

(6) 屋内ゲートボール場

雨天でもゲームができる屋内ゲートボール場。

| 施設カルテ | |
|-------|--|
| 施設名称 | 屋内ゲートボール場 |
| 建築年度 | H7 |
| 築年数 | 22 |
| 延床面積 | 1,683 |
| 構造 | LGS |
| 所管課 | 生涯学習課 |
| 利用件数 | 144 |
| 利用人数 | 3,425 |
| 利用日数 | 153 |
| 利用料収入 | 84,618 |
| 写真等 |  |



図表 2-18 施設カルテ (屋内ゲートボール場)



(7) 児童公園

ローラースライダー（総延長293mの滑り台）をはじめ、大型遊具などを設置。軽スポーツや各種催し物なども実施可能。

| 施設カルテ | |
|-------|--------|
| 施設名称 | 児童公園 |
| 建築年度 | H7 |
| 築年数 | 12 |
| 敷地面積 | 9,174 |
| 施設・設備 | 大型遊具設置 |
| 所管課 | 生涯学習課 |
| 利用料収入 | - |

図表2-19 施設カルテ（児童公園）





(8) 食堂かめっち。

たまごかけごはんを提供する飲食店。7万3,000人の年間利用者を集め、27百万円の売上有る。

| 施設カルテ | |
|-------|--|
| 施設名称 | 食堂かめっち。 |
| 建築年度 | H17 |
| 築年数 | 12 |
| 延床面積 | 12 |
| 構造 | W |
| 施設・設備 | 黄福広場、広場、駐車場など |
| 所管課 | 産業建設観光課 |
| 利用件数 | (来客数) 73,506 |
| 利用人数 | 73,506 |
| 利用日数 | 定休日＝年末年始 |
| 利用料収入 | 27,840,400 |
| 写真等 |  |

図表2-20 施設カルテ（食堂かめっち。）



(9) 中央保健センター

美咲町の保健福祉の拠点として整備された中央保健センター。年間5,000人を超える利用者が来所している。

| 施設カルテ | |
|-------|----------|
| 施設名称 | 中央保健センター |
| 建築年度 | S56.3 |
| 築年数 | 36 |
| 延床面積 | 532 |
| 構造 | RC |
| 施設・設備 | 集会室など |
| 所管課 | 健康福祉課 |
| 利用件数 | 398 |
| 利用人数 | 5,509 |
| 利用料収入 | - |

図表 2-21 施設カルテ (中央保健センター)





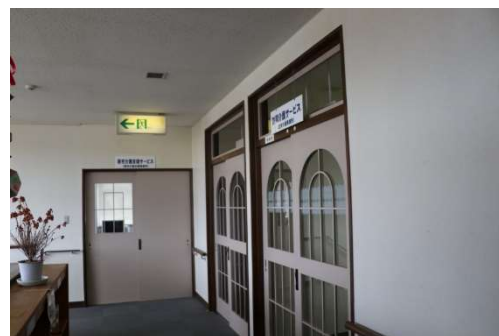
(10) ふれあいセンター

美咲町の高齢者向け福祉サービスの拠点。デイサービスセンターの機能も有する。

| 施設カルテ | |
|-------|--|
| 施設名称 | ふれあいセンター |
| 建築年度 | H4 |
| 築年数 | 25 |
| 延床面積 | 922 |
| 構造 | RC |
| 施設・設備 | 老人福祉センター及びデイサービスセンター |
| 所管課 | 健康福祉課 |
| 利用料収入 | - |
| 写真等 |  |



図表 2-22 施設カルテ (ふれあいセンター)



(11) 物産センター

美咲町の農作物等の物産を提供・販売するセンター。年間10万人の利用者があり、1億円の売り上げを上げている。

| 施設カルテ | |
|-------|--|
| 施設名称 | 物産センター |
| 建築年度 | H5 |
| 築年数 | 24 |
| 延床面積 | 330 |
| 構造 | S |
| 施設・設備 | 駐車場、物置など |
| 所管課 | 産業建設観光課 |
| 利用件数 | (来客数) 105,143 |
| 利用人数 | 105,143 |
| 利用日数 | 営業時間9時～18時 |
| 利用料収入 | 100,644,832 |
| 写真等 |  |

図表2-23 施設カルテ (物産センター)



(12) 林業センター

美咲町の森林管理、林業等に関する事業を実施。木工の加工施設等も併設。

| 施設カルテ | |
|-------|--|
| 施設名称 | 林業センター |
| 建築年度 | H3 |
| 築年数 | 26 |
| 延床面積 | 657 |
| 構造 | W |
| 所管課 | 産業建設観光課 |
| 利用件数 | 435 |
| 利用人数 | 9,806 |
| 利用日数 | 308 |
| 利用料収入 | 894,189 |
| 写真等 |  |

図表2-24 施設カルテ（林業センター）

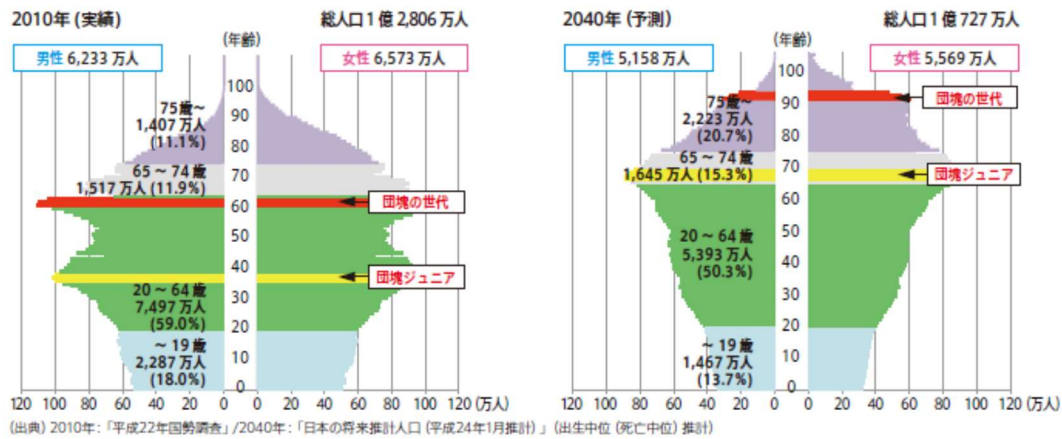


2-3 地域課題の抽出・事業方針の検討

(1) 地域課題の抽出

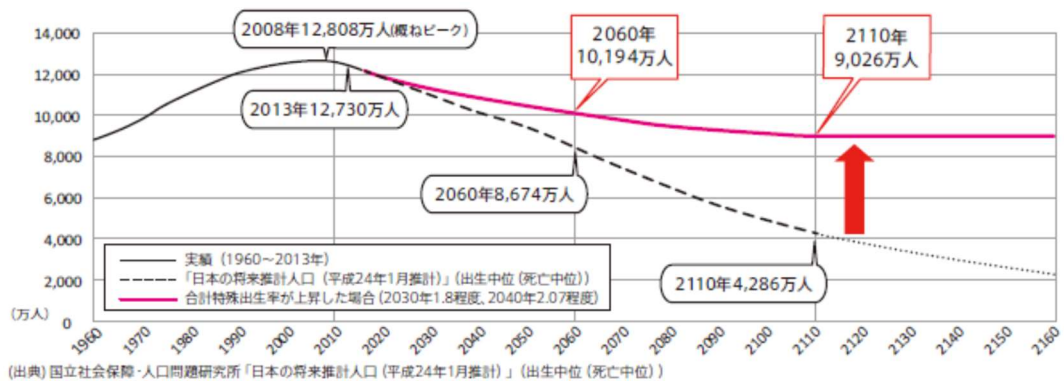
1) 検討の前提としての人口減少、少子高齢化、財政の逼迫

日本全体のほぼ共通の前提として、中長期的な人口の減少と少子高齢化の進展、それに伴う生産年齢人口の減少等による財政の逼迫がある。第二次世界大戦後から高度経済成長期、そして平成7年頃をピークとした社会資本整備のための公共投資の時期とは異なり、地方版総合戦略を策定し、様々な政策・事業に取り組むとしても、全体的な状況は変わらないと考えられる。



図表2-25 人口ピラミッドの変化

(出典) まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」パンフレット 1頁



図表2-26 中長期の人口推計

(出典) まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」パンフレット 1頁

2) 地域課題1 社会保険料負担ワースト地域からの脱出・健康寿命の延伸

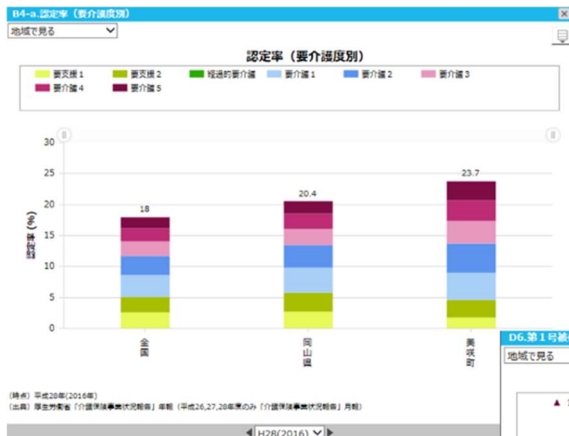
美咲町は岡山県内でワーストランキングの上位に位置するなど、財政面の大きな負担となっている。また、町民の視点からも、健康づくり、健康寿命の延伸が地域にとって大きな課題となっている。

美咲町社会保険料の現状は、岡山県内のランキングで高齢者の独居率が第5位、介護保険料は第1位、要介護認定率は第2位となっており、他の地域と比較して相対的に厳しい状況にあると考えられる。

| 高齢者の独居率 | | 介護保険料 | | 要介護認定率 | |
|---------|------|-------|-------|--------|-------|
| 1 | 岡山市 | 1 | 美咲町 | 1 | 吉備中央町 |
| 2 | 高梁市 | 2 | 吉備中央町 | 2 | 美咲町 |
| 3 | 久米南町 | 3 | 勝央町 | 3 | 新見市 |
| 4 | 玉野市 | 4 | 奈義町 | 4 | 高梁市 |
| 5 | 美咲町 | 5 | 美作市 | 5 | 美作市 |
| 6 | 西粟倉村 | 6 | 鏡野町 | 6 | 久米南町 |
| 7 | 美作市 | 7 | 久米南町 | 7 | 玉野市 |
| 8 | 新庄村 | 8 | 岡山市 | 8 | 西粟倉村 |
| 9 | 笠岡市 | 9 | 瀬戸内市 | 9 | 津山市 |
| 10 | 津山市 | 10 | 玉野市 | 10 | 岡山市 |

(出典) プロジェクト会議提出資料 再掲

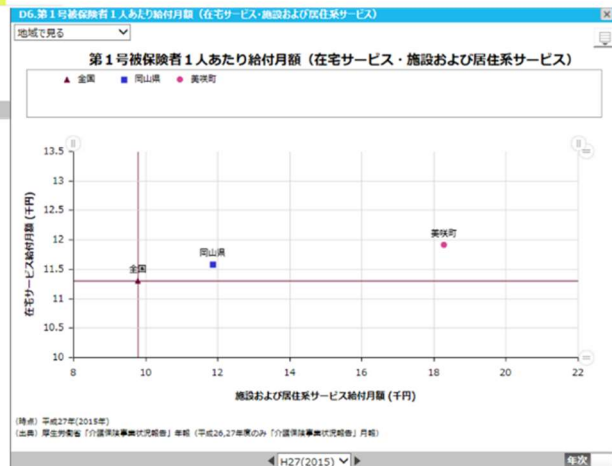
介護保険からみた高齢者の状況をみると要支援者数は標準であるが、介護状況になってからの割合は非常に高いと考えられる。その要因として、介護状態になってからの期間が長いため、総額としての社会保険料負担の額が増えることが推察される。そのような観点から、健康づくり、リハビリなどの取り組みを進めていく必要性が高いと考えられる。



介護保険から見た高齢者の状況

要支援者数は標準ですが介護状態になってからの割合は非常に高いです。ここに健康づくり・リハビリ等の必要性は高いです。

在宅サービスを受けてる人も多いですが、施設入所が特出している事が読みとれます。



(出典) プロジェクト会議提出資料 再掲

平成26年度策定の美咲町保健福祉総合計画においても、「健やかにいきいきと暮らせる幸せなまちづくり」を方針として掲げ、関連する健康増進計画、食育推進計画、地域福祉計画の3計画が連携しながら、地域全体としての健康づくりを進めていく方針が示された。

| | |
|------------|--|
| 美咲町振興計画 | 美咲町の将来像 「世界にはばたく『元気』な美咲町」 まちづくりの基本テーマ 「MISAKI黄福物語 ～ミサキコウフクストーリー～」 |
| まちづくりの基本方針 | 「健やかにいきいきと暮らせる幸せなまちづくり」 【保健・医療・福祉】 |
| 基本施策 | <ul style="list-style-type: none"> ●地域医療体制の充実 ●健康づくりの推進 ●地域福祉の充実 ●高齢者・障害者（児）福祉の充実 ●子育て支援の充実 |

健康増進計画

基本理念
ニコニコ笑顔元気モリモリ
みんな笑顔のまち美咲町

【理念】
病気・障害の有無に関わらず
その人らしく生きている状態を大切に、一病息災の健康を目指す。

食育推進計画

基本理念
食は命・地産地消
おなかもこころもいっぱい

【理念】
命の基礎となる食そのものを育み、活用し
生涯にわたって健康な心身と豊かな人間性を育む。

地域福祉計画

基本理念
かんだう しあわせ
ふれあい 生きがい 支え合い

【理念】
・しあわせを実現できる福祉
・参加 参画型福祉
・人が育つ福祉

図表 2-27 総合振興計画と健康づくり分野の計画

(出典) 美咲町「美咲町保健福祉総合計画」健やかにいきいきと暮らせる幸せなまちづくり概要版 1-4頁

3) 地域課題 2 運動公園を含めた複数施設の有効活用

美咲町では、現在の運動公園の施設がそれぞれの分野別に維持管理・運営を行っており、より効果的・効率的な管理運営を進めていくことが、財政や行政改革、公共施設等の管理運営等の視点から求められる。

しかし、これまでは指定管理者制度は導入実績があるが、包括委託やPFI、PPPに関する事業実績は十分ではないことから、官民連携による事業手法に関する意識啓発を図ることが地域の課題となっている。他の地域では、複数の公共施設をまとめて業務委託することで維持管理コストを削減したり、余剰地等を活用することで民間事業を導入したりすることで成果を上げている事例があることから、それらに学びながら運動公園を含めた複数施設の有効活用の方法を見つけ出していくことが重要である。

4) 地域課題 3 たまごかけごはんを基軸とした

新産業・地域ブランド・特産品の開発による地域経済の活性化

当町出身で著名なジャーナリストであった岸田吟香氏が、たまごかけごはんという料理を世に広めたことから、美咲町ではご当地B級グルメとして「たまごかけごはん」発祥の地という広報を行ってきた。今回の検討対象となっている「食堂かめっち。」を町営で整備し、地元の棚田米と西日本最大規模の養鶏場にて生産される新鮮たまごを使って、ご当地グルメとしてたまごかけごはんを提供しており、平日、週末ともに町外、県外からも多くの来街者を引き寄せている。

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>日本に広めたのは、美咲町出身の岸田吟香です!</p> <p>美咲町出身で、明治時代を代表するジャーナリスト岸田吟香は、たまごかけごはんをこよなく愛し、全国各地の旅先で好んで食べていたといわれています。</p> |  | <p>美咲町では、たくさんのたまごが毎日産まれています。</p> <p>町内には、西日本最大級の養鶏場があり、1日100万個のたまごが産まれ、出荷されています。徹底された機械管理のもと、安全で安心のたまごを食卓やお店に提供しています。</p> |  |
|--|---|--|---|

日本の棚田百選のお米も絶品。たまごかけごはんとの相性抜群!

たまごかけごはんに使用される棚田米は、大塚和歌地区や小山地区で栽培されたお米。品種は、「あきたこまち」「こしひかり」「きぬひかり」「きのひかり」の4種類。



食堂かめっち。へようこそ!

毎日、産み立てのたまごを入荷し、ご飯は町内の棚田で栽培した「棚田米」を使用。さらには、味噌や漬物、郷土特産品の「萩味噌」を使うなど、美咲町産にこだわった逸品です。



図表 2-28 たまごかけごはんと美咲町のかかわり
(出典) 美咲町「黄福パス」 2-3頁

美咲町ではご当地グルメであるたまごかけごはんをアピールするために、町営で食堂を設置して、地域内外の人たちに対して提供している。

たまごかけごはんの店 食堂かめっち。

「おしながき」

新メニュー

美咲・どん

美咲どりのしぐれ煮と、美咲どりのそばろ
さらに森のたまごの炒りたまごがのった
ちよつと贅沢な幸せをどうぞ。
(美咲どんのおかわりはできません)

※日替わりの一品料理もあります。

三〇〇円

黄(黄)になる卵どし

美咲町特産の黄ニラを優しく包み込んだ
たまごどし。
美咲町の。いいとことば。です。

三〇〇円

黄福巻き

甘くてやわらかいだし巻きたまご。
幸福をつかめる一品です。

三〇〇円

黄福のオムレツ

手作りマトソースが絶品!
食べるときつと幸せがおとずれる
ふんわりオムレツです。

三〇〇円

黄福定食

(卵ご飯・味噌汁・漬物)

美咲町だけで味わえる、食べるときつと幸せな
美持ちになれるたまごかけごはん定食です。
たまごかけごはんのおかわりは自由です。
(卵&ご飯のセット)

※食堂オリジナルの3種類(しそ味噌汁・ねぎ味噌汁)のクレープ
「美咲流たまごかけごはん」をお楽しみください。

三五〇円

本日はご来店ありがとうございます。

全園どこでもどこの家庭でも手軽に食べることのできるのが「たまごかけごはん」ももちろんですが、
自己流の「たまごかけごはん」の食べ方があるはずですが、それでは食べるとは少し美味しくありません。
産み立てのたまご、町内で収穫された棚田米、そしてオリジナルのタレで、「美咲流たまごかけごはん」をお楽しみください。

美咲流「たまごかけごはん」おいしい食べ方のご提案

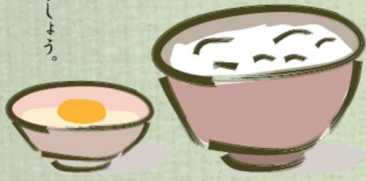
- 一、まず、丼の中心のご飯を一口味わう。
- 一、卵を割り、一口味わったご飯の場所に、卵を落とす。
- 一、卵をご飯にかき混ぜる前に、新鮮卵のコクとうまみのある黄身とフリフリの白身を味わう。
- 一、ご飯、黄身、白身を自己流にかき混ぜる。
- 一、お好みのオリジナルのタレで、美咲流たまごかけごはんを楽しむ。

この食堂では、たまごかけごはんのおかわり（卵とご飯のセット）は自由となっています。
また、卵サブ系がお好みの方は「ご飯少なめ」とご注文ください。
ガッツリ系の方は「ご飯多め」とご注文ください。

御注意

おいしいからと言って、よくは食べての食べすぎには注意しましょう。
ほどよい満腹感が、きつとあなたを幸せにしてくれます。
またのお越しをお待ちしています。

食堂かめつち。スタッフ一同





食堂かめっち。には年間7万人以上の集客実績があり、全国的な知名度も高いたまごかけごはんであるが、食堂の売り上げは27百万円に上るが、より大きな付加価値を生み出せる可能性を秘めていると考えられる。

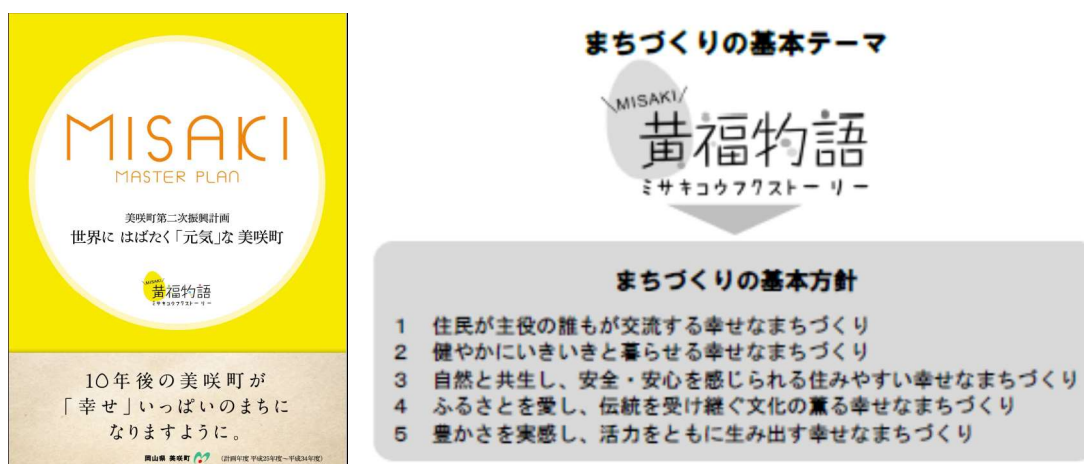
総合振興計画のモチーフにもなっており、美咲町内外に認知度を有するたまご、たまごかけごはんを基軸としながら、新しい産業、ブランド、商品を開発し、持続的な地域経済の活性化を推進していくことが地域課題となっている。

(2) 本事業を通じて実現したいまちづくりの方向性

1) 総合計画

美咲町第二次振興計画～世界にはばたく「元気」な美咲町～において、ひとづくり、健康づくり、地域づくりの3つの基本理念のもと、5つの基本方針を掲げ、その中に「1 住民が主役の誰もが交流する幸せなまちづくり」や「2 健やかにいきいきと暮らせる幸せなまちづくり」、「5 豊かさを実感し、活力をともに生み出す幸せなまちづくり」を位置づけている。

運動公園は、美咲町内外の人たちが交流し、健康づくりに取り組むことができる運動施設および関連サービスの提供拠点として、大きな利活用の可能性を備えていると考えられることから、総合計画が示すまちづくりの方向性を実現する事業実施に向けた調査とする。



図表 2-29 「黄福物語」とまちづくりの基本方針

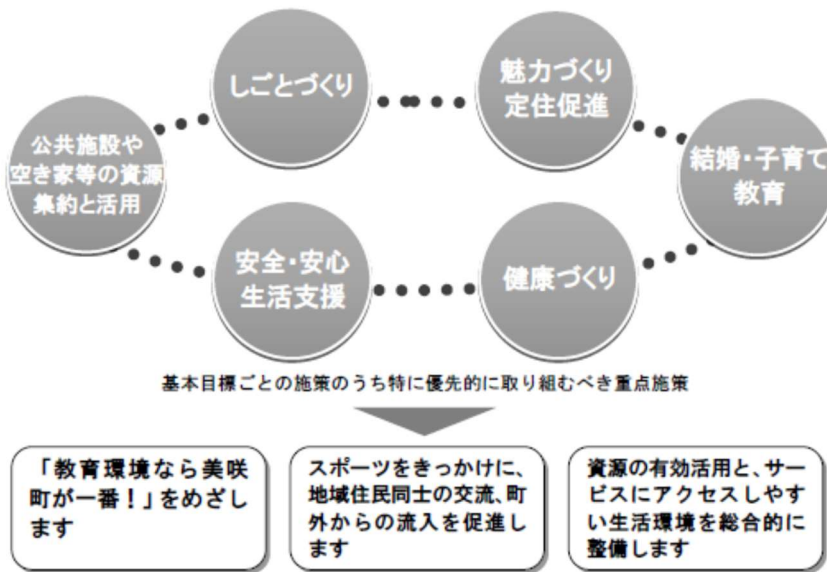
(出典) 美咲町第二次振興計画～世界にはばたく「元気」な美咲町～ 表紙、32頁

2) 総合戦略

美咲町の策定した地方版総合戦略「みさき創生戦略」では、8つの基本目標を掲げている。「健康づくり」「魅力づくり定住促進」「しごとづくり」「公共施設や空き家等の資源集約と活用」が取り上げられ、特に優先的に取り組むべき重点施策として、「教育環境なら美咲町が一番!」「スポーツをきっかけに、地域住民同士の交流、町外からの流入を促進」「資源の有効活用とサービスにアクセスしやすい生活環境の総合的に整備」を明示している。

運動公園の複数の運動施設や食堂かめっち、物産センター、林業センターを活かし、公共施設等を有効に活用することで、サービスにアクセスしやすい生活環境の総合的な整備につながるような方向で事業検討を進める。

基本目標



図表 2-30 みさき創生戦略における基本目標と重点施策
 (出典) 美咲町「みさき創生戦略」(平成27年10月) 10頁

3) 公共施設等総合管理計画

現在策定中の美咲町の公共施設等総合管理計画では、中長期的な公共施設等の維持管理を担保するために、①総量の適正化、②長寿命化の推進、③民間活力の導入を方針として掲げている。

これまで個別施設の業務委託や指定管理者制度の導入を行い、効果的・効率的な維持管理の実現にむけて取り組みを進めてきたが、公共施設等総合管理計画を受けて、行政が保有する公有資産(土地、建物)の総量の適正化やPFI・PPP等を含めた民間活力の導入を含めた官民連携事業を推進していくことが求められている。

4) 地域の要望・希望

本調査の第2回会議および地域資源に関するワークショップを通じて、地域の求める要望・希望として提示された内容は、以下の通りである。

| 分野 | ご意見・内容 |
|-------------|---|
| 移住者・交流人口の増加 | 1. 素敵な場所が沢山あるのでより沢山の方に知ってもらい人が集まる地域になってほしい 2. 誇りのもてる自信のもてる地域にしたい 3. 移住者に人気の町になる、田舎暮らしを求めてくる若者が都会から移住してくる(出たり入ったり)、働く場所がある |

| | |
|----------------|---|
| | 4. 地元の人だけでなく外部の人にとっても帰れる場所になってほしい |
| 観光・交流の振興 | 5. 現状よりも 30%の来訪者増、滞在時間も 16 時間程度 6. 田舎を売りにして岡山の代表的な観光地になる |
| 高齢者、子どもにやさしいまち | 7. 高齢者が増えるが子供を地域で大切に育てる、若いエネルギーと高齢者パワーが相互に作用し壮年層がからんで活力ある美咲町になる 8. 学童期の子供がたくさん増えるまち |
| 農業等の振興 | 9. 農業の充実、果樹の振興 10. 集落営農で助け合う地域に 1 U ターン（気心の知れた）を希望 11. 自分の子供や孫と一緒に農業するようになってほしい |
| 黄福のイメージ醸成 | 12. 美咲町民が幸せを増す 13. それぞれの人々が個性的に生き豊かな自己表現ができる場所 14. 当たり前的美咲町での生活が宝！っていうことに気付いてほしい 15. 少ないお金でも楽しく暮らせる人が増える |

図表 2 - 3 1 地域の声

(出典) 美咲町たまご広場 (美咲町による地域資源ワークショップおよびウェブ等による情報発信プロジェクト

<https://www.town.misaki.okayama.jp/contents/tamago/index.html>、および第 2 回プロジェクト会議の発言より筆者作成

(3) 事業方針の検討

運動公園等のエリアにある複数の施設を活用し、官民連携により健康、生涯学習、食による「黄福」創生拠点を整備していく事業方針は、以下の通りである。

1) 解決すべき地域課題

本事業を通じて解決すべき地域課題は、以下の3点が主なものである。

- ①社会保険料負担ワースト地域からの脱出
- ②運動公園を含めた複数施設の有効活用
- ③たまごかけごはんを切り口とした新しい産業づくり、経済活性化

総合計画、総合戦略、公共施設等総合管理計画の位置づけを受け、地域全体としての課題解決に向けて取り組みを進めていかなければならない事項であると考えられる。

2) 解決手法のテーマ

地域課題の解決に向けて官民連携事業の導入を検討するにあたって、地域性を考慮した手法のテーマを限定する必要があると考えられる。それは美咲町の持っている資源（ひと、もの、かね、情報）に限りがあり、多角的・分散的な取り組みを行うには限界があるためである。また、これまでのまちづくりの方針や利活用の可能性がある施設（運動公園等）を考慮して、それらに適合するテーマとして以下の3つを抽出した。

①健康

黄福物語（コウフクストーリー）のコンセプトである「健やかな暮らし、まちづくり」を実現する主要な分野として、健康づくり分野の取り組みが必要となる

②生涯学習（運動）

運動公園に立地する多数の運動施設やリクリエーション施設（公園等）を有効に活用するためには、生涯学習（運動）分野の取り組みも重要である。

③食

全国的に認知されている美咲町のご当地B級グルメ「たまごかけごはん」を基軸として、食をきっかけとした新しい産業、ブランド、特産品づくりなどの分野が大切な要素である。

3) 前提条件を踏まえた持続可能な事業

人口減少、少子高齢化、財政逼迫は避けられない社会環境であり、それらを踏まえた持続可能な事業としなければ、地域の合意形成を図ることも難しく、結果として官民連携事業の

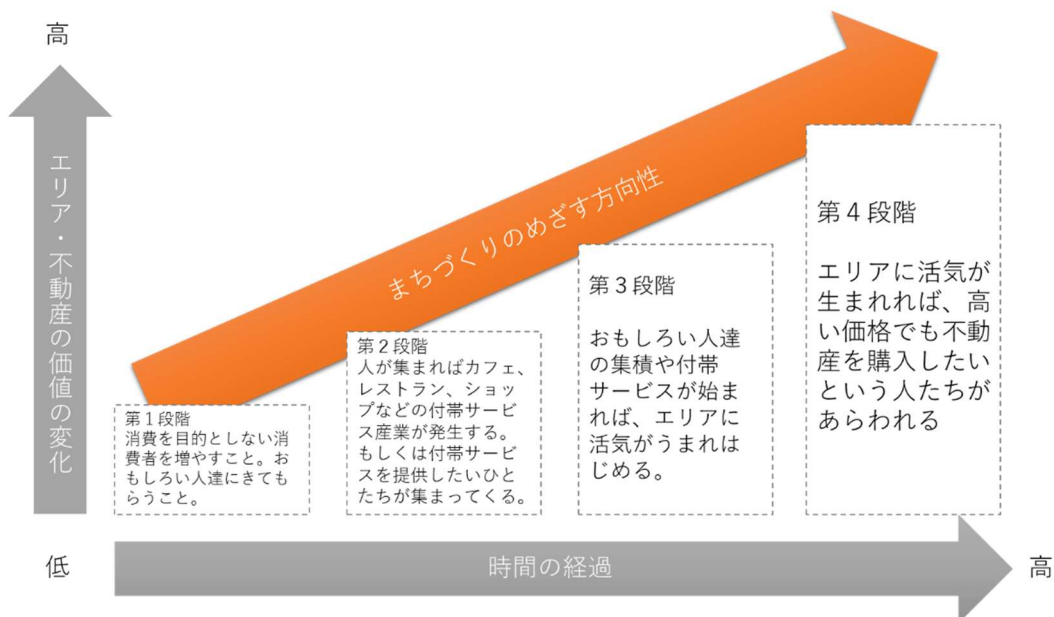
導入も困難になると考えられる。したがって、厳しい事業環境を前提とした上でも導入可能な事業を調査し、見つけ出すことが求められる。

2-4 事業フレームの検討

(1) 検討条件の設定

持続的な事業運営を実現するためには、限られた公共負担に依拠するのではなく、民間活力による自立的な事業運営を基盤とした事業を構築する必要がある。そのためには、具体的に以下のような流れで検討を進めることが、より事業可能性を高めるものとする。

この考え方は、プロジェクトメンバーによる紫波町への視察調査によって、行政と民間・地域関係者で理解・納得・共有されたものであることから、検討条件とするものである。



図表2-32 紫波町における官民連携のまちづくりの手順

(出典) 先進地視察調査資料に基づき作成

1) 消費を目的としない来街者の増加

美咲町の北側に位置する岡山県北部エリアの中心都市である津山市では、地元百貨店をキーテナントとした中心市街地の活性化のための再開発事業が実施されたが、様々な要因によって当該事業は見直しを余儀なくされている。津山市を中心として定住自立圏等の広域的な連携の取り組みを進めているが、その中心都市である津山市の中心市街地であっても、再開発事業や中心市街地活性化事業を持続的に運営することが難しい状況にある。

今後さらに人口が減少し、消費が多様化し、激しい競争にさらされる商業分野において、特に地方都市では将来にわたる安定的な集客、事業性を担保することは困難であると考えられる。近隣地域における商業施設の状況から、商業振興を入り口とした事業の成功

可能性は、今後さらに厳しくなることが考えられる。より普遍的な価値、魅力により、消費を目的としない一定の来街者を集めることが重要となる。

紫波町の事例調査からも、町役場や図書館、岩手県フットボールセンターなどを先行して整備、誘致することによって、定常的に消費を目的としない市民、すなわち潜在的な顧客を確実に確保することで、その後の施設入居者（テナント）の100%を達成した。

美咲町で言えば、全国的な認知度を得ているたまごかけごはんは、美咲を訪れる理由として、単に名物料理を食べるということにとどまらない価値・訴求力を持っていることから、たまごかけごはんを基軸とした「消費を目的としない来街者」を増やしていくことを最初に考える必要がある。また、運動公園に運動等を目的として訪れる利用者も、消費を目的としない来街者であることから、その利用者を増やすことによって目標を達成することができると考えられる。

2) 地域内外の人が集まれるピンホール・マーケティングのターゲット

次に、地域内外の人たちが集まれるコンテンツを空間や機能、サービス、プログラムを新たにつくりだして行くことが重要である。たまごかけごはんの認知度を最大限に生かし、面白いテーマを設定することで、多様な個性、能力、情報、資源、つながりを有する人たちを引き寄せる仕掛けを、行政と民間が連携することで打ち出していくことが重要な要素となる。

すでに、運動公園を中心とした多様な公共施設は、消費を目的としない20万人の集客を達成しており、それに加えて、地域内外の「これまで運動公園に来なかった層」をひきつける仕掛け、事業を創出していくために、思い切ったアイデアや提案を募集し、その中から官民が一体となってブラッシュアップしていくことで、美咲町の地域性を活かしたコンテンツを生み出すことにつながると考えられる。

大都市のように需要サイドも供給サイドも大きなマーケットの規模があれば、競争の厳しい分野・領域の事業であっても、持続的な事業経営を実現できると考えられる。しかし、美咲町のような投入できる資源が限られている地域においては、それらの既存のマス・マーケティングの手法では、他の大都市等と競争しても成功できる確率は低くなると考えられる。美咲町に豊富に存在し、他の地域と比較して優位性、独自性を有する分野・テーマ・事業を選定し、ニッチな分野にターゲットを絞り込むことによって、他都市との競争に勝ち、付加価値の高い事業を構築・実現することができる。

ご当地グルメの代表的な例として全国的な知名度を有するたまごかけごはんは、全国にさきがけて、あまり注目されていないニッチなメニューに着目し、そこに特化することで多くの人たちの関心を引き付けることができた。このようなアプローチを踏まえて、運動公園を中心とした新しい官民連携事業の活用方法を検討していくことが適切である。運動公園を中心とした官民連携事業においても、マス・マーケティングではなく、ピンホー

ル・マーケティングの発想によって事業を企画、計画、運営することが、今後の持続的な施設運営、地域活性化を進める上で重要な要素となる。

紫波町の実践事例からの学びとして、消費を目的としない来訪者の増加とあわせて、「おもしろい人」をたくさん集めることが、まちづくりの第一段階として重要であることがあげられている。たまごかけごはんというひとつのキーワードを軸として、全国からおもしろい人材を集めるような仕掛け、チャレンジ、特徴的な取り組みをしかけていくことが必要となる。

現在、じゃらんリサーチ総合研究所の協力を得て、たまご広場という取り組みがスタートしている。マーケティングリサーチの手法を用いて、美咲町の市場性を調査するとともに、たまごのイメージをフックとして地域の資源、魅力さがしや人材育成、事業創出に向けた地域の主体的な取り組みを促す動きを始めている。これらの芽を活かして、美咲町の他の地域に負けない、競争優位性のある分野、事業を探し出すことが重要である。

3) その集客に対して、付帯サービスを提供する事業者・ビジネスの創出

既存の集客の実績を土台として、新たなピンホール・マーケティングによる事業機会をつくりだすことによって、新たな消費を目的としない来街者を増やし、その集客された消費者に対して、飲食や宿泊、リクリエーション、物販、サービスなどの付帯サービスを提供する事業者・ビジネスが生まれる。

消費を目的としない人たちが集まり、そこに特徴的な魅力が生み出され、面白い人達が集まることによって、定常的な集客を確保することができる。そのような人の集まってくるところに、その人たちを対象としたサービスを提供する事業者・ビジネスが成立する、というのがまちづくりの流れである。これも先進地視察の紫波町の岡崎氏から学んだことの一つである。

ヨーロッパのまちが、教会と広場を中心にまちが出来上がってきた過程を振り返れば、ミサ等で定期的集まる地域の人たちが先にあって、そこに飲食や物販、その他のサービスを提供する事業者が集まってきてまちができてきた、という歴史がある。先にレストランやショップなどの消費を目的とする人たちが集まってまちのにぎわいをつくるのではなく、まちに人が集まっていて、そこに商品・サービスを提供する事業者が集積することでにぎわい・ビジネスが成立するのである。

美咲町の官民連携事業を考える場合も、これと同じような流れで考える必要がある。地域・住民にとって必要な「消費を目的とした事業」ではなく、「消費を目的としない定常的な集客につながる事業・コンテンツ」を見つけ出し、そこに集中的に投資をすることで、限られた分野ではあるが全国的なレベルでも十分に訴求できる魅力をつくりだすことを先に行うことが重要である。

4) エリアのにぎわいが生まれ、価値が高まり、最終的な不動産価格の上昇につながる

一定のエリアのまとまりの中で、行政と民間が連携して、美咲町のまちづくりのブランド、イメージを共有しながら施設整備、事業開発、人材育成、情報発信を行うことによって、エリアのにぎわいが生まれ、エリアの価値が高まり、最終的な不動産価格の上昇につながる。そのことによって、持続的な民間活力による付加価値の再生産、再投資が行われ、公共投資の限界を超えて、美咲町のまちづくりの実現につながる。

美咲町の持続的な地域経営のためには、民間サイドにおいてはそれぞれが保有する不動産価値が高まることによって、将来に向けた投資・消費余力を高めることにもつながり、子孫も含めて美咲町に暮らし続けたいと考えるようになる。また、行政サイドで言えば、不動産価値が高まることによって、固定資産税が安定的に確保（増加することも期待される）されるとともに、新たな消費による地方消費税、住民が増えることによる町民税などの自主財源の涵養にもつながる。このように不動産価値の上昇は、持続的な地域経営にとって最重要な要素のひとつであり、それを重要な指標として掲げ、それにつながる継続的な取り組みを推進していくことが求められる。

美咲町においても、消費を目的としない来街者の増加やピンホール・マーケティングによる魅力的で競争力のあるコンテンツ開発、それに伴う付帯サービスの提供によるにぎわい創出にとどまらず、最終的な地域の不動産価値の上昇にまでつなげることが重要である。

このような考え方は、今回のプロジェクト会議のメンバー内では共感を得て、全体の共有認識となった。民間の公益活動として実施した岩手県紫波町への視察を通じて、理論ではなく実践した結果を自らの目で見て、直接キーパーソンからお話を聞くことによって、高い納得感を得ることで来た。

今回の視察を通じて、紫波町のキーパーソンの方からも、今回は紫波町に多人数で旅費をかけてきていただいたが、次回は美咲町に呼んでもらえればお伺いします、というお話をいただくことができた。岩手県まで遠い道のりをこえて、実際に足を運んだこちら側の熱意が伝わり、基盤となる信頼関係を構築することができたことの表れであり、今後はそれを活かして、美咲町の地域内の人たちを巻き込んだ話し合いなどを進めていくことが有効であると考えられる。

（２）事業フレーム１ 複数施設に対する包括的業務委託

第一に、美咲町の地域課題である公共施設の有効活用と生涯学習（運動）のまちづくりを進めるために、複数の運動施設等を包括的に民間へ業務委託することによって、効果的・効率的な維持管理を行う事業フレームが考えられる。

民間サイドからは指定管理料や業務委託料等の公共財源に基づく費用回収ができるため、リスクは限定される。また、条例改正等の手続きも不要であることから、迅速な事業導入ができる。加えて、全国でも多数の実績があることから、地域での合意形成のハードルもそれほど高くない。

具体的には、効果的な人員配置により、運動公園の利用日数、時間などを拡大することで、市民サービスを向上させることや、複数施設を一括管理することによるスケールメリットによるコスト効率化などを実現することが想定される。

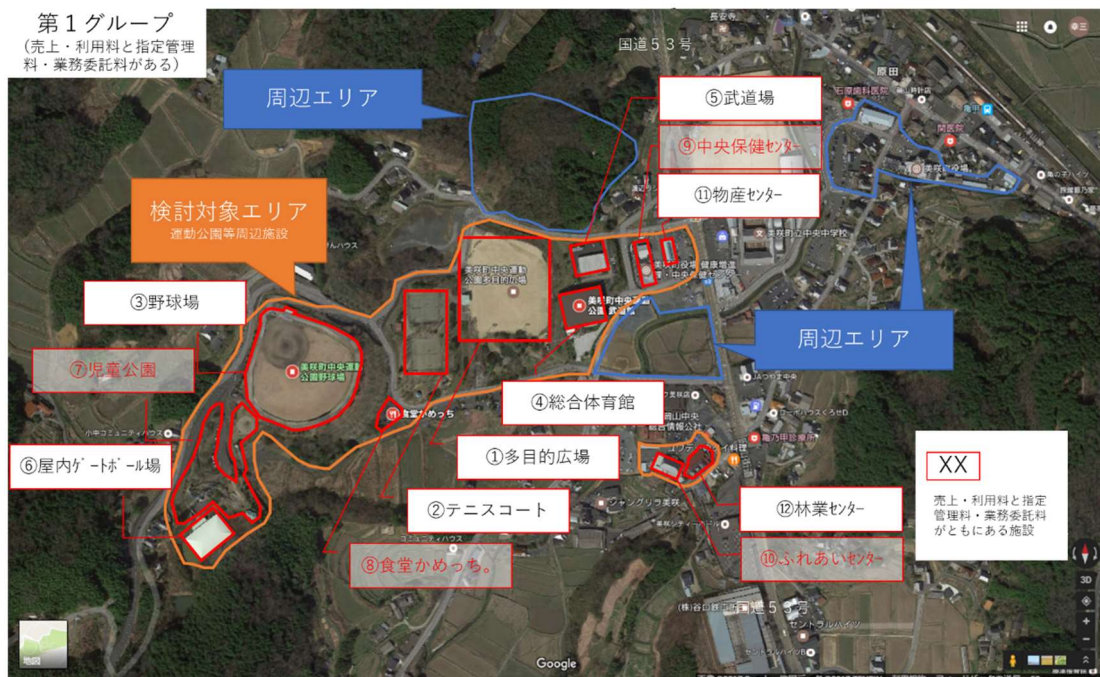
具体的に12施設について、3つのグループに分けることができる。

1) 第1グループ 売上および指定管理利用料がある施設

①多目的広場、②テニスコート、③野球場、④総合体育館、⑤武道館、⑥屋内ゲートボール、⑪物産センター、⑫林業センターには、売上・利用料による収入と、指定管理料・業務委託料などの収入の両方がある。

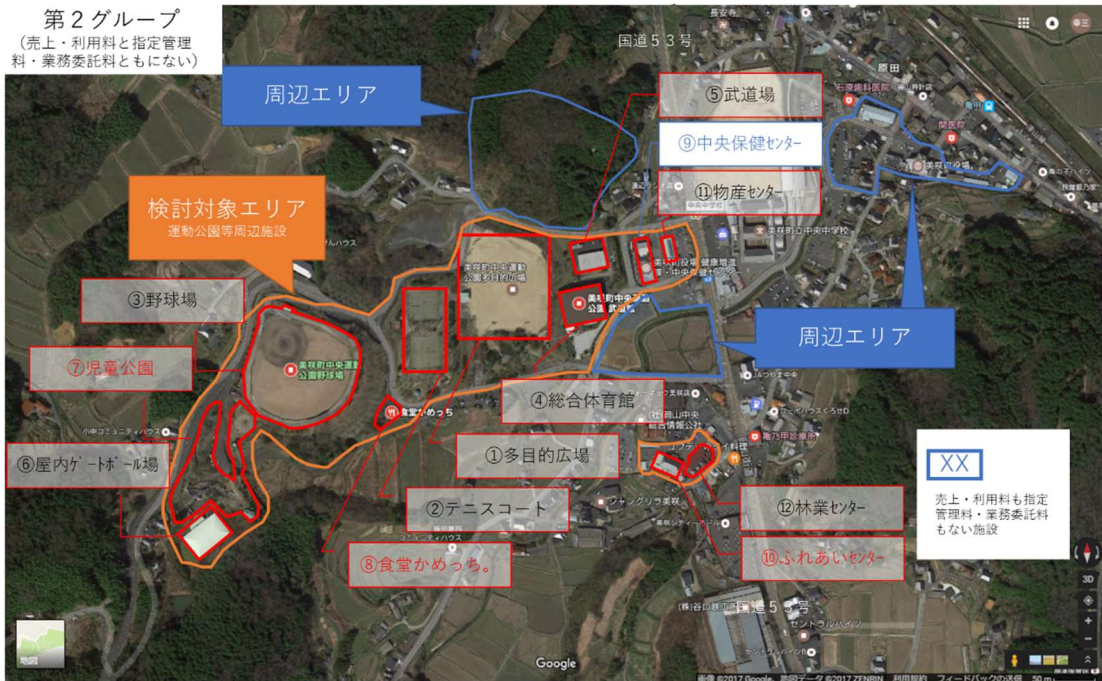
これらの施設は現状の維持管理、運営の方法によって、すでに一定の売上・利用料収入があがっていることから、これらを包括業務委託によって民間手法による営業・運営に切り替えることで、より多くの収益を上げることができる可能性が高いと考えられる。

通常の業務委託とあわせて、指定管理者制度の利用料金制を導入することによって、売上、利用料金をより高めることで、自らの収入が増えるというインセンティブが働くことから、包括民間委託が導入しやすい施設群と考えられる。

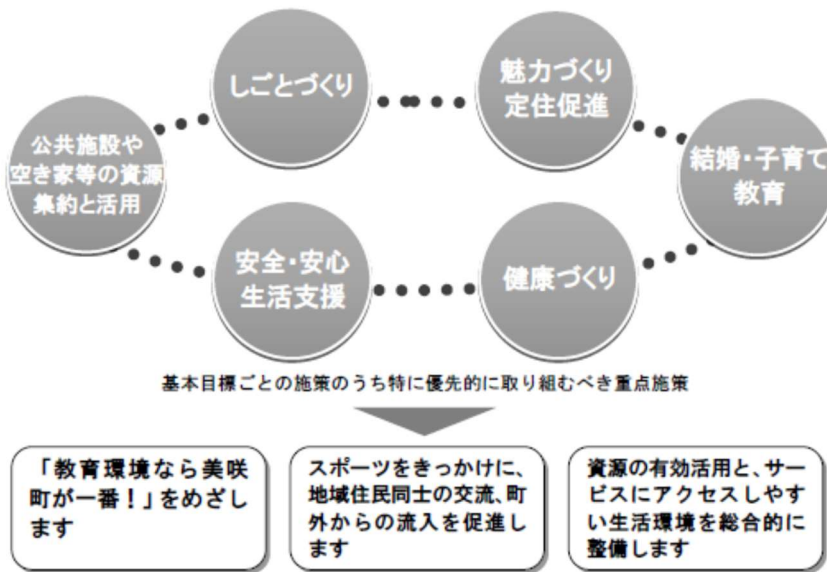


2) 第2グループ 現状で売上も指定管理料のいずれもない施設

現状、売上・利用料金や指定管理料などもない施設として、⑨の中央保健センターがある。これは現状、直営で運営していることから、包括業務委託にはなじみにくい施設と考えられる。



基本目標



図表 2-30 みさき創生戦略における基本目標と重点施策
 (出典) 美咲町「みさき創生戦略」(平成27年10月) 10頁

3) 公共施設等総合管理計画

現在策定中の美咲町の公共施設等総合管理計画では、中長期的な公共施設等の維持管理を担保するために、①総量の適正化、②長寿命化の推進、③民間活力の導入を方針として掲げている。

これまで個別施設の業務委託や指定管理者制度の導入を行い、効果的・効率的な維持管理の実現にむけて取り組みを進めてきたが、公共施設等総合管理計画を受けて、行政が保有する公有資産(土地、建物)の総量の適正化やPFI・PPP等を含めた民間活力の導入を含めた官民連携事業を推進していくことが求められている。

4) 地域の要望・希望

本調査の第2回会議および地域資源に関するワークショップを通じて、地域の求める要望・希望として提示された内容は、以下の通りである。

| 分野 | ご意見・内容 |
|-------------|---|
| 移住者・交流人口の増加 | 1. 素敵な場所が沢山あるのでより沢山の方に知ってもらい人が集まる地域になってほしい 2. 誇りのもてる自信のもてる地域にしたい 3. 移住者に人気の町になる、田舎暮らしを求めてくる若者が都会から移住してくる(出たり入ったり)、働く場所がある |

| | |
|----------------|---|
| | 4. 地元の人だけでなく外部の人にとっても帰れる場所になってほしい |
| 観光・交流の振興 | 5. 現状よりも 30%の来訪者増、滞在時間も 16 時間程度 6. 田舎を売りにして岡山の代表的な観光地になる |
| 高齢者、子どもにやさしいまち | 7. 高齢者が増えるが子供を地域で大切に育てる、若いエネルギーと高齢者パワーが相互に作用し壮年層がからんで活力ある美咲町になる 8. 学童期の子供がたくさん増えるまち |
| 農業等の振興 | 9. 農業の充実、果樹の振興 10. 集落営農で助け合う地域に 1 U ターン（気心の知れた）を希望 11. 自分の子供や孫と一緒に農業するようになってほしい |
| 黄福のイメージ醸成 | 12. 美咲町民が幸せを増す 13. それぞれの人々が個性的に生き豊かな自己表現ができる場所 14. 当たり前的美咲町での生活が宝！っていうことに気付いてほしい 15. 少ないお金でも楽しく暮らせる人が増える |

図表 2-31 地域の声

（出典）美咲町たまご広場（美咲町による地域資源ワークショップおよびウェブ等による情報発信プロジェクト

<https://www.town.misaki.okayama.jp/contents/tamago/index.html>、および第 2 回プロジェクト会議の発言より筆者作成

(3) 事業方針の検討

運動公園等のエリアにある複数の施設を活用し、官民連携により健康、生涯学習、食による「黄福」創生拠点を整備していく事業方針は、以下の通りである。

1) 解決すべき地域課題

本事業を通じて解決すべき地域課題は、以下の3点が主なものである。

- ①社会保険料負担ワースト地域からの脱出
- ②運動公園を含めた複数施設の有効活用
- ③たまごかけごはんを切り口とした新しい産業づくり、経済活性化

総合計画、総合戦略、公共施設等総合管理計画の位置づけを受け、地域全体としての課題解決に向けて取り組みを進めていかなければならない事項であると考えられる。

2) 解決手法のテーマ

地域課題の解決に向けて官民連携事業の導入を検討するにあたって、地域性を考慮した手法のテーマを限定する必要があると考えられる。それは美咲町の持っている資源（ひと、もの、かね、情報）に限りがあり、多角的・分散的な取り組みを行うには限界があるためである。また、これまでのまちづくりの方針や利活用の可能性がある施設（運動公園等）を考慮して、それらに適合するテーマとして以下の3つを抽出した。

①健康

黄福物語（コウフクストーリー）のコンセプトである「健やかな暮らし、まちづくり」を実現する主要な分野として、健康づくり分野の取り組みが必要となる

②生涯学習（運動）

運動公園に立地する多数の運動施設やリクリエーション施設（公園等）を有効に活用するためには、生涯学習（運動）分野の取り組みも重要である。

③食

全国的に認知されている美咲町のご当地B級グルメ「たまごかけごはん」を基軸として、食をきっかけとした新しい産業、ブランド、特産品づくりなどの分野が大切な要素である。

3) 前提条件を踏まえた持続可能な事業

人口減少、少子高齢化、財政逼迫は避けられない社会環境であり、それらを踏まえた持続可能な事業としなければ、地域の合意形成を図ることも難しく、結果として官民連携事業の

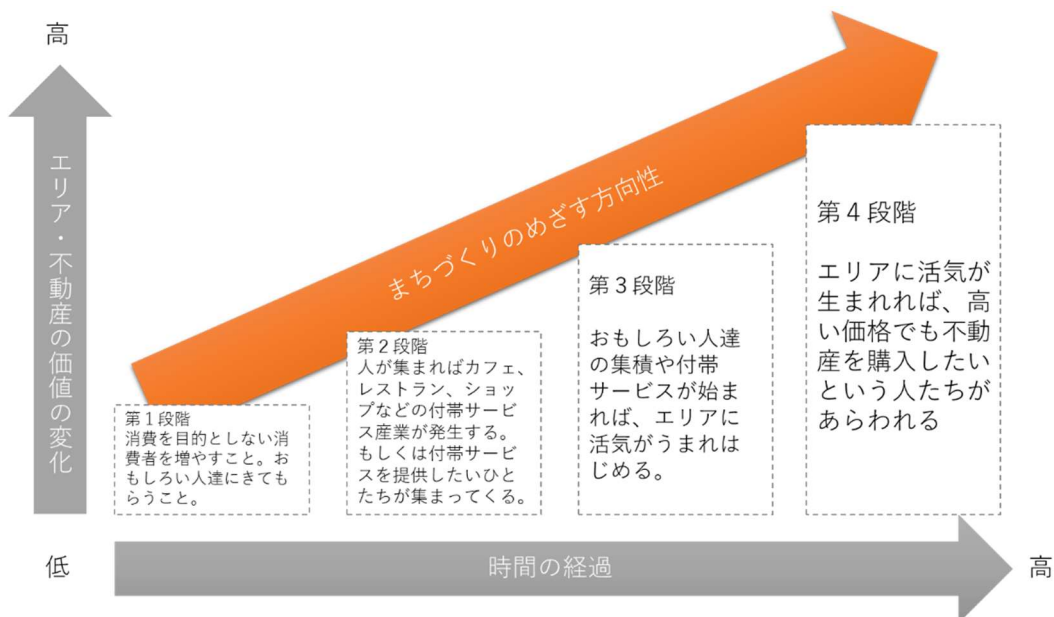
導入も困難になると考えられる。したがって、厳しい事業環境を前提とした上でも導入可能な事業を調査し、見つけ出すことが求められる。

2-4 事業フレームの検討

(1) 検討条件の設定

持続的な事業運営を実現するためには、限られた公共負担に依拠するのではなく、民間活力による自立的な事業運営を基盤とした事業を構築する必要がある。そのためには、具体的に以下のような流れで検討を進めることが、より事業可能性を高めるものとする。

この考え方は、プロジェクトメンバーによる紫波町への視察調査によって、行政と民間・地域関係者で理解・納得・共有されたものであることから、検討条件とするものである。



図表2-32 紫波町における官民連携のまちづくりの手順

(出典) 先進地視察調査資料に基づき作成

1) 消費を目的としない来街者の増加

美咲町の北側に位置する岡山県北部エリアの中心都市である津山市では、地元百貨店をキーテナントとした中心市街地の活性化のための再開発事業が実施されたが、様々な要因によって当該事業は見直しを余儀なくされている。津山市を中心として定住自立圏等の広域的な連携の取り組みを進めているが、その中心都市である津山市の中心市街地であっても、再開発事業や中心市街地活性化事業を持続的に運営することが難しい状況にある。

今後さらに人口が減少し、消費が多様化し、激しい競争にさらされる商業分野において、特に地方都市では将来にわたる安定的な集客、事業性を担保することは困難であると考えられる。近隣地域における商業施設の状況から、商業振興を入り口とした事業の成功

可能性は、今後さらに厳しくなることが考えられる。より普遍的な価値、魅力により、消費を目的としない一定の来街者を集めることが重要となる。

紫波町の事例調査からも、町役場や図書館、岩手県フットボールセンターなどを先行して整備、誘致することによって、定常的に消費を目的としない市民、すなわち潜在的な顧客を確実に確保することで、その後の施設入居者（テナント）の100%を達成した。

美咲町で言えば、全国的な認知度を得ているたまごかけごはんは、美咲を訪れる理由として、単に名物料理を食べるということにとどまらない価値・訴求力を持っていることから、たまごかけごはんを基軸とした「消費を目的としない来街者」を増やしていくことを最初に考える必要がある。また、運動公園に運動等を目的として訪れる利用者も、消費を目的としない来街者であることから、その利用者を増やすことによって目標を達成することができると考えられる。

2) 地域内外の人が集まれるピンホール・マーケティングのターゲット

次に、地域内外の人たちが集まれるコンテンツを空間や機能、サービス、プログラムを新たにつくりだして行くことが重要である。たまごかけごはんの認知度を最大限に生かし、面白いテーマを設定することで、多様な個性、能力、情報、資源、つながりを有する人たちを引き寄せる仕掛けを、行政と民間が連携することで打ち出していくことが重要な要素となる。

すでに、運動公園を中心とした多様な公共施設は、消費を目的としない20万人の集客を達成しており、それに加えて、地域内外の「これまで運動公園に来なかった層」をひきつける仕掛け、事業を創出していくために、思い切ったアイデアや提案を募集し、その中から官民が一体となってブラッシュアップしていくことで、美咲町の地域性を活かしたコンテンツを生み出すことにつながると考えられる。

大都市のように需要サイドも供給サイドも大きなマーケットの規模があれば、競争の厳しい分野・領域の事業であっても、持続的な事業経営を実現できると考えられる。しかし、美咲町のような投入できる資源が限られている地域においては、それらの既存のマス・マーケティングの手法では、他の大都市等と競争しても成功できる確率は低くなると考えられる。美咲町に豊富に存在し、他の地域と比較して優位性、独自性を有する分野・テーマ・事業を選定し、ニッチな分野にターゲットを絞り込むことによって、他都市との競争に勝ち、付加価値の高い事業を構築・実現することができる。

ご当地グルメの代表的な例として全国的な知名度を有するたまごかけごはんは、全国にさきがけて、あまり注目されていないニッチなメニューに着目し、そこに特化することで多くの人たちの関心を引き付けることができた。このようなアプローチを踏まえて、運動公園を中心とした新しい官民連携事業の活用方法を検討していくことが適切である。運動公園を中心とした官民連携事業においても、マス・マーケティングではなく、ピンホー

ル・マーケティングの発想によって事業を企画、計画、運営することが、今後の持続的な施設運営、地域活性化を進める上で重要な要素となる。

紫波町の実践事例からの学びとして、消費を目的としない来訪者の増加とあわせて、「おもしろい人」をたくさん集めることが、まちづくりの第一段階として重要であることがあげられている。たまごかけごはんというひとつのキーワードを軸として、全国からおもしろい人材を集めるような仕掛け、チャレンジ、特徴的な取り組みをしかけていくことが必要となる。

現在、じゃらんリサーチ総合研究所の協力を得て、たまご広場という取り組みがスタートしている。マーケティングリサーチの手法を用いて、美咲町の市場性を調査するとともに、たまごのイメージをフックとして地域の資源、魅力さがしや人材育成、事業創出に向けた地域の主体的な取り組みを促す動きを始めている。これらの芽を活かして、美咲町の他の地域に負けない、競争優位性のある分野、事業を探し出すことが重要である。

3) その集客に対して、付帯サービスを提供する事業者・ビジネスの創出

既存の集客の実績を土台として、新たなピンホール・マーケティングによる事業機会をつくりだすことによって、新たな消費を目的としない来街者を増やし、その集客された消費者に対して、飲食や宿泊、リクリエーション、物販、サービスなどの付帯サービスを提供する事業者・ビジネスが生まれる。

消費を目的としない人たちが集まり、そこに特徴的な魅力が生み出され、面白い人達が集まることによって、定常的な集客を確保することができる。そのような人の集まってくるところに、その人たちを対象としたサービスを提供する事業者・ビジネスが成立する、というのがまちづくりの流れである。これも先進地視察の紫波町の岡崎氏から学んだことの一つである。

ヨーロッパのまちが、教会と広場を中心にまちが出来上がってきた過程を振り返れば、ミサ等で定期的集まる地域の人たちが先にあって、そこに飲食や物販、その他のサービスを提供する事業者が集まってきてまちができてきた、という歴史がある。先にレストランやショップなどの消費を目的とする人たちが集まってまちのにぎわいをつくるのではなく、まちに人が集まっていて、そこに商品・サービスを提供する事業者が集積することでにぎわい・ビジネスが成立するのである。

美咲町の官民連携事業を考える場合も、これと同じような流れで考える必要がある。地域・住民にとって必要な「消費を目的とした事業」ではなく、「消費を目的としない定常的な集客につながる事業・コンテンツ」を見つけ出し、そこに集中的に投資をすることで、限られた分野ではあるが全国的なレベルでも十分に訴求できる魅力をつくりだすことを先に行うことが重要である。

4) エリアのにぎわいが生まれ、価値が高まり、最終的な不動産価格の上昇につながる

一定のエリアのまとまりの中で、行政と民間が連携して、美咲町のまちづくりのブランド、イメージを共有しながら施設整備、事業開発、人材育成、情報発信を行うことによって、エリアのにぎわいが生まれ、エリアの価値が高まり、最終的な不動産価格の上昇につながる。そのことによって、持続的な民間活力による付加価値の再生産、再投資が行われ、公共投資の限界を超えて、美咲町のまちづくりの実現につながる。

美咲町の持続的な地域経営のためには、民間サイドにおいてはそれぞれが保有する不動産価値が高まることによって、将来に向けた投資・消費余力を高めることにもつながり、子孫も含めて美咲町に暮らし続けたいと考えるようになる。また、行政サイドで言えば、不動産価値が高まることによって、固定資産税が安定的に確保（増加することも期待される）されるとともに、新たな消費による地方消費税、住民が増えることによる町民税などの自主財源の涵養にもつながる。このように不動産価値の上昇は、持続的な地域経営にとって最重要な要素のひとつであり、それを重要な指標として掲げ、それにつながる継続的な取り組みを推進していくことが求められる。

美咲町においても、消費を目的としない来街者の増加やピンホール・マーケティングによる魅力的で競争力のあるコンテンツ開発、それに伴う付帯サービスの提供によるにぎわい創出にとどまらず、最終的な地域の不動産価値の上昇にまでつなげることが重要である。

このような考え方は、今回のプロジェクト会議のメンバー内では共感を得て、全体の共有認識となった。民間の公益活動として実施した岩手県紫波町への視察を通じて、理論ではなく実践した結果を自らの目で見て、直接キーパーソンからお話を聞くことによって、高い納得感を得ることで来た。

今回の視察を通じて、紫波町のキーパーソンの方からも、今回は紫波町に多人数で旅費をかけてきていただいたが、次回は美咲町に呼んでもらえればお伺いします、というお話をいただくことができた。岩手県まで遠い道のりをこえて、実際に足を運んだこちら側の熱意が伝わり、基盤となる信頼関係を構築することができたことの表れであり、今後はそれを活かして、美咲町の地域内の人たちを巻き込んだ話し合いなどを進めていくことが有効であると考えられる。

（２）事業フレーム１ 複数施設に対する包括的業務委託

第一に、美咲町の地域課題である公共施設の有効活用と生涯学習（運動）のまちづくりを進めるために、複数の運動施設等を包括的に民間へ業務委託することによって、効果的・効率的な維持管理を行う事業フレームが考えられる。

民間サイドからは指定管理料や業務委託料等の公共財源に基づく費用回収ができるため、リスクは限定される。また、条例改正等の手続きも不要であることから、迅速な事業導入ができる。加えて、全国でも多数の実績があることから、地域での合意形成のハードルもそれほど高くない。

具体的には、効果的な人員配置により、運動公園の利用日数、時間などを拡大することで、市民サービスを向上させることや、複数施設を一括管理することによるスケールメリットによるコスト効率化などを実現することが想定される。

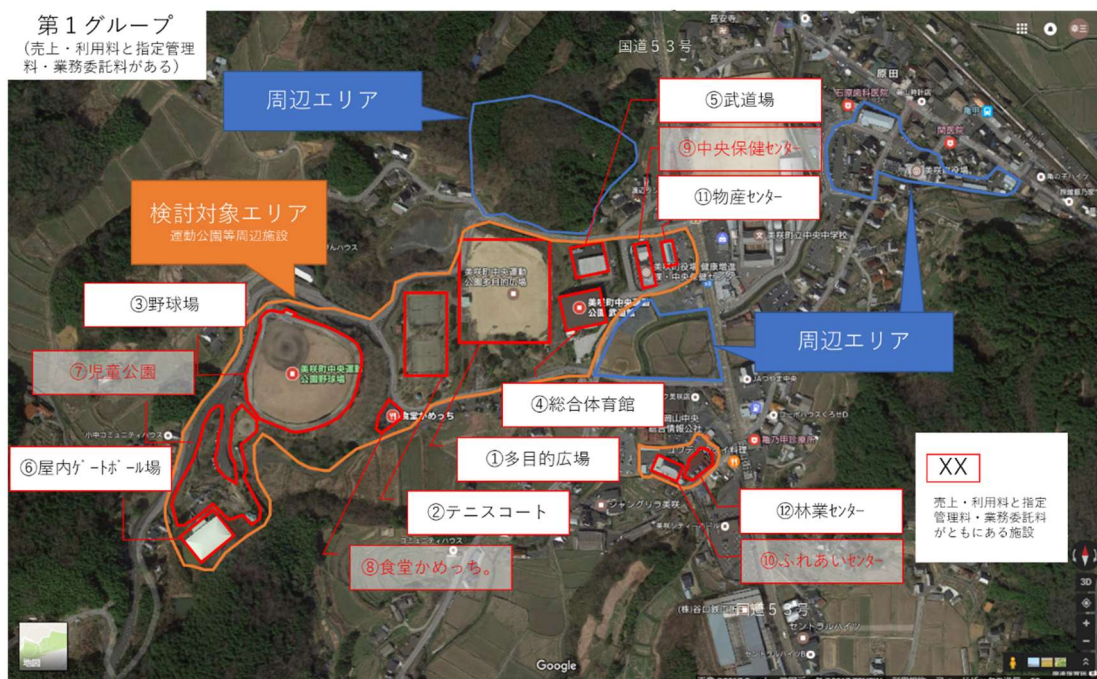
具体的に12施設について、3つのグループに分けることができる。

1) 第1グループ 売上および指定管理利用料がある施設

①多目的広場、②テニスコート、③野球場、④総合体育館、⑤武道館、⑥屋内ゲートボール、⑪物産センター、⑫林業センターには、売上・利用料による収入と、指定管理料・業務委託料などの収入の両方がある。

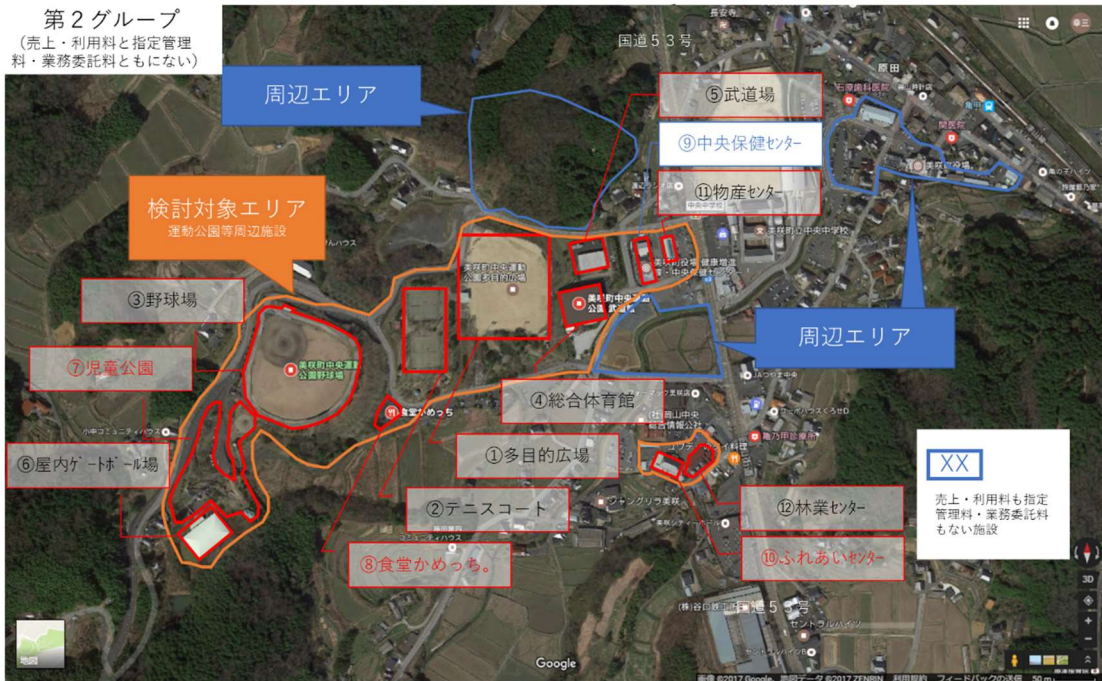
これらの施設は現状の維持管理、運営の方法によって、すでに一定の売上・利用料収入があがっていることから、これらを包括業務委託によって民間手法による営業・運営に切り替えることで、より多くの収益を上げることができる可能性が高いと考えられる。

通常の業務委託とあわせて、指定管理者制度の利用料金制を導入することによって、売上、利用料金をより高めることで、自らの収入が増えるというインセンティブが働くことから、包括民間委託が導入しやすい施設群と考えられる。



2) 第2グループ 現状で売上も指定管理料のいずれもない施設

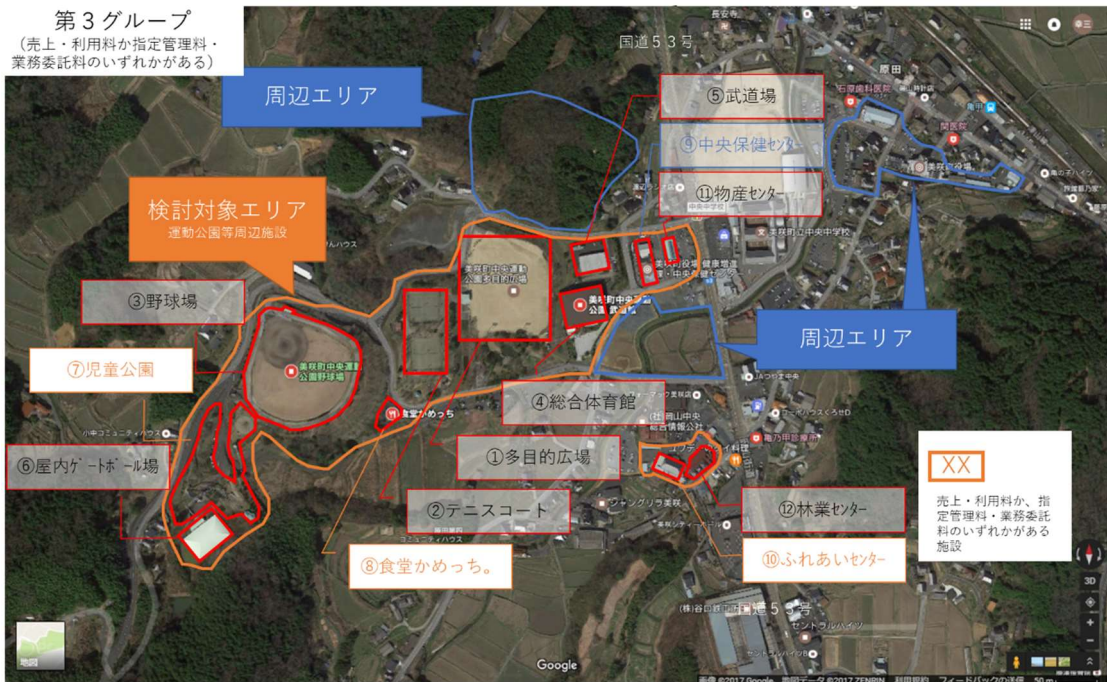
現状、売上・利用料金や指定管理料などもない施設として、⑨の中央保健センターがある。これは現状、直営で運営していることから、包括業務委託にはなじみにくい施設と考えられる。



3) 第3グループ 第1、第2いずれにも該当しない施設

このグループは、第1、第2いずれにも該当しない施設であり、売上・利用料収入もしくは指定管理料・維持管理業務委託費のいずれかがある施設である。これに当てはまるのが、⑦児童公園、⑧食堂 かめっち。、⑩ふれあいセンターである。

⑧食堂 かめっち。は指定管理者制度を導入している施設であるが、行政からの指定管理料は支払われておらず、食堂の売上収入により施設の運営を行っている。⑦児童公園と⑩ふれあいセンターは、維持管理業務の業務委託費を行政から支出して、施設を運営している。⑦児童公園の維持管理業務は、①～⑥の運動施設と一括で業務委託（年間1,000万円程度）されている。また、⑩のふれあいセンターには年間26万円の業務委託費が支出されている。



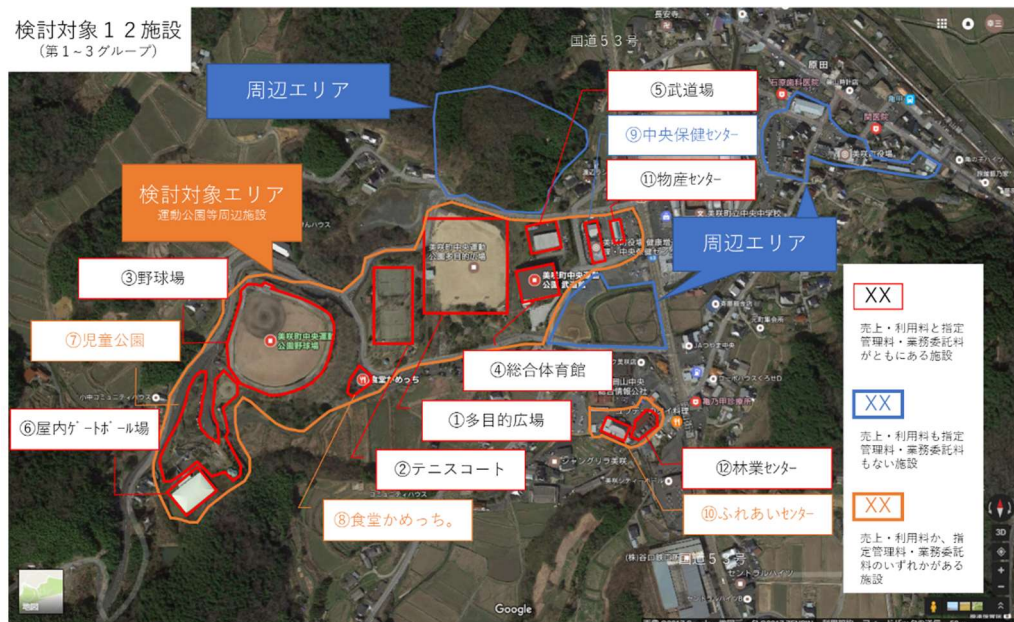
4) 第1、2、3グループの施設一覧

3つのグループ分けを、売上と指定管理料などの有無で整理すると以下のような分類となる。

| | | 売上・利用料 | |
|-------------|----|---|--------------------|
| | | あり | なし |
| 指定管理料・業務委託費 | あり | ①・②・③・④・⑤・ ⑥運動施設 ⑪物産センター※ 売上1億円 ⑫林業センター | ⑦児童公園 ⑩ふれあいセンター |
| | なし | ⑧食堂かめっち。※ 売上2,700万円 | ⑨中央保健センター |

図表2-33 包括業務委託の施設グループ分け

※は指定管理制度導入施設であることを示す



売上・利用料収入と指定管理料・業務委託費がともにある施設は、十分に包括業務委託への移行が見込まれる。また、売上もしくは指定管理料の一方しかない施設も、包括業務委託に組み込める可能性があると考えられる。しかし、その両者のいずれも施設は包括業務委託に含めることは難しいと推察される。

以上の整理から、包括業務委託については、2つの範囲で発注する形が想定される。

第1グループと第3グループを合わせて発注する方法と、第1、2、3グループの全施設を対象として発注する方法である。

この2つの発注方法で包括委託を進めるためには、現在の指定管理や業務委託の仕様、サービス水準が明確・詳細に記載されていない場合はそれらを規定することや現在の詳細な実態、課題把握を通じて、参入する民間事業者に対するリスクをできるだけ限定する支援、さらには現在の法律、制度、運用等によって民間の技術・活力が発揮しにくいところがあればその見直しなどにも取り組むことが重要である。そのために必要な役場内の横断的な組織・体制・調整ルールの設定や職員研修、先進地視察、関係者むけのセミナー、ワークショップの開催なども、着実に実施していくことで、地域の合意形成を推進することが考えられる。

(3) 事業フレーム2 遊休施設・低未利用部分での民間事業実施

第二に、地域課題である健康づくりやたまごかけごはんを基軸とした新しい産業づくりを行うために、遊休施設・低未利用部分を活用した民間事業実施の機会を提供することで、その目的に合った事業を実現する事業スキームが考えられる。

例えば、食堂かめつち。に訪れたお客様に対して、棚田米の栽培・収穫体験のプログラムや園路や広場を使った体操教室、たまご型のボールを使った新しいスポーツ、多世代で交流できるカフェ（余剰地での整備）などが考えられる。

(4) 事業フレーム3 周辺エリアを含めた官民連携事業

第三に、地域課題である新しい産業づくりやシティブランドづくりを進めるため、市庁舎の再配置事業や周辺エリアの公有地・53号沿いの土地なども含めた複合的な開発事業などの事業フレームが考えられる。公共施設等総合管理計画に基づく、適正な公共施設の再配置等が進められる中で、現在の多地点にわかれている町役場を集約・再配置することができれば、現在の庁舎の土地はJR津山線の亀甲駅前の大規模な開発用地として利活用することが可能となる。

亀甲駅はJR津山線の快速が停車する駅で、岡山駅方面にもアクセスが便利であり、津山へは車通勤も可能であることから、住宅開発の需要も見込まれる。津山や岡山市などと比べて土地の価格がリーズナブルであることから、駅前の宅地開発の可能性があると考えられる。

(5) 3つの事業を推進するための手順

これまで検討してきた3つの事業フレームを実現するための推進の手順について、以下のような方法が考えられる。

1) 今回の調査結果を踏まえて、庁内での情報共有を行う

本調査の結果について、関係部署等を中心に、庁内での情報共有を行う。このことによって、運動公園を中心とした官民連携事業を進めるための事業主体側（行政）の意識醸成、重要なリスク等の把握などを行う。

2) 本年度の成果を踏まえて、事業計画を検討する場を行政が設置する

官民連携事業の可能性が確認できたことを踏まえ、現実的な官民連携事業の計画を検討するための場を、行政が主体となって設置する。そこに今後の事業実施に向けた体制整備や人材育成、情報発信等を含めた今後のあり方を検討することを諮問する。

美咲町のような地方都市においては、民間が主体的に検討の場を設置し、行政に対して提案を行っていくことは、現実的には難しい状況が多くみられる。現実的には民間の意向、活力を引き出すための方法を、行政が場を設けてそこに諮問するという形をとって事業を進めていくことが適当である。

3) 10名から20名程度の実質的な議論・人材育成の場とする

運動公園等の官民連携事業に関して話し合いを行う会議は、10名から20名程度で実質的な議論ができるような人数で設置する。本調査におけるプロジェクト会議と同じように、単なる協議・検討だけでなく、視察調査などの共同作業を通じた人材育成、担い手の発掘の場とする。事務局は行政が担うことで、社会的・地域的な政策として推進することを位置づけするとともに、会議の運営等に関してはしかるべき知見を有する専門機関などにご協力を仰ぐ方法も考えられる。

4) 官民連携の事業計画のとりまとめと各種必要な条規の整備

事業計画のとりまとめを行い、事業手法としてPFI手法を導入するとすれば、必要な条例の制定が必要である。また、指定管理者制度を活用する場合、事業導入の前段階としての必要な見直し（設置管理条例や利用料金等に関する条例等）を行う。

5) 事業者公募による官民連携事業の推進

運動公園の官民連携事業の事業計画に基づき、地域課題の解決に資すると同時に、民間事業者のノウハウ・人材等を活かしたサービスの質の向上、効率性の改善などにつながる官民連携事業について、募集要項を作成して事業者を公募する。

募集要項の作成、とりまとめ、事業内容の審査等に関しては、専門的な機関への委託等を行うことで、中長期的なメリットを最大化できるように工夫する。



第3章 事例調査

3-1 プロジェクトメンバーによる先進地視察

PFI/PPP等の実績が多くない地域において、官民連携事業を形成していくためには、地域関係者の基礎的な理解・意識を共有していくことが、合意形成をしていく入り口となる。

そこで、本調査では黄福創生拠点整備のプロジェクトを組織し、地域の関係団体の実務者を集めて、5回にわたる話し合いを行ったが、そのチームビルディングとPFI/PPPのモデル的なイメージを形成するために、先進地視察を実施した。(プロジェクト会議の設置、運営は、民間団体の公益活動として実施した。国の補助事業の対象外)

(1) オガール紫波プロジェクト

1) 視察先選定の理由

オガール紫波プロジェクトは、地方創生・官民連携の全国的な先進事例として注目される事例である。特に、そのプロジェクトの立ち上げから関り、現在も事業運営の中核を担っている岡崎氏によるPPPエージェントとしての活躍は、後述する事例調査としてもいろいろな視点から紹介されている。

今回は朝、昼、夜とそれぞれの時間帯におけるオガール紫波の実態を体感できるように、長時間にわたって現地に滞在するとともに、岡崎氏の個別的なプレゼンテーション、質疑応答の時間を確保することによって、PFI/PPP事業の構想・計画にあたっての基本的な考え方や実現までの過程、施設整備後の運営など、多岐にわたる取り組みをお話いただいた。

2) 紫波町における合意形成のプロセス

人口3万人強の紫波町においては、事業の実現のために、官民連携事業の導入に向けた行政、民間が連携して徹底的なコミュニケーション、説明会、ワークショップ、広報などを行った。シャレード(市民対話の場)として、数十回にわたって町内の各地で説明会、意見交換の場を持ち、粘り強く官民連携事業の意義、内容などについて普及啓発に取り組んだ。このような地道な積み重ねが、オガール紫波プロジェクトを支えていることを知ったことで、美咲町における官民連携事業の導入にあたってもたいへん参考になった。

また、事業の中心を担う人材のキャラクター、能力、経験により、選択できる事業手法、スキームに違いがあることも、岡崎氏に直接お話を伺うことによって、メンバー間で共有することができた。岡崎氏は、民間の立場、行政の立場から都市計画、まちづくりに携わってきたプロフェッショナル人材であり、オガール紫波で導入されている様々なPPPスキームを使いこなす能力、知見を持っている。したがって、手法だけをまねようと思っても、それ

を使いこなせる能力がなければ十分にその機能を発揮することが難しい。美咲町においても、事業の中核を担う人材の特徴を踏まえた事業スキーム、手法の選択を行うことが重要である。

また、整備される施設の収益から逆算して、投下できるコストを見積り、仕様を見直すことによって、持続可能な施設運営が可能となることに加え、小規模自治体においては資本力が求められるマス・マーケティングではなく、特定の分野に絞り込んで事業をつくりこむピンホール・マーケティングの手法が有効であることも、実現事例をもってメンバー間で納得することができた。そのために、企業立地研究会を主宰し、民間企業のニーズや条件を探りながら、行政のペースで進む事業の進捗・状況を共有することで、事業着手段階で入居率100%のオガールプラザ整備事業が成立したことも、重要な事例であった。

美咲町「黄福」創生拠点プロジェクト 先進地視察調査

～オガール紫波、遠野、沿岸被災地～

1. 目的

中央公園を核とした PPP による黄福創生拠点の整備に向けて、先進地における施設、取り組みを調査することにより、美咲町での調査・研究の参考とすることを目的とする。

2. 対象

美咲町「黄福」創生拠点プロジェクト検討会議メンバー（役場職員・地域関係者）

3. 行程

2016年10月16日（日）から19日（水）

16日（日） 20:00 美咲町役場集合→2台で大阪伊丹空港へ移動・宿泊

17日（月） 7:15 JAL2183 便 伊丹 → 8:30 いわて花巻空港

レンタカーにてオガール紫波へ

10:00 到着 施設の概要、案内

12:00 - 14:00 岡崎正信氏 個別講演会

15:00 - 16:30 紫波町役場 公民連携室 鎌田室長 ヒアリング

その後チェックイン、オガールイン宿泊

18日（火） 8:00 朝食

9:00 - 11:30 情報交流館、エネルギーセンター視察

12:00-13:00 遠野風の丘にて昼食

14:00-16:00 NextCommonsLabo ヒアリング

| | | | |
|-----------------------------|-------------|--|--|
| その後遠野市内施設見学、チェックイン、あえりあ遠野宿泊 | | | |
| 19日(水) | 9:00-9:30 | 遠野グローバルプラザ視察 遠野→陸前高田 | |
| | 11:00-12:00 | NPO 法人 SET 活動視察 | |
| | 12:00-13:00 | 陸前高田市内にて昼食 陸前高田→いわて花巻空港 | |
| | 14:50 | いわて花巻空港着 | |
| | 15:50 | JAL2186 いわて花巻空港 → 17:10 関西伊丹空港 伊丹空港→美咲町役場(解散) | |

図表3-1 オガール紫波の視察概要

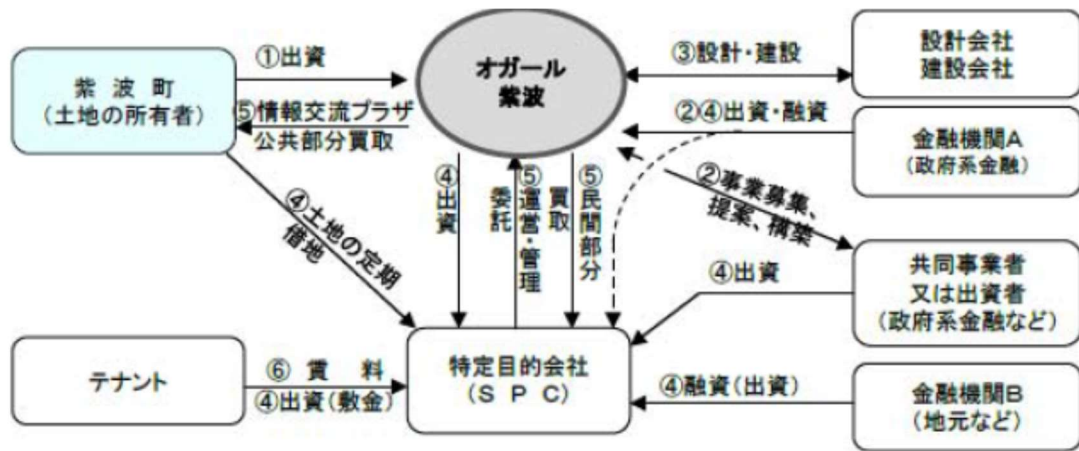
3) オガール紫波における官民連携手法

視察調査の中で、特に参考となったのが、オガールプラザ整備事業である。第三セクターを事業主体（PPP エージェント）とし、未利用町有地に定期借地権を設定した上で、公共施設と民間施設の複合施設を整備した。特に、入居テナントをほぼ確定した段階で建設に着手することで、事業の確実性を担保し、期待される収益に基づいて投資額を設定する逆算の事業手法をとることで持続可能な官民連携事業を構築した。

庁舎の老朽化や図書館建設の要望を受け、未利用の町有地 10.7ha の活用を進めるために、平成21年3月に紫波町公民連携基本計画、平成21年度に紫波中央駅前都市整備事業を開始、その第一整備事業としてオガールプラザ整備事業が実施された。

公共施設としては、市民交流センター、図書館、子育て応援センター「しわっせ」、民間施設としては飲食店、医療機関、産直施設「紫波マルシェ」、事務所、学習塾がある。

オガールプロジェクトは、紫波町が出資する第三セクターであるオガール紫波株式会社が紫波町と一体となって事業を推進している。オガールプラザ整備にあたっては、町やオガール紫波株式会社等が出資し、資産保有会社としてオガールプラザ株式会社を設立した。



図表 3-2 オガールプラザ整備事業の PPP スキーム
 (出典) 紫波町視察調査時の説明資料より

この PPP スキームおよびファイナンスの仕組みは、岡崎氏と本事業のファイナンシャル・アドバイザーの山口氏の二人三脚で構築されたものである。役場の財政がひっ迫する中で、民間金融機関によるノン・リコースのファイナンスを獲得することが、資金調達の上で重要であり、そのために必要な無駄のない事業計画の策定、ブラッシュアップに多くの時間と労力を投じたことも、視察調査を通じて明らかとなった。美咲町の事業において、そのようなファイナンスの部分をもどのように担保していくのか、重要な要素となる。





4) 美咲町への示唆

美咲町の官民連携事業に対する示唆として、以下の2点が主なものとしてあげられる。

①ノン・リコースのファイナンス

財政状況が厳しくなる中で、民間事業の収益やプロジェクトとしての収益をベースとしたノン・リコースの資金調達が求められるが、その先行事例としてのノウハウ、手順は、多くの部分で参考となる要素があった。社会資本整備総合交付金、民間都市整備機構のまちづくりファンド、地域金融機関のシニアローンなどを組み合わせて、担保に依存しない資金調達を実現した。

②企業立地研究会などの担い手育成の場づくり

人口約3万人の紫波町において、オガールプロジェクトを発案し、企画、計画、実現していくためには、地域の担い手の育成が重要な役割を果たした。特に、プロジェクト着手前の時点で、事業の内容について十分な情報提供を行い、民間事業者が賃貸で入居したいと考える事業者が手をあげたことは、ノン・リコースのファイナンスを実現する前提となった。

紫波町の場合は、地元の建設関係事業者等の希望者すべてを集めて、第3セクターのオガール紫波株式会社はその場を設置して、場のコーディネートを行った。

(2) きらめき広場哲西

1) 視察先選定の理由

小規模な地方都市において、今後の生き残りのためには、地域に必要な機能を集約した複合的な施設整備、運営が求められることから、その分野の成功事例として、きらめき広場哲西を視察することとした。

オガール紫波と同様、本事業の構想から実施、運営に至るまで、経営を担ってきた深井氏に施設をご案内いただきながら、施設の見学とその後の質疑応答、意見交換を行う工程を組んだ。岩手県のオガールに比べて、岡山県内の新見市哲西地区であることから、より身近に、現実感をもって学ぶことができる事例として本視察先を選定した。

2) 事業実施の経緯

きらめき広場哲西は、現在の新見市、合併前の哲西町において、町の必要な機能を複合的に整備した事例である。美咲町同様に、人口規模も小さいながらも、地域の理解を得て、まちの中心的・複合的な施設整備を行った実績は、メンバーから見ても美咲町でも実現できる、という可能性を確信することができた。

実際の計画づくりや検討の過程で、深井氏自身が町長として関わり、多数の町民を巻き込んでニーズを把握し、アイデアを出し、運営に関わることを決め、それを実践してきた一連の流れは、実際の施設のありよう、使われ方を含めて、説得力を持って理解することができた。本調査で検討する運動公園等の複数施設と同じような人口規模、事業スケールの事例は、美咲町での官民連携事業の実現イメージを描く材料として有用であった。

3) きらめき広場哲西における官民連携手法

事業実施にあたっては、まず地域のニーズを把握することから取り組みをスタートさせた。小さな拠点づくりの調査事業（総務省補助事業）を活用して、地域の方々へのアンケート調査や対話を通じたニーズ調査を行った。その結果、行政機能とあわせて、医療機能や生涯学習（図書館）機能、文化芸術機能（ホール）、にぎわい機能（物販、飲食等）に対する地域要望が明らかとなった。

それらを個別に整備するのではなく、公共施設として複合的に機能を整備することを目指したのがきらめき広場哲西であった。特に、施設中心から、運営重視へ方針を転換し、「保健医療を中心としたまちづくり」（まちづくりは住民の活力が基本。その活力は心と身体の健康が基本）として、①まちのシンボルとしての整備、②町民の健やかで生き生きとした生活を支える場、③町民同士・町外の人々との交流の場、④にぎわいの場所（街）をつくって、その街角に役場を店開き、⑤ユニバーサルデザインと省エネルギーをコンセプトとして施設建設を進めた。

2年数か月の建設に向けた期間において、60数回におよぶ設計協議を重ねる中で、住民の意見をとりいれ、一人一人がまるで我が家を建てたという雰囲気建物竣工を祝った。そのような過程の中で、例えば文化ホールの客席数をいくつにするのか、どのような舞台装置を入れるのか、だれがどのように利用するのか、といった議論を積み重ねることで、町民にとっても愛着のわく、利用したいと思える施設が完成した。さらに、完成した施設の運営を、町民みずからが担っていくために、NPO法人きらめき広場が設立され、市民や市民組織をつなぎ合わせる役割や活動のコーディネーターの役割などを担うことで、行政に過度に依存しない持続的な施設運営を実現した。



図表3-3 きらめき広場・哲西 全体

(出典) 国土交通省 深井氏講演資料

https://www.tb.mlit.go.jp/hokushin/hrt54/com_policy/seminar20110928/siryu03.pdf

美咲町「黄福」創生拠点プロジェクト 先進地視察調査 ～きらめき広場哲西～

1. 目的

中央公園を核とした PPP による黄福創生拠点の整備に向けて、先進地における施設、取り組みを調査することにより、美咲町での調査・研究の参考とすることを目的とする。

2. 対象

美咲町「黄福」創生拠点プロジェクト検討会議メンバー（役場職員・地域関係者）

3. 行程

2016年11月15日（火）

9:00 美咲町役場集合 車にてきらめき広場哲西へ移動

11:00～12:00 施設見学、利用状況の調査

12:00～13:00 施設内の飲食施設にて昼食
※地産地消のメニューによるbuffet方式

13:00～14:30 深井理事長へのヒアリング・意見交換

15:00 きらめき広場哲西 出発

18:00～20:00 黄福創生拠点整備プロジェクト会議

図表3-2 きらめき広場哲西 視察スケジュール



意見交換・ヒアリング



行政窓口



文化ホール



図書館



広い中庭



産直施設

4) 美咲町への示唆

美咲町の官民連携事業の推進に対する示唆として、以下の2点が主なものであった。

①小規模自治体における事業実現の可能性

美咲町と比較しても人口規模の違いのない旧哲西町において、まちの中心地に多様な施設・機能を集約して施設整備を行ったきらめき広場哲西の事例は、本町における官民連携事業の事業可能性を示すものとなった。

②地域・住民を巻き込んだ事業計画策定、事業推進の手法

町役場が主導的な役割を果たして整備を行った同施設であるが、トップのリーダーシップによって、施設の内容や利用方法などを含めたコンセプト、施設仕様、活用方法などに関しては、地域・住民を巻き込んだ形で検討を進めた。アンケート調査や計画内容の検討の話し合いなど、行政、民間事業者（コンサルタント会社）、住民が一緒になって、選択肢を提示し、話し合い、方針を決めていくプロセスを採った。そのことによって、地域・住民自身が愛着をもって、継続的に利用する施設となっている。

3-2 複数施設の包括委託事例調査

複数施設の包括委託は、通常の民間委託とは異なり、単年度・分離分割発注により行われる委託ではなく、複数の施設や業務をまとめてひとつの委託契約として発注することである。現在多くの地方自治体において活用されている私法上の請負契約（当事者の一方がある仕事を完成することを約し、相手方がその仕事の結果に対してその報酬を支払うことを約する契約（民法第 632 条）や準委任契約（法律行為でない事務を委託する契約（民法第 656 条）とは異なるものである。

（1）国営アルプスあづみの公園

1）事例として取り上げた理由

国営公園における初めての包括的・複数年の業務委託の事例が、国営アルプスあづみの公園である。美咲町の運動公園等の包括委託を考えるにあたって、国による同種・類似の先行事例として、事業実現性を考える材料になる。

また、複数の施設、エリアにまたがる複数の業務を包括的に委託することによって、民間のノウハウ、知見を活かすことができている点も参考となる。業務委託料を支払う部分と、自主事業として収益を上げる部分を組み合わせている方式も美咲町における事業手法にも応用できる点があると考えられる。

2）事業の概要

国営アルプスあづみの公園において、包括的に公園の管理運営に関わる 4 業務をまとめて民間に複数年（3 か年）にわたって委託した。平成 25 年から 27 年度、①公園運営管理業務（委託費により行う業務）と②収益施設等管理運営業務（土地使用料等を納めた上で独立採算により行う業務）をあわせたものである。①には、マネジメント・企画立案業務、施設・設備維持管理業務、植物管理業務が含まれ、②には収益施設運営業務（飲食・物販施設等の運営）と自主事業（イベント、臨時販売など）が含まれる。

これまで、平成 16 年の開園以来、公園緑地管理協会に匿名随契を行ってきたが、平成 22 年からは民間企業体が管理を受託、平成 25 年から競争の導入による公共サービスの改革に関する法律に基づき、民間競争入札を実施して複数年の包括業務委託を実施した。

導入の効果としては、総価契約によりコストの効率化が図られるとともに、サービスの質の面でも入場者は減少傾向であるが、入場者の利用者満足は一定水準以上を保っている。



図表 3-4 国営アルプスあづみの公園 施設概要

(出典) 国営アルプスあづみの公園事務所 HP

http://www.ktr.mlit.go.jp/azumino/summary/zone_oomachi.html

3) 美咲町への示唆

国営アルプスあづみの公園の事例から、エリアをまとめて、複数施設を一括して複数年の業務委託によって効率的・効果的な維持管理を実現してきている。

収益部分は利用料金制を、非収益部分はサービス購入型を、それぞれ区分けして適用することによって、民間事業者の持つ「収益を生み出す力」と「効率的に業務を行う力」を引き出すことに成功している。

美咲町の複数施設の官民連携事業導入においても、施設の種類・性質によるグルーピングとそれに適した発注方法の組み合わせが考えられる点で、多くの示唆を含んでいる。

(2) 「希望業務選択方式」による複数施設・業務委託

1) 事例として取り上げた理由

美咲町の地元事業者は、他の大都市に比べて限られていることから、国営アルプスあづみの公園のような大規模・多数・包括業務委託を受託することが難しいケースが想定される。そこで、地域の事業者を巻き込み、担い手として関わってもらうための手法として、希望業務選択方式の事例を取り上げた。

この事例では、民間事業者側がどの範囲までの業務を受託したいのか、選択することができるように特徴がある。この点を美咲町に応用すれば、潜在的な担い手となる事業者が得意な分野・業務を選択して事業者公募に参加することができるようになることから、地域・利害関係者のすそ野を広げ、地域の合意形成を円滑にすることが期待される。

2) 事業の概要

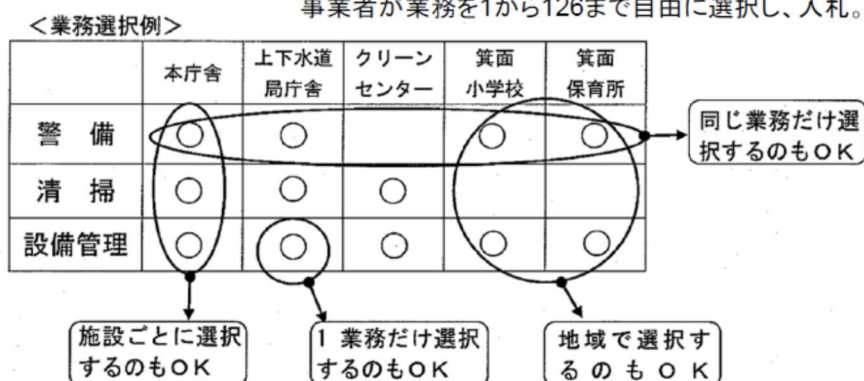
大阪府箕面市では、複数の公共施設の業務委託を一括化し、コストダウンを図った。これまで、施設や業務ごとに個別で契約を結んでいたが、これを集約化して入札を行うことにし、あわせて、民間事業者側がどの施設を組み合わせるか、どの範囲の業務を組み合わせるかを希望して入札することによって、より民間の活力を引き出すことを狙った。

具体的には、経費節減をめざして、庁舎や全小学校・中学校など市内51公共施設の警備や清掃などの委託業務、合計126業務（予算総額約14億7,000万円9の委託契約を集約し、一括して総合評価入札（価格評価だけでなく企業の実績や能力、地域とのかかわりなどを評価）を実施した。5年間の長期契約を締結し、複数年にわたる安定的な業務実施が担保されることから、価格面においてもコストダウンが図られた。入札の結果、地元事業者が複数参画する共同事業者が121業務を一括して落札し、のこり5業務については再評価し、3業務を落札した。

従来方式であれば、124事業の5年間の予算は14億7,000万円だったものが、希望業務選択方式による包括業務委託により、3億2,000万円の削減が図られ、総額11億5,000万円、約22%の削減効果が得られた。

【希望業務選択方式】

警備や清掃など合計126の業務について、事業者が業務を1から126まで自由に選択し、入札。



図表3-5 希望業務選択方式の概要

(出典) 箕面市HP <http://www.city.minoh.lg.jp/>

3) 美咲町への示唆

複数の施設、複数の業務を包括委託するとしても、民間サイドの活力を最大限に生かす方法を選択する必要がある。

希望業務選択方式では、行政が保有する現在の施設に関する情報と発注している業務を棚卸することで、民間事業者にすべてを提示することによって、民間サイドが最も効率的な業務を実現できると考えられる組み合わせを希望する、という機会を創出している。美咲町においても、施設・業務の情報提示とあわせて、それをより民間にとって魅力的なものとする

るために、民間サイドの希望・選択を取り込むことは有効であると考えられる。

3-3 健康による官民連携事例

健康づくりを切り口とした官民連携とは、民間事業者のノウハウ、知見、人材、資源を活用して、行政側から運動公園等の施設の利用機会を提供し、それらを民間事業者が活用して自らの民間事業を導入・実施することを通じて、市民サービスの向上と民間収益の創出、持続的な施設運営を目指す。

(1) 公園からの健康づくりネット

1) 事例として取り上げた理由

関西エリアを中心として、都市公園等を活用した健康づくりのプログラムを民間事業として提供する活動を展開していることから、運動公園等を活用した官民連携事業の参考になると考え、本事例を取り上げた。

大規模公園等の指定管理者に対するサービスプログラムを提供する形で、民間事業として受講料などを収受しながら、緑豊かな公園という空間を十分に活用して、健康づくりの定常的な事業を実施することは、美咲町における健康づくりによる官民連携の形を考える上で、多くの部分で参考となる。

2) 事業の概要

運動を通じた公園の利活用事例として、「大阪発、公園からの健康づくり事業（大阪府全域）」がある。全国に10万ヶ所以上ある公園を活かし、どの公園でも同じ品質、同じ理論に基づいた体を動かすことによる健康づくりサービスを提供することで、わが国の健康寿命の延伸を実現することを目指し、スロージョギングなど、運動強度を実施者みずからが把握し、適正な運動を行う仕組みを提供している。

「国民の健康を公園が支える」ために、運動処方箋として確立されたニコニコペース理論に基づくスロージョギングを導入することで、だれもが生活に公園を取り入れ、ひとりでも多くの人に運動してもらうことで、健康増進のきっかけを提供する取り組みである。



図表 3-6 公園での運動から健康づくり

(出典)一般社団法人公園からの健康づくりネットHP <http://parkhealth.jp/ph/about>

具体的には、以下の4つの段階を設けて取り組みを進めている。

- ①健康づくり運動の動機づけと情報提供（動機づけ）として、規模の大きなイベントを開催し、身体活動量と運動強度など正しい運動のための情報提供を実施
- ②運動が継続するための支援（継続支援）として、運動の仕方を解説するポスター等の制作や仲間づくりの支援
- ③利用を促すためのネットワークの形成（公園広報）として、スポーツ用品メーカーなどと連携した公園の広報活動の実施
- ④公園機能を充実させる（機能充実）として、歩きたくなる、走りたくなる公園の整備と管理の実施

| 段階 | イメージ | 取組・内容 |
|-------|------|--|
| ①動機づけ | | <p>イベント「公園でからだにいいこと DAY」(春・秋)</p> <p>スロージョギング教室</p> <p>World Physical Activity Day との連携</p> <p>「身体活動基準」などの情報提供</p> |
| ②継続支援 | | <p>運動の仕方についてのポスター作成、掲示</p> <p>各公園での愛好家サークルの育成支援</p> <p>指導者育成(資格取得)</p> <p>講習テキストの作成</p> |
| ③公園広報 | | <p>独自ホームページの立上げ (情報発信、教室等の参加受付)</p> <p>共通ロゴの作成</p> <p>各種イベントでの広報</p> |

| | | |
|-------|---|--------------------|
| | | イベント用幟、展示パネルなどの共通化 |
| ④機能充実 | 安心して走れるコースの設定 運動負荷を示す路面距離表示の設置(SJメイト) 気持ちよく走れる景観づくり(植栽管理、清掃) 休憩場所やクールダウンのための広場、休憩所 更衣室、シャワー室などの提供 | |

図表 3-7 運動を通じた健康づくりの段階

(出典)一般社団法人公園からの健康づくりネットHP <http://parkhealth.jp/ph/about>

3) 美咲町への示唆

公園からの健康づくりネットの取り組みは、これまで健康づくりの取り組みは行政が主体的に実施するものという固定観念を超え、官民連携による事業実施の可能性があることを示唆している。このような民間主体との連携により、現実的な官民連携事業の実現可能性が高まると考えられる。

3-4 生涯学習（運動）による官民連携事例

（1）佐野市運動公園

1) 事例として取り上げた理由

佐野市運動公園の事例は、行政の計画と連動して、複数の運動施設を活用した健康増進の取り組みを、民間事業者と連携して実施している点で、美咲町のイメージする生涯学習（運動）による民間活力導入の参考になる。

また、多目的運動場、野球場、体育館、弓道場、テニスコートなど、保有している運動施設の種類なども類似していることから、複数の運動施設の包括的な運営を行う先行事例である。

加えて、指定管理者制度の導入による複数年にわたる業務委託を行うことで、管理者に選ばれたスポーツメーカーは、持っているノウハウ（商品、サービス、プログラム、人材など）を活かして、利用者数・満足度を高めることに成功している点も重要な要素である。

2) 事業の概要

佐野市運動公園は、佐野市人口の約2倍に相当する24万人の利用者がスポーツ等のために訪れる地域の健康運動・レクリエーションの拠点となっている。各種スポーツ関連教室の開催等市民のスポーツ活動支援の取り組みを行っており、市のアンケート調査結果では、スポーツ活動を行っている市民の割合が5年間で10%増加した。

具体的な利用者増加のために、各種スポーツ大会の開催を誘致することや、スポーツ活動を行う市民の増加と合わせて地域交流、健康運動の場としての役割・機能を広報することなどに取り組んできた。また、「佐野市スポーツ立市推進計画」により生涯スポーツ、競技スポーツ、スポーツツーリズムを推進し、スポーツメーカーが指定管理者になることによって、そのノウハウを生かした柔軟な利用者ニーズへの対応をすることで、利用者満足度、利用者数を高めている。

多目的球戯場



野球場



総合運動施設



弓道場



テニスコート



市民体育館



図表 3-8 佐野市運動公園 施設

(出典) 佐野市運動公園 HP

3) 美咲町への示唆

佐野市運動公園の事例から、今回の検討対象となった運動施設と同種、類似の施設群を活用して、民間のスポーツ関係企業のノウハウを生かして、利用者増加を達成できる可能性があることが示唆される。

運動公園の整備・管理を行う部門だけでなく、スポーツ振興やコミュニティづくりなどの計画と連動しながら、施設の有効活用を目指して民間の集客、顧客満足向上、効率的な維持管理などのノウハウ、人材、技術を活用している方法は、運動公園等による健康づくりや有効活用の促進を進めようとする美咲町にとって様々な点で参考となる。

3-5 食による官民連携事例

(1) 大濠公園飲食店設置管理者公募事業

1) 事例として取り上げた理由

広々とした空間にカフェなどの飲食施設を設置することによって、公園利用者にとっての休憩・交流の場を提供するとともに、事業者にとっての収益事業の機会としている事例として、美咲町の運動公園の「食」を考える参考事例となる。また、都市公園法第5条の設置・管理許可制度を活用して、10年にわたる事業を行っている点で、中長期的な設備投資、事業回収を民間側が見込める事例でもある。

美咲町の運動公園における「食」の切り口として、町全体としてPRしている「たまごかけごはん」を軸として、新たな設備投資を伴う民間事業の導入を考える上で、参考となる点が多い。

2) 事業の概要

本事業は、福岡市中央区の大濠公園で、都市公園法第5条の設置・管理許可に基づき、飲食店等の便益施設の建替を行い、その便益施設及び関連する遊戯施設（貸ボート）の運営を行う事業である。福岡県は民間事業者から、福岡県都市公園条例に基づく使用料を、10年間で総額5,558万円得ることができる。

大濠公園は福岡県内でも有数の集客力のある立地であり、周辺は高級住宅街で人気も高く、公園内をランニングや散策で楽しむ市民も多く、日常的な集客が可能であった。その集客力を活かして、民間の活力を活かした便益施設を整備することによって、利便性の向上と民間による収益の創出を同時に実現することができた。

福岡県は、事業実施のために必要な各種インフラ施設を前倒しで修繕し、整備が完了した状態で民間事業者を公募するなど、実施時期に配慮を行った。また、既存施設の利用データなどを適宜開示することで、民間事業者が事業計画を立てやすいように工夫した。

その結果、民間事業者の提案によって、公共事業とは異なる魅力的な建物の整備がなされ、質の高いサービスが提供されるとともに、福岡県の財政負担なしで、さらには使用料収入を得るといった財政的な効果ももたらされた。

事業の背景・経緯として、昭和4年の公園開園時から公園池を活用した貸船事業が行われており、昭和9年に福岡県が貸船事業の施設を買収し、直営とした。その後の建替では、県の財政支出が困難であった際、博多土産物商業協同組合の組合員が結成した（有）大濠観光会館から建設費の寄付を受けて建替を行った。また、建替後の施設は、ボート発着場、土産品売店、食堂からなるボートハウスであった。このような経緯から、県は昭和37年に（有）大濠観光会館にボートハウスの管理許可を与えることとなったが、平成23年ころに老朽

化が問題となり、早急に建替えが必要となったことから、新たに施設整備や運営を行う民間事業者を募集することとなった。

そのような経緯があることに加え、平成21年度に同公園内で、スターバックス コーヒー ジャパン (株) に飲食店の設置・管理の許可を与えたことから、本施設においても設置・管理許可を与えて店舗の建設及び運営を任せる手法を採用した。

事業期間は平成26年度の許可の日から平成36年3月31日までの約10年間である。

| 店名 | 業態 | 備考 |
|-------------|-----------|---|
| レストラン 花の木 | フレンチレストラン | ダイニング 40席、個室 6席 |
| ロイヤルガーデンカフェ | カフェ&レストラン | ダイニング 90席、テラス 62席 |
| パークショップ | 軽食&物販 | インナー席 18席、テラス席 22席 |
| レンタルボート | 貸ボート | 営業期間: 3月～11月 白鳥ボート: 30分 1,000円 (超過 300円/10分) 手こぎボート: 30分 600円 (超過 200円/10分) あめんぼボート: 1人用: 30分 600円 (超過 200円/10分) 2人用: 30分 1,000円 (超過 300円/10分) |

図表3-9 ボートハウス大濠パークの施設概要

(出典) ボートハウス大濠パーク HP

| 項目 | 金額(年額) | 根拠 |
|-----------|--------------|---|
| 土地使用料 | 1,487,520円/年 | ①建築物 215円/㎡・月×569㎡=122,335円/月 ②非建築物 65円/10㎡・月×250㎡=1,625円/月 月額①122,335円/月+②1,625円/月=123,960円/月 年額 123,960円/月×12か月=1,487,520円 |
| ライフライン使用料 | 4,080円/年 | 上下水道管、電気通信線用埋設管の合計 |
| 貸ボート水面使用料 | 4,066,380円/年 | 月額 舟遊施設 41円/10㎡・月×99,180㎡=406,638円/月 年額 406,638円/月×10か月=4,066,380円 ※貸ボートの使用期間は2月～11月の10か月 |
| 合計 | 5,557,980円/年 | — |

図表3-10 使用料の内訳

(出典) 福岡県へのヒアリングに基づき筆者作成





図表3-11 大濠公園ボートパーク

(出典) 大濠公園ボートハウスHP

3) 美咲町への示唆

美咲町の運動公園の利用やたまごかけごはんなどをきっかけとして、運動公園を訪れた人たちに対して、魅力的な飲食等の付帯サービスを提供することで、持続的な収益の確保と利用者満足の実現、滞在時間の延長などの効果が期待される。

福岡の大濠公園の事例は、都市規模や集客数などに大きな違いがあることから、施設の規模、サービスの内容などは応用することが難しいと考えられるが、中長期的に実現をめざす余剰施設、空間を活用した新たな民間主導の施設整備、収益事業の創出のイメージとして参考となる点が多い。

美咲町では大井和西の棚田など、町内に二か所の大規模な棚田百選に選ばれた棚田があることから、運動公園内・隣接地にそれらの一部を再現・整備し、手軽な体験サービスやランドスケープとしての活用する方法などが考えられる。

(2) 長井海の手公園 (PFI)

1) 事例として取り上げた理由

都市公園におけるPFI事業の第一号であり、農業体験や食を切り口として、来園者に対するサービス提供と利用料金の収受を行っている点で、美咲町の運動公園を中心とした施設の利活用の参考となる要素が多い。

美咲町では「たまごかけごはん」を軸としてシティ・プロモーションを展開しているが、提供されるメニューの食材には、町内にある棚田百選に選ばれる2つの大規模な棚田のお米が使われている。それらのストーリーを含め、棚田・農業体験と連動させた体験メニューの開発などにも参考となる知見がある。

加えて、収益を上げる施設(BOT部分)として、青空市場、レストラン、売店、ビジターセンター、加工房、加工体験棟、陶芸体験棟、駐車場などが挙げられているが、美咲町においてもどこで収益を稼ぐか、の参考となる。

2) 事業の概要

都市公園におけるPFI事業の先駆事例である、長井海の手公園(ソレイユの丘)整備事業では、レストラン・キャンプ場・農園等を備えたプロヴァンス地方をモチーフとした公園が

整備された。農業体験型、食を切り口とした公園整備・活用の事例である。

もともとは、約 20ha の旧米軍住宅跡地で、昭和 60 年に日本政府に返還後、平成 15 年度に都市公園用地として政府から横須賀市へ無償貸与されたのち、平成 17 年度には無償譲渡された。横須賀市としては、農業体験型の公園として PFI 事業による整備・運営を行うこととし、事業者を公募した。

平成 15 年から平成 27 年（整備 2 年間、維持管理 10 年間）で落札金額は約 76 億円（予定価格 89 億円）であった。施設の収益性や PFI 事業における柔軟な運営体制の確保などの観点から、BOT 方式、BTO 方式の 2 つを設定した。BOT 方式の部分は、青空市場、レストラン、売店、ビジターセンター、加工房、加工体験棟、陶芸体験棟、駐車場であり、BTO 方式の部分は公園敷地（造成）、管理事務所、園路、便所、休憩室、温室、管理棟、農機具庫、キッズガーデン、飾りサイロ、堆肥舎、展望デッキ、みはらしの丘である。

公園の入園は無料だが、駐車場料金 1,000 円 / 1 日ほか、キャンプ施設・遊具施設・温浴施設等の使用料やイベント参加料やお土産・物販・飲食代などが、民間事業者のキャッシュフローとなる。



図表 3-12 長井海の手公園（ソレイユの丘）

（出典）横須賀市HP，ソレイユの丘HP

3) 美咲町への示唆

長井山の手公園の事業は都市公園における最初のPFI事業として、整備も含めた官民連携事業の可能性を考える点で、大きな意義を持つ。また、施設整備のコンセプトとして、ヨーロッパのまちをモチーフとしながら、農業、食を切り口とした施設、サービス、商品開発を行っている点は、美咲町の考える「食」の事業展開の参考となる。官民連携の手法としては、BTOとBOT方式の組み合わせなど、施設や業務の性質によってグループわけを行い、それぞれに最適な手法を選択している点も学ぶべき点が多い。

第4章 官民連携による複数施設の包括委託のサウンディング調査

4-1 マーケットサウンディング調査の概要

(1) 調査の目的

マーケットサウンディング調査は、計画している官民連携事業の内容が、民間事業者から見て事業性があるかを調査するものである。事業性があるとなればどのような事業内容が考えられるか、ないとすればどのような参入条件が整えば事業参画が可能であるかをアンケートおよびヒアリング調査により明らかにする。

本調査では、運動公園を中心とした12施設を対象として、包括業務委託、余剰空間の活用、周辺エリア等を含めた官民連携事業の可能性について検証を行った。

(2) 実施日程

実施日程は以下の通りである。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・平成29年1月10日 マーケットサウンディング調査開始（100社へ依頼送付）・平成29年1月11日～2月20日 個別サウンディング調査（ヒアリング） 26社対象 |
|--|

(3) 調査対象

これまで官民連携事業（指定管理、PFI等）の事業実績がある企業および今回の調査対象分野に関連する企業・団体（健康、生涯学習、食など）の100社を対象とした。その結果を踏まえ、以下の企業・団体26社のヒアリング調査を実施した。

| 分野 | 種別 | 部門等 | 調査数 |
|-----------|----|-------------------|-----|
| 総合建設業 | 大手 | (営業・企画 PPP部門) 等 | 2 |
| リース事業者 | 大手 | (営業・企画 PPP部門) | 1 |
| ディベロッパー | 大手 | (営業・企画 不動産開発部門) 等 | 2 |
| 不動産関係企業 | 中小 | (経営企画 統括部門) | 2 |
| 金融関係企業 | 大手 | (営業・企画 不動産部門) 等 | 2 |
| 造園関連企業 | 大手 | (企画・事業 統括部門) 等 | 2 |
| 飲食関連企業 | 中小 | (経営企画 統括部門) 等 | 2 |
| スポーツ関連 | 中小 | (営業・企画 公共担当部門) 等 | 2 |
| 施設管理企業 | 大手 | (営業・企画 公共担当部門) 等 | 2 |
| メンテナンス企業 | 中小 | (経営企画 統括部門) 等 | 2 |
| エネルギー関連企業 | 中小 | (営業・企画) | 1 |
| クリエイティブ | 中小 | (制作・企画) 等 | 2 |
| 教育・人材育成企業 | 大手 | (営業・企画) 等 | 2 |
| 社会事業関連 | 中小 | (経営企画 統括部門) 等 | 2 |
| | | | 26 |

図表4-1 サウンディング調査先一覧

また、サウンディングする事業スキーム、テーマによって、主に回答を得た企業・団体の内訳は以下の通りとなった。

| 分野 | 主な回答を得た企業・団体 |
|-----------|---|
| ①包括業務委託 | <ul style="list-style-type: none"> ・施設管理・運営事業者 2社 ・メンテナンス関連企業 2社 ・造園関係事業者 2社 ・リース事業者 1社 |
| ②「健康」分野 | <ul style="list-style-type: none"> ・健康サービス事業者 2社 ・施設運営事業者 2社 ・社会事業関連 2社 |
| ③「生涯学習」分野 | <ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ関連事業者 2社 ・教育・人材育成関連事業者 2社 |
| ④「食」分野 | <ul style="list-style-type: none"> ・飲食関係事業者 2社 ・施設運営事業者 2社 |

| | |
|-------------|---|
| ⑤余剰空間活用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 総合建設業 2社 ・ リース事業者 1社 ・ 不動産関係企業 2社 ・ ディベロッパー 2社 ・ クリエイティブ関連事業者 2社 ・ エネルギー関係事業者 1社 |
| ⑥周辺含む官民連携事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 総合建設業 2社 ・ ディベロッパー 2社 ・ 不動産関連事業者 2社 ・ 金融関係企業 2社 |

図表 4-2 テーマ別調査対象企業の内訳

(4) 質問事項

下記の事業に関する参画意向、事業アイデア、参画条件等を質問・調査した。

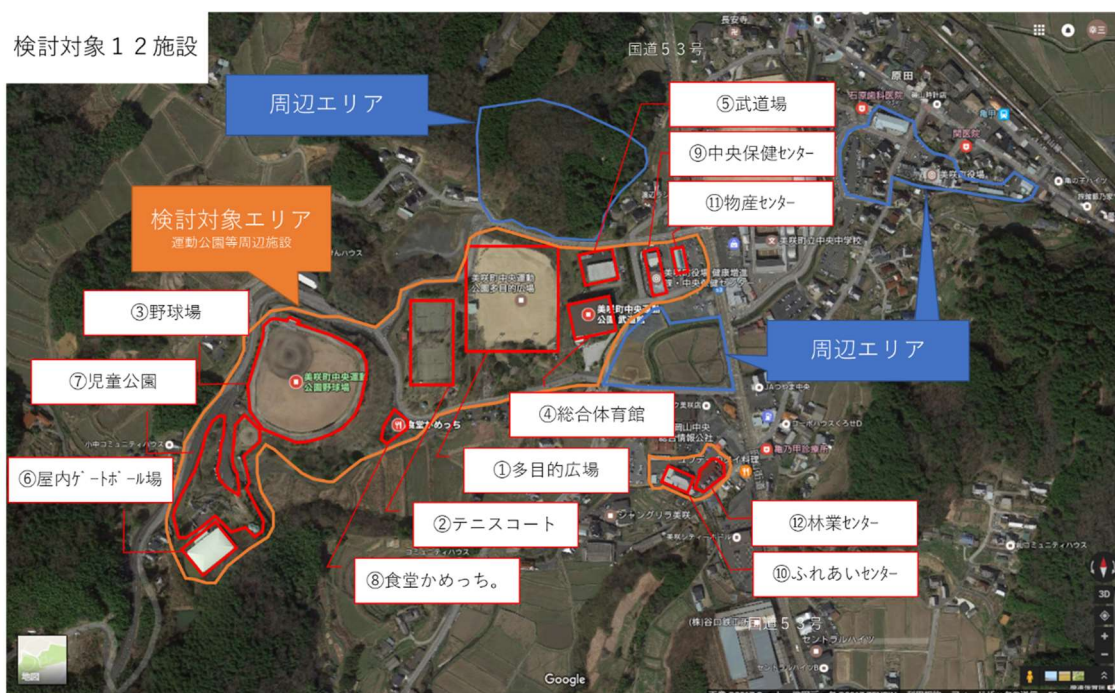
| |
|---|
| <p>①運動公園等の12施設の包括的な業務委託（維持管理業務等）への参画意向 事業アイデア、参画条件等</p> <p>②低未利用空間を活用した民間事業の導入可能性・参画意向 ・食、健康、運動、施設整備（ハード）、事業（ソフト）のアイデア</p> <p>③運動公園等の周辺エリアを含めた官民連携事業の可能性・参画意向の調査 ・周辺公有地活用、周辺公共施設再配置、跡地活用、複合施設整備など</p> <p>④官民連携事業への参画に向けた要望、条件</p> <p>⑤その他</p> |
|---|

(検討対象 1 2 施設)

4-2 複数施設の包括委託に関するサウンディング調査

第2章で調査・分類した運動公園等を含む12施設について、3つのグループ分けを行った。その中で、指定管理料もしくは利用料収入がある施設11施設に関して、包括業務委託の導入可能性があると考えられる。

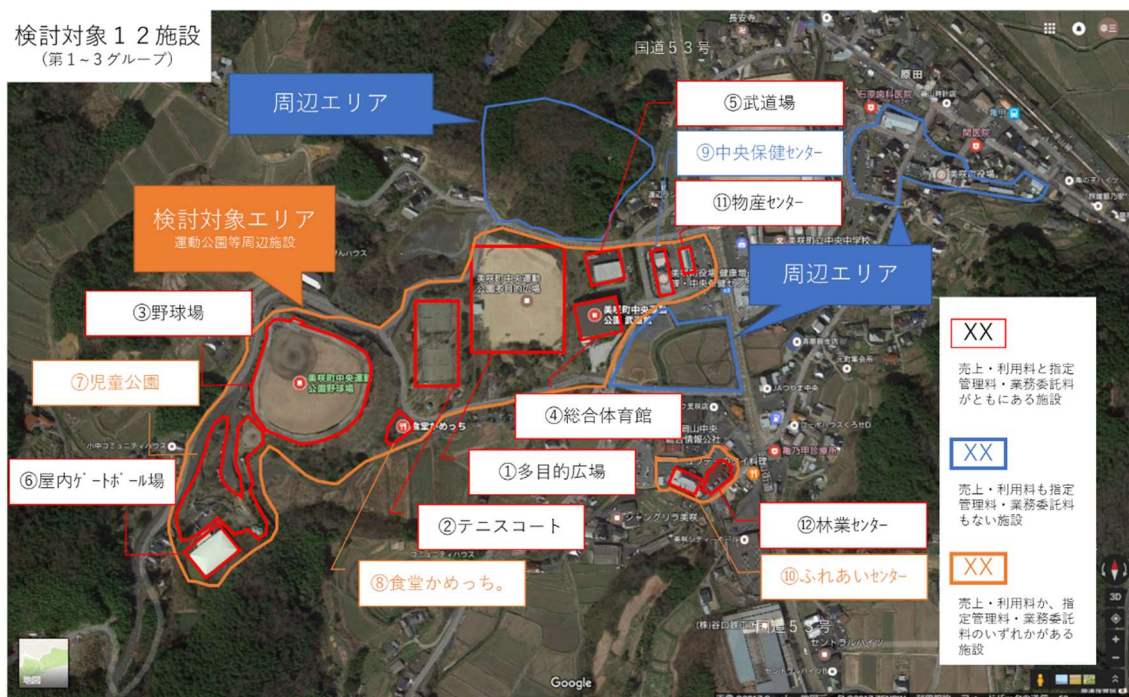
そこで、包括業務委託の対象施設を、3つのグループわけに基づいて、3つの方法を検討する。第1グループは、指定管理料・業務委託料と売上・利用料収入がある施設、第2グループは指定管理料・業務委託料も売上・利用料収入がいない施設、第3グループは指定管理料・業務委託料もしくは売上・利用料収入のいずれかがある施設である。その組み合わせとして、第1グループのみ、第1グループと第3グループ、第1～3グループのすべての3つの方法についてサウンディングを実施した。



第1グループ
 第2グループ
 第3グループ

| | | 売上・利用料 | |
|-----------------|----|---|--------------------|
| | | あり | なし |
| 指定管理料・ 業務委託費 | あり | ①・②・③・④・⑤・ ⑥運動施設 ⑪物産センター※ 売上1億円 ⑫林業センター | ⑦児童公園 ⑩ふれあいセンター |
| | なし | ⑧食堂かめっち。※ 売上2,700万円 | ⑨中央保健センター |

図表2-33 包括業務委託の施設グループ分け（再掲）
 ※は指定管理制度導入施設であることを示す



それらの3つの方法を含めて、12施設の包括業務委託に関して、マーケットサウンディング調査を行った。複数施設の包括委託に関しては、事業参画の意向が確認できた。ただし、事業実施を早めるためにも、12施設全体を一度にまとめるのではなく、実現可能性の高い施設・業務を先行して実施し、徐々に対象範囲を広げていくことの要望があった。主な意見は、以下の通りである。

- ・ 第1グループを対象とした包括業務委託であれば、事業参入を検討したい。これに食堂かめっち。を加えていただくとより前向きに検討することができる。
- ・ 第2グループ、第3グループは、既存の予算額が大きくないため、受託に当たっては慎重な検討が必要となる。
- ・ 現状の業務委託費をベースとして、複数年契約で一定規模の業務量が見込めるのであれば、包括業務委託を受託することはできる。
- ・ 一部施設で指定管理などを行っていることから、業務開始時期にばらつきがあると、業務体制を整えるのが難しいことから、業務期間はそろえていただきたい。
- ・ 美咲町での業務実績がないので、遠隔地からの事業参入になるため、複数年契約、複数業務の発注をお願いしたい。
- ・ 複数施設を維持管理するために、監視カメラなどの設置などを許可いただければ、効率的な維持管理・運営を行うことができるので、考慮いただきたい。
- ・ 維持管理業務について、できるだけ性能発注に近い形で契約できると、民間としての効率的な業務執行が可能となる。
- ・ 公募について、単純な価格競争ではなく、維持管理方法等の提案も含めた総合評価方式、プロポーザル方式のほうが望ましい。
- ・ 12施設の中に事業収益のある施設と公共的施設が混在していることから、維持管理業務は収益部分を切り離して発注いただけるとより効率的な人員配置が可能。
- ・ 複数年契約で12施設の包括的維持管理が受託できれば、施設の利用時間の延長など、市民サービスの向上に関しても対応できる可能性がある。

4-3 調査結果の分析

マーケットサウンディングの結果を分析すると、運動公園等の12施設の包括業務委託に関しては、民間の参入可能性があることが明らかとなった。

美咲町が事業者にとって遠隔地になるため、単年度契約や少数の施設を対象とした維持管理業務委託では対応が難しく、12施設もしくは多数の施設を対象とした複数年契約による包括業務委託とすることで、人員配置の効率化や管理方法の工夫改善、サービス向上などにも対応できると考えられる。

4-4 地域への適用可能性、手法の検討

美咲町への包括業務委託の適用方法については、大きく2つの手法が考えられる。ひとつは、全施設一括発注の方法で、もう一つは施設追加型の方法である。

全施設一括発注の方式は、今回対象とする12施設をまとめて一度に複数年、複数業務を包括的に委託する方法である。事業規模が大きくなることで、民間事業者としてはより

積極的な技術・人材・ノウハウ等を投入することができる。しかし、担当課の調整や管理水準の調整などから、実現の実施時期が遅くなることが懸念される。

施設追加型の方法は、今回の12施設のうち、まとめて発注することが可能な施設、業務内容から始め、年度ごとにその施設・業務を追加していき、最終的には12施設の複数業務の委託を実現する方法である。行政サイドの調整コスト・時間が短縮できるため、実現の可能性、スピードは改善するが、民間サイドからは業務改善等の範囲が初期段階で限定されるため、メリットを出すことが難しくなる。

第5章 「健康」を切り口とした官民連携事業のサウンディング調査

5-1 「健康」を切り口としたサウンディングの結果

「健康」を切り口とした民間活力の導入に関しては、現状の公園施設を活用した健康づくりプログラムの提供の可能性が確認された。しかし、利用料等の収入のみでプログラムの導入・運営を賄うのは難しいことから、一定の公費負担（指定管理料や業務委託料）を行うことが条件となる、という要望があった。

主な意見（マーケットサウンディング調査結果より抜粋）

- ・ 公園施設を活用した健康づくりのプログラムを提供することは可能。
- ・ 体育館、野球場、テニスコート、武道場、多目的広場、児童公園などをふくめ、多種多様な施設があるので、上手に活用すればより多くのバリエーションを提供できる。
- ・ インストラクターの募集・採用や参加者の募集等に関しては、行政のメディア（広報やHP、情報提供等）の利用に協力いただきたい。
- ・ 施設の維持管理業務の範囲を超えるため、健康づくりのプログラム提供のために、別途費用を準備いただければ、プログラムの企画、運営、提供は可能。
- ・ 行政の健康づくり関連予算・事業も活用し、補助事業などを組み合わせながら健康づくりプログラムを実施することで、より質の高いサービスが提供できる。
- ・ 高齢者の日中活動など、福祉分野のサービス・メニューとして健康プログラムを提供できるようになると事業参入しやすくなる。
- ・ 健康づくりは単年度では即時的な効果が得られにくいことから、複数年契約による事業実施が望ましい。
- ・ 美咲町の運動公園を、健康づくりのテーマに特化した起業・事業の機会として捉えることができれば、都市部からの起業家人材・企業等を誘致することもできる。
- ・ たまごかけごはんなどのイメージを膨らませた健康プログラムづくりも可能性があると考えられる。
- ・ 現状、かなりの頻度で利用されている施設について、利用時間の調整などについては、事業者側ではリスクを負えないので、行政の支援をいただきたい。

5-2 調査結果の分析

マーケットサウンディングの結果を分析すると、「健康づくり」を切り口とした民間活力の導入の可能性があることが把握できた。

多数の公園、運動施設、設備を利用することで、多様な健康づくりのプログラムを提供できると考えられるが、独立採算での事業実施には民間事業者としてはリスクが大きいと感じている。そのため、行政からの委託費・指定管理料の支払いや広報協力、利用者の調整などの支援を必要としている。

5-3 地域への適用可能性、手法の検討

「健康」を切り口とした官民連携事業の導入方法としては、包括業務委託と同様に、全面的な事業導入の方法と、部分的な導入から段階的に範囲を拡大していく方法の2つがあると考えられる。

また、包括業務委託と同様に、業務規模が大きくなれば、多様なプログラムを提供することができ、人的な資源も十分に投入できることから、事業者側からは全面的な導入が望ましい。しかし、それには利用者団体等との調整なども時間がかかることから、事業実現までの時間、合意形成の状況により判断をしていくことが適切である。

加えて、特に扶助費の負担が大きくなる高齢者向けの健康づくりは、地域課題解決にも大きく貢献することから、介護予防や日中の高齢者活動のメニューとして健康づくりプログラム（民間事業）を位置づけることで、より事業性を高めることができる。

第6章 「生涯学習」を切り口とした官民連携事業のサウンディング調査

6-1 「生涯学習」を切り口としたサウンディングの結果

「生涯学習」を切り口とした民間活力の導入に関しては、公園の園路や広場を含めた運動公園全体の施設等を活用した生涯学習（運動）プログラムの提供が可能であることが明らかとなった。

委託事業としての運動プログラムの提供をベースとして、自主事業としてのスポーツ関連のメニュー（講座や教室など）の実施が可能であると考えられる。

主な意見（マーケットサウンディング調査結果より抜粋）

- ・ 複数年契約による事業実施が可能であれば、運動プログラム（委託事業と自主事業の組み合わせ）が実施可能である。
- ・ 自主事業の範囲を広げていただければより事業採算性が高まり、サービスの向上を図ることができる可能性が広がる。
- ・ 公園の園路や広場など、既存の運動施設だけでなく、それ以外のスペースも含めて運動プログラムの実施場所として活用できると、より多くのプログラムを実施できる。
- ・ 子どもの体力向上や高齢者の体力の維持など、教育や福祉事業と連携して運動プログラムを提供することが可能であれば、事業性が高まる。
- ・ 利用者の集客や広報、利用者の調整などは、行政の協力をお願いしたい。
- ・ 施設利用料の減免等や収受する利用料等の制約等、条例・規則関係の調整は、行政の責任で整備していただくことが、民間事業者としての参入の条件となる。

6-2 調査結果の分析

マーケットサウンディングの結果を分析すると、複数年契約であれば、運動プログラム（委託事業と自主事業の組み合わせ）が実施可能であることが明らかとなった。

既存の施設を活用しながら、それ以外の部分も含めて活用することで、事業性を高めることができること、教育や福祉事業と連携することで安定的な事業運営とサービスの向上が図れる可能性があることが判明した。

委託事業と自主事業の組み合わせに関しては、提供するプログラムとそれに必要な人的資源、体制に応じて、委託費用のボリュームが変わることから、行政・地域からの要望を踏まえた事業フレームの設定が必要となる。

町民への広報や事業性を高めるための条例・規則等の整備などは、行政の責任として整備することが民間事業者としての参入条件となる。

6-3 地域への適用可能性、手法の検討

「生涯学習」を切り口とした民間活力の導入に関しては、委託事業と自主事業の組み合わせによって、プログラムの提供の可能性があることが把握できた。

民間事業者としては、一定の委託事業がベースにあって、それを基盤として自主事業としての展開を考えるため、どこまでが委託事業でどこから自主事業かの線引きをする必要がある。行政としては、効果的・効率的な管理をめざしていることから、できるだけ委託業務の範囲を抑え、民間自主事業としての運営を期待したいが、すべての事業リスクを民間側に負わせることは難しい状況にある。

そのため、実施可能な業務委託として運動プログラム提供からはじめ、一定の実績や地域情報が確認できた段階で、業務範囲を複数施設、複数種目に広げていく方法が考えられる。

第7章 「食」を切り口とした官民連携事業のサウンディング調査

7-1 「食」を切り口としたサウンディングの結果

「食」を切り口とした民間活力の導入に関しては、農業・食体験プログラムの提供や公園のランドスケープを活かしたオープンカフェ、地元の住民・NPO 等による運営などの事業可能性があることが把握できた。

しかし、既存の施設では飲食等の事業を実施できる施設がないことから、本格的な事業参入のためには店舗の整備などの多額の設備投資が必要となる。また、設置管理期間（現在は最長10年）となっていることから、投資回収期間が短いために、民間事業としての導入は難しい状況にある。

主な意見（マーケットサウンディング調査結果より抜粋）

- ・ たまごかけごはんを食べに来た人たちに、体験農園（米、野菜など）で栽培・収穫体験などを提議することで、「食」としての付加価値を高めることができる。
- ・ 傾斜地になっている運動公園のランドスケープを活かして、オープンカフェなど、仮設の設備による新しい交流空間を創出することができる。
- ・ 地域の多世代が交流できるような、住民・NPO 等によるコミュニティカフェやこども食堂などを実施することも可能ではないか。
- ・ 既存の食堂かめっち、物産センターがある中で、新しい飲食施設の設置・導入はリスクが大きい。
- ・ 食堂かめっちの指定管理の切り替えのタイミングで、より自由な店舗運営が可能となるのであれば、その条件によっては民間事業としての参入の可能性もある。
- ・ 本格的な設備投資（店舗設置）などを考えると、現在の10年の設置管理許可制度では投資回収が難しい。
- ・ 公園内での飲食店等については便益増進施設として、行政としても位置づけを明確にし、民間の創意工夫が活かせる条件が整わないと、事業参入は困難である。

7-2 調査結果の分析

マーケットサウンディングの結果を分析すると、「食」を切り口とした官民連携事業の導入については、ノウハウ・提案を活かした新しいサービスの追加など、限られた部分での実施可能性は把握できた。

既存の施設が十分な集客をしていることから、その集客したお客様へより大きな付加価値（サービス、物販、体験など）を提供する部分では、傾斜地などを活用した体験メニューなどの開発・提供などを含め、民間活力の導入の可能性があると考えられる。

しかし、本格的な設備投資を伴う事業参入の可能性としては、設置管理許可期間の延長や

便益増進施設としての位置づけの明確化など、行政の条件整備が求められる。

7-3 地域への適用可能性、手法の検討

「食」を切り口とした官民連携事業に関しては、民間のアイデアを取り入れた事業実施など、限られた分野での事業実施の可能性が高いと考えられる。

現状の食堂かめっち。と物産センターはすでに十分な集客を達成していることから、現状の指定管理や業務委託の内容、費用、役割分担などを精査した上で、より多くの付加価値を創出する技術、人材、ノウハウのある民間事業者の参入可能性があると考えられる。

あわせて、都市公園法、都市緑地法の改正等を受けた今後の制度改正、運用制度の整備が行われる予定となっていることから、それらの政策動向にあわせた民間事業の導入の可能性がさらに高まると考えられる。

第8章 余剰空間等を活用した官民連携事業のサウンディング調査

8-1 余剰空間等を活用したサウンディングの結果

「余剰空間を活用した官民連携事業」を切り口とした民間活力の導入に関しては、再生可能エネルギー等の導入、駐車場等のアクセス改善、余剰地における新規施設整備（公共事業）の可能性はある。

現状の都市公園法の枠組みでは、設置許可期間10年の制約のために、大規模な設備投資を民間側で実施することが、投資回収の関係で難しいため、特定のテーマに基づく民間事業の導入が現実的な選択肢と考えられる。

主な意見（マーケットサウンディング調査結果より抜粋）

- ・ 余剰地を活用した再生可能エネルギー（太陽光発電やバイオマスなど）を設置・導入することによって、新しい収益・イメージを創ることが可能（使用料等の調整が必要）
- ・ 国道53号からのアクセス・集客の向上を目指して、駐車場等の整備が考えられる。
- ・ 余剰地を活用して、町の中心であることを活かした多世代交流のための施設（公共事業）が整備されれば、その運営は民間の活力で実施できる可能性がある。
- ・ たまごかけごはんのイメージを、アニメやキャラクターなどで具現化し、商品開発等につなげていくことができる。

8-2 調査結果の分析

マーケットサウンディングの結果を分析すると、余剰地の活用については、限定的なテーマ・事業について、一定の関心が示されたにとどまった。

都市公園法の制約などもあり大規模な投資が難しいなかで、限られた余剰空間だけでは事業採算性を確保することが困難であることが推察される。

アニメ、キャラクターなどの商品開発など、個別的な事業可能性があることから、それらを試行的に実施していく中で、事業可能性などを精査していくことを積み重ねていく方法が考えられる。

8-3 地域への適用可能性、手法の検討

余剰空間等を活用した民間事業の導入可能性については、限定されたテーマ・事業について個別に導入・判断していくことが妥当であると考えられる。包括業務委託や他の業務とあわせての実施などで、事業性を高め、実現可能性を広げていくことができる。個別的な実証実験を積み重ねていくことで、潜在的な美咲町の市場性が明らかとなり、大規模な事業投資に必要な実績（トラック・レコード）を顕在化させることのできることから、それ

らを継続する中で、担い手育成・事業実施の可能性を高めていくことが望ましいと考えられる。

第9章 周辺エリア・施設等を含めた官民連携事業のサウンディング調査

9-1 周辺エリア・施設等を含めたサウンディングの結果

「周辺エリア・施設等を含めた官民連携事業」を切り口とした民間活力の導入に関しては、隣接地の住宅開発や庁舎の再配置事業、現庁舎の跡地利用、周辺開発と一体となった官民連携事業について、民間の参入意欲が確認できた。

ただし、いずれの事業も短期的に実現できるものでないことから、今後の合意形成や必要な手続きを踏まえて、事情の実施条件が整うことが前提となる。

主な意見（マーケットサウンディング調査結果より抜粋）

- ・ 公園周辺の公有地活用に関しては、美咲町の住宅需要、地価などを考えると、一定の市場性があることから、土地の利用条件によっては官民連携事業の可能性があると考えられる。
- ・ 現在、分散している庁舎を集約して、運動公園周辺エリアに再配置する官民連携事業であれば、PFI 事業等による参入の可能性はある。（詳細な公募条件による）
- ・ 現庁舎が立地している町有地の跡地活用については、亀甲駅の近くであることなどから、津山・岡山への通勤者むけの住宅地としての価値があると考えられる。
- ・ 庁舎の再配置事業と跡地活用事業が一体的に実施できるのであれば、民間事業者としての参画の可能性はある。
- ・ 国道53号と運動公園の一体のエリアとしての再開発事業などは、事業実施の経済環境にもよるが、一定の条件が整えば官民連携事業としての実施が可能と考えられる。
- ・ 宅地開発・店舗開発・ホテル開発など、複合的な事業実施が可能であれば、民間事業者としての収益性の向上につながり、参入しやすくなる。
- ・ 中長期的な事業であることから、議会・地域関係者の合意形成や各種の手続き、財源確保、経済環境（金利等）を含めて、事業条件が整った段階で、最終的な判断となる。

9-2 調査結果の分析

マーケットサウンディングの結果を分析すると、周辺エリアや周辺公共施設を含めた再配置等の官民連携事業に関しては、民間の参画意向が確認できた。

運動公園の周辺公有地や庁舎の再整備、跡地活用などの官民連携事業について、地権者の合意や土地の取得、都市計画等の変更、開発許可など、複数年にわたる手続きが必要となるが、宅地開発や公共施設整備などの大規模な事業の可能性があると考えられる。

国道53号沿いの大規模なまとまった土地であり、庁舎や運動公園、その他の公共サービス（例えば、紫波町・にぎわい広場哲西のような図書館整備など）と組み合わせることで、美咲町の消費を目的としない集客をまとめることができれば、民間事業者にとっても参入

したいと思える魅力的な官民連携事業の導入可能性を見出すことができる。

経済状況や金利環境、地域の合意形成、行政手続きなど、複数の要素・条件をひとつひとつ整えていくことができれば、事業実現につながると考えられる。

9-3 地域への適用可能性、手法の検討

周辺エリアや周辺公共施設等、跡地活用などを含め、中長期的な合意形成と諸手続きが必要であり、それらが整備された段階での事業環境（社会的条件、経済的条件など）を踏まえた最適な手法を選択するのが適当であると考えられる。

大規模な官民連携事業となることから、複数年にわたる事業計画、手続き、合意形成・担い手育成を進めていくことが必要となる。美咲町における本事業を将来的なまちづくりの中心的事業として位置づけ、哲西町の取り組みと同様に、町内全体を巻き込んだ議論を通じて、事業を進めていくことが求められる。

例えば、具体的な話し合いの場を設置し、そこでの中長期的なコンセプト、ビジョンづくりから始めて、ランドデザインの作成、それを実現するための官民連携手法の検討、担い手の育成、事業計画・資金調達計画の策定、事業推進（事業者公募など）へと継続的な活動を行うことが考えられる。紫波町であれば岡崎氏、哲西町であれば深井氏のような事業の中心にたってリーダーシップを持って活動を推進できる人材を選定（発掘・育成）し、その人を中核に据えた最適な計画、戦略を組み立てる必要がある。

第10章 合意形成および推進手法の調査

10-1 合意形成の進め方

(1) 官民連携事業に関する市民・地域関係者の普及啓発・意識共有

本調査を通じて、地域関係者により構成されたプロジェクト会議を中心に、官民連携事業の基本的な方向性や事業フレームなどについて協議を重ねてきた。また、2回の視察調査を含め、5回の検討会を実施することで、官民連携に関する情報共有や意識啓発などを行った。官民連携事業に関する実績等が少ない地域であるが、このようなプロセスを経ることによってプロジェクトメンバーの間には、一定の理解・認識が共有されたと考えられる。

美咲町にとって重要な公有資産である運動公園の利活用を進めるためには、本調査の取り組み、手順をモデルとしながら、より多くの地域関係者、事業者等に対する意識啓発を行っていくことが重要である。今回はプロジェクトメンバーが先進地を訪問したが、今後はつながりのできた岡崎氏や深井氏などを美咲町に招いて講演会や勉強会、研修会などを開催することによって、官民連携の意義、メリット、方法などについて意識・理解を共有できる人たちを増やしていくことも考えられる。

また、庁内の職員研修等を通じて、健康づくりや生涯学習（スポーツ等）、産業振興の政策、事業を進める中で、町民に対する取り組みと同様の意識啓発等を進めていくことも有効である。

(2) 地域経済の活性化に資する官民連携スキームの検討

紫波町や哲西町においても、具体的に地域にメリットがある事業スキームを構築できなければ、事業実施に対する条件整備も合意形成も難しいと考えられる。地域の事業者を含めた事業スキームや地域経済の活性化に資するような事業プロセスを組み立てていくことが求められる。

今回のサウンディング結果を踏まえて、地域経済にも相乗効果をもたらす官民連携のスキームを比較・検討の中からつくりだしていくことが必要となる。

具体的には、包括委託に関しては地域密着の事業者にとって有利であり、中長期の受注機会の確保という点でわかりやすい効果を見せることができることから、まずはそのような事業から着手することが効果的である。

それらのメリットをより効果的に活用するために、箕面市のような希望業務の選択制や地域経済循環に対する貢献を評価項目に加えるなど、事業者公募の手法でもそれらの効果を高めるための条件設定を考慮することが求められる。

(3) 地域の担い手の育成、事業推進に向けた意識醸成

本調査では、主に官民連携事業に実績を持つ、町外の民間主体を中心にサウンディング調査を行った。しかし、オガールプロジェクトにおいても地元建設事業者を巻き込んで事業を進めることで、コスト効率が高まるとともに、施設の利用者としても当該施設を頻繁に、大切に利用するといった副次的な効果も得られることから、美咲町の官民連携事業の推進にあたっては、地域の担い手を育て、本事業の事業主体の一部となるような意識醸成が必要である。

きらめき広場哲西でも、計画段階に多くの町民を巻き込むことで、施設の運営や利用頻度を高める面でも効果があったことなども参考としながら、地元の担い手を育てることを中長期的に取り組んでいくことが効果的である。

(4) 合意形成に向けた具体的な提案・ソリューション

地域関係者の意識啓発や地域活性化に資するスキームへの理解、地域の担い手の育成などを進めていくための具体的な提案・ソリューションとしては、以下のような方法が考えられる。

| 段階 | アクション・方法 | 参考例など |
|-----------------|------------------------------------|--|
| 1. 地域への意識啓発 | シャレード（市民対話の場）の開催 | オガール紫波プロジェクトでは、市民向けの対話の場を数十回にわたって実施。全地域をまわって、プロジェクトの意義、内容等について説明を行い、その場を通じて町民の意見を吸い上げた。（役場の担当者を配置） |
| 2. 地域活性化への効果の周知 | プロジェクト会議の設置 | きらめき広場哲西では、町民を含めたプロジェクト会議を設置し、具体的な施設内容を協議し、町民にもメリットのある利用ができるような内容にブラッシュアップを行った。（役場側が会議を設置） |
| 3. 地域の担い手の育成 | 企業立地研究会（地域の潜在的な担い手による情報交換・研修の場）の開催 | オガール紫波プロジェクトでは、プロジェクトに関する情報を、地域の事業者へ提供し、官民連携事業に関する理解を深めるための場として、企業立地研究会を民間側で設置し、相互の情報交換や人材育成を実施した。（プロジェクト会議等が場を設置） |

図表10-1 美咲町における推進手順

1) シャレード（市民対話の場）の開催

紫波町では町内で数十回にわたって、オガール紫波プロジェクトの意義、内容について繰り返し説明を行い、それに対する町民の意見を吸い上げて、事業内容に反映させるなどの取り組みを継続して行ったことで、地域関係者の意識啓発と共通理解の醸成が図られた。

美咲町においても、中央地区、柵原地区、旭地区の各地域において、黄福創生拠点整備の目的、対象、内容、期待される効果などについて、繰り返し、粘り強く説明を行い、町民の意思を吸い上げ、それらを反映した事業内容に修正していく必要がある。そのようなプロセスを経ることによって、黄福創生拠点に対する認知が広がり、施設整備後の利用者の増加、口コミ等による普及啓発が進むと考えられる。

2) プロジェクト会議の設置

きらめき広場哲西の整備にあたっては、利用者団体、町民などを交えて、プロジェクト会議を設置して、整備する施設の内容やその利用方法などについて、官民連携して話し合う場を設けることで、利用者にもメリットを実感してもらうことができた。例えば、整備するホールの収容人員や利用方法、楽屋や舞台装置等の動線などについて、建設コンサルタント会社に周辺地域の事例や詳細なデータを説明してもらい、それを利用者・町民と一緒にすることでどのようにしたら将来にわたって使いやすく、利用する施設になるのか、行政も一緒になって話し合いを行い、内容を調整した事例がある。

美咲町においても、今回の調査において組成したプロジェクト会議のメンバー、構成などを参考としながら、黄福創生拠点の整備によって、具体的にどのようなメリットが町民・利用者・地域へ波及するのか、プロジェクト会議の場を通じて「見える化」していく方法が考えられる。

3) 企業立地研究会の開催

オガール紫波プロジェクトでは、官民連携による事業を進めるにあたって、行政による事業推進の状況・情報を提供し、民間サイドの事業参入を促すための情報交換、研修の場として、企業立地研究会を開催した。事業のコーディネートを行う3セク会社が主催となって、オガール紫波プロジェクトに興味関心を示す地域・関係企業を集めて、勉強会を開催した。この場を通じて、民間サイドには行政の実施する官民連携事業の概要や進捗状況などの情報が伝わることで、官民の事業に対するスピード感のギャップを埋める効果が発揮された。また、事業着手前の段階で、十分な事業に関する情報が伝わることで、建物を建設する前の時点で、事業内容が的確に民間側に理解されることで、現実的な賃料の設定や入居意向の把握、必要な整備面積等の調整を行うことができた。

美咲町でも、官民連携事業に関する経験・実績があまり多くないことから、一般的な官民連携事業に関する知識の習得や周辺地域等の事業実績・情報の共有からはじまり、黄福創生拠点の整備にあたっての民間サイドのニーズ、条件等の把握につながるような、情報交換、人材育成を行う企業立地研究会を開催することが望ましいと考えられる。

具体的には、美咲町が最初に場を設定して、そこに10～20人程度の少人数のメンバーを招集し、その場へ役場の各課や民間事業者からの情報を集めることによって、官民連携事業に必要な情報を集約するとともに、民間事業者が賃料を支払っても入居して事業を行いたいと思える条件・情報を整備・提供する方法が考えられる。

10-2 今後の事業推進の手法

(1) 事業実施に向けた条件整備（条例、規則等を含む）

事業実施に向けては、施設の設置管理条例、利用料金等に関する条例、PFIに関する条例をはじめ、施設運営のための運営規則など、多くの関連条規がある。それらをひとつひとつ調整、解釈しながら、包括業務委託、遊休資産の民間活用、周辺エリアを含めた官民連携事業を進めていくこととなる。

特に条例、予算、債務負担等、議会の議決を必要とすることが多くあることから、年間4回の定例会において、中長期の計画をもって着実な議決を重ねていく必要がある。地域の理解を得ながら、地元の担い手も育てながら、官民連携事業の意義、メリット、方法をより多くの町民に伝え、共有することで、議会における議決なども円滑に進められることが期待できる。

(2) 事業推進を担う行政内部の組織・体制づくり

運動公園を中心とした12施設を対象に官民連携事業を導入していくためには、事業推進を担う行政内部の組織・体制づくりが必要となってくると考えられる。産業建設観光課、健康福祉課、生涯学習課などの関係課を、官民連携事業として横ぐしをさして実施するためには、ワンストップの官民連携の窓口、組織が必要となる。そこに必要な人材を配置し、民間のスピードに対応できる行政サイドの受け皿をつくるのが、紫波町の事例を参考にしても重要であることがわかる。必要に応じた組織・体制・人材の配置と、行政内部の部署横断の連携を円滑化するための組織条例の改正、職務分掌の見直し、ワンストップの庁内検討の体制・仕組みを整備する必要がある。

(3) 官民連携事業を担う民間・地域サイドの担い手づくり、意識啓発

本調査において組成したプロジェクト会議のメンバーは、視察調査や5回にわたる会議を経て、官民連携事業の意義を理解し、先進事例を参考にして、美咲町における事業実施の可能性を強く感じる事ができたことで、事業推進に向けた意識が高まり、今後の民間・地域サイドのキーパーソンとなっていくことが期待される。

それと同時に、複数の施設、多様な業務を民間サイドで受託し、着実に執行するためには、それらのキーパーソンがきっかけとなり、更に地域の多業種・職種の起業、団体、人材を見つけ出し、育てていくことが必要である。行政サイドの組織・体制整備に対応して、対等な

立場で民間事業者としてコミュニケーションができ、具体的な事業において連携しながら受託できるように、民間・地域サイドの担い手育成、組織づくり、体制整備を合わせて進めていくことが求められる。

行政と民間がともにまちづくりの理念を共有しながら、双方の特徴を生かして、役割分担することで、持続的な官民事業を構築することができる。紫波町でもそうであったように、事業着手時に今のような事業の担い手がいたのではなく、官民連携事業を構築しながら、業務として組織・人材を巻き込み、担い手に成長していったのであり、美咲町においてもそのような手順を参考に、意識啓発・担い手育成を進めることが必要となる。

(4) 事業推進のスケジュール

本調査の結果を踏まえて、官民連携事業を推進するためのスケジュールとしては、以下のような流れが考えられる。

| 年度 | 平成29年度 | 平成30年度 | 平成31年度以降 |
|------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| 取組内容 | 本調査を踏まえた関係者（庁内、地域、関係者等）への普及啓発、合意形成 | 必要な組織体制の整備 および条例・規則等の整備（制定、改正等） | 事業者公募 事業着手 |

図表10-2 事業推進のスケジュールの流れ

(5) 想定される課題と地域性に即した進め方

今後の事業を進めていくにあたって、それぞれの段階で想定される課題がある。それらひとつひとつを着実に解決していくことで、官民連携事業の実現につなげる。主な課題は以下の通りである。

| 段階 | 想定される課題 | 地域性に即した進め方 |
|--------|---|---|
| 合意形成段階 | <ul style="list-style-type: none"> ・官民連携事業（PPP/PFI等）に関する意識啓発・認識の共有（シャレード） ※他の地域でも多数回にわたる説明会、勉強会などを通じて、地域の合意形成を図っている ・運動公園等の12施設は美咲町の中心的な施設であることから、関係者に対する意見聴取・集約（プロジェクト会議） ※美咲町内の3地区（中央、柵原、旭）のバランス等 | <ul style="list-style-type: none"> ・役場内でワンストップの組織・体制を整備 ・町内各地でのシャレードを実施 ・プロジェクト会議を通じて地域メリットのある施設仕様の作成 ・企業立地研究会による担い手の育成 ・地域の中心事業者がリードするコンソーシアムの組成準備 ・高度・専門的な技術・知見が必 |

| | | |
|-------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・地域における官民連携事業の担い手の育成（企業立地研究会） ※事業の地域経済に及ぼす波及効果に影響 | <p>要な部分を地域外企業と連携して調達</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日常的な維持管理・運營業務は地域中心に受託・執行（即時対応などが可能）。必要な場合は大規模、専門企業と連携した施設整備を実施。 |
| <p>条例・規則等整備段階</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・議会関係者等への情報提供 ※条例、予算、債務負担、事業者決定など、複数回にわたる議会議決が必要であることから、必要な情報提供を実施 ・官民連携事業を担う組織・体制づくり ※行政、民間の両面において人材育成、組織体制を整備 | <ul style="list-style-type: none"> ・官民連携事業をワンストップで担う組織・体制・人材づくり ・議会全員協議会等を通じた事業進捗状況の報告 ・必要な条例・規則に関する情報収集（PFI 関連） ・PFI 条例の段階的な上程・審議・議決 ・振興計画、総合戦略、総合管理計画と連動した予算調整 ・企業立地研究会、プロジェクト会議等を通じた現状把握、条件の抽出、担い手の育成・囲い込み |
| <p>事業者公募段階</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・サービスプロバイダー方式や希望業務選択制公募、課題解決型公募など、最も費用対効果の高い募集要項を作成 ・西日本・中四国エリアを中心とした集中的な広報を通じて、より効果の高い官民連携事業への参画を促す ※地域課題の解決につながる、地域の担い手も巻き込んだ官民連携事業となるような公募条件を検討 | <ul style="list-style-type: none"> ・これまでの地域での検討を踏まえ、地域の担い手が主体となる公募手法を採用 ・建築事業者以外による地元企業のコンソーシアムによる事業運営（サービスプロバイダー方式）や得意とする分野・業務を選択して応募する方式、さらには課題解決型公募による幅広い民間事業者との対話などを実施し、最も費用対効果の高い募集要項を作成する。 ・中心的な業務はより地域に密着した事業者が担い、事業規模や技術的な水準、特殊分野などに関しては必要に応じて外部企業と連携して調達する方法を検討する。 |

図表 10-3 各段階における想定される課題

10-3 官民連携手法の調査

これまでの検討を踏まえて、美咲町の黄福創生拠点の整備に向けた官民連携手法について検討する。

(1) 官民連携手法の比較・検討

まず、一般的な施設整備、維持管理等に関する官民連携手法として、64 頁以降で示した事業フレーム 1 について、以下のような選択肢が考えられる。

| 官民連携手法の類型 | | 概要 |
|---|--|---|
| PFI (Private Finance Initiative) | | PFI 法に基づく手法。公共サービスの提供に際し、民間資金を活用して民間事業者が施設整備や公共サービスの提供を委ねる手法。 |
| 通常 PFI (下記を除くもの) | | 民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設などの設計・建設・維持管理・運営などを一括発注・性能発注・長期契約などにより行う手法。 |
| 公共施設等運営権制度 (コンセッション方式) | | 民間事業者が PFI 事業の契約に基づいて、公共施設などの運営権を取得し、公共施設などの運営などの事業を長期的・包括的に行う手法。 |
| PFI に類似する手法 | | PFI 法に基づかない手法。PFI 法には基づかないものの、民間事業者が施設整備や公共サービスの提供を委ねる点で、PFI に類似する手法。 |
| DB・DBO など (Design Build) (Design Build & Operate) | | 民間事業者が設計・建設などを一括発注・性能発注する手法 (DB) や、民間事業者が設計・建設・維持管理・運営などを長期契約などにより一括発注・性能発注する手法 (DBO) など。 |
| 包括的管理委託 | | 民間事業者が維持管理などを複数年契約・性能発注などにより一括発注・性能発注する委託手法。 |

| | |
|-------------|---|
| 指定管理者制度 | 地方自治法に基づく手法。公の施設の維持管理・運営などを管理者に指定した民間事業者を実施させる手法。指定管理者は公の施設の利用料金を自らの収入とすることが可能。 |
| 民設公営 | 民間事業者が施設の設計・建設などを行い、公共主体が維持管理・運営などを行う手法。（施設については、民間事業者から公共主体に譲渡する方式や賃貸する方式などがある。） |
| 民設民営（除くPFI） | 民間事業者が施設の建設・維持管理・運営を実施する手法。 |

(業務範囲)

各手法の上段は各業務の発注者、下段は実施方法を示している。

| 手法 | 設計 | 建設 | 維持管理 | 運営 |
|---------------------------|------------------------------------|---------|---------------------------------|------------|
| 従来方式 | 公設 | | 公営 | |
| | 設計会社に委託 | 建設会社に発注 | 直営・維持管理会社に委託 | 直営・運営会社に委託 |
| 通常 PFI | 民設 | | 民営 | |
| | PFI 事業者が事業契約に基づき包括的に実施 | | | |
| 公共施設等運営権制度 (コンセッション方式) | — | — | 民営 | |
| | — | — | PFI 事業者が公共施設など運営権実施契約に基づき包括的に実施 | |
| PFI 類似手法 (DB 方式) | 公設 | | — | — |
| | 民間事業者に包括的に一括発注 | | — | — |
| PFI 類似手法 (DBO 方式) | 公設 | | 公営 | |
| | 民間事業者に包括的に一括発注 | | | |
| 包括的管理委託 | — | — | 公営 | |
| | — | — | 民間事業者に一括発注 | |
| 指定管理者 | — | — | 公営 | |
| | — | — | 指定管理者 (民間事業者) に指定 | |
| 民設公営 | 民設 | | 公営 | |
| | 民間事業者が設計・建設業務を実施 | | 直営・維持管理会社に委託 | 直営・運営会社に委託 |
| 民設民営 | 民設 | | 民営 | |
| | 民間事業者が設計・建設・維持管理・運営業務を実施 (PFI を除く) | | | |

図表 10-4 官民連携手法の比較

(出典) 浜松市 HP より

美咲町の運動公園を中心とした12施設の有効活用を検討するにあたって、それぞれの手法について、中長期的な財政負担や実現までの手順・期間、専門的な技術、合意形成の難易度などの視点で比較を行うと、以下の表の通りとなる。

財政の視点は、中長期的な財政負担・支出の増加や付帯事業による収入増加などを着眼する。例えば、PFI事業のような建設費用を含む中長期的な財政負担が大きくなるものは劣位となる。

手順の視点は、議会における議決や地域・市民へのパブリックコメント、庁内決裁手続きなどに注目する。PFI事業での各段階での議会議決などは、評価が低くなる。

専門の視点は、事業実施のために必要な専門性を有する職員の配置や技術・知識の水準などを検討する。業務委託手続きや指定管理者制度など、多くの自治体で多数の実績のある手法では、既存の資源を活用して対応することができると考えられることから、評価が高くなる。

合意の視点は、議会や庁内、地域、利害関係者の合意形成を評価する。例えば、PFI事業などにおいて、事業が長期間であったり、事業規模が大きかったり、業務範囲が広範にわたったりする場合は、パブリックコメントや議会議決、地域関係者の理解を得ることが難しいことが想定され、相対的に評価は低くなる。

| | 官民連携手法 | 財政 | 手順 | 専門 | 合意 | 理由・要因など |
|----------|------------|----|----|----|----|---|
| 事業フレームム1 | PFI | △ | × | △ | × | PFI事業実施のためには、条例制定から関連諸規則の整備などの手順・時間がかかるため |
| | PFIに類似する手法 | △ | △ | △ | × | PFI事業ほどの手順は必要ないが、その手法・内容を関係者に理解・賛同を得るために困難さがあるため |
| | 包括的管理委託 | ○ | ○ | ○ | ○ | 業務委託を発展形であり、迅速に実施可能であり、施設運用面に対する民間活力の導入であり理解が得やすいため |
| | 指定管理者制度 | ○ | △ | ○ | ○ | 債務負担行為や事業者決定などで、議会議決などの手続きが必要であり、手順・時間が必要となるため |

| | | | | | | |
|--|------|---|---|---|---|--|
| | 民設公営 | △ | × | × | × | 民間が施設建設の初期投資を負担することは、事業採算性等から成立させることが難しいため |
|--|------|---|---|---|---|--|

上記の検討を踏まえて、美咲町において考えられる事業フレーム1としては、包括業務委託が有効な手法であると考えられる。

(2) 事業フレームの比較・検討

それぞれの事業フレームについて、美咲町の条件を踏まえて、特徴をまとめたものが、以下の表である。

| | 事業フレーム1 | 事業フレーム2 | 事業フレーム3 |
|--------------|--|-----------------------------------|---|
| 対象地 | 既存12施設 | 既存12施設+遊休施設・資産・空間 | 既存12施設+周辺エリア |
| 適合すると考えられる手法 | 包括業務委託 指定管理者制度 | 業務委託 指定管理者制度 | PFI（コンセッションを含む）、PPPなど 複数手法の組み合わせ |
| 概要 | 複数の公共施設の維持管理業務を、包括的・複数年にわたって委託を行う。 | 公共施設の低未利用・余剰空間などを活用して、民間事業の導入を行う。 | 公有地や公共施設の再配置・再整備と併せて、民間事業を導入し、官民連携事業を行う。 |
| メリット | 複数施設の包括的な業務委託によるコスト効率化の実現、行政の事務管理負担の軽減 | これまでの維持管理費を投じていた公共施設からの新たな収益等の確保 | 効率的・効果的な公共施設の再整備・再配置の実施、民間収益事業によるサービス向上、中長期的な財政負担の平準化 |
| 業務範囲 | 維持管理業務（利用料金収入と業務委託料を得られる業務範囲） | ①の施設における、余剰空間・施設を活用した、新たな民間事業の導入 | 全施設および周辺施設・エリアにおける施設整備・民間事業の導入 |
| 財政効果 | これまでの維持管理経費の軽減 | 新たな民間事業による収益の確保 | 施設整備費の平準化、維持管理費の軽減、民間収益の確保 |
| 実現期間 | 短期 | 短期/中期 | 中期/長期 |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| 理由・要因 | 運動公園をモデルとして公民連携を推進するために、早期に実現実績を確立する観点から、短期的に実現できる可能性があり、事業リスクも限定されるため | 短期・中期の期間で、運動公園の持つ現在の集客力を活かして、施設からの新たな事業・収入を生み出すことで、財政効果と地域経済活性化が図られるため | 中・長期的なまちづくりの観点から、将来的なまちの持続的運営に資する広範囲な事業となる可能性があり、そのため事業リスクや合意形成の難しさなどがあるため |
|-------|--|--|--|

図表 10-5 美咲町において選択肢となりうる官民連携手法の比較

(3) 官民連携手法の比較・検討

美咲町の官民連携事業を進める方法としては、地域の合意形成・担い手育成から着手し、そこに官民連携に関するワンストップの情報、機能、人材、資源を集中させていくことで、人口規模が小さな地方都市においても実現可能な官民連携の事例が構築できると考えられる。

紫波町の岡崎氏のような官民連携に精通した人材がいれば、その人材を軸に事業を構築・推進していくことができるが、現状、美咲町においてそれにあたる人材は見つかっていないことから、最初に町役場がリードして本事業の推進を担う話し合いの場、集まり（将来的な新たな組織立ち上げなども視野にいれたもの）を設置する方法が有効である。行政設置の場であり、その集まり自体が民間事業者として事業主体となることは困難であるが、より上流工程から地域・民間の関係者が関わる機会を設けることで、有効な官民連携事業の構築につながることを期待される。

また、その動きをサポートするために、町役場の関係職員の意識啓発や研修も重要であり、官民連携に関する事例・情報の収集や研修、意見交換、先進地視察、関係者のネットワークづくりなどに取り組む必要がある。

話し合いの場を通じて、中心となる人材を発掘し、育成しながら、民間、行政のそれぞれのメンバーから様々な機会を通じた地域への情報提供、広報、コミュニケーションをすすめることで、美咲町全体巻き込んだ動きにしていくことが重要である。役場の関係者だけでは今回のような官民連携事業の推進・運営等は難しいことから、本調査において設置したプロジェクト会議を参考としながら、行政と民間が連携した動きをつくりだしていくことが求められる。

(4) 希望業務選択制による包括業務委託

美咲町への包括業務委託の適用方法については、大きく2つの手法が考えられる。ひとつは、全施設一括発注の方法で、もう一つは施設追加型の方法である。

全施設一括発注の方式は、今回対象とする12施設をまとめて一度に複数年、複数業務を包括的に委託する方法である。事業規模が大きくなることで、民間事業者としてはより積極的な技術・人材・ノウハウ等を投入することができる。しかし、担当課の調整や管理水準の調整などから、実現の実施時期が遅くなることが懸念される。

施設追加型の方法は、今回の12施設のうち、まとめて発注することが可能な施設、業務内容から始め、年度ごとにその施設・業務を追加していき、最終的には12施設の複数業務の委託を実現する方法である。行政サイドの調整コスト・時間が短縮できるため、実現の可能性、スピードは改善するが、民間サイドからは業務改善等の範囲が初期段階で限定されるため、メリットを出すことが難しくなる。

いずれかの方法を選択した上で、より地域の事業者が参画しやすくなるように、受託を希望する施設や業務の内容について、希望業務を選択することで、より民間の知見、技術、人材を活用できる条件を整えるように配慮する必要がある。

(5) 健康・生涯学習（スポーツ）における民間事業参入

「健康」「生涯学習（スポーツ）」を切り口とした官民連携事業の導入方法としては、包括業務委託と同様に、全面的な事業導入の方法と、部分的な導入から段階的に範囲を拡大していく方法の2つがあると考えられる。

また、包括業務委託と同様に、業務規模が大きくなれば、多様なプログラムを提供することができ、人的な資源も十分に投入できることから、事業者側からは全面的な導入が望ましい。しかし、それには利用者団体等との調整なども時間がかかることから、事業実現までの時間、合意形成の状況により判断をしていくことが適切である。

健康における民間事業の導入に関しては、特に扶助費の負担が大きくなる高齢者向けの健康づくりは、地域課題解決にも大きく貢献することから、介護予防や日中の高齢者活動のメニューとして健康づくりプログラム（民間事業）を位置づけることで、より事業性を高めることができる。

生涯学習（スポーツ）における民間事業の参入に関しては、民間事業者のプログラム・メニューの導入により、より多くのスポーツ、運動に親しむ町民の増加が期待できる。また、スポーツを通じた多世代の交流や地域コミュニティの醸成、スポーツを通じた健康維持などの効果も生まれると考えられる。

(6) 周辺公有地活用・公共施設再配置等の官民連携事業の実施

周辺の公有地の活用や公共施設再配置等を含めた官民連携事業については、事業実施までの時間がかかることや地域の合意形成が図られるのか、というリスクが払拭されれば、民間事業者としての事業参画の可能性があると考えられる。

運動公園等の施設と隣接した公有地開発や分散している庁舎等の集約・再配置、町民が集まるような利用施設、駅前立地する現庁舎の跡地活用（宅地等）など、複合的な事業の組

み合わせによる効果的・効率的な官民連携事業が構築できる。

中長期的な視点から美咲町の持続的な地域経営につながる重要な事業として体制を整え、合意形成を積み重ねて事業を推進することが求められる。

以 上