



平成27年度調査研究報告

～指定管理者への民間事業者の参画を促進するための方策～

2016年7月4日

 株式会社三菱総合研究所

社会公共マネジメント研究本部
主任研究員 西松 照生

指定管理者実務研究会の概要

- 主催：一般社団法人地域総合整備財団（事務局支援：（株）三菱総合研究所）
- 開催日程：平成27年6月23日（火）～平成28年3月11日（金）、計4回
- 委員構成：

氏名	所属
石野田 大典	東京都板橋区政策経営部経営改革推進課 主任主事
大杉 覚	首都大学東京大学院 教授
木村 功※1 木内 喜美男※2	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
小嶋 哲也	宮崎県川南町まちづくり課 課長補佐兼協働推進係長
白木 俊郎	シンコースポーツ(株) 専務取締役
高橋 聡	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株) 執行役員
中島 秀男	(株)乃村工藝社 P P P 事業部 事業部長
福田 隆	岩手県総務部管財課 主任主査
福田 毅	総務省自治行政局行政経営支援室 室長
薬師寺 智之	アクティオ(株)西日本事業部西日本営業部 名古屋営業所長
横道 清孝	政策研究大学院大学 副学長

※1 第1回

※2 第2回～

1. 平成27年度研究テーマ
2. 指定管理者制度に対する民間参入の現状について
3. 民間事業者の参入に関する課題
4. 事例調査
5. 民間参入の成果
6. 民間参入を促進するための方策

1. 平成27年度研究テーマ

- 文教施設などのように、民間事業者の参画が低水準にとどまる分野があること、また、過疎地において指定管理者の受け手不足が見られる等、指定管理者制度の導入において様々な課題がある。
- 本年度においては、上記の課題認識の下、民間事業者の現状認識を参考としつつ、地方自治体及び民間事業者のいずれにも魅力的な制度とするための課題を整理した。
- あわせて、今後の公共サービスのあり方を含め、指定管理者制度の新たな可能性について検討を行う。
- これらの検討成果が、地方公共サービス改革への対応につながることを期待するものである。



テーマ

**指定管理者への民間事業者の参画を
促進するための方策**

2. 指定管理者制度に対する民間参入の現状について

① 指定管理者制度への株式会社の参入状況

- 指定管理者として株式会社を指定している割合は、都道府県17.2%、指定都市21.2%、一般市で16.9%、町村で17.8%。
- 文教施設は、いずれの地方自治体の規模においても株式会社は低い傾向にあり、全体では7.7%。

株式会社の参入状況

	(民間参入)
・都道府県	17.2%
・特別区	32.7%
・政令指定都市	21.2%
・中核市・特例市	13.4%
・一般市	16.9%
・町村	17.8%

文教施設における株式会社の参入状況

	(民間参入)
・文教施設	7.7%
・全施設	17.4%

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（平成24年度 総務省）



地方部の民間事業者・担い手の不足

2. 指定管理者制度に対する民間参入の現状について

② 文教施設における株式会社の参入状況

- 文教施設のうち、指定管理者制度を導入している割合は、公民館8.6%、図書館10.7%、博物館21.8%、文化会館53.7%。
- 図書館について、指定管理者制度を導入している施設では会社が指定管理者となっている割合が64.3%と高いが、公立の施設に対する割合は6.9%。
- そのほかの施設においても指定管理者が会社の割合は低く、公立の施設に占める割合は、低い傾向。

	公民館	図書館	博物館	文化会館
公立の施設数（施設）	15,392	3,249	724	1,742
指定管理者導入施設割合（%）	8.6%	10.7%	21.8%	53.7%
公立の施設に占める会社の割合（%）	0.6%	6.9%	4.3%	14.0%
指定管理者に占める会社の割合（%）	7.0%	64.3%	19.6%	26.1%

出典：社会教育調査（平成23年度 文部科学省）



文教施設への民間事業者の参入実績は他用途と比較して少ない

3. 民間事業者の参入に関する課題

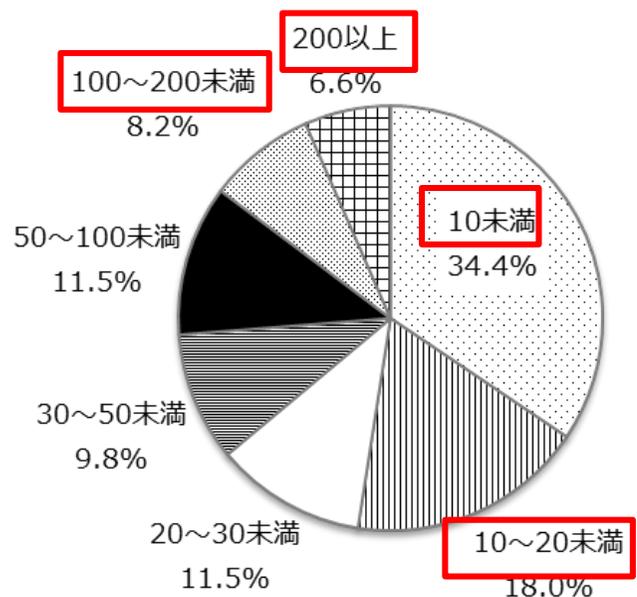
指定管理者の業務を元請として受託している民間事業者を対象としたアンケート調査を実施した。

※174社配布、61社回答。

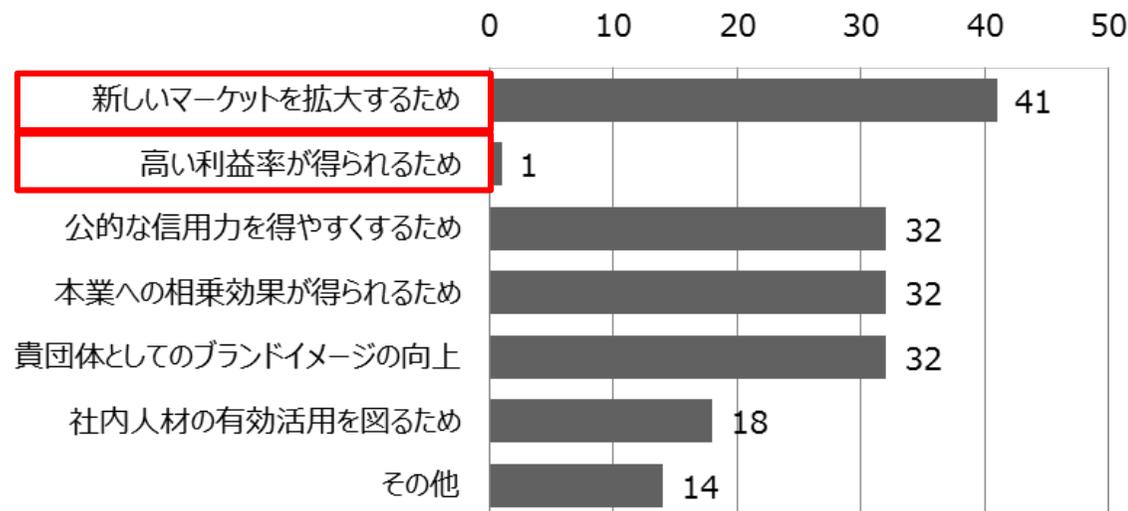
①アンケート回答者の概要

- 20施設未満が過半数であるが、100施設以上管理する事業者も全体の約15%を占める。
- 新たなマーケットの拡大のために参入しているが、高い利益率を期待している企業は少ない。信用力やブランドイメージの向上といった手段として捉える傾向が強い。

指定管理者として運営している施設数



指定管理分野への参入理由（複数回答）



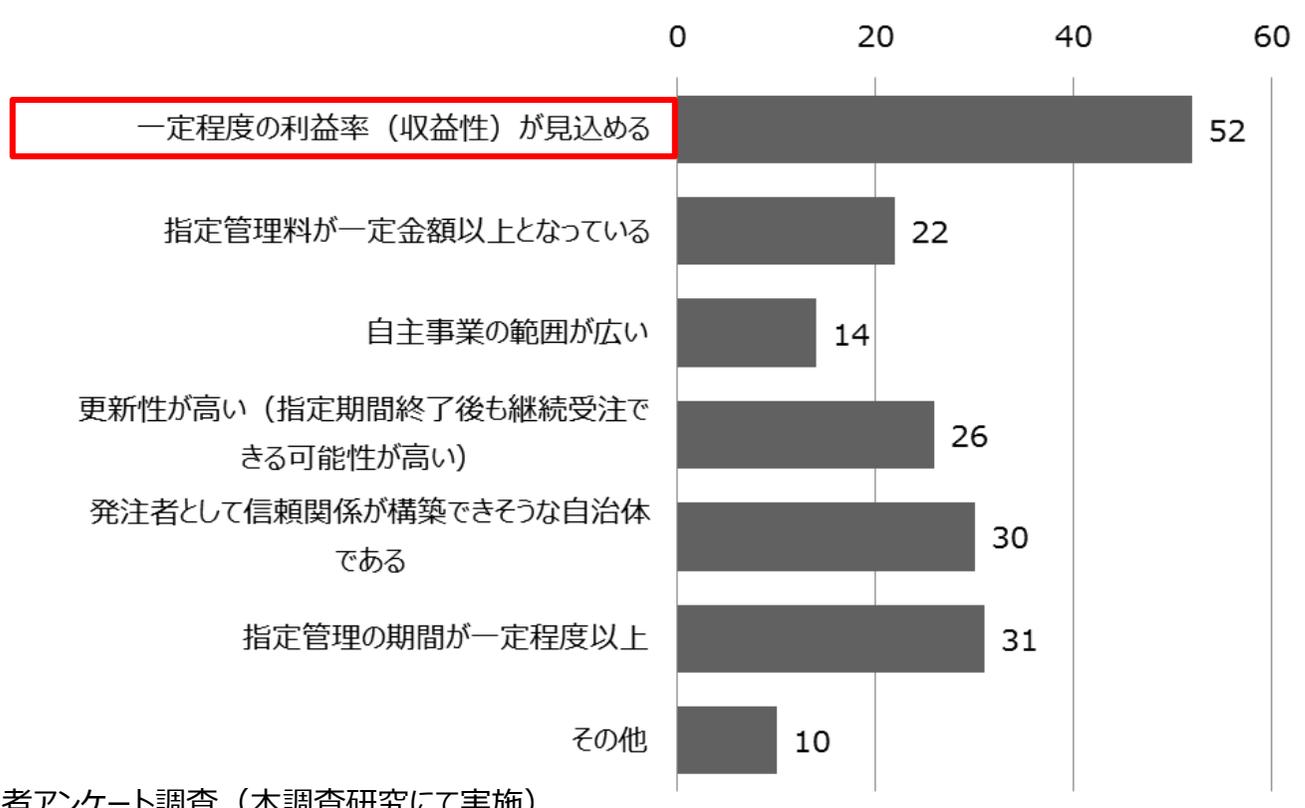
出典：指定管理者アンケート調査（本調査研究にて実施）

3. 民間事業者の参入に関する課題

②指定管理者制度の魅力と応募可否判断

- 民間事業者にとり安定性の高い事業であることが大きな魅力であり制度として継続する上での基盤。
- 一定程度の利益率（収益性）が見込めることが応募可否判断において最も重要な要素。

指定管理事業の応募可否判断基準（複数回答）



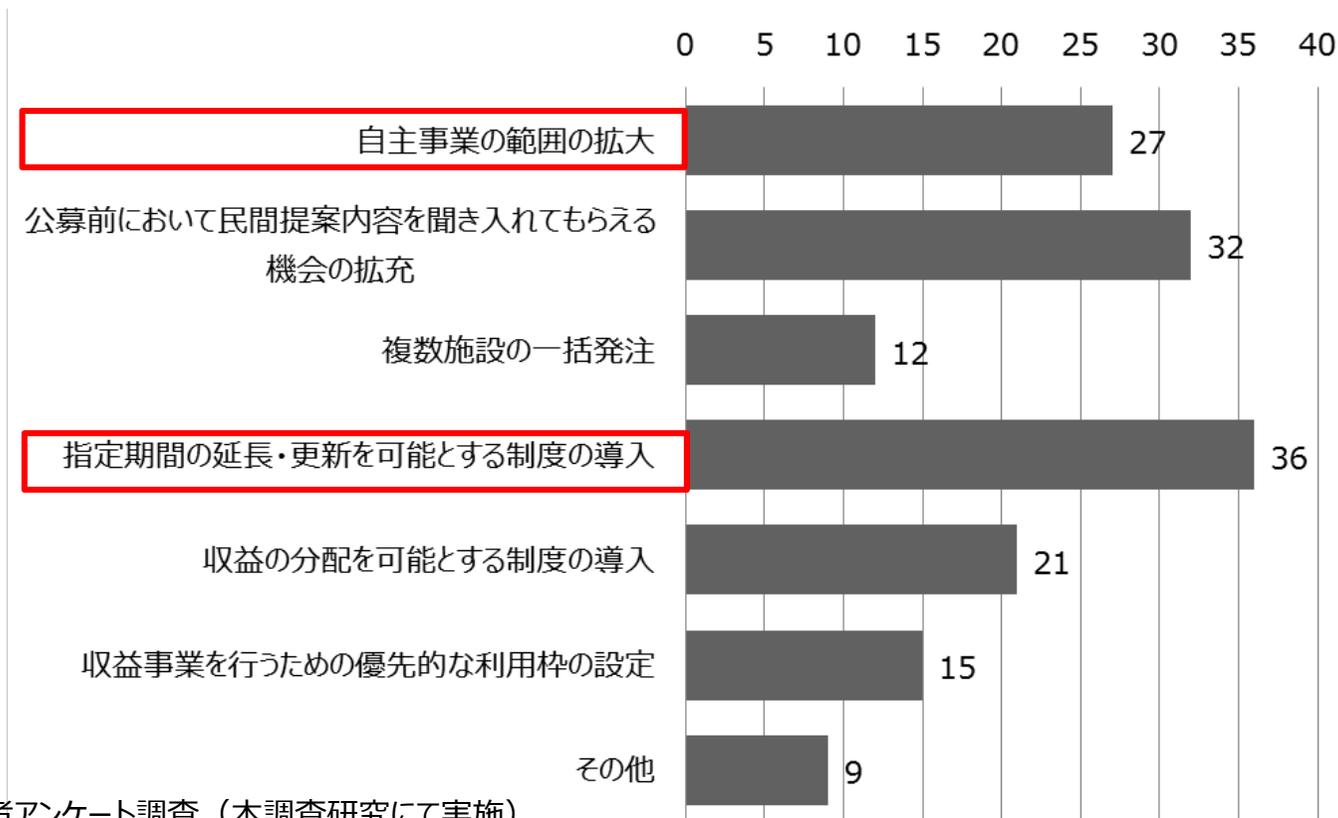
出典：指定管理者アンケート調査（本調査研究にて実施）

3. 民間事業者の参入に関する課題

②指定管理者制度の魅力と応募可否判断

- 指定管理者制度の魅力向上策としては、指定期間の延長など継続性を確保し、収益の安定性に関するもののほか、自主事業の範囲の拡大など、結果として利用者の満足度向上に寄与すると考えられる項目が挙げられている。

指定管理者制度の魅力が向上すると考えられる施策（複数回答）



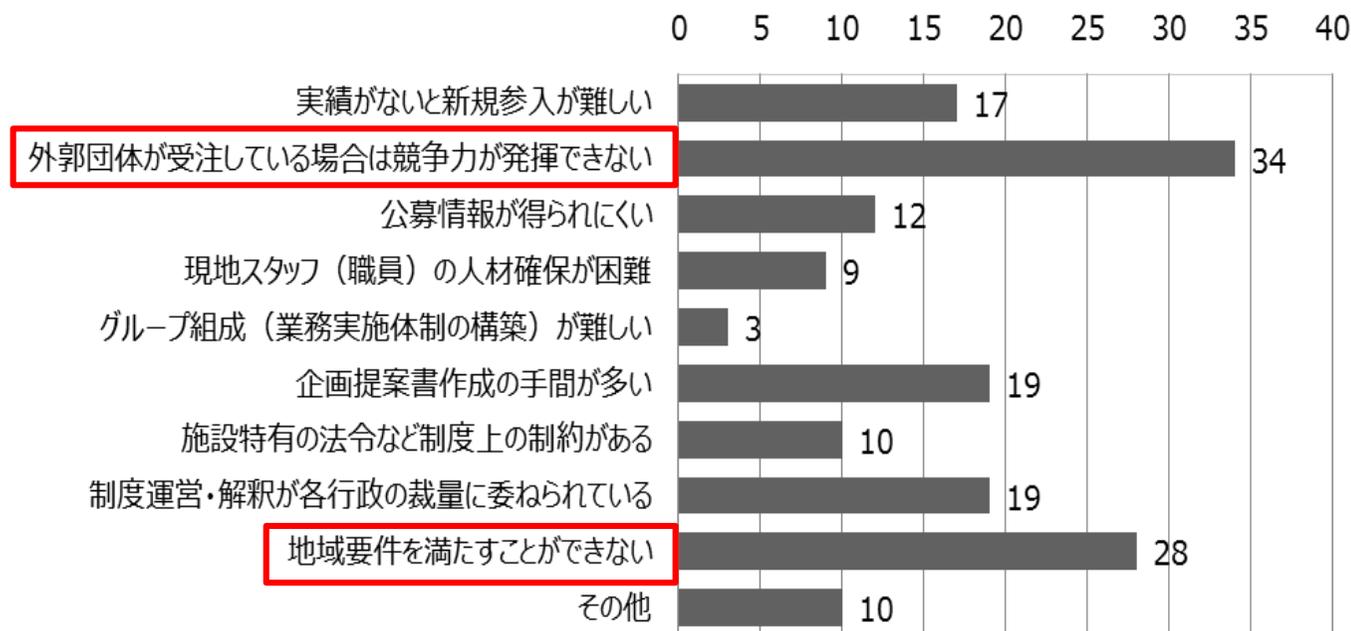
出典：指定管理者アンケート調査（本調査研究にて実施）

3. 民間事業者の参入に関する課題

③ 地方部における課題

- 広域に展開する事業者ほど、地域要件や外郭団体等との競争力が発揮できないことを参入障壁に挙げる傾向が見られる。
- 多くの民間事業者が、応募の可否判断基準として一定程度の収益性を確保することや事業規模を挙げている。
- これは、地方部において小規模施設の個別管理でスケールメリットが生まれず収益性が低くなることが要因と考えられる。

指定管理事業の参入障壁（複数回答）



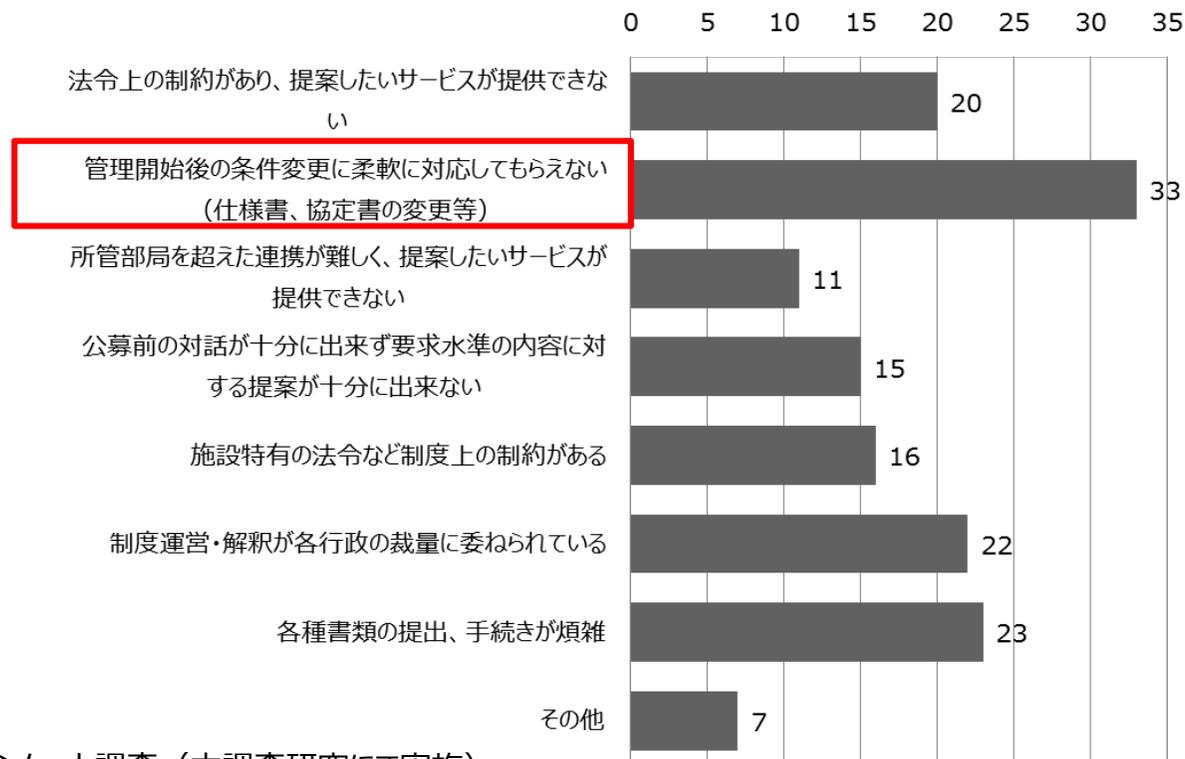
出典：指定管理者アンケート調査（本調査研究にて実施）

3. 民間事業者の参入に関する課題

④ 文教施設における課題

- 文教施設においては行政との連携の難しさに関する意見が多く、「管理開始後の条件変更への柔軟な対応」を希望する割合が多い。
- 文教施設は自主事業に係る企画提案の範囲は広いが、条件変更の可否は行政の裁量によることが背景として考えられる。

指定管理事業遂行の阻害要因（複数回答）



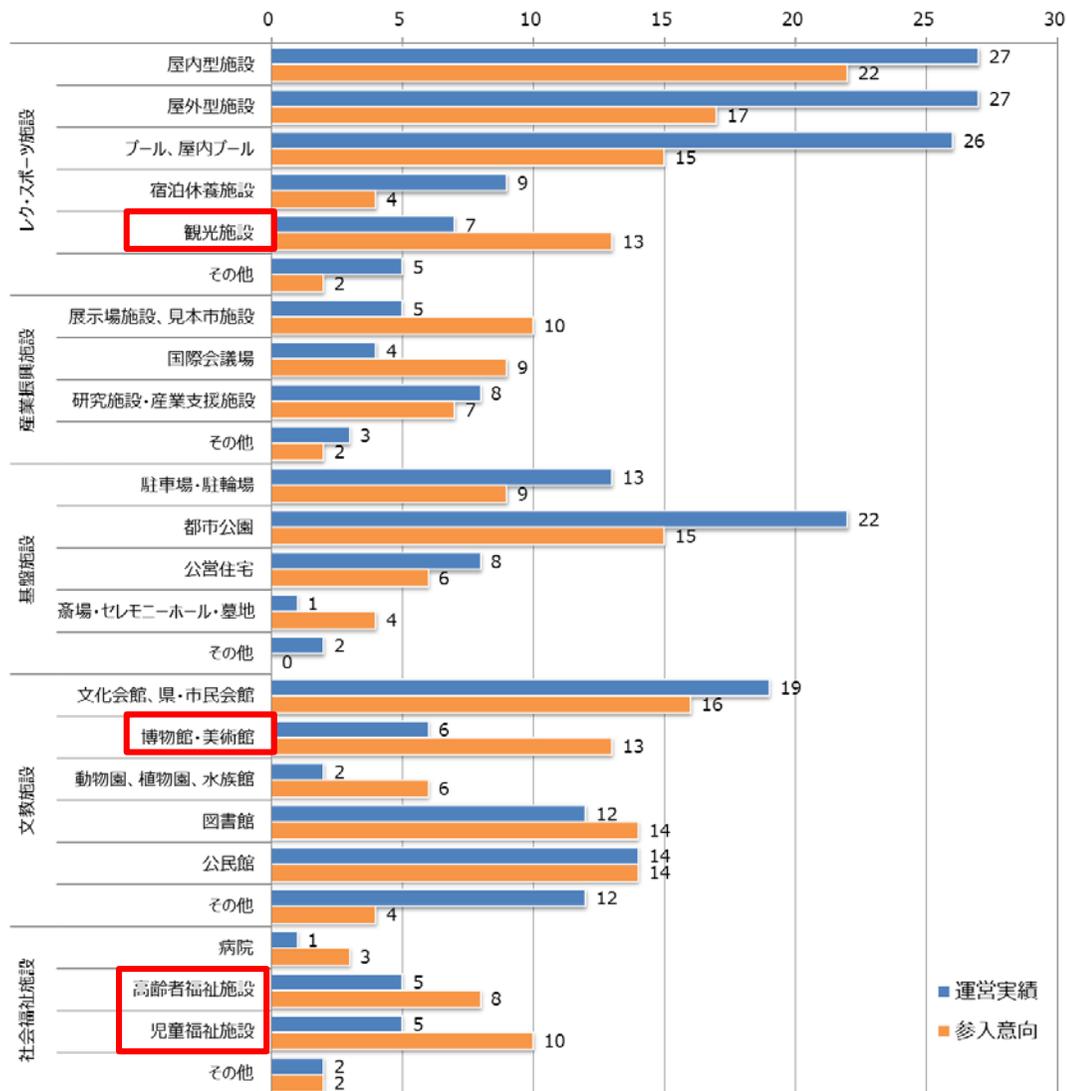
出典：指定管理者アンケート調査（本調査研究にて実施）

3. 民間事業者の参入に関する課題

⑤ 民間事業者のノウハウやアイデアを活用した新たな公共サービスの可能性

- 観光施設、博物館・美術館、高齢者福祉施設、児童福祉施設においては、導入実績数と同等または上回る参入意向があり、今後導入が拡大する必要がある。
- 利益を高め、事業者のインセンティブを高める施策の提案や、ノウハウ・アイデア活用のための環境整備、制度改革を求める声が挙がっている。
- これらの改善により、これまでなかった新たな公共サービスの分野に民間事業者のノウハウやアイデアを活用できる余地があるものと考えられる。

施設用途別運営実績・参入意向



3. 民間事業者の参入に関する課題

【民間事業者からの自由意見】

新規参入を促す施策として期待すること

- 運営現場の視察や従事する職員からのヒアリングを行う等、提案書の出来栄だけでなく、申請事業者の実績や能力を正當に評価する仕組みづくりが必要。
- 優れた指定管理者が継続して指定されやすい仕組み作り。モニタリングの結果を次期選定時の加点対象とする。
- 指定期間の長期化。全国的に5年以上となっている施設が多いが、5年ではまだ短い。サービス向上のための人材育成・優秀な人材確保のためには少なくとも10年は必要だと考える。
- 当社のようにスポーツ施設全般について運営ノウハウを持つ企業としては、複数施設の一括公募が様々な提案を行いやすい。
- 収益増等の場合における、指定管理者への報償があれば、管理運営側としては意欲が湧く。結果、利用者に対するサービス向上及び、現場職員の質向上につながると思う。

出典：指定管理者アンケート調査（本調査研究にて実施）

4. 事例調査

テーマ	抽出した事例の特徴	事例施設名
① 地方部への民間事業者の参入が少ない	<ul style="list-style-type: none"> 地域を限定して複数の分野の施設を運営している事例 全国規模の企業とNPO法人とのコンソーシアムの事例 外郭団体から民間へと指定管理者が移行した事例 複数施設を一括発注した事例 積極的な民間提案を促す制度づくりの事例 指定管理対象施設を民間事業者に紹介するフェアを実施する事例 非公募にて更新する事例 	<ol style="list-style-type: none"> くまもと森都心プラザほか 掛川市南体育館 浜松市フルーツパーク 西伊豆町観光施設等 掛川城・二の丸茶室・竹の丸 静岡県 倉敷市
② 文教施設への民間事業者の参入が少ない	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な民間提案を促している事例 地域を限定して複数の分野の施設を運営している事例 専門性の高い部門を指定管理業務から切り分けた事例 文教施設を幅広く運営している事例 全国規模の企業と外郭団体とのコンソーシアムの事例 	<ol style="list-style-type: none"> 日比谷図書文化館 出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館 流山市立図書館 サントリーパブリシティサービス(株) もりおか歴史文化館
③ 新たな公共サービス提供に関する民間事業者のノウハウやアイデアの活用	<ul style="list-style-type: none"> 事前の意見交換を行い、全国規模の企業を含む複数の民間事業者の応募を促した事例 事前事業提案の募集により民間提案を促した事例 民間で類似施設の運営に実績のある企業の参入事例 新たな行政サービスのあり方を含めて提案を促した事例 	<ol style="list-style-type: none"> 川南町文化ホール図書館複合施設 大阪城公園等 三菱電機ライフサービス(株) 千代田図書館

4. 事例調査

①くまもと森都心プラザ等

設置者	熊本市
施設名称	くまもと森都心プラザ
指定期間	平成23年10月～平成28年3月
指定管理者	九州綜合サービス(株)、(株)パブリックビジネスジャパン、(株)紀伊國屋書店、(株)雇用促進事業会、熊本朝日放送(株)、(株)アール・ケー・ケー・メディアプランニング
施設概要	<p>観光・郷土情報センター、図書館、ビジネス支援センター、託児室、ホール、多目的室、会議室等を備えた熊本県のゲートウェイ（玄関口）となる施設。</p>  <p>出所) 熊本市ホームページ</p>
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none">• 公平性など公共サービスに求められることを理解している地元事業者が、複数分野の施設に参入している。• 必要に応じて、実績・経験を豊富に有する全国展開企業とコンソーシアムを組んでいる。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none">• 地域ニーズを踏まえ市民サービスを向上させている。• 図書館などの専門性の高い施設では、実践・経験を持つ企業とコンソーシアムを組むことにより、質の高いサービスを提供している。

4. 事例調査

①くまもと森都心プラザ等

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・応募者間の競争性は意識しているが、地域経済の活性化は地方自治体にとっては重要な要素であり、地元企業の参画も重視している。

<民間側の対応・工夫>

- ・地方自治体との信頼関係を構築して、幅広い分野の施設において事業展開を広げた。
- ・地域の課題を十分理解したうえで、民間と公共をつなぐ提案を行った。
- ・東京の企業等とのネットワークも構築しながら、図書館等専門的な事業へも参画を拡大。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【地元企業への働きかけ】

- ・地元企業の中で公共サービスに求められることをよく理解している企業に対し、応募を促す（※地元企業にノウハウが不足している場合、全国展開企業とコンソーシアムを組むことで対応できる場合もある。）。

4. 事例調査

② 浜松市フルーツパーク

設置者	浜松市
施設名称	浜松市フルーツパーク
指定期間	平成25年4月～平成28年3月
指定管理者	(株) 時之栖 (ときのすみか)
施設概要	<p>160種4300本の果樹を栽培する大自然に包まれる農業公園。くだもの収穫体験やイチゴ狩り等、温帯と熱帯の果樹が生育する様子を間近で観察できる。</p>  <p>出所) 浜松市ホームページ</p>
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 対象施設は、外郭団体が所有・運営していたが施設の収益改善が課題であったため、公の施設とし、指定管理者を公募することとした。従前の運営状況の積極的な提示などにより、民間事業者の参入を促した。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者の本業である集客施設でのノウハウを生かし、多くの市民に来園してもらうとともに、市の財政負担を軽減させている。

4. 事例調査

②浜松市フルーツパーク

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・説明会を開催する等して、民間事業者には積極的に従前の運営状況等の情報提供を行った。

<民間側の対応・工夫>

- ・長期的な事業展開を想定した投資計画を提案し、計画的な回収を見込んでいる。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【地元企業への働きかけ】

- ・施設の収益改善が優先課題となった場合には、外郭団体から民間に切り替えるケースも検討し、ノウハウを持つ地元企業等に積極的に情報を発信する。

【コンセプトの明示】

- ・行政側がコンセプト（この事例の場合、集客力の向上による収益の改善等）を明確に示す。

4. 事例調査

③西伊豆町観光施設等

設置者	西伊豆町 [静岡県]
施設名称	町営宿泊施設「やまびこ荘」、西天城高原「牧場の家」、公衆浴場「せせらぎの湯」、公衆浴場「なぎさの湯」、沢田公園露天風呂等
指定期間	平成27年4月～平成32年3月
指定管理者	(株)共立メンテナンス
施設概要	<p>町内の観光関連の12施設（宿泊施設、温泉、公園等）。これまで多くの施設が直営としていたが、指定管理者に切り替えた。</p>   <p>出所) 西伊豆町ホームページ やまびこ荘 沢田公園露天風呂</p>
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・町では、事前に民間事業者の意向を調査した。 ・複数施設をまとめて一括で公募することでスケールメリットを生じさせ、結果的に全国展開企業を含む複数者から応募を得ることができた。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none"> ・複数施設、複数年での施設の効率的運営により、全体として町の財政負担を軽減している。 ・民間の発想による自主事業を導入し、複数施設が連動した物販・イベントの開催等が実現している。

4. 事例調査

③西伊豆町観光施設等

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・事前に民間事業者へのヒアリングを実施し、応募条件について確認を行った。
- ・個別の施設では、町が想定した指定管理料では赤字になったとのことで、スケールメリットを想定して、関連施設を一括して公募した。

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・複数施設でのオペレーションの効率化等を検討し、採算性が確保できると考えて応募。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【採算性の確保】

- ・個別施設単独では民間事業者の採算性の確保が難しい場合や事業規模が小さい場合には、複数施設の一括発注を行う。

4. 事例調査

④掛川城、二の丸茶室、竹之丸

設置者	掛川市〔静岡県〕
施設名称	掛川城（天守閣・御殿）、掛川市茶室、掛川市竹の丸
指定期間	平成26年4月～平成36年3月
指定管理者	(株) 呉竹荘、(株) KTSホスピタリティ、(株) KTSアセットマネジメント
施設概要	<p>現在の掛川城は、平成6年4月に「東海の名城」と呼ばれた美しさそのままに、日本初の「本格木造天守閣」として復元されたもの。復元費用のほとんどが市民・企業の寄付金により賄われている。</p> <p>出所) 掛川市ホームページ</p> 
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none">・市ガイドラインで指定期間を最長10年と定めており上限内で、応募者に指定期間を提案させる仕組みを採用。・性能発注に近い仕様とすることで業務内容そのものについても積極的な提案を促す仕組みを採用している。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none">・施設のあり方・方向性を自治体と指定管理者とが共有した上で、民間事業者の本業のノウハウを活かし、掛川城周辺一体の魅力の向上と回遊性を高めている。・自主事業等の実施により事業収入を得ることで市の財政負担を軽減している。

4. 事例調査

④掛川城、二の丸茶室、竹之丸

事例概要／ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- 指定期間についても民間による提案を可能とし、より収益性の高い事業を可能とした。
- 飲食施設等の提案も認める形としており、一定の収益性を確保できるようにしている。

<民間事業者側の対応・工夫>

- 事業者としては、指定管理事業で低収益であっても、近隣における本業（ホテル事業）への相乗効果を期待。
- 指定期間10年を提案し、飲食施設への投資を可能とした。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【コンセプトの明示】

- 募集時に施設のコンセプト（この事例の場合、施設を通じた地域活性化）を明示し、それに沿った具体的な企画提案を求める。

【多様な提案の余地の確保】

- 性能発注に近い仕様にするなど、民間提案を積極的に受け入れることのできる募集条件を整理する。

【採算性の確保】

- 民間事業者による投資が必要な場合など、一定の長期の事業期間が必要な場合は、指定期間を民間事業者が提案できる仕組みとする。

4. 事例調査

⑤ 静岡県施設紹介フェア

地方自治体：静岡県

企業等への施設紹介フェアの概要

実施日	平成27年8月3日（月）	
参加者	民間事業者	54団体（102人）
	自治体	1県2市3町（掛川市、菊川市、松崎町、清水町、川根本町、及び静岡県）
実施内容	(1) 自治体担当者による施設プレゼンテーション (2) 個別ブースでの施設PR (3) 企業等と自治体担当者による合同意見交換会	

個別ブースPR施設

自治体名		対象施設
A	静岡県研究調整課	水産技術研究所浜名湖分場浜名湖体験学習施設ウオット
B	静岡県港湾企画課	清水港臨港交通施設（日の出駐車場）、清水港港湾環境整備施設（日の出緑地及び遊歩道）、清水港旅客施設（待合所）、清水港港湾管理施設（港湾関連団体用業務室）、静岡県清水港湾交流センター
C	静岡県公園緑地課	草薙総合運動場、遠州灘海浜公園、愛鷹広域公園、小笠山総合運動公園、吉田公園
D	掛川市	健康ふれあい館（大東温泉シートピア）、大東児童館、大須賀児童館、老人福祉センター山王荘、大須賀老人福祉センター、生涯学習センター、美感ホール、文化会館シオーネ
E	菊川市	菊川文化会館アエル
F	松崎町	宿泊施設
G	川根本町	ウッドハウスおろくぼ、緑の伝習館、テニスコート

4. 事例調査

⑤ 静岡県施設紹介フェア

事例概要／ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・県内の地方自治体において、指定管理者の応募を促進したいと考えている施設についてリストアップし、民間の指定管理者との意見交換会を実施し、積極的な応募を促した。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【密接なコミュニケーションの機会の確保】

- ・オープンな場で民間事業者への情報発信と事前の意見交換（施設紹介フェア）を実施する。

4. 事例調査

⑥ 日比谷図書文化館

設置者	千代田区	
施設名称	日比谷図書文化館	
指定期間	平成23年4月～平成29年3月	
指定管理者	(株) 小学館集英社プロダクション (代表企業)、大日本印刷 (株)、(株) シェアード・ビジョン、大星ビル管理 (株)、(株) 図書館流通センター	
施設概要	<p>日比谷公園内にある図書館。本を読み、調べる図書館と歴史や多彩な文化情報を展示するミュージアム、様々な講座やイベントを行うカレッジが一体となった複合文化施設。</p> <p>出所) 千代田区ホームページ</p>	
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 東京都から移管された図書館の運営にあたり、千代田区としては、立地特性等を踏まえ、民間側での提案を最大限活用する姿勢であった。 施設内に設置したカフェやレストランの運営においても、テナントの入替えやテナント内での本の販売等を柔軟に認めている。 	
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none"> 区が定めた施設のコンセプトを基に、民間事業者各社のノウハウを活かした企画提案を行い、図書館サービスを中心に博物館機能も備えた複合施設としての特性を活かした様々な取組を行っている。 立地特性を踏まえ、特に利用の多いビジネスパーソンの支援に注力している。 	

4. 事例調査

⑥ 日比谷図書文化館

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・昼間人口が多く夜間人口が少ない、周辺に歴史文化財が多く立地する等の日比谷の立地特性等を踏まえ、民間側での提案を最大限活用することが基本姿勢であった。
- ・施設内に設置したカフェやレストランの運営においても、運営開始後においてもテナントの入替えやテナント内での本の販売等を認めている。

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・図書館、歴史ミュージアム、ホール等の複合施設であることから各社の強みを生かせるグループ組成を行った。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【コンセプトの明示】

- ・行政側がコンセプト（この事例の場合、図書館に加え、歴史ミュージアム、ホール機能を持たせる等）を明確に示す。

【柔軟な変更の許可】

- ・民間のノウハウをより一層活用するため、募集時に限らず、運営開始後においても柔軟な姿勢を示す。

4. 事例調査

⑦ 出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館

設置者	出水市
施設名称	出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館（それぞれ単館）
指定期間	平成27年4月～平成32年3月
指定管理者	（株）トシヒロ
施設概要	<p>文化会館は、コンサート・演劇・集会等の多目的施設。音楽ホールは、音楽関連の専用ホール、中央公民館は各種生涯学習活動のために供するための施設として運営されている。</p> <p>出所) 出水市ホームページ</p>
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none">・市としては、地域に密着したサービス提供を行える主体への期待があった。・選定された指定管理者は、市内企業で元々、人材派遣や警備等を行っていたが、当初は文化ホールや生涯学習施設等の企画・運営は未経験であったものの、経験を積む中でこれらのノウハウを蓄積している。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none">・地元に立地する事業者としてのメリットを生かし、地域に密着したきめ細かい対応を行い、業務遂行の効率化により直営に比べ市の財政負担軽減を図るとともに、地域住民活動の活性化やサービス向上に努めている。



4. 事例調査

⑦出水市文化会館、音楽ホール、中央公民館

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・地方自治体としては、限られた指定管理料の中で、地域に密着したサービス提供を行える主体への期待があった。
- ・選定された地元企業は、経験を積む中で文教施設の管理運営に必要な対応等を身につけてもらっている。

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・民間事業者は、人材派遣や警備を行ってきたが、新規事業拡大を目指しており、指定管理者業務には積極的に対応している。
- ・地域と密着し、地域の雇用促進のために貢献する企業としてPRしながら、更なる業務拡大を目指している。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【地元企業への働きかけ】

- ・文教施設の指定管理者としての経験は少ないものの、地元の企業で公共サービスに求められている内容をよく理解している企業に応募の促進を図ることも一つの方法である。

4. 事例調査

⑧流山市立図書館

設置者	流山市
施設名称	森の図書館
指定期間	平成25年4月～平成30年3月
指定管理者	(株) すばる
施設概要	<p>東深井古墳公園が隣にあり、緑に囲まれた落ち着いた雰囲気 of 図書館。地域図書館に位置づけられる。</p>  <p>出所) 流山市ホームページ</p>
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none">・図書館としての中枢的な機能（選書、システム管理、流通に係る契約行為等）は市が担うとの考え方のもと、中央図書館は直営での運営としている。・専門性の高い部門を指定管理業務から切り分けることで、結果的に地方の事業者（書店等）が参入しやすくなる。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none">・民間事業者が持つ接客ノウハウや書店運営の中で培われてきたノウハウを発揮して、地元にはゆかりのある歌舞伎俳優や落語家によるイベント等の地域に密着した自主事業の展開を図っている。

4. 事例調査

⑧流山市立図書館

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・選書等の中枢的な機能は市が担うことで責任を果たしながら、汎用性のあるものは、指定管理に切りわけることによって結果として多くの応募につながっている。

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・書店の経営を通じ蓄積したノウハウ（接客マナー、蔵書の紹介、アピール方法等）を活かした提案を行って選定されている。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【専門性の高い部門の切り分け】

- ・図書館において中央図書館と地域図書館とがある場合等、図書館の機能によって直営と指定管理を切り分けることも一つの方法である。

4. 事例調査

⑨ もりおか歴史文化館

設置者	盛岡市
施設名称	もりおか歴史文化館
指定期間	平成23年4月～平成26年3月（1期）、平成26年4月～平成31年3月（2期）
指定管理者	（株）乃村工藝社、（公財）盛岡観光コンベンション協会
施設概要	<p>盛岡市の歴史文化を紹介する展示施設であり、観光客への各種情報提供を行うことも期待されている。</p>  <p>出所) 盛岡市ホームページ</p>
本事例の特徴	本施設に求める機能として、「博物館としても全国に発信できるものとし、かつ市の中心部にあるため集客力のあるもの」と明示するとともに、「周辺地域の賑わいの創出に対する創意工夫」等を評価項目に加えたことにより、結果的にその機能に必要な企業等の組合せによる共同事業体の組成につながった。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none">・常設を含めた展示の入替えを頻繁に行うなどの工夫により、リピーターを増やすような取組を進めている。・観光コンベンション協会の情報網や人脈等を生かして、修学旅行や観光ツアー等との連携等による効果的な運営を行っている。

4. 事例調査

⑨もりおか歴史文化館

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・市民の教育及び文化の向上という施設本来の目的に加え、全国に向けて集客力のあるものとするを明示し、企画展と観光イベント等全てを一体で管理運営をするという条件とした。

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・重要文化財等の展示・研究機能だけでなく、地域情報の発信や観光客（修学旅行生や外国人等）の誘致等が期待されており、観光コンベンション分野で幅広いネットワークを持っている外郭団体とコンソーシアムを組み、各者の強みを活かして役割分担を行った。
- ・コンソーシアムを検討する場合の条件は機能、役割の分担が明確になることが重要である。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【コンセプトの明示】

- ・文教施設の場合、同一類型の施策であっても求められる機能が多様であるので、募集にあたって求める機能をできる限り具体的に示す。

4. 事例調査

⑩川南町文化ホール図書館複合施設

設置者	川南町 [宮崎県]
施設名称	川南町文化ホール図書館複合施設
指定期間	平成26年4月～平成31年3月
指定管理者	(株) 図書館流通センター
施設概要	<p>各種イベントが開催される施設として、文化ホール（650席）と図書館（約10万冊を収蔵）を複合させた施設。</p>  <p>出所) 川南町ホームページ</p>
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none">・町においては指定管理者制度の導入は初めてであり、近隣の他都市の事例を調べながら、本施設への指定管理者制度の導入を検討した。・公募前の段階から民間事業者と意見交換を行うことで、公募についての検討を進めてもらい、専門性を持った民間事業者の参入を実現させた。
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none">・従前は、直営で管理を行っていたが、指定管理者制度を導入することで民間事業者の豊富なネットワークを活かして司書5名を確保し、選書をはじめ司書の専門性を向上させるとともに、利用時間の延長や事業の拡大が図られた。

4. 事例調査

⑩川南町文化ホール図書館複合施設

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・他都市の事例を研究して公募準備を進めるとともに、公募前の段階から民間事業者と意見交換を行うことで、公募についての検討を進めてもらい、専門性を持った民間事業者の参入を実現させた

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・積極的な地元雇用を図りながら、図書館専門企業としてのノウハウを生かし研修等でスタッフを育成する方針とした。
- ・自社が管理する全国の図書館と情報を共有して全国レベルのサービスを提供する。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【密接なコミュニケーションの機会の確保】

- ・他都市の事例を研究しながら、管理運営の内容などを具体的に示す。
- ・直営から指定管理者制度に切り替える際に、事前に民間事業者との意見交換を行い、参入を促す。

4. 事例調査

⑪大阪城公園等

設置者	大阪市	
施設名称	大阪城天守閣、公園等	
指定期間	平成27年4月～平成47年3月	
指定管理者	大阪城パークマネジメント（株）、（株）電通関西支社、読売テレビ放送（株）、大和ハウス工業（株）大阪本店、大和リース（株）、（株）NTTファシリティーズ	
施設概要	<p>指定管理者が大阪城天守閣を含む、大阪城公園内を一体的に管理運営する、パークマネジメント事業（PMO事業）として実施。指定管理者は、施設の管理運営に加え、魅力向上事業を実施する。</p>	
	出所) 大阪市資料	
本事例の特徴	<ul style="list-style-type: none"> 施設整備などの魅力向上事業の事前事業提案の募集を実施した。事前事業提案募集を実施する際には、提案者のアイデアについては公開とせず、提案に対するフィードバックを丁寧に行うことで、民間事業者からの積極的な提案を引き出している。 	
民間事業者の参入による成果	<ul style="list-style-type: none"> 公園や公園施設の管理を一体的に行いながら、新たな魅力を創出する事業や新たな公園施設の設置等も行う提案をもらっており、その収益の一部を市へ還元し、公園全体の維持管理やさらなる魅力向上につなげることとしている。 	

4. 事例調査

⑪大阪城公園等

ヒアリング結果で得られた対応・工夫

<地方自治体側の対応・工夫>

- ・地元商工会議所からの提案を受けながら、所管課の枠を超えて調整しながら検討を進め、公園全体を一体的に運営するスキームを導入することとした。
- ・公募に先駆けて事前事業提案の公募を行った。提案のあった事業者とは個別に対話を行い、フィードバックも個別に行った。事前事業提案は複数グループから提案があり、事業収支の提示等を求め、事業実施の目途を立てることができた。
- ・民間の投資回収を考慮し、事業期間を20年に設定した。

<民間事業者側の対応・工夫>

- ・SPCを設立し、長期に渡る投資回収を見込んだ新たな施設の提案等を行い、集客力の向上を提案した。

地方自治体が民間参入を促すために想定される対応の方向性

【民間事業者が提案しやすい募集条件】

- ・事前事業提案を公募することにより自由度の高い提案を促す。

【採算性の確保】

- ・民間企業の投資回収が可能な指定期間を設ける。

5. 民間参入の成果

1 地方部における民間参入の成果

- 地方部における地元の民間事業者等が指定管理者として選定された事例※では、公共サービスの役割や公平性等の特徴を理解した上で、地域の特性（地域の課題、住民ニーズ、地域における当該機能の市場環境等）を踏まえた施設運営を行い、従前に比べ、市民サービスの向上や経費の効率化を図られている。
※くまもと森都心プラザ、掛川城・二の丸茶室・竹の丸、掛川城公園、浜松市フルーツパークの事例等
- くまもと森都心プラザのように、地元の民間事業者が全国展開企業等とのネットワークを生かして指定管理者となり、単独では指定管理者になり得なかった民間企業が、図書館などこれまで未経験の施設への展開につながっている事例もある。
- 全国展開企業が地方部の指定管理者に応募し、選定された事例（掛川市南体育館、西伊豆町観光施設の事例等）も見られ、全国展開企業が有する高いサービス提供のノウハウが発揮されている。
- 全国展開企業が参入できた背景には、高いサービス提供のノウハウを生かせる条件だったこと、あるいは地元のニーズを把握している地元事業者や団体と連携できたこと、などがある。

5. 民間参入の成果

2 文教施設における民間参入の成果

- 文教施設における事例では、元々、公立の文教施設の管理経験は少なくとも、本業のノウハウや類似の民間施設でのノウハウを生かし、指定管理者に選定されている事例（流山市立図書館、出水市文化会館の事例等）が見られる。
- それらの事例では、従前に比べ、業務の効率化を図り、行政の財政負担の軽減を図るとともに、きめ細かい利用者支援サービスの提供、多様化する市民ニーズに対応した自主事業の実施や他分野との連携など民間ならではのサービスが提供されている。
- 川南町文化ホール図書館複合施設では、地方自治体との事前の意見交換を活かして地方部であっても全国展開企業の参入を実現させ、司書の高い専門能力（選書、レファレンス等のサービス）を活かした運営を実現している。

5. 民間参入の成果

3 民間事業者のノウハウやアイデアの活用による新たな公共サービス提供の成果

- 従来の公共施設の機能を超えて、新たな公共サービスの可能性を求める案件において、民間事業者のノウハウやアイデアが活かされた事例が見られる。
- 例えば、大阪城公園のように公園や天守閣（博物館）等を地域の観光拠点として一体的に運営することを求めた事例や、千代田図書館のように図書館において市民向けだけでなくビジネス利用等を想定したサービスを提供することを求めた事例などがある。
- 千代田図書館では、民間事業者との事前対話や公募後の質問回答を行うことで、地方自治体が期待する新たなサービスのイメージを民間事業者と共有することができている。
- 大阪城公園では、民間からの事前事業提案を求めることで、民間による新たな投資を含め、魅力的な提案を受けることが実現するとともに、市にとっては納付金による収入増につながっている。

6. 民間参入を促進するための方策

アンケート調査及び先進事例のヒアリング調査を元に①**地方部**、②**文教施設**、③**民間ノウハウ**等の活用による新たな公共サービスの提供、という3つの分野について積極的な民間参入を促す方策を整理した。

指定管理者への民間参入を促す方策の概要

大分類	中分類	小分類
1. 地方部において民間参入を促す方策	1) 民間事業者の応募を促す取組	①採算性の確保 ②地元企業への働きかけ ③参入インセンティブの付与
	2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組	①密接なコミュニケーションの機会の確保 ②コンセプトの明示 ③多様な提案の余地の確保
2. 文教施設において民間参入を促す方策	1) 民間事業者の応募を促す取組	①専門性の高い部門の切り分け ②地元企業への働きかけ
	2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組	①コンセプトの明示 ②柔軟な変更の許可
3. 民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策	1) 民間事業者の応募を促す取組	①民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ
	2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組	①コンセプトの明示 ②民間が提案しやすい募集条件

6. 民間参入を促進するための方策

① 地方部において民間参入を促す方策

1) 民間事業者の応募を促す取組

① 採算性の確保

【方策1：複数施設の一括発注】

- 個別施設単独では民間事業者の採算性の確保が難しい場合や事業規模が小さい場合には、スケールメリットが発揮できるよう、複数施設を一括して指定管理者の募集を行う。

○ 地方部における複数施設の一括発注を行っている事例：西伊豆町観光施設等

【方策2：一定の長期の指定期間の確保】

- 民間事業者による投資が必要な場合等、一定の長期の事業期間が採算性・事業安定性確保のために必要と判断される状況では、指定期間を民間事業者が（10年以内の範囲等で）提案できる仕組みとする。

○ 提案者により指定期間を設定している事例：掛川市南体育館、掛川城等

○ 長期間での指定期間設定を実現している事例：大阪城公園等

6. 民間参入を促進するための方策

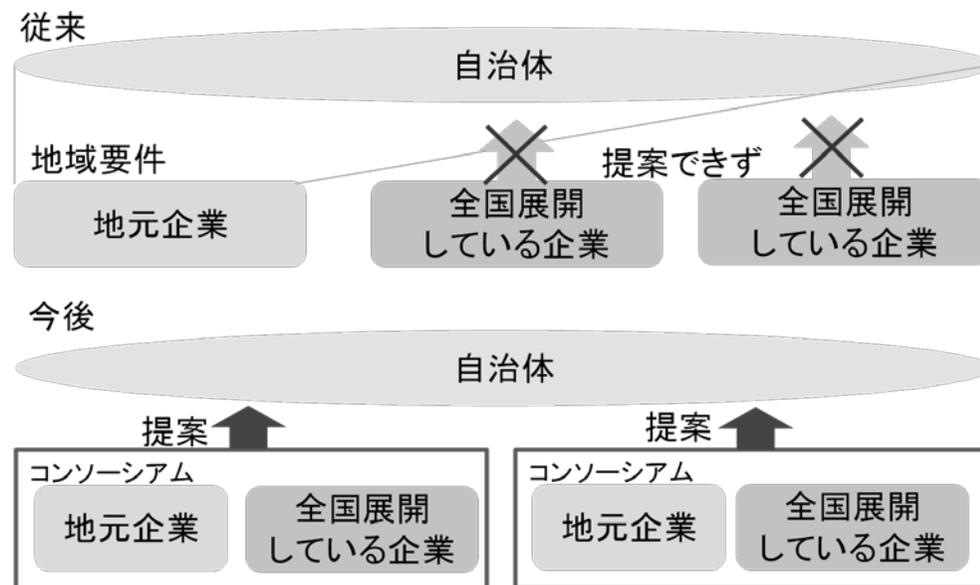
② 地元企業への働きかけ

【方策：事前対話により参入を促す】

- 地元企業で、類似施設での実績、経験がないものの、公共サービスに求められる内容をよく理解している企業に対し、事前対話により参入を促す事例がある。
- これは、公平性等に関するノウハウは汎用性のあるものなので、幅広い分野の施設において活用が可能なためであると考えられる。
- 参入促進のため事前対話を行っている事例：浜松市フルーツパーク、出水市文化会館等

- 地元企業にノウハウが不足している場合、全国展開企業とコンソーシアムを組むことで本業以外の幅広い分野に対応している事業がある。

- 地元企業と全国展開している企業のコンソーシアムを組んだ事例：
くまもと森都心プラザ、掛川市南体育館等

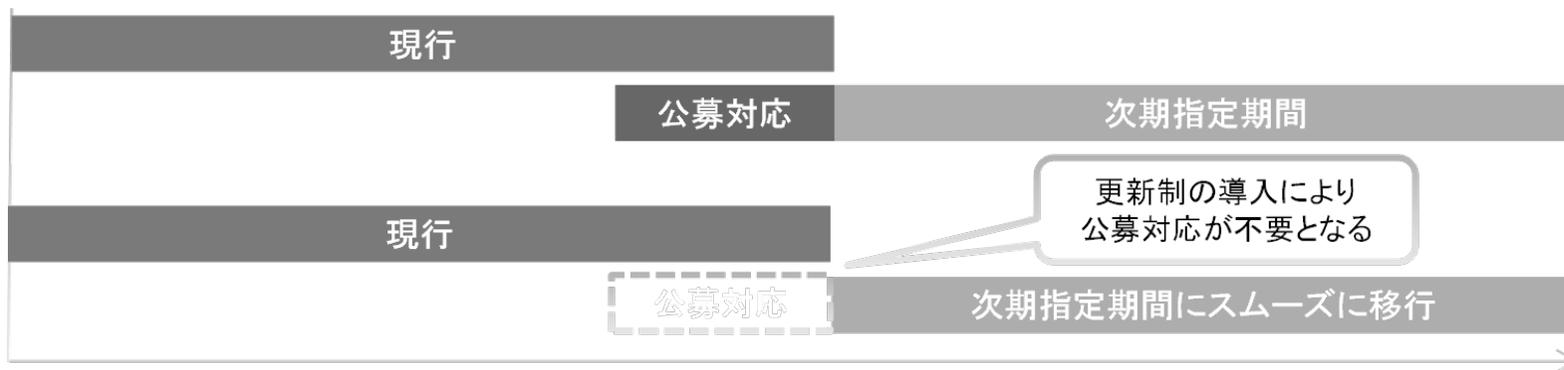


6. 民間参入を促進するための方策

③ 参入インセンティブの付与

【方策：参入インセンティブの付与】

- 最初の公募の段階から、非公募による更新後も含めた最長の指定期間を提示する。
- これは、十分なサービスを提供していると評価される指定管理者に対しては、継続して指定されるよう非公募にて更新できるようにするスキームである。
- ただし、指定管理者制度上、このスキームであっても、指定管理者の更新時には、選定委員会及び議会による承認を要することに留意する必要がある。



○指定管理者の更新制度を導入している事例：倉敷市

6. 民間参入を促進するための方策

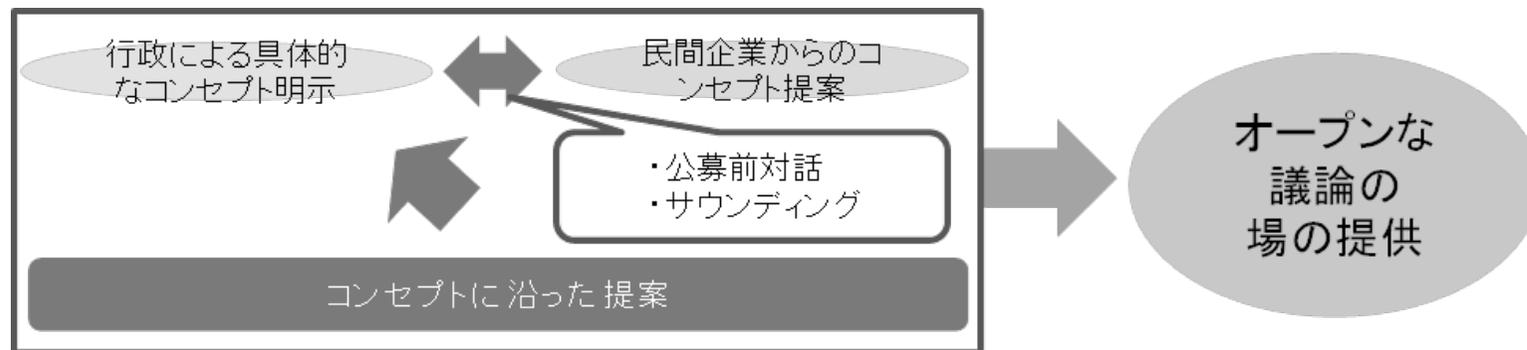
① 地方部において民間参入を促す方策

2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組

① 採算性の確保

【方策：コミュニケーションの機会の提供】

- 公式・非公式を問わず民間事業者への情報発信と事前の意見交換を実施することにより応募を促すとともに、応募しやすい募集条件設定の参考とする。



- 公式・非公式を問わず民間事業者への情報発信と事前の意見交換をしている事例：
川南町文化ホール図書館複合施設、静岡県

6. 民間参入を促進するための方策

②コンセプトの明示

【方策：コンセプトの明示】

- 民間事業者のノウハウを活かした提案がしやすくなるよう、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を具体的に明示する。

【千代田図書館の5つのコンセプト】

■ 千代田ゲートウェイ

- コンシェルジュや展示などを通して千代田区の地域情報を発信
- 千代田区の地域産業である“出版”に関する情報を発信
- 本の街・神保町と連携し、書籍の入手をサポート

■ ビジネスを発想するセカンドオフィス

- ビジネスの発想を育てる資料を整備
- セミナーや講演会によるビジネス支援
- 情報収集ができる環境を夜10時まで確保

■ 区民の書齋

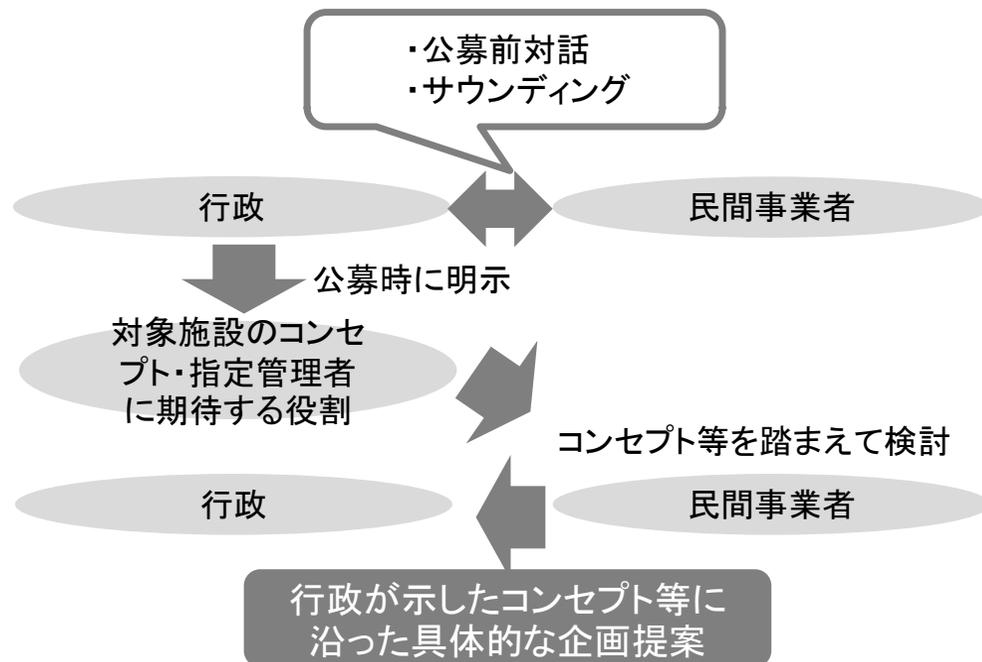
- 上質な読書空間を皇居前の地に形成
- 中・高生が学び、考える力が育つ資料を整備

■ クリエイトする書庫

- 千代田図書館の貴重な資料による研究の場を提供
- 千代田区の地域資料を歴史的資料と捉え充実させる

■ ファミリーフィールド

- 保護者として必要な知識を提供できる場を設置
- 0歳から中学生までの読書を支援
- 託児サービス等による保護者のリカレント学習環境を整備



- 募集時に施設のコンセプトに沿った具体的な企画提案を求めた事例：掛川市南体育館、浜松市フラワーパーク、掛川城・二の丸茶室・竹の丸、もりおか歴史文化館、千代田図書館

6. 民間参入を促進するための方策

③多様な提案の余地の確保

【方策1：性能発注】

- 性能発注に近い仕様にする等、多様な民間提案を積極的に受け入れることのできる募集条件を整理する。

○性能発注に近い仕様に基づいた提案書を求めている事例：掛川城・二の丸茶室・竹の丸

【方策2：自主事業の提案を促す仕組みの構築】

- 自主事業等について、提案可能な範囲を示すとともに、具体的な内容の実施可否について質問を受け付ける。

○自主事業の提案可能な範囲について質疑を行っている事例：倉敷市

【方策3：事業遂行期間中の自主事業提案の柔軟な受入れ、採用】

- 事業遂行期間中であっても指定管理者が魅力的な自主事業を提案してきた場合には柔軟に対応し、積極的に採用する姿勢を持つ。

○自主事業提案を柔軟かつ積極的に採用している事例：掛川城・二の丸茶室・竹の丸

6. 民間参入を促進するための方策

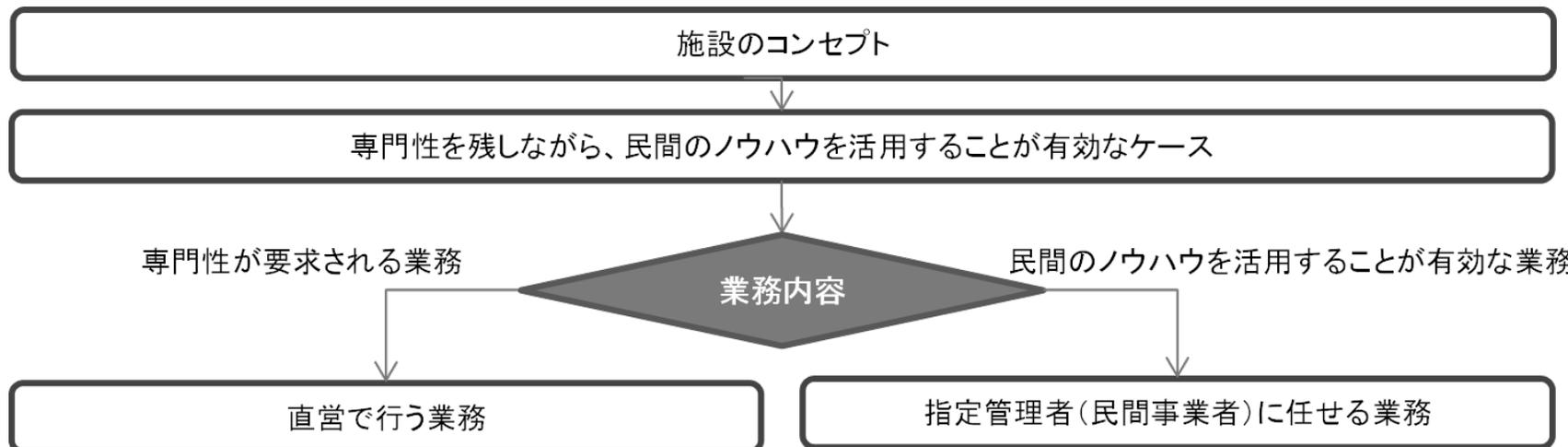
② 文教施設において民間参入を促す方策

1) 民間事業者の応募を促す取組

① 専門性の高い部門の切り分け

【方策：専門性の高い部門の切り分け】

- 学芸部門の専門性がより高度化している中で、学芸員を民間事業者で確保するのが難しい場合があり、学芸部門は直営のままとし、それ以外の業務を指定管理者に任せるとも一つの方法。
- 図書館において中央図書館と分館がある場合等、図書館の機能によって直営と指定管理者とを切り分けることも一つの方法である。



○業務内容により直営と指定管理者の使い分けを行っている事例：流山市立図書館、サントリーパブリシティサービス（株）

6. 民間参入を促進するための方策

②地元企業への働きかけ

【方策：地元企業への働きかけ】

- 元々、公立の文教施設の管理経験は少なくても、地元の企業で公共サービスに求められる内容をよく理解している企業との意見交換を行いながら、応募の促進を図ることも有効である。
- ただし、公立の文教施設に求められる機能を維持する役割は、地方自治体に求められることに留意を要する。

○地元企業が文教施設に参入した事例：出水市文化会館・音楽ホール・中央公民館

6. 民間参入を促進するための方策

② 文教施設において民間参入を促す方策

2) 民間ノウハウを活かした提案を促す取組

① コンセプトの明示

【方策：コンセプトの明示】

- 民間事業者が応募しやすくなるよう、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を具体的に明示する。

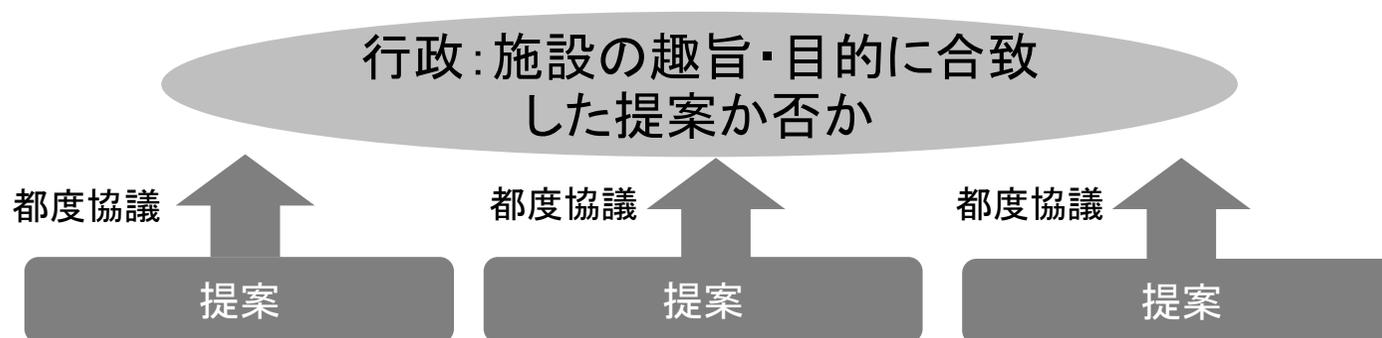
○コンセプトを明示している事例：もりおか歴史文化館、日比谷図書文化館

6. 民間参入を促進するための方策

② 柔軟な変更の許可

【方策：柔軟な変更の許可】

- 民間のノウハウをより一層活用するため、募集時に限らず、運営開始後においても提案を変更する、あるいは追加の提案を認める姿勢を示す。



○運営開始後の条件変更を行っている事例：日比谷図書文化館

6. 民間参入を促進するための方策

③民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策

1)民間事業者の応募を促す取組

①民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ

【方策：民間で類似施設の運営に実績のある企業への働きかけ】

- 指定管理業務に直接関係しない企業等も参入の機会が得られるよう、行政から参入が有望な企業に対してヒアリングを行う、あるいは事前事業提案を公募するなどの働きかけを行う。

○民間で類似施設の運営に実績のある企業の参入事例：三菱電機ライフサービス（株）

6. 民間参入を促進するための方策

③民間ノウハウ等の活用による新たな公共サービス提供を促す方策

2)民間ノウハウを活かした提案を促す取組

①コンセプトの明示

【方策：コンセプトの明示】

- 民間事業者のノウハウを活かした提案がしやすくなるよう、地方自治体が考える対象施設のコンセプトや指定管理者に期待する役割を具体的に明示する。

○公募要項等において、施設のコンセプトを明示したり、民間事業者との公募前対話によるコンセプトの共有を図っている事例：千代田図書館、大阪城公園

ご静聴誠にありがとうございました。

本資料に関するお問い合わせ先

株式会社 三菱総合研究所

社会公共マネジメント研究本部 インフラマネジメントグループ

主任研究員 西松 照生 nishimat@mri.co.jp

TEL : 03-6705-6013

FAX : 03-5157-2142
