

インセンティブ付与型 PPP による
複合型地域観光交流施設の整備・運営に関する
事業手法調査

報告書

令和 2 年 3 月

(北海道弟子屈町)

(株式会社日本総合研究所)

目次

1. 本調査の概要.....	1
1-1 調査の目的	1
1-2 本町の概要	2
1-3 本町の観光に関する現状.....	7
1-4 事業発案に至った経緯・地域課題.....	10
1-5 インセンティブの必要性に関する課題認識	16
1-6 検討体制の整備	18
2. 本調査の内容.....	22
2-1 調査の流れ	22
3. 前提条件の整理	23
3-1 対象地の概要.....	23
3-2 中心市街地のあり方.....	24
3-3 施設機能の概要	29
3-4 上位計画の整理	35
4. 事業化検討	36
4-1 官民連携事業への適否の検討	36
4-2 契約方式の整理	39
4-3 運営体制の整理	45
4-4 先行事例調査.....	51
5. インセンティブ付与型 PPP に関する検討.....	54
5-1 インセンティブの種類	54
5-2 先行事例調査.....	60
5-3 民間事業者へのサウンディング調査	72
5-4 インセンティブの定性評価及び考察	74
6. 事業手法の評価	81
6-1 事業手法の定性評価.....	81
6-2 事業手法の定量評価.....	86
6-3 事業手法の総合評価.....	96
6-4 法令等の整理.....	97
7. 結論	99
7-1 本件調査によって得られた示唆.....	99
7-2 調査結果及び示唆に基づく結論.....	101
8. 今後の進め方.....	105
8-1 ロードマップ.....	105
8-2 想定される課題	105

參考資料	106
------------	-----

1. 本調査の概要

1-1 調査の目的

弟子屈町（以下、「本町」という。）では、喫緊の課題として人口減少や年代構成の変化、地域経済の低迷と中心市街地の空洞化、公共施設や民間施設の老朽化等数多くあるが、これらについては第5次総合計画や公共施設等総合管理計画等を元に、本町及び民間の活動の中で対策を取り組んできているが課題解決までは至っていない。一方、市街地の中心に位置する営林署跡地について、平成28年度に策定された「弟子屈町分散型エネルギーインフラプロジェクトマスタープラン」に基づき、平成30年度より温泉掘削試験が始まり将来のバイナリー発電を中心としたエネルギー事業の立ち上げを含め検討が進んでいる。

このような状況を受けて、本事業は、地域課題の解決策のひとつとして公共施設の統廃合や集約化の視点に立ち、交流人口拡大による地域と観光の交流拠点の創出を目指すものである。古くから地熱資源を活用した温泉地として、また摩周湖、屈斜路湖などの観光資源を多く有する本町において、それらの地域資源を最大限に活用した地域経済循環を実現し、また道内外の来訪者を惹きつける観光地として今後も発展していくことを目指している。

図表 1 本事業の特徴

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 人口規模が小さい地域における比較的小規模な事業である。② 観光資源を豊富に有するポテンシャルの高い地域における事業である。③ 既存の複数の公共施設を移転・複合化する事業である。 |
|--|

本調査は、本事業を官民連携の手法で実現するため、次の3点を調査し、その内容を明らかにすることを目的とする。

図表 2 本調査の目的

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 立地的・規模的な面で必ずしも有利な条件ではない地域において民間事業者の参画意欲を高めるインセンティブ策を明らかにする。② 実際にインセンティブを付与する際に設定する具体的な条件とモニタリング内容を明らかにする。③ 本事業の効果を最大化し、かつ財政負担を抑制する事業スキーム（契約方式・官民の役割分担）を明らかにする。 |
|--|

1-2 本町の概要

1) 位置、地勢

弟子屈町は、北海道東部の釧路支庁管内の北部に位置し、東経 144° 13′ から 144° 36′ 、北緯 43° 23′ から 43° 42′ の地点にある。西北部は、千島系火山脈を境に、網走支庁管内に接し、東は中標津、別海町に隣接して根室原野に連なり、南は標茶町を経て釧路湿原に接している。弟子屈町の広袤は東西 29.8 km、南北 31.0 km で、面積は 774.76 km² である。

女満別空港、中標津空港、釧路空港の 3 空港から、いずれも 1～1.5 時間程度でアクセスすることが可能である。

図表 3 弟子屈町の位置及び各空港へのアクセス



	距離	時間
女満別空港	64km	75 分
中標津空港	62km	75 分
釧路空港	76km	90 分

出所：弟子屈町都市計画マスタープラン

弟子屈町は、透明度において世界有数の摩周湖、日本最大級のカルデラ湖の屈斜路湖をはじめ豊かな自然に恵まれている。また屈斜路湖に源を発する釧路川の源流付近は、日本では数少ない原始河川の状態を保っている。

地勢はおおむね起伏に富んだ高燥地帯で、平坦地に乏しい。したがって地域の約 70% は山林地帯である。農耕地は屈斜路湖沿岸と釧路川を始め各河川の流域に散在し、酪農を中心として、草地、放牧地及び馬鈴薯、てん菜、小麦畑として主に利用されている。

2) 都市構造

弟子屈町は、弟子屈・川湯の大きく 2 つの市街地と、川湯駅前・美留和等のその他の市街地に地区区分される。各市街地の沿革及び特性は下記の通りである。

① 弟子屈市街

弟子屈市街は明治 23 年に駅通所が設置され、明治 28 年には殖民区画に決定された。当初は農地であったが、現在は弟子屈町最大の市街地として、JR 摩周駅を中心に、国道 391 号、241 号、243 号をはじめ主要な幹線道路が縦貫し、サービス面では公共施設や医療・福祉施設が集中している。

② 川湯市街

川湯市街地には明治 31 年に温泉旅館が開業した。当初は入植者の湯治利用が中心であったが、その後、昭和 3 年の国鉄釧網線の部分開通に伴う川湯・跡佐登間の道路の完成、昭和 5 年の川湯駅新設による駅と川湯温泉間の道路の連絡、そして昭和 9 年の阿寒国立公園の指定等を経て、摩周湖と屈斜路湖を結ぶ観光ルート上に位置するという立地条件の良さから、弟子屈町第 1 の保養地・観光地として発展してきた。

③ 川湯駅前市街

川湯駅前市街は、明治 20 年に跡佐登にて硫黄採掘が開始され、翌年には硫黄運搬のため跡佐登～標茶間に本道で 2 番目の鉄道が敷設された。当初鉄道は貨物専用であったが、明治 25 年には入植者の増加と利用の要望の高まりから一般旅客の営業も開始された。その後硫黄山は明治 29 年に採掘中止となり、鉄道も廃止された。昭和 4 年に釧網線が開通して以降は、今日に至るまで鉄道駅として活用されている。

④ 美留和市街

美留和市街は明治 28 年に殖民区画決定され、明治 36 年に道内在住の開拓経験者が入植した。以降林業と農業（酪農）の里として今日まで至っている。また、林業・農業以外にも昭和 2 年に鮭鱒のふ化場が設置され、町内では唯一の第 1 次産業中心の市街となっている。

3) 歴史

今から 150 年ほど前に北海道の名付け親である松浦武四郎がこの地を探検した頃は、弟子屈や屈斜路湖畔にわずか 17 戸ほどのアイヌの人々が住む原生林地帯であった。

明治 10 年、佐野孫右衛門が硫黄山の硫黄鉱石の採掘を開始し、釧路川沿いの輸送路を開き、馬 400 頭を購入して近代化を進めた。明治 18 年、本山七右衛門が初の定住者として弟子屈に温泉宿を開業、翌年にもホテルが開業した。明治 20 年には安田財閥の祖である安田善右衛門が硫黄山一標茶間に鉄道を開業し、大量輸送の体制を整えたが、乱掘によりわずか 9 年で硫黄山は閉山となった。

硫黄採掘が中止となったのち、明治30年に町内の大部分が御料林に指定された。翌31年に御料局川上派出所長として着任した小田切栄三郎は「川上御料農地開拓設計書」を取りまとめ、農業に畜産を加えた混同農業を提唱した。以降、大正8年まで富山県民を中心に積極的に移民を導入し、移民による開拓・混同農業の実践が行われた。明治36年、当時の熊牛村から弟子屈村が分村し、弟子屈村外1村戸長役場が設置された。

明治38年から40年にかけて釧路と苫小牧に製紙工業が開業すると、町内の森林が目ざされ、木材業が盛んになった。この時期には弟子屈・川湯温泉を中心とする観光業も活性化した。大正末に美幌峠や屈斜路回遊の道が開かれ、昭和に入ってから摩周湖への道と難路である阿寒横断道路が開削されたことで、周遊観光ルートが完成された。昭和6年には現JR釧網線が開業し、鉄道とバスの結合輸送が確立された。昭和9年には阿寒国立公園が誕生したことで、摩周湖・屈斜路湖・硫黄山といった観光資源が全国的にPRされるようになり、観光客が増加した。

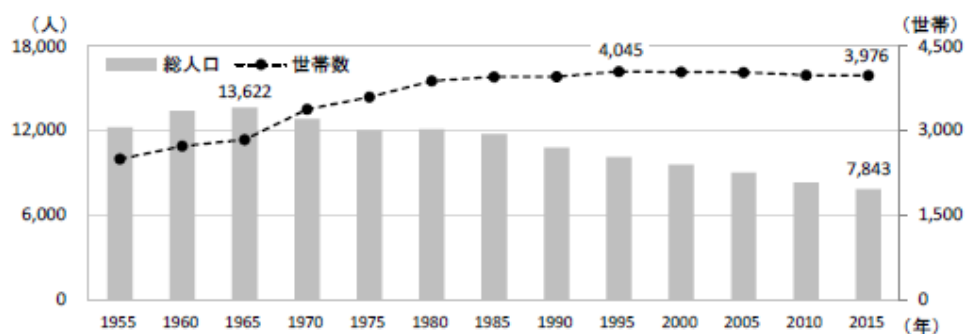
近年は御料林が営林署から農民に移管され、林業は造材から造林へ、農業は混同農業から牛を中心とした酪農へと転換した。また、高度経済成長期に空前のブームを巻き起こした観光業についても、団体旅行から個人旅行への転換が進むなど、様々な環境変化が生じている。

『第5次弟子屈町総合計画』（計画期間：平成24～33年度）では、「水と森と人が共に輝き、活力あふれる自立したまち」を地域コンセプトとし、エコツーリズムの推進や再生可能エネルギーの活用、人材育成、定住対策の推進等に取り組んでいる。

4) 人口

本町の人口は7,758人、世帯数は3,509世帯（平成27年現在）である。総人口は1965年の13,622人をピークに減少を続けており、2015年には7,843人となり、ピーク時から約6,000人程度減少している。世帯数は1995年の4,045世帯をピークに緩やかに減少を続けており、4,000世帯前後で推移している。1世帯当たりの家族人数についても、1955年は4.91人であったが、2015年には1.97人まで減少している。

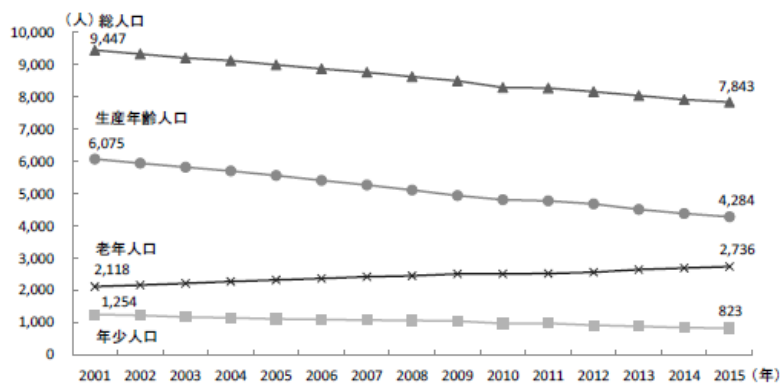
図表4 弟子屈町の人口及び世帯数の推移



出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

年齢3区分別人口（平成27年）を見ると、老年人口が2,736人（34.9%）、生産年齢人口が4,284人（54.6%）、年少人口が823人（10.5%）となっており、高齢化が進行している。2001年と2015年を比較すると、老年人口が増加しているのに対し、生産年齢人口は約1,800人、年少人口は約400人減少している。

図表5 弟子屈町の年齢3区分別人口の推移

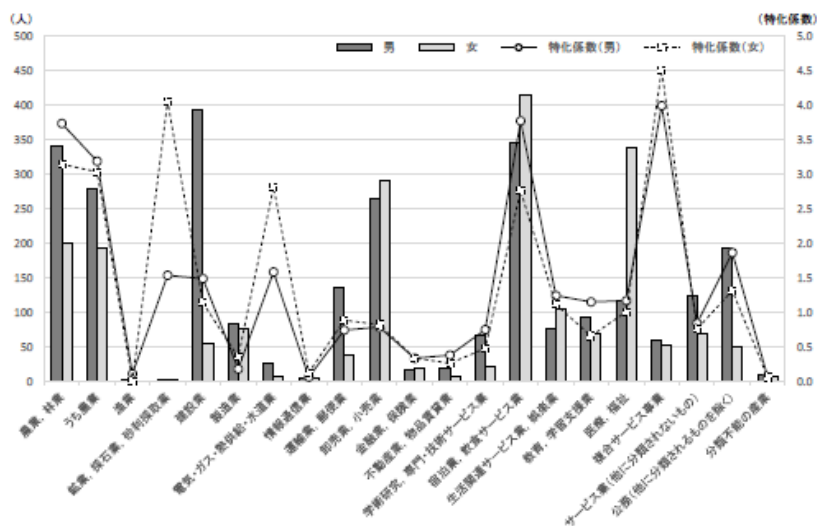


出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

5) 産業

平成27年国勢調査によれば、本町の産業別就業人口及び特化係数は下図表の通り。

図表6 弟子屈町の産業別就業人口と特化係数



資料：国勢調査

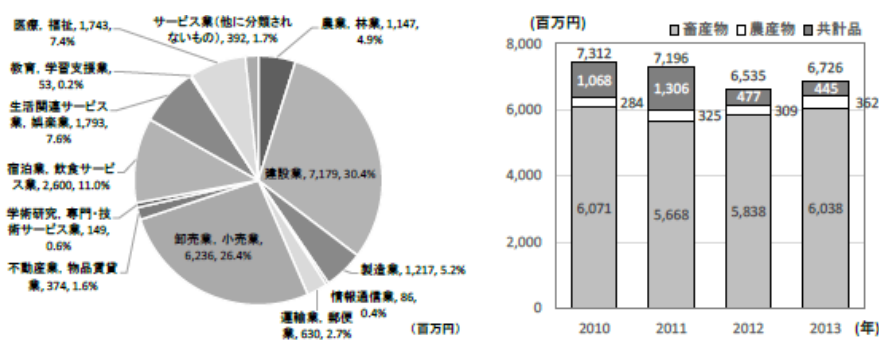
※X産業の特化係数は、(弟子屈町のX産業の就業者比率) / (全国のX産業の就業者比率) で算出され、1であれば全国と同様、1以上であれば弟子屈町のX産業は全国に比べて特化していると考えられる。

出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

産業別就業人口をみると、男性は建設業が最も多く、次いで宿泊業・飲食サービス業、農業・林業が多い。女性は宿泊業・飲食サービス業が最も多く、次いで医療・福祉、卸売業・小売業が多い。産業別就業人数が多い産業について特化係数を比較すると、男女ともに農業・林業と宿泊業・飲食サービス業が多い。

産業別売上高をみると、建設業が71億7,900万円(30.4%)と最も多く、次いで卸売業・小売業が62億3,600万円(26.4%)、宿泊業・飲食サービス業が26億円(11.0%)となっている。なお、経済センサスー活動調査には個人経営の農家の売上が反映されていないため、農業については農畜産物販売額をみると、2013年の総額が67億2,600万円为建设業に次ぐ売上高となっている。

図表7 弟子屈町の産業別売上高(左図)及び農畜産物販売額(右図)



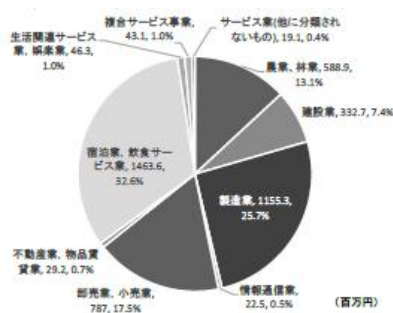
資料：「平成24年経済センサスー活動調査」
 ※「農業・林業」に個人経営は含まれていない。また、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「金融業、保険業」、「複合サービス事業」の売上高は、秘匿値となっており、上記に含んでいない。

資料：摩周湖農業協同組合

出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

町内企業の町外での販売額を業種別にみると、宿泊業・飲食サービス業の14億6,360万円(32.6%)が最も多く、次いで製造業の11億5,530万円(25.7%)が多い。

図表8 町外での売上高

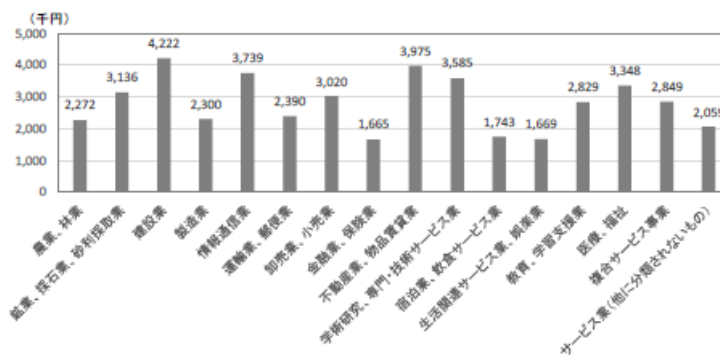


資料：地域経済分析システム (RESAS)

出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

従業員1人あたりの産業別付加価値生産額をみると、建設業が422万2,000円と最も高く、次いで不動産業・物品賃貸業が397万5,000円、情報通信業が373万9,000円となっている。産業別就業人口の多い産業のうち、農業・林業、宿泊業・飲食サービス業については、従業員1人あたりの産業別付加価値生産額があまり高くない。

図表 9 従業員1人あたりの産業別付加価値生産額



資料：地域経済分析システム (RESAS)

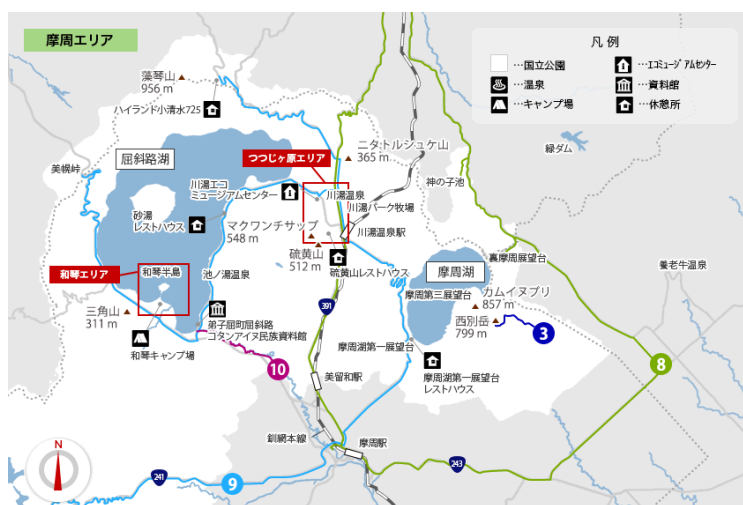
出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

1-3 本町の観光に関する現状

1) 主たる観光資源

弟子屈町は行政面積の約65%が阿寒摩周国立公園に含まれている。平成20年には「てしかがえこまち推進協議会」が立ち上げられるなど、近年ではエコツーリズム等にも取り組む。

図表 10 阿寒摩周国立公園 (摩周エリア)



出所：環境省ウェブサイト

弟子屈町の主要な観光資源は下図表のとおり。摩周湖・屈斜路湖等全国的に知名度の高い自然資源を生かしたアクティビティが盛んである。温泉資源も豊富であることから、川湯温泉及び屈斜路湖周辺には宿泊施設が集積しており、日帰り入浴等のサービスが提供されている。他方、摩周温泉エリアにおいては、入浴可能な施設は相対的に少ない。

近年は東京ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドが、町内で温泉熱を活用したいちご（摩周ルビー）栽培を行い、自社パークに向けて出荷している。

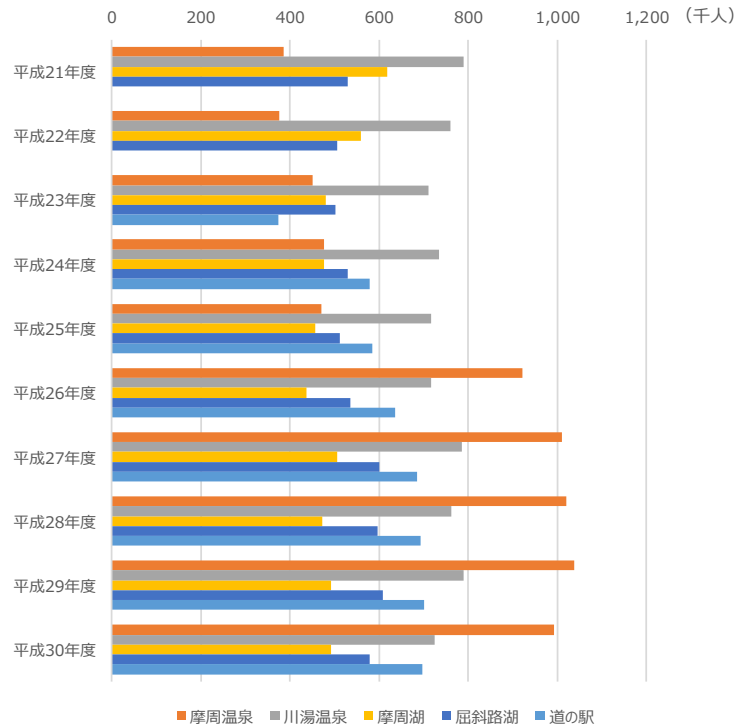
図表 11 弟子屈町の主要な観光資源

分類	施設名	備考
自然	<ul style="list-style-type: none"> ・ 摩周湖 ・ 屈斜路湖 ・ 硫黄山 ・ 和琴半島 ・ 釧路川源流部 ・ 霧氷、ダイヤモンドダスト ・ 野生動物（エゾシカ、キタキツネ等） 	摩周湖・屈斜路湖の景観を生かした星空ツアー、雲海ツアー等も実施
温泉	<ul style="list-style-type: none"> ・ 川湯温泉 ・ 摩周温泉 ・ 屈斜路湖周辺 	川湯温泉及び屈斜路湖周辺には温浴施設・宿泊施設が豊富
観光施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道の駅「摩周温泉」 ・ 川湯エコミュージアムセンター ・ 大鵬相撲記念館 ・ 屈斜路コタンアイヌ民俗資料館 ・ 釧路圏摩周観光文化センター 	2011年のリニューアル以降、道の駅の利用者が大幅に増加
アクティビティ	<ul style="list-style-type: none"> ・ カヌー ・ トレッキング ・ キャンプ ・ 乗馬 ・ ゴルフ ・ フィッシング ・ サイクリング ・ クラフト、食育プログラム等 	特にカヌーについては多数の事業者がツアーを提供
特産品	<ul style="list-style-type: none"> ・ 摩周そば ・ 摩周和牛 ・ いちご（摩周ルビー） ・ 地場産ワイン 	近年温泉熱を活用したいちご栽培に取り組む

2) 観光入込客数の状況

直近 10 年間の観光入込客数の推移は下図表のとおり。道の駅の利用者数増を背景に、平成 26 年以降摩周温泉エリアの入込客数が増加している。他方で川湯温泉エリア、摩周湖エリア、屈斜路湖エリアの入込客数は長期的には減少傾向にある。

図表 12 エリア別観光入込客数の推移



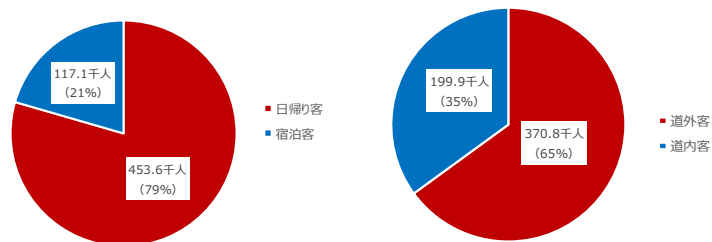
区分	平成7年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
摩周温泉	758,564	437,241	386,255	374,705	451,468	476,307	470,237	921,873	1,011,163	1,020,575	1,037,103	992,601
川湯温泉	1,207,063	829,903	788,854	760,754	710,057	734,254	716,297	716,311	784,858	761,378	788,665	724,986
摩周湖	1,185,675	682,500	618,917	558,737	479,616	475,393	456,056	436,937	505,709	471,585	491,801	491,801
屈斜路湖	737,566	540,819	529,264	504,813	501,186	529,943	511,257	535,780	600,302	595,635	608,753	578,507
道の駅					373,134	578,980	584,178	636,336	685,537	693,798	701,306	696,306
入込実数	1,296,289	861,396	784,716	746,878	727,947	746,112	728,618	860,991	940,403	914,251	936,750	880,888

※平成 26 年度より摩周温泉の集計方法を一部変更

出所：弟子屈町観光客数調査

属性別に入込客数を見ると、日帰り客が約 8 割を占めている。居住地別に見ると、道内客が約 3 分の 1、道外客が約 3 分の 2 を占めている。

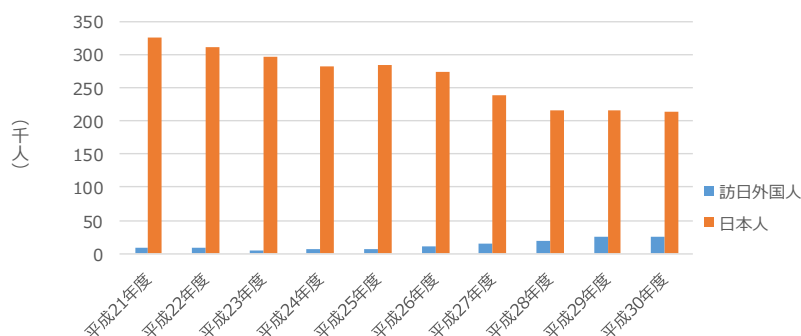
図表 13 観光客の属性



出所：弟子屈町観光客数調査

近年の宿泊客延数の変化は下図表のとおりで、日本人宿泊数は一貫して減少傾向にある。前述の日帰り客/宿泊客の属性別割合も踏まえると、近年滞在型観光から通過型観光への移行が生じていると考えられる。他方、訪日外国人の宿泊客数は近年徐々に増加している。

図表 14 宿泊客延数の変化



出所：弟子屈町観光客数調査

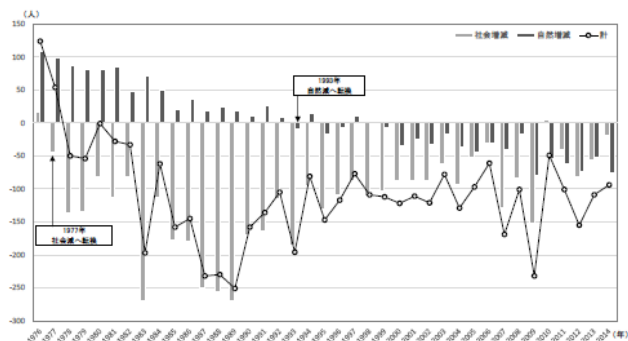
1-4 事業発案に至った経緯・地域課題

(1) 地域課題

① 社会面の課題

社会面での課題として、少子高齢化や人口減少があげられる。近年減少幅は縮小しているものの、本町では1977年以降一貫して人口が社会減の状態にあり、1993年には自然減にも転じている。転出超過は男女共に10～14歳から15～19歳になるとき、15～19歳から20～24歳になるときに生じており、主な転出先は釧路市・札幌市・帯広市等の道内他自治体である。また、転入超過は20～24歳からになるときに生じるが、特に男性については縮小傾向にある。

図表 15 人口増減の状況

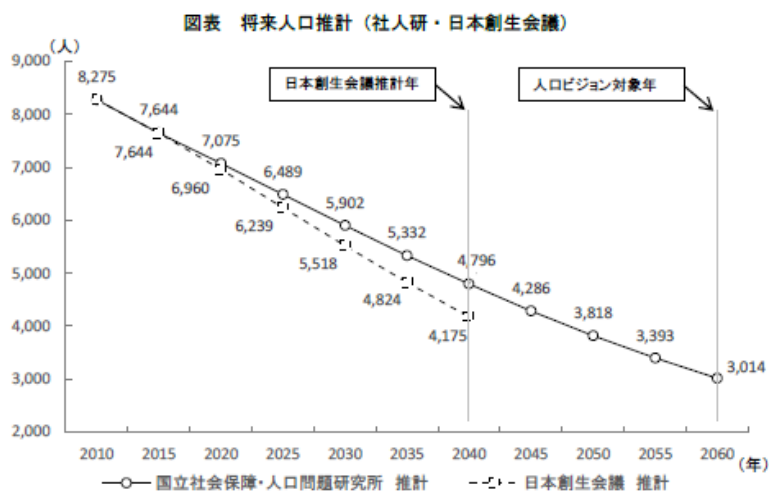


資料：住民基本台帳

出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

本町の 2010 年時点での人口は 8,275 人であるが、国立社会保障・人口研究所の推計によれば 2060 年の人口は 3,014 人であり、50 年間で人口が半数以下に減少する見込みである。特に出生率に影響を及ぼす 20～39 歳の女性人口は、2060 年には 231 人にまで減少すると推計されている。

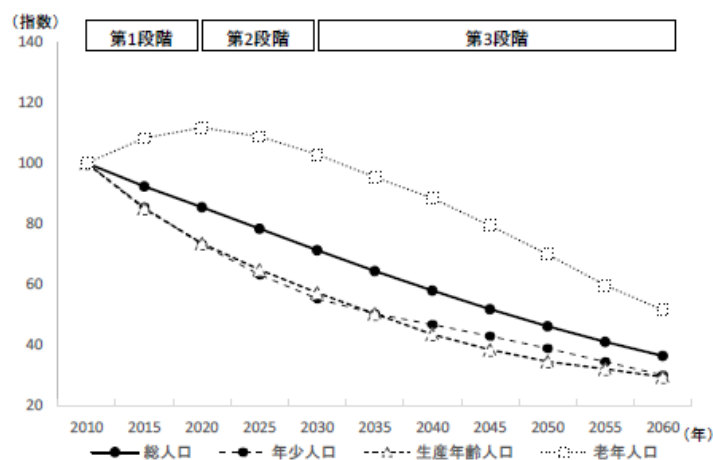
図表 16 弟子屈町の将来推計人口



出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

社人研準拠の人口推計に基づき、2010 年の人口を基準として年齢 3 区分別の人口推移を指数化して分析すると、2030 年には弟子屈町の人口減少段階が第 3 段階（老年人口が減少する段階）に到達する。特に年少人口と生産年齢人口の減少は著しく、2040 年の年少人口は 2010 年対比 53.4%、生産年齢人口は 56.5%減少することが予測されている。

図表 17 2010 年を基準とした年齢 3 区分別の人口減少段階推計



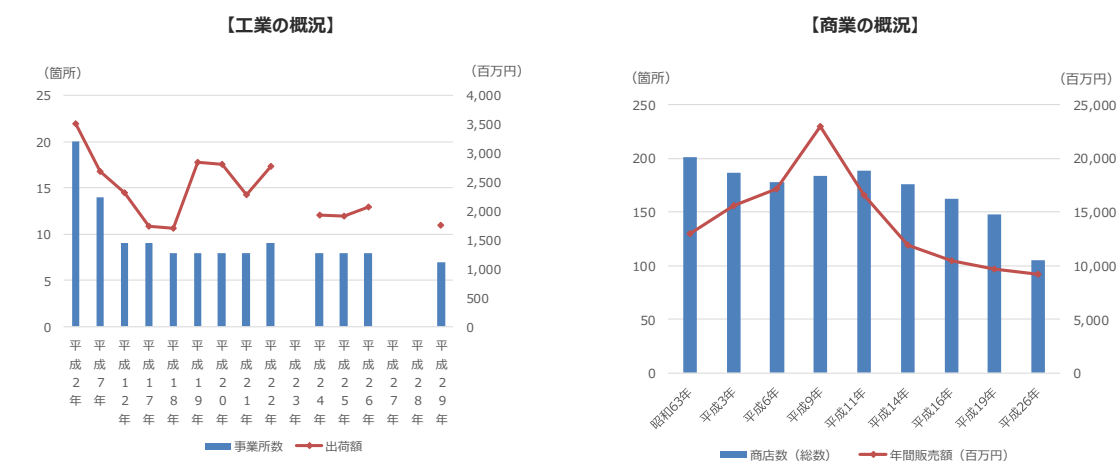
出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

上記からは進学等を機に町外に転出する者が多いこと、就職を機に町に戻ってくる若年層が減少していること等が推察される。今後急激に年少人口・生産年齢人口が減少することを踏まえると、若者や子育て世代を中心に、幅広い世代の生活しやすい環境整備等が求められると考えられる。

② 産業面の課題

町内商工業の状況を見ると、工業については、事業所数・出荷額共に減少している。平成29年工業統計調査では、出荷額は平成2年調査の約半分、事業所数は約35%まで減少した。商業についても同様に商店数・年間販売額共に減少しており、平成26年商業統計調査では、年間販売額は昭和63年調査の約7割、商店数は約半分まで減少した。

図表 18 商工業の概況



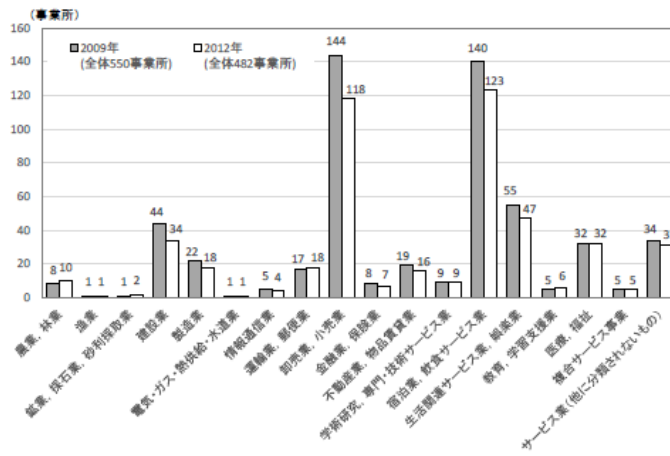
(注) 平成23年、27年については経済センサス活動調査実施年のため調査なし。
平成28年は調査基準日の変更に伴い、平成29年工業統計調査で把握。

出所：工業統計調査及び商業統計調査

平成21年と平成24年で産業別事業所数の変化を見ると、卸売業・小売業で26事業所、宿泊業・飲食サービス業では17事業所が減少しており、特に減少幅が大きい。1-2で確認したとおり、卸売業・小売業及び宿泊業・飲食サービス業は本町でも特に就業者人口の多い産業の一つであることから、事業所数の減少は雇用の場の確保の観点から大きな課題であると考えられる。したがって、本町の産業を活性化するためには、観光産業の更なる振興が図られる必要がある。

第5次弟子屈町総合計画においても、「観光と農業を柱とした地域活性化の推進」がまちづくりの柱として掲げられている。また、足腰の強い産業育成を進める観点から、観光の振興（滞在型観光推進に即したサービスの向上、地域資源の掘り起こし、体験型観光の充実、外国人観光客へのソフト面での対応等）の必要性が指摘されている。

図表 19 産業別事業所数

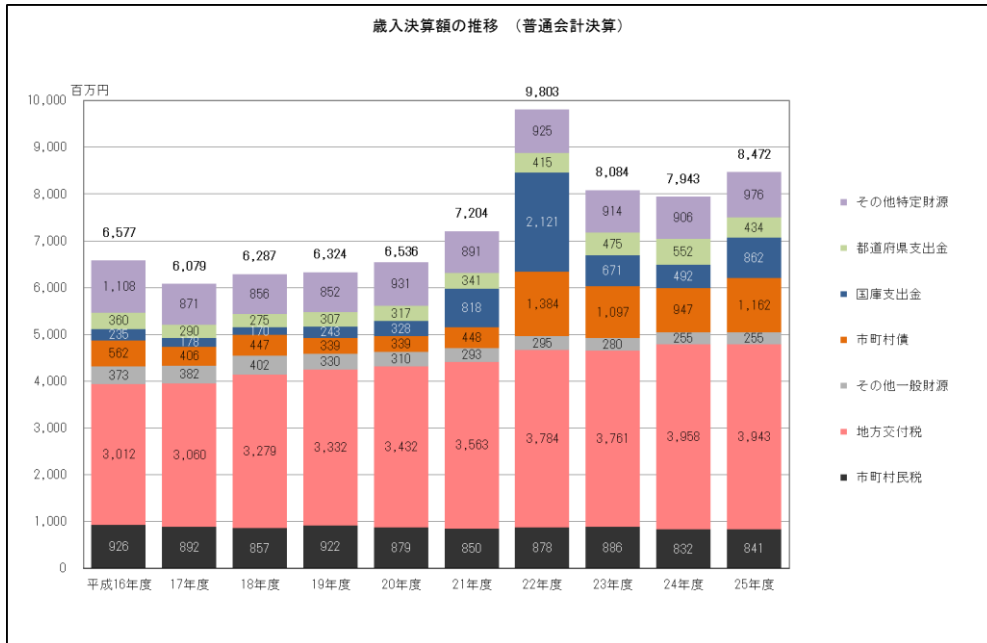


出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

③ 財政面の課題

本町の財政規模は長らく 60 億円台で推移してきたが、平成 22 年度に 100 億円近くに達し、以降 80 億円前後で推移している。歳入面では地方債や国庫支出金が増加している一方で、町税は景気の低迷等により減収傾向にあり、平成 25 年度には歳入の約 1 割を占めるにとどまっている。

図表 20 歳入決算額の推移



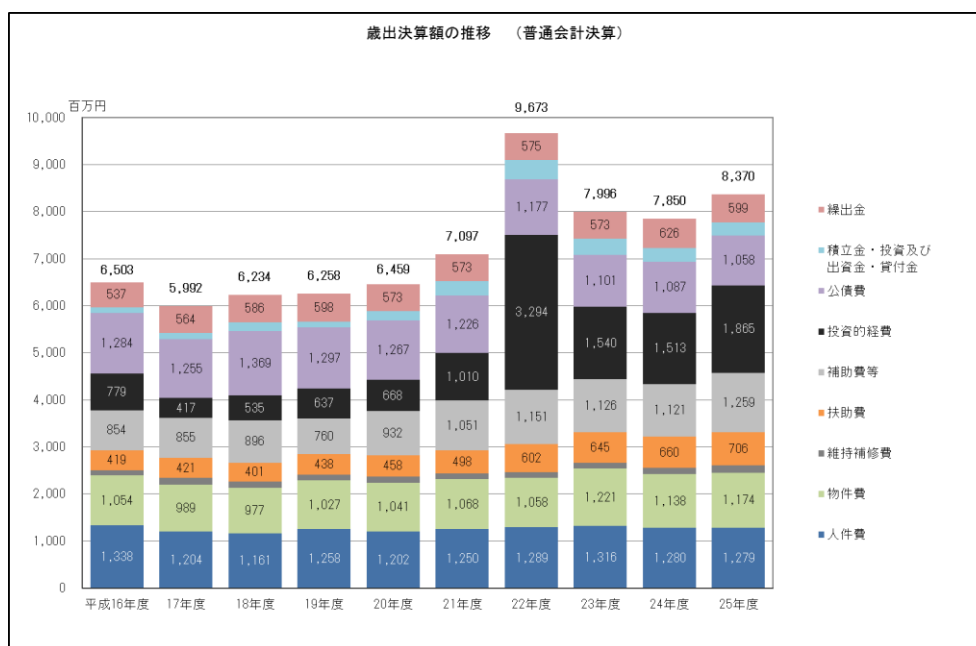
出所：弟子屈町公共施設等総合管理計画

本町では「まちづくり整備事業」として、弟子屈中学校、学校給食センター、道の駅及び公営住宅等の整備を行ったことから、平成 22 年度をピークとして投資的経費が増大した。平成 16 年度から平成 25 年度までの投資的経費は、平均して約 12.3 億円/年（うち公共施設にかかるものは 5.4 億円/年）である。

平成 25～26 年度には老人ホーム移転改築事業（総事業費 30 億円、うち起債 25 億円）、平成 27 年度には消防庁舎改築事業（H28 年度事業費 12 億、うち起債 9 億）等相次いで大型の投資を行ったことから、本町の将来負担比率及び実質公債費比率は類似団体の平均を大きく上回っている。また、人件費・物件費についても、直営で運営を行う施設があることから、類似団体の平均の平均値を大きく上回っている。

こうした状況を踏まえると、投資的経費のあり方について十分な検討を行うほか、公共施設の運営についても、民間活力を導入する等して効率化に努める必要がある。

図表 21 歳出決算額の推移



出所：弟子屈町公共施設等総合管理計画

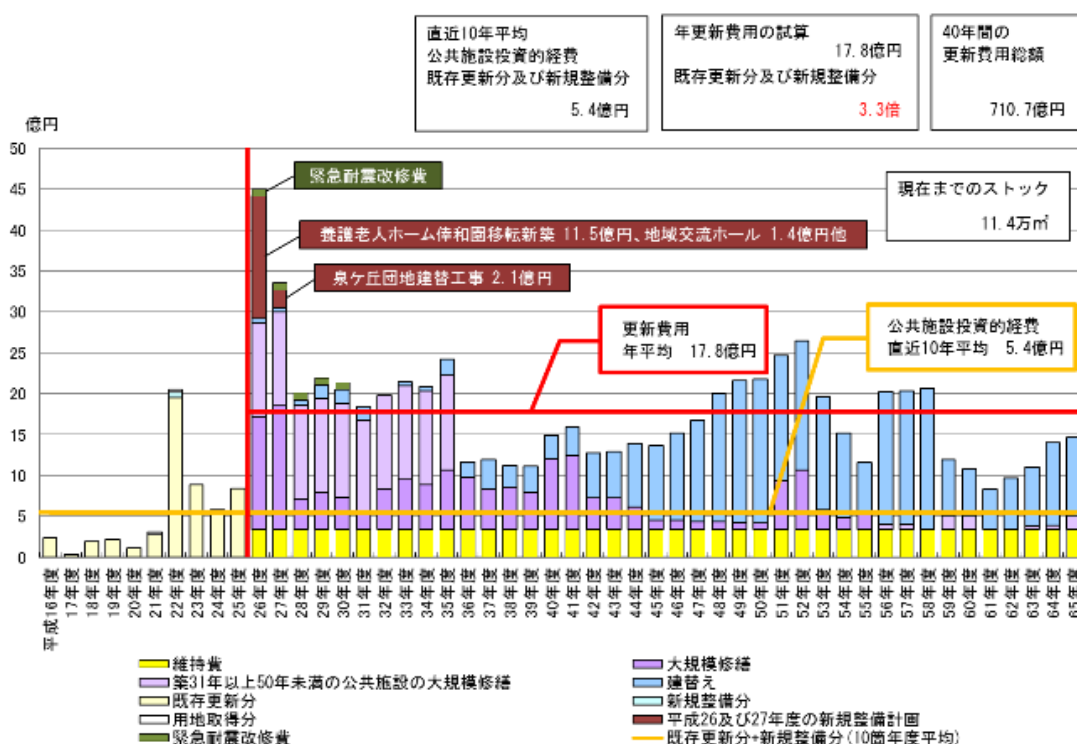
本町の保有する公共施設の多くは昭和 40 年代後半～昭和 50 年代前半に建設されたものが多く、旧耐震基準で建設された施設が総延床面積の 4 割以上を占めているため、今後多くの公共施設で改築や大規模修繕、建替えを検討する必要がある。しかしながら、現在の施設量の維持を前提とすると、今後維持・大規模修繕・建替え等に必要となる維持更新投資額は 710.7 億円に上ると推計される。年平均の更新費用は 17.8 億円となり、これは本町の過去 10 年間の公共施設等にかかる投資的経費（5.4 億円）の 3.3 倍に達する。

また、本町では昭和 50 年度から平成 22 年度までの間に人口が 31%減少した一方、公共

施設等延床面積は 74%増加した。人口一人当たりの公共施設等延床面積は、全国の同程度人口規模の町村の平均と比較して大きい。

これらを踏まえると、今後公共施設の建替えに当たっては、官民連携手法の導入等により、公共サービスを充実させつつも財政負担を軽減することが必要である。同時に施設の集約化・複合化等による規模の適正化が求められると考えられる。

図表 22 公共施設の更新の状況



(2) 事業発案の経緯

以上、人口減少や少子高齢化等の社会面の課題、観光産業の振興という産業面の課題、公共施設の整備・維持管理・運営に係る経費の増大という財政面の課題を踏まえると、町民の生活利便性向上や交流を促すことで、特に若年層や子育て世代の移住定住促進を推進するとともに、町外からの利用者にも訴求することで、観光振興にもつながるプロジェクトの発案が求められているといえる。またそのプロジェクトを官民連携事業として実施することにより、財政負担の軽減と良質なサービスの提供、及び収益性確保を両立する必要がある。

これらの背景を踏まえ、中心市街地において官民連携方式によって「観光」と「交流」を軸とした複合施設の整備・運営を行う事業を発案した。

1-5 インセンティブの必要性に関する課題認識

(1) 民間事業者が事業参画を判断する材料

一般に民間事業者が PPP/PFI 事業への参画を判断する材料として、「事業規模」と「立地」が挙げられる。

事業規模については、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針（平成 27 年 12 月 15 日 民間資金等活用事業推進会議決定）」において、業務効率化の効果が発揮しうるかどうかという観点から、対象事業として事業規模による条件が示されている。

二 対象事業

イ 対象事業の基準

公共施設等の管理者等は、次に掲げる公共施設整備事業であって、民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められる公共施設整備事業を、優先的検討規程において、優先的検討の対象とするものとする。

ただし、民間事業者の資金、経営能力及び技術的能力を活用する効果が認められるかどうかの判断は、資金調達コストの差異のみで行うべきでなく、業務効率化による効果等を総合的に勘案して行うべきである。

- 1 事業費の総額が10億円以上の公共施設整備事業（建設、製造又は改修を含むものに限る。）
- 2 単年度の事業費が1億円以上の公共施設整備事業（運営等のみを行うものに限る。）

出所：多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針

また数多くのサウンディングの結果を踏まえると、民間事業者、特に PPP/PFI 事業の代表企業を務めることの多い建設会社も、一定の事業規模(特に工事費)を事業参画の条件としていると思われる。したがって、事業規模の小さい事業は、VFM 発現の観点からも民間事業者の参画意欲の観点からも、PPP/PFI 事業としての事業化が難しいと考えられる。

次に立地について考えると、首都圏からの距離や政令市・中核市からの距離が民間事業者の参画意欲に影響を与えていると思われる。本事業に関わらず、交通アクセス性の高い地域における事業について民間事業者にサウンディングすると、「その地域には営業所がないため難しい」「わざわざその地域に人を張り付けるほど人員が少ない」といった声が多く聞かれる。人手不足が全国的に顕著な状況において、自治体の「立地」が PPP/PFI 事業の事業化に影響を与えている可能性がある。

（２）人口小規模自治体における PFI の実施状況

自治体の人口規模が小規模な場合、PPP/PFI 事業の事業化について、以下のような課題が生じる可能性がある。

図表 23 人口小規模自治体において想定される課題

項目	課題
公共サービスに対する需要の規模	・ 人口規模が小さいため、公共サービスを利用する人数（需要の規模）も小さくなる。その場合、特に利用料金収入がある施設においては、収益性向上の可能性や期待が持ちにくくなる可能性がある。
事業規模	・ 公共施設の規模は人口規模と関係するため、人口規模が小さい地域における事業の規模は小さくなる可能性がある。
職員の人手不足	・ 人口規模が小さい自治体は職員数も少ない可能性がある。その場合、事業化までに労力を要する PPP/PFI 事業に取り組むことが難しくなる可能性がある。

PFI 年鑑（日本 PPP・PFI 協会）に公表されている、PFI 事業実施方針公表済みの自治体を人口規模別にみると、人口 2 万人以上の自治体においては、自治体数に応じて件数も増加する一方で、2 万人以下の自治体は大半が PFI 事業の実施方針を公表していないことが分かる。

人口規模	実施方針を公表している自治体数
100 万人以上	36 自治体
50 万人以上 100 万人未満	25 自治体
20 万人以上 50 万人未満	43 自治体
2 万人以上 20 万人未満	138 自治体
2 万人以下	35 自治体

出所：PFI 年鑑 2018 年度版（日本 PPP・PFI 協会）より日本総研が作成

（３）インセンティブの必要性

以上を踏まえると、交通アクセス性が高くなく、また人口規模が小規模な自治体における PPP/PFI 事業を実現するためには、民間事業者の参画意欲を大きく高めるためのインセンティブが不可欠であると思われる。

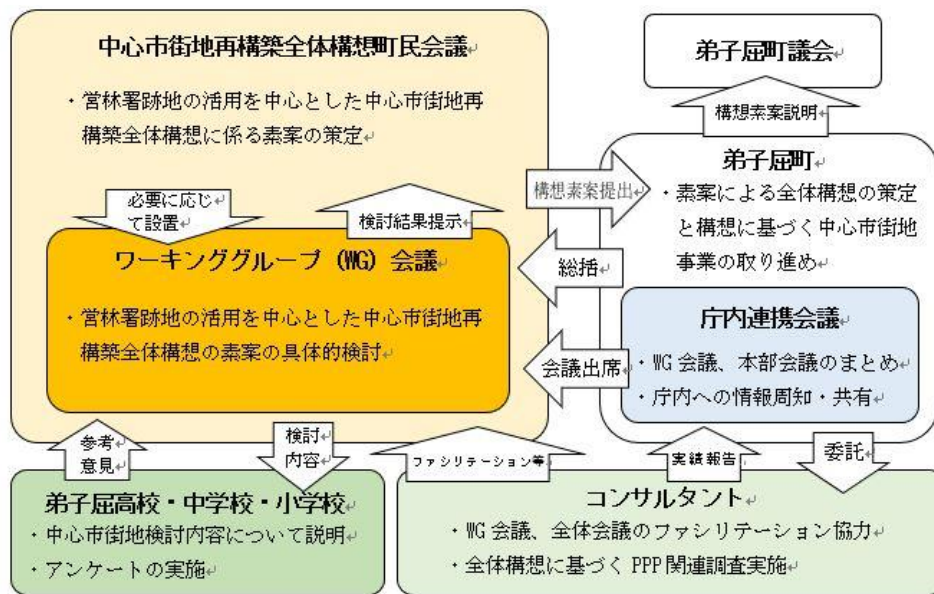
1-6 検討体制の整備

本町では平成31年4月よりまちづくり政策課内に担当部署となる地域振興室を新設した(室長1名、係長1名)。令和元年6月には弟子屈町議会全員協議会にて議会や町内関係団体、公募町民等オール弟子屈による「中心市街地再構築全体構想町民会議」により官民連携の視点も含めた構想の検討を進める旨説明した。

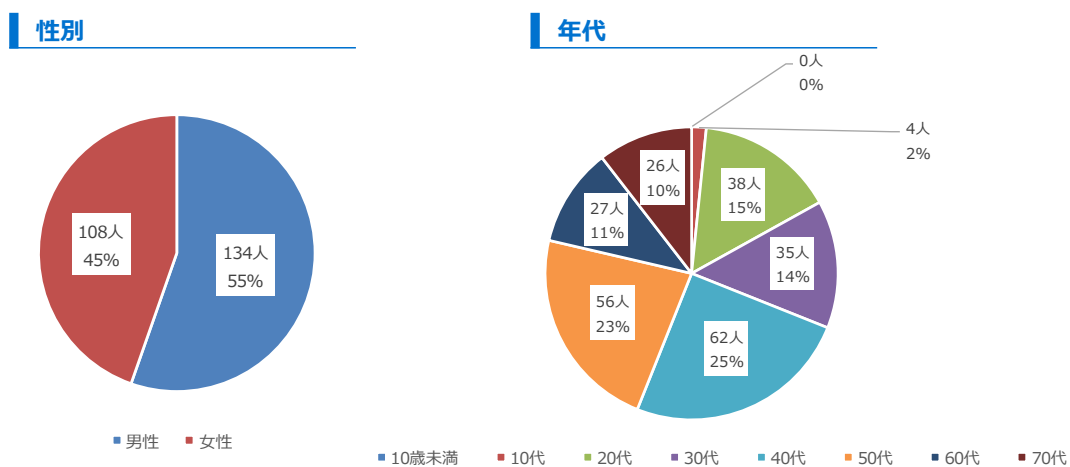
また町民会議の設置と同時に庁内関係課長による庁内連携会議(副町長、まちづくり政策課、観光商工課、建設課、水道課、福祉課、環境生活課、教育委員会管理課、教育委員会社会教育課)を設置。町民会議事務局として町民会議に参加し情報共有を行うこととした。

令和元年7月には全町民(小学生～高校生を含む)を対象とした中心市街地整備に関するアンケート調査を実施した。結果概要は以下のとおり。そして令和元年7月に28名による町民会議を設置し、本調査と平行して町民と共に検討を進めている。

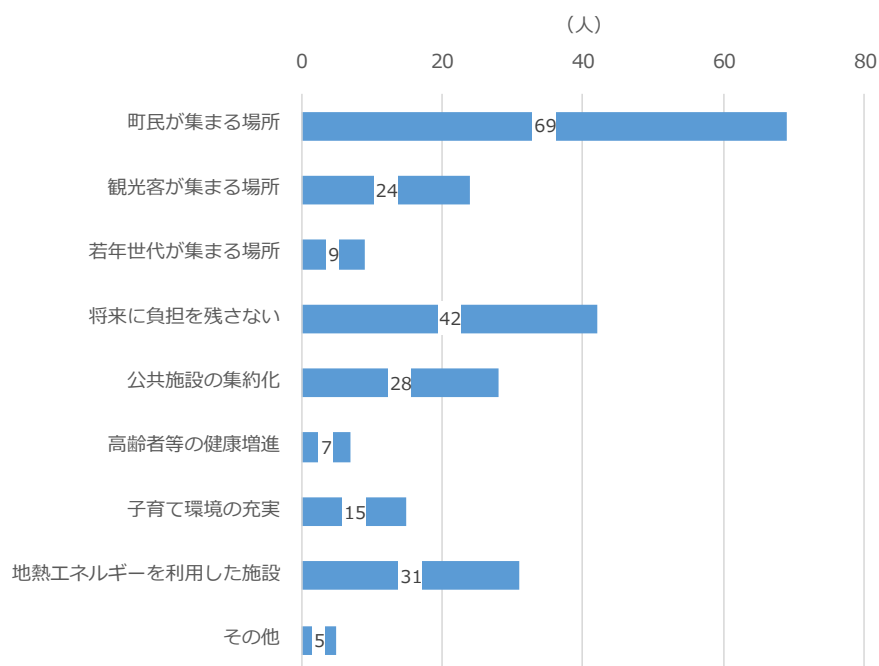
図表 24 検討体制



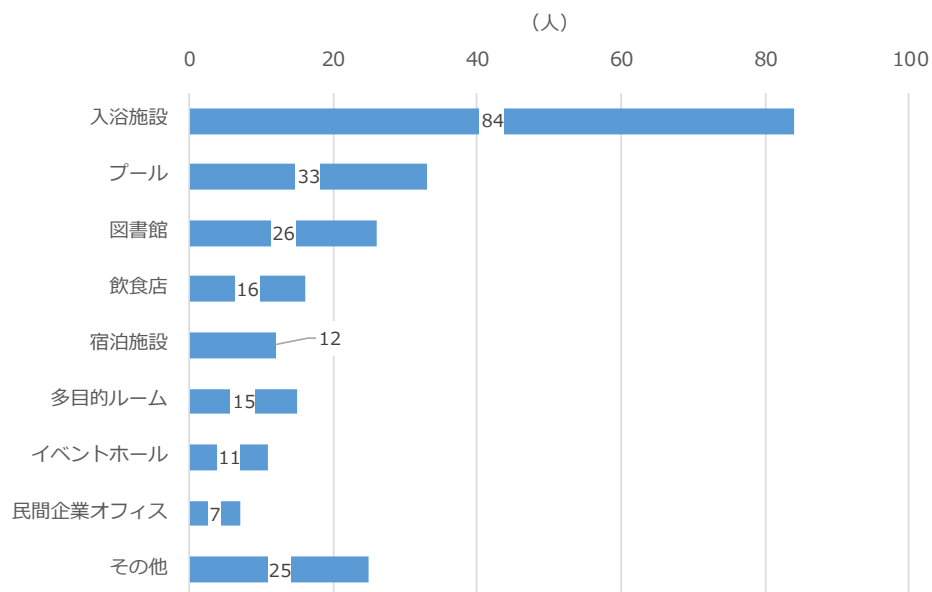
図表 25 町民アンケートの回答者属性



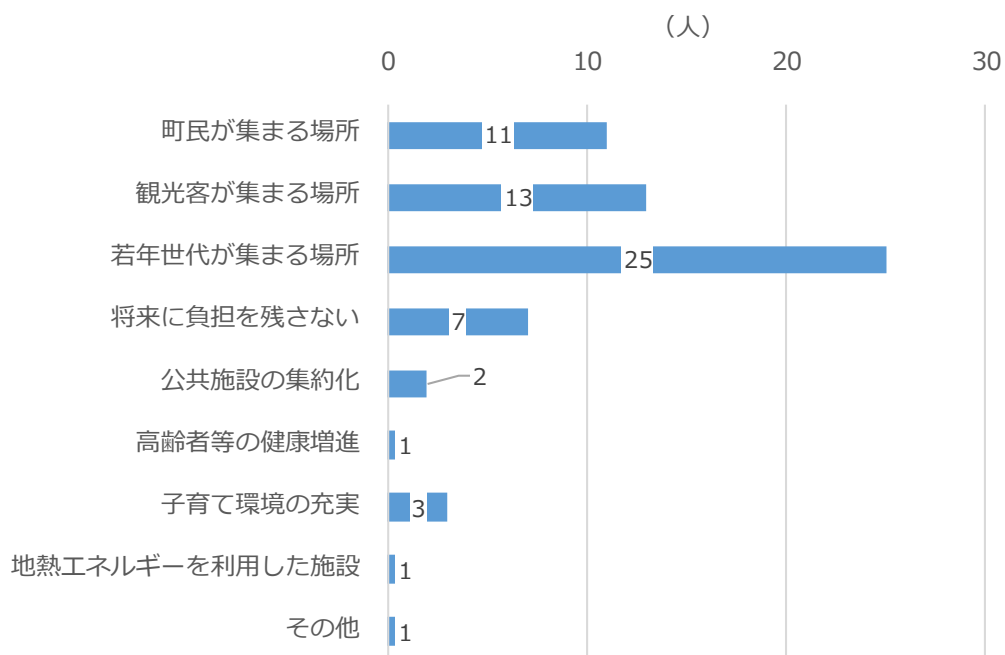
図表 26 町民アンケート結果(公共施設を整備する上で重要な視点 N=257)



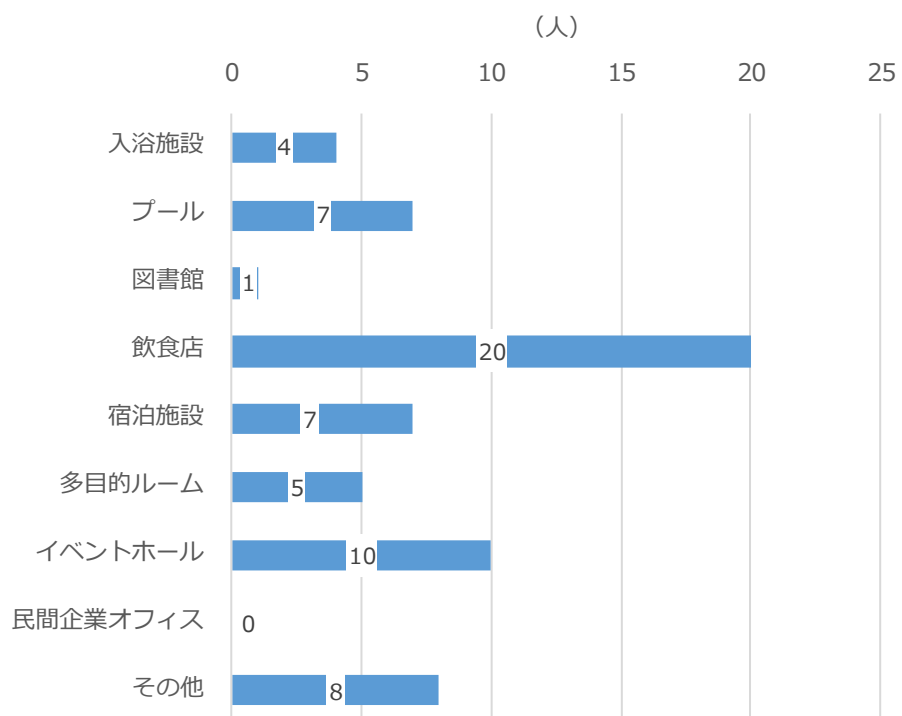
図表 27 町民アンケート結果(整備されるのが望ましい施設 N=257)



図表 28 高校生アンケート結果(公共施設を整備する上で重要な視点 N=68)



図表 29 高校生アンケート結果(整備されるのが望ましい施設 N=68)



2. 本調査の内容

2-1 調査の流れ

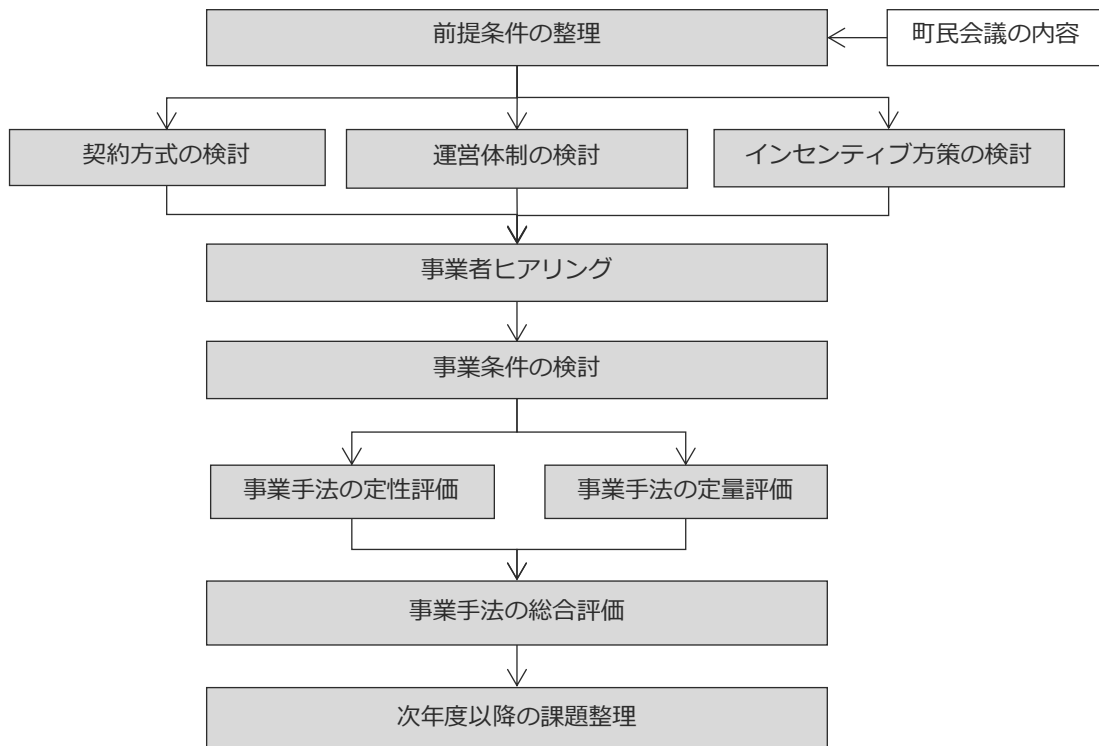
本調査の流れは以下の通り。

3章では町民会議の内容を踏まえつつ、本事業の前提条件を整理する。4章では契約方式の検討と運営体制の検討を行う。5章ではインセンティブ方策について整理する。また主に本事業への関心とインセンティブ方策について民間事業者の意向を整理する。

6章ではこれらを踏まえ、事業条件を設定したうえで、事業手法の定性評価と定量評価、及び総合評価を行う。

7章で結論を述べたうえで、8章で次年度以降の課題を整理する。

図表 30 本調査のフロー



3. 前提条件の整理

3-1 対象地の概要

対象地の概要は下記の通り。平成18年に弟子屈町土地開発公社を通じて営林署跡地を弟子屈町が購入した。既に所有していた公衆用道路と合わせ、町有地の面積は7,870.59㎡である。隣接する3,906.05㎡は弟子屈町商工会が取得している。

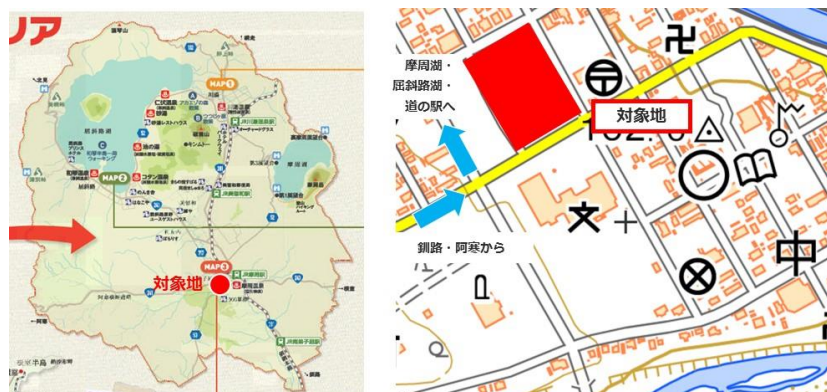
町有地は旧営林署の建物（木造、耐震化未実施）を利用した郷土資料館「蔵」として、弟子屈町商工会敷地は商工会駐車場「コラーレ」として地域のイベント等に活用されている。旧営林署建物は供用廃止を予定しており、収蔵物をはじめ「蔵」の機能を摩周観光文化センター等へ移転後、除却する見込みである。

図表 31 対象地の概要

項目	概要
所在地	北海道川上郡弟子屈町中央1丁目13番1号
敷地面積	7,870.59㎡
敷地区画	1 旧営林署跡地：6,828.59㎡ 2 公衆用道路：1,042㎡
用途地域	第一種住居地域
建蔽率	60%
容積率	200%

対象地は本町の中心市街地に位置している。釧路・阿寒方面からの幹線道路（釧路鶴居弟子屈線）に面するとともに、摩周湖・屈斜路湖・道の駅摩周温泉への動線にも面していることから、町民のアクセスが良好であるのみならず、本町の観光客の大半が通過するきわめて重要な位置にある。

図表 32 事業対象地の位置



本事業対象地周辺には町役場、小学校、警察署、消防署、阿寒バスの停留所、金融機関等が近接しており、町民生活の中心に立地している。また、摩周駅や道の駅摩周温泉からのアクセスも比較的良好であり、町外来訪者も訪れやすい立地である。

図表 33 対象地の周辺環境



3-2 中心市街地のあり方

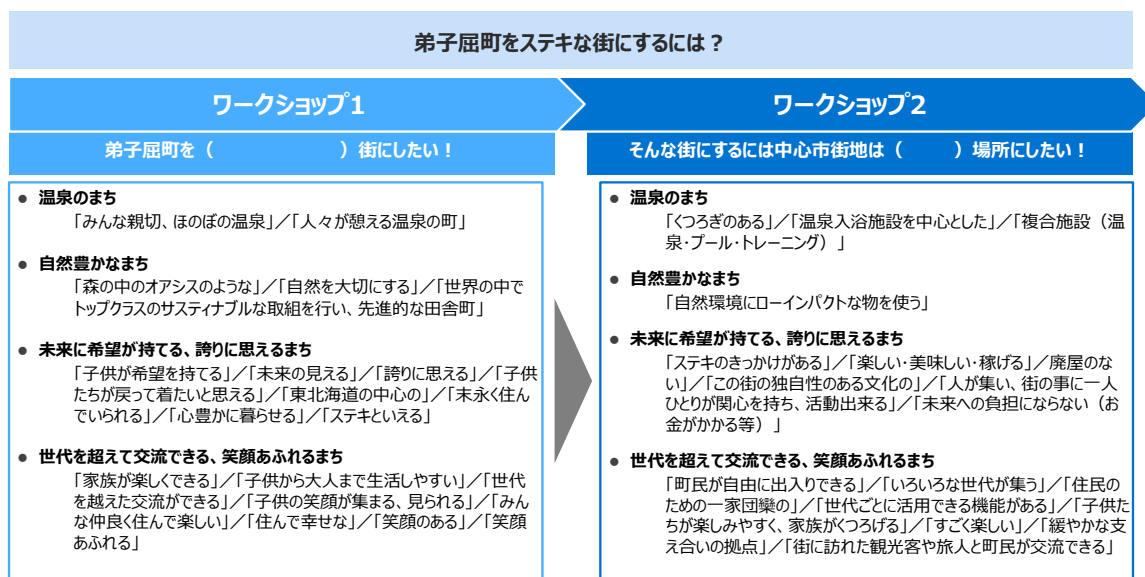
本調査と並行して事業対象地の位置する中心市街地のあり方について検討するため、令和元年7月に中心市街地再構築全体構想町民会議を設置した。本会議には公募委員を含む28名の町民が参加し、全7回の検討を経て「中心市街地再構築全体構想」の素案を策定した。町民会議では、本調査の対象である営林署跡地の利活用についても全6回のワークショップを行い、どのような機能・施設を導入することが望ましいか議論した。本節では当該委員会の内容を抜粋して記載する。

図表 34 町民会議の概要

日程	ワークショップの内容
第一回 令和元年7月22日(月)	弟子屈町をどんな街にしたいか。そのためには中心市街地をどんな場所にしたいか。
第二回 令和元年8月28日(水)	中心市街地や営林署跡地にはどんな人に来て欲しいか。誰がどんな活動をしていると良いか。
第三回 令和元年9月25日(水)	その人たちが訪れ、時間をすごし、活動をするためには、どんな場が必要か。
第四回 令和元年10月29日(火)	中心市街地に新しく整備する施設の機能やサービスのイメージを具体化。
第五回 令和元年11月21日(木)	「中心市街地再構築全体構想」骨子について協議。
第六回 令和2年1月23日(木)	営林署跡地利活用に関する民間企業へのヒアリング結果について報告。
第七回 令和2年2月18日(火)	議論の総括。

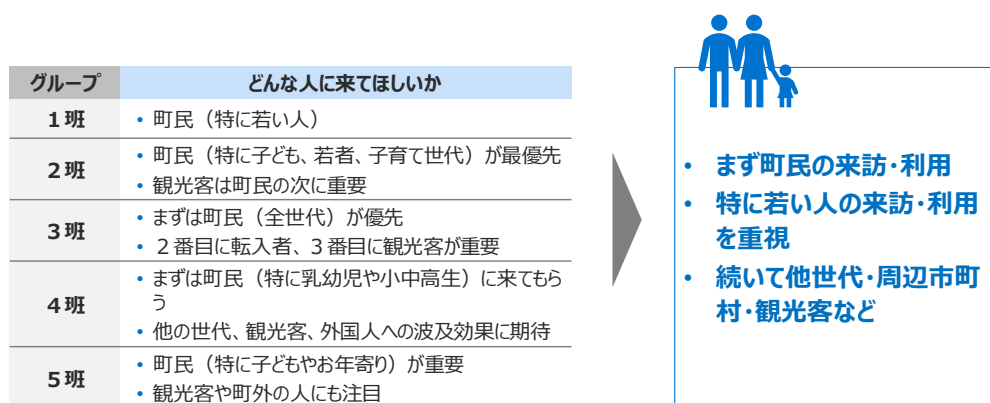
第1回ワークショップでは、テーマ①「弟子屈町をどんな街にしたいか」テーマ②「そのためには中心市街地をどんな場所にしたいか」の2テーマについて、それぞれが紙に記入した。テーマ①では、温泉や自然を生かした街にしたい、特に若い世代が希望を持てる街にしたい、多世代が楽しく笑顔で生活できる街にしたいといった意見が挙げられた。これらを踏まえ、テーマ②では温泉を生かした施設にすること、環境に配慮すること、町への財政的負担が少ないこと、多世代が活用できること等の要望が挙げられた。

図表 35 第1回ワークショップの結果




第2回では、営林署跡地に整備する施設に①どんな人に来てほしいか、②どんな活動が行われているとよいかをグループに分かれて議論した。テーマ①では若年世代を中心に町民の来訪・利用を最優先としつつも、観光客や周辺市町村住民の来訪・利用を期待する意見が多かった。テーマ②では運動、入浴、交流など多様な活動が挙げられたが、経済活動を促すことが重要とする意見も多くあった。

図表 36 第2回ワークショップの結果



グループ	どんな活動をしていると良いか
1班	<ul style="list-style-type: none"> 防災・安心、コミュニティづくり、楽しむ、くつろぐなど様々な活動が挙げられるが、特に「入浴」に注目
2班	<ul style="list-style-type: none"> 体を動かすことに関連する活動（遊ぶ、運動するなど）に注目する意見が多い
3班	<ul style="list-style-type: none"> まずは町民が弟子屈の歴史や自然について知るのが重要 銭湯などはコミュニティや憩いの場として機能するのではないか
4班	<ul style="list-style-type: none"> 遊べること、人が交流すること（子供同士、多世代、町外の人など）、経済活動等が重要
5班	<ul style="list-style-type: none"> 町内の人が一日過ごせるような場所 町内観光や商業活性化等の観点にも注目




- 運動する
- 入浴する
- 交流する
- 町について知る
- 一日過ごす
- 経済活動をする

第3回ワークショップでは、①こども、若者にとって居心地の良い・必要な場所とは、②具体的な施設をイメージしたとき、誰が何にお金を払うのかの2テーマについて、グループに分かれて議論した。テーマ①では、学生にとっては同世代だけで集まって自由に過ごせる場所、子育て世代にとっては子供を安全に遊ばせることができ、かつ親同士も交流できるとよいという意見が多く挙げられた。

図表 37 第3回ワークショップ（テーマ①）の結果

グループ	学生にとって居心地のよい・必要な場所
1班	<ul style="list-style-type: none"> 若者だけで過ごせる（おしゃべり、軽食を取る等）場所 デートできるようなおしゃれな場所がいい
2班	<ul style="list-style-type: none"> 友達と過ごすことができる場所 風呂、図書館、喫茶スペース、運動できる場所など
3班	<ul style="list-style-type: none"> 高校生はたまり場 小学校低学年は体を動かして遊べる場所や特別な体験ができる場所
4班	<ul style="list-style-type: none"> 友達と集まって自由に過ごせる（飲食、勉強、イベント、運動など）場所



- こどもたち・学生たちの居場所づくり

グループ	子育て世代にとって居心地のよい・必要な場所
1班	<ul style="list-style-type: none"> 小さな子どもを安全に遊ばせられるような場所 母親が心地よく過ごせる場所
2班	<ul style="list-style-type: none"> 屋内で子供を遊ばせつつ、親（特に母親）同士で交流したり、情報交換したりできる場所
3班	<ul style="list-style-type: none"> 子供が行きたがり、かつ親も楽しく過ごせたり、互いに交流できたりする場所
4班	<ul style="list-style-type: none"> 子供を遊ばせることができ、かつ親同士もゆくりしたり、話したりできるような場所



- こどもたちを遊ばせられる
- 親たちも交流できる

テーマ②では、町民も含め、利用者がお金を払うべきという意見が多く挙げられた。他方で町民、特に子供や学生は安価に利用できるようにしてはどうかとの意見もあった。また、利用料金を徴収する部分とそうでない部分を区別してはどうかとの意見もあった。

図表 38 第 3 回ワークショップ（テーマ②）の結果

グループ	誰がお金を払うのか？
1 班	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者がお金を払うべき ・ 町民は割引価格でいいのではないか、子供は安価／無料で利用できるようにしてはどうか
2 班	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町民もお金を払うべきだが、稼ぐことメインは町外の人 ・ 運動施設は子供・学生無料
3 班	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「使った人が利用料を払う」という考えをとりつつも、町民は割安に利用できるようにしてはどうか ・ 学生については配慮すべき
4 班	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来に負担を残さないため、町民も含めて料金を払うべき

- ・ **利用者全員がお金を払うべき**
- ・ **町民（特に子供・学生）は安価に利用できるようにする**
- ・ **町外からの利用者や観光客からの収益も重要**

第 5 回以降では、ワークショップにおける議論を踏まえて基本構想の草案を策定し、町民からの意見を募った。

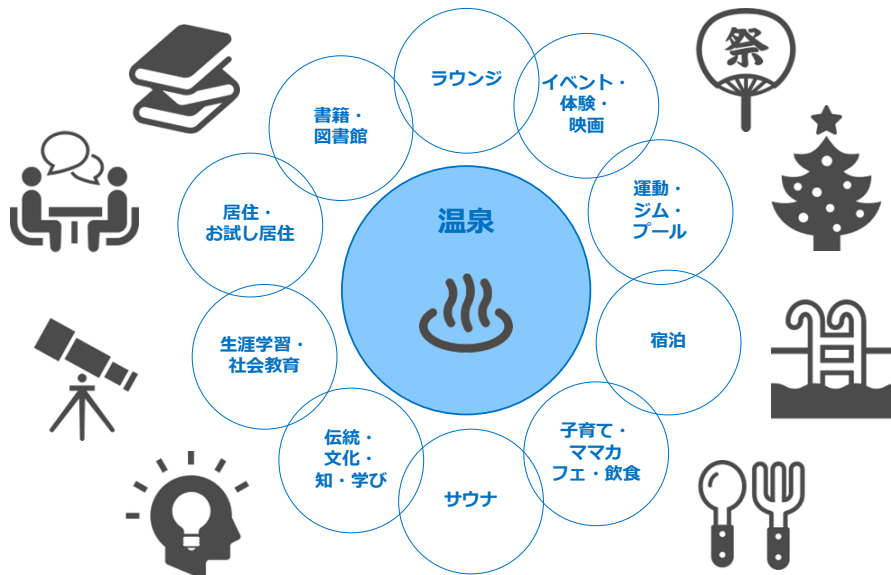
また、ワークショップでの討議内容を事業概要書に記載し、サウンディング調査の際に民間事業者に提示した。サウンディング調査の結果については、町民会議に随時報告した。

3-3 施設機能の概要

(1) 施設イメージ

前節で述べた中心市街地のあり方を踏まえ、施設イメージとしては、温浴機能を中心に据えたうえで、若者たちをはじめとした利用者が楽しみ・憩い・くつろげる様々なスペースとサービスを提供することを想定する。これらのサービスには、具体的施設として整備するものと場所を選ばないサービスとして提供される場合が考えられる。本町の温泉が人々を惹きつけ、一日過ごせる居場所を作り、コミュニティの醸成や友人との大切な時間、学び・気づきの獲得を実現するとともに、地域の経済活動を活性化し、外貨獲得にも資することが期待される。

図表 39 施設イメージ



各スペース・サービスの概要は以下のとおり。

図表 40 施設を構成するスペース・サービスの概要

スペース・サービス	概要
ラウンジ	・ 来訪者が特段の目的がなくてもゆっくり時間を過ごせる居心地のよいスペース。温泉入浴の前後に利用することが想定される。ある程度の広さがあり、快適な家具・音楽等が提供されているイメージ。
イベント・体験・映画	・ 施設内の様々なスペースを活用してイベントを開催したり、この場所ならではの体験をこども・若者に提供する。映画の上映等を行い住民・観光客ともに集まり時間を過ごすことが考えられる。

スペース・サービス	概要
運動・ジム・プール	<ul style="list-style-type: none"> ・ どんな季節でも快適に体を動かし、レクリエーションや健康づくりを楽しめるスペース。幅広い世代に対応する。運動をした後に温泉で汗を流すといった利用シーンが想定される。
宿泊	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本町では一定の宿泊需要やキャンピングカー等による来訪が見られることから、温泉と共に、宿泊可能な施設の誘導が考えられる。
子育て・ママカフェ・飲食	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者が本施設で時間を過ごし、特に同世代で集まり、会話や情報交換をするために飲食施設が必要と考えられる。特に子育て世代については、情報交換や育児相談ができる場が求められる。
サウナ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 近年、健康志向やリラックス・QOLの向上等の観点から全国的にニーズが高まっている。海外の事例をみると、本町の気温の低さを価値に変えられる可能性もある。
伝統・文化・知・学び	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町民が本町について学び知ることができるスペースやサービスを提供する。町民が知ることにより、その教育的効果のみならず、観光客に対しても本町の魅力を伝えることが出来る。
生涯学習・社会教育	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本施設がまちづくりの拠点になることを考慮すると、町民が集まり、知的好奇心を刺激される場やサービスを提供することが考えられる。
居住・お試し居住	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温泉を通じて本町の魅力を感じてもらえた来訪者に移住や二地域居住のきっかけを与える場が想定される。また本施設は中心市街地に立地することから居住利便性も高いと思われる。
書籍・図書館	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国の温浴施設をみると、温泉施設と書籍スペースが組み合わされている事例が多い。従来の図書館の需要のみならず、温泉利用の前後に本を読む場を提供することで、図書館利用者を増加させられる可能性もある。

町民会議においては、弟子屈町内の異なる泉質の温泉を楽しめるサービスや、プライバシーに配慮した温泉、家族が専用的に利用できる温泉、豊かな自然と共に楽しめる温泉、外国人観光客に町の魅力を伝える温泉など、様々な具体的なアイデアが提示された。

また温泉と他の施設の組み合わせについては、温泉と図書館を組み合わせた「温泉図書館」や、温泉とプールを組み合わせる「親水型温泉」、温泉とジムを組み合わせることで「汗を

かいた後に温泉に入れるサービス」などが挙げられた。

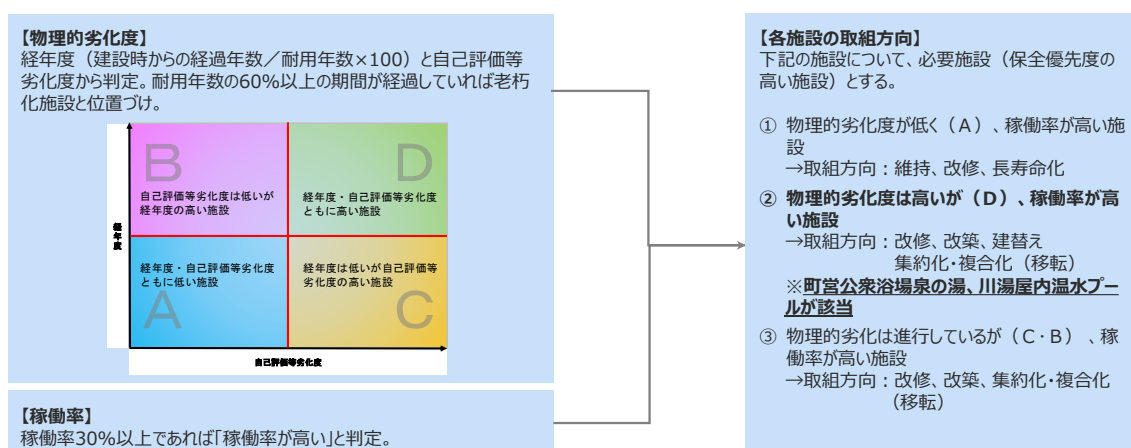
これらの機能を空間面及びサービス面でどの程度一体化し相乗効果を発揮させるかは、引き続き検討が必要である。

(2) 既存施設の概要

本町では本事業に関連して3つの既存公共施設（泉の湯、川湯屋内温水プール、弟子屈図書館）を移転・複合化することを検討している。上記の施設イメージはこれらの既存公共施設・公共サービスを包含するものとなっている。

本町の公共施設等総合管理計画では、次のとおり①経年度及び自己評価劣化度から物理的劣化度が高いと判断され、②稼働率が30%以上の施設については改修・改築、建替え、集約化・複合化等を検討することとしており、泉の湯及び川湯屋内温水プールはこの基準に合致する。弟子屈図書館は現在民間の建物を賃借して運営しているものの、狭隘化が進む等課題がある状況である。

図表 41 公共施設管理の基本的な方針



出所：弟子屈町公共施設等総合管理計画に基づき作成

① 泉の湯

泉の湯は中心市街地に立地する町営公衆浴場であり、カランの湯と浴槽には温泉水を用いている。利用者の約3分の2を40代以上が占めるなど、中高年の利用者が多く、主として町民の日常的な入浴等に利用されている。また、年間約2.5万人が利用するなど、本町の公共施設の中でも比較的用户数が多く、利用料金収入も多い。

しかしながら、耐震強度に不安があるほか、近年では温泉設備の老朽化が著しく、頻繁に故障を起こしている。また、外壁・内壁の亀裂、天井の雨漏り跡なども見られる。

図表 42 施設概要



所在地	弟子屈町泉 3 丁目 4-30
建築年	昭和 50 年度
延床面積	287.55 m ²
施設概要	浴場 (238.95 m ²)、ポンプ室 (12.96 m ²)、管理人室 (35.64 m ²)
耐震化の有無	未実施
運営形態	管理委託
年間利用者数	24,641 人 (H30 年度)
開館時間	13:00~21:00
休館日	毎週火曜日
利用料金	大人 200 円、中人 120 円、小人 80 円

② 川湯屋内温泉プール

川湯屋内温水プールは川湯地区に立地しており、中心市街地からは 20km 程度離れている。本町ではすでに学校プールを廃止しているため、町内で唯一の公営プールである。一般利用のほか、水泳教室や学校水泳教室でも利用されており、主たる利用者は小中高校生である。川湯屋内温水プール管理運営規則に基づき、町内在住の幼児、小中学生、高校生、65 歳以上の高齢者については使用料が免除されるため、利用人数に比して利用料金収入が少ない。

本施設も泉の湯同様耐震化は未実施である。また、他の施設と比較して湿度の高い施設であることや川湯地区特有の硫黄による腐食に起因して施設に傷みが生じており、内外壁や機械設備の老朽化が進行している。近年は毎年のように修繕による長期休館(1~3ヶ月間)を余儀なくされている。

図表 43 施設概要



所在地	弟子屈町川湯温泉 3 丁目 2 番 35 号
建築年	昭和 55 年度
延床面積	1,473.51 m ²
施設概要	プールその他 (498 m ²)、アリーナ (768 m ²) ※競泳プール 6 レーン、幼児用プール、採暖室、更衣室、シャワー室等を含む
耐震化の有無	未実施
運営形態	直営
年間利用者数	10,153 人 (H30 年度)
開館時間	10:00~17:00
休館日	毎週月・火曜日、年末年始等
利用料金	一般 550 円、高校生 220 円、小中学生 110 円

③ 弟子屈町図書館

弟子屈町図書館は中心市街地に立地しており、年間約 300 万円の賃借料を支払い、敷地と建物を NTT 東日本から賃借する形で運営を行っている。図書館開設は平成元年であるが、建物の竣工は昭和 58 年である。

本施設は蔵書数や閲覧スペースにおける延床面積の狭隘化が課題となっており、参考として日本図書館協会「公立図書館の任務と目標」が定める最低値又は、蔵書冊数で人口規模から算出される延床面積の基準値を下回っている。

図表 44 施設概要



所在地	弟子屈町中央2丁目4番1号
開設	平成元年4月1日
延床面積	407.50 m ²
蔵書冊数	60,603 冊 (H30 年度末)
施設概要	<p>■1階 (346.29 m²) 配架スペース、絵本コーナー、閲覧スペース、郷土資料室、事務室、男女トイレ、給湯室</p> <p>■地下 (61.21 m²) 閉架書庫、郷土資料保管庫、物置 (寄贈/古本市図書一時保管スペース)</p>
年間利用者数	8,476 人 (H30 年度)
開館時間	10時から18時 (火～金) 10時から17時 (土、日)
休館日	毎週月曜日、祝日、年末年始、第4金曜日 (図書整理日)

図表 45 現状における課題

日本図書館協会「公立図書館の任務と目標」によれば、図書館の最低規模及び人口7,758人と仮定した場合の施設規模の基準値は下記の通り。
弟子屈町図書館は基準値を下回っている。

■蔵書冊数	
最低規模：50,000冊	基準値：70,359冊
■延床面積	
最低規模：800㎡	基準値：1,122.9㎡

(3) 本事業における基本方針

町民会議の内容及び既存公共施設の現状を踏まえ、本事業における施設整備の基本的な方針を以下のように定めた。これらの内容については今後、町民等の理解・合意を得られるよう方針の具体化及び町民等への丁寧な説明が必要である。

- 既存の公衆浴場、屋内温泉プール、図書館を建替・集約化の対象とする。
- 温泉を核とした複合型観光交流施設とする。
- 複数の機能を有機的に結びつけ、町民会議において提示された様々なアイデアの具体化を図ることで、新たなサービス・価値を創出する。
- 施設規模は既存公共施設の延床面積を上回らない規模とし、可能な限りコンパクトな施設とする。
- 子育て支援、文化プログラム、生涯学習、社会教育等については、施設内のスペースを活用した様々なイベントや体験プログラムを実施することで実現を図る。
- 宿泊施設や飲食店舗等は民間事業者による施設整備・運営を誘導する。

3-4 上位計画の整理

本町の地域活性化に関する将来戦略である「てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略」では、以下のように述べられている。これらは本事業の目的・方向性に合致するものである。

戦略の柱1 水と森と人がつくる「地域活性化プロジェクト」～地域資源を活かした地域活性化の推進

(1) 基本目標

①基本的な考え方

弟子屈町の財産である摩周湖や屈斜路をはじめとした豊かな自然環境や地域固有の歴史・文化（アイヌ文化等）などのさまざまな地域資源を活かした産業振興を通じ、若年層を中心とした雇用の場創出や起業を促進します。

そのためには、本町の基幹産業である農業、観光業を中心に「外貨を稼ぐ力」を強化するため、しっかりとしたマーケティングを実施、市場や地域内でのお客様の動向やニーズ、ウォンツなどを把握したうえでそれら満す魅力的で競争力のある高付加価値商品・サービスを開発提供はもちろんのこと、魅力ある地域づくりが重要であり、農業と観光の連携強化や、農業の6次産業化を推進します。

特に総合産業と言われる観光については、その収益がさまざまな産業に波及することが見込まれることから、これまで以上の大きな躍進が求められます

出所：てしかが・まち・ひと・しごと創生戦略

4. 事業化検討

4-1 官民連携事業への適否の検討

まずはじめに PPP/PFI の市場動向と、民間事業者による創意工夫の発揮余地という観点から複数の評価指標を設定し、本事業が官民連携事業に適しているか否かを分析した。

①PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある

先行事例の数が少ない場合、事業に市場性が認められず民間事業者が参画しないことや、参画する民間事業者が少なく競争性が働かないといったことが起きる可能性がある。さらに、事業の枠組みや契約に関するノウハウが官民双方に不足し、事業実施までに通常以上の期間を要することも想定される。本事業のような観光関連施設や図書館、プールの PPP/PFI 事業については、先行事例が複数存在しているため、上述のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

②類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる

類似業務の実績を有する民間事業者が複数存在しない場合、少数の民間事業者での入札となり、競争性が働かない恐れがある。本事業においては、温浴施設、図書館、プールの設計・整備、維持管理、運営といった業務が発生するが、それぞれの業務において実績を有する民間事業者が複数存在するため、上記のような懸念は発生しないと考えられ、官民連携事業に適している。

③整備内容において民間事業者が工夫する余地がある

各種プラントのように整備内容に特殊な仕様が求められる場合、性能発注が困難となり、仕様発注とせざるを得ないことがある。また給食センターのように相当程度施設計画が定式化している施設においては、性能発注であっても整備内容は仕様発注と大きく変わらないことがある。本事業においては、整備内容に特殊な仕様が求められるような施設の整備ではなく、また平面計画や空間デザインの工夫の余地が大きいため、性能発注を行うことで民間事業者が様々な工夫をすることが出来ることから、官民連携事業に適している。

④事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある

維持管理及び運営段階において、維持管理のみが業務範囲の場合、効率的な維持管理は期待されるものの、利用者数の増加や観光振興への貢献などの効果は発揮されづらい。本事業においては、施設の機能特性上、来場者への受付・案内や、集客を促す広報、イベントの企画・運営など、幅広い運營業務が業務範囲に含まれている。これらの運營業務においては民間事業者（特にサービス業系）の工夫・ノウハウを大きく発揮できる余地があり、官民連携

事業に適しているといえる。

⑤利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある

上記④で述べた運營業務に加えて、利用料金収入が導入できる施設においては、利用者数の増加が収益向上に結びつく可能性が高い。利用料金収入の増加は、財政負担の軽減につながるだけでなく、地域への経済効果も期待される。本事業では、温浴施設とプールにおいて利用料金収入が見込まれるため、官民連携事業に適している。

⑥整備費について10億円以上が見込まれ、削減の余地がある

整備費が大きくなるほど、その削減費用が、PFI事業の実施にあたり従来の公共事業に追加で要する費用（例：コンサルタントへのアドバイザー業務費等）に対して大きくなる。そのため、PFI事業の実施にあたっては、一般に10億円以上の事業規模があることが望ましいとされる。本事業においては、3つの既存公共施設の延床面積が合計約2,000㎡であり、建設費単価を500,000円/㎡と想定し、外構整備費等も含めると、整備費は10億円をやや上回ることが想定される。

⑦維持管理費、運営費について1億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある

⑥と同様の理由から、維持管理費・運営費についても一定以上の事業規模であることが求められる。本事業における維持管理費（定期点検、保守、運転・監視、日常点検・保守、清掃、水光熱費、修繕費）は年間1億円をやや下回ると想定される。

⑧附帯事業として民間収益事業を行うことができる

本事業においては、事業者の提案に基づく飲食店舗や宿泊施設等、民間事業者による民間収益事業を行う余地があると考えられる。そのため、本事業は官民連携事業に適している。

以上の各観点からの評価をまとめると、以下の表のとおりであり、本事業は官民連携事業に適しているといえる。

図表 46 官民連携事業への適否

分類	評価指標	チェック欄
PPP/PFI の 市場動向	PPP/PFI を導入した先行事例が複数ある	○
	類似業務の実績を有する民間事業者が複数いる	○
民間事業者 による創意 工夫の発揮 余地	整備内容において民間事業者が工夫する余地がある	○
	事業の内容に運營業務を有し民間事業者が工夫する余地がある	○
	利用料金収入があり民間事業者の工夫により収入増加の余地がある	○
	整備費について 10 億円以上が見込まれ、削減の余地がある	○
	維持管理費、運営費について 1 億円/年以上が見込まれ、削減の余地がある	△
	民間収益事業を行うことができる	○

4-2 契約方式の整理

(1) 導入を検討する官民連携手法

本事業は町民利用とともに観光客の利用を想定するものであり、本町の中心市街地活性化の中で観光振興も目標の一つとなっている。また温泉とプールにおいては利用料金収入を導入することが可能である。したがって、本事業は「本施設の利用者数」、「本施設の利用料金収入」、利用者を町内の他の観光資源・飲食店舗等に誘客することによる「地域経済の活性化」等の指標によって、その成否が図られるものである。

これを踏まえると、本事業において特に民間事業者のノウハウ導入を検討すべき範囲は、空間デザインを規定する「設計業務」と、サービスの質と集客に影響する「運營業務」と考えられる。

そこで本事業への導入可能性を検討する官民連携手法として、設計+指定管理先行選定方式、DBO方式、PFI(BTO)方式、定期借地+賃借方式を検討することとする。なお本事業において、PFIとしてBTOの他にBOTやBOOも考えられるが、事業期間中に民間事業者主導の内装・設備等の改修が発生することは考えづらいこと、民間事業者の独立採算事業が実施される可能性は低いことから、BTO方式を検討対象とすることとする。

図表 47 導入を検討する官民連携手法

略称	資金調達	施設所有	維持管理・運営
設計+指定管理方式	町	町	民間(指定管理)
DBO方式	町	町	民間(指定管理)
PFI(BTO)方式	民間	町	民間(指定管理)
定期借地+賃借方式	民間	民間	民間(指定管理)

(2) 各官民連携手法の整理

検討対象とする官民連携手法の概要を整理する。

①設計+指定管理方式

本町が施設の設計と維持管理・運営を一括して民間事業者に発注する。民間事業者は要求水準書等に基づき、設計と維持管理・運営を実施する。建設工事は設計図書に基づき本町が別途発注する。契約は事業全体を規定する基本契約に加えて、設計業務委託契約と指定管理者の指定あるいは長期包括委託契約を行う。維持管理・運営を見据えた施設設計・空間デザインを行うことを狙いにした手法である。

図表 48 設計+指定管理方式の概要

根拠法令	地方自治法の範囲で実施される。
内容	<ul style="list-style-type: none"> 設計を実施する設計事務所等と維持管理・運営を実施する運営会社等とが、施設の設計と運営等を一体的に実施する手法。設計事務所等と運営会社等はコンソーシアムを組成し、同一の公募で選定される。 公共の資金調達のもと、公共施設の設計及び長期間にわたる運営・維持管理を民間事業者を実施させることが可能。
年数	<ul style="list-style-type: none"> 特段の傾向は無いが、指定管理に関する自治体の規定（ガイドライン等）による。
事業構造	<pre> graph TD FI[金融機関] -- 融資 --> T[町] T -- 所有 --> PF[公共施設] subgraph Consortium [コンソーシアム] DO[設計事務所] OC[運営会社] end T -- 業務委託契約 --> DO T -- 指定管理者協定 --> OC T -- 工事請負契約 --> CC[建設会社] </pre>

②DBO方式

本町が設計施工（DB：Design Build）と維持管理・運営（O：Operate）を一括して民間事業者が発注する。民間事業者は要求水準書等に基づき、設計から運営までを実施する。契約は事業全体を規定する基本契約に加えて、設計施工一括請負契約（工事請負契約の一種）と指定管理者の指定あるいは長期包括委託契約を行う。維持管理・運営（O：Operate）を包含することで、PFI方式に類似した手法となる（本町が資金調達を行う必要がある点などがPFI方式と異なる）。

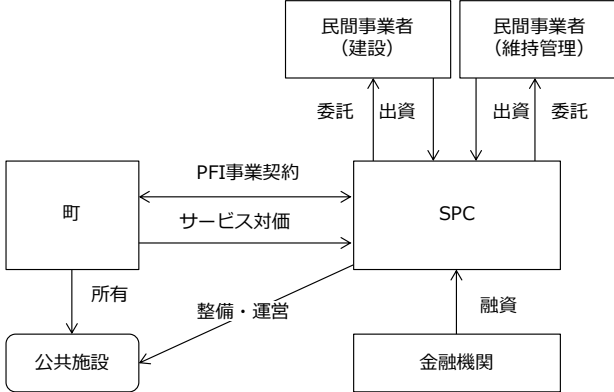
図表 49 DBO方式の概要

根拠法令	地方自治法の範囲で実施される。
内容	<ul style="list-style-type: none"> 設計施工（DB：Design Build）を実施する建設会社等と維持管理・運営（O：Operate）を実施する運営会社等とが、施設の整備・運営等を一体的に実施する手法。建設会社等と運営会社等はコンソーシアムを組成し、同一の公募で選定される。 公共の資金調達のもと、公共施設の整備及び長期間にわたる運営・維持管理を民間事業者を実施させることが可能。
年数	・PFI方式と同様、10年～20年程度が一般的。
事業構造	<pre> graph TD FM[金融機関] -- 融資 --> T[町] T -- 所有 --> PF[公共施設] subgraph CS [コンソーシアム] OC[運営会社] CC[建設会社] end T -- "指定管理者協定" --> OC T -- "設計施工一括請負契約" --> CC </pre>

③PFI (BT0) 方式

設計・施工・維持管理・運営の PFI 事業契約を民間事業者と締結する。PFI 事業者を当該施設の指定管理者に指定することも可能である。指定管理者の場合は指定管理料を支払う。指定管理期間を長期に設定可能である。

図表 50 PFI (BT0) 方式の概要

根拠法令	民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律 (略称：PFI 法)
内容	<ul style="list-style-type: none"> 事業で実施する業務を担当する企業（建設会社、運営会社等）から構成される企業コンソーシアム（企業グループ）が組成する特別目的会社（SPC：Special Purpose Company の略。）が、施設の整備・運営を一体的に実施する手法。なお、公募では、企業コンソーシアムを選定するものであり、SPC を選定するものではない。SPC は、企業コンソーシアムが選定された後に組成される。 SPC 自体が業務を実施するのではなく、業務を実施する民間事業者が SPC から業務を委託又は請負い、工事（改修）・運営等を実施する。 民間事業者が資金調達を行うことが原則。 公共施設の整備及び長期間にわたる運営維持管理を、民間事業者を実施させることが可能。
事業構造	 <pre> graph TD Town[町] -- "PFI事業契約" --> SPC[SPC] SPC -- "サービス対価" --> Town Town -- "所有" --> PublicFacility[公共施設] SPC -- "整備・運営" --> PublicFacility FinancialInstitution[金融機関] -- "融資" --> SPC PrivateBusiness[民間事業者
(建設)] -- "委託" --> SPC SPC -- "出資" --> PrivateBusiness PrivateBusiness2[民間事業者
(維持管理)] -- "委託" --> SPC SPC -- "出資" --> PrivateBusiness2 </pre>

なお本事業では検討対象外ではあるものの、PFI には BT0 方式のほか、BOT 方式と B00 方式もある。

図表 51 PFI の各方式

方式	概要
BTO 方式 (Build-Transfer-Operate)	民間事業者が施設を建設 (Build) した後、施設の所有権を公共部門に移管 (Transfer) したうえで、民間事業者がその施設の運営 (Operate) ・維持管理を行う方式。資金調達 は民間が行う。
BOT 方式 (Build-Operate-Transfer)	民間事業者が施設を建設 (Build) し、契約期間にわたる運営 (Operate) ・維持管理を行って、事業期間終了後、公共部門に施設を移管 (Transfer) する方式で、民間事業者による施設等の一体的な所有が制度上可能な場合に成立する。資金調達 は民間が行う。
B00 方式 (Build-Own-Operate)	民間事業者が施設等を建設、運営及び維持管理し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去等行う事業方式。資金調達 は民間が行う。

④定期借地+賃借方式

町有地を活用して民間事業者（リース会社等）が施設を整備・所有する。本町は民間事業者とリース契約または建物賃貸借契約を締結し、当該施設を賃借する。民間事業者は本町に借地料を支払い、本町は賃料又はリース料を支払う。本事業では賃料が借地料を上回ることが想定される。施設運営については、本町が別途、他の民間事業者を指定管理者に指定するケースと、募集時からリース会社等と運営会社等がコンソーシアムを組成するケースが考えられる。

事業期間は 20 年程度が一般的。事業終了時点で施設を買い取るケースと、撤去するケースがある。撤去を予定する場合は民間仕様の建物とすることが考えられる。

図表 52 定期借地+賃借方式の概要

根拠法令	借地借家法
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・町から土地を借り受けて施設を整備するリース会社等と、維持管理・運営を実施する運営会社等とが、施設の整備・運営等を一体的に実施する手法。リース会社等と運営会社等はコンソーシアムを組成し、同一の公募で選定される。 ・民間資金を活用し、町が施設を所有することなく、公共施設の整備及び長期間にわたる運営・維持管理を民間事業者に実施させることが可能。
事業構造	・民間事業者は投資回収が必要となるため 20 年程度が一般的。

なお借地借家法に基づき町有地を貸し付ける場合には、以下の方式が考えられる。本調査では事業用定期借地権を想定する。

図表 53 定期借地権の概要

方式	借地期間	概要
事業用定期借地権 設定方式	10年～50年未満	<ul style="list-style-type: none"> 事業用建物に限る。居住用は不可。 契約終了時には借地人は原則として建物を取り壊して土地を返却する。
建物譲渡特約付借 地権設定方式	30年以上	<ul style="list-style-type: none"> 30年以上経過した時点で建物を相当の対価で地主に譲渡することを特約する。 建物は撤去せずに土地を返還する。 借地人又は借家人は借家として住むことができる。
一般定期借地権設 定方式	50年以上	<ul style="list-style-type: none"> 用途制限なし。住宅の整備も可能。 契約終了時には借地人は原則として建物を取り壊して土地を返却する。
(参考) 普通借地 権設定方式	30年以上	<ul style="list-style-type: none"> 用途制限なし。 契約期間満了時に借地権者が契約の更新を申し出た際、地主側に正当な事由がない場合は、更新が可能。

また町が公共施設を借り受ける場合の契約方式は、借地借家法に基づく定期建物賃貸借契約を想定する。

図表 54 定期建物賃貸借方式の概要

方式	借家期間	概要
定期建物賃貸借方式	制限なし	<ul style="list-style-type: none"> 契約で定めた期間が終了すると契約は終了し、更新はできない。継続する場合は、新たに賃貸借契約を締結する。
(参考) 普通建物賃貸 借方式	制限なし	<ul style="list-style-type: none"> 契約で定めた期間が終了するときに、正当な事由がない限り更新される。

4-3 運営体制の整理

設計業務と建設業務が1年～2年程度で完了するのに対し、維持管理・運営業務は10年間～20年間と長期に渡る。「1-5 インセンティブの必要性」で述べたとおり、小規模自治体において持続的な運営体制を構築することは難易度が高く、公共施設の整備業務（設計・建設・工事監理）以上に、運営体制の検討・構築が重要となる。本町においても、長期間の運営を担う民間事業者を探索することは本事業の実現性において極めて重要である。また本事業の成否が特に運営の質にかかっていることを踏まえると、単に運営を担う民間事業者を選定するのではなく、一定以上の質を担保した運営体制の構築が求められる。

そこで本節では特に運営体制の構築に焦点を絞って、主に3つの体制構築方策を検討することとする。

(1) 運営体制構築のパターン

① 直営＋外部人材登用方式

官民連携事業として実施する場合は、運営段階は指定管理者方式を想定するが、仮に適切な運営事業者が見つからなかった場合は、指定管理者方式に移行する前の数年間は直営方式で運営することも考えられる。また次節で述べるように、直営方式であっても先進性の高いサービス提供を実現している事例がみられる。

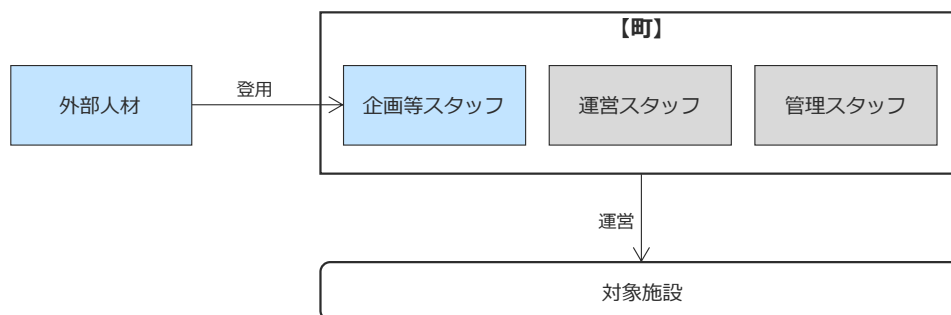
直営で運営業務を実施し、かつ大幅にサービスの質を向上させるためには、既存の直営スタッフのみで体制を構築するのではなく、豊富な経験や専門的なノウハウを有する外部人材を登用することが重要である。特に、企画、広報、ブランディングなど、専門性やクリエイティビティを求められる分野について外部人材を登用することが考えられる。外部人材の雇用形態はいくつか考えられるが、次節で述べる国の支援制度（地域おこし企業人等）を活用して公務員待遇での雇用をすることが想定される。

当方式のメリットと懸念点は以下のとおり。

図表 55 直営＋外部人材登用の特徴

メリット	<ul style="list-style-type: none"> 現在の運営体制に近く移行しやすい。 外部人材に公務員待遇することで安定的な立場を提供できる。
懸念点	<ul style="list-style-type: none"> 企業としての民間ノウハウを活用しづらい。 現行スタッフが中心となるため大幅なサービス向上は見込みづらい。 運営スタッフの異動によりノウハウが蓄積しづらい。 コスト削減ノウハウが少ない。

図表 56 直営＋外部人材登用の体制図イメージ



②運営会社立上げ+外部人材登用方式

持続的な運営体制を地域内に構築するため、地域主導で運営会社を立ち上げることが考えられる。地場企業や個人の出資等により株式会社やNPO等を立上げ、地域人材によって経営・管理する。事業リスクが高い場合は本町も出資することも考えられる。特に事業開始当初は町の関与が求められる可能性がある。

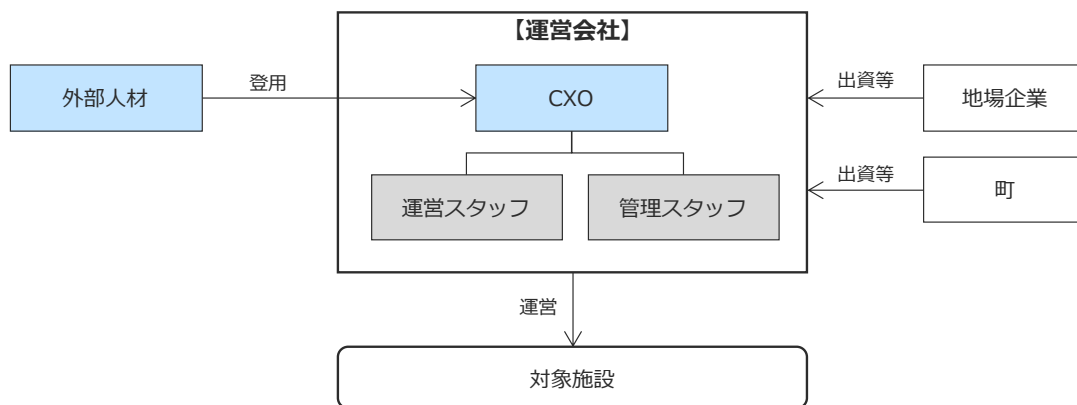
この運営会社において、特に専門的ノウハウが求められる分野として、経営層と企画部門が考えられる。いわゆるCX0級（CEOやCOO等）や、企画、広報、ブランディングの分野においては、外部人材を登用することが想定される。

当方式のメリットと懸念点は以下のとおり。

図表 57 運営会社立上げ+外部人材登用の特徴

<p>メリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元雇用の受け皿となる。 ・ CX0級を外部登用することで運営会社の経営持続性や機動力を高めることができる。 ・ 人事異動等が発生しないため、運営体制の持続性が高い。 ・ 利益が発生した場合は法人税増収が期待される。
<p>懸念点</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材探索の労力が大きい。 ・ 事業の成否が属人的となる。 ・ 有能な人材には一定程度の給与水準を担保する必要がある。

図表 58 運営会社立上げ+外部人材登用の体制図イメージ



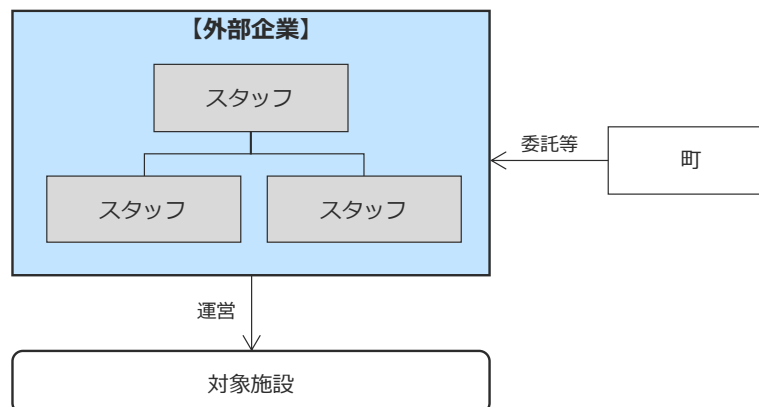
③外部企業誘致方式

従来の指定管理や全国のPFI事業と同様、町外の企業を指定管理者とする方式。当方式のメリットと懸念点は以下のとおり。

図表 59 外部企業誘致の特徴

メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実績豊富な企業であれば信頼性・発信性が高い。 ・ 国内でも最高レベルの質の高い運営が期待される。 ・ 国内外の外部ネットワークにつながる可能性がある。
懸念点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営期間が終了すると本事業から撤退する可能性があり、運営体制の持続性に欠ける。 ・ コスト削減ノウハウが期待される一方で、本社経費や求める利益率によって、結果的に財政負担が増える可能性がある。 ・ 質の高い企業を探索する労力がかかる。

図表 60 外部企業誘致の体制図イメージ



(2) 運営体制の比較

以上、3つの方式について比較を行った。

①サービスの質向上の可能性

運営の実績が豊富であり、外部とのネットワークも期待できる「外部企業誘致方式」が、最もサービスの質向上を期待できる。また新たに運営会社を立上げ、キーマンとなる役職に外部人材を登用する「運営会社立上げ+外部人材登用方式」も、属人的になるとはいえ、やや効果が期待できる。「直営+外部人材登用方式」は、基本的には現行スタッフによる運営であり、効果は部分的なものにとどまると思われる。

②運営体制立上げの難易度

現在の運営体制の延長線上にある「直営＋外部人材登用方式」が最も難易度が低い。また「外部企業誘致方式」は、当該外部の企業が見つかり、事業条件について合意できる場合は、それほど難易度が高いわけではない。一方で、一から会社立上げを行う「運営会社立上げ＋外部人材登用方式」は、リスク分担やガバナンス確保方策の確立など、様々な課題が考えられる。

③運営体制の持続性

地域で運営会社を立ち上げる「運営会社立上げ＋外部人材登用方式」では、町外への撤退可能性や人事異動の可能性が低く、また地域に施設運営ノウハウや会社経営ノウハウが蓄積されていくため、最も持続性が高いと考えられる。「外部企業誘致方式」は、外部企業が運営を担っている間は持続性があるが、運営期間終了に伴って撤退する可能性があるため、運営期間中に地元スタッフの育成をすることが必須となる。また「直営＋外部人材登用方式」は直営であるが故の安定性は期待できるが人事異動によりノウハウが蓄積されないことが課題である。

④地域への経済効果

地域への経済効果は、雇用と収益還元が考えられる。本事業の収支が健全に保たれることが前提ではあるが、「運営会社立上げ＋外部人材登用方式」では地元雇用が期待されると共に、地場企業による運営のため収益は地域に還元される。一方「直営＋外部人材登用方式」と「外部企業誘致方式」においては、雇用効果は期待されるが、収益は運営主体である本町あるいは外部企業に還元されることとなる。

⑤財政負担の軽減可能性

地域内に運営会社を立ち上げる「運営会社立上げ＋外部人材登用方式」では、経営層に有能な人材を登用できた場合、民間ノウハウによるコスト削減が図られることが期待される。また地元企業であるがゆえに、高い利益率を求めず、公益性の高い事業体として運営される可能性がある。この場合、財政負担の軽減が高く期待される。「外部企業誘致方式」においては、コスト削減ノウハウは発揮されるものの、地場企業と比較して、利益率が求められる可能性がある。「直営＋外部人材登用方式」ではコスト削減は限定的と想定される。

図表 61 運営体制の比較

	直営+外部人材	運営会社立上げ+外部人材	外部企業
サービスのバリューアップ	期待少 (現行スタッフによる運営)	期待中 (外部人材の質による)	期待大 (ノウハウ発揮)
運営体制立上げの難易度	易しい (現在と同様)	難易度高い (担い手確保のハードル)	難易度中 (予算による)
体制の持続性	中程度 (直営の持続性はあるがスタッフの異動が懸念点)	高い (地場企業として持続)	中程度 (指定管理期間完了までに地元スタッフの育成が必要)
地域への経済効果	中程度 (雇用効果)	高い (雇用・収益)	やや低い (雇用の一部)
コスト	削減効果低い (コスト削減ノウハウに乏しい)	削減可能性高い (民間ノウハウの発揮、利益率を求めない可能性)	削減可能性中程度 (民間ノウハウの発揮、利益率が高い可能性あり)

(3) 運営体制の立上げに関するまとめ

以上を踏まえると、サービスの質を高め、持続的な運営体制を構築し、地域への経済効果を発揮すると共に、財政負担の軽減を実現する上では、理想的には地域内に運営会社を立ち上げる「運営会社立上げ+外部人材登用方式」が望ましいと考えられる。ただし当方式を実現するためには、会社形態の検討・決定、出資者の探索と出資比率の確定、ガバナンスの確立、運営スタッフの確保、経営層を担う外部人材の探索・条件交渉など、様々な課題があり、極めて難易度が高いことが予想される。次節で取り上げる事例からも分かるとおり、これは本町のみでの取り組みでは実現が困難であり、地域内のキーマン発掘、地場企業や地域金融機関の主体的かつ積極的な関与が不可欠である。

したがって、事業当初から「運営会社立上げ+外部人材登用方式」を採用することが難しい場合は、まずはサービスの質向上や財政負担の軽減可能性が高い「外部企業誘致方式」から事業を開始し、運営が安定した段階で地元運営会社の立上げに進むことが考えられる。

4-4 先行事例調査

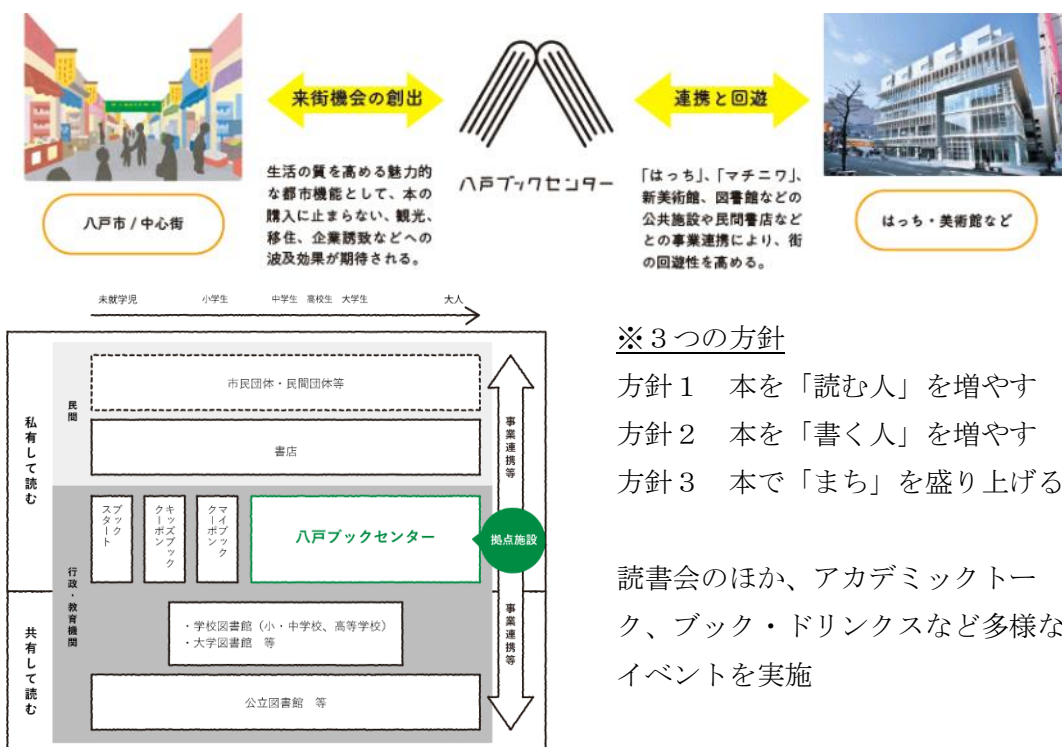
(1) 直営+外部人材登用方式事例

① 八戸ブックセンター

八戸市の中心街に2016年12月に開業した八戸ブックセンターは、市の政策公約に掲げる「本のまち八戸」の中核となる、書店でもない図書館でもない施設である。書籍を販売する書店だが、利益を上げることが目的ではなく「これまで手に触れる機会が少なかった本に出会える場の創出という、本に関する新たな公共サービスを提供する」というミッションを掲げている。

市の職員（まちづくり文化スポーツ部まちづくり文化推進室）3人、嘱託職員3人で運営している直営施設であり、事業実施にあたり、外部人材を市の職員として登用、民間事業者のノウハウを活用した施設運営を実施している。また書籍等の仕入販売業務などを市内書店で構成する組合に業務委託し、組合のスタッフ4名もシフトを組んで勤務している。

施設ディレクションは内沼晋太郎氏（東京下北沢で“本屋 B&B”を経営）が実施しており、月1回程八戸市に来てさまざまなアドバイスや新たなテーマなどを議論し、施設の改善や成長を図っている。施設のロゴマークなどはgroovisions（東京都世田谷区のデザインスタジオ）が実施。BGMにジャズを大谷能生氏（八戸市出身ミュージシャン、慶應義塾大学アート・センター訪問所員）がセレクト。選書は開設時に市が公募し採用した都内大手書店勤務経験者の3人が実施している。これら外部人材は東京からの移住者である。



※3つの方針

- 方針1 本を「読む人」を増やす
- 方針2 本を「書く人」を増やす
- 方針3 本で「まち」を盛り上げる

読書会のほか、アカデミックトーク、ブック・ドリンクスなど多様なイベントを実施

出所：八戸ブックセンターHP

（２）運営会社立上げ+外部人材登用方式事例

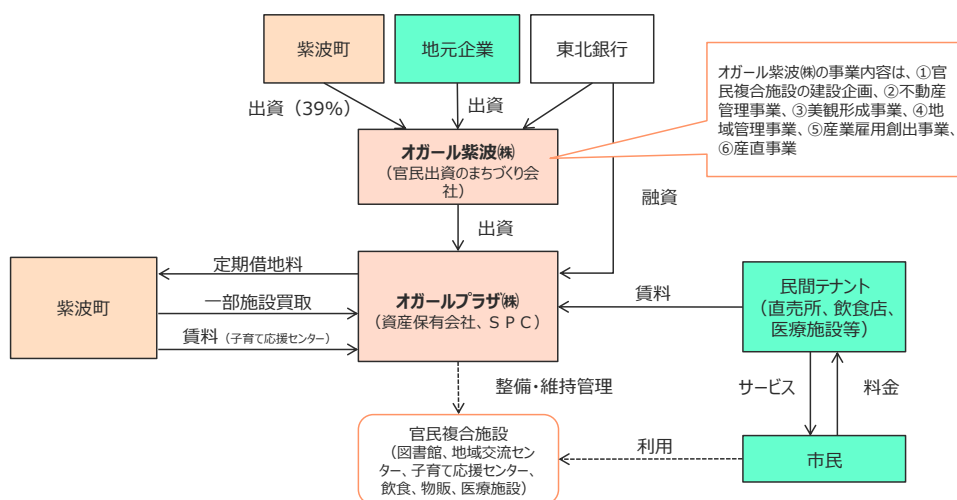
① オガールプロジェクト

JR紫波中央駅前の町有地10.7haにて、平成21年度から紫波中央駅前都市整備事業（オガールプロジェクト）を開始した。役場、図書館、スポーツ施設、医療施設、産地直売所、飲食店、住宅、ホテル、子育て支援施設、公園など、暮らしに必要なあらゆるものがこのオガール地区に集積しており、多くの町民に利用されている。

事業推進体制としては、平成21年6月にオガール紫波株式会社を設立した。当初は町が100%出資し、代表取締役にも藤原町長が就任した。事業化をする段階になってから民間の増資を募るとともに、代表取締役も交代した。同社は構想段階から町と連携して町民の意向と市場性を把握し、事業計画を共同で立案する役割を担った。

平成21年9月にはオガールプラザ株式会社を官民複合施設「オガールプラザ」の建設、維持、管理及び運営を行うための組織として、オガール紫波株式会社によって設立。代表取締役にも岡崎正信氏（一般社団法人公民連携事業機構理事、岩手県生まれ）が就任。

図表 62 オガールプロジェクト事業体制



※自治体出資法人
の創立概要書

会社名	オガール紫波株式会社	
所在地	本店 紫波町日詰西一丁目3-1（役場第二庁舎内） 事務所 紫波町紫波中央駅前二丁目3-1（現場事務所内）	
創立年月日	平成21年6月1日	
資本金	創立時	3,900千円
	平成22年9月現在	10,000千円（平成22年7月13日、新株発行による増資後の額）
	創立時	平成23年6月1日時点
代表取締役	藤原 孝（平成22年6月1日退任、 5月26日臨時株主総会で決定）	八重嶋 雄光（平成22年6月1日就任、 平成23年6月1日重任）
取締役	八重嶋 雄光	取締役事業部長 岡崎 正信 （22年6月1日就任、23年6月1日重任、24年7月26日辞任）
組織	事業部長 岡崎 正信 事務担当 1名	マルシェ開発部長 佐々木 廣（平成23年6月1日採用） 事務担当 佐々木 望（平成21年11月1日採用） 事務担当 高橋 剛（平成22年10月1日採用）
出資者と比率	紫波町 100% 78株	紫波町(39%) 78株 オガール紫波(39%) 24株 岩手中央産業協同組合 20株 岩手県産産流通センター 20株 岩手アグリセンター 20株 秋田北銀行 10株 秋北日本銀行 10株 盛岡信用金庫 10株 八重嶋雄光 4株 岡崎正信 4株 計200株
主な事業内容	紫波中央駅前都市整備事業（オガールプロジェクト）の調整業務 不動産企画運用業務（オガールプラザ、役場、民間事業棟、その他公有地） 不動産管理運営業務（施設管理、テナントリーシング等） 街区管理企画運営業務 岩手県フットボールセンター設置に関する支援業務	

※平成25年7月、役員が変更となっています

出所：オガール紫波 HP、国土交通省 HP 等

② 日南市テナントミックスサポートマネージャー（サポマネ）

日南市が中心市街地である油津地区の活性化を実現するため担う外部人材（月額90万円）を全国から公募。333人の応募の中からまちづくりの実務経験がある若手人材が採用され、家族で移住した（H25）。

外部人材と市民との交流から事業が始まり、サポマネを含め約40名の市民出資により、「榊油津応援団」を設立。商店街・市民が主体の意識を醸成し、空き店舗を活用したテナント誘致等により、29の新規開業（うちIT企業6社）を実現した。2016年はばたく商店街30選（経済産業省）を受賞。市出身のUターン者を中心に、119名の新規雇用を創出している（H30.9時点）。



昔、浴衣を買った呉服屋



空き店舗を使った高校生会議



二代目湯浅豆腐店（2014年12月OPEN）



老朽店舗が崩された空き地



あぶらっアーケード農園



ABURATSU GARDEN（2015年12月OPEN）

空き地を農園として暫定利用し、人とまちとの関わりを生み、その変化・ストーリーを市民が感じながら、ハードが出来上がっていく。「ABURATSU GARDEN」のオープニング・セレモニーには農園に参加していた子ども達が招待され、「子供たちが巻いた種、耕した農園がお店になった！」と大いに盛り上がった。



出所：日南市 HP、経済産業省 HP 等

5. インセンティブ付与型 PPP に関する検討

5-1 インセンティブの種類

(1) 既往調査等で挙げられるインセンティブ

PPP/PFI 事業におけるインセンティブについては、PFI 法第 6 条に基づく民間提案制度が挙げられる。「PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案事例集（国土交通省）」の中では、民間提案制度におけるインセンティブとして以下の 3 つを挙げている。

- | | |
|---|---|
| 1 | 提案者と随意契約を結ぶ。なお、この場合には、「公募要項検討」「公募開始」は行われない。 |
| 2 | 事業者は公募を経て選定されるが、早期から関係情報を入手することができる。 |
| 3 | 事業者の公募の際、提案者に加点措置がある。 |

出所：PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案事例集

本調査では「1-5 インセンティブの必要性」で述べた問題認識に基づき、民間提案制度に代表される「優遇措置」に加えて、以下の 3 種類のインセンティブ策を幅広く検討すると共に、実際に本事業に関心をもつ民間事業者に対してサウンディングを行った。

図表 63 インセンティブの種類

類型	概要
①優遇措置	・ 従来の公共調達のように厳密な公平性にとらわれることなく、一定の条件化で、特定の企業を何らかの方法で優遇する。加点措置や早期の情報提供のほか、提案の自由度を高めることで対象企業の希望に沿った条件設定をすることが考えられる。
②経済的支援	・ 事業実施段階で何らかの経済的支援を実施する。より収益性を高める（いわゆるアップサイド）、あるいは収益性低下を防ぐ（いわゆるダウンサイド）方策が考えられる。
③事業機会提供	・ 対象となる事業以外について、多様な事業機会を提供し、対象事業以外においても収益を上げられる可能性を提供する。

(2) 優遇措置

①民間提案制度

PFI事業における民間提案制度とは、PFI法第6条に基づくものである。

【PFI法 第六條（実施方針の策定の提案）】

第六條 特定事業を実施しようとする民間事業者は、公共施設等の管理者等に対し、当該特定事業に係る実施方針を定めることを提案することができる。この場合においては、当該特定事業の案、当該特定事業の効果及び効率性に関する評価の結果を示す書類その他内閣府令で定める書類を添えなければならない。

② 前項の規定による提案を受けた公共施設等の管理者等は、当該提案について検討を加え、遅滞なく、その結果を当該民間事業者に通知しなければならない。

【PFI法施行規則第一条（実施方針の策定の提案の添付書類）】

第一条 民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（以下「法」という。）第六條第一項に規定する内閣府令で定める書類は、特定事業の効果及び効率性に関する評価の過程及び方法を示す書類とする。

「PFI事業民間提案推進マニュアル（内閣府）」では、「企画段階から民間事業者が関わることによって公共施設等の整備等の事業を、地域の価値や住民満足度をより高める事業にすることが期待されています。平成23年度のPFI法の改正で位置付けられた民間事業者の提案制度や、地方公共団体が実施している民間提案制度は、こうした企画段階からの関わりを実現する制度です。」と述べられている。

このように、PFI法上の民間提案制度では、事業内容について企画段階から事前に提案を受け、その提案を考慮した実施方針や募集要項等を作成すると共に、必要に応じて加点措置等を行うことで、民間提案を行った民間事業者を優遇するものといえる。

②パートナー企業

パートナー企業によるインセンティブとは、PFI法上の民間提案制度に類似しているが、特段の法に基づくことなく、事業の早い段階（企画段階）で民間事業者を選定し、具体的な事業内容やリスク分担等を協議しながら事業を進める方策である。

例えば東京都中野区では中野駅前の区役所・サンプラザ地区の再整備に当たり、実施方針の策定段階から民間事業者のノウハウを導入するため、基本構想の策定後に「事業構築パートナー企業」を募集した。結果として2グループが選定され、区・民間事業者・有識者が連携して、再整備実施方針を策定した。中野区の事例では選定された2グループは、その後の事業者選定で改めて公募に参加する必要はあるものの、他社と比較して情報優位になることが予想されるため、インセンティブ策として機能していると考えられる。

図表 64 事業実施プロセス



出所：中野区資料

またURが実施した四谷駅前再開発では、計画初期段階（都市計画決定前）から民間事業者が事業参画し、特定事業参加者として保留床を取得するほか、事業推進に係る支援を行う「事業パートナー方式」が採用された。結果として大手デベロッパーが事業パートナーとして選定され、大規模不動産開発のノウハウを生かした事業を展開している。当該事業では一定の事業リスクを負うことを条件に事業初期段階からの参画が可能となっている点が特徴的である。

（3）経済的支援

① プロフィットシェア／ロスシェア

民間事業者との契約時点において想定された収入あるいは利益に対して、実際に事業を実施した際の収入や利益が上回った場合に、その上回った分の全部又は一部を民間事業者が得ることが出来るようにする仕組みがプロフィットシェアである。上回った分の一部を自治体側に還付することを条件とすることも多く、その場合は収入や利益を共有することとなるため、プロフィットシェアと呼ぶ。一方、想定された収入あるいは利益に対して、実際に事業を実施した際の収入や利益が下回った場合に、官民双方の負担により補填する仕組みがロスシェアである。

プロフィットシェアは収益性を高める意思の強い民間事業者へのインセンティブとなり、ロスシェアは事業のリスクを強く感じる民間事業者の参画を促す効果が期待される。事業の付加価値を高め、地域への経済効果を期待する自治体においては、プロフィットシェアを導入することで民間事業者の意欲・努力を高めることが望ましい。

プロフィットシェアをインセンティブ策として導入する場合は、ある程度保守的な収入予想に基づき指定管理料を設定し、その収入予想を超えた場合に収入をシェアする方法を導入することが考えられる。

②成果連動支払い

成果連動支払いは、近年、PFS(Pay for Success)や、SIB(Social Impact Bond)などの事業方式として理解されている。内閣府ホームページでは、以下のように説明されている。また、国土交通省では「まちづくり分野におけるソーシャル・インパクト・ボンドの活用検討」がなされており、本事業のようなまちづくり分野においても成果連動支払いの可能性が検討されていることが分かる。

図表 65 SIBに関する国の動向

内閣府は、より良いサービスの提供に対し、より高い支払いが行われることで、民間の創意工夫の発揮や、成果の見込める新たなサービスの試行、既存サービスの改善、優良な事業者の成長促進などの効果が期待されている、成果連動型民間委託契約方式による事業（PFS）を推進しています。

※ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）は、民間事業者が、PFSに必要な資金を資金提供者から調達し、PFSの成果指標の改善状況に連動して地方公共団体等から受けた対価に応じて返済等を行う場合のことで、PFSの一類型とされています。

出所：内閣府ホームページ <https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html>

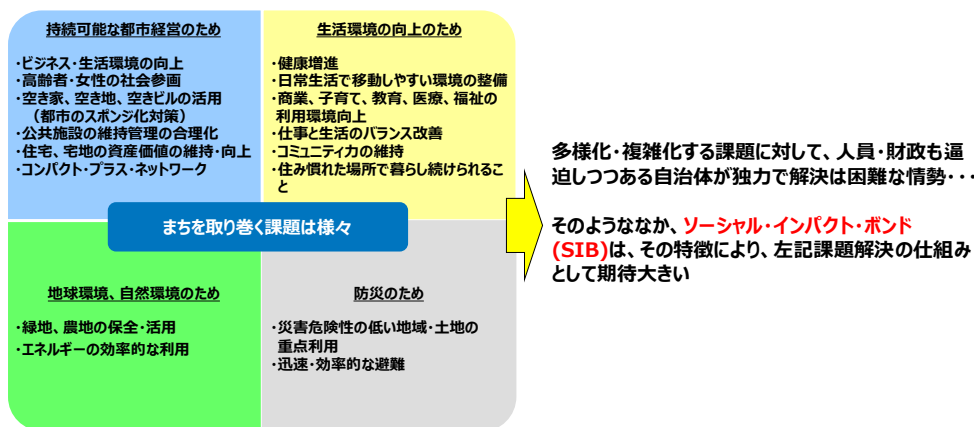
(2) エリアマネジメント等によるまちづくりの推進

【具体的取組】

◎まちづくりにおける新たな手法による金融支援

・少子高齢化や人口減少に伴い、地方公共団体の財政状況が厳しくなる中、財政負担の削減と施策効果の最大化を図るべく、まちづくり事業におけるソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)の活用可能性について検討する。

出所：「まち・ひと・しごと創生基本方針 2018」（H30.6.15 付 閣議決定）

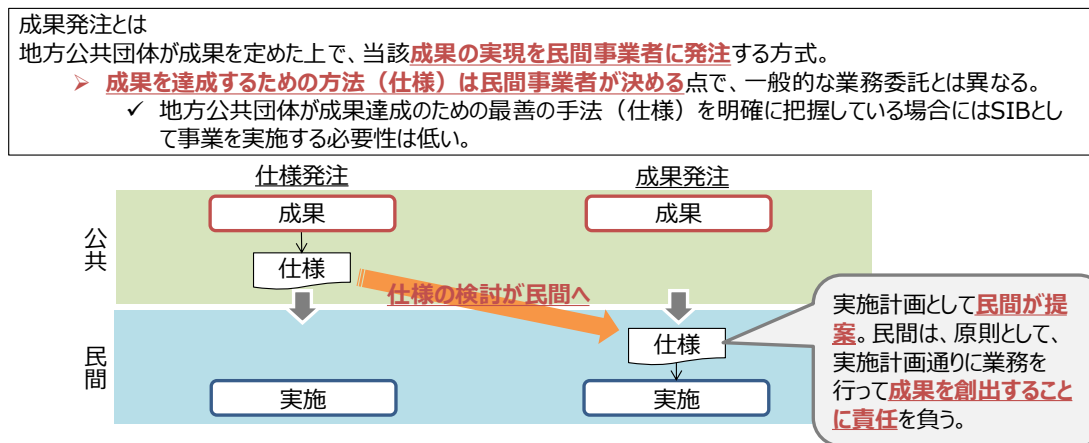


出所：まちづくり分野におけるソーシャル・インパクト・ボンドの活用可能性調査検討の状況について（国土交通省まちづくり×SIB シンポジウム資料）

従来の公共調達が「仕様発注」であり、PPP/PFIの調達方式は「性能発注」であるのに対して、成果連動支払いは「成果発注」といわれる。これは、自治体の取組みだけでは地域課題の解決が図られていない分野において、課題解決の具体方法を民間の裁量に任せ、実際に課題が解決された、即ち「成果が上がった」段階で、当該成果に対して支払いを行う方式である。

一方、成果が上がるまでの間に一切の支払いを行わないこととすると、民間事業者のリスクが過度に高まるため、国内で実施されているSIB事例では、成果指標を段階的に設定し、事業の進捗に合わせて支払いを行っている。

図表 66 事業実施プロセス



出所：地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集（経済産業省、日本総合研究所）

③収入保証

上記のロスシェアが想定よりも収益性が低下した場合の救済策であったのに対して、収入保証は民間事業者との契約段階から一定の収入を保証する方策である。事業リスクの高い事業に適した方策である。

④外部人材生活支援

「4-3 運営体制の整理」で述べたとおり、本事業では外部人材の登用を検討している。本事業において外部人材が施設運営に関わる場合、一定期間、本町に移住あるいは二地域居住する必要が発生する。その場合の生活費や住居費を支援することにより、立地の不利さを解消し、事業参画を促すことが考えられる。

(4) 事業機会提供

① 附帯事業

PPP/PFI 事業では、公共サービスとして提供される部分の事業である「特定事業」に対して、民間事業者が自らの費用とリスク負担によって自主的に実施する「附帯事業」がある。公共施設の整備運営と共に実施することにより当該附帯事業の収益性が高まる、あるいは附帯事業の実施に係る条件を緩和することによって、民間事業者の参画意欲を高めることが考えられる。

例えば「(仮称) 旧奈良監獄の保存及び活用に係る公共施設等運営事業 (法務省)」では、利用料金収入の対象となる博物館等の管理運営に加えて、一般ホテル等の民間収益事業 (附帯事業) を運営権事業に位置づけている。これにより博物館等の利用料金収入だけでは運営権対価が発生しないが、民間収益事業 (附帯事業) を運営権事業に位置づけることで運営権対価を捻出することに成功している。また民間事業者にとっても、文化財の改修と博物館の管理運営だけではなく、文化財や余剰地を活用した一般ホテル事業を実施できることが、事業参画の一つの動機になったと推察される。

民間収益事業 (一般ホテル等) を運営権事業に位置づけることの可否

・他事例において同様の仕組みが導入されている。

- 関西国際空港では、運営権の範囲にホテル等の運営を含めており、当該公共施設の運営上必要と認められる機能の運営は可能と考えられる。
- 仙台空港でも、空港告示区域内での土地の有効活用は運営事業に含まれており、これを前提に運営権が設定されている。
- 国立女性会館では、一般向け宿泊施設の運営で得られた収益も運営権事業として位置づけて運営権対価の原資としている。

出所：奈良少年刑務所赤れんが建造物の保存及び活用並びに未決区等の整備方法に関する調査業務 (PwC アドバイザリー合同会社)

② 包括協定

附帯事業が、特定事業と同一の土地で一体的に実施される事業であるのに対して、地域内の他の事業においても包括的に民間事業者と連携する方策として「包括協定」が考えられる。現在、多くの地域で官民の包括協定が締結されており、その内容は地域活性化、観光振興、防災、ICT 導入など様々である。本町においては、観光や農業など様々なビジネスチャンスが存在することから、本事業にとどまらない幅広い事業機会を提供することがインセンティブとして働く可能性がある。

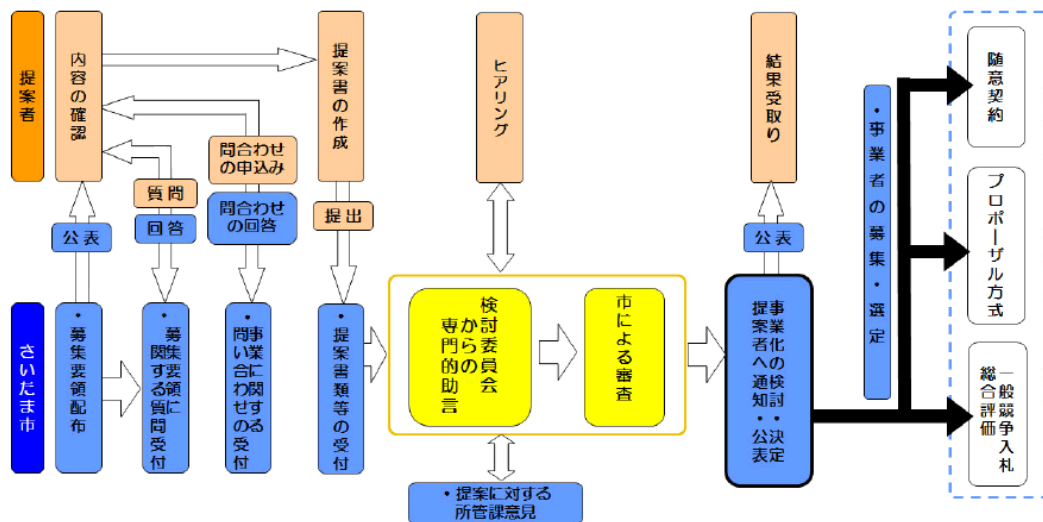
5-2 先行事例調査

(1) 優遇措置事例

① 民間提案制度：提案型公共サービス公民連携制度（埼玉県さいたま市）

事業内容について事前に提案を受け、その提案に沿った募集内容で公募する制度。さいたま市では、民間事業者や市民団体から事業アイデアを募り、提案採用者に対しては事業者選定時にインセンティブを付与する制度として実施した。結果として毎年度提案がなされ、複数件の採択が実現している。

図表 67 事業者提案から採択までの流れ



- ・市が提案を求める事業をリスト化し、あらかじめHP等で提示
- ・事業化に対する提案を民間事業者や市民団体から受け付け
- ・提案はそのまま採択するのではなく、別途事業者選定を実施
- ・提案採用者には、事業者選定時にインセンティブ（評価点（満点）の5%）を付与
- ・また、提案前の事業所管課への質問や、直接の面談も可としている。

（備考）事業実施実績

※平成26年よりインセンティブ付与

平成24年：対象事業10件、応募15件、採用10件

平成26年：対象事業20件、応募21件、採用14件

平成27年：対象事業15件、応募13件、採用3件

平成28年：対象事業8件、応募14件、採用3件

平成29年：対象事業8件、応募12件、採用7件

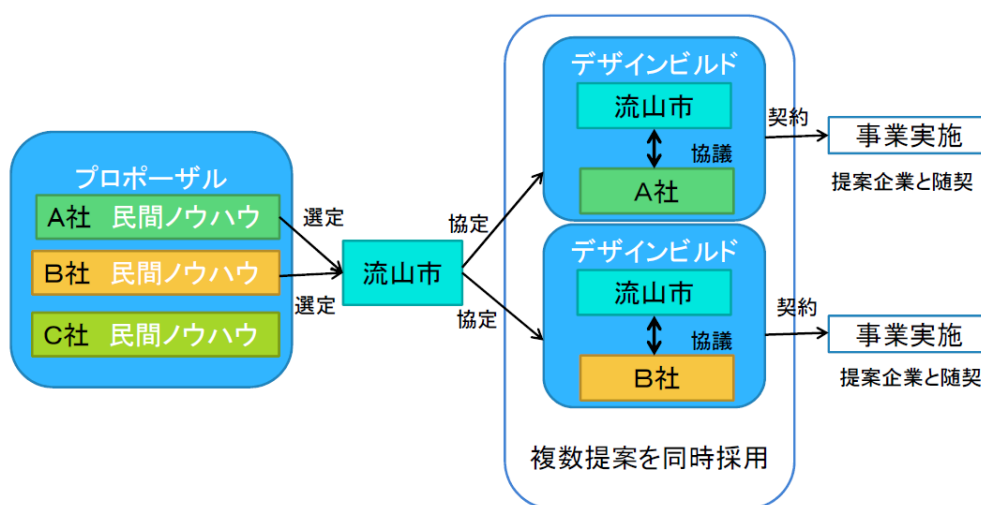
出所：国土交通省HP等

② パートナー企業：FM 施策の事業者提案制度（千葉県流山市）

早い段階で事業者を選定し、具体の事業内容を協議しながら事業を進める制度。流山市では、民間事業者から事業アイデアを募り、採用事業者と詳細協議を行ったのち随意契約を締結する制度を実施した。

3回の制度活用後、再度本制度自体のサウンディング調査を実施し、制度の改善を図った。新たに情報提供の充実、情報交換会の実施、不採用理由のフィードバックを実施している。結果として毎年度提案がなされ、複数件の採択が実現している。

図表 68 事業者提案から採択までの流れ



- ・「市のファシリティを活用してできること」を、民間事業者からアイデア募集
- ・事業審査委員会において「協議対象案件」を選定
- ・「協議対象案件」として採用された案件については市と提案事業者の間で詳細について協議を実施
- ・諸条件が整った場合には随意契約により事業化

（備考）事業実施実績

平成 24 年：提案数 8 件、協議対象案件数 4 件、実施事業数 4 件
 平成 25 年：提案数 3 件、協議対象案件数 2 件、実施事業数 1 件
 平成 27 年：提案数 1 件、協議対象案件数 1 件、実施事業数 1 件
 平成 29 年：提案数 5 件、協議対象案件数 3 件
 ※令和元年も結果は未公表であるものの、提案受付を実施

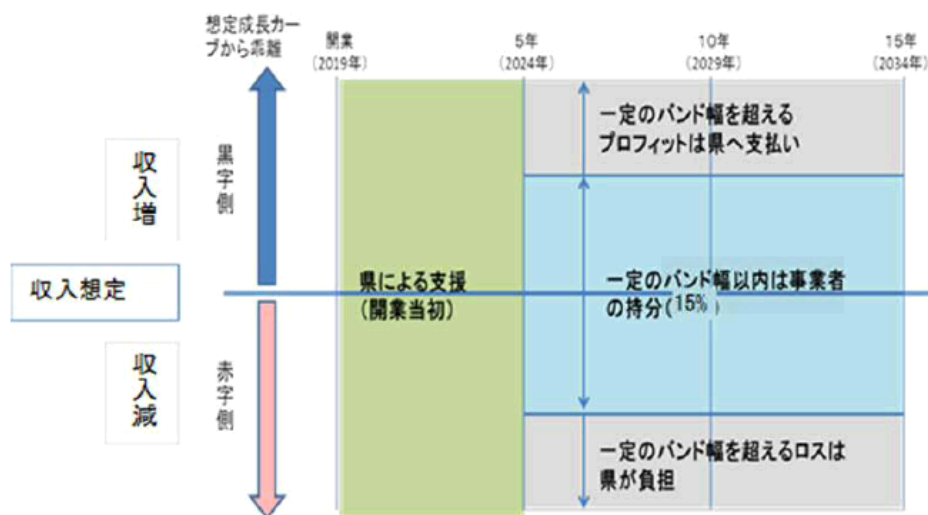
出所：国土交通省 HP 等

(2) 経済的支援事例

① プロフィットシェア／ロスシェア：愛知県国際展示場（愛知県）

保守的な収入予想に基づき指定管理料を設定し、それを超えた場合は民間の収入とすることを基本的な考えとする。収入想定を大きく超えた場合は官民で折半し、想定を大きく下回った場合は、官側が補助する仕組みとなっている。

図表 69 プロフィットシェアの考え方



- ・事業者から県に支払われた運営権対価は基金に充当
- ・開業当初5年間の安定化支援や、新たな展示会需要の創造等の原資として活用
- ・供用開始後1～5年目の運営実績を踏まえて、各年度の「収入目標額」を設定
- ・6年目以降、収入目標額に対して実収入が15%を超えた場合は基金へ充当（プロフィットシェア）し、15%を下回った場合の追加的な赤字負担額は当該基金から県が負担金を支払う（ロスシェア）



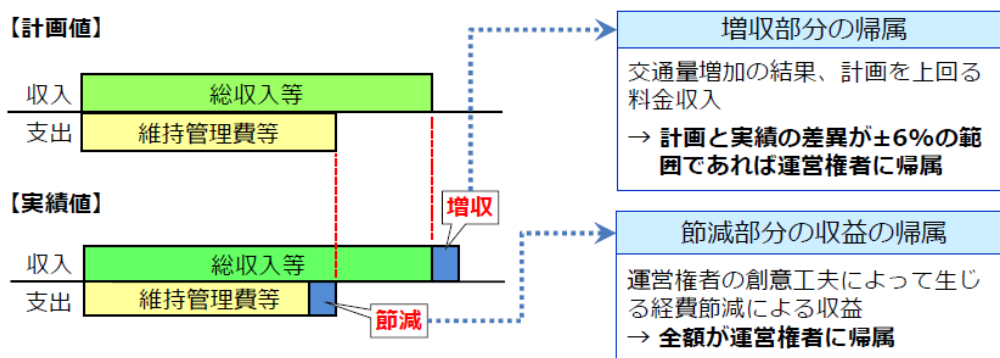
事業期間	多目的利用地：契約開始～令和6年 その他：契約開始～令和17年 ※優先交渉権者特定は平成29年
事業方式	コンセッション（公共施設等運営権）方式
対象施設	・多目的展示場 ・外溝、駐車場 ・多目的利用地 ・敷地内通路及び連絡通路

出所：愛知県HP等

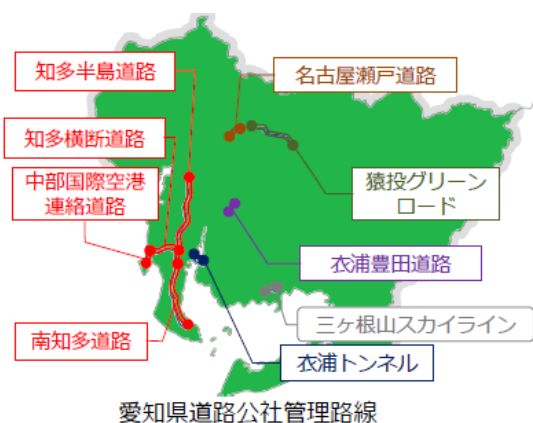
②プロフィットシェア／ロスシェア：愛知県有料道路等運営事業（愛知県）

保守的な収入予想に基づき指定管理料を設定し、それを超えた場合は民間の収入とすることを基本的な考えとする。収入想定を大きく超えた場合は官民で折半し、想定を大きく下回った場合は、官側が補助する仕組みとなっている。

図表 70 プロフィットシェアの考え方



- ・愛知県道路管理公社が管理する有料道路 8 路線の運営権を民間事業者を設定
- ・民間事業者は道路の維持・修繕、通行料金の徴収、利便性向上のための設備設置・運営を実施
- ・愛知県道路公社が事前に推計した料金収入に対し、通行料収入が±6%以内であれば運営事業者の帰属・負担となり、±6%を超える増収・減収は公社の負担
- ・民間運営の結果生じた収益増加と、経費節減によって生じた収支差の双方を民間業者に帰属



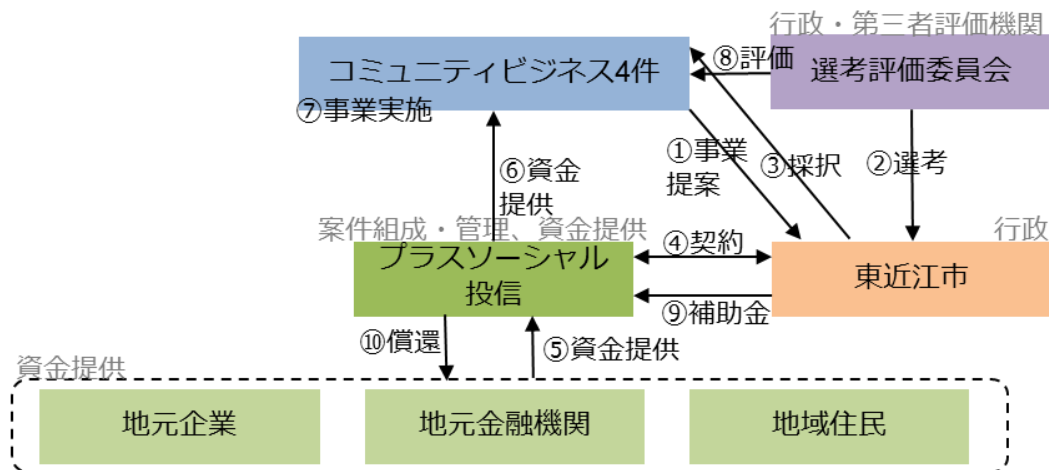
事業期間	知多 4 路線：～令和 28 年 3 月 31 日 猿投グリーンロード：～令和 11 年 6 月 22 日 衣浦トンネル：～令和 11 年 11 月 29 日 衣浦豊田道路：～令和 16 年 3 月 5 日 名古屋瀬戸道路：～令和 26 年 11 月 26 日 ※優先交渉権者の選定は平成 28 年
事業方式	コンセッション（公共施設等運営権）方式
対象施設	高速道路 8 路線

出所：愛知県 HP 等

③ 成果連動支払い：東近江市版 SIB 事業（滋賀県東近江市）

利用者数や地域への波及効果等、当初想定を上回る成果が発現した時にボーナスを支払う仕組み。東近江市では、コミュニティビジネスを対象に成果連動支払の仕組みを導入した。

図表 71 東近江市版 SIB 事業スキーム



- ・本事業対象のコミュニティビジネスである「地元産材を活用したおもちやの開発・製造・販売」、「コミュニティビジネスの拠点整備」、「東近江発せつけんブランド開発・製造・販売」、「地域の困りごと解決の仕組みづくり」を対象
- ・各事業者が設定した目標を達成した場合に東近江市が補助金を支払う
- ・事業費の総額は 400 万円

（備考）成果指標の例（がもう夢工房拠点整備事業）

地域循環型コミュニティビジネスの拠点（コミュニティカフェ、マルシェ等）の整備を目指すもので、平成 28 年度に本事業の対象として採択。

【平成 28 年度末の成果目標】

- ・夢工房の拠点整備が完成している。
- ・事業が開始している。
- ・スタッフ雇用が始まっている。
- ・夢工房に関わる人が増えている。

【達成状況】

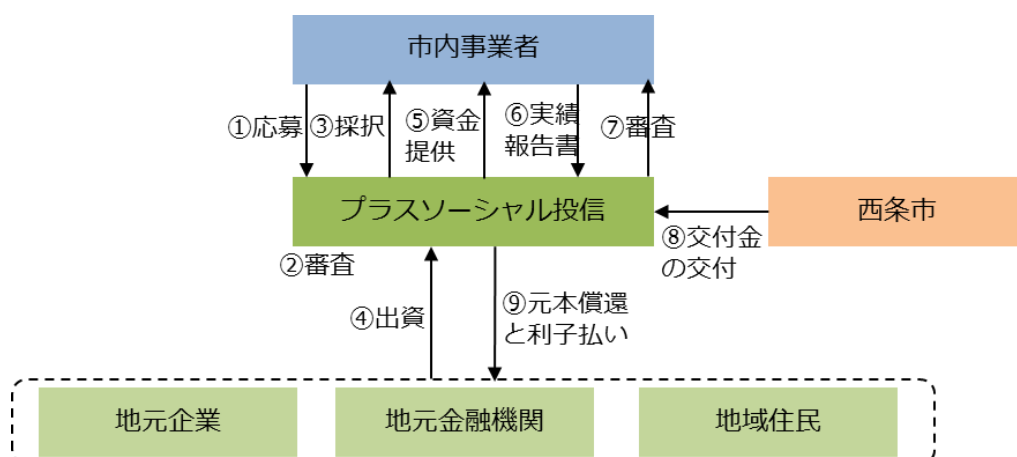
- ・H28.9.4 COGAMO カフェオープン
（週 5 日営業、ランチ～ティータイム）
- ・スタッフ 8 名雇用、着地型観光のガイド養成

出所：国土交通省 HP、日本総合研究所等

④ 成果連動支払い：西条市版 SIB 事業（愛媛県西条市）

利用者数や地域への波及効果等、当初想定を上回る成果が発現した時にボーナスを支払う仕組み。西条市では、特産品開発事業や商業地域活性化事業を対象に成果連動支払の仕組みを導入した。

図表 72 西条市版 SIB 事業スキーム



- ・ 西条市特産品開発事業、西条市商業地域等活性化事業を対象
- ・ 募集の結果、西条市特産品開発事業では「酒ダイニングつじ丸」「株式会社 PENTA FARM」を採択
- ・ 西条市商業地域等活性化事業では「とりや福」（飲食店）を採択
- ・ 平成 30 年 7 月から採択された 2 事業が始まり資金調達額は目標額に到達
- ・ 平成 31 年 2 月に事業終了
- ・ 同年 3 月に審査会を経て対価の支払いが実施される予定
- ・ 各事業の予算は 50～100 万円程度

（備考）成果指標の例（地元食材提供による賑わい創出プロジェクト）
居酒屋「とりや福」の提案事業。地元食材を活用したランチメニューを提供することにより、商店街の活性化を目指すもの。

【平成 30 年度末の成果目標】

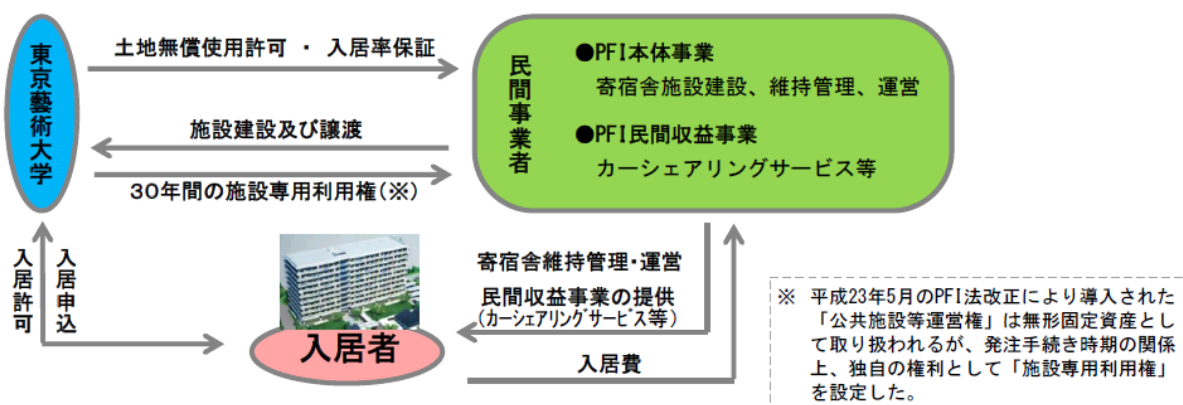
- ・ 1 名の新規雇用をする。
- ・ 西条市産食材を活用したメニューを開発する
- ・ 西条市産食材の PR のため、インターネット上での情報発信ツールを整備する
- ・ イベントに年 2 回以上参加し、一回あたり 30 名程度のモニターからアンケートを回収する

出所：国土交通省 HP、日本総合研究所等

⑤ 収入保障：東京藝術大学学生寮整備運営事業（国立大学法人東京芸術大学）

大学学生寮の運営において、入居率に対して保証を行う仕組み。東京藝術大学では、土地の無償使用許可と合わせ、入居率保証を行うことで、学生の経済的負担軽減の観点から低廉な利用料金での利用を実現するため PFI 事業として導入した。

図表 73 入居率保証スキーム



- ・民間事業者が学生寮を整備した後、「施設専用利用権」を取得することを条件に大学に所有権を移転。
- ・「施設専用利用権」に基づき、30年間維持管理・運営業務を実施
- ・民間事業者はサービスの対価として入居者及び利用者から利用料金（寮の入居費等）を徴収し、独立採算により事業を実施
- ・学生の経済的負担軽減の観点から、大学は低廉な利用料金（入居費）を上限設定
- ・入居補償を85%とし、入居率が85%を超えた収入については、大学と民間事業者で分配するインセンティブを付与



事業期間	維持管理・運営期間 30 年 ※供用開始は平成 26 年
事業方式	BT0 方式・独立採算型
対象施設	<ul style="list-style-type: none"> ・居室（300 戸（うち防音機能付 20 戸）） ・音楽練習室、アトリエ ・交流スペース、談話室 ・民間収益施設（カーシェアリングサービス、自動販売機）

出所：文部科学省 HP 等

⑥ 外部人材誘致：地域おこし企業人交流プログラム（総務省）

地方公共団体が、三大都市圏に所在する民間企業等の社員を一定期間受け入れ、そのノウハウや知見を活かし、地域独自の魅力や価値の向上等につながる業務に従事するプログラム。

※プログラム概要

対象者	三大都市圏に所在する企業等の社員 ※三大都市圏に本社機能を有する企業等については派遣時に三大都市圏に勤務することを要しない
活動地域	①定住自立圏に取り組む市町村(中心市及び近隣市町村) ②条件不利地域を有する市町村
期間	6月～3年
特別交付税措置	○企業人の受入の期間前に要する経費 上限額 年間100万円(措置率0.5)/団体 (派遣元企業に対する募集・PR、協定締結のために必要となる経費) ○受入に要する経費 上限額 年間560万円/人(平成31年度上限引上げ) ○企業人が発案・提案した事業に要する経費 上限額 年間100万円(措置率0.5)
実績	○平成29年度(特別交付税ベース) 地域おこし企業人 57名/50市町村 ○平成30年度(特別交付税ベース) 地域おこし企業人 70名/56市町村

※道内プログラム事例

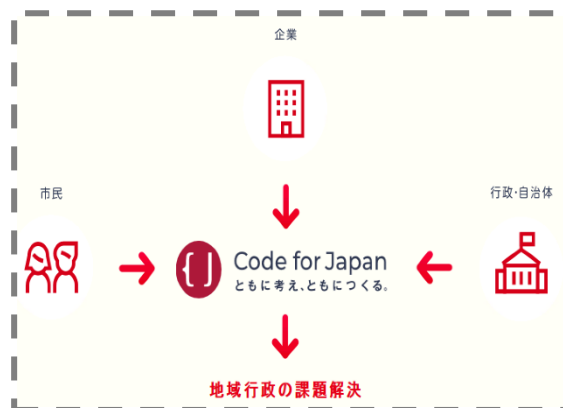
北海道美瑛町	ヤフー株式会社
<p>【所属課室】 政策調整課 課長補佐(平成28年10月1日任命)</p> <p>【派遣元企業の人脈やノウハウ等をいかした業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・広報、宣伝、マーケティング、東日本大震災後のICTを活用した復興支援活動などの経験を活かして、地域課題の1つである地元住民の理解を得ながらの観光によるまちづくりを推進中。 ・観光振興施策に、民間企業ではあたり前のCRM(Customer Relationship Management)の考え方を導入し、観光客の見える化とそれらデータ分析からの新商品開発やプロモーション活動を展開。 ・「ふるさと名品オブ・ザ・イヤー実行委員会」幹事長として、内閣府、農林水産省、経済産業省の人脈を活かして中央省庁との連携などにも貢献。 <p>【企業人活用の成果ポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・美瑛ファンの顧客データベース(5,000人程)形成とその活用 ・行政的ではない民間的な発想によって、DMO等の事業の推進 ・ソト者として農業と観光業など組織間や地域内の垣根を超えた連携を促進 	

出所：総務省 HP 等

⑦ 外部人材誘致：コーポレートフェローシップ（一社コード・フォー・ジャパン）

市民・企業・自治体（行政）の三者が、それぞれの立場を超えて、様々な人たちと「ともに考え、ともにつくる」社会を実現するための仕組みとして、一般社団法人コード・フォー・ジャパンが実施している。社会課題の解決を目指し、多種多様なサービスやイベントを展開している。

図表 74 フェローシップの考え方



- ・フェローとは、期間限定で行政を中から変革する民間人材
- ・一社コード・フォー・ジャパンは従来の行政を変革するために様々な取り組みを実施
- ・一社コード・フォー・ジャパンは自治体の民間人材（フェロー）の採用や雇用をサポート、フェローの活動をバックアップ

※フェローシップ事例

【神戸市×ヤフージャパン】

- ・スタートアップ育成&オープンデータ活用を目的として実施。
- ・データの集計や可視化のエンジニアリングの実績を有するスタッフを派遣。

【横浜市×三菱総研&富士通研究所】

- ・待機児童対策を目的として実施
- ・富士通研究所スタッフが行政と市民との協働や共創を実験的に行うワークショップのプロとして携わる。
- ・三菱総合研究所スタッフは、データ活用全般について業界トップクラスの知識を持っており、課題抽出と解決法を提示するというアドバイザー的な役割を果たす。

【鯖江市×NEC ソリューションイノベータ】

- ・子育て支援を目的として実施。
- ・鯖江市のオープンデータを公開するプラットフォームを活用し、アプリやWebサービスから子育て支援に関する情報発信ができる仕組みを形成。

出所：一般社団法人 コード・フォー・ジャパン HP

(3) 事業機会提供事例

① 地域連携協定：釧路市とイオングループ各社（北海道釧路市）

地域の一層の活性化と市民サービス向上を図るため釧路市とイオングループ各社による「地域連携協定」を締結。釧路市とイオングループ各社は「地域経済の振興」、「観光振興」、「文化・芸術・スポーツ振興」に関する9項目について緊密な連携を図っている

※地域連携協定の概要（9項目）

- ・ 地域経済の振興に関すること
- ・ 観光振興に関すること
- ・ 文化・芸術・スポーツ振興に関すること
- ・ 安全・安心に暮らせるまちづくりに関すること
- ・ 環境保全・リサイクルに関すること
- ・ 健康でやすらぐまちづくりに関すること
- ・ 未来につながる人材の育成に関すること
- ・ 高齢者・障がい者支援に関すること
- ・ 市民サービスの向上や地域活性化に関すること



※「くしろWAON」の概要

- ・ ポイント特典：ご利用金額200円（税込）ごとに1WAONポイントが貯まる。
WAONポイントをWAON（電子マネー）に交換すると、1ポイント＝1円相当で使うことが可能。
- ・ 寄付について：「くしろWAON」の利用金額の一部をイオンより釧路市に寄付し、子どもたちのための文化・スポーツの振興と育成、タンチョウや阿寒湖のマリモなどの自然環境保護、釧路市動物園の環境整備に役立てる。



出所：釧路市 HP

② 地域連携協定：ONSEN・ガストロノミーツーリズムに関する四者連携協定（千葉県いすみ市）

増加しているインバウンド需要への対応を考慮し、ONSEN・ガストロノミーツーリズムに関する四者連携協定を締結し、インバウンドへのガストロノミーツーリズム普及に向け、千葉県いすみ市でモデル事例を実施している。

本協定では近年急増している外国人旅行者の受入体制を強化することにより、地域に根差した温泉、食といった地域資源とその土地に住む人材を最大限に活用することで、観光振興及び地域を活性化させることを目的としている。

観光庁のテーマ別観光による地方誘客事業に選定されたことを機に、年中いつでもONSEN・ガストロノミーツーリズムを満喫できる企画を、いすみ市と民間事業者で協力し、インバウンド向けプライベートツアーサービス「otomo」の仕組みを活用し、全国初のケースとして展開。

※ONSEN・ガストロノミーツーリズムの概要

- ・年中いつでもいすみ市を訪れ、ONSEN・ガストロノミーツーリズムを楽しめるツアープランの作成／ツアーサービスの提供、並びに外国人旅行者へのプロモーションの強化
- ・ガイド活動を希望する方々や外国人旅行者と接する施設の方々を対象とした、外国人旅行者を案内するために必要な基礎知識やスキルの習得を目的とした「インバウンドガイド講座」の開催



出所：千葉県いすみ市 HP 等

(4) インセンティブ付与型 PPP の先行事例調査に関するまとめ

大きく優遇措置事例、経済支援事例、事業機会提供事例として先行事例を取りまとめた。これら民間事業者へのインセンティブが働くことに配慮した事業手法や取り組みにより、各事業においては、民間事業者からの参画意向や、ノウハウの提案を引き出せていることが考察された。

優遇措置事例として取り上げた、埼玉県さいたま市では提案採用者には、事業者選定時にインセンティブ（評価点（満点）の5%）を付与し、千葉県流山市の事例では、民間事業者から事業アイデアを募り、採用事業者と詳細協議を行ったのち随意契約を締結している。これらのインセンティブにより、取り組み開始年度から、継続的に複数民間事業者からの提案をうけることが実現している。

経済支援事例として取り上げた、愛知県のプロフィットシェア／ロスシェアの2事業については、稼働率向上のインセンティブを付与しつつ、リスク負担の軽減も図ることで、事業公募時には複数民間事業者（展示場2者、道路5者）からの提案を受け、競争が働いた中で民間ノウハウを引き出した提案を受けることができている。成果連動型支払いについては、多様な分野における今後のさらなる展開が期待されるころではあるが、今回取り上げた2事例においては、まちづくりに対するSIBとして、地域住民が出資（7～8割）をしていることで、出資者も事業の当事者のように活動に加わり、プロジェクトの支援者となっている。これらの効果は、民間事業者が事業を行う上でも地域連携に対してのコストが大きく軽減されることが期待できる。外部人材誘致については、継続的に事業が実施されており、制度終了後も地域に根ざして活動をする等の成果が各地でみられており成果があがっている。

事業機会提供として取り上げた、地域連携協定については、すでに47都道府県で実施されており、様々な民間事業者が地方自治体と連携しながら事業を実施している。民間事業者としては、当初は地域へのCSRとしての位置づけもあったが、イオングループの取り組みにもあるような、住民と自治体と民間事業者の双方がメリットを得られるような事業が展開されることで、より多くの民間事業者がインセンティブを感じ、独自の事業を協定の中で実施することが今後も期待される。

以上のように、地域におけるまちづくりには民間事業者へのインセンティブを付与することによる、参画意向の向上や提案の充実、さらには事業を実施するフェーズにおける地域連携の効率化等に効果が発揮されている。各地域における人的、物的な資源を考慮し、各事業にインセンティブを設計することが、今後のPPPを推進するうえでも重要であることが整理された。

5-3 民間事業者へのサウンディング調査

(1) サウンディング調査の概要

施設全体の運営の観点から不動産開発、ホテル運営、コンサルティング3社、個別機能の運営の観点から温泉施設運営2社、レジャー施設運営2社に対面ヒアリングを実施した。ヒアリングを行う事業者を選定する上では、本事業の特性を踏まえ、既に北海道内に営業拠点を有していること、地方創生への関心を有していること等を重視した。

図表 75 サウンディング調査の概要

調査対象	不動産開発、ホテル運営、コンサルティング3社
	温泉施設運営2社
	レジャー施設運営2社
実施時期	令和元年12月～令和2年2月
調査方法	対面ヒアリング

(2) 結果概要

① 本事業への関心について

複数の企業から積極的な関心が示された。

温泉を中心に据えた複合施設であるという事業コンセプトが興味深いとのコメントがあったほか、運営事業者が計画・設計等の初期段階から事業に参画しうる点が特に高く評価された。

② 望ましいインセンティブについて

ヒアリング時に提示したインセンティブ案については、概ねいずれも望ましいという評価が得られた。特に優遇措置については評価が高く、事業の初期段階から参画したいと考える事業者が多いことが確認できた。

事前に整理したインセンティブ以外にも、町からの出資や、町の様々なイベントを新規に整備する複合施設に集約する等の方策の提案があった。

図表 76 各インセンティブに対する民間事業者の評価

類型	概要
①優遇措置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特に望ましい。優遇措置が取られるのであれば、計画段階から本事業に関与することもありうる。 ・ 計画段階から運営事業者が関与することは、運営の効率化の観点からも非常に重要である。 ・ 公募よりも随意契約のような形の方が望ましい。 ・ 公募のための提案作成にも相当なコストがかかるため、優遇措置が得られるのであれば非常に魅力的である。
②経済的支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の意見が事業運営に十分反映されるのであれば、町側で本事業の運営主体となるような組織体を立ち上げ、当社から人材を派遣するという方式も取りうる。
③事業機会提供	<ul style="list-style-type: none"> ・ 周辺でのホテル運営等も検討したい。 ・ 附帯事業が民間事業として成立するのであれば、町からの機会提供がなくとも自主的に実施するため、インセンティブとしてはあまり魅力的でない。例えば附帯事業の運営に経済的支援が得られるのであれば、魅力的である。
④その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 運営会社を立ち上げるのであれば、町が出資する、町で出資者を募るといった支援の在り方を検討して頂けるとよい。 ・ 単にアイテムを並べるだけでは魅力的な施設にはならないので、町のイベントや子育てイベントなども本施設に集約するとよいのではないかと。病院との連携も重要である。

③ 参画を検討する上での重要な条件について

参画を検討する上での重要な条件として挙げられた事項は次のとおり。主として人材の確保、事業採算性の確保、地域との連携可能性に関するコメントがあった。

人材の確保については、施設運営に必要な労働力を町内で確保できるかのほか、本事業に主体的に取り組むようなキーマンが町内にいるかを重視する事業者もあった。

事業採算性の確保は多くの事業者が最重要視する条件の一つとして提起した。

地域との連携については、病院や道の駅等周辺公共施設との連携のほか、観光協会等と協力しつつ本事業に取り組めればよいとの意見もあった。

図表 77 参画を検討する上での重要な条件

類型	概要
人材の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理者は地域外から派遣してもよいが、なるべく地元雇用のスタッフで運営できると良い。 ・ 地元にもちづくりに熱心なキーマンがいれば連携したい。
事業採算性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の採算が取れるかどうか最大のポイントである。 ・ 自主事業の収入は事業者のものとできると良い。
地域との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観光協会との連携を図りたい。 ・ 病院や道の駅等、町内の他の公共施設との連携を図りたい。 ・ 町内に旅館・ホテルや公衆浴場は何軒あるか。 ・ コミュニティバス等、町内の交通インフラの状況はどのようになっているか。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 町有地に隣接する商工会所有地はどのような状態か。

5-4 インセンティブの定性評価及び考察

(1) 優遇措置の評価・考察

①評価・分析

サウンディング調査の対象は主に運営事業者であったが、事業の初期段階・企画段階から関われる点が最も高く評価された。企画段階から関わることにより、運営の効率性を意識した施設設計が可能となるだけでなく、事業コンセプトや長期の事業目標及びそれを達成する戦略を本町と共に構築することが出来ることが評価されたものと思われる。これは近年、民間ビジネスにおいても、最終的に提供されるサービスや製品のアウトプットだけではなく、それが生み出されるプロセスやストーリーが重視される（そのストーリーが消費者・利用者・メディアに評価される）ことと符合している。

また、サウンディング調査の対象が、PPP/PFI 事業の実績が豊富な大手建設会社等ではなく、会社規模の小さいスタートアップ企業を中心としたことも影響している可能性がある。これらの企業はPFIのように整備から運営まで一括した公共事業を実施する機会は少なく、企画・設計・運営のいずれかの段階のみに参加することが多いと思われる。そのような企業にとって、企画段階（入口）から長期の運営（出口）までを一括して実施できることが、インセンティブとして有効に働く可能性がある。

さらに民間事業者にとっては営業コストの削減につながり、本町にとっては、民間事業者との信頼関係を構築することが可能となる。

一方で、特定の企業に優遇措置を設けることについては、公共調達の公平性の観点から疑義が発生する可能性もあることから、丁寧な説明性と透明性の高いプロセスによって、インセンティブを導入することが必要となる。

図表 78 優遇措置に関する考察

	本町にとって	民間事業者にとって
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 事業内容の初期段階（企画・コンセプト）から民間事業者と検討することが可能となる。 民間事業者との信頼関係を構築することが出来る。 	<ul style="list-style-type: none"> 営業コストの削減。 事業内容の初期段階（企画・コンセプト）から関わる事が可能となる。
懸念点	<ul style="list-style-type: none"> 調達段階において競争性が十分に確保できない可能性がある。 特定の企業を優遇することに対して疑義が発生する可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 特定の企業を優遇することに対する疑義が発生する可能性がある。

②本事業におけるインセンティブ導入方針

本事業において導入する場合は、どの事業条件に自由度を持たせて、民間事業者の提案・裁量に任せるかが論点となる。基本的な事業の目標やコンセプトは基本構想に基づき本町において設定することから、その他、以下に示す項目に自由度を持たせる可能性がある。

図表 79 本事業における優遇措置の案

項目	概要
コンセプトの深堀	本町が定める事業コンセプトを更に深く掘り下げ、町民および町外からの利用者に訴えるストーリーとして構築し、それを発信することを認める。
施設コンセプト	整備する施設のコンセプトやデザイン方針について自由度を高めることで、民間事業者の提案するデザインを積極的に導入する。
機能の組み合わせ	温浴施設、プール、図書館といった基本的な機能は本町が定めるが、それらをどのように組み合わせ、具体的なサービスに落とし込むかは民間事業者の裁量に任せる。
各機能の規模	提供されるサービスによって各機能の必要規模が異なることが想定されることから、各機能の最低規模を本町が定め、どの機能を特に充実させるかは民間事業者の裁量に任せる。
料金設定	町民向けの料金は一定程度、町側で設定するが、町外料金については民間事業者の裁量に任せる。

(2) 経済的支援の評価・考察

①評価・分析

経済的支援に関する民間事業者の反応は全般的に良好であった。従来の指定管理料以上の経済的支援が得られる可能性があることは、民間事業者の運営リスクを低減させることにつながるためと考えられる。一方、町にとっては指定管理料以外の財政支出が発生することは課題となる。特に小規模自治体であり財政的に厳しい状況の中では、町側に過度な負担が発生しないインセンティブ策として設計する必要がある。

図表 80 経済的支援に関する考察

	本町にとって	民間事業者にとって
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 民間事業者の意欲とノウハウを大きく引き出すことができる。 プロフィットシェアについては財政負担の軽減が図られる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の安定性が増す。 収益増加の可能性がある。
懸念点	<ul style="list-style-type: none"> 町側の財政負担額が増加しないよう留意する必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 特に無し。

②本事業におけるインセンティブ導入方針

本事業では、町の財政支出を増やすことなく、民間事業者に経済的支援を付与する方策として「プロフィットシェア」を積極的に導入することが考えられる。プロフィットシェアについては既往調査で以下の分析がなされている。本事業では、民間事業者の意欲を引き出しつつ、事業破綻リスクを抑制することから、「一定範囲内での収入の増減を全て事業者のリスクとし、当該範囲を超える部分については市と事業者でシェアする方式」の採用が考えられる。詳細は今後、民間事業者と具体的な協議を行う必要がある。

プロフィットシェア及びロスシェアの方法には、一定範囲内での収入の増減を市と事業者でシェアし、当該範囲を超える部分については全て事業者のリスクとする方式と、一定範囲内での収入の増減を全て事業者のリスクとし、当該範囲を超える部分については市と事業者でシェアする方式の2つがある。前者の方式は、施設利用者の大幅な減少やそれに伴う事業破綻等のリスクが低く、むしろ事業者に営業努力を求める場合に適した方式であると考えられる。一方で後者の方式は、施設利用者の大幅な減少やそれに伴う事業破綻等のリスクが高く、市による一定の事業継続性の担保が必要な場合に適した方式であると考えられる。

出所：施設再整備とPRE活用による地域活性化に係る官民連携手法調査報告書
(埼玉県八潮市、株式会社日本総合研究所)

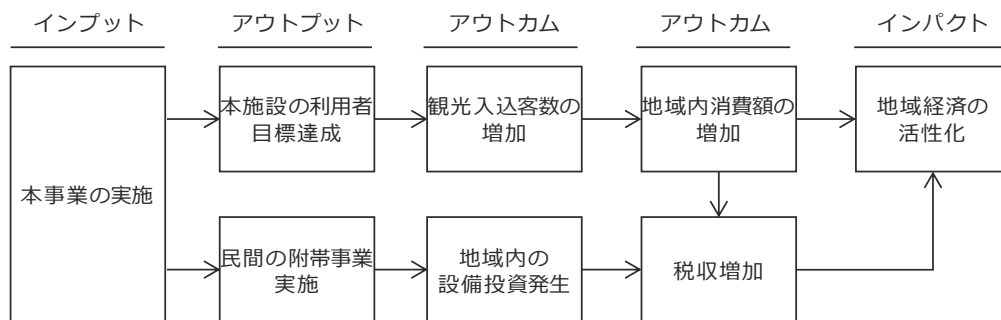
次に成果連動支払いについては、本事業が施設単体の整備・運営を目的とするものではなく、地域全体の活性化を目指していることを踏まえ、以下の 2 点を成果指標として設定することが考えられる。

図表 81 成果指標の例

成果指標	概要
本事業が地域経済に及ぼすこと	本施設の運営により観光入込客数が増え、結果として地域内の宿泊者数や消費額が増加した場合に報酬を支払う
事業者が本事業に附帯して実施する事業が成功すること	本事業と合わせて民間事業者が追加投資（宿泊施設、飲食店舗等）を行うことで、税収増加や観光振興が図られた場合に報酬を支払う

SIB（ソーシャル・インパクト・ボンド）事業では、社会課題・地域課題の解決を「最終アウトカム＝インパクト」として、当該インパクトを実現するために達成されるべき成果（アウトカム）を設定する。そしてその成果が達成された場合に報酬を支払う。本事業においては、地域経済の活性化を最終アウトカムと設定し、以下のモデルが考えられる。なお本事業では成果連動支払い部分に係る事業費を民間が資金調達するとは限らないため PFS に近いスキームとなることが考えられる。

図表 82 ロジックモデルの例（簡易版）



上図表に挙げた 2 つの成果指標のうち、本事業が地域経済に及ぼした影響を根拠に報酬を支払う場合は、観光消費額の増加分×数%を報酬額とするなどの方法が考えられるが、観光消費額の増加分は直接的に町の歳入となるわけではないことから、この方式の場合、町の歳出が増加する可能性がある。

一方、民間事業者が附帯事業を実施し、当該事業が成功した場合に報酬を支払う場合は、例えば民間事業者に対して税や使用料等の一部を還元することで、成果連動型の報酬を付与する方法が考えられる。この方策を採用すると、町の追加的な財政支出を発生させること

無く、民間事業者にインセンティブを付与することが出来る。

図表 83 成果連動支払い方法の案

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 民間事業者が附帯事業として町有地を活用した宿泊施設・飲食店舗を整備し、かつ当該施設において一定数の利用者数（宿泊客数や来店者数）が達成された場合、民間事業者が支払った定期借地料や固定資産税の一部を報酬として還元する。 |
|--|

また、将来的に町内に運営会社を立上げ、外部人材を誘致する場合は、国の各種制度を活用することで、外部人材への経済的支援を実施することも考えられる。

（３）事業機会提供の評価・考察

①評価・分析

事業機会の提供については、町内における宿泊施設の開発・開業などの可能性について民間事業者と対話を行った。民間事業者からは、そのような事業機会が提供されることに対し概ね良好な反応が得られた。一方、機会の提供だけではインセンティブとしては弱く、例えば宿泊施設開発も併せて実施した場合に何らかの経済的支援が得られるならば、十分にインセンティブとなり得るという意見が挙げられた。地域資源を活用した事業の展開が十分に期待できる場合は、民間事業者にとって事業機会が増えることは望ましい条件だが、一方で事業リスクを抱えることにもなるため、町側にも一定の役割や支援策が求められると考えられる。

また、公共施設の整備・運営は多くの場合 10 年～20 年間の事業となるが、民間の新規投資がなされる場合は、投資改修に必要な期間を考慮に入れると、事業期間はより長期に渡る可能性がある。町にとっては事業機会を積極的に提供することで、より積極的な地域への関与を民間に促し、長期的なパートナーシップ関係を構築することが可能となる。また様々な事業が地域で連続的に展開されることで、地域経済への好影響も期待される。

図表 84 事業機会提供に関する考察

	本町にとって	民間事業者にとって
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間ノウハウを対象施設のみならず周辺地域の活性化にも生かすことが出来る可能性がある。 ・ 民間事業者と長期的なパートナーシップ関係を構築できる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業機会が得られる。 ・ 地域での存在感が高まる。
懸念点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業機会の提供のために町側にも一定の役割が求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新たな事業リスクを抱えることにもなる。 ・ 対象事業以外にも地域への関与・貢献が求められることから社会的責任が増す。

②本事業におけるインセンティブ導入方針

本事業においては、公共施設の整備・運営事業に付随する附帯事業の自由度を高めることが方策として考えられる。公共施設の一部を目的外使用して実施するスキームや、土地の一部を賃借し新規投資を促すことが考えられる。

包括協定の締結による、より幅広の連携については、運営業務において一定の成果が上がった段階で官民協議の上、検討することが考えられる。

(4) まとめ

①インセンティブ策のまとめ

以上のとおりインセンティブ付与型 PPP について、インセンティブの類型整理、各インセンティブ策の評価、民間事業者へのサウンディング調査を行った。

本事業では、事業の企画段階から参画し民間事業者のアイデアやノウハウを積極的に取り入れた事業とすることがインセンティブ策として有効と考えられることから、次節 6. 事業手法の評価における官民連携事業の定量評価 (LCC) においては、機能構成や施設規模についても民間事業者のノウハウが導入されるものとして試算を行うこととする。

図表 85 本事業におけるPSCとLCCの考え方

事業手法	考え方
PSC (Public Sector Comparator)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存施設と同等の施設規模で、同等のサービスが提供された場合を想定する。 ・ 利用料金単価、利用人数は現在と同等程度とする。
LCC (Life Cycle Cost)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存施設に対して、各施設の施設規模を民間が提案する。サービス内容は民間のノウハウを積極的に導入し既存施設と比較して高品質のサービスを提供する。 ・ 料金単価はやや上昇、利用人数は現在よりも増加するものとする。

②モニタリング内容

上記の考え方で官民連携事業を実施する場合は、財政負担の軽減のみならず、利用人数の増加も重要な指標となる。つまり、一定の財政負担額で事業が実施されたかではなく、一定の財政負担の中で事業を実施するとともに、利用人数の増加が実現されたかをモニタリングする必要がある。これは、ローコストロークオリティの従来型運営から、一定のコストをかけることで運営の質を高め、それにより利用人数が利用料金収入の増加を図るモデルに転換されたかをモニタリングすることである。

また利用人数の増加は、その利用者が地域の宿泊施設や飲食店舗を利用する可能性を高めることから、地域経済への影響もモニタリングすることが望ましい。

6. 事業手法の評価

6-1 事業手法の定性評価

(1) 各手法の評価

①設計+指定管理方式

設計+指定管理方式の定性評価は下表のとおり。

設計と施工は分離されるため、設計施工一括による整備費縮減効果は得られないが、設計と維持管理・運営の一体性は確保できる。また設計、施工、運営に町や町民の意見反映が容易であり、設計と運営に民間ノウハウを導入しつつ、町民会議等で議論してきた内容を十分に踏まえた事業内容とすることが出来る。いずれのフェーズにおいても、発注者となる町によるコストコントロールと品質確保が必要となる。

当該手法では設計と指定管理が一括で募集・選定されるのに対して、工事発注は別途町が行うこととなる。地場企業の参画しやすい環境となることが予想される。また設計と指定管理の一括発注については、競争性を確保することで、より良い提案を選定することが可能となる。

図表 86 設計+指定管理方式の定性評価

整備費の効率化	設計施工一括による整備費縮減効果は得られない。 町（発注者）によるコストコントロールが求められる。
運営・維持管理費の効率化	設計と維持管理・運営を一括して発注するため、維持管理・運営しやすい施設整備が実現され、運営・維持管理業務の効率化効果が期待される。
集客力の増加	運営に民間ノウハウを導入することによる集客力増加が期待される。
予防保全の実施	指定管理期間をある程度長期に確保することにより、民間ノウハウによる予防保全が期待される。
リスク分担	主に運営時のリスクは指定管理業務仕様によるが、PFI と比べると町側も一定のリスクが残る。
町の関与度	設計、施工、運営ともに町や町民の意向反映が容易。
地場企業の参画可能性	建設が別途発注となるため地場企業の参画可能性は高い。 維持管理・運営については設計事務所とのチーム組成が必要となる。
競争性の確保	競争性を確保可能。

②DBO 方式

DBO 方式の定性評価は下表のとおり。

設計、施工、維持管理、運営の一括発注となるため、各業務でのコスト削減効果が期待される。一方、事業者選定時に建設費の提案がなされるため、事業実施段階において町や町民の意見を反映することはやや難しくなる。

地元企業の参画については、事業者募集の準備段階でコンソーシアムの組成が求められるため、早い段階から町外企業とのコミュニケーション、役割分担等の協議が必要となる。これを促すためには、地場企業自身の努力と共に、PPP/PFI プラットフォームの立上げや企業のマッチング支援など、町側の関与も必要となる。

また、地場企業の参画可能性を高めるために、募集時に地場企業要件（コンソーシアムに地場企業を含めることを必須とすること）を付した場合、複数のコンソーシアムが組成されない可能性がある。その場合、公共調達競争性の確保が困難となることが重要な懸念点として挙げられる。

図表 87 DBO 方式の定性評価

整備費の効率化	設計施工一括による整備費削減効果が期待される。
運営・維持管理費の効率化	設計と維持管理・運営を一括して発注するため、維持管理・運営しやすい施設整備により効率化効果が期待される。
集客力の増加	運営に民間ノウハウを導入することによる集客力増加が期待される。
予防保全の実施	指定管理期間をある程度長期に確保することにより、民間ノウハウによる予防保全が期待される。
リスク分担	主に運営時のリスクは指定管理業務仕様によるが、PFI と比べると町側も一定のリスクが残る。
町の関与度	事業者選定時に工事費が入札・確定するため、事業実施段階での町や町民の意向反映はやや難しい。
地場企業の参画可能性	設計・建設・維持管理・運営のコンソーシアム組成が求められるため、参画へのハードルがやや高い。
競争性の確保	建設や維持管理等に地元企業要件を付した場合、複数のコンソーシアムが組成される可能性が低下し、競争性の確保に懸念がある。

③PFI (BT0) 方式

PFI (BT0) 方式の定性評価は下表のとおり。

DBO 方式と同様、設計、施工、維持管理、運営の一括発注となるため、各業務でのコスト削減効果が期待される。一方、事業者選定時に建設費の提案がなされ、かつ各業務の発注者は SPC となるため、事業実施段階において町や町民の意見を反映することはやや難しくなる。

地元企業の参画については、事業者募集の準備段階でコンソーシアムの組成が求められるため、早い段階から町外企業とのコミュニケーション、役割分担等の協議が必要となる。また構成企業として参加する場合は SPC への出資が求められる。これを促すためには、地場企業自身の努力と共に、PPP/PFI プラットフォームの立上げ、企業のマッチング支援、ファイナンス知識の講習など、町側の関与も必要となる。また地域金融機関の参加も望まれるため、金融機関に対しても情報提供と必要に応じてセミナー開催等が必要となる。

さらに DBO 方式と同様、公共調達の競争性確保についても留意が必要である。

図表 88 PFI (BT0 方式) の定性評価

整備費の効率化	設計施工一括による整備費縮減効果が期待される。
運営・維持管理費の効率化	設計と維持管理・運営を一括して発注するため、維持管理・運営しやすい施設整備により効率化効果が期待される。
集客力の増加	運営に民間ノウハウを導入することによる集客力増加が期待される。
予防保全の実施	指定管理期間をある程度長期に確保することにより、民間ノウハウによる予防保全が期待される。
リスク分担	PFI 事業契約により全事業の実施（発注）が民間事業者側となる点、またファイナンスが発生する点から民間事業者にリスクを寄せることが出来る。
町の関与度	原則として民間事業者（SPC）が業務を実施・管理するため、事業実施段階での町や町民の意向反映は難しい。
地場企業の参画可能性	設計・建設・維持管理・運営のコンソーシアム組成が求められる点、またファイナンスが発生するため、参画へのハードルが高い。
競争性の確保	建設や維持管理等に地元企業要件を付した場合、複数のコンソーシアムが組成される可能性が低下し、競争性の確保に懸念がある。

④定期借地＋賃借方式

定期借地＋賃借方式の定性評価は下図のとおり。

当該方式は町有地を活用した民間事業（民間が投資し、施設所有し、投資回収する事業）となるため、整備費の縮減効果が期待される。一方、他の手法と比較して民間事業者の負うリスクが大きいため、特に施設計画について町や町民の意向を反映することは難しくなる。本事業の公益性に鑑みて、当該手法を採用するかどうかは慎重な検討が必要である。維持管理・運営段階においても、町は賃借人の立場のため、施設の改修や維持管理方針についても意向反映には一定の制約が生まれる。

地場企業の参画については、施設所有リスクを負える事業者が地域に存在するかが論点となる。仮に町外企業（リース会社等）が施設を所有する場合、建設や維持管理について地元発注がなされるかは不確定となる。

また対象地において長期の施設所有リスクを負う事業者がみつかるか否かも懸念点である。本調査におけるサウンディング調査でも施設所有リスクを負う意欲を示した企業は見当たらなかったことから、当該手法の実現可能性は現時点では他手法と比較してやや低いと思われる。

図表 89 定期借地＋賃借方式の定性評価

整備費の効率化	設計施工一括による整備費縮減効果が期待される。 民間仕様での施設整備が可能となるため、整備費縮減が期待される。
運営・維持管理費の効率化	設計と維持管理・運営を一括して発注するため、維持管理・運営しやすい施設整備により効率化効果が期待される。
集客力の増加	運営に民間ノウハウを導入することによる集客力増加が期待される。
予防保全の実施	民間が施設所有するため、適切な予防保全が期待される。
リスク分担	民間事業として実施されるため、原則としてリスクは民間が負担する。
町の関与度	原則として民間事業として実施され、町は賃借人という立場のため、事業実施段階での町や町民の意向反映は難しい。
地場企業の参画可能性	施設整備・所有リスクを負うため参画へのハードルが高い。 建設はリース会社等の民間事業者が選定するため町側のコントロールが困難。
競争性の確保	事業対象地において施設整備・所有リスクを負う企業が複数存在するか懸念あり。

(2) 各手法の比較・分析

以上を踏まえると、設計と運営の一体性を確保しつつ、事業内容に対して町や町民の意見を反映する余地を残し、かつ地場企業との連携の下に事業を実施することを目指す場合、DBO方式に優位性がある。一方、DBO方式の場合、競争性の確保に懸念が残る。

設計+指定管理方式の場合、建設費の縮減効果は得られないが、それ以外の点についてはDBOと同様の効果を得つつ、競争性の確保も可能となる。

PFI方式については、民間事業者にリスクを寄せ、ノウハウを積極的に導入することが期待されるが、地場企業の参画可能性に懸念が残る。

本事業は町民の生活、若者たちの定住促進、町の地域経済活性化など、様々な使命を負った極めて重要な事業である。その重要性に鑑み、通常のPPP/PFI事業と比較して、より一層、町民の意向反映や地場企業の参画可能性を重視する必要がある。今後、地場企業の意向を詳細に把握しつつ、官民連携によるサービスの質向上の効果と、地場企業の参画可能性を両立する手法を選択する必要がある。

図表 90 事業手法の定性評価

	設計+指定管理	DBO	PFI	定期借地+賃借
整備費の効率化	設計施工分離	設計施工一括	設計施工一括	民間仕様
リスク分担	原則町が負担 (契約条件で調整)	原則町が負担 (契約条件で調整)	SPCに一定程度寄せられる	民間事業として実施
町の関与度 (町・町民)	関与度高い (仕様・コスト)	関与度中 (建設費にはコミットできない)	関与度やや低い (SPCが管理)	関与度低い
地場企業の参画可能性	高い (特に建設)	中程度 (チーム組成のハードル)	やや低い (チーム組成とファイナンスのハードル)	低い (民間事業として実施)
競争性の確保	可能	難しい	難しい	—

6-2 事業手法の定量評価

(1) 各種設定条件とその設定根拠

定量評価の前提条件として、次の項目について、利活用する際の用途ごとに検討・整理した。定量評価に当たっては、3-3で述べた既存施設（公衆浴場、屋内温水プール、図書館）を新規に整備する複合施設に移転・集約化することとして検討を行った。

図表 91 定量評価の前提条件項目

項目
(ア) 事業想定スケジュール
(イ) 事業期間
(ウ) 事業方式（再掲）
(エ) 業務範囲
(オ) 施設規模
(カ) 整備費
(キ) 民間事業者の事業収入
(ク) 運営・維持管理費
(ケ) 税務条件
(コ) 公共側アドバイザー費
(サ) 資金調達条件
(シ) 民間事業者の投資利回り等（利益率・EIRR）
(ス) 割引率

(ア) 事業想定スケジュール

事業スケジュールの想定に際しては、本町が事業化を図る際に必要となる行政手続き、民間事業者公募手続きなどを踏まえて、可能な限り早期に事業化できるスケジュールとして、次のとおり想定した。建設工事については、-1年度に全工程の3割、0年度に7割を実施するものと仮定した。

図表 92 事業想定スケジュール

項目	想定年度（注）
公募（事業者選定）	-2年度
設計、既存施設の解体、 建設工事（複合施設・外構の建設）	-1年度
建設工事（複合施設・外構の建設）	0年度
運営開始	1年度

（注）運営開始年度を1年度として仮定した。

(イ)事業期間

運営・維持管理を民間事業者へ委託する事業期間については、15年間とした。

(ウ)事業方式

前述のとおり、定性評価の結果、①設計+指定管理方式、②DBO方式、③PFI(BTO)方式、④定期借地+賃借方式の四つの手法（以下、「官民連携手法」という。）について定量評価を行い、直営の場合と比較する。

(エ)業務範囲

各方式に応じた事業範囲は下記の通り。

図表 93 業務範囲

項目		従来型手法 (直営)	官民連携手法			
			パターン① 設計+ 指定管理	パターン② DBO	パターン③ PFI(BTO)	パターン④ 定期借地+ 賃借
整備	設計の発注	町	町	町	民間	民間
	工事の発注	町 分離発注	町 一括発注	町 一括発注	民間	民間
	工事の実施	民間	民間	民間	民間	民間
運営	施設の運営 維持管理 の発注	町	町	町	民間	民間
	運営維持管 理の実施	町	民間	民間	民間	民間
事業期間		単年度の管理 運営委託	長期契約	長期契約	長期契約	長期契約
一括募集範囲		分離	設計と運営	設計、施工、 運営	設計、施工、 運営	設計、施工、 運営

(オ)施設規模

整備費を算出するに当たって、施設規模を次のとおり想定した。従来型手法では温浴施設、プール、図書館の規模は既存施設と同一とした。官民連携手法の場合は、既存3施設の延床面積の和を超えない範囲で任意の組み合わせを提案できるものとし、下記の通り収益を見込む事が出来る温浴施設を増床し収益率の低い温水プールを減床すると仮定した。

なお、敷地面積は現在町が所有している旧営林署跡地と公衆用道路の和(7870.59㎡)と想定し、隣接する商工会所有地(3,906㎡)は含めないものとした。

図表 94 施設規模

種別		規模	
		従来型手法	官民連携手法
既存施設の解体		755.73 m ²	755.73 m ²
新設	温浴施設	288 m ²	1,003 m ²
	温水プール	1,474 m ²	518 m ²
	図書館	408 m ²	421 m ²
	延床面積合計	2,170 m ²	1,942 m ²
	外構	5,702 m ²	5,928 m ²

(カ) 整備費

上記の施設規模を前提条件として、日本国内の類似施設の事例調査結果を基に、設計費・建設工事費（既存施設の解体、温浴施設の建設、プールの建設、図書館の建設、外構の建設）・工事監理費として、次のとおりとした。

下図表で示す従来型手法の価格をベースラインとし、設計費・建設工事費・工事監理費のそれぞれについて②DBO方式と③PFI(BT0)方式の場合は5%、④定期借地+賃借方式は10%のコスト減が見込まれることとした。また③PFI(BT0)方式及び④定期借地+賃借方式についてはSPC開業費として設計費・工事監理費・建設工事費の2%を見込んだ。

図表 95 整備費（平米あたり、千円）

項目		町が 発注した際の費用（税抜） （単位：千円）
設計費・工事監理費		建設工事費の7.0%
建設 工事 費	既存施設の解体費	15 千円/m ²
	温浴施設の建設費	509 千円/m ²
	プールの建設費	496 千円/m ²
	図書館の建設費	441 千円/m ²
	外構の建設費	30 千円/m ²

(キ) 民間事業者の事業収入

官民連携事業では温浴施設、プールの利用料金収入が民間事業者の事業収入になるものとした。図書館については、図書館法第17条により、「公立図書館は入館料その他図書館資料の利用に対するいかなる対価をも徴収してはならない」と規定されているため、利用料金収入はないものとした。

利用料金収入は利用者数×利用料金単価で算出した。

① 利用料金単価

(ア) 温浴施設

従来型手法では既存施設と同様の料金体系を採用した。官民連携手法では、町内在住者と町外在住者で料金体系を分け、町内在住者については公衆浴場法施行条例に基づいて北海道が定める統制値の上限、町外在住者については町内の観光ホテルにおける日帰り入浴と同程度の料金を徴収することと仮定した。

なお、統制額を超える料金を徴収するにあたっては、本施設を一般公衆浴場ではなくその他公衆浴場と位置付ける必要があるため、官民連携手法における事業者の費用及び町の歳入として入湯税を計上する。下図表では入湯税込の料金を示す。

図表 96 料金体系（温浴施設）

料金区分		従来型手法 (既存施設と同等)	官民連携手法
町内	大人	¥200	¥450
	中人	¥120	¥140
	小人	¥80	¥70
町外	大人	¥200	¥790
	中人	¥120	¥590
	小人	¥80	¥290

(イ) プール

従来型手法では既存施設と同様の料金体系を採用した。既存施設では町内在住の幼児、小学生、中学生、高校生、65歳以上の高齢者は使用料が免除される。また、団体利用でも目的や主催者に応じて50～100%の減免が適用される。

官民連携手法では次の通り、利用料金の値上げを見込むこととした。町外在住者については、一律で現状の料金から50円の値上げを仮定した。町内在住者については、町外在住者の半額以下に収まる範囲内で利用料金を設定した。幼児については、本試算においても使用料を免除した。

図表 97 料金体系（プール）

料金区分		従来型手法 (既存施設と同等)		官民連携手法	
		減免なし	減免あり	町外	町内
個人	一般 (65 歳以上)	¥550	¥0	¥600	¥150
	一般	¥550	¥550	¥600	¥300
	高校	¥220	¥0	¥270	¥150
	小中	¥110	¥0	¥160	¥50
	幼児	¥0	¥0	¥0	¥0
団体	一般	¥440	¥220	¥490	¥200
	高校	¥160	¥0	¥210	¥100
	小中	¥70	¥0	¥120	¥50
	幼児	¥0	¥0	¥0	¥0

② 利用者数

(ア) 温浴施設

従来型手法では既存施設と同様の利用者数を想定した。

官民連携手法では、町内在住者については若年世代の利用増を見込み、中人利用者数が既存施設の 1.1 倍、大人利用者数が 1.2 倍に増加すると仮定した。町外在住者については、弟子屈町の観光入込客数（平成 30 年度、実数）936,750 人のうち 4%に該当する 37,470 人が利用するようになると見込んだ。RESAS によれば、弟子屈町の観光客のうち 9 割が大人であるため、下図表の通り仮定した。

図表 98 利用者数（温浴施設）

利用区分		利用者数（人）	
		従来型手法 (既存施設と同等)	官民連携手法
町民	大人	23,186	27,823
	中人	1,019	1,121
	小人	453	453
町外	大人	—	33,723
	中人	—	1,874
	小人	—	1,874
合計		24,658	66,868

(イ) プール

プールについては、官民連携手法でも、利用者数は平成 30 年度実績と変わらないと仮定した。一般利用者（減免なし）と一般団体利用者（減免なし）については詳細な内訳が不明であるため、仮の数値を置いた（表中の太字で示した部分）。

図表 99 利用者数（プール）

利用区分		利用者数（人）	
		町外在住者	町内在住者
個人	一般（65 歳以上）	51	1,940
	一般	51	200
	高校	11	277
	小中	1,326	5,526
	幼児	0	423
団体	一般	70	278
	高校	0	0
	小中	0	0
	幼児	0	0
合計		1,509	8,644

(ク) 運営・維持管理費

① 維持管理費

プール及び図書館については、日本国内の類似施設の事例調査結果を基に、平米あたりの維持管理費用を算出した。温浴施設については、類似施設の標準的な事業収支モデルを参照して、従来型手法と官民連携手法のそれぞれについて数値を仮定した。

図表 100 各施設の維持管理費用（平米あたり）

施設	維持管理費用
温浴施設（公共運営）	14 千円/m ²
温浴施設（民間運営）	20 千円/m ²
プール	16 千円/m ²
図書館	16 千円/m ²

② 人件費

想定する運営体制は下記の通り。従来型手法では、現状と同一の人員配置であると仮定した。官民連携手法の場合は、現状の人員に加え、施設の全体管理や広報を担う職員を新たに配置するものとした。

図表 101 運営体制案

部門	役職等	人数		備考
		従来型手法	官民連携手法	
全体管理	職員（館長）	0人	1人	温浴施設の責任者を兼務。
	職員	0人	1人	総務・広報・地域連携を担当。
	補助員	0人	1人	
図書館	職員（責任者）	1人	1人	
	職員	1人	1人	
	補助員	1人	1人	
温浴・プール	職員（責任者）	1人	1人	
	補助員	1人	1人	温浴施設の受付等を担当。
	補助員	1人	1人	プールの受付等を担当。

従来型手法の人件費については、既存施設と同程度の職位の人員を雇用するものとし、「弟子屈町の給与・定員管理等について」を参照して人件費を参照した。官民連携手法の場合については、正社員については町職員と同一の給与と仮定した。アルバイトについては、北海道の最低賃金を支払い、毎日12時間勤務することとした（2～3交代を想定）。

図表 102 人件費

役職等	従来型手法		官民連携手法	
	職位	年間支給額（円）	職位	年間支給額（円）
職員（館長）	課長	6,818,137	正社員（館長）	6,818,137
職員（責任者）	係長	6,131,180	正社員（責任者）	6,131,180
職員	主事	5,079,260	正社員	5,079,260
補助員	定数外	4,479,720	アルバイト	3,771,180

③ SPC 運営費

官民連携手法のうち、PFI (BT0) 方式と定期借地+賃貸方式はSPC 運営費として年間 10,000 千円を見込んだ。

(ケ) 税務条件

各事業方式について、課税の有無を整理すると次の通り。

図表 103 課税の有無

主な項目	従来型	パターン① 設計+ 指定管理	パターン② DBO	パターン③ PFI (BT0)	パターン④ 定期借地+ 賃借
不動産取得税	×	×	×	×	○
登録免許税	×	×	×	×	○
固定資産税	×	×	×	×	○
法人税	×	○	○	○	○
入湯税	×	○	○	○	○

各種税率については次の通り。

入湯税については、日帰り入浴とみなして仮定を置いた。

図表 104 各種税率

主な項目	税率等
不動産取得税	4.00%
登録免許税	0.40%
固定資産税	1.40%
法人税	実効税率：31.91% 法人税率：23.2% 法人道民税率：1.0%（法人税割：資本金1億円以下） 法人町民税率：8.4%（法人税割） 法人事業税：7.0%（普通法人） 特別法人事業税；37.0%（普通法人）
入湯税	大人1人あたり90円

(コ) 公共側アドバイザー費

各事業方式に対する公共側アドバイザー費を次のとおり設定した。

図表 105 公共側アドバイザー費（税込・千円）

① 設計+指定管理方式	10,000
② DBO 方式	20,000
③ PFI (BT0) 方式	20,000
④ 定期借地+賃借方式	20,000

(サ) 資金調達条件

公共と民間の資金調達条件を整理すると次のとおり。

図表 106 資金調達条件

公共	■ 地方債 利率：0.02%、償還年数：12年、据置年数：3年 ※充当率は100%であるが、営利部分等一部充当不可
民間	初期投資額に対する調達比率を次のとおり設定。 ■ 資本金 3% ■ 建中優先ローン 34% 利率：2.50%、竣工時一括弁済 ■ 優先ローン 98% 利率：1.20%、償還年数：15年、据置なし

(シ) 民間事業者の投資利回り等（利益率・EIRR）

設計+指定管理方式及びDBO方式については民間事業者の営業利益率が3%になるように指定管理料を設定した。PFI(BT0)方式については、出資者から一定の投資利回りが求められることが想定されるため、EIRRが4%となるように指定管理料を設定した。定期借地+賃借方式については、民間事業者が施設を所有することから、PFI(BT0)方式よりも高い投資利回りが求められることが想定されるため、EIRRが6%になるように指定管理料と賃料収入（町がSPCに支払う）を設定した。

(ス) 割引率

近年の国債利率を参考に1.40%と設定した。

(2) VFM 算出結果

VFM 算出結果は下図表の通り。

図表 107 VFM 算出結果 (千円)

		摘要	従来型手法 (直営)	パターン① 設計+ 指定管理	パターン② DBO	パターン③ PFI (BT0)	パターン④ 定期借地+ 賃借	
町	歳入	合計	1,521,749	1,431,494	1,357,905	85,219	189,303	
		地方債	1,455,209	1,347,603	1,274,020	0	0	
		利用料金収入	66,540	0	0	0	0	
		法人町民税	0	803	798	2,132	14,088	
		租税公課	0	0	0	0	92,128	
		入湯税	0	83,087	83,087	83,087	83,087	
	歳出	合計	3,960,528	3,458,747	3,314,074	2,495,446	2,888,719	
		公債費	1,457,974	1,350,165	1,276,441	0	0	
		施設整備費(割賦払)	0	0	0	1,472,438	0	
		施設整備費(出来高払)	1,455,209	1,347,603	1,274,020	0	0	
		直営事業管理費	1,047,345	0	0	0	0	
		アドバイザー費用	0	11,000	22,000	22,000	22,000	
		指定管理料	0	749,980	741,612	1,001,008	1,001,008	
		賃料	0	0	0	0	1,865,711	
			公共負担額(現在価値化前)	2,438,780	2,027,254	1,956,168	2,410,227	2,699,415
			公共負担額(現在価値化後)	2,164,286	1,798,362	1,737,062	2,163,005	2,419,569
		VFM		16.9%	19.7%	0.1%	-11.8%	

※金額についてはすべて千円(税込み)にて表示。端数処理のため合計が合わないことがある。公共負担額については事業期間15年間の合計。

現在価値換算後の公共負担額は、直営が約21.6億円、パターン①設計+指定管理方式が約18.0億円、パターン②DBO方式が約17.4億円、パターン③PFI(BT0)方式が約21.6億円、パターン④定期借地+賃借方式が約24.2億円である。

VFMについてはパターン①設計+指定管理方式では16.9%、パターン②DBO方式では19.7%であり、十分なVFMが確認された。定量評価の観点から最も望ましいと言えるのはパターン②DBO方式であるが、パターン①設計+指定管理方式と大きな差がないことが分かった。他方でパターン③PFI(BT0)方式では0.1%とVFMはきわめて低く、パターン④定期借地+賃借方式では公共負担額が軽減されずVFMが発現しないことが分かった。

6-3 事業手法の総合評価

以上を踏まえると、まず定性的には、①設計+指定管理方式と②DBO方式において、設計と運営の一体性を確保しつつ、事業内容に対して町や町民の意見を反映する余地を残し、かつ地場企業との連携の下に事業を実施できる可能性が高まることが整理された。また定量的には、施設規模の設定や料金設定等の自由度を高め、意欲ある民間企業に対して事業の初期段階から参画することができるインセンティブを設定することで、財政負担の軽減を図ることができることが明らかになった。

一方、③PFI方式や④定期借地+賃借方式においては、民間事業者に事業リスクを寄せられるが、インセンティブを設定したとしても、財政負担の軽減を図ることが難しく、VFMが発現しない、もしくはごくわずかであることが整理された。

したがって契約方式としては、事業実施方針について民間に一定の裁量を与えつつ、資金調達を町が行う、①設計+指定管理方式と②DBO方式が望ましいと考えられる。これら二つの方式においてVFMに大きな差はないことから、地場企業の参画可能性や競争性の確保の観点から契約方式を選択することが考えられる。

また、民間事業者の運営ノウハウを導入すると共に、サービスの質向上の意欲を引き出すために、利用料金制を導入することが望ましい。

6-4 法令等の整理

本事業に関連する法令として公衆浴場法を挙げる。概要は以下の通り。

(1) 公衆浴場法

公衆浴場の経営には都道府県知事の許可が必要とされている。また一般公衆浴場（銭湯）は物価統制令の適用を受ける。

【公衆浴場法】

第一条 この法律で「公衆浴場」とは、温湯、潮湯又は温泉その他を使用して、公衆を入浴させる施設をいう。

2 この法律で「浴場業」とは、都道府県知事（保健所を設置する市又は特別区にあっては、市長又は区長。以下同じ。）の許可を受けて、業として公衆浴場を経営することをいう。

第二条 業として公衆浴場を営もうとする者は、都道府県知事の許可を受けなければならない。

2 都道府県知事は、公衆浴場の設置の場所若しくはその構造設備が、公衆衛生上不適当であると認めるとき又はその設置の場所が配置の適正を欠くと認めるときは、前項の許可を与えないことができる。但し、この場合においては、都道府県知事は、理由を附した書面をもつて、その旨を通知しなければならない。

3 前項の設置の場所の配置の基準については、都道府県（保健所を設置する市又は特別区にあっては、市又は特別区。以下同じ。）が条例で、これを定める。

4 都道府県知事は、第二項の規定の趣旨にかんがみて必要があると認めるときは、第一項の許可に必要な条件を附することができる。

(2) 北海道告示第 595 号

一般公衆浴場について以下の通り規定されている。

【北海道告示第 595 号】

物価統制令（昭和21年勅令第118号）第4条、物価統制令施行令（昭和27年政令第319号）附則第4項及び公衆浴場入浴料金の統制額の指定等に関する省令（昭和32年厚生省令第38号）第2条の規定により、北海道における公衆浴場入浴料金の統制額を次のとおり指定し、令和元年10月1日から施行する。

なお、平成26年北海道告示第535号（公衆浴場入浴料金の統制額の指定）は、令和元年9月30日限り、廃止する。

令和元年9月6日

北海道知事鈴木直道

公衆浴場入浴料金（公衆浴場法施行条例（昭和24年北海道条例第3号）第2条第1号、小樽市公衆浴場法施行条例（平成12年小樽市条例第20号）第2条第1号、旭川市公衆浴場法施行条例（平成12年旭川市条例第39号）第1条の2第1号、札幌市公衆浴場法施行条例（平成24年札幌市条例第47号）第2条第1号及び函館市公衆浴場法施行条例（平成25年函館市条例第34号）第2条第1号の普通浴場に係るものに限る。）の統制額

12歳以上の者（大人） 450円

6歳以上12歳未満の者（中人） 140円

6歳未満の者（小人） 70円

7. 結論

7-1 本件調査によって得られた示唆

(1) インセンティブの必要性

民間事業者が事業参画を判断する要素として事業規模と立地条件があることを整理した。また自治体の人口規模別のPFIの取組状況を調査し、人口2万人以下の自治体においてPFIへの取組が少ないことが確認された。これらのことから、本町のような地方部小規模自治体においてインセンティブ策が必要であることが示唆された。

(2) インセンティブ策の整理・評価

インセンティブ策として、優遇措置、経済的支援、事業機会提供に分類した。優遇措置としては、民間提案制度とパートナー企業制を整理した。経済的支援としては、プロフィットシェア/ロスシェア、成果連動型支払、収入保障、外部人材への生活支援を整理した。事業機会提供としては、附帯事業と包括連携協定を整理した。

それぞれのインセンティブ策について全国の先進事例を整理し、いずれも民間事業者の事業参画促進に寄与していることが示唆された。また事業者ヒアリングを通じて、インセンティブ策に一定の評価が示された。特に優遇措置が講じられることによって事業の初期段階から関わることが高く評価された。

背景としては、小規模な自治体における小規模な事業では、PPP/PFIの経験が豊富な大手建設会社等が参入する可能性は高いとはいえ、本調査でサウンディング調査の対象としたような、近隣自治体の比較的小規模で、かつ公益的事業や地域活性化に強い関心をもつ企業（経済的価値のみならず社会的価値を重視する企業）が参入意欲を示す可能性があるが、そのような企業を惹きつけるのは、単に経済的な有利な条件だけではなく、事業の新規性や、その事業のプロセスやストーリーであることが推察される。したがって、事業の基本的な考え方やコンセプトの段階からこれらの企業と協働していくことが重要である。

またこのような企業は、公共事業の整備から運営までを一体的に実施する機会が少ないこともインセンティブ策として効果的な理由と思われる。

(3) 運営体制の整理・評価

地方部の小規模自治体においては、持続的かつサービス水準を大幅に高める運営体制の構築が必要であることから、運営体制の構築方法について検討した。外部の運営事業者を指定管理者とする「外部企業誘致」に加えて、地域内で新たな運営会社を立ち上げたうえで、実績豊富な外部人材を登用する「運営会社立ち上げ+外部人材登用」、直営の運営体制に外部人材を登用する「直営+外部人材登用」の3つのパターンに分類し、

それぞれメリットと懸念点を整理した。

運営の質と体制構築の難易度を分析した結果、事業当初はサービスの質向上や財政負担の軽減可能性が高い「外部企業誘致」によってスタートし、運営が安定した段階で「運営会社立ち上げ＋外部人材登用」に移行することが望ましいことが示唆された。

(4) 契約方式の整理・評価

設計と運営に民間事業者のノウハウを導入することを重視し、以下の4つの契約方式を整理した。

図表 108 検討した契約方式

略称	資金調達	施設所有	維持管理・運営
設計＋指定管理方式	町	町	民間（指定管理）
DBO方式	町	町	民間（指定管理）
PFI（BT0）方式	民間	町	民間（指定管理）
定期借地＋賃借方式	民間	民間	民間（指定管理）

(5) インセンティブ策を導入した官民連携事業の効果

サウンディング調査の中で、施設の複合化への関心が高かった点、またインセンティブ策として「事業の初期段階から関われること」が評価されたことから、官民連携スキームでは、施設規模（機能の組み合わせ方）と料金体系に自由度を持たせ、その定量的な効果を算出した。

結果として従来型手法に比べて、設計＋指定管理方式と、DBO方式は十分にVFMが発現し、財政負担の軽減が図られることが示唆された。一方、PFI（BT0）方式はVFMが極めて低く、定期借地＋賃借方式はVFMが発現しなかった。

また官民連携事業では、運営期間中のコストと利用料金収入はともに従来型手法と比較して大きく、利用人数も増加した。つまり、従来型手法はローコストで最低限のサービスを提供するのに対して、官民連携事業は一定程度のコストをかけつつ、サービスの質を高めることで、利用者数の増加を図るモデルであるといえる。

7-2 調査結果及び示唆に基づく結論

(1) 【結論1】立地的・規模的な面で必ずしも有利な条件ではない地域において民間事業者の参画意欲を高めるインセンティブ策

インセンティブ策は優遇措置、経済的支援、事業機会提供に分類される。優遇措置としては民間提案制度とパートナー企業制が挙げられる。経済的支援としてはプロフィットシェア/ロスシェア、成果連動型支払、収入保障、外部人材への生活支援が考えられる。事業機会提供としては附帯事業と包括連携協定が考えられる。

このうち特に優遇措置のうち、要求水準において設定する性能の自由度を高め、民間事業者のノウハウ・意向を事業企画段階から反映できるようにする方策が効果的である。民間事業者は、事業の初期段階から民間事業者が関わり、コンセプトや施設の複合化に関する考え方、運営方針にまで当該事業者のノウハウ・アイデアが反映されることを重視している。また経済的支援については、新たな財政支出を発生させることなく民間事業者に経済的支援を付与する方策として、プロフィットシェアと成果連動型報酬が有効である。

これを踏まえ本事業においては、有望なインセンティブ策として「事業条件の自由度向上」「プロフィットシェア」「成果連動型報酬」を想定し、今後、各インセンティブ策の更なる具体化を図ることとする。

(2) 【結論2】実際にインセンティブを付与する際に設定する条件とモニタリング内容

①優遇措置に関する条件

本事業においては下表に示す項目の自由度を高めることが有望である。本事業のように複数の異なる機能が複合化される事業においては、機能の組み合わせ方、機能の組み合わせによって生み出される新たなサービス開発を要求水準書によって規定しすぎず、一定の自由度を残すことが効果的と思われる。

また利用料金の料金体系については、地域住民向けの料金体系は自治体が定めることにより、地域住民が気軽に公共サービスを享受できる環境を整え、一方、外部からの来訪者向けの料金体系は民間事業者の裁量に任せることが効果的である。近年、訪日外国人をはじめとして、地方部における観光が注目されている。また小規模自治体のうち、自然資源や歴史資源が豊富な地域も少なくない。そのような外部からの来訪者が多く期待される地域においては、効果的な方策と言える。

以下の項目のうち、「機能の組み合わせ」「各機能の規模」「料金設定」については、財政負担及び町民の利用料負担に直接的な影響を与えるため、本調査の6-2事業手法の定量評価を踏まえつつ、どこまで自由度を高めることが適切か更に具体的な検討を進めることとする。

図表 109 本事業において有望な優遇措置

項目	概要
コンセプトの深堀	本町が定める事業コンセプトを更に深く掘り下げ、町民および町外からの利用者に訴えるストーリーとして構築し、それを発信することを認める。
施設コンセプト	整備する施設のコンセプトやデザイン方針について自由度を高めることで、民間事業者の提案するデザインを積極的に導入する。
機能の組み合わせ	温浴施設、プール、図書館といった基本的な機能は本町が定めるが、それらをどのように組み合わせ、具体的なサービスに落とし込むかは民間事業者の裁量に任せる。
各機能の規模	提供されるサービスによって各機能の必要規模が異なることが想定されることから、各機能の最低規模を本町が定め、どの機能を特に充実させるかは民間事業者の裁量に任せる。
料金設定	町民向けの料金は一定程度、町側で設定するが、町外料金については民間事業者の裁量に任せる。

②経済的支援に関する条件

まずプロフィットシェアの導入については事例も多く実現性が高いと考えられるため、今後は具体的な条件として以下の事項を検討する必要がある。

図表 110 プロフィットシェアについての検討事項

<ul style="list-style-type: none"> プロフィットシェアの導入時期：事業当初からプロフィットシェアを導入するか、運営安定後に導入するか。 収入増分の官民の折半割合：当初想定収入よりも実際の収入が上回った場合に、官民でどのような割合で分配するか。 ロスシェアの可否：プロフィットシェアの導入と共に、ロスシェア（当初想定収入よりも実際の収入が下回った場合に町が補填する仕組み）を導入するか。
--

次に成果連動型報酬については、本町の財政状況を考慮すると、新たな財政支出を伴う報酬支払いは困難である。これは多くの小規模自治体においても共通の課題といえる。そこで本事業においては、民間事業者が附帯事業を実施し、当該事業が成功した場合に、税や使用料等相当額の報酬を付与する方法が有望である。今後は、当該インセンティブの実現に向けて、報酬を支払う基準（宿泊客数や来店者数の基準）と、報酬額の基準（定期借地料や固定資産税の何割を還元するか）を具体化することとする。

図表 111 成果連動支払い方法の案

- ・ 民間事業者が附帯事業として町有地を活用した宿泊施設・飲食店舗を整備し、かつ当該施設において一定数の利用者数（宿泊客数や来店者数）が達成された場合、民間事業者が支払った定期借地料や固定資産税の一部を報酬として還元する。

③モニタリング内容

本事業におけるモニタリング内容については、一定の財政負担額で事業が実施されたかではなく、一定の財政負担の中で事業を実施するとともに、利用人数の増加が実現されたかをモニタリングすることを重視する。上述のように、機能の組み合わせ方やサービス内容、また料金体系に自由度を与えることは、すなわち、ローコストロクオリティの従来型運営から、一定のコストをかけることで運営の質を高め、それにより利用人数を利用料金収入の増加を図るモデルに転換することにつながるため、そのモデル転換が利用人数という定量的な効果として現れたかどうかをモニタリングすること必要である。

また利用人数の増加は、その利用者が地域の宿泊施設や飲食店舗を利用する可能性を高めることから、地域経済への影響もモニタリングすることが必要である。今後は、実際にモニタリングを行う際の町側体制の構築やモニタリング方法を具体化する。

(3)【結論3】本事業の効果を最大化し、かつ財政負担を抑制する事業スキーム（契約方式・官民の役割分担）

本事業は整備費が約 15 億円、年間コストが約 9 千万円弱であり、一般的な PFI 事業と比べると事業規模が小さい。その中で、上記の結論 2 に示したインセンティブ策を実施した場合、設計+指定管理方式と DBO 方式では十分な VFM が発現することが明らかになった。一方、PFI (BTO) 方式では VFM が非常に小さく、定期借地+賃借方式では VFM が発現しなかった。また利用人数をみると、官民連携事業における利用人数は、従来型手法の利用人数を大幅に上回ることが想定された。

これを踏まえると、地方小規模自治体における規模の小さな事業においては、インセンティブ策を講じつつも、整備に係る資金調達には自治体が行う事業スキームを採用することにより、官民連携事業の効果を最大化しつつ、財政負担を抑制することができると考えられる。本事業においても設計+指定管理方式と DBO 方式を有望な契約方式として、事業化に向けた検討を進めることとする。

また設計+指定管理方式や DBO 方式において指定管理者となる運営主体の構築については、前節の示唆を踏まえ、本事業においても事業当初はサービスの質向上や財政負担の軽減可能性が高い「外部企業誘致」によってスタートすることとする。本調査で実施したサウンディング調査では複数の民間事業者が本事業に関心を示したことから、今後も民間事業者との対話を継続し、インセンティブ策や事業条件について具体化を

図ることとする。また将来的に町内において運営会社を立ち上げることを目指し、事業開始当初からどのような準備を行う必要があるかについても検討する。

8. 今後の進め方

8-1 ロードマップ

今後の事業スケジュールは以下のとおり予定している。

図表 112 ロードマップ

時期	実施事項
令和2年度	事業条件の詳細化
令和3年度	事業者募集・選定
令和4年度	設計着手
令和5年度	建設工事・竣工
令和6年度	供用開始

8-2 想定される課題

以下の課題が想定される。

図表 113 想定される課題

分類	実施事項
町側	<ul style="list-style-type: none">各種事業条件を設定する必要がある。特に民間事業者へのインセンティブとして、施設規模や料金体系について民間の裁量を高めることが必要なため、町として許容できる範囲を慎重に定める必要がある。また条件を緩和していく際に、各公共施設の法的位置づけ（公衆浴場の種別等）を定める必要がある。さらに将来的に町内において運営会社の立ち上げを目指す場合、事業当初に関わる外部企業に対して何を求めるのか（人材育成等）を予め検討する必要がある。
対民間事業者	<ul style="list-style-type: none">各種条件、インセンティブの具体内容について継続的に意見交換を行う必要がある。

參考資料

直営

公共負担額																		
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
歳入	1,521,749	487,432	967,777	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436
地方債	1,455,209	487,432	967,777	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利用料金収入	66,540	0	0	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436	4,436
法人町民税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
租税公課（固定資産税、都市計画税）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
歳出	3,960,528	487,432	967,874	70,114	70,114	110,689	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	191,248	150,576
公債費	1,457,974	0	97	291	291	40,866	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	121,425	80,753
利息	2,766	0	97	291	291	291	283	259	234	210	186	162	137	113	89	65	40	16
元本	1,455,209	0	0	0	0	40,575	121,142	121,166	121,191	121,215	121,239	121,263	121,288	121,312	121,336	121,360	121,385	80,737
施設整備費	1,455,209	487,432	967,777	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建設事業費	1,322,917	443,120	879,797	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	132,292	44,312	87,980	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営維持管理費（人件費除く）	585,634	0	0	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042	39,042
本体	532,394	0	0	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493	35,493
消費税	53,239	0	0	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549	3,549
運営維持管理費（人件費）	461,712	0	0	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781
本体	461,712	0	0	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781	30,781
損益	-2,438,780	0	-97	-65,678	-65,678	-106,253	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-186,812	-146,140
現在価値係数	1.40%	1.01	1.00	0.99	0.97	0.96	0.95	0.93	0.92	0.91	0.89	0.88	0.87	0.86	0.85	0.83	0.82	0.81
損益（現在価値換算後）	-2,164,286	0	-97	-64,771	-63,877	-101,912	-176,707	-174,267	-171,861	-169,488	-167,148	-164,840	-162,564	-160,320	-158,106	-155,924	-153,771	-118,631

設計+指定管理方式

公共負担額																		
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
歳入	1,431,494	455,316	892,288	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593	5,593
地方債	1,347,603	455,316	892,288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入湯税	83,087	0	0	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539
法人町民税	803	0	0	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
租税公課（固定資産税、都市計画税）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
歳出	3,458,747	466,316	892,379	50,268	50,268	88,169	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	162,445	124,453
公債費	1,350,165	0	91	270	270	38,171	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	112,446	74,454
利息	2,561	0	91	270	270	270	262	240	217	195	172	150	127	105	82	60	37	15
元本	1,347,603	0	0	0	0	37,901	112,184	112,207	112,229	112,252	112,274	112,297	112,319	112,342	112,364	112,386	112,409	74,439
施設整備費	1,347,603	455,316	892,288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建設事業費	1,225,094	413,923	811,171	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	122,509	41,392	81,117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
アドバイザー費用	11,000	11,000																
本体	10,000	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	1,000	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
指定管理料	749,980	0	0	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999
本体	681,800	0	0	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453	45,453
消費税	68,180	0	0	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545	4,545
利用料金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
本体価格	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
損益	-2,027,254	-11,000	-91	-44,675	-44,675	-82,577	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-156,852	-118,860
現在価値係数	1.40%	1.01	1.00	0.99	0.97	0.96	0.95	0.93	0.92	0.91	0.89	0.88	0.87	0.86	0.85	0.83	0.82	0.81
損益（現在価値換算後）	-1,798,362	-11,154	-91	-44,059	-43,450	-79,203	-148,368	-146,319	-144,299	-142,307	-140,342	-138,404	-136,493	-134,609	-132,750	-130,917	-129,110	-96,486

民間財務諸表																		
■損益計算書																		
	事業期間合計	-1	0	営業利益率 3%														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14
営業収入	1,374,809			91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654	91,654
売上（利用料金収入）	624,830			41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655
指定管理料	699,981			49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999	49,999
営業費用	1,333,616			88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908	88,908
営業損益	41,193			2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746
経常損益	41,193	0	0	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746
税引前当期損益	41,193	0	0	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746	2,746
法人税等	13,145	0	0	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876
税引後当期損益	28,048	0	0	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870
累積損益	224,385	0	0	1,870	3,740	5,610	7,479	9,349	11,219	13,089	14,959	16,829	18,699	20,569	22,438	24,308	26,178	28,048

DBO方式

公共負担額																		
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
歳入	1,357,905	432,693	841,327	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592	5,592
地方債	1,274,020	432,693	841,327	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入湯税	83,087	0	0	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539
法人町民税	798	0	0	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
租税公課（固定資産税、都市計画税）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
歳出	3,314,074	454,693	841,414	49,696	49,696	85,714	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	155,747	119,643
公債費	1,276,441	0	87	255	255	36,273	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	106,306	70,202
利息	2,421	0	87	255	255	255	248	226	205	184	163	141	120	99	78	57	35	14
元本	1,274,020	0	0	0	0	36,018	106,059	106,080	106,101	106,122	106,144	106,165	106,186	106,207	106,229	106,250	106,271	70,188
施設整備費	1,274,020	432,693	841,327	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建設事業費	1,158,200	393,357	764,843	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	115,820	39,336	76,484	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
アドバイザー費用	22,000	22,000	0															
本体	20,000	20,000	0															
消費税	2,000	2,000	0															
指定管理料	741,612	0	0	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441
本体	674,193	0	0	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946	44,946
消費税	67,419	0	0	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495	4,495
利用料金収入	0																	
本体価格	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
損益	-1,956,168	-22,000	-87	-44,103	-44,103	-80,121	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-150,155	-114,050
現在価値係数	1.40%	1.01	1.00	0.99	0.97	0.96	0.95	0.93	0.92	0.91	0.89	0.88	0.87	0.86	0.85	0.83	0.82	0.81
損益（現在価値換算後）	-1,737,062	-22,308	-87	-43,494	-42,894	-76,848	-142,032	-140,071	-138,138	-136,230	-134,349	-132,494	-130,665	-128,861	-127,082	-125,327	-123,597	-92,582

民間財務諸表																		
■ 損益計算書																		
	事業期間合計	-1	0	営業利益率 3.0%														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
営業収入	1,366,442			91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096	91,096
売上（利用料金収入）	624,830			41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655
売上（指定管理料）	741,612			49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441	49,441
営業費用	1,325,494			88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366	88,366
営業損益	40,949			2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730
経常損益	40,949	0	0	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730
特別損失	0																	
税引前当期損益	40,949	0	0	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730	2,730
法人税等	13,067	0	0	871	871	871	871	871	871	871	871	871	871	871	871	871	871	871
税引後当期損益	27,882	0	0	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859	1,859
累積損益	223,054	0	0	1,859	3,718	5,576	7,435	9,294	11,153	13,011	14,870	16,729	18,588	20,447	22,305	24,164	26,023	27,882

PFI (BTO) 方式

公共負担額																		
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
歳入	85,219	0	0	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681	5,681
地方債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入湯税	83,087			5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539
法人町民税	2,132	0	0	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142
租税公課 (固定資産税、都市計画税)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
歳出	2,495,446	22,000	0	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896	164,896
公債費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
元本	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備費 (割賦払)	1,472,438	0	0	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163
元本	1,340,200	0	0	82,080	83,065	84,062	85,071	86,091	87,125	88,170	89,228	90,299	91,382	92,479	93,589	94,712	95,848	96,999
利息	132,238	0	0	16,082	15,097	14,101	13,092	12,071	11,038	9,992	8,934	7,864	6,780	5,684	4,574	3,451	2,314	1,164
消費税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建設事業費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
アドバイザー費用	22,000	22,000																
本体	20,000	20,000	0															
消費税	2,000	2,000	0															
指定管理料	1,001,008	0	0	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734
本体	910,007	0	0	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667
消費税	91,001	0	0	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067
損益	-2,410,227	-22,000	0	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215	-159,215
現在価値係数	1.40%	1.01	1.00	0.99	0.97	0.96	0.95	0.93	0.92	0.91	0.89	0.88	0.87	0.86	0.85	0.83	0.82	0.81
損益 (現在価値換算後)	-2,163,005	-22,308	0	-157,017	-154,849	-152,711	-150,603	-148,523	-146,473	-144,450	-142,456	-140,489	-138,549	-136,637	-134,750	-132,890	-131,055	-129,245

民間財務諸表																		
■ E - IRR	4%	-41,027	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	76,432
■ DSCR	1.15			1.21	1.20	1.19	1.18	1.17	1.16	1.15	1.14	1.13	1.12	1.11	1.10	1.09	1.07	1.06
■ 損益計算書			営業利益率	11%														
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
営業収入	3,098,276	0	0	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552	206,552
売上 (施設整備)	1,472,438			98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163	98,163
売上 (利用料金収入)	624,830			41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655
売上 (指定管理料)	1,001,008			66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734
営業費用	2,856,643	0	0	183,176	184,161	185,158	186,167	187,188	188,221	189,266	190,324	191,395	192,479	193,575	194,685	195,808	196,945	198,095
割賦原価	1,340,200			82,080	83,065	84,062	85,071	86,091	87,125	88,170	89,228	90,299	91,382	92,479	93,589	94,712	95,848	96,999
維持管理・運営費	1,516,444			101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096	101,096
営業損益	241,633	0	0	23,375	22,390	21,394	20,385	19,364	18,331	17,285	16,227	15,157	14,073	12,976	11,867	10,744	9,607	8,457
営業外費用	132,238	0	0	16,082	15,097	14,101	13,092	12,071	11,038	9,992	8,934	7,864	6,780	5,684	4,574	3,451	2,314	1,164
経常損益	109,394	0	0	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293
税引前当期損益	109,394	0	0	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293	7,293
法人税等	34,908	0	0	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327	2,327
税引後当期損益	74,486	0	0	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966	4,966
配当	35,406	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35,406
累積損益	560,482	0	0	4,966	9,931	14,897	19,863	24,829	29,794	34,760	39,726	44,692	49,657	54,623	59,589	64,555	69,520	39,080

定期借地+リースバック方式

公共負担額																		
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
歳入	189,303	0	0	18,168	17,344	16,520	15,696	14,873	14,049	13,226	12,404	11,581	10,759	10,249	9,593	8,937	8,281	7,626
地方債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
地代	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入湯税	83,087			5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539	5,539
法人町民税	14,088	0	0	584	620	655	691	726	762	799	835	872	909	1,258	1,292	1,327	1,361	1,396
租税公課（固定資産税、都市計画税）	92,128	0	0	12,044	11,185	10,326	9,466	8,607	7,748	6,888	6,029	5,170	4,311	3,451	2,761	2,071	1,381	690
歳出	2,888,719	22,000	0	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115	191,115
公債費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
元本	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備費（割賦払）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
元本	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
施設整備費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
建設事業費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
消費税	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
アドバイザー費用	22,000	22,000																
本体	20,000	20,000	0															
消費税	2,000	2,000	0															
指定管理料	1,001,008	0	0	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734
本体	910,007	0	0	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667	60,667
消費税	91,001	0	0	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067	6,067
賃料	1,865,711			124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381
本体	1,696,101	0	0	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073	113,073
消費税	169,610	0	0	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307	11,307
損益	-2,699,415	-22,000	0	-172,947	-173,771	-174,595	-175,419	-176,242	-177,065	-177,888	-178,711	-179,534	-180,356	-181,178	-181,522	-182,178	-182,833	-183,489
現在価値係数	1.40%	1.01	1.00	0.99	0.97	0.96	0.95	0.93	0.92	0.91	0.89	0.88	0.87	0.86	0.85	0.83	0.82	0.81
損益（現在価値換算後）	-2,419,569	-22,308	0	-170,559	-169,006	-167,463	-165,930	-164,407	-162,894	-161,392	-159,900	-158,418	-156,946	-155,217	-153,629	-152,056	-150,496	-148,950

民間財務諸表																		
■ E - IRR	6%	-39,345	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	99,779
■ DSCR	1.16			1.17	1.16	1.16	1.17	1.17	1.17	1.17	1.18	1.18	1.18	1.13	1.13	1.13	1.13	1.14
■ 損益計算書			営業利益率	20%														
	事業期間合計	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
営業収入	3,491,549			232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770	232,770
売上（利用料金収入）	624,830			41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655	41,655
指定管理料	1,001,008			66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734	66,734
賃料	1,865,711			124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381	124,381
営業費用	2,641,807			187,358	186,499	185,640	184,780	183,921	183,062	182,203	181,343	180,484	179,625	162,759	162,069	161,378	160,688	159,998
維持管理・運営費	1,623,988			114,168	113,309	112,450	111,590	110,731	109,872	109,012	108,153	107,294	106,435	105,575	104,885	104,195	103,505	102,814
減価償却費	1,017,819			73,190	73,190	73,190	73,190	73,190	73,190	73,190	73,190	73,190	73,190	57,184	57,184	57,184	57,184	57,184
営業損益	849,741			45,412	46,271	47,130	47,989	48,849	49,708	50,567	51,427	52,286	53,145	70,011	70,701	71,391	72,082	72,772
営業外費用	126,818	0	0	15,423	14,479	13,523	12,555	11,576	10,586	9,583	8,568	7,541	6,502	5,451	4,386	3,309	2,219	1,116
経常損益	722,924	0	0	29,988	31,792	33,607	35,434	37,272	39,123	40,984	42,858	44,745	46,643	64,560	66,315	68,082	69,862	71,656
税引前当期損益	722,924	0	0	29,988	31,792	33,607	35,434	37,272	39,123	40,984	42,858	44,745	46,643	64,560	66,315	68,082	69,862	71,656
法人税等	230,689	0	0	9,569	10,145	10,724	11,307	11,894	12,484	13,078	13,676	14,278	14,884	20,602	21,161	21,725	22,294	22,866
税引後当期損益	492,234	0	0	20,419	21,647	22,883	24,127	25,379	26,638	27,906	29,182	30,466	31,759	43,959	45,153	46,357	47,569	48,790
配当	60,434	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60,434
累積損益	3,253,298	0	0	20,419	42,066	64,949	89,076	114,455	141,093	168,999	198,181	228,648	260,407	304,365	349,519	395,876	443,445	431,801