

「指定管理者制度導入の最新情報と今後の公募案件予測と対策
及び契約現場の運営管理上の問題点について」
(ビルメンテナンス業としてどう対応し、取り組むか)

1、平成18年3月末での指定管理者導入結果

1)全国での指定管理者導入施設データ分析

全体動向：

- ・ 指定管理者制度導入した施設：公施設全体の20,7%
- ・ 直営施設数：公施設全体の76,4%
- ・ 管理委託施設から指定管理者への移行済：11,8%

2006年4月1日現在の導入状況

	全体	都道府県
公の施設数 ①	203,942	9,472
指定管理者指定済み施設数 ②	42,134 (公募:13,548) (非公募:28,576)	5,556 (公募:3,297) (非公募:2,259)
全体での指定した施設割合 ①/②	20,7%	58,7%

2)民間企業の受託実績と受託施設分析

指定管理者内訳	全体			都道府県		
	合計	公募	非公募	合計	公募	非公募
4月1日現在指定管理者が管理する施設数	42,124	13,548	28,576	5,556	3,297	2,259
指定済施設で民間企業指定の施設数	3,438	3,196	242	462	453	9
指定済施設でNPO法人指定の施設数	800	513	287	71	68	3
指定済施設で外郭団体指定の施設数	17,801	4,980	12,101	2,862	1,633	1,229
指定済施設で元の管理委託団体指定施設数	27,540	6,815	20,725	3,882	2,114	1,768
民間企業指定の割合	8,2%	23,6%	0,8%	8,3%	13,7%	0,4%
NPO法人指定の割合	1,9%	3,8%	1,0%	1,3%	2,1%	0,1%
外郭団体指定の割合	40,5%	36,8%	42,3%	51,5%	49,5%	54,4%
元の管理委託団体指定の割合	65,4%	50,3%	72,5%	69,9%	64,1%	78,3%

3)各自治体の開放度分析

指定済施設の比率ランキング

《指定管理者が管理する全施設数が100以上の自治体対象》

順位	自治体名	全施設数対 指定管理者指定	指定管理者を 指定した施設数	全施設数
----	------	------------------	-------------------	------

	施設数比率(%)	(非公募含む)	
1大阪府	96,1	444	462
2愛知県	94,8	403	425
3宮城県	91,2	333	365
4河内長野市	88,1	267	303
5和泉市	87,4	297	340
6兵庫県	87,1	599	688
7長崎県	85,9	128	149
8神奈川県	85,2	328	385
9茨城県	83,8	222	265
10四街道市	83,6	183	219
11旭川市	81,0	481	594
12福岡県	80,2	267	333
13小松市	79,6	305	383
14稲城市	78,5	117	149
15市原市	78,4	377	481
20石川県	74,7	118	158

公募2

公募71

注1：最低は京都府の4,5%（10/220） 指定管理者導入ゼロ自治体は、北海道夕張市、埼玉県鶴ヶ島市、大阪府門真市、富山県射水市

注2：金沢市は、全299施設中216施設を指定管理者化（72,2%で27位だが、216施設中非公募が136施設で、公募率37%の80施設で民間指名率10%の8施設のみ

2、平成18年4月以降の指定管理者公募の見通し

1) 今後の新規指定管理者公募施設の予測

①4月1日での直営施設数： 約155,000

②指定管理者導入が決まっている施設数： 1,753

*市町村合併のため指定管理者制度導入遅れが原因

③4月2日以降の新設公施設数： 360

その内指定管理者導入が決まっている施設数：162

固有の専門性から原則公募対象外であった美術館・博物館。上下水道まで公募に出されている現状から、上記施設の50%程度（約60,000施設）は公募対象となる

2) 自治体外郭団体の動向（生き残りの組織強化策か、民間との共同戦線か?）

① 横浜市のケース：横浜市芸術文化振興財団は、公募結果6勝7敗で半数の施設の運営管理から撤退した、その結果今年応募された「みなとみらいホール」「横浜美術館」「横浜にぎわい座」では、民間企業と組んで最終交渉権を獲得したように、生き残りをかけた戦略を取っている。（本財団は、運営面でも市民の評価高く、芸術文化業界でも、非常に質の高い運営企画で有名であったが、それですら自治体財政環境悪化の影響を受けて、中田市長の決断があった結果であり、他自

治体の外郭団体は一層危機感を持たねばならない)

- ② 大阪市のケース：外郭団体（市の出資比率25%以上）を現在の66団体から2007年度までに43団体に削減する計画で既に統廃合・再編などで57団体までに減っているが、これらも官業開放の波の中で、安穩とできる状況ではなく、下記に説明する「中央公会堂」のようなケースも今後増えると思われる。
- ③ 高山市のケース：186施設のうち80施設で民間企業を指定管理者に選定したが（全国で3位）注目すべきは52箇所ある上水道施設に指定管理者制度を導入し、地元の高山管設備工業協同組合が代表企業として、金沢市の設計コンサル東洋設計、東京の月島テクノメンテナンスサービスの異色3社JV編成で選定されたが、全国レベルで上水道施設は始めのケースである。「市民が毎日飲む水を民間に任せるのは如何か？」との市民の声もあったが、3ヶ月経過して何ら問題ないとの市側の評価である。従い、今後はいかなる分野でも、「聖域」として外郭団体が守れる可能性が無くなってきており、生き残りの道はますます厳しい。

3、指定済み施設の運営管理上の問題点・課題点

1)指定管理者との協定書締結時の諸問題点

- ① 協定書締結が遅れて指定管理業務開始一ヶ月前になって金額的問題発生したが、協定書締結前であり、法的には優先交渉権者のスタンスから金額負担を強いられる場合は、辞退は可能であると判明。自治体側の事務処理遅れが原因であるが、第2位交渉権者との契約交渉には時間が不足してしまい、議会通過したものの、従来の管理委託者が業務継続する事態も発生したケース
- ② 共同事業体が指定管理者に選定された場合に、某自治体では過去の失敗事例（JVメンバー結束が崩れてJV解散になり契約主体消滅したケース）から最終選定された共同事業体に対して、参加企業間でSPC設立を条件付けしたケースあり、SPC設立した方が、発注側は民間企業が逃げ難くて安全と考えている模様（受託側としては、カネ・手間がSPCだと大変でありJVがベターだが）

2)指定管理者事業計画上のブラックボックス

- ① 自治体側のミスによる費用漏れが協定書の議会承認後に判明した東北地方のケース
- ② 自治体担当部署が他部署の施設修繕計画を把握していなかったために、施設維持管理の予定外費用が発生し、費用負担の追加予算が取れなくてもめた東海地方の

ケース

- ③ 指定管理者が、当然応募要綱に含まれていると思い込んでいた項目が、運営開始後に詳細調査すると、別途費用が発生すると判明したが、予算が無くて泣き寝入りした関西地方のケース

3)指定管理者の運営管理現場での問題点

- ① 民間JVが指定管理者に選定されたが、従来の管理委託者の外郭団体が嫌がらせで3月末まで引継ぎを拒否して、指定管理者を施設に入らせなかったため指定管理者が困惑したケース
- ② その他、公募結果で新規指名の指定管理者が、施設の運営管理の引継ぎをする場合に、非協力的な対応が結構あちこちで発生している。
- ③最も問題が多いのは、新規に民間企業が指定管理者として運営管理開始してから判明するのが、管理書類不備、記録書類保管無し等々で、過去の運営面、施設管理面の履歴・データが見当たらずに、業務処理、対応面で問題発生しているのは多い。

4)事業報告書作成上の問題点と注意事項

- ① 平成17年4月に指定管理者業務開始した施設での、年間事業報告書作成時に、自治体側も指定管理者側も、事業報告書の詳細書式内容については共通認識が無く、指定管理者側として、どこまでの詳細を求められているかが予測出来ず、事業報告書作成(特に決算書数字のブレイクダウンでの人件費明細)に苦慮して、相談を受けたケース多かった。
- ② 某市の指定管理者協定書には、事業収支が委託費の20%（通例の比率）を超えて増額の場合（利用料金が増額となって利益が指定管理料の20%以上出た時）次年度の指定管理料は協議事項となり、減額される可能性高いが、何%なら自治体側は許容できる利益率とみなすかが見えない、との悩ましい相談もあり、今後は年間事業報告書の基準書式が必要になると思われる。

5)リスク分担に対する保険付保のやり方

- ① ビルメンテナンスに係わる賠償責任保険では、指定管理者業務のリスクをカバーするのは難しく、オーダーメイドで保険付保する必要があります。
- ② 外資系保険会社では、指定管理者保険を見積もってくれる所もあるので、代表

企業なら全てのリスクをカバーし、構成企業ならば、自社の責に帰するリスクをカバーしておく必要があるが、案件毎の業務範囲と、JV間契約書のリスク負担を確認して保険を付保すべき。

- ③ 個人情報漏洩保護保険の付保についても、リスクと保険料を十分検討して付保する必要がありますが、代表企業の場合は付保せざるを得ないでしょう。

4、各自治体での具体的応募・選定結果の注目事例について

(匿名自治体での審査方法、選定結果、引継ぎ時の問題等でのトラブル事例)

- ① 選定方法通りの採点で、一位を獲得したが最終的に優先交渉権者に選定されなかった北海道NPO法人のケース
- ② 審査公表されたが、第二番目の交渉権者からのクレームで（価格的に最低の企業であった）、審査員会で問題になり、経緯は不明だが優先交渉権者が辞退して第二位交渉権者が選定されたS県のケース
- ③ 東京の民間企業が北陸の某自治体温浴施設の指定管理者に選定されたが、外郭団体から税金が地元で反映されないとの反対の声上がり、某自治体は協定書も締結したが、議員サイドも反対同情者が増えた結果、ドタバタ騒動を引きずるのを恐れて、東京の企業が指定管理者を辞退した結果、再公募となったS市のケース
- ④ S市の地区センター指定管理者審査で、新規応募したNPO法人が、サービス向上と管理経費削減項目で優位であったが、総合点で意図的な低得点で、結果的に従前の管理委託先が選定され、NPO法人は情報公開請求して内容精査しようとしたが、自治体側からの開示が遅れて時間切れとなった北海道のケース

5、指定管理者として選定された民間/NPO法人の特長事例

指定管理者初年度からの指定管理者契約者の形態は、民間企業だと単独の株式会社・有限会社形態であり、共同事業体なら、株式会社・有限会社間のジョイントや、民間企業とNPO法人のジョイントが主体であったが、昨年1年間の契約形態はかなり変化し、特殊な契約ケースが多く見られ、今後の応募でも、指定管理者契約の参考事例となるので、下記ケースを紹介する。

- 1) 「有限責任事業組合」—LLP—が指定管理者契約

- ①大阪市芸術創造館を、LLP「アートサポート」が受託

代表の小原氏は、著名なプロデューサーであるが、芸術館に適したLLP組織

での応募であり、審査及び契約段階ではいろいろあったらしいが、指定管理者としてのLLPは施設特性によっては、今後も出てきおかしくない（企業の集合体であり、自治体側としては不安面もあったようだが、集合体メンバー如何であり、今後も期待する企業組織体である）

- ②静岡県のレストラン・ホテル運営企業の「ヤタロー」が、公共施設の運営受託事業拡大のために、LLP「ヤタローサービス」設立し、現在受託中の学内食堂や売店運営をベースにして、指定管理者応募に進出して、図書館、福祉施設を狙って、書店・福祉法人にLLP出資を募集している（ヤタローグループは浜松市の「サンライフ浜北」の指定管理者を開始している）

2) PFI 企業体のSPCが指定管理者契約

- ① さいたま市プラザノース（市民プラザ）PFI事業（鹿島建設他JV受注）が、平成20年から運営管理開始となるが、PFI事業のSPC「プラザノースマネジメント株式会社」が、指定管理者として特定された（指定管理者期間15年間）

- ②岡山市ではスポーツ施設のPFI事業に指定管理者制度導入しPFI事業者のSPCが運営管理を15年間行う

3) 有限責任中間法人が指定管理者として受託

- ①滋賀県長浜市の「バイオインキュベーションセンター」の指定管理者に有限中間法人「バイオビジネス創出研究会」が受託、産学民合同の中間法人での受託であり、珍しいケースだが、施設がバイオ研究機関であるので、今後もこの手の施設特性あれば中間法人組成しての応募は出て来るであろう。

4) 民間企業が代表企業で、外郭団体が構成企業となるJV契約

- ①大阪市中心公会堂の指定管理者として、サントリーパブリシティサービス（SPS）が代表企業として契約し、構成企業として財団法人大阪市教育振興公社が入っているケースは珍しく、同じ大阪市のクラフトパークのような、(財)大阪市教育振興公社とビルメンの共同事業体契約とか、外郭団体が代表企業で契約し、構成企業に民間企業が入るケースがほとんどであった。

5) 商工会が指定管理者として運営受託

南アルプス市では、市商工会が主導し、農協、観光業者、食品メーカーも巻き込んで、商工会が指定管理者として運営する施設を活用して観光振興に取り組む

ケースも指定管理者としては初めてのケース

6)地方・都道府県を越えた指定管理者応募の動き

- ① スポーツ施設の場合は、全国的なスポーツ企業である、ミズノ、コナミ、シンコースポーツ、セントラルスポーツ等が、地域を問わず応募して、かつ指定管理者に選定されているのが一般的であり、又、文化芸能施設である、市民会館、市民ホール、コンサートホール等は、コングレ・コンベンションリンケージ・シグマコミュニケーション・共立／SPS共同企業体の全国的大手が受託しているのも当然であるが、それ以外の施設は基本的には、公募自治体の地元企業・団体が受託しているのがこれまでの通例であった。
- ② 珍しいケースで今後も出てくるのが、都道府県を越えた応募ケースで、石川県小松市の医療・介護グループである「勝木グループ」の財団法人「北陸体力化学研究所」が、兵庫県播磨町の「播磨町健康いきいきセンター」の指定管理者運営の受託をしたが、いわゆる運営サービスのノウハウ／コンテンツがあれば、場所を選ばず応募して地元企業を構成企業もしくは再委託先として起用すれば運営管理可能と言うのを、他企業も認識すれば今後地元企業には脅威となろう。
- ③ その他の珍しい事例では、指定管理者として「富山県中小企業団体中央会」、「八王子浴場組合」「神奈川県大手書店の有隣堂が横浜の地区センター4箇所受託一アクティオと競って」等のケースもあり、指定管理者制度への各業界からの参入は今後ますます多くなっていく。

6、平成18年・19年度の取組方針と準備体制について

1)指定管理者制度も含めた官業開放化への見通しと対策

(自治体財政改革化に沿った官業の民間アウトソーシング化の拡大)

- ① 官業開放の波は、小泉内閣以降も継続されるので、指定管理者制度も法令の目的と趣旨から言っても、「直営から指定管理者制度へ」「非公募から公募へ」「民でできることは民へ」の流れは変わらない。
- ② 平成18年9月以降も、指定管理者公募は続いていくのは間違いなく、直営や非公募で困り込んだ施設の公募化や、市町村合併で棚上げになっていた施設の指定管理者公募が続く

2)指定管理者応募予定数は、上記2、1)にある通り、計算上では60,000施設近い公施設の応募が出てくると予測される。ちなみに、近畿地方では、滋賀県の様に「次回の公募は指定管理者更新時の予定」以外は、「直営分の公募を検討」「管理委託分まだ検討中あり、直営分随時見直し予定」「来年度順次公募予定」「公募を検討するかもしれない」との方針が出ている府県・市があるので未応募施設数と公募・非公募の予測をしておく必要あるでしょう。

7、ビルメンテナンス業としての課題点と今後の対策

1)ビルメン企業の契約実態分析（平成18年4月1日現在）

① ビルメン企業として、指定管理者指定件数でのランキング（単独契約・JV契約も含むが、**契約金額ベースランクではない**）

・協栄ビルメンテナンス	15件	スポーツ施設主体、温浴施設
・サンアメニティ	14件	スポーツ施設(プール主体)、温浴施設
・太平ビルサービス	12件	スポーツ施設、駐輪場、市民会館他
・山武	11件	スポーツ施設、温浴施設、市民会館他
・オーエンス	9件	スポーツ施設(プール)、市民プラザ他
・ジャパンメンテナンス	8件	駐車場、市民会館、文化センター、公園他
・南海ビルサービス	8件	スポーツ施設、ヘルポート、駐輪場他
・陽光ビルサービス	7件	スポーツ施設(プール・体育館)、市民会館他
・新潟ビルサービス・日本環境マネジメント・東急コミュニティ・NTTファシリティーズ・相鉄企業	6件	

② ビルメン企業以外では、シコースポーツ(29件)、アクトイオ(20件)、コマスポーツ&ライフ(15件)、共立(15件)、セントラルスポーツ(11件)、大新東(11件)、西洋スポーツシステム(7件)等がランク上位企業であり、ビルメン企業はこの場合再委託先のケースが多くなっている

③ 指定管理者ランキングは、地域企業の集中指定獲得タイプが一般的だが、協栄ビルメンテナンス、サンアメニティ、太平ビルサービス、ジャパンメンテナンスのように全国的に指定されているビルメン企業もある。特異な企業は「山武」で各種施設の指定を受けており、かつ運営面でも良いパートナーを選んでおり、自治体の評価も高い。又、ビルメン資材メーカーとして知られる「アマノ」は、駐車場精算器メーカーとしての顔で駐車場の指定を5箇所受けている。

④ 自治体の方針・首長の考え方を過信した結果、長野県のように外郭団体が困り込むと事前の噂と異なり、蓋を開けたら県外からの応募企業に大半指名

を取られ、地元ビルメンが現場を失うケースがあったのも特徴的な反省材料であろう。

2) BM単独応募可能な案件から、共同事業体型、SPC・LLP型へ

- ① 単独応募可能な施設は、基本的に運営ノウハウやコンテンツを必要としない施設であり、プールが多いが、今後単独応募施設は徐々に少なくなり、共同事業体方式（JV）が多くなっていくのは間違いない。
- ② BM企業が代表となって、JV応募する事は今後も多くなるのは、公募前に既存外郭団体が生き残り策のために、維持管理コストの削減を進める動きが出るので、メンテナンス業務だけでは収支面で厳しくなり運営収入も含めた代表企業でのトータル採算を考えねばならないケースも出てくる。
- ③ 従い、今後はグループ応募を前提として、LLPへの参加型、JV参加型を十分研究しておく必要あり。（LLPの法人課税無し、パスル課税システム等の点から一番お勧めの応募組織と考えています）

3) 共同事業体のパートナー選択方法（勝てるパートナー選び）

- ① 運営ノウハウ／コンテンツを持つパートナーとの連携（スポーツ施設、文化芸能施設、図書館、美術館、博物館、フードサービス等）
- ② NPO法人（市民活動、男女参画、生涯学習等）
- ③ 既存外郭団体

4) 今後の対策

- ① 指定管理者応募案件に対する戦略を見極める（守りの応募で行くか？ 攻めの応募で進めるか？）
これまで指定管理者の指名実績を持つビルメン企業は、当初は既存現場の防御から取組んできたが、戦略的に新規事業・事業多角化策として「攻めの応募」を積極的に進め、社内でもパブリックビジネス対策室や、PFI・指定管理者担当課等を組織しているビルメン企業の成功率が高い。
- ② 今後も指定管理者応募が継続していく状況から見て、自社の売上高中の官公庁受託比率が高い場合は、前向きに取組んで実績を作ることが先決であり、一方新規事業や多角化に進む企業は、指定管理者制度は、ビルメン業にとって大きなビジネスチャンスであり、積極的な取組みをアドバイスしたい。

- ③ 指定管理者新規案件応募時の対策（外部専門家やコンサルティング会社の支援で進めるか、自社内で組織編制し担当者選任して進めるか？）

専門分野である案件の民間企業指名可能性判断と応募是非決定、JVパートナー選定と連携、リスクマネジメント、応募提案書作成作業(特に、施設維持管理コスト積算以外の運営・企画分野、個人情報保護体制作り、サービス向上策等の応募に必要な提案項目)、JV間協定書作成、ヒアリング対策(プレゼン資料、Q&A作成)、協定書内容検討・作成等アドバイスについては、専門コンサルタントを活用したほうが、時間的にも（応募要綱公表から提案書締切までの時間が短いのに、事務作業量が相当多い）、内容的にも（勝てる提案内容、コンテンツの提案力）指名獲得可能性が高くなるでしょう。

- ④ 指定管理者再公募時の対策（モニタリング手法と事業計画書の工夫）

3-5年間の指定管理者期間終了時には、自治体側は建前として公募するが、指定管理者としての実績・成果をどのようにして期間中にアピールして、自治体担当部署、議員、利用者の評価を得て、既存指定管理者の優位性を確保しておくかを終了2年前から準備する必要有りますが、そのためにはアンケート調査、自己評価制度等のモニタリング手法、事業計画での自主的な企画・事業・提言尾及び性能発注方式である指定管理者制度を活用した運営管理目標管理（パフォーマンス達成目標と測定評価制度）を導入する必要が今後出てくるでしょう。

以上

（参考資料、出典資料）

- 1、日経消費経済研究所調査データ

前回昨年7月講演資料

1、 16年12月末までの指定管理者応募の傾向と今後の動向

1) 初年度の自治体の戸惑いと結果的な安全策

全協報告書にもあるとおり応募施設は、福祉施設、公園、健康・スポーツ施設、市民活動施設、生涯学習施設、駐輪場等という指定管理者の業務範囲が複雑ではなく、それまでの管理委託者である外郭団体、社団法人、財団法人等の継続契約が容易と思われるタイプの施設で、かつ行政サービスや住民の満足度面で大きな問題になっていない施設の案件が、応募に出された傾向は明らかである。

2) 2年目の施設対象拡大化と民間企業起用へのきざし

平成16年8月頃から応募案件が多くなり、地方中小都市も応募開始した結果、応募ラッシュ気味となり、11/12月は指定管理者速報ネットも一日で10案件以上が掲載されて、応募者も短時間での案件選択決断と応募書類準備に追われ、混乱を来した状態が、顕著となった時期を迎えた。

又、選定された団体も、株式会社、有限会社、NPO法人が増えており、指定管理者制度の本来の目的とされる「民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図り、経費の節減等を図る」という状態に多少近づきつつあるが、自治体側の事情と、民間側の経験不足からくる不安感・戸惑い等の事情から、今後より一層、公設民営の骨太方針の一環としての応募施設拡大が待たれる状況である。

3) 平成17年4月からは、平成18年9月までの18ヶ月間の追い込みの時期に入り、一層の応募案件のラッシュが続くので、事前準備（情報早期入手と案件選択、採算性とリスクの検証）と取組み体制整備が重要となってくる

2、 これまでの応募案件の問題点・課題点

1) 指定管理者制度導入施設選定基準

- ① 自治体自身の使用施設である行政建物（市役所・県庁等）は、指定管理者業務範囲に入れられないので導入不可であり、警察、消防、裁判等の業務も民間委託不可能であるとされており、それらの対象施設は、導入対象外であり、民間側もそう解釈しているが、最近の駐車違反者への召還・罰金徴収業務も民間委託化が開始されており、業務範囲限定的ではあるが指定管理者制度導入が今後この分野でも進むのは間違いない。
- ② 法令により導入不可と解釈されている施設として、学校（教育基本法）、

医療法（病院・診療所）等があり、民間参入不可能と考える法令として、社会福祉関係法、下水道法、河川法、航空法、道路交通法、港湾法等々あるものの、法令は改正すれば導入可能となるわけで、現在規制改革会議でも検討されており、実例としては競馬法改正等がある。

- ③ 今後は自治体の指定管理者導入ガイドラインに明確に規定すべきであり、施設の具体名称でも良いし、神戸市のようなチェック項目を明確に公表する事でも良いし、はっきりした方針が、たとえ閉鎖的でも、開放的でも求められる。

2) 指定管理者応募資格

- ① 制限付き応募資格はまだ多いが、自治体の規模とは関係なく地方都市でも開放的で良識的な自治体もあれば、政令指定都市でも「その自治体内に本社を設置する法人」とか、「応募する団体・法人の従業員が1/2以上その自治体の住民である事」等の制限的資格が横行するケースもある。
- ② 常識的には、自治体内に事業所を有する団体/法人、類似実績を有する団体、グループ方式・組合方式・SPC方式・J/V方式の団体/法人も資格に入れるのが通例であろう。
- ③ 但し、大規模面積を有する施設、施設での行政サービスの複雑で多岐にわたる複合施設、文化芸術面で満足度の高さを住民が要請する施設等については、指定管理業務の継続性・管理者の信頼性（資金・経営安全性）の観点から、応募資格としての資金力、団体の信頼性と社会性の定量的な規定を資格とするのも考慮されるべきであろうし、少なくともこの手の施設の場合は、グループ応募、コンソーシアム応募を規定し、単独応募を制限する考え方も有り得ると思われる。

3) 指定管理期間

一般的には、3~5年の指定期間であるが、PFIの経験例から言えば5年間の指定期間がビルメンテナンス業にとってベストである。その理由として：

- ①短期的な採算を取る場合（例えば1年間での収支採算を取る場合）、現場での実質的業務の予測段階での積算は、競合相手を想定して厳しく取りがちであり、かつリスクと採算も短期ベースで厳しく取ると、全体的な採算が非常に難しくなってしまう。
- ②初年度の現場作業実態から分析して、より合理的でコスト削減的な手法や創意工夫を続けていく事により、3年目以降の採算は当初の2年間の採算よりも好転するものであり、それらを踏まえての5年間での収支予測で最終

応募価格を決定するのが望ましく、3年間よりも5年間の方が指定管理者の収益性には適していると思われる。

③PFIのように、10年以上の期間だと（最長は30年間の維持運営期間あるが）設備機器の修繕コスト、小規模修繕費用増大化、消耗品の予測等々リスクがより高くなり、正確な収支計画を作り上げられないが、5年間だとビルメンテナンス業にとっても、十分に予測・計測可能な期間である。

④後述にある通り、既存施設でのそれまでの管理受託者職員処遇の観点から転籍もしくは引き受け条件での契約の場合、当初2年間は、人件費削減化は厳しく、5年レベルの期間内での人件費削減戦略を駆使すれば、採算好転が可能となってくる。

（これに対する手法・ノウハウは、アウトソーシングビジネスでの人員転籍事例を経験していれば、対象要員との交渉で優位に運ぶ事が可能となる）

4) 指定管理者選定方法・審査結果

① 後述の各自治体の具体的事例で見られるが、透明性・公平性は様々であり応募者として最も注文の多い点であるが、模範的な標準・基準は存在せず、自治体各自の基本方針次第となっているのが現状である。

② 但し、小さな地方都市であっても三島市のように（添付資料A）、大変優れた情報公開で選定結果の定量的な点数配分別順位や定性面での評価を的確に説明しており、納得性の高いのも有れば、HP上でも公開せずに、最終選定者に対する文書通知のみと言う旧態依然の自治体もある。

③ これに対しては、応募要綱、仕様書、協定書、条例や施行規則等の指定管理者応募関係書類を十分分析して、不明点は質問表にて説明を要求して当該自治体の方針・手法を出来る限り解釈し、裏読みも含めての情報収集と合わせて、応募戦略を練る必要があります。

④ 審査過程において、最近ではPFIスタイルで、ヒアリングを実施する案件が多くなっており、応募者にとって公平性・透明性・納得性を判断する材料としては、「ヒアリングの有無」、「応募要綱での審査採点配分等の審査基準の内容説明」、「審査委員会のメンバー構成」、「選定結果の公表手段」、「応募書類の配布から提案書受付期限までの時間数」等の要素をトータルに勘案して、応募の是非・契約獲得確率を判断すべきと思われます。

5) 指定管理者業務範囲

① BM側にとって好ましいのは、維持管理業務主体の案件であるが、その場合には当然競合は激しく、採算面では5年間だとより厳しく、うまみは少なくなってしまうでしょう。

- ② 従来のBM業務外でも経験してきた、受付、案内、ケイタリング等の業務が含まれていてもBM単独でも十分こなせるし、人員計画面で採算好転も工夫できるのでBMには最適の案件と思われます。
- ③ 但し、今後出てくる応募案件は、文化・芸術分野の企画・制作も含んだ市民会館、市民ホール、市民プラザのような案件は、BM単独では応募出来ず、パートナーを選定してグループ型やコンソーシアム型での応募となりますが、良いパートナーと組む事が出来れば契約獲得率も上がり、今後積極的に検討すべきタイプの案件と考えられます。
- ④ 最も問題なのは後述の千葉市事例に有るように、PFI的な工事部分も入った業務範囲の場合であり、たとえ良いパートナーが組む事が出来てもリスク高く、予想外のコストとリスクの発生も有り得るのでBMとしては、応募を避ける方が賢明でしょう。

6) モニタリング制度

- ① これもPFI的要素が入ってきているのが最近の特徴で、自治体が指定管理者応募方針や具体的な応募書類等の作成を、コンサルタントフィーを払ってまで外部に依頼し、出来た物をそのまま応募に使用するケースが増えつつあり、その手のコンサルタントが、PFI方式を導入してモニタリングシステムを取り入れだしています。
- ② モニタリングの問題点は、自治体側が（コンサルタントが入っても）モニタリング手法（頻度、やり方、チェック項目、評価方法等）を、応募要綱や仕様書には概略しか記載せずに、「最終選定後、契約書もしくは協定書にて指定管理者と協議の上、詳細を盛り込む」という表現が多くなっており、モニタリング実施時のリスク（回復・改善の期間、コスト負担方法、改善未達のペナルティー等）が応募時点では予測・計測出来ないので、5年間のトータル採算に大きく影響するケースが生じる事である。

7) リスク分担

- ① **添付資料 B**にあるようなリスク分担表が応募要綱に付記されているケースは応募側にとってもリスク計算上有益であり、リスク分担表が公開されていない場合は、重要項目を必ず質問で提出して出来る限りクリアにしておく必要があります。
- ② PFIと比べて指定管理者応募のリスクは予測・計算可能ですが、たとえ5年間であっても、見えにくいリスクは業務範囲が広いほど存在し、業務開始後に顕在化してくる場合も多く、PFI的な徹底したリスク分析手法を取り入れて十分リスクヘッジ方法を講じておくのが賢明と確信します。

(例：不可抗力の証明が困難で、補填できないリスク等)

8) 短い応募期間と提出書類の多量化

- ① 応募期間の短さは一般的になっているが、より酷いケースはHP掲載時にほとんど時間が残っていないケースや、「指定管理者速報」掲載時には書類配布期限が過ぎているケースも見られました。
- ② この対策は、全協冊子にもあるとおり「常に情報先取り収集」に尽きるので、BMは既契約のある自治体のHPを常にチェックし、受託先である外郭団体だけではなく、自治体担当課からの情報入手することが、営業の最大課題であります。
- ③ 応募期間の短さと対照的に提出書類が多くなり、創意工夫の必要な提案箇所が多くなっており、BMにとって生半可な指定管理者案件取組みでは、成功確率が低くなりやすく、いわゆる、ヒト（応募担当者要員・チーム）カネ（提案作成費用：人件費、調査費、外部委託費等）、モノ（ノウハウ、創意工夫、選定パートナーの企画）が従来のBM営業経費よりもかかるという認識が必要です。
- ④ 提案内容の配点も公表されるケース多くなり、常識的な提案書の内容では差別化できないので、自主事業部分、個人情報保持部分、維持管理業務部分で独自の提案を出していかないと価格部分の差別化しか出来ない事態になると共に、PFI同様、自治体側の最大期待部分である従来コストの低減化としての提案金額の低さが審査・評価の主たる要素である事は変わらないと見るべきであります。

3、 各自治体での応募と選定結果の注目事例について

1) 名古屋プール指定管理者案件（添付資料C）

- ① 応募資格に、プール管理担当者資格として、日本赤十字社「水上安全法救助員」、日本体育施設協会「水泳指導管理士」、日本水泳連盟「水泳指導員」のいずれかの資格必要である条件（以外に資格保有者が見つからないBMが多い）
- ② 審査結果、12プール施設で、市の外郭団体である教育スポーツ振興事業団が選定されたのは、5施設のみで、残りが民間企業であり、ビルメンテナンス企業として「サンアメニティ」が、3施設獲得し、スポーツ施設運営企業が4施設となった
- ③ サンアメニティは、全国的な実績と集客イベントの創意工夫が評価されており、価格の安さについての評価コメントはなく（審査点数表は公開なし）プールには強いことが証明された。 本件サンアメニティは振興事業団からの業務委託受けていたにもかかわらず、情報収集と独自の営業判断で、単独応募として振興事業団の競合相手に廻ったが、結果的に事業団と組んでいたら物件失う所であったとのサン

アメニティ営業課長のコメントを聞いた。又サンアメニティは現場担当のみならず本社営業部の指定管理者担当者5名がすべて上記①の資格を保有している。プール以外の応募案件についても積極的に対応したいと考えており、これまでのやり方を継続するのか、指定管理者応募は別路線の方針で進めるのかは、面談時には方針変更したとのコメントあったが、まだ不透明であり、今後も動静のウオッチが必要であると考えています。

- ④ 問題は、ビルメンテナンスのコンソーシアムは、一つもとれず、上場BMで地元の「大成」グループは取れておらず、提案面での弱さが出たと思われる。

2) 仙台市スポーツ施設指定管理者応募（10月公表）（添付資料 D）

- ① 根白石温水プールの事例：市の外郭団体である「仙台市スポーツ振興団」から清掃業務受託していたビルメン企業は、施設長から振興団が選定されるからと見積り依頼有って、単独応募はあきらめた事例を聞きましたが、最終選定者は仙台市のキリンビール子会社と近隣の地域開発運営企業のグループであり、振興団は面子丸つぶれとなり、施設に勤務していた振興団職員は他施設に異動となり、施設でのプロパー契約社員は、新しい指定管理者には採用されず、解雇となった。
- ② 同時期応募された今泉運動場・若林日辺グラウンド（かなり大きな規模の施設）も振興団は選ばれず、「セントラルスポーツと陽光ビルサービスの連合体」が選定された。（これはBMがスポーツ施設運営企業を説得して契約獲得した注目すべき事例と考えます）
- ③ 上記2施設の審査・ヒアリングには選定委員6名中3名が民間委員であり、彼らの意見も相当影響与えたようである（ヒアリングでも活発な質問する傾向あり）

3) 千葉市指定管理者応募事例（添付資料 E）

10月に新設の大規模3施設が指定管理者応募公表され（蘇我球技場、スケートリンク、千葉市斎場）多くの応募候補が押し寄せた事例。

①千葉市斎場案件：

- ・ 斎場は建設と設備入札は終了して工事中であるが、火葬炉メーカーが最重要機能を担うわけであり、千葉市の場合は、日本で4社しかない火葬炉メーカーの中で、F工業が受注していたので指定管理者でも運営で有利であるのは予想されていた。
- ・ 万が一、他の火葬炉メーカーが指定管理者として斎場運営と火葬炉運転保守を行うと、メーカーそれぞれ設備の設計も異なるので運転保守上トラブルが発生した場合には、火葬炉が停止して火葬ができなくなるケースが有り得るのを自治体は最も危惧するのはPFI案件と同じである。
- ・ 結果的には、F工業が選ばれており、市としては安全性を考慮した結果となっ

たが、この手の設備メーカー運転保守が重要な施設は同様ケース発生する。

②蘇我球技場

- ・ Jリーグのジェフユナイテッド千葉がホームスタジアムにする大規模な球技場であり これからの千葉市のシンボリックなスポーツ施設となる。
- ・ 応募説明会では、32社が参加し、本命とされる千葉市スポーツ財団も参加
- ・ ビルメンだけではスポーツ事業企画や運営面で不利であり、連合体を組んで参加すべきところ、BM単独で4社ほど参加した様子
- ・ 結果的には、6グループが応募したが、スポーツイベント大手「シミズオクト」と芝生メンテナンス大手の「東洋グリーン」が選定された。
- ・ 推測するに、一流サッカー場としての芝生の国際的基準管理ができる企業と、長野オリンピック開会式やゴルフトーナメント企画等で知名度高く、社会的に信頼性のある企業が選ばれたと思われる。

③スケートリンク

- ・ 指定管理者募集要項でこれまでにない特徴は、市としてはスケート場の管理運営に関する経費を一切支出せず、指定管理者が施設利用料金収入、自主事業による収入によって運営管理コストをカバーする条件となっている。
- ・ 加えて、指定管理者制度には初めてのケースであり、PFI入札に近いと思われるような「スケートリンクの冷凍設備工事—スケート場のアイスを作るためのリンク面下のパイピングと冷凍設備の設置工事」および「多目的ホールの内装・設備工事」が指定管理者業務に含まれており、スケート場竣工前から指定管理者は建設工事業者と調整して工事を進め、かつその費用は、施設開業セレモニー費用も含めて、千葉市は負担せず、指定管理者が利用収入と自主事業収入によってカバーする条件となっている。
- ・ その他応募要項・仕様書等の内容はPFIと同じ様に、モニタリング、不可抗力条項等に関して細かく規定されている
- ・ この業務範囲は大変リスクが高く、採算がとりにくい案件であり、応募できるのは大手のスケート場保有経営している企業（例：西武グループ、富士急行グループ等）と推測し、ビルメンはその種の企業との連携でしか参加できないと思われた。
- ・ 結果的には、斎場の火葬炉メーカーと同様、スケートリンクの冷凍設備メーカーであり、かつスケート場運営経験のある「レジャーインダストリー」が選定された。 大手企業のネームバリューよりも機械設備メーカーが建設開始時点から優位に進めていたのが実情と推測される。

上記2つの新設施設に関して、千葉市スポーツ振興財団は、参加したものの最初から外されていたと思われる。

又、いずれの応募案件も応募要項・仕様書・規則・提案様式集等々の準備書類は膨大なものであり、PFI入札案件並みの提案内容レベル・要求水準の高さであり今後、指定管理者応募案件はこの種のを模倣されてはビルメン企業としては、大変な応募コストと運営維持管理のリスクを背負うことにもなりかねないので案件の応募要項・仕様書・リスク分担等を十分読みきる事が重要である。

4) 埼玉県労働会館指定管理者案件 (添付資料 F)

埼玉県ビルメンテナンス協会が、指定管理者に選定された事例であり、当初埼玉県からビルメン協会に応募参加打診あった時点で、埼玉ビルメン協会は全国ビルメン協会に相談した所、社団法人である性格上指定管理者として得られる利益については公益団体の性格上用途は公益性を保つことを守れば、問題ないとの解釈が出てから、応募して選定されたので、今後のケーススタディとして、都道府県の施設の場合や、大規模でシンボリックな施設の場合は、ビルメン協会が指定管理者として選定されるのは多くなると思われる。(契約後の業務開始時のメンバー調整、再委託契約等で苦労は多いと推測されるが、自治体としては信頼できるし、住民にも納得性のある団体である事は間違いない)

4、 ビルメンテナンス業としての課題点と対策

これについては上記2, 3にて触れているが、人手のかかる点、グループ応募、コンソーシアム応募が多くなる傾向への準備については、対策は十分可能と思われませんが、今後の最大課題は、5年間最長条件の中で、指定管理者としてのリスク計算とリスクヘッジの手法・ノウハウを十分研究して、採算性を正確に見通せるようにする事が、BMにとっては、既存施設の契約継続確保と新規契約獲得の両面で指定管理者応募をとらえた場合、最も重要な経営判断となります。

その意味で、リスク計算とヘッジを講じた長期的採算が取れると共に、5年間での採算好転させられる手法とノウハウを持つBMが、提案能力と良い提携関係先を備えれば、指定管理者案件では飛躍的に業績を伸ばせる企業となれると確信します。

5、 平成17年・18年度の取組方針と準備体制について

17年4月からの指定管理者選定された企業の分析とデータにより、詳細な戦略が今後見えてくるとは思われますが、当面の方針としては：

- ① BM単独応募が難しい施設案件への準備として、提携先やグループ化の対策を講じる（スポーツ、文化、芸術分野のオペレーターやNPO法人）
- ② 応募に必要な資格、認定、要員の準備を開始する（特に、個人情報保護法令に対する、プライバシーマーク認定取得は必要となりますし、IT関連業務でのSE要員も準備必要です）
- ③ 自治体と最大の悩みの種である、既存施設の職員の雇用問題に対して転籍や引受けの条件・交渉手段の研究を十分進めておく必要があります。

等に尽きると思われますが、その詳細は今回触れる時間も無く、4月からの選定獲得案件データを分析して、具体的な戦略を後日別の機会で説明できればと考えています。

最後に、私見としてBMとして応募参加に適する施設分類としては、

- ① 直接、利用者・サービス受ける住民・訪問者等からのクレーム対応や彼らの満足度達成に困難な業務を含む施設は、慎重な判断が必要となります。
(医療施設、障害者施設、教育施設等)
- ② 良い提携パートナーとの共同取組みが可能ならば、BMとしての社会的スタンスのPRと資金的信頼性も前面に出して、パートナーのスキルも合わせれば十分契約可能性も高く、積極的に参加すべきであり、それにより、新規分野への進出が可能となりBM業として業務分野の拡大が期待できる。(文化会館、市民ホール、図書館等)
- ③ それ以外の施設は、従来どおりBM業務としての経験ある施設も多いので前向きな取組みが可能ですが、提案書内容のレベルアップは価格と同様重要になってきています。

以上

「参考資料」

1、パブリック研究会資料

2、文化芸術分野の自主事業提案事例

3、旭川市指定管理者応募資格