

## 研究ノート 2

# 公的イベント施設における指定管理者制度の考察

## ～ イベント関連企業のパブリックマーケットへの参入

Facility designated manager system in consideration of public events

JEPC イベント総合研究所研究員  
Jepc Event general laboratory Chief researcher

赤羽 政嗣  
Masashi Akaba

### はじめに

平成 15 年 6 月 13 日に公布された「地方自治法の一部を改正する法律」で、「指定管理者制度」がスタートし、現在大半の施設が第 2 期以降を迎えている。

この制度は、当時、地方自治の財政危機に起因する規制緩和と公務、官業の市場開放によるパブリックマーケット(民への官の事業分野)の拡大が急速に進展しており、指定管理者制度はその一環として位置づけられていた。

しかし、平成 21 年 10 月の総務省の「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」結果では、民間企業の参入は全国指定管理施設の 14.8% に留まっており、残りは従前の委託管理団体である公社、財団法人等を主体に、公共団体、公共的団体等によって占められている。

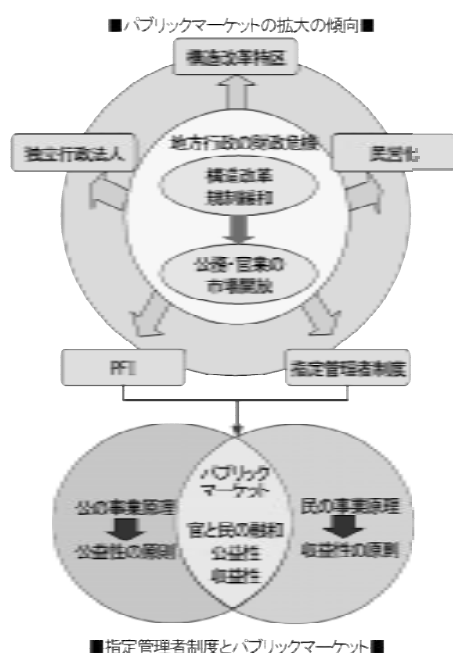


図 1. 指定管理者とパブリックマーケット

自治体が抱えるこれら公社や財団法人等は、「一

般社団・財団法人法」により平成 25 年までに、組織変更をしなければならず、自治体によっては民間への移行が増加する傾向にある。公の施設の中でも、公的イベント関連施設は多く、イベント関連企業のパブリックマーケットへの参入機会はこれから増加するものと予測されている。

そのため、改めて指定管理者制度の現状を分析し、イベント関連企業の公的イベント施設への参入について研究する。

### 指定管理者制度施行の背景

平成 12 年(2000 年)12 月、政府は自治体改革大綱を閣議決定し、21 世紀の日本にふさわしい新たな自治体システムを構築するため、平成 17 年(2005 年)までの間を目途として、様々な分野の自治体改革を集中的・計画的に実施することとなった。

自治体改革大綱は、(イ)自治体組織・制度(特殊法人等の改革、公務員制度改革、自治体評価システムの導入、公会計の見直し・改善、公益法人に対する自治体の関与の在り方の改革)、(ロ)国と地方の関係(地方分権の推進)、(ハ)自治体と民間の関係(規制改革)、(ニ)その他(電子政府の実現、省庁再編に伴う運営・施策の融合化、自治体の組織・事務の減量・効率化)等、広範な分野を対象としている。

自治体改革大綱の一環として、平成 15 年 6 月 13 日に公布された「地方自治法の一部を改正する法律」では、「指定管理者制度」という新たな制度が設けられ、公の施設の管理運営に関する民間活用が弾力的に行えるようになった。

これまでの地方自治法では「公の施設」に関して、限られた団体への「管理委託」しか行うことができなかったが、これに対して、改正後は地方自治体が指

定する「指定管理者」が、「管理委託」よりも一歩進んだ「管理代行」を行うことができるようになった。

公の施設は、公共の利益のために多数の住民に対して均等にサービスを提供することを目的として設置される施設であり、その適正な管理を確保することが必要である。これまでの制度は公の施設の適正な管理を確保するため公の施設の管理受託者について、その受託主体の公共性に着目し、公共団体、公共的団体、政令で定める地方公共団体の出資法人に限定してきた。また、公共サービスに対する住民ニーズが多様化する中で、自治体がこうしたニーズに対してより効果的・効率的に対応していくために、民間とのパートナーシップによって、民間事業者の有するノウハウを公の施設の管理にも活用していくことが求められ、政府の総合規制改革会議や地方分権推進会議などにおいても、公の施設の管理の在り方を見直すことについて指摘されていた。

これらを踏まえ、これまでの公の施設の管理に関する考え方を転換し、施設の適正な管理を確保するための仕組みを整備した上で、管理受託主体を法律上制限しないことによって、住民サービスの向上にも寄与することを目的として、指定管理者制度が創設された。

指定管理者制度への移行期限は平成 18 年 9 月となっており、委託管理を行っている公の施設は全て指定管理制度へ移行することになり、現在指定管理者制度は、大半の施設が第 2 期以降に入っている。

## ・指定管理者制度の再確認

### 1. 指定管理者制度の主な内容

#### (1) 「管理委託」から「管理代行」へ

「指定管理者制度」は、平成 15 年 9 月 2 日、地方自治法の一部を改正する法律が施行され、公の施設の管理に関するこれまでの「管理委託制度」が改正されたことによって、新たに創設された制度である。

これまでの管理委託制度のもとでは、地方自治体が公の施設の管理を委託できるのは、改正前の地方自治法により、公共団体および自治体が出資する第三セクターなどに限定されていた。また、管理受託者は、委託契約に基づき具体的な管理の事務や業務

を執行することができるが、管理の権限と責任は引き続き設置者である地方自治体が有するものであり、施設の使用許可など処分に該当する業務は委託できないこととされていた。

一方、指定管理者制度のもとでは、地方自治体が指定した「指定管理者」に、使用許可を含む施設の管理を行わせることができる(ただし、使用料の強制徴収や不服申立に対する決定など、法令上、地方自治体あるいは長に専属的に付与された自治体処分は行えない。)

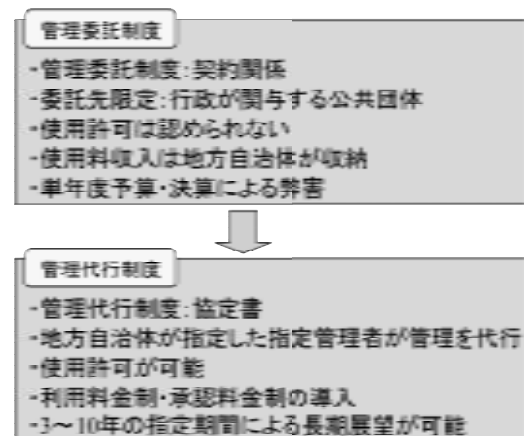


図2. 管理委託と管理代行

従前の管理委託制度とは異なり、地方自治体は管理権限の行使自体を自ら行わないが、指定管理者の管理権限の行使について、設置者としての責任を果たす立場から必要に応じて指示を行い、指示に従わない場合には指定の取消等を行うことができる制度である。また、指定管理者の範囲については法律上特段の制約がないことから、民間企業やNPOなどを含む法人その他の団体が、議会の議決を経て指定管理者として公の施設の管理を行うことも可能となる。

#### (2) 指定管理者制度対象「公の施設」とは

公の施設とは、「住民の福祉を増進する目的をもって、住民の利用に供するために地方公共団体が設ける施設」をいう(地方自治法 244 条第 1 項)。

地方公共団体が、自治体運営のために設ける施設は様々だが、このうち「公の施設」の主なものを例示すると、次のとおりである。

##### a. スポーツ・レクリエーション施設

競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、ゴルフ場、海水浴場、国民宿舎、宿泊休養施設等

b. 産業振興施設

情報提供施設、展示場施設、見本市施設、開放型研究施設等

c. 文化施設

県・市民会館、公民館、図書館、文化会館、博物館、美術館、自然の家、海・山の家等

d. 社会福祉施設

老人福祉センター等高齢者福祉関連施設、児童福祉施設、保育園等

e. 基盤施設・公営企業

公立病院、上水道、下水道、工業用水道、バス路線、鉄道等

f. その他施設

公園、道路、河川敷、学校、公営住宅、公営墓地等

一方、地方公共団体が設置する施設のうち、例えば、庁舎や研究所など、住民の利用に供することを目的としていない施設や、財政上の必要のために設置する競輪場、社会公共の秩序維持のために設けられる留置場などは、公の施設に当たらないと解されている。

なお、「公の施設」の設置は、法律またはこれに基づく特別の定めがあるものを除くほか、条例で定めなければならないこととされている。

(3) 利用料金制度・承認料金制度の導入

a. 利用料金制度

公の施設の利用については、本来使用料の徴収が認められており、使用料は地方公共団体の収入となるが、地方公共団体が適当と認めた場合には、指定管理者にその管理する公の施設の利用に係る料金(利用の対価)を当該指定管理者の収入として收受させることができる。この制度を利用料金制度という(地方自治法 244 条の2 第8項)。

利用料金制度は、施設の目的や種類などに応じて利用料金制度を適切に導入することによって、指定管理者による自主的な経営努力の発揮や、使用

料徴収など会計事務の効率化が期待できる。

b. 承認料金制度

利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例の定めるところにより、指定管理者が定めるものとされている。この制度を承認料金制度という(地方自治法 244 条の2 第9項)。

指定管理者が利用料金を定める場合、条例に定める利用料金の範囲や算定方法などの基本的枠組みにしたがい、予め当該地方公共団体の承認を得ることが必要である。

承認料金制度は、施設経営の基本的な要素である料金設定について有る程度指定管理者の主体性を認めつつ、公の施設としての住民の利用に支障を来すことのないよう公的なチェック機能を定めた制度である。

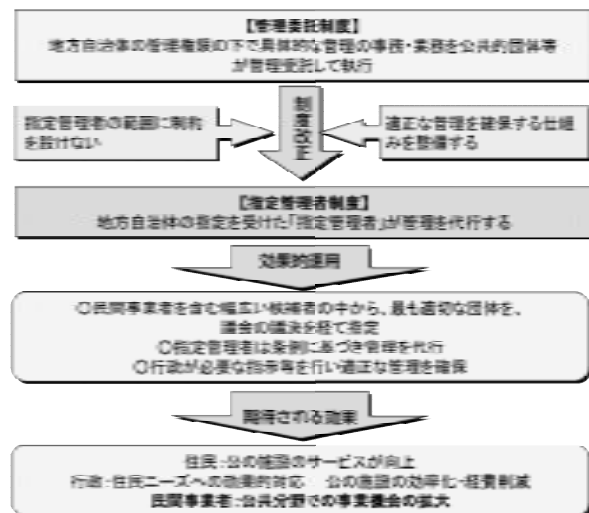


図4. 指定管理者制度導入による効果

(4) 指定管理者制度導入効果と指定管理者指定要件

管理委託制度から指定管理者制度への移行は、指定管理者制度の効果的な運用が求められるが、同時に住民:公の施設のサービスの向上、自治体:住民ニーズへの効果的対応、公の施設の効率化・経費削減とともに、民間事業者の公共分野での事業機会の拡大が期待されている。

また、指定管理者の指定要件を総務省通知から一部要約すると、

a. 住民の平等利用が図れること

b. 事業計画書の内容が施設の効用を最大限に発揮

するものであり、管理経費の縮減が図れること

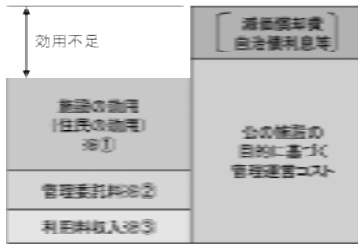
c. 事業計画に沿った管理を安定的に実施できる能力があること

d. 収支計画の内容が施設の管理費用の縮減が図れるものであること

とされている。

その中で、特に「施設の効用を最大限に発揮する」に重点が置かれている。

(1)施設の効用が不足している状態



(2)施設の効用が発揮されている状態

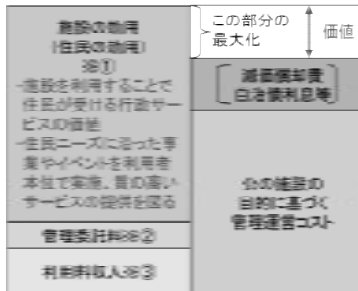


図5. 施設の効用を最大限に発揮

図5に示したとおり、公の施設は「公の施設の本来の目的達成のための管理運営コストと建設費の減価償却や自治体利息等」が目的コストとなる。

運営面においては、の利用料金収入(民間ノウハウの導入

による増収が求められる)、管理委託費(効率化による経費の節減が求められる)が実質的な管理運営費用であり、指定管理者の総売上となる。

その上で、「施設の効用を最大限に発揮する」ことが求められる。施設の効用とは、施設を利用することで住民が受ける自治体サービスの価値および住民ニーズに沿った事業やイベント利用者本位で実施し、質の高いサービスに提供を図ることにある。

現実には、ハード優先で建設されたものが多い公の施設は、施設の効用を十分に発揮することなく、施設の目的から見た場合、効用不足に陥っている施設が多いのが現状である。指定管理者制度は、この施設の効用を民間ノウハウの導入によって、高めることが求められている。

(5)指定管理者制度のまとめおよびメリット・デメリット

従前システムと指定管理者制度の比較および要

件をまとめるとつぎのようになる。

a. 指定管理者制度の目的

地方財政の逼迫化に伴い、公の施設の維持管理費の縮減、民間ノウハウの導入による公の施設の効率化、民の参入による地域住民サービスの向上を図る。

b. 指定管理者制度の対象

従来の管理委託関係にある「公の施設」が全て対象となる。ただし、自治体が直営する公の施設は対象外となる。

c. 指定管理制度の公の施設の管理者

従来の管理委託関係にある「公の施設」の管理者は、地方自治体が出資する公の団体(公社、公団、財団法人等)が主体であったが、指定管理者制度では、個人以外は企業、団体等制限はなく、企業や団体がグループを形成して管理することも可能。

d. 指定管理者制度の形態

従来の公の施設の管理は、管理委託・契約関係であったが、指定管理者制度では、自治体と指定管理者間における「協定書」の締結による管理代行となる。

e. 指定管理者制度の期間

従来は自治体の会計年度である単年度契約であったが、指定管理者制度では、特に期間の定めはなく、3年、5年、10年等の多年度運用が可能となった。

f. 指定管理者制度の経営

従来は、公の施設の経営はあくまでも公益性が主体であったが、指定管理者制度は、公益性+収益性、いわゆる民間の起用によるパブリックビジネスが可能となった。

g. 指定管理者制度における使用許可

従来は、公の施設の目的外使用は不可能であったが、指定管理者制度では可能となった。

h. 指定管理者制度の収入

この施設から発生する収入については、従来は使用料として自治体への直接収納であったが、して管理者制度では、使用料の他に、利用料金制度(承認料金制)が設けられ、利用料金制度および使用料・利用料金制の併用も可能となった。

i. 指定管理者制度の支出

従来の公の施設の運営管理費用は補助金の性格を持つ管理委託費のみであったが、指定管理者制度では、従来の管理委託費、利用料収入と管理委託費の併用または、利用料収入による維持の3通りとなった。

j. 指定管理者の指定要件

- ・住民の平等利用が図れること
- ・事業計画書の内容が、施設の効用を最大限に発揮するものであり、管理経費の縮減が図れること
- ・事業計画に沿った管理を安定的に実施できる能力があること
- ・収支計画の内容が施設の管理費用の縮減が図れるものであること

k. 指定管理者の選定

指定管理者の選定に当たっては、公募方式と指名方式が混在している。民間が新たに参入するには、公募された物件に応募することになる。

公募方式では、基本的には審査委員会での審査を経て、最終的には議会の採決より決定する。

1. 指定管理者制度における民間参入のメリット

- ・パブリック・マーケットへの参入による新規事業開拓
- ・施設等の初期投資が不要
- ・公共事業に携わることによる企業イメージの向上
- ・施設の効率的な活用による収益力の向上
- ・地域住民サービスの向上によるエリアマーケティング力の向上(地域活性化)

- ・多年度契約による中長期計画(多年度計画)が可能となる

m. 民間参入のデメリット

業務の範囲、仕様書等を詳細に協定しなければならず、弾力的な運営が出来にくくなる可能性がある。

2. 指定管理者制度民間参入の現状

総務省が実施した平成18年および平成21年の「公の施設の指定管理者制度の

導入状況等に関する調査」を基にして以下の通り、指定管理者制度の導入状況や課題等を整理した。

注：株式会社：(注：特例有限会社含む)

公社公団等：一般社団・財団法人、公益社団・財団法人

公共団体：地方公共団体、土地改良区等

公共的団体：農業共同組合、社会福祉法人、森林組合、赤十字社、自治会等

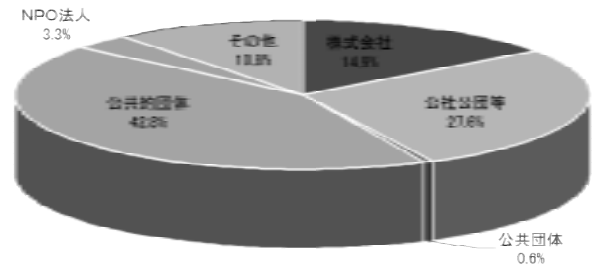
NPO法人：特定非営利活動法人

その他：上記以外の団体：共同企業体、学校法人、医療法人等

注：スポーツ・レクリエーション施設：競技場、野球場、

体育館、テニスコート、プール、スキー場、ゴルフ場、海水浴場、国民宿舎、宿泊休養施設等

産業振興施設：情報提供施設、展示場施設、見



出展：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」(平成21年)

図6. 指定管理者の形態

表1. 平成21年度指定管理者制度導入施設の状況

	株式会社	公社公団等	公共団体	公共的団体	NPO法人	その他	合計
スポーツ・レクリエーション施設	3,925 (28.6%)	4,956 (36.1%)	110 (0.8%)	2,036 (14.8%)	894 (6.5%)	1,821 (13.3%)	13,742 (100.0%)
産業振興施設	1,614 (22.6%)	1,037 (14.5%)	29 (0.4%)	3,197 (44.8%)	185 (2.6%)	1,076 (15.1%)	7,138 (100.0%)
基盤施設	3,440 (15.6%)	9,348 (42.3%)	177 (0.8%)	5,674 (25.7%)	210 (1.0%)	3,252 (14.7%)	22,101 (100.0%)
文教施設	1,003 (7.3%)	2,377 (17.3%)	40 (0.3%)	8,783 (64.0%)	532 (3.9%)	982 (7.2%)	13,717 (100.0%)
社会福祉施設	393 (2.9%)	1,557 (11.7%)	78 (0.6%)	10,134 (76.1%)	490 (3.7%)	672 (5.0%)	13,324 (100.0%)
合計	10,375 (14.8%)	19,275 (27.5%)	434 (0.6%)	29,824 (42.6%)	2,311 (3.3%)	7,803 (11.1%)	70,022 (100.0%)
	株式会社	公社公団等	公共団体	公共的団体	NPO法人	その他	合計
都道府県	771 (11.2%)	2,915 (42.4%)	310 (4.5%)	2,086 (30.3%)	154 (2.2%)	646 (9.4%)	6,882 (100.0%)
政令指定都市	989 (15.6%)	2,655 (42.0%)	2 (0.0%)	2,106 (33.3%)	116 (1.8%)	459 (7.3%)	6,327 (100.0%)
市区町村	8,615 (15.2%)	13,705 (24.1%)	122 (0.2%)	25,632 (45.1%)	2,041 (3.6%)	6,698 (11.8%)	56,813 (100.0%)
合計	10,375 (14.8%)	19,275 (27.5%)	434 (0.6%)	29,824 (42.6%)	2,311 (3.3%)	7,803 (11.1%)	70,022 (100.0%)

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」(平成21年)

本市施設、開放型研究施設等  
 基盤施設：駐車場、大規模公園、水道施設、下水道終末処理場等  
 文教施設：県・市民会館、文化会館、博物館、美術館、自然の家、海・山の家等  
 社会福祉施設：病院、老人福祉センター等

表1にあるように、平成21年度調査では、全国で指定管理施設は70,022施設となり、指定管理者制度移行期限であった平成18年度61,565施設から13.7%増加となっている。

その中で、従来の管理委託関係にあった公社・公団関係は全体の27.5%、公共的団体(農業共同組合、社会福祉法人、森林組合、赤十字社、自治会等)42.6%に対し、株式会社14.8%、NPO3.3%、その他(共同企業体の他学校法人、医療法人等も含まれる)11.1%で、民間団体は、合計で20,489施設、29.2%となっている。民間団体の自治体区分別に見ると、都道府県1,571施設、22.8%、政令指定都市1,564施設、24.7%、市区町村17,354施設、30.5%で、市区町村が最も多く民間導入が進んでいる。

自治体が設置した公社・

公団等特例民法法人(従来の公益法人)は、一般社団・財団法人法に基づき、平成25年までに、解散あるいは一般財団法人、公益財団法人、株式会社等への組織変更が求められている。自治体の天下り先でもあり、自治体の性格により、特に保守系の自治体・議会を有する自治体は組織変更への動きが多く、革新系の自治体・議会を有する自治体は解散の方向へ動いている。

しかし、現状では、民間が指定管理者へ参入する

には、競争相手としての公社・公団が相手の場合は最も強力な競争相手であり、打ち崩すのは、非常に厳しい現状にある。

3. 指定管理者選定方法の現状

指定管理者の選定方法を見ると、公募方式をとっている指定管理施設は、全体の40.0%で、従来の管理委託者や指定管理者をそのまま指定している施設は52.2%と公募方式を上回っている。

スポーツ・レクリエーション施設はその中では公募方式が最も高く52.8%を占めており、従来の管理委託者や指定管理者をそのまま指定している施設は

表2.平成21年度指定管理者選定の状況

	公募方式				従来の管理委託者・指定管理者を選定	左記以外その他の方法により選定	合計
	外部審査委員会による選定	職員を中心とした合議体での選定	左記以外での選定方法	公募方式合計			
スポーツ・レクリエーション施設	2,716	3,804	739	7,259 (52.8%)	5,327 (38.8%)	1,156	13,742 (100.0%)
産業振興施設	654	1,028	186	1,868 (26.2%)	4,627 (64.8%)	643	7,138 (100.0%)
基盤施設	5,846	4,547	1,157	11,550 (52.3%)	9,122 (41.3%)	1,429	22,101 (100.0%)
文教施設	1,436	1,423	353	3,212 (23.4%)	9,478 (69.1%)	1,027	13,717 (100.0%)
社会福祉施設	1,814	1,919	370	4,103 (30.8%)	8,030 (60.3%)	1,191	13,324 (100.0%)
合計	12,466	12,721	2,805	27,992 (40.0%)	36,584 (52.2%)	5,446	70,022 (100.0%)

	公募方式				従来の管理委託者・指定管理者を選定	左記以外その他の方法により選定	合計
	外部審査委員会による選定	職員を中心とした合議体での選定	左記以外での選定方法	公募方式合計			
都道府県	3,057	404	521	3,982 (57.9%)	2,801 (40.7%)	99	6,882 (100.0%)
政令指定都市	2,268	1,102	162	3,532 (55.8%)	2,248 (35.5%)	547	6,327 (100.0%)
市区町村	7,141	11,215	2,122	20,478 (36.0%)	31,535 (55.5%)	4,800	56,813 (100.0%)
合計	12,466	12,721	2,805	27,992 (40.0%)	36,584 (52.2%)	5,446	70,022 (100.0%)

出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」(平成21年)

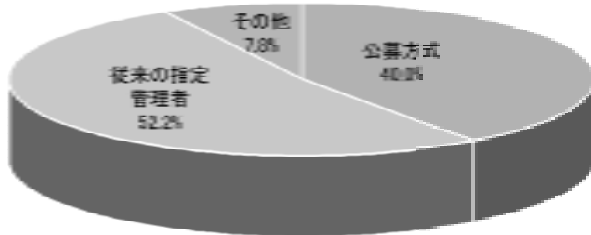
38.8%となっている。

産業振興施設、文教施設、社会福祉施設はともに、従来の管理委託者や指定管理者をそのまま指定している施設は60%以上となっている。しかし、統計では、公募関係と分離されているが、大半は議会決議が前提のため、形式上の公募形態と取っている場合が多い。

自治体区分別では、平均すると公募方式は40.0%となっているが、都道府県57.9%、政令指定

都市 55.8%と公募方式が上回っているが、市区町村は公募方式 36.0%、従来の管理委託者や指定管理者 55.5%と公募方式が下回っている。

いずれにしても、第2期、第3期を迎えている今日では、新しい施設は別として、既存の施設については、余程の経営上の失敗や、事故等がない限り従来の指定管理者が、第2期、第3期を継続して指定される例が多く、新規参入は今後ますます難しくなると



出典：総務省「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査」(平成22年)

図7. 指定管理者選定の状況

思われる。

### ・ 指定管理制度の運用について

指定管理者制度の運用について平成22年12月、総務省より改めて「指定管理制度の運用」について通達がなされた。その内容は、本制度導入以降、公の施設の管理において、多様化する住民ニーズへの効果的、効率的な対応に寄与してきたところだが、地方公共団体において様々な取組がなされる中で、留意すべき点も明らかになってきた。下記の点に留意の上、改めて制度の適切な運用に努めるよう通達された。その内容を指定管理制度の確認のためここに記す。

1. 指定管理者制度については、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときに活用できる制度であり、個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度となっていること。
2. 指定管理者制度は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること。
3. 指定管理者による管理が適切に行われているか

どうかを定期的に見直す機会を設けるため、指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとしてとされている。この期間については、法令上具体的定めはないものであり、公の施設の適切かつ安定的な運営の要請も勘案し、各地方公共団体において、施設の設置目的や実情等を踏まえて指定期間を定めること。

4. 指定管理者の指定の申請にあたっては、住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を民間事業者等から幅広く求めることに意義があり、複数の申請者に事業計画書を提出させることが望ましい。一方で、利用者や住民からの評価等を踏まえ同一事業者を再び指定している例もあり、各地方公共団体において施設の態様等に応じて適切に選定を行うこと。
5. 指定管理者制度を活用した場合でも、住民の安全確保に十分に配慮するとともに、指定管理者との協定等には、施設の種別に応じた必要な体制に関する事項、リスク分担に関する事項、損害賠償責任保険等の加入に関する事項等の具体的な事項をあらかじめ盛り込むことが望ましいこと。
6. 指定管理者が労働法令を遵守することは当然であり、指定管理者の選定にあたっても、指定管理者において労働法令の遵守や雇用・労働条件への適切な配慮がなされるよう、留意すること。
7. 指定管理者の選定の際に情報管理体制のチェックを行うこと等により、個人情報適切に保護されるよう配慮すること。
8. 指定期間が複数年度にわたり、かつ、地方公共団体から指定管理者に対して委託料を支出することが確実に見込まれる場合には、債務負担行為を設定すること。

### ・ 指定管理者制度参入についての課題

1. 公共性と収益性を合わせたパブリック・マネジメント

図1にも示したように指定管理者は、公共性と収益性を合わせた、いわゆる官と民の融和によるパブリック・マネジメントによる経営が求められる。公共性の事業については、公の施設の効果を最大限に発揮す

るための施設を利用することで住民が受ける自治体サービスの価値および住民ニーズに沿った事業やイベント利用者本位で実施し、質の高いサービスに提供を図ることが求められる。

また、収益性に関しては、公の施設の運営維持管理費が企業の総売上となり、指定管理受託企業は、企業理念のもとに管理運営をし、収益を上げていくことになる。公の施設の運営維持管理費は、自治体からの指定管理委託料と利用料収入からなる。自治体の指定管理料金は

$$\begin{aligned} & \text{公の施設の運営維持管理費 - 利用料金収入} \\ & = \text{指定管理委託料} \end{aligned}$$

の計算式により算出される。

自治体が指定管理者に期待することは、民間ノウハウにより利用料金の増収による指定管理委託費の削減、運営維持管理業務の効率化による経費の節減であるが、ただ単に経費を削減すればよいかというと、経費削減によって最も重要な住民サービスの向上等施設の効果が発揮できなければ失格である。

そのためにはイベント施設の効率的な活用による自主事業によって住民サービスの向上を図っていく必要がある。

指定管理者は、年度初めに自治体に事業計画・収支計画を提出する必要があるが、指定管理業務窓口における独立会計上は、赤字が出ないように事業展開をする必要があるが、ここで利益を上げすぎれば、指定管理委託料の減額という矛盾が生じる。一生懸命頑張っても黒字を計上すれば、指定管理委託料が減額されるのであれば、企業の収益性は求められない。

指定管理業務では、公の施設の運営維持管理費が企業の総売上であると前述したが、この総売上にたいして、企業内での維持管理業務の効率化等による企業内利益を上げることが企業の収益性の基本となる。

そのため、自主事業で大きく黒字を出す事業も必要だが、上がった利益は住民サービスの向上等施設の効果を発揮する事業につき込むことが大きな得点となる。

つまり、独立会計上は、収支計画の通りに納め、

企業内業務において利益を上げていくことにより、企業のパブリック・マーケットへの参入の意義がある。

## 2. 企業会計と自治体会計の二重会計の処理

指定管理業務のもう一つの課題は、指定管理者企業は、企業会計と自治体会計の二重システムにある。企業会計は貸借対照表、損益計算書という資産勘定と収支勘定があるが、自治体会計は貸借対照表はなく、単年度収支計算のみという点にある。

そのため、独立会計ではあるが、企業会計上は貸借対照表、損益計算書等による会計処理が必要であり、それを自治体会計方式に転換し報告するという業務が発生するが、単に損益計算書を収支計算書に転換するという問題ではない。企業では5カ年間で償却したい物件でも、自治体会計では単年度処理をする必要があり、損益計算書と収支報告書では、損益も異なってくる。この点を理解できるよう処理する必要がある。

また、自治体は毎年4月1日に始まり、翌年3月31日までの単年度決算に対し、指定管理者企業は決算期が異なる場合があり、その調整が企業の課題となる。

### ・指定管理者制度「公的イベント施設」への参入

#### 1. 指定管理者応募の形態

指定管理者制度では、管理委託制度のように管理受託団体についての法律上の制限はないので、株式会社、公益法人、NPO法人あるいは任意団体でも、指定管理者になることは可能である。ただし、公の施設の設置目的等に応じた管理を行うために指定管理者に必要な資格要件を定める場合がある。また、個人および一つの施設に複数の指定管理者の指定は出来ないことになっている。

指定管理者応募形態は、基本的に、次の三つの形態が主体となっている。

- ・単独団体：一つの企業・団体(株式会社、NPO法人、任意団体等、組織形態は問わない。)
- ・SPC (Special Purpose Company)：主として本施設の管理を目的として新たに設立する特別目的会社
- ・共同事業体(コンソーシアム)：複数の企業・団体が



ら構成される共同事業体

なお、SPC は、応募時に設立していなくても応募できるが、協定締結時には、SPC が設立されていることが必要となる。その場合、その実現性を証明する資料の提出が求められる。

また、共同事業体の形態をとる場合には、必ず代表企業・団体を明記し、協定の締結にあたっては共同事業体の構成員全てが協定当事者となる。選定後の協議は代表企業・団体を中心に行われるが、協定に関する責任は共同事業体の構成員全てが負うこととされている。

## (2) 指定管理者応募時の事業計画作成のポイント

指定管理者公募においては、事業計画書の提出がある。この事業計画書が、審査委員会で審議され、点数がつけられ、指定管理者が仮決定する。審査委員会が選定した指定管理者は議会の承認により正式決定となる。そのためにも事業計画書が応募の重要なポイントとなる。事業計画書の項目は指定される場合が多いが、ここでは今までの傾向から、その作成ポイントを参考に上げてみる。

### (1) 管理運営の基本方針・理念等

管理運営の基本方針には、施設の運営を通して何を行いたいかということを記載する部分である。とはいえ、これでは、漠然としすぎているので、具体的には、表現はいろいろあるにしても、以下の内容からいくつかを選ぶというのが一般的である。

- a. 施設の設置目的を果たす管理運営
  - b. 安全・安心の確保
  - c. 快適な施設環境の提供
  - d. 公平・平等な管理運営
  - e. 高品質な維持管理の実現
  - f. 利用者の声を反映した管理運営
  - d. 利用者視点に立ったサービスの向上
  - h. コスト削減を可能にする管理運営
  - i. 住民との協働による管理運営
  - j. 地域に貢献する管理運営
  - k. 環境に配慮した管理運営
- この中から、概ね5～7つくらいの基本方針を掲げ

ることが普通。一番目の施設の設置目的は、ひとつのみ定められている場合もあれば、例えば、「交流人口の拡大と地域経済の活性化」のように複数あげられる場合もある。

また、「安全・安心な管理運営」と「快適な施設環境の提供」をいっしょにして「安全・安心・快適な管理運営」というような方針を掲げる場合もある。

どれを選ぶかは、作成する事業計画書の中身と自治体(担当部局)が重視している項目を総合的に判断して決定する必要がある。

### (2) 施設の設置目的を果たす管理運営

施設の設置目的は、自治体が定める施設設置(管理)条例の第1条に記載されている。ただ、条例の記載内容は極めて抽象的な場合も多いので、自治体が策定している「総合計画」や「地域振興計画」なども確認し、自治体における当該施設の位置づけをしっかりと理解する必要がある。

また、施設のターゲットもできる限り正確に把握する。

例えば、同じ公園でも地域密着型の場合と観光施設の側面を持っている場合がある。地域密着型の場合は、自治体内向けの広報で十分だが、観光施設の側面があるとすれば、県外(市外)に向けた広報活動も必要である。同様に文化施設でも、「地域住民の文化活動の発表の場を提供すること」「県外(市外)の優れた文化・芸術を鑑賞する機会を住民に提供する。」のどちらがより大切なのか(=どちらが施設の設置目的なのか)を判断することが重要になる。

事業計画書を作成する場合に、中小企業診断士や税理士の方がよく最初に「自社の『強み』と『弱み』を分析しましょう。」というアドバイスを行うようであるが、まず、施設の設置目的を正確に把握し、それを職員全体で共有することが一番である。

普通の商売では、まず自社の経営資源があって、それを活かした商業活動を行うが、指定管理者制度では、まず施設があって、施設の設置目的を最大限達成する管理運営を行わなければならないからである。

施設の設置目的が重要なことは言うまでもないが、もうひとつ、指定管理者制度導入の目的も忘れては

ならない。指定管理者制度導入の目的は、「安全・安心の確保を前提としたサービスの向上と経費の削減」である。つまり、事業計画書には、「施設の設置目的の達成」のほかに、最低限の内容として、「安全・安心の確保」、「サービスの向上」、「経費の削減」についての記載が必要になる。

なかでも、「サービスの向上」が一番の重要部分だが、現在の指定管理者、特に外郭団体の事業計画書に「サービスの向上」の提案がほとんどないことが意外にある。「サービスの向上」は、現在のサービス水準をそのまま提案することは「向上」ではない。サービスを継続的に向上させることは非常に難しいことだが、それでも、これまで培った経験やノウハウを生かして、新たな「サービスの向上」を提案することが現在の指定管理者に求められている。

### (3)安全・安心の確保

「安全・安心の確保」は当たり前と考えている人も多いが、指定管理者の審査においては、より大きな点差がこの分野でついている。

自治体整備のプールで発生した小学生の死亡事故はまだ記憶にあると思うが、あの事故で市役所の担当者2名が有罪判決を受け、失職したことは全国の自治体職員にとって衝撃的なことであった。コスト削減に過度に重点を置いて指定管理者を選定することは、自らの失職につながる可能性があるということで、あの事故以来、指定管理者の選定に当たって、「安全・安心の確保」の重要性は飛躍的な高まっている。ある意味、しつこいくらい「安全・安心」に重点を置いた管理運営を行うことをアピールすることが必要である。

ポイントはたくさんあるが、まず、大きく分けて、未然防止措置と万一の事故発生時の危機管理体制について記載する必要がある。

このうち、未然防止は、施設内の巡回、施設・設備の日常点検、利用者に注意を促す掲示板の設置などについて、実施回数や実施方法を数字や手法を具体的に記載する必要がある。

また、危機管理については、緊急時の体制(危機管理本部の設置など)、担当者の配置(救護班、連

絡調整班、マスコミ対応班など)、情報の一元化(すべての情報を誰に集約するか)などを具体的に記載するとともに、日常の訓練や研修等にも触れる必要がある。

「安全・安心」や「危機管理」はおそらく、誰が考えても講じる措置はあまり変わらないはずである。それでも、実態として大きな点差がついているのは、「これくらいは当たり前」と考えて、記載を省略しているケースがほとんどである。「安全・安心の確保」に関しては、多少、分量が大きくてもよいので、細かすぎるくらいに説明した方がよい。

なお、「万一の事故発生時の対応」には、必ず再発防止策の検討・実行も忘れずに記載する。

### (4)快適な施設環境の提供

この項目では、「接遇」についての記載が求められることもあるが、ほとんどの場合は清掃についてである。

清掃は外部委託する人が多いと思うが、「外部委託」と記載するだけでは何のポイントにもならない。最低限、委託業者に「事前打ち合わせ」、「中間報告」、「完了届」等の提出を義務づけるとともに、担当者が適宜(できれば具体的な回数を明示した方がよい。)チェックを行うなどの適正な業者管理について触れる必要がある。

また、「外部委託」や「業者管理」はある意味当たり前の話で、「職員による朝の一斉清掃」や「ボランティアによる清掃活動」などの分野で工夫した取り組みを提案できれば、評価をアップすることに結びつく。

### (5)公平・平等な管理運営

公の施設は、公平・平等な管理運営が求められている。とはいえ、ほとんどの事業計画書では「受付の平等」や「利用許可の平等」など手続きの平等を記載しているにすぎない。

公の施設はあらゆる住民が利用できなければならない。あらゆる住民には当然のことだが、高齢者、障害者、小さな子ども、外国人などが含まれる。これらの人々にも気軽に施設を利用いただけるよう、利用申請書、案内表示板、パンフレットなどを工夫するユ

ユニバーサルデザイン視点やユニバーサル環境にもぜひ触れたい。

企業の場合は、「自社の系列企業・取引先を優遇しないこと」、「ライバル企業に不利な取り扱いをしないこと」も忘れずに記載することが望ましい。

#### (6) 高品質な維持管理・適切な修繕

メンテナンスが本業の企業などで、よく、細かな維持管理手法を延々と説明している事業計画書を見るが、もともと、維持管理はあまり点差がつかない分野であり、正直、細かな維持管理手法を説明することが、ポイントにはつながらない。むしろ、維持管理の大まかな考え方を簡潔に示すほうが重要である。

施設により、説明する内容は異なるが、大きなポイントは次のとおり。

##### 維持管理委員会の設置

維持管理や修繕は「安全・安心の確保」と直結するが、一方で資金や工期が限られているので、優先順位を設けて実施する必要もある。このような、重要な判断を、特定の担当者の経験に頼るのではなく、組織としてきちりと行うという体制を示すことがまず大切である。名前には特に決まったものはないが、通常は「維持管理委員会」、「修繕委員会」などの名前になっている。

##### 予防保全

予防保全とは、部品の交換等を壊れてからではなく、不具合発生前に実施することである。不具合発生前に実施するから、当然、不具合の前兆を的確に把握する綿密な点検作業とセットで記載する必要がある。

##### 職員の資格・経験

年1回程度実施する保守点検は専門業者が行うことが多いと思うが、日常の点検は職員が行なわなければならない。この日常の点検について、専門資格や経験を持った職員が実施することは大きなアピール材料になる。

#### (7) モニタリング・苦情対応

利用者の声を収集する方法としては、アンケートやヒアリング調査などが考えられる。多くの事業計画

書が「アンケートやヒアリング調査を実施する」としか記載していないが、これでは、具体性が全くない。アンケートやヒアリング調査は最低限の話として、回数や収集サンプル数の目標を示す必要がある。

特に、アンケート調査は、施設内にアンケート回収箱を用意するだけでは、なかなか回答してもらえない。「アンケート回答者に粗品を進呈する、抽選で当たる。」などのインセンティブを用意し、できる限りサンプル数を増やす努力を提案する。

また、収集したアンケートは分析を行い、改善計画を作成・実行し、再びアンケート等でチェックして、さらなる改善計画を策定するというように、利用者の声の収集が継続的に管理運営の改善につながる仕組みを構築しなければならない。一般的には、これをPDCA サイクル(Plan Do Check Action)により説明することが多い。

また、苦情処理については、忘れがちなのが「未然防止策」である。特に、利用者に対する説明不足で発生する苦情については、「お客様説明マニュアル」、「事前打ち合わせマニュアル」などでかなり減らせるはずである。

苦情が発生した場合の対応は、一次対応(内容の正確な把握)と二次対応(再発防止)に分けて記載する。場合によっては一次対応を「利用者への謝罪」と説明していることもあるが、指定管理者公募の場合は、「内容の正確な把握」と記載するべきである。公の施設には、民間施設よりもはるかに多くのクレイマーなどが訪れるので、毅然とした対応を行わなければならない場合も多々あるからである。

#### (8) サービスの向上

指定管理者制度が導入された当初は、「サービスの向上」と言えば、「休館日の削減」と「営業時間の延長」がメインの提案であった。ただ、これ以上休日を削減したり、営業時間を延長したりすることが物理的に困難という施設が多いので、近年は、時間延長以外の「サービスの向上」の提案が求められている。

「サービスの向上」は、大きく分けると「快適性」、「利便性」、「自主事業」に分けることができる。「快適性」には、接遇・マナーの向上、清潔な清掃

などが、「利便性」には、わかりやすい施設内の案内表示や・パンフレット、利用手続きの簡素化、レンタル用品の充実、案内ガイドの配置などが、「自主事業」には、飲食の提供やイベントの充実などが考えられる。また、広報活動の充実や文化ホールでの許認可手続きの代行なども、指定管理者制度では、「サービスの向上」に含めてよいと思う。

「サービスの向上」は、指定管理者選定の中で最も重要な部分である。これらのカテゴリーから、対応可能なことを議論して、ひとつでも多くアイデアを出し、事業計画書に盛り込むことが勝利への最大の近道となる。

#### (9) 自主事業

指定管理者制度に欠かせない自主事業だが、実は、自主事業の範囲がきちりと決まっているわけではなく、自治体によって取り扱いが異なることも珍しくない。例えば、公園でジョギング教室を実施することを、ある自治体では自主事業としているが、別の自治体では、施設の利用促進の一環、つまり、指定管理者の本来業務として取り扱っている。

物販でもイベント開催でも自主事業を提案するにあたっては、ぜひ押さえておいてほしいことがある。それは、自主事業で利益を出すことを想定すべきでないということ。特に、民間企業は、自主事業でできる限り利益を出して、指定管理費を下げることを提案することがあるが、現状では、ほとんどの場合、評価されない。

公の施設には、設置目的があるが、「利益を追求すること」が設置目的になっている施設はまずない。民間企業には理解できないが、公の施設あくまで住民サービスのために設置しているのであり、自主事業も実費徴収を原則に設計された制度だからである。(ただし、自動販売機の設置等は例外。)

したがって、自主事業を行う目的は、住民サービス、特に、施設の利便性向上(飲食等の物販など)や施設に親しみを持ってもらう(イベント開催など)ことを目的に実施するということを強調した事業計画書にすべきである。

なお、非常に財政状況が特に悪い一部の自治体

では、自主事業で利益を上げることが奨励していることがまれにある。これは、募集要項を見ればわかるので、このような場合は例外と考える。

#### (10) イベント等の開催

「どのようなイベントを提案すれば審査会で高い評価が得られるか。」という課題を抱えているところが多い。特に最近では、一部の大手企業が、有名アスリート・アーティストなどを呼ぶことを提案して指定管理者に選定されているので、これにどのように対抗したらよいかという趣旨の疑問が増えている。

実は、有名アスリート・アーティストを呼ぶという提案は、審査会では高い評価を得られるわけではない。年に1回や2回、有名アスリートやアーティストが来たからといって、その地域のスポーツや文化の水準が高まるわけではない。単発イベントがいくら素晴らしい企画であったとしても、それで稼げるポイントはごくわずかである。

とはいえ、少しはポイントを稼がれるわけだが、対抗手段を考える必要がある。体系的にイベントを提案することが一番効果がある。役所は理屈好きなので、「なぜ、このイベントを実施するのか」という理論武装をしっかりと体系的に提案すると評価が高まる。

体系的な提案の切り口は、「あらゆる住民に気軽に利用いただく」ということである。一般向けのイベントのほか、女性向け、高齢者向け、障害者向け、親子向け、外国人向けなど、特定の層に偏らない企画(ユニバーサルイベント)を行う旨を記載すれば、イベントのトータル的な企画力があるという評価を受けやすくなる。

#### (11) コスト削減(節減)

指定管理料の積算根拠については、ただ、安ければよいというものではない。「コスト削減」は指定管理者制度の大きな目的である。ただし、自治体から見ると「よいコスト削減」と「悪いコスト削減」がある。

まず、「悪いコスト削減」は何かというと、大きく分けて2つある。

ひとつは、「地元住民に負担を押しつけるコスト削減」である。たとえば、職員の給料を低く抑えるという

ことを事業計画書に書く場合があるが、職員は自治体の住民であり、この住民の給料をカットするということは、住民の生活水準を下げることを自治体が自ら容認するということである。

同様に、外部委託業者の委託料をカットするという方法も、その外部委託業者が地元企業である場合は、むしろマイナス評価である。

地元住民に負担を押しつけるようなコスト削減は、議会に説明する際に非難されるので、少しくらいならともかく、大幅な削減は自治体担当者としても避けてほしいというのが本音である。もうひとつは、「安全・安心に関するコスト」を削減するものである。「そんなことするわけがない」とほとんどの人が考えるだろうが、自治体担当者から見て、「安全・安心に関するコスト」を削減していないと判断してもらえることが大切である。よく、一律に経費を5%とか10%とか削減している事業計画書を見るが、一律削減なので、修繕費も削減されている。

自治体担当者から見ると、「修繕費」は「安全・安心の確保」を確保するコストの代名詞と言ってもよいくらいで、これについては、確実にチェックをしている。一般に、施設は経年劣化していくので、前年度よりも「修繕費」の額が削減されているということは、前年度の修繕費の使い方に無駄があったということを証明しない限りは、明らかなマイナス評価となる。

また、人員の削減も同様で、これは、削減する人員への負担押しつけともとれるし、人員を削減することにより、「安全・安心」に逆行するととれるので、明らかに過剰な人員体制である場合を除いては、マイナス評価になる。

「よいコスト削減」は、例えば、県外業者の外部委託費を削減するとか、印刷部数を減らして印刷費を削減するとかいうことは、「悪いコスト削減」ではないが、そんなに工夫があるわけではないので、これで評価が上がるということはない。

例えば、近くの建物(公の施設でなくてもよい)と夜間巡回警備契約を共同で実施して、夜間巡回警備料の単価を下げるとか、共同イベントを実施して、イベント開催経費を削減するとか「共同」や「連携」をキーワードにコスト削減を行うことが評価を上げやす

い。

もちろん、「共同」や「連携」で実施することによるコスト削減などは微々たるものである。

#### (12)職員のスキル・研修

施設は人が運営する。そのため、施設に従事する職員のスキルは非常に重要な要素であることは言うまでもない。指定管理者制度では、専門性の高い職員が管理運営に携わることが大前提になっているため、様式上、職員のスキルを記載する欄が重要に見えない(=維持管理関係の特殊な資格だけ記載すればよいように見える)ことが原因のひとつだと思う。

施設で業務に従事する職員のスキル(魅力)はもっともっと強調すべきである。通常、資格や経験年数は記載しているが、これだけでなく、例えば、「平成 年の 大会の企画運営に携わり、期間中の入場者が3,000人を超えるなど、大会を成功に導いた」などの文章を入れると、高いスキル・ノウハウを持っていると感じやすくなる。

#### (13)地域連携

地域の住民・企業・団体・NPOなどと連携した管理運営を行うことは、いまや指定管理者として常識になっており、ほとんどの企業・団体が事業計画書に何らかの記載をしている。ということは、すべての応募者が何らかの提案を行うわけであるから、よほど工夫して記載しないと競合先に差をつけることができないばかりか、逆に差をつけられかねない。

地域連携で高い評価が得られないパターンは大きく分けて2つある。

ひとつは、ボランティアを単なる「お手伝いさん」としか見ていない清掃ボランティアなどである。ボランティアを募集することは悪いことではないが、単に「清掃ボランティアを募集します。」では、あまりに工夫がなく、それでなくても、最近ではさまざまな場所でボランティア活動の機会があるので、「ほとんどボランティアは集まらない。」と審査委員に判断される。

もうひとつ、高い評価が得られないのは、「住民からのアイデア募集」という提案である。住民が企画

段階から運営に参加する理想的な事業と考えられているのか、公園や文化施設のロビー活用などで、このような提案をよく見受けるが、「企画の丸投げ」と評価される可能性があり、リスクが高い提案である。あくまで、大まかな企画は指定管理者が行うが、その中の一部について、住民からアイデアを募集するというスタンスで提案すべきものである。

#### (14) 個人情報保護

個人情報保護も指定管理者に課せられた重要な責務である。ただ、これは、記載する内容がほぼ決まっており、記載漏れがなければ十分という分野である。記載すべきことをきちんと書いて、競合先に点差をつけられなければOKである。

記載すべき内容は、ほぼ次の4点。

1. 一点目は、「プライバシーポリシー(個人情報保護方針)の制定」。

忘れずに制定済みであることを記載すること。

2. 二点目は、個人情報保護責任者の設置。

通常は、施設長を個人情報保護責任者に行っていることが多いのだが、別に施設長でなくてもよい。ただ、公の施設の管理者として必ず設置しなければならない。

3. 三点目は、個人情報保護のために講じる措置。

これは、施設によって多少は異なるが、通常は、「個人情報取得の目的の明示と目的外使用の原則禁止」、「個人情報の厳格な管理(パソコンの暗証番号設定、鍵の付いた場所での個人情報の保管、目的が終了した個人情報の迅速廃棄など)」、「個人情報の持ち出し禁止」、「外部委託先への個人情報保護義務づけ」などを記載する。

4. 四点目は、個人情報保護措置の検証。

個人情報保護が適正に行われるよう、職員研修を実施したり、定期的に個人情報保護責任者によるチェックを行うことなどである。

大規模施設の場合、個人情報相談窓口の設置や個人情報訂正申請の受け付けなどを記載することもあがるが、基本的には、先の4点を記載すれば、十分合格点である。なお、個人情報で高評価を得るために「プライバシーマーク」の取得に取り組まれている

企業・団体のいるが、指定管理者選定に関しては、プライバシーマークの取得が大きなアドバンテージになることは、ほとんどない。プライバシーマークは取得にも維持にも相当な費用・手間・時間がかかるので、費用対効果を考えれば、指定管理者に関しては、あまり薦められない。

#### (15) 収支計画書

事業計画書の作成に当たって、指定管理期間中の収支(=収支予算書)について記載する必要がある。実は、収支予算書にもいろいろなポイントがあって、例えば、A社とB社、指定管理料提案額が1億円で全く同じだとしても、収支計画書の記載方法によって、評価が大きく変わることは決して珍しくない。

原則として、詳細な内訳は必要ない。

事業計画書作成作業の中で、収支予算の積み上げにはかなりの労力を費やしているはず。だが、審査する側から見ると、収支予算書の細かい内訳はほとんど興味がない。なぜなら、審査委員は大学教授、利用者代表、自治体職員など、施設運営経費の見積書を作成した経験がない人がほとんどで、収支予算書の細かい部分をチェックする知識・能力がないからである。審査委員の中の公認会計士や税理士がチェックする場合もあるが、ほとんどの場合は、直近の現指定管理者の経費内訳と比べてみて、大きく数字が変わっている経費項目をピックアップし、その原因を分析したり、プレゼンで確認するだけで、数字の妥当性の検証(審査委員自らが見積書を徴収するなど)は100%に近いくらい行われていない。

修繕費には注意を払う。

収支計画書の中で一番見られているのは、もちろん指定管理料の合計額だが、二番目は修繕費の額である。審査する側から見ると、修繕費は安全確保や維持管理の根幹という認識で、これが大幅に減少していることは決してプラスにはならない。

とはいえ、全体のコスト削減を行わなければならない中で、修繕費だけを聖域にすることは難しいが、少なくとも、「指定管理料は5%下げましたが、安全・安心の確保の観点から修繕費は2%の削減にとどめている」というように、全体の削減率よりは削減幅を小

さくするよう配慮すべきである。

事業計画書の本文との整合性を確認。

例えば、利用料金制が導入されている施設で、毎年、利用者数が2%ずつ増加することを記載している場合、利用料金収入額も毎年2%ずつアップしなければ、整合性がないという評価をされる。

新たな割引制度を導入して利用者数を増やすので、利用者数増加割合と利用料金収入増加割合が一致しないという場合もあるが、この場合は、備考欄に一致しない理由を記載しなければならない。備考欄に詳細な内訳を記載している例があるが、収支予算書の備考欄は、細かい内訳ではなく、なぜこの額になったかという考え方を記載する欄である。

自治体が重視している項目が推測できる場合がある。

自治体が定めた収支計画書様式の中で、他の項目と比べて詳しい記載が必要な個所がある場合は、まず間違いなく、自治体が重視している項目である。例えば、他の項目は「清掃費」、「警備費」、「保守点検業務委託料」など、ごく大まかな項目なのに、人件費だけ所長、次長、職員A、職員Bなど個別の記載を求めているという場合は、低額な給料で職員を雇ってほしくないという自治体の意思表示である。つまり、収支予算書はもちろんだが、事業計画書本体にも、職員の人件費や労働環境に最大限配慮するという具体的提案が必要である。このように、収支予算書の様式で、自治体が重要視している項目が想定できることがある(地元雇用との関連)。

事業計画書本体と収支予算書には大きな違いがある。それは、事業計画書は選挙で言えば公約であり、記載したことはよほどのことがない限り実施しなければならない。

一方、収支予算書は、あくまで収入と支出の見積もりに過ぎず、例えば、イベント関連予算として50万円を計上したとしても、必ず50万円使わなければならないということではなく、実際の費用が40万円(あるいは60万円)であっても、事業計画書に記載したイベントを実施していれば、何の問題もない。つまり、収支予算書で変更できないのは指定管理料総額だけで、内訳は、比較的自由に変更できる。(もちろん、

事業計画書に記載している内容を全て実施することが大前提。)ということは、指定管理料提案額が決まったら、内訳は後日変更できるので、審査で有利になる項目(修繕費など)を実際の積算額より高めに記載し、通常はあまり審査の対象とならない事務費などの額を下げるなどの調整を行なう方が、審査上は得になる。