

# 松代文化施設民間活力導入可能性調査 報告書

( 概要版 )

令和8年2月

長野市

# 調査の背景と目的

## 調査の目的

本調査は、松代地区における真田宝物館のリニューアル及び周辺の市有文化施設群の利活用について、行政と民間事業者が連携して事業を実施する「官民連携手法」の導入可能性を検討することを目的とするものです。

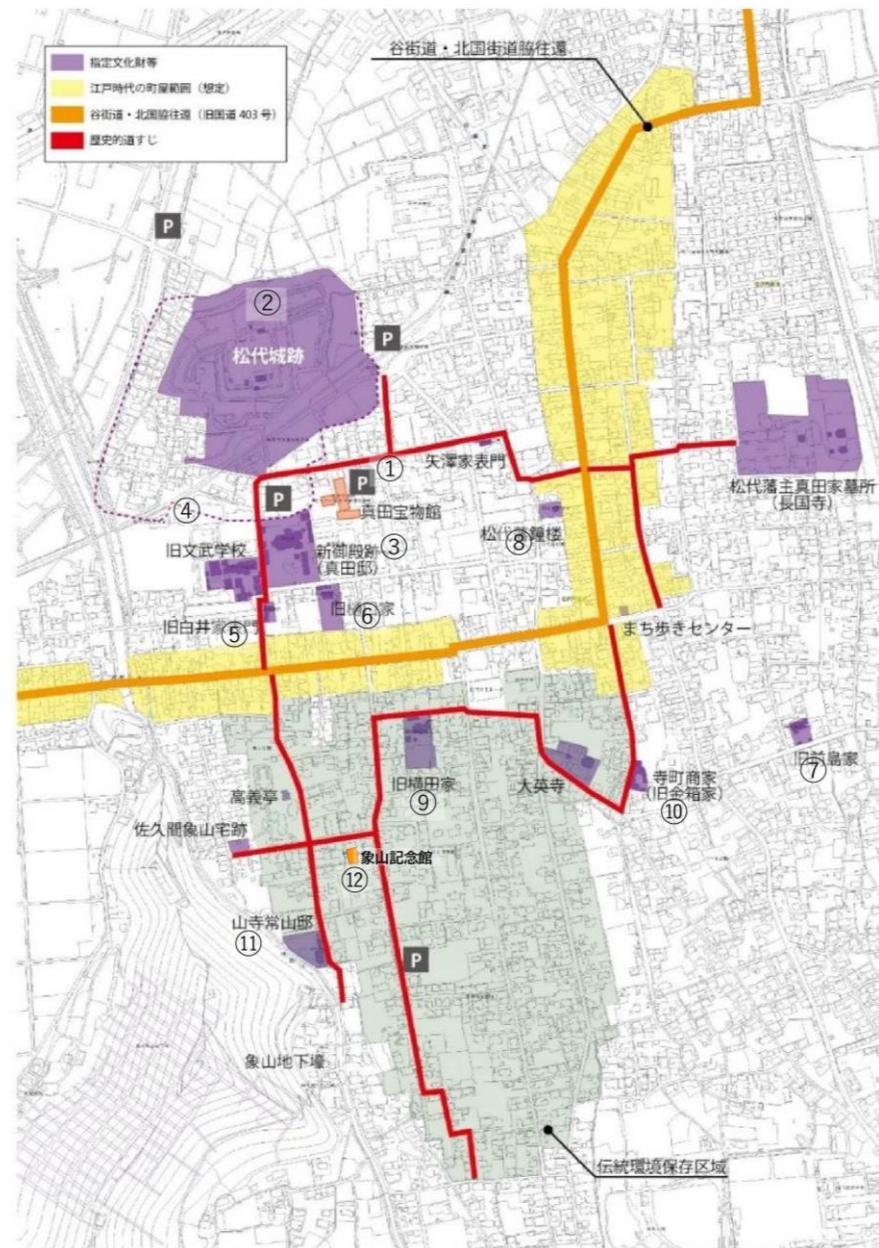
## 検討の背景

	真田宝物館	文化施設群
特徴	<ul style="list-style-type: none"><li>松代藩真田家伝来の大名道具を中心とした貴重な歴史資料を多数収蔵・公開する、長野市を代表する文化施設。</li><li>真田家に伝来する約5万点の大名道具をはじめ、戦国期から近代に至る全国有数の資料群や、佐久間象山関係資料など多様な資料を有する。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>松代地区には、真田邸や文武学校、旧武家住宅など、真田家ゆかりの歴史的建造物や庭園等の文化施設が面的に集積している。</li><li>良好に保存されており、当時の姿をほぼそのまま伝える文化施設群が一体的に残る事例は全国的にも少なく、貴重な歴史環境が継承されている。</li></ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>施設の老朽化が進行しており、耐震性能の不足など、安全面に課題がある。</li><li>収蔵・展示スペースや環境に制約があり、文化財の適切な保存・公開を継続することが困難になりつつある。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>歴史的資源が面的に集積しているにもかかわらず、文化施設群が持つ価値が、地区全体の魅力として十分に発揮されていない。</li><li>地区全体としての回遊性・滞在性が十分でなく、観光客の滞在時間や消費の拡大につなげていない。</li></ul>
将来像	<ul style="list-style-type: none"><li>施設のリニューアルにより、将来にわたって貴重な文化財を守り伝えていくとともに、来館者にとって魅力ある学びと感動を提供できる施設を目指す。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>歴史的建造物・史跡・名勝地等の特性を保持しつつ、真田宝物館のリニューアルと連携した魅力的な利活用により、文化施設群全体の回遊性、滞在性を高めていく。</li></ul>

民間の企画力・ノウハウの活用可能性や、文化施設群の魅力的な利活用の選択肢を整理するとともに、両事業を連携させた松代地区全体の一体的な歴史・文化観光拠点形成の可能性について検討

# 対象施設

No	施設	名称	文化財種別	有料 無料	備考
①		真田宝物館	(博物館)	有料	
②		松代城跡	国史跡	無料	都市公園
③		真田邸 (新御殿跡)	国史跡	有料	
④		文武学校	国史跡	有料	
⑤		旧白井家表門	市指定	無料	
⑥		旧樋口家住宅	市指定	無料	一部管理委託
⑦		旧前島家住宅	県宝	無料	一部管理委託
⑧		旧松代藩鐘楼	市指定	無料	
⑨		旧横田家住宅	国重文	有料	
⑩		寺町商家	市指定	無料	指定管理 (R5-R9)
⑪		山寺常山邸	国登録	無料	一部管理委託
⑫		象山記念館	(博物館)	有料	休館中



松代文化施設 位置図

# 事業スキームの整理（真田宝物館のリニューアル）

## 実施可能性のある官民連携手法

- 真田宝物館のリニューアルにおいては、民間事業者のノウハウを最大限に活用させるため、官民連携（PPP）手法での事業実施を検討しました。
- PPP…公共（Public）・民間（Private）・連携（Partnership）の略称で、官民で連携して推進する事業の総称
- コストバランスの取れた施設設計画や効率的な維持管理、運営・企画を見越した施設設計等の実現に期待できます。

	DBO方式	PFI（BTO）方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計（Design）～建設（Build）～維持管理・運営（Operate）を一括発注する手法。</li> <li>仕様を大まかに規定する性能発注と、15～20年間程度の長期契約により、総合的に民間提案を受け付ける。</li> <li>事業にかかる資金調達はすべて市が実施する。</li> <li>契約は、各企業と設計・建設にかかるものと、維持管理・運営にかかるものの2つを締結（又は一括契約）する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Private Finance Initiativeの略称。</li> <li>設計～建設～維持管理・運営を一括発注するが、事業にかかる資金調達は市・民間が実施する。</li> <li>仕様を大まかに規定する性能発注と、15～20年間程度の長期契約により、総合的に民間提案を受け付ける。</li> <li>費用の一部を民間が資金調達し、事業年度（15～20年）にかけて割賦払いすることで、事業負担の平準化が可能。</li> <li>契約は、SPC（特別目的会社）と一括で締結し、SPCが構成企業に対して各業務の委託契約を締結する。</li> <li>SPC組成により、万が一構成員が撤退した場合でも事業継続が可能で、リスク分担の明確化と事業安定化に期待できる。</li> </ul>
スキーム図	<p>長野市は設計会社・建設会社（JV）と維持管理会社・運営会社と契約し、サービス対価・モニタリングを行う。選定グループは利用者から料金をサービス提供を受ける。</p>	<p>長野市は金融機関等と直接協定し資金調達し、SPC（特別目的会社）に出資する。SPCは事業契約と委託契約を行い、利用者から料金をサービス提供を受ける。構成企業は設計会社、建設会社、維持管理会社、運営会社。</p>

# 事業スキームの整理（文化施設の利活用）

## 実施可能性のある官民連携手法

- 文化施設の利活用においては、民間事業者のノウハウを最大限に活用するため、スモールコンセッションでの事業実施を検討しました。
  - スモールコンセッションとは…行政が所有する古民家等の活用について、民間の創意工夫を生かした小規模な官民連携により、地域課題の解決やエリア価値の向上につなげる取組。以下のような手法を総称したものを指します。

	指定管理者制度	コンセッション方式	賃貸借方式	RO方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業等を指定管理者として指定し、公の施設の管理・運営を民間事業者へ委託する制度。</li> <li>民間事業者による利用料金の徴収が可能（公の施設として、条例による施設の設定が必要）。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の運営権を設定し、特定の期間、民間事業者へ運営権を譲渡する方式。</li> <li>民間事業者は運営権対価を行政に支払う。</li> <li>施設の所有権は市に残るが、民間事業者が事業リスクを負担する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃貸借契約により、市が民間事業者へ施設を貸し付ける方式。</li> <li>民間事業者は賃借料を行政に支払う。</li> <li>施設の運営や収益化は民間事業者に依存する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改修（Rehabilitate）と管理運営（Operate）の略称で、施設の改修工事と管理運営を一括して発注する方式。</li> <li>公共工事として実施するため、建設企業が事業に参画する必要がある。</li> <li>管理形態は左記3つとの組み合わせが想定される。</li> </ul>
スキーム図	<p>長野市 ↓ 指定 (指定管理料) 民間 ← 料金 (サービス提供) → 利用者</p>	<p>長野市 ↓ 運営権設定 民間 ← 料金 (サービス提供) → 利用者 ↑ 運営権対価</p>	<p>長野市 ↓ 賃貸借契約 民間 ← 料金 (サービス提供) → 利用者 ↑ 賃借料</p>	<p>長野市 ↓ 契約 選定グループ (建設会社, 運営会社) ← 料金 (サービス提供) → 利用者</p>

# 民間意向調査の概要

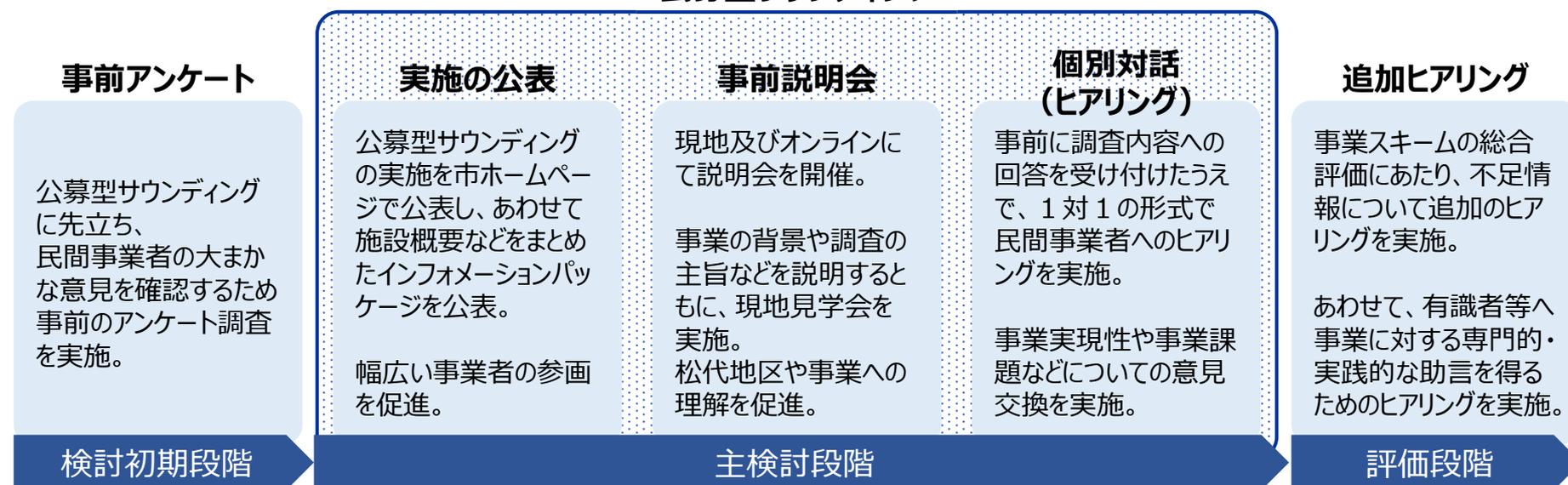
## 調査の目的

- 真田宝物館リニューアル事業と文化施設利活用事業、及びその2事業をバンドリングすることについて、市場の動向や民間事業者の関心度、望ましい事業スキーム、事業実施課題などを把握し、官民連携手法の実現可能性を検証することを目的として民間意向調査を実施しました。

## 調査の流れ

- 幅広く多くの民間事業者から有益な意見を収集するため、検討状況に応じて段階的な調査を行いました。

### 公募型サウンディング



## 調査の項目

- 事業への関心、現時点での参画可能性
- 松代地区の立地性の評価、地域との連携
- 真田宝物館リニューアル事業（必要事項、事業スキーム等）
- 文化施設の利活用（必要事項、事業スキーム等）
- 事業のバンドリングの考え方
- 今後のスケジュール

# 民間意向調査の結果

## 公募型サウンディングへの参加者

事前説明会	開催日	令和7年11月19日（水）	個別対話	開催日	令和7年12月1日（月） ～12月4日（木）
	参加者	14社（建設1、展示3、設計1、施設管理運営2、不動産2、宿泊2、金融1、観光1、まちづくり1）		参加者	12社（建設1、展示2、設計1、施設管理運営2、不動産2、宿泊4）

## 主な意見

### 全体的な意見

- |        |  |
|--------|--|
| 事業への関心 | ・ 2つの事業のいずれか、または両方を事業化する場合でも <b>複数の事業者から強い関心</b> が示された。  |
| 立地性    | ・ 長野ICからのアクセスの良さや歴史・文化資源の集積、静かな雰囲気は <b>歴史文化観光に適している</b> 。<br>・ 公共交通の利便性や認知度、回遊性の面に今後の工夫の余地がある。 |

### 真田宝物館のリニューアルに関する意見

- |         |   |
|---------|---|
| 事業化に向けて | ・ 松代エリアの活性化には、新たな真田宝物館にまち回遊の拠点となるビジターセンター機能を整え、体験型展示や情報発信を充実させることで、 <b>幅広い来訪者が楽しめるコンセプトづくりが重要</b> 。 |
| 事業スキーム  | ・ DBO方式やPFI方式により <b>設計～建設～維持管理運営の一体型の事業実施の可能性</b> がある。  |

### 文化施設の利活用に関する意見

- |         |  |
|---------|--|
| 事業化に向けて | ・ 地域資源と組み合わせた <b>高付加価値の文化体験や宿泊等の実施可能性</b> がある。<br>・ 施設ごとのインフラ状況や改修可能範囲の提示があると事業の内容を検討しやすくなる。 |
| 事業スキーム  | ・ <b>スモールコンセプションによる事業実施の可能性</b> がある。<br>・ 用途変更可能な施設群を対象とし、長期の契約期間を確保することで事業の実現可能性が向上する。      |

### 事業のバンドリングに関する意見

- |         |  |
|---------|--|
| 事業化に向けて | ・ <b>松代エリア全体のビジョンを策定</b> し、公共性の高い文化施設と民間事業の役割分担を整理し、真田宝物館を核にした施設連携や一体的なエリアマネジメントを通じて、エリア全体の体験価値向上を図っていくことが重要。    |
| 課題など    | ・ 地元を含む複数事業者の連携が必要であるため、コンソーシアム組成のためのマッチング機会等を提供していただきたい。<br>・ 交通アクセスの改善が必要。公共交通充実のほか、自家用車を前提とした施策（駐車場など）の検討も必要。 |

# 事業スキームの評価（真田宝物館のリニューアル）

## 評価の結果

		従来方式	DBO方式	PFI (BTO) 方式
概要		<ul style="list-style-type: none"> <li>市が仕様を詳細に定め、各業務を個別・短期に発注する従来型の公共発注方式。</li> <li>資金調達は市が実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計～建設～維持管理運営を一括して発注する。仕様を大まかに規定する性能発注・長期契約により、民間提案を受け付ける。</li> <li>資金調達は市が実施する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DBOと同じく一括・性能発注。</li> <li>市が調達できない財源（補助金や起債以外）は民間が確保し、事業年度にわたって割賦払いできる。</li> <li>事業者はSPCを設立する。</li> </ul>
定性評価	民間の創意工夫の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計・建設・運営を個別に発注するため、運営の知見が設計段階に反映されにくく、<b>展示やサービスの工夫は限定的</b>となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計から運営までを一体で提案できるため、運営を見据えた展示計画や付帯機能の工夫など、<b>民間のノウハウを初期段階から反映しやすい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>同左</b>。</li> </ul>
	事業の安定性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>発注を段階的に行うため<b>入札不調への対策はしやすい</b>が、短期契約が中心となり、専門人材の確保やノウハウの継続的蓄積が難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期契約により、<b>専門人材の確保・育成や設備更新を計画的に行いやすく</b>、運営面の安定性が高まる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>同左</b>。加えて、SPCを設立しリスクを一元管理するため、<b>責任の所在が明確</b>で、事業継続性の面で最も安定している。</li> </ul>
	まちづくり全体への寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約範囲が限定されるため、文化施設群や地域観光と連動した<b>広域的な取組は進めにくい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宝物館を拠点とした<b>周辺文化施設との連携や周遊促進</b>を、企画段階から組み込みやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>同左</b>。</li> </ul>
	円滑な発注・事業実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>市にとっては馴染みのある手法だが、発注件数や調整事項が多く、<b>事務負担が大きい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>準備段階の負担は増えるが、<b>契約後は民間が主体的に事業を進め</b>、市はモニタリングに注力できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>同左</b>。</li> </ul>
	財政負担の軽減	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>初期費用の抑制は図りやすい</b>が、長期的な維持管理・運営費の縮減効果は限定的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフサイクル全体を見据えた設計・運営により、<b>長期的なコスト縮減</b>が期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同左。加えて、建設費の一部を長期に分割して支払えるため、<b>財政負担の平準化効果が高い</b>。</li> </ul>
定量評価 (VFM※の算定)		—	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来方式と比較して、<b>約7.7%の事業費削減効果</b>が見込まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来方式と比較して、<b>約6.1%の事業費削減効果</b>が見込まれる。</li> </ul>
総合評価		<p>設計・建設・運営が分離されるため、民間の創意工夫を運営まで一体的に生かしく、<b>本事業には相対的に適合性が低い</b>。</p>	<p>設計から運営までを一括して民間が担えるため、運営を見据えた設計やサービス改善がしやすく、<b>従来方式よりも事業効果・実現性ともに高い</b>。</p>	<p>DBO方式と同様に民間のノウハウを最大限活用でき、SPC設立によるリスク管理や事業継続性、財政負担の平準化に優れ、<b>長期の安定性が必要な本事業に最も適している</b>。</p>

# 事業スキームの評価（文化施設の利活用）

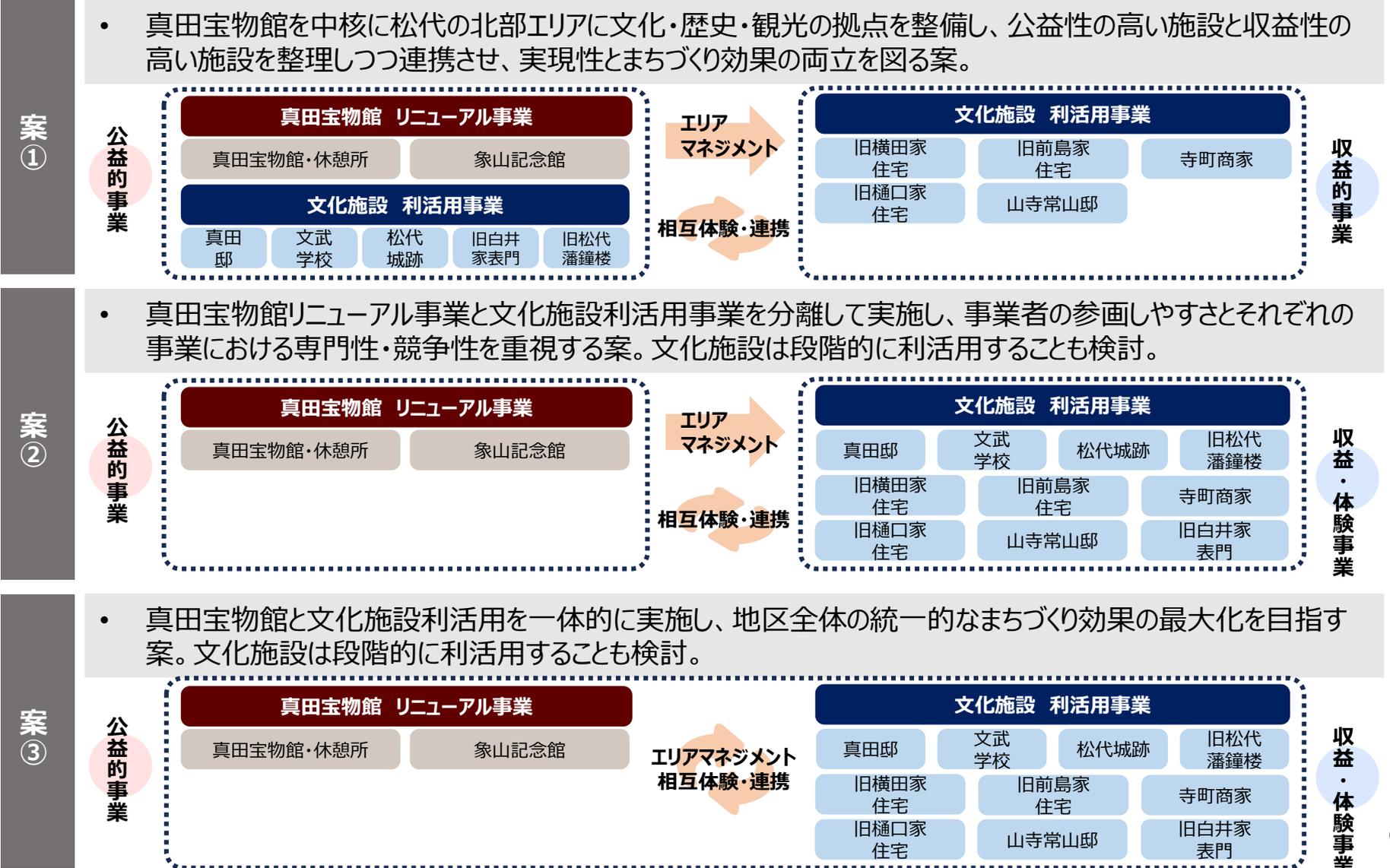
## 評価の結果

		指定管理者制度	コンセッション方式	賃貸借方式
概要		<ul style="list-style-type: none"> <li>民間企業等を指定管理者として指定し、公の施設の管理・運営を委託する制度。</li> <li>対象の施設は公の施設として条例による設置が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の運営権を設定し、特定の期間、民間事業者に運営権を譲渡する方式。</li> <li>施設の所有権は市に残るが、民間事業者が事業リスクを負担する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃貸借契約により、市が民間事業者に施設を貸し付ける方式。</li> <li>民間事業として実施し、普通財産として施設を管理することを想定。</li> </ul>
定性評価	民間事業者の創意工夫の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>条例や指定内容に基づく運営となり、料金設定や事業展開等の<b>自由度は限定的</b>。短期契約が多く、大規模な投資や新規事業に踏み込みにくい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期の運営権設定により、宿泊・飲食・体験など多様な事業展開が可能で、<b>民間の投資や創意工夫を引き出しやすい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業として自由に運営でき、料金設定を含む<b>経営判断の自由度は最も高い</b>。</li> </ul>
	市の方針との整合性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>公の施設として<b>市の方針を反映しやすく、公共性の確保が容易</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約により活用方針や禁止事項を定めることで、<b>市の方針と民間の自由度を両立しやすい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃貸借契約では細部まで規定しにくく、<b>市の方針との整合性確保は相対的に弱い</b>。</li> </ul>
	財政負担の軽減	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理効率化は期待できるが、<b>収益改善や投資による効果は限定的</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>民間投資や長期の運営効率化</b>により、市の維持管理費負担の軽減が期待できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃料収入や修繕費の民間負担により、<b>財政軽減効果が生じる可能性</b>がある。</li> </ul>
定量評価		<ul style="list-style-type: none"> <li>文化施設の利活用により、民間事業者が維持管理費の一部または全部を負担する仕組みを構築できれば、現在市が負担している年間約1億円の維持管理費のうち、<b>一定程度の削減が見込まれる</b>。</li> <li>加えて、運営権対価や賃借料の設定により、<b>市の新たな収入確保につながる可能性</b>もある。</li> </ul>		
総合評価		<p>公共性や市の統制は確保しやすい一方、民間の自由度や投資余地が限られるため、<b>収益性向上やサービス向上の効果は相対的に小さい</b>。</p>	<p>民間の経営判断による多様な事業展開を可能としつつ、契約により公共性も確保できるため、<b>利活用の実効性と市の方針の確保のバランスが最も取れた方式</b>である。</p>	<p>民間の自由度が最も高く財政負担軽減効果が大きい可能性がある一方、民間事業として実施するため<b>公共性の確保や市の方針との整合性確保に課題が残る</b>。</p>

# 事業のバンドリング

## バンドリング案の検討

- 松代地区全体の魅力向上を図るため、真田宝物館リニューアル事業と文化施設利活用を連携させた事業展開が求められます。事業の性質や実現可能性を踏まえ、連携の度合いが異なる3つのバンドリング案を整理しました。



# バンドリング案の比較

## 比較の結果

	バンドリング案①	バンドリング案②	バンドリング案③
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>真田宝物館を中核とし、用途変更が難しい施設は公益的・体験型施設として連携。</li> <li>宿泊・飲食等の収益性が見込める施設は、別枠で民間活用を進める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>真田宝物館リニューアルと文化施設利活用を切り分け、それぞれを独立した事業として実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>真田宝物館リニューアルと文化施設利活用を一体の事業パッケージとして実施。</li> </ul>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>公益性の高い事業と収益事業を整理することで、事業目的やリスク分担が明確になり、<b>民間の事業への参画可能性が向上</b>する。</li> <li>分野別に民間事業者が参画でき、<b>専門性を生かして事業実施しやすい</b>。</li> <li>松代地区の北部エリアにおいて、<b>真田宝物館を核に周辺施設と連携し、周遊性や体験価値を高めやすい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>真田宝物館リニューアル事業を単独実施とすることで、<b>コンソーシアムを組成しやすく、競争性・実現可能性を確保しやすい</b>。</li> <li>分野別に民間事業者が参画でき、<b>専門性を生かして事業実施しやすい</b>。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案段階から両事業を一体的に企画でき、ブランド統一や周遊促進など、<b>一体的なまちづくり効果が期待できる</b>。</li> <li>運営主体を一本化でき、<b>全体の統括管理が行いやすい</b>。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業主体が複数となるため、<b>地区全体の調整や統一感確保のための仕組み（エリアマネジメント）が不可欠</b>。</li> <li>連携の条件次第では事業参画の難易度が挙がる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業主体が複数となるため、<b>地区全体の調整や統一感確保のための仕組み（エリアマネジメント）が不可欠</b>。</li> <li>文化施設利活用において、民間による<b>収益化が難しい施設については市の関与が残る可能性</b>がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業規模が大きく、公益的事業と収益的事業が混在するため、<b>1つの事業体で担うことの事業難易度が高い</b>。</li> <li><b>民間意向調査でも、事業成立性への懸念</b>が示されている。</li> </ul>
まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業を広く一体化するほど、ブランドの統一や回遊促進など地区全体への波及効果は高まる一方、事業規模や求められる専門性も大きくなる傾向にある。（案③＞案①＞案②）</li> <li>一方、事業を整理・分離することで、民間の参画しやすさや事業の実現可能性は高まるが、地区全体としての一体感をどのように確保するかが課題となる。（案②≥案①＞案③）</li> <li>このため、<b>まちづくり効果と実現可能性のバランスをどこに置くかが重要</b>であり、今後はエリアマネジメントの方針（ビジョン）を踏まえつつ、段階的な連携も視野に入れながら、<b>最適なバンドリングのあり方を検討していくことが求められる</b>。</li> </ul>		

# 今後の方針

## 今後、整理・検討すべき事項

- 本調査の結果を受け、真田宝物館のリニューアルと文化施設の利活用の事業化を進めていくにあたって、今後検討や整理が必要な事項をまとめました。

### ①松代地区全体のビジョン策定

- 松代地区において、歴史・文化を生かした観光地としての方向性を整理し、回遊や滞在、観光消費につながるまちづくりのビジョンを検討する。
- あわせて、事業間連携やブランド統一、情報発信等を担うエリアマネジメントの役割や体制について検討する。

### ②真田宝物館の整備方針の検討

- 地区全体のビジョンを踏まえ、新しい真田宝物館の整備・運営に関する基本的な考え方を整理し、施設のコンセプトや必要な機能、展示の方向性などを検討する。

### ③文化施設利活用の方針の検討

- 文化施設群について、保存を前提としながら、施設の特性に応じた利活用の方向性を整理する。
- あわせて、文化財指定や法的制約を踏まえ、民間事業者が参画しやすくなるための条件の整理を行う。

### ④事業スキームの精査・具体化

- 真田宝物館リニューアルや文化施設利活用に適した事業手法について、官民の役割分担や費用負担の考え方を含め、より具体的に整理する

### ⑤民間事業者との継続的な対話・マッチング

- 民間事業者の関心や意見を踏まえ、情報提供や意見交換を継続実施し、事業化に向けたマッチングの機会を設ける。

### 令和9年度以降：真田宝物館の整備計画・文化施設利活用の事業者募集

- 真田宝物館の整備・運営方針の詳細検討・具体化や、事業スキームの精緻な検討を行う。
- (スモールセッションを段階的に導入する場合) 文化施設の利活用を実施する事業者を募集・選定・協定締結