

道の駅を核とした観光まちづくり交流拠点
官民連携事業調査業務

報 告 書

平成 30 年 2 月

白馬村

株式会社日本経済研究所

目 次

1. 本調査の概要.....	1
1-1 調査の目的.....	1
1-2 調査の流れ.....	1
①人口.....	4
②産業.....	4
③観光.....	7
④行政の財政事情.....	9
1-4 事業発案に至った経緯・課題.....	11
①白馬村が抱えている課題.....	11
②上位計画との関連性.....	12
③上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等.....	18
④当該事業の発案経緯.....	19
1-5 検討体制の整備.....	20
①庁内の検討体制.....	20
②民間の関係者との協力体制.....	21
2. 当該事業の概要.....	22
2-1 対象施設及び対象地の概要.....	22
①対象施設の状況.....	22
②対象地の状況.....	25
2-2 当該事業の必要性.....	25
2-3 施設機能の検討.....	26
①地域住民や関係者のニーズ等の整理.....	26
②施設機能等の整理.....	26
3. 本調査の内容.....	32
3-1 事例文献調査.....	32
①実施目的.....	32
②実施内容.....	32
③調査結果.....	55
3-2 事例ヒアリング調査.....	57
①実施目的.....	57
②実施内容.....	57
③調査結果.....	62
3-3 地元関係者等に対するヒアリング調査.....	65
①実施目的.....	65

②実施内容	65
③調査結果	70
3-4 専門家ヒアリング調査	72
①実施目的	72
②実施内容	72
③調査結果	74
3-5 マーケットサウンディング調査	75
①実施目的	75
②実施内容	75
③調査結果	77
4. 事業化検討	79
4-1 事業手法等の検討	79
①事業手法・スキームの整理	79
②手法を比較する際の評価の項目	82
③手法別の期待される効果	82
④本事業への適用可能性の検討	84
4-2 法令等の整理	86
①制約となる法令等の解釈	86
②利用できる補助金、行政からの支援又は規制緩和等	86
4-3 リスク分担の検討	89
①リスク分担の考え方	89
②リスク分担表（案）の整理	90
4-4 定量評価（VFM等の財政効果の算出）	93
①各種設定条件とその根拠	93
4-5 ソフト面の検討に対する影響・評価	105
①手法別の定性評価	105
②手法別の定量評価	106
4-6 検討結果・結論	107
①調査結果及び示唆に基づく結論	107
②本件調査で得られた、他事業等で参考となる可能性のある事項	107
③本件調査の結果から得られた示唆	107
④RFP方式の活用	108
5. 今後の進め方	111
5-1 ロードマップ	111
①事業化に向けてのスケジュール	111
②今後の検討事項等	113

5-2	想定される課題.....	113
5-3	当面の作業.....	114

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

本調査は、白馬村での新たな道の駅整備にあたり、村が目指す通年型観光の拠点として整備すべき機能の明確化、それに対する地域住民や村内事業者の参画可能性、官民連携事業としての成立可能性を把握するものである。

現在白馬村には、国道148号に面した「道の駅 夢白馬」があり、産地形成促進施設（夢白馬 店舗、レストラン、事務所）、農産物処理加工所（食品加工所）、直売所、外売店で構成されている。しかし、これらは平成8年に道の駅として指定された前後の平成3年から17年にかけて個別の経緯で整備されたもので、道の駅として一体的に整備されたものではない。このため、利用者や村民からは使い勝手等に関する問題点が指摘されてきた。特に、駐車場スペースが狭いことで、利用者ニーズに対応できておらず、本来得られるべき経済効果も十分に発揮できていなかった。

また、白馬村はこれまで観光、特に冬期のスキー場を中心とした産業構造であったが、近年のスキー離れにより地域経済規模が縮小する中で、通年で集客できるサービスや商品の開発や提供が必要とされてきている。

このような背景から白馬村では、総合計画や総合戦略等の村の上位計画において新たな道の駅整備を位置付けており、本調査はその検討過程の1つである。本調査では、上位計画の趣旨等を踏まえ、白馬の有するスキー・山岳リゾート地としてのブランドを高め、通年型観光産業の拠点として地域経済循環の向上に資する新しい道の駅を整備するために必要な機能、村内事業者を含めた民間活力を活用した整備や運営等のあり方や条件等について検討することとしている。

1-2 調査の流れ

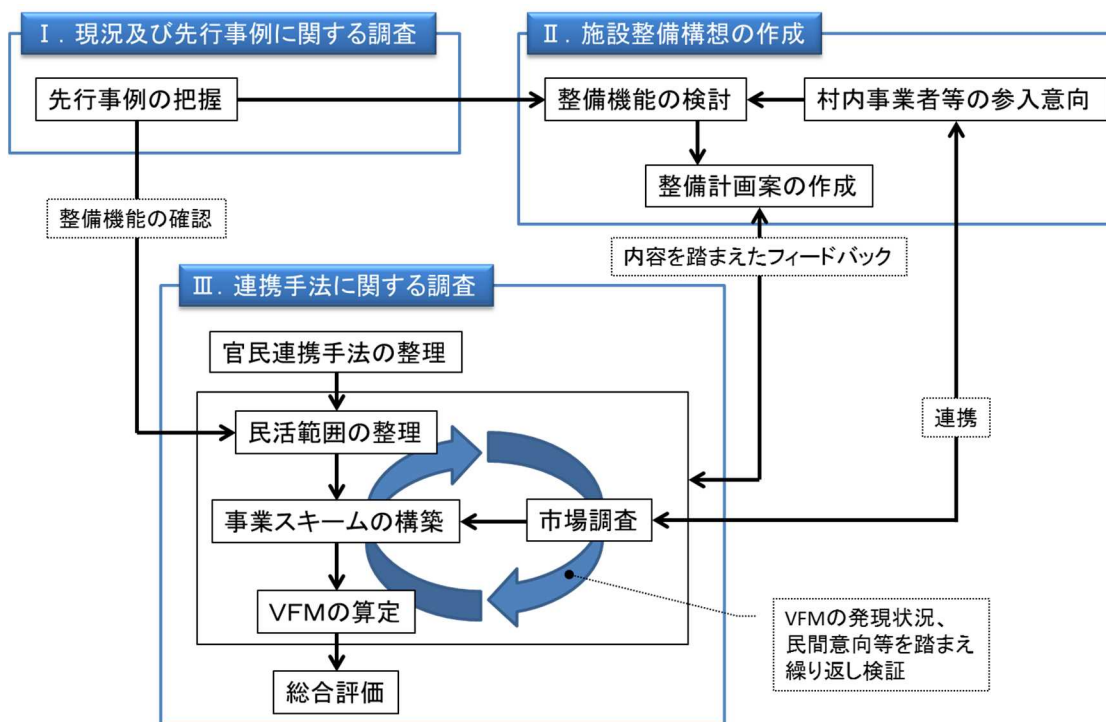
道の駅の整備に関しては、まず白馬村の状況を把握したうえで、先行事例調査として既存の道の駅事例より整備機能や整備手法等の把握を行った。事例調査に関しては、文献や資料調査から概要を整理したうえで、詳細についてヒアリングを行っている。

新たな道の駅整備では、総合戦略等の上位計画において地域経済循環の中心として位置付けられており、その実現にあたっては村内事業者の事業参画が重要なポイントとなることから、村内の主要な事業者に対する新たな道の駅整備に関するニーズ、参画の意向をヒアリングし、整備すべき機能や整備計画に反映を行い、事業スキームを確定している。

事業スキームをもとに、県内建設事業者やデベロッパー、道の駅運営事業者等へのヒアリングを行い、事業参画可能性を確認するとともに、官民連携事業

としてVFMの算定を行い、実現可能な事業スキームの検討を行った。

図表 1 - 1 : 調査フロー全体図



図表 1 - 2 : 実施スケジュール

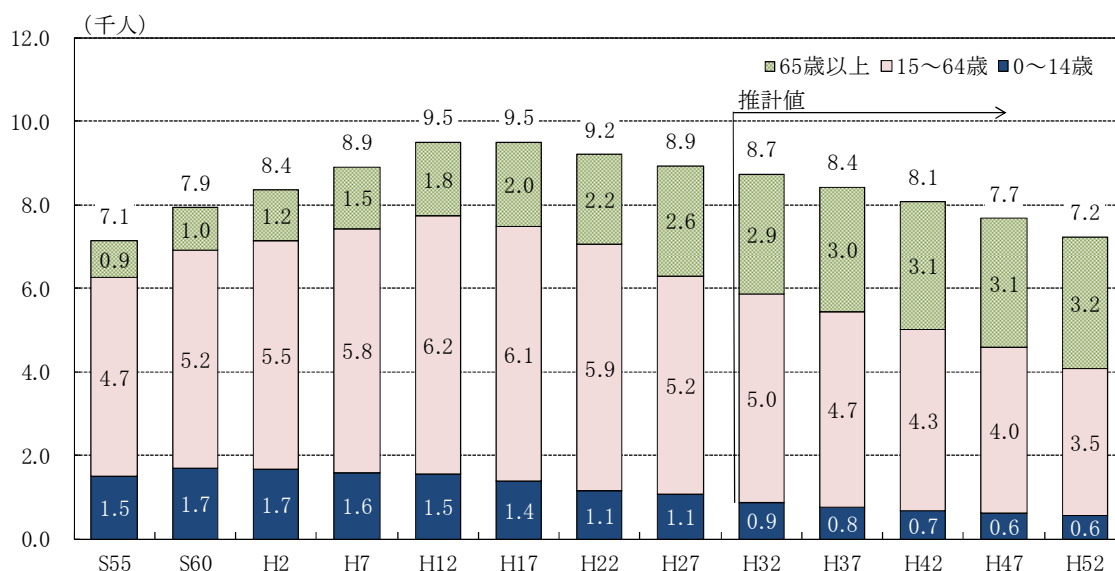
業務項目	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
1. 現況及び先事例に関する調査	[Progress bar]							
2. 施設整備構想の作成 (1)機能に関する検討		[Progress bar]						
2. 施設整備構想の作成 (2)村内事業者等の参入意向調査			[Progress bar]					
2. 施設整備構想の作成 (3)規模・配置等に関する調査		[Progress bar]				[Progress bar]		
3. 連携手法に関する調査 (1)官民連携手法の整理	[Progress bar]				[Progress bar]			
3. 連携手法に関する調査 (2)民間活力の導入範囲の整理		[Progress bar]			[Progress bar]			
3. 連携手法に関する調査 (3)事業スキームの構築			[Progress bar]		[Progress bar]			
3. 連携手法に関する調査 (4)市場調査の実施				[Progress bar]				
3. 連携手法に関する調査 (5)VFMの算定				[Progress bar]				
3. 連携手法に関する調査 (6)総合評価						[Progress bar]		
打合せ	①	②	③	④	⑤ ●	⑥	⑦	
報告書作成							[Progress bar]	

1-3 白馬村の概要

①人口

- ・ 白馬村は平成 17 年をピークに人口減少が続いており、平成 27 年 10 月 1 日時点で 8,929 人となっている。
- ・ また、今後もさらなる人口減少が見込まれている。国立社会保障・人口問題研究所によると、平成 42 年（2030 年）に 8,071 人、平成 52 年（2040 年）には 7,226 人になると推計されている。中でも、年少人口（0～14 歳）は、平成 52 年（2040 年）には平成 27 年比 53.5%の 569 人となり、村の人口に占める割合は 7.9%になると推計されている。

図表 1-3：白馬村の人口推移および将来予測

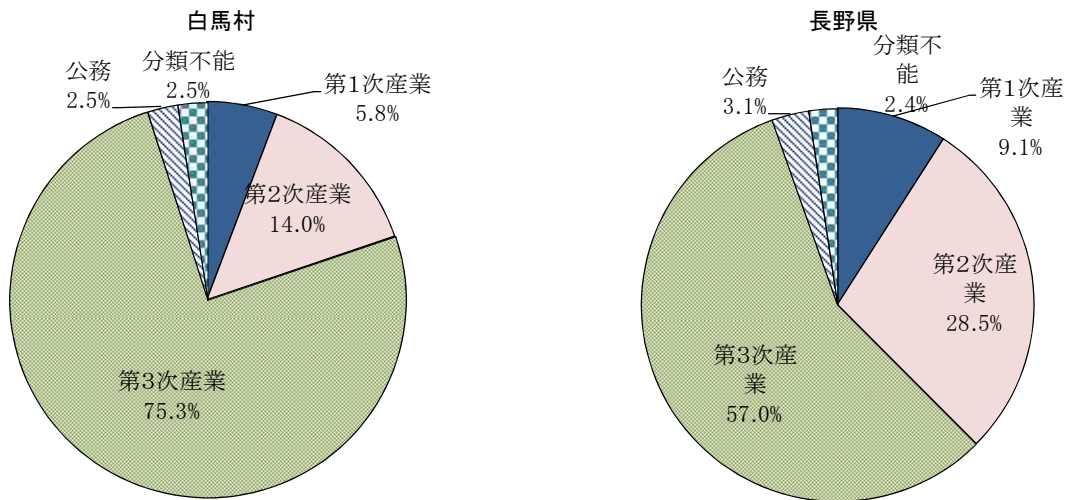


(資料) 総務省『国勢調査』、国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来人口推計』

②産業

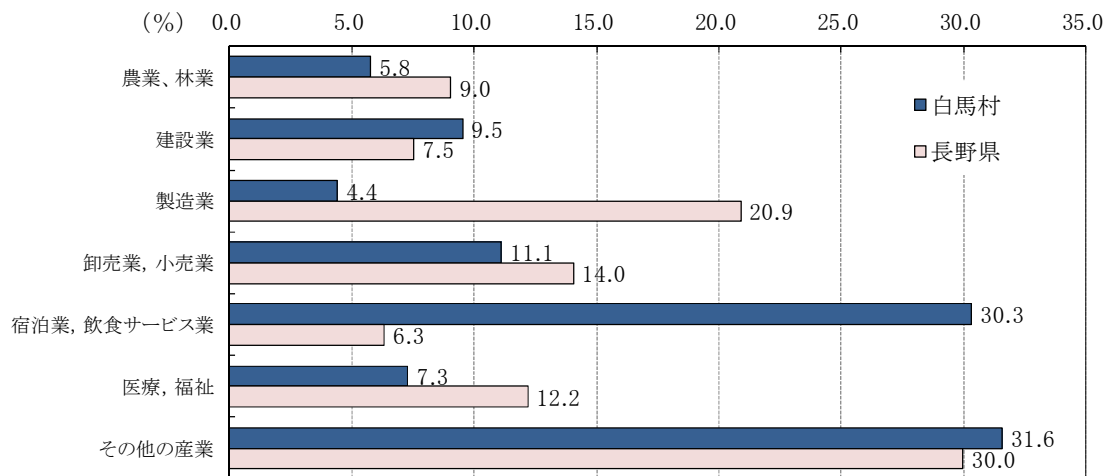
- ・ 村内の就業者を産業分類別割合で見ると、第3次産業が 75.3%と最も高く、長野県の 57.0%を大きく上回る。
- ・ これを産業大分類別で見ると、「宿泊業、飲食サービス業」が全体の 30.3%と、県の 6.3%を大きく上回り、宿泊施設や飲食店で働く人が多い地域といえる。

図表 1 - 4 : 産業別就業者の割合



(資料) 総務省統計局『平成27年国勢調査』

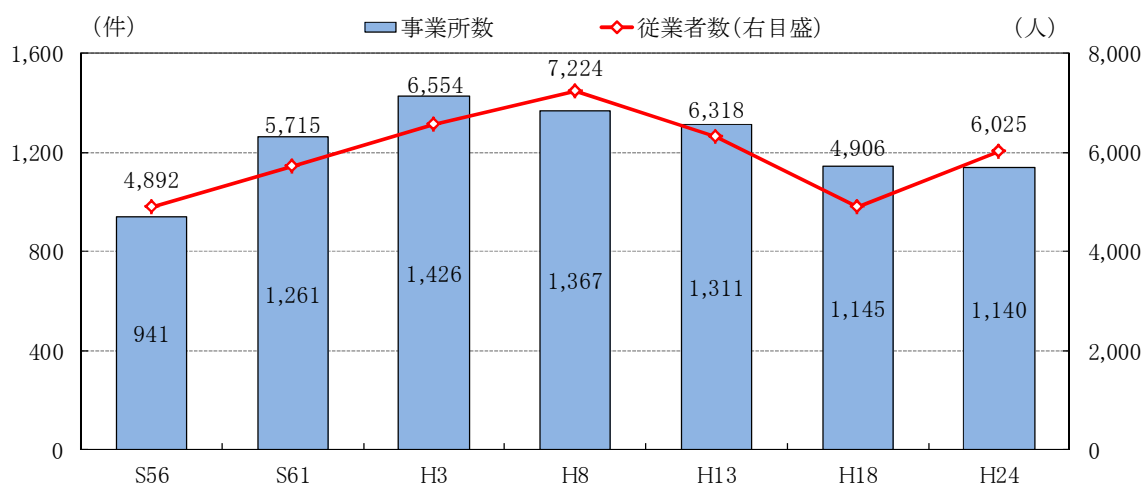
図表 1 - 5 : 産業大分類別就業者の割合



(資料) 総務省統計局『平成27年国勢調査』

- ・ 村内の事業所数の推移をみると、事業所数は平成3年をピークとして減少傾向にあり、足元の平成24年では1,140となっている。従業者数は平成8年をピークに減少していたものの、足元の平成24年では増加しており、持ち直しの傾向がみられる。

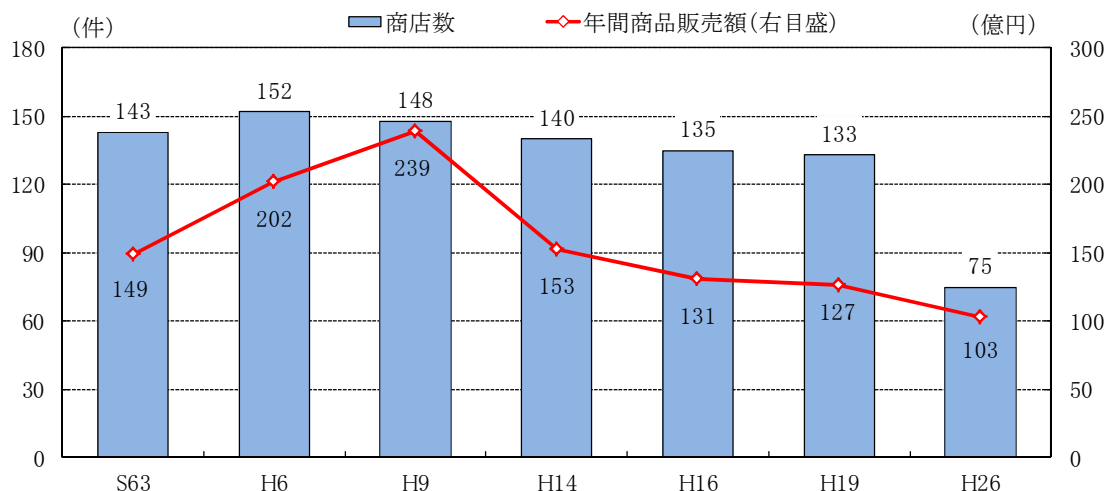
図表 1-6 : 事業者数及び従業者数の推移



(資料) 経済産業省『経済センサス-活動調査』

- ・ 村内の商店数は近年減少傾向にあり、足元の平成 26 年では、平成 19 年の約半分となった。また、年間の商品販売額は長野オリンピック前までは増加していたものの、以後は減少しており、平成 26 年の販売額は平成 9 年と比較すると、半分以下となっている。

図表 1-7 : 商店数及び年間商品販売額の推移

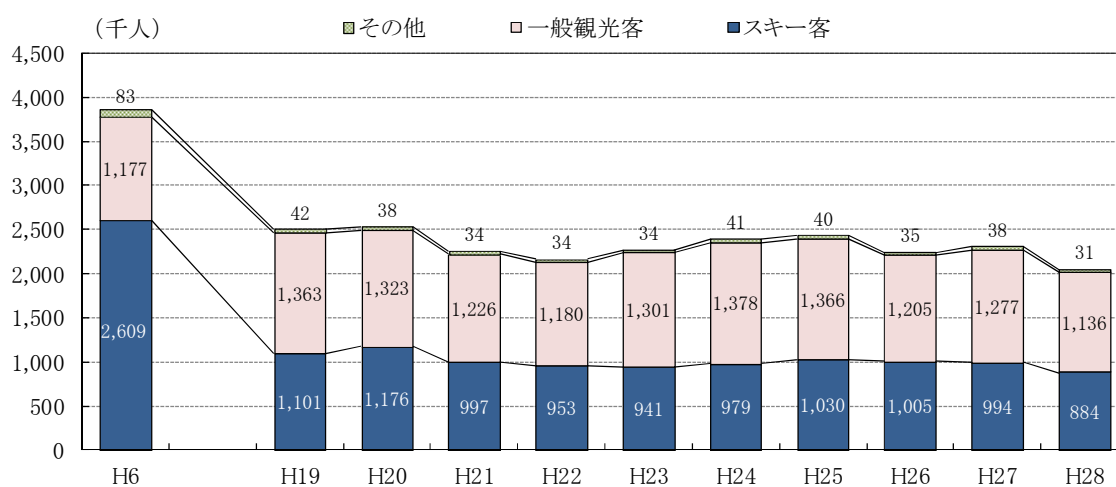


(資料) 白馬村『村政要覧統計資料2016』

③観光

- ・ 白馬村への観光客を平成以降でみると、長野オリンピック前の平成6年にピークを迎えたあとは増減を繰り返しながら、徐々に減少してきており、足元の平成28年では、205万人とピークの約半分まで落ち込んでいる。
- ・ また、その内訳をみると、一般観光客はおおむね横ばいで推移しているものの、スキー客は平成6年から大きく減少しており、足元では884千人となっている。

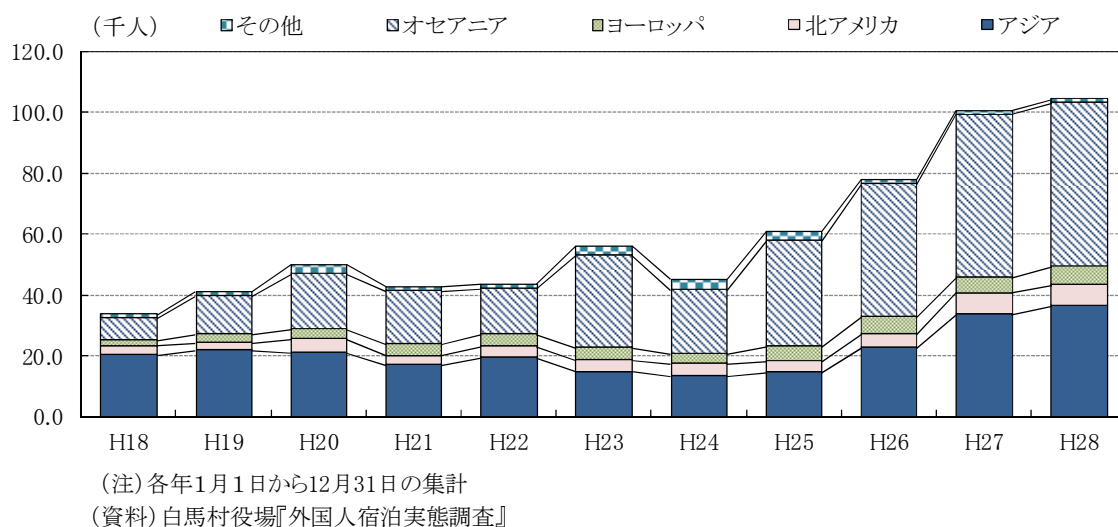
図表1-8：観光客の目的別推移



(資料) 白馬村『村政要覧統計資料2016』

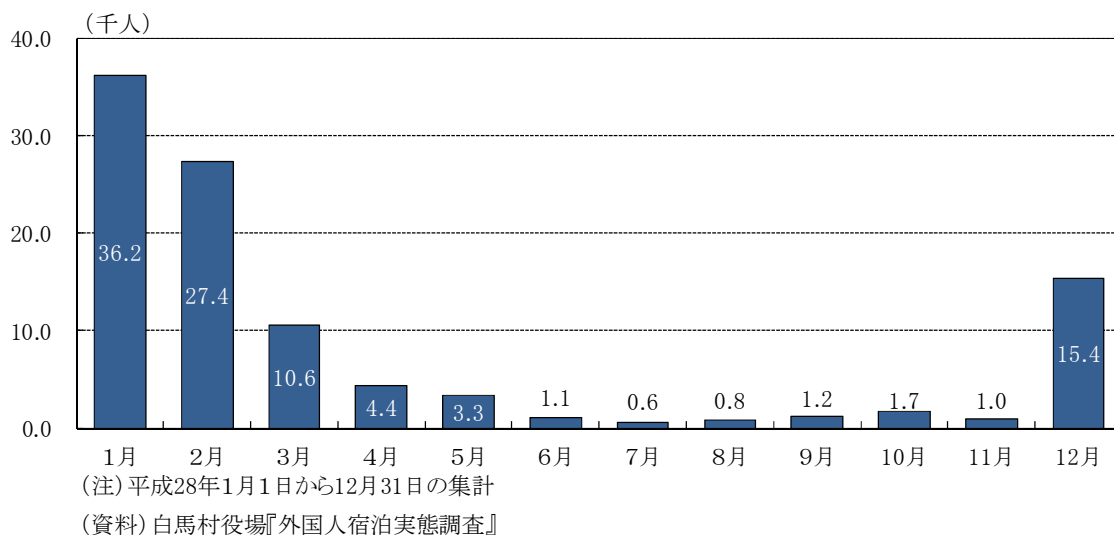
- ・ 村内での外国人の延べ宿泊者数をみると、平成24年頃まではおおむね横ばいが続いていたが、それ以降は増加を続け、平成27年には10万人を超えるまでに至った。
- ・ 地域別にみると、アジアは韓国や中国、台湾の東アジアのほか、近年ではタイ、マレーシアといった東南アジアからの観光客が伸びていることから増加している。また、オセアニアの増加幅も大きく、オーストラリアからの観光客が伸びている。

図表 1 - 9 : 外国人観光客の地域別延べ宿泊者数の推移



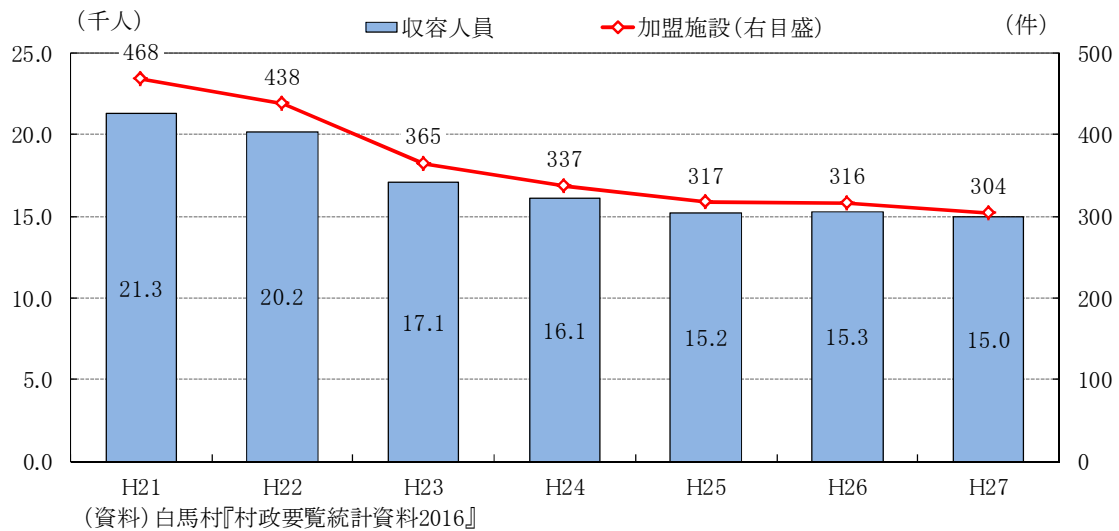
- ・ 村内の外国人の延べ宿泊者数を月別にみると、12～2月の冬期には多くの観光客数が訪れている。
- ・ しかし、夏期は、7、8月で千人を下回るほどとなっている。今後は夏期において、いかに外国人観光客を取り込むかが課題となる。

図表 1 - 10 : 外国人観光客の月別延べ宿泊者数の推移



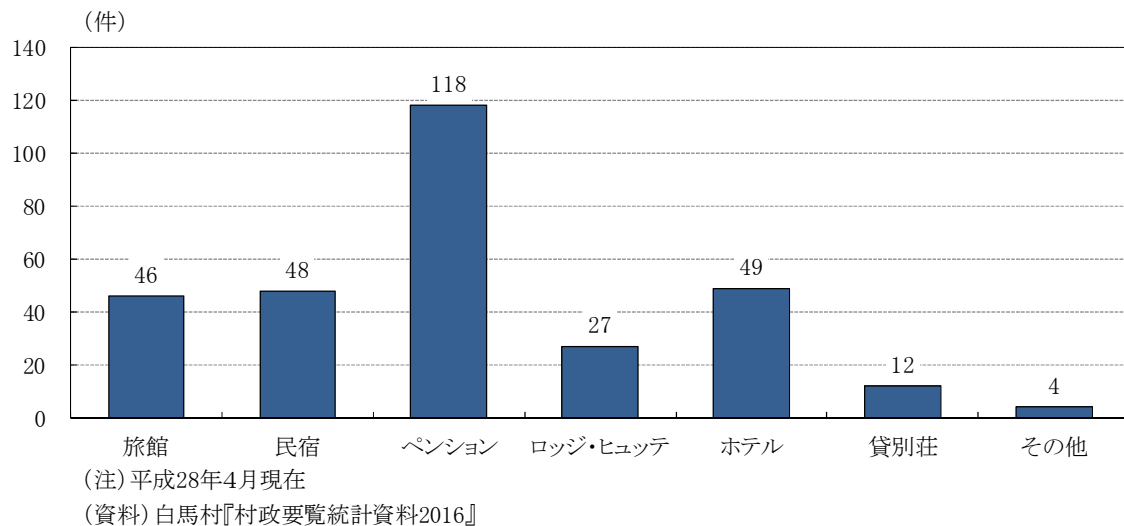
- ・ 村観光局への加盟施設は減少の一途をたどっている。また、それと連動して収容人員も減少しており、平成27年では1万5千人ほどとなっている。

図表 1 - 1 1 : 村観光局加盟施設の推移



- ・ 村内の宿泊施設を形態別にみると、ペンション（118件）が最も多くなっており、次いでホテル（49件）、民宿（48件）、旅館（46件）の順となっている。

図表 1 - 1 2 : 村内の宿泊施設別数

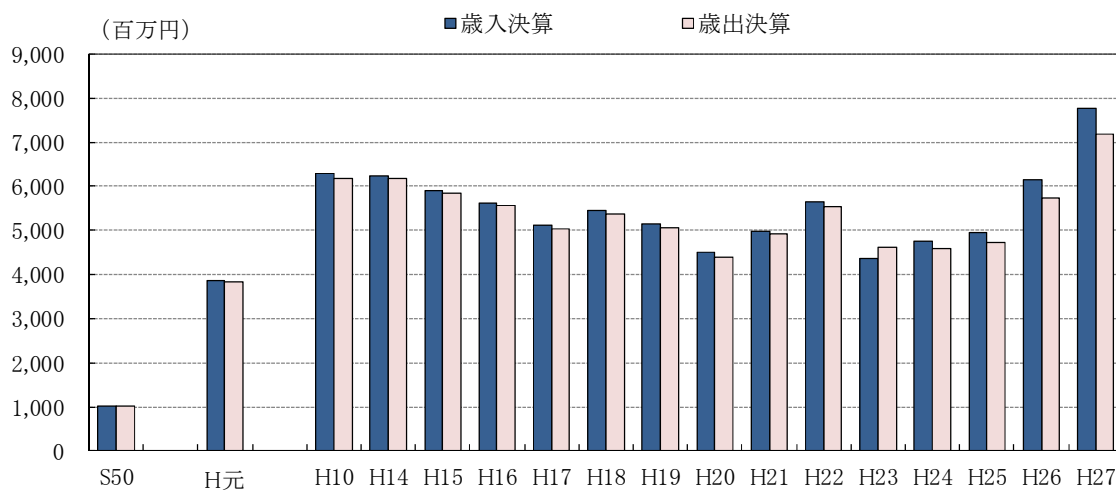


④行政の財政事情

- ・ 村の会計決算の推移をみると、長野オリンピックの開催以降減少が続いていたものの、平成26年からは大きく増加している。これは、平成26年11月に発生した神城断層地震への被災者の支援、被災した農地や公共施設（村道、

農林業施設等) などの災害復旧事業による予算が組まれたことが要因である。

図表 1 - 1 3 : 一般会計決算の推移



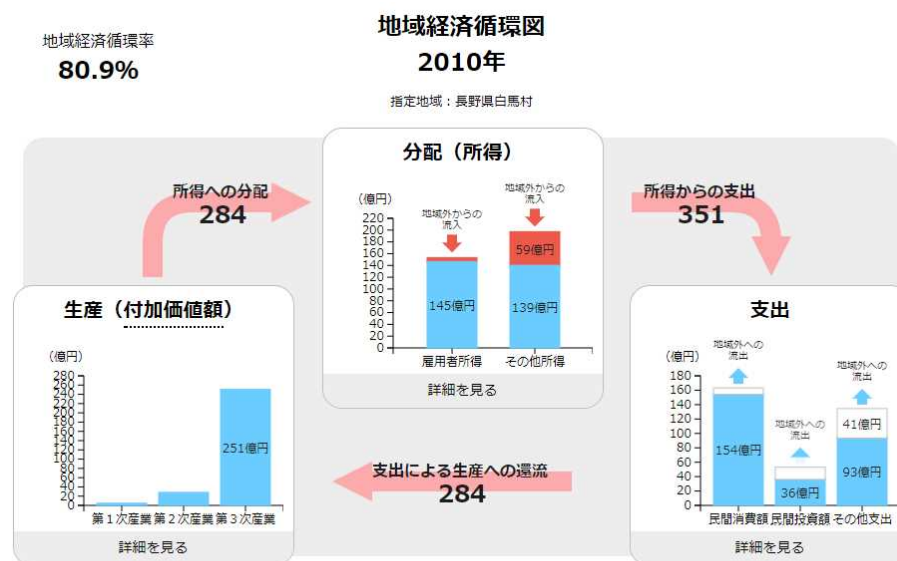
(資料) 白馬村『村政要覧統計資料2016』

1-4 事業発案に至った経緯・課題

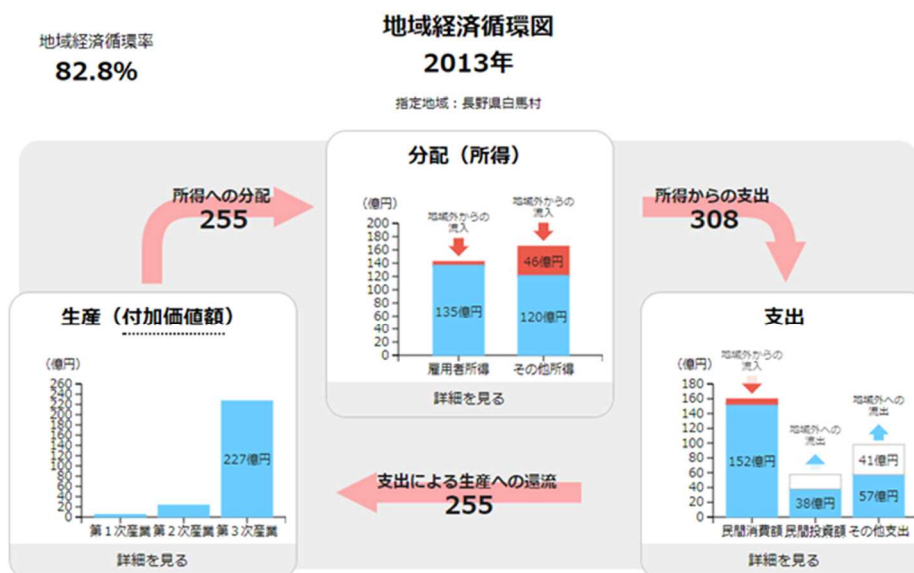
①白馬村が抱えている課題

RESASの地域経済循環図の平成22年(2010年)と平成25年(2013年)の比較によると、地域経済循環率は向上しているものの、経済規模自体は(各産業の付加価値額や所得面)は縮小している。

図表1-14：地域経済循環の推移



【出典】
環境省「地域産業循環表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）委託作成）



【出典】
環境省「地域産業循環表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）委託作成）

出典：RESAS - 地域経済分析システムより

白馬村の主要産業は、宿泊業、飲食サービス業¹であり、観光客の伸び悩みとスキー客の減少は、地域経済の動向に直結している。観光客の動向では、特に夏期の低迷が問題であるとともに、近年増加する海外旅行客の取込みが課題である。このような課題の背景として、ヒアリングでは、主要産業である観光業に関し、白馬村観光情報の一元化、村内事業者の意識改革、白馬村観光局の立地場所や役割、夏期観光への対応・オールシーズン化、雨天時の観光スポット整理、村内二次交通の整備等の必要性が指摘された。また、農業に関しては、主要農産品の少なさ、農業従事者の高齢化等の問題が確認された。

このような取組みを進めていく上での財源となる村の財政面では、平成 26 年の震災に伴う歳出の増加が顕著であり、今後は効率的な財政運営も必要とされている。

②上位計画との関連性

上位計画における上記課題との関連性は以下の通り。

(1) 白馬村第 5 次総合計画（前期計画）

第三章 基本計画（2016-2020）

2. 産業 （2）新しい魅力をつくりだす村

農産物のブランド化と特産品の生産・販売の推進

白馬産米は、個々の農家の努力により、評価が高まりつつあります。食味コンテストでの上位入賞やふるさと納税寄附者からの高い評価を踏まえ、ブランド化に向けて村基準による「おいしい米づくり」に試験的に取り組み、白馬産米の美味しさを村内外に発信します。米以外の作物については、これまでに紫米やそば、大豆の特産品化を推進してきました。また、特産品づくりに関心のある団体等を支援し、ブルーベリー、食用ほおずき、陸わさび、トマト等の栽培・販売を推進しています。これらの事業により農地の荒廃化防止や農業所得の向上にもつなげるとともに、観光と農業の連携によるグリーンシーズンの魅力を創出することで地域振興を図ります。

道の駅建設と地域経済循環システムの構築

総合観光情報発信基地としての役割に加え、特産品・農産物・林産物の集中管理機能を持たせた地域循環経済の中心的機能を備える道の駅の建設を進めます。

（農政課・観光課・総務課・建設課）

¹ 3次産業が全体の約 75%（就業人口ベース）を占めており、平成 26 年（2014 年）の就業人口に占める宿泊業、飲食サービス業に従事する割合は 50%。

【目標値 平成 32（2020）年までに 1 カ所整備】

《整備が求められる機能》

- 総合観光情報発信基地としての機能
- 特産品・農産物・林産物の集中管理機能を備えた地域循環経済の中心的機能

(2) 白馬村総合戦略

基本目標 1 地域の資源と人を活かした「しごと」を創出する

(2) 地域の特色を活かした観光振興の推進

基本施策 5 道の駅の建設と地域経済循環システムの構築

【重要業績評価指標（KPI） 道の駅売品収入額

基準値（H26）249 百万円 目標値（H31）300 百万円】

《具体的な施策・主な取組み》

- 道の駅を建設し、総合観光情報の発信基地として、さらに地元の特産品・農作物・林産物の集中管理機能を持たせた地域循環経済の中心とします。

(3) 白馬村観光地経営計画

戦略 1. 観光の資産価値の最大化

白馬村の魅力の中核をなす白馬連峰を始めとする景観資源について、そのポテンシャルを最大限に引き出し、滞在を楽しむ空間としての魅力の最大化に取り組みます。そのために、山岳景観、農村景観・集落景観それぞれについて、景観を阻害する要素の除去や修景等を進めます。

1-3. 滞在空間としての魅力向上

④雨天時に対応可能な拠点づくり

〔事業内容〕 野外のフィールドでの活動が魅力の中心である白馬村において、既存観光施設のより積極的な活用や宿泊施設のパブリックスペースの活用等を視野に入れるほか、新規施設の整備についても検討し、雨天時にも白馬村で楽しく過ごすことが可能な拠点づくりを進めます。

〔着手見込事業〕 ◎道の駅複合施設の建設に向けた検討、◎図書館の建設に向けた検討

〔実施主体〕 行政／観光関連団体／観光事業者／関連事業者・団体／教育機関／住民

〔実施地域〕 山岳部／山麓部（東山／西山）／平地部／全域

《整備が求められる機能》

- 雨天時に対応可能な機能
- 複合的機能

戦略5. 地場産業と連携した地域経済の強化

観光産業とその他の地場産業との連携強化により原材料の域内調達率や地元雇用率を高め、観光による地域経済への波及効果を高めます。そのために、地場製品の流通ルートの確保や生産者と観光事業者のマッチング等を推進します。

5-1. 地場製品の活用促進

②地場製品の販売拠点の強化

〔事業内容〕道の駅やスキー場のセンター施設などについて、既存の流通ルートに乗せられない地場製品の販売拠点としてより積極的に活用を図ります。新たな道の駅の整備について地場製品の流通拠点の側面からも検討します。

〔着手見込事業〕◎道の駅複合施設の建設に向けた検討<再掲>

〔実施主体〕行政／観光関連団体／**観光事業者**／**関連事業者・団体**／教育機関／住民

〔実施地域〕山岳部／山麓部（東山 西山）／平地部／**全域**

③白馬産食材を提供する飲食店の強化

〔事業内容〕宿泊施設の飲食部門の見直しの動きとも連携しながら飲食店の誘致を進めてキャパシティ増強を図ると同時に、白馬産食材の活用・提供を推進します。

〔着手見込事業〕◎道の駅複合施設の建設に向けた検討<再掲>

〔実施主体〕行政／観光関連団体／**観光事業者**／**関連事業者・団体**／教育機関／住民

〔実施地域〕山岳部／山麓部（東山 西山）／平地部／**全域**

《整備が求められる機能》

- 地場製品の流通拠点的機能
- 白馬産食材の活用・提供が可能な飲食機能
- 複合的機能

戦略7. 誰もが安心できる観光受入体制の構築

急増する海外からの来訪者も含め、誰もが安心して訪れることのできる白馬村を実現するため、観光客の受け入れ体制の強化・充実に取り組みます。そのために、

特に情報提供、二次交通や決済の利便性、危機管理体制の強化を中心に取り組みを推進します。

7-1. 誰にでもわかりやすい情報提供

①観光情報の一元管理・提供

〔事業内容〕 様々な施設や主体が個別に発信している白馬村内の観光関連の情報について一元管理と定期的な更新を行い、最新の情報をわかりやすい形で提供する体制を整えます。

そのための基盤として、公衆無線 LAN サービスについても拡充を図るほか、道の駅の整備についても検討します。

〔着手見込事業〕 ○公衆無線 LAN サービス、◎道の駅複合施設の建設に向けた検討<再掲>

〔実施主体〕 行政 / 観光関連団体 / 観光事業者 / 関連事業者・団体 / 教育機関 / 住民

〔実施地域〕 山岳部 / 山麓部（東山 西山） / 平地部 / 全域

《整備が求められる機能》

- 観光関連情報の一元管理と定期的な更新が出来る基盤としての機能
- 複合的機能

(4) 第2期白馬村食育推進計画

2 目標に向けた取り組み

(3) 食文化の継承と地産地消の推進

豊かな自然や気候風土の中で生産された地域の食材を大切に、生産者と消費者及び事業者が連携を深め、安全で安心な「白馬産」農畜産物の生産支援、地域内流通及び消費の拡大、伝統的な食文化の継承を図ります。

また、食の安全に対する意識が高まる中で、安全・安心な「食」の確保のための体制の強化や、地場産農畜産物の販路の確保、開拓に努めるとともに、「農」と「食」を通じた生産者と消費者の交流を促進します。

【目標 地場産食材が手に入りやすい体制づくりを整える】

《施策、取り組み》

- 直売所や学校等への供給ルートの整備等

(5) 白馬村公共施設等総合管理計画

第3章 施設類型ごとの管理に関する基本的な方針

6 レクリエーション施設・観光施設

(1) 施設一覧

小分類	No	施設名称	運営主体	複合施設	延床面積 (m ²)	老朽化度 (%)	主要建物建築年度	主要建物構造	主要建物耐用年数到来年度
山小屋	1	八方池山荘	指定管理者		667	131.1	昭和40年度	鉄骨造	平成11年度
	2	天狗山荘	指定管理者		440	216.9	昭和38年度	木造	昭和60年度
	3	猿倉荘	指定管理者		560	291.9	昭和28年度	木造	昭和50年度
	4	白馬岳頂上宿舎	指定管理者		2,162	127.9	昭和63年度	木造	平成22年度
小計					3,829				
レクリエーション施設・観光施設	1	地域生活基盤施設大出センター (愛称 カッパの館)	直営		158	45.0	平成18年度	木造	平成38年度
	2	夢白馬	指定管理者		439	94.9	平成05年度	木造	平成25年度
	3	庄屋 まるはち	指定管理者		579	109.7	平成19年度	木造	平成39年度
	4	白馬いこいの杜スポーツアリーナ	指定管理者		528	109.1	平成03年度	木造	平成25年度
	5	白馬クロスカントリー競技場	業務委託		2,688	59.2	平成08年度	鉄骨造	平成46年度
	6	白馬村グリーンスポーツ施設	指定管理者		597	121.2	昭和53年度	鉄筋コンクリート	平成28年度
	7	白馬村観光案内所	業務委託		230	85.3	昭和45年度	鉄筋コンクリート	平成32年度
小計					5,219				
合計					9,047				

《管理に対する基本的な考え方》

レクリエーション・観光施設は、すでに指定管理者や業務委託制度を活用した運営を行っており、今後も引き続き効率的な運営を検討していきます。また、山小屋のように老朽化した施設の建替えや統廃合などの検討にあたっては、設置目的や村外からの観光客誘致の効果、現状の役割を踏まえて、必要な更新や安全対策を行っていきます。

また、専門的な施設については、近隣自治体や民間、近隣地域を巻き込み、本村の活性化を目指していきます。また、適正な受益者負担を鑑みた施設の維持・運営方法を検討していきます。

7 産業系施設

(1) 施設一覧

小分類	No	施設名称	運営主体	複合施設	延床面積 (m ²)	老朽化度 (%)	主要建物建築年度	主要建物構造	主要建物耐用年数到来年度
産業センター	1	夢白馬ろまん市	指定管理者		30	41.7	平成17年度	木造	平成41年度
	2	夢白馬食品加工施設	指定管理者		166	77.4	平成03年度	鉄骨造	平成34年度
	3	白馬村穀類乾燥施設	直営		100	80.7	平成02年度	鉄骨造	平成33年度
	4	白馬村農業体験実習館	直営		396	68.4	平成01年度	鉄骨造	平成39年度
小計					691				
合計					691				

《管理に対する基本的な考え方》

産業センターについては、村内産業のインフラとしての機能を果たしているものもあるため、将来の村内産業の動向を鑑み、その機能と利用状況を精査したうえで、各施設の更新時期には、施設の在り方と集約化の可能性を検討していきます。

以上を踏まえ、白馬村が抱える課題とそれに対し求められる機能・役割、期待させる事柄を整理する。

図表 1 - 1 5 : 白馬村の課題等

課題	求められる機能・役割	期待される事柄
①総合的な情報発信拠点、観光拠点の整備	観光関連情報の一元管理と定期的な更新ができる基盤	情報提供、二次交通や決済の利便性、危機管理体制の強化
	総合観光情報発信基地	農産物のブランド化と特産品の生産・販売の推進
②地域内経済循環システムの構築	特産品・農産物・林産物の集中管理機能を備えた地域循環経済の中心的機能	農地の荒廃化防止 農業所得の向上 観光と農業の連携によるグリーンシーズンの魅力創出
	地場産品の流通拠点的機能	既存の流通ルートに乗せられない地場産品の販売
	白馬産食材の活用・提供が可能な飲食機能	村内飲食機能のキャパシティ増強
③通年型観光地としての機能整備	雨天時に対応可能な機能	雨天時でも楽しく過ごす事が可能な拠点づくり
	複合的機能	既存観光施設のより積極的な活用 宿泊施設やパブリックスペースの活用等
④公共施設の整備、管理運営の効率化	効率的な運営	近隣自治体や民間、近隣地域を巻き込んだ活性化 適正な受益者負担を鑑みた施設の維持・運営
	村内産業のインフラ	施設の在り方と集約化の検討

③上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等
 上記課題への対策としてこれまでに実施している施策等は以下の通りである。

図表 1-16：上記課題へのこれまでの施策や調査等

課題	会議体等	検討時期	調査等の実施状況・検討の熟度
①地域内経済循環システムの構築	×	H27年度～	<ul style="list-style-type: none"> ・観光地経営計画「地場産業と連携した地域経済の強化」宣言 ・食育推進計画「地場産品供給ルートの整備」宣言 →観光地経営会議や地場産推進会での詳細な議論は無い。 ・「地産地消推進の店（仮）制度」創設を検討中。（H28. 4～） ・観光協会経由で地場産品使用に関するアンケートを実施中。（H29 年度～）
②通年型観光地としての機能整備	○	H27年度～	<p><サイクルツーリズム事業></p> <ul style="list-style-type: none"> ・サイクルステーション整備（観光局）（H28. 8～） ・マウンテンバイクコース造成（民間）（H29. 夏期～） ・東京五輪 MTB 事前合宿地意向申請（村役場）（H29. 4～） ・地域おこし協力隊 推進要綱発行（H21. 3～） ・地域おこし協力隊 設置要綱発行（H27. 3～） ・地域おこし協力隊 自転車関連事業担当採用（村役場）（H29. 6～） <p><夏場の新オープンスペース創出></p> <ul style="list-style-type: none"> ・北尾根高原における夏季コンテンツ創出事業（景色を活かした温泉・足湯づくり、食関連プランづくり等）（民間）（H28. 夏期～） ・グランピング（民間）（H28～）
③総合的な情報発信拠点、観光拠点の整備	×	—	民間で観光施設計画の動きがあり、情報発信拠点の整備についても検討が行われている。
④公共施設の整備、管理運営の効率化	×	H22. 4. 1～ H22. 2. 28	<ul style="list-style-type: none"> ・観光施設の指定管理者である白馬村振興公社の運営については、平成 22 年に有限会社長野県 M&A センターに経営分析を委託。公費負担の範囲、金額妥当性の検討等を検証した。 ・山小屋の管理については議論が必要と認識しているものの、当事業検討時まで施策を打ち出すまでには至っていなかった。

④当該事業の発案経緯

道の駅整備に関する発案の経緯等については、以下のような状況である。

図表 1－17：当該事業発案経緯等

平成 8 年頃～	既存の道の駅の駐車場に関する問題点の指摘
平成 15 年頃～	既存の道の駅の運営面に関する問題点の指摘
平成 26 年 7 月	首長公約として『にぎわいのある白馬』へ前進、新しい「道の駅」構想の推進」を掲げた下川村長が当選。
平成 27 年 12 月	白馬村総合戦略において「しごとの創出」の基本施策として「道の駅建設と地域経済循環システム構築」を掲出。
平成 28 年 4 月～	首長の命により白馬村道の駅複合施設建設方針検討庁内委員会 ² を組織し、建設候補地や付加機能等を検討。
平成 28 年 6～7 月	道の駅の移設について、長野県大町建設事務所及び国土交通省関東地方整備局長野国道事務所と協議し、現接道である国道 148 号に接道する場所であれば移転という形で対応可能であること、既存の道の駅の休憩施設としての利活用が可能であることを確認。
平成 29 年 1 月～	連携協定を締結しているヤフー株式会社に防災アプリやカーナビアプリ等のビッグデータを活用した候補地選定調査業務を委託。その結果を受け、5 地点の中から最有力である本申請地点を候補地に選定。
平成 29 年 3 月	公共施設等総合管理計画において、既存の道の駅が耐用年数を超過（詳細は下記参照）しており、近隣自治体や民間、地域住民を巻き込み更新を検討する旨を記載。
平成 28 年度～	関係する観光課・農政課を通じ、北アルプス自転車協議会や特産品生産者・加工組合等から移転に関する意見聴取を行った。
平成 29 年 4～5 月	国土交通省 平成 29 年度先導的官民連携支援事業（うち事業手法検討支援型分）に応募し採択。同年 8 月より事業開始。
平成 57 年度 （2045 年度）	現行の公共施設総合管理計画の対象期間が終了。次期計画策定予定。

² 総務課、観光課、農政課、建設課、道の駅支配人等経験者 3 名を含む 12 名をメンバーとし、H28.4、H28.5、H29.3 の 3 回開催。

1-5 検討体制の整備

① 庁内の検討体制

当事業の庁内の検討体制は以下の通りである。

図表 1-18 : 庁内の検討体制

所属	役職・役割	名前	専属／兼務
白馬村	副村長	藤本 元太	兼務
白馬村役場 総務課	課長	吉田 久夫	兼務
白馬村役場 総務課	企画係長	田中 洋介	兼務
白馬村役場 総務課	主査	渡邊 宏太◎	兼務

担当人数：4名（◎：主担当）

住所：〒399-9393 長野県北安曇郡白馬村大字北城 7025 番地

部署：総務課

電話：0261-72-5000

E-mail：somu@vill.hakuba.lg.jp

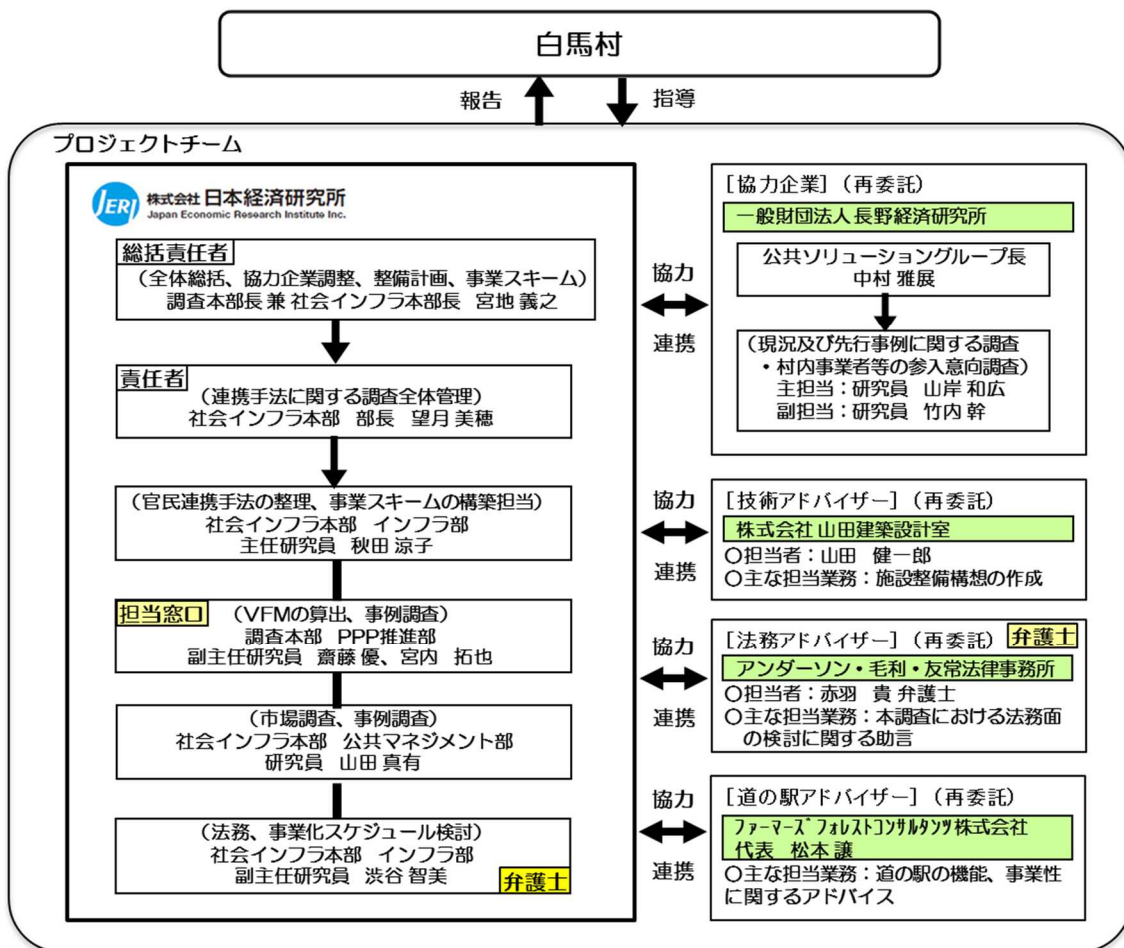
<その他関連する庁内の検討組織等>

- ・白馬村観光局（観光関連コンテンツの検討、総合的な情報発信拠点等）
- ・白馬村観光課（現道の駅管轄課、観光コンテンツ関連の検討等）
- ・白馬村生涯学習スポーツ課（グリーンスポーツの森所有）
- ・白馬村道の駅複合施設建設方針検討庁内委員会
- ・白馬村農政課（特産品開発等）

②民間の関係者との協力体制

下記の図にて地元団体、コンサル等の活用状況、各関係者の体制や連携状況を示す。

図表 1 - 1 9 : 民間の関係者との協力体制



2. 当該事業の概要

2-1 対象施設及び対象地の概要

①対象施設の状況

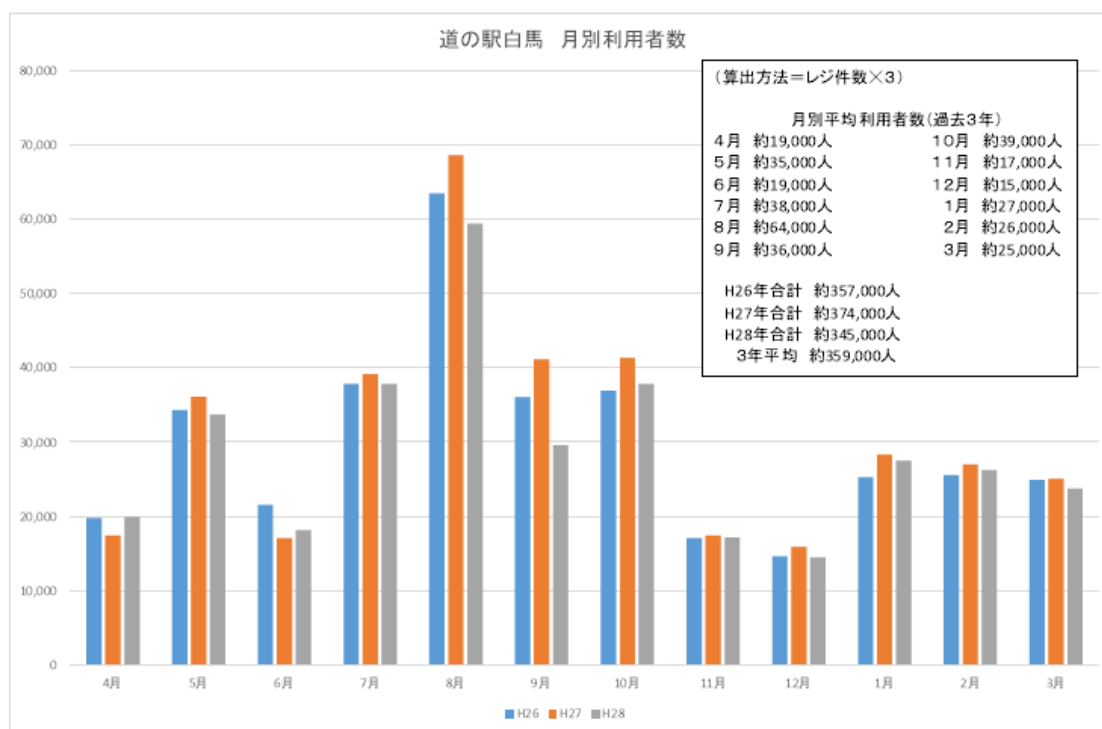
現在白馬村には道の駅「夢白馬」が存在している。今回の事業においては、既存の道の駅である夢白馬は閉鎖し、新規に別の場所に道の駅を整備することを想定している。

図表 2-1：既存施設（道の駅「夢白馬」）の概要

名称	産地形成促進施設（夢白馬）「道の駅白馬」として登録済
設置目的	<p>産地形成促進施設は、平成5年度農業農村活性化農業構造改善事業（事業費：100,827千円）により整備した。農産物処理加工所は、平成3年度農業近代化施設成備事業（事業費：28,089千円）により整備した。</p> <p>平成6年には、農業と観光の連携を推進する中核施設として、また特産品開発による地域農業の活性化を図るため、加えて農業をはじめとする幅広い分野での情報発信基地として、二つの施設をあわせた夢白馬がオープンした。</p> <p>平成8年には、事業効果を促進することを目的に「道の駅白馬」の認定を受け、駐車場及び公衆トイレ等が長野県事業により成備された。</p> <p>さらに、平成16年から17年にかけて国交省の砂防情報発信器地機能を備えた夢白馬ろまん市（旧直売所）が整備された。</p>
所在地	白馬村大字神城 21462 番地 1 外
開設年月	平成3年
建物概要	<p>①産地形成促進施設（夢白馬）（1棟）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・構成：店舗、レストラン、事務所 ・建築構造：木造平屋建 ・敷地面積：1237.16 m² ・延床面積：438.87 m² <p>②外売店（2棟）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建築構造：木造平屋建て ・敷地面積：産地形成促進施設（夢白馬）に含む ・延床面積：9.55 m² <p>③農産物処理加工所（食品加工所）（1棟）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建築構造：計量鉄骨平屋建 ・延床面積：165.62 m² <p>④夢白馬ろまん市（旧直売所）（1棟）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建築構造：581.65 m²

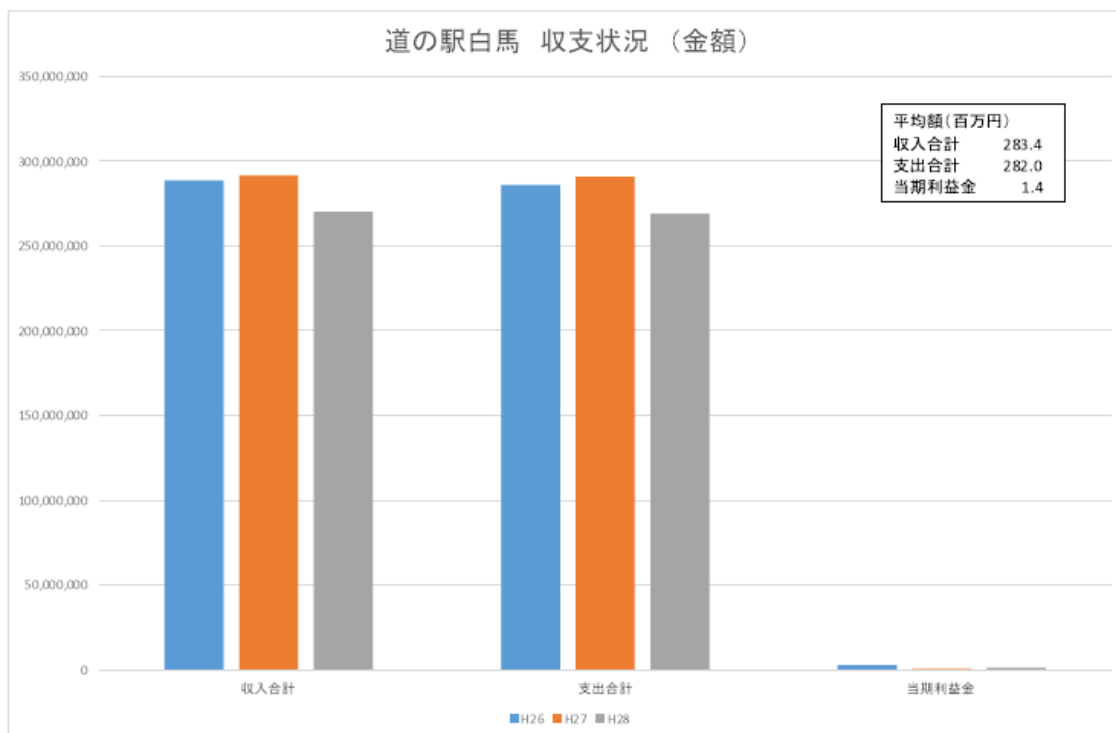
	<ul style="list-style-type: none"> 延床面積：29.89㎡（白馬村所有分） ⑤附属施設：プレハブ倉庫（1棟）
営業時間	レストラン：午前 11:00～午後 7:00 売店：午前 9:00～午後 7:00 外売店：午前 9:30～午後 5:00 案内所：午前 9:00～午後 5:00 定休日：毎週火曜日（祝日の場合はその翌日）但し、繁忙期（誤流伝ウィーク期間、年末年始、7～10月及び1～3月）は無休
駐車場	道の駅白馬駐車場（利用時間 24 時間） 大型車：6 台、普通車：33 台、身障者用：1 台 附属施設：公衆トイレ 土地所有者：長野県
土地所有者	白馬村、個人（借地）
所管課	観光課

図表 2 - 2 : 道の駅白馬の利用者数推移



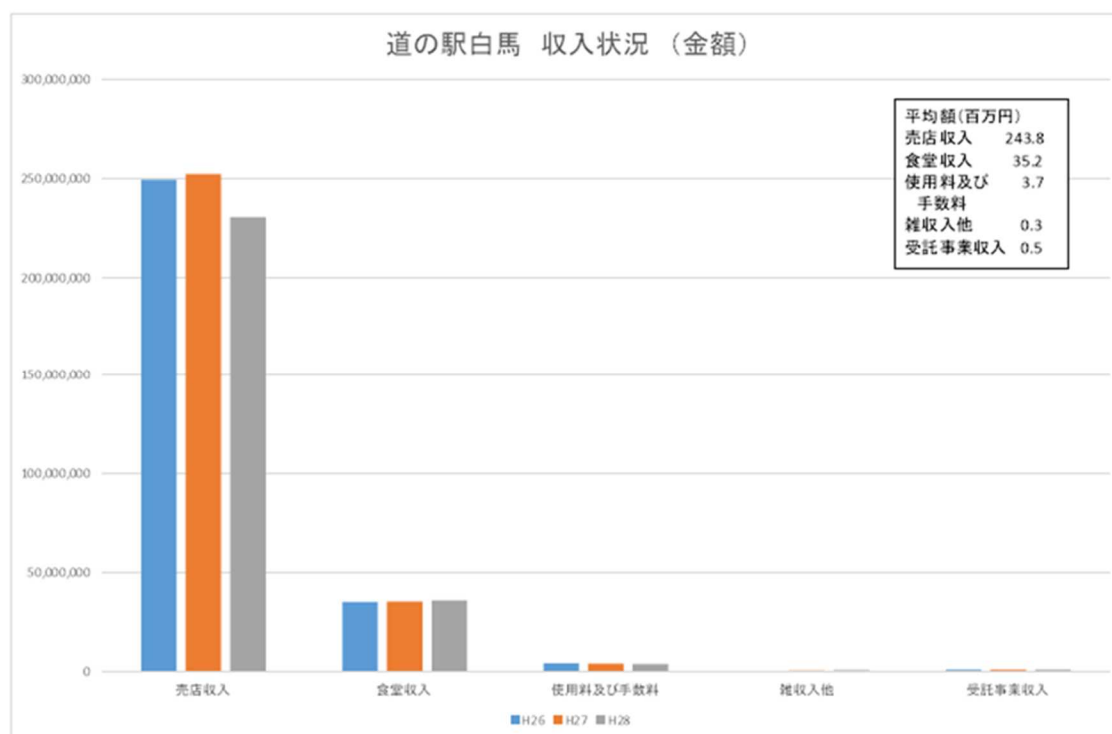
出典：白馬村より

図表 2 - 3 : 道の駅白馬の収入状況



出典：白馬村より

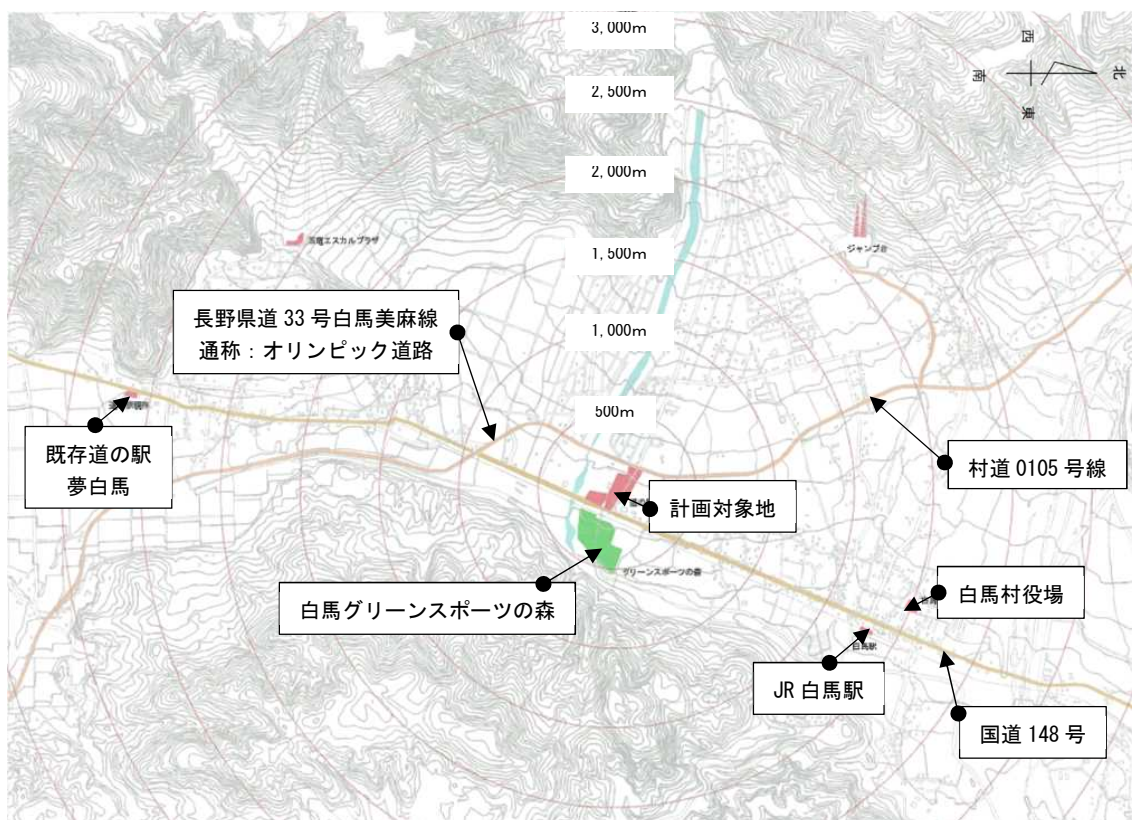
図表 2 - 4 : 道の駅白馬の施設別収入状況



出典：白馬村より

②対象地の状況

図表：2－5 対象地の状況



新しい道の駅の対象地は、村内への主要アクセス道路である国道 148 号と長野県道 33 号白馬美麻線が交差するポイントから約 1 km、白馬駅から約 2 km の地点に立地。都市計画区域内（区域区分の定め：無）。

白馬村は、国道 148 号上に市街地形成がなされており、計画対象地は J R 白馬駅を中心とした中心市街地エリアと J R 神城駅を中心とした既存市街地を形成するエリアの中間地点に位置しており、まちづくり上ではグリーンスポーツの森や水辺空間を活用した水と緑のまちづくりゾーンとして位置付けられている。

2-2 当該事業の必要性

白馬村では、主要産業である観光業において冬期のスキー人口が減少するなか、通年型観光地としての転換が求められており、道の駅はその拠点として位置付けられている。

既存の道の駅は、村内の観光集積エリアから離れ、交通アクセス面での利便性も悪く、観光客が白馬村に期待する白馬三山の眺望も得られない状況である。また、駐車台数も少なく、すぐに駐車場が満車になってしまうことから、ピー

クには観光客の利用ニーズに応えられておらず、施設の老朽化も進んでいることから、リニューアルと規模の拡大が求められている。現在の敷地では、規模の拡張が行えず、利用者のニーズにも応えられないことから、新たな道の駅の整備が必要とされている。

白馬村では、新たな道の駅整備を総合戦略に位置付け、ここに総合観光情報発信基地としての役割に加え、特産品・農産物・林産物の集中管理機能を持たせた地域循環経済の中心的機能としての役割を担わせることで、通年型観光地としてのインフラの強化、地産地消を高め、滞在時間の延長による消費拡大、白馬観光での課題とされる雨天時観光ニーズへの対応やサイクリスト等新たな観光ニーズへの対応を図る事が期待されている。

2-3 施設機能の検討

①地域住民や関係者のニーズ等の整理

現在の道の駅施設については、既存の直売所を道の駅として指定した経緯があり、観光拠点施設としては、駐車場の規模や運営面についての問題が指摘されている。このため、新たに道の駅を整備する方針については、村内においても概ねの合意が図られている。一方で、整備場所や既存の道の駅の指定管理者である白馬村振興公社の関与については、議論が整理されておらず、抜本的な改革を含めて今後一層の議論の深化が必要となる。

②施設機能等の整理

1) コンセプト

村内事業者の参画可能性を考えると、本事業において中核的な役割を果たし、PFIのような官民連携事業において地元関係者を取りまとめプロジェクト・ファイナンス³を実施できる村内事業者は極めて限られている。

このため、道の駅の主要機能である休憩機能や情報発信機能は拠点的に整備し、地域連携機能に関しては、地元事業者がそれぞれの責任で参画できる小規模なロットを提供することが考えられる。また、白馬村の自然環境や計画敷地の特性を踏まえ、拠点施設を中心に、地域連携機能として村内事業者が参画する機能は、森の中に分散配置し、利用客が森を散策しながら滞在するスタイルの道の駅とする。

³プロジェクト・ファイナンスとは、特定のプロジェクト（事業）に対するファイナンスであって、そのファイナンスの利払い及び返済の原資を原則として当該プロジェクトから生み出されるキャッシュフロー（収益）に限定し、そのファイナンスの担保を当該プロジェクトの資産に依存して行う金融手法。

コンセプト	森の駅 ～分散配置のモール型 白馬道の駅ビレッジ～
整備イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業規模に応じ設定可能な 100 m²前後（20 坪～40 坪）の建物を、森の中に点在させ、広い敷地を活かして、施設と屋外スペースが融合した道の駅。 ➤ 自然豊かな「白馬」を満喫するビレッジスタイル。 ➤ それぞれの建物を、大屋根の広場・マーケットや回廊庇でつないで冬期利用にも配慮。 ➤ 屋内広場は、災害時の滞留スペースとなるとともに、雨天時にも利用可能な、イベントスペースとしても活用。 ➤ 村内事業者も参画可能なレストラン・カフェ・ショップ等が、各々の個性を発揮する。 ➤ 小規模単位の建物で、増築も視野に入れて、段階的に拡張可能とし、多様な事業者の随時参入性に配慮。

2) 施設機能

施設機能については、道の駅の構成要素である機能毎に、以下のような内容を想定している。

図表 2 - 6 : 施設機能

機能名	内容	施設分類	地元参画
1.休憩機能	1) 駐車場	ア) 道路施設	
	2) トイレ	ア) 道路施設	
2.情報発信機能	1) 総合インフォメーションセンター	イ) 地域振興施設	△
3.地域連携機能	1) 物産販売施設	イ) 地域振興施設	○
	2) 飲食施設	イ) 地域振興施設	○
	3) テナントスペース	イ) 地域振興施設	○
	4) 屋内多目的スペース	イ) 地域振興施設	
	5) 駐車施設	イ) 地域振興施設	
	6) トイレ	イ) 地域振興施設	
	7) 管理施設	イ) 地域振興施設	
	8) レンタルサイクル	イ) 地域振興施設	△
	9) 屋外交流スペース	イ) 地域振興施設	
	10) 雪室	イ) 地域振興施設	△
4.防災機能	1) 災害備蓄倉庫	イ) 地域振興施設	
5.その他	1) デイサービス施設用駐車場	イ) 地域振興施設	
	2) 道の駅職員用駐車場	イ) 地域振興施設	

3) 施設規模

各施設規模については、前面道路の通過交通量を前提に、以下のように算定した。

図表 2-7 : 施設規模

機能名	内容	施設分類	面積
1.休憩機能	1) 駐車場	ア) 道路施設 小型車: 114 台 大型車: 13 台 身障者用: 6 台 EV車(急速充電設備含む): 4 台 バイク: 20 台	10,875 m ² (※)
	2) トイレ	ア) 道路施設 多目的 男子 女子	241 m ² 11 m ² 77 m ² 153 m ²
2.情報発信機能	1) 総合インフォメーションセンター	イ) 地域振興施設	40 m ²
3.地域連携機能	1) 物産販売施設	イ) 地域振興施設	167 m ²
	2) 飲食施設	イ) 地域振興施設	506 m ²
	3) テナントスペース	イ) 地域振興施設	700 m ²
	4) 屋内多目的スペース	イ) 地域振興施設	300 m ²
	5) 駐車施設	イ) 地域振興施設 小型車: 66 台	※に含む
	6) トイレ	イ) 地域振興施設 多目的 男子 女子	104 m ² 11 m ² 46 m ² 47 m ²
	7) 管理施設	イ) 地域振興施設	190 m ²
	8) レンタルサイクル	イ) 地域振興施設	200 m ²
	9) 屋外交流スペース	イ) 地域振興施設	1,600 m ²
	10) 雪室	イ) 地域振興施設	80 m ²
4.防災機能	1) 災害備蓄倉庫	イ) 地域振興施設	100 m ²
5.その他	1) デイサービス施設用駐車場	イ) 地域振興施設 30 台	※に含む
	2) 道の駅職員用駐車場	イ) 地域振興施設 63 台	※に含む

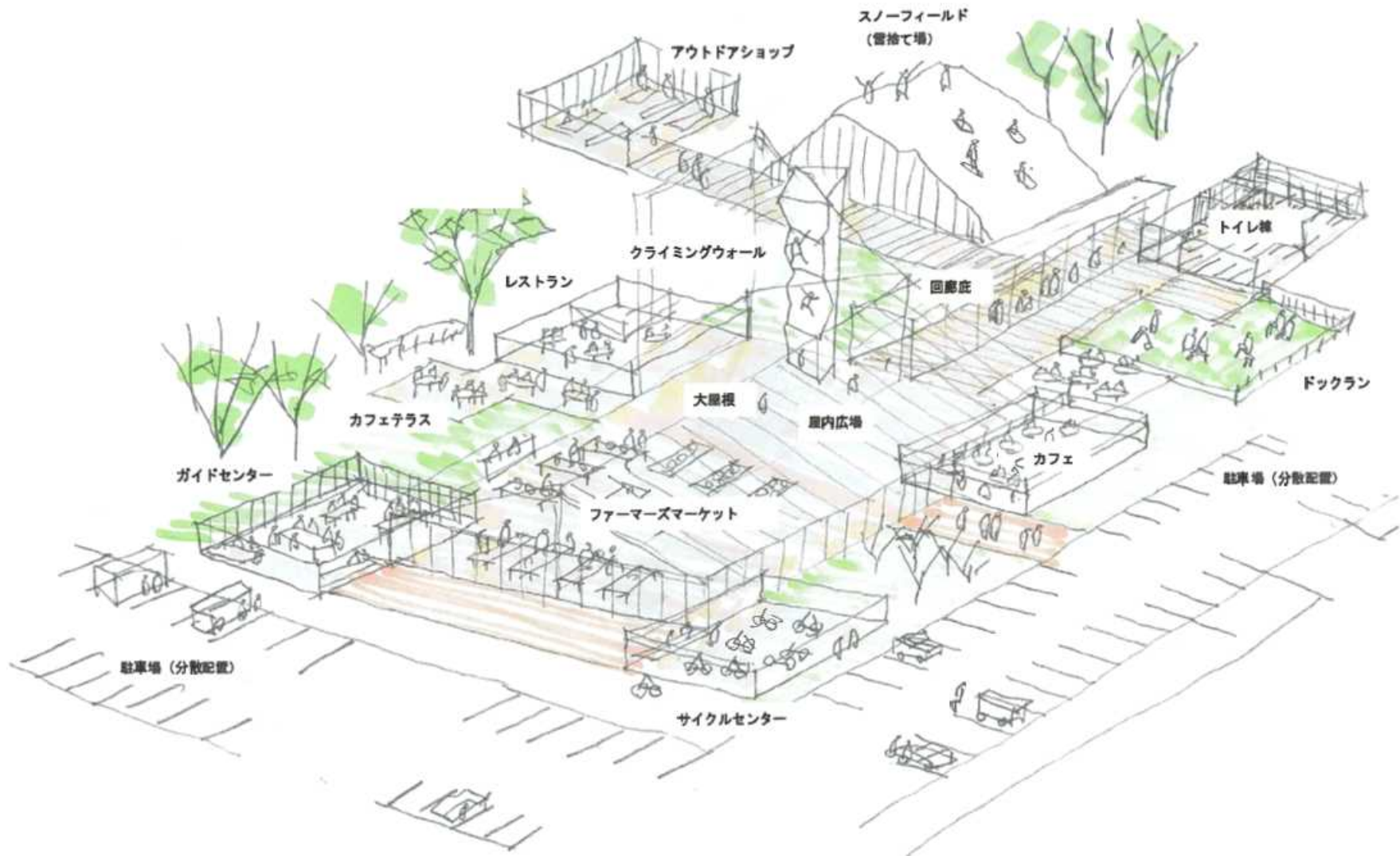
図表 2 - 9 : 道の駅検討模型



白馬村 道の駅基本構想 検討模型



図表 2-10 : 森の駅イメージ図



3. 本調査の内容

3-1 事例文献調査

①実施目的

事例文献調査は、先行する道の駅における整備機能や整備手法等を網羅的に把握し、白馬村が行う新たな道の駅整備の付加価値化や差別化を図ることを目的とする。

具体的には、白馬村での新たな道の駅整備に参考となり得る既存の道の駅事例の詳細ヒアリング調査を行うにあたり長野県及び県周辺自治体における先行的な道の駅の整備事例について概略整理を行う。また、東日本大震災以降道の駅の主要機能として重要性が増している防災機能について、県内道の駅での整備状況からその内容を把握する。さらに、官民連携事業としてPFIによる道の駅整備事例を対象にその内容を整理する。

②実施内容

1) 周辺自治体における先行事例の把握

参考となり得る道の駅事例（16 事例）を対象に整備概要を整理し、白馬村の課題である①総合的な情報発信拠点、観光拠点の整備、②地域内経済循環システムの構築、③通年型観光地としての機能整備、④公共施設の整備、管理運営の効率化の観点に照らしてヒアリング対象事例をピックアップする。

2) 道の駅における防災機能の整備状況の把握

長野県及び周辺自治体の道の駅（20 事例）における防災機能の整備状況について整理を行う。

3) 官民連携事業による道の駅整備事例の把握

官民連携事業としてPFI方式による道の駅について整理を行い、事業スキーム等を把握する。なお、現在PFI方式により整備されている事例は7事例である。

図表 3 - 1 : 周辺自治体における先行事例の概要

No	道の駅名	都道府県	市町村	概要	白馬新道の駅に活かせる視点
1	信越さかえ	長野県	栄村	<ul style="list-style-type: none"> ・長野県と新潟県の県境に位置。 ・北信州の古い民家風の物産館では、地場産品の販売や地元食材を使った郷土料理も楽しめる。 	—
2	オアシスおぶせ	長野県	小布施町	<ul style="list-style-type: none"> ・上信越自動車道の小布施 PA に併設。 ・農産物の直売所の他、野外ステージやドッグラン施設、テニスコートなどの運動施設が整備。 ・野外ステージではコンサートや映画祭が開催され、地域住民が集まれる道の駅となっている。 	—
3	雷電くるみの里	長野県	東御市	<ul style="list-style-type: none"> ・浅間サンライン沿いに位置。農産物直売所や土産品売店、お食事処が整備。駐車場やトイレ、休憩室、電気自動車急速充電器は 24 時間利用可能。 ・所在する東御市が生産量日本一の「くるみ」と、同市出身の偉人を名称にしている。 ・市内観光地の観光客が年々減少する中で、本道の駅の利用者は増加を続け、現在では市内で最も集客力のある地点の一つとなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・直売所および食堂は、地元産の商品・料理を提供することを徹底している点。 ・季節的な野菜不足に対し、道の駅が独自に補助金を出して供給量確保に努めている点。 ・駅の名称をはじめ、情報発信に力を入れ、地域内で高い集客力を発揮。信州ブランドアワードをはじめ、各種表彰もされている点。
4	花の駅 千曲川	長野県	飯山市	<ul style="list-style-type: none"> ・千曲川沿いに位置。 ・農産物の直売所や観光情報コーナー、カフェが整備。 ・景観条例により周辺には大きな看板等は無く、季節によって違った景色を楽しめる。 <p>長野県の観光地パラメータ調査地点（県内全 12 地点）となっている。</p>	—
5	FARMUS 木島平	長野県	木島平村	<ul style="list-style-type: none"> ・古い工場を改修し、地域産農産物の直売・加工・食材提供を一体的に行う「農の拠点施設」として整備し、15 年のグッドデザイン金賞を受賞。 ・農産物直売所、農産物加工施設、地域産食材提供施設（レストラン、カフェ）を設置。 <p>冬期には、村内のスキー場チケットが当施設の商品（おやき・ジェラート）との引換券になる。</p>	—

6	道の駅 あおき	長野県	青木村	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人の受入として体験学習に力を入れる拠点。 ・国土交通省の「重点道の駅」に指定される（2015年）。 ・ドクターヘリによる救命緊急患者搬送拠点、大規模災害時での自衛隊等の参集可能な村内唯一の防災拠点として機能の大幅な強化を図っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・近隣地域のトンネル開通という将来的なマーケット拡大を視野に入れて整備されている点。 ・収益性を重視し、建替えに合わせて運営事業者を変更した点。 ・災害時の機能強化を図っている点。
7	川場田園プラザ	群馬県	川場村	<ul style="list-style-type: none"> ・朝取り野菜や乳製品などの地域資源を活かし、果物狩りなどの体験やイベントにより、村民と来訪者の交流機会を提供する「農業プラス観光」を実施。 ・農産物や観光名所など地域資源への交通の拠点として、「道の駅」を目的地とする新たなニーズを掘り起こし、人口約3,700人の村に年間約120万人を誘致（リピート率は7割）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・道の駅の空間構成。 ・農作物などを徹底して地元産品にこだわっている点。 ・地元農家の所得の向上や遊休農地の減少をもたらしている点。
8	うつのみや ろまんちっく村	栃木県	宇都宮市	<ul style="list-style-type: none"> ・地域商社の先駆けともいわれる「ファーマーズフォレスト」が運営主体。 ・道の駅には、農産物の直売所や温泉、宿泊棟まで備えてあり、年間約140万人が来場。 ・3haに及ぶ体験型の農園も併設されており、季節ごとに違った収穫体験ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ファーマーズフォレストでは委託を受け道の駅ましこの開設にあたって人材育成を行っている。
9	道の駅 みつまた	新潟県	湯沢町	<ul style="list-style-type: none"> ・苗場山の入り口に位置。 ・春から秋は登山やトレッキング、冬はスキー客で賑わう。 ・土産物品や地場産野菜、軽食コーナーなどのほか、アウトドア用品売場も併設。アウトドア用品メーカー主催のイベントなどにも積極的に出展し、道の駅をアピール。 ・インバウンドの確保にも力を入れており、外国人利用者は近年増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ・苗場山を目的とした季節ごとの観光客をターゲットにしている形は、雄大な北アルプスを持つ白馬村に繋がる部分がある。 ・インバウンド観光客へのスタッフ対応など。
10	道の駅 もてぎ	栃木県	茂木町	<ul style="list-style-type: none"> ・真岡鉄道のSLやサーキットなど地域の魅力へのアクセスポイントとしてのゲートウェイ機能を持つほか、地域の防災拠点として、防災力向上のための防災館を併設。 ・6次化の取り組みによるオリジナル商品を数多くヒットさせている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・役場の職員を道の駅に常駐させ、行政も運営に関わっている点。 ・防災機能として物資保管倉庫を備えている点。
11	那須高原友愛の森	栃木県	那須町	<ul style="list-style-type: none"> ・国際観光地那須の拠点として、外国人観光案内所、免税店の配置や無線LANを整備。 ・東日本大震災の経験を活かし、地域住民のみならず観光客や県外からの避難者へ必要物資を提供する「防災館」を設置。 	—
12	どんぐりの里いなぶ	愛知県	豊田市	<ul style="list-style-type: none"> ・自然・里山体験から先進的スマートモビリティ体験まで、様々な体験機会を創出する体験観光の総合窓口として整備。 ・地方移住等の促進を図るため、窓口機能に空き家情報、生 	—

				活情報等の情報発信機能を付加。	
13	伊豆ゲートウェイ 函南	静岡県	函南町	<ul style="list-style-type: none"> ・伊豆の食材を集めた飲食店や物販店のほか、貸出施設として4種類のレンタルスペースを整備。 ・伊豆では半島内にある8つの道の駅をネットワーク化し、各駅の観光総合窓口等による統一的な情報PRや、外国人対応における各駅の連携により半島圏域の周辺観光を促進。 	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業で民間企業の応募意欲を高める事業スケジュールを検討（実施方針公表前の対話にて民間アイデアの募集、応募書類の縮減・審査期間の短縮化、事業遂行能力を重視した技術点と価格点を併用した総合評価落札方式による事業者選定等）。
14	笠岡ベイファーム	岡山県	笠岡市	<ul style="list-style-type: none"> ・地元産の野菜・フルーツをはじめ、精肉（笠岡牛）を販売。 ・花畑が隣接し、夏はひまわり（100万本）、秋はコスモス、春は菜の花（1,000万本）などが鑑賞可能。 	<ul style="list-style-type: none"> ・運営方式にBTO（混合型）を導入。運営開始後も、市がモニタリングのみならず、観光拠点化の一環として周辺に花畑を整備する等観光スポット化に大きく関与。
15	内子フレッシュパークからり	愛媛県	内子町	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の農家が中心となって、季節の農作物を加工商品として開発し、販売。現在は町内の農産物販売額の約15%を売り上げる拠点に発展。 ・安全安心な農産物提供システムを構築し、道の駅から販売情報が出荷者に連絡され、在庫に合わせて直接納品することで鮮度を追求している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物の出荷者や栽培管理情報を開示・提供するトレーサビリティシステムや、販売管理をするPOSシステムを導入するなど、ITに関して先進的な取り組みを行っている点。
16	小豆島オリーブ公園	香川県	小豆島町	<ul style="list-style-type: none"> ・映画「魔女の宅急便」のセットが残っているなど観光地として知られているほか、町が道の駅を福祉施策の中核として位置付けている。 ・地域住民の健康を増進する取組みとして、道の駅で介護予防教室や健康教室、健康に関する講演会等を行っている。 	

図表 3-2 : 道の駅における防災機能の整備状況

No	道の駅	所在地	施設内容(主な施設と防災機能等)						
			情報端末	特産販売所	レストラン	公園	障害者用トイレ	障害者専用駐車マス	EV 充電器
1	日義木曾駒高原	長野県木曾郡木曾町	○	○	○	○	○	○	○
			ベビーベッド、防災設備(発電設備、災害トイレ、貯水槽)						
2	大桑	長野県木曾郡大桑村	○	○	○	-	○	○	-
			交流館、体験工房、ベビーベッド、オストメイト、防災設備(発電設備、災害トイレ、貯水槽)						
3	信州平谷	長野県下伊那郡平谷村	○	○	○	-	○	○	-
			ベビーベッド、オストメイト、宿泊施設、温泉保養施設、ひまわり園、防災設備(発電設備、災害トイレ、貯水槽)						
4	信州新野千石平	長野県下伊那郡阿南町	-	○	○	○	○	○	-
			子供広場、交流館、特産物加工場、防災設備(発電設備、防災トイレ、防災井戸)						
5	上田 道と川の駅	長野県上田市	○	○	○	○	○	○	-
			ベビーベット、防災設備(災害用トイレ、ヘリポート、発電設備(太陽光・蓄電池))						
6	小谷	長野県北安曇郡小谷村	○	○	○	○	○	○	○
			ベビーベット、温泉保養施設、防災設備(発電設備)						
7	美ヶ原高原	長野県上田市	○	○	○	-	○	○	-
			美術館、アートグッズ販売所、展望テラス、防災設備(発電設備、貯水槽)						
8	ヘルシーテラス佐久南	長野県佐久市	○	○	○	○	○	○	○
			ベビーシート、製造加工施設、加工体験施設、軽食コーナー、芝生広場、防災設備(太陽光発電・蓄電池設備、地中熱利用設備、防災シェルター等防災ファニチャー、調整池)						
9	美濃白川	岐阜県加茂郡白川町	○	○	○	○	○	○	○
			無線 LAN、特産物加工場、イベント広場、防災設備(災害トイレ、非常用電源装置、貯水槽)						
10	ロック・ガーデン ひちそう	岐阜県加茂郡七	○	○	-	○	○	○	-

		宗町	展望台、ベビーベッド、石の博物館、防災設備(災害トイレ)、無線 LAN						
11	夜叉ヶ池の里さかうち	岐阜県揖斐郡揖斐川町	○	○	○	-	○	○	-
			ベビーベッド、防災設備(小水力発電器)						
12	美濃にわか茶屋	岐阜県美濃市	○	○	○	○	○	○	-
			無線 LAN、ベビーベッド、授乳室、サイクルステーション、防災設備(災害トイレ、非常用電源装置、貯水槽)						
13	藤川宿	愛知県岡崎市	○	○	-	-	○	○	○
			軽食、観光・特産品展示、売店(コンビニ)、EV 充電器、無線 LAN、防災設備(発電設備、災害トイレ)						
14	パティオ にいがた	新潟県見附市	○	○	○	○	○	○	○
			ベビーベッド、体験施設、キャンプ場、EV 充電器、無線 LAN、防災施設(防災倉庫、発電設備)、AED						
15	みつまた	新潟県南魚沼郡湯沢町	○	○	-	○	○	○	-
			体験施設、キャンプ場、無線 LAN、防災施設(防災倉庫、発電設備)						
16	上野	群馬県多野郡上野村	-	○	○	-	○	○	-
			博物館、交流館、工芸館、防災設備(災害トイレ)						
17	上州おにし	群馬県藤岡市	-	○	○	-	○	○	○
			交流館、体験工房、映像ホール、防災設備(貯水槽)						
18	月夜野矢瀬親水公園	群馬県利根郡みなかみ町	-	○	-	○	○	○	○
			子供広場、運動場、史跡公園、軽食コーナー、防災設備(災害トイレ、貯水槽)						
19	おおた	群馬県太田市	-	○	-	○	○	○	-
			観光交流コーナー、農産物展示即売コーナー、芝生広場、防災設備(可搬式照明、災害トイレ、貯水槽、簡易手洗い器)						
20	富士川	山梨県南巨摩郡富士川町	○	○	○	-	○	○	○
			ベビーベッド、展望台、会議室、展示室、無線 LAN、防災設備(発電設備、災害トイレ)						

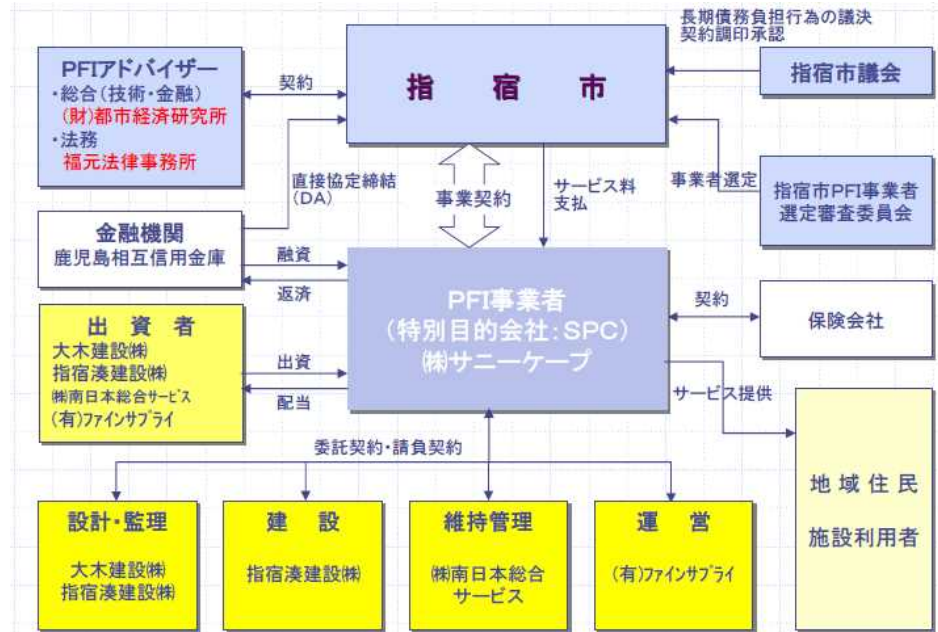
官民連携事例 1	道の駅 いぶすき <small>さかなかん</small> 彩花菜館（以下、「彩花菜館」）
事業概要	<p><u>道の駅概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所在地: 鹿児島県指宿市小牧 52 番地 4 ・ 供用開始日: 平成 16 年 10 月 1 日 ・ 敷地面積: 道の駅 4,000 m²、都市公園 12000 m² ・ 駐車場: 26 台(道の駅内)+41 台(都市公園内) ・ トイレ: 3 器 ・ 地域振興施設: 特産物販売施設、地域情報発信コーナー、エントランス広場、加工施設、売店、ファーストフード、地域特産品を利用したレストラン、カフェ(都市公園部分は除く) ・ 落札者: 大木建設グループ⁴ ・ 落札価格: 364,904 千円 ・ 事業方式: BTO 方式(混合型) ・ 維持管理・運営期間: 15 年 <p><u>所在地域の概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 彩花菜館のある指宿市は、鹿児島県の南端にある海に面した市で、鹿児島市から車で 1 時間半、福岡市から 4 時間半の距離に位置し、火山地帯のため多数の温泉がある。鹿児島県内有数の観光地であり、2003 年(平成 15 年)において年間 285 万人の観光客が訪れ、91 万人の宿泊客を集めている。 ・ 全国出荷量・作付面積 1 位(鹿児島県)のそらまめ、出荷量全国 2 位のかぼちゃ(指宿産が市場の 35%と県内屈指の産地)、黒毛和牛、マンゴー、戦前から栽培されているオクラ等が特産品。 ・ 人口 40,597 人(平成 29 年 9 月 1 日時点)、面積 148.84 km² <p><u>道の駅整備の背景</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指宿市の北端に位置し、海沿いを走る国道 226 号線沿いに位置する彩花菜館。道の駅は眺望の良い観音崎公園に隣接し、展望台からは錦江湾に浮かぶ桜島や知林ヶ島などを一望できる。 ・ 市は道の駅設置に当たり、市民からの「消費拡大を図るための産地と直結した販売所の設置要望」、「鮮魚・加工品の直売所等の設置要望」、市議会・商工会議所からの「物産センター/道の駅の設置要望」から、第四次指宿市総合振興計画(平成 13 年～22 年の計画)にて物産館設置を提言。

⁴ 代表企業は全国に支店・営業所を持つゼネコン大木建設(株)を中心に、指宿湊建設(株)、ファイナプライ(有)、(株)南日本総合サービスが構成員となっている。ただし、大木建設(株)は平成 16 年 3 月民事再生法の適用を申請、外部からの支援を受け再生。

事業スケジュール

年月		事項
平成 12 年		導入可能性調査(国の直轄事業として)
平成 15 年	1 月 14 日	実施方針公表
	1 月 28 日	実施方針の説明会
	1 月 29 日 ~2 月 7 日	実施方針に関する質問等の受付
	3 月 26 日	特定事業の選定・公表
	3 月市議会	債務負担行為の設定
	4 月 16 日	第1回審査委員会 落札者決定基準等の協議
	5 月 19 日	入札公告、入札説明書配布
	5 月 23 日	入札説明書等に関する説明会
	6 月 26 日	参加表明及び資格審査書受付
	7 月 11 日	結果の通知
	7 月 29 日	入札
	8 月 6 日	第2回審査委員会 提案書審査及び現地調査
	8 月 26 日	第3回審査委員会 同審査及びヒアリング実施
	9 月 24 日	第4回審査委員会 落札者の選定
	10 月 1 日	落札者の決定
	10 月 7 日	落札者の公表
	11 月 17 日	仮契約締結
	12 月市議会	PFI事業契約議案提出
	11 月 27 日	本契約締結
平成 16 年	1 月~9 月	設計・建設
	10 月 1 日	供用開始
平成 31 年	9 月	維持管理・運営終了

事業スキーム



(出所:国土交通省資料 指宿地域交流施設整備等事業 道の駅PFI 鹿児島県指宿市)

立地(地図)



(出所:国土交通省資料 指宿地域交流施設整備等事業 道の駅PFI 鹿児島県指宿市)

- ・ JR指宿枕崎線 生見駅から車で2分、同線薩摩今和泉駅から車で5分。
- ・ なお薩摩今和泉駅一帯は商業高校や鹿児島県水産技術開発センター、漁協等が位置する街となっている。

本件の特徴、
運営状況等

- ・ 日本で初めて道の駅にPFIを導入
- ・ 地元からの要望に基づく地域交流施設

- 地元からの強い要望に基づき、地域交流施設を整備したものであり、特に地元産業の活性化や地域振興に重点を置いて事業を実施した。具体的には、事業者選定基準に「地域に貢献する事項」という項目を設定し、民間事業者の選定時には地元関連企業との協働に力点を置くと共に、地域活性化策を探る等の経営努力への姿勢等を重視した。
- 施設供用開始後は、PFI 事業者は積極的に地元関連企業と協働し、地元特産品のびわ、パッションフルーツ、芋等を使用したソフトクリームや、薩摩焼の陶器を使用したチョコレート等の商品開発、地元特産品を用いた定食の販売等が行われており、地域活性化に貢献している。
- 市内商業高校の生徒を販売実習生として受け入れる等、地元での教育及び雇用促進にも貢献している。

・ 自由提案による様々な自主運営事業

- 市では当初、施設内における運営事業として、レストラン事業を中心に想定していた。しかし、検討を進めていく中で、運営事業の内容を市が詳細に決めてしまうと民間事業者のノウハウが活用されにくく、運営収入の減少リスクが大きくなることが懸念された。そこで本事業では、PFI の特定事業として定める業務は、地元特産品の販売業務や地域情報発信業務に留め、その他の業務は、民間事業者からの自由提案による自主運営事業に委ねることとした。これにより、自主運営事業としてレストラン(そば茶屋)、パン屋、ファーストフードコーナー等、様々な店舗が併設されることになり、施設利用者の利便性向上に寄与している。

・ SPCによる倒産隔離機能の発揮

- 本事業では、事業者選定後、代表企業が民事再生法の適用を申請するという予期せぬ事態が発生した。しかし、SPC構成員である建設企業が建設業務をバックアップしたことにより、事業全体への影響はほとんどなく、ほぼ計画通りに施設整備・供用開始に至り、その後も堅調に運営されている。
- 実際の施設整備面では、構成員である別の建設企業が建設業務をバックアップしたことも大きく寄与したが、SPC による倒産隔離が有効に機能した一例であるといえる。

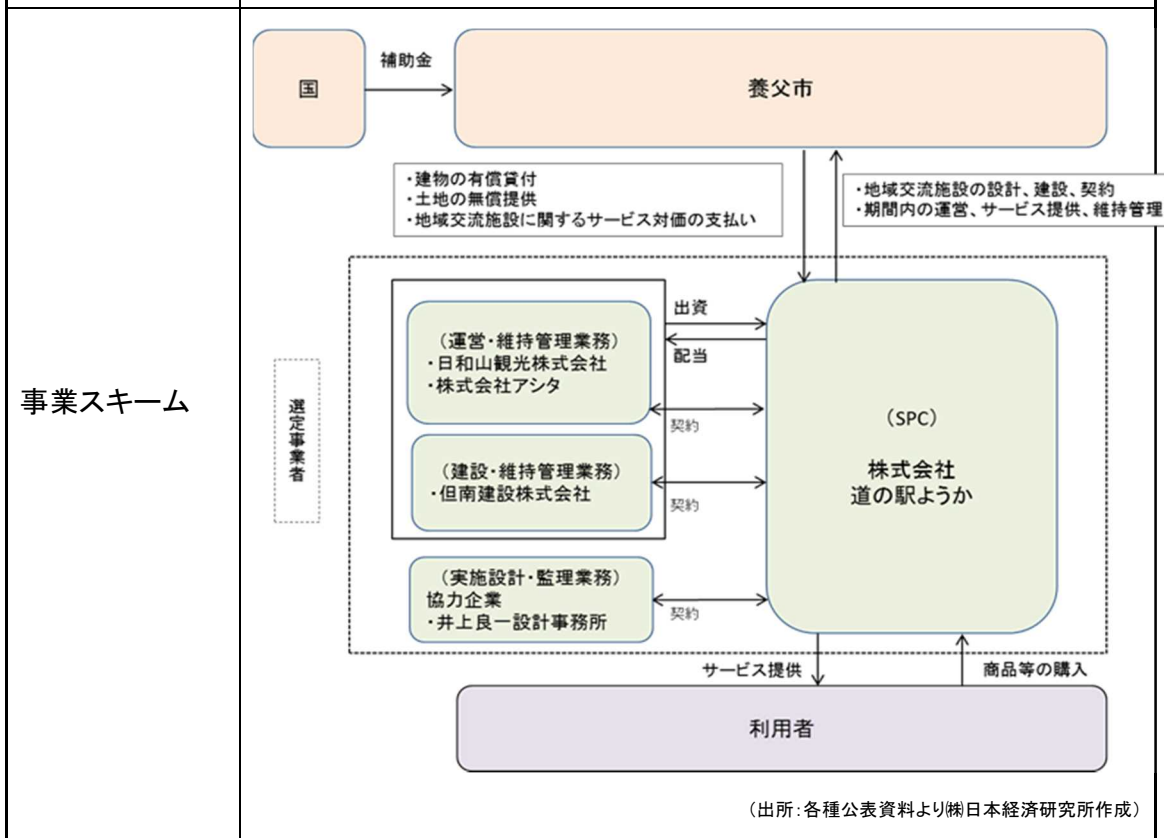
施設運営状況

- ・ 地域交流施設には、毎日多くの観光客や市民が訪れている。
- ・ 民間事業者と地域との多様な連携により様々な地元の特産品を生かした商業が賑わっている。

官民連携事例 2	道の駅 ようか 但馬蔵（以下、「但馬蔵」）
事業概要	<p><u>道の駅概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所在地:兵庫県養父市八鹿町高柳 241-1 ・ 供用開始日:平成 18 年11月 1 日 ・ 敷地面積:17,776 m² ・ 駐車場:1342 台 ・ トイレ:25 器 ・ 施設:休息・休憩施設、地域資源情報等の案内施設、地元農林水産物直売施設、食材加工施設、食事施設、事務室、イベント広場、足湯等 ・ 落札者:日和山観光グループ⁵ ・ 落札価格:非公表 ・ 事業方式: BTO 方式(サービス購入型) ・ 維持管理・運営期間:15 年 <p><u>所在地域の概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 但馬蔵のある養父(やぶ)市は、兵庫県北部に位置し、中山間地農業の改革拠点として、国家戦略特区にも指定。 ・ 京阪神と山陰地方を結ぶ主要な地域幹線道路である国道9号が東西に、姫路方面と山陰地方を結ぶ国道 312 号が南北に通る ・ 全国的に知名度の高い但馬牛の他、養父市地域ブランド事業として養父市の優れた産品を幅広く発信することで、地域の魅力を向上させ、地域経済の活性化を図ることを目的に、養父の優れた産品を「やぶの太鼓判」として認定(ブランド豚(八鹿豚)、ブランド米(蛇紋岩米)等は道の駅でも扱っている)。 ・ 人口 24,369 人(平成 29 年 8 月末日現在)、面積 422.91 km² <p><u>道の駅整備の背景</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 合併前の旧八鹿町で策定した「八鹿町総合計画」において、ゲートウェイパーク構想があり、北近畿豊岡自動車道の延伸計画に合わせて、「道の駅」導入が決定。 ・ 施設全面を走る国道 9 号線通行者をターゲットとするゲートウェイ型施設として、地域住民と通行者が接する機会を提供することで地域が刺激を受け、活性化することを目的とするもの。

⁵代表企業を日和山観光が務め、構成企業をアシタ、但南建設としたコンソーシアム。

		年月	事項
事業スケジュール	平成 17 年	1 月 14 日	実施方針公表
		5 月 16 日	特定事業の選定
		6 月 22 日	募集要項公表
		7 月 8 日	資格審査
		8 月 19 日	参加表明者事前ヒアリング
		9 月 10 日	提案書審査①(A グループ)
		9 月 12 日	提案書審査①(B グループ)
		9 月 13 日 ～16 日	第一回審査委員会
		10 月 2 日	提案書審査②(A/B グループ) 第二回審査委員会
		10 月 14 日	提案書審査②(A/B グループ) 第三回審査委員会
		11 月 7 日	審査講評
		12 月 22 日	事業契約締結
	平成 33 年	12 月 19 日	維持管理・運営期間終了



立地(地図)



(出所:道の駅ようか但馬蔵 HP より)

- ・ 国道9号に隣接・北近畿豊岡自動車道 八鹿氷ノ山 I.C.すぐそば

本件の特徴、
運営状況等

- ・ 地元企業の参画を促す仕組みとして「対話型」の選定方法を採用
 - 提案書作成過程において、提案項目に遺漏がないよう事前に養父市から応募者に対して考え方を確認
 - 審査過程において、審査委員会及び市による応募者へのヒアリングを3回(各グループ計10時間)実施
- ・ 出店者の確保と契約締結、品出しのシステム・仕組の工夫
 - 農産物等直売所の会(蔵人の会)を設立し、直売所の出荷ルール等を策定し、会員に直売所からの商品在庫状況、販売状況を通知
 - 野菜・加工品の出品ペースを自由裁量とすることで、参入のハードルを下げる
 - 直売所内に、農業高校との産学連携事業として作物販売区画を確保し、実習の場として活用
- ・ 施設運営状況
 - 入込客数は、創業当時(平成19年度)254,000人から、平成27年度には374,000人へと増加。
 - 売上額は、平成27年度472百万円(レストラン132百万円、直売所120百万円、他)
 - サービス対価として、年間13,276千円に設定。

官民連携事例3	道の駅 笠岡ベイファーム(以下、「笠岡ベイファーム」)
事業概要	<p><u>道の駅概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所在地:岡山県笠岡市カブト南町 245-5 ・ 供用開始日:平成 23 年 8 月 4 日 ・ 敷地面積:5,529 m² ・ 駐車場:42 台 ・ 臨時駐車場:140 台 ・ トイレ:16 器 ・ 地域振興施設:特産物販売施設、情報発信施設、レストラン等 ・ 落札者:天野産業グループ⁶ ・ 落札価格:297,004 千円 ・ 事業方式: BTO 方式(サービス購入型) ・ 維持管理・運営期間:15 年 <p><u>所在地域の概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 笠岡ベイファームのある笠岡市は、岡山県の南西部に位置。西は広島県福山市と隣接、南は瀬戸内海と接し、漁業と海苔の養殖が盛んな港町であり、干潟に生息する天然記念物のカブトガニの繁殖地としても知られている。 ・ 同市は丘陵地に囲まれており、平地確保のため江戸時代より干拓事業が進められ、特に平成 2 年 3 月には、1,801ha の笠岡湾干拓地が完成。同干拓地西方の沿岸部(約 460ha)は工場用地として使用されているが、大半(約 1,191ha)は、「ベイファーム」と呼ばれる農業用地として活用されており、野菜・花・果樹の栽培、酪農、畜産が行われている。 ・ 人口 49,679 人、面積 136.39 km²(平成 29 年 8 月末現在) <p><u>道の駅整備の背景</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、同市周辺では、笠岡バイパスの整備が進行している。 ・ 笠岡バイパスは、地域高規格道路倉敷福山道路の一部を構成する笠岡市西大島新田から笠岡市茂平に至る延長 7.6km のバイパスであり、一般国道 2 号の通過交通を受け持つことで笠岡市街地に集中する慢性的な交通渋滞の緩和と、それに伴う同地域の活力向上が期待されている。 ・ 平成 20 年 3 月 15 日には、笠岡市カブト南町～港町間(2.9km)の側道部分が開通。 ・ 笠岡市は、上記整備中の笠岡バイパスの沿道において、地域活性化のた

⁶ 地元建設業者である天野産業(株)を代表企業とし、他 3 社を構成企業とする計 4 社で構成されるコンソーシアム。(構成企業名については、公表情報なし。)

	め休憩、物販、飲食、体験等の機能を持った道の駅を整備することで、農業、漁業等の特産品の新たな販路の確保と、同市産業の振興、地域雇用の拡大など、地域振興、地産地消への寄与を企図したもの。																												
事業スケジュール	<table border="1"> <thead> <tr> <th>年月</th> <th>事項</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成 21 年</td> <td>導入可能性調査</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">平成 21 年</td> <td>8 月 13 日 実施方針公表</td> </tr> <tr> <td>8 月 13 日 要求水準書(案)公表</td> </tr> <tr> <td>9 月 7 日 実施方針に対する質問回答公表</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">平成 22 年</td> <td>3 月 2 日 特定事業の選定</td> </tr> <tr> <td>4 月 2 日 入札公告</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4 月 15 日 入札にかかる質問回答公表①</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4 月 28 日 資格審査結果の公表</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4 月 28 日 入札にかかる質問回答公表②</td> </tr> <tr> <td></td> <td>7 月 16 日 事業者選定</td> </tr> <tr> <td></td> <td>10 月 4 日 事業契約締結</td> </tr> <tr> <td colspan="2">平成 22 年 10 月 ～平成 23 年 8 月 設計・建設期間</td> </tr> <tr> <td>平成 23 年</td> <td>8 月 4 日 供用開始</td> </tr> <tr> <td>平成 38 年</td> <td>3 月 31 日 維持管理・運営期間終了</td> </tr> </tbody> </table>		年月	事項	平成 21 年	導入可能性調査	平成 21 年	8 月 13 日 実施方針公表	8 月 13 日 要求水準書(案)公表	9 月 7 日 実施方針に対する質問回答公表	平成 22 年	3 月 2 日 特定事業の選定	4 月 2 日 入札公告		4 月 15 日 入札にかかる質問回答公表①		4 月 28 日 資格審査結果の公表		4 月 28 日 入札にかかる質問回答公表②		7 月 16 日 事業者選定		10 月 4 日 事業契約締結	平成 22 年 10 月 ～平成 23 年 8 月 設計・建設期間		平成 23 年	8 月 4 日 供用開始	平成 38 年	3 月 31 日 維持管理・運営期間終了
	年月	事項																											
	平成 21 年	導入可能性調査																											
	平成 21 年	8 月 13 日 実施方針公表																											
		8 月 13 日 要求水準書(案)公表																											
		9 月 7 日 実施方針に対する質問回答公表																											
	平成 22 年	3 月 2 日 特定事業の選定																											
		4 月 2 日 入札公告																											
		4 月 15 日 入札にかかる質問回答公表①																											
		4 月 28 日 資格審査結果の公表																											
		4 月 28 日 入札にかかる質問回答公表②																											
		7 月 16 日 事業者選定																											
		10 月 4 日 事業契約締結																											
	平成 22 年 10 月 ～平成 23 年 8 月 設計・建設期間																												
平成 23 年	8 月 4 日 供用開始																												
平成 38 年	3 月 31 日 維持管理・運営期間終了																												
事業スキーム	<p>The diagram illustrates the business scheme for the project. At the top is Gunma City (笠岡市), which has a direct agreement (直接協定) with the Financial Institutions (金融機関). Gunma City enters into a basic agreement/business contract (基本協定・事業契約) with the SPC (株式会社イー・アンド・イー). The SPC provides services (サービス購入料) to Gunma City and pays facility usage fees (施設使用料) to it. The SPC also provides services (サービス提供) to the Users (利用者) and receives various counterparty payments (各種対価支払) from them. On the left, the Design/Construction Company (設計・建設企業) provides design and construction fees (設計・建設費) to the SPC and enters into a design/construction contract (設計・建設工事請負契約). The Maintenance/Operation Company (維持管理・運営企業) provides maintenance/operation management fees (維持管理・運営業務委託料) to the SPC and enters into a maintenance/operation management contract (維持管理・運営委託契約). The SPC provides financing (融資) to the Financial Institutions and repays them (返済). The SPC also receives financing (融資) from the Financial Institutions. A note at the bottom left states: '天野産業㈱を代表企業とし、他3社を構成企業とする計4社で構成されるコンソーシアム。' (A consortium consisting of 4 companies, with Tenno Industry Co., Ltd. as the representative company and 3 other companies as constituent companies).</p> <p>(出所:各種公表資料より(株)日本経済研究所作成)</p>																												

立地(地図)



(出所: 笠岡ベイファーム HP より)

本件の特徴、運営状況等

同施設への集客・地域活性化への取り組み

- ・ 道の駅周辺の市所有の農地 12ha を活用し、夏には 100 万本のヒマワリ畑とするなど、季節ごとに違う種類の花が咲く花畑を展開。同取組のため、同市では景観作物の予算を毎年 2,000 万円計上し、3 農家と管理契約を締結。
- ・ 直売所の魚介類売り場において、毎朝 10 時から笠岡沖で獲れた地魚の詰め放題イベントを開催。直売所は対面形式をとっており、交流の場としても機能。
- ・ 同施設オリジナルのブランド「笠の輪」を立ち上げ、地元素材を使った商品を笠岡産としてブランド化。同施設が出荷者より商品を全量買い取り、ネットを通じた販売や、県内の大手百貨店、東京のアンテナショップでの取り扱いのなど、販路を請け負う形のシステムを構築。
- ・ 来客者の同市への誘導並びに普段車を使用しない層の取り込みを企図し、4 月～10 月の土・日・祝日限定で JR 笠岡駅と同市の博物館・美術館、および同施設を巡回するバスを運行。

施設運営状況

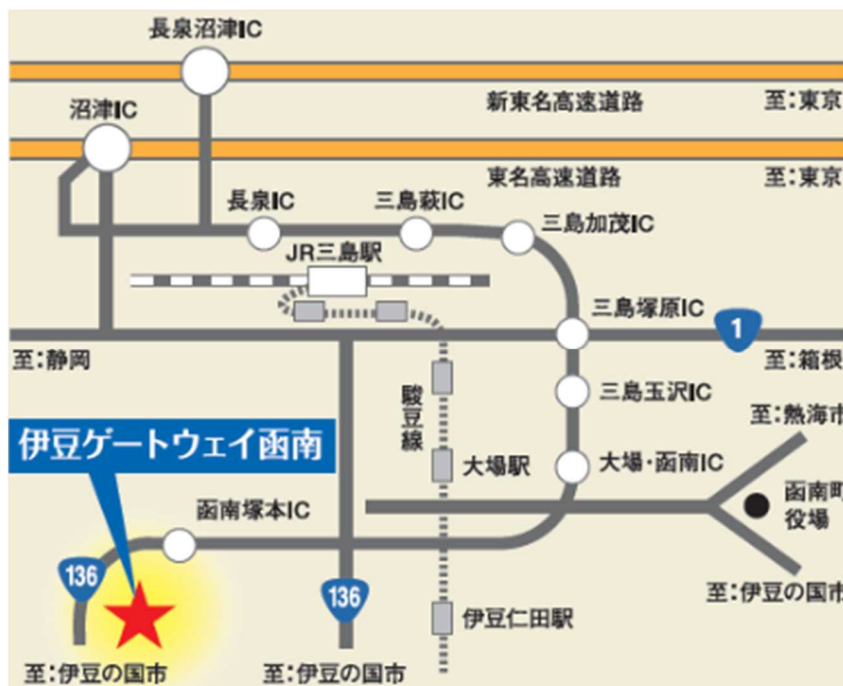
- ・ 年間来場者数は約 80 万人で推移。当初想定の 4.7 倍と大幅に上回っており、年間売上高についても、平成 26 年度には 5 億円に達するなど、目標値 2 億円を大きく上回る結果。
- ・ 実際の通行量が開業前に計測したバイパス通行量の 3 倍以上に増加しており、同施設のレストランは、開業前に計測した通行量をベースに設計されたこともあり、昼時は常時満席状態にある場合が多く、客の取りこぼしが課題となっている。

官民連携事例4	道の駅 伊豆ゲートウェイ函南(以下、「伊豆ゲートウェイ函南」)
事業概要	<p><u>道の駅概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所在地: 静岡県田方郡函南町塚本字西穴田 887-1 ・ 供用開始日: 平成 29 年 5 月 1 日 ・ 敷地面積: 13,280 m² ・ 駐車場: 115 台 ・ トイレ: 18 器 ・ 地域振興施設: 特産物販売施設、情報発信施設、交通安全機能施設、交流施設、イベント広場、カフェ、レストラン ・ 落札者: 加和太建設グループ ・ 落札価格: 2,358,299 千円(税込) ・ 事業方式: BTO 方式(サービス購入型) ・ 維持管理・運営期間: 15 年 <p><u>所在地域の概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 函南町は伊豆半島の玄関口に位置し、東京から 100 km 圏の距離にある。箱根山脈の分水嶺を境に東は熱海市、北東に神奈川県湯河原町及び箱根町、北西は三島市と沼津市、南は伊豆の国市に接している。町の地域構成は、箱根連山分水嶺から西に向かって、山間地・丘陵地(畑作地帯)・平坦地(水田地帯)に分かれる。平坦地には町の人口の約 60% が集中し、市街地が形成されている。 ・ 人口 38,159 人、面積 65.16 km²(平成 29 年 7 月末現在) <p><u>道の駅整備の背景</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 東駿河湾環状道路が平成 25 年度に函南塚本 IC まで延伸となることや、平成 24 年に日本ジオパーク認定された伊豆半島ジオパーク等、函南町では伊豆半島の玄関口となり伊豆全体の「観光拠点」となることを想定し、静岡県東部・伊豆半島全体の情報発信拠点を整備し、地域産業の振興及び活力と賑わいのあるまちづくりを推進している。また、函南町周辺はマグニチュード 8 クラスの東海地震の発生が想定されており、国道 136 号は緊急輸送路に位置付けられている。このような背景を踏まえ、「防災拠点」「観光振興・地域活性化」「交通安全」機能を兼ね備えた「道の駅・川の駅」の整備・運営の課題を整理し、函南町の実情に合わせた官民連携事業手法を採用。

		年月	事項	
事業スケジュール	平成 25 年		導入可能性調査	
	平成 26 年	8 月 8 日	実施方針公表	
		9 月 16 日	実施方針等に対する質問の回答	
		11 月 10 日	事業方針変更及び特定事業の選定	
		11 月 10 日	入札公告	
		12 月 5 日	入札説明書等の質問の回答及び修正資料の公表	
	平成 27 年	1 月 16 日	入札説明書等の質問の回答及び修正資料の公表	
		3 月 24 日	落札者決定	
		5 月 13 日	客観的評価及び審査講評	
		11 月 17 日	事業契約締結	
	平成 44 年	4 月 30 日	維持管理・運営期間終了	
	事業スキーム	<p> 所有 (Hinnamachi to 新規施設) 直接協定 (Hinnamachi and 金融機関) 借入 (Financial Institutions to SPC) 返済 (SPC to Financial Institutions) 施設使用料 (SPC to Hinnamachi) PF1事業契約 (Hinnamachi and SPC) サービス対価 (Hinnamachi to SPC) 施設・建設等 (Hinnamachi to SPC) 施設整備 (SPC to 新規施設) 施設連結歩道橋整備 (SPC to 新規施設) 施設維持管理運営 (SPC to 新規施設) 施設連結歩道橋維持管理 (SPC to 新規施設) </p>		

(出所: 国交省 HP より)

立地(地図)



(出所: 函南町 HP より)

本件の特徴

地域住民、地元企業の参画を促す仕組み

- ・ 伊豆半島内にある8つの道の駅をネットワーク化し、各駅の観光総合窓口等による統一的な情報PRや、外国人対応における各駅の連携(機能補完)により、伊豆半島圏域の周辺観光を促進し観光競争力を強化。
- ・ 自由通路、交流室、イベント広場、コミュニティ広場の貸し出しも行っている。
- ・ 24時間営業のコンビニも併設。イートンスペースも8席あり、地元のお土産品も取り扱っている。
- ・ 富士山を一望できる
- ・ 「サイクリストの聖地」がコンセプトとなっており、ロードバイク用ラック付きの駐輪場が整備されている。

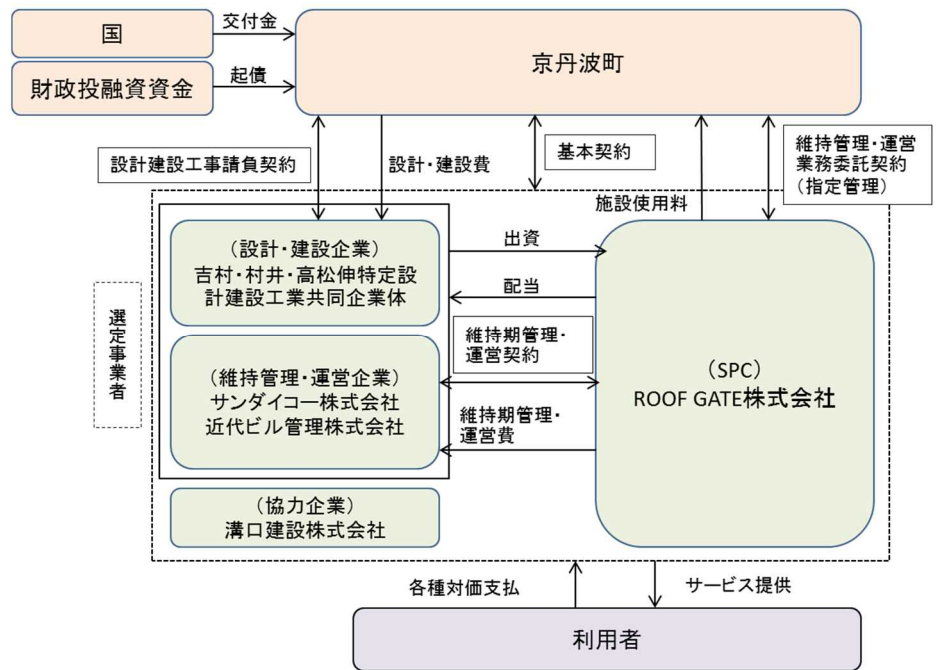
官民連携事例5	道の駅 京丹波 ^{あじむ} 味夢の里(以下、「味夢の里」)
事業概要	<p><u>道の駅概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 所在地: 京都府船井郡京丹波町 ・ 供用開始日: 平成 27 年 7 月 18 日 ・ 敷地面積: 約 45,486 m² ・ 駐車場: 190 台 ・ トイレ: 60 器 ・ 地域振興施設: 特産物販売施設、情報発信施設、レストラン、フードコート、オープンカフェ、加工施設、交流広場(上屋)、ミーティングルーム ・ 落札者: サンダイコーグループ⁷ ・ 落札価格: 747,000 千万円 ・ 事業方式: DBO 方式(独立採算型) ・ 維持管理・運営期間: 15 年 <p><u>所在地域の概要</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 味夢の里のある京丹波町は、京都府のほぼ中央、京阪神などの大都市圏から車で約1時間の距離に位置し、面積の 83%を森林が占める農山村地域。 ・ 古くから都と丹後・山陰地方を結ぶ交通の要衝で、食の供給地として栄え、丹波高原特有の気候風土を生かした、丹波マツタケ、丹波クリ、丹波黒大豆など、全国的に認知度のある丹波ブランド産品を生産。 ・ 人口 14,672 人、面積 303.09 km²(平成 29 年 9 月 1 日現在) <p><u>道の駅整備の背景</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 京都府北部地域と南部地域の連携強化及び地域活性化、並びに夏の行楽期における交通混雑緩和を企図し、平成 27 年 7 月 18 日に京都府南北を結ぶ全長 100km の高規格幹線道路となる京都縦貫自動車道(以下、「縦貫道」)が全線開通。 ・ 京丹波町は、縦貫道開通に伴い、縦貫道の中央に位置する当町が「通過する町」となることを懸念。 ・ 一方で、縦貫道の通行車を地域資源ととらえ、京丹波町の魅力を発信する場としての道の駅を整備することで、道の駅利用をきっかけとした通行車等の町内への誘導を企図した。

⁷ 地元でスーパーマーケットを展開するサンダイコーが代表企業を務め、構成企業として高松伸建設設計事務所、吉村建設工業、村井建設、近代ビル管理、協力企業として溝口建設が参画するコンソーシアム。

年月		事項
平成 23 年		導入可能性調査
平成 24 年	7 月 6 日	実施方針(案)公表
	7 月 11 日	民間事業者向け事業説明会
	7 月 11 日	事業参加希望者事前登録開始 民間アイデア募集開始
	7 月 31 日	実施方針に対する質問回答公表①
	8 月 21 日	実施方針に対する質問回答公表②
	8 月 21 日	事前登録期間延長
	9 月 27 日	実施方針改訂
	10 月 5 日	特定事業の選定
	10 月 5 日	要求水準書(案)の公表
	10 月 22 日 ~10 月 24 日	個別相談会
	11 月 6 日	入札公告
	12 月 7 日	入札にかかる質問回答公表①
	12 月 7 日	入札関連書類改訂
平成 25 年	1 月 11 日	入札にかかる質問回答公表②
	3 月 29 日	事業者選定
	6 月 20 日	事業契約締結
	7 月 29 日 ~7 月 31 日	町民向け説明会
	8 月上旬 ~2 月下旬	ワークショップ開催
平成 26 年		
平成 27 年	7 月 18 日	供用開始
平成 42 年	3 月 31 日	維持管理・運営期間終了

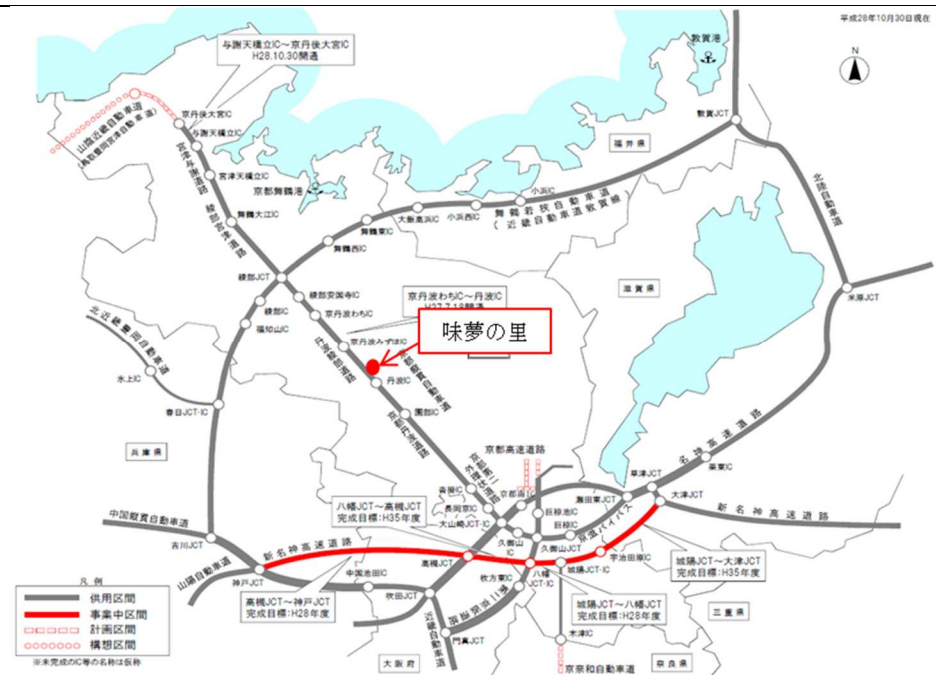
設計・
建設期間

事業スキーム



(出所:各種公表資料より(株)日本経済研究所作成)

立地(地図)



(出所:京都府道路公社 HP を基に(株)日本経済研究所作成)

- ・ 縦貫道京丹波 PA 併設。府道からのアクセスも可能。

本件の特徴、
運営状況等

地域住民、地元企業の参画を促す仕組み

- ・ 地元企業がコンソーシアムに参画しやすい条件整備
 - 商工会や建設業協会を通じて、地元企業に事業者向け説明会への参加を呼びかけ
 - 事前登録により地元企業とPFI経験企業のマッチングの場を創出
 - 地域内連携を促進するため、地元企業の参画を必須条件とする

- 地元企業が複数のコンソーシアムへ参画できるよう、参加資格要件を緩和
- 事業手法への理解を深め、地元企業の入札参画を促すため、個別相談会を実施
- ・ 地域住民等を巻き込んだ地域活性化の仕掛けづくり
 - 農産物、加工品出荷者のために、出荷者協議会の設立を事業者に義務付け
 - 地域振興に関する自主事業の提案・アイデアを募集
 - 事業者選定における地域貢献の評価項目の重点化
 - 町民向け説明会及びワークショップの実施
 - ブランド検討委員会を立ち上げ、地元高校・大学の学生などと連携しオリジナル商品開発を実施

施設運営状況

- ・ 平成 28 年度の実績(平均入込み客数)は当初計画の 2.1 倍と大幅に上回る結果。
- ・ 民間事業者と地域との多様な連携により新商品開発が進んでいる。
- ・ その他、情報発信におけるコンシェルジュの配置等による町内への誘導を図るための工夫などにも取り組んでおり、民間事業者のノウハウが発揮されている。

③調査結果

1) 周辺自治体における先行事例の把握

①総合的な情報発信拠点、観光拠点の整備、②地域内経済循環システムの構築、③通年型観光地としての機能整備、④公共施設の整備に注力している、道の駅あおき（長野県青木村）、道の駅雷電くるみの里（長野県東御市）、道の駅 川場田園プラザ（群馬県川場村）を選定した。

また、うつのみやろまんちっく村の運営主体である株式会社ファーマーズフォレストが開設にあたり地元人材の育成を行った道の駅ましこ（栃木県益子町）、県内でオープンした最も新しい道の駅である道の駅ヘルシーテラス佐久南（長野県佐久市）についても詳細ヒアリングの対象として選定した。

2) 道の駅における防災機能の整備状況の把握

防災機能については、以下に整理するような機能の整備が行われている。

- 災害トイレ
- 発電設備（非常用電源装置、太陽光発電・蓄電池設備、地中熱利用設備、小水力発電機）
- 貯水槽、防災井戸、調整池
- 防災シェルター等防災ファニチャー、
- 防災倉庫
- ヘリポート

白馬村では、近年海外旅行客が増加しており、インバウンド対応の防災配慮も求められている。長野県が公表した報告書「外国人旅行者の受入環境の整備に関する報告書（平成 21 年 4 月）外国人旅行者の受入環境の整備に関する研究会」では、外国人旅行者の安全・安心として、災害に関し以下の事柄をあげている。

① 災害・医療等

- 宿泊施設等において外国語版の防災パンフレットの普及を図る。
- 非難誘導時に外国語によるアナウンスができるようマニュアル化し、従業員による訓練を日頃から行うとともに、避難路等はパンフレットにして客室等に備えておく。
- 広域避難場所や避難標識の日英併記あるいはピクトグラム化を進める。
- 外国語対応可能な医療機関が検索できる県ホームページ「ながの医療

情報 Net（日本語及び英語）」の外国人旅行者及び観光関係者への周知と活用を図る。

- 医療機関における医療通訳ボランティアの育成と活用を検討する。
- 保険会社に提出する診断書や事故証明書の外国語対応を関係機関に働きかける。
- 夜間ヘルプダイヤルなど夜間における緊急時の案内体制について研究する。

白馬村で新たに整備する道の駅においては、一般的な防災機能整備に加え、海外観光客が災害時に利用可能な表示、宿泊施設や医療機関等とのネットワークを構築するとともに、海外旅行客に対する災害時の情報提供先等の案内を積極的に行う必要がある。

3)官民連携事業による道の駅整備事例の把握

道の駅のPFI方式は現状7事例のみ（うち1件は事業者選定中）で、事業スキームとしては、BTO方式かDBO方式のいずれかが採用されている。BTO方式では、道の駅の施設整備と非収益施設の維持管理・運営業務については、サービス購入型として対価が支払われ、収益施設については独立採算業務として運営を委ねる形がとられている。DBO方式では、別途建設にあたり事業主体である官側から施設整備に係る設計・整備費が支払われる形であり、BTO方式との区別では、施設整備に係る費用が一括支払いとなるか繰り延べ方式で平準化して支払われるかの違いとなっており、いずれの場合も施設整備分の負担は事業主体である官側が負担していることになる。

なお、維持管理・運営期間はいずれのケースも15年となっている。

3-2 事例ヒアリング調査

①実施目的

前段で整理した先行事例等から白馬村での道の駅整備に参考となると考えられる5事例を対象にヒアリングを行い、事業経緯、事業スキーム、運営状況（来場者数や売上高等）等に関する詳細把握を行う。

②実施内容

以下の事柄についてヒアリングを行った。

1) 基本コンセプト

- ・ 設置場所選定の際に重視した点。
- ・ 地域としての道の駅の役割はなにか。
- ・ 当初把握していた立地上の強み・弱み、潜在的可能性について。

2) 完成までの取組み

- ・ 構想、計画から完成までどのくらいの期間を要したか。
- ・ 入居業者の募集方法、選定方法について。
- ・ 地域住民との意見交換、意思疎通の場の設置について。
- ・ 土地建物等の権利関係

3) 機能について

- ・ どのような機能が備わっているか。
- ・ 地域のまちづくりとの連携や地方創生としての取組み。
- ・ 整備機能において整備費や維持管理費の負担が大きいものが存在しているか、その場合どのような機能でコストはどれぐらいか。

4) 外部への発信方法

- ・ 集客等の工夫について。
- ・ 宣伝方法はどのような体制をとっているか。
- ・ ホームページの作成、更新における業務委託等。

5) 運営について

- ・ 運営形態、事業方式はどのようなものか。
- ・ 事業スキーム。
- ・ 自治体との関わり合いについて。
- ・ 周辺施設との連携していることはあるか。

- ・現在抱えている課題について。
- ・小売や飲食事業等で地元や地域内事業者の活用の実態
- ・流通チェーンをどのように構築したか（JAや商社、卸売業者等の関与）
- ・オリジナル商品等の存在、開発の背景、開発方法等

6) 財政面について

- ・設計、建設費、運営、予算等の実績額について。
- ・年間来場者数、年間売上げ、客単価の推移、それらのオープン前の見込みからの変動。
- ・整備財源、国等からの補助金制度の活用はあるか。

7) その他

- ・整備効果（観光入込客数の増減、消費単価の増減等）
- ・事業期間終了後の想定。
- ・IJU ターン、移住との連携。
- ・駅オリジナル製品等の企画方法。

図表 3-3 : 道の駅ヒアリング先

No.	道の駅名	担当者	訪問日
1	道の駅 あおき (長野県青木村)	青木村建築農林課 片田課長、奈良本係長 株式会社道の駅あおき 林代表取締役	2017年 10月6日(金)
2	道の駅 雷電くるみの里 (長野県東御市)	有限会社雷電くるみの里 清水駅長(代表取締役)	10月6日(金)
3	道の駅 ヘルシーテラス佐久 南 (長野県佐久市)	佐久市地域局地域整備室 清水係長、竹花氏 JA 佐久浅間・桜山工業共同体 青木駅長	10月10日(火)
4	道の駅 ましこ (栃木県益子町)	株式会社 ましこカンパニー 支配人 神田 智規 氏 総務リーダー 高松 滋 氏	11月17日(金)
5	道の駅 川場田園プラザ (群馬県川場村)	株式会社 田園プラザ川場 駅長 月田 壮活 氏	11月28日(火)

図表3-4：ヒアリングまとめ

No	道の駅名	都道府県	市町村	設立までの過程	設置機能	独自の取り組み、課題	年間来場者数、売上等	開設日 (構想から)	運営会社 方式等	面積 駐車場台数
1	道の駅 あおき	長野県	青木村	<p>平成16年に農産物直売所がオープンし、そこに併設する形で翌年に道の駅を開設。その後、平成18年に食堂施設、平成21年に農産物加工施設を整備し、平成27年には防災機能を有した多目的公園が開設。</p> <p>農産物直売所は、元々パチンコ店であった土地に建設したことから人の動線が考慮されておらず、来客数や売上が伸びる中で手狭となったほか、徐々に他の施設を追加していったことから非効率な施設配置となっていた。平成27年に国交省の重点道の駅に選定されたことを契機に、農産物直売所の改修をはじめ、道の駅全体を多機能化・高機能化することになり、現在は、新たな農産物直売所が完成し、他の工事も進めているところ。 (詳細は別紙)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 農産物直売所(土産物含) 食堂 トイレ、休憩室 EV充電器 防災公園(ヘリポート) <p>※以下は今後整備予定</p> <ul style="list-style-type: none"> 農産物加工施設 観光案内所、定住者情報提供窓口 バーベキュースペース 駐車場の拡大等 	<p>交流・移住という面で、体験施設を活用して子どもの体験学習を行っている。もともとは村直営で行っていたが、地元のNPO法人に運営を任せてからは活動が活発化し、現在では国内外から年間2000人超を受け入れている。</p> <p>INPOが運営する体験学習は日帰りとしており、農家のホームステイに関する負担を排除したことで、地域の農家も受け入れに賛同してくれた。最近では、観光協会が宿泊を促していることもあり、徐々にホームステイの受け入れもお願いして数も増えてきている。この取り組みが移住にもつながっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 利用者は約10万人 売上は3,000万円(内食堂1,650万円) ※10年で利用者は2倍弱の増加となり、売上も2倍に。 	H17	<p>(株)道の駅あおき</p> <p>【指定管理者制度】</p> <p>※独立採算(運営・管理料の発生なし)</p>	<p>普通車：32台</p> <p>大型車：6台</p> <p>障がい者用：1台</p>
2	雷電くるみの里	長野県	東御市	<p>118年前、当時の町長(東御市は平成16年4月に、旧東部町と旧北御牧村が合併してできた)が、町内でも建物が建設されていた地域とそうでないところの差があることを見かねて、目立った建物のない当地域に道の駅をつくらうと働きかけたことがきっかけ。道の駅は、県の関連ということから県道に設置するという見方があった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 農産物直売所、物産コーナー お土産コーナー 食堂、カフェ トイレ(子供用)、休憩室、会議室 情報コーナー(インフォメーション) EV充電器 雷電展示室 	<p>生産者の中には、直買所で100万円以上売り上げている人が150人ほどいる。その中でも、200万円以上利益人にはボーナスなど特典をあげるなど、生産者にも利益を還元できる仕組みを考えている。</p> <p>環境整備が一番のサービスだと考え、施設環境整備を目的とする「環境係」を3人設置。環境係は給料面で優遇しており、社員たちに自発的な取り組みを促している。最近では、社員の持ち株制度を導入した。努力し、良い経営をした分だけ見返りがあるようにしている。</p> <p>より良い道の駅となるよう職員から積極的にアイデアを募っている。提案し採用された社員には社長賞として賞金を出すなど、個々人の自発性を大事にしている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 利用者は、レジ通過人数で約50万人。 ※国によると、レジ通過人数からみて実際の来場者数は、同伴者などの関係からその3倍は来ているとのこと。 	H15 (約4年間)	<p>(有)雷電くるみの里</p> <p>【指定管理者制度】</p> <p>※市への賃料の発生なし。施設管理料としては、県から市経由で毎年150万支払われている。</p>	<p>普通車：100台</p> <p>大型車：20台</p> <p>障がい者用：2台</p>
3	ヘルシーテラス 佐久南	長野県	佐久市	<p>中部横断自動車道上の佐久市内にSAが設置されない方針だったことから、開設されるICに合わせてこの周辺に道の駅をつくらうと考えた。当初の候補は5カ所あり、中部横断自動車道やトラックの交通量が多かったことから現在の場所に決まった。道の駅を中心として、地域の情報発信、地域の活性化を図ることが目的としてあった。 (詳細は別紙)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 農産物直売所、販売スペース 軽食コーナー レストラン 加工体験室(多目的室) イベントスペース トイレ 休憩、情報提供スペース EV充電器 地中熱、太陽光、蓄電池設備 災害時の臨時ヘリポート、雪捨て場等 	<p>構造材木に佐久市産カラマツを使用。</p> <p>中小農家への価格設定は、市場値よりも手数料を上げて設定し、利益が出るようにしている。直売所の影響もあり、農家の所得は増えている。</p> <p>市内の既存道の駅との共存が課題。どちらも運営が民間なので連携は難しいが、イベントを通して連携している。</p> <p>軽井沢からの誘客についてはHPでPRしており、軽井沢からのアクセス方法や時間などを表記するなど、情報として軽井沢の名前を借りている。実際に、軽井沢からの問い合わせが多いが、未だ当駅がナビに対応していないこともあり説明が困難。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 当初の計画で、利用者数は年間135万人。 レジ通過者は45万人、1日で1,250人で、客単価1,000円として売上は125万円を見込んでいた。現在のところ、実績は計画より若干上回っている。 	H29 (約5年間)	<p>JA 佐久浅間・軽山工業共同体</p> <p>【指定管理者制度】</p> <p>※市への賃料の発生はなく、売上げと自主事業により運営。</p>	<p>建物：1,797㎡</p> <p>敷地面積：19,669㎡</p> <p>普通車(障害者用含)：111台</p> <p>大型車：20台</p>

4	道の駅 ましこ	栃木県	益子町	<p>「もともと現在の場所辺りに「農産物直売所を作りたい」という要望があり、「直売所にするのであれば道の駅の方がよいのではないか」という話から構想が生まれた。</p> <p>・道の駅がある田野地区は農業が盛んであるほか、「真岡」「桜川筑西」という2つのインターから近くアクセスがよいことなどもあり、当地への設置が決まった。選定の要素としてアクセスは重要で、現在の場所であれば、県道のバイパスなど複数の主要道路が通ることから、観光誘客を図れるほか、農家から産品を集めやすいという利点もある。</p> <p>「道の駅の構想自体は平成10年からあったが、具体的に動き出したのは平成21年から。</p> <p>「道の駅を設置するにあたっては、既存の直売所との間で問題が生じるということにはなかった。直売所の方々には、道の駅の検討委員会の委員になってもらい、設置方針などについて一緒に検討してもらった体制にした。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物直売所、物産コーナー ・食堂 ・ましこのコンシェルジュ(移住相談などの窓口) ・トイレ、休憩室 ・EV充電器 ・レンタサイクル ・交流スペース 	<p>・益子町の名産である益子焼は、「売る」のではなく「魅せる」ことに特化している。駅内に「ましこの生活道具展」という当駅独自の企画展示を行うなど、当駅を拠点として街中に人を送り込むことに力を入れている。特産であるそばも同様に道の駅では提供していない。</p> <p>・オープンの2年半ほど前から、「ましこのマルシェ」という実証店舗によるトレーニングを行った。町からファーマーズ・フォレストへ、実証店舗の管理・運営を業務委託する形で行い、スタッフの育成やオープン後の運営を想定して農家を交えた登録作業や納品・返品等のオペレーションを確立していった。また、実証店舗において、いくつかのセミナーを開催した。</p> <p>「観光にとどまらず、町全体の情報を提供する地域の総合案内窓口として「ましこのコンシェルジュ」を設置。同時に、町の職員が派遣され、移住定住についても相談ができるような体制となっている。</p> <p>・現状のレストランだけでは足りないため、露天やテント出店などをしてもらいたいが、保健所の規制が厳しく、イベント時のみの出店にとどまっている。</p> <p>「駐車場は、150台ほどのスペースであるが、土日は満車となり、イベント時には足りなくなることもある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者は約10万人 ・売上は4億5,000万円 ・飲食が6~7,000万円 ・物販が3億5,000万円 ・加工部門は1,000~1,500万円 <p>※観光客の単価は1,200~1,300円</p>	H28 (約7年)	株式会社 ましこカンパニー 【指定管理者制度】 ※指定管理料は毎年2,000万円ほど。施設の賃料として3%支払っている。	普通車：131台 大型車：12台 障がい者用：7台
5	道の駅 川場田園プラザ	群馬県	川場村	<p>・6代前の村長(昭和50年代後半)が「農業+観光」という指針を立ち上げた。その指針を、それ以降も一貫してやり続けていることが、道の駅に繋がっている。</p> <p>「田園プラザ構想は、村の集大成として平成元年に立ち上がり、平成5年に株式会社田園プラザかわばが発足。当初は、道の駅としてではなく、体験工房などをつくる目的でスタートした。もともと何も無いところなので、当地を目的地にしないと人は来ないと考えた。</p> <p>・国交省は、道の駅の場所選定に交通量を加味するようにしているが、ここの交通量は一日1,600~2,000台弱と多くなく、それは現在も変わらない。この場所を設置場所としたことについては、交通量を判断材料としたのではなく、村が所有する広大な土地があったことが要因。</p> <p>「道の駅には平成8年に申請し、徐々に進化していき、平成10年にビール工房ができ今の形としてグランドオープンした。</p>	<p>【施設】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・農産物直売所(ファーマーズ・マーケット)、物産コーナー ・パン、ミルク、ミート工房 ・蕎麦屋、レストラン <p>など15施設 ※自社で運営しているのは10施設。ピザ工房やレストランなどは、世田谷ふるさと公社、物産センターは村の物産組合が運営している。</p> <p>【機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブルーベリー畑 ・トイレ(子供用)、休憩室、会議室 ・EV充電器 	<p>・来場客の約6割は高リピーターと呼ばれる年間3回以上は来ている人で、そういった人たちがいかに飽きさせず、満足させるかというのが重要。駅内の施設は外観は統一しつつも内装などは雰囲気を変え、印象を残すように考えている。</p> <p>・株式会社にしたことで意思決定を早くし、変化を生むことができる。そうした変化がリピーターにも喜ばれている。変化がなければ人が来なくなってしまうと考えている。オリジナル商品についても、アンケート調査の具体化や、社員・社長の発案でつくっている。アンケートは駅内で行い、3カ月に1回の戦略会議で来場者が望む商品を考え、農家とも意見交換しながら商品化に向けた検討をしている。</p> <p>・当社は、正社員が30人、パート・アルバイトを含むと全体で140人雇用しており、村で最も多くの雇用を生み出している場所となった。</p> <p>「休日の駐車場と飲食店の待ち時間が問題で、休日は駐車場が満車で渋滞、飲食店も1~2時間待ちとなってしまっており、非日常を求めてやってきた首都圏の人にとって意味がない。来場者に待ち時間を楽しんでもらうことが課題。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者は、レジ通過人数で180万人(約7割は首都圏)。 ・売上は約20億円 	H8 (約7年間)	株式会社 田園プラザ川場 【指定管理者制度】 ※土地のみ村への賃料が発生している。	普通車：850台 大型車：8台 障がい者用：4台

③調査結果

ヒアリングを行った各項目のポイントは以下の通りである。

1) 基本コンセプト

- ・農商工連携や6次産業化においては、道の駅で完結という流れではなく、地域内での連携を重視。
- ・まちづくりとして整備しており、農産物や村のPR、交流づくり、地域の情報提供、新しい特産物や加工品をつくることをコンセプトとしている。地域住民が地域外で買い物する消費流出に歯止めがかかり、道の駅が就業の場にもなった。
- ・道の駅内の整備については、デザインを統一するなど基本路線を崩さないようにするとともに、建物・店舗ごとに制服や中の雰囲気を変えることで来場者に印象を残し、「次はここへ行こう、食べよう」といったリピート需要につなげる。

⇒ 地域内での連携を念頭に入れた計画・事業化の重要性

2) 完成までの取組み

- ・地元人材での運営を可能とするため、事前にトレーニング期間を設け、外部委託で運営スタッフの人材育成を行った。オープンの2年半ほど前から実証店舗によるトレーニングを行った。スタッフの育成やオープン後の運営を想定して農家を交えた登録作業や納品・返品等のオペレーションを確立した。

⇒ 運営開始前からの地元人材の活用と育成システムの組込み

3) 機能について

【直売所や土産物屋】

- ・農業の6次化に関する加工場を設置し、加工品やオリジナル商品を開発・製造、道の駅で販売している。
- ・地域のまちづくりや連携には、地場産商品などを取り入れることが重要。出荷した農産物が道の駅に並ぶことで農家は喜びを感じることができる。そういった小さな積み重ねが地域内の連携、信頼につながっている。

⇒ 地元6次化商品の開発・販売、地元での6次化の取組み

【防災機能】

- ・防災設備や防災拠点の位置付けは、各道の駅の立地上の位置付けにより、中継基地（災害時に物品を集約する、一時避難するといった活用のイメージ）や災害防災拠点として駐車場を緊急ヘリポートとして整備したり、

大雨による土砂災害時の住民の避難場所となること等、実態に応じた想定がなされている。

⇒ 地域の実態に応じた防災機能の整備

4) 外部への発信方法

- ・ 主要な情報発信手段は HP や通販サイト、ギフトカタログ、フェイスブックなど。
- ・ さまざまな賞を獲得し、メディアに取り上げられたことによって認知される。

⇒ 積極的な情報発信、メディアへの露出によるPR

5) 運営について

- ・ 運営方式は、第3セクターによる指定管理が多い。株式会社化することで、社長決裁で常に素早く変化できる等、利用者ニーズへの対応のスピード化を重視している。変化がなければ人が来なくなってしまうため、戦略会議を通して、「いかに新しいことに取り組むか」、「顧客満足度をいかに上げるか」を常に考えている。

⇒ ニーズや変化に対する迅速な対応の判断、顧客満足度への積極的な対応

6) 財政面について

- ・ 財源は様々だが、補助金等により半分程度の負担としているケースが多い。

⇒ 多様な補助金の組合せによる財政負担の軽減

7) その他

【インフォメーション、ビジターセンター】

- ・ 観光にとどまらず、町全体の情報を提供する地域の総合案内窓口を設置し、行政職員を派遣し、移住定住相談体制をとっている。
- ・ ビジターセンターに観光協会を移動し、観光情報にとどまらず宿泊施設の空室状況なども紹介している。

⇒ 行政と連携した総合的な情報提供、観光業と連携した取組み

【外国人への対応】

- ・ 外国人は台湾人が多いが、英語のアナウンスのみとなっている。6カ国語対応などが必要。

⇒ インバウンドニーズに対応した多言語化の検討

【認識している課題】

- ・混雑時の対応が課題とされている。また、露天やテント出店は保健所の規制があり常時の出店は困難。
- ・待ち時間を楽しませるための工夫が必要。

⇒ 混雑時対応の工夫の必要性

3-3 地元関係者等に対するヒアリング調査

①実施目的

白馬村での新たな道の駅整備にあたっての、村内事業者等の事業参画意向及び可能性等を把握する。

②実施内容

村内事業者等に対し、以下の事柄についてヒアリングを行った。

図表 3-5 : ヒアリング項目

①白馬村で事業を行うようになった経緯・背景
②村民、事業者それぞれの立場で、白馬村に不足している機能や環境について ・当該機能等について村内で整備する場合に望ましい場所や担い手についての考え
③白馬村のいいところ、悪いところ ・特に海外からの移住者に対しては、自国と比して白馬村に不足している機能、公共サービス等について ・白馬村でさらにPRすべきと感じる部分
④既存の道の駅についての認識の程度、利用頻度等
⑤2でお聞きした諸機能の道の駅での整備可能性や道の駅での整備についての意見・感想
⑥ご自身の事業の道の駅での展開可能性 ・道の駅事業への参画の意向・可能性及びその場合の条件
⑦災害時の避難場所等についての認識、災害時の不安事項等

図表 3-6 : 村内ヒアリング対象者

ヒアリング実施日	社名／団体名	分野
平成 29 年 9 月 28 日	一般財団法人白馬村振興公社	公社
	地元経済団体(※) (※但し組織としての正式回答でない)	経済団体
	HIBA(Hakuba International Business Association)	経済団体
10 月 25 日	白馬そだち(有)ティーエム	農業・小売
	(有)白馬アドベンチャークラブ	観光
	白馬山案内人組合	観光
	白馬村観光局、地域おこし協力隊員	観光(公共)
	Evergreen Outdoor Center	観光
10 月 26 日	八方尾根開発(株)	観光

	(株)松屋 白馬観光タクシー(株)	小売 交通
	白馬村農業委員会	農業団体
	白馬観光開発(株)	観光
	白馬地場産推進会	農業
10月27日	林業経営者協会・シニアクラブ	林業
	猟友会	猟師
	(株)ポップ(白馬ライオンアドベンチャー)	観光
	アルピコ交通(株)白馬営業所	交通
	(有)マイテカル	農業
11月2日	(有)白馬交通	交通
	(社協)岳の湯	社会福祉協 議会
	白馬ファーム(株)	観光
11月16日	(株)白馬館	観光
	(株)五竜	観光
	大北農協白馬支所	農業団体
	白馬ギャロップ(株)	観光

ヒアリング結果を次の表にまとめる。

図表3-7：ヒアリング結果（導入機能について）

番号	社名／団体名	広い駐車場		地場 産品 直売 所	インフォメーションセンタ ー			飲食①	
		大型 車	普通 車		予 約	取 次	パンフレ ット	カフェ	レスト ラン
1	一般財団法人白馬 村振興公社	○	○	○	○		○	○	
2	地元経済団体	—	—	—	○		○	—	—
3	HIBA(Hakuba International Business Association)	(○)		—	○		○	—	—
4	白馬そだち (有)ティーエム	(○)		○	○		○	○	○
5	(有)白馬アドベン チャークラブ	(○)		—	×	○	○	—	—
6	白馬山案内人組合	○		○	○		○	○	
7	白馬村観光局、地 域おこし協力隊員	—	○	○	○		○	○	

8	Evergreen Outdoor Center	○	○	○	○映像有		○	○	○
9	八方尾根開発(株)	○	○	○	○		○	(○)	
10	株式会社松屋 白馬観光タクシー (株)	○	○	—	—	—	—	—	—
11	白馬村農業委員会	○	○	○	○		○	○集積	
12	白馬観光開発(山 麓ツアーズ)(スキ ー場)	○	○	○	○	○	○	○集積	
13	白馬地場産推進会	○	○	○	○		○	○	
14	林業経営者協会・ シニアクラブ	○	○	○	○		○	○	
15	猟友会	—	—	○	—	—	—	—	—
16	(株)ポップ(白馬ラ イオンアドベンチャ ー)	○	○	○	△	○	○	△	△ ^③
17	アルピコ交通(株) 白馬営業所	○	○	○	×	×	×	—	—
18	(有)マイテカル	—	—	○ ^④	○		○	—	—
19	(有)白馬交通		○	○	○		○	○集積	
20	(社協)岳の湯		○	(○)	○		○	○	
21	白馬ファーム(株)		○	○ ^⑤	—	—	—	(○)	
22	(株)白馬館		○	—	○		○	○	
23	(株)五竜	○	○	○	○		○	○	
24	大北農協白馬支 所	○	○	○	○		○	○	
25	白馬ギャロップ(株)	(○)	(○)	(○)	○ ^⑥		○	○	○

凡 例	○：あったらよいと思う機能	△：なくてもよいと思う機能
	×：いらないと思う機能	—：特に言及無し
	()：間接的な言及	

- ①含地場産品を用いたもの
- ②仕組みが整っていれば
- ③夜早く終わってしまう場合不要
- ④直売所は買い取り制であるべき
- ⑤ただし、1年を通し村内の農業計画を立て、販売方法に反映する生産部会のようなものがあるべき
- ⑥白馬の巡り方のロールモデルを提示できるようなインフォメーションセンター

図表 3-8 : ヒアリング結果 (参入可能性等)

番号	社名／団体名	自社／団体が提供できる可能性があること	その他：道の駅に欲しい機能／アイデア、参画にあたっての留意点等
1	一般財団法人白馬村振興公社	道の駅の運営	・外国人が利用できる日用品店
2	地元経済団体	・特になし	・白馬ガレット等を販売できる場所
3	HIBA(Hakuba International Business Association)	(・宿やアクティビティの斡旋の可能性)	・バイクツーリスト専用駐車場 ・外貨交換所 ・ATM ・体験学習(そば打ち、お茶、着物、太鼓、餅つき等) (・大人数で食事できる場所) (・バスに乗って周遊できる環境)
4	白馬そだち(有)ティーエム	・農業体験 ・道の駅の運営興味有	・山に関する図書置場 ・山の映像を投影できる場所 ・そばガレットが食べられる場所
5	(有)白馬アドベンチャークラブ	・(場所によるが、特定の川沿いであれば)ラフティング等体験提供可	・雪そり用の坂 ・アウトレットモール(含家具、家電店) ・集合場所にできる場所 ・交通拠点
6	白馬山案内人組合	・ガイド組合の事務所	—
7	白馬村観光局、地域おこし協力隊員	・観光局支所	・子供用遊具(アスレチック等) ・温泉 ・サイクリスト駐車場? ・地場産品でサイクリスト用携行食品の開発
8	Evergreen Outdoor Center	・自然教育 ・体験学習	・獣との共存方法を教えるブース ・川遊びの場 ・公園
9	八方尾根開発(株)	・ツアーデスク出店 ※ただし、既存道の駅、八方インフォメーションセンターでも行っているため、現時点では可能性としての話にとどまる	・山が見える展望スペース ・移住支援室⑦ ・ショッピング ・屋根付き自転車／エコカー貸出(自動車企業とのタイアップなど) ・そば打ち体験 ・交通拠点 ・サービスのクオリティが低いのが白馬全体の課題

10	株式会社松屋 白馬観光タクシー (株)	・特になし ※年齢的に参画は難しい 交通計画との兼ね合いで できることはあるかもしれない	・タクシー乗り場 ・温浴施設 ・図書館 (道の駅でなくてもよいが) ・国内大手通信事業者取次店 ・メガネ屋 ・各科専門医院
11	白馬村農業委員会	・トマト、その加工品→直売所 ⑧	・観光農園⑨ ・ショッピングモール
12	白馬観光開発(山 麓ツアーズ)(スキ ー場)	・デベロッパーとして、テナン トを呼ぶ手伝い ・子会社白馬山麓ツアーズに よる観光情報発信	・食、買物がワンストップでできる 場所
13	白馬地場産推進会	・特になし ※年齢的に参画は難しい	・高齢者が楽しめる娯楽施設
14	林業経営者協会・ シニアクラブ	・できることがあれば応援した い	・駐車場は100台-200台以上必 要 ・レストランはすし屋、そば屋含 む
15	猟友会	・山の獣遭遇時の対応方法 講座 ・山の獣を用いた加工品 ・ジビエ(ただし供給量かなり 少なく、併設した加工所が 必要のため実質困難か)	・山の獣遭遇時の対応方法講座 を行うブース(白馬の山の一部を 想定した広い視野が必要な造り のもの) ・ショッピングセンター
16	(株)ポップ(白馬ラ イオンアドベンチャ ー)	・参画可能性は道の駅の機 能、場所によるが、例えば40 m×40mほどの広場があれば、5-10月には朝熱気球体 験等	・水が汲めるウォーターパークな ど癒しの空間 ・夜に村人誰でも使えるコンサ ート場(アウトドアで雨天可のもの) ・多目的広場 ・白馬は今まで営業努力をせず にきており現在の変化について いくのが難しい ※ユニバーサルツーリズムに考 慮してほしい
17	アルピコ交通(株) 白馬営業所	・村民が村外へ行く時の長距 離バス発着場があれば就航 を検討	・温泉 ・Wi-fi ・交通事故等の緊急対応機能 (村内業者への仲介等) ・充実したWebサイト ・ドッグラン

18	(有)マイテカル	・春の田植え、秋の稲刈り農業体験、そば打ち体験 ・蕎麦屋の出店	・村民向け観光業相談窓口(課題別)
19	(有)白馬交通	・デベロッパー、オーガナイザー、運営主体	・フードコート、コンビニ ・温泉 ・観光協会/観光局 ・駐車場 ・単なる公募だと収集がつかなくなる懸念がある
20	(社協)岳の湯	・特になし(デイサービス利用団体客 15 名程を道の駅に連れて行くことは想定できる)	—
21	白馬ファーム(株)	—	・直売所を運営する生産部会、売り場コンシェルジュ
22	(株)白馬館	・山の案内所	・外部から大手企業がきてまとめるのは難しい ・白馬館単体で参画するのは難しい
23	(株)五竜	・ガーデン(写真映えする花畑等)	・子供用アスレチック ・花のきれいな景色 ・白馬村は観光客を呼び込んだ後は消極的
24	大北農協白馬支所	・直売所のマネジメント ・直売所に出す指導※設計から携わりたい	・村内には生産者を取りまとめるなど、直売所をマネジメントできる人材に乏しい
25	白馬ギャロップ(株)	・インフォメーションセンター、カフェ、レストランなど各機能への人員の配置 ・オーガナイザー	・マウンテンバイクの窓口 ・キャンプサイト

⑦物件だけを案内するのではなく、生活環境が案内できる移住支援室

⑧ただし、野菜を適切に管理できる場所、体制がある場合

⑨ブルーベリーや栗など、雪の多い白馬でも可能なもの

③調査結果

既存の道の駅に対する問題点として、売り場面積や駐車場、トイレ等の規模が実際の利用者ニーズに対して不十分な点、品揃えや地場産品の少なさ、施設の老朽化、アクセス面での立地場所や白馬三山への眺望面の悪さに対する指摘が多くあった。また、出品経験者からは運営面において、運営方針の変更についての説明が不十分である等の不満が聞かれた。このため、新しい道の駅の整備や規模拡大や民間活力の導入については、全体的に賛同が得られている。

近隣の道の駅では、隣村である小谷村の道の駅小谷に対する評価が高く、白

馬村での整備にあたっては、差別化が必要なものと考えられる。

新しい道の駅への事業参画可能性については、関心があるとの回答が多かったが、道の駅全体の運営等に関心を持つ事業者は、現在の道の駅の指定管理者を行っている白馬村振興公社以外は、2社であった。新しい道の駅での事業参画に関しては、観光事業者としての窓口出店や体験メニュー等の提供ニーズが多く、地域経済循環の観点からは小売りや物販等についてのニーズの掘り起しが必要である。また、農産品の取扱においては地元で生産している生産物に限りの指摘が多く、白馬村だけでなく周辺市町村からの調達システムについても課題であると考えられる。

3-4 専門家ヒアリング調査

①実施目的

白馬村での道の駅運営に関して留意すべき事柄を明確化するため、道の駅（うつのみやろまんちっく村）の運営主体で、全国の道の駅や地方創生等に関与実績のある株式会社ファーマーズフォレスト代表取締役の松本氏にについてヒアリングを行う。

また、サイクリストが増加する中で、白馬村でのサイクリングニーズや雨の日の対策として白馬村が導入を検討している自転車に関するバーチャルリアリティ体験設備の導入やサイクリスト向けの整備機能等についての導入に関する意見を聞くため、自転車専門誌を発行する八重洲出版社に対しヒアリングを行う。

②実施内容

1) 道の駅の整備方針の視点

松本氏へのヒアリングでは主に、白馬村での道の駅整備において留意すべき点とバーチャルリアリティ体験施設の整備を確認した。

白馬村での道の駅整備に置いて留意点として、リニューアルの課題として、従来型の観光拠点の整備か、地方創生拠点としての整備かの明確化についての指摘を受けた。

地方創生の拠点とは、日常使いの要素を高めて、集客のハブ化を行い地域活性化の拠点とするという考え方であり、地域経済循環のハブ化は、観光地としての季節変動を平準化させることにもつながるため、日常と観光のダブルターゲット化が必要との考え方である。

日常客の取込みに当たっては、白馬村の立地では北信エリアを中心とした地域外の品揃えで日配品をそろえることが既存スーパーとの差別化となり、反復購買要素を高めて購買の安定化を図るという考え方が必要で、観光要素が強い白馬村において、日常客の集客は伸び代が大きく、平時の経営体質を強くしてこれに観光色を高めるという考え方が必要とのアドバイスを得た。

また、道の駅プラスαとしては、道の駅の基本スペック以外の要素を持つ必要性として、白馬村の観光要素を活かすために、道の駅が核となりながら周辺の観光をつなぐ仕組みをつくる必要性があるとの指摘を受けた。商流のハブ、観光のハブとなることで、地域を売り込む商社化する、周辺地域も巻き込むようになることがポイントである。

ろまんちっく村では、コストセンターと考えられていた着地型観光商品をコーディネートすることで、道の駅を目指して人が来るようになり、道の駅が拠点化し、次に来る動機付けとなり、ここに来たお客さんが道の駅でも消費する

ことで、結局本来の業務の方にお金が落ちるといいう仕組みができ、着地型観光だけで採算が取れるようになった。

全国に道の駅が沢山出来ている状況では、特徴的な取組みをしないと今後は厳しい。白馬が特徴的に取り込めるのはインバウンドであり、このターゲットを目指して体験型を仕掛けコーディネーションできる仕組みを作りあげることが事業成功に向けて重要な取組みとの意見を得た。

バーチャルな設備に関しては、雨の日は雨の日の楽しみ方があり、旅行者は利便性を求めている訳ではない。特徴的な映像があるのであれば、サイネージを使いちょっと違うコンテンツ紹介のような事に活用した方がいいのではないかとアドバイスがあった。

白馬村のインバウンドの傾向は、欧米系が強く、時間をかけて本質的なものやフォトジェニック的なものを求める人達であり、バーチャルなものよりもっと白馬村の本質的なものを提供した方が良いとの意見であった。

2) サイクリング拠点としての整備の視点

八重洲出版社に対するヒアリングにおいては、主にサイクリングスポットとしての白馬村の評価、サイクリストがサイクリング中に街中で希望する設備、機能等について、バーチャル設備の利用可能性等についてヒアリングを行った。

この結果、白馬村はサイクリングエリアとしては評価が高く、ロードだけでなく岩岳にはマウンテンバイク専用のコースが整備されており、かつてはマウンテンバイクの聖地と言われ、これが今年再整備され注目を集めている点、長野県はツーリング系のサイクリストが多く、松本市を起点として白馬まで回る人がいる点、キャンプ場併設の道の駅では、アウトドアグッズがコンパクトになってきたこともあり、サイクリング+キャンプの流れがあり、都会では走り飽きた人が旅をしながら走ろうという傾向が出てきており、そういった人には白馬は合っている点、実際にもアウトドアメーカーがオリエンテーリングサイクルのような取組みを実施している点などが把握された。

また、サイクリストがサイクリング中に街中で希望する設備、機能等については、基本的にサイクルラックと言う自転車を立て掛けるところと休憩するベンチ程度であり、むしろ必要なのはサイクリストにとってウェルカムな雰囲気を出す事であるとの指摘を受けた。具体的には、自転車で入ってきたときに目につくところにラックがあり、それが休憩する場所、カフェやテラスから目につくところが望ましく、高価な自転車が捕られないようにラックとの関係では見ていられるところに休憩場所が必要とのことである。

食事に関しては、その土地を楽しめる、軽食系が好まれるとの指摘であった。

バーチャルリアリティ設備に関しては、自転車に乗りに行っているのだから

室内での器具はまずやらず、サイクリストは人によっては小雨でも走るし白馬なら濡れたら温泉に入って帰る、観光地と同じで雨になったら雨なりの楽しみをすとの指摘であった。

③調査結果

1)道の駅の整備方針について

白馬村の課題に対する、新しい道の駅整備のスタンスを明確化する必要がある。白馬村では、新しい道の駅整備に関して、総合戦略に位置付けられているところであるが、現状では観光振興拠点としての性格が強い。今回のヒアリングからは、日常使いの要素を高めて、集客のハブ化を行い地域活性化の拠点とするという考え方、観光客と日常客のダブルターゲット化についての指摘を受けたが、白馬村内には、スーパーが3店存在していることもあり、道の駅での日常利用の取込みの可能性について検討を行い、事業化に向けて観光変動を下支えする日常利用が可能な地方創生拠点としての成立可能性を見極めていく必要がある。

雨天時対応としてのバーチャルリアリティ設備の整備に関しては、陳腐化する装置型の整備を追求するのではなく、既存のコンテンツの活用による可能性を追求することが現実的と考えられる。

2)サイクリング拠点として

サイクリストの利用可能性については、サイクリング+キャンプと言った新しい流れへの対応についても留意する必要があるとともに、サイクリストのニーズを踏まえた整備が必要である。一方で、消費面では大きな期待が出来ない可能性が高く、サイクリストの利用を促進することでの情報発信効果や周辺を含めた地元の観光スポットとの連携といった効果を踏まえた、施設整備段階でのディテールの設計を中心にサイクリストも利用しやすい道の駅整備を目指すといえる。

このようなことも踏まえ、サイクリスト向けのバーチャルリアリティ設備の投資に対しては、サイクリストにより生ずる効果と設備の整備・維持に係る費用対効果の観点から慎重な対応が必要である。

3-5 マーケットサウンディング調査

①実施目的

白馬村での道の駅整備に関し、県内外デベロッパー、ゼネコン等の参画に関する意向や可能性等を把握するためヒアリングを行う。

②実施内容

ヒアリングは、白馬村での道の駅整備に関し、関心の有無、参画業務や条件等を確認した。

図表 3-9 : 主な意見

企業（分野）	意見等
A社（開発）	<ul style="list-style-type: none"> 商業施設の開発を行う対象エリア外であり、デベロッパーとしての関与はない。一方で、施設の運営委託での関与の可能性は無い訳ではない。その場合、具体の計画内容を確認しての検討となる。
B社（開発）	<ul style="list-style-type: none"> 村内のしがらみにとらわれず事業を取りまとめられる役割が担える人物が必要。村の中に入ってまとめる人が必要。これには一定の費用がかかる。 取りまとめる人物のサポートや施設全体の管理運営の補助など、全国的な目線でのサポートは可能。 関与する場合は、①建築、②ファイナンス（リース）、③建物のメンテナンス、の3種類と考えられる。デベロッパーとして土地開発し、地元業者が建築し、その後の維持管理で関わることはできる。
C社（商業）	<ul style="list-style-type: none"> 開発案件の取組みは見送っており、既存商業施設への投資案件に注力している。
D社（商業）	<ul style="list-style-type: none"> 関係企業の外食部門の運營業務を担っている。近年道の駅への参画を始めている。インフォメーション・付帯施設・会場貸しまで、コンビニ以外はほぼ全て実施。宿泊施設の実績も有り。 道の駅には、地域振興型とゲートウェイ（観光）型があるが、現在は、地域振興型を中心に事業を展開。PFIの実績はない。 20km圏内で80万人の人口がいるところが運営参画の目安。長野県は事業エリア内で、白馬は年間集客数の関係から参入は可能。白馬はブランド化しやすい。インフォメーション機能はイニシアチブをとることは違和感があり、行政と共同で実施する形態が適切。

<p>E社（建設） 長野県内</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報が少なく判断が出来ない。 ・ 道の駅に限らず、地元の事業にはかかわってきていきたいがPFIのノウハウがないので、運営や代表企業は難しい。建設や維持管理、設計に関して、コンソーシアムの1企業としては参画可能。 ・ 提案に際しては公募の1～2年前からの情報提供を望む。
<p>F社（建設） 長野県内</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 白馬村での道の駅の建設に関する話は社内では出ていない。道の駅整備の実績もない。 ・ PFIは県内の事業に代表企業として応募した実績はある。 ・ PFIは一般的な工事に比べて提案にかかる時間や労力が大きくなるため、参画するか否かは事業内容と自社の状況等を鑑みて決める。 ・ 県内にPFI事例が少なく、地元事業者が代表企業となったり運営を行うことは難しい。公募が出る1～2年前から情報が出てないと対応が難しい。 ・ 公共事業は減少傾向にあるが、利益とは別に地域の中で看板、PRになるような実績を残さなければいけないという思いもあり、前向きに考えていくとは思う。ただ、実際に事業として成り立つのか検討するところに時間がかかる。
<p>G社（建設及び 業界団体） 白馬村</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 分野毎にノウハウを持つ事業者がいるので、PFIのスキームに関していえば、維持管理の面で造園や舗装といった事業者もかかわれる。一方で、規模が大きくなると、単独の村内事業者や組合で設計・建設することは難しい。 ・ 運営会社と一緒にコンソーシアムを組みPFIに参加するとしても、他業界とのつながりは県内でもほとんどない。ただ、索道協議会は可能性としてあるのではないかと。スキー場など村内観光資源のPRといった観点から、五竜や八方を管理する会社が入ってもよいのではないかと。それにより、冬にスキー場で働いている人が夏は道の駅で働くという通年での雇用確保ができる。 ・ 道の駅の構想はよいと思うが、一度にまとめてやる必要はないのではないかと。道の駅という施設・敷地で、何をメインとして押し出すかが重要。
<p>H社（建設） 白馬村</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい道の駅整備に関しては好意的な受け止め。 ・ PFI方式に提案するうえでは、概念図のようなたたき台があったほうがよい。たたき台があれば、参画を希望する事業者間

	<p>で意見を出し合える。地元の設計士が集まって、共同設計事業体のようなものを作り、コンソーシアムに入るなどの可能性も考えられる。雪国特有の設計・建設ノウハウもある。植栽は、季節によって変化するように手がけることで、リピーター確保にもつながる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 村の工事は、指名競争入札や村内事業者の関与を条件とした共同事業体としてもらうことを希望している。現状のイメージであれば地元の設計・建設事業者で十分対応可能。 ・ 当社の参画については、代表事業者となることは難しく、コンソーシアムの一つとしてならば可能性はある。 ・ 融資は本体施設やテナントなどばらばらに行わず、村が取りまとめをするような体制としてほしい。最初は、第三セクターのように、村や金融機関、運営会社で協働し、ある程度軌道に乗ったところで運営会社などの独自性を発揮できるようにしたほうがよいのでは。行政には国や県から補助金などを引き出すこと、民間事業者には自己資金を投資すること、などが期待される。 ・ 本事業では、村が必要最低限の施設をつくり、テナント方式として公募すればよいのではないか。例えば、白馬の道の駅に出店したいという企業の要望があるならば、その企業に出資してもらう契約もよいのではないか。
--	---

③調査結果

マーケットサウンディングの結果、「事業者の参画意向はあるが、要件の見直しが必要」との認識を得た。

村内事業者については、参画意向はあるものの、具体的な参入形態が不明であることから、より具体的な内容や条件を前提に再度参入意向を把握する必要がある。また、PFI方式とした場合に、参画の可能性はあるものの、代表企業としてコンソーシアム組成を主導すること等については、県内を含めて経験が少ないとの指摘があった。

村外事業者についても、一定の参入意向はあるものの、情報が少なく、参画の立場や役割について判断が出来ないとの指摘が概ね意見を占めている。

白馬村での新しい道の駅整備に関しては、整備内容等に関する村からの正式な情報が発信出来ていないため、今後はここでの検討を踏まえた基本構想等の情報を早い段階で公表していく必要がある。

《見直した事項（公表すべき事項）》

- ・整備に係る内容（場所、規模、整備内容、官民の役割分担、事業方式等）
- ・事業性等の判断に向けた情報の少なさが指摘されていることから、官側が所有するデータを提供するとともに、新しい道の駅において期待する事業規模や効果等についての官側の見立てを公表し、事業者側が参入検討や提案を行いやすくする環境整備が必要。
- ・通常の官民連携事業における募集資料ではなく、民間事業者が自らの経験やノウハウの活用が検討できる資料を提供する必要がある。

4. 事業化検討

4-1 事業手法等の検討

①事業手法・スキームの整理

公有地を活用した官民連携手法のうち、道の駅整備において活用されている4つの手法について、本事業への適用可能性を判断するために下記に概要と特徴等を比較した。

1) 公共直営方式（従来型）

公共工事の発注方式としてこれまで一般的に用いられおり、事業スキームもシンプルでわかりやすく比較を行う上での基本として選定。

2) DBO方式

設計、建設、維持管理、運營業務を一括で発注する方式。資金調達には官側が行う。

3) PFI方式

民間事業者が自ら資金調達を行い、施設の設計・建設・運営を行い、事業期間中にサービスの対価として費用の回収を行う方式。所有権については、施設の完成後に官側に移転。

4) リース方式

民間事業者が自ら資金調達を行い整備する施設をリースし、リース期間中（維持管理運営期間中）にリース料を支払う方式。リース期間終了後に建物所有権を官側が所有する場合は、建物の割賦払いとなる。所有権の移転時期は契約により設定可能。維持管理運營業務と一体で契約を行うことも可能。

図表 4 - 1 : 手法比較表

	公共直営方式	DBO方式 (Design Build Operate)	PFI (Private Finance Initiative) (BTO方式の場合: Build, Transfer and Operate)	リース方式
事業スキーム概要	官が設計、建設を分離仕様発注し、維持管理運営については、官職員による直営や委託、指定管理者制度を用いる。	PFIに類似した事業方式の一つで、官が資金調達を行い、民間事業者に設計・建設、維持管理・運営を一括・性能発注する (SPCを設立する場合もあり)。	PFI法に基づき、官が民間事業者に、資金調達、設計・建設、維持管理・運営を一括・性能発注する。 民間事業者は、当事業のための特別目的会社 (SPC) を設立。	民間事業者の資金で建設し、民間事業者が建物を所有する。官は民間事業者とリース契約を締結し、リース料を事業期間にわたり支払う。 維持管理運営は民間事業者が実施する。
事業スキーム図				
事業期間	設計・建設+委託または指定管理期間	設計・建設+委託期間	国は30年まで、地方自治法は上限なし。他事例では、15~20年が多い。	上限なし。他事例では、15~20年が多い。
土地の所有	官	官	官	官
建物の所有	官	官	官	民間事業者
資金調達	官	官	民間事業者	民間事業者
官の建設費負担	あり	あり	あり (ただし延払い可能)	あり (当初は民間事業者が負担。最終的には、リース料として官が負担)
事業スケジュール	事業者募集の手続きがPFI等の手法に比べると簡素なため、短期間で事業開始が可能。 工期はPFI等の手法に比べると分割発注であることから長期化する可能性がある。	事業者募集の手続きがPFIに比べると簡素であるため、PFIよりも短期間で事業開始が可能。 設計・建設を一体で発注するため、従来の公共工事に比べて工期短縮の可能性がある。	事業者募集の手続きが煩雑で、事業スケジュールが長期に及ぶ。 設計・建設を一体で発注するため、工期短縮の可能性がある。	事業者募集の手続きがPFIに比べると簡素であるため、PFIよりも短期間で事業開始が可能。 設計・建設を一体で発注するため、従来の公共工事に比べて工期短縮の可能性がある。
補助金利用	可	可	可	不可
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 従来方式より低価格であり馴染みがありわかりやすい 事業スキームがシンプル 補助金の活用可 	<ul style="list-style-type: none"> 従来方式より低価格となる可能性あり 補助金の活用可 民間事業者の創意工夫が得られやすい (設計・建設については、一括発注、性能発注) 	<ul style="list-style-type: none"> 従来方式より低価格となる 建設費の延払いが可能となる 民間事業者の創意工夫が得られやすい (一括発注、性能発注) 補助金の活用可 	<ul style="list-style-type: none"> 従来方式より低価格となる可能性あり 建設費の延払いが可能となる 民間事業者の創意工夫が得られやすい (一括発注、性能発注)
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 建設費を官が負担 民間事業者の創意工夫が得られにくい (分割発注、仕様発注が一般的) 	<ul style="list-style-type: none"> 建設費を官が負担 	<ul style="list-style-type: none"> 建設費を官が負担 事業スキームが複雑 事業スケジュールが長期化しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 建設費を官が負担 補助金の活用不可

②手法を比較する際の評価の項目

手法比較において評価すべき項目としては、以下の点が考えられる。

<p>行政の視点</p>	<p>財政負担（負担総額、単年度負担額、財政削減効果） 事務手続（事務手続きの合理化、契約管理コストや手間） 政策性（行政方針との整合性、首長公約との関係性の有無、社会実験等の戦略性） 先進性（全国初、県内初等の話題性の有無） 説明力（上記を踏まえた合理的説明や説得力の可能性の有無） スケジュール（実現に対する時間的制約の有無） 外部要素（実施実績の有無や実績を有する複数事業者の存在状況）</p>
<p>民間事業者の視点</p>	<p>事業実績・経験の有無や程度 官側の事業実施実績 事業の内容、提案の自由度（事業ノウハウ活用の範囲や付帯事業実施の自由度の有無） 事業採算性（事業としての成立可能性、実現性） 地域性（業務活動エリアであるか否か） 外部要素（他地域での事業発注状況）</p>

③手法別の期待される効果

1) 公共直営方式

<p>行政の視点</p>	<p>財政負担</p>	<p>単年度支出による財政インパクト大。通常の入札方式では下げ止まりあり（落札率の設定等）効率化効果は望めない。</p>
	<p>事務手続</p>	<p>経験上の効率性はあるが、複数処理の手間あり。</p>
	<p>政策性</p>	<p>多様な調達観点からは固定的。</p>
	<p>先進性</p>	<p>先進性はない。</p>
	<p>説明力</p>	<p>前例、実績の観点からの説明力はある。効率性や政策性、先進性の観点はない。</p>
	<p>スケジュール</p>	<p>通常のスケジュール感で実施可能。</p>
	<p>外部要素</p>	<p>村内事業者の実績あり。</p>
<p>民間事業者の視点</p>	<p>事業実績・経験の有無や程度</p>	<p>当該分野への新規参入事業者以外は問題ない。</p>
	<p>官側の事業実施実績</p>	<p>一般的な公共調達であり問題ない。</p>
	<p>事業の内容、提案の自由度</p>	<p>仕様発注の場合の自由度は低い。</p>
	<p>事業採算性</p>	<p>価格競争であり採算性は高くない。</p>
	<p>地域性</p>	<p>業務活動エリアであれば対応可能。</p>
	<p>外部要素</p>	<p>発注時の状況等による。</p>

2) D B O 方式

行政の視点	財政負担	施設整備分については財政インパクト大。包括発注による効率化は望める。
	事務手続	2つの契約が発生。性能発注の場合は評価等の手間が発生。
	政策性	多様な調達の観点からは一定あり。
	先進性	従来方式よりはあり。
	説明力	効率性や政策性、先進性の観点からは一定あり。
	スケジュール	事業者選定に一定の時間を要する。
	外部要素	村内事業者の経験は少ないものと想定される。
民間事業者の視点	事業実績・経験の有無や程度	経験は少ないものと想定される。
	官側の事業実施実績	官側の実績は少ない。
	事業の内容、提案の自由度	性能発注により提案の自由度は確保可能。
	事業採算性	施設整備部分は従来と同様。一定の事業期間契約が継続されることによるメリットあり。
	地域性	業務活動エリアであれば対応可能。
	外部要素	発注時の状況等による。

3) P F I 方式

行政の視点	財政負担	財政平準化及び財政削減効果が期待できる。
	事務手続	事務手続きはひとつになるが、経験が少ないことによる手間と事業者選定までの時間を要する。
	政策性	官民連携手法の活用については国も推進している。
	先進性	先進性あり。
	説明力	庁内での前例、実績はほぼない。効率性や政策性、先進性の観点はあり。
	スケジュール	事業者選定までに一定の時間を要す。
	外部要素	村内事業者の実績はほぼない。県内での実績も少ない。
民間事業者の視点	事業実績・経験の有無や程度	村内や県内ではP F Iの実績は少ない。
	官側の事業実施実績	官側の実績はない。
	事業の内容、提案の自由度	性能発注のため提案の自由度は高い。
	事業採算性	プロジェクトファイナンスでの場合は、事業性がある前提での参加となる。
	地域性	業務活動エリアであれば対応可能。

	外部要素	発注時の状況等による。
--	------	-------------

4) リース方式

行政の視点	財政負担	施設整備に係る費用の平準化可能。
	事務手続	契約方法によるが、リース契約と維持管理運営契約は別立て。
	政策性	リース方式についての方針は明確でない。
	先進性	一定の評価は可能。
	説明力	前例、実績の観点からの説明力ない。効率性や政策性、先進性については、法的根拠のあるPFIに劣る。
	スケジュール	事業者選定に一定の期間は必要。
	外部要素	村内事業者の実績は少ない。
民間事業者の視点	事業実績・経験の有無や程度	リース事業者は限定的であり村内には存在していないものと思われる。
	官側の事業実施実績	村内の実績も極めて少ない。
	事業の内容、提案の自由度	性能発注とすることで提案の自由度は確保可能。
	事業採算性	リース事業者の方針による。
	地域性	業務活動エリアであれば対応可能。
	外部要素	村内や県内ではリース事業の実績は少ない。

④本事業への適用可能性の検討

前項③「手法別の期待される効果」において、公共直営方式に対してDBO、PFI、リースの各方式における包括発注による効率化や財政平準化等の活用メリットが存在する。一方でDBO方式に比べ財政削減インパクトや平準化の効果が得られるPFI方式は、政策性や説明力においてより優位性が高いと言える。

特に、本事業では新たな道の駅の整備にあたって、費用負担軽減や実施にあたっての先進性が行政側の視点として重視されており、民間側の視点としてはヒアリングにて多く意見が得られた提案の自由度や効率化に基づいた事業性の確保が重視されている。この切り口を踏まえ手法適用可能性を判断したものが、下表となる。

	行政の視点（行政負担軽減、先進性）	民間の視点（提案自由度、事業性）	考え方
公共直営方式	×	×	一層の効率化や先進性は望めず、民間参入の幅や自由度は低い。
DBO方式	△	△	一定の施設整備の財政負担軽減、提案の自由度はあるが、先進性は低い。
PFI方式	○	○	財政平準化と負担軽減が期待される。村内実績は少ないが、国における推進を背景に、先進性や効率化が望める。
リース方式	△	△	施設整備の平準化が期待されるが、提案の自由度や先進性に乏しい。村内の実績は少ない。

4手法を比較すると、一定の財政平準化や行政の負担軽減が見込めるDBO方式、PFI方式、リース方式のうち、新しい道の駅に求められる先進性、多様な利用ニーズを実現するための一層の自由度を確保できる手法としては、PFI方式に一定の効果が見込める。

なお、PFI方式においては、施設所有及び運営のあり方に応じて、BTO、BOT、BOO等の区別がある。本事業では、既存の道の駅におけるPFI導入事例での活用実態、道の駅が有する一定の公的性質（休憩機能及び情報発信機能、地域連携機能における収益性の低い機能、防災機能）、民間事業者の施設所有に伴う固定資産税負担を踏まえるとともに、村内及び長野県内でのPFI等官民連携事業経験の少なさ等を勘案して、BTO方式を採用することとし、以降では、公共直営方式とPFI方式（BTO）での比較を中心に検討を行うこととする。

4-2 法令等の整理

法令等の整理に関しては、手法の違いによる比較ではなく、当該事業において想定される法制度上の留意点を下記において整理した。

①制約となる法令等の解釈

道の駅整備における官民連携手法の活用にあたり特段制約となる法令等は存在していない。

②利用できる補助金、行政からの支援又は規制緩和等

道の駅において利用可能な補助金としては、次頁に整理するような制度が存在している。このうち、今回事例として調査した既存の整備事例では、農山村活性化プロジェクト支援交付金（農林水産省）、地方創生推進交付金（内閣府）が活用されている。

図表 4-2 : 道の駅整備にあたり活用が考えられる補助金等（交付対象：公共、民間）

	補助金名	管轄	支給対象	補助割合	上限額	主な条件
道の駅関係	地域経済循環創造事業交付金	総務省	初期投資費用	公費による 交付額の 1/2	25 百万円	PFI案件であり、市町村が助成を行う場合に国が負担。 地域課題への対応の代替となる
	社会資本整備総合交付金	国交省	整備費用	地方公共団体等が行う社会資本の整備その他の取組を支援することにより、交通の安全の確保とその円滑化、経済基盤の強化、生活環境の保全、都市環境の改善及び国土の保全と開発並びに住生活の安定の確保及び向上を図ることを目的とした交付金。		
	農山村活性化プロジェクト支援交付金	農水省	地域間交流拠点の整備費	1/2 又は 3/10	補助割合と同額	地域間交流の拠点となる施設の整備が必要であると認められること
	地方創生推進交付金	内閣府	事業費	1/2	420 百万円	「地方版総合戦略」に基づく、地方公共団体の自主的・主体的で先導的な取組を複数年度にわたり安定的・継続的に支援することにより、地方創生の深化を促すも。自立性、官民連携、地域間連携、政策間連携、事業推進主体の形成、地方創生人材の確保・育成の 5 つの要素が求められる。
その他	次世代自動車インフラ整備 促進事業費補助金	経産省	自動車充電設備費	2/3	有り	
			上記に伴う設備工事費	定額	有り	充電設備は、駐車スペース1台分につき、一基設置する事 充電設備の設置場所は、既存の駐車スペースを活用する事
	二酸化炭素排出抑制対策 事業費等補助金	環境省	冷氣・冷水の流量を調節する設備	2/3		CO2 削減効果が現れている等 【本件は雪氷熱導入のケースを想定】

図表 4-3 : 道の駅整備にあたり活用が考えられる補助金等 (交付対象 : 民間)

	補助金名	管轄	支給対象	補助割合	上限額	主な条件
その他	電気自動車・プラグインハイブリッド 自動車の充電インフラ整備事業費 補助金	経産省	充電設備の購入 費	定額	4,500 千円	新品での購入
			充電設備の設置工事費	定額	5,060 千円	-
	再生可能エネルギー事業者 支援事業費補助金	環境省	再生可能エネルギー熱利用設備の 設計費、設備費、工事費	1/3 以内	300 百万円	-

4-3 リスク分担の検討

①リスク分担の考え方

本事業の実施にあたり想定されるリスクを、前項 4-1④にて本事業への適正の可能性を判断した公共直営とPFIの比較により整理すると以下の通りである。

図表 4-4:事業手法毎のリスク分担の考え方

想定されるリスク	事業手法	主たる負担者	リスク分担の考え方
村内事業者が参画しない (できない) リスク	公共直営	村	公共事業として村が雇用等して対応
	PFI		発注前のマーケット調査、サウンディング、マッチング、プラットフォームの開催による官民対話機会の提供
地域経済循環システムが機能しないリスク	公共直営	村	公共事業として村が村内調達等をして対応
	PFI	民間	民間の責任のもと改善を図る
冬期工事遅延リスク	公共直営 PFI	村	発注時期の調整により冬期工事遅延リスク(主に外部工事)を回避
		民間	独自のノウハウにより工期管理、工法の工夫を実施
サービスレベルが要求を満たさないリスク	公共直営	村	改善策の実施、委託や指定管理の場合は仕様の明確化と監理
	PFI	民間	セルフモニタリングの実施による問題の分析・解明と民間の責任のもと改善を図る
道の販売上不振リスク	公共直営	村	直営方法や委託事業者や指定管理者の変更
	PFI	民間	民間の責任のもと改善を図る
要求水準未達リスク	公共直営	村	直営方法や委託事業者や指定管理者の変更
	PFI	民間	セルフモニタリングの実施、サービス提供方法の再考
需要の上振れリスク(駐車場不足等)	公共直営 PFI	村	拡張性のある敷地の確保 事業内容の見直し
		民間	追加投資による対応の検討

②リスク分担表（案）の整理

以下では、PFI方式（BTO）にて想定されるリスク分担案の詳細について先行事例等を参考に整理する。

PFIでは、従来、官側が担っていたリスクの多くは、実際に業務遂行を担うPFI事業者に移転されるが、政治リスク、住民対応リスク、不可抗力といった官側でもPFI事業者でもコントロールが困難なリスクについては、事業の安定性や経済性を重視し、一般的に官側が負担するものとして整理される。

図表4-5：リスク分担表（案）

●：主担当、▲：従担当（※1）

	リスクの種類	No.	概要	負担者		
				村	PFI事業者	
共通	入札説明書リスク	1	入札説明書の記載内容の誤り・変更など	●		
	契約リスク	2	村の事由により契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる	●		
		3	事業者の事由により契約が結べない、または契約手続きに時間がかかる		●	
		4	いずれの事由にも該当しないような場合	●	●	
		5	村の政策変更による事業の変更・中断・中止など	●		
	制度関連リスク	政治・行政リスク	6	施設の所有に関わる法制度・許認可の新設・変更	●	
		法制度リスク	7	建設業その他の事業者に関わる法制度の新設・変更		●
			8	村の事由による許認可等取得遅延	●	
	税制度リスク	許認可リスク	9	上記以外の事由による許認可等取得遅延		●
			10	法人税その他類似の税制度（外形標準課税に関する規定を含む。）の新設・変更		●
		税制度リスク	11	消費税その他類似の税制度の新設・変更	●	
			12	土地・建物所有に係る新税	●	
			13	上記以外の税制度の新設・変更	●	
	社会リスク	第三者賠償リスク	14	事業者の事由（工事期間中における事故、維持管理業務に伴う事故、維持管理の不備に起因する事故等）による賠償		●
			15	上記以外のもの	●	
		住民対応リスク	16	施設の設置・運営に対する住民反対運動・訴訟等	●	
			17	上記以外のもの（調査・工事及び維持管理に対する住民反対運動・訴訟等）		●
			18	事業者が契約において、地盤沈下が起きた場合の補修及びその損害の補償について保証した区画・範囲における地盤沈下への対応		●
	19	上記区画・範囲外での地盤沈下への対応	●			

	環境問題リスク	20	施設の建設に伴う粉塵・有害物質の排出・漏洩等		●	
		21	事業者の提案内容に起因して発生する環境問題		●	
	不可抗力リスク	22	戦争、地震、風水害等（施設の引渡し前）	●	▲	
		23	戦争、地震、風水害等（施設の引渡し後）	●		
	デフォルトリスク	24	村の債務不履行、サービスの提供が不要になった場合など、村の事由による事業の中断等	●		
25		事業者側の債務不履行		●		
計画・設計	測量・調査リスク	26	村が実施した測量・調査のミス	●		
		27	上記以外の測量・調査のミス		●	
	計画・設計・仕様変更リスク	28	村の事由による変更・遅延	●		
		29	上記以外の事由による変更・遅延		●	
	資金調達リスク	30	金融機関等からの資金調達の不足等		●	
	埋蔵物リスク	31	未知の埋蔵文化財、不発弾等の発掘による事業の中断	●		
	造成リスク	32	地質障害（土地固有の土壌汚染）・地中障害物等、造成に関するもの	●	▲	
建設段階	設計・仕様変更リスク	33	村の事由による変更	●		
		34	上記以外の事由による変更		●	
	工事用地確保リスク	35	建設に要する仮設、資材置場等の確保		●	
	工事遅延リスク	36	村の事由による完工遅延	●		
		37	上記以外の事由による完工遅延		●	
	工事監理リスク	38	工事の監理に関するもの		●	
	工事費増大リスク	39	村の事由による工事費増大	●		
		40	上記以外の事由による工事費増大		●	
	性能未達リスク	41	建物・設備機器等の要求仕様への未達		●	
	施設損傷リスク	42	工事の完成引渡し前に工事目的物、工事材料、その他関連工事に関して生じた破損		●	
	物価変動リスク	43	建設期間中におけるインフレ・デフレ		●	
	金利リスク	44	金利の変動		●	
	資金調達リスク	45	金融機関からの資金調達の不足等		●	
	安全性確保リスク	46	安全策の不備による事故等の発生		●	
維持管理・運営段階	支払不履行リスク	47	村の支払不履行（支払の遅延・不能）	●		
	建物瑕疵	主要構造部及び雨水の侵入を防止する部分	48	施設に瑕疵が見つかった場合		●
			49	建物の引渡しから2年間（故意重過失の場合は10年間）		●
		その他の部分	50	建物の引渡しから2年間経過した後	●	▲
	施設損傷リスク	51	村の事由による事故・火災等による施設の損傷	●		
52		上記以外の事由による事故・火災等による施設の損傷		●		

修繕	修繕計画に基づく 修繕リスク	53	村の事由による時期の変動、計画に定められていない大規模な修繕	●	
		54	上記以外の事由による時期の変動、計画に定められていない大規模な修繕		●
	経常的修繕リスク	55	村の事由による修繕費の増大	●	
		56	上記以外の事由による修繕費の増大		●
	サービス水準未達リスク	57	要求仕様への不適合によるもの		●
	維持管理費リスク	58	村の事由による維持管理費の増大	●	
		59	上記以外の事由による維持管理費の増大		●
	安全性確保リスク	60	村の事由による事故等	●	
		61	上記以外の事由による事故等		●
	利用者対応リスク	62	村の事由による利用者からの苦情やトラブル等への対応	●	
		63	上記以外		●
	物価変動リスク	64	物価の変動に関するもの	●	▲
	金利リスク	65	金利の変動に関するもの		●

※1 従担当とは、状況によってはPFI事業者側にも一定のリスク分担が考えられるものを示す。

4-4 定量評価（VFM等の財政効果の算出）

以下では、従来型の事業である公共直営方式とPFI方式の比較を行い、VFM等の財政効果について確認を行う。

①各種設定条件とその根拠

➤ 管理運営形態について

全国の道の駅では、管理運営手法として、指定管理者や第三セクター方式が主体となっており、民間活力が利用されているケースが半数以上を占めている。既存の道の駅（以下、「夢白馬」という）においても第三セクターである一般財団法人白馬村振興公社（以下、「公社」という）が指定管理者となり、運営中であるが、指定管理にあたっては、スポーツ施設及び山小屋を含めた管理運営となっており、民活メリットを十分に活かした活動ができていない等の問題が指摘されている。

図表4-6：道の駅 管理・運営業者種別

管理・運営者	箇所数	構成比率	備考
自治体	158	15.7%	
第三セクター	312	31.1%	
財団法人等へ委託	89	8.9%	観光施設管理協会等
指定管理者等	445	44.3%	JA、民間会社等
合計	1004	100%	

出典：国土交通省公表資料「道の駅について」 H25.9

本事業においては、民間事業者による事業実施を想定しており、事業者選定と一体となって指定管理者への指定が行われるものと想定する。

➤ 事業形態の整理

PFI方式における事業形態は、民間事業者における事業費の回収方法によって、「サービス購入型」「混同型」「独立採算型」に区分される。

本事業においては、既存の道の駅でのPFI事例同様、施設整備業務と維持管理業務をサービス購入型として、運営業務については独立採算型として以下検討を行う。

図表 4-7 : 事業形態の区分

区分	サービス購入型	混合型	独立採算型
概要図			
概要	民間事業者のコストが白馬村から支払われる対価により全額回収される形態。	民間事業者のコストが白馬村から支払われるサービス購入料と利用者からの利用料金収入等の双方より回収される形態。	民間事業者のコストが利用者からの利用料金収入等により回収される形態

➤ 事業の範囲

道の駅の運営に係る先行事例を参考に、民間事業者のノウハウの活用が期待される業務を事業範囲に含めた。PFI方式を導入する場合、本事業で想定される業務範囲は以下のとおり設定する。

図表 4-8 : 事業の範囲

区分	業務範囲
施設整備業務	整備費（屋内施設、雪室、駐車場、屋外デッキ・ステージ、芝生広場）、外構、備品購入
維持管理業務	屋内施設、雪室、駐車場、屋外デッキ・ステージ、芝生広場、トイレ 等
運營業務	飲食・物販
	ガイドセンター
	地元農産品の販売やカフェテラスの運営等
	白馬村の観光案内

➤ 事業期間

- ・ 施設整備期間

新しい道の駅の施設整備期間については、民間事業者の提案による
ところが多いが、現状の整備スケジュールをもとに、以下のとおり
設定する。

図表 4-9 : スケジュール

段階	期間
基本設計	6ヶ月
実施設計	6ヶ月
建設	18ヶ月
合計	30ヶ月

・ 維持管理・運営期間

P F I 方式での先行事例では、維持管理・運営期間は 15 年となっ
ていることから、15 年を基準とする。なお、事業期間が短くなると、資
金調達の金利変動リスクの関係から民間資金の調達容易となり、事業
計画の実現可能性が高まるメリットがある一方、P F I 方式による維持
管理運営費の削減効果や財政負担の長期平準化の効果が低下するデメ
リットが考えられる。事業期間については 15 年に加えて 10 年と 20 年
の場合の V F M の状況を比較する。

➤ V F M 算定諸条件

条件設定に関しては、国交省モデルを活用し、以下の通り設定した。

図表 4-10 : V F M 算定の諸条件

項目	条件	備考
事業方式	B T O	
SPC 運営費用	1,000 千円	国交省モデル初期値を採用
SPC 設立費用	20,000 千円	国交省モデル初期値を採用
アドバイザー費用等	40,000 千円	国交省モデル初期値及び過去の平均的経費 より設定
施設整備費削減率	5%	既存事例を前提に近年の建設費高騰等を踏 まえ設定
維持管理・運営削減率	7%	夢白馬では、公社が行う共通経費（主に人 件費）の約 6 割（約 24,000 千円）を夢白馬 が負担している。新しい道の駅では、P F I により民間が運営することで、一定の維 持管理コストの削減が期待できる。 ここでは、国交省モデル初期値を採用。

スプレッド	0.8%	国交省モデル初期値を採用
建中金利	借入利率＋ 2.0%	国交省モデル初期値を採用
補助金割合	40%	国交省の社会資本整備総合交付金等の活用を想定。道の駅ましこの補助割合を参考とする。

➤ 概算事業費

新しい道の駅で想定される敷地面積及び施設規模に基づいて試算した結果、総工事費は1,496百万円(税抜)、施設整備費は660百万円(税抜)となった。

また、白馬村の地域性を象徴する施設として、道の駅の敷地内にスノーフィールド(雪捨て場)と雪室を設置し、雪氷熱の活用する計画としている。これにより、約17百万円のコスト増加となるが、農作物の低温貯蔵が可能となるほか、冷房費の抑制が見込め、二酸化炭素排出量の大幅な削減が可能となる。雪室を活用して冷蔵保存した農産物等を道の駅で販売することで、付加価値化が図られ、販売商品の差別化や魅力向上に繋がることを想定している。

なお、関連施設の設置に伴い、各中央省庁や都道府県より、補助金の対象となるものがあり、事業費負担を軽減させることができる。

図表4-11：工事費内訳

	面積		単価(税抜)		金額
屋内設備(木造)	2,548 m ²	×	230 千円/m ²	=	586,040 千円
屋内施設設計料	2,548 m ²	×	29 千円/m ²	=	73,892 千円
施設整備費 計(①)					659,932 千円
雪室施設(鉄骨平屋)	80 m ²	×	179 千円/m ²	=	14,320 千円
雪室施設設計費	80 m ²	×	29 千円/m ²	=	2,320 千円
駐車場整備費	10,875 m ²	×	40 千円/m ²	=	435,000 千円
屋外デッキ・ステージ	4,700 m ²	×	70 千円/m ²	=	329,000 千円
芝生広場	2,000 m ²	×	10 千円/m ²	=	20,000 千円
測量・駐車場・外構設計料	17,575 m ²	×	2 千円/m ²	=	35,150 千円
その他整備費 計(②)					835,790 千円
総工事費 (①+②)					1,495,722 千円

出典：各種資料より日本経済研究所作成

➤ 事業収入について

・ 利用者数と売上高の見通し

見通しを行うに当たっては以下の2つの考え方に基づいて実施した。

(ア) 前面交通量から推計する方法 (利用者数)

(イ) 白馬村の観光客の消費単価平均より推計する方法 (客単価)

(ア) 前面交通量から推計した利用者数

新設予定地は国道148号に面していることから、同道路の設計交通量を基に算出した。国道148号の交通量は24時間単位で小型車10,606台、大型車で2,421台となっており、乗車率および立寄率を基に年間稼働日数360日(正月、盆休みを考慮)で、交通量を試算したところ、年間1,123千人の利用が見込める。

図表4-12：推定交通量

曜日	車種	設計交通量		乗車数		立寄率		合計	360日 換算
平日	小型	10,606	×	1.3	×	0.18	=	2,482	595,633
	大型	2,421		1.31		0.1		317	76,116
休日	小型	10,606		1.3		0.25		3,447	413,634
	大型	2,421		1.31		0.1		317	38,058
合計							6,563	1,123,441	

出典：建設省北陸利用整備局「平成6年度 道の駅調査」

建設設計資料「53道の駅」

国土交通省「道路交通センサス」

国土交通省「平成27年度 全国道路・街路交通情勢調査一般交通量調査 集計表」

(イ) 白馬村の観光客の消費単価平均より推計した客単価

夢白馬の飲食施設および物販の合算した客単価は約800円となっている。また、長野県や北関東の主要な道の駅では、客単価は1,000円前後で設定されている。一方で白馬村が調査した宿泊・日帰りの消費単価によると、白馬村への日帰り客は土産品として2,763円、飲食費として2,301円消費している。既存の道の駅では規模の点から十分な売上に達していない事もあり、新しい道の駅では2,000円程度の単価設定が可能と考える。

年間予想売上高算出のため、レジ通過率を1/3とした上で、年間の予想売上高を算出した。

$$\text{年間集客数} \quad \text{レジ通過率} \quad \text{客単価} \quad \text{年間予想売上高}$$

$$1,123,441 \text{ 人} \quad \times \quad 1/3 \quad \times \quad 2,000 \text{ 円} \quad = \quad \underline{748,960,880 \text{ 円}}$$

図表 4-13 : 白馬村 宿泊・日帰りの消費単価

区分		平均額	利用者数
土産代	日帰り	2,763 円	71 人
	宿泊	4,236 円	364 人
飲食費	日帰り	2,301 円	93 人
	宿泊	5,763 円	383 人
合計	日帰り	5,064 円	164 人
	宿泊	9,999 円	747 人

出典：白馬村「市場・観光客に関する調査」（平成 27 年）

- ・ 運営費の見通し
 運営費の算出に当たって、夢白馬の決算実績を参考とした。過去の決算数値は以下の通りである。

図表4-14：夢白馬 過年度損益計算書（H26/3期～H27/3期）

単位：千円

項目		H26/3期	割合	H27/3期	割合
売上高	物販施設	253,420	87.0%	249,081	86.3%
	飲食施設	32,873	11.3%	34,974	12.1%
	その他	5,051	1.7%	4,548	1.6%
		291,344	100.0%	288,603	100.0%
売上原価	物販施設	162,575	64.2%	157,240	63.1%
	飲食施設	18,906	57.5%	18,893	54.0%
	在庫増減	▲ 683	-13.5%	1,704	37.5%
		180,798	62.1%	177,837	61.6%
売上総利益		110,546	37.9%	110,766	38.4%
運営費 維持管理費	人件費(正規)	18,327	6.3%	20,705	7.2%
	人件費(非正規)	30,282	10.4%	28,098	9.7%
	福利厚生費	335	0.1%	342	0.1%
	水道光熱費	7,883	2.7%	8,630	3.0%
	修繕費	3,258	1.1%	1,027	0.4%
	地代家賃	9,209	3.2%	10,129	3.5%
	委託費	2,926	1.0%	3,267	1.1%
	火災保険料	160	0.1%	198	0.1%
	公租公課	28	0.0%	40	0.0%
	負担金支出	149	0.1%	167	0.1%
	手数料支払金	648	0.2%	1,002	0.3%
	その他	7,019	2.4%	7,345	2.5%
	管理費配分	27,350	9.4%	27,216	9.4%
		107,574	36.9%	108,166	37.5%
経常利益		2,972	1.0%	2,600	0.9%

出典：白馬村提供資料より

図表4-15：夢白馬 過年度損益計算書（H28/3期～H29/3期）

単位：千円

項目		H28/3期	割合	H29/3期	割合
売上高	物販施設	251,985	86.5%	230,277	85.2%
	飲食施設	35,094	12.0%	35,562	13.2%
	その他	4,351	1.5%	4,311	1.6%
		291,430	100.0%	270,150	100.0%
売上原価	物販施設	159,791	63.4%	149,046	64.7%
	飲食施設	20,829	59.4%	19,278	54.2%
	在庫増減	756	17.4%	128	3.0%
		181,376	62.2%	168,452	62.4%
売上総利益		110,054	37.8%	101,698	37.6%
運営費 維持管理費	人件費(正規)	20,116	6.9%	17,832	6.6%
	人件費(非正規)	30,261	10.4%	28,043	10.4%
	福利厚生費	300	0.1%	295	0.1%
	水道光熱費	8,365	2.9%	7,788	2.9%
	修繕費	1,001	0.3%	1,421	0.5%
	地代家賃	9,706	3.3%	8,991	3.3%
	委託費	3,873	1.3%	3,202	1.2%
	火災保険料	207	0.1%	188	0.1%
	公租公課	18	0.0%	19	0.0%
	負担金支出	294	0.1%	252	0.1%
	手数料支払金	1,659	0.6%	2,402	0.9%
	その他	8,163	2.8%	6,613	2.4%
	管理費配分	25,583	8.8%	23,514	8.7%
		109,546	37.6%	100,560	37.2%
経常利益		508	0.2%	1,138	0.4%

出典：白馬村提供資料より

過去4期では、売上高は300百万円を下回る水準し、売上原価率については、物販施設で63%~64%、飲食施設で54%~60%で推移しており、大きな変動はない。ただし、白馬村への観光客数から考えると売上高の増加は十分可能であると考えられる。

夢白馬での決算実績を基に、新しい道の駅での収益予想を作成した。夢白馬よりも大幅な増収が見込まれ、経常利益ベースで約27百万円確保できると計画した。また、白馬村への地代家賃として㎡単価5千円と想定しているが、大幅な利益計上を予想していることから、賃料を引き上げることも可能であると考える。

図表 4-16 : 道の駅 収支予想

単位：千円、%

項目	金額	割合※	摘要
物販施設	638,115	85.2	割合は夢白馬と同率
飲食施設	98,863	13.2	
その他	11,983	1.6	
売上高	748,961		
物販施設	412,860	64.7	夢白馬 H29/3 期並
飲食施設	53,584	54.2	
売上原価	466,444	62.3	
売上総利益	282,517	37.7	
人件費（正規）	15,000	2.0	年収 5M×3 人
人件費（非正規）	81,000	10.8	900 円×5h×25 日×12M×60 人
福利厚生費	27,300	3.6	人件費×30%
水道光熱費	15,288	2.0	道の駅ましこの水道費単価（6 千円/m ² ）を参考。2,448 m ² ×6 千円/m ² =15,288 千円
修繕費	1,320	0.2	施設整備費×0.2%
地代家賃	12,740	1.7	夢白馬の単価（5 千円/m ² ）を参考に算出。5 千円/m ² ×2,548 m ² =12,740 m ²
リース料	18,000	2.4	夢白馬では厨房機器のリース料等として 6M 計上。新しい道の駅では飲食施設売上高 3 倍を想定しており、リース料も 3 倍とする。
委託費	3,500	0.5	夢白馬ではトイレ掃除の委託費等として約 3M 計上。新しい道の駅では微増とする。
火災保険料	500	0.1	
公租公課	7,000	0.9	施設整備費 660M×0.7×1.4%=6,468 千円（固定資産税） その他税負担考慮し、7M とする。
負担金支出	1,000	0.1	
手数料支払金	3,000	0.4	夢白馬では T ポイント手数料等として 2.5M 計上。新しい道の駅では微増とする。
その他	70,000	9.3	
運営費・維持管理費	255,648	34.1	
利益	26,869	3.6	

出典：各種資料をもとに日本経済研究所 作成

※割合は売上高に対する比率

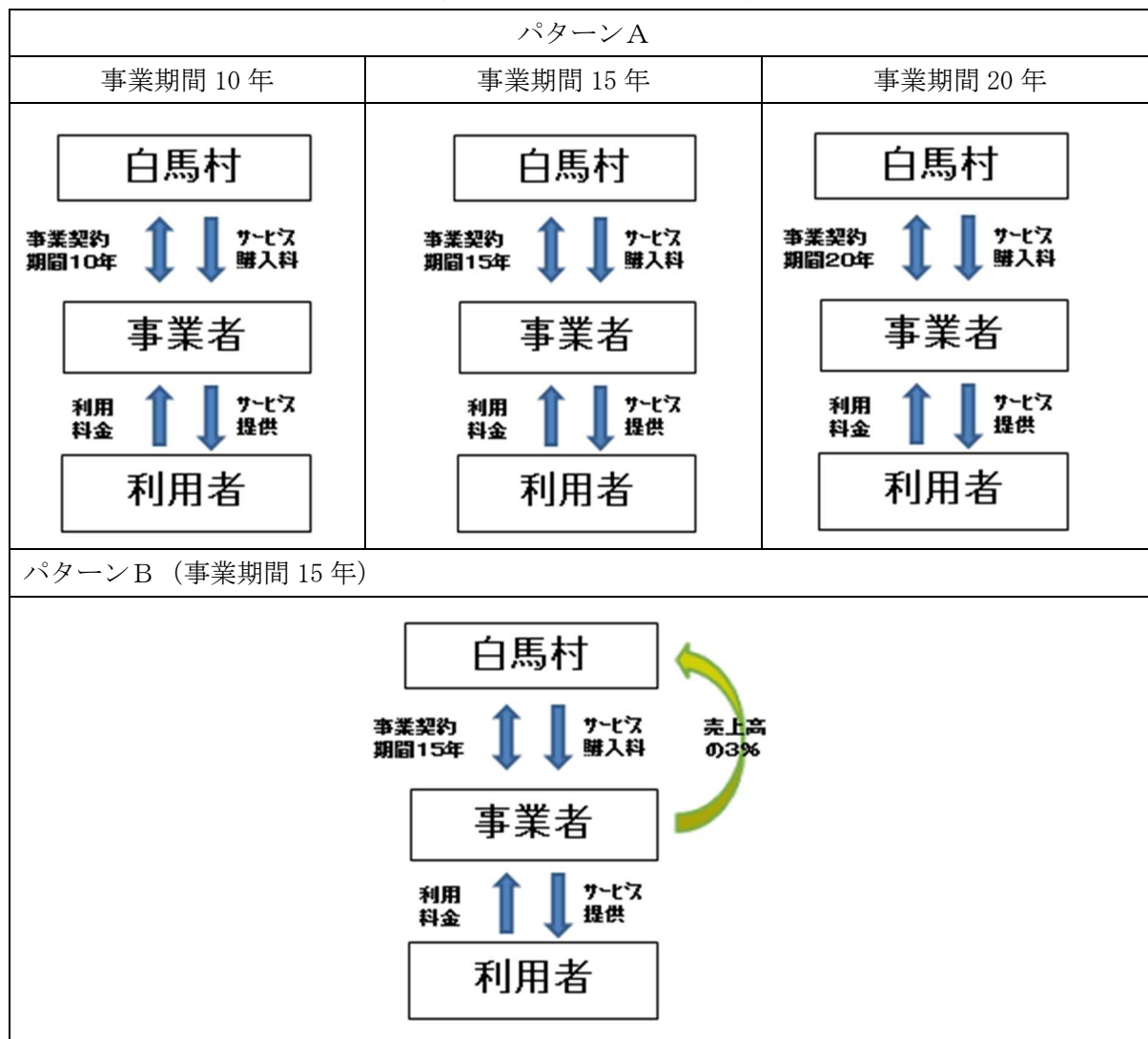
今後さらに売上高を増加させていくには、客単価の上昇や利用数の増加など、各種施策が必要となってくる。他の道の駅では高付加価値商品として、1個当たり1,800円（税込）のヨーグルトを販売している事例もあった。

物販施設と飲食施設を比較した際、物販施設の利益率が10.5ポイント高くなっている。また、物販施設の中でも農産品よりも加工品の方が利益率が高いため、いかに効率よく加工品を販売していくのかも大切である。

- 手法別の公共負担額の整理

PFI方式（BTO）を想定し、パターンAをサービス購入型、パターンBを事業者が売上高の一部を白馬村へ支払う形態とした。なお、パターンAについては、事業期間別の感度分析を行った。

図表4-17：パターン表



図表４－１８：事業期間における総額費用の比較

(単位：千円)

事業期間	パターンＡ			パターンＢ
	10年	15年	20年	15年
利用料支払	無し	無し	無し	有り(3%)
初期整備費用	1,420,937	1,420,937	1,420,937	1,420,937
運営・維持管理費用	2,377,530	3,566,295	4,755,060	3,566,295
事業収入	7,489,610	11,234,415	14,979,220	11,234,415
付帯事業による収入	0	0	0	337,035
収支	48,590	51,921	55,473	51,916

② 手法別の公共負担額の整理

図表４－１９：公共負担額の比較

(単位：千円)

	パターンＡ			パターンＢ
	10年	15年	20年	
公共負担合計額	3,419,906	4,643,381	5,867,632	4,306,346
正味現在価値	3,021,993	3,939,588	4,782,749	3,654,083

③ VFM算出結果

図表４－２０：VFMの比較

	パターンＡ			パターンＢ
	10年	15年	20年	
財政負担削減額	105,645千円	180,986千円	250,502千円	466,491千円
財政軽減率	3.4%	4.4%	5.0%	11.3%

4-5 ソフト面の検討に対する影響・評価

①手法別の定性評価

手法別に地域に与える影響・評価等についての定性評価を以下に整理する。

図表 4-21：手法別定性評価の比較

手法	評価	
従来方式	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 白馬村が発注主体となり、設計、工事、維持管理、運営毎に分割して発注を行う方式で、村内事業者をはじめ一般的な公共事業として庁内においても事業者においても理解が得やすい。 ・ 各段階での調達に上限を設定することで、オーバーコストとなる事を防止可能。 ・ 公共調達に係る一定条件を満たせば村内事業者も参画可能。
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の実現に向け各事業担当者間でコンセプトを共有するという意識形成が困難。 ・ 運営段階での効率性を踏まえた施設整備がなされにくく、コスト増の要因が生ずる可能性がある等、事業全体を通しての合理性が発揮されにくい。 ・ 官民連携事業のような新たな公共調達への対応といった地元育成の機会が生じない。 ・ 従来型の発想にとどまりがち。 ・ 単年度契約となりその都度調達手続きが発生するため、まちづくりに対する長期的な視野や展望を持った事業の実施が困難。
PFI (BTO) 方式	メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画設計段階から運營業務を見据えた効率的な提案が行われることで、公共負担額の軽減等が図られる。 ・ 事業参入に向けて他業種と連携を組むことで新たな知見を得るとともに、事業参入機会が広がる可能性がある。 ・ PFIへの参入経験を持つことで、他地域での同様の事業への参入障壁が下がる。 ・ 事業期間が長期にわたることから、まちづくりへのビジョンを持った事業参画が期待できる。また、その間の調達手続きが不要となり業務の効率化が図られる。
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 村内事業者では経験が無く、受注機会が損なわれる可能性がある。 ・ 発注者側においても実績が乏しく、公募や契約等に係る事務手続き等に時間を要する。 ・ 実績が少ないため庁内担当者においては庁内説明等の手間が増す可能性がある。

P F I 方式を活用することで、事業期間中の関与が必要となるため、まちづくりへの視点も踏まえた提案が行われる可能性が高く、白馬村ではこのような機会を積極的に捉えて村内事業者参画型の官民連携事業を実施していく中で、村内事業者の体力強化にもつながると考えられる。

このためには、単なる公共発注としての官民連携事業とするのではなく、官民対話に重点を置き、白馬村側からの要求を明確にするとともに、これに対する提案や意見等を反映させた募集条件をまとめていく必要がある。

②手法別の定量評価

従来方式との比較までには至らなかったが、仮に、P F I 方式を導入したことにより、村外事業者が事業を実施した場合でも、道の駅運営事業者へのヒアリングからは、運営スタッフの約9割は地元雇用であり、飲食等で利用する食材の約7割は地元食材を使用し、現地調達できないもののみ外部調達しているとの指摘があった。売上のうち、5割食材、1割人件費、1割クリーニング、メンテ費といった構成で地元経済への還元が図られるとの指摘があった。売上規模によっては、従来方式よりも高い経済効果が得られる可能性もある。

募集時に地元雇用率や調達率を提示したり、提案時にこれらの数値を明記させることにより、事業者選定評価に反映させることも考えられる。

4-6 検討結果・結論

①調査結果及び示唆に基づく結論

4-4 定量評価及び 4-5 ソフト面の検討に対する影響・評価において、いずれの期間においても P F I 方式では一定 V F M の発現が確認できたことから、道の駅整備における官民連携事業の実施可能性が定量的にも見いだせることが把握された。既存の事例においては運営期間 15 年とするものが比較的多いが、白馬村においては参入する村内事業者の障壁を下げる観点や財政上の債務負担額の観点から、運営期間を短く 10 年とすることも一定の合理性があるものと考えられる。

一方で、道の駅の整備に官民連携事業として P F I 方式を導入することについては、庁内及び村内での理解と合意を形成する必要がある、また、この間に村内事業者に対しては P F I についての認識の醸成や事業参画にあたっての条件等を整理する必要がある。

具体化に向けては、今回の結果を踏まえ、新しい道の駅のコンセプトとともに、村内事業者を含め民間事業者に対し期待する役割を整理し、対話を行い実現可能な募集条件を整理していくことが重要と考える。

②本件調査で得られた、他事業等で参考となる可能性のある事項

対象敷地内には現在デイサービス施設として使用している建物があり老朽化している。村の財政上単独での建替えは困難であるが、この施設の更新も P F I の業務範囲として事業化をすることが考えられる。

③本件調査の結果から得られた示唆

本業務のポイントは、新しい道の駅のコンセプトを踏まえて村内事業者をいかに事業参画させるかの仕組みを構築することである。既存の事例からは、民間活力を導入し多くの集客や売上を実現しており、白馬村においても官民連携手法である P F I 導入することによるメリットは高いものと把握できた。

一方で、ヒアリングを通じて村内事業者また長野県内の事業者では、官民連携事業を取りまとめる経験が少ないことも把握できたため、今後の事業化に向けては、地元でできることと県外事業者に期待する役割を明確化し、事業化に向けた環境整備を進めていく必要がある点が課題として挙げられる。

特に、P F I 方式は発注者となる官側の明確な募集条件を元に民間事業者を選定する必要があることから、施設コンセプトの検討段階にある行政側、情報不足の事業者側の双方にとっても負担感が強い点は否めない。

そのため、ここでは P P P の手法の一つであり、P F I 方式にも親和性のある R F P (Request for Proposal) 方式について、その活用可能性を整理する。

④ R F P方式の活用

■ R F Pの特徴

R F P (Request For Proposal) 方式とは、基本構想、基本計画段階から官民の対話を通し、本事業への参画意思のある民間事業者（代表企業、建設企業、維持管理企業、運営企業）や金融機関等の参加条件や業務内容等を反映させた実現可能性の高い募集条件を作成・提示し、民間からの提案を基に交渉により官民の役割分担等を具体的に決めていくもの。

企画開発段階および建設運営段階のプロセスに分けて、様々な関係者の関与や提案を受けながら進められる。具体的には下記のとおり。

<企画開発段階>

- ① 白馬村が民間専門家、有識者、金融機関等の意見を得るとともに、必要に応じて民間提案や専門コンサルタントのアドバイス等も活用しながら、都市ビジョン、プロジェクトの目的、事業内容、市場環境、事業採算性、資金調達等を検討し、公民の役割分担、ファイナンス等の基本設計（コンセプトチャートプラン）を行う。また、利害関係を持つ住民や地域関係者向け説明会を事業の進捗に応じて開催する。
- ② 白馬村が①を踏まえた募集要項（R F P）を作成・提示し、民間事業者を募集する。
- ③ 民間事業者が募集要項を受けて、都市計画、設計、建設、金融等からなる専門家チームを構成のうえ、事業プランを検討し、白馬村に提案・応募する。
- ④ 客観的な評価基準に基づき、外部専門家を含めた選考により民間事業者を選定する。
- ⑤ 交渉により事業内容と公民の役割分担を具体的に決め（交渉は複数企業と並行して行われるケースが多い）、交渉の結果合意された事項について協定書を締結する。

<建設運営段階>

- ① S P C（特定目的会社）の設立、企業連合の組成等により、事業の実施体制を整備する。
- ② 投資家、金融機関等から資金調達を実施し、必要に応じて白馬村の支援を活用する。
- ③ 施設を建設し、運営・管理を行う。白馬村は事業の進捗をモニタリングし、必要に応じ協定を改定する。

出典「米国都市再生におけるR F P方式の動向と我が国への示唆－R F Pシリーズ（1）」日本

■本事業への活用

RFPは広く民活手法の一つである点では、PFIに類似しているが、特に事業者選定前の企画段階における行政側の検討過程において、民間事業者による提案や参画の面で柔軟性が高い点が特徴である。

本事業では、ヒアリングにおける課題として挙がっていた、村内事業者の参画ハードルの解消、施設整備だけではなく事業計画や運営ノウハウへの十分な民間活力の反映、小規模自治体に特有の人的資源の課題の解消を目的に、下記のようなステップを踏んだ導入が想定される。

《想定される進め方》

STEP 1

- ・白馬村において、道の駅に関する専門家や有識者、金融機関等の意見を得るとともに、PFIや事業化に関するコンサルタント等を活用し、新しい道の駅の事業プランを作成する。事業プランは、道の駅で行うべき業務や事業の内容、その前提となる市場環境、事業採算性、資金調達計画等を含み、一定の精度を持ったものとする。
- ・また、事業プランを作成するにあたっては、村内事業者や村民向けの勉強会や説明会等を適宜開催する。【PFIにおける入札説明書類とは異なり、官側が民間事業者の作成する事業提案書と同等のものを作成するイメージ】

STEP 2

- ・STEP 1 で作成した事業プランを踏まえ、民間事業者の募集要項（RFP）を作成・公表し、民間事業者からの提案を受ける。【民間事業者は官側から出された募集要項（RFP）に対し、追加提案や修正案、事業性についての検証等を行い実行性を確認したうえで参加事業者等を定めた提案を行う】

STEP 3

- ・民間事業者からの提案を審査し、優れた提案を選定する。選定にあたっては、PFIの提案審査同様に、事前に審査の基準を提示し、これに基づいて審査委員会等で審査を行う。【PFIの事業者選定プロセスと同様】

STEP 4

- ・選定された民間事業者と細部についての明確化を図り、合意を得られた内

容で事業契約を締結する。【P F I の公募プロポーザル方式の契約交渉と同様】

STEP 5

・契約を行った事業者（グループ、S P C）は、設計・建設～維持管理・運営を提案書に基づいて実施する。【以降はP F I での設計～運営までのプロセスと同様】

5. 今後の進め方

5-1 ロードマップ

①事業化に向けてのスケジュール

現在、白馬村第5次総合計画では、道の駅建設と地域経済循環システムの構築の目標値として、平成32年(2020年)までに整備とされている。PFIによる道の駅整備を前提として逆算すると、目標値の実現には、次年度(平成30年度(2018年度))早々に実施方針の公表や債務負担行為を行わねばならず、これは現状の検討熟度からすると現実的ではない。PFIを活用しない場合でも平成30年度(2018年度)の第3四半期までには事業者募集及び事業者選定が行われている必要があることから、現在の目標値である平成32年(2020年)までに整備とする計画は見直しが必要と考える。

図表5-1：2020年度中整備を想定したPFIでの作業及びスケジュール

PFIでの作業及びスケジュール	平成30年(2018年)				2019年				2020年			
	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ
道の駅整備(1年半)												
実施設計(半年)												
基本設計(3カ月)												
事業者選定・契約(3カ月)												
提案期間(3カ月)												
実施方針の公表、債務負担行為、特定事業選定、入札公告、Q&A(最短3カ月)												

道の駅整備にあたり、民間との十分な対話期間を踏まえた上でのPFIの実施を想定した場合のスケジュールは、以下の通りである。これによれば、早くても2022年(平成30年+3年半)での開業となる。

図表5-2：PPP活用（PFI・RFP）に向けた作業項目とスケジュール

PFI活用に向けた作業項目	平成30年(2018年)				2019年				2020年				2021年				2022年				2023年			
	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ	1stQ	2ndQ	3rdQ	4thQ
事業化に向けた庁内でのスケジュール感の合意形成	■																							
対象地関係者等への事業化に関する考え方の説明・意見交換等	■																							
基本構想の確定及び庁内手続きの実施	■	■	■																					
市民向け情報公開の実施																								
基本計画の策定・パブリックコメント実施				■																				
村内事業者を対象とした勉強会及びPPP/PFIプラットフォームの開催					■	■																		
官民連携事業の実施に向けた準備(要求水準等を基にした対話等)							■	■																
実施方針の公表&Q&A							■																	
債務負担行為の議決								◎																
入札公告~Q&A							■																	
提案期間(3カ月以上確保)							■	■																
事業者選定・契約(最低3カ月確保)								■	■															
基本設計(最低3カ月確保)									■	■														
実施設計(最低半年確保)											■	■	■	■										
道の駅整備期間(最低1年半確保)													■	■	■	■	■	■						
道の駅運用開始																								→

RFP 導入時には、このタイミングで4-6④で示したステップを踏まえて検討を進める。

②今後の検討事項等

まず、本業務結果を踏まえて、新しい道の駅による地域経済循環システムの構築が村内事業者の参画により実現可能であるかの検討を行う必要がある。このためには、まずPFI方式のような官民連携事業として道の駅を整備すること、新しい道の駅のコンセプトや整備イメージ、総合計画におけるスケジュール感との差異について、庁内や議会の合意を得る必要がある。

これに併せて、計画対象地及び周辺に対する説明等を行い、対外的に今後の取組みについての説明としての基本構想を策定し、これを前提として村内の民間事業者等との事業参画に向けた対話を進めていくことになる。

民間事業者との対話方法としては、マーケットサウンディングやプラットフォームの開催等の方法が考えられる。このような対話を始める前段では、村内事業者を対象とした官民連携事業に関する理解促進のための勉強会を行う等の地元配慮も検討すべきである。

また、行政においては、事業化に向け活用すべき補助金等の検討を行い、必要なタイミングでの申請を行っていく必要がある。

5-2 想定される課題

5-1 ロードマップにて推進のスケジュールを示したが、検討過程においては、下記に示す課題や懸念点が想定される。

主に、先行事例等にて一般的にみられる課題、懸念事項ではあるが、いずれも事前に把握し準備することで、今後のスムーズなPPP導入につなげることが可能なものである。

図表5-3：事業化の各段階で想定される課題、懸念点等

事業化の各段階	課題、懸念点等
①事業化に向けた庁内でのスケジュール感等の合意形成	<ul style="list-style-type: none"> ・PPP/PFI手法導入優先的検討ガイドラインに基づく審議。 ・本件の調査結果及びPPP/PFI導入に向けたRFP方式の活用に関する議会への説明。 ・庁内での推進体制（担当課と関係各課及び財政課）の確立。
②対象地関係者等への事業化に関する考え方の説明・意見交換等	<ul style="list-style-type: none"> ・民間所有地がある場合は賃料等の協議が必要。 ・土地の権利関係が複数存在すると、民間参入の障壁となるため、村の一括借上げ等により事業化に向けた整理が必要。

③基本構想の確定及び庁内手続きの実施	・基本構想の庁内合意。
④村民向け情報公開の実施	・構想レベルでのパブコメや情報公開の必要性、方法の検討。
⑤基本計画の策定・パブリックコメント実施	—
⑥村内事業者を対象とした勉強会及びPPP/PFIプラットフォームの開催	・村内事業者への周知、勉強会への参加促進。 ・村外事業者も含めたプラットフォームの形成に向けた主要メンバー（地元金融機関や事業経験者、有力企業等）の招請
⑦官民連携事業の実施に向けた準備（入札説明書等の作成）	・事業イメージ、募集条件の整理。 ・正式な公募前での官民対話の実施。
⑧実施方針の公表&Q&A	・導入可能性の検討として、事業スキームの再検討とVFM等の再検討。
⑨債務負担行為の議決	・債務負担額の確定、議会説明。
⑩入札公告～Q&A	・前段での官民対話を踏まえた参加資格の設定における地元事業者への配慮。
⑪提案期間（3カ月以上確保）	・Q&Aの追加等
⑫事業者提案（3カ月以上確保）	・入札不調や1社入札の場合への対応の検討。
⑬事業者選定・契約（3カ月）	—
⑭基本設計（最低3カ月）	—
⑮実施設計（最低半年）	—
⑯道の駅整備期間（1年半～2年）	—

5-3 当面の作業

前項で示した①事業化に向けた庁内でのスケジュール感等の合意形成にあたり、白馬村PPP/PFI手法導入優先的検討規程における本調査結果の位置付けを行い、新しい道の駅整備におけるPPP/PFI導入に関する意思決定を図っていく必要がある。

また、今回の調査で行った村内事業者やマーケットサウンディングにおいては、VFMの試算上、PPP/PFI導入可能性は確認できるものの、村内事業者を中心とした地元参画を可能とするためには、事前段階での十分な情報提供、村内事業者等を対象とした官民連携事業に対する理解の醸成や、地元で対応しきれない業務の事業への組込み方の検討を含めた事業実施環境の整備が課題であることが把握された。このため、事業プランを発注者である白馬村側で整備し、これを前提とした民間対話等を行い、事業者を選定するRFP方式の活用について提案を行っている。このような点を含めて、PPP/PFI等の官民連携事業を具体化に向けては、まずは議会や庁内における理解促進が不可欠である。

次年度当初には、本調査結果の説明及び整備構想案の説明、新しい道の駅整備に向けたスケジュールの再設定、村民への情報発信を行い、RFP方式を活用した官民連携事業の実現に向け、国の支援制度等の活用検討や村の予算の確保を進めるべきである。