

第4章 施設の整備・運営手法

1. 拠点整備・運営方法の整理

(1) 整備・運営手法に関する整理

公共施設の整備・運営手法については、大きく分けて「従来型の公共事業」、「PPP 事業（官民連携事業）」の2つの手法が考えられる。これら手法の選定については、整備する施設の目的、財源、活用方法等を総合的に勘案して検討する必要がある。

一般的に、PPP（Public Private Partnership／官民連携）の考え方は、公共と民間が連携して、それぞれお互いの強みを生かすことによって、最適な公共サービスの提供を実現し、地域の価値や住民満足度の最大化を図るものである。

また、山口県では、県が実施する公共施設等の整備に当たり、多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するため、「山口県 PPP/PFI 手法導入優先的検討指針」を策定し、同指針において、以下に該当する公共施設整備事業を優先的検討の対象としていることから、本章では、施設の多様な整備・運営方法について整理するとともに、本事業における具体的な手法について検討していく。

■ 優先的検討規程の対象となる事業(山口県 PPP/PFI 手法導入優先的検討指針より抜粋)

次の(1)、(2)に該当する公共施設整備事業を優先的検討の対象とする。

(1) 次のいずれかに該当する事業その他民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業

- ア 建築物又はプラントの整備等に関する事業
- イ 利用料金の徴収を行う公共施設整備事業

(2) 次のいずれかの事業費基準を満たす公共施設整備事業

- ア 事業費の総額が 10 億円以上の公共施設整備事業（改築も含む。）
- イ 単年度の事業費が 1 億円以上の公共施設整備事業（運営費のみを行うものに限る。）

(3) 対象事業の例外

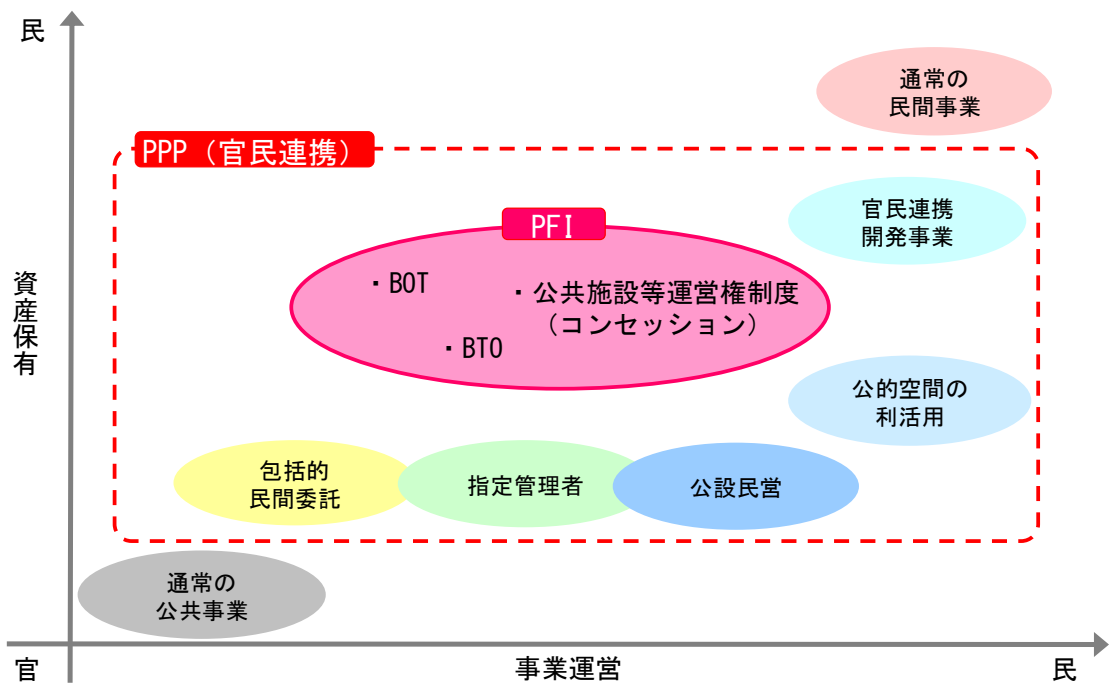
次に掲げる公共施設整備事業を優先的検討の対象から除くものとする。

- ア 既に PPP/PFI 手法の導入が前提とされている公共施設整備事業
- イ 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成 18 年法律第 5 1 号）に基づく市場化テストの導入が前提とされている公共施設整備事業
- ウ 民間事業者が実施することが法的に制限されている公共施設整備事業
- エ 災害復旧事業等、緊急に実施する必要がある公共施設整備事業
- オ これまで導入の検討を行った公共施設整備事業（運営等の見直しを行わない場合に限る。）

■ 各手法の概念図

各種事業は、資産保有（整備）・事業運営（運営主体）の観点から以下の通り整理することができる。公共が整備から運営までを自ら行う事業を一般的な公共事業といい、その対極として民間が自らのために設置・運営を行う事業が通常の民間事業である。

PPP については、施設整備において民間のノウハウや資金を活用する PFI（Private Finance Initiative）などが中心に語られることが多いが、運営を民間に委託する指定管理者制度も PPP の領域に該当する。設置する施設の実情に合わせ、運営面、コスト面など多面的な検証により最適な手法を検討することが望まれる。



■ 各手法の類型、特徴等の整理

各手法は、整備主体や運営方法の違い等により特徴が大きく異なる。提供する機能、その提供機能に対してノウハウを有し参画可能な民間事業者の有無、公共と民間双方における経済合理性等の各種判断基準を基に最適な手法の検討が必要と考えられる。

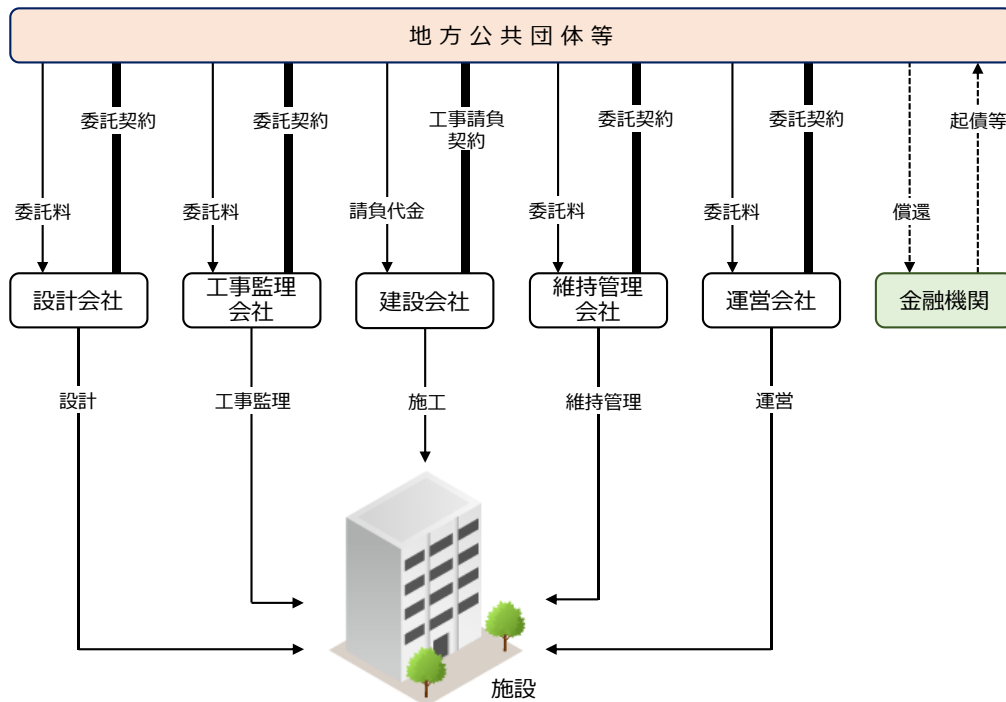
各手法の類型、特徴等については、以下の通り整理することができる。なお、実施方法の上段は各事業内容の発注者（公共又は民間）、下段は公共との契約関係（委託契約、請負契約、PFI 契約等）をそれぞれ示す。

① 従来方式（直営）

業務内容	設計	建設	維持管理	運営
実施方法	公設		公営	
	設計会社に委託	建設会社に発注	直営・維持管理会社に委託	直営・運営会社に委託

（特徴）

- ・ 管理運営責任が明確で、信頼性・継続性が高く、行政目的に沿った管理運営が行いやすい。
- ・ 人件費が割高となり、柔軟な雇用形態は難しく、施設運営のノウハウも少ないため、事業拡大による収益確保は困難である（非常勤職員活用によるコスト低減は可能）。



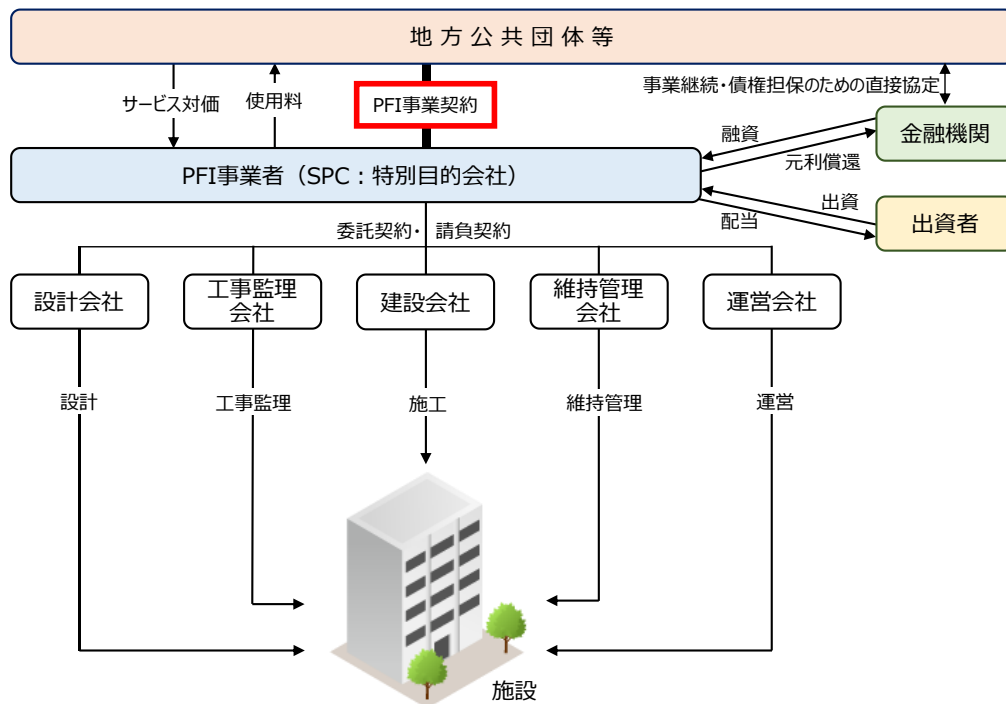
② PFI手法

PFIとは、民間事業者がPFI事業の契約に基づいて、公共施設等の設計・建設・維持管理・運営等を一括発注・性能発注・長期契約等により行う手法である。

業務内容	設計	建設	維持管理	(運営)
実施方法	民設		民営	
	PFI事業者が事業契約に基づき包括的に実施			

(特徴)

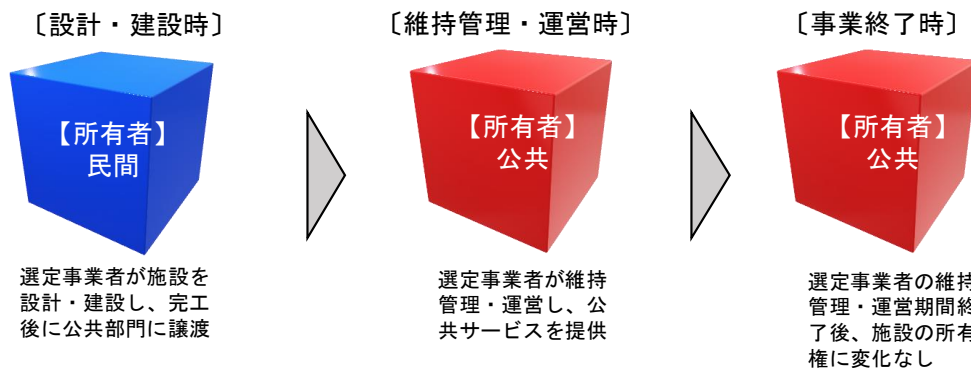
- ・ PFI法に則った事業として行うものであり、公共が対応してきた公共施設等の設計・建設・維持管理・運営等の事業を、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して、良質かつ低廉な公共サービスの提供を実現するために、官民の新たなパートナーシップの構築を前提とした事業手法
- ・ 事業全体での契約、性能発注のため、コストカットできる可能性が高い。
- ・ 導入可能性調査から契約までの事務手続きに時間と労力がかかるケースが多い。



PFIを事業方式別にみると（誰が施設整備を行って、権利を持ち、運営するかによる分類）、主に「BTO方式」と「BOT方式」の2つに分類することができる。各方式の概要や特徴等については、以下の通り整理することができる。

(a) BTO方式 (Build Transfer Operate)

民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を整備した後、直ちに当該施設の所有権を発注者である公共に移転し、その後、民間事業者が施設の維持管理・運営を行う方式



(特徴)

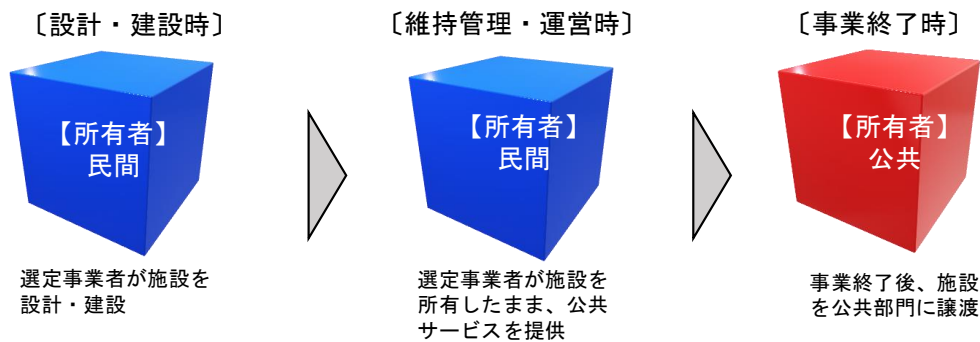
- ・ 施設的设计・建設から維持管理・運営が包括的な事業であることから、効率性や経営視点から事業全体をコントロールすることができることによるコスト削減が期待できる。
- ・ 運営主体が民間事業者であることに対して、施設の所有権は公共側にあるため、事業者が望む施設機能・用途変更等の柔軟性に欠ける。
- ・ 施設を公共所有とすることで、民間事業者にとっては固定資産税や都市計画税の負担がなくなることから、特にVFM (Value for Money) 面で有利となる。
- ・ SPC (Special Purpose Company) が公共との契約の相手方となり、既存の会社の倒産リスクを回避したスキームとして構築されることから、仕組みそのものに事業の安定性が確保される。
- ・ 施設所有に伴うリスクは、基本的に公共が負担することとなる。

※1) VFMとは、PFI事業における重要な概念の一つで、支払い (Money) に対して最も価値の高いサービス (Value) を供給するといった考え方。従来方式と比較してPFI方式の方が総事業費をどれだけ削減できるかを示す割合である。

※2) SPCとは、事業目的等を限定した会社法上の株式会社である。

(b) BOT方式 (Build Operate Transfer)

民間事業者が自ら資金調達を行い、施設を整備した後、一定の事業期間に亘って施設の維持管理・運営を行い、事業期間終了後に当該施設を発注者である公共に移転する方式



(特徴)

- ・ 民間施設であることから、設計や運営の自由度が高くなり、民間事業者の創意工夫の発揮余地が大きくなることで、コスト削減やサービスの向上が期待できる。
- ・ 施設の運用主体が PFI 事業者である場合には、民間事業者のアイデアやノウハウ等に応じた柔軟な異能・用途等の変更が可能となる。
- ・ 民間事業者が施設を所有することとなり、公共からすると施設所有に伴うリスクが減少する。
- ・ 施設の故障等が発生した場合に、民間の判断により迅速に対応が可能となる。
- ・ SPC が公共との契約の相手方となり、既存の会社の倒産リスクを回避したスキームとして構築されることから、仕組みそのものに事業の安定性が確保される。
- ・ 施設建設時に不動産取得税及び固定資産税等が生じ、公共側が支払うサービス対価に上乘せされる。

また、PFIを事業類型別にみると（施設整備から運営までの、その場面で誰が資金調達を行うのかによる分類）、「独立採算型」、「サービス購入型」、「混合型」の3つに分類することができる。各方式の概要等については、以下の通り整理することができる。

(a) 独立採算型

PFI事業者が整備した施設や提供するサービスに対して、利用者が料金等を支払うことで事業費を賄う方式。利用者の増減により事業者の収入が影響を受けるため、事業者が長期に亘り大きなリスクを負担する可能性が高くなる。

[事例] 有料道路、駐車場 等



(b) サービス購入型

PFI事業者が整備した施設や提供するサービスに対して、公共が対価（サービス購入料や補助金）を支払うことで事業費を賄う方式。予め定められたサービス購入料が支払われるため、安定的に事業を行うことが可能となる。

[事例] 大学・研究施設、学校施設、文化施設、庁舎 等



(c) 混合型

需要の変動が大きく安定したサービスの提供が難しい分野や民間事業者の参画意欲が比較的低い分野等について、独立採算型とサービス購入型を組み合わせ、利用者による料金等と公共からの補助金等により事業費を賄う方式

[事例] スポーツ施設、宿泊施設、温浴施設 等



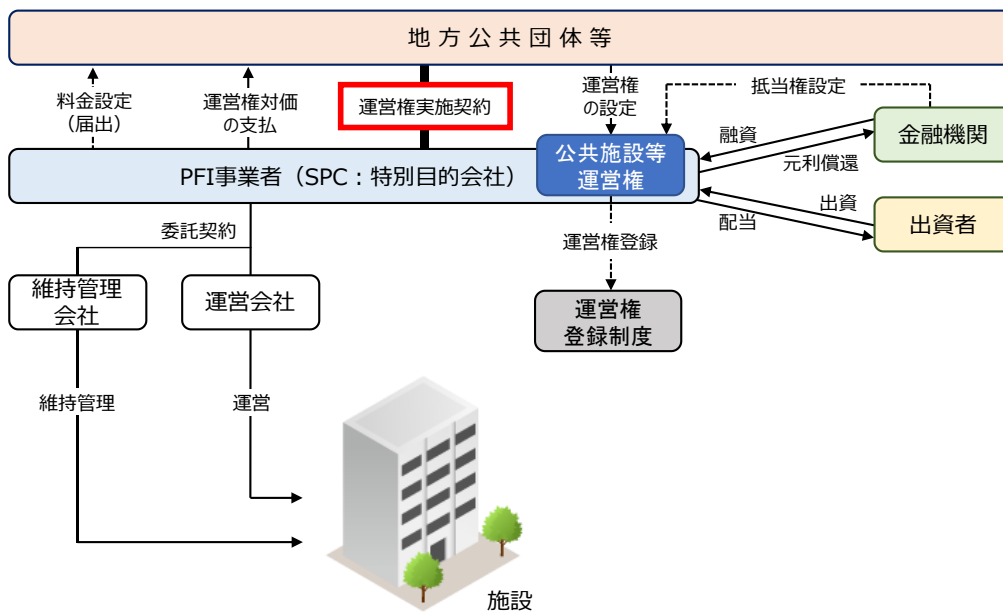
③ 公共施設等運営権制度(コンセッション)

公共施設等運営権制度とは、民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設等の運営権を取得し、公共施設等の維持管理・運営等の事業を長期的・包括的に行う手法である。



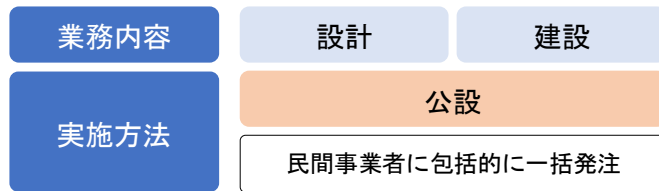
(特徴)

- ・ 利用料金の徴収を行う公共施設について、公共が施設の所有権を有したまま、施設の運営権を民間に設定する方式
- ・ 民間による自由度の高い運営を可能とすることで、利用者ニーズ等を反映した質の高いサービスの提供が可能となる。



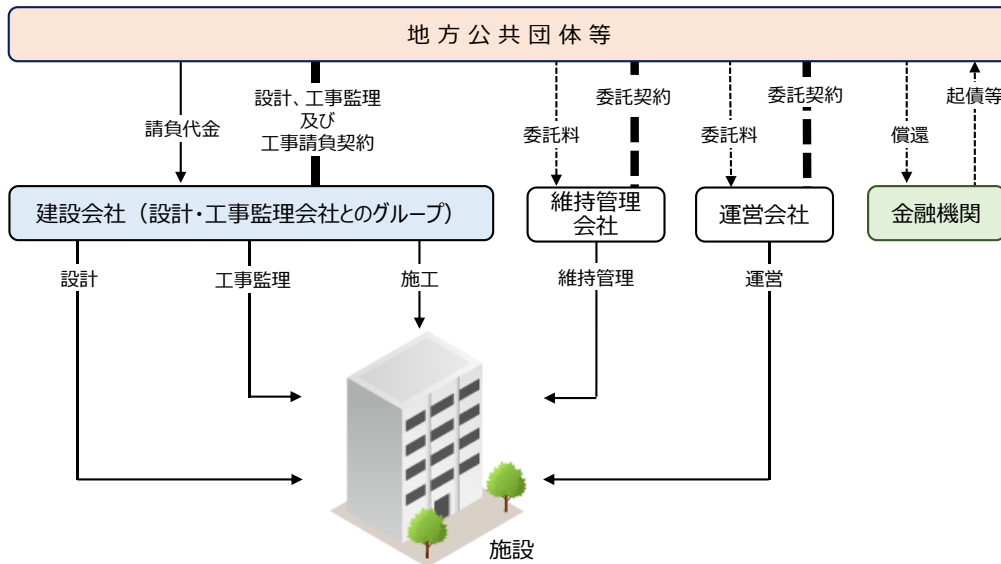
④ DB (Design Build)

DBとは、民間事業者に設計・建築等を一括発注・性能発注する手法である。



(特徴)

- ・ 設計・建設が一元化され、質の高い施設を建設することが可能となる。また、施工を見据えた設計が可能となり、工期の短縮化を図ることも可能となる。
- ・ 設計・建設部分の個別手続き負担が軽減され、性能発注による効率的なコストカットが期待できる。



⑤ 包括的民間委託

包括的民間委託とは、民間事業者に維持管理（・運営）を長期契約等により一括発注・性能発注する委託手法である。



(特徴)

- ・ 業務を複数年度の委託で契約し、要求される水準を定めたうえでそれを達成するための業務運営内容は受注者に委ねられる「性能発注」の形態となる。
- ・ 複数業務・複数年の一括受注により業務見通しが立ちやすく、人材確保や設備投資等でメリットが出やすい。

⑥ 指定管理者制度

指定管理者制度とは、地方自治法に基づき、公共施設の維持管理・運営等を、民間事業者等を指定して実施させる手法である。



(特徴)

- ・ 民間のノウハウを活用し、サービスの質の向上、経費削減の可能性はある。
- ・ 利用料金制による利用促進での収入増加（経費削減）も期待できる。
- ・ 民間による長期的展望にたった継続的な取組や安定的な経営は困難である。

⑦ 民設公営

民設公営とは、民間事業者が施設の設計・建設等を行い、公共主体が維持管理・運営等を行う手法である。

業務内容	設計	建設	維持管理	(運営)
実施方法	民設		公営	
	民間事業者が設計・建設業務を実施		直営・維持管理会社に委託	直営・運営会社に委託

(特徴)

- ・ 施設を民間が建設・所有し、公共が借り受けて管理運営を行う方式
- ・ 施設を公共が所有しないため、公共としての維持・更新コストの負担がない。
- ・ ライフサイクルコストは割高になる可能性があり、所有者が民間であることから継続性や長期安定性の面ではリスクが残る。

⑧ 民設民営 (PFI を除く)

民設民営とは、民間事業者が施設の設計・建設・維持管理・運営等を行う手法である。

業務内容	設計	建設	維持管理	(運営)
実施方法	民設		民営	
	民間事業者が設計・建設・維持管理・運営業務を実施 (PFI を除く)			

(特徴)

- ・ 公共的な施設に関して、設置・運営をともに民間が行う方式
- ・ 公共が自ら施設を保有せずに施設を新設することが可能となる。

(2) 運営主体に関する整理

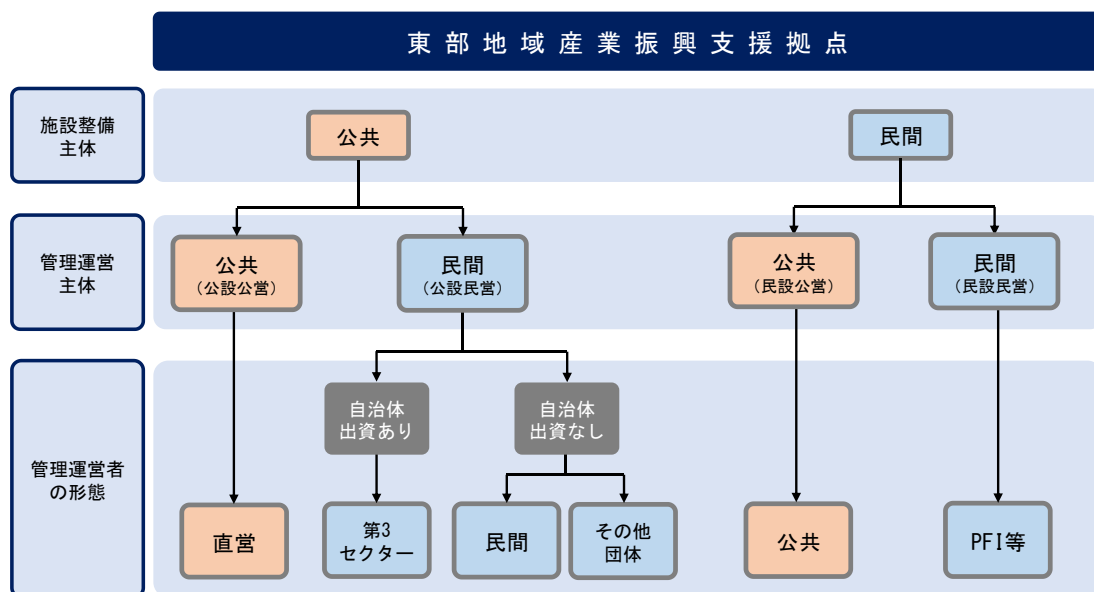
施設の整備手法の検討と併せて、運営主体の検討においても様々な観点からの検討が必要となる。通常の公共施設のように公共が直営で運営を行う形態や、指定管理者制度による民間主体の運営、公共と民間が共同出資した第三セクターによる運営、PFIにより施設の整備・運営までを民間に一括で委託する手法など多岐に亘る。

施設の提供する機能・サービスや、施設の社会的意義などを踏まえ、民間の創意工夫の発揮と公共的な機能の提供のバランスを見極め、効率的かつ効果の最大化が図れる運営形態の検討が必要と考えられる。

■ 運営主体における種類の整理

施設の運営を行う主体については、整備主体である自治体が直営を行う場合（公設公営）、民間が運営を行う場合（公設民営）、民間が整備も運営も行う場合（民設民営）、民間が整備し自治体が運営を行う場合（民設公営）の4つの種類がある。

公設民営のパターンにおける運営事業者としては、民間事業者等（NPO等も含む）が運営を行うパターン、自治体からの出資を受けた第三セクターが運営を行うパターンが考えられる。



■ 公設の場合の運営方法

本事業については、交付金を原資とした設置を基本としていることから、施設については従来方式（直営）での整備が基本方針として考えられ、その場合は主に「直営方式」と「指定管理者方式」の2つの方式が考えられる。

一般的には、指定管理者方式を採用することにより、民間の知見を活用した効率的な運営により、運営コストの低減を図ることができ、利用者サービスの向上が期待される。また、事業領域との親和性がある事業者が運営者に選定された場合、施設で提供するソフトへの波及効果も期待され、施設の魅力向上といった波及効果も考えられる。

項目	直営方式	指定管理者方式
受託主体	・ 公共	・ 民間（法人、その他の団体） ※個人は不可
運営費	・ 指定管理者方式と比較して割高	・ 直営方式と比較して縮減可能
運営時間	・ 公共（行政）の開庁時間等の規定に準ずる	・ 柔軟な運営が可能
施設運営	・ 公共（行政）視点での運営	・ 民間のアイデア・ノウハウを活用した運営が可能 ・ 事業内容との親和性の高い分野についてはより魅力的なソフトの提供が可能となる
運営体制	・ 担当課を選定し専属の職員等により運営	・ 公募により選定された事業者が指定管理者として運営を行う
施設維持等に関する委託	・ 物品調達等、発生する事案ごとに入札等による対応が必要	・ 委託内容（費用）に包含することで一括での委託とすることも可能
行政意向の反映	・ 比較的容易	・ 委託原契約に基づく所定の手続きが必要となる場合がある

■ 指定管理者制度の現状及び課題

整備した施設の運営について、指定管理者制度の活用により、民間に委託する場合、指定管理者制度を取り巻く環境、導入における課題等を踏まえた検討が必要となる。

（指定管理者制度の現状）

- ・ 指定管理者制度を導入している施設数は年々増加しており、また、指定管理期間についても長期化している傾向にある。
- ・ 選定手続きにおいては、公募かつ外部中心の合議体が選定を行う割合が増加している。
- ・ 指定管理者の取消理由について、平成 21 年度調査では指定管理者の経営困難等による取消しが多かったが、平成 24 年度調査では施設の見直し等による取消しが増加している。
- ・ 指定管理者の取消し後の管理についても、指定管理者の再指定から、施設の休止・統合・廃止等の割合が増加している。

(導入の課題)

- ・ 具体的な選定手続き、選定基準、選定理由を公表していないことが多い。
- ・ 地方では個別施設のトータルでの維持管理・運営についてノウハウを有する企業・団体が少ない。
- ・ 一方、ノウハウを有する大手企業は、採算性が低い事業への応募は消極的であるなどといった背景から、適正な競争環境の確保が難しい事業もある。
- ・ 指定管理期間が3～5年と短く、業務範囲が限られていることから、民間のノウハウ、インセンティブが発揮されにくい。
- ・ 指定管理期間が限られているため、有期雇用者が生み出される。
- ・ 指定管理者が交代したときに、ノウハウが継続されにくい。
- ・ コストダウンが求められるあまり運営の質の低下や、事業者側にとって事業の不採算性リスクが大きくなる可能性がある。

(指定管理者制度の今後の方向性)

- ・ 選定委員会の外部委員の登用を積極的に行う等、選定段階からの情報開示に努めることで透明性を高めより公正な環境での選定、制度活用を行うことが有効と考えられる。
- ・ 適正な指定管理料の設定や、運営における自由度を高める等インセンティブを付与することで参画事業者を増やし、適正な競争、より良い提案が出される環境を作ることが有効と考えられる。
- ・ 事業範囲を広げることで、採算性の向上を図る可能性を検討することも制度導入の効果を高める上で有効と考えられる。
- ・ ガイドライン等を策定・改正し、自治体の内部での統一を図り、事業実施段階でのモニタリング等による管理運営状況を検証する仕組みを構築することも重要であると考えられる。

(出所) 平成25年度指定管理者実務研究会 報告書 施設整備等を伴う公民連携事業と指定管理者制度
平成26年3月 財団法人地域総合整備財団 (ふるさと財団)

(3) 事例考察

拠点の整備・運営の手法を検討するに際し、以下に産業振興等に資する支援拠点・機能に関する先行事例の整理を行うことで、本事業手法検討における参考とする。

① 新図書館等複合施設（オーテピア）（高知県、高知市）

■ 管理運営形態

- 自治体直営（県・市）

■ 施設概要

- 高知県立図書館、高知市立図書館がともに老朽化及び蔵書スペース不足が課題となり、新たな図書館サービスの展開が不十分となっていたことから、新図書館等複合施設整備の検討を県と市の連携により開始
- 主な施設はオーテピア高知図書館 17,780 m²、新点字図書館 918 m²、高知未来科学館 2,259 m²等からなり、延べ床面積は約 22,765 m²。最大蔵書冊数は 205 万冊
- 図書館機能に加え、ホール等の機能も併設した、県と市の垂直連携により施設整備

■ 運営等

- 図書館の根幹にかかわる業務は直営とし、指定管理者制度は導入していない。
- 条例上は 2 つの公共施設を整備していることになっており、県か市の一方に偏重した蔵書構成とならないよう 2 館長制を取入れ、特別アドバイザーとして有識者 2 名から助言を受ける体制としている。
- 蔵書等の直接貸出サービスは両図書館が協力して行う体制としている。
- 県と市の共通業務については、職員を出し合い連携。企画調整業務は県が主となり、窓口業務および施設管理業務は県から市への委託業務として、市が一元的に実施することで効率化・合理化を図っている。

■ 運営の特徴

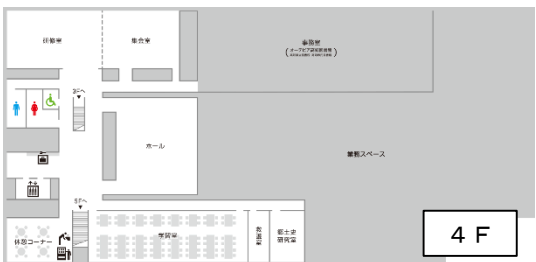
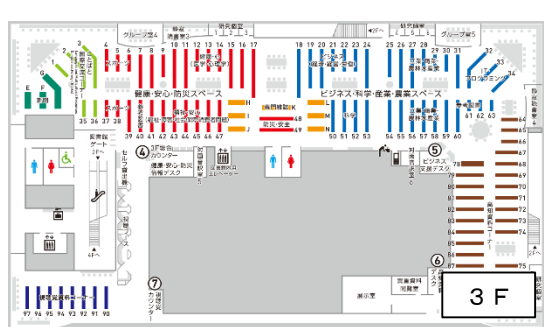
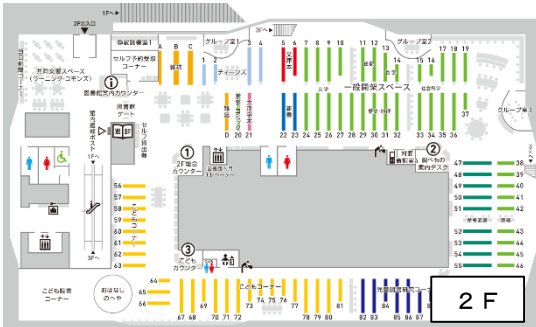
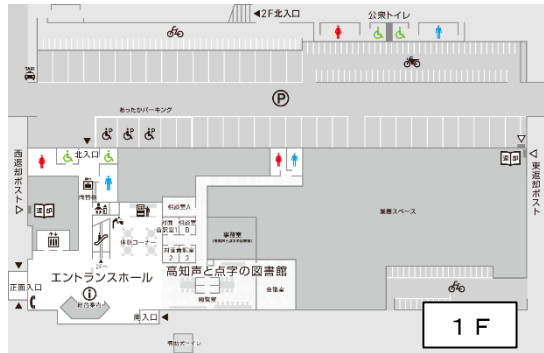
- 県と市の共同整備により、運営費を分担する事例

■ 費用分担等

- 既存図書館機能部分の施設整備費については、平成 23 年 3 月末時点の蔵書数比率を目安に新図書館等複合施設の床面積を按分。県：市＝10：7（新設機能部分については 1：1）
- 維持管理費の負担割合は、県：市＝10：7（整備費と同割合）
- 受付等の運営費、県と市の共同事業及び図書館情報システム保守費の負担割合は、県：市＝1：1
- 書籍等購入費は、県が 1 億円、市が 3,900 万円（県の購入書籍は専門性が高く、購入費が膨らむため左記割合となっている）

■ 事例からの考察

- 県及び市の施設老朽化等を検討の契機として、両首長の合意を基に、県と市の垂直連携による検討が進んだ事例である。
- 施設整備にかかる費用については、両者の蔵書数等を基に、合理的な按分割合を設定している。
- 施設の維持管理費についても同按分割合を基に設定、共有部分等については1：1の費用割合とすることで、こちらも合理的な按分割合を行っている。



(出典：オーテピア高知図書館 HP <https://otepia.kochi.jp/>)

② 株式会社さがみはら産業創造センター（相模原市）

■ 管理運営形態

- 第三セクター

■ 施設概要

- 相模原市、中小企業基盤整備機構、地域金融機関などからの出資により設立された、株式会社さがみはら産業創造センターが運営する。新事業創出促進法に基づく第一号のインキュベーション施設
- 主たる事業として、貸会議室、経営サポート、研究開発支援、人材育成、投資の5事業を展開する。
- 計125のオフィスやラボを有し、起業家や新分野への進出を目指す中小企業に賃貸を行う。
- その他、財務や知財、海外展開などの経営課題解決を支援する経営サポート事業、産学連携や企業間連携による研究開発支援事業、経営塾・子どもアントレプレナー体験事業などの人材育成事業を行っている。
- 周辺人口200万人。自動車、電機、機械などの大規模工場や研究開発型中小企業が多数立地し、大学・研究機関なども集積するなど、起業家やベンチャー企業が生まれ育つための環境が整っている。

■ 運営者

- 相模原市の出資を受けた、株式会社さがみはら産業創造センター（第三セクター）が運営する。
- 人員体制は、常務取締役2名、インキュベーションマネージャー7名、施設管理・総務・財務・広報が各1名
- 創業当初は相模原市からの出向者が大半を占めていたが、4期目からはプロパーのインキュベーションマネージャーを採用。入居企業の経営支援、各種事業の企画・運営を手掛け、スタッフの量・質・意欲は向上している。

■ 運営の特徴

- 役員はこれまでも行政OBが在籍したことがなく、「資本は公」、「経営は民」という考えが徹底されている。

■ 費用分担等

- 入居率90%前後と、高い稼働率を維持しており、売上の約5割、利益の約7割を賃貸事業で稼いでいる。
- 第三セクターが自前で土地を購入し施設整備を実施。その施設が生み出す賃貸収入でスタッフを雇用し、企業支援を行うビジネスモデルを構築
- 自主財源を持ち、国や自治体に依存しないため、意思決定スピードが速い。

■ 事例からの考察

- 「公」からの資本を入れる一方、経営については、ベンチャー起業家を初代社長に据え、民間主導で運営を行ってきたことで、成功したビジネスインキュベーターとして知られている。
- 公と民の役割が明確で、公による運営に対する必要以上の関与がないことから、民間の創意工夫による運営が可能となっている。
- 高稼働の賃貸事業により、収益の源泉を確保し、自立した経営を実現している。



(出典：さがみはら産業創造センターHP <https://www.sic-sagamihara.jp/>)

③ 秋田県・秋田市の県・市連携文化施設（秋田市）

■ 管理運営形態

- 民間事業者

■ 施設概要

- 秋田県民会館と秋田市文化会館の老朽化を契機として、知事と市長の公約において「県市連携による再編整備の検討」を表明
- 両会館に代わる大ホールやコンベンション機能を備えた新たな文化施設について、県と市の共同による整備を検討（令和4年度開館予定）
- ホールの一体利用など施設の広範な利用ができ、大規模イベント等の誘致も可能となった。県と市がそれぞれ単独整備するよりも大幅な整備費の縮減が図られる。
- 高機能型ホール 6,500 m²、舞台芸術型ホール 3,400 m²、エントランスロビー 800 m²、文化創造部門 1,800 m²、情報発信・にぎわい創出部門 500 m²、管理・共用部門 8,500 m²の計 21,500 m²（概算面積）

■ 運営者

- 指定管理者を前提に選定方法等について検討を進めている。
- 運営を行う事業者には、広報、マネジメント能力に加え、地域文化に精通し、文化振興を推進していける能力が必要であると考えられている。
- 平成29年度に実施した設計についても、事業者の意見を反映させるとともに、運営管理の方向性や施設に相応しい指定管理者の選定方法など、様々な項目について検討・準備を行っている。
- 指定管理の実施にあたっては、指定管理者へのインセンティブを働かせ、事業者の創意工夫を活かした施設運営となるよう、指定期間も含めて中長期的な観点で運営管理できる仕組みについても検討を行っている

■ 運営の特徴

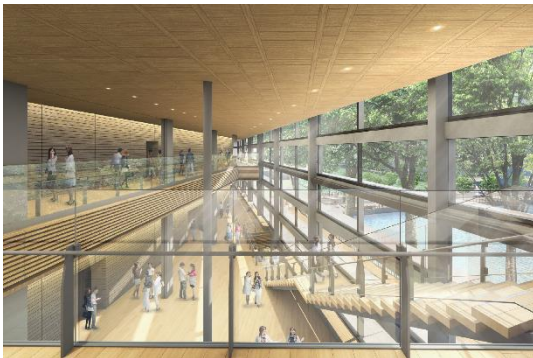
- 県・市の垂直連携による共同整備を行い、運営費についても分担する事例

■ 費用分担等

- 県・市連携文化施設は県と市が共同で整備・運営していくものであるが、従来機能の代替と満たす部分を考慮に入れ、占有割合に建設費の費用負担割合を設定している。県：市＝57.5%：42.5%
- 開館後の管理運営費についても、上記負担割合を適用する（年間4億円程度、19千円/m²）。

■ 事例からの考察

- 県・市の既存施設の老朽化を契機として検討が始まった、県・市の垂直連携により施設整備を行った事例
- 施設整備にかかる費用については、両者の占有割合をもとに設定
- 管理運営にかかる費用についても施設整備負担割合を採用することで、合理的な費用分担割合を設定している。



(出典：秋田県 県・市連携文化施設 実施設計概要

<https://www.pref.akita.lg.jp/pages/archive/38746>)

④ 石川県立伝統産業工芸館（石川県）

■ 管理運営形態

- 民間事業者

■ 施設概要

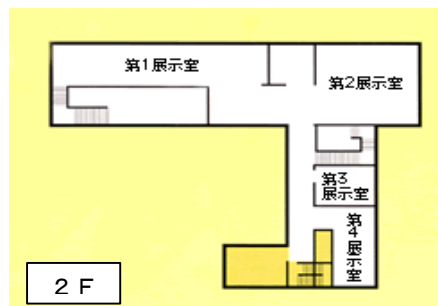
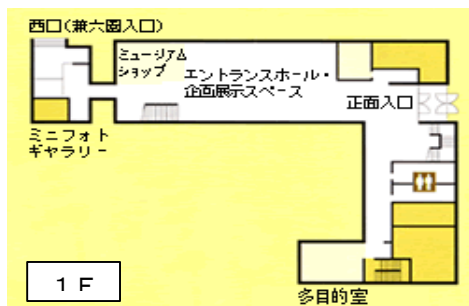
- 石川県の風土に深く根差した信仰や文化にかかわりの深い伝統工芸作品が紹介される施設で、展示・情報発信、ミュージアムショップでの物販、製作体験等が出来る機能が備わっている施設
- 6つの展示・ワークショップスペースから成り、約410㎡の広さを有する。
- 年間10万人程度の入場者数を誇る。

■ 運営体制等

- 2009年までは石川県の直営により運営
- 2010年度より指定管理者制度へ移行（デザイン企画施工の専門企業、ビル・設備メンテナンスの専門企業の連合体が指定管理者）
- 人員は、館長1名（無給／東京在住）、運営・企画・広報担当1名（東京在住）、スタッフ6名（副館長、チーフ、スタッフ）、アルバイト1名

■ 運営費負担等

- 指定管理料 3,600万円／年およびミュージアムショップ等での売り上げを基に運営
- メインの収益施設であるミュージアムショップでは、民間の感覚をもとに、他で取り扱いのない品揃えを充実させることで特徴を出している。
- また企画展に連動した商品の取扱変更など、状況に応じた営業内容の変更により収益性を高める工夫を行っている。



（出典：石川県立伝統産業工芸館 HP <http://www.ishikawa-densankan.jp/>）

⑤ 大和市文化創造拠点シリウス（大和市）

■ 管理運営形態

- 民間事業者（企業連合）

■ 施設概要

- 当拠点は、子どもから大人までが、芸術文化や生涯学習、新たな知識やコミュニケーションを創出する場として設置
- 施設は、図書館、芸術文化ホール、生涯学習センター、屋内子ども広場の4つの中核機能から構成されている。
- 地上6階、地下1階の7フロアで構成され、面積6,560㎡、延床面積22,904㎡（総事業費約160億円）
- 平成28年に開設し、当初の年間来場目標100万人に対し、300万人を達成。全国の図書館などの公共施設の中では全国一の集客数
※自治体視察件数ランキング2018 総合ランキング4位（視察受入件数133件／年）日経BP全自治体調査

■ 運営者

- 大和市からの指定管理により民間企業が運営
- （共同企業体）：やまとみらい
（代表企業）：株式会社図書館流通センター
（構成企業）：サントリーパブリシティサービス株式会社、
株式会社小学館集英社プロダクション、株式会社明日香、
株式会社ボーネルンド、横浜ビルシステム株式会社

■ 運営の特徴

- 各分野に強みをもつ企業が連携した共同企業体を形成し、それぞれの高度な専門性、そして運営スキルを最大限活用し、大和市に暮らす全ての人が誇れる広場づくりを行っている。
- 民間企業の創意工夫を表現できる委託となっていることから、魅力的な施設の運営へとつながっている。

■ 収支・費用分担等

- 収入計：994,421千円
（内訳）指定管理料（市）825,788千円、利用料金収入 72,347千円、
事業収入 68,939千円、協賛金・補助金 792千円、
駐車場等利用料 26,553千円
- 支出計：946,920千円
（内訳）人件費 491,007千円、事業費 195,598千円、事務費 59,801千円、
維持管理費等 200,512千円

■ 事例からの考察

- 府のものづくり総合支援拠点として、直営による運営を行いながら、各分野の支援機能については、地域に立地する各種機関と連携しながら効率のよい機能提供を行っている。
- 「集客」に関連する、展示場機能、インキュベーション機能については、都度、公募により選定された民間事業者が運営することで、魅力的なソフト機能の一部を担保している。



(出典：大和市文化創造拠点シリウス HP <https://yamato-bunka.jp/>)

⑥ ひろしまデジタルイノベーションセンター（広島県）

■ 管理運営形態

- その他団体（公益財団法人）

■ 施設概要

- 広島大学に隣接する「ひろしま産学共同研究拠点」内に整備（広島中央サイエンスパーク内（東広島市））
- 当施設の設置は広島県を中心とした、「ひろしま自動車産学官連携推進会議」の連携体により進められる「ひろしまものづくりデジタルイノベーション創出プログラム」とも連動した取組。同プログラムでは、地域の産学官が総力を結集して、グローバルなレベルで将来においても、自動車産業が地域の中核的な産業として成長することを目的とした取組
- MBD（モデルベース開発）を軸として、地域企業や教育研究機関が持つ技術的な課題を解決することを目的とした機能を施設内に設置。課題解決を支援するため、中国地方で唯一の公的スパコンを導入し、幅広い分野の CAE シミュレーションが実行できる解析システムを提供
- 定期的に MBD/CAE に関する研修を開催し、人材支援にも取り組む。

■ 運営体制等

- （公財）ひろしま産業振興機構の一組織として 2017 年に開設
- 人員体制は、所長 1 名、事務局職員 6 名（コーディネーター 1 名、技術担当 2 名、企業派遣 3 人、広島県派遣 1 名）、ひろしま自動車産学官連携推進会議（常任団体）ひろしま産業振興機構、マツダ、経済産業省、中国経済産業局、広島大学、広島県、広島市（その他構成団体）広島市立大学、福山大学、山口大学、他サプライヤ 19 社

■ 運営の特徴

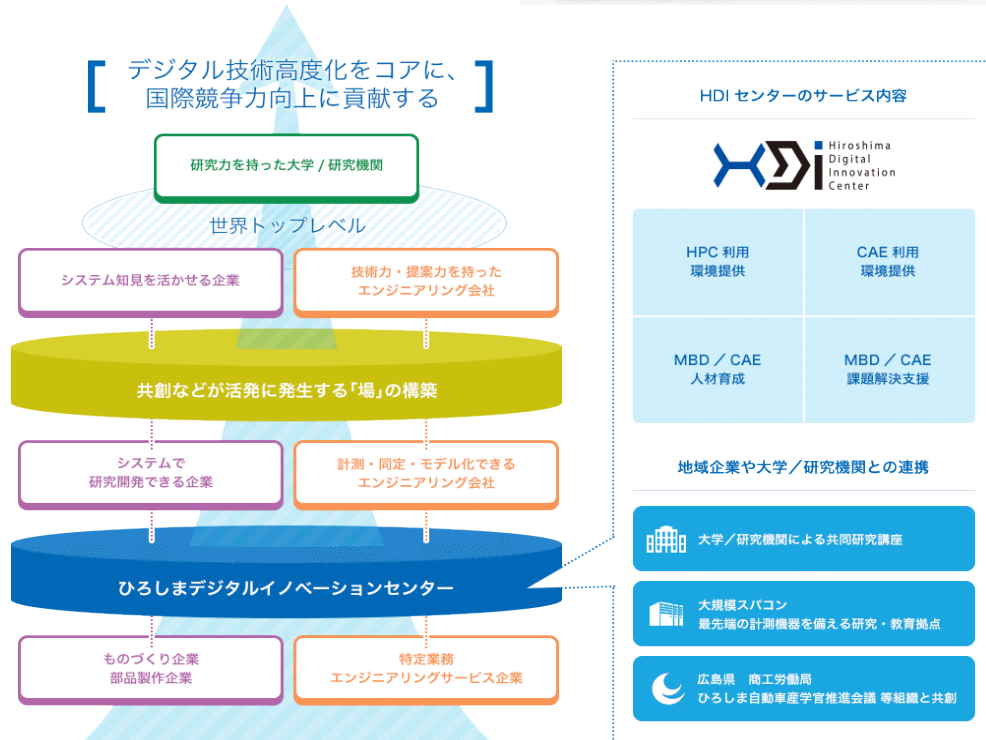
- 地域の中核的な産業である自動車産業を起点としており、「ひろしま自動車産学官連携推進会議」の取組と連動することで、施設の活性化を図っている。

■ 運営費負担等

- 整備費：約 2.2 億円
（内訳）経済産業省補助金 1.5 億円
ひろしま産業振興機構 科学技術振興基金運用益 0.7 億円
- 運営費：基本的には産業界からの施設利用料金を充てる。
- 人材育成カリキュラムには、別途県事業として 25,000 千円/年を投入

■ 事例からの考察

- 常駐職員の人件費を含めた運営予算については、企業からの人員派遣及び、施設利用料の獲得により賄っている。
- 施設利用料については、「ひろしま自動車産学官連携推進会議」をはじめとして、設立段階からの想定顧客及び利用のイメージが一定程度あることから、利用料を見込んだ運営体制の構築が出来ているところに本施設の強みがある。
- 人材育成の取組には、県予算として別途 25,000 千円/年を投じ、強化すべき部分については県事業として積極的な支援を行っている。
- 自治体のみならず、地域の中核企業、大学、サプライヤ、中国経済産業局などの主要なプレーヤーが参画していることである程度の実効性が担保されている機関であると考えられる。



(出典：ひろしまデジタルイノベーションセンターHP <https://www.hiwave.or.jp/hdic/>)

⑦ しまねソフト研究開発センター（ITOC）（島根県）

■ 管理運営形態

- その他団体（公益財団法人）

■ 施設概要

- IT を活用する企業の支援と、研究開発の拠点として、島根県内企業が国内外市場で売れる商品、サービスを創出し、集積するためにその創出にあたっての技術的な課題を解決することを目的とした拠点
- 島根県が整備したくびきメッセ（島根県立産業交流会館）に入居
- 常駐するアドバイザーは、センター長への技術的助言や市場展望の具申とともに、研究プロジェクトへの助言や進捗・成果の評価を役割としている。
- 具体的には、①IT を活用した事業創出、技術開発、販路拡大などを総合的に支援する事業創出支援、②2～3年先の市場動向・必要技術を見据えた先駆的研究、③高度なIT技術者の集積を目指し、技術者の研鑽の場を提供する人材育成支援の3事業を実施している。
- 顧問として、東京大学大学院教授、神戸大学大学院教授、楽天株式会社楽天技術研究所代表、日本郵政執行役等が参画

■ 運営体制等

- （公財）しまね産業振興財団の一組織として2015年に開設
- 人員体制
 - （常勤）センター長1名、事務局職員8名（うち島根県派遣1名、安来市派遣1名、企業派遣1名）、研究員3名、アドバイザー2名
 - （顧問）大学・国立研究機関教授4名、大手企業役員2名、経済産業省課長1名、Ruby開発者8名

■ 運営の特徴

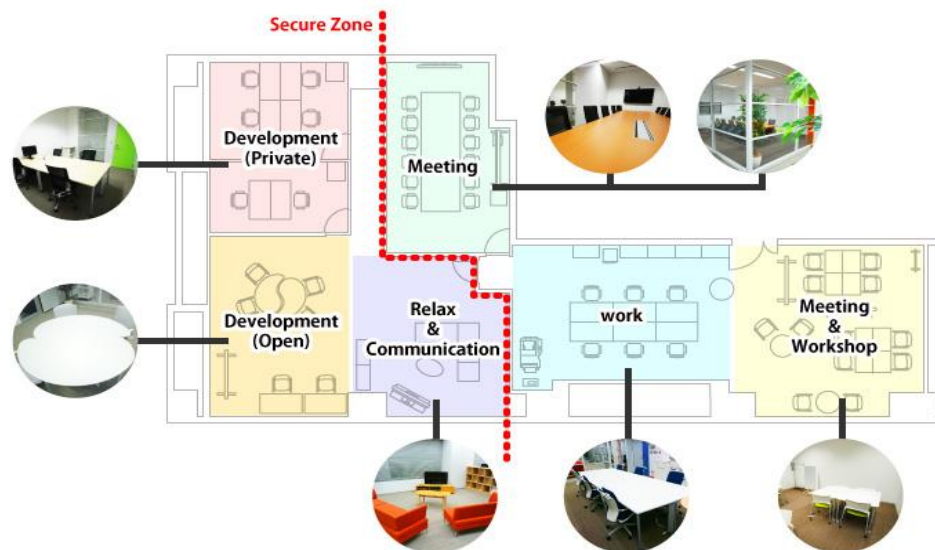
- 当財団は、中小企業を総合的に支援する「中小企業支援センター」として、島根県の中小企業にとって、様々な場面における相談相手であり、支援機能の一環として当センターの運営を行っている。
- センターには専門の研究員を常駐させ、更に外部顧問との連携によりノウハウの補完を行っている。

■ 運営費負担等

- 運営費（県予算）平成30年度86,367千円
 - ①しまねソフト研究開発センター（ITOC）の運営（39,122千円）、②先駆的研究の促進（22,178千円）、③新サービスの創出・競争力強化を図る県内企業の支援（20,534千円）、④IT関連技術者の育成（625千円）、⑤IoT・AI関連機器利活用事業（3,908千円）

■ 事例からの考察

- 当センターは、島根県の産業振興における最大のテーマである、IT 領域の推進に合致した取組であり、一定程度の予算を県費で措置し、常駐研究員の配置により、機能の充実を図っている。
- 外部顧問も活用し、ソフト機能も充実させることで、セミナー参加者や、企業向けの助成金なども目標件数を上回っている。
- 産業振興の切り口から、中小企業の様々な課題に対応することを得意とする、産業振興財団を運営母体とすることで安定的な運営を行っている。



(出典：しまねソフト研究開発センターHP <https://www.s-itoc.jp/>)

⑧ 金沢市民芸術村（金沢市）

■ 管理運営形態

- その他団体（公益財団法人）

■ 施設概要

- 金沢市が設置した市民の芸術活動を支援する目的の総合文化施設
- 文化の創造を担う若者たちが集い、新たに市民芸術の創造活動を行い、市民が気軽に演劇・音楽・舞踊・美術活動などの研修・製作、成果発表を行う場として、地域文化の醸成を図ることを目的に運営する。
- 敷地面積約 10 万㎡、総事業費約 72 億円（市の自主財源）

■ 運営体制等

- 金沢市が設置し、公益社団法人金沢芸術創造財団が運営
- 知見を有する担当者として、総合ディレクター 1 名、村長 1 名、各工房の担当ディレクター 6 名を配置
（管理スタッフ等）村長 1 名（嘱託）、職員 2 名（プロパー）、
その他職員 6 名（嘱託）

■ 運営費負担等

- （収入）計 1 億 8,770 万円
指定管理料収入（市）約 1 億 5,880 万円、雑収入約 620 万円、
入場料等収入約 430 万円、施設使用料収入約 1,720 万円、その他約 120 万円
- （支出）計 1 億 6,920 万円
施設管理運営費約 1 億 1,300 万円、専任職員人件費約 3,200 万円、
各種ソフト事業開催等経費約 2,420 万円



（出典：金沢市民芸術村 HP <https://www.artvillage.gr.jp/>）

⑨ ものづくりビジネスセンター大阪（MOBIO）（大阪府）

■ 管理運営形態

- 自治体直営、民間事業者、その他団体（公益財団法人）

■ 施設概要

- 当センターは、「繋ぐ」、「相談」、「展示」、「参加する」といった各種の企業の課題に対応する支援機能を有した、ものづくり企業のための総合支援拠点
- 国内最大級（200ブース）の常設展示場をはじめ、ビジネスマッチング、販路開拓、産学連携相談、知的財産活用、セミナー開催など総合的な支援を行っている。
- 専任のコーディネーターもあり、ビジネスマッチングの場として、国内外より多数の企業が利用している。

※全国自治体視察件数ランキング 2018 総合ランキング 29位（視察受入件数 36件）日経BP全自治体調査

■ 運営者

- MOBIOは、府内全域のモノづくり中小企業のための「ものづくりの総合支援拠点」として整備され、運営は、「大阪府」、「(公財)大阪産業振興機構」、「(株)コンベンションリンケージ」の3団体が運営している。役割分担は以下の通り。
- 「大阪府」：MOBIO運営の中核機能を担い、大阪府のものづくり支援施策を実施。技術支援の拠点である（地独）大阪産業技術研究所と連携し、ものづくり企業を支援する。
- 「(公財)大阪産業振興機構」：コーディネーター等を配置し、ビジネスマッチング、海外展開支援などの企業支援を実施
- 「(株)コンベンションリンケージ」：公募で選定された民間事業者で、常設展示場、インキュベーションオフィス、情報の受発信機能を担う。

■ 運営の特徴

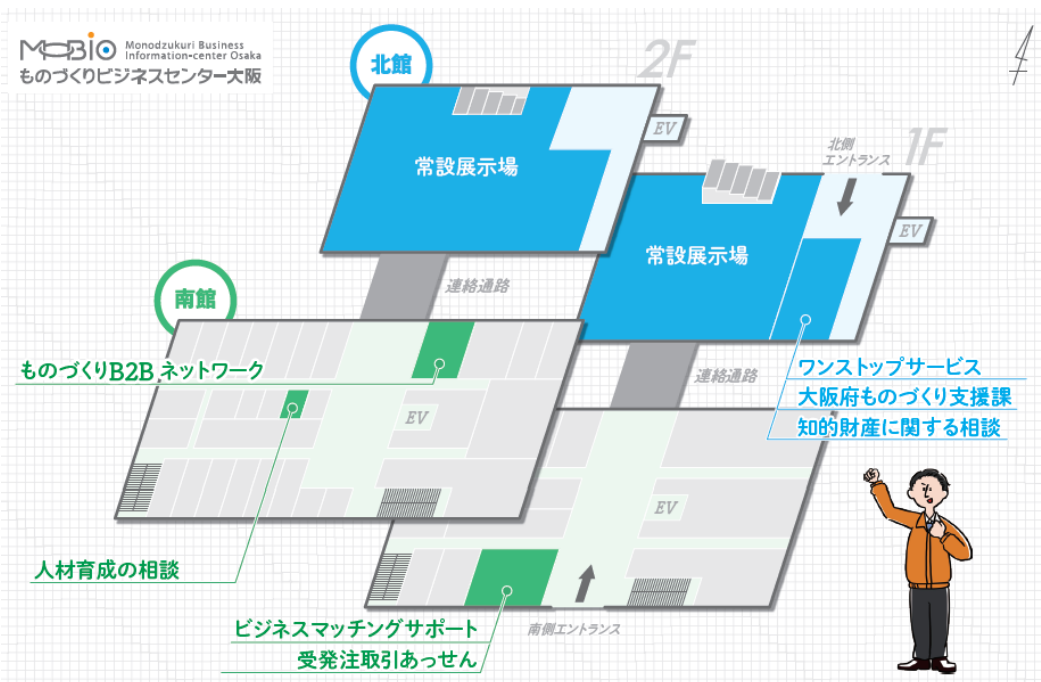
- 大阪府の直営の施設として運営がなされ、関連する支援機関が得意とする分野については役割分担を行うことで、効果的かつ効率的な機能の提供を行っている。
- 展示場やインキュベーションオフィスの運営、情報発信機能については、公募で選定した民間事業者に委託しており、民間ノウハウの活用による効果が発揮可能な領域については民間に委託を行っている。

■ 収支・費用分担等

- 費用分担については、事業報告等の開示がないため不明であるが、大阪府の施設として、大阪府の事業予算により運営が行われていると考えられる。

■ 事例からの考察

- 府のものづくり総合支援拠点として、直営による運営を行いながら、各分野の支援機能については、地域に立地する各種機関と連携しながら効率のよい機能提供を行っている。
- 「集客」に関連する、展示場機能、インキュベーション機能については、都度、公募により選定された民間事業者が運営することで、魅力的なソフト機能の一部を担保している。



入居機関	
MOBIO	<ul style="list-style-type: none"> ● 大阪府商工労働部 中小企業支援室 ものづくり支援課 ● (公財)大阪産業局 ● (株)コンベンションリンケージ
関係支援機関	<ul style="list-style-type: none"> ● (公財)東大阪市産業創造勤労者支援機構 ● (独)中小企業基盤整備機構近畿本部 ● 東大阪商工会議所 モノ造り推進室

◀ MOBIO以外のサポート施設もあります

クリエイターズプラザ
 イノベーションを創出する人材や技術の育成・交流のための貸スペース施設です。
 予約受付
 TEL 06-4309-2305 場所 南館3階

インキュベーションルーム
 実験・研究ラボを含む22室のインキュベートルームを設置。ものづくりに係る新規事業の創業・起業家創出を支援します。
 (独)中小企業基盤整備機構近畿本部
 TEL 06-6748-1009 場所 南館2階(IM室)

(出典：ものづくりビジネスセンター大阪 (MOBIO) HP <http://www.m-osaka.com/jp/index.html>)

⑩ NEC Future Creation Hub (東京都)

■ 施設概要

- テクノロジーとビジネスの融合を体感し、対話を重ね未来を描く共創空間の創出を目的とした施設
- 敷地面積は 1,800 m²、施設内は「Welcome Zone」やテクノロジーの進化とイノベーションの軌跡を紹介する「Innovation Gallery」、最先端テクノロジーに触れる「Technology Touch Zone」などそれぞれ特徴を持つ5つのゾーンで構成される。

■ 運営者

- 民間事業者



Collaboration Zone



Future Society Zone : Social Innovation

(出典 : NEC HP <https://jpn.nec.com/fch/index.html>
https://jpn.nec.com/press/201902/20190204_01.html)

⑪ 佐賀県産業スマート化センター

■ 管理運営形態

- 自治体直営、業務委託

■ 施設概要

- DX の啓発・実現や AI・IoT といった先進技術やテレワーク等の導入支援、県内 IT 産業の成長支援を行い、県内企業の生産性向上や新たなビジネスの創出を図ることを目的として設置
- 専門のアドバイザーへの先進技術導入・活用に関する相談（要予約）が可能なミーテングルームや AI や IoT などの先端技術を体験できるショールーム、イベント等の開催を行うセミナールームを整備
- 2021 年 3 月時点において、当施設の主旨に賛同した「サポーターカンパニー」として国内外の企業 179 社が登録されている。

■ 運営者

- 自治体が直営し、運営は業務委託している。SISC 運営共同企業体（幹事者：(株)イーダブリュエムファクトリー、(株)佐賀銀行、(株)佐賀電算センター）が業務委託を受け運営している。

■ 収支・費用分担等

- 佐賀県令和 3 年度当初予算では、運営費として約 55 百万円を佐賀県が負担し、運営されている。

■ 事例からの考察

- 当施設の実績として平成 30 年 10 月 1 日から令和 3 年 3 月 31 日の利用人数は延約 6,378 名、セミナー・イベント約 3,614 名、マッチング数約 212 件と成果を出している。
- サポーターカンパニーとして、県内企業 54 社、国内企業 117 社、グローバル・海外企業 8 社（2021 年 3 月時点）が登録されており、県内企業と他企業を結びつける場の創出にもつながっていると考えられる。



（出典：佐賀県産業スマート化センター HP saga-smart.jp）

⑫ 33GAKU（松本市）

■ 管理運営形態

- その他団体（一般財団法人）

■ 施設概要

- 松本市の外郭団体である一般財団法人松本ものづくり産業支援センターが所有・運営する施設
- 施設内にはコワーキングスペース、サテライトオフィス、テレワークオフィスの3つの機能を完備
- さまざまな人々や企業が集い、アイデアやビジネスリソースを持ち寄ることで、地域を活性化させる大きな力が生まれることを目的として運営する。

■ 運営体制等

- 松本市の外郭団体である一般財団法人松本ものづくり産業支援センターが運営
- スタッフとして、事務局長1名、係長兼施設長1名、ICTコーディネーター1名、サブコミュニティーマネージャー1名、事務員1名を配置

■ 事例からの考察

- 同施設には、自治体との連携により、県や中小企業振興センターの支援プログラムが入居。長野県よろず支援拠点や信州スタートアップステーション（創業・新規事業支援）が入居したことにより認知度の上昇が図られている。
- また、入居する各支援機関の連携により、拠点施設としての機能拡充が図られていると考えられる。



（出典：33GAKU HP <https://33gaku.jp/>）

⑬ 市原市産業支援センター（市原市）

■ 管理運営形態

- 自治体直営、業務委託

■ 施設概要

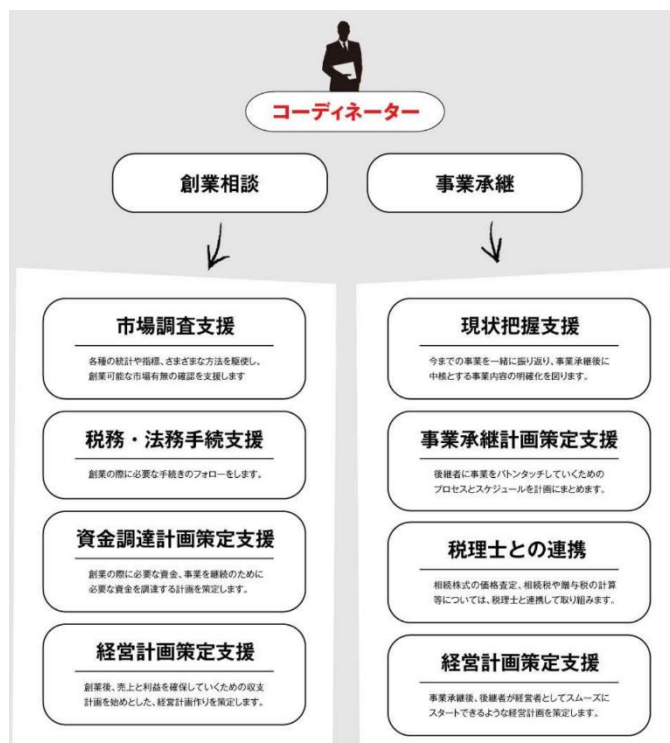
- 中小企業や創業希望者などからの各種相談にワンストップで対応するとともに、公的機関や企業間のマッチング、各種関連情報の収集や発信などを行う産業支援拠点として、市原商工会議所内に設置
- 市原市と商工会議所に別々にあった中小企業向けの相談窓口を一本化
- 市の職員と商工会議所の所員、コーディネーターが事業をサポート

■ 運営体制等

- コーディネーター4名

■ 事例からの考察

- 市原商工会議所による中小企業相談所事業と、市が実施している中小企業コーディネーター事業の窓口を当センターに一元化
- 市内中小企業や創業希望者の相談機能の充実、支援体制の強化を図っている。



（出典：市原市産業支援センター HP <https://i-cci.or.jp/1sapo/>）

⑭ 西条産業情報支援センター（西条市）

■ 管理運営形態

- 第三セクター

■ 施設概要

- 「地域活力の源泉は産業にあり」という理念の下、西条市独自の産業政策実行部門を担う組織として第三セクターが運営
- 産業振興に関する広範な情報の収集・提供、交流会の開催、起業家の育成や中小企業の支援、新産業創出をコンセプトに、地域経済の活性化を図っている。
- 西条市総合文化会館及び西条市総合福祉センターが近隣に立地している。

■ 運営体制等

- 西条市や地域金融機関が出資する第三セクターが運営
- 人員体制
センター長兼統括コーディネーター1名、相談役1名、コーディネーター5名、アドバイザー9名、事務員4名

■ 運営の特徴

- アドバイザーに民間企業出身者を多数登用することにより、各々の専門分野を活かした包括的な支援が可能な運営体制としている。

■ 事例からの考察

- セミナー等はオンライン開催、近隣にある西条市総合福祉センター、当施設会議室等を利用して実施している。
- 得意分野を持ったコーディネーター、アドバイザーの登用により、創業・起業の相談から ICT 化支援、まちづくり・地方創生支援まで幅広い分野で支援を実施できる体制としている。



(出典：西条産業情報支援センターHP <https://saijo-sics.co.jp/assistmenu/#nagare>)

⑮ つやま産業支援センター（津山市）

■ 管理運営形態

- 自治体直営

■ 施設概要

- 民間企業等での事業展開経験をもつ人物が中心となり、実効性のある助言や支援を行うことを信条とし支援を実施
- 津山市役所内に立地している。
- 個社の支援のみではなく、異業種間での交流を目的として異業種連携プラットフォームを開催している。

■ 運営体制等

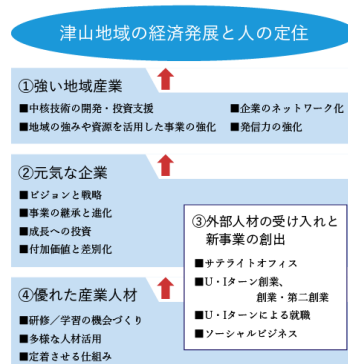
- 自治体が直営で運営
- 人員体制
センター長、副センター長、統括マネージャー、事務局長、事務局員、コーディネーター、アドバイザー（各人数不明）

■ 運営の特徴

- 運営にあたっては、運営協議会を設け、メンバーとして、津山市内の大学、工業高等専門学校、商工会議所などがメンバーとして参加。また、オブザーバーとして中国経済産業局、産業技術総合研究所、日本貿易振興機構等専門機関等も参加している。
- セミナーの実施にあたっては、市役所や他の公共施設を利用しセミナー等を実施

■ 事例からの考察

- 市役所や他の公共施設を利用しセミナー等を実施
- 現場主義に基づく企業訪問と専門家等による伴走支援をベースに、持続可能な産業の形成を図るプログラムを実施
- 業界を超えた技術連携やプロデュース、知的財産取得支援などを進め、高付加価値製品の開発・販売や下請け脱却を目指した支援を実施し、「イノベーションネットアワード2020」で、日本立地センター理事長賞を受賞している。



（出典：つやま産業支援センター HP <https://www.tsuyama-biz.jp/about/>）

2. 東部産業振興支援拠点における整備・運営方法

(1) 本事業における施設整備・運営手法への基本的な考え方

最適な事業手法については、今後、支援機能の設置意義、導入する機能等、各種諸条件を踏まえた上で、関係者との協議のうえ検討していく必要があるが、ここまでの情報整理等による検討結果を踏まえ、現時点での当支援拠点の整備・運営について、基本的な考え方を以下の通り整理を行う。

■ 施設整備：従来方式（直営）

施設整備については、財政負担の平準化や民間活力の導入によるより効果・効率的な施設運営が期待できることなど、本事業においても PPP 手法は有効な手法であることが確認できた。また、一般的に PFI 事業としての事業規模の目安は 10 億円以上であると言われており、本事業においても事業規模の観点から PFI 導入の可能性はあるものと考えられる。

しかしながら、本事業については交付金を原資とした施設整備を基本としていることより、事業スケジュール等の制約を受けることから、円滑に事業を進捗させるうえでは従来方式（直営）による施設整備が最適であると考えられる。



■ 施設運営：指定管理者制度

施設運営については、自治体の関与度合いにより運営形態が異なり、導入機能の性格等を踏まえた上で、以下のパターンが考えられる。また、利用者目線による施設運営や、広く民間に利用される施設となることを望む上では、民間ノウハウの活用は必須であり、当該施設においては、指定管理者制度による民間ノウハウの活用が望ましく、民間の創意工夫が発揮可能な機能が設置されると仮定した場合、民間事業者による指定管理方式の検討優先度が高いと考えられる。

なお、指定管理方式を選択する場合、指定管理者募集にあたって複数の者から事業計画書を提出させた上で、選定委員会により適切に選定するとともに、指定後も定期的にモニタリングを行い必要な助言指導をする等、サービスの質の向上のための取組が必要である。

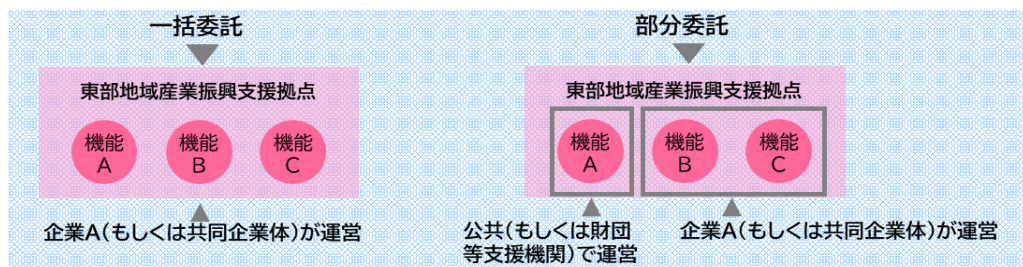
施設運営	運営形態	当支援拠点整備における検討優先度(相対評価)
	① 直営	中
② 指定管理 (民間事業者)	高	
③ 指定管理 (第三セクター)	低	
④ 指定管理 (組合他)	低	

① 直営

- ・ 施設の運営主体については、整備主体が基本となるが、提供機能がどの地域、またどういった利用者を対象として整備されるか等に関係してくる。
- ・ また、運営費について共同負担を検討する場合、合理的な負担割合の設定にはよく検討を要する。県と市町の垂直連携の場合、事例では施設の持分割合、蔵書割合等を採用している。また、市町間の水平連携の場合、人口割合や利用者割合等を採用している事例もある。指定管理者方式においても考え方は同様である。
- ・ その他、当施設で発生する業務を切り分け、一部を県から市町への委託業務とする形態も考えられる。

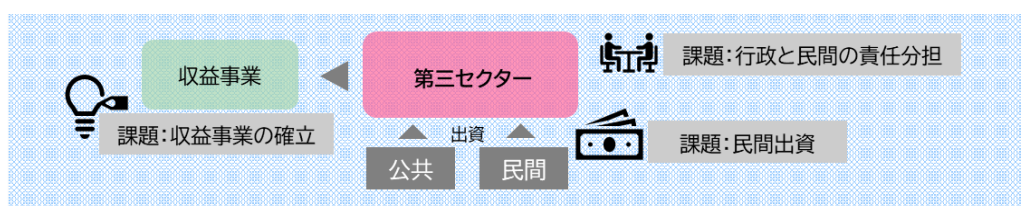
② 指定管理者制度（民間事業者）

- ・ 民間事業者が参画し、民間の創意工夫が発揮可能な支援機能（仕様の検討）が前提となる。
- ・ 施設の導入機能に応じて、施設一括での委託か、一部機能に限定した委託とするかを判断する必要がある。公的な機能や県内の支援機能に強みがある支援分野については、必ずしも民間に委託を行う必要はなく、ランチ機能等の位置付けとして、すでにある支援機関との連携を検討すべきである。
- ・ 導入機能の内容にも左右されるが、現時点では本事業に最適な手法であると考えられる。運営費の考え方については直営と同様である。



③ 指定管理者制度（第三セクター）

- ・ 公共と民間との責任分担の明確化、事業の意義等の確保が必要となり、本事業については、当支援拠点における収益モデルを民間に対して提示する必要があるとともに、参画（出資）する民間事業者の確保等が課題となる。
- ・ 設置する機能によっては、地元の民間事業者だけではノウハウが不足する可能性があり、域外の民間事業者の参画も促す必要性が生じる。



④ 指定管理者制度（組合他）

- ・ 域内の民間事業者等による、本事業に対する機運の高まりや関心度に左右される。
- ・ 特定地域の産業振興に特化したものか、全県的な施設にするのかによっても民間事業者の参画意向に違いが生じることが考えられる。
- ・ 設置する機能によっては、地元の民間事業者だけではノウハウが不足する可能性があり、域外の民間事業者の参画も促す必要性が生じる。