

スモールコンセプション 推進上の課題の整理と 推進方策の方向性



国土交通省総合政策局社会資本整備政策課

目次

1. 第1回検討会の振り返り P.1

- 1-1. スモールコンセッションについて振り返り
- 1-2. 意見交換における主な意見

2. 課題整理 P.4

- 2-1. 各ステークホルダーの意見のまとめ
- 2-2. 推進上の課題（地方公共団体・民間事業者）
- 2-3. 事業化までのフェーズごとの課題整理
- 2-4. 課題のまとめ

3. 推進方策の方向性 P.10

- 3-1. 課題解決に向けた推進方策の方向性
- 3-2. 推進方策の取組み案

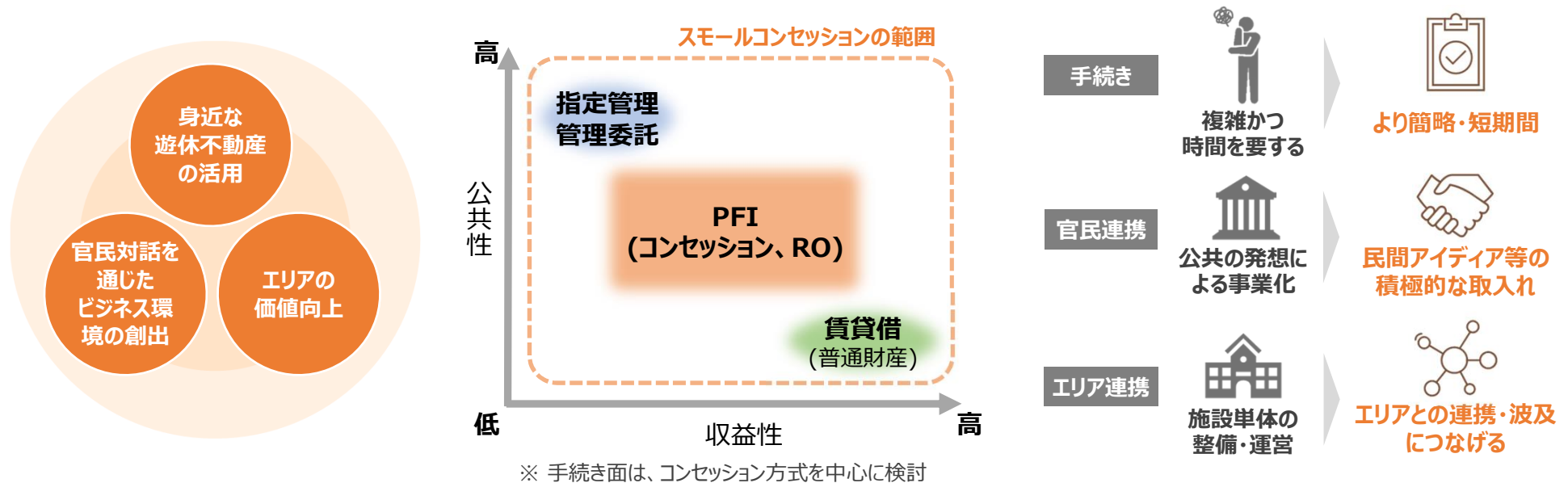
1. 第1回検討会の振り返り

1-1. スモールコンセッションについて振り返り

スモールコンセッションとは・・・ **地方公共団体が所有・取得する身近で小規模な遊休不動産※1**について、民間の創意工夫を最大限に生かした**事業運営(コンセッションをはじめとしたPPP/PFI事業※2)**により、官民連携で地域課題の解決やエリア価値向上につなげる取組みの総称。

※1) 現在使われていない空き施設や廃校等、※2) 事業費10億円未満程度

<スモールコンセッションのポイントと特徴>



①川口委員事例紹介



宿泊施設

『**城下小宿 桜や**』
(旧荻田家付属町家群)

コンセッション方式



スポーツ施設

『**Globe Sports Dome**』
(旧ガラスハウス)

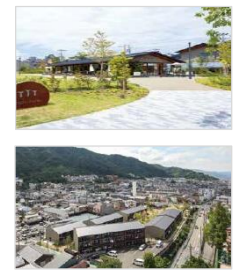
RO+
コンセッション方式

②入江委員事例紹介

借上げ公営住宅

『**morineki**』
(大東市北条地区)

エージェント型
PPP手法



1-2. 意見交換における主な意見

組織・人材

- ✓ コンセッションの場合、多くの地方公共団体では**取組んだことがなく、何からしていいのか分からない**といった状態
- ✓ 異動してきた職員が利活用と言われても難しいため、**公共施設を組織横断的に見れる部門があった方がいい**
- ✓ **将来に渡って中長期的な歳入をどう増やしていくか**、といった発想やスキルが必要

エリア・施設

- ✓ エリアや核となる施設の選定について、**地方公共団体内でコンセンサスが取れていない**
- ✓ エリア全体を把握（施設、特色、立地等）し、**街のコンセプトに沿った形でエリア全体の価値向上**を考える
- ✓ **全ての施設を利活用することは難しい**ため、行政がどこまで担保して民間に再流出させるかがスモールコンセッションの出口戦略につながる

事業創造

- ✓ **民間事業者と出会いも課題**であり、実務では民間事業者に手を上げてもらうためにお膳立てが必要となる
- ✓ 公共的な要素を含む事業を考えている面白い人材を地元で発掘することも大事になる
- ✓ 民間事業者との出会いは偶然であり、その**小さい出会いを大きくできる人材が必要**
- ✓ **議会が通らない、市長が変わること等**により、パートナー関係が消失してしまう**政治的リスク**を孕んでいる
- ✓ 官民連携事業で得た**利益・知見・人脈をエリアに再投資**することが、エリア価値の向上につながっていく
- ✓ 民間事業者は、投資できるエリアや施設が分かっているため、**事業戦略を地方公共団体と民間事業者が一緒に考えていくことが重要**

資金調達

- ✓ プロジェクトファイナンスを行った経験のある地方の金融機関の職員は少なく、**金融機関の能力向上も必要**
- ✓ **地方公共団体には軽微と思われた金額変更が民間事業者にとっては影響が大きく、破談となったケース**があった
- ✓ 資金面が大手企業に比べて強くない地域の事業者に入ってきてもらうには、**地方公共団体に対して資金面の担保を強く求めることも重要**となる。

2. 課題整理

2-1. 各ステークホルダーの意見のまとめ

○ 第1回検討会であがった課題のほか、地方公共団体や民間事業者からのヒアリングを通じて、課題を把握。

ケーススタディ

- ✓ 実際にPFI事業の経験がないことから、最初の1歩を踏み出すことに躊躇していた
- ✓ 庁内の部署横断的な合意形成が必要
- ✓ 地方公共団体でサウンディングを実施する場合は、民間事業者とのつながりが限定的なため、サウンディング先が見つからない可能性がある
- ✓ PFI事業の経験がない場合、RO（コンセッション方式）や一部サービス購入型といった発想が生まれず、適切な事業スキームを構築できない可能性がある
- ✓ 小規模・既存施設の収益性が低く、民間事業者に関心を持ってもらうことが課題

民間事業者ヒアリング

- ✓ 事業性が低いと民間としては参加しにくい
- ✓ コンセッションは、指定管理者制度のように事業性を安定的に見れない
- ✓ 色々な状況・施設でスモールコンセッションが取組めることを周知できる事例を増やしてほしい
- ✓ 事業性を見出すためにマッチングは重要
- ✓ 運営・運用含めて民間事業者の力を借りたいという地方公共団体は多い
- ✓ 住民の理解、協力を得るために、住民を巻き込む必要がある
- ✓ 通常使えない建物（廃校等）は一定のニーズがある

（ヒアリング先：建設会社、リース会社、コンサル会社等）

地方公共団体ヒアリング

- ✓ 街なかをどのようにしたいのかビジョンが必要
- ✓ 初期段階で気軽に相談でき、現場を見てもらえるようなアドバイザーがほしい
- ✓ 地方銀行にPFIに知見のある職員がいないと資金調達に難航した
- ✓ 現状、地方公共団体職員のみでPFIに取り組むのはハードルが高い
- ✓ VFM算定をせずに簡易収支比較でも議会は問題なかったが、反対の声も出たためマニュアル等に必ずしも算定しなくても良い旨を記載いただきたい
- ✓ 職員だけでは、実務の流れや抜け漏れのチェックに不安が残るため、助言や伴走支援があると助かる

（ヒアリング先：県、市（人口規模20万人以下））

アンケート

- ✓ 回答者の7割以上がスモールコンセッションに関心がある
 - 地方公共団体：60団体（84団体中）
 - 民間事業者・金融機関等：114社（158社中）
- ✓ 地方公共団体は課題として、担当職員の知識、経験、ノウハウ、人員が不足していることや、庁内・関係者との合意形成が難しいとの意見が多かった
- ✓ 民間事業者は課題として、知識、経験等の不足に加え、煩雑な手続きや計画策定が必要なため、事業化までの期間が長いことや小規模事業による採算性の面での不安に対する意見が多かった
- ✓ 共通して、スモールコンセッションを促進する情報発信と官民のマッチング支援への要望が多かった

（R5.12.12「コンセッションセミナー」）

2-2. 推進上の課題（地方公共団体）

○ 検討会やヒアリング等の結果から、地方公共団体における推進上の課題は、下記の通り。

	問題点	課題
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIが未実施、職員のノウハウが継承できていないため、PPP/PFIに精通している職員が少ない - トップを含めPPP/PFIへの理解が十分ではないため、導入に関して抵抗感がある - 公共施設全体を見る部署がない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ PPP/PFIに精通している人材確保 ○ PPP/PFIへの理解醸成 ○ 組織横断的な部署やチームの設置
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> - 公共施設の現状を整理・把握できていないため、対象となるエリアや施設の選定が難しい - エリア全体での連携が検討できず、単一施設のための改修計画になっている 	<ul style="list-style-type: none"> ○ エリアコンセプトに応じたエリアや施設の選定 ○ エリア全体における連携
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> - 施設の利活用アイデアが思いつかない - 検討に時間と費用を要するため、検討着手に抵抗がある - 民間事業者との出会いがない - 施設活用の方向性や諸条件が整理されておらず、民間事業者に精度の高いサウンディングができない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 利活用アイデアの創出 ○ 検討の期間短縮、負担軽減 ○ 官民対話機会・出会いの創出 ○ 精度の高いサウンディングの実施
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> - ファイナンスに精通する人材不足により、事業の実現可能性について判断できない - 中長期視点で事業の採算性を図ることができない - 利用可能な補助メニューが把握できていない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ファイナンスに関する知識の習得 ○ 利用可能な補助メニューの把握

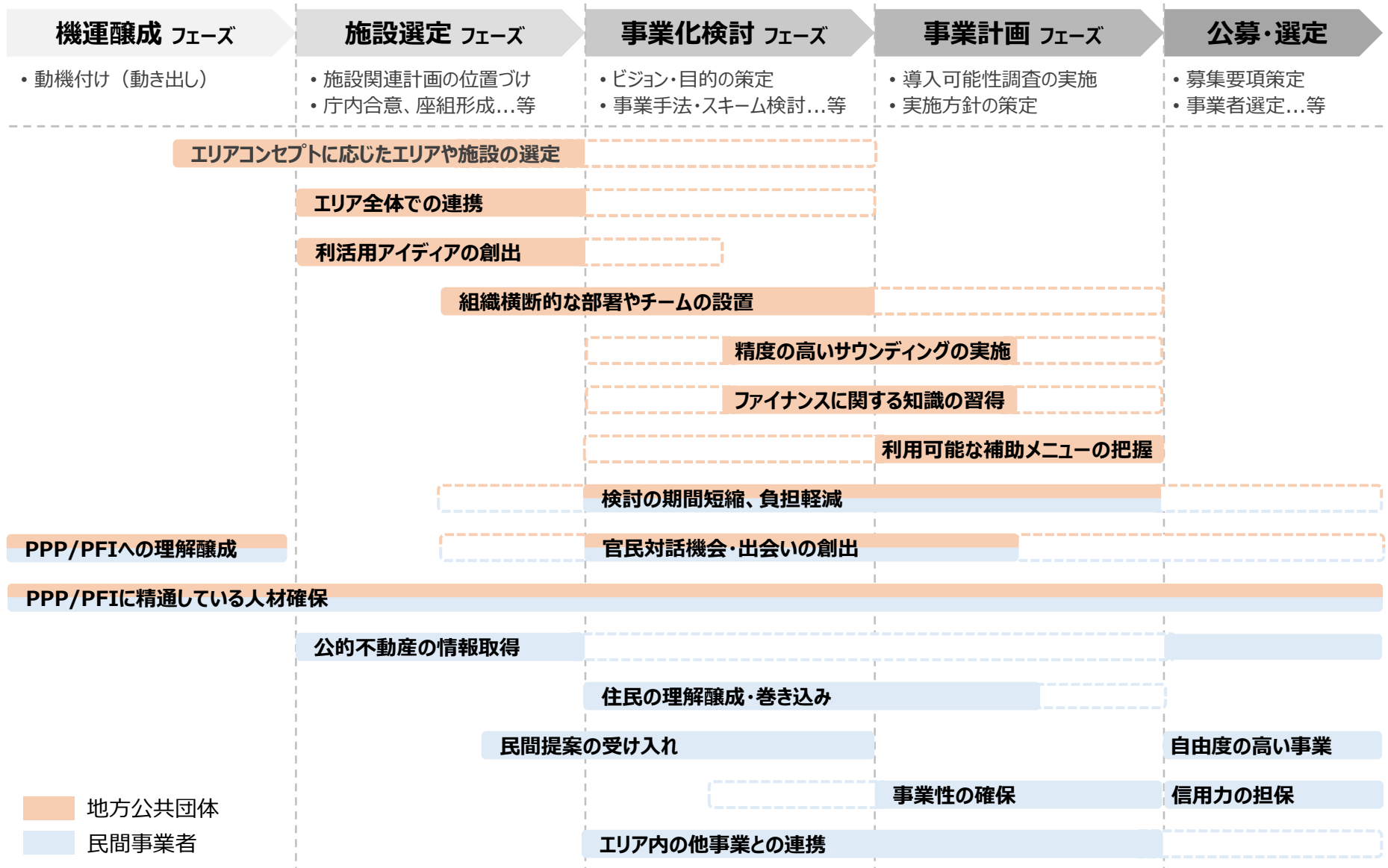
2-2. 推進上の課題（民間事業者）

- 検討会やヒアリング等の結果から、民間事業者における推進上の課題は、下記の通り。

	問題点	課題
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> - PPP/PFIの実績がなく、精通している人材がないため、参入ハードルが高い 	<ul style="list-style-type: none"> ○ PPP/PFIへの理解醸成 ○ PPP/PFIに精通している人材確保
エリア・施設	<ul style="list-style-type: none"> - 公的施設の情報が取得できない - 地方公共団体が利活用の取組を進めたい施設が分からない - 住民の理解、協力が得られない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公的不動産の情報取得 ○ 住民の理解醸成・巻き込み
事業創造	<ul style="list-style-type: none"> - 地方公共団体との対話機会が少なく、意向が把握できない - 民間提案をしても地方公共団体が動かない - 事業化までの手続きが煩雑で、検討期間が長い - 行政主導型公共事業のため、主体的な事業の自由度が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 官民対話機会・出会いの創出 ○ 民間提案の受け入れ ○ 検討の期間短縮・負担軽減 ○ 自由度の高い事業
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> - 信用力が低く、資金調達が難しい - 行政側の都合による事業途中におけるリスク - 小規模等の理由から、単体施設での事業性が低いため、初期投資等が回収できず事業採算が合わない 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 信用力の担保 ○ 事業性の確保 ○ エリア内の他事業との連携

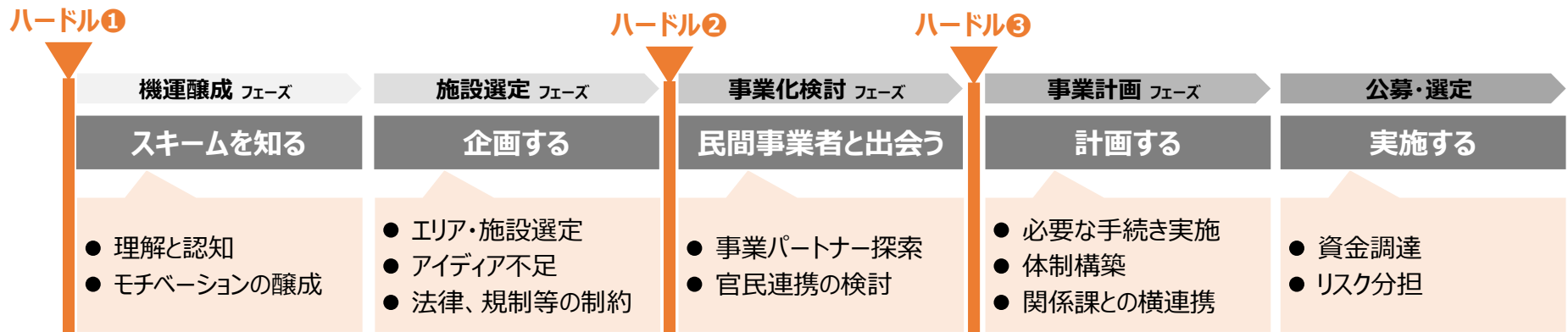
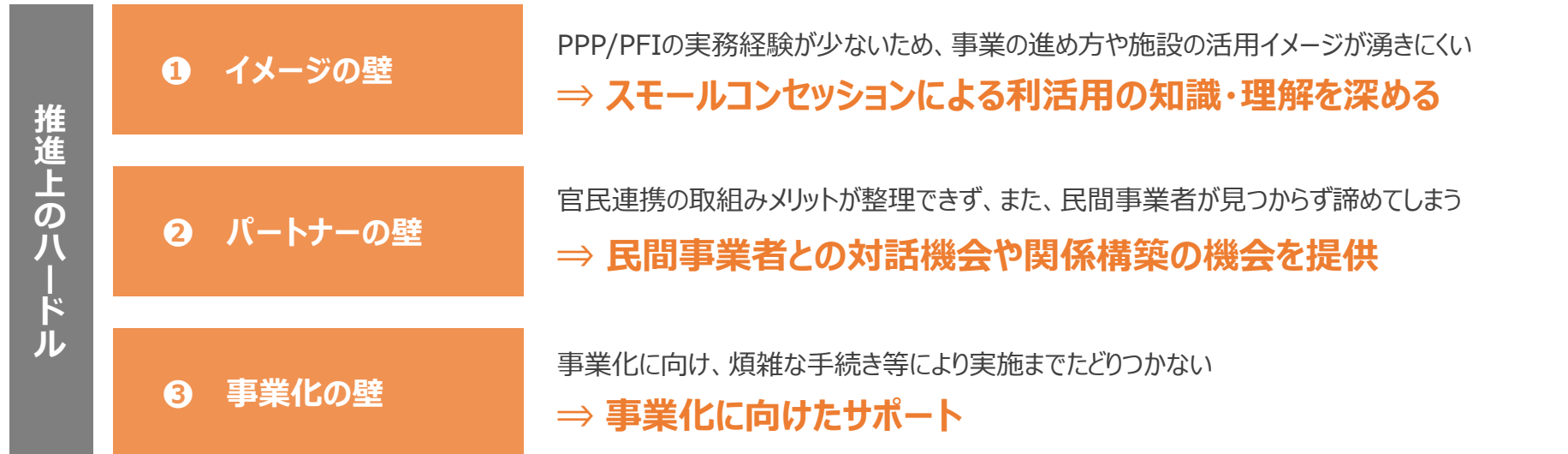
2-3. 事業化までのフェーズごとの課題整理

○ 推進上の課題（地方公共団体・民間事業者）をフェーズ毎にまとめると、下記の通り。



2-4. 課題のまとめ

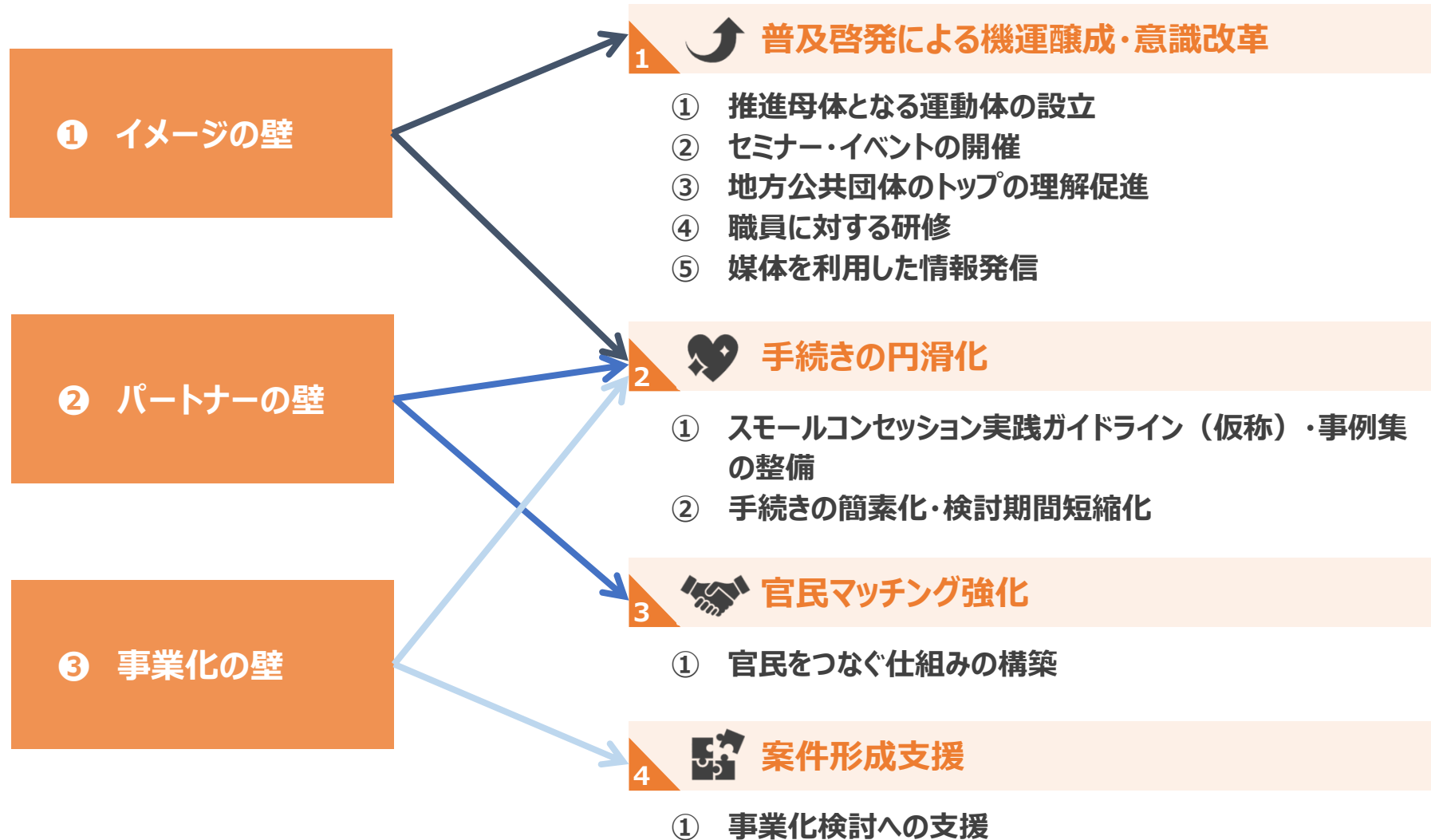
- スモールコンセッションの推進上のハードルとして、大きく分けて、①イメージの壁、②パートナーの壁、③事業化の壁にまとめられる考えられる。



3. 推進方策の方向性

3-1. 課題解決に向けた推進方策の方向性

○ 課題の解決に向けた推進方策の方向性は、下記の通り。



3-2. 推進方策の取組み案

1) 普及啓発による機運醸成・意識改革

① 推進母体となる運動体の設立

目的

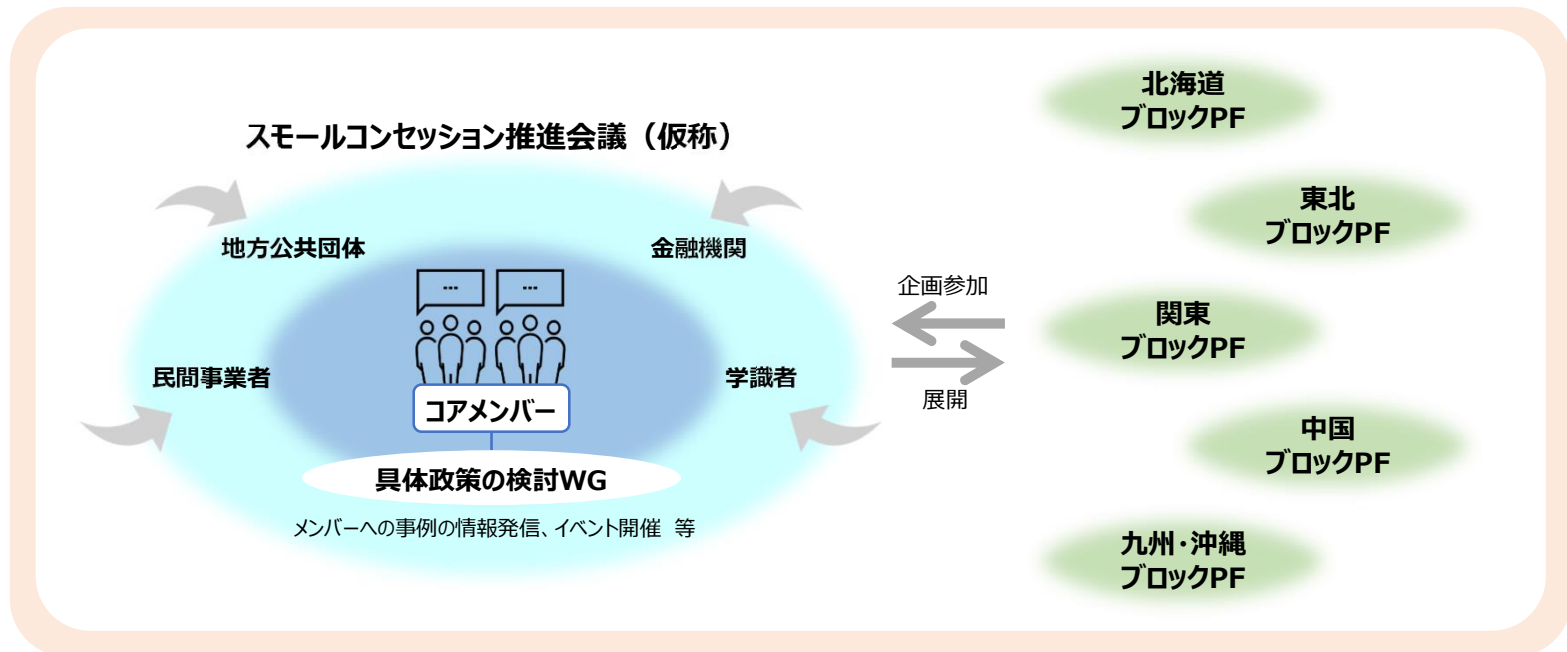
スモールコンセッションの全国的な普及・啓発

具体推進方策案

○ スモールコンセッション推進会議（仮称）の設立



地方公共団体、民間事業者、金融機関、学識者等の官民の多様な主体の参加及び連携により、スモールコンセッションを普及・促進させ、地域課題の解決やエリアの価値向上につなげることを目的に、ノウハウの共有、マッチングの促進の場として、様々な主体が課題・ノウハウを共有する運動体を設立



3-2. 推進方策の取組み案

1) 普及啓発による機運醸成・意識改革


② セミナー・イベントの開催

■ 目的


関係者に対して、スモールコンセプションを広く普及・啓発する

■ 具体推進方策案

○ スモールコンセプションシンポジウム

- point!**  地方公共団体、金融機関、民間事業者、学識者等による講演や実施団体職員による講義やパネルディスカッション

○ スモールコンセプションセミナー

- point!**  スモールコンセプションの関係者（地方公共団体、民間事業者、地域金融機関）に向けて、セミナーを実施し、理解を促進



【参考事例】

「ほこみちインスパイアフォーラム2023」



参考：ほこみちHP「ほこみちインスパイアフォーラム2023」

「令和5年度 国土交通省主催セミナー」



参考：「令和5年度PPP/PFI推進首長会議」R5/12/12「令和5年度 コンセプション事業推進セミナー」の様子

3-2. 推進方策の取組み案

1) 普及啓発による機運醸成・意識改革

③ 地方公共団体のトップの理解促進

■ 目的

PPP/PFIに関して、地方公共団体の首長の理解度を深める

■ 具体推進方策案

○ 地方公共団体首長への働きかけ



首長会議を通じて、首長にPPP/PFIの必要性和スモールコンセプションの取組みについて発信。その際には、分野横断可能な組織体制・部署の設置の重要性も併せて発信



令和5年度令和PPP/PFI推進首長会議資料

【参考事例】

「令和5年度PPP/PFI推進首長会議」



← R5/10/24
北陸、中部、近畿ブロック
の会議の様子



R5/10/13 →
中国、四国ブロックの
現地視察の様子

3-2. 推進方策の取組み案

1) 普及啓発による機運醸成・意識改革

④ 職員に対する研修

目的

スモールセッションの知識を身に付け、実施に向けて訓練する場の提供

具体推進方策案

○ PPP/PFI関係研修制度の活用



国土交通省主催の研修・スクール、プラットフォームに参加する民間団体等の研修制度等による地方公共団体職員の基礎能力やスモールセッションへの理解向上を目指す



<研修・スクール例>

- 国土交通大学校（管理職向け等）
- PPP協定パートナーによるセミナー
- ブロックプラットフォーム参加事業者による研修...etc

【参考事例】

「国土交通大学校」



国土交通省の総合的な研修機関として、国土交通省職員や地方公共団体・独立行政法人の方々を対象に、新しい行政ニーズを的確に把握し、効率的に職務を行うために必要な知識・考え方の修得や行政能力の向上を目的とした研修を実施

参考：国土交通大学校HP

「PPP協定パートナーによるセミナー」



R6/1/17
「全国PPPセミナー「公共FMフェス」」



R6/1/26
「魅力アップ&コスト削減～地域で使えるPPP/PFI活用実践セミナー」

3-2. 推進方策の取組み案

1) 普及啓発による機運醸成・意識改革

⑤ 媒体を利用した情報発信

■ 目的

スモールコンセプションに関する情報を気軽に取得可能とし、関連施策との連携や相談受付にも対応

■ 具体推進方策案

○ スモールコンセプション専用ホームページの開設



PPP/PFIや関連するサイトと多く連携し、スモールコンセプションに関する情報が集約されたサイトを開設

Information

<掲載情報例>

- ・ スモールコンセプションの事例紹介
- ・ 専門家への相談窓口
- ・ 国の支援、補助金の一覧
- ・ 関連情報サイトの連携...etc

【参考事例】



参考：
国土交通省 PPP/PFI
(官民連携) HP



参考：
官民連携まちづくりポータルサイト

3-2. 推進方策の取組み案

1) 普及啓発による機運醸成・意識改革

⑤ 媒体を利用した情報発信

■ 目的

スモールコンセションに関する情報を分かりやすく発信する

■ 具体推進方策案

○ パンフレット・リーフレットの作成



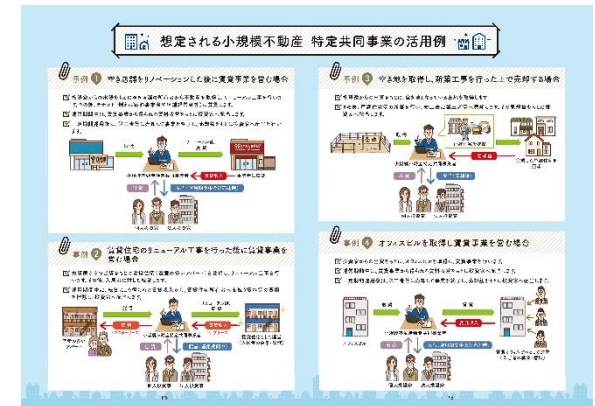
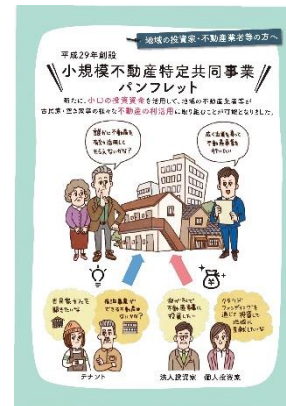
スモールコンセションについて誰もが分かりやすく記載されているパンフレット・リーフレットを作成し、地方公共団体へ配布



<掲載情報例>

- ・ 事業スキーム
- ・ コンセプト
- ・ 地方公共団体が抱えている課題
- ・ 先行活用事例（用途、活用方法、スキーム等）
- ・ 支援メニュー（方策、補助金、資金調達等）...etc

【参考事例】



参考：小規模不動産特定共同事業パンフレット



参考：一人からでも始められる新しいエリア再生ガイド

3-2. 推進方策の取組み案

2) 手続きの円滑化

① スモールコンセッション実践ガイドライン（仮称）・事例集の整備

目的

PPP/PFIの経験・知識がない職員でも、スモールコンセッションに取り組むことができるガイドラインを策定する

具体推進方策案

○ 実践ガイドライン（仮称）の策定

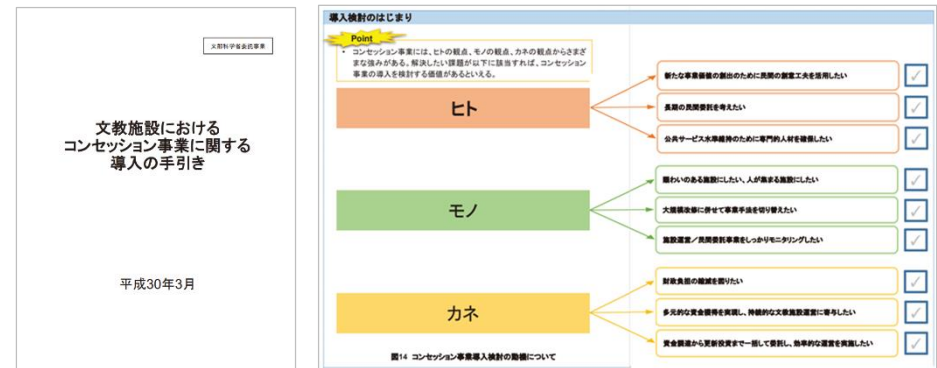
Point! 動機付け～公募・選定までの事業化に向けた分かりやすい実践的なガイドラインを策定する

○ 事例集の作成

Point! 参考となるポイントが分かりやすく整理されている先進・類似事例をまとめた資料を作成する

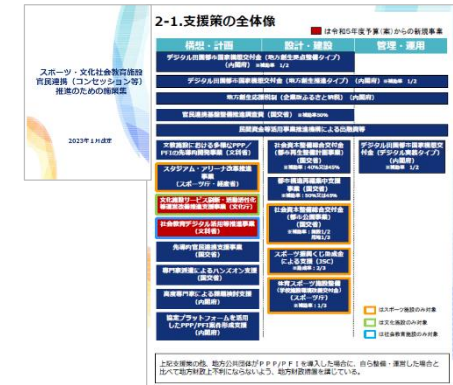
【参考事例】

実践ガイドライン イメージ



参考：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

事例集 イメージ



参考：←左) 官民連携 (PPP/PFI) のススメ～国土交通省PPP/PFI事例集～
→右) スポーツ・文化社会教育施設官民連携 (コンセッション等) 推進のための施策集



<ガイドライン記載例>

- ・ エリア、施設選定までの一連の流れ
- ・ 民間事業者とのマッチングの方法
- ・ 推進するための組織の在り方
- ・ 先進・類似事例...etc

3-2. 推進方策の取組み案

2) 手続きの円滑化

② 手続きの簡素化・検討期間短縮化


目的

公共施設等運営事業の実施手続きにおける業務負担軽減および事業検討期間の短縮を図る


具体推進方策案

下記の方で、検討中

○ 基本構想・基本計画の代替

 基本構想、基本計画について、既存の計画やビジョン等を活用して、事業の目的やビジョンを示すことで代替できるものとするを検討

○ VFMの代替

 簡易収支比較や定性的評価を用いて、VFMの代替できるものとするを検討。

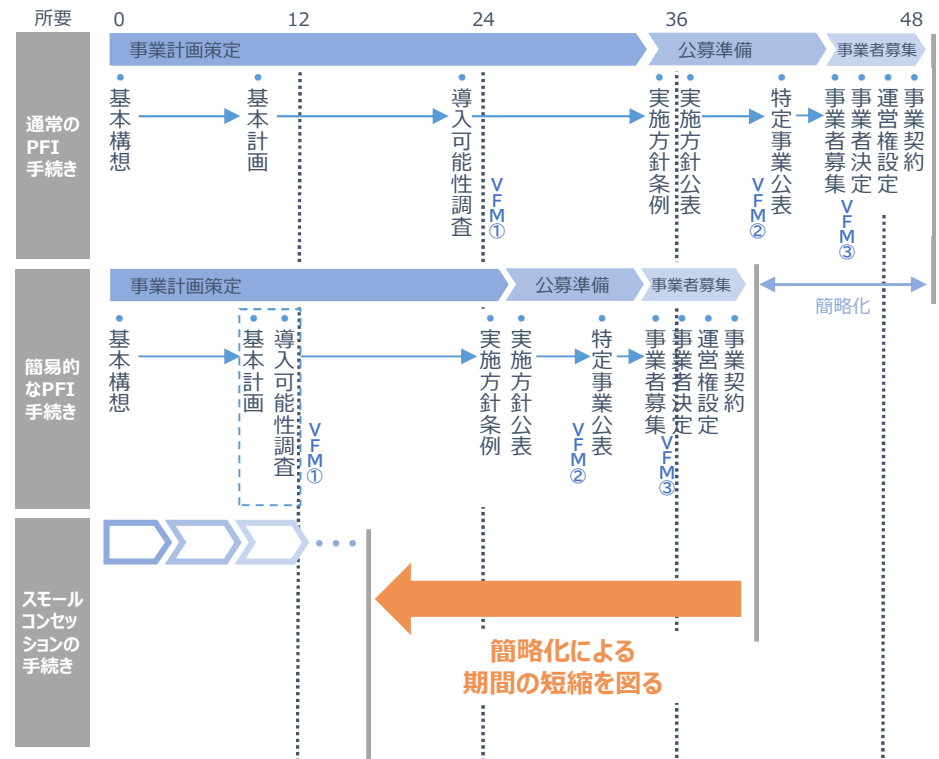


<想定される効果>

- 検討期間の短縮
- 既存の上位計画、関連計画の活用による策定作業量の軽減...etc

【参考事例】

スモールコンセッション(公共施設等運営事業)における手続きの簡素化イメージ



3-2. 推進方策の取組み案

3) 官民マッチング強化

① 官民をつなぐ仕組みの構築

■ 目的

地方公共団体と民間事業者の事業形成に向けたマッチング機能の強化

■ 具体推進方策案

○ 官民連携マッチングサービス



地方公共団体と民間事業者のニーズとシーズをつなぎ合わせるサービス



<マッチングサービス イメージ>

- リアルタイムで更新されるニーズ、シーズ情報公開
- 地方公共団体、民間事業者の相談・仲介機能
- スモールコンセッション関連のマッチングイベント
- 関連施策との連携...etc

【参考事例】

「官民マッチングイベント」(前半アピールタイム、後半意見交換会)



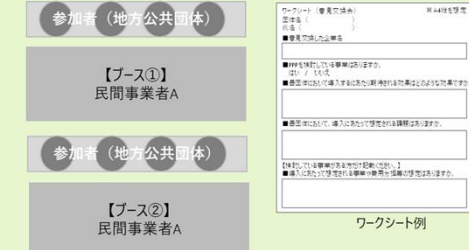
前半：民間事業者からのアピールタイム (現地会場及びWEB)

- 複数の民間事業者から個別に地方公共団体が抱える課題などに対する官民連携の提案や取組事例の紹介などのアピールタイムを実施
- ※1社：10分～15分程度 (事業者数により調整)
- ※分野：公有財産利活用、インフラ、都市公園



後半：民間事業者と参加団体による意見交換

- アピールタイムで紹介した事例に関して意見交換し、講演内容では聞けない、事業の細かい点について質問や意見交換を実施する。
- 参加団体はワークシートなどをもとに最後に参加者からのフィードバック等を行う。
- 最後に登壇事業者及び参加者間の名刺交換会を実施する。



参考：公共不動産DB

3-2. 推進方策の取組み案

4) 案件形成支援

① 事業化検討への支援

■ 目的

事業化に向けて官民双方に対して検討支援やアドバイザーを実施し、案件形成を図る

■ 具体推進方策案

○ 専門のコンサルによる事業化に向けた伴走支援 (ハンズオン支援)



専門的なノウハウを持つコンサルを派遣し、スモールコンセプションの事業特性に配慮しつつ、事業創出や事業スキーム等に関する検討支援やアドバイスをを行う

○ 民間提案によるモデル的な官民連携手法の構築 (民間提案型「官民連携モデリング事業」)



スモールコンセプションの事業創出に向け、民間提案に基づく新たな官民連携手法の構築

○ 先導性のある事業への支援 (先導的官民連携支援事業)



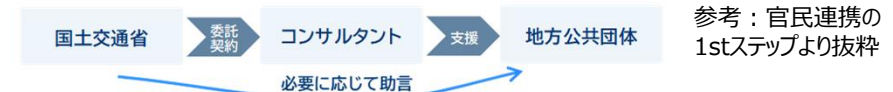
スモールコンセプションの事業創出に向け、地方公共団体が行う先導的な官民連携事業の導入検討調査に対する補助

【参考事例】

「ハンズオン支援」

専門家派遣による ハンズオン支援

人口20万人未満の市町村に専門家を派遣し、事業スキーム案の検討、サウンディング等の準備・実施、事業スキームの具体化、公募書類作成等事業化に向けて必要な手続きを地方公共団体職員自らが行えるようハンズオン支援を行います。当該地方公共団体の案件形成を推進するとともに、その成果を横展開することを目的としております。



「官民連携モデリング」

【ニーズ】
地方公共団体の課題

展開

【シーズ】
民間事業者の提案

<選定したシーズ提案の導入検討>

