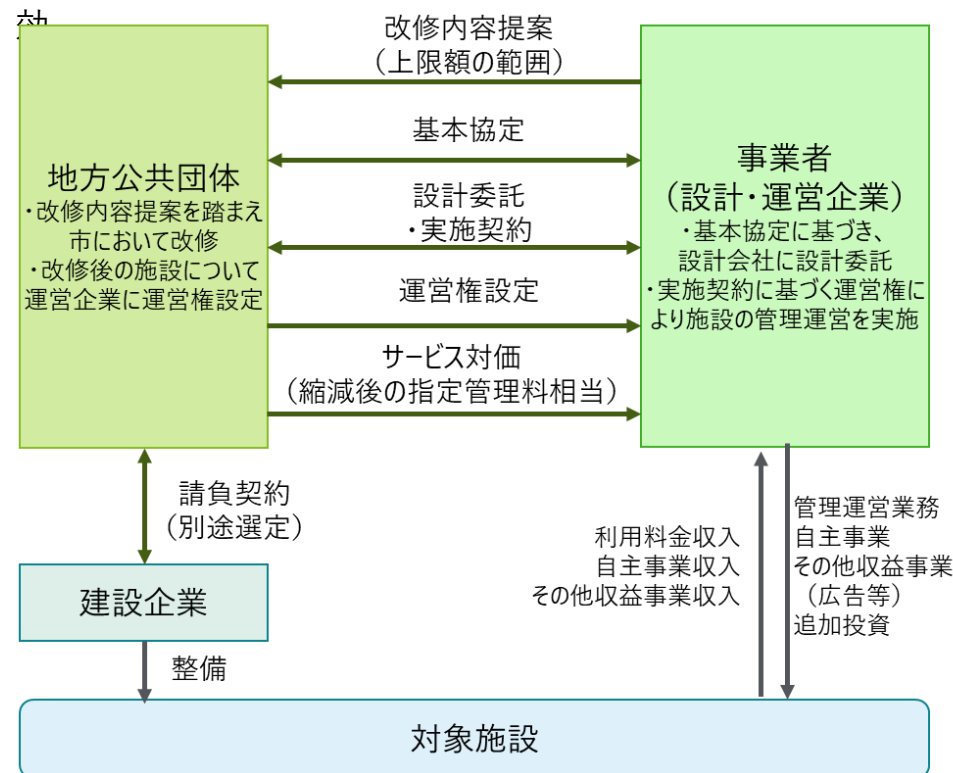
論点① 民間の自由度の高い提案の受け方

- ✓ 機能維持が必須でない場合、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（公募時の予定価格は機能維持を想定して作成）
- ✓ 改修後の施設にコンセッションを設定する



論点② 改修における整備業務の取り扱い

- ✓ 元施工業者が有利となりやすい改修事業においては、競争性の確保に向け、地方公共団体が個別で整備業務を発注することも有効



論点③ 修繕リスクの取り扱い

- ✓ 改修事業において、長期的な維持管理・運営期間を想定する場合、規模の大きい修繕が頻繁に生じる可能性があり、適切なリスク分担が必要
- 1)事業期間に生じる修繕は大証関わらず全て民間事業者が実施
 - 2)一定金額を超えるものは公共が実施

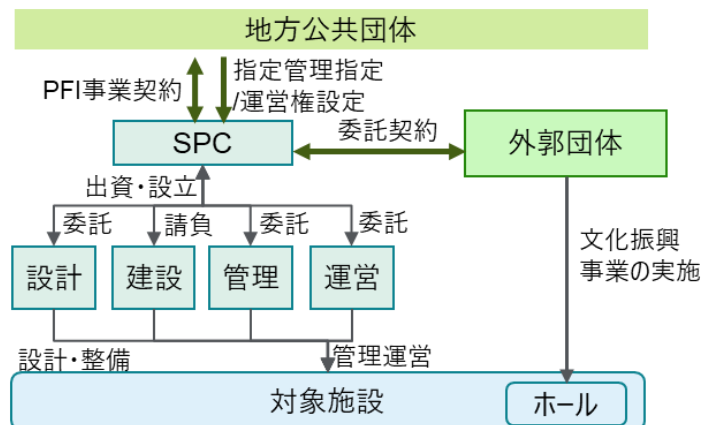
複合施設の新規整備のケースでは、複合する既存施設に外郭団体運営施設や収益性が異なる施設が含まれること、庁内体制の在り方、残置施設・跡地利用が論点となります

文教施設を含む複合施設の新規整備時の主な論点と対応方針

論点① 外郭団体が運営する施設を含む複合化

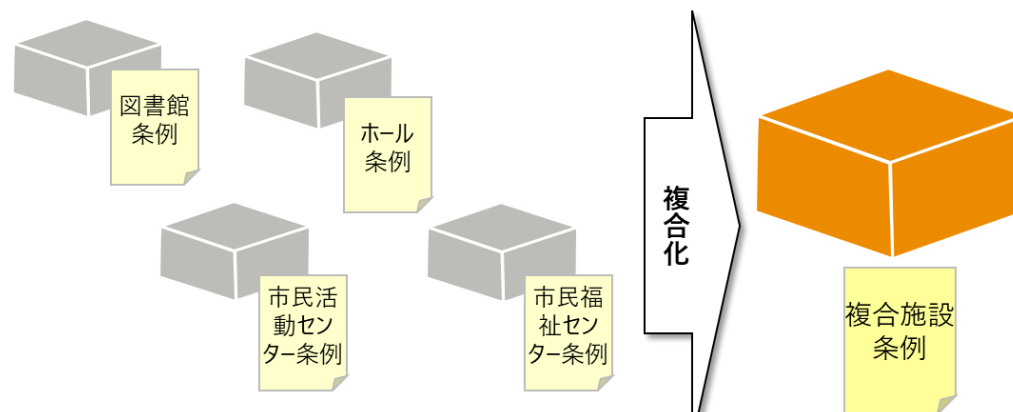
- ✓ 複合化の対象である既存施設の一部（文化ホール）に、外郭団体によって長期的に指定管理されてきた施設が含まれる場合、当該外郭団体のノウハウが施設運営上必須となることが想定されるため、民生活業実施時の取扱いを整理する必要がある

外郭団体は
SPCから
業務を受託

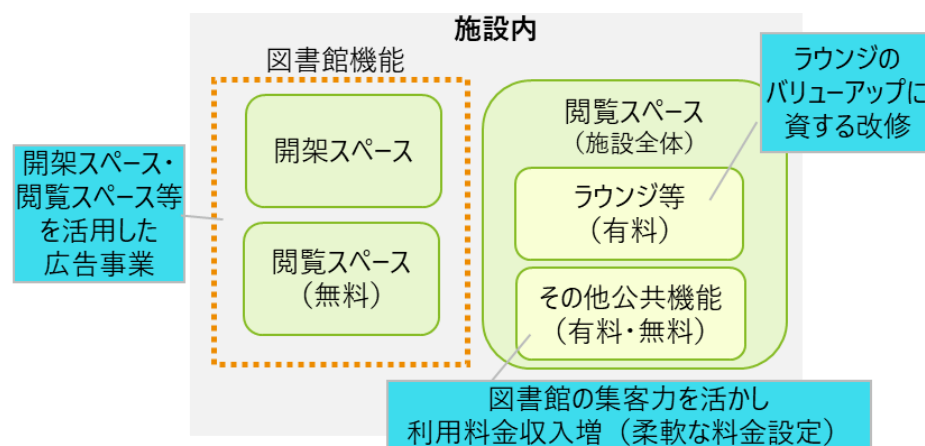


論点② 収益性の異なる複合施設のコンセッション

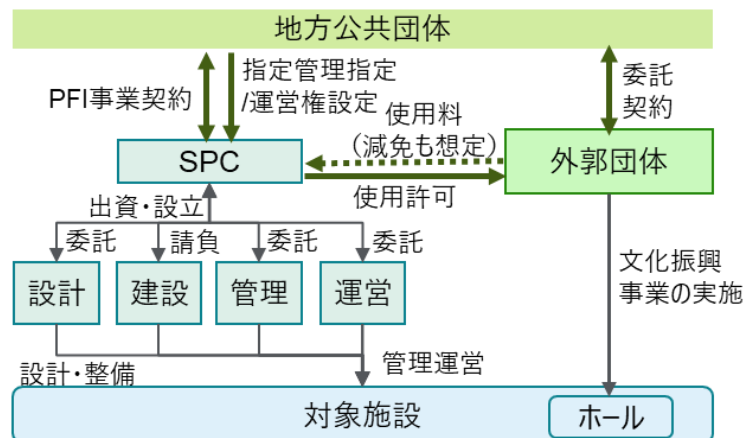
- ✓ 通常無料施設（図書館等）にはコンセッションの導入はできないが、利用料金のある施設と複合することで施設全体としてコンセッションの導入が可能。これにより、無料施設の集客力を活かした収益向上施策が実施可能となる。



図書館を含む複合施設の収益拡大イメージ



外郭団体は
地方公共団
体から業務
を受託

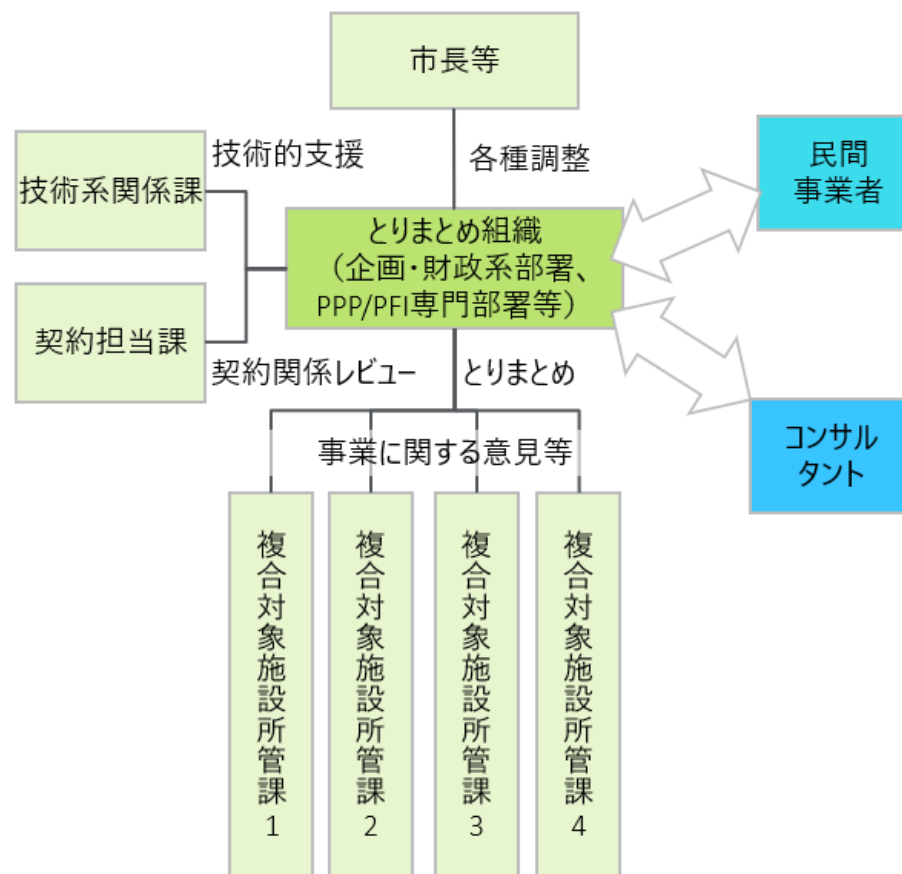


複合施設の新規整備のケースでは、複合する既存施設に外郭団体運営施設や収益性が異なる施設が含まれること、庁内体制の在り方、残置施設・跡地利用が論点となります

文教施設を含む複合施設の新規整備時の主な論点と対応方針

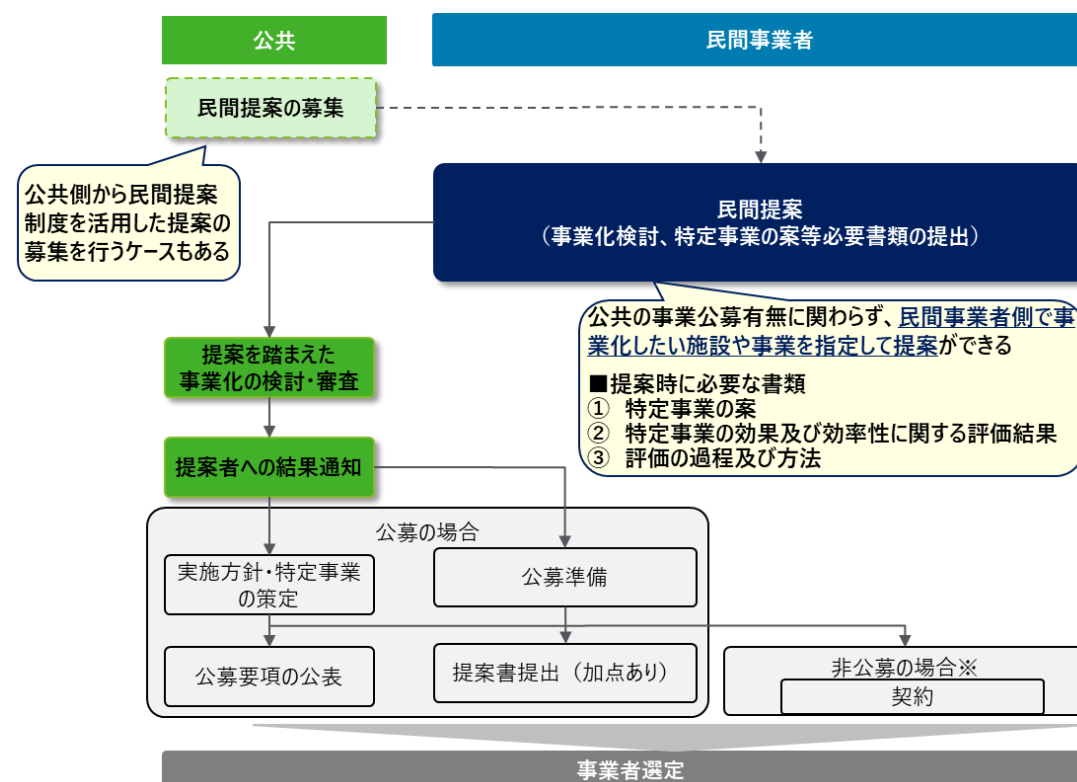
論点③ 複数の所管課をまたぐPPP/PFI事業における庁内体制の在り方

- ✓ 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る
- ✓ 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



論点④ 残置施設の利活用や、解体施設の跡地利用の方向性

- ✓ 複合化後の既存施設のうち、まだ利活用の可能性がある建物や、解体後の土地の利活用について、地方公共団体としての意向がない場合、民間提案制度の活用も想定される



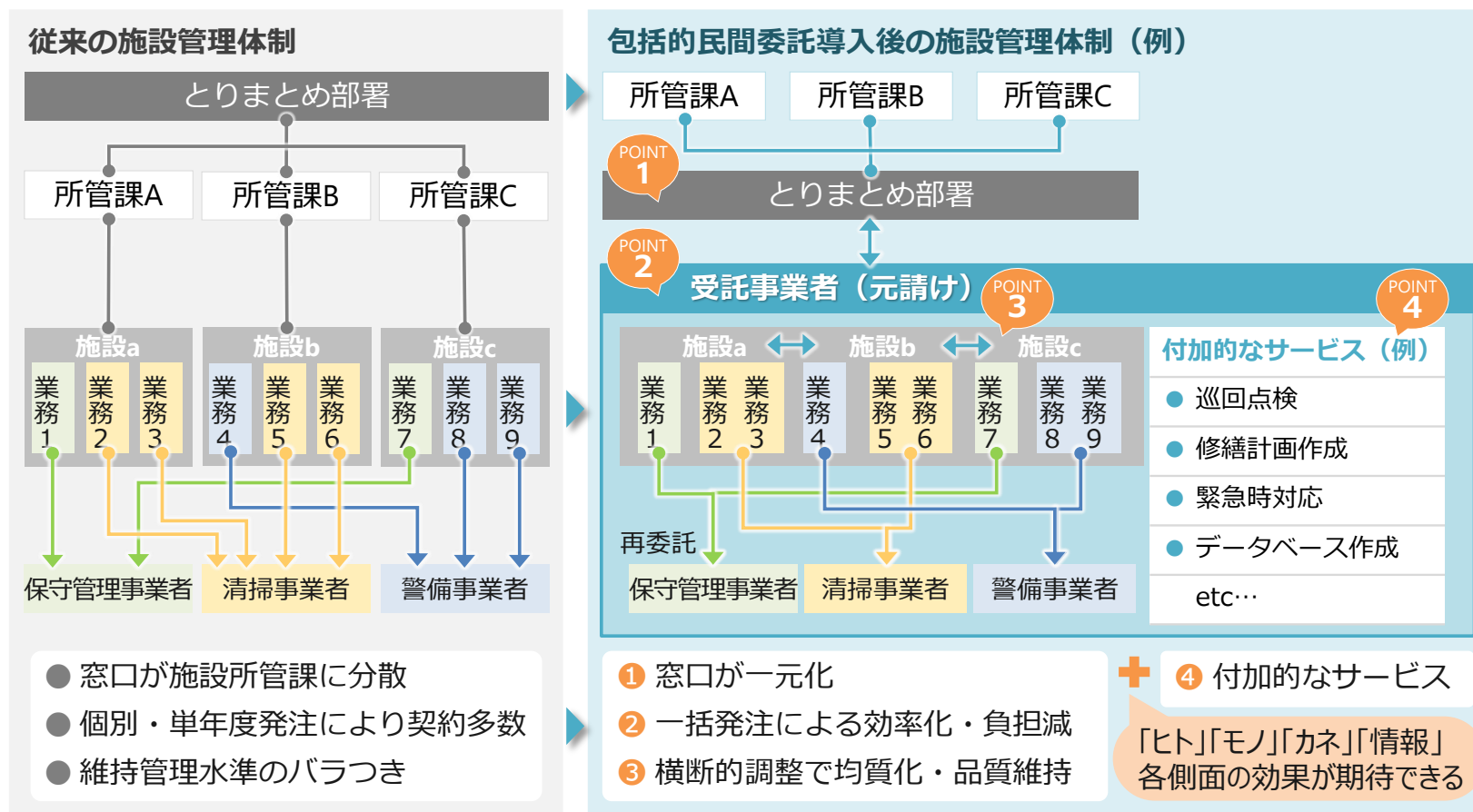
4 .その他

包括的民間委託について

包括的民間委託では、対象施設・対象業務について、複数年にわたる契約を一本化し、事業者等に一括発注します。事業を受託する事業者等は、対象施設・対象業務について横断的なマネジメントを実施します。

包括的民間委託とは

- 各所管課が、施設別、業務別に単年度で契約していた維持管理業務（施設や設備の保守点検、警備、清掃 等）を一括し、複数年にわたる契約として発注する委託業務。



包括的民間委託導入後の維持管理体制（例）

包括的民間委託導入を導入することで、ヒト、モノ、カネ、情報の観点から様々な効果が見込まれます。

包括的民間委託導入で見込まれる効果①：ヒト

- 一括発注による契約事務等の効率化・業務発注に係る職員の負担軽減、対応時間の削減
- 従来の施設維持管理業務への対応時間を本来のコア業務に専念することが可能
- 庁内関係部署・受託事業者が協働し、多くの施設で、俯瞰的なマネジメントに取り組むことができる
- 品質の維持・向上に向け、受託事業者による地元事業者、職員への技術的指導が可能

包括的民間委託導入で見込まれる効果③：カネ

- 民間事業者の付加サービスが期待できる
- 類似用途や類似業務について、**民間事業者のノウハウや実績等の情報とを比較検証**することにより、**対応やコストの最適化**が期待できる

包括的民間委託導入で見込まれる効果②：モノ

- 特定の事業者等が、**対象施設・業務を横断的にマネジメント**することによる**維持管理水準のバラツキの解消、維持管理水準の維持・向上**
- 複数施設をまとめて維持管理することにより、相互に比較検証し、維持管理業務の質の向上をはかることができる
- 簡易な修繕を委託に含めた場合は、迅速な対応ができる

包括的民間委託導入で見込まれる効果④：情報

- 窓口がワンストップ化され、**対象業務に関する調整や情報共有がスムーズ**になる
- 類似用途、類似業務の履歴管理により、**蓄積データの活用、検証が可能**
- データ整理や対応などの ICT化が推進できる

文教施設分野における包括的民間委託の導入が進むように、具体的な検討方法、導入のポイントや留意事項、先行事例などを紹介した実務的な手引きを作成しています。

文教施設分野における包括的民間委託の導入に向けた手引き

- 学校施設等においては、施設の老朽化に加えて、技術職員の確保や技術的知識を持つ者による点検体制の構築、維持管理に係る予算の確保等の課題が見受けられる。
- こうした課題に対応しつつ、効率的かつ良好な公的サービスの提供を実現するため、文教施設分野における包括的民間委託の導入に向けた手引きを作成。
- 具体的な検討方法、導入に向けた各ステップにおける手続き、ポイントや留意事項、先行事例などを紹介

包括的民間委託導入状況

導入年度	導入済み団体名
2012（H24）年	我孫子市【94】 箕面市【81】
2013（H25）年	流山市【48】
2014（H26）年	鳥取市【87】
2015（H27）年	茅ヶ崎市【33】
2017（H29）年	鎌倉市【43】 廿日市市【70】 西尾市【160】
2018（H30）年	東村山市【89】 明石市【132】 佐倉市【92】
2019（R 1）年	八千代市【94】 湖西市【83】 東大和市【35】 筑西市【61】 芦屋市【58】 鳥取市【1】 沼田市【123】
2020（R 2）年	古河市【6】 常総市【46】
2021（R 3）年	島田市【69】 北上市【21】 豊中市【149】 白井市【42】 高砂市【48】

各団体公表資料から確認できた情報にもとづき、すでに事業開始した事例を対象とした。
【 】内はR3年度調査時点の対象施設数。導入年度時点の施設数とは異なる場合もある。



文部科学省における支援施策

文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業

①コンサルタントによる地方公共団体等に対する調査検討支援

コンセッション方式導入に向けた施設の現状調査及び改善検討、PPP/PFI手法の整理・比較等により、コンセッション方式活用の実現可能性検証に係る支援を実施

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

②地方公共団体等に対するPPP/PFI導入支援

協議会を設置し、事業手法の検討や事業スキームなどの支援を実施、導入可能性調査等の実施経費を支援

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

大臣官房文教施設企画・防災部施設企画課 施設マネジメント係 TEL : 03-6734-2291 MAIL : shisetulead-1@mext.go.jp

体育・スポーツ施設整備（学校施設環境改善交付金）

地域スポーツ施設及び学校体育諸施設の新改築・改造・耐震補強等
※導入可能性調査やアドバイザリー業務等の実施経費を含めることも可能

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

スポーツ庁 参事官（地域振興担当）付 施設整備係 TEL : 03-5253-4111（内線3934）MAIL : stiiki@mext.go.jp

スタジアム・アリーナ改革推進事業

官民連携推進協議会等を開催し、基本構想・基本計画の策定支援を実施

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

スポーツ庁 参事官（民間スポーツ担当）付 MAIL : sminkan@mext.go.jp

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

①専門家による助言等の伴走支援

相談窓口の設置、自治体等への専門家派遣、企業への情報発信等を実施

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

※ 相談対応による支援

②導入調査・検討等の取組への支援

導入可能性調査等の実施経費、実施方針・要求水準書の作成や公募・契約締結等の手続きにおける専門的な助言を行うアドバイザリー業務等

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

文化庁 企画調整課総括 TEL : 03-6734-3143 MAIL : b-sisetu@mext.go.jp

社会教育デジタル活用等推進事業

社会教育施設（公民館・図書館等）におけるデジタル環境の整備や効果的な活用、施設の整備や運営におけるPPP/PFIの活用を一層促進するため、支援体制を構築し、相談対応、専門家派遣、情報交換プラットフォームの開設等による伴走支援を実施

スポーツ施設 文化施設 社会教育施設 **コンサルティング** 企画立案 導入可能性調査 アドバイザリー

※ 相談対応による支援

総合教育政策局 地域学習推進課 庶務係・地域学習推進係 TEL : 03-5253-4111（内線2969,2974）MAIL : chisui@mext.go.jp

文教施設全般

https://www.mext.go.jp/a_menu/shisetu/ppp/1406644.htm

- **文教施設における多様なPPP/PFIの推進に係る支援事業**

文教施設における多様なPPP/PFIの先導的開発事業

- **事例集、手引き、施策集、ガイドライン**

文教施設分野における包括的民間委託導入に向けた手引き

文教施設における多様なPPP/PFI事業等の事例集

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 等

- **説明会、セミナー**

PPP/PFI推進施策説明会

文教施設における官民連携（PPP/PFI）勉強会

文教施設分野における多様なPPP/PFI事業等に関するオンラインセミナー ～包括的民間委託のすすめ～ 等

文化施設（文化庁）

<https://www.bunka.go.jp/seisaku/geijutsubunka/chiiki/93807301.html>

- **文化庁支援施策**
- **文化施設のコンセッション導入例**
- **地方公共団体の公募等**

公立学校施設

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/zyosei/pfi.htm

- **公立学校の施設整備にPFIを導入するためのマニュアル**
- **PFIを活用する場合の国庫補助の取扱い**
- **PFIを活用した公立学校の施設整備事例**

社会教育施設

<https://kominkan-support.mext.go.jp/index.html>

- **官民連携（PPP/PFI）やデジタル活用に関する支援策・相談窓口・先進事例の紹介**
- **調査成果やイベントの案内 等**

スポーツ施設（スポーツ庁）

https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1411943.htm

- **スタジアム・アリーナ改革ガイドブック**
- https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/008_index/toushin/1386259.htm
- **スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法**
民間資金活用プロセスガイド

ご清聴ありがとうございました。

文部科学省大臣官房文教施設企画・防災部施設企画課

PFI推進係 TEL:03-5253-4111 (内線) 4669

Mail : shisetulead-1@mext.go.jp

担当 : 田中、湊川、秋山