

かわまちづくりの後背地にある公共施設を  
拠点としたエリアマネジメント調査

報 告 書

令和2年3月

八千代市

(株式会社ポリテック・エイディディ)



## 目次

1. はじめに .....	1
(1) 調査の目的 .....	1
(2) 調査の流れ .....	1
2. 前提条件の整理 .....	2
(1) 本施設のポテンシャル調査.....	2
(2) 周辺ポテンシャル調査.....	15
(3) エリア自体のブランド調査.....	28
3. 事業パートナー制度の検討.....	32
(1) 制度の概要 .....	32
(2) 先進事例 .....	32
(3) 制度の検討 .....	37
4. サウンディング調査.....	39
(1) 過去の調査の結果概要.....	39
(2) 教育委員会へのアンケート.....	41
(3) 利用者候補ヒアリング.....	44
(4) 事業者候補ヒアリング.....	46
5. 事業スキームの検討.....	50
(1) 事業の方向性の検討.....	50
(2) 事業スキームの検討.....	52
6. 事業スキームに基づく公共施設の維持管理案の提示.....	57
(1) 事業収支の試算.....	57
(2) 事業性の検討 .....	73
(3) 効率的なファシリティマネジメントの検討.....	75
7. エリアマネジメント可能性調査.....	79
(1) エリアマネジメントの目的.....	79
(2) エリアマネジメント組織の事業内容.....	79
(3) 仕組みの検討 .....	82
8. 今後の進め方 .....	86
(1) ロードマップ .....	86
(2) 今後の課題 .....	86

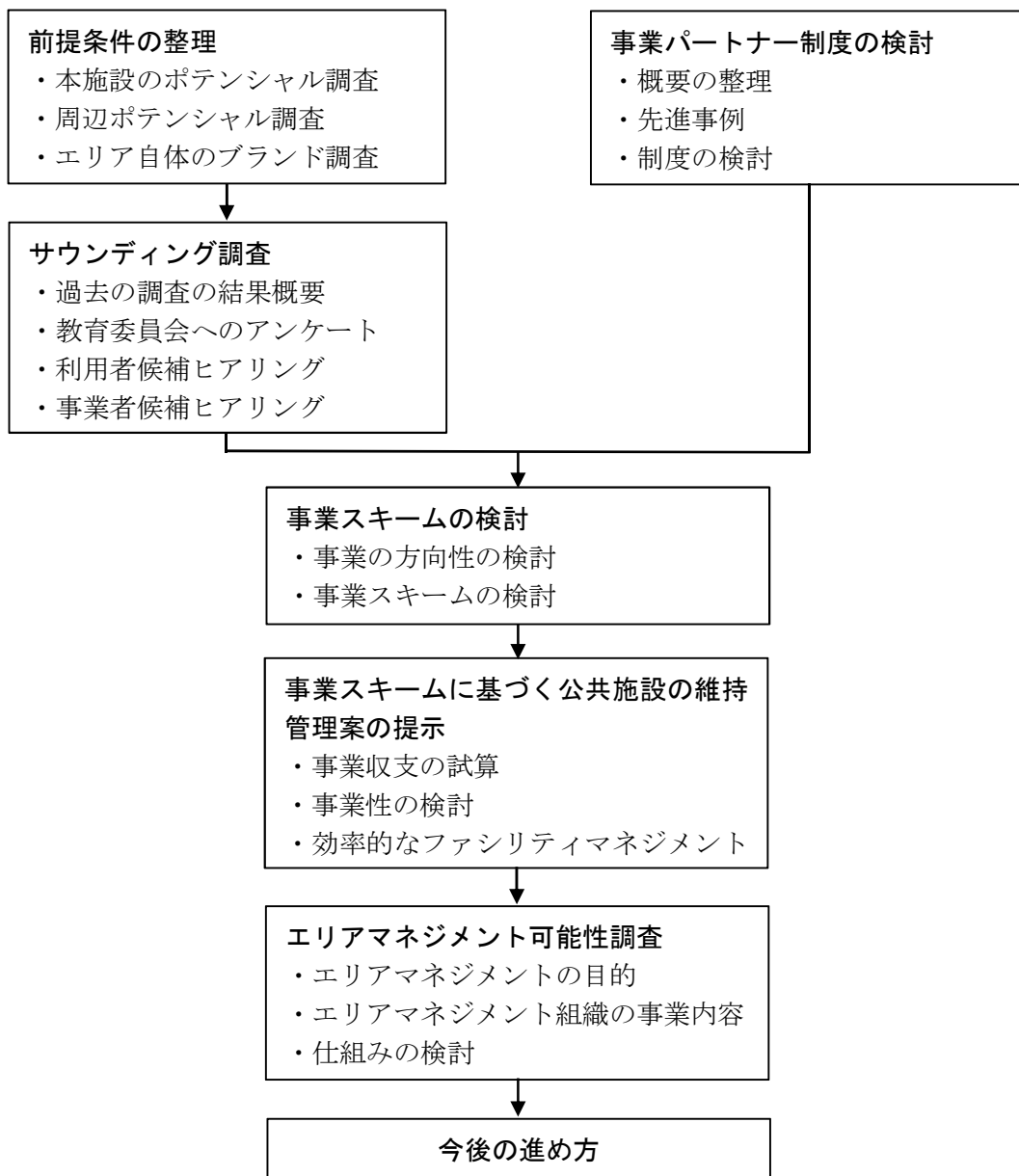


## 1. はじめに

### (1) 調査の目的

本調査は、現在進行中の「印旛沼流域かわまちづくり計画」や新川周辺の民間まちづくり活動などと動きをあわせ、今後人口減少が進展する中で持続可能な公共施設の維持管理に関する課題解決を含め、「印旛沼流域かわまちづくり計画」と連携したエリアマネジメントの先導的な事業として、阿宗橋に近接する宿泊設備を伴う八千代市少年自然の家（以下「本施設」とする）を中心に、新川周辺の自然環境を最大限活かしつつ、エリアマネジメントのきっかけづくりとして、民間ノウハウを活用した施設整備等を行うため、官民連携事業の導入の可能性について検討することを目的とする。

### (2) 調査の流れ



## 2. 前提条件の整理

### (1) 本施設のポテンシャル調査

#### ①施設の現状

##### 1) 本施設の位置

本施設は、八千代市（以下「本市」とする）の北部に位置し、西印旛沼から東京湾にそそぐ新川（印旛沼放水路）の後背地に立地する。新川の後背地には「道の駅やちよ」、「新川遊歩道」、「一般県道八千代印旛栄自転車道」などの他の公共施設等が点在しており、これらの施設との連携によって地域全体の価値を高めることが期待される場所に、本施設は立地している。



図 本施設の位置

## 2) 所在地

千葉県八千代市保品 1060-2

## 3) 都市計画

市街化調整区域

## 4) 敷地の内訳

市有地 3,904.64 m<sup>2</sup> (15%)

借地 22,570.89 m<sup>2</sup> (85%)

合計 26,475.53 m<sup>2</sup>

## 5) 交通アクセス

京成本線勝田台駅北口より東洋バス「もえぎの車庫行」終点より徒歩 20 分

## 6) 本施設の建物状況

- ・本施設は、集団宿泊生活や野外活動を通して自然と親しみ、豊かな情操を養うとともに、心身ともにたくましい少年少女の育成を図ることを目的として、昭和 48 年に開業した施設である。
- ・開業から 40 年以上が経過したことから施設、設備の老朽化、バリアフリーへの未対応等が見られ、平成 20 年度に実施した耐震診断では  $I_s$  値が 0.48 と判定されている。
- ・耐震性については、学校施設として活用する場合には  $I_s$  値が 0.7、避難所として活用する場合は 0.75 以上が求められる。
- ・現状は一般の宿泊客の利用を想定していないため、利用料を徴収した宿泊を受け入れるためには、旅館業法、旅館業における衛生等管理要領等への対応が必要となる。

表 本施設の施設概要

項目	内容
敷地	26,475.53 m <sup>2</sup>
施設内容	本館：宿泊室(児童 200 人、指導者 10 人)、食堂、体育室、会議室 プラネタリウム (250 人) 植物観察園、流水実験場、野外炊事場、キャンプファイヤー場 駐車場 (敷地内 3 台、敷地外 30 台)
建物概要	【構造】 RC 造 5 階地下 1 階建て一部 S 造 1 階建て 【面積】 延床面積 3,498.51 m <sup>2</sup> ・ 研修所 3,115.58 m <sup>2</sup> ・ 増築 373.21 m <sup>2</sup> ・ 倉庫 9.72 m <sup>2</sup>
履歴	S48 建築・開業 H4 倉庫建築 H7・8 大規模改修 H8 研修棟増築 H20 耐震診断実施 ・ I <sub>s</sub> =0.48 ・ C <sub>T</sub> S <sub>D</sub> =0.49 (0.3 以上で問題なし)
運営主体	市直営
利用者の範囲	(1)教育課程に基づく学習活動を行う義務教育学校の児童及び生徒並びにその引率者 (2)義務教育学校の児童又は生徒を主たる構成員とする団体及びその引率者 (3)その他教育委員会が特に認めた者 ※プラネタリウムの見学については、一般の者も利用可



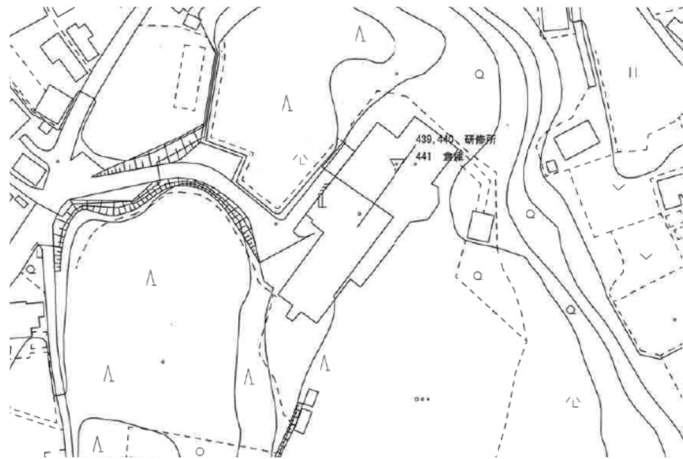
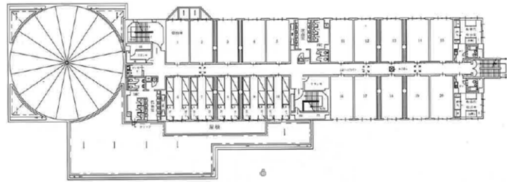
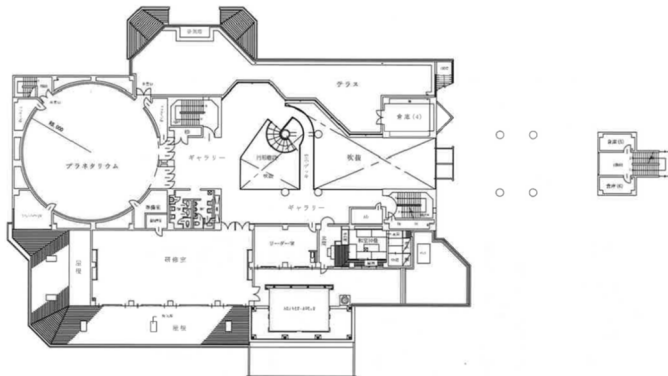


図 本施設の配置図

3F



2F



1F

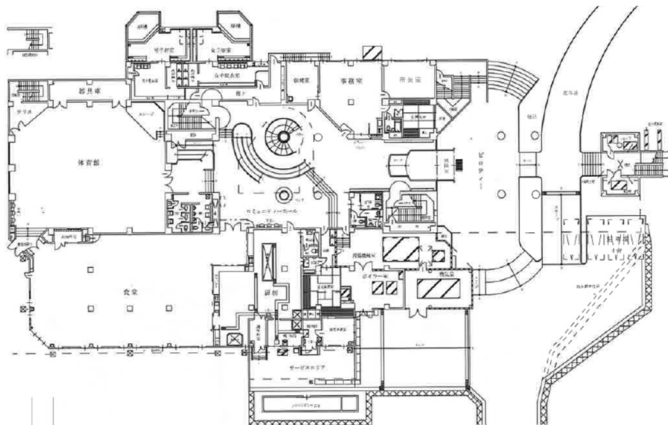


図 本施設の各階平面図

## ②利用状況

### 1) 利用の現状

- ・本施設の利用者数については、約 11,000 人／年であり、市内の小学校の宿泊利用が約 5,800 人となっている。宿泊での利用者は、施設利用者の約半数、その約 9 割が小学校の利用となっている。
- ・開所当時から、市内小中学生のセカンドスクールという性格上、利用者はリネン代、食事代等の実費だけの負担で宿泊料も取っておらず、原則的に個人、他市団体の宿泊は行っていない。
- ・そのため、利用者のほとんどが市内在住者であり、市外の利用は一部の日帰り利用のみである。
- ・施設に対する利用の問い合わせとしては、市外の学校の部活動、塾、自然体験学校を運営する民間事業者等から寄せられるが、現状の規定上は受け入れることができずに断っている。
- ・開所日数に対して 254 日に対して、入所日数は 161 日（平成 30 年度計画）と施設の利用率は約 6 割である。

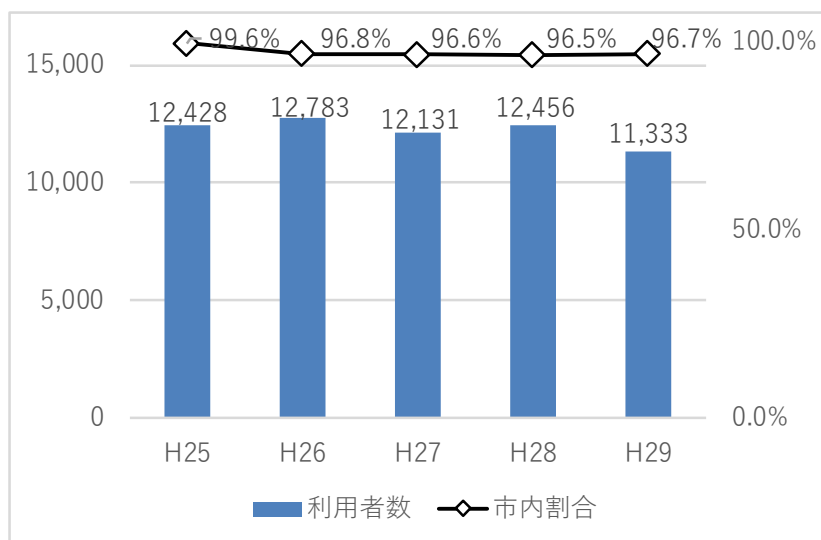


図 本施設の利用状況

資料：八千代市統計資料より作成

### 2) 利用の内訳

- ・小学校の宿泊利用以外には、市内の青年会議所のイベント、中学校の部活、私立中学校のイベント等での宿泊利用があるが、食事代等の実費のみの請求である。
- ・日帰りでは、市内幼稚園、都内の公立中学校等が利用している。

- ・平成 30 年度の主催イベントとしては、有料イベントとしてプラネタリウム一般公開（23 回開催、1,211 人参加）、親子ふれあい教室（春・夏 2 回開催、系 104 人参加）があり、無料のイベントとして、星空をみる会、野草に親しむ会等を開催している。

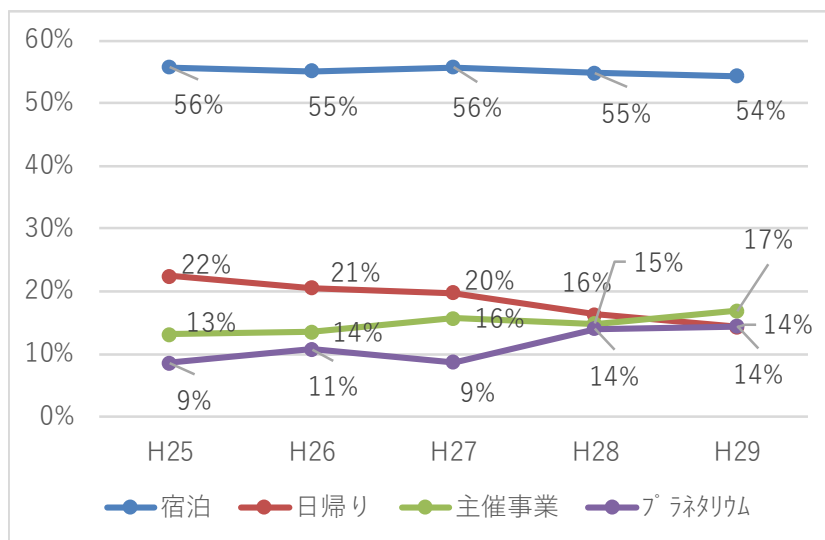


図 本施設の利用状況

資料：八千代市統計資料より作成

- ・原則的に個人、他市団体の宿泊は行っていない運営のため、本施設の利用者は、千葉県内の類似施設に比べて学校利用に偏重している。

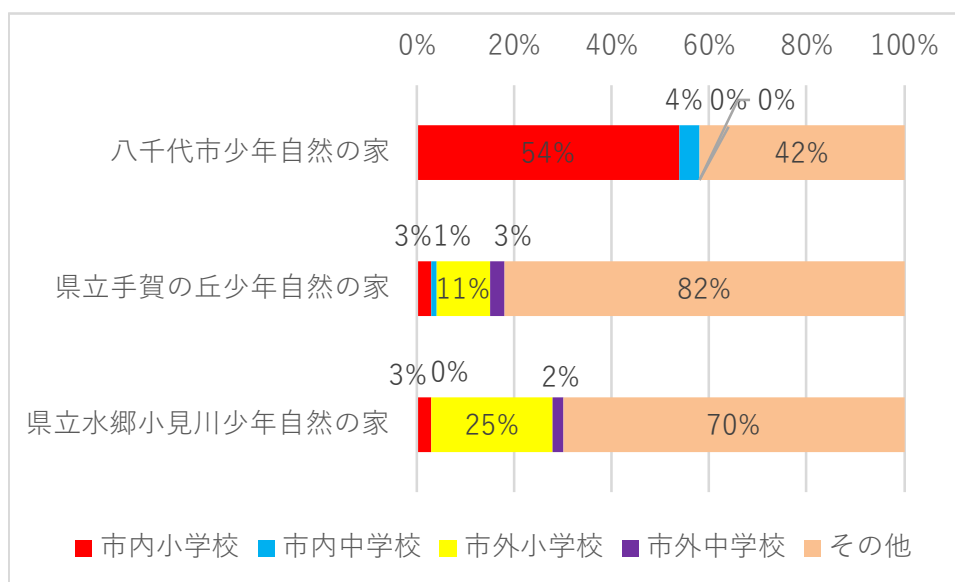


図 少年自然の家における利用者の内訳比較（平成 29 年）

資料：八千代市及び千葉県資料より作成

### ③本施設の運営状況

#### 1) 運営の特色

- ・本施設は、市直営の施設であり、1年間で全ての4～6年生が1泊2日の宿泊学習を実施しており、他市にはない特徴となっている。
- ・原則として市内小中学校は、平日全ての日に利用できるのもので、学校の要望を聞いた上で、日程調整をすることができる。
- ・市内に位置し、近距離であるため、児童の急な疾病や事故、天候の急変等の対応が速やかに行える。

#### 2) 収支状況

- ・本施設は、平成28年度実績において、収入が約800万円、支出が約1億300万円となり、年間で約9,500万円の負担となっている。

表 本施設の年間運営費（H28 決算）

種別	費目	費用(千円)	備考
収入	使用料収入	338	
	給食費収入	7,662	
	(計)	8,000	
支出	職員人件費	70,911	常勤6名、非常勤8名
	賃金	624	
	需用費	15,491	
	役務費	353	
	委託料	9,296	
	使用料及び賃借料	6,484	
	原材料	51	
	負担金補助及び交付金	51	
	公課費	7	
(計)	103,268		
計		▲95,268	

資料：八千代市決算資料等より作成

#### 3) 借地料の検証

- ・本施設の敷地は、本市が15%の土地(3,904.64㎡)を所有しており、その他の所有者が85%の土地(22,570.89㎡)を所有している。
- ・借地料は、6,063千円/年(平成26年～平成30年)となっている。
- ・登記における地目は、本市が所有する土地の一部のみが宅地であり、その他の土地の地目は山林・畑・原野となっている。

表 敷地の状況

所有者	地目	地積 (㎡)	割合
本市		3,904.64	15%
	宅地	750.64	3%
	山林	1,761.00	7%
	畑	1,393.00	5%
その他		22,717.00	85%
	畑	12,811.00	48%
	山林	9,708.00	36%
	原野	198.00	1%
合計		26,621.64	100%

資料：登記事項証明書より作成

- ・投資金額（本件においては土地を取得するために必要な金額）に対する年単位の収益の割合（以下、「利回り」とする）を指標として借地料を検証する。
- ・また、本市が借地権を有する土地の総額を算定する際に参考にする価格情報として、近傍の取引事例と公示価格の単価を用いて検証する。
- ・取引事例、公示価格共に市街化調整区域内の住宅地の価格を用いる。

a. 取引事例を用いた検証

- ・周辺の取引事例より、利回りをを用いて借地料を検証する。
- ・本施設周辺での取引事例としては、平成 30 年に近隣の住宅地で取引があり、取引総額は 9,500 千円で、㎡単価は 11 千円/㎡であった。

式：㎡単価×地積×利回り＝借地料

利回り＝借地料÷地積÷㎡単価

＝6,063（千円/）年÷22,570.89 ㎡÷11 千円/㎡

＝2.4%/年

表 近傍の取引事例

所在地	千葉県八千代市保品	
地域	住宅地	
最寄駅	名称	勝田台
	距離	1h～1h30m
土地	取引総額	950万円
	面積	850㎡
	㎡単価	1.1万円
	間口	28.0m
	形状	ほぼ整形
今後の利用目的	住宅	
前面道路幅員	5.4m	
取引時期	平成30年第4四半期	

b. 公示価格を用いた検証

- ・ 近傍地の公示価格より、利回りを用いて借地料を検証した。
- ・ 近傍地は千葉県八千代市神野字宮下 745 番 1 に標準地があり、市街化調整区域内の住宅地で、平成 31 年の公示価格は 15,100 円/㎡である。

式：㎡単価×地積×利回り＝借地料

利回り＝借地料÷地積÷㎡単価

＝6,063 千円/年÷22,570.89 ㎡÷15.1 千円/㎡

＝1.8%/年

表 国土交通省地価公示（標準地）

標準地番号	八千代—7
調査基準日	H31. 1. 1
所在及び地番	千葉県八千代市神野字宮下 745 番 1
用途区分	住宅地
交通施設、距離	勝田台、6,600m
価格	15,100（円/㎡）
対前年変動率（%）	-2.6（%）
地積（㎡）	1,597（㎡）
形状（開口：奥行き）	台形（1.0：1.0）
利用区分、構造	建物などの敷地、W（木造）1F
利用現況	住宅
給排水等状況	ガス・水道・下水
周辺の土地の利用現況	農地、山林の中に農家のある既成住宅地域
前面道路の状況	北東 5.5m 市道
都市計画区域区分	市街化調整区域
建ぺい率（%）	60（%）
容積率（%）	200（%）

c. まとめ

- ・取引事例を用いた場合は利回りが2.4%、公示価格を用いた場合は1.8%となっており、おおむね2%前後となった。
- ・本市が借地権を有する土地の地目は山林であるが、試算した利回りから推測すると、借地料は宅地で利用するとして設定されていると想定される。
- ・なお、借地契約は土地の所有者と利用者の相対の取引であるため、契約締結時の情報を調査する必要がある。

#### ④先進事例の整理（官民連携事例）

本施設と同様に宿泊学習を行っている少年自然の家等において、官民連携手法を採用している事例を対象に、事業方式、スキーム、料金の設定等について把握し、本施設における適切な官民連携手法の導入の参考とする。

対象とした3事例の概要は、下記のように整理できる。

- ・宿泊料については、上郷・森の家や沼津インザパークでは通常の宿泊施設並みの料金設定が行われているが、青少年の健全育成を目的とする千葉県少年自然の家では、低廉な料金設定が行われている。
- ・ただし、上郷・森の家においても、市民に対する割引制度を活用して低廉な価格で宿泊できるように配慮されている。
- ・宿泊料以外の収入源としては、食事の提供やキャンプ等の付帯サービスの提供があげられる。
- ・上郷・森の家では宿泊者に対する低廉な食事の他に、レストランが民間事業者による独立採算で営業されているが、千葉県少年自然の家では青少年の健全育成の目的のもと、宿泊者には低廉な料金で食事が提供されている。
- ・施設の建設または改修費用について、上郷・森の家と千葉県少年自然の家ではPFI手法が採用されており、公共がサービス購入料によって負担している。
- ・沼津インザパークでは、事業者による事業開始までに、公共が必要な耐震補強や設備改修を終えている。



事業名称	上郷・森の家改修運営事業	千葉県少年自然の家整備事業	沼津市立少年自然の家跡施設等運営事業
所在	横浜市栄区上郷町 1499-1 他	千葉県長生郡長柄町針ヶ谷中野地先 (県立笠森鶴舞自然公園内)	沼津市足高字尾ノ上 220-4 他
事業概要	小学校の体験学習利用が堅調なものの、一般宿泊利用の減少や施設老朽化により管理コストの負担が重くなった状況から、幅広い世代が快適にくつろげる空間の創出を目標に施設を更新	千葉市における生涯学習の基盤整備の一環の中で、子供、家族、青少年団体等が自然と親しむ活動を展開する場として新設	少年自然の家を廃止し、愛鷹運動公園内の公園施設として、市民のみならず県内外の方々から自然を身近に体験できる場として活用
施設概要	【敷地】約 6.7ha 【施設】2棟(本館、別館)、RC造2階地下1階建て 延床面積 6,891㎡、H4.3建築 【内容】宿泊室(136名)、食堂、バーデゾーン、大広間(30名×2) 会議室、ホール(144席)、野外炊事場等	【敷地】約 15.2ha 【施設】計 13,595㎡ 【内容】サービスセンター(受付、相談)、ホール、体育館 宿泊棟(250名)、リフレッシュセンター(浴室、食堂) 自然環境学習センター、ログハウス(18棟、130名)	【敷地】約 0.9ha(跡地)及び周辺 【施設】宿泊棟4棟、ドームテント2棟、吊テント2棟 本館、屋外ダイニング、浴室棟、工芸館 芝生広場、キャンプファイヤー場
事業方式	PFI (RO) 方式	PFI 方式 (BT0)	施設の運営委託(貸付)
事業期間	H30.7~R17.3(工事H30.7~R1.9、運営R1.10~R17.3)	H14.12~R2.3(工事H15.1~H17.2、運営H17.4~R2.3)	(公園施設管理許可期間、原則10年、更新可能)
事業スキーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>市は設計を含む改修工事と運営業務を一括発注</li> <li>事業者は公共からのサービス購入料と利用者からの利用料金を収入源に事業を実施</li> <li>工事に市内企業を登用することを要請</li> </ul> <p>この図は、横浜市とPFI事業者(SPC)の関係を示しています。横浜市は「公共(横浜市)」として、PFI事業者(SPC)と「PFI事業契約」を締結し、「助言」を受け、「アドバイザー」からの「直接協定」も受けます。SPCは「金融機関」と「保険会社」と「融資契約」および「保険契約」を結び、「設計事務所 建設会社」と「管理運営会社」と「設計・工事契約」および「維持管理・運営契約」を結び、「その他投資家」と「出資」を受け、「住民・利用者」に対して「サービス提供」を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市は施設工事と運営業務を発注(設計は別途実施)</li> <li>事業者は公共からのサービス購入料を受領(委託料)</li> <li>事業者は利用者から実費を徴収</li> </ul> <p>この図は、千葉県とSPCの関係を示しています。千葉県は「千葉市」として、SPCと「事業契約」を結び、「建設工事費の施設構築費」を支払います。SPCは「建設会社等」と「運営会社」と「建設請負契約」および「業務委託契約」を結び、「施設利用者」に対して「サービス提供」を行います。また、SPCは「金融機関」と「出資者」と「融資」および「出資」を受け、「保険会社」と「保険契約」を結び、「建設会社等」と「運営会社」と「建設請負契約」および「業務委託契約」を結び、「施設利用者」に対して「サービス提供」を行います。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者が主体となって改修する施設は、事業者が費用負担</li> <li>※基本協定締結前までに耐震等の改修は本市が実施</li> <li>事業者は基本協定に基づき施設の運営管理を実施 ⇒施設維持管理費、公園使用料を負担 ⇒使用料の対象敷地 3,000㎡、下限 180円/㎡・年</li> </ul>
事業費	<ul style="list-style-type: none"> <li>想定施設改修費：約 8.5 億円(老朽化施設の更新など)</li> <li>PFI サービス購入料：約 1.3 億円/年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事費：約 58 億円</li> <li>開業準備費：約 5 億円</li> </ul>	—
宿泊料の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタンダードルーム 1泊2食付：大人 5,560円～</li> <li>エグゼクティブルーム 1泊2食付：大人 9,560円～</li> <li>※繁忙期、閑散期による料金設定あり</li> <li>※学校の体験学習での利用は従前の施設の料金に準じた額</li> <li>※市民利用の割引制度あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全育成目的</li> <li>中学生以下：市民 300円/泊、市外 600円/泊</li> <li>高校生以上：市民 830円/泊、市外 1,670円/泊</li> <li>健全育成目的でない場合</li> <li>中学生以下：市民 300円/泊、市外 600円/泊</li> <li>高校生以上：市民 2,440円/泊、市外 4,880円/泊</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊棟：50,000円/棟(定員8名)</li> <li>ドームテント：16,000円/棟(定員2名)</li> <li>吊テント：20,000円/棟(定員2名)</li> </ul>
その他の利用料金	<ul style="list-style-type: none"> <li>食事料金：(大人)朝 820円、昼 820円、夕 1,340円</li> <li>レストランやグランピング等の付帯業務は民間事業者の独立採算業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食事料金(3食)：未就学児 1,780円、小学生 2,160円 中学生以上 2,320円</li> <li>リネン代は実費を徴収</li> <li>日帰り利用：中学生以下 市民 100円、市外 200円 高校生以上 市民 270円、市外 550円</li> </ul>	今後サロンとカフェを開業予定
実績	【改修前】 ・H27利用者：宿泊 32,820人(体験学習 16,277人、一般 16,543人) バーデゾーン 29,843人 野外炊事場 21,258人	【H30実績】 ・利用者：延べ 88,821人 (市立小学校 39%、他団体 46%、家族 9%、視察・見学 6%) ・宿泊者：延べ 49,688人(市民 61%、市外 39%) ・月宿泊稼働率：宿泊棟 25~84%、ログハウス 4~63% ・利用料収入 9,865千円	【更新前】 H23~H27平均 ・利用者：延べ 9,025人 ・運営収支：収入 1,039千円 - 支出 11,469千円 =▲10,429千円
参考資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>上郷・森の家改修運営事業事業契約書(案)</li> <li>横浜市資料</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>千葉県少年自然の家指定管理者管理運営の基準</li> <li>千葉県少年自然の家ホームページ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>沼津市立少年自然の家跡施設運営事業基本協定書(案)</li> <li>INN THE PARK ホームページ</li> </ul>



## (2) 周辺ポテンシャル調査

### ①相乗効果が期待される周辺資源

#### 1) 地域資源

- ・本施設がある八千代市保品地区は、本市の最も東に位置し、北部には新川と印旛沼を望む。
- ・本市の北部は「自然環境保全ゾーン」に位置付けられており、中でも保品地区は「八千代市谷津・里山保全計画」の保全地域に指定されている。
- ・谷津の源頭部から下流部まで水田が広がり、連続した樹林と畑作地が多く見られ、トンボ・ヘイケボタルをはじめ市内で最も多くの昆虫類が確認されている。
- ・新川沿いには、遊歩道（全長 19 km）が整備されており、サイクリングやジョギング、散策などに利用されている。
- ・本施設は、八千代印旛栄自転車道線の起点である阿宗橋に近接しており、印旛沼周辺や利根川沿いの自転車道にもアクセス可能である。
- ・現在、新川及び印旛沼については、「印旛沼流域かわまちづくり計画」に位置づけられ、周辺6自治体及び千葉県とともに基盤整備を行っているところである。





## 2) 地域の公共施設の概要

- ・本施設周辺の新川の後背地に立地する公共施設としては、道の駅やちよ、中央図書館・市民ギャラリー、八千代総合運動公園、八千代市総合グラウンド等がある。
- ・いずれの施設も指定管理者制度を導入しており、道の駅やちよ、八千代市総合グラウンド、八千代総合運動公園指定管理公園として令和5年3月31日まで、中央図書館・市民ギャラリーは令和2年3月31日までの指定期間となっている。



図 地域の公共施設の位置

施設名	道の駅やちよ	
	八千代ふるさとステーション	やちよ農業交流センター
所在	八千代市米本 4905-1	八千代市島田 2076
開設日	H9. 7	H25. 4
規模	敷地面積 1. 5ha 延床面積 1, 362 m <sup>2</sup>	敷地面積 1. 0ha 延床面積 1, 487 m <sup>2</sup>
運営方式	指定管理 (H30. 4. 1～R5. 3. 31)	
事業概要	<b>【実施すべき業務】</b> 農産物や特産物の販売へ施設提供 試食、イベント等農業情報の発信 商品展示など商工業者との交流 道路管理情報や災害情報の提供	<b>【実施すべき業務】</b> 農産物等の展示販売へ施設提供 農業体験の場の提供や広報 農業技術や農業経営の研修指導 研修室等の使用料収納
	<b>【実施できる業務】</b> 自動販売機の設置、農業体験の受付、バーベキュー道具の貸出、 レンタサイクル等	
施設概要	農産物特産物展示販売場 レストラン (客席、ラウンジ等) アイスクリームファクトリー	農産物加工品販売所 農産物加工所 レストラン 第1研修室、第2研修室、調理実習室
利用者数	<b>【レジ通過者】</b> H26 : 655, 416 人 H27 : 652, 827 人 H28 : 614, 982 人	<b>【利用者】</b> H26 : 68, 537 人 H27 : 150, 183 人 H28 : 163, 746 人 <b>【研修室及び調理実習室の稼働率】</b> H26 : 13%、H27 : 17%、H28 : 18%
運営状況	<b>【指定管理料 (支出)】</b> 指定管理者募集要領 (H29. 10) より引用 H30 : 57, 298 千円 (予定) R1 : 57, 287 千円 (予定) R2 : 57, 238 千円 (予定) R3 : 57, 298 千円 (予定) R4 : 57, 287 千円 (予定) ※修繕費は毎年 150 万円を上限に清算 <b>【施設使用料 (収入)】</b> H30 : 19, 287 千円 (①15, 652 千円②3, 635 千円)	

資料：指定管理者募集要領、管理運営仕様書など

施設名	中央図書館・市民ギャラリー
所在	八千代市村上 2510 (中央図書館 1F 及び 2F)
規模	敷地面積 1.2ha (中央図書館を含む)、延床面積 1,046 m <sup>2</sup>
運営方式	指定管理 (H27. 7. 1～R2. 3. 31)
事業概要	美術展覧会・講習会・研修会等の開催、美術作品の保管管理、市民ギャラリーの利用受付、使用料金の収納、関係団体との連携 フリースペース、エントランスホールにおける交流促進 (イベント等)
施設概要	1F：ホール、展示室 4 室、常設展示室、収蔵庫、倉庫等 2F：倉庫
利用者数	H30 来館者：531,475 人

資料：指定管理者募集要領、管理運営仕様書

施設名	八千代総合運動公園
所在	八千代市萱田町 253 ほか
規模	敷地面積 13.1ha
運営方式	指定管理 (H30. 4. 1～R5. 3. 31)
施設概要	市民体育館 (観客席 1,480 席)、テニスコート (10 面)、野球場 (2,600 人収容)、多目的広場、冒険広場等

資料：八千代市ホームページ

施設名	八千代市総合グラウンド
所在	八千代市村上 2413
規模	敷地面積 2.6ha
運営方式	指定管理 (H30. 4. 1～R5. 3. 31)
施設概要	トラック (400m×8 コース)、インフィールド、メインスタンド (収容人員 1,701 人)、芝生スタンド (収容人員約 2,500 人)

資料：八千代市ホームページ

### 3) 印旛沼流域かわまちづくり計画における施設整備の概要

- ・本市では、「印旛沼流域かわまちづくり計画」に基づき、水辺及び周辺里山の自然環境、景観、歴史・文化、地元農産物等の地域資源をネットワークで結び、サイクリングやウォーキング等のアクティビティを組み合わせ、印旛沼流域の総合的な利活用を推進するために必要となる水辺拠点や一里塚を整備するための基本計画を定めている。
- ・基本計画における整備方針としては、「拠点整備による水と地域のネットワーク



形成」、「防災及び親水・利活用機能の向上」、「周辺施設・既存イベント等の魅力向上」、「周辺景観と調和した統一感ある水辺づくり」がうたわれている。

- これらの実現に向けて、八千代橋周辺、ゆらゆら橋周辺の2カ所の水辺拠点、阿宗橋周辺、松保橋周辺、平戸橋周辺、城橋周辺の4カ所の一里塚（ミニ拠点）の整備が予定されている。
- 少年自然の家に近接している阿宗橋周辺においては、駐車スペース、自転車ラック、トイレ、休憩・展望施設等の整備が予定されている。



図 印旛沼流域かわまちづくり計画における整備の概要

出典：八千代市資料（平成30年3月）

#### 4) 周辺のアクティビティ

- ・本施設周辺では、新川等を活用したカヌー、自転車道を活用したサイクリング等のアクティビティが行われている。

事業名	KCC カヌー教室
所在	千葉県八千代市保品 219-2 新阿宗橋
事業概要	本市の新川で中高生を対象に行われているカヌー教室 練習用のカヌーは阿宗橋たもとに保管
参考資料	KCC ホームページ

事業名	SUN Kayak Shinkawa
所在	千葉県八千代市島田 2076 (やちよ農業交流センター内)
事業概要	新川を拠点にカヤックレンタル、体験を実施 土日に営業
利用料金	1人乗り 90分 1,800円～1日 3,800円 2人乗り 90分 2,800円～1日 4,800円
参考資料	SUN Kayak Shinkawa ホームページ

事業名	B. B. BASE 佐倉 (サイクルトレイン)
事業概要	自転車を解体せず車内のラックに固定できる列車である B. B. BASE の臨時便として、両国駅と佐倉駅間を運行 1回の催行で99席 佐倉駅発着のガイド付きコースもあり 直近では令和2年1月25日に運行
利用料金	ガイド付きコース：6,000円 (こども 5,400円) フリーコース：4,000円 (こども 3,400円)
参考資料	JR 東日本千葉支社ホームページ



## ②競合施設の立地状況

- ・千葉県内において宿泊利用のできる青少年教育施設は、県立施設が5施設あり、自治体によっては自ら青少年教育施設を保有している。
- ・本市を含む葛南管内の市は、いずれも市立施設を保有し利用している。
- ・隣接する東葛飾管内や北総管内の市は、管内に立地する県立施設を利用している場合が多い。
- ・県立施設の宿泊稼働率は20%程度である。
- ・宿泊料は、市内の児童、生徒については千円以下の設定が多く、市川市と船橋市の直営施設については、本施設と同様に中学生以下は無料の設定である。
- ・食事代についても一食1,000円未満の設定である。

管轄	自治体	利用施設
葛南	八千代市	(市) 八千代市少年自然の家
	市川市	(市) 市川市少年自然の家
	船橋市	(市) 船橋市立一宮少年自然の家
	習志野市	(市) 習志野市立鹿野山少年自然の家
	浦安市	(市) 浦安市青少年活動センターうら・らめ〜る
東葛飾	松戸市	(県) 手賀の丘少年自然の家
	野田市	〃
	柏市	〃
	我孫子市	〃
	鎌ヶ谷市	(県) 手賀の丘少年自然の家ほか2施設
	流山市	(国) 赤城青年交流の家
北総	成田市	(県) 水郷小見川少年自然の家
	四街道市	〃
	印西市	〃
	富里市	〃
	銚子市	〃
	旭市	〃
	匝瑳市	〃
	香取市	〃
	佐倉市	(市) 佐倉草ぶえの丘
	八街市	(県) 手賀の丘少年自然の家
	白井市	(県) 鴨川青年の家
	東上総	茂原市
東金市		〃
山武市		(県) 水郷小見川少年自然の家
大網白里市		〃
いすみ市		(県) 鴨川青年の家
勝浦市		(茨城県) さしま少年自然の家
南房総	館山市	(県) 君津亀山少年自然の家
	鴨川市	〃
	袖ヶ浦市	〃
	君津市	(県) 君津亀山少年自然の家ほか1施設
	市原市	(県) 水郷小見川少年自然の家ほか1施設
	富津市	(県) 鴨川青年の家
	木更津市	(市) 少年自然の家キャンプ場
	南房総市	(市) 南房総市大房岬自然の家
千葉市	千葉市	(市) 千葉市少年自然の家

資料：八千代市資料より作成

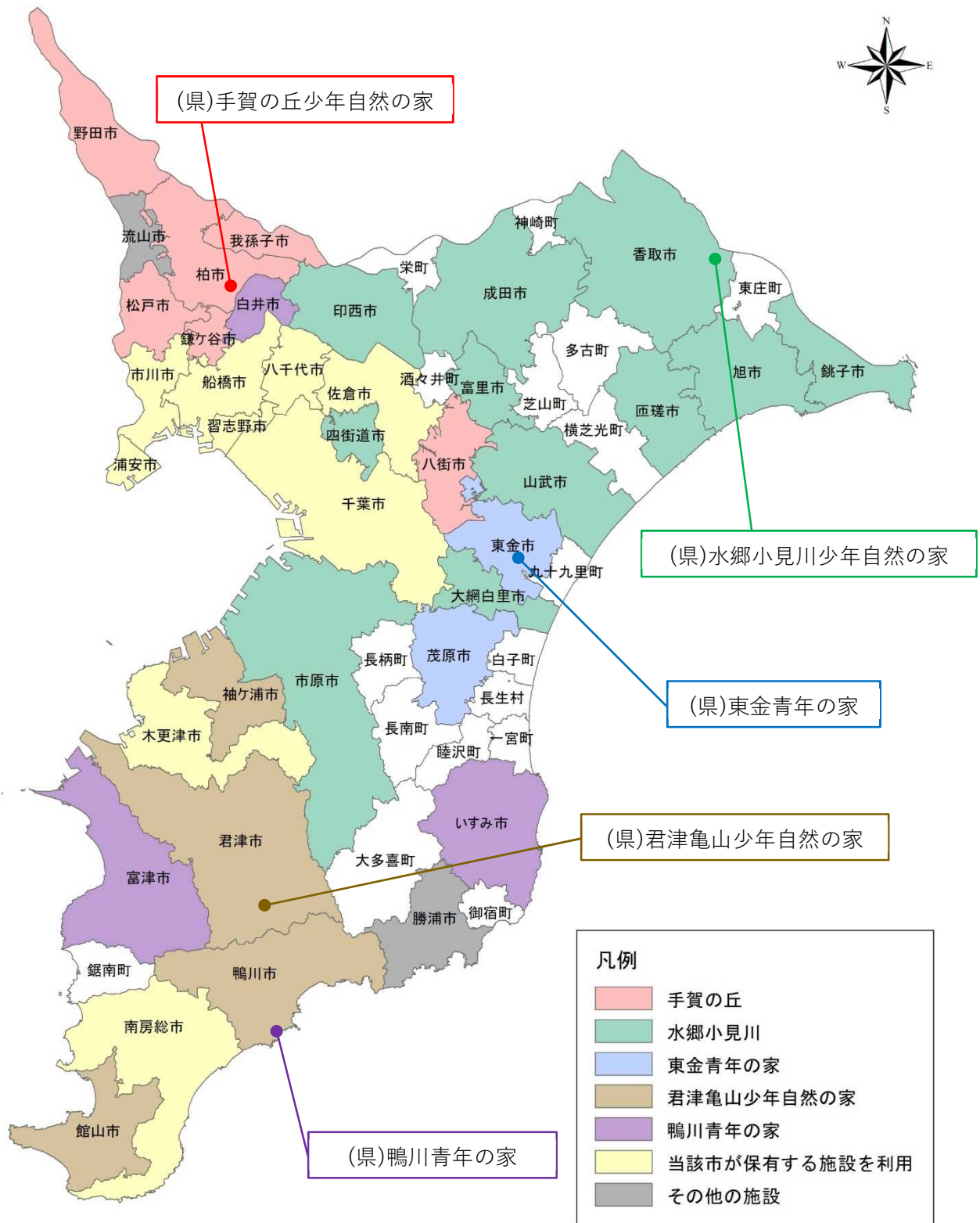


図 競合施設の立地状況

資料：八千代市資料（一部、サウンディング調査を基に追記・修正）

表 競合施設の比較表

施設保有者	千葉県	千葉県	市川市	船橋市	習志野市	浦安市
施設名称	水郷小見川少年自然の家	手賀の丘少年自然の家	市川市少年自然の家	一宮少年自然の家	鹿野山少年自然の家	浦安市青少年交流活動センターうら・らめーる
所在地	香取市小見川 5249-1	柏市泉 1240-1	市川市大町 280-4	長生郡一宮町東浪見 7493-2	君津市鹿野山常緑平 731	浦安市日の出 7-2-1
開業日	H9.6	H5.4	S57	S56	S48.7	H17.9
敷地面積	約 3.8ha (旧小見川町の寄付)	約 2.7ha (買収)		約 3.3ha	約 2.2ha	約 0.3ha
延床面積	5,675.00 m <sup>2</sup>	5,956.75 m <sup>2</sup>	3,871.76 m <sup>2</sup>	3,822.79 m <sup>2</sup>	2,263.89 m <sup>2</sup>	1,594.05 m <sup>2</sup>
施設概要	宿泊室 (264 人)、研修室、和室 創作室、講師室、体育館、食堂 プラネタリウム、野外炊事場 キャンプ場 (100 人) 水上スポーツ練習施設	宿泊室 (300 人)、研修室、 創作室、講師室、体育館、食堂 ホール、プラネタリウム キャンプ場 (100 人) 野外炊事場、グラウンド	宿泊室 (210 人)、研修室、和室 視聴覚室、体育室、食堂 プラネタリウム、野外炊事場 キャンプファイヤー場	宿泊室 (200 人)、研修室 体育館、工作棟 キャンプファイヤー場、プール 芝生広場	宿泊室 (200 人)、休養室、食堂 体育室、天体室、テント場 野外炊事場	宿泊室 (85 人)、研修室 多目的室、中庭
利用条件	・10 名以上の団体 (県外可) ・家族：18 歳未満の子供を含む 3 名以上	団体 (県外可)	団体 (市外可)	・義務教育諸学校の児童・生徒 ・少年団体の構成員 ・前 2 者の引率者 ・少年団体の育成者 ・その他教育委員会が認める者	・義務教育諸学校の児童・生徒 ・幼稚園等の園児 ・教育団体 (子供会、少年団体 等) ※成人の引率、10 人以上 の団体	2 人以上の団体 ※市外在住過半の場合要承認
利用状況	56,758 人 (H29) ・市内 43%、県内 43%、県外 14% ・宿泊 37%、日帰り 63% ・学校利用率 30%	59,309 人 (H29) ・市内 20%、県内 52%、県外 28% ・宿泊 38%、日帰り 62% ・学校利用率 18%	15,199 人 (H25) ※改修のため営業休止中 R2.4.1 より再開予定	21,244 人 (H29) ・小学校 49%、中学校 3% 少年団体 43%、その他 5%	4,374 人 (H30) ・市内 93%、県内 7% ・宿泊 99%、日帰り 1% ・小学生 83%、その他 17%	34,819 人 (H29) ・宿泊 18%、その他 82%
宿泊 利用料金	【宿泊料】 18 歳以上 820 円/人・泊 18 歳未満 300 円/人・泊 3 歳未満 0 円 【食事代】 高校生以上：570～770 円/食 小中学生：520～730 円/食 就学前児童：300～400 円/食 【シーツ】200 円/セット	【宿泊料】 18 歳以上 830 円/人・泊 18 歳未満 300 円/人・泊 3 歳未満 0 円 【食事代】 高校生以上：572～792 円/食 小中学生：517～737 円/食 就学前児童：407～627 円/食 【シーツ】188 円	【宿泊料】 市内：中学生以下は無料 高校生以上 550 円 市外：高校生以下 2,470 円 大学生以上 3,300 円 【食事代】 夕食 580～790 円 朝食 560～580 円 【シーツ】198 円	【宿泊料】 市内：中学生以下は無料 引率者 330 円 少年団体育成者 1,100 円 その他 1,650 円 市外：中学生以下 660 円 引率者 660 円 少年団体育成者 2,200 円 その他 3,300 円 【食事代】 朝 410 円、昼 590 円、夕 790 円	【宿泊料】 市内：小中学生 180 円 高校生 570 円 青年 1,450 円 (26 歳未満) 一般 1,750 円 高齢者 875 円 (65 歳以上) 市外：小中学生 1,140 円 高校生 1,140 円 青年 2,900 円 (26 歳未満) 一般 3,500 円 【食事代】 朝 290 円、昼 320 円、夕 505 円 【クリーニング】300 円	【宿泊料】 市内：25 歳未満 550 円/人・泊 25 歳以上 1,100 円/人・泊 市外：25 歳未満 1,650 円/人・泊 25 歳以上 3,300 円/人・泊 【食事代】 朝食 660 円、夕食 790 円
運営形態	指定管理 ・小見川フィールドパートナーズ ・H28.4.1～R3.3.31	指定管理 ・アクティオ㈱ ・H28.4.1～R3.3.31	直営	直営	直営	指定管理 ・アクティオ㈱ ・H30.4.1～R5.3.31
費用負担	【H29 実績】 指定管理料 99,360 千円 維持管理費 3,443 千円 利用料金 8,403 千円 使用料収入 ▲34 千円 県の費用負担 101,768 千円	【H29 実績】 指定管理料 81,479 千円 維持管理費 1,610 千円 利用料金 10,048 千円 使用料収入 ▲41 千円 県の費用負担 83,048 千円	—	【H29 実績】 支出 85,609 千円 収入 ▲24,272 千円 費用負担 61,337 千円	【H30 実績】 管理運営費 28,036 千円 サントスクール事業 18,898 千円 使用料収入 ▲900 千円 市費用負担 46,034 千円	【H30 実績】 指定管理料 71,292 千円 維持管理費 186 千円 維持補修費 811 千円 使用料収入 ▲9,264 千円 市費用負担 63,025 千円
備考	H29 宿泊稼働率 23%	H29 宿泊稼働率 26%	耐震性があり、使用継続の方針 老朽化対策が課題	H30.2 民活導入に向けたサウン ディングを実施	R5 大規模改修 (予定) R25 建替え (予定)	

資料：千葉県指定管理者募集要領、各施設ホームページ、アンケート調査 (本業務) 等より作成

### ③先進事例の整理

前述した本施設との相乗効果が期待される周辺資源と、河川、自転車等を活用したアクティビティやそのアクティビティに関連した宿泊施設に関する先進事例を対象に、本施設における事業の収益性を把握するために、その事業概要、料金設定等を整理する。

#### 1) アクティビティ

- ・水陸両用車を用いたツアーについては、全国で社会実験が行われ、事業として実施しているところもあり、近隣では、利根川において「水郷さわらダックツアー」がかつて開催されていた。
- ・近傍では、佐倉市観光協会が平成 28 年から観光船を運航しており、利用者数の推移はほぼ横ばいとなっている。
- ・佐倉市における観光船については、令和 2 年 3 月の社会実験イベントで、道の駅やちよまでの運航を行う予定である。
- ・レンタサイクルについては、買い物用の自転車ではなく、スポーツタイプの自転車を貸し出す事業者もあり、ツーリング初心者の誘致や、体験会の開催等に活用可能である。

事業名	ダックツアー
場所	大阪、日光湯西川、諏訪湖、ハウステンボス、東京お台場
運営管理者	特定非営利活動法人 日本水陸両用車協会（JAVO） 等
事業概要	水陸両用車を使って水と陸のクルージングを提供するツアー 水陸両用車は定員 40 名程度で、陸上では時速 100 キロ、水上では 5 ノット程度の速度が出る H19 年から営業運航を開始
利用料金	スカイダック台場 お台場パノラマコースの場合 大人 3,500 円、こども 1,700 円
参考資料	日本水陸観光株式会社ホームページ、日の丸自動車興業株式会社ホームページ

事業名	佐倉市印旛沼観光船
所在	千葉県佐倉市
運営管理者	公益社団法人佐倉市観光協会
事業概要	西印旛沼及び周辺流域を巡回する観光船で、H28.3.31 付で 県知事が公益事業に認定されてから運航（市受託事業） 使用している 2 艘の小型船舶は佐倉市から無償借用 乗合船：ふるさと広場でのイベント開催時を中心に運航 渡し船：ふるさと広場脇棧橋とサンセットヒルズ下仮設棧 橋間を一日に 3 往復、3～11 月の土日に実施 貸切船：市内の小中学校の生徒をはじめとした印旛沼の学 習及び周遊運航を実施
利用料金	【乗合船】 1 日 8 便（40 分の遊覧） 高校生以上 1,000 円、小中学生 500 円 【渡し舟】 高校生以上 片道 300 円、往復 500 円 小中学生 片道 150 円、往復 200 円 【貸切船】 甚兵衛コース（2 時間） 25,000 円/艇 西印旛沼コース（1 時間 20 分） 20,000 円/艇 1 時間コース 15,000 円/艇 30 分コース 10,000 円/艇
利用者数	【H30 年度実績】 乗合船：出航 23 日・186 回、1,413 人乗船 渡し船：出航 22 日・113 回、141 人乗船 貸切船：出航 21 日・50 回、530 人乗船
事業収支	収入：2,174,200 円（乗船料は本市が受領） 支出：6,183,540 円（市から観光協会への委託費）
参考資料	佐倉市資料、公益社団法人佐倉市観光協会ホームページ

事業名	スポーツサイクルのレンタル
場所	仙台、前橋、びわ湖守山、南紀白浜、松江、尾道、高松、今治、 別府、宮崎の計 10 店舗
運営管理者	(株)ジャイアント（日本法人）
事業概要	スポーツサイクルのレンタル事業を実施 最新モデルの自転車や用具のレンタルが可能 初心者には操作のレクチャーを実施
利用料金	5 時間 3,000 円程度から、子供車もあり
参考資料	ジャイアントストアホームページ

## 2) 宿泊事業

- ・サイクルツーリズムに対応した自転車を室内まで持ち込める宿泊施設が、サイクリングコースの拠点として整備される例がみられる。
- ・宿泊施設であり、ターゲットを絞って集客を図るものである。

事業名	星野リゾート BEB5 土浦
所在	茨城県土浦市
運営管理者	(株)星野リゾート
事業概要	旧筑波鉄道の廃線敷と霞ヶ浦を周回する湖岸道路からなるサイクリングコース「つくば霞ヶ浦りんりんロード」の宿泊拠点として R2.3 に開業予定のホテル 自転車に乗ったままのチェックイン・アウト、愛車の持ち込みが可能な部屋、メンテナンスサービスを提供 開業予定の J R 土浦駅直結の駅ビルには、サイクルショップ、レンタサイクル、更衣室、シャワーが用意された PLAYatreTSUCHIURA が既に開業している 宿泊室：定員 1～3 名×90 室
利用料金	1 泊 1 名 4,800 円～
参考資料	月間レジャー産業 638 号 2019. 11 (株)星野リゾートホームページ

事業名	ONOMICHI U2
場所	広島県尾道市
運営管理者	T L B (株)
事業概要	サイクリングロード瀬戸内しまなみ海道の起点である尾道にサイクリストに必要なサービス拠点として H26 年に開業 S8 年築の倉庫を改装したホテル、レストラン、ショップ等の複合施設 ホテルは自転車を全室持ち込み可能、サイクルハンガー設置 自転車に乗ったままのチェックインが可能 パブリックスペースで自転車のメンテナンスが可能 (工具レンタル可能) 自転車の発送・受取サービス、レンタサイクル、レンタルウェア、スタート地点までの搬送、帰りのピックアップサービスを提供
利用料金	ツイン 18,200 円/室～
参考資料	ONOMICHI U2 ホームページ

### (3) エリア自体のブランド調査

#### ①調査目的

- ・今後の地域資源の活用の可能性の参考とするため、本市、および本施設周辺の施設、イベントの認知度、地域イメージについて情報を収集することを目的にアンケート調査を実施した。

#### ②調査内容

##### 1) 対象者

- ・調査会社登録モニターより、20代以上の市内在住者 100人以上、本市を除く千葉県内在住者 100人以上の計 200人以上を千葉県の男女、年代別の人口構成比に応じて抽出する。

##### 2) 回答数

- ・調査の結果、市内在住者 112人、本市を除く千葉県内在住者 112人の 224人から回答を得た。

##### 3) 質問内容

設問	
八千代市内及び八千代市周辺の以下の施設などについての認知度	①八千代市少年自然の家
	②道の駅やちよ
	③新川（サイクリングロード含む）
	④八千代中央図書館・市民ギャラリー
	⑤京成バラ園
	⑥八千代新川千本桜まつり
	⑦八千代ふるさと親子祭（花火大会）
	⑧佐倉草ぶえの丘
	⑨印旛沼サンセットヒルズ
八千代市のイメージ	
お住まいの地域に住むことを他の方にお勧めしたいと思うか	



### ③調査結果

#### 1) 地域資源の認知度

- ・本市民においては、本施設周辺の資源として、新川、道の駅やちよ、八千代中央図書館・市民ギャラリーの認知度が高く、「行ったことがある」、「行ったことはないが、知っている」をあわせて9割程度の市民が認知している。
- ・本施設は、「行ったことがある」、「行ったことはないが、知っている」の回答は、ともに3割程度、本市以外の千葉県民の認知度も「行ったことがある」、「行ったことはないが、知っている」をあわせて1割程度と、利用者を原則市内の小中学校に限定していることから他の施設に比べて認知度は低い。
- ・本市以外の千葉県民には、市内では京成バラ園の認知度が飛び抜けて高く、8割程度の人が、「行ったことがある」、「行ったことはないが、知っている」と回答しており、次いで道の駅やちよ、佐倉市の佐倉草ぶえの丘が3割程度の認知度となっている。
- ・隣接する佐倉市の施設としては、佐倉草ぶえの丘の認知度が高く、印旛沼サンセットヒルズは本市民、本市以外の千葉県民ともに認知度が2割程度である。

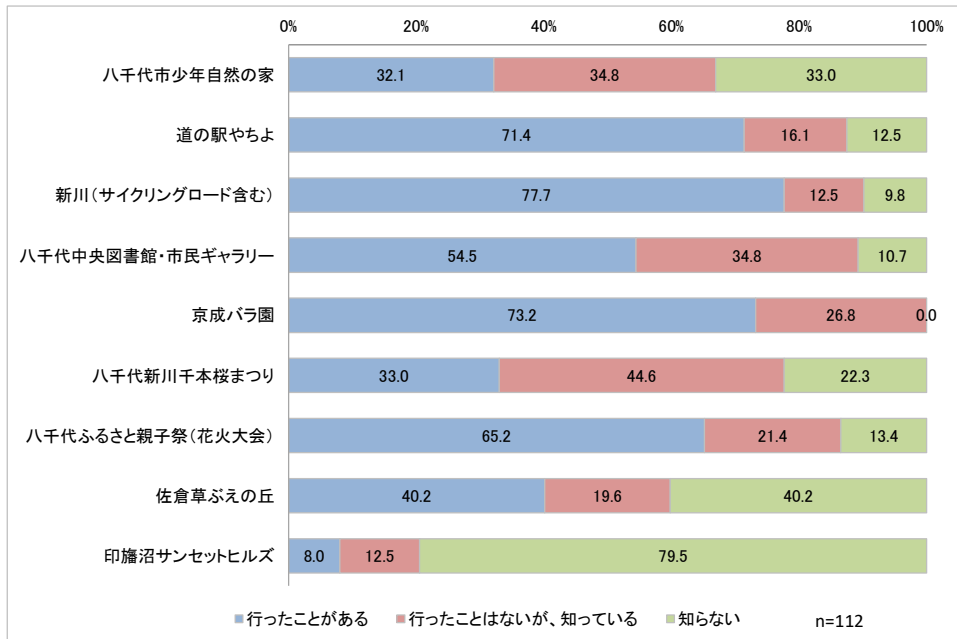


図 各資源の認知度（本市民）

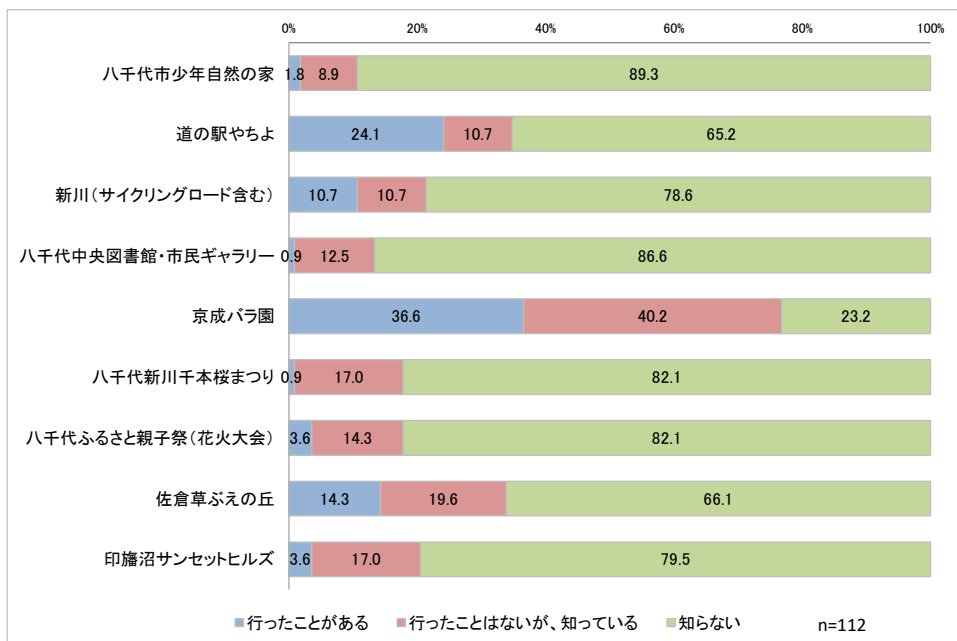


図 各資源の認知度（本市以外の千葉県民）



### 3. 事業パートナー制度の検討

#### (1) 制度の概要

- ・事業パートナー制度は、従来の官民連携手法において公共が行っていた事業計画の検討、事業主体となる民間事業者の選定等を公共からの委託を受けたパートナーが担うものであり、必要に応じて、事業主体に参画し、施設の計画、開発から運営までを一貫して実施し、エリア全体の価値向上を図る点が特徴である。
- ・事業パートナーは、公共と民間事業者との間で半官半民的な立場に立って事業を進めるものであり、既存の事例では、公共が出資、あるいは職員が出向するなどして、民間事業者がエリアの価値向上という目的を公共と共有し、収益性に走りすぎないようにモニタリングを行う役割を担っている。
- ・事業パートナーが募集・選定する事業主体に参画することも想定されるため、透明性と公平性の確保に向けて、公共や第三者評価機関等の確認をうける必要がある。
- ・具体の事業の実施の前に、事業収支の見立てをした上で、その収入から投資可能額（設備改修費）を逆算することで、事業に応じた改修計画を検討し、収益性を継続的に確保する可能性を高めることが可能となる。

#### (2) 先進事例

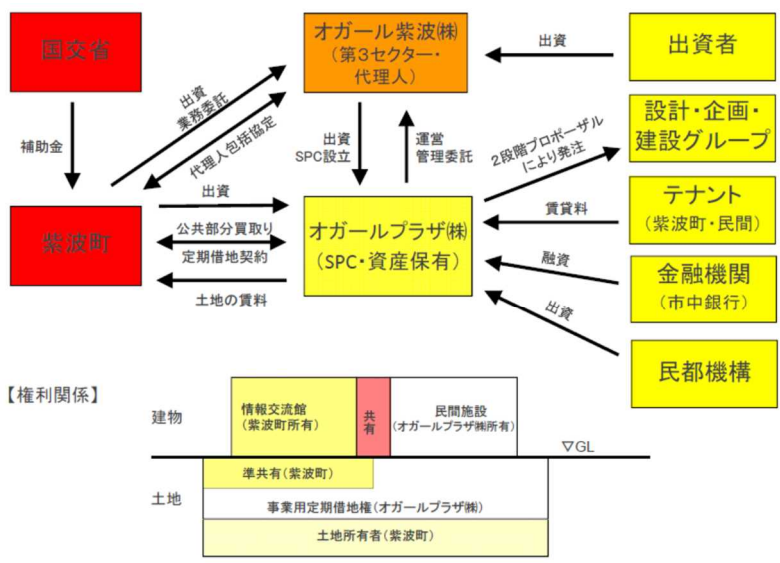
- ・事業パートナー制度を活用した事例として紫波町、大東市及び盛岡市の3例を対象に概要を整理する。

表 本業務で検討した事業パートナーの先進事例の概要

名称	オガール紫波(株)	大東公民連携まちづくり(株)	(株)盛岡地域交流センター
設立年	H21	H28	H4
所在地	岩手県紫波町	大阪府大東市	岩手県盛岡市
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市開発事業</li> <li>・市場調査診断</li> <li>・不動産の売買、管理等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市開発事業</li> <li>・不動産の維持管理等</li> <li>・各種催事の企画運営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産の維持管理等</li> <li>・各種催事の企画運営</li> </ul>
出資金	800万円	1,000万円	2,600万円
筆頭株主	紫波町 39%	大東市 75%	盛岡市 26%

資料：各事業パートナーのホームページより作成

①オガール紫波(株)

<p>設立日</p>	<p>H21. 6. 1</p>
<p>資本金</p>	<p>1,000 万円（紫波町 39%、民間 7 社 67%、役員 2 者 4 %）</p>
<p>代表 プロジェクト</p>	<p>1)岩手県フットボールセンター（H23.4 開設） 消費活動を目的としない集客を目的に県フットボールセンターを誘致。県サッカー協会と代理人契約を締結して整備事業者を選定。完成後に協会本部が盛岡市から当地に移転。</p> <p>2)官民複合施設オガールプラザ（H24.6 開設） 図書館等の公共施設と民間テナントの融合施設。整備のために SPC を設立し、完成後に公共施設は町に売却。民間施設の建設に必要な 2.9 億円を SPC が調達（官民出資 1.5 億、融資 1.4 億）。</p> <p>3)民間複合施設オガールベース（H26.7 開設） 交流人口の拡大と若者のチャレンジ環境づくりを目的に事業化。バレーボール専用体育館とホテル等の複合施設を事業公募により整備。</p>
<p>事業スキーム</p>	<p>プロジェクトごとに事業スキームを構築 ※2)オガールプラザの事業スキーム</p>  <p>【権利関係】</p> <p>建物：情報交流館（紫波町所有）、共有、民間施設（オガールプラザ所有）</p> <p>土地：準共有（紫波町）、事業用定期借地権（オガールプラザ）、土地所有者（紫波町）</p> <p>※1 公共施設敷地の未利用部分を民間に貸し付け、官民合築施設とする。 ※2 官民の所有部分をそれぞれが運営維持管理する。共有部は専有面積割合で維持管理費を負担する。</p> <p style="text-align: right;">紫波町資料より引用</p>
<p>事業成否の 要点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計・施工前に入居テナントを確定させ、支出可能な範囲で施設整備</li> <li>・地方でも集客可能な小さなマーケットに特化（盛岡と花巻の中間地）</li> </ul>
<p>公共の関与</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市再生整備計画による基盤整備</li> <li>・町有地の貸付（駅前造成地 10.7ha、H10 以来 10 年間未利用地）</li> <li>・事業パートナーや各事業会社への出資</li> <li>・公民連携室の設置（窓口一本化、部署間の横断連携）</li> </ul>
<p>参考資料</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オガール紫波(株)ホームページ</li> <li>・「縮小社会における経営型・官民連携まちづくり」『アーバン・アドバンス NO. 64』 H27. 3(公財)名古屋都市センター</li> </ul>

②大東公民連携まちづくり事業(株)

<p>設立日</p>	<p>H28. 10</p>
<p>資本金</p>	<p>800 万円（大東市：600 万円、市内企業 2 社：各 100 万円） ※設立当初は大東市 100%出資</p>
<p>代表 プロジェクト</p>	<p>1)北条まちづくりプロジェクト S40 年代に建てられた木造低層の市営住宅の建替えを民間主導で推進。民間は市から土地を借り、住宅の設計施工、テナント誘致を実施し、賃料収入により事業資金を回収。市は住戸 80 戸のうち 76 戸を借り上げ。 2)住道駅周辺活性化プロジェクト 空き店舗が増加していた駅前で、感性の高い女性等を対象とした夜市を毎月開催。企画を出店者に依頼し、大人の社交場を演出。毎月 3～4 千人程度の集客。 3)健康づくりプロジェクト 大東市が取り組んでいた「大東元気でまっせ体操」等の介護予防のノウハウを、他の自治体やセラピストに販売。H31.4 より基幹型地域包括支援センター業務を受託。</p>
<p>事業スキーム</p>	<p>プロジェクトごとに事業スキームを構築 ※下図は 1)北条まちづくりプロジェクトの事業スキーム</p> <p style="text-align: right;">大東市公民連携基本計画より引用</p>
<p>事業成否の 要点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計・施工前に入居テナントを確定させ、支出可能な範囲で施設整備</li> <li>・市は事業会社の債務負担や損失補償をしない</li> </ul>
<p>公共の関与</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・規制緩和（用途変更等）</li> <li>・基盤整備、市有地の貸付</li> <li>・事業パートナーや各事業会社への出資</li> <li>・公民連携事業の委細を条例化 ⇒審査会による事業決定、事業評価を定期的の実施</li> </ul>
<p>参考資料</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「大東市公民連携基本計画」H29.2 大東市</li> <li>・「公民連携による公営・民間住宅再編の新しい形」『まち・つくる通信 vol. 31』R1. 10. 7(公財)都市活力研究所</li> <li>・「公営住宅老朽化対策の光明となるか？大東市の挑戦」H30. 8. 12 ダイヤモンドオンライン</li> </ul>

③(株)盛岡地域交流センター

設立日	H4. 2. 20
資本金	2,600万円（盛岡市、岩手県、(株)日本政策投資銀行ほか）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会議施設、展示施設等の設置、運営及び管理</li> <li>・ 不動産の賃貸及び管理</li> <li>・ 各種催事、展示会等の企画運営</li> </ul> <p>※盛岡駅前の区分所有ビル（延床面積 52,625 m<sup>2</sup>）の管理運営</p>
関係プロジェクト	<p>○(仮称)新盛岡バスセンター整備事業</p> <p>盛岡市が老朽化等により廃止したバスセンターの敷地を買い取り、交通機能と賑わい機能を併設したバスセンターへの再生を計画。H1. 12にRFQ（資格審査）を実施し、資格審査を通過した事業者を含めてRFP（技術提案審査）を実施し、事業者を決定する予定。</p>
事業スキーム	<p>バスターミナルは公共が整備し、にぎわい施設は(株)盛岡地域交流センターが整備。同センターは自社業務と分離するためSPCを組成し、自己資金と融資により資金調達。テナント賃料を融資返済と借地料に充当。</p> <p>(仮称)新盛岡バスセンター整備基本計画より引用</p>
事業成否の要点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設計・施工前に入居テナントを確定させ、支出可能な範囲で施設整備</li> <li>・ 整備費用、使用料、管理料、賃料など関係者の適正な費用負担</li> </ul>
公共の関与	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 整備方針、基本計画の策定</li> <li>・ 公共施設など公共が負担すべき費用の負担（国庫補助活用）</li> <li>・ 市有地の貸付</li> </ul>
参考資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「(仮称)新盛岡バスセンター整備基本計画」 H27. 6 盛岡市</li> <li>・ 盛岡市ホームページ</li> <li>・ (株)盛岡地域交流センターホームページ</li> </ul>

#### ④事例の整理

この3事例に共通した事業パートナー制度の特徴から、事業パートナーに求められる特性を下記の4点に整理する。

##### 1) 半官半民的な企業体

- ・いずれの事業パートナーも筆頭株主が所在地の自治体であるいわゆる第三セクターであり、公共性と事業性を併せ持つ企業体である。

##### 2) 収入に応じた事業計画の策定

- ・施設の効率化を図るために容積率を最大限活用した施設を設計・整備し、テナント誘致を図ることが通常であるのに対して、3事例では入居テナントを確定した上で施設計画を検討している。
- ・これはオガール紫波㈱で最初に採用された対策で、過大な投資を回避し、健全な企業経営を図るためには効果的である。

##### 3) 外部による事業計画の厳格な審査

- ・自ら不動産開発を行う際には、いずれの事例もSPCの組成を実施、または予定している。
- ・これは自社の貸し倒れリスクを回避する面もあるが、プロジェクトファイナンスによる金融機関から審査を受けることが必然となり、事業計画の実現可能性が高まる面も期待できる。
- ・オガール紫波㈱と㈱盛岡地域交流センターには株主として金融機関が参加している。

##### 4) 官民による事業リスクの適正な配分

- ・不動産開発においては、公共施設と民間収益施設の資産区分を明確にし、整備費用の負担、土地建物の所有区分、管理区分と管理の受委託関係を明確にして、適正な費用負担を計上している。



### (3) 制度の検討

事業パートナー制度を本施設の事業において導入する場合に、期待される役割、契約形態、具体の担い手について整理する。

#### ①事業パートナーの役割

- ・本施設の運営主体（SPC等）を募集・選定し、事業の実施をモニタリングする本市の代理人としての役割を担う。
- ・本施設の計画策定、事業企画等について、本市への支援、意見提案だけでなく共同策定主体として関わる。
- ・事業計画を実現するための営業活動として他自治体の教育委員会、団体等への営業、PR活動を行い、事業成立の可能性を高める。
- ・適切な耐震補強計画、設備更新案を提案できる事業者との連携も図ることで、事業性を踏まえた投資規模の検討を行い、公共負担の軽減を図る。
- ・出資や管理・運営者として、運営主体（SPC等）に参画し、事業に取り組むことも想定する。
- ・本施設から道の駅やちよにいたる新川沿いの区域のエリアマネジメントを実施し、エリア一帯での施設の活用等を進め、地域価値の向上を図る。

#### ②契約形態

- ・事業パートナーは運営主体（SPC等）の募集・選定など、本市に代わって主体的に事業企画を行うため、市と代理人包括協定（代理人契約）を結ぶとともに、本市から基本計画策定等の業務委託を受ける。
- ・運営主体（SPC等）と事業パートナーが連携して事業を実施することを本市と運営主体（SPC等）との契約条件に記載することも想定される。
- ・本市が基本方針として、事業パートナー制度の導入を定め、運営主体（SPC等）を募集・選定する前段階において契約を行う。
- ・事業パートナーは、運営主体となるSPC等の構成、選定等に向けて事業計画の検討等を行うが、民間事業者の参画が得られず、事業が成立しない可能性もあるため、事業からの撤退の要件、手続き等を定めておく必要がある。

#### ③担い手の想定

- ・当該地域に拠点を有し、継続的に熱意を持って取り組んでくれる地域に根ざした民間事業者を担い手として想定する。
- ・具体的には、地域コミュニティを代表する有志として新川ウォーターフロント共同事業体を候補と想定する。
- ・新川ウォーターフロント共同事業体は、民間まちづくり活動促進・普及啓発事業

の実施事業者であり、今回の事業のエリアマネジメントの対象範囲と重なる新川水辺空間のエリアビジョンの策定に向けてワークショップ等の取り組みを行っている。

- この過程で、本市や地域のステークホルダーとエリア全体のビジョンを共有することができており、効果的な事業の実施が可能と想定する。

## 4. サウンディング調査

### (1) 過去の調査の結果概要

本市では、平成 30 年度に「少年自然の家の老朽化対応等に係る官民連携によるサウンディング型市場調査」を実施している。その概要について、以下に整理する。

#### ①調査の目的

- ・本市では、「八千代市公共施設等総合管理計画」及び「同計画アクションプラン」に基づく、公共施設等の全体最適化を推進しており、既存の公共施設等や統廃合による未利用施設の貸付・売却等の有効活用に加え、新たな活用手法について調査・検討してきた。
- ・本調査の対象である本施設は、上記アクションプランに位置づけ、更新・大規模改修だけでなく、他自治体の施設利用も含めて検討し、今後の方針を決定することとなった。
- ・それに伴い、引き続き、本施設で宿泊学習を実施することとした場合、民間活力を導入して老朽化等を解消するとともに、本市民及び市外の方も身近に利用できる宿泊型施設として運営することの可能性についても、今後の方向性を決定するうえで把握する必要があることから、民間事業者との対話を通じてその実現可能性を調査した。

#### ②調査方法

- ・現地見学及び事前説明会を開催の上、対話型の市場調査を実施した。
- ・現地見学及び事前説明会への参加者は 6 事業者、対話型の市場調査への参加者は 4 事業者である。

### ③調査結果の概要

#### 1) 事業者との対話概要

分類	主な提案・意見内容
民間活力導入について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共で老朽化対策工事や耐震工事を実施のうえ、管理運営ノウハウのある民間事業者に委託するのが望ましい。</li> <li>・民間事業者のほうが公共と比べて効率的であるため、ランニングコストは下がる。</li> <li>・指定管理者による運営が望ましい。</li> <li>・現状では市場価値は低く、収入を得られる事業やテナント誘致は困難である。</li> <li>・指定管理とともに自由収益事業を設定する方法のほか、PPP（公民連携事業）方式の活用も可能である。</li> <li>・民間事業者に独立採算制を用いて運営させることは現実的ではない。</li> <li>・公的需要の拡大（小中学校の自然体験型集団宿泊学習施設）を推進したうえで民間需要への拡大を進めたほうがよい。</li> <li>・独立採算が困難であることを考えると、改築や修繕を含めたPFI（BT0、R0）方式での運営が適していると考えられる。</li> </ul>
施設の維持管理運営等について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家による徹底した点検・現況調査が必要である。</li> <li>・現行法のスペックに合わせた耐震改修は、運営に必要なスペック以上の大規模改修となる。その費用と使用できない期間によるデメリットが大きい。</li> <li>・機能を回復する修繕工事と耐震機能を満たすための耐震工事、さらにその後の運営事業に分けられる。 工事は公共で実施し、運営事業について公募することが望ましい（事業者も参入しやすい）。</li> <li>・検討段階から運営事業者が参画するような、一体的なマネジメントが必要である。</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・観光地ではない場所にあるため、市外からの集客は困難。</li> <li>・学校教育の利用という枠を外さずに施設そのものを売却することは難しい。</li> <li>・本施設の魅力として、施設周辺に広がる豊かな自然が今でも残っていること、市街地から近くに存在することがあげられる。</li> <li>・利用対象者の範囲や利用目的等の運営形態を変更することにより集客力の向上が見込める。</li> </ul>

## (2) 教育委員会へのアンケート

### ①調査対象選定の考え方

- ・本施設は、現在、義務教育の学校の宿泊体験利用を主体としているが、利用者の増加に向けては同種の利用形態である市外の学校等の宿泊体験も受け入れることが想定される。
- ・市外の学校の利用可能性を把握するため、ヒアリングを実施する範囲を千葉県教育事務所区分で本市を含んでいる葛南区域、及び葛南区域に隣接している千葉市区域、東葛飾区域、北総区域（以下、「調査対象区域」とする。）とし、区域内を管轄する教育委員会を調査対象に選定した。

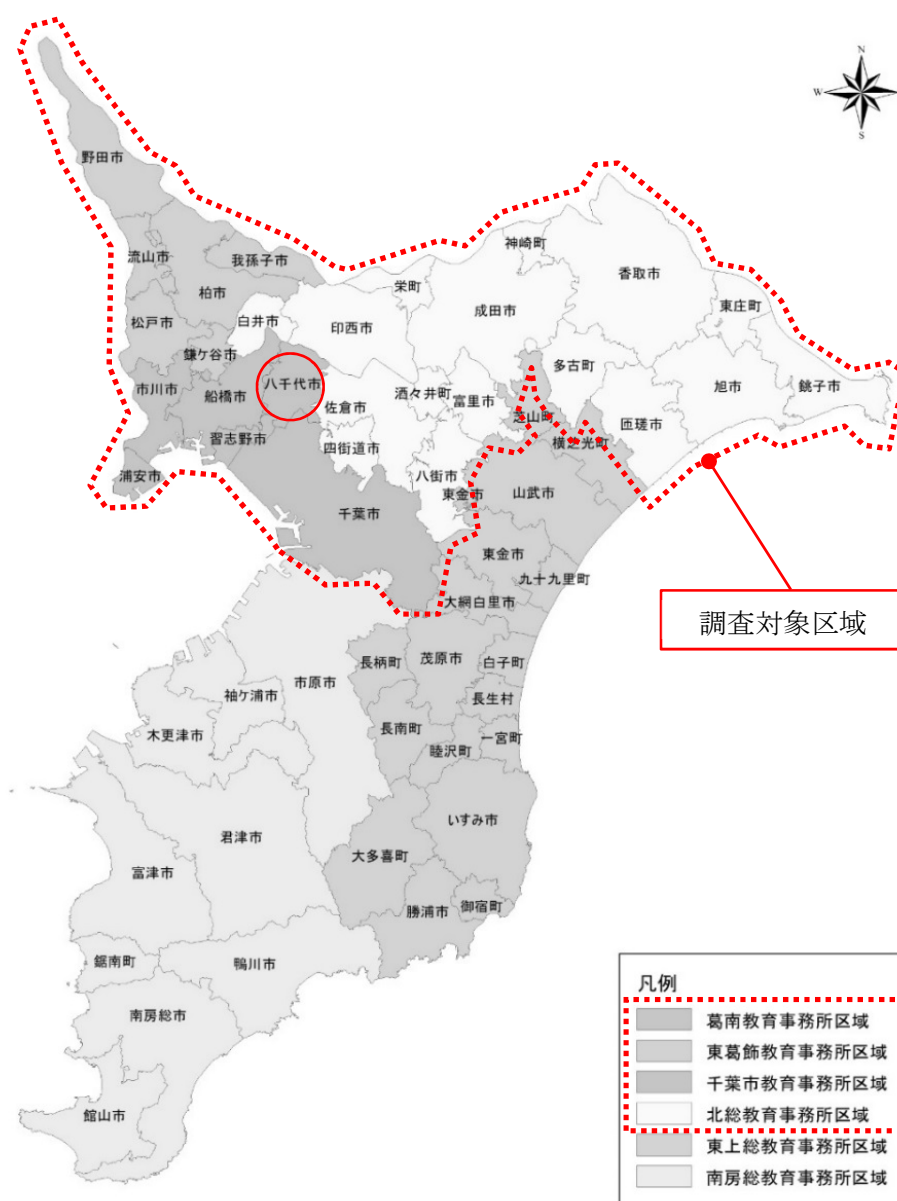


図 教育事務所区域図

## ②調査方法

- ・調査対象区域内を管轄する教育委員会に対し、アンケート調査を実施した。

### 1) 教育委員会

地区	教育委員会数	所在地
千葉・葛南	5市	千葉市、市川市、船橋市、習志野市、浦安市
東葛飾	6市	松戸市、野田市、柏市、流山市、我孫子市、鎌ヶ谷市
北総	12市、4町	成田市、佐倉市、四街道市、八街市、印西市、白井市、富里市、酒々井市、栄町、神崎町、多古町、香取市、匝瑳市、東庄町、銚子市、旭市

### ③調査結果

- ・調査対象である 27 市町の教育委員会に調査票を発送し、23 市町より回答を得た。調査結果を以下の通り整理する。

分類	調査結果
当該市町における少年自然の家の利用状況	・回答を得られた 23 市町においては、すべての市町が少年自然の家を利用している。
利用学年、期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用学年は小学 5 年生が 20 市町と最も多い。次いで、小学 4 年生が 4 市町となっているほか、幼稚園、中学生、高校生、特別支援学級における利用をしている市町も見られた。</li> <li>・1 学年のみの利用は 10 市町、2 学年の利用は 6 市町、3 学年以上の利用は 7 市町である。</li> <li>・期間は 1 泊 2 日が最も多く、次いで 2 泊 3 日が多い。</li> </ul>
現状利用している少年自然の家における要望や課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・冷暖房など施設の設備。</li> <li>・利用時間が他の団体と重なる。</li> <li>・日帰りの場合、食事場所が確保しにくい。</li> <li>・浴室の使用や消灯後の指導など、他団体の参加者に指導を加えなければならないことがある。</li> <li>・宿泊施設の面積。体験プログラムの充実。</li> <li>・施設の老朽化。</li> </ul>
本施設の利用の意向と理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「意向がない」は 12 件、「不明」は 13 件、「無回答」が 1 件である。</li> <li>・「意向がない」の理由としては、施設が遠い（＝現在利用している施設の方が近くて利用しやすい）、現在の利用状況で不足がない、などがある。</li> <li>・「不明」の理由としては、各学校で判断している、などがある。</li> </ul>
関心のある事業	<p>選択肢のうち、最も多かったのは自然体験である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自然環境保全ゾーンでの自然体験（6 件）</li> <li>・新川を利用したカヌー体験（5 件）</li> <li>・新川を利用した舟運体験（4 件）</li> <li>・新川沿いを利用したサイクリング体験（2 件）</li> </ul>
その他、関心のある施設や体験学習等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設利用の際の活動例、おすすめプラン等。</li> <li>・プラネタリウム、ウォークラリー、飯盒炊飯。</li> </ul>

### (3) 利用者候補ヒアリング

#### ①調査対象選定の考え方

- ・本施設における宿泊時の一般利用としての活用可能性を探るため、周辺資源を活用した事業の実施が想定される事業者を調査対象とした。

#### ②調査方法

- ・個別事業の利用者として、教育、体験学習事業者、舟運事業者、サイクリング事業者を調査対象とし、ヒアリングまたはアンケート調査を実施した。

分類	対象数
教育、体験学習事業者、カヌー事業者、サイクリング事業者	3

#### ③調査結果

##### 1) サイクリング事業者

分類	調査結果
施設の利用可能性条件	<ul style="list-style-type: none"><li>・親子連れなどが安全に楽しめる家族向けのサイクリングツアーなどがあれば、宿泊も考えられる。</li><li>・自然の家でやっている自然観察会などとサイクリングを合同に企画をすることは考えられる。</li></ul>
利用の形態	<ul style="list-style-type: none"><li>・子供用のバイクの貸出に数が限られているので、家族連れはターゲットにしづらい。</li><li>・1人でスポーツ的に自転車を趣味にしている方もターゲットにはならない。</li><li>・カヌーと一緒にできると人を集めやすいかもしれない。片道カヌーで帰りは自転車などが考えられる。</li></ul>
施設に必要な設備	<ul style="list-style-type: none"><li>・ガイドツアーまで行わなくとも、地域を面白く見せるガイドブック、スタンプラリーなどで走りたくなるような場所、食事などを紹介できると良い。</li><li>・宿泊をしてほしいのであれば、この地域の良さを伝えていくことが重要である。</li><li>・食事でどれくらい個性が出せるかは重要。割烹料理店のようものが歩いて行けるような場所にあると良い。</li></ul>
施設利用における課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・大人向けに宿泊込みのツアーは想定としては考えられるが、食事を提供できるか。</li></ul>
現在実施している企画について	<ul style="list-style-type: none"><li>・ツアーの事例としては、「小林駅～安食駅～印旛沼～東京湾」を走るコースや、「佐倉市の古い街並み～印旛沼～成田～周辺の里山」などを実施している。</li><li>・上記コースのどちらも日帰りである。</li></ul>



## 2) 教育、体験学習事業者

分類	調査結果
施設の利用可能性条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・条件が合えば可能性はある。キャンプ場のみの利用は考えていない。</li> <li>・交通、料金、施設、弊社の理念に共感して頂けるか。</li> </ul>
利用の形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・50人～200人(年長～中学生、親子)程度である。</li> <li>・GW、夏休み等が中心である。</li> </ul>
施設に必要な設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画内容によって異なるが、宿泊施設・グラウンド・炊事等・会議室など。</li> </ul>
施設利用における課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・貸切にできるかどうか。</li> <li>・料金面、使用に関してのルールなど。</li> </ul>
現在実施している企画について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参加人数：50人～200人程度である。</li> <li>・予算（参加者の負担額）：企画内容や宿泊数により異なる。</li> <li>・野外体験事業として、春は海釣り、夏は川遊びや一週間のサマースクール、秋はキャンプ、冬は雪遊びなど季節ごとに様々な企画を行っている。</li> </ul>

## 3) カヌー事業者

分類	調査結果
施設の利用可能性条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カヌー教室を1泊2日の日程で、印旛沼で開催し、本施設で宿泊することは考えられる。</li> <li>・事業として行う場合には、1万円/日程度は参加費が徴収できると良い。</li> </ul>
利用の形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>・印旛沼で実施する場合、30名程度は受け入れ可能である。</li> </ul>
施設に必要な設備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本市の事業として位置づけるなどして、学校でチラシを配布できると集客につながる。</li> </ul>
施設利用における課題	—
現在実施している企画について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県からの委託事業で教室を実施している。</li> <li>・参加者は保有しているカヌーの上限から25名程度、スタッフは5名程度で対応している。</li> <li>・対象は小学生で、参加費用は2,000円程度である。</li> <li>・小学校にチラシを配付している。</li> </ul>

#### (4) 事業者候補ヒアリング

##### ①調査対象選定の考え方

- ・幅広く事業展開の可能性を調査するため、本施設の運営主体、舟運事業者の候補となる民間事業者等を調査対象とした。加えて、改修費用等の精査を行うために設計・建設事業者を調査対象とした。

##### ②調査方法

- ・令和元年12月5日に開催された「官民連携事業の推進のための地方ブロックプラットフォーム」にてサウンディングを行い、参加頂いた企業の一部に対し、追加でヒアリング、アンケート調査を実施した。
- ・事業パートナーとして地域にゆかりのある企業、舟運事業を実施している事業者に対し、ヒアリング調査を実施した。
- ・設計・建設事業者に対しては、工事費用、工期の想定等についてヒアリング調査を実施した。

分類	業種	対象数
ブロックプラットフォームサウンディング参加企業	・建設会社 ・リース会社 ・建設コンサル ・小売業 ・アウトドア用品、製造、販売	11 (うち、追加ヒアリング調査実施4)

分類	対象数
事業パートナー候補	1
舟運事業者	1
設計・建設事業者	2

1) ブロックプラットフォームサウンディング参加企業

分類	調査結果
参画にあたっての事業の条件・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・施設内の家具、キャンプ用品などのレイアウトのデザイン、配置提案など、設計段階での協力は可能である。</li> <li>・ほか、キッチンカー、イベントでの協力は可能である。</li> <li>・事業において企画・運営を行うチーム体制をつくる段階、設計的な部分で協力の可能性はある。</li> <li>・宿泊施設に関しては設計・企画の実績はあるが、宿泊事業の運営は行っていない。</li> <li>・その他、周辺施設の改修、整備を含めた形での公募の場合には、可能性がある。</li> <li>・事業体が変わることにより、価格帯が大幅に変わると反対意見が出る可能性がある。</li> </ul>
事業形態として望ましい制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PFI、指定管理、その他（エリアマネジメント、Park-PFI等）が望ましい。</li> </ul>
公共の役割として期待する事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間の要望を取り入れる機会を設けてほしい。</li> <li>・総合運動公園の老朽化対策を含めた形での事業化を検討してほしい。</li> </ul>
新川周辺でのイベント、飲食事業、舟運事業等への参画意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グランピングについて、一般企業とともに企画、プロデュースしている実績がある。運営会社の依頼で家具のデザイン、設置、メンテナンスなどを行う。</li> <li>・パラソルやベンチ等の家具の配置、使うものなどのデザインの提案が可能である。イベントで使用する時だけの提案も可能である。</li> <li>・舟運などのイベントを行うという意向はない。</li> <li>・独立採算での事業(特に舟運)は現状困難と考えるため、舟運事業の運営費については公共の予算にて歳出していただきたい。飲食事業についても、収益性について市場調査が必要である。</li> <li>・舟運事業で黒字経営していくのは難しい。</li> </ul>
周辺の公共施設の一体的な管理・運営を行う場合の、参画意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者と八千代市双方にとって Win-Win となるよう、事業への出資比率等について慎重な検討が必要である。</li> <li>・道の駅の経営と宿泊施設の経営は別ものであるため、それぞれの得意な事業をそれぞれの事業者が担えると良い。</li> </ul>

## 2) 事業パートナー候補

分類	調査結果
本施設の活用の可能性について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・芋掘り体験、収穫体験など幼稚園に対する利用も考えられる。</li> <li>・スポッチャやファンタジーキッズリゾートなどのような室内のアスレチックや体験施設で、疲れを出し切れる施設や、高低差があるのであれば、外にはターザニアのようなジップラインがあるなどハードなものがあっても良い。</li> <li>・呼びこむ材料としては引きの強いものを用意して、一度に多くの人を集客することで、コンセプトがより多くの人に伝わると良い。</li> <li>・道の駅や佐倉市の公共施設等とも連携しながら、事業を提案できれば、相乗効果が見込める。</li> </ul>
事業パートナー参画への可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体、関連業者、市場、地域住民をつなぐコンソーシアムを構成（法人化）する予定である。</li> <li>・サービスのイメージとしては、情報伝達、PRの共有化、集客イベント時の商機の共有、共同指定管理への参画など、得意としている部門を統括する役割を担う。</li> <li>・当該事業の事業パートナーとしても協力できる。</li> </ul>

## 3) 舟運事業者

分類	調査結果
舟運事業について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共が購入した船を観光協会に貸出をして、委託料を毎年支払うことで運営している。</li> <li>・船の購入代金は2艘で1,000万円程度で、半額は国交省の交付金でまかなっている。</li> <li>・舟運事業自体の収入は市に入るが、委託料と差し引きすると大幅な赤字である。</li> <li>・人件費の負担が大きい。</li> <li>・運行形態を工夫すれば、収支が0の状態は可能と思われる。</li> <li>・民間が船を購入から運営まですべて行うのは難しい。</li> <li>・強い風など悪天候だと運行できないなど課題はある。</li> </ul>
本施設、道の駅等との連携可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本施設、道の駅までコースを広げていきたいが、景色が変わらないという点に課題がある。</li> <li>・社会実験等でまずは、検討していきたい。</li> </ul>

#### 4) 設計・建設事業者

分類	調査結果
改修工事、耐震補強等について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・改修工事に向けては、検討→設計→施工の順で進む。</li> <li>・検討段階では、「老朽化対策」「耐震対応」「機能復旧」の面からの検討が必要である。</li> <li>・これを個別に対応するのではなく、連携させていけると良い。</li> <li>・老朽化対策に関する建物診断等、耐震補強に関する1次、2次診断を行い、耐震補強設計案を行うことで、その後の工事費用の目安が立てられる。</li> </ul>
工事費について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計、施工のコストの算出にあたっては、検討段階の診断を実施し、どのような仕様にするかをまとめる必要があり、現時点では精緻なコストを算出することは難しい。</li> <li>・設計費は工事費の10%程度を見込んでおけば良い。</li> <li>・改築に際しての工事費については、同種の建物を新築した場合の7割程度を見込む。</li> <li>・過去のサウンディング調査資料における大規模改修工事費、耐震改修費の見込(約10~13億円程度)については、大きくは外れていない。</li> </ul>
事業スキームについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト、期間の圧縮にむけては、運営も含めて一括して発注して、全体最適を図ることが望ましい。</li> <li>・発注当初に整備・運用まで決定せずに、その事業を担うパートナー(SPC等)が検討を進め、その結果に基づいて実施する内容を定めることも想定される。</li> </ul>

## 5. 事業スキームの検討

### (1) 事業の方向性の検討

#### ①課題

##### 1) 施設の改修対応

- ・本施設は、耐震性に課題があり、老朽化による設備故障、屋上防水の劣化による雨漏り等も発生しており、施設の継続的な利用にあたっては、改修等の対応が求められる。
- ・改修の内容、規模について、専門家による点検・現況調査等の精査が必要である。

##### 2) 公共負担の軽減

- ・本市直営の公共施設であり、現状で、年間で95,000千円程度の財政負担が必要となっている。
- ・八千代市少年自然の家設置条例の規定等により、利用者の範囲が主に市内の義務教育学校の児童・生徒に限定されており、市外の団体や一般利用者からの利用料収入による収益が得られない状況にある。

##### 3) 事業性の確保の困難性

- ・サウンディング調査の結果（民間事業者による独立採算は困難）、類似事例における事業類型（独立採算型はない）、競合施設の料金設定等から、施設の老朽化対策、耐震補強等の工事を民間事業者が負担して、独立採算による事業の展開は困難である。
- ・近隣の自治体の宿泊学習での利用意向も高くなく、現時点では、民間事業者が、本施設の活用で大きな収益を見込めない。

#### ②事業の方向性

##### 1) 本市による改修設計・工事費の負担

- ・公共負担の軽減を図り、地域への波及効果を生み出すために、民間事業者との公民連携での取り組みを進める必要がある。
- ・建物所有者に求められる劣化調査、改修設計・工事に関する費用を本市が負担することで、民間事業者の負担とリスクを軽減し、参入意欲を喚起する。
- ・ただし、改修内容については、運営主体となる民間事業者と連携して検討することで、効率的な事業実施を目指す。

##### 2) 多様な収益源の確保

- ・市外の学校の宿泊体験学習、小規模な団体、個人等の現在、受け入れていない層を受け入れることで、宿泊利用者の拡大を図る。

- ・現状、施設利用料等を設定していない日帰り利用等についても、料金を徴収した上で受入を図り、収益化する。
- ・不特定多数の利用者の受け入れに必要な条例の改正、各種法令への対応を行う。

### 3) 地域に根ざした組織による継続的な活動

- ・施設の需要は現状では大きく見込めないため、公民連携の事前段階での営業活動による収益の見込の確保、参画主体の利益の最大化が図られるような計画立案、検討が必要である。
- ・新川、道の駅等の地域資源と連携した事業の実施、エリアマネジメント活動の実施を想定し、施設の収益性の向上、地域の価値向上を図る。
- ・上記の取り組みを事業実施の前から事業中にかけて行うことが可能な地域主体の組織が必要である。

### ③個別事業の検討

本施設において実施が想定される事業について、その内容等を整理する。

1) 教育事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内の学校の宿泊学習については、継続して受け入れる。</li> <li>・市外の学校の宿泊学習も受け入れる。</li> <li>・市外については、需要創出のための営業活動が必要となる。</li> </ul>
2) 宿泊事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣のカヌー教室との連携が可能であり、カヌー合宿等の受け入れを検討する</li> <li>・当施設でのサイクリング愛好家の宿泊は、期待できないが、サイクリング体験、周辺の自然を活かしたツアーの開催は可能性があるため、事業者との連携による実施を検討する。</li> <li>・学習塾や部活動での合宿での利用、民間事業者が運営する自然体験学校の宿泊等の受け入れを行う。</li> <li>・その他一般客の受け入れも行う。</li> </ul>
3) イベント・飲食事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状では基本無料で開催している各種イベントについて、収益化を図る。</li> <li>・施設の改修に先立って、敷地内のオープンスペース等を活用した試験的なイベント等を実施する。</li> </ul>
4) 舟運事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・舟運事業自体では収益を見込めないことから、舟運を行っている佐倉市との連携により、施設利用につながる事業を行う。</li> </ul>

## (2) 事業スキームの検討

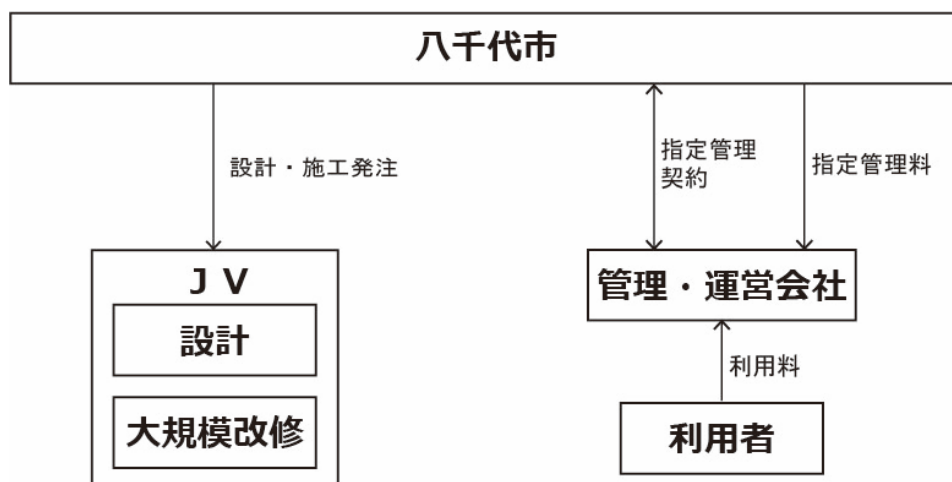
### ①検討にあたっての前提条件

- ・現状の市直営から官民連携手法を用いた施設改修、運営手法を用いることとする。
- ・既存建物の活用を前提に、耐震補強、設備更新等を実施する。
- ・既存建物の劣化診断等の調査を本市が実施する。
- ・本施設の耐震補強、インフラ工事等の改修工事費用に関して、事業の収益性が高い場合、民間事業者が負担する方法（コンセッション方式、負担付寄付方式など）の活用も想定されるが、本事業においては、そこまでの高い収益性の確保が難しいことから、耐震補強等の改修工事については、建物所有者である本市の負担と想定する。

### ②事業スキームの検討

#### 1) 指定管理者制度

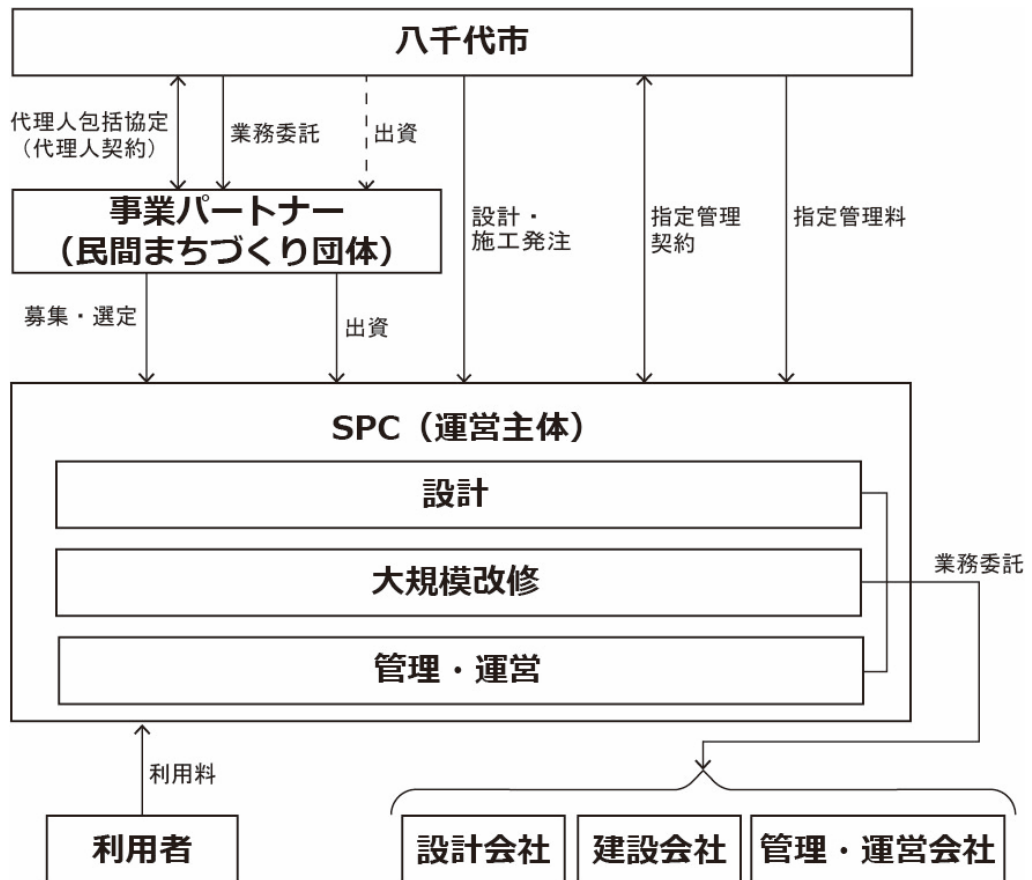
- ・耐震補強工事等を本市が行い、指定管理者が改修後の施設の管理運営を行う。
- ・現状と同様の市内小学校に加えて他市の宿泊型体験学習、その他の民間事業者を受け入れる。
- ・指定管理者が自主企画事業を行い、自らの収入源とする。
- ・指定管理者の収入は、利用者からの利用料収入と本市からの指定管理料となる。





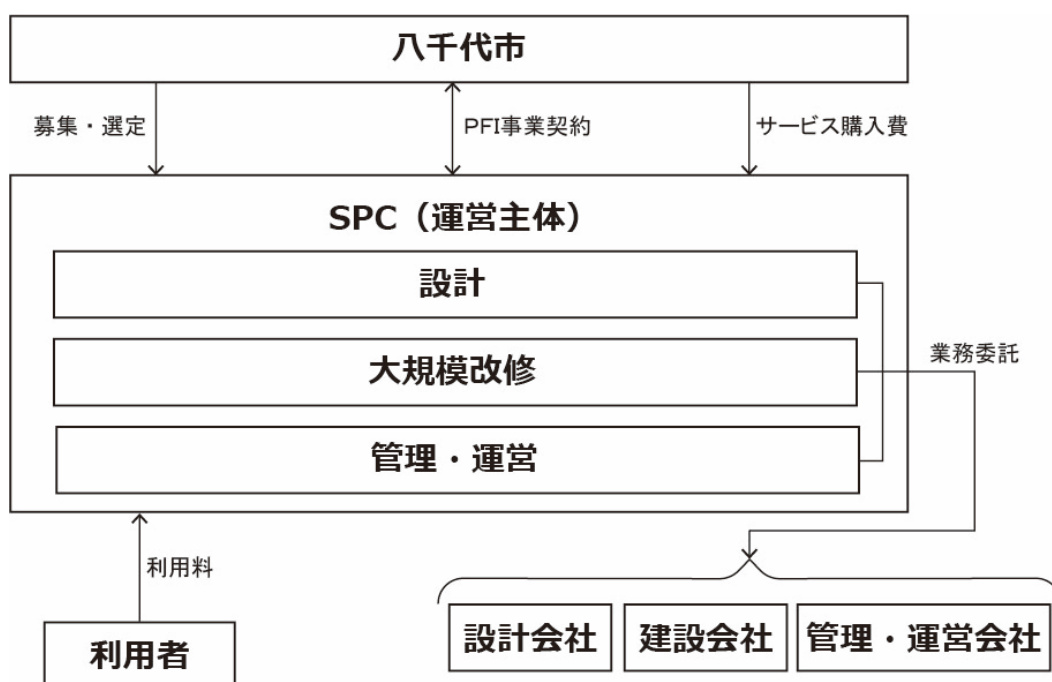
## 2) 事業パートナー制度を活用した PPP 方式

- ・本市と事業パートナーとの間で代理人契約を結び、設計・改修、維持管理、運営の主体となる SPC 等の募集・選定を代行する。
- ・公共と民間の双方の立場を踏まえた事業パートナーが、施設改修、運営等のノウハウを有する事業者と連携しながら事業実施前の段階から事業中まで継続的に関わることが期待される。
- ・事業パートナーは、本市からの委託を受けて事業企画を検討するとともに、SPC への出資、参画等により自らも事業に取り組むことも考えられる。
- ・運営主体は、公共施設である本施設の公共性を維持しつつ、適切な収益事業の実施とそれに対応した耐震補強等の改修工事を行う。
- ・本施設の継続的な利用に必要となる耐震補強工事、インフラ工事等に関する設計・改修費用については、本市が負担する。
- ・上記の設計・改修工事等は、本市からの委託により運営主体が自らの事業に応じた設計、工事を行う。



### 3) PFI (R0)

- ・PFI法に基づき、本市がSPC等の民間事業者を選定する。
- ・民間事業者は、設計、改修、維持管理、運営を一体的に行う。
- ・本施設の老朽化対策工事、耐震工事に係る設計、改修費用については、民間事業者が負担し、本市は事業期間（15年程度）にわたって延払いを行う。
- ・運営によって得られる収入は、指定管理者としての指定により運営主体が収受する。



### ③まとめ

指定管理者制度、事業パートナー制度を活用した PPP 方式、PFI (R0) の 3 つの事業方式について、そのメリット、デメリットを整理する。

	メリット	デメリット
1) 指定管理者制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・民間事業者による効率的な事業により、現状よりも市の事業費負担が軽減される可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計・改修時点で、運営主体が行う事業に対応することが難しく、従来の事業の踏襲が前提となる。</li> <li>・設計・改修費については、本市が資金調達する必要がある。</li> </ul>
2) 事業パートナー制度を活用した PPP 方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業パートナーにおいて、地元関係者等と調整を図りながら事業企画を検討し、その企画に望ましい民間事業者を運営主体の構成員として選定することが可能である。</li> <li>・運営主体が事業内容に応じた設計、改修を行うため、合理的な工事が可能となる。</li> <li>・設計と施工を一括して実施するため、事業者の創意工夫等によるコスト削減と工期短縮が期待される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計・改修費については、本市が資金調達する必要がある。</li> <li>・事業パートナーが本市との契約に基づき、主体的に運営主体を選定し、さらには必要に応じて運営主体への参画も期待されることから利益相反が発生する可能性がある。</li> </ul>
3) PFI (R0)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運営主体が事業内容に応じた設計、改修を行うため、合理的な工事が可能となる。</li> <li>・設計と施工を一括して実施するため、事業者の創意工夫等によるコスト削減と工期短縮が期待される。</li> <li>・設計・改修費を延払いすることで、財政負担の平準化が図られる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高い収益性が見込めないため、資金調達が課題となる可能性がある。</li> <li>・PFI 法に基づく PFI 事業においては、事業者選定アドバイザー業務を受託した主体については、公募段階で入札企業、協力企業等になれない記載が多くみられ、事業パートナー制度を活用した事例もみられないため、事業パートナーの採用が難しい。</li> </ul>

- ・本施設単体での収益性が見込めない場合、民間事業者としては指定管理者収入による安定的な経営が可能な指定管理者方式が志向される。
- ・民間事業者の参画意欲を高めるためには、事業実施前における収益確保の見通し、民間事業者の裁量の確保、契約時点での不確実性の低減が必要となる。
- ・こうした課題に対応するためには、本市と運営主体との契約前の段階において、事業企画を行い、施設の積極的な営業活動、実験的なイベントの開催などの周知活動等による事業成立性の向上を図る事業パートナーの活動が重要となる。
- ・また、事業パートナーは、地域のエリアマネジメント活動の展開に向けての主体としての役割も担える。
- ・このため、本事業においては、事業パートナー制度を活用した PPP 方式による事業展開を図ることが望ましいが、現時点では運営主体となる民間事業者の指定管理料以外の収益確保の可能性が高くないため、段階的な事業実施を想定する。
- ・段階的な事業の進め方としては、以下が想定される。
  - ・ 事業パートナーが、本施設の敷地を活用したイベント、社会実験等を実施し、施設の認知度の向上と新たな収益確保の可能性の検証を行うとともに、小さな成功体験の積み重ねにより、地元の機運を醸成する。
  - ・ 施設運営については、現状の直営から指定管理者制度の導入により、本市の財政負担を軽減しつつ、民間事業者による付帯事業の収益性の検証を行う。
  - ・ 事業パートナーが、事業企画の検討を行い、その企画を踏まえた事業パートナー制度を活用した PPP 方式での事業を実施する。
  - ・ 事業パートナー制度を活用した PPP 方式による事業が困難と判断された場合には、指定管理者制度による運営を継続する。

## 6. 事業スキームに基づく公共施設の維持管理案の提示

### (1) 事業収支の試算

#### ①類似施設の事業収支状況

本施設に類似する施設における経営資料を収集し、料金設定や利用者の動向、費目の設定等について経営実態を概略的に整理する。類似施設は少年自然の家の他に、指定管理など公共が関与する宿泊研修施設も対象とする。

#### 1) 少年自然の家

- ・経営状況を公表している県立の少年自然の家3施設を事例として採り上げる。

##### a. 経常支出

- ・本施設は、経常支出の全体に占める人件費の割合が高く、県立3施設が40%前後を占めているのに対して、約70%を占めている。
- ・一方、施設の光熱水設備や消防設備の保守管理費用に当たる委託料は、県立3施設に比べてやや少なく、経常支出は増加するが、適正な施設管理のため必要な経費は計上する必要がある。

##### b. 経常収入

- ・県立3施設はいずれも、経常収入の8割以上を指定管理料に依存しており、低廉な利用料の影響である。

表 本施設と県立施設の収支比較

項目	八千代市 少年自然の家		手賀の丘 少年自然の家		水郷小見川 少年自然の家		君津亀山 少年自然の家		
事業方式	直営		指定管理		指定管理		指定管理		
施設延床面積	3,499 m <sup>2</sup>		5,957 m <sup>2</sup>		5,675 m <sup>2</sup>		5,397 m <sup>2</sup>		
宿泊収容数	200 人		300 人		264 人		300 人		
利用者数	11,333 人(H29)		62,724 人(H26)		60,288 人(H26)		50,892 人(H26)		
うち宿泊者数	6,160 人(H29)		23,575 人(H26)		22,074 人(H26)		23,981 人(H26)		
事業収支(千円)	H28 決算		H26 決算		H26 決算		H26 決算		
収入	利用料収入	338	4%	11,157	11%	8,561	7%	9,753	9%
	主催事業収入	0	0%	430	0%	2,195	2%	1,176	1%
	その他収入	7,662	96%	4,456	4%	4,118	4%	4,962	5%
	指定管理料	0	0%	85,750	84%	101,366	87%	90,416	85%
	(計)	8,000	100%	101,793	100%	116,240	100%	106,307	100%
支出	人件費	<b>71,535</b>	<b>69%</b>	<b>36,633</b>	<b>36%</b>	<b>46,609</b>	<b>39%</b>	<b>42,648</b>	<b>42%</b>
	需用費	15,491	15%	21,371	21%	20,830	17%	23,300	23%
	役務費	353	0%	1,396	1%	3,003	2%	2,504	2%
	委託料	9,296	9%	14,548	14%	23,184	19%	20,731	20%
	使用料・賃借料	6,484	6%	1,764	2%	3,402	3%	1,806	2%
	原材料	51	0%	20	0%	432	0%	19	0%
	負担金等	51	0%	98	0%	619	1%	147	0%
	公課費	7	0%	67	0%	103	0%	172	0%
	広告宣伝費	0	0%	449	0%	1,595	1%	640	1%
	主催事業支出	0	0%	1,473	1%	2,270	2%	1,477	1%
	その他	0	0%	22,586	22%	18,441	15%	8,457	8%
	(計)	103,268	100%	100,404	100%	120,488	100%	101,901	100%
	収支差	▲ 95,268		1,390		▲ 4,248		4,406	
支出÷収入	1291%		99%		104%		96%		
人件費の対収入比率	894%		36%		40%		40%		

資料：八千代市提供資料及び各施設の管理業務仕様書

## 2) 公共の宿泊研修施設

本施設と同様に、宿泊に特化した公的な宿泊研修施設の収支状況を把握する。

### a. 経常支出

- ・人件費率は、前頁の県立少年自然の家と同様に40%前後に収まっている。
- ・なお、相模原市の施設の委託料が高いのは警備費用に依るもので、従業員による巡回や宿直によって警備費用の縮減は可能であると考え。

### b. 経常収入

- ・施設利用料の充実によって、少年自然の家に比べて経常収入に占める指定管理料の割合は低くなっている。

表 参考となる宿泊研修施設の収支状況

項目	相模川自然の村清流の里		ウッディハウス加茂		
所在地	神奈川県相模原市緑区大島		岡山県津山市加茂町		
事業方式	指定管理		指定管理		
敷地面積	31,404 m <sup>2</sup>		1,453 m <sup>2</sup>		
施設延床面積	3,304 m <sup>2</sup>		968 m <sup>2</sup>		
施設概要	客室、浴場、ラウンジ、ホール レストラン、休憩室等		研修施設：宿泊室、食堂、浴室等 合宿施設：宿泊室、監督室、浴室等		
宿泊収容数	47人		58人(研修28人、合宿30人)		
利用者数	8,327人(H29) 宿泊8,327人		7,996人(H28) 宿泊2,589人、宴会等5,407人		
事業収支(千円)	H29 決算		H28 決算		
収入	宿泊収入	26,518	16%	14,319	35%
	飲食収入	61,413	37%	17,127	42%
	その他収入	9,892	6%	1,173	3%
	指定管理料	66,403	40%	8,229	20%
	(計)	164,227	100%	40,848	100%
支出	人件費	60,613	37%	16,422	40%
	需用費	22,464	14%	5,934	15%
	役務費	1,435	1%	1,260	3%
	委託料	32,638	20%	3,104	8%
	使用料・賃借料	0	0%	2,580	6%
	原材料	40,375	25%	9,191	23%
	負担金等	0	0%	5	0%
	公課費	0	0%	1,786	4%
	広告宣伝費	1,041	1%	※	—
	その他	3,615	2%	566	1%
	(計)	162,181	100%	40,848	100%
収支差	2,046		0		
支出÷収入	99%		100%		
人件費の対収入比率	37%		40%		

資料：相模川自然の村業務管理の実施基準、津山市三世代研修宿泊施設概算書

## ②試算ケースの設定

- ・試算ケースとして下表のように2ケースを想定した。

### 1) ケースA

- ・現状の本施設の事業を継続しつつ、従来の市内児童の利用を原則とした利用者の制限を緩和し、市外からの児童や一般客に利用開放するケースとして想定する。
- ・利用開放による収益拡大と施設運営の効率化によって事業収支の改善を目指す。
- ・また、現状では徴収していない市内の児童の利用料金を、周辺施設と同様な料金を徴収するものとする。

### 2) ケースB

- ・現状の本施設の事業を転換し、部活動や学習塾の合宿やビジネス研修などを受け入れる宿泊研修施設として事業を運営するケースとして想定する。
- ・ただし、あくまで公共施設としての利用料金を設定する。

**表 事業収支の試算ケースの概要**

ケース	ケースA	ケースB
事業の種類	自然体験や宿泊学習を目的とした施設として事業継続	少年自然の家としての機能を転換し、宿泊研修施設として事業経営
対象客	利用者を市内児童に限定せずに拡大 ・市内児童（従来） ・市外児童 ・一般客	一般利用を主体に想定 ただし、市内児童の受入れのために最低限のベッド数を確保 ・市内児童（従来） ・市外児童 ・一般客
施設建築物	現在と同様の施設構成 ・宿泊室 20 室（8 人/室） ・宿泊容量 200 人（不足時は補助ベッド）	2 室を家族部屋に改造 ・宿泊室：8 人部屋×18 室 4 人部屋×2 室 ・宿泊容量 188 人（不足時は補助ベッド）
利用料金	・周辺の類似施設と同様の料金設定	・公共の研修施設程度の料金設定



表 事業収支の費目の設定

種別	項目	内容	ケース	
			A	B
収入	宿泊料収入	宿泊者の利用料による収入	○	○
	食事料収入	宿泊者へ提供する食事の利用料による収入	○	○
	リネン代	シーツや枕カバー等のクリーニング代金	○	
	主催事業収入	イベント参加者の参加料金による収入	○	
	その他収入	土産、自動販売機等の物販収入	○	○
	公共負担金	施設運営支出を補填する費用	○	○
支出	需用費	光熱水費、消耗品費、燃料費、修繕費等	○	○
	役務費	郵送料、電話料、ごみ処理料など人的サービスに要する費用	○	○
	委託料	施設管理、保守点検にかかる業務委託料	○	○
	原材料	食事の提供や物販に要する材料費	○	○
	広告宣伝料	チラシ、WEB作成など利用者増進にかかる営業費用	○	○
	主催事業支出	イベントの企画や実施に要する費用	○	
	その他経費	備品購入、図書など施設運営者の間接経費等	○	○

※ケースBのリネン代は宿泊料に含める。

③事業収入の試算条件の設定

表 事業収入の試算条件

収入費目	ケースA	ケースB
宿泊料収入	利用者数 <sup>1)</sup> × 宿泊料金 【宿泊料金】 <sup>2)</sup> 市内児童： 300 円/人 市内一般： 820 円/人 市外児童： 600 円/人 市外一般： 1,640 円/人	室数 × 室料 × 稼働率 50% <sup>3)</sup> × 365 日 【室料】 5,000 円/室 <sup>4)</sup>
食事料収入	利用者数 × 食事料金 <sup>2)</sup> (食事料金) 児童 1,800 円/人 一般 2,000 円/人 ※周辺類似施設の料金設定を参考	利用者数 × 食事料金 2,600 円 × 365 日 ※上郷・森の家の料金設定を参考 ※計算の簡単のため一律料金に設定
リネン代	利用者数 × 200 円/人 <sup>2)</sup>	
主催事業収入	県立少年自然の家を参考に設定 ・初年度 2,200 千円 <sup>5)</sup>	
その他収入	土産、自販機など物販収入を想定 ・利用者数 × 70 円/人	同左

## 1) 少年自然の家としての利用者数の設定

### a. 市内児童

- ・ 4～6年生の3学年の生徒が1年に1回利用するものと設定した。
- ・ 児童数は、近年の推移から初年度5,400人（1学年1,800人×3学年）と設定し、年々5%ずつ減少するものと設定した。

表 本市の小学生の状況

年度	学級数	生徒数						前期比		
		1年生	2年生	3年生	4年生	5年生	6年生	1年生	2年生	3年生
H26	388	1,854	1,926	1,787	1,889	1,961	1,992	—	—	—
H27	383	1,842	1,851	1,931	1,789	1,891	1,962	99%	96%	108%
H28	383	1,825	1,841	1,847	1,929	1,796	1,900	99%	99%	96%
H29	382	1,737	1,837	1,845	1,864	1,931	1,806	95%	100%	100%
H30	380	1,675	1,750	1,840	1,844	1,858	1,935	96%	95%	100%

資料：平成30年版 八千代市統計書より作成

### b. 市内一般

- ・ 千葉県少年自然の家の宿泊者の動向を参考に、市内児童の利用者数の20%と設定した。

(参考) 千葉県少年自然の家における平成26年の宿泊者数

$$\text{市民大人 } 6,504 \text{ 人} \div \text{市民子供 } 27,475 \text{ 人} \times 100 = 23.7\%$$

### c. 市外児童

- ・ 千葉県少年自然の家の宿泊者の動向を参考に、市内児童の利用者数の30%と設定した。

(参考) 千葉県少年自然の家における平成30年の宿泊者数

$$\text{市外子供 } 9,832 \text{ 人} \div \text{市民子供 } 27,475 \text{ 人} \times 100 = 35.8\%$$

### d. 市外一般

- ・ 市外児童と同様に、市内一般の利用者数の30%と設定した。

## 2) 参考事例の宿泊料金及び食事料金の設定

施設名	宿泊料金（1泊当り）	宿泊者に提供する食事料金
八千代市 少年自然の家	市内利用に限定 ・無料	・1,100円（朝昼夜）
千葉県立 少年自然の家	宿泊料の上限値を条例で規定 ・児童：300円 ・一般：820円 リネン代の実費を徴収 ・200円程度	美味かつ低廉な食事を提供し、経費は料金で充当することが規定 ・未就学児童：1,200円程度（朝昼夕） ・小・中学生：1,800円程度（朝昼夕） ・高校生以上：2,000円程度（朝昼夕）
千葉市 少年自然の家	宿泊料の上限値を条例で規定 ・中学生以下：300円（市外 600円） ・高校生以上：820円（市外 1,640円） 教育関連でない場合は下記の料金 ・中学生以下：300円（市外 600円） ・高校生以上：2,440円（市外 4,880円） リネン代は実費を徴収 ・240円	美味かつ低廉な提供、実費を徴収することが規定 ・未就学児童：1,780円（朝昼夕） ・小学生：2,160円（朝昼夕） ・中学生以上：2,320円（朝昼夕）
上郷・森の家	・スタンダードルーム 5,560円から ・エグゼクティブルーム 9,560円から ※条例では15,000円が上限値	飲食提供は独立採算事業で運営 ・3歳～小学生：2,060円（朝昼夜） ・中学～大学生：2,570円（朝昼夜） ・大人：2,980円（朝昼夜）
相模川 自然の村	宿泊料の上限値を規定 ・小人：2,400円（浴付 2,600円） ・大人：3,600円（浴付 4,200円） ※1部屋2人以上で利用する場合	指定管理者が設定 ・コース：3,000～5,000円程度 ・子供食：2,300円程度 ・幼児食：1,000円程度

資料：各施設の業務仕様書等

## 3) 稼働率の想定

- ・施設の規模や内容、立地の類似する「相模川自然の村」の例を参考に、稼働率を50%と設定した。

施設名称	本施設	事例施設：相模川自然の村
延床面積	3,498.51 m <sup>2</sup>	3,304 m <sup>2</sup>
施設概要	宿泊室、食堂、体育室等	客室、レストラン、ホール等
立地	最寄駅よりバス10分徒歩20分	最寄駅よりバス14分徒歩15分
稼働率		H28年度：53.4% H29年度：51.7%

#### 4) 室料の設定

- ・上郷森の家の宿泊料金（標準 5,560 円、上表参照）や周辺ホテルの料金を参考にするとともに、現状より負担が顕著に増加しないように設定した。

8 人部屋の 1 人当たりの宿泊料金：625 円（5,000 円/室÷8 人）※比較：市外児童の宿泊料：600 円

（参考）本施設周辺のビジネスホテルの宿泊料金（R2.2 調べ）

ホテル名	交通	宿泊料金(食事なし)	備考
佐倉第一ホテル	JR 佐倉駅 徒歩 2 分	ツイン 5,450 円/室～	インターネット予約割引
ウィシュトンホテルユーカリ	京成ユーカリが丘駅 徒歩 0 分	ツイン 7,700 円/室～	インターネット予約割引

資料：各宿泊予約サイトより作成

#### 5) 主催事業の収入の設定

- ・いずれの県立施設においても主催事業単独で収益を上げていないが、水郷小見川少年自然の家の主催事業収支は均衡している。
- ・川に近接した立地を生かして、カヌー体験等のアクティビティを提供していることも要因と推測される。
- ・本施設も水郷小見川少年自然の家と同様に水辺に近接し、自然資源を活用したアクティビティ提供による施設利用の活性化を想定しているため、主催事業支出については水郷小見川少年自然の家を参考に設定する。

項目	手賀の丘			水郷小見川			亀山		
	H24	H25	H26	H24	H25	H26	H24	H25	H26
主催事業収入	419	475	430	2,689	2,128	2,195	1,083	746	1,176
主催事業支出	1,100	1,396	1,473	2,520	2,241	2,270	1,406	963	1,477
支出÷収入	263%	294%	342%	94%	105%	103%	130%	129%	126%

資料：各施設の指定管理者募集要領より作成

#### ④事業支出の試算条件の設定

表 事業収出の試算条件

収入費目	ケースA	ケースB
人件費	県立施設の公募要件等を参考に人員配置 <sup>1)</sup>	一般利用の増加を見込んで、ケースAより高めに設定 <sup>2)</sup>
需用費	県立施設を参考に設定 <sup>3)</sup> ・事業収入×20%	類似施設を参考に設定 <sup>3)</sup> ・事業収入×15%
役務費	県立施設を参考に設定 <sup>4)</sup> ・事業収入×3%	類似施設を参考に設定 <sup>4)</sup> ・事業収入×3%
委託料	県立施設を参考に設定 <sup>5)</sup> ・延床面積 (㎡) ×4,000 円/㎡	類似施設を参考に設定 <sup>5)</sup> ・延床面積 (㎡) ×6,500 円/㎡
原材料	【食事】 本施設の食事を参考に設定 ・利用者数×1,100 円/人 【物販】 ・その他収入×60%	【食事】 ・食事料収入×原価 45% <sup>6)</sup> 【物販】 ・その他収入×60%
広告宣伝料	事業収入×2% ※参考事例より高めに設定 <sup>7)</sup>	事業収入×3% ※参考事例より高めに設定 <sup>7)</sup>
主催事業支出	主催事業収入と同額を計上 <sup>8)</sup>	
その他の経費	事業収入×5%	同左

#### 1) ケースAにおける人員配置及び人件費の設定

・人件費は県立施設の事例を参考に設定する。

職務	担当	種別	人数	年総額(千円)	人件費(千円)
施設長	施設統括	社員	1	7,000	7,000
宿泊主任	宿泊統括、事務兼務	社員	1	5,000	5,000
宿泊補佐	事務兼務	社員	2	4,000	8,000
客室清掃	ベッドメイク等	パート	2	1,800	3,600
体験指導主任	有資格者、主催事業	社員	1	5,000	5,000
体験指導補佐	主催事業、事務兼務	社員	1	4,000	4,000
主任栄養士	有資格者	社員	1	5,000	5,000
調理士	調理、配膳	社員	1	4,000	4,000
調理担当	調理、配膳	パート	2	1,800	3,600
計			12		45,200

## 2) ケースBにおける人員配置及び人件費の設定

- ・少年自然の家としての機能を転換し、宿泊研修施設として運営することで、一般利用の拡大を積極的に図るため、管理職を中心にケースAより人件費単価を高めに設定する。

職務	担当	種別	人数	年総額(千円)	人件費(千円)
施設長	施設統括	社員	1	8,000	8,000
宿泊主任	宿泊統括、事務兼務	社員	1	6,000	6,000
宿泊補佐	事務兼務	社員	2	4,000	8,000
〃	宿泊補佐	社員	2	1,800	3,600
客室清掃	ベッドメイク等	パート	2	1,800	3,600
フロント主任	フロント統括、事務兼務	社員	1	6,000	6,000
フロント補佐	事務兼務	社員	2	4,000	8,000
〃	フロント補佐	パート	2	1,800	3,600
調理主任	有資格者	社員	1	6,000	6,000
調理士	調理、配膳	社員	2	4,000	8,000
調理担当	調理、配膳	パート	2	1,800	3,600
計			18		64,400

## 3) 参考事例における需用費の状況

項目	少年自然の家			宿泊研修施設	
	手賀の丘	水郷小見川	亀山	相模原	津山
需用費	21,371	20,830	23,300	22,464	5,934
収入	101,793	116,240	106,307	164,227	40,848
割合	21%	18%	22%	14%	15%

資料：各施設の指定管理者募集要領等より作成

## 4) 参考事例における役務費の状況

項目	少年自然の家			宿泊研修施設	
	手賀の丘	水郷小見川	亀山	相模原	津山
役務費	1,396	3,003	2,504	1,435	1,260
収入	101,793	116,240	106,307	164,227	40,848
割合	1%	3%	2%	1%	3%

資料：各施設の指定管理者募集要領等より作成

### 5) 参考事例における委託料の状況

- ・施設や設備の保守点検、清掃、警備等に該当する費用なので、固定費と想定し延床面積当りの単価を設定した。
- ・委託料の単価は参考事例の平均値を採用し、ケースAでは3,500円/m<sup>2</sup>、ケースBでは6,500円/m<sup>2</sup>と設定した。

項目	少年自然の家			公共の宿泊研修施設	
	手賀の丘	水郷小見川	亀山	相模原	津山
施設管理の業務内容	1) 施設の保守管理 2) 設備機器の保守管理 3) 電気工作物の保守 4) 備品等の管理 5) 施設内外の清掃 6) 危機管理業務 7) 宿直業務 8) 廃棄物処理 9) 外構・植栽管理			1) 設備の監視運転 2) 設備の保守点検 3) 光熱水等の管理 5) 清掃業務 6) 警備業務 8) 廃棄物処理 9) 外構・植栽管理	1) 施設・設備・機械警備 2) 設備巡視点検 3) 自家用工作物 4) 小破修繕 5) 施設清掃 9) 植栽管理 10) 駐車場管理
委託料	14,548千円	23,184千円	20,731千円	32,638千円	3,104千円
延床面積	5,957m <sup>2</sup>	5,675m <sup>2</sup>	5,397m <sup>2</sup>	3,304m <sup>2</sup>	968m <sup>2</sup>
m <sup>2</sup> 単価	2,442円/m <sup>2</sup>	4,085円/m <sup>2</sup>	3,841円/m <sup>2</sup>	9,878円/m <sup>2</sup>	3,205円/m <sup>2</sup>

資料：各施設の指定管理者募集要領等より作成

### 6) ケースBにおける原材料（食事）

- ・ケースAと同様に食材原価が1,100円/人に近似するように原価率を設定する。
- ・食事料金2,600円/人×設定原価率45%=1,170円/人

### 7) 広告宣伝料の設定

- ・ケースA、ケースBいずれの場合においても、利用客の属性を現状より拡大することを見込んでいるため、集客数の増加のための営業経費を参考事例より高めに確保した。

項目	少年自然の家			宿泊研修施設	
	手賀の丘	水郷小見川	亀山	相模原	津山
広告宣伝料	449	1,595	1,477	1,041	不明
収入計	101,793	116,240	106,307	164,227	40,848
割合	0%	1%	1%	1%	

資料：各施設の指定管理者募集要領等より作成

### 8) 主催事業の支出の設定

- ・収入の項目で記載の通り、水郷小見川自然の家を参考に主催事業収入と同額を計上した。



## ⑤年間収支の試算

### 1) 試算期間

- ・開業から10年間とする。

### 2) 経常支出の増減

- ・物価上昇や賃金上昇など長期経営に伴うリスクを見込むため、経常支出は毎年増加するように設定する。
- ・経常支出の増加率は、過去10年間における消費者物価指数の年平均上昇率0.6%(※)より、やや危険側に見て1%と設定する。

※2015年消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）

$$\{102.3(2019年値) - 95.6(2010年値)\} \div 10 = 0.67$$

- ・ただし、収入に連動する支出項目については、特に増減を見込まない。

表 経常支出の増加の考え方

支出項目	ケースA	ケースB
人件費	毎年1%ずつ増加	同左
需用費	収入に連動して変動	同左
役務費	収入に連動して変動	同左
委託料	毎年1%ずつ増加	同左
原材料（食事及び物販）	収入に連動して変動	同左
広告宣伝料	収入に連動して変動	同左
主催事業支出	収入に連動して変動	同左
その他の経費	収入に連動して変動	同左

### 3) 経常収入の増減

- ・ケースAについては、児童数の減少による収入減少を見込む。
- ・ケースBについても、施設の陳腐化等によって利用者の減少による収入減少も想定されるが、根拠となり得るデータがないので、ここでは減少を見込まないものとする。

表 経常収入の減少の考え方

収入項目	ケースA	ケースB
宿泊料収入	児童数の減少に応じて減少	減少を見込まない
食事料収入	児童数の減少に応じて減少	減少を見込まない
リネン代	児童数の減少に応じて減少	減少を見込まない
主催事業収入	減少を見込まない	減少を見込まない
その他収入	児童数の減少に応じて減少	減少を見込まない

### 4) その他

- ・施設運営者の事業収支において、支出過多の場合、収入を補填するための公共負担金を計上する。

【ケースAにおける年間収支の試算結果】

【設定条件】

施設延床面積	3,499 m <sup>2</sup>
--------	----------------------

項目	内訳	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
年間利用者	市内児童	5,400	5,130	4,874	4,630	4,399	4,179	3,970	3,772	3,583	3,404
	市内一般	1,080	1,026	975	926	880	836	794	754	716	680
	市外児童	1,620	1,604	1,588	1,572	1,556	1,540	1,525	1,510	1,495	1,480
	市外一般	324	321	318	315	312	309	306	303	300	297
	計	8,424	8,081	7,755	7,443	7,147	6,864	6,595	6,339	6,094	5,861

前期比
95%
95%
99%
99%

【施設運営者の事業収支】

種別	項目	計算式	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
収入	宿泊料収入/市内児童	年間利用者数 × 300円	1,620,000	1,539,000	1,462,200	1,389,000	1,319,700	1,253,700	1,191,000	1,131,600	1,074,900	1,021,200
	宿泊料収入/市内一般	年間利用者数 × 820円	885,600	841,320	799,500	759,320	721,600	685,520	651,080	618,280	587,120	557,600
	宿泊料収入/市外児童	年間利用者数 × 600円	972,000	962,400	952,800	943,200	933,600	924,000	915,000	906,000	897,000	888,000
	宿泊料収入/市外一般	年間利用者数 × 1,640円	531,360	526,440	521,520	516,600	511,680	506,760	501,840	496,920	492,000	487,080
	食事料収入/児童	年間利用者数 × 1,800円	12,636,000	12,121,200	11,631,600	11,163,600	10,719,000	10,294,200	9,891,000	9,507,600	9,140,400	8,791,200
	食事料収入/一般	年間利用者数 × 2,000円	2,808,000	2,694,000	2,586,000	2,482,000	2,384,000	2,290,000	2,200,000	2,114,000	2,032,000	1,954,000
	リネン代	年間利用者数 × 200円	1,684,800	1,616,200	1,551,000	1,488,600	1,429,400	1,372,800	1,319,000	1,267,800	1,218,800	1,172,200
	主催事業収入	2,200,000円	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000
	その他収入	年間利用者数 × 70円	589,680	565,670	542,850	521,010	500,290	480,480	461,650	443,730	426,580	410,270
	公共負担金		75,025,000	76,147,295	77,263,080	78,375,375	79,482,063	80,586,166	81,686,729	82,784,875	83,882,168	84,977,956
(収入計)			98,952,440	99,213,525	99,510,550	99,838,705	100,201,333	100,593,626	101,017,299	101,470,805	101,950,968	102,459,506
支出	人件費	45,200,000円	45,200,000	45,652,000	46,108,520	46,569,605	47,035,301	47,505,654	47,980,711	48,460,518	48,945,123	49,434,574
	需用費	収入 × 20%	19,790,488	19,842,705	19,902,110	19,967,741	20,040,267	20,118,725	20,203,460	20,294,161	20,390,194	20,491,901
	役務費	収入 × 3%	2,968,573	2,976,406	2,985,317	2,995,161	3,006,040	3,017,809	3,030,519	3,044,124	3,058,529	3,073,785
	委託料	延床面積 × 3,500	12,246,500	12,368,965	12,492,655	12,617,582	12,743,758	12,871,196	12,999,908	13,129,907	13,261,206	13,393,818
	原材料(食事)	年間利用者数 × 1,100	9,266,400	8,889,100	8,530,500	8,187,300	7,861,700	7,550,400	7,254,500	6,972,900	6,703,400	6,447,100
	原材料(物販)	その他収入 × 60%	353,808	339,402	325,710	312,606	300,174	288,288	276,990	266,238	255,948	246,162
	広告宣伝料	収入 × 2%	1,979,049	1,984,270	1,990,211	1,996,774	2,004,027	2,011,873	2,020,346	2,029,416	2,039,019	2,049,190
	主催事業支出	2,200,000円	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000
	その他の経費	収入 × 5%	4,947,622	4,960,676	4,975,528	4,991,935	5,010,067	5,029,681	5,050,865	5,073,540	5,097,548	5,122,975
(支出計)			98,952,440	99,213,524	99,510,550	99,838,704	100,201,333	100,593,626	101,017,299	101,470,804	101,950,967	102,459,506
収入－支出			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

前期比
利用者数に比例
利用者数に比例
利用者数に比例
利用者数に比例
利用者数に比例
利用者数に比例
利用者数に比例
100%
利用者数に比例

101%
収入に比例
収入に比例
101%
収入に比例
収入に比例
収入に比例
収入に比例



【ケースBにおける年間収支の試算結果】

【設定条件】

施設延床面積		3,499 m <sup>2</sup>
客室	児童用	18 室
	家族用	2 室
	(計)	20 室
定員	児童用	144 人
	家族用(リフォーム)	8 人
	(計)	152 人
客室料		5,000 円/室

改造

8 人/室

4 人/室

【施設運営者の事業収支】

種別	項目	計算式	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
収入	宿泊料収入	室数×室料× 50% ×365日	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000	18,250,000
	食事料収入	日利用者数× 2,600円 ×365日	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000	72,124,000
	その他収入	日利用者数× 70円 ×365日	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800	1,941,800
	公共負担金		70,879,309	72,056,923	73,246,314	74,447,598	75,660,896	76,886,328	78,124,011	79,374,073	80,636,636	81,911,825
	(収入計)		163,195,109	164,372,723	165,562,114	166,763,398	167,976,696	169,202,128	170,439,811	171,689,873	172,952,436	174,227,625
支出	人件費	64,400,000 円	64,400,000	65,044,000	65,694,440	66,351,384	67,014,898	67,685,047	68,361,897	69,045,516	69,735,971	70,433,331
	需用費	収入× 15%	24,479,266	24,655,908	24,834,317	25,014,510	25,196,504	25,380,319	25,565,972	25,753,481	25,942,865	26,134,144
	役務費	収入× 3%	4,895,853	4,931,182	4,966,863	5,002,902	5,039,301	5,076,064	5,113,194	5,150,696	5,188,573	5,226,829
	委託料	延床面積× 6,500円	22,743,500	22,970,935	23,200,644	23,432,650	23,666,977	23,903,647	24,142,683	24,384,110	24,627,951	24,874,231
	原材料(食事)	食事料収入× 45%	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800	32,455,800
	原材料(物販)	その他収入× 60%	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080	1,165,080
	広告宣伝料	収入× 3%	4,895,853	4,931,182	4,966,863	5,002,902	5,039,301	5,076,064	5,113,194	5,150,696	5,188,573	5,226,829
	その他の経費	収入× 5%	8,159,755	8,218,636	8,278,106	8,338,170	8,398,835	8,460,106	8,521,991	8,584,494	8,647,622	8,711,381
	(支出計)		163,195,108	164,372,723	165,562,114	166,763,397	167,976,696	169,202,127	170,439,811	171,689,873	172,952,435	174,227,624
収入－支出			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

前期比
100%
100%
100%

101%
収入に比例
収入に比例
101%
収入に比例
収入に比例
収入に比例

## ⑥初期投資の検討

初期投資額については、事例から想定される概算費用を想定した。

この費用は、設計に基づく試算ではない。実際の改修内容に基づく設計、施工のコストの算出にあたっては、「専門家による点検・現況調査が必要である」、「建物診断を実施し、どのような仕様にするかをまとめる必要がある」等の指摘がサウンディング調査でもあったように、現状の診断、改修内容の検討等を経て費用を見積もることが必要である。

### 1) 初期投資の試算

- ・本施設の修繕費は、総務省が平成 23 年 3 月に公表した「地方公共団体の財政分析等に関する調査研究会報告書」において示された更新単価を参考にした。
- ・同書における、社会教育施設の大規模改修の単価を時点修正して計算した。
- ・本施設の耐震補強費は、文部科学省が平成 17 年度に実施した「学校施設の耐震補強事例調査」を参考にした。
- ・同調査で示されている事例の中から、首都圏で RC 造 3 階建て以上の小中学校の耐震補強事例を抽出した 11 の事例のうち、最も高い工事単価を採用し、時点修正した。

表 初期投資の試算

費目	費用	計算根拠	備考
修繕費	979,583 千円	3,498.51 m <sup>2</sup> ×280 千円/m <sup>2</sup>	総務省単価×時点修正(*1)
耐震補強費	664,717 千円	3,498.51 m <sup>2</sup> ×190 千円/m <sup>2</sup>	事例単価×時点修正(*2)
計	1,644,300 千円		

資料：総務省「地方公共団体の財政分析等に関する調査研究会報告書」

平成 23 年 3 月より作成

文部科学省「学校施設の耐震補強事例調査」平成 17 年度より作成

(\*1) 総務省単価 250 千円/m<sup>2</sup>×H30 年度建設工事デフレーター÷H22 年度建設工事デフレーター

$$= 250 \times 111.5 \div 98.5 \doteq 280 \text{ 千円/m}^2$$

(\*2) 事例単価 156 千円/m<sup>2</sup>×H30 年度建設工事デフレーター÷H15 年度建設工事デフレーター

$$= 156 \times 111.5 \div 92.0 \doteq 190 \text{ 千円/m}^2$$

表 耐震補強工事費の事例

番号	都県名	学校名	構造	築年	延床面積 (㎡)	工事年	工事費 (千円)	単価 (千円/㎡)	Is値(桁方向)	
									補強前	補強後
1	茨城県	つくば市立荃崎中学校	RC造3・4階建て	S47	5,691	H15～H16	343,498	60	0.42	0.74
2	栃木県	宇都宮市立姿川第一小学校	RC造4階建て	S48	5,430	H15	630,735	116	0.29	0.74
3	群馬県	太田市立休泊小学校	RC造3階建て	S49	1,955	H10～H11	85,869	44	0.27	0.83
4	埼玉県	行田市立埼玉小学校	RC造3階建て	S48	3,074	H16	92,400	30	0.31	0.76
5	千葉県	千葉市立新宿小学校	RC造3階建て	S45	2,800	H16～H17	28,400	10	0.34	0.80
6	千葉県	市川市立菅野小学校	RC造4階建て	S51	2,878	H16	89,160	31	0.50	0.86
7	千葉県	白井市立白井第二小学校	RC造4階建て	S52	2,923	H15	454,650	156	0.48	0.71
8	東京都	狛江市立狛江第六小学校	RC造4階建て	S46	2,374	H16	138,390	58	0.22	0.73
9	東京都	東大和市立第二小学校	RC造3階建て	S42	4,206	H16	68,250	16	0.26	0.77
10	神奈川県	藤沢市立湘南台小学校	RC造4階建て	S48	3,072	H16	142,780	46	0.32	0.75
11	神奈川県	藤沢市立湘南台小学校	RC造4階建て	S53	2,036	H16	142,780	70	0.36	0.70

資料：文部科学省「学校施設の耐震補強事例調査」平成15年度

## 2) 支援制度の検討

- ・社会教育施設の整備に対する補助金は平成9年度限りで廃止されており、現状で文部科学省による財政支援制度は無い。
- ・国土交通省所管の補助制度として、社会教育施設に適用できると考えられるものは社会資本整備総合交付金である。
- ・メニューは都市再生と防災強化とがあるが、いずれにしても基幹事業として道路や河川など都市基盤の整備・改修が求められるので、少年自然の家を中心とした計画での適用は困難である。

表 社会資本整備総合交付金（国土交通省）

事業メニュー	対象		主な要件
	改修	耐震	
都市再生整備計画事業	○	○	・社会資本整備総合計画、都市再生整備計画に基づく事業であること
防災・安全交付金事業	○	○	・社会資本整備総合計画に基づく事業であること ・耐震改修促進計画に基づく事業であること

## (2) 事業性の検討

前項で試算した年間収支に基づいて、事業性の検証を行う。

### ①運営主体の事業性

- ・いずれのケースにおいても開業から10年間を通して支出過多の状況が続いており、独立採算による施設運営は難しい状況にある。
- ・必要な公共負担金（10年平均）は、ケースAの場合で80,021千円、ケースBの場合で75,219千円となり、両ケースで約4,800千円の差異がある。
- ・経常収入に占める公共負担金の割合は、ケースAの場合で76～83%、ケースBの場合で43～47%である。ケースBの方が相対的に経営の自立性は高い。

### ②本市の負担金

- ・年間収支の検討から試算できた公共負担金と土地所有者に支払う地代としての賃借料を本市の負担金とし、これら合計額と平成28年度決算における本施設の運営負担95,628千円を比較する。
- ・初期投資については、前項で説明したように事例から想定したものであり、ケース別の差違を反映したものではない。
- ・そのため、初期投資については比較は行わないが、本市の負担金として、各年の公用負担金に加えて、初期投資が必要となる。

1) ケースA

- ・賃借料と合わせた本市の負担金は、開業初年度で 81,509 千円、10 年平均で 86,505 千円となり、平成 28 年度決算における本施設の運営負担と比較すると、開業初年度で 13,759 千円、10 年平均で 8,763 千円の削減が可能となる。

表 ケースAに関する本市の負担の想定

項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	10年平均
公共負担金	75,025,000	76,147,295	77,263,080	78,375,375	79,482,063	80,586,166	81,686,729	82,784,875	83,882,168	84,977,956	80,021,071
賃借料(地代)	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000
合計	81,509,000	82,631,295	83,747,080	84,859,375	85,966,063	87,070,166	88,170,729	89,268,875	90,366,168	91,461,956	86,505,071
H28決算との差	▲ 13,759,000	▲ 12,636,706	▲ 11,520,920	▲ 10,408,626	▲ 9,301,937	▲ 8,197,834	▲ 7,097,271	▲ 5,999,126	▲ 4,901,833	▲ 3,806,044	▲ 8,762,930

2) ケースB

- ・賃借料と合わせた本市の負担金は、開業初年度で 77,363 千円、10 年平均で 81,703 千円となり、平成 28 年度決算における本施設の運営負担と比較すると、開業初年度で 17,905 千円、10 年平均で 13,565 千円の削減が可能となる。
- ・ケースAより毎年約 4,800 千円（10 年平均）の負担軽減となる。
- ・なお、ケースBの場合にはケースAよりも宿泊室の設計仕様が高くなるので、ケースBの初期投資額はケースAより高くなることが想定される。

表 ケースBに関する本市の負担の想定

項目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目	10年平均
公共負担金	70,879,309	70,879,309	72,056,923	73,246,314	74,447,598	75,660,896	76,886,328	78,124,011	79,374,073	80,636,636	75,219,139
賃借料(地代)	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000	6,484,000
合計	77,363,309	77,363,309	78,540,923	79,730,314	80,931,598	82,144,896	83,370,328	84,608,011	85,858,073	87,120,636	81,703,139
H28決算との差	▲ 17,904,692	▲ 17,904,692	▲ 16,727,077	▲ 15,537,686	▲ 14,336,403	▲ 13,123,104	▲ 11,897,673	▲ 10,659,989	▲ 9,409,927	▲ 8,147,365	▲ 13,564,861



### (3) 効率的なファシリティマネジメントの検討

#### ①ファシリティマネジメントにおける役割分担

事業パートナー制度を活用した PPP 方式を採用した場合の各主体の役割分担を整理する。

##### 1) 計画段階

- ・計画段階では、本市が前提となる建物診断等を行い、事業パートナーは、市からの委託を受けて、設計・施工費用の前提となる事業内容の検討を行う。
- ・事業パートナーは、事前の営業活動、敷地を活用したテスト事業等の実施により、施設の認知度の向上と新たな収益確保の可能性の検討を行う。

##### 2) 施設改修段階

- ・施設改修に関して、本市は設計・施工を発注し、運営主体となる SPC が実施する。

##### 3) 管理・運営段階

- ・管理・運営段階において、プロジェクト管理や運営維持の評価を行うのは、施設所有者である本市が行い、事業パートナーは、事業のマネジメント等を行う。
- ・施設の維持管理を左右するような大規模な工事（大型の設備の更新、躯体の補強工事、屋上防水工事等）については、本市が行う。
- ・建物、外構の維持・管理、清掃・警備等の日常的な維持管理については、運営主体が行う。

表 本市、事業パートナー、運営主体の役割分担

種別	本市	事業パートナー	運営主体 (SPC)
計画段階	建物診断の実施 事業パートナーの 選定	事業内容の検討 テスト事業の実施	—
施設改修段階	設計・施工発注	—	設計・施工の実施
管理・運営段階	運営評価	統括マネジメント 経営戦略	建物、外構の維持・ 管理 清掃・警備 施設運営 情報発信

## ②ファシリティマネジメントの費用負担の考え方

### 1) 初期投資

- ・施設改修に関して、設計・施工にかかる費用は基本的に本市が負担する。
- ・ただし、運営主体となる民間事業者の提案による部分については、運営主体（SPC等）が負担することが妥当であり、具体的にはケースBにおける宿泊室の改造費がそれに該当する。

### 2) 経常収支

- ・運営主体は指定管理者となり、利用者からの利用料、本市からの指定管理料を収入とし、人件費、委託費や日常的な補修・修繕費用など運営に関する諸経費を負担する。
- ・本市の経常支出は指定管理料と地代（本施設の敷地の多くが借地）であり、指定管理料は運営主体に支払い、地代は土地所有者に支払う。
- ・大型の設備の更新、躯体の補強工事、屋上防水工事等の大規模修繕工事については、将来の費用見込みが難しいことや、所有者が負担すべきものであることから本市が負担する。

### ③リスク分担の考え方

- ・内閣府『PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン』にある「リスクを最もよく管理することのできる者が当該リスクを分担する」との考え方に基づいて事業の段階ごとにリスク分担を想定する。
- ・事業パートナーは、本市の分担リスクが顕在化することによって発生した損害について、代理人契約等の契約事項に基づき補償することを想定する。
- ・リスクが顕在化した場合に原則的に負担する者を○、限定的に負担する者を△で示している。

#### 【計画段階及び施設改修段階のリスク分担】

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担	
		本市	運営主体
設計変更リスク	設計変更に伴う費用増大や計画遅延等	○	△*1
建物診断リスク	調査の不備、工事中に判明した重大な欠陥等	○	
資金調達リスク	整備改修に伴う必要な資金に関するもの	○	△*1
改修費増大リスク	本市の条件の変更や不備、予見できなかった不測の事態によるもの	○	
	上記以外		○
工事遅延リスク	本市の条件の変更や不備による工事遅延、未完工による供用遅延	○	
	上記以外		○
工事監理リスク	工事監理の不備による不具合		○

\*1 運営主体の提案部分に係るものは運営者がリスク分担

【管理・運営段階のリスク分担】

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担	
		本市	運営主体
利用者変動リスク	児童減少に伴う収入減少	○	
	一般利用者の減少に伴う収入減少	△*2	○
利用者対応リスク	利用者からの苦情、利用者間のトラブル等		○
情報流出リスク	本市の責めによるもの	○	
	運営主体の責めによるもの		○
施設瑕疵リスク	事業期間中に発見された施設や設備の瑕疵	○	△*3
施設劣化リスク	本市が適切に改修等を実施しなかったことに起因する施設や設備の損傷	○	
	運営主体が適切に維持管理を実施しなかったことに起因する施設や設備の損傷		○
維持管理費増大リスク	本市の責めによるもの	○	
	運営主体の責めによるもの		○
事故賠償リスク	本市の責めによるもの	○	
	運営主体の責めによるもの		○
施設の性能確保	事業終了時の施設の性能確保		○

\*2 児童受入れによって一般利用者を受け入れる機会を損失することについては本市がリスク分担

\*3 運営主体の提案部分に係るものは運営者がリスク分担

【その他のリスク分担】

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担	
		本市	運営主体
法令変更リスク	事業に直接関係する法令変更、新法成立等	○	
	上記以外		○
金利変動リスク	金利水準の変動によるもの		○
物価変動リスク	本市の責めによるもの	△*4	○
不可抗力リスク	自然災害や暴動等の人為的な災害に伴う損害等	○	△*5

\*4 一定程度を超える物価変動による場合は両者で協議

\*5 本市は運営主体に保険付保によるリスク軽減を求めるとともに、負担方法を両者で事前に協議

## 7. エリアマネジメント可能性調査

### (1) エリアマネジメントの目的

- ・本施設の周辺には、道の駅やちよ、新川遊歩道等の既存施設に加えて、「印旛沼流域かわまちづくり計画」に基づき、令和2年度から順次、船着き場、トイレ、休憩施設、自転車ラック等のハード整備が実施される。
- ・地域の施設や公共空間において「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」であるエリアマネジメントをこの地域で実施することで、公共施設をはじめとする地域資源を相互に有効に活用し、施設が持続的に運営されることが期待でき、エリア全体での価値向上が図れる可能性は高い。
- ・こうした状況を踏まえ、本施設と道の駅やちよをつなぐ新川を軸にした新川周辺地区の魅力の向上を図り、エリアの価値向上を目指す。
- ・将来的には中央図書館、総合運動公園までも含めた新川沿いの広域を対象にエリアマネジメント活動を行うことを想定する。

### (2) エリアマネジメント組織の事業内容

- ・エリアマネジメントを成功させるには、関連する様々な主体の活動をエリアの価値を向上させる方向に誘導する必要がある、エリアマネジメントの目的を関係者で調整し、将来的に求められる役割や機能を設定し、関係する主体を調整誘導するエリアマネジメント組織が必要になる。
- ・当地域におけるエリアマネジメント組織の事業内容の候補としては以下のものが想定される。

#### ①地域の将来像・ルールの策定

- ・新川周辺地区全体の価値向上に向けて、エリアマネジメント組織が主体になって地域に関わる多様な関係者と議論し、合意の形成、共有化を図りながら地域の将来像、総合的な計画を定める。
- ・こうした検討にあたっては、本市からの委託、支援を受ける、大学等との連携を図る、専門家の参画を得るなど、外部資源を活用する。
- ・地域の将来像の実現に向けて必要となるルール(地区計画等)を本市に提案する。

#### ②公共施設等の運営

- ・エリアマネジメント組織が自ら指定管理者となり公共施設等の運営を担うことも想定される。
- ・さらには、複数施設の運営を一体的に担うことで、事業性の向上、施設が連携した取り組みの実施、地域での統一的な取り組みの展開等が可能となる。

- ・地域には多様な種類の公共施設があるため、エリアマネジメント組織が一括して担うよりも個々の特性に応じた管理者が個別に運営を行った方が効率的な場合も想定されるが、そのような場合においてもエリアマネジメント組織が、個々の施設の管理者の連携を図る役割を担い、エリアの価値向上に努める。
- ・さらには、4市2町の広域連携で進められている「印旛沼流域かわまちづくり計画」の展開にあわせて、市内外含めた、より広域での施設の一体的な運用も想定される。
- ・エリアマネジメント組織が運営に関わることが想定される施設と、その関わり方としては、以下のように想定される。

	施設名	エリアマネジメント組織の関わり方
市内	八千代市少年自然の家	・事業パートナーとして、運営主体を募集・選定する。 ・運営主体への参画により自ら指定管理者等として運営に取り組む。
	道の駅やちよ	・指定管理者等として、運営に取り組む。
	中央図書館・市民ギャラリー	・イベントの共同開催等、運営者との連携を図る。
市外	佐倉草ぶえの丘 印旛沼サンセットヒルズ 佐倉ふるさと広場	・指定管理者等として、運営に取り組む。 ・イベントの共同開催等、運営者との連携を図る。

### ③公共空間等の維持管理

- ・包括的な管理委託契約、指定管理等によりエリア内の道路、公園、河川敷、船着き場、トイレ、休憩施設等における清掃、植栽管理、点検等の日常的な維持管理を行う。

### ④地域の賑わいを創出する事業の実施

- ・公共空間の占有許可を本市および千葉県から取得し、新川遊歩道や水辺拠点等の公共空間を利用したイベントや仮設の飲食店の運営等を実施、もしくは個別の民間事業者に貸し出す。
- ・こうした取り組みについては、社会実験の実施等により事業の可能性を見極める。
- ・河川やサイクリングロード等の資源を活用したガイドツアーを開催する。
- ・地域全体の誘客につながる情報発信、営業活動等を行う。

### ⑤地域来訪者等利便増進活動計画の策定

- ・地域再生エリアマネジメント負担金制度を導入する場合には、必要となる活動計画を作成する。
- ・エリアマネジメント負担金制度は、平成30年6月に施行された制度であり、安定的な活動財源の確保が課題であったエリアマネジメント組織の活動に要する費用を、その受益の限度において活動区域内の受益者（事業者）から市町村が徴収し、エリアマネジメント組織に対して交付する。
- ・地域の公共資産の活用によって得られる収益の一部を地域の環境整備等に再投資することが可能となり、住民の満足度の向上を図りつつ公的負担の軽減を図ることが可能である。
- ・活動計画は、受益者（事業者）の2/3以上の同意を得て、活動の内容、資金計画等を示すものである。
- ・活動計画の策定に先立ち本市が、地域再生計画を策定し、国の認定を受ける必要がある。

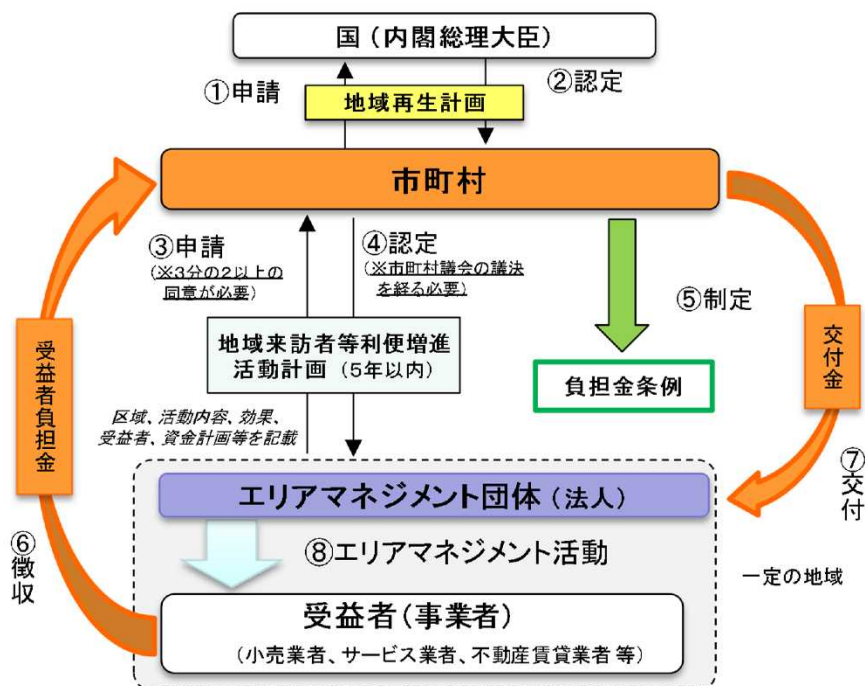


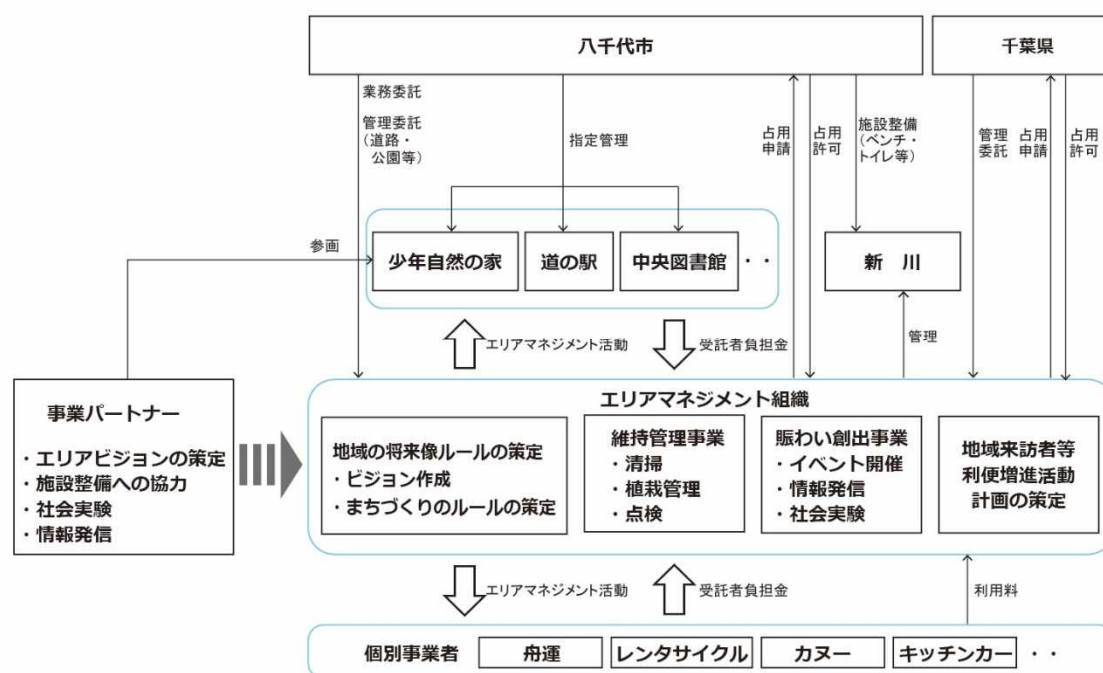
図 地域再生エリアマネジメント負担金制度の仕組み

出典：地域再生エリアマネジメント負担金制度ガイドライン（平成31年3月）

### (3) 仕組みの検討

#### ①スキームの想定

- ・本施設の事業スキームにおいて整理した事業パートナーが中心になり、エリアマネジメント組織を組成する。
- ・エリアマネジメント組織は、本市からの業務委託等を受けて、多様な関係者の意見をワークショップ等の開催により、とりまとめて将来ビジョンの策定を行う。
- ・包括的な管理委託契約、指定管理等によりエリアマネジメント組織が、エリア内の道路、公園等の公物の日常的な維持管理を行う。
- ・エリアマネジメント組織は、本市や千葉県からの新川河川敷、周辺の道路、公園等に関する占有許可を受けて、個別の事業者へ貸し出し、利用料等を徴収する。
- ・地域再生エリアマネジメント負担金制度を導入する場合には、地域来訪者等利便増進活動計画を策定した上で、エリアマネジメント活動に応じて、地域の民間事業者から負担金を得る。





## ②エリアマネジメント組織の候補

- ・事業パートナーの担い手としても想定した新川ウォーターフロント共同事業体を母体にエリアマネジメント組織を組成することを想定する。
- ・新川ウォーターフロント共同事業体は、平成31年4月に「民間まちづくり活動促進・普及啓発事業」の助成対象事業者として選定され、新川周辺のエリアビジョンの構築、新川周辺地区での公有資産の社会実験的な活用等を進めており、その結果、本市、佐倉市、千葉市の3市での同時開催となる広域連携の社会実験イベントを主催することとなっている。
- ・こうした実績からもエリアマネジメントの目的を関係者で調整し、将来的に求められる役割や機能を設定し、関係する主体を調整誘導するエリアマネジメント組織として相応しいと想定する。
- ・将来的には、都市再生推進法人として指定することも想定する。

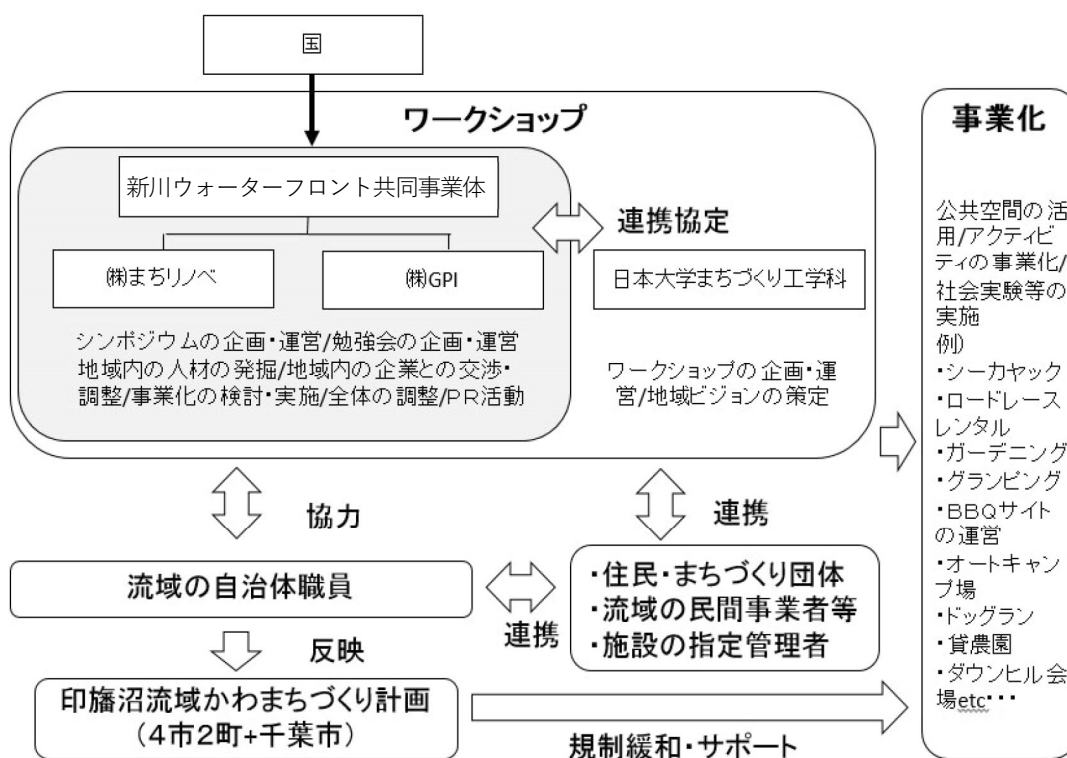


図 民間まちづくり活動促進事業（普及啓発事業）の推進体制

### ③活用可能性のある補助制度等

エリアマネジメント組織は、持続的な運営のために安定的な財源の確保を図る必要があり、活用可能な補助制度等を整理する。

#### 1) 地域再生エリアマネジメント負担金制度

- ・エリアマネジメントの継続性を確保するため、前述した地域再生エリアマネジメント負担金制度を活用した仕組みの導入も想定する。
- ・負担金制度の対象となりうるエリアマネジメント活動としては、来訪者や滞在者の利便の増進に資する施設や設備の設置・管理に関する活動（サイクルポートの設置、オープンスペースの活用、巡回バスの運行等）、来訪者や滞在者を増加させるための活動（イベント開催、情報発信等）、賑わいの創出に伴い必要となる巡回警備や清掃活動などが想定される。

#### 2) 民間まちづくり活動促進・普及啓発事業

- ・民間事業者の担い手が主体となったまちづくり計画・協定に基づく施設整備等を含む社会実験・実証事業等や、先進団体が実施するこれから民間まちづくり活動に取り組もうとする者に対する普及啓発事業への支援を通じて、快適な都市空間の形成・維持、国際競争力の向上、住民等の地域への愛着や地域活力の向上、整備や管理に係るコストの縮減を通じた持続可能なまちづくりの実現と定着を図ることを目的とした事業である。
- ・都市利便増進協定に基づく施設整備等に要する費用、これらの施設を活用した社会実験、実証事業等に要する調査、実施運営等要する経費実証実験等に要する経費が補助対象となる。
- ・次年度より「官民連携まちなか再生事業」への移行が予定されている。
- ・民間まちづくり活動促進・普及啓発事業では、以下のように、普及啓発事業と社会実験・実証事業等に分けられている。
- ・本市では、エリアマネジメント組織の候補として前述した新川ウォーターフロント共同事業体が平成 31 年度の普及啓発事業の助成対象事業者として選定され、ワークショップ等により新川周辺のエリアビジョンの構築を進めている。
- ・次年度以降のまちづくり活動の実施、本施設も含めたエリア全体での事業化に向けた社会実験・実証事業等の実施の際に活用が想定される。

○普及啓発事業

制度名	交付対象	要件	助成内容
普及啓発事業	都市再生推進法人、景観協議会、市町村都市再生協議会、地方公共団体又は民間業者等（これらを構成するJVも含む）	1. 都市の課題解決をテーマとし、多様なまちづくり関係者を巻き込んだワークショップを開催するなど、まちづくりの現場における現実の課題解決に向けた継続性のある活動を実践する人材の育成を図る仕組みの構築・運営 2. 1. と連携しつつ、優れたまちづくり活動の普及啓発	定額補助

○社会実験・実証事業等

制度名	交付対象	内容	要件	助成内容
社会実験・実証事業等	都市再生推進法人	都市利便増進協定、又は低未利用土地利用促進協定に基づく施設の整備・活用	社会実験、実証実験等（広場等の公共空間を活用したイベント、オープンカフェ等の実施等）	直接補助として1/2助成
	都市再生推進法人、景観協議会、市町村都市再生協議会	まちの賑わい・交流の場の創出や都市施設の活用に資する社会実験等	空き地・空き店舗等の活用促進 地域の快適性。利便性の維持向上 地域のPR・広報等	1/2以内 （かつ、地方公共団体負担額以内）
	民間事業者等			1/3以内 （かつ、地方公共団体負担額の1/2以内）

## 8. 今後の進め方

### (1) ロードマップ

事業パートナー制度を活用した PPP 方式による事業化を想定した場合のロードマップは以下の通りである。ただし、建物の補修の規模、事業パートナーの組成の状況、運営事業者の募集の状況等によって変更される可能性がある。

	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8
建物診断等の実施	■						
事業方針の検討		■					
テスト事業の実施	■	■	■	■			
事業パートナーの設立(選定)			■				
事業パートナーによる事業化の検討			■	■			
民間事業者(SPC等)の選定				■			
設計・改修					■	■	■

### (2) 今後の課題

ロードマップに沿って、事業化を進めるにあたっての今後の取り組み、課題としては、以下のものが想定される。

#### ①建物診断等の実施

- ・本施設は、建物、設備の劣化診断、耐震補強設計案の検討が実施されておらず、老朽化対策、耐震補強等にかかる費用が判明していない状態にある。
- ・これらの費用は、本市として負担が必要と想定されるものであり、施設の点検、診断等を実施して、必要となる改修内容、投資額を把握、検討する必要がある。

#### ②事業方針の検討

- ・本施設の活用の方角性、事業パートナー制度の採用の判断等を本市が行う必要がある。
- ・事業パートナーの採用が決まった後には、本市が事業企画の検討に関しての委託

を行う必要がある。

- ・上記の庁内のプロセスと並行して、事業パートナー候補となる新川ウォーターフロント共同事業体によるエリアマネジメント活動を継続的に実施するため、引き続き対話を行うとともに、官民連携まちなか再生事業の普及啓発事業の活用等も検討する。

### ③テスト事業の実施

- ・事業パートナー選定、事業の実施までの期間で、より事業性の成立可能性を高めるために本施設を活用した実験的なテスト事業を行うことが想定される。
- ・テスト事業の実施にあたっては、本施設のみならず道の駅やちよや新川河川敷など周辺資源も含めた事業展開も検討し、民間事業者の収益性、参画可能性の向上と本施設の認知度の向上を図る。
- ・また、民間事業者の参加を促すために、実験期間における本施設の敷地や施設の無償での利用、広報等による周知、市の事業として実施、協賛等についても検討する。
- ・初年度については、民間事業者が本施設等を暫定的に利用するにあたって必要となる手続き、条件、制度等を定める必要がある。
- ・テスト事業の実施期間中は、参加者等のデータ収集、分析、参加民間事業者への聞き取り等を行い、事業効果の検証を行う。

### ④事業パートナーの設立（選定）

- ・事業パートナーについては、全国的にも事例は多くなく、本市では実績がないため、先進事例を参考にしながら専門家からのアドバイスや事業への参画を得ることが必要となる。
- ・前述した事業パートナー制度を活用している先進事例からの専門家の招致、本市の職員や事業パートナー候補となる民間事業者の構成員等の派遣等により、知見を深める。
- ・先進事例では、筆頭株主が自治体となり公共性を確保していることから、本市としても事業パートナーに対する出資を検討する必要がある。

### ⑤事業パートナーによる事業化の検討

- ・事業化の検討にあたっては、例えば現状の運営とほぼ同等で最低限の改修を行う、利用者層の拡大を目指して大幅に改修、新設などの事業の方向性別での事業の成立可能性を比較検討する必要がある。
- ・これらの方向性の比較検討にあたっては、運営事業の候補となる民間事業者へのヒアリングによる意向把握を行った上で、設計会社、建設会社への見積依頼等に

より、初期投資額としての施設改修費を算定する必要がある。

- ・また、本調査においても2ケースで事業収支の試算を行ったが、同様に各々の事業収支を算出して、事業の成立に必要な指定管理料等の想定と、本市との協議が必要となる。
- ・検討結果によっては、今回の事業スキームの検討で前提とした既存建物の活用、改修工事の公共負担等についても見直しの可能性があり、その際には改めて適切な事業スキームを検討するものとする。

#### ⑥民間事業者（SPC等）の選定

- ・運営主体となる民間事業者の選定業務は、事業パートナーが本市の代理人として行うが、公平性を確保するため、市や第三者評価機関等の確認を受けるなどの手続きが必要となる。
- ・事業パートナーの選定や民間事業者の選定、事業パートナーや民間事業者の実施事業に関して評価を行う第三者評価機関等を本市が設置し、外部評価を依頼する。
- ・第三者評価機関は、市民、学識経験者、財務、総務の専門家等で構成し、公募や関係団体からの推薦等により委員を選定する。
- ・民間事業者の選定にあたっては、事業パートナーが作成した選定プロセス、選定基準について本市や第三者評価機関の確認を受ける。
- ・民間事業者の募集に際しては、説明会等を開催し、広く周知するとともに、結果については、本市や第三者評価機関への報告を行うものとする。
- ・民間事業者の選定後は、第三者評価機関は、事業パートナーの業務のモニタリングを行うとともに、必要に応じて民間事業者に対して直接監査を行う。