

北九州市指定管理者制度のあり方の検証に向けた
サウンディング調査

実施結果

令和6年3月

北九州市 市政変革推進室

今回のサウンディング調査につきましては、大変多くの事業者の皆さまからご意見・ご提案をいただくことができました。ご協力いただいた事業者の皆さまについては、誠にありがとうございます。

今後、このサウンディング結果も踏まえまして、指定管理者制度のあり方の検討を進めてまいります。

1 実施概要

(1) 調査の目的

制度検証の一環として、受託者側の視点からの施設のあり方や運営に関する意見・提案や、施設の効率的な運営、施設の魅力向上、市民サービスの向上などに関する意見・提案を聴取し、制度の見直しに活かすため実施したもの。

【調査の主な目的】

- ① 参入しやすい制度への見直し
- ② 民間ノウハウを発揮しやすい制度への見直し
- ③ 施設のあり方や業務内容の見直し

(2) 調査の内容

1 調査の対象者

指定管理施設の管理・運営に関心のある法人または法人グループ等

2 意見・提案の項目

- ア 指定管理事業へ参画するための条件・課題
- イ 適正な指定管理料の積算について
- ウ インセンティブ制度について（既存制度の変更意見、新規制度の提案など）
- エ 自主事業の積極的な実施における条件・課題
- オ 利用料金制度の導入における条件・課題
- カ 市も指定管理者も稼げる取組みに関する提案
- キ 指定管理施設の課題やポテンシャル
- ク 具体的な業務内容や募集条件の見直し提案
- ケ その他の自由意見

(3) スケジュール

実施要領の公表	令和5年10月10日（火）
意見・資料等の受付	令和5年10月10日（火）～11月15日（水）
個別対話の実施	令和5年10月10日（火）～11月17日（金）※1

※1 期間の延長

個別対話の希望多数により、期間を延長し対応しました。

2 参加事業者

参加事業者	33事業者
個別対話の有無	有り : 21事業者 (64%) 無し※2 : 12事業者 (36%)
指定管理者の経験	現行・市内※3 : 26事業者 (78%) 現行・市外※4 : 3事業者 (9%) 無し※5 : 4事業者 (12%)
地元団体であるか	市内 : 20事業者 (60%) 準市内 : 4事業者 (12%) 市外 : 9事業者 (28%)
法人種別	株式会社 : 17事業者 (52%) 共同事業体 : 5事業者 (15%) NPO法人 : 3事業者 (9%) 社会福祉法人 : 3事業者 (9%) 公益財団法人 : 3事業者 (9%) 一般社団法人 : 1事業者 (3%) 公益社団法人 : 1事業者 (3%)

※2 無し

「意見・提案書」の提出があり、個別対話を行っていない事業者数。

※3 現行・市内

北九州市内の公の施設において、現在、指定管理者をしている事業者数。

※4 現行・市外

北九州市外の公の施設において、現在、指定管理者をしている事業者数。

※5 無し

現在、指定管理者ではない（指定管理業務を受託していない）事業者数。

3 いただいた意見・提案の概要

ア 指定管理事業へ参画するための条件・課題

- 民間事業者の裁量幅が大きいほど民間ノウハウを発揮しやすく参画しやすい。
- 複数施設の一体管理(グルーピング)など、一定程度の事業規模があると参入しやすい。
- 最低限のサービス対価としての指定管理料上限額の設定。
- 老朽化対応・維持修繕に関するリスク負担の明確化。
- 専門性が高い場合、民間投資が見込まれる場合など、施設特性による指定期間の長期化。
- 市外企業が受け入れられる制度・環境となっているか。
- PPP/PFI や ParkPFI など、他の事業手法と組み合わせた複合的な事業の検討。
- 民間投資や自主事業の実施ハードルを下げるなど、民間ノウハウをより発揮しやすい仕組みづくり。

イ 適正な指定管理料の積算について

- 施設の活性化を前提にすると、市民サービスの提供と経費の効率化はバランスが重要で、直営した場合のコストと比較を行った上で、指定管理料上限額を算定いただきたい。
- 指定管理者の更新の度に採算性が悪化する上限額算定となっている。
- 現行指定管理者の収支実績に基づいた上限額算定では、指定管理者の選定更新が繰り返される度に、応募事業者が提案価格による評価点を競うため、事業費が下がりすぎる可能性がある。
- 民間の独自ノウハウを活かした新規提案、市民サービスの向上策などを行うには、利用促進費や事業費が適切に見込まれているかが重要な判断材料となる。直営とした場合のコストや、複数社による参考見積をベースに上限額を算定することが必要。
- 修繕費は、年間限度額を設けたり、概算払いにしたりするなど、リスク分担を明確にしてほしい。
- 修繕費を上回る分は自己負担で補填対応しているが、人件費や物件費等の上昇により修繕費に充当できる予算が年々減少している。固定額ではなく、物価上昇等を加味して増額を検討いただきたい。
- 指定期間が5年間を超える場合、PFI 手法のように5年おきの指定管理料見直しが必要。
- 昨今の人件費・物価上昇率は経費予想が困難な状態であるため、毎年度の指定管理料の見直し(賃金・物価スライド制の導入)を希望する。
- 指定期間中に削減できた部分、足りなかった部分などについて、現行の指定管理者と意見交換を行い上限額に反映させる必要がある。

ウ インセンティブ制度について(既存制度の変更意見、新規制度の提案など)

- 指定期間の長期化は参画意欲を高めるインセンティブとなり、長期的な民間投資や事業計画、人材の安定的な確保が可能となる。
- 地元団体の優遇(地元加点)は、市外業者としては参入障壁となる。市外企業でも、地域経済の活性化に資する地域連携・地域雇用・地域調達等を評価いただきたい。

- 加点制度（地元加点・実績加点）があることに一定程度は理解するが、選定基準に対し、加点のみで最大 10 点（選定基準の満点の 10%）は、配点が大き過ぎ新規参入を阻害していると感じる
- 革新的取組みに対する奨励制度、持続可能性（SDGs の達成目標）報酬の導入。
- 民間投資の実績や、自主事業収益の還元に関して評価する仕組みの導入。

エ 自主事業の積極的な実施における条件・課題

- 自主事業の実施に向けて、適切な許可申請や法的要件の整理などを相談できる市の窓口がほしい。
- 都市公園における「行為の許可」は、指定管理者の裁量としたり、使用料・占有料に利用料金制を導入したりすると、持込イベント等の実施促進につながりサービス向上を図ることができる。
- 施設の設置目的に沿った自主事業は、使用料や占有料の免除や、歩合制、日割制とする仕組みがあると積極的に実施しやすい。
- 目的外使用申請への許可基準が不明確で、許可が得られない状況も多いため、柔軟な許可の対応をお願いしたい
- 集客や公益を目的とした収益の見込めない自主事業は、使用料の減免などを検討いただきたい
- 自主事業の実施までの手続きが多い。使用許可や目的外使用や設置・管理の許可申請を電子で行えるようにしてほしい
- 自主事業の年間実施数などに制限は設けるべきでない。
- 事前に利用枠を確保する優先団体による利用が多いと自主事業の増枠が困難となる。
- 自主事業は、指定管理料を充てることができず独立採算で実施する必要があるが、指定管理料が自主事業からの収益還元を当てにした上限額算定となっている
- 自主事業によるイベントなどを積極的に共催の上、広告事業を実施してはどうか
- 持込イベントの開催可否を指定管理者の裁量とすると、自主事業が促進される
- 指定管理者の自主性を尊重し、自主事業の実施手続きを簡略化する仕組みを検討してほしい
- 自主事業収益の還元を提案させる場合、収支計上の仕方や還元に対する評価が必要

オ 利用料金制度の導入における条件・課題

- 指定管理者の経営努力による利用者が増えた場合、次期の指定管理料の上限額が引き下げられることになる。より質の高いサービスを市民に提供するため、収支の安定や従業員の職場環境の向上を図る必要がある。
- 占有料にも利用料金制を導入すると、自主事業の促進にもつながるのではないかと。
- 使用料（利用料金）に、市民と市外利用者の価格差を付けたり、予約の開始時期をずらしたりするなどしても良いのではないかと
- 市が利用する場合の減免について、減免分の補填をするなど市民利用枠の拡大を図るべき

- 民間ノウハウにより付加価値を付けるには、条例で定める利用料金上限額の見直しを行ってはどうか
- 利用団体の大半が減免対象になっている。公益事業の継続的かつ効率的な実施には、減免制度の継続が必要であると考え、減免基準や減免利用見込みを超えた場合の補填など検討が必要
- イベントのため、開館時間前の利用を求められるが、その際の料金設定などを整えていただきたい
- 非利用料金制だと、施設の利用者が増えても指定管理者の収入は増えず、賃上げによる従業員への還元もできないため、忙しさが増すだけでモチベーションが保てない
- ダイナミックプライシング（需要と供給を考慮した変動型の価格設定）の導入を検討いただきたい

カ 市も指定管理者も稼げる取組みに関する提案

- 地元大手企業などの福利厚生・健康経営推進として、公の施設の活用が検討できないか。
- 事業計画以上に収入が超過した場合、一定割合にて市と指定管理者で按分するプロフィットシェアの仕組みの導入。
- 施設内で栽培・育成した野菜や果樹等の植物、動物などを販売できる仕組みの検討。
- ホールなどの貸館は、1時間単位の利用を可とする料金体制への見直し。
- 観光施設は、観光庁支援メニューを積極的に活用する仕組みづくりが必要。
- 減免対象の社会教育団体の利用枠に制限を設ける、施設使用料以外の備品使用料などをどの範囲まで減免するかどうかの検討など、減免制度の見直し。
- ブランドを理解していただける企業と価格及び支援の内容をしっかりと交渉していただいた上でのネーミングライツの有効活用。
- PFI や ParkPFI 制度の導入など、投資回収の検討ができる事業期間（10年以上）の確保が必要。
- 施設附帯の駐車場の開館日時以外の有効活用の検討（夜間にコインパーキングとして提供する等

キ 指定管理施設の課題やポテンシャル

- スポーツ施設と公園が包括的管理となれば、より効率的な維持管理、円滑な利用者対応による利用者サービスの向上、民間事業者のノウハウを活用した運営、事業展開が行える。
- 老朽化対応が後手後手になっている。計画的な施設修繕は担当局が積極的に予算化し対応すべき。
- 施設が開館してから長期間経っているものも多いので、施設の基本計画の見直しが必要。
- 施設の老朽化の問題が喫緊の課題であるが、予算を理由に対応が遅く、また中々対応がなされないことが多い。
- 市が導入している設備や予約システムが古く更新が必要。
- 雨漏りや空調機器の故障は、利用者が非常に困っているものは、早急に対応をしてもら

いたい。

- 老朽化対策の他、各都市間で大規模会議等の誘致を引き合う MICE 施設は、旧式化した設備や機材などを刷新する必要がある。
- 施設の管理敷地内に活用が困難な施設があり、再整備が必要。
- 市の老朽化対応として、故障等使用不能な状態にならないければ、改修等の優先順位があがらず、予防的な改修等はなされない。
- 市営駐車場でない施設附帯の駐車場は、管理運営方法の工夫次第で収益化が見込める。
- 将来、市として施設をどうするのか(拡大、現状維持)一定の方向性を示すことが重要。

ク 具体的な業務内容や募集条件の見直し提案

- 配置人員が仕様で定められている事が散見されるが、最適な人数でどのように運営するかが、民間ノウハウになるため、見直しいただきたい。
- 業務内容(仕様)の定めが細かすぎるため、民間ノウハウを最大限活用するには性能発注へ切り替えていく必要がある。
- 要求水準は、施設ごとに市場調査などをした上で設定すべき。
- 地元加点は参加障壁が高いため、地域連携や地域経済活性化は、選定時の評価項目で評価すると良いのではないか。
- 地元加点は、市内で事業実態のある団体のみを対象とすべき。
- 施設の特性に応じて、資格要件などを設ける必要もあるのではないか。
- 利用者を特定した施設であっても、多世代が利用できるようなルール見直しが必要。
- 施設によっては、貸館を 30 分刻みで利用できるようにするなど、予約システムの改修も含めて検討が必要
- 消費税の考え方が不明確なケースがあるなど、経理基準を明確化いただきたい
- 公金取扱いについて、他都市の運用実績もあるよう「即日(やむを得ない場合は翌営業日までに)振込み」ルールを見直しいただきたい

ケ その他の自由意見

- 民間施設のように物価等高騰に伴った料金改定が容易でない中、前年度主義な予算(指定管理料)は管理実態に沿った上昇が見られないため、民間投資により施設の魅力向上を図ることは、指定期間で投資回収することのリスクがある。
- 制度導入当初は、公務員と民間の賃金格差に頼る部分もあったが、近年は人手不足や賃金上昇という状況の中、民間企業であるから管理経費が削減可能という状況ではない。
- 最終年度の評価ではなく、指定期間すべての平均点での評価が良いと考える。理由なく劣悪な評価の場合、次期選定時において減点することも考えるべき。
- 市に指定管理の運営支援を担当する部署を設置し、時代ニーズに即した管理運営の調整と支援を行ってほしい(先進事例の紹介、都市公園指定管理者のネットワーク会議、先進事例の視察など)。
- 利用者減が著しい老朽施設の廃止やサービスを縮小するなど、選択と集中が必要
- コロナなど、外的要因があった場合は、要求水準を適宜見直すなどの対応が必要。
- 市内の指定管理者が情報共有できる機会などを設けていただきたい

- 日々の業務の中で、様々な疑義や施設所管局との見解の食い違いが生じるため、Q&Aを作成・公開いただきたい
- 市民サービス向上におけるDX推進などの観点から、キャッシュレス決済の導入や駐車場のナンバー式システムの導入を検討いただきたい
- 経費削減という面では、スケールメリットが有効となる可能性がある一方で、規模の大きな企業の参入により地場企業の参入が難しくなるため、十分な議論が必要
- 地元団体との交流が深い施設は、地元団体に管理運営を委ねることで、その地域ならではのイベント等が主体的に実現可能になるのではないか
- 指定管理者制度だけでなく、都市公園法など個別の法律による規制に関しても併せて運用見直しが必要。
- 公園の「行為の使用許可」権限を指定管理者に委譲することも検討してはどうか。
- 使用料や利用料金のいずれも見直しが必要ではないか