

**平成 25 年度 民間資金等の活用による公共施設の
再整備・運営事業に関する検討支援等業務
(支援案件名：名古屋国際会議場)**

平成 26 年 3 月

目 次

1.	業務概要.....	1
1.1	業務目的.....	1
1.2	業務対象施設.....	1
2.	PFI手法を活用する検討の支援.....	2
2.1	前提条件の整理.....	2
2.2	要求水準書に定める基本的事項の整理.....	3
2.3	リスク分担(案)の整理.....	4
2.4	概算事業費の整理.....	6
2.5	事業性の検討.....	7
2.6	市場調査の実施.....	12
2.7	VFM(案)の整理.....	14
2.8	年次計画の整理.....	17
3.	PFI手法の活用に関する課題等整理.....	19
3.1	総合評価.....	19
3.2	今後の検討課題.....	21

1. 業務概要

1.1 業務目的

名古屋国際会議場（以下「本施設」という。）は、竣工後20年以上を経過し、設備等の経年劣化が進行してきていることから、近い将来の大規模修繕を見据えた検討が必要となっている。

本施設の再整備を行うに当たっては、民間事業者の自由な発想のもと施設を有効に活用して施設の魅力向上を図り、維持管理運営を行うとともに、得られた収益をもとに大規模修繕を実施することにより、財政負担を軽減することを目指している。

本業務は、公共施設等運営権を民間事業者に設定し、民間の資金・ノウハウ等を活用することによる独立採算型のPFI事業を始めとする、各種民活事業手法を検討し、財政負担の軽減が図られる最適な事業スキームを構築するために必要な調査、助言等を行うことを目的とする。

1.2 業務対象施設

対象施設名：名古屋国際会議場

所在地：名古屋市熱田区熱田西町1番1号



出典：名古屋国際会議場ホームページ(交通アクセス)

図 1 名古屋国際会議場 位置図

2. PFI手法を活用する検討の支援

2.1 前提条件の整理

(1) 施設状況の整理

施設の全体概要は表 1 のとおりである。

現在、管理運営については、指定管理者制度に基づき行っている。

表 1 施設概要

正式名称	名古屋国際会議場	
所在地	名古屋市熱田区熱田西町 1 番 1 号	
開館時期	1号館 / 第1期整備 1990年(平成2年)4月28日 2~4号館 / 第2期整備 1994年(平成6年)10月1日	
敷地面積 / 延べ面積	98,168m ² / 72,165m ²	
総事業費	392億円(第1期200億円、第2期192億円)	
設置目的	国際交流の推進並びに産業、学術及び文化の向上に資するため	
設置者	名古屋市	
管理運営	株式会社コングレ(H22~H25)(指定管理者)	
施設構成	1号館	・センチュリーホール：3,012席 ・イベントホール：1,920m ² ・レセプションホール：670m ² ・会議室 / ・レストラン
	2号館	・展示室：455m ² / ・会議室 / ・喫茶ラウンジ
	3号館	・国際会議室：500m ² / ・カフェテリア
	4号館	・白鳥ホール：1,250m ² / ・会議室

(2) 運営状況の整理

1) 運営方法

利用料金制(利用料金は指定管理者による直接收受)により、運営を実施している。

指定管理者の業務範囲は、維持管理運営業務全般であるが、大規模修繕と施設内のレストラン運営は業務範囲外となっている。

レストランは、他の民間事業者が目的外使用許可により施設を賃貸し、運営を実施している。

指定管理期間は条例に基づき4年間となっている。

2) 指定管理者の収支実績の推移

平成22年~24年度の指定管理者の収支実績は、平均すると収入が約947,000千円/年、支出が約937,000千円/年(うち納付金約59,900千円/年)となっており、利用料金収入で維持管理運営費を賄い、かつ市に一部納付金を納める状況となっている。

3) 利用日数・利用率の推移(H22-H24)

平成22年~24年度の利用日数・利用率は、国際会議室を除き、62%~79%程度となっている。センチュリーホール、イベントホール、白鳥ホールについての利用率が高くなっている。

なお、国際会議室については、18%~25%の利用率となっている。

(3) 利用料金の設定

平成 25 年 10 月現在の、最も利用率の高いセンチュリーホールと利用率の低い国際会議室の利用料金設定を表 2 に示す。利用料金設定は、条例で定められた基準額の ±30% の範囲で、市の承認の元、変更が可能となっているが、実際の利用料金設定は、国際会議室について基準額より約 20% 減額、会議室について直前割引及びゴールデンウィーク割引をしているほかは条例で定められた基準額のままとなっている。

表 2 利用料金設定 (H25.10 月現在) (一部施設について抜粋)

センチュリーホール(固定席 3,012 人)								
利用区分		午前	午後	午前・午後	夜間	午後・夜間	全日	延長
		9:00-12:00	13:00-17:00	9:00-17:00	18:00-22:00	13:00-22:00	9:00-22:00	30分当たり
営利	平日	332,300	443,100	685,300	443,100	784,200	960,000	73,800
	土、日曜等	415,400	553,800	856,600	553,800	980,300	1,200,000	92,300
非営利	平日	193,800	258,500	399,800	258,500	457,500	560,000	43,100
	土、日曜等	242,300	323,100	499,700	323,100	571,800	700,000	53,800
国際会議室(500m ²)								
利用区分		午前	午後	午前・午後	夜間	午後・夜間	全日	延長
		9:00-12:00	13:00-17:00	9:00-17:00	18:00-21:30	13:00-21:30	9:00-21:30	30分当たり
		99,000	132,000	204,000	115,500	220,500	275,000	22,000

2.2 要求水準書に定める基本的事項の整理

民間事業者が事業を提案するに当たっては、本施設を市の事業目的に沿って運営してもらうために、市として遵守を求める事項や要求性能を、要求水準書として示す必要がある。

要求水準書に定める基本的事項は以下のとおりである。本事業においては、来年度以降に検討を行う基本構想等の結果を踏まえ、要求水準として定めていくこととなる。

第 1 総則

1. 本要求水準書の位置づけ
2. 公・民役割分担 (案)
3. 用語の定義
4. 事業コンセプト

第 2 事業実施に当たっての前提条件

1. 基本条件
2. 既存施設の概要
3. 施設の運営条件
4. 適用法令等

第 3 大規模修繕要求水準

1. 大規模修繕の概要
2. 諸室仕様
3. 外構・駐車場仕様

第 4 大規模修繕設計、工事に関する業務

第 5 維持管理・運営に係る業務

維持管理・運営に係る各業務の性能基準を記載する。

その他、引渡時の留意事項や、事業実施体制、各種報告書の提出等を記載する。

第 6 付帯事業

2.3 リスク分担(案)の整理

(1) 本事業において特に留意すべきリスク

名古屋国際会議場の大規模修繕・維持管理運営に対して、PFI方式等の民間活力を導入して包括的に実施する場合において留意すべきリスクは以下のとおりである。

- 需要変動リスク
- 建設物価変動リスク
- 施設の損傷リスク

(2) リスク分担(案)

現在の市の指定管理協定を参考に、PFI等、大規模修繕を含む民活手法を活用した場合におけるリスクを抽出し、リスク負担者を検討した。その結果を表3に示す。

表3における網掛け部分は、名古屋国際会議場における市と指定管理者間における現在の指定管理協定において整理されているリスク分担を示している。

表3 本事業のリスク分担(案)

リスク負担者
リスク一部負担者

発生区分	No	リ ス ク		リスク分担		解説
		リスク項目	リスクの内容	市	民間事業者	
共通	1	募集要項にかかるリスク	募集要項・仕様書に誤りに関するもの、内容の変更に関するもの			
	2	公募にかかるリスク	応募費用に関するもの			
	3	議会の議決リスク	議会の議決が得られない場合			議会の議決が得られないリスクについては、官民双方が負えないため、双方が負担。
	4	業務実施企業等に関するリスク	業務を委託し、又は請け負わせる企業(業務実施企業)その他の第三者(その使用人を含む。)の使用に係る責任			
	5	支払遅延・支払不能リスク	市の支払いの遅延			
	6		民間事業者の市への支払いの遅延(発生する場合)			
	7	資金調達リスク	本事業の実施に関する費用の民間事業者の資金調達に関する責任			
	8	行政リスク	市の事業方針の変更によるもの			
	9	許認可取得・維持リスク	市が取得すべき許認可の取得・維持に関するもの			市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	10		民間事業者が取得すべき許認可の取得・維持に関するもの			
	11	法令等関連リスク	法制度・認可等の新設・変更に関するもの(当管理業務にのみ影響を及ぼすもの)			市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	12		法制度・認可等の新設・変更に関するもの(上記以外のもの)			
	13	税制関連リスク	本事業に影響を及ぼす税制度の変更によるコスト変動			市税および消費税は含む
	14		上記以外の税制変更によるコスト変動			
	15	物価リスク	建設期間中の物価のインフレ・デフレ			一定の変動幅までは民間事業者、一定の幅を超えた場合は市が負担。
	16		維持管理運営期間中の物価のインフレ・デフレ			急激な変動については協議 市の指定管理協定では急激な物価変動によるものは市の負担となっている。
	17	人件費リスク	事業期間中の人件費のインフレ・デフレ			
	18	金利リスク	基準金利確定日までの金利変動による資金調達コストの増加			事業契約締結後、特定の時期に基準金利を入札時のものから改定し、確定することを想定。確定以降のリスクは民間事業者。
	19		基準金利確定日以降の金利変動による資金調達コストの増加			

発生区分	リ ス ク			リスク分担		解説
	No	リスク項目	リスクの内容	市	民間事業者	
共通	20	デフォルトリスク (不履行・怠慢・遅延に関するもの)	要求水準あるいは契約書で求めるサービスのレベルあるいは成果が下がった場合			性能リスクとして市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	21		市の事由による業務基準の変更、債務の不履行			債務不履行リスクとして、市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	22		民間事業者の事業放棄、経営破綻によるもの			
	23	社会リスク	施設管理上の瑕疵による損害賠償			市の指定管理協定でも住民対応リスクとして指定管理者の責によるものは指定管理者、市の責によるものは市と整理されている。
	24		業務に対する市民対応、要望、苦情等に関するもの			
	25		業務における環境保全にかかるもの(騒音、振動、臭気、あるいは資源化等)			
	26		本事業を実施すること事体への住民反対やその他市が別途本事業に対して実施する事業に関するもの			
	27	不可抗力リスク	不可抗力(大規模な天災(大地震、大噴火等)又は人的災害(戦争、放射能、テロ等))により生じる増加費用及び損害			市の指定管理協定では協議によるとなっている。
	28	第三者賠償リスク	市の提示条件又は指示を直接の原因として第三者に及ぼした損害			施設利用者への損害として、市の指定管理協定では市の責によるものは市、指定管理者の責によるものは指定管理者となっている。
	29		上記以外の事由を原因として第三者に及ぼした損害			
30	市の関連業務に関するリスク	市が本事業に関連して別途発注する業務において市が使用する第三者(その使用人を含む。)に係る責任			民間事業者による当該第三者との調整が不適当であった場合は民間事業者。	
設計段階	31	設計変更リスク	市の事由により設計変更が生じ費用が増加する場合			
	32		民間事業者の事由により設計変更が生じ費用が増加する場合			
	33	測量・調査リスク	市が実施した測量・調査に関するもの			
	34		民間事業者が実施した測量・調査に関するもの			
	35	遅延リスク	市の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす場合			
	36		民間事業者の事由により詳細設計が一定期間に完結せず費用増加をもたらす場合			
建設段階	37	用地リスク	建設に関する用地の確保			
	38		建設に関する資材置き場の確保			
	39		地中障害物、土壌汚染に関するもの			
	40	建設費増大リスク	市の要請による費用超過、建設遅延によるもの			
	41		民間事業者が実施した測量、調査の結果、既存施設に当初想定されなかった重大な欠陥が発見された場合			
	42		上記以外のもの			
	43	工事遅延・未完リスク	市の要請による工事の遅延または完工しない場合			
	44		民間事業者が実施した測量、調査の結果、既存施設に当初想定されなかった重大な欠陥が発見された場合			
	45		上記以外のもの			
	46	設備機器・備品等納品遅延リスク	民間事業者が納品する設備、備品等の納品遅延に関するもの			
47	工事監理リスク	工事監理に関するもの				
48	一般的損害リスク	使用前の設備・原材料の盗難、関連工事に関して生じた施設の損傷、または事故による第三者への賠償等に関するもの				
49	譲渡手続きリスク	施設譲渡の手続きに伴う諸費用に関するもの				
維持管理運営	50	計画変更リスク	市が提示した維持管理運営業務に関する計画や前提条件の変更によるもの			
	51		上記以外のもの			

発生区分	リ ス ク		リスク分担		解説
	No	リスク項目	リスクの内容	市 民間事業者	
施設・設備維持管理運営	52	施設・設備瑕疵リスク	既存施設・設備の瑕疵によるもの		民間事業者の維持管理が適切になされていなかった場合は民間事業者。
	53		瑕疵担保期間中に施設(新設)の瑕疵が発見された場合		
	54	警備リスク	民間事業者の不備によるもの		セキュリティリスクとして指定管理者のリスクとしている。
	55		上記以外のもの		
	56	情報漏洩リスク	民間事業者の実施する情報の管理及び保護に関するもの		セキュリティリスクとして指定管理者のリスクとしている。
	57		上記以外のもの		
	58	事故発生リスク	市又は市が別途発注した民間事業者の帰責事由による場合		
	59		上記以外のもの		
	60	施設・設備・機器等損傷リスク	市の帰責事由によるもの		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	61		民間事業者の帰責事由によるもの		
	62		既存施設の瑕疵によるもの		
	63		第三者によるもの		民間事業者の管理義務の懈怠により発生したものは民間事業者。
	64	事業中止リスク	市の指示による事業の中止・延期		市の指定管理協定でも同様のリスク分担としている。
	65		上記以外のもの		
	66	入館者数の変動	施設の修繕等による休止や、市の事情による利用者・来館者の減によるもの		協議を実施 市の指定管理協定では、不可抗力の場合は協議を実施、競合施設の新設の場合は民間事業者となっている。
	67		社会状況の著しい変動によるもの(不可抗力による休館又は大量キャンセル、競合施設の新設等)		
68	上記以外の理由による来館者の減少による収入の減				
69	移管手続きリスク	事業期間の終了に伴う、業務の移管に係る諸経費の発生、事業会社の清算に伴う評価損益等		事業終了時の費用、事業引継ぎ時の費用として市の指定管理協定でも同様のリスク分担となっている。	

2.4 概算事業費の整理

名古屋国際会議場の大規模修繕及び、その後の維持管理運営を実施するために想定される事業費を、これまでの実績より以下に整理する。

なお、民間活力を導入して包括的に本事業を実施する場合に想定される事業費については、「2.7 VFM(案)の整理(2)」に詳細を示す。

(1) 大規模修繕費

本施設では、長期保全計画(平成20年3月)において、平成31年～32年に大規模修繕が集中的に発生する(約70億円)ことがみこまれている。そのため、本検討においては、これを事業当初に実施すべき大規模修繕費とし、70億円と想定する。

(2) 維持管理・運営費

本施設は現在、指定管理者制度を活用した維持管理運営が実施されている。当該指定管理業務は利用料金制を導入しており、指定管理者はその料金収入をもって本施設の維持管理運営業務を実施するとともに、指定管理協定において事前に定めた額を、指定管理者から市に納付することとなっている。

以上より、本検討においては、今後の施設供用に係る市の維持管理運営負担は発生しないこととし、指定管理者からの納付金収入をこれまでの実績から年間約59,900千円と想定する。

2.5 事業性の検討

(1) 事業手法の概要整理

既存施設に対する大規模修繕業務及び維持管理運営業務に対して、民間活力を導入して包括的な実施が可能な手法として、指定管理者制度、従来のPFI方式、公共施設等運営権を設定したPFI方式の適用が考えられる。そこで、それらの事業手法の概要を整理・比較を行うとともに、本事業へ適用する場合の留意点を表4に整理する。

表4 事業手法の比較

	指定管理者制度	PFI方式	PFI(公共施設等運営権制度)方式
根拠法	地方自治法(第244条~第244条の4)	PFI法	PFI法(第16条~30条)
概要	条例の定めるところにより、指定管理者に、当該公の施設の管理を行わせることができる方式。(法第244条の2・3)	民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用し効率的かつ効果的に社会資本を整備する方式。(法第1条)	施設の所有権を公共主体が有したまま、施設を運営する権利(運営権)を民間事業者に設定する方式。(法第2条7) 運営権対価を民間事業者から徴収することができる。(法第20条)
対象施設	公の施設(地方自治体において、住民の福祉を増進する目的をもつてその利用に供するための施設法第244条)	法第2条に定める公共施設 公の施設でなくとも可	左記のうち、利用料金を民間事業者が直接収受する施設(法第23条) 公の施設でなくとも可。
施設所有	地方公共団体	事業方式による	国または地方公共団体
施設の大規模修繕等	法的に禁止はされていないが、法の趣旨としては管理を行うための制度であり、軽微な修繕のみを対象としていることが一般的。	PFI事業契約に基づき実施。要求水準に基づき実施するものであり、 事業期間中に、市場のニーズに応じ、要求水準にない大規模修繕や増改築等を事業者の判断で行わない。	実施方針及び実施契約において、 想定される増改築の範囲・概要が明記されていればその範囲内で事業者が判断し実施することが可能。
官の関与	官の関与度:大	官の関与度:大	官の関与度:中
利用料金設定	条例の定めるところにより、指定管理者が定める。・利用料金設定・変更は 官の承認必要 。(第244条の2・9) 料金設定の自由度:小	PFI事業契約に基づく。 料金設定の自由度:不明	利用料金は、条例に定められた実施方針に基づき運営権者が定め、 官に届出を行う 。(法第23条2) 料金設定の自由度:中
権利の移転	指定管理者は行政処分であり、 他の者に権利を移転することは出来ない。	・法的に規制はないが、一般的には権利の移転は禁止している。 ・事業が破たんした場合は、直接協定に基づき融資機関によるステップインがなされ、別の事業者が引き継ぐこともある。	・財産権として登記しているため、 権利の移転は発注者の許可があれば可能 。(法第26条2) ・移転の条件は、PFI法に基づく実施方針に関する条例による。(法第26条3)
主な特徴	「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的として創設される。管理運営を効率的に実施するために採用されることが一般的。	・以下の特徴がある。 性能発注/長期・包括(施設整備・維持管理運営)委託/民間による資金調達 ・官の財政負担の軽減と公共サービス提供の向上、初期投資の支出の平準化を目的として採用されることが一般的。	・施設の所有権は官で、公共施設という位置づけのまま、運営については民営化に近い事業を行うことを可能とする制度。 ・ 運営の効率化に加え、官のキャッシュフローの健全化や債務の早期償還の目的で活用。既存事業に適用されることが多い。
本事業への適用時の留意点	・現在既に適用されており、適用は容易。 ・施設の大規模修繕を指定管理者協定で行うことについては、法的な制限はないが、指定管理者協定の範囲内で実施している事例はおそらくなく、別の手法(直営による大規模修繕、PFI(RO)との組み合わせ等)で実施することが望ましい。	・ホール事業におけるPFI方式は、事例もあり適用は容易。 ・既存施設が対象となるため、施設の瑕疵リスクに留意が必要。 ・指定管理者制度と比べ、事業期間が長期にわたるため、需要リスクの取扱いに留意が必要。 ・公の施設を対象としたPFI事業で、運営を包括的に委託する場合は、PFI方式と指定管理者制度を組み合わせる。	・本事業の対象が公の施設の場合は、指定管理者制度と併用する必要があり、その場合、どちらの手続きも省略できない点に留意が必要。 ・運営権設定の効果を生かすため、官の関与を抑え、料金設定の自由度をはじめとする民間事業者のノウハウ活用の余地を大きくする契約条件とすることに留意が必要。

(2) 事業スキームの検討

1) 検討に当たっての考え方

業務範囲

本事業の実施にあたって想定される主な業務範囲としては、大規模修繕業務（休館して実施する事業当初の大規模修繕）と維持管理運営業務が考えられる。維持管理運営業務については、既に指定管理者制度（利用料金制）を導入していることもあり、利用料金制を活用した維持管理運営を民間事業者の業務範囲とすることを前提とする。

大規模修繕業務については、直営で実施する場合と民間事業者の業務範囲とする場合が想定されるため、両方のケースを想定し、比較を行う。

「公の施設」としての位置づけ

施設の位置付けについて、現在「公の施設」と位置付けられているが、指定管理者制度以外の民活手法による維持管理運営の可能性も想定されるため、「公の施設」とする場合としない場合の両方のケースを想定し、比較を行う。

2) 比較対象事業スキーム

2.5(1)及び同(2)1)より、本事業に適用可能な事業方式としては、表5の7ケース（網掛け部分）となる。表6、表7にそれぞれの事業手法の概要と総合評価を示す。

表5 想定される事業スキームと適用可能性

事業手法	施設の大規模修繕	公の施設	検討対象	検討対象としない理由
指定管理者制度			×	「公の施設」でない場合は適用不可
指定管理者制度		適用		
PFI方式			×	大規模修繕を直営で実施する場合、民間が資金調達を行う必要性がない。
PFI方式 (+ 指定管理者制度)		適用	×	大規模修繕を直営で実施する場合、民間が資金調達を行う必要性がない。
公共施設等運営権方式				
公共施設等運営権方式 (+ 指定管理者制度)		適用		
指定管理者制度	民間		×	「公の施設」でない場合は適用不可
指定管理者制度	民間	適用	×	指定管理者制度の範囲で既存施設の大規模修繕まで含むことは困難。
PFI方式	民間			
PFI方式 (+ 指定管理者制度)	民間	適用		
公共施設等運営権方式	民間			
公共施設等運営権方式 (+ 指定管理者制度)	民間	適用		

表 6 事業スキームの比較 (1/2)

	指定管理者制度	公共施設等運営権制度	公共施設等運営権制度+指定管理者制度
事業スキーム図			
利用料金設定の自由度	自由度：中	自由度：高	自由度：中
権利譲渡の自由度	不可	自由度：高	自由度：中
施設の修繕・増改築の自由度	不可	自由度：中	自由度：中
公共の関与度合い	高	中	高
早期事業化	大規模修繕を別途市が発注することになるため、一括で発注するケース 4～7 に比べ時間がかかる。		
総合評価	<p>これまでの方式と同様であり、特段問題はないが、収支構造の改善は限定される。</p> <p>市で大規模修繕を別途行うことになるため、早期の事業化が難しいことや修繕期間中の予約との調整が困難となる。</p> <p>敷地内に民間事業のための投資を行うことは、指定管理の契約期間が短いことから困難。</p>	<p>運営権対価が発生すること、修繕後の状態で運営権価値を評価できることから融資がしやすいこと、指定管理制度ではないため自由度が高いことから、実施可能性はある。</p> <p>これまでの方式(指定管理者)に比べ、契約期間が長くなることから、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。</p> <p>市で大規模修繕を別途行うことになるため、早期の事業化が難しいことや修繕期間中の予約との調整が困難となる。</p> <p>敷地内で付帯事業として民間事業を行うことは可能。(運営権の対象外)</p>	<p>運営権方式のメリット(利用料金設定の自由度、譲渡の自由度等)が指定管理を併用することにより小さくなってしまふことから、適用可能性は低い。</p> <p>これまでの方式(指定管理者)に比べ、契約期間が長くなることから、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。</p> <p>市で大規模修繕を別途行うことになるため、早期の事業化が難しいことや修繕期間中の予約との調整が困難となる。</p> <p>敷地内で付帯事業として民間事業を行うことは可能。(運営権の対象外)</p>

表 7 事業スキームの比較 (2/2)

	PFI方式+指定管理者制度(大規模修繕含む)	PFI方式(行政財産の貸付)(大規模修繕含む)	公共施設等運営権方式(大規模修繕含む)	公共施設等運営権方式+指定管理者制度(大規模修繕含む)
事業スキーム図				
利用料金設定の自由度	自由度：中	自由度：契約による。	自由度：高	自由度：中
権利譲渡の自由度	自由度：低	自由度：低	自由度：高	自由度：中
施設の修繕・増改築の自由度	自由度：中	自由度：中	自由度：高	自由度：高
公共の関与度合い	高	中	低	中
早期事業化	ケース 1-3 に比べ、大規模修繕も含めて一括で発注するため、早期事業化が可能。			
総合評価	<p>維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕が行われる。これまでの方式(指定管理者)に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。修繕期間中の予約との調整が容易になる。利用料金設定等に関する自由度は現在と変わらないため、収支構造の改善は限定的。敷地内で付帯事業として民間事業を行うことは可能。</p>	<p>維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕が行われる。これまでの方式(指定管理者)に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。修繕期間中の予約との調整が容易になる。指定管理ではないため、利用料金設定等に関する自由度が高く設定でき、収支構造の改善が期待できる。敷地内で付帯事業として民間事業を行うことは可能。</p>	<p>運営権対価が発生すること、指定管理制度ではないため自由度が高いことから、実施可能性はあるが、大規模修繕による収支への影響が評価しにくく、運営権対価の設定がやや困難である。維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕、市場のニーズに応じた増改築が行われる。これまでの方式(指定管理)に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。修繕期間中の予約との調整が容易になる。指定管理ではないため、利用料金設定等に関する自由度が高く設定でき、収支構造の改善が期待できる。敷地内で付帯事業として民間事業を行うことは可能。(運営権の対象外)</p>	<p>運営権のメリット(利用料金設定の自由度等)が指定管理を併用することにより小さくなることから、適用可能性は低い。維持管理を考慮した大規模修繕や、運営者の使い勝手を考慮した修繕、市場のニーズに応じた増改築が行われる。これまでの方式(指定管理)に比べ、契約期間が長くなるため、運営に関する長期的な計画が立てられ、サービス向上、コスト縮減に繋がる。修繕期間中の予約との調整が容易になる。利用料金設定等に関する自由度は現在と変わらないため、収支構造の改善は限定的。敷地内で付帯事業として民間事業を行うことは可能。(運営権の対象外)</p>

3) 比較検討結果

ケース1~7についての総合評価を行い、VFM検討のための事業スキームを抽出した。(表8参照)

表8 比較対象とする事業スキーム

事業スキームの内容		公の施設	業務範囲	総合評価
ケース1 (ベースケース)	指定管理者制度	適用	維持管理運営	これまでの方式と同様であり問題はない。 従来方式(ベースケース)とする。
ケース2	公共施設等運営権方式		維持管理運営	大規模修繕は「2.5(3)業務範囲の考え方」のとおり。事業範囲とするため、除外。
ケース3	公共施設等運営権方式 + 指定管理者制度	適用	維持管理運営	大規模修繕は「2.5(3)業務範囲の考え方」のとおり。事業範囲とするため、除外。
ケース4	PFI方式+指定管理者制度(大規模修繕含)	適用	大規模修繕+維持管理運営	民間ノウハウの活用が可能であり、検討対象とする。
ケース5	PFI方式(大規模修繕含)		大規模修繕+維持管理運営	民間ノウハウの活用が可能であり、検討対象とする。
ケース6	公共施設等運営権方式(大規模修繕含)		大規模修繕+維持管理運営	民間ノウハウの活用が可能であり、検討対象とする。
ケース7	公共施設等運営権方式 + 指定管理者制度(大規模修繕含)	適用	大規模修繕+維持管理運営	公共施設等運営権方式と指定管理者制度は併用することにより、公共施設等運営権のメリットが見いだせなくなるため、除外。

: VFMの検討対象とする事業スキーム

(3) 業務範囲の考え方

本事業は既に指定管理者により運営を実施していることから、現状の指定管理範囲(「2.1(2)1)運営方法」参照)については、原則、民間事業者の業務範囲とする。

指定管理業務範囲以外で、業務範囲として考えられる業務は以下のとおりであり、これらを民間事業者の業務範囲とするか否かについて考察する。

1) 大規模修繕業務(事業当初に休館して実施する大規模修繕業務)

大規模修繕業務と維持管理運営業務を併せて業務範囲とすることは、運営ノウハウや運営者の視点を生かした大規模修繕や維持管理が可能となる等のメリットがあり、さらにPFI事業とすることにより、大規模修繕業務に関する一般財源の負担が平準化が期待できることから、大規模修繕を業務範囲とすることを前提とする。

2) 大規模含む修繕業務(事業期間中に維持管理業務の一環として実施する修繕業務)

事業期間中に発生する大規模修繕の時期・規模等を民間事業者がある程度予測できる場合、大規模修繕を民間事業者の業務範囲とする方が、官民の役割分担の明確化、効率化の観点から望ましい。

事業期間中に発生する大規模修繕の時期・規模等を民間事業者が予測できない場合
技術革新等が著しい設備等の大規模修繕が想定される場合等も含め、大規模修繕の発生
時期やその規模等の予測が困難な場合は、大規模修繕を民間事業者の業務範囲とすると、
民間事業者に過大なリスクを負担させることになり、コスト高となる可能性もあるため、
市の業務範囲とする方が望ましい。

3) 付帯事業（レストラン運営）

レストラン運営と会議場の一体的運営による会議場トータルでのサービス向上等の観点
からレストラン運営を業務範囲とすることが望ましい。

4) 付帯事業（未利用地の利活用事業）

施設南側に庭園があり、利活用の可能性があることから、市場調査により未利用地の利活
用事業の可能性を検証した。

民間事業者への市場調査結果からは、アクセスや視認性が悪いことから、商業施設等は難
しいという意見があった。しかし、展示場など現在の会議場と一体的に運用可能な施設であ
れば可能性があるという意見であった。

本事業については、未利用地であり、事業者の提案により実施する事業であることから、
実施するか否か自体も民間に任せる方法も可能である。

引き続き民間事業者への市場調査を継続し、その可能性を調査していくことが望ましい。

(4) 事業期間の考え方

市場調査結果（民間ノウハウを活用しやすい年数への配慮）、長期契約になることリスク（物
価変動、政策変更、需要変動、施設の劣化・損傷リスク等）の観点から、事業期間としては 10
～20 年の間が望ましいと考える。本業務では事業期間を中間の 15 年で設定する。

(5) 利用料金設定に関する考え方

利用料金設定の自由度については、市としては既に条例による基準額のプラスマイナス 30%
の変更を認めているが、変更は市の承認事項となっており、実際には自由に変更できない。市
場調査結果では、利用料金設定について裁量の余地を大きくすれば、利用料収入向上の可能性
はあるという意見が多くあった。ただし、公共性・公平性の観点から、民間事業者の意思決定
で利用料金を自由に設定することは困難であるという意見もあった。

これらを踏まえ、市として事業者にどこまでの裁量の余地を与えるのか、政策的な検討が必
要である。

2.6 市場調査の実施

(1) 市場調査の着目点

本事業における民間ノウハウの活用の可能性や民間事業者の参画条件を確認するため、以下
の点に着目し調査を行った。

- 民間ノウハウの活用による財政負担の削減

- 既存施設の大規模修繕業務を含む場合の元施工会社以外の参画の可能性
- 資金調達の可能性

(2) 調査対象者

- 維持管理運営会社（ノウハウ活用の余地の視点から調査）
- 建設会社（既存施設の大規模修繕を含む民活手法に関する留意事項の視点から調査）
- 金融機関（資金調達の可能性を調査）

(3) 調査内容

本事業の実施条件を以下のとおり設定（提示）し、調査を実施した。

- 名古屋国際会議場の大規模修繕及び維持管理運営業務（現在の指定管理業務と同様）を対象とし、大規模修繕を担当する建設事業者及び維持管理運営業務を担当する管理運営事業者により構成される企業グループに、本事業を一体的に発注する。
- 発注方式は仕様発注ではなく、民間ノウハウの活用を期待した性能発注とする。
- 大規模修繕工事の規模は、現時点で概ね 70 億円程度を想定している。
- 民間事業者の収入は、市から事業期間内において均等（割賦）に支払われる大規模修繕に係るサービス対価、維持管理運営については、利用料金制を採用（利用料金収入の増減リスクはすべて民間事業者が負担）し、民間事業者の独立採算で実施する。

(4) 調査結果の総括

市場調査結果より、本事業のスキーム構築や事業者募集においては、以下の事項を考慮した取り組みが必要である。

- 運営会社、建設会社共に、大規模修繕と維持管理運営を一体的に実施することのメリット（維持管理を見据えた大規模修繕が実施できる、運営ノウハウを反映した大規模修繕等）は挙げられている一方、それぞれにノウハウがない業務が含まれることによるリスクやグループ組成について懸念が挙げられている。今回の事業では、大規模修繕を含んだ維持管理・運営業務を業務範囲とすることにより、建設会社主体ではなく、運営会社が主体となるグループ組成が想定されるが、ノウハウのある事業者が少ない業界であることを考慮し、多くの事業者が参画しやすい参加資格や事業スキームの検討が必要である。
- 利用料金設定については、収益を向上させる観点からの工夫の余地はあると考えられる。金融機関に対するヒアリングの回答にもあったが、民間のノウハウを活用するために、本体事業（コンベンション事業）の運営において利用料金設定をはじめとして、民間事業者の自由度を上げていくことが望ましい。
- 付帯事業の可能性については、建設会社、運営会社共に、現在の施設に足りない機能としての展示場機能を主に挙げており、展示場の可能性は高いと考えられる。
- 展示場以外の機能としては飲食等が一部挙げられているが、幹線道路沿いではないことから、立地的なポテンシャルの評価は低い結果となった。

2.7 VFM(案)の整理

(1) VFM検討の対象とする事業スキーム

VFM検討対象事業スキームは、「2.5(2)3)比較検討結果」表 8 で検討したとおりとする。

(2) 前提条件

1) 前提条件の概要

前述のとおり、ケース 1 をベースケース（従来方式）とし、ケース 4~6 をVFMの比較対象とする。ケース 5 及び 6 は民間資金を活用し、かつ、契約期間も長期間となること、指定管理者制度を活用しないことから、利用料金設定の自由度が増し、予約システム（利用申込ルール）や料金設定の変更に民間ノウハウが発揮され、現状よりも事業収入が増加することが見込まれる。そこで、ケース 5 及び 6 においては、事業収入が現状実績比 10%増加するという前提とし、比較検討を行うこととする(表 9 参照)。

表 9 VFM算出ケース別の設定条件VFM算出の前提条件

	従来方式（PSC）	民間資金活用方式（PFI(RO)方式+指定管理者制度）		
	ケース 1 大規模修繕(直営) + 指定管理者制度	ケース 4 PFI方式 + 指定管理者制度 (大規模修繕含む)	ケース 5 PFI方式 (大規模修繕含む)	ケース 6 公共施設等運営権方式 (大規模修繕含む)
事業期間	付帯事業を実施する場合の投資回収に必要な期間と、長期になることによる不確定リスクを考慮し、15年とする。	一括発注による効果を見込み、10%削減とする。		
大規模修繕費	以下の3ケースを想定（70億、100億、150億）	長期契約の効果を見込み、5%削減とする。 (既に指定管理者制度により一定の効果を上げていることから、大規模な削減効果は見込めないと想定。)		
維持管理運営費(経費)	現在の指定管理の収支の平均値に基づき設定 894,700千円/年(税抜) 納付金 59,900千円/年含	現在の指定管理の収支に基づき設定		
利用料収入	現在の指定管理の収支に基づき設定 902,000千円/年(税抜)	現在の指定管理の収支に基づき設定	利用料金設定の自由度が増すことから、10%増加を見込む	
その他費用		・プロジェクトファイナンス組成費用 ・SPC管理費	・プロジェクトファイナンス組成費用 ・SPC管理費	・プロジェクトファイナンス組成費用 ・SPC管理費
民間資金の活用		大規模修繕に要する資金の全額に民間資金を活用 大規模修繕に要する資金のうち起債充当可能分については公的資金(起債)を活用し、それ以外の資金に民間資金を活用		
市負担経費の支払方法	・大規模修繕費は完工時一括払い	(全額民間資金活用型)大規模修繕費は、事業期間に亘って割賦払い (民間資金+起債併用型)大規模修繕費のうち、起債相当分は完工時一括払いとし、それ以外は事業期間に亘って割賦払い		大規模修繕費はともに、運営権対価を差し引いた額を割賦払い(運営権対価を相殺)。
		・維持管理運営費は、当該年度分を当該年度の支出として定期払い		
収益の市への還元方法	現在の納付金に基づき金額を設定 毎年度納付。	毎年度納付。 事業者の利益を確保することを考慮し、EIRRにより設定	賃貸料として毎年度市に納付。 事業者の利益を確保することを考慮し、EIRRにより設定	運営権対価として供用開始時に一括で市に納付。 事業者の利益を確保することを考慮し、EIRRにより設定

2) 事業費

事業費（PSC 及び PFI-LCC）のうち、大規模修繕費は、既存施設の劣化状況の把握がされていないが、本施設では平成 31・32 年度に総額で約 70 億円規模の大規模修繕が必要となることが長期保全計画で見込まれている。

現時点においては長期保全計画による 70 億円を下限(基準)として、100 億円・150 億円と、3 ケースを設定した。なお、本概要版においては、70 億円のケースの結果のみを提示する。

また、ケース 4～6 では、ケース 1 の事業費に対して、大規模修繕費で 10%、維持管理・運営費で 5%のコスト縮減を設定した。

3) 事業収入

事業収入の設定は、現状実績で推移するケース 4 のほか、現状実績より事業収入が 10%増加するケース（5 及び 6）とするが、事業収入が増加した場合には、その増加分を市と事業者が折半するものとして、指定管理者による市への納付額を当該金額分増加する設定とした。

(3) V F M検討の結果

前提条件に基づき、ケース1による市の財政負担額と、ケース4から6による市の財政負担額を算定し、それらの現在価値換算後の市の財政負担額の比較を行った。

大規模修繕に要する資金の全額に民間資金を活用する大規模修繕規模が70億円で、全額民間資金を活用する場合、市の財政負担額（歳入 - 歳出）は、表10のとおりとなり、ケース4については、V F Mが発現しないという結果になった。

これに対し、表11のとおり、起債を併用する場合であれば、全てのケースにおいてV F Mが発現する結果となった。

表 10 大規模修繕規模70億円（全額民間資金活用）でのV F M検討結果

		従来方式(P S C)		民間資金活用方式							
		ケース1		ケース4		ケース5		ケース6			
		指定管理者制度		P F I + 指定管理者		P F I (施設賃貸)		公共施設等運営権			
		(事業収入:現状)		(事業収入:現状)		(事業収入:10%増)		(事業収入:10%増)			
		割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額		
歳入	市債起債	3,630.7	3,850.0								
	受託者からの納付金	615.7	898.5	615.7	898.5	615.7	898.5	0.0	0.0		
	受託者からの納付金(追加分)			0.0	0.0	463.6	676.5	0.0	0.0		
	法人市民税			14.6	23.0	15.6	24.5	15.2	24.0		
	(参考:運営権対価)							(1,495.3)	(1,617.3)		
	計	4,246.5	4,748.5	630.3	921.5	1,095.0	1,599.5	15.2	24.0		
歳出	大規模修繕費	6,601.3	7,000.0								
	サービス対価(修繕費:一括払)										
	サービス対価(修繕費:延払)			6,207.2	9,057.5	5,824.5	8,499.1	4,711.9	6,875.7		
	(参考:運営権対価による負担減額)							(1,495.3)	(1,617.3)		
	指定管理料	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
	起債償還元金	2,665.4	3,850.0								
	起債金利	320.7	421.9								
	アドバイザー委託費			23.8	24.7	23.8	24.7	23.8	24.7		
	消費税等	660.1	700.0	623.1	908.2	584.8	852.4	473.6	690.0		
	計	10,247.6	11,971.9	6,854.0	9,990.5	6,433.1	9,376.2	5,209.2	7,590.4		
収支(一般会計支出)		-6,001.1	-7,223.4	-6,223.7	-9,069.0	-5,338.1	-7,776.6	-5,194.0	-7,566.4		
V F M (現在価値割引後)		従来方式に対する財政負担縮減額・率		-222.6 百万円 3.7%		663.1 百万円 11.0%		807.1 百万円 13.4%			
S P C	D S C R > 1.00			1.00		1.00		1.00			
	E I R R > 5.0%			10.7%		11.4%		11.3%			
	P I R R > 2.329%			3.8%		3.8%		3.8%			

表 11 大規模修繕規模70億円（民間資金 + 起債併用）でのV F M検討結果

		従来方式(P S C)		民間資金活用方式							
		ケース1		ケース4		ケース5		ケース6			
		指定管理者制度		P F I + 指定管理者		P F I (施設賃貸)		公共施設等運営権			
		(事業収入:現状)		(事業収入:現状)		(事業収入:10%増)		(事業収入:10%増)			
		割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額	割引後金額	割引前金額		
歳入	市債起債	3,630.7	3,850.0	2,912.4	3,150.0	2,912.4	3,150.0	2,912.4	3,150.0		
	受託者からの納付金	615.7	898.5	615.7	898.5	615.7	898.5	0.0	0.0		
	受託者からの納付金(追加分)			0.0	0.0	463.6	676.5	0.0	0.0		
	法人市民税			11.3	17.4	11.6	17.9	4.7	7.9		
	(参考:運営権対価)							(1,071.6)	(1,159.1)		
	計	4,246.5	4,748.5	3,539.4	4,065.9	4,003.3	4,742.9	2,917.1	3,157.9		
歳出	大規模修繕費	6,601.3	7,000.0								
	サービス対価(修繕費:一括払)			2,912.4	3,150.0	2,912.4	3,150.0	2,912.4	3,150.0		
	サービス対価(修繕費:延払)			3,289.6	4,800.2	2,851.7	4,161.2	2,053.6	2,996.6		
	(参考:運営権対価による負担減額)							(1,071.6)	(1,159.1)		
	指定管理料	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
	起債償還元金	2,665.4	3,850.0	2,138.0	3,150.0	2,138.0	3,150.0	2,138.0	3,150.0		
	起債金利	320.7	421.9	257.3	345.2	257.3	345.2	257.3	345.2		
	アドバイザー委託費			23.8	24.7	23.8	24.7	23.8	24.7		
	消費税等	660.1	700.0	622.6	797.5	578.8	733.6	499.0	617.1		
	計	10,247.6	11,971.9	9,243.6	12,267.6	8,761.8	11,564.7	7,883.9	10,283.6		
収支(一般会計支出)		-6,001.1	-7,223.4	-5,704.2	-8,201.7	-4,758.5	-6,821.8	-4,966.8	-7,125.7		
V F M (現在価値割引後)		従来方式に対する財政負担縮減額・率		296.9 百万円 4.9%		1,242.6 百万円 20.7%		1,034.3 百万円 17.2%			
S P C	D S C R > 1.00			1.00		1.00		1.15			
	E I R R > 5.0%			8.9%		9.1%		5.1%			
	P I R R > 2.329%			3.9%		3.9%		5.7%			

3. PFI手法の活用に関する課題等整理

3.1 検討のまとめ

(1) 定性的評価

市場調査により、PFI事業として長期契約とすることにより、民間事業者の運営に関するノウハウ活用の自由度が高くなり、長期的な視点でのよりよいサービス提供（興行内容の向上、運営ノウハウの蓄積によるアメニティの向上等）が期待できる。

また、大規模修繕を、施設の維持管理を実施する者が関わって行うことにより、その後の維持修繕に対して責任を持って実施してもらえることになり、予防保全に基づく速やかな修繕が期待できる。

長期契約で行うことにより、民間投資が行えることとなり、未利用地を活用した民間事業や、民間による付帯事業が実施され、サービスの向上と、市の財政負担の縮減が期待できる。

特に、公共施設等運営権方式、又はPFI方式（行政財産の貸付）については、公の施設の設置条例を廃止することにより、利用料金設定について、民間事業者のノウハウ活用の自由度が高くなることから、よりよいサービス提供や、後述する通り、定量的な評価の向上も期待できる。

さらに、公共施設等運営権方式については、公の施設の設置条例を廃止し、代わりに公共施設等運営権方式に関する実施方針を条例で定めることにより、実現可能性も高くなる。

(2) 定量的評価

VFMの算出において、RO方式（+指定管理者制度）、PFI方式（行政財産の貸付）、公共施設等運営権方式について、施設の大規模修繕に要する資金（財源）について、全額民間資金を活用するケースと、PFI事業とした場合においても起債（起債相当分を完工時一括払いとする）し、起債以外の部分に民間資金を活用する方法で比較検討を行った。

RO方式については、現状と同様の指定管理者制度を活用するため、利用料金収入が現状と同等と仮定したが、PFI方式、公共施設等運営権方式は利用料金設定の自由度が高くなることから、利用料金収入が向上すると仮定している。その結果、PFI方式（行政財産の貸付）、公共施設等運営権方式の方が、RO方式（+指定管理者制度）よりもVFMが発現する傾向となった。

また、公共施設等運営権方式は、公共施設等運営権対価を大規模修繕費と相殺することにより、市は、事業当初の支払い額を小さくできるため、全額民間資金の場合は、PFI方式（行政財産の貸付）よりもVFMが発現する傾向となった。

さらに、RO方式（+指定管理者制度）では、全額民間資金を活用する場合はVFMが発現しないという結果になったが、起債を併用する場合であれば、VFMが発現する結果となった。これは、起債の方が民間資金調達よりも金利が低いことが要因として挙げられる。ただし、起債の活用については、名古屋市全体の財政状況を踏まえ、総務省の許可に基づき活用の可否を決定することに留意が必要である。

(3) 各事業スキームの総括評価

表 9 において比較対象とした各ケースの総括は表 12 のとおりである。

表 12 事業スキームの定性的・定量的評価

		ケース 4 PFI 方式+指定管理者制度 (大規模修繕含)	ケース 5 PFI 方式(行政財産の貸付) (大規模修繕含)	ケース 6 公共施設等運営権方式(大規模修繕含)
利用料金設定の 自由度			契約による	
	➤ 指定管理者制度に基づく	➤ PFI 事業契約に基づく	➤ 公共施設等運営権方式に基づく	
権利譲渡の 自由度				
	➤ 事業破綻時のみ、金融機関によるステップインが可能。 ➤ 事業者の変更は指定管理者の指定(議会議決)が必要。	➤ 事業破綻時のみ、金融機関によるステップインが可能。 ➤ 事業者の変更は契約の相手方の変更であり、議会の議決が必要。	➤ 実施方針にあらじめ定めた方式により、事業破たん時に限らず可能。 ➤ 実施方針に定められていれば、議会の議決は不要。	
施設の修繕・増改築の自由度				
	➤ 要求水準に基づき、性能を満たすための修繕や増改築の提案は可能。	➤ 要求水準に基づき、性能を満たすための修繕や増改築の提案は可能。	➤ 実施方針に定められた範囲で、市場のニーズに応じた事業途中でも自由な修繕や増改築が可能。	
事業化へ向けての難易度				
	➤ 一般的な PFI 事業スキームであり、大きな課題はない。	➤ 公の施設の設置条例の廃止が必要。	➤ 公の施設の設置条例の廃止が必要。ただし、公の施設の設置条例に替わり、PFI 法に基づく公共施設等運営権の実施方針に関する条例を定めるため、ケース 5 に比べると市民の理解は得やすい。	
定量的 評価 (VFM)	全額民間資金	-		
	起債併用型			
総括		現状に近い運営方式で、公共の関与を強くしたい場合は当該方式が有効。ただし、コスト縮減効果はケース 5,6 に比べ限定的。	現状より民間のノウハウを活用できる方式。ただし、公の施設の設置条例の廃止に替わる条例がないため、市民の理解を得るために十分な説明を行い、事業契約にも公共性を担保するための契約条項を定める必要がある。	法で定められた仕組みの中で、現状より民間のノウハウを活用できる方式。民間事業者の事業実施自由度は、実施方針で定め、条例として設置される。できる限り民間ノウハウを活用する趣旨からは、自由度を高めることが望ましい。

3.2 今後の検討課題

(1) 施設の劣化状況調査と大規模修繕計画の作成

本施設においては、平成 20 年度に長期保全計画を作成しているが、今後、大規模修繕業務に関する要求水準の作成や、事業期間中の予測外の修繕発生リスクを小さくするためには、詳細な施設の劣化状況の調査と大規模修繕計画の作成を行う必要がある。

施設の劣化状況については、これまでの指定管理者による管理状況を含め、できる限り公表し、事業者募集プロセスの中でより詳細な情報を提供していくことにより、供用再開後の市の修繕業務全般に亘るリスクを低減することが期待できる。

(2) 付帯事業の可能性に関する調査

未利用地の利活用については、今回市場調査を行った結果、立地条件から商業施設等は難しいが、国際会議場との連携利用が見込める施設であれば可能性があるという回答を得られた。特に、展示ホールについては、現在不足傾向であることから、必要性が高いという回答を得られた。

今回は、事前の情報がない中での短時間での調査であったことから、民間事業者側も検討が十分に進んでいないものと考えられる。今後、未利用地の利活用の可否や利用目的等、市としての方向性が決まった段階で、再度民間事業者に、どのような条件であれば独立採算で活用可能なのか、調査を行う必要がある。

(3) 利用料金設定や自主事業に関する民間事業者のノウハウ活用の余地の増加の検討

指定管理者へのヒアリングや市場調査によると、現状の名古屋国際会議場は、利用料金設定については自由度が高い状況ではあるが、実際には利用料金設定の民間事業者による変更はほとんど実施されておらず、その要因として、公共性への配慮等が挙げられた。また、予約システム（利用申込みルール）についても、更に早い段階での予約受付等により、大規模会議の誘致の可能性もあるといった意見もあった。

これらを踏まえると、利用料金設定や、予約システム（利用申込みルール）の方法の自由度を向上させることによって、利用料金収入の向上は一定程度見込めるものと考えられる。

今後、民間事業者のノウハウを活用し、利用料金収入を増やしていくためには、民間事業者が積極的に利用料収入を増やしていくための方策に取組めるような仕組みを検討していく必要がある。そのためには、公の施設の設置条例を廃止し、公共施設等運営権制度や PFI 方式（行政財産の貸付）を活用することも考えられる。

(4) 公共施設等運営権方式又は PFI 方式（行政財産の貸付）活用の可能性の検討

(3) に示したとおり、民間事業者のノウハウをより活用するため、公の施設を廃止し、公共施設等運営権制度や PFI 方式（行政財産の貸付）を活用することも選択肢として考えられる。

公共施設等運営権については、国内では実施方針が 1 事例公表されているのみ（平成 26 年 2 月現在）であるため、国内で進めている最新の事例の動向や、公共施設等運営権を推進している国の機関とも連携を図り、メリットや民間事業者の動向を把握していく必要がある。

一方、PFI方式（行政財産の貸付）については、公の施設の設置条例を廃止した場合、それに替わる条例がなく、PFI事業契約のみに基づくことになり、庁内や市民の理解が得にくい可能性があることに留意が必要である。

(5) 民間事業者の参加資格の検討

事業者募集にあたっては、どのような企業が参画するのかを想定し、参加資格を定めていく必要がある。文化ホールや大規模会議場については、設計や施工実績等を持った民間事業者が少ないことが想定されるため、同規模（席数）以上の公共施設に関する設計・施工実績を求めた場合、参画できる民間事業者が少なくなることが想定される。また、文化ホールや大規模会議場の運営実績についても、指定管理者での運営自体の歴史が浅いことから、実績を保有する企業が少なくなることが想定される。

民間事業者ヒアリング等により、参画が想定される企業がどの程度の実績を保有しているのか確認した上で参加資格の実績要件を検討する必要がある。

また、公共施設等運営権を採用する場合は、市場調査の回答でもあったように、単に施設を運営するのではなく、会社経営というノウハウが必要となってくることから、民間事業者の業種が異なってくる可能性もある。そのため、幅広く様々な業種の民間事業者にヒアリングを行い、参画意欲を確認していく必要がある。