

# 平成 21 年度提言

2009 年 9 月

本提言は旧団体である指定管理者協議会が  
2009 年に発信した「提言」を再構成し作成しています



一般社団法人 指定管理者協会



**持続的な公の施設の管理・運営に向けた  
指定管理者の適正利益に関する考え方**

～水光熱費の急激かつ大幅な変動への対応や  
新型インフルエンザの感染対策等を考慮して～

# 目 次

1. はじめに	
(1) 指定管理者協議会について.....	1
(2) 問題意識及び本提言の趣旨について.....	2
2. 提言	
(1) 基本的な考え方.....	4
(2) 指定管理業務における利益の概念.....	4
(3) 利益（「売上総利益」と「営業利益」）に関して求められる理解.....	6
(4) 求められる「理解」と「対話」.....	9
3. 提言のまとめと今後の検討課題.....	11

## 1. はじめに

### (1) 指定管理者協議会について

私ども指定管理者協議会は、昨年の平成20年11月に発足した任意の団体であります。指定管理者として実際に施設運営を行なっている団体や企業が集まり、公共サービスの質の向上と余剰コストの削減を実現するすぐれた官民連携のモデルとして、指定管理者制度を適正に運用すべく、さまざまな活動や情報発信を行ってきました。

現在の会員数は、設立当初の37団体から新たに4団体が加わり41団体となり、これまでの活動内容や情報の発信が少しずつではありますが評価され始めてきているものと認識しています。会員は、指定管理者制度の施設運営者として活躍している民間企業が大半を占めておりますが、民間企業に限っておらず、広く指定管理者に関わる団体の全てを対象に考えており、実際に財団法人の方も会員として参画しています。

協議会設立から早や1年が経過しようとしていますが、これまでに会員団体を対象に各種の勉強会やセミナーを開催し、また同時に、自治体関係者を交えて率直に意見交換する「ラウンドテーブル」などを開催し、官民協働のビジネスモデルを確立すべく活動して参りました。

本提言は、こうした日ごろの活動成果を皆様にご報告すると同時に、これまでの活動から浮かび上がってきた制度運用上の課題や問題について、官と民の双方が歩み寄り、相互に理解を深めて、より質の高いサービスを持続的に施設利用者に提供するきっかけとなることを願って策定したものです。

「本提言」は民間事業者を中心とした指定管理者側からの一方的な要求ではなく、地域住民と自治体、そして指定管理者の三者にとってよりよい制度運用を実現していくことを目的としています。指定管理者にとっての適正な利益水準や、予測不可能なリスクへの対応、提供サービスに対する適切な評価の手法などは、サービスの継続性や安定性を確保するためには必要な議論であると考えます。今回の「本提言」をきっかけとして官民の対話をさらに促進させ、連携と協働の絆を強めていきたいと協議会では考えています。

さらに、こうした対話を積み重ねることは、単に相互理解を深めるだけでなく、地域に求められているサービスや指定管理者に期待されていることを官民の双方でしっかりと確認しあい、もっとも望ましい形で制度の本領を発揮することにつながる第一歩と考えています。

## (2) 問題意識及び本提言の趣旨について

### ①本提言の目的

平成15年の地方自治法の改正により導入された指定管理者制度は、着実に普及・浸透している。そして、多くの事例において、事業費の縮減やサービスの向上等の効果が確認されている。

一方で、指定管理者の撤退や、それによるサービス提供の一時的な停止、極端なコスト縮減によるサービス低下、業務従事者の雇用条件・環境などの問題が現れてきていることも事実である。

平成21年7月に施行された「公共サービス基本法」においても、こうした問題等を踏まえ、国民が安心して暮らすことのできる社会を実現させるために、国及び地方公共団体の責務として、公共サービスの提供業務に関する環境の整備を位置付けられたところである。

公の施設の持続的な管理、施設におけるサービスの維持・向上、及び施設利用者の満足度向上を実現するためには、指定管理者の努力や創意工夫をはじめとし、様々な要素が関連している。それらの中で、特にまだ十分に理解されていないと考えられるのが、「指定管理者にとっての適正な利益」についてである。

本提言は、指定管理者にとっての利益の考え方を整理するとともに、適正な利益の確保が、公の施設の持続的な運営やサービス向上にどのようにつながっていくかを示すことにより、指定管理者の利益に関する理解を深めていただくことを目的とするものである。

なお、本提言の対象は主として自治体を想定しているが、全国の指定管理者にとっても有益なものになるよう配慮して策定した。

### ②提言にあたっての問題意識

現在、指定管理者制度を取巻く環境は厳しく、指定管理料の定量的な縮減、収支状況を反映できない自治体への固定納付金、自然災害の発生・石油価格の高騰・新型インフルエンザの発生等による支出の増加等により、指定管理者が計画していた適正な利益を得られない（事業で計画していた収支状況から大幅に悪化する）という事態も出てきている。

もちろん、利益の創出は、第一義的には指定管理者の努力によって実現されるものである。しかし、自治体側の政策変更や自然災害など、「指定管理者の管理しえない事象」の発生による追加支出や損失が生じるケースも現れてきている。こうした場合において、指定管理者の自助努力だけでは、サービスの質を十分に保つことが困難になることも想定される。最悪の場合は、当該施設の管理の継続自体が困難になる可能性も否定はできない。

このような問題意識に基づき、本提言では、「指定管理者の事業継続のために計画していた適正な利益」に対する適切な理解を促すとともに、それを踏まえた上で、持続的な公の施設の管理・運営を担保するための、自治体と指定管理者のあるべき姿を整理・提示する。

一方、指定管理者としても、見積の作成、経費管理、自治体側の制度やルールを理解、コミュニケーション等については、更に改善を図っていく必要があると認識している。本協議会としては、指定管理者として一方的に自治体に対する不満・要望を行なうのではなく、指定管理者としても自ら襟を正して制度の更なる活性化に寄与していかなければならないと考えている。

なお、本提言では、必ずしも個々の事業に対する具体的な解決策を示しているわけではなく、また内容についても今後さらに詳細な検討も必要である。しかし、指定管理者の実務において、事業継続のために計画していた適正な利益の扱いがいかに重要であるか、あるいはどうあるべきかについてはご理解いただきたいと考える。各自治体においては、本提言を参考として、指定管理者の事業継続のために計画していた適正な利益についての理解を深めるとともに、制度運用の改善に向けた具体的なアクションとして反映されていくことを期待したい。

## 2. 提言

### (1) 基本的な考え方

新たなノウハウの活用が期待される民間企業にとって、その事業継続のために不可欠な企業会計上の「利益」というものに対し、自治体には正しい理解を深めていただきたい。

公の施設の管理・運営で提供されるサービスは、継続的・持続的に提供されなければならない。指定管理者が、継続的・持続的に公の施設の管理を行うためには、その財務基盤も健全なものでなければならない。そうでなければ、安定したサービスの提供を維持できない。従って、指定管理事業の収支が継続的・構造的に赤字に陥るような状態は回避しなければならない。

事業継続を断念せざるを得ないほどの継続的・構造的な赤字を回避するためには、指定管理者に支払われる指定管理料や、いわゆる利用料金の収入が、当該事業の管理・運営を行うために適正な水準で実現されていなければならない。

指定管理者にとって、適正な利益を確保していくことは、事業を安定して継続し維持拡大していくために必要不可欠なものである。また、指定管理業務を担う人材の育成や新しいサービス提供の基盤整備のための先行投資等にも必要である。

指定管理者にとって事業継続のために必要な適正な「利益」の確保は、指定管理期間を継続して運営していく上で、必須条件であることを明確に位置づけ、それを前提とした指定管理者制度の運用が望まれる。そして、自治体には、指定管理者の適正な「利益」に配慮した仕組みづくりや運用を行っていくことが、自治体が官民連携を推進していく上で非常に重要であることを理解いただきたい。

### (2) 指定管理業務における利益の概念

民間企業における「利益」とは企業会計に則って整理される。指定管理業務において一般的に「利益（売上総利益）」と称されるものは、収入から支出を除いたもので、その中には施設運営で発生しない販売費や一般管理費（間接経費）も含まれる。

自治体と指定管理者では、「単年度会計」と「企業会計」という根本的な違いがある。また、自治体の会計には「利益」の概念は存在しない。しかし、上述のように、指定管理者にとっては、利益の確保は重要なテーマの一つである。自治体と指定管理者は双方の制度や考え方を理解した上で、適正な「利益」を実現していくことが重要である。

株式会社をはじめとする民間企業が指定管理者を担う場合、「利益」は基本的に企業会計の基準に基づいて試算している。そこでいう「利益」は、俗にいわゆる「もうけ（収入から直接経費を除いたもの）」とは異なる。企業会計上の「利益」は「もうけ」のような曖昧かつ主観的なものではない。

民間企業が指定管理者となった場合の「利益」を考える際に用いる用語として、最も適切な用語はあくまでも企業会計上の「売上総利益」という概念を用いて議論するのが適切と考えられる。

企業会計上、売上総利益は、以下の式によって計算される。

**収入－支出＝利益**

**指定管理事業上の「利益」≡ 企業会計上の「売上総利益」**

**売上総利益 = 売上高 - 売上原価**

ここで「売上高」は、指定管理料、利用料金、自主事業収入、自販機収入などを指す。ただし、行政会計では現金主義で収入を管理するが、企業会計上では予約金などは実際に施設の利用があるまでは「預り金」処理として処理をすることになり、細かな部分で言うと「収入」＝「売上高」にはならない。ただし、全体の事業規模に与える影響が少ないため、ここでは「収入≡売上高」として認識していただいで問題ない。

「売上原価」は、民間企業において売上をあげるために直接的に掛かったお金、即ち経費のことであり、施設の運営を想定した場合、施設職員の人件費、施設を維持するための水光熱費、清掃や設備点検のメンテナンス費、その他、補修の費用や、自主事業の講師代や材料費などもこれに含まれる。

そこで最後に、販売費及び一般管理費（以下、「販管費」という）の存在の認識が必要となってくる。民間企業ならば決算書にその文字が見て取れるため認識し易いものである。「販管費」は「販売費」と「一般管理費」からなっている。販売をするための費用と財やサービスを生み出すために直接要した費用ではないものの、企業を運営するために必要な費用を「販売費」といい、具体的には、販売手数料、販売促進費（広告費）などがある。また間接部門（簡単に言うと本社や支店）の人件費や、事務所家賃、旅費交通費、租税公課、会社全体の福利厚生費、その他の経費等を「一般管理費」という。そしてそれらの経費を売上総利益から除いたものが民間企業の本来の「利益（営業利益）」となる。

**営業利益 = 売上総利益 - 販売費及び一般管理費**

したがって、収入－支出＝利益と言っても、企業会計上の「売上総利益」が最も近いものであり、民間企業における本来の「利益（営業利益）」とは数字の構成が異なるものであるということを理解願いたい。

個々の指定管理事業の「利益（売上総利益）」のイメージは、次図のとおりである（用語説明や、収支決算書と利益の関係については、P 13、14 の別紙参照のこと）。

（事業収入） ≒売上	（事業支出） 現場発生原価＋販管費及び一般管理費	
指定管理料	現場人件費	} 指定管理業務に 直接関わる 原価及び経費 (現場発生原価)
利用料金収入	修繕費	
自主事業収入	水光熱費等	
その他雑収入	販売費及び一般管理費 (営業利益含む)	} 利益≒売上総利益

**指定管理業務における利益（イメージ）**

なお、個別の業務でどの程度の販管費を見込むかは、個々の指定管理者また、個々の事業によって異なる。したがって、全ての指定管理者に共通するような一律に、「指定管理料の何%」と定められるものではないが、その指定管理者の経営指標特に決算書によって、その団体の事業継続上に必要な販管費がある。

自治体の事業の中で同様の考え方に近いものとして建設業界や建設コンサルタント業界における一般管理費などの指標もある。これらの管理費は現場で発生する経費も含まれるが、現場をサポートする間接部門を維持するための経費も含まれていることも参考になると思われる。

**(3) 利益（「売上総利益」と「営業利益」）に関して求められる理解**

**①売上総利益は、主として指定管理者の努力の結果として生まれるものである。**

「売上総利益」の多くは、指定管理者の努力の結果として生まれるものであり、最初から最後まで約束・保証されたものではない。実際に、自治体や指定管理者が想定しなかった事態の発生により、予定にない出費や負担が強いられることもある。その結果、計画していた適正な「利益」を下回り赤字運営に陥ることもある。そうした不測の事態の発生例として、以下の事項を挙げることができる。

- 施設の老朽化の進行が予想以上に早く、より多くの修繕費が必要となる。
- 管理基準（法令点検の条件強化）の変更により費用が増加する。
- 想定できない規模の事故・災害の発生、水光熱費等の急激な変動により追加費用が発生する。
- 公用利用の上限が規定されていなかったり、期間途中で減免対象が変更されたために、直接的な利用収入が減少する。

指定管理者は、こうしたリスク管理や不測の事態の発生にも対応しながら、計画していた適正な「売上総利益」の確保に向けた努力をしていることを理解していただきたい。

**②利益は、社内の人材育成、サービス向上のための研究開発、企業体力の強化などにも充当されている。**

多くの指定管理者は、複数年の指定期間にわたって、サービスを維持・向上するための人材育成等の先行投資を行っている。また、上記に述べたリスク管理や不測の事態への対応を考えて、内部留保や預金積み立てを行うことも一般的に行われている。企業会計上の営業利益は、先行投資やリスク対応力の強化にも充当されている。

たとえば、営業利益について、内部留保や預金積み立てを行い、将来的に増加する維持管理費や修繕費に備えるといったことが行われている。指定期間中の指定管理料は一定でも、一般的には、年を追って維持管理費や修繕費は増加する。また、数年に一度は、比較的大規模な修繕が必要になることも考えられる。これらは、仮に単年度で支出が発生しなくとも、指定管理期間全体で考えた場合には計画的・合理的な行動といえる。

また、指定管理者が適正な「利益」を獲得し、財務基盤を強化することは、当該団体はもちろんのこと、自治体や地域住民にとっても重要なことである。また、利益の一部は納税の対象となり、当該自治体や地域住民に対しても、間接的であるがその利益が還元されている側面があることについてもご理解いただきたい。

**③指定管理者事業の利益は、全指定期間を通じて最終的に評価すべきである。**

指定管理事業は3年または5年という中長期に渡る事業期間において運営がなされる。その期間中には支出が多くかかる年度もあれば、少なくすむ年度もある。また、収入が多い年度もあれば、少ない年度もある。

前節で、利益は保証・約束されたものではないと述べた。実際に、指定管理者の収入や支出は毎年度異なるものであり、それに応じて各年度の収支も変動する。そして、その間の指定管理者の努力に基づき、全指定管理期間を通じて、最終的に当該指定管理事業の収支が見えてくるものである。

しかしながら、実際には、指定期間中に、自治体から指定管理者に対して、指定管理料の減額や自治体への納付金の増額の要請や相談が持ち込まれることがある。しかし、これまでに述べた理由から、原則として単年度の業績に基づくこうした要請や相談は本来避けるべきであると考えられる。どうしても必要であるならば、全指定期間を対象として、当該指定管理事業全体の収益性や、提供されているサービスの量や質を勘案した上での適切な指定管理料等について精査を行い、次の公募時に反映させるという方法をとるべきである。

**④指定管理料全体に対する精算方式は、指定管理者に対するインセンティブ付与とリスク管理の双方の面を考えた上で、適切に運用する必要がある。**

これまでに提示してきたことより、指定管理者について、単年度ごとの支出を確認し、その支出のみについて指定管理料を支払うという、いわゆる精算方式の採用については、以下のようにいくつかの問題がある。

- 内部留保や経費の積み立てが難しくなり、適切な事業の運営・管理ができなくなる可能性がある。
- 企業活動上必要な、販管費の計上や確保に関する制約が多くなる可能性がある。
- 単年度の精算額が全指定期間を通して考慮した場合に適切な支払額とならない可能性がある。
- 指定管理者のコスト削減努力を阻害する要因となる可能性がある。

このように、いわゆる精算方式の採用については、指定管理者にとってのインセンティブを阻害する側面を有するため、その採用については慎重に検討していただきたい。

一方で、一部の経費（例えば水光熱費）については、指定管理者の想定を超える、管理範囲外の変動もありうる。こうした、不可抗力や、指定管理者の管理不可能な事象の発生については、発生した追加費用や損失分については部分的に精算制を導入することが適切な場合も考えられる。

以上を要約すると、指定管理料の扱いについては、精算方式を採用するのが合理的な場合（費目）とそうでない場合（費目）とがある。指定管理者に対するインセンティブと、リスク管理の観点から、想定されるケースを分類・整理した上での制度運用を行う必要がある。

#### (4) 求められる「理解」と「対話」

公共サービスの質の向上と持続的な提供を実現していくために最後に求められるのは、自治体と指定管理者による「理解」と「対話」であり、問題の解決に向けた信頼関係を協定書の締結段階から構築することである

以上、指定管理者にとっての利益の重要性、定義、及び基本的な考え方について、述べた。自治体と指定管理者の適切なパートナーシップの実現、及びそれに基づくサービス向上と経費の削減のバランス、そしてこれら一連のサービスの持続的な提供の出来る環境作りの観点から、自治体には、指定管理者の利益に関する適切な理解とそれに基づく対策が求められることを述べた。

一方で、指定管理者としても、単に自己の一企業や一団体としての立場にとって主張を唱えるのではなく、自治体の制度、立場、考え方を理解し、両者の合意点を見出すことが重要と認識している。また、利益に関しても、一般論、或いはすべての事業に共通するものとして、統一のルールや基準を設けることは難しいと考えている。その意味では、個々の案件や事業について、自治体と指定管理者の間で、真摯に「対話」を進めていくことが重要と考える。

とりわけ、昨今の社会経済事情を鑑みると、指定管理者としては管理しきれない（リスクを負うことができない）以下のようなリスクや問題が存在する。

- 燃料費の高騰
- 新型インフルエンザ等の発生による営業停止（休館）
- 気候や気象の変動等による、施設利用者の大幅な減少

これらについては、自治体側にとっても不測の事態といえるが、指定管理者にとっても負担可能な範囲・金額には限りがある。指定管理者としての業務遂行に対する責務や社会的道義は有するが、組織経営の観点からは、事業継続を断念せざるを得ないような赤字の状態に陥ってまで、これらの費用を際限なく負担することはできない。

こうした事態が発生した場合は、まず、持続的な公の施設の管理・運営を確保するために、自治体と指定管理者の間で、「一つのテーブルに着く」ことが重要と考える。問題の解決は容易でないことは想定されるが、まずは、両者が真摯に相談・協議することが、解決に向けた第一歩と考える。

そうした場を実現する足がかりとして、指定管理の協定書等においては、こうした不測の事態が発生した場合には、費用の負担や収益の損失の補償問題について、両者で協議を行う旨を明確に定めておくことが必要である。

なお、参考までに、上に述べた不測の事態に対しては、以下のような対応が取られた事例がある。

#### 【水光熱費に関わる事例】

昨秋からの石油価格の高騰に関して・・・

ア) 価格上昇の兆候が見られ始めた段階から、自治体側、指定管理者ともに、事前に相互の情報交換を実施し、両者の協議の上で合意した部分に関して追加で費用補填が実施された。

イ) 急激な価格変動が見込まれた段階で、水光熱費（のみ）について、精算方式を採用することで協議がなされ自治体と指定管理者で合意した。

この他にも自然災害により、休業など施設運営に影響が及んだときに、自治体が前もって予算措置していた自然災害対策費が充当された事例もある。こうした自治体の対応に関しては、不測の事態に対する官民の協議が適正になされた事例として高く評価したい。

また、春先から引き続き感染拡大している新型インフルエンザに関しても、事前に以下のような項目に関して、自治体と指定管理者の間で協議しておく必要があると思われる。

#### 【新型インフルエンザに関わる事例】

ア) 施設を営業停止（休館）とする条件の基準

イ) 施設利用者に発症があった場合の処置、職員内に発症した場合の処置

ウ) 営業停止（休館）期間中の指定管理者業務（例えば、電話対応業務、予約受付業務など）の整理と、その業務を継続する上での業務時間の設定

エ) 営業停止（休館）期間中の施設管理業務（日常清掃の頻度、法廷点検の実施）に関して

オ) 興行的な事業のキャンセルリスク（前売りチケットなど）の対応及び費用負担について

### 3. 提言のまとめと今後の検討課題

指定管理者における適正利益の実現は、公の施設の持続的な事業運営のために必須の要素である。また、これは、サービスの質や施設利用者の満足度の維持・向上の観点からも、非常に重要な要素である。そのことを踏まえた上で、本提言は次のように要約することができる。

#### <提言の要約>

- ①自治体の単年度会計の考え方と指定管理者の企業会計の考え方の違いなど、自治体と指定管理者のそれぞれが互いの立場、制度、環境等に関する理解を深めること
- ②指定管理者にとって、提供するサービスの量と質に相応する収入や利益の確保が重要であることを理解し、またそれを実現できるための環境整備がなされること
- ③サービスの量・質や、指定管理者に対する適切な対価・利益については、単年度ではなく、指定期間全体の観点から検討・評価する必要があること
- ④不測の事態（特に、一般的に指定管理者が管理できないもの）が発生した場合の想定外支出や費用や損失について、自治体と指定管理者の間で協議できる環境が確保されていること

また、今後の検討課題（深化させていくべき制度運用のシステムや技術）としては、以下の点を挙げることができる。

#### <今後の検討課題>

- ①指定管理者に求められるサービスの量と質の明確化（業務の基準の設定）
- ②性能発注を基本とした上で業務の基準と実際に提供されたサービスの量と質の差異の確認手法の確立（モニタリング・評価）
- ③モニタリング・評価の結果に基づく、適正な指定管理料（委託料等）の支払い

上に示した課題については、本協議会内部における検討のほか、必要に応じて各自治体とも適宜、対話の場を設けて、意見交換等を行なっていきたいと考えている。

そうした対話の「場」へ積極的にご参加いただき、自治体と指定管理者の間で意見や情報の交換・共有を図ることができれば、公の施設の管理の更なる充実・改善を図ることができると思う。

(以上)

## 別紙 1 用語解説

以下に、企業会計上の利益の基本的な計算方法及び基本用語の解説を記す。

売上総利益 (A)	=	売上高	－	売上原価 <sup>※</sup>		
営業利益 (B)	=	(A)	－	販売費及び一般管理費		
経常利益 (C)	=	(B)	＋	営業外収益	－	営業外費用
純利益 (D)	=	(C)	＋	特別利益	－	特別損失

※ここでいう、「売上原価」には、施設の管理に直接関わる人件費他の費用が含まれ、間接部門の人件費等の費用は含んでいません。また、「純利益」は税引き前としています。

項目	定義	例
売上高	企業の主たる営業活動によって得た収益	・ 指定管理料、施設使用料（利用料金制を導入した場合）等
売上原価	売上高に連動して費用がかかる変動費	・ 人件費、備品・設備購入費 等
販売費及び一般管理費	販売をするための費用と財やサービスを生み出すために直接要した費用ではないものの、企業を運営するために必要な費用	・ 販売費：販売手数料、販売促進費（広告費）等 ・ 一般管理費：間接部門の人件費、事務所費、租税公課、会社全体の福利厚生費、その他の経費 等
営業外収益	企業の主たる営業活動以外の活動によって得た収益	・ 受取利息、受取配当金、有価証券売却益 等
営業外費用	企業の主たる営業活動以外の活動によって得た費用	・ 支払利息、有価証券売却損、有価証券評価損 等
特別利益	特別に発生した利益	・ 固定資産売却益や資産の評価時の評価益 等
特別損失	特別に発生した損失	・ 固定資産売却損や資産の評価時の評価損 等

## 別紙2 収支決算書の内訳と利益の関係

収支決算書の内訳と利益の関係は、以下のように整理することができる。ただし、ここでは予実差益と予実差損に区別して整理する。

当回事業予算		①収入増	②コスト減	③収入減	④コスト増
指定 管理 料	人件費	人件費	人件費	人件費	人件費
	清掃・修繕費	清掃・修繕費	清掃・修繕費	清掃・修繕費	清掃・修繕費
	水光熱費	水光熱費	水光熱費	水光熱費	水光熱費
利 用 料	販売費及び 一般管理費	販売費及び 一般管理費	販売費及び 一般管理費	販売費及び 一般管理費	販売費及び 一般管理費
		予実差益	予実差益	予実差損	予実差損

予実差額利益や予実差額損益が発生するのは上記のいくつかの理由による。

### ①収入の増加による予実差の発生 ⇒ 予実差益

指定管理者の事業努力等によって施設利用者が増加し、それに伴って利用料などの収入が当初の事業計画時の予算より増えた場合、予実差益が追加発生する

### ②コストダウンによる予実差の発生 ⇒ 予実差益

指定管理者の事業努力等によって施設運営のために発生するコスト、例えば、水光熱費などのコストが当初の事業計画時の予算より削減できた場合など、予実差益が追加発生する

### ③収入の減少による予実差の発生 ⇒ 予実差損

指定管理者の事業努力が報われず、施設利用者が減少し、それに伴って利用料などの収入が当初の事業計画時の予算を下回った場合、予実差損が発生する

### ④コストの増加による予実差の発生 ⇒ 予実差損

指定管理者の事業努力等が報われず、施設運営のために発生するコストが増加するなど、当初の事業計画時の予算コストより超過した場合、予実差損が発生する

いずれの場合も、予実差益や予実差損の処理について、事前に自治体と指定管理者の間で処理方法を合意しておく必要がある。

今回の提言作成のために開催した分科会

第1回 分科会	平成21年7月 8日	参加11団体(20名)
第2回 分科会	平成21年7月22日	参加12団体(21名)
第3回 分科会	平成21年8月 5日	参加12団体(23名)
第4回 分科会	平成21年8月19日	参加13団体(21名)

## 指定管理者協議会会員一覧

(後日退会された会員は表示していません)

### 【 正会員 】 34 団体

アクティオ株式会社	株式会社第一ビルサービス
穴吹エンタープライズ株式会社	大成サービス株式会社
株式会社NHKアート	中部互光株式会社
大阪ガス株式会社	株式会社東京舞台照明
奥アンツーカ株式会社	株式会社図書館流通センター
株式会社キャリアライズ	株式会社トラステック
株式会社協栄	ドルフィン株式会社
近畿総合メンテナンス株式会社	日本管財株式会社
御殿場総合サービス株式会社	野里電気工業株式会社
西部ガス株式会社	株式会社ピーアンドピー
サントリーパブリシティサービス株式会社	株式会社日比谷花壇
株式会社サンワックス	Fun Space 株式会社
株式会社J Pホールディングス	株式会社フードサービスシンワ
シンコースポーツ株式会社	ホームックス株式会社

### 【 準会員 】 3 団体

伊藤忠アーバンコミュニティ株式会社  
三洋装備株式会社  
パシフィックエンジニアリング株式会社

### 【 賛助会員 】 5 団体

東京互光株式会社  
株式会社トーエネック  
トーシンファシリティーズ株式会社  
三菱地所藤和コミュニティ株式会社

【 事務局 業務支援 】 株式会社三菱総合研究所

[ 問い合わせ先 ]

■事務局 「一般社団法人指定管理者協会」

〒153-0064

東京都目黒区下目黒一丁目1番11号 目黒東洋ビル4階

電話：(03) 5745-0941

ファックス：(03) 5745-0942

ホームページ：<http://www.shiteikanri.org/>