

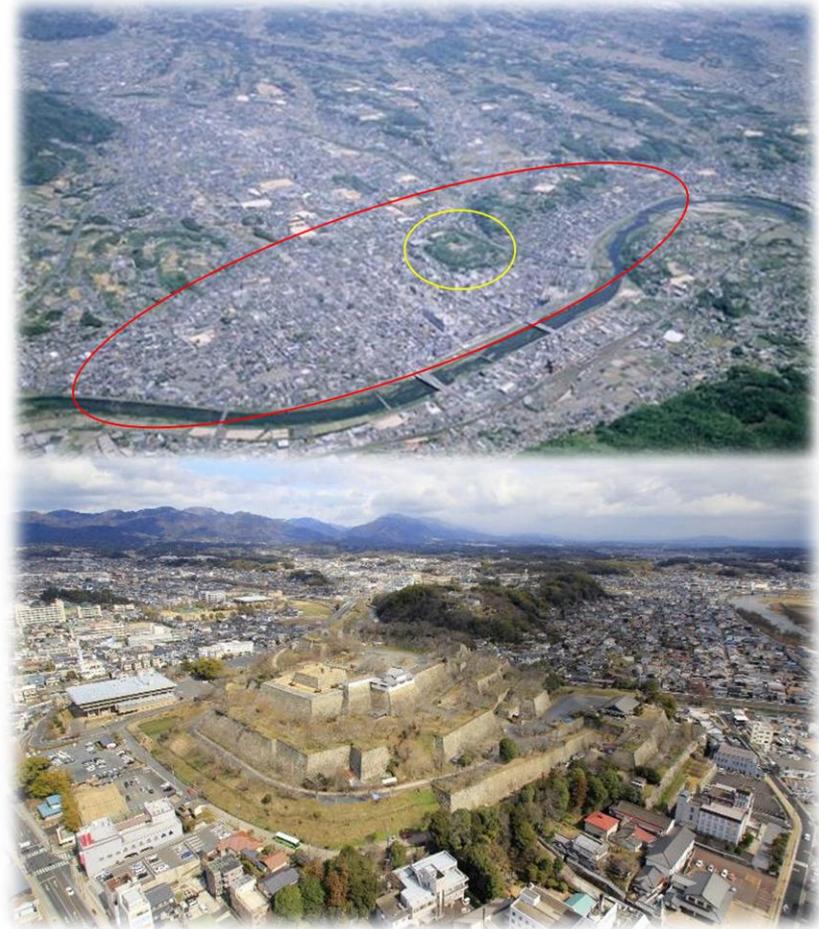
令和 4 年 3 月 14 日  
文化審議会文化財分科会企画調査会説明用資料

# 市所有の歴史的建造物を活用したホテルの運営

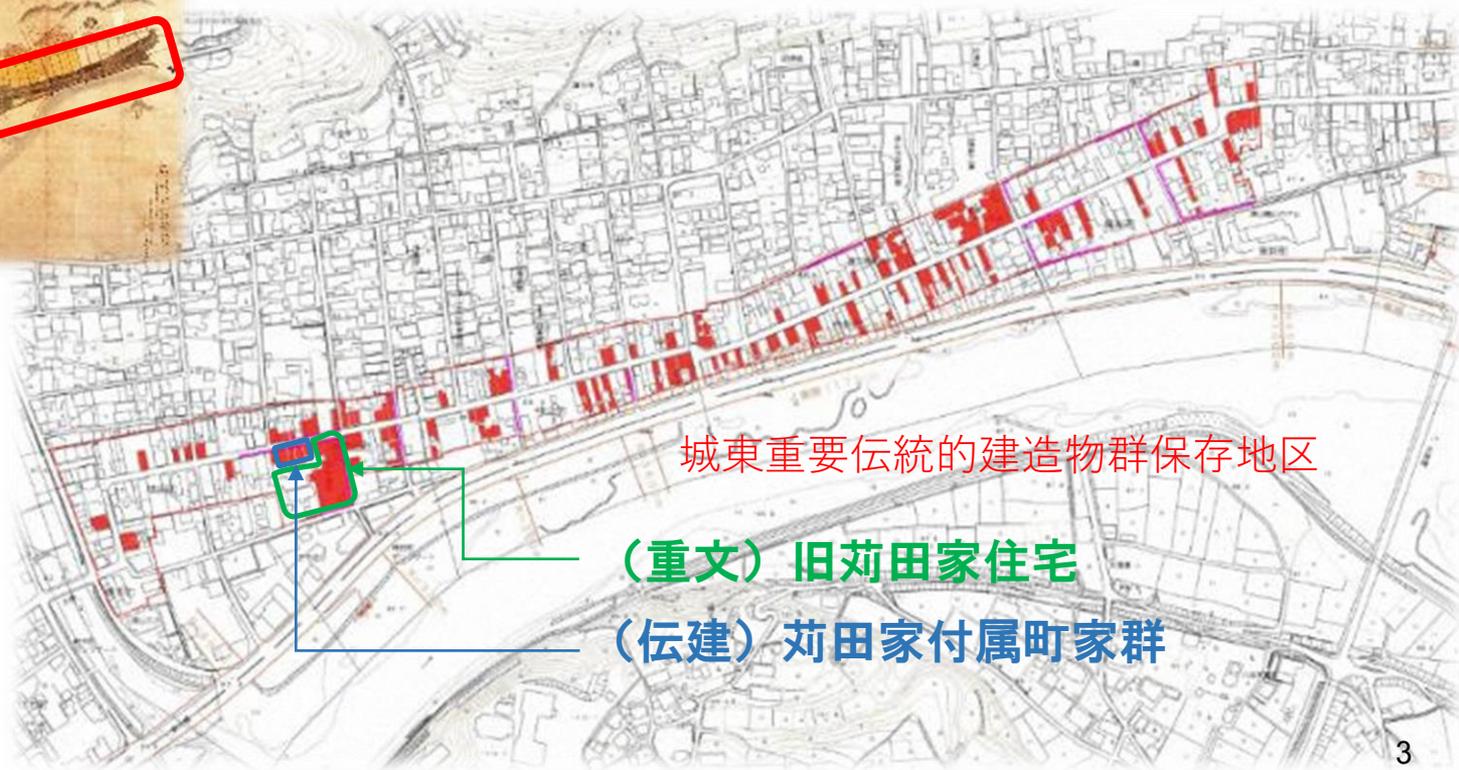
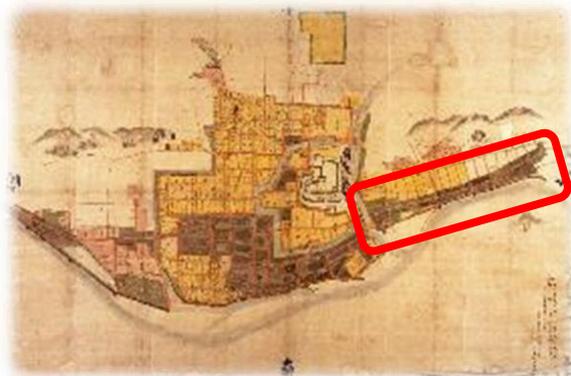
## PFIコンセッション方式を活用した取組

津山市産業文化部  
歴史まちづくり推進室 室長 平岡正宏

# はじめに



# 対象物件の位置



城東重要伝統的建造物群保存地区

(重文) 旧苅田家住宅

(伝建) 苅田家付属町家群

# 城東重要傳統的建造物群保存地区



# 「重要文化財旧苅田家住宅」と「苅田家付属町家群」



# 「重要文化財旧苅田家住宅」と「苅田家付属町家群」



# 「重要文化財旧苅田家住宅」と「苅田家付属町家群」



重要文化財旧苅田家住宅

苅田家付属町家群

# 「重要文化財旧苧田家住宅」 ・ 「苧田家付属町家群」 の活用

<現状>

重伝建地区内の市所有建物

- ・重要文化財 旧苧田家住宅（非公開）
- ・史跡 箕作阮甫旧宅（公開）
- ・国登録有形文化財 旧梶村家住宅（公開）
- ・苧田家付属町家群（伝建特定物件・非公開）
- ・作州城東屋敷（復元町家・公開）

⇒いずれも施設管理経費は必要であるにもかかわらず、  
無料施設であり収入はゼロ。



史跡 箕作阮甫旧宅



登録有形文化財 旧梶村家住宅



作州城東屋敷

# 「重要文化財旧苧田家住宅」 ・ 「苧田家付属町家群」 の活用

<行政としての対応>

- ・ 2015年、Facility Management(略称FM、企業・団体等が組織活動のために、施設とその環境を総合的に企画、管理、活用する経営活動)委員会が設置
- ・ 2016年には庁内にFM推進係が新設
- ・ 同年「公共施設等総合管理計画」策定

公共施設マネジメントの基本方針として、「施設の統廃合、施設が多機能化と複合化、施設の再配置などの推進、さらに、民間活力や民間手法の導入(PPPの推進)」などが打ち出された。

文化財と雖も例外は認めない

<参考>初期のアイデア



建物の維持管理費は自ら稼ぎ出す = 「儲かる施設」を目指す

# 公共施設の整備・運営 公民連携の手法分類

事業方式 特徴など	直営方式	行政財産貸付方式	指定管理方式		BDO方式	PFI方式		
			従来型	先行対話型		BTO・BOT方式	RO方式	コンセッション方式
特徴	市で施設の整備を行い、市での直営が困難な運営部門について、業務委託により民間事業者による業務を行わせる。 民間側の自由度・裁量は極めて低い。	市で施設の整備を行い、民間事業者に施設を貸付け、施設運営を代行してもらう。 一般的には普通財産の利活用で採択される手法であるが、津山市では新規整備の施設でいくつかの事例あり。	市で施設の整備を行い、施設運営部分を民間事業者委任する。 従来の管理委託制度では公共体や出資法人（会社など）でなければ受託できなかったが、指定管理者制度により民間企業での受託が可能となった。 津山市でも多数の施設で採用事例あり。	施設の整備前に運営者を決定し、対話を行いながら、運営者の意向に沿った施設整備を行う。 施設整備後に指定管理者にて施設運営。 施設の整備内容を民間事業者提案により柔軟に対応するため、従来型より民間事業者の意向が反映できる。	設計→建設→運営までを一括し、1つの契約で行う。民間事業者は運営までを見越した設計・建設により効率的な施設整備が可能。 設計から運営までの契約の一本化により工期の短縮が図れる。 起債等も活用でき、民間側に資金調達のリスクが無い。	設計・建設から維持管理・運営まで民間の資金、経営ノウハウを活用。 一般的に整備から運営のコストをサービス対価料として市が負担する。VFMにより市は総コストの縮減、平準化が図れる。 施設の移管時期によりBTOとBOTに分けられる。	PFIの一つの手法。既存の施設を改修した後、その施設を管理・運営する方式。一般的に所有権は市のままで移転しない。 事前に対象施設の図面や改修履歴等を整理し開示する必要があるが、現況と異なった場合のリスクについては公共の負担となる事例が多い。	PFIの一つの手法。施設の所有権公共が保有したまま、運営を民間事業者によるゆだねる方法。 空港などの収益が大きく独立で採算が取れる旅殺に多くみられるが、市が維持管理業務等で一部費用する混合型の事業もある。
施設所有者	市	市	市	市	市	民間→市に移管	市	市
施設整備費	市	市	市	市	市	民間（対価として市が分割して支払い、金利の上乗せあり）		
起債の適用	○	○	○	○	○		×	
交付金等の適用	○	○	○	○	○		△（ケースハイケース）	
小規模修繕	市	市	協定による（少額は民間、運営費に含）	民間（運営費に含）	民間（運営費に含）		民間（運営費に含）	
運営期間	最長5年	単年（更新5年まで）	最長5年	15年～30年程度	15年～30年程度		15年～30年程度	
施設貸付料（家賃）	無	有	無	無	無		無	
受益者の利用料金	市で決定（条例等で定める）	市で決定（条例等で定める）	市で決定（条例等で定める）	市で決定（条例等で定める）	市で決定（条例等で定める）		民間で設定	
運営企業の選定方法	入札/プロポーザル	プロポーザル	サウンディング ↓ プロポーザル	サウンディング ↓ 要求水準書作成 ↓ プロポーザル	サウンディング ↓ 要求水準書作成 ↓ プロポーザル		サウンディング ↓ 要求水準書作成 ↓ プロポーザル	
議決の有無	無	無	要	要	要		要	
津山市の施設	給食センター	駅前にぎわい交流館 グリーンヒルズレストラン	ガラスハウス文化センター ほか多数	事例なし	クリーンセンター		事例なし	
他市の事例				高梁市図書館（CCC） 朝来酒蔵ホテル（NOTE）	ごみ処理施設 水処理施設など	一般的なPFI事業	岡山市健幸プラザ西大寺	関空・伊丹空港 旧奈良監獄など



# 「活用」への道程

## ●実施主体

津山市（都市建設部歴史まちづくり推進室（当時）、財政部財産活用課FM推進係）

## ●文化財概要

名称：旧苅田家付属町家群

指定等状況：重要伝統的建造物群保存地区の特定物件

種別：有形文化財（建造物）

所有者：津山市

概要：重文の旧苅田家住宅主屋と隣接して建つ連続した4棟の町家。いずれも同規模同大のつし2階建てで、江戸時代末期の建物である。旧苅田家住宅主屋から連なる庇や出格子がつくる景観は、重伝建地区の見所となっている。

## ●背景と経緯

2013年に旧苅田家付属町家群の公有化・寄附を受けた市は、城東地区における観光拠点として町家群を宿泊施設にする基本設計を2017年に実施。同年、改修の実施設計を完了。

しかし、2018年の市長交代に伴い、事業の見直しが求められ、財産活用課との様々なPPP手法の比較検討を経て、予定していた指定管理者制度からPFIのコンセッション方式による施設の管理運営へと方針を転換。

ターゲットや料金設定などについて実施したサウンディング型市場調査の結果をふまえ、2019年にプロポーザル方式により公共施設等運営権者となる最優秀提案者を決定。



# 「活用」への道程



## ●特徴

- ・運営期間は20年
- ・事業者は一泊1～3万円／人を予定する宿泊等収入で運営
- ・市は運営権対価を得るが、当初3年間は無償
- ・施設の設計と改修は市が負担して実施。市の承認を得られれば、事業者の意向も自己負担により反映可能

## ●市が負担するイニシャル・コスト

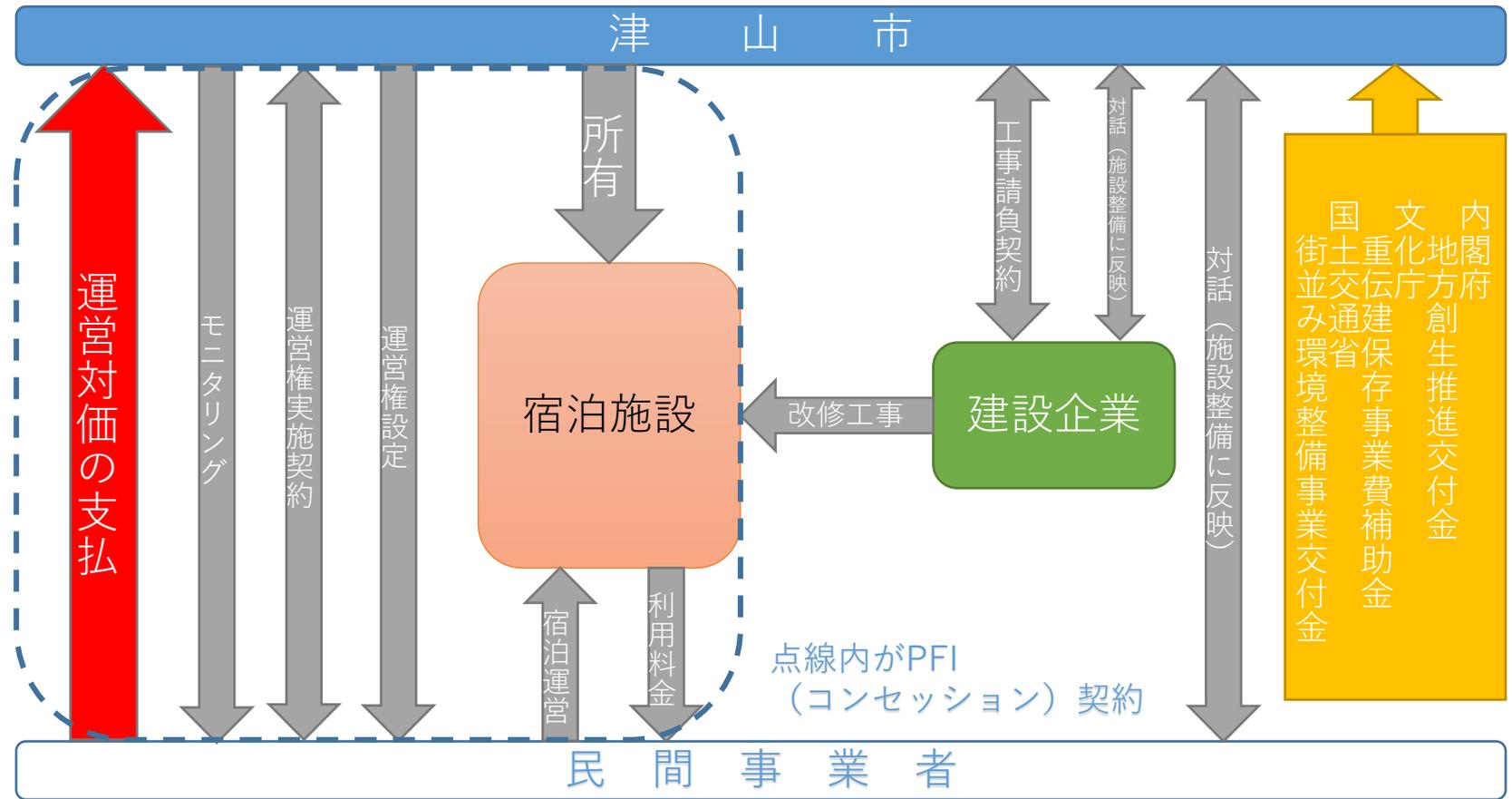
市が負担する改修工事費用の総額1億9300万円については、目的別に補助金や助成金などを利用。

### 【内訳】

・外部や主要構造部の修理補助	文化財補助金（文化庁）	2700万円
・内部の改修や宿泊設備整備	地方創生交付金（内閣府・内閣官房）	1億4600万円
・外構整備など	街並み環境整備事業による助成金（国交省）	2000万円
・合計		1億9300万円

# 「活用」への道程

事業の枠組み



# 「活用」への道程



# 「コンセッション」のメリットと課題

## ●メリット

### ■事業者にとって

- 指定管理者制度の運営期間が最長5年（津山市）に対し、コンセッションは20年と長く、事業者として長期的なビジョンのもとに収支計画が立てられる
- 事業運営の自由度が高く、モチベーションが高まる
- 施設所有権を移さないため固定資産税がかからず、参入がしやすい

### ■行政にとって

- 設計と改修におけるイニシャル・コスト以外に負担が発生せず、運営権対価としての収入を見込むことができる
- 民間の柔軟な発想による運営が可能となる



# 「コンセッション」のメリットと課題

## ●課題

- ・制度が浸透しておらず、今後のモニタリングなど行政の事務については暗中模索
- ・ハード整備を含めてのコンセッションは現状コスト面から困難
- ・文化財の維持管理に関する経費算出が困難

