

## 7. 事業スキームの提案と各事業採算性分析

## 7 事業スキームの提案と各事業採算性分析

これまでの結果を踏まえ、事業スキームを提案し、提案する事業スキームの採算性の分析を行う。

### 7-1 提案する事業スキーム

本事業では、仕様書にある通り、健康福祉とまちづくりの分野横断的な取組みの視点から、既存の公共施設である「交流センター」を活用した「健幸ステーション」の効率的な整備、維持管理方策等の事業計画手法を検討することを目的とする。

なお「健幸ステーション」とは、地域住民の健康づくりを支援する場所であり、事業者が地域住民の健康を促進するための様々なプログラムの提供を行うことを想定する場所である。こうした「健幸ステーション」の運営によって、地域住民の健康促進を目指しながら、「交流センター」が地域の拠点として地域活性化の一助となることを狙うだけでなく、同時に民間の事業者が地域の「交流センター」に入り込むことによって、公共施設の効率的な運営も狙う仕組みとして考えるのが本提案の主眼となる点である。図 7.1 は、こうした「まちづくり」と「健康施策」による健幸まちづくりのダイアグラムを表している。将来的にはこのような健幸まちづくりの循環モデルイメージを目指している。

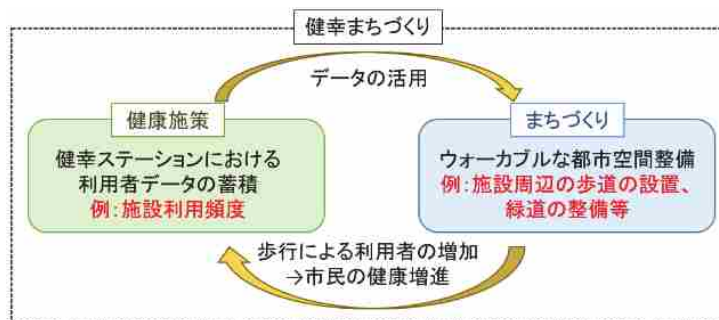


図 7.1 健幸まちづくりの循環モデルイメージ

一方で、このようなモデルイメージを実現するためには、実際にこうした「健幸ステーション」が事業として経済的にも成立可能であることも重要である。そもそも経済的に成り立たなければ、持続した取り組みとなることは難しい。そこでまず、「交流センター」内での「健幸ステーション」の効率的な整備・維持管理を可能とする事業計画手法として、3つの事業スキーム（個別運営方式・協議会運営方式・健幸SIB連動型事業方式）を提案する。本事業スキームは「飯塚市」、「健幸ステーションのコンセプトの基軸となる健幸に関わる3つのサービス事業者（本提案では健幸カフェ事業者・スポーツジム事業者・健康器具販売事業者の3つ）」、「各利用者」による事業的関係性を表すスキームである。次に提案するこれら3つのスキームに対して、収益性の観点から、各事業採算性の分析を行う。

具体的には、本スキームの実施によって、事業全体の実施者である飯塚市にとって効率のよい運営となるか、「健幸ステーション」の具体的な運営を行う3つのサービス事業者にとって採算性のとれる事業となるかについて定量的に分析を行う。

#### 7-1-1 個別運営方式

個別運営方式とは、飯塚市と3つのサービス事業者（健幸カフェ事業者・スポーツジム事業者・健康器具販売事業者）がそれぞれ個別に契約するとともに、その後の維持管理においても事業者がそれぞれ個別に飯塚市に賃料及び光熱費等を支払う仕組みである。事業スキームのダイアグラムを図 7.2 に示す。

本スキームの実施による自治体にとっての運営改善点及び今後の課題をまとめると表 7.1 のようにな

る。自治体にとっては事業者による賃料支払いに加え、光熱費等の維持管理費の一部負担によって収入を増加させることができることはメリットであるが、事業者の収益状況によって事業者が個別に撤退する恐れがある。また、市民の健康改善を目指す市の政策と合致した事業者を、市が独自に探し出し、審査する努力も必要になる。

本事業スキームを成立させるためには、各事業者の収益を確保しつつ、交流センターの賃料取得が可能となるモデルとすることが重要であるといえる。

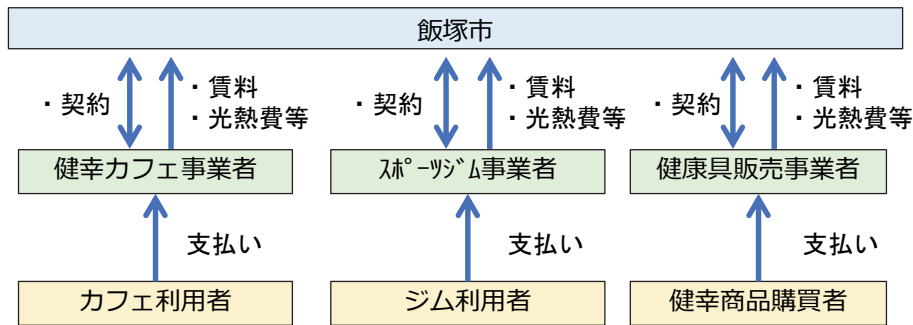


図 7.2 個別運営方式

表 7.1 個別運営方式の留意点

自治体にとっての事業改善点

- ・ 事業者から賃料収入を得ることができる
- ・ 光熱費等の維持管理費の一部を事業者負担とすることができる

課題

- ・ 各事業者の収益の状況によって事業者が個別に撤退してしまう恐れがある
- ・ 健康改善を目指す市の政策との整合した事業者を発掘・審査する労力

事業成立にあたっての留意点

- ・ 各事業者の収益を確保しつつ、交流センターの賃料が取得できる事業モデルとすること

7-1-2 協議会運営方式

協議会運営方式とは、各健康サービス事業を行う 3 つの事業者が、センター内で個別に事業運営するのではなく、これらの事業をマネジメントする別の管理主体である「健幸まちづくり協議会（仮称）」を新たに創設し、この協議会が一括して飯塚市と契約を結び、賃料・光熱費等についても一括して飯塚市に支払う仕組みである。事業スキームのダイアグラムを図 7.3 に示す。

本事業スキームの実施による自治体にとっての運営改善点及び今後の課題をまとめると表 7.2 のようになる。自治体にとっては個別運営方式と同様に、事業者による賃料支払いに加え、光熱費等の維持管理費の一部負担によって収入を増加させることができることはメリットである。これに加えて協議会運営方式によるメリットとしては、3 事業を共同運営する方式とし、成立当初から一体となった運営を継続することを設立のコンセプトとすることで、個別運営方式のように個別に店舗が撤退することは避けられる点、また民間ノウハウで事業性の高いサービス事業者を発掘・選定できる点、さらには 3 事業を一体的に運営することで集客イベントやキャンペーン等、集客性を高めると効率的な経営が実現できる点等

がある。

また、自治体にとっても、事業者との一括契約となるため、手続き上も簡便化できるメリットがあげられる。

一方で、健幸まちづくり協議会の設置にあたっては、まず協議会の構成員の検討を行う必要があり、実際に3つのサービス事業者間で収益按分やリスク・費用負担の合意等に基づく共同経営の協定を結ばなければならない。協議会に法人格を定めるか否か、また契約に係る各体制（誰を契約の主体とするか等）についても検討が必要である。（なお、3章で示した KURUTO おおぶでは、法人格を持たない協議会による運営がなされている）

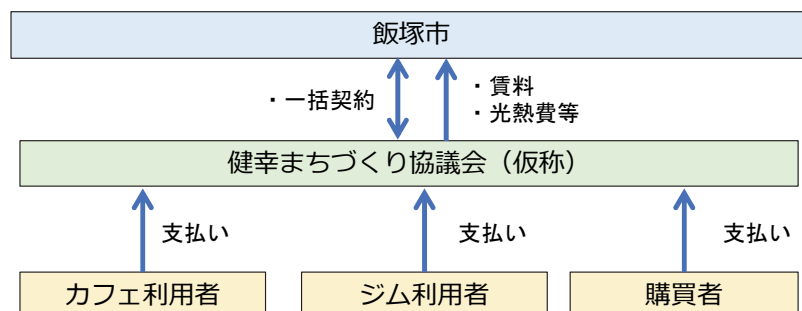


図 7.3 協議会運営方式

表 7.2 協議会運営方式の留意点

#### 自治体にとっての事業改善点

- ・事業者から賃料収入を得ることができる
- ・光熱費等の維持管理費の一部を事業者負担とすることができる
- ・3つの事業者が共同運営をすることによって個別の撤退を防ぐことができる
- ・協議会に収益性の高い事業者の発掘や選定を任せることができる
- ・民間ノウハウを活かした事業者の選定により、施設の魅力向上につながり、集客性が高まる
- ・3事業の相乗効果を図るイベントやキャンペーン等が実施でき、集客性向上が期待できる
- ・一括契約となるため、行政にとっても手続きが簡便化できる

#### 課題

- ・協議会の構成員の検討
- ・3事業者の共同経営の協定成立（収益案分やリスク・費用負担の合意等）

#### 事業成立にあたっての留意点

- ・協議会会員企業間で納得のいくルール構築（例：収益按分やリスク負担等）
- ・協議会の法人格の有無や形式については検討が必要

### 7-1-3 健幸 SIB 連動型事業方式

健幸 SIB 連動型事業方式とは、前出の健幸まちづくり協議会（仮称）が、前述のような健康サービスの一体運営を行うだけでなく、市の健康事業にもコミットすることで、市民の健康改善効果により捻出された「医療費削減効果」と連動した報酬を、市から得られるスキームを想定している。

本スキームのダイアグラムを図 7.4 に示す。

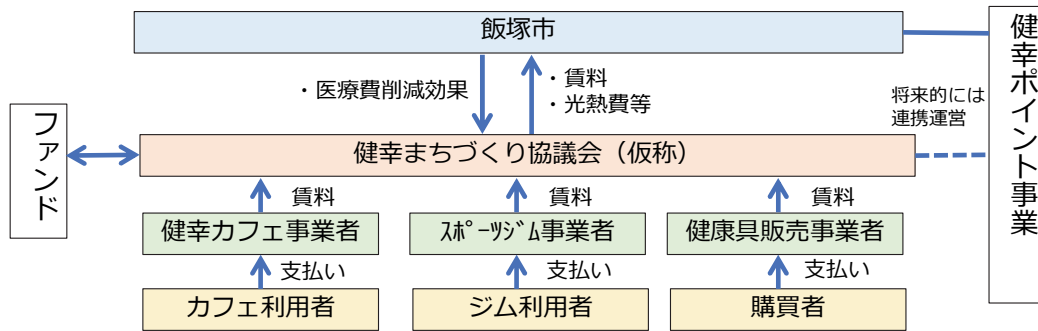


図 7.4 健幸 SIB 連動型事業方式

本スキームは、同協議会が、将来的には市が実施する健幸ポイント事業にも参加することを想定している。協議会が健幸ポイント事業を介して医療費削減効果に貢献すれば、一定の報酬額を収益として市から確保することを目指している。さらに、報酬の取得形態としては、運営補助金という名目で金銭を直接得る形のほか、交流センターの賃借料を割り引く方式等が考えられる。

健幸ポイント事業と連携させる意義は、健康改善が計測しやすい点にある。具体的には、これまでに様々な先行研究で、歩行数と医療費抑制効果の関係が解明されている点に着目している（下図参照）。

### 5. 医療費抑制効果の見える化(原単位の試算)

資料5 国土交通省

- 「歩く」ことの心身に及ぼす影響は多種多様、気分転換やストレス発散等のリラックス効果、脳や免疫機能の活性化、体脂肪低下や代謝の向上等のメタボ予防効果等の健康増進効果が存在
- 既往の研究・報告等は多くないが2つに大別、**歩行による医療費抑制効果の原単位を整理**
  - ①特定の集団の経年的な調査から医療費抑制効果を把握 : 0.045~0.061円/歩/日
  - ②特定の疾病の発症リスクの低減効果から医療費抑制効果を把握 : 0.0015~0.0044円/歩/日
- ①の結果を一人あたり医療費の経年的な上昇傾向から補正すると : **0.065~0.072円/歩/日**  
 1日+1,500歩で年間約3万5千円の医療費抑制効果(一人あたり年間医療費約40万7千円※1)

➡これらの原単位を活用して医療費抑制効果の見える化することも考えられる

医療費抑制額	研究機関等※7	算出方法
0.045円/歩/日	辻一郎 他 東北大学大学院医学系研究科教授	1日10分歩行(1,000歩)で1,341円/月の医療費抑制効果※2より試算※8
0.061円/歩/日	久野謙也 他 筑波大学大学院人間総合科学研究科教授	新潟県見附市における健康教室参加者の医療費抑制効果から算出※3
0.030円/歩/日 (入院外医療費)	駒村康平 他 慶応義塾大学経済学部教授	1日あたり歩行量(歩数)が1歩違うことにより年間の医療費(入院外医療費)11円/歩の医療費抑制効果※4より試算※8

医療費抑制額	研究機関等※6	算出方法
0.0015円/歩/日	野田光彦 他 国立国際医療研究センター病院糖尿病・代謝症候群診療部	歩行量(歩数)と糖尿病を中心とした疾患の発症リスク低下の研究論文を集め、中年期の1,000人をモデルに試算3,000歩により10年間で1,569万円の医療費抑制効果より算出※5
0.0044円/歩/日	厚生科学審議会地域保健健康増進栄養部会、次期国民健康づくり運動プラン策定専門委員会	1日1,500歩の増加は、NCD発症・死亡リスク約2%減少に相当すること※6から、平成25年度国民医療費(厚生労働省)よりNCD医療費を45~74歳約6兆円と仮定し試算※8

※1 厚生労働省 医療費の地域格差(平成26年度)から40~74歳の一人あたり年間医療費を国土交通省により算出  
 ※2 辻一郎:健康長寿社会を実現する「2025年問題」と新しい公衆衛生戦略の展開、大塚書店、pp.90-152、2015  
 ※3 久野謙也:ICTと超高齢化対応の「健康都市」-Smart Wellness Cityによる健康長寿世界の実現を目指して、ICT超高齢社会構想会議第2回WG、2013年1月24日  
 ※4 駒村和人、上村一樹、白石進一、駒村康平:健康ポイントが全国展開した時の波及効果シミュレーション、第12回 Smart Wellness City 青森研究会、2015年7月21日  
 ※5 Kato M, Goto A, Tanaka T, Sasaki S, Igata A, Noda M: Effects of walking on medical cost: A quantitative evaluation by simulation focusing on diabetes. *Journal of Diabetes Investigation*, 4(6):667-672, 2013  
 ※6 厚生科学審議会地域保健健康増進栄養部会、次期国民健康づくり運動プラン策定専門委員会:健康日本21(第2次)推進に関する参考資料、pp104-110、平成24年7月  
 ※7 論文、報告書等発表当時の所属機関・部署等  
 ※8 医療費抑制効果を1日1歩あたりの原単位として国土交通省により算出

図 7.5 歩行数と医療費削減効果の関係資料

これらの原単位を用いながら、健幸ポイント事業による歩数の増加や歩行来店による歩数増加、さらには地域交流センターでの各種イベントや普及啓発活動によって増加する健幸ポイント事業への参加者数等を KPI として、当該医療費削減効果を計測することが可能である。

健幸ポイント事業における SIB 事業は、既に構づくばウエルネスリサーチにおいて実現化されており、

飯塚市において現在展開中の事業である。このスキームについては、6章で示した健幸ポイント事業のKPIを参考とし、設定することが有効だと考える。

SIB手法を活用した自治体連携ヘルスケアサービス構築事業概要

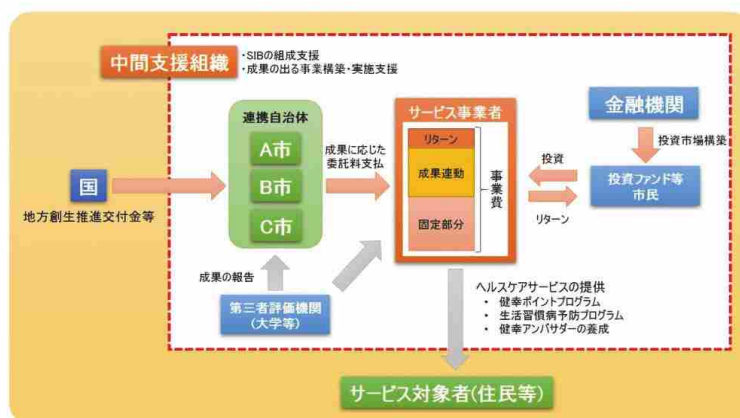


図 7.6 つくばウェルネスリサーチによる SIB 事業のスキーム

つくばウェルネスの実績から、本提案事業においても、協議会はファンドと連携が有効である。

ウェルネス分野においては、特に民間企業に多くのノウハウが蓄積されていることから、自治体にとっては民間のノウハウを活かした健康促進事業を行うことができるという点でもメリットがある。それによって、協議会にとっても収益性が見込めるのであれば、事業継続性の観点からも有効な事業スキームと考えられる。

一方で、留意点としては、健幸ポイント事業との連携による SIB 方式という先進的な事業モデルであることから、その検討と制度設計が極めて重要になる。また、庁内でも健康部局とまちづくりの部局の連携なども必要となるし、さらには条例改正等の対応も想定される。

表 7.3 に本スキームにおける事業改善点及び留意点をまとめる。

表 7.3 健幸 SIB 連動型事業方式の留意点

自治体にとっての事業改善点

協議会運営方式と同様の改善点に加え、下記の改善点がある

- ・ 健幸ポイント事業等健康政策との連携で医療費削減による新たな収益確保が可能
- ・ 民間が長けたウェルネス産業のノウハウが活用でき、市民の健康長寿が実現できる
- ・ 飯塚市が目指す健幸まちづくりの政策方針と一致している

課題

協議会運営方式と同様の課題に加え、下記が課題である

- ・ まちづくり行政と健康福祉行政の連携等、庁内の横断的な連携調整が必要になる
- ・ 健康とまちづくりの連携型 SIB という先進的な取組みのため制度設計のための検討が必要
- ・ 条例改正等の法的対応も必要
- ・ 高いノウハウを有する事業者の発掘

事業成立にあたっての留意点

- ・ 健幸ポイント SIB 事業の KPI との整合性
- ・ 制度設計の検討、及び庁内の健康部局とまちづくり部局の連携
- ・ 事業者発掘

## 7-2 3つの事業スキームに対する事業採算性分析

### 7-2-1 モデルケースの想定

#### 1) モデルケース：立岩交流センター

提案した3つの事業スキームに対して事業採算性の分析を行う。事業期間は10年間とする。

また、本調査では、飯塚市内になる12の交流センターのうち、先行的に導入を想定している立岩交流センターをモデルケースとして検討する。

現地調査の結果を踏まえ、立岩交流センターにおける健幸カフェは調理室を利用し、スポーツジム及び健康器具販売については、立岩交流センターの現状の稼働率（4章）から、スポーツジム事業者、健康器具販売店の開店時間を踏まえつつ、現行で部屋の稼働率が低い第3研修室、第5研修室を割り当てることとした。具体的には、表7.4のように利用することを想定する。

表 7.4 立岩交流センターの利用想定

健幸カフェ (計 123.25㎡)	調理室(㎡)	94.0
	1F学習コーナー(㎡)	29.3
厨房 飲食スペース (計 111.25㎡)	調理室内厨房(㎡)	12.0
	調理室内飲食スペース(㎡)	82.0
座席広さ	1F学習コーナー(㎡)	29.3
	座席数	45
	座席広さ(㎡/席)	2.5
スポーツジム (計85㎡)	第3研修室(㎡)	85
	うちトレーニングスペース※1	51
	30分あたりの最大定員	15
	一人当たり面積(㎡/人)※2	3.3
健康器具販売 (計53.55㎡)	第5研修室(㎡)	53.55
	座席数	16
	座席広さ(㎡/席)※3	3.3

※1 研修室内トレーニングスペースはヒアリングより全体の6割とした。  
 ※2 既存事務の利用状況から一人あたり1坪のトスペースがあるとした。  
 ※3 一人当たりの座席広さはヒアリングより座席あたり1坪あるとした。

#### 2) 来店人数の推定

5章の商圈分析の結果より、立岩交流センターへの来店人数として、下記の推定値を用いる。

来店人数の推定方法については、5章の商圈分析を参照されたい。なお5章の商圈分析ではアンケートでの来場意向調査の値を用いて推定来店人数を算出している。

なお参考値として、愛知県大府市の大府駅にある KURUTO おおぶ（大府市健康賑わいステーション）では2020年12月の来店人数は2154人である（大府市ヒアリングより）。健幸賑わいステーションにおける飲食店への月あたりの来店人数は、当該飲食店を中心とした1次商圈内の30代以上の人口総数（10720人）の約20%にあたり、本調査の推計値に近いものであることから、妥当な推計結果といえる。

- ・健幸カフェ 推定来店人数 1400人/月（約58人/日）

月あたりの推定人数は1次商圈内30代以上の人口総数（6316人）の約22%にあたる

- ・スポーツジム 推定会員数 290人

推定会員数は、1次商圈内30代以上女性の人口総数（3457人）の約8%にあたる

- ・健康器具販売店 推定来店人数 1900人/（約79人/日）

月あたりの推定人数は1次商圈内30代以上の人口総数（6316人）の約22%にあたる

## 7-2-2 個別運営方式における事業採算性分析

個別運営方式による事業採算性分析を行うため、下記の3つの事業ケースを設定し分析を行う。

### A. 健幸カフェ

交流センター内の調理室にて健幸カフェを行うこととし、飲食店事業者のヒアリングより得られた情報及びそれを補足した内容から事業を想定し（表7.5）、採算性の分析を行う。

#### a) カフェの営業方法の想定

健幸カフェについては、飲み物のみの営業か、食事も含めた営業か等によって営業方法が複数想定されるため、下記の3つの営業方法を想定し、それぞれについて事業性分析を行うこととする。

##### カフェ①：小規模な初期投資のみ+店舗名に企業ブランド名なし（ロイヤリティなし）での営業

本ケースは、調理室内で家具の更新等の簡易的な初期投資として1,000,000円を使用することとする（カフェ①とする）。その上で、コンロ等を使用しない飲み物をメインとしたカフェを運営する想定である。飲食店事業者とは簡易的なフランチャイズ契約を結び、飲食店事業者のコーヒー、ケーキ等を提供できるが、契約上店舗名にブランド名を使用することはできない。カフェ①の事業性分析結果を表7.6に示す。

##### カフェ②：小規模な初期投資のみ+店舗名に企業ブランド名あり（ロイヤリティあり）での営業

本ケースは、調理室内で家具の更新等の簡易的な初期投資として1,000,000円を使用することとする（カフェ②とする）。その上で、ケース1と同様、コンロ等を使用しない飲み物をメインとしたカフェを運営する想定である。飲食店事業者とはフランチャイズ契約を結び、飲食店事業者のコーヒー、ケーキ等を提供し、店舗名にブランド名を使用することができる。店舗にブランド名が使用できることの効果として、客単価をケース1と比較して高く設定した。カフェ②の事業性分析結果を表7.7に示す。

##### カフェ③：室内の全面改装+店舗名に企業ブランド名あり（ロイヤリティあり）での営業

本ケースは、調理室内の全面改装をする初期投資として坪単価65万円を設定し、コンロを使用する食事も含むカフェを運営する想定である（カフェ③とする）。飲食店事業者とはフランチャイズ契約を結び、飲食店事業者のコーヒー、ケーキ等に置加え、飲食店事業者の指定メニューと、事業者独自の食事メニューも提供できる。客単価はヒアリングで得られた値である1200円を設定している。カフェ③の事業性分析結果を表7.8に示す。

表 7.5 健幸カフェの事業性分析に使用する条件

初期投資 (室内改装費等)	650,000円/坪 1000,000円(総額)	ヒアリングで得られたもの 家具等の簡易な更新のみを想定したもの
客単価	1,200円	ヒアリングで得られたもの
	800円 600円	ヒアリングで得られた初期投資額より小さく、簡易なメニューを想定したケース(FC契約あり)で使用 ヒアリングで得られた初期投資額より小さく、簡易なメニューを想定したケース(FC契約なし)で使用
保証金	賃料の6か月分	
FC加盟金	1,500,000円	フランチャイズ契約のための契約金・開店の際に支払い、以後支払いは不要
FC1年契約料	50,000円	フランチャイズ契約の更新料・毎年支払い
ロイヤリティ	売上の2%・最低5万円	フランチャイズ契約の場合、毎月売上の2%支払い、最低月5万円支払い
原価率	20%	ヒアリングで得られたもの・飲み物を主とする場合の原価率
	30%	ヒアリングで得られたもの・飲み物だけでなく、食品も含めた場合の原価率
消費税額	10%(みなし仕入率60%)	課税売上高が1,000万円以下となることから免税事業者としてみなし仕入率を60%とする。
賃料(月)	640円/時間(調理室)	立岩交流センターの1時間あたりの利用料金に開館時間と1ヶ月の開館日数をかけて算出する。
人件費	900円/時間	周辺のカフェでの平均的なアルバイト代として900円に設定した。
水道光熱費 (床面積分)	1,700,000円×利用分	交流センターにおける年間の平均的な水道光熱費(1,700,000円)に(利用分床面積/全体床面積)をかけたものを使用
水道光熱費 (利用分)	売上の5%	ヒアリングより食事も含めたカフェを実施する場合に必要な光熱費として定めた
	売上の3%	食事を含めない簡易なカフェを実施する場合に必要な光熱費として上記5%より低く定めた
借入金返済額	日本政策金融公庫を想定し、初年度の赤字分を借入れる。金利3%、元利均等方式、毎月払い、10年で完済とする。	



## b) 想定したカフェの営業方法（カフェ①～③）の考察

想定したカフェの営業方法（カフェ①～③）の事業性分析を踏まえ、それぞれの営業方法について下記の通り考察する。

カフェ③では客単価を比較的高く設定しているものの、想定する来店人数では事業的に成立させることが難しく、カフェ①及びカフェ②では事業的に成立させやすいことが確認できる。カフェ③は特に初期投資に費用がかかり、ネット利回りでは0.49と算定されており、地方都市である飯塚市において本条件で開店させる場合には継続性の点ではかなり難しいと推定される。

ただ、飲み物だけでなく、健康的な食事も提供できる喫茶方式とすることは、市民にとっても魅力的な運営形態となりうるため、事業者の初期投資を補助するスキームが導入できれば、カフェ③の運営形態も可能となる。

一方、カフェ①は飲食店事業者へのフランチャイズ料等がかからず最も初期投資が少なく済む。しかし店舗名にブランド名を使用することなく、健康増進をコンセプトとしたカフェを開店した場合に、想定した来店人数を確保するためには相応の集客の工夫が必要となる点については、あらかじめリスクを想定し、運営計画を慎重に検討する必要がある。

その点、カフェ②では店舗名にブランド名を使用して宣伝をすることが可能となるなど、カフェ①と比較して少なくとも初動の集客性の良さが期待できる。

以上の点に加え、実際に事業開店に必要な資金目安として提示する表7.6～表7.8を参考として、自治体にとって適切な方法で事業展開することが望まれる。

表 7.6 健幸カフェ：カフェ①

	営業年度									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 収入	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000
売上(客単価×来客人数)	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000	10,080,000
来店人数(人/月)	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
客単価(円/人)	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
B 支出	10,856,072	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,480
C 初期投資計	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
室内改装費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設備導入費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
仕器備品	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保証金(賃料6カ月)	1,497,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D 運営関連費用	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,472	8,358,480
仕入れ額(ロス等も含む)	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000	2,016,000
原価率(%)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
消費税額	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200
賃料合計(年)	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200
賃料(月)	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600
人件費(合計)	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
水道光熱費(営業分)	302,400	302,400	302,400	302,400	302,400	302,400	302,400	302,400	302,400	302,400
水道光熱費(床面積分)	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000
借入金返済額	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,880
営業利益(A-B)	△ 776,072	1,721,528	1,721,528	1,721,528	1,721,528	1,721,528	1,721,528	1,721,528	1,721,528	1,721,520
NOI(A-C)	1,721,528									
ネット利回り(NOI/C)	172.15									
累積収支	△ 776,072	945,456	2,666,984	4,388,512	6,110,040	7,831,568	9,553,096	11,274,624	12,996,152	14,717,672

表 7.7 健幸カフェ：カフェ②

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
営業年度										
A 収入	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000
売上(客単価×来客人数)	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000	13,440,000
来店人数(人/月)	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
客単価(円/人)	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
B 支出	13,913,272	9,915,672	9,915,672	9,915,672	9,915,672	9,915,672	9,915,672	9,915,672	9,915,672	9,915,680
C 初期投資計	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
室内改装費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設備導入費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
仕器備品	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保証金(賃料6カ月)	1,497,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FC加盟金	1,500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FC1年契約料(毎年支払)	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
D 運営関連費用	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,672	9,865,680
ロイヤリティ(売上の2%)	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
仕入れ額(ロス等も含む)	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000
原価率(%)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
消費税額	537,600	537,600	537,600	537,600	537,600	537,600	537,600	537,600	537,600	537,600
賃料合計(年)	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200
賃料(月)	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600
人件費(合計)	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800	2,332,800
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
水道光熱費(営業分)	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200	403,200
水道光熱費(床面積分)	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000
借入金返済額	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,872	115,880
営業利益(A-B)	△ 473,272	3,524,328	3,524,328	3,524,328	3,524,328	3,524,328	3,524,328	3,524,328	3,524,328	3,524,320
NOI(A-C)	3,574,328									
ネット利回り(NOI/C)	357.43									
累積収支	△ 473,272	3,051,056	6,575,384	10,099,712	13,624,040	17,148,368	20,672,696	24,197,024	27,721,352	31,245,672

表 7.8 健幸カフェ : カフェ③

	営業年度									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 収入	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000
売上(客単価×来客人数)	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000	20,160,000
来店人数(人/月)	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
客単価(円/人)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
B 支出	50,801,728	20,074,128	20,074,128	20,074,128	20,074,128	20,074,128	20,074,128	20,074,128	20,074,128	20,074,128
C 初期投資計	27,730,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
室内改装費	24,230,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設備導入費	500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
仕器備品	3,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保証金(賃料6カ月)	1,497,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FC加盟金	1,500,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FC1年契約料(毎年支払)	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
D 運営関連費用	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128	20,024,128
ロイヤリティ(売上の2%)	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
仕入れ額(ロス等も含む)	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000	6,048,000
原価率(%)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
消費税額	806,400	806,400	806,400	806,400	806,400	806,400	806,400	806,400	806,400	806,400
賃料合計(年)	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200	2,995,200
賃料(月)	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
水道光熱費(営業分)	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000
水道光熱費(床面積分)	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000	193,000
借入金返済額	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928	3,707,928
営業利益(A-B)	△ 30,641,728	85,872	85,872	85,872	85,872	85,872	85,872	85,872	85,872	85,872
NOI(A-C)	135,872									
ネット利回り(NOI/C)	0.49									
累積収支	△ 30,641,728	△ 30,555,856	△ 30,469,984	△ 30,384,112	△ 30,298,240	△ 30,212,368	△ 30,126,496	△ 30,040,624	△ 29,954,752	△ 29,868,930

## B. スポーツジム

営業時間内で稼働率が低い部屋の2つである第3研修室と第5研修室のうち、より広い方の部屋である交流センター内の第3研修室にてスポーツジムを行うこととする。

表7.9に示す、スポーツジム事業者のヒアリングより得られた情報及びそれを補足した内容とから事業を想定し、採算性の分析を行う。

事業採算性分析の結果を表7.10に示す。スポーツジムについては、初期投資額がカフェと同様高額になるものの、ネット利回りとしては現状の条件では20%程度あり、また推定する会員数である290人が見込める場合には累積収支としては5年後に黒字になる。

表 7.9 スポーツジムの事業性分析に使用する条件

初期投資	20,000,000円	ヒアリングで得られたもの(主に室内改装費)
保証金	賃料の6か月分	
ロイヤリティ	売上の5%	ヒアリングより
入退会	会員1名あたり1000円	事業者資料より
事務手数料	会員の入れ替わり	初年度は会員数分を計算し、その他は仮定として会員数の3割が入れ替わるとして計算している
会費引落等手数料	会員1名あたり300円	事業者資料より
消費税額	10%	
賃料(月)	400円/時間(研修室)	立岩交流センターの1時間あたりの利用料金に開館時間と1ヶ月の開館日数をかけて算出する。
人件費	年収3,200,000円	ヒアリングより正社員3名分を設定する。給与額は求人情報から一般的なものを設定
水道光熱費(利用分)	10,000円/月	ヒアリングより
水道光熱費(床面積分)	1,700,000円×利用分	交流センターにおける年間の平均的な水道光熱費(1,700,000円)に(利用分床面積/全体床面積)をかけたものを使用
広告等分担金	売上の5%	事業者資料より
借入金返済額	日本政策金融公庫を想定し、初年度の赤字分を借入れる。金利3%、元利均等方式、毎月払い、10年で完済とする。	

表 7. 10 スポーツジムの事業採算性分析

営業年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 収入	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600
売上(会費×会員人数)	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600	21,819,600
月会費	6,270	6,270	6,270	6,270	6,270	6,270	6,270	6,270	6,270	6,270
会員数	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
B 支出	38,621,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,154
C 初期投資計	20,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
室内改装費	20,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保証金(賃料6カ月)	936,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D 運営関連費用	17,685,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,132	17,482,154
ロイヤリティ(売上の5%)	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980
入退会事務手数料	290,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
会費引落等事務手数料	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000	87,000
消費税額	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600	1,983,600
賃料合計(年)	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000
賃料(月)	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000
人件費(合計)	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000	9,600,000
雇用人数	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
正社員(月収約20~25万円相当)	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000	3,200,000
水道光熱費(営業分)	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
水道光熱費(床面積分)	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000	133,000
広告等分担金	654,588	654,588	654,588	654,588	654,588	654,588	654,588	654,588	654,588	654,588
借入金返済額	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,964	1,853,986
営業利益(A-B)	△ 16,801,532	4,337,468	4,337,468	4,337,468	4,337,468	4,337,468	4,337,468	4,337,468	4,337,468	4,337,446
NOI(A-D)	4,134,468									
ネット利回リ(NOI/C)	20.67									
累積収支	△ 16,801,532	△ 12,464,064	△ 8,126,596	△ 3,789,128	548,340	4,885,808	9,223,276	13,560,744	17,898,212	22,235,658

### C. 健康器具販売店

交流センター内の第5研修室にて健康器具販売店を行うこととする。

表 7.11 に示す、健康器具販売店事業者のヒアリングより得られた情報及びそれを補足した内容とから事業を想定し、採算性の分析を行う。

事業採算性分析の結果を表 7.12 に示す。健康器具販売店では、簡単な初期投資で済むこと等が影響し、事業当初からある程度収益が見込める。

表 7.11 健康器具販売店の事業性分析に使用する条件

初期投資	1,200,000円	ヒアリングで得られたもの(室内改装費1,000,000円+設備導入費200,000円)
機器販売額 (万円/年)	7,788,000円	ヒアリングより得られた値から概算したもの
客単価 (健康食品分)	450円	ヒアリングで得られた約486円=(年間の売上額÷シミュレーション上の来店人数)から安全側に考慮し、て30円程度減額したものを使用
保証金	賃料の6か月分	
原価率	20%	シミュレーションの値として設定した値(実際の値は社外秘)
消費税額	10%	
賃料(月)	400円/時間(研修室)	立岩交流センターの1時間あたりの利用料金に開館時間と1ヶ月の開館日数をかけて算出する。
人件費	正社員1名360,000円	ヒアリングより、1名分は正社員として計算する。給与額は求人情報から一般的なものを設定
	900円/時間	
水道光熱費(利用分)	10,000円/月	ヒアリングより
水道光熱費 (床面積分)	1,700,000円×利用分	交流センターにおける年間の平均的な水道光熱費(1,700,000円)に(利用分床面積/全体床面積)をかけたものを使用
通信費	10,000円/月	ヒアリングより

表 7. 12 健康器具販売店の事業性分析に使用する条件

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
営業年度										
A 収入	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000
売上 (客単価×来客人数+販売額)	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000	18,048,000
機器販売額(万円/年)	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000	7,788,000
来店人数(人/月)	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900
健康食品客単価(円/人)	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
B 支出	15,246,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240
C 初期投資計	1,200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
室内改装費	1,000,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
設備導入費	200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
保証金(賃料6カ月)	936,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D 運営関連費用	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240	13,110,240
仕入れ額	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600	3,609,600
原価率(%)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
消費税額	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840	1,443,840
賃料合計(年)	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000	1,872,000
賃料(月)	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000	156,000
人件費(合計)	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800	5,932,800
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
正社員(月収約25万円)	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000	3,600,000
水道光熱費(営業分)	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
水道光熱費(床面積分)	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
通信費	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
営業利益(A-B)	2,801,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760
NOI(A-D)	4,937,760									
ネット利回り(NOI/C)	411.48									
累積収支	2,801,760	7,739,520	12,677,280	17,615,040	22,552,800	27,490,560	32,428,320	37,366,080	42,303,840	47,241,600



### 7-2-3 協議会運営方式における事業採算性分析

協議会運営方式による事業採算性分析を行う。協議会運営方式では、健幸まちづくり協議会（仮称）を創設し、この協議会が一括して飯塚市と契約を結び、サービス事業者の選定、運営マネジメント、及び賃料・光熱費等の支払いを行う。

#### 1) 協議会が受け取る賃料収入の仕組み

協議会が受け取る賃料収入の仕組みを下枠内に示す。

協議会は飯塚市に対して一括して条例に基づいた賃料（賃料 A とする）を支払い、協議会の運営には事業者が㎡あたりの賃料に売り上げの一部を加えたもの（賃料 B とする）を協議会に賃料という形で支払う事業スキームを想定する。すなわち、賃料 A と賃料 B の差額が協議会の運営費となる。

この賃料の考え方は、大型商業施設において採用される歩合賃料と共通した賃料の仕組みである。歩合賃料の大枠の仕組みとしては、「大型商業施設にとっての最低保証額に、施設にはいる各テナントの状況や売上に応じて売上の一部を足し合わせたもの」を賃料としてテナントが大型商業施設へ支払う。

最低保証額については、商業施設の立地状況等に応じて設定され、各テナントの売上に掛け合わせる%の値については立地状況に加え、テナントの種類や売上状況に応じて設定される。

本事業調査では、下記の設定で事業採算性分析のシミュレーションを行う。

◆（協議会の賃料収入）※協議会の運営費となる

=（各事業者から受け取る賃料）－（飯塚市へ支払う条例に基づく賃料）

◆（各事業者が協議会に支払う賃料）

=（㎡賃料単価<sup>※1</sup>）×（使用する㎡数）＋（売上の7%<sup>※2</sup>）

※1 ㎡賃料単価：立岩交流センター周辺のテナント物件の平均賃料から割り出し、2500 円に設定する。

※2 売り上げの7%：根拠は下記に詳述

#### 2) 協議会の事業採算性分析

表 7.13（健幸カフェ：カフェ①の場合）、表 7.14（健幸カフェ：カフェ②の場合）表 7.15（健幸カフェ：カフェ③の場合）に協議会の事業採算性分析の結果を示す。

本事業採算性分析では事業者の売り上げの7%を協議会の賃料収入の一部とした<sup>注1)</sup>。

その理由として、健幸カフェをカフェ②の条件で運営をする場合で損益分岐を求めると約 6.66%と算定された。6.66%以下では協議会の運営（健幸カフェをカフェ①あるいはカフェ②で運営をする場合）は赤字※となる（※最終事業年度に入る保証金による収入を除いて考えた場合）。

注 1) 健幸カフェをカフェ②の条件で運営する場合に赤字が出ない設定として、売上の7%を協議会の運営費に充てる設定とした。この設定の場合、健幸カフェをカフェ①の条件で運営をすると協議会の営業利益としては赤字が出る。健幸カフェをカフェ①の条件も協議会の営業利益で赤字が出ないように運営する場合には、売上の7%を超える割合を協議会運営に回す必要が出てくるが、7%という値は大型商業施設における歩合賃料においても比較的高い部類となることから、今回はカフェ②を条件として売り上げの7%に設定し、シミュレーションを行った。

### 3) 事業者の負担額

上記において、各事業者が売上の7%を負担することで協議会としては黒字になるということだが、ここで各事業者にとって売上の7%が営業利益に対してどの程度の割合となるかについて算定し、表7.13の下段に示す。

#### A. 健幸カフェ

健幸カフェについては、個別運営方式の事業性分析(7-2-2)において、初期投資をどのようにするか、フランチャイズ元の事業者との契約をどのようにするかで次のカフェ①～③の場合を想定して事業性の分析を行った。

##### カフェ①：小規模な初期投資のみ+店舗名に企業ブランド名なし(ロイヤリティなし)での営業

本ケースは、コンロ等を使用しない飲み物をメインとしたカフェを運営する想定であるが、協議会の運営費に充てられる売上の7%は、2年目の営業利益の約41%を占めることとなり(表7.13下段)、協議会運営方式でカフェ①の条件で売上の7%を負担することは事業者にとって大きな負担となる。協議会としては黒字となるが、事業者にとっては継続の難しい状況であり、すなわち事業性の確保が難しくなると考えられる。

##### カフェ②：小規模な初期投資のみ+店舗名に企業ブランド名あり(ロイヤリティあり)での営業

本ケースは、カフェ①と同様、コンロ等を使用しない飲み物をメインとしたカフェを運営する想定である。協議会の運営費に充てられる売り上げの7%は、2年目の営業利益の約26.7%を占めることとなる(表7.13下段)。カフェ①に比べる事業者の負担は小さくなるが、依然高い割合を事業者が負担する状況である。

##### カフェ③：室内の全面改装+店舗名に企業ブランド名あり(ロイヤリティあり)での営業

本ケースは、コンロを使用する食事も含むカフェを運営する想定であるが、カフェ③の場合もともと赤字運営であるため、さらに赤字が嵩むこととなる。この場合は、先述のように、初期投資の補助等を念頭にスキームを検討する必要がある。

#### B. スポーツジム

スポーツジムについては、売上の7%は、営業利益の約35.2%にあたる(表7.13下段)。協議会運営によって事業者に比較的大きな負担がかかることがわかる。

#### C. 健康器具販売店

健康器具販売店については、売上の7%は、営業利益の約25.6%にあたる(表7.13下段)。協議会運営によって事業者に比較的大きな負担がかかることがわかる。

### 4) 協議会運営方式の考察

以上から、現状の条件では、協議会運営方式を継続させるにはサービス事業者に負担がかかってしまうことがわかる。

協議会運営方式は、一般の大規模商業施設のように、協議会が施設内のサービス全体のマネジメントを行うことで、集客性を高める等の効果を発現することが必須といえる。また、協議会が行政との交渉窓口となり、床単価を下げるなどのメリットを創出することも必要であろう。

いずれにせよ、協議会方式については、先の個別運営方式と横並びで評価をするのではなく、協議会方式とすることにより、個別運営方式より集客性が向上する、床単価が下がる等の新たなメリットが創出される工夫が必要ということになるであろう。

表 7.13 協議会運営方式の事業性分析 (健康カフェ①の場合)

営業年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 収入	15,277,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332
店舗からの収入(1+ii+iii)	15,277,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332	11,350,332
i 健康カフェ(カフェ①)賃料	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100	4,403,100
売上の7%(年額)	705,600	705,600	705,600	705,600	705,600	705,600	705,600	705,600	705,600	705,600
床あたりの賃料(年額)	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500
床面積(m <sup>2</sup> )	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
賃料(月額)	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125
保証金(賃料6カ月)	1,848,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ii スポーツジム賃料	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372
売上の7%(年額)	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372
床あたりの賃料(年額)	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
床面積(m <sup>2</sup> )	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
賃料(月額)	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500
保証金(賃料6カ月)	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iii 健康器具店賃料	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860
売上の7%(年額)	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360
床あたりの賃料(年額)	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500
床面積(m <sup>2</sup> )	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
賃料(月額)	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875
保証金(賃料6カ月)	803,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B 支出	14,774,400	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
保証金(賃料6カ月)	3,369,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営関連費用	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
賃料合計(年)	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200
賃料(月)	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
営業利益(A-B)	502,932	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468	△ 54,468
累積収支	502,932	448,464	393,996	339,528	285,060	230,592	176,124	121,656	67,188	12,720
健康カフェ① 健康カフェ② 健康カフェ③ スポーツジム 健康器具販売店										
2年目売上の7%	705,600	940,800	1,411,200	1,527,372	1,263,360					
2年目の営業利益	1,721,528	3,524,328	85,872	4,337,468	4,937,760					
運営費負担額	41.0	26.7	負担できない	35.2	25.6					

表 7. 14 協議会運営方式の事業性分析 (健康カフェ : カフェ②の場合)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
営業年度										
A 収入	15,512,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532
店舗からの収入(i+ii+iii)	15,512,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532	11,585,532
i 健康カフェ(カフェ②)賃料	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300	4,638,300
売上の7%(年額)	940,800	940,800	940,800	940,800	940,800	940,800	940,800	940,800	940,800	940,800
床あたりの賃料(年額)	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500
床面積(m <sup>2</sup> )	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
賃料(月額)	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125
保証金(賃料6ヵ月)	1,848,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ii スポーツジム賃料	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372
売上の7%(年額)	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372
床あたりの賃料(年額)	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
床面積(m <sup>2</sup> )	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
賃料(月額)	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500
保証金(賃料6ヵ月)	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iii 健康器具店賃料	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860
売上の7%(年額)	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360
床あたりの賃料(年額)	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500
床面積(m <sup>2</sup> )	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
賃料(月額)	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875
保証金(賃料6ヵ月)	803,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B 支出	14,774,400	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
保証金(賃料6ヵ月)	3,369,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営関連費用	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
賃料合計(年)	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200
賃料(月額)	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一ヵ月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
営業利益(A-B)	738,132	180,732	180,732	180,732	180,732	180,732	180,732	180,732	180,732	180,732
累積収支	738,132	918,864	1,099,596	1,280,328	1,461,060	1,641,792	1,822,524	2,003,256	2,183,988	2,364,720

表 7.15 協議会運営方式の事業性分析（健幸カフェ③の場合）

営業年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>A 収入</b>	15,579,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732
店舗からの収入(i+ii+iii)	15,579,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732	11,652,732
i 健幸カフェ(カフェ③)賃料	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500
売上の7%(年額)	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000
床あたりの賃料(年額)	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500
床面積(m <sup>2</sup> )	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
賃料(月額)	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125
保証金(賃料6カ月)	1,848,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ii スポーツジム賃料	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372	4,077,372
売上の7%(年額)	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372	1,527,372
床あたりの賃料(年額)	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
床面積(m <sup>2</sup> )	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
賃料(月額)	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500
保証金(賃料6カ月)	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iii 健康器具店賃料	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860	2,869,860
売上の7%(年額)	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360	1,263,360
床あたりの賃料(年額)	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500
床面積(m <sup>2</sup> )	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
賃料(月額)	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875
保証金(賃料6カ月)	803,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>B 支出</b>	14,774,400	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
保証金(賃料6カ月)	3,369,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営関連費用	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
賃料合計(年)	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200
賃料(月)	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
営業利益(A-B)	805,332	247,932	247,932	247,932	247,932	247,932	247,932	247,932	247,932	247,932
累積収支	805,332	1,053,264	1,301,196	1,549,128	1,797,060	2,044,992	2,292,924	2,540,856	2,788,788	3,036,720

## 7-2-4 健幸 SIB 連動型事業方式

健幸 SIB 連動型事業方式による協議会の事業採算性分析を行う。本方式でも協議会運営方式と同様に協議会設立を前提とする。

この協議会は、前述のように、想定する 3 つのサービス事業のほか、市の健康政策にコミットすることで医療費削減効果を成功報酬として取得できる SIB 方式を想定している。その具体的な取組みとして、将来的に市が進める健幸ポイント事業と連携することを想定している。（市では、既に SIB 方式の健幸ポイント事業を実施中）

### 1) 健幸 SIB 連動型事業方式による協議会の賃料収入の仕組み

本方式における協議会の賃料収入の仕組みを下枠内に示す。健幸 SIB 連動型事業方式は、協議会が賃料収入に加え、先の医療費削減の成果連動報酬を受け取ることを想定している。

まず、交流センター内でのサービス事業については、先の協議会運営方式と同様に、協議会は条例に基づいた賃料（賃料 A とする）を飯塚市に支払い、一方事業者は㎡あたりの賃料に売り上げの一部を加えたもの（賃料 B とする）を協議会に賃料という形で支払う。この賃料 A と賃料 B の差額に加え、飯塚市から成果報酬を受け取るのが本方式である。

これ以外に、健康長寿の成果報酬が得られる仕組みが加算される。具体的には、協議会は健幸ポイント事業と連携することで、当該事業の普及促進や当該事業と関連した健康イベント等も実施する。また、健幸ポイント事業は、歩数を介して健康改善効果が計測できるため、SIB の KPI として有効だといえる。

（医療費抑制効果の原単位に、市民の増加歩数を掛け合わせれば積算可能）

本提案事業スキームとして、事業者が飯塚市の健幸まちづくりへの貢献度合いに応じて、運営補助や賃料割引等の「成果連動型」とすることを想定している。

#### ◆（協議会の収入）

$$= (\text{各事業者から受け取る賃料}) - (\text{飯塚市へ支払う条例に基づく賃料}) \\ + (\text{飯塚市から受け取る医療費削減に対するサービス対価}^{※1})$$

#### ◆（各事業者が協議会に対して支払う金額）

$$= (\text{㎡賃料単価}^{※2}) \times (\text{使用する㎡数}) + (\text{売上の 7\%}^{※3})$$

※1 飯塚市から受け取るサービス対価（1,126,557 円）については 7.3 に詳述

※2 ㎡賃料単価：立岩交流センター周辺のテナント物件の平均賃料から割り出し、2,500 円に設定する。

※3 売り上げの 7%：協議会運営方式と同様に 7%に設定し、協議会運営方式との違いを検討する

### 2) 協議会の事業採算性の分析

表 7.16（健幸カフェ：カフェ①）、表 7.17（健幸カフェ：カフェ②）、表 7.18（健幸カフェ：カフェ③）に協議会の事業採算性分析の結果を示す。

本事業採算性分析では事業者の売り上げの 5%を協議会の賃料収入の一部とした<sup>注2)</sup>。

注 2) 健幸カフェをカフェ②の条件で運営をする場合で損益分岐を求めると約 4.455%と算定されたため、本事業性分析では 5%に設定する。4.455%以上に設定すると協議会の運営（健幸カフェをカフェ②あるいはカフェ③で運営をする場合）は営業利益が黒字となる。

本方式では、医療費削減に対するサービス対価として積算できる医療費削減効果相当金額が加算できることによって、協議会運営方式よりも事業者負担が少ない5%の設定で初年度から黒字で運営することができることが示された。

### 3) 事業者の負担額

本方式では、少なくとも事業者の売上における負担割合を4.455%以上に設定すれば黒字で運営することが可能である。したがって、本方式では事業者の売上における負担割合を、協議会運営方式で設定した7%より低くできるため、事業者の負担を抑えられることがわかる。下記、本事業性分析で設定した売上の5%が各事業者の営業利益の何%にあたるかを表7.16下段に示す。

#### A. 健幸カフェ

カフェ①：小規模な初期投資のみ+店舗名に企業ブランド名なし（ロイヤリティなし）での営業  
協議会の運営費に充てられる売上の5%は、2年目の営業利益の約29.3%を占めることとなる（表7.16下段）。

カフェ②：小規模な初期投資のみ+店舗名に企業ブランド名あり（ロイヤリティあり）での営業  
協議会の運営費に充てられる売上の5%は、2年目の営業利益の約19.1%を占めることとなる（表7.16下段）。

カフェ③：室内の全面改装+店舗名に企業ブランド名あり（ロイヤリティあり）での営業  
カフェ③の場合はもともと赤字運営であることに加えてさらに運営費を捻出することとなる。

#### B. スポーツジム

スポーツジムについては、売上の5%は、営業利益の約25.2%にあたる（表7.16下段）。

#### C. 健康器具販売店

健康器具販売店については、売上の5%は、営業利益の約18.3%にあたる（表7.16下段）。

### 4) 協議会運営方式の考察

提示する条件では、協議会運営方式同様、健幸SIB連動型事業方式を継続させるにはサービス事業者にとって一定負担がかかることがわかるが、健幸SIB連動型事業方式では、事業性分析結果には表れない、サービス事業者にとっての多くの事業性好転に関わるメリットがあることが重要である。

まず、健幸SIB連動型事業方式は市からの成果報酬が得られることがある。サービス事業者が集客することによって収益が増えるのはどの方式でも同じだが、本方式は健幸まちづくりと一体となった取り組みであり、サービス事業者が集客することによって、集客による収益が増えると同時に、市からの成果報酬を得ることができる。

次に、市の健幸まちづくりの取り組みが、各サービス事業者にとっての宣伝効果を持つということも事業者にとっては大きなメリットとなるだろう。健幸SIB連動型事業方式では、健幸まちづくりのコンセプトに沿った事業者が選択されており、市の健康増進の働きかけは、市の健康増進のコンセプトに合った事業者のサービス利用の働きかけともなりうる。サービス事業者は市のコンセプトに合ったサービスを提供し、市民はそのサービスによって健康を増進する。そしてその結果として医療費が削減されるという健康の好循環を生み出すことが本SIB連動型事業方式の目指すところである。

また、同様のコンセプトで集まった3つのサービス業者が互いの相乗効果も期待できる。例えば、ス



ポーツジムの帰りに健幸カフェによるというような行動もありうるだろう。こうした 3 つのサービス事業者が良い相乗効果を生み出すように積極的に働きかけることは協議会の重要な役割の一つである。

このように、事業分析結果に表れない事業性を好転させる様々なメリットがあるのが本方式である。協議会及び市は、こうした事業者にとってのメリットをしっかりと把握し、サービス事業者をバックアップするような働きをすることが望ましい。本方式ではこのように、市と協議会と事業者が一体となって健幸まちづくりを推進することを前提とした、官民連携の SIB 型事業スキームである。

表 7.16 健幸 SIB 連動型事業方式の事業性分析 (健幸カフェ: カフェ①)

営業年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 収入	15,404,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937
収入(i+ii+iii)+(iv)	15,404,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937	11,477,937
i 健幸カフェ(カフェ①)からの収入	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500	4,201,500
売上の5%(年額)	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000	504,000
床あたりの賃料(年額)	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500
床面積(m <sup>2</sup> )	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
賃料(月額)	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125
保証金(賃料6ヵ月)	1,848,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ii スポーツジムからの収入	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980
売上の5%(年額)	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980
床あたりの賃料(年額)	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
床面積(m <sup>2</sup> )	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
賃料(月額)	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500
保証金(賃料6ヵ月)	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iii 健康器具店からの収入	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900
売上の5%(年額)	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400
床あたりの賃料(年額)	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500
床面積(m <sup>2</sup> )	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
賃料(月額)	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875
保証金(賃料6ヵ月)	803,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iv 医療費削減に対するサービス対価	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557
B 支出	14,774,400	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
保証金(賃料6ヵ月)	3,369,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営関連費用	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
賃料合計(年)	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200
賃料(月)	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一ヵ月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
営業利益(A-B)	630,537	73,137	73,137	73,137	73,137	73,137	73,137	73,137	73,137	73,137
累積収支	630,537	703,674	776,811	849,948	923,085	996,222	1,069,359	1,142,496	1,215,633	1,288,770
健幸カフェ① 健幸カフェ② 健幸カフェ③ スポーツジム 健康器具販売店	504,000	672,000	1,008,000	1,090,980	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400
2年目売上の5%	1,721,528	3,524,328	85,872	4,337,468	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760	4,937,760
2年目の営業利益	29.3	19.1	19.1	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2
運営費負担額	29.3	19.1	19.1	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2
運営費負担率	29.3	19.1	19.1	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2	25.2

表 7.17 健幸 SIB 運動型事業方式の事業性分析 (健幸カフェ : カフェ②)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
営業年度										
A 収入	15,572,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937
収入(i+ii+iii) + (iv)	15,572,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937	11,645,937
i 健幸カフェ(カフェ②)からの収入	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500	4,369,500
売上の5%(年額)	672,000	672,000	672,000	672,000	672,000	672,000	672,000	672,000	672,000	672,000
床あたりの賃料(年額)	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500
床面積(m <sup>2</sup> )	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
賃料(月額)	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125
保証金(賃料6カ月)	1,848,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ii スポーツジムからの収入	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980
売上の5%(年額)	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980
床あたりの賃料(年額)	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
床面積(m <sup>2</sup> )	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
賃料(月額)	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500
保証金(賃料6カ月)	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iii 健康器具店からの収入	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900
売上の5%(年額)	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400
床あたりの賃料(年額)	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500
床面積(m <sup>2</sup> )	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
賃料(月額)	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875
保証金(賃料6カ月)	803,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iv 医療費削減に対するサービス対価	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557
B 支出	14,774,400	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
保証金(賃料6カ月)	3,369,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営関連費用	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
賃料合計(年)	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200
賃料(月)	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
営業利益(A-B)	798,537	241,137	241,137	241,137	241,137	241,137	241,137	241,137	241,137	241,137
累積収支	798,537	1,039,674	1,280,811	1,521,948	1,763,085	2,004,222	2,245,359	2,486,496	2,727,633	2,968,770

表 7.18 健幸 SIB 連動型事業方式の事業性分析 (健幸カフェ : カフェ③)

営業年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A 収入	15,908,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937
収入(i+ii+iii)+(iv)	15,908,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937	11,981,937
i 健幸カフェ(カフェ③)からの収入	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500	4,705,500
売上の5%(年額)	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000	1,008,000
床あたりの賃料(年額)	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500	3,697,500
床面積(m <sup>2</sup> )	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
賃料(月額)	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125	308,125
保証金(賃料6カ月)	1,848,750	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ii スポーツジムからの収入	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980	3,640,980
売上の5%(年額)	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980	1,090,980
床あたりの賃料(年額)	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000	2,550,000
床面積(m <sup>2</sup> )	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
賃料(月額)	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500	212,500
保証金(賃料6カ月)	1,275,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iii 健康器具店からの収入	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900	2,508,900
売上の5%(年額)	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400	902,400
床あたりの賃料(年額)	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500	1,606,500
床面積(m <sup>2</sup> )	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
賃料(月額)	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875	133,875
保証金(賃料6カ月)	803,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
iv 医療費削減に対するサービス対価	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557	1,126,557
B 支出	14,774,400	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
保証金(賃料6カ月)	3,369,600	0	0	0	0	0	0	0	0	0
運営関連費用	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800	11,404,800
賃料合計(年)	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200	6,739,200
賃料(月)	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600	561,600
人件費(合計)	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600	4,665,600
人件費単価(円・人/時)	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
雇用人数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
営業時間	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
営業日(一か月)	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
営業利益(A-B)	1,134,537	577,137	577,137	577,137	577,137	577,137	577,137	577,137	577,137	577,137
累積収支	1,134,537	1,711,674	2,288,811	2,865,948	3,443,085	4,020,222	4,597,359	5,174,496	5,751,633	6,328,770

### 7-2-5 事業分析結果を踏まえた事業モデルの結果

以上のように、本調査では、個別運営方式、協議会運営方式、健幸 SIB 連動型事業方式の 3 ケースを想定し、健幸カフェ、スポーツジム、健康器具販売店を、地域交流センターで運営することの可能性について、民間事業者の視点（事業採算性）で可能性を分析した。その結果、以下の知見が示された。

#### ・健幸カフェでのサービスメニューと助成制度の必要性

健幸カフェの事業性を高める点では、飲み物主体のサービス方式とすることが効果的であることがわかった。しかし、食事の提供は、市民にとっても魅力的なものであるし、健康食生活の普及啓発にも貢献できる。そのため、もし食事サービスを提供するのであれば、これに係る初期投資費用を行政が負担するなどの方式が必要となる。

#### ・協議会方式では、“協議会の期待機能”を明確にすることが必要

協議会方式の場合、大型商業施設等でみられるテナント運営方式の援用が想定されるが、協議会の運営費用を捻出するには、床単価の差額分での捻出が想定される。但し、当該方法では、床を借りるサービス事業者へのコスト負担が高まるだけである。そのため、協議会は、集客のためのマーケティング戦略の企画・実践や、市との床単価の交渉による賃借料の削減等、協議会ならではの役割とサービス事業者への貢献を明確にする必要がある。また、サービス事業者により、収益性あることから、このための費用負担等公平なルール作りも重要な課題になる。

一方で、協議会方式には、民間ノウハウに基づく効率的なサービス事業者の選定や、個別サービス事業の統合運営による集客性の向上効果、さらには行政にとっては契約などを一括委託できるとともに、サービス事業者撤退時の迅速な補完等の役割が期待される。

何れにせよ、協議会方式については、その期待機能を明確に定義することが重要である。

#### ・健幸 SIB 連動型事業方式の有効性

3 ケースのなかでは、健幸 SIB 連動型事業方式が最も有益であることが示された。この方式は、先の協議会方式の発展形であることから、協議会実現のための議論や法制整備を踏まえ、SIB の制度設計の議論を進める必要がある。

また、飯塚市は、健康まちづくりに政策の主軸を置いている点も、健康 SIB 連動型事業方式を実現しやすいと考える。

**ビジョン共有がしやすい点：**上位計画である飯塚市の健幸都市基本計画が背景にあることで、事業者と自治体とで目標の共有がしやすい点は、事業者と自治体の双方にとって大きなメリットの一つである。市としては、健幸都市基本計画のもとに事業者のバックアップのための施策の実施が可能である。

**定量化された目標がある：**医療費削減効果の原単位を用いた客観的にわかりやすい指標を用いることによって、事業者としても背景となる計画に対して、具体的にどのようなアクションを起こせばよいのか明確化されている点も本スキームの長所であるといえる。

以上より、明確化された目標の下で事業者・協議会がアクションを起こすことで市民の健康が増進され、それによって自治体、事業者、協議会のそれぞれが新たな収益が見込むことのできる継続的な好循環となることを期待し、本スキームを提案する。

### 7-3 VFM の手法を援用した事業手法分析と提案

本節では、7-1 節で挙げた 3 種類の事業スキームに対して、それぞれ運営コストを比較する。本事業は PFI 方式とは異なるため厳密には VFM の算定では無いが、内閣府が作成している「VFM(Value For Money)に関するガイドライン」から VFM 算定の考え方を援用して下記に示す。本節においては、主に立岩交流センターを中心としたコスト比較を実施する。

#### 7-3-1 個別運営方式におけるコスト比較

コーヒーや軽食を提供する建幸カフェを導入できるのは、食品の管理等の問題から調理実習室に限られると仮定する。第 4 章で見たように、ほとんどの地域交流センターに調理実習室があるものの、その利用率は他室と比べてさほど高くない。しかし利用料金は他の諸室と比べると高くなっている。下記に立岩交流センターの利用料及び 2020 年 10 月利用実績における利用時間基準の利用率、施設管理費の利用料収入における各室の割合を示す。

表 7. 19 立岩交流センターの使用料(飯塚市交流センター条例より)

(5) 飯塚市立岩交流センター使用料

室名	面積	施設使用料(市内)		備考
第1研修室	90.42m <sup>2</sup>	1時間につき	400円	市内以外のものが使用する場合は、10割増とする。
第2研修室	97.19m <sup>2</sup>	1時間につき	400円	
第3研修室	85.00m <sup>2</sup>	1時間につき	400円	
第4研修室	85.00m <sup>2</sup>	1時間につき	400円	
第5研修室	53.55m <sup>2</sup>	1時間につき	400円	
第6研修室	47.09m <sup>2</sup>	1時間につき	200円	
調理実習室	97.07m <sup>2</sup>	1時間につき	640円	

備考

- 1 使用料は、消費税及び地方消費税を含む。
- 2 「市内」とは、本市に居住し、若しくは本店若しくは主たる事務所若しくは事業所を有する者又は主たる活動拠点を有する団体をいう。
- 3 営利を目的として使用する場合は、10割増とする。

表 7. 20 立岩交流センター各室の利用状況と収入

部屋名	1時間あたりの使用料(円)	2020年10月利用率実績(時間単位)	使用料収入における各室の割合(使用料x利用率)	2020年10月の利用率に基づく各部屋の年間使用料(円)*
第1研修室	400	47.4%	23.6%	593,096
第2研修室	400	39.9%	19.9%	499,214
第3研修室	400	24.4%	12.2%	305,489
第4研修室	400	38.7%	19.3%	484,312
第5研修室	400	29.3%	14.6%	366,587
第6研修室	200	33.6%	8.4%	210,117
調理実習室	640	2.5%	2.0%	50,070
合計	-	36.0%	100.0%	2,508,885

※年間利用収入は建て替え前の旧立岩交流センターの値を用いている。

表 7. 20 に見るように、2020 年 10 月あたりの利用率が年間の平均的なものであると見なす場合、調理実習室の 1 年あたりの利用料金は 5 万円程度となる。従って、調理実習室を貸し切って建幸カフェが使用した場合、年間収入は 5 万円減に加えて建幸カフェによる賃料収入が期待できる形となる。スポーツジム・健康器具販売会社については使用率の低い部屋を用いる他は同様に計算を実施する。

光熱費については、各事業者利用分は使用室の面積あたりに換算した上で、あくまで利用分を支払う形とする。下記にシミュレーションにあたっての条件を整理する。

表 7. 21 個別運営方式におけるシミュレーション条件

項目		費用設定の考え方	
		従来方式による地域交流センター運営	協議会運営方式
事業期間	施設改修	なし	1ヶ月間の該当室の閉鎖を伴う改修
	管理運営期間	10年間	
初期整備費	改修費	なし	協議会は改修費を負担しない
開業費	金融費用	なし	開業に際して改修費等大規模な費用がかかる場合は、協議会が金融機関より借入を実施
管理運営費	使用料	【使用者→市】 時間あたりの使用料は市の条例による。利用率は2020年10月の利用実績に基づく	【協議会→市】 年間の使用料金は条例による時間あたりの使用料を1日13時間、年間359日(年末年始の休館日を除く)にて計算。事業者が選定できないリスクは含まない
	光熱費・燃料費	【市】 H30年度の支払い実績に基づき算定	【協議会→市】 年間の使用料金は平成30年度の支払い料金より面積あたりに換算し、利用分を支払う
	人件費	【市】 2020年10月の職員数・人件費実績に基づき算定	【協議会】 各事業者で算定。時給は福岡県の最低賃金を参照し決定
その他費用	金融費用	なし	金融機関より借入金がある場合は、事業期間内での返済を実施。金利や返済シミュレーションは日本政策金融公庫HPから参照
	消費税	なし	売上に対するロイヤリティ等がある場合は10%を基準に計算

ただし本事業方式では、飯塚市が各事業者と契約を結び運営を行う方式のため、各施設の使用料が条例に縛られていることや事業の採算が合わないなどの理由によって、一定の割合で事業者が選定できないというリスクを負う。ここでは、建幸カフェ・スポーツジム・健康器具販売会社の 3 社が全 12 か所の地域交流センターで営業をするにあたって、3 社中 2 社と契約が履行できない可能性を考慮し、2/3 の確率で収入が確保できなくなるというリスクを想定する。

使用料は建幸カフェが調理実習室、スポーツジム及び健康器具販売会社が研修室相当(90 m<sup>2</sup>程度)の部屋を使用すると仮定している。立岩交流センターでは、スポーツジム及び健康器具販売会社は研修室 3 及び研修室 5 を使用するものとして試算を行った。また、使用料は営利を目的とした場合 10 割増しとなるが、その場合はコストが跳ね上がるとともに民間事業者が選定できないリスクが増加するため、今回は条例改正を想定し、非営利での使用料と同様の値を用いて計算した。

以上の条件を基に、下表に従来型の運営方式と個別運営方式における地域交流センターの運営コストの比較を示す。

表 7. 22 従来方式と個別運営方式の地域交流センター管理運営費コスト比較(立岩交流センター基準)

	従来 of 施設管理手法	個別運営方式(3事業者)
<b>歳入<sup>※1</sup></b>		
使用料	2,508,885	2,508,885
減収分	-	-722,146
事業者賃料	-	6,720,480
リスク分(2事業者が選定できない可能性)	-	-3,998,889
合計	2,508,885	4,508,330
<b>歳出<sup>※2</sup></b>		
燃料費	36,000	20,725
光熱水費	1,636,000	941,852
リスク分(2事業者が選定できない可能性)	-	462,765
人件費	16,726,000	16,726,000
その他	8,101,000	8,101,000
計	26,499,000	26,252,343
歳入-歳出 <sup>※3</sup>	-23,990,115	-21,744,013
個別運営方式-従来方式でのコスト比較	-	2,246,102

※1：歳入は2019年度の使用料収入(旧施設)と同額の収入が2020年度以降も得られるものとした。

※2：歳出は、2020年度の予算ベースでの金額、人件費は2019年度と同じ人員配置を基準とした。

※3：参考値として、従来方式の当該項目について立岩交流センターを除く他11施設の平均は-31,239,872円である。

以上より、従来方式では約2,400万円の赤字であり、個別運営方式をとった場合でも約2,200万円の赤字との結果が得られた。しかし、従来方式で運用を続けるよりは歳入として200万円、光熱費等減額分で20万円、合わせて年間で220万程度コストが安くなることが分かった。

従って本事業方式の場合は、運営コストとしては依然赤字であるものの、従来方式を続ける場合に比べて年間220万円ほどのメリットが生まれる、という結論が得られた。



### 7-3-2 協議会運営方式におけるコスト比較

本方式においては、まちづくり協議会が地域交流センターを飯塚市より一括で借り受け、それぞれの事業者に貸し付ける方式であるため、①の個別運営方式と異なり、市にとっては安定した収入の確保が期待される。事業者選定の責任とリスクはまちづくり協議会が負うが、まちづくり協議会から事業者への賃料は条例に基づく必要がないため、まちづくり協議会としては季節や時間、利用者数に応じたダイナミックな料金設定による事業者公募も可能となる。さらに、施設に改修が必要等の理由でまとまった金額の借入れが必要な場合、小規模な事業者だと金融機関からの借入れが難しい場合であっても、本事業方式では協議会が代わりに借入れることが可能となる、といったメリットもある。下表に本事業方式でのシミュレーション条件を整理する。

表 7. 23 協議会運営方式におけるシミュレーション条件

項目		費用設定の考え方	
		従来方式による地域交流センター運営	協議会運営方式
事業期間	施設改修	なし	1ヶ月間の該当室の閉鎖を伴う改修
	管理運営期間	10年間	
初期整備費	改修費	なし	協議会は改修費を負担しない
開業費	金融費用	なし	開業に際して改修費等大規模な費用がかかる場合は、協議会が金融機関より借入を実施
管理運営費	使用料	【使用者→市】 時間あたりの使用料は市の条例による。利用率は2020年10月の利用実績に基づく	【協議会→市】 年間の使用料金は条例による時間あたりの使用料を1日13時間、年間359日(年末年始の休館日を除く)にて計算。 <b>事業者が選定できないリスクは含まない</b>
	光熱費・燃料費	【市】 H30年度の支払い実績に基づき算定	【協議会→市】 年間の使用料金は平成30年度の支払い料金より面積あたりに換算し、利用分を支払う
	人件費	【市】 2020年10月の職員数・人件費実績に基づき算定	【協議会】 各事業者で算定。時給は福岡県の最低賃金を参照し決定
その他費用	金融費用	なし	金融機関より借入金がある場合は、事業期間内での返済を実施。金利や返済シミュレーションは日本政策金融公庫HPから参照
	消費税	なし	売上に対するロイヤリティ等がある場合は10%を基準に計算

本事業方式では、前項の個別運営方式と違って飯塚市は各事業者と契約を結ばずに事業者の選定を協議会へ一任する形となるため、事業者が選定できないリスクを含む必要がなくなる。

使用料は個別運営方式と同様に建幸カフェが調理実習室、スポーツジム及び健康器具販売会社が研修室相当(90 m<sup>2</sup>程度)の部屋を使用すると仮定している。立岩交流センターでは、スポーツジム及び健康器具販売会社は研修室 3 及び研修室 5 を使用するものとして試算を行った。また、個別運営方式と同様に、使用料については条例改正を想定し非営利の場合の値を用いて計算した。

以上の条件を基に、次表に従来型の運営方式と個別運営方式における地域交流センターの運営コストの比較を示す。

表 7. 24 従来方式と個別運営方式の地域交流センター管理運営費コスト比較(立岩交流センター基準)

	従来 of 施設管理手法	協議会運営方式
<b>歳入<sup>※1</sup></b>		
使用料	2,508,885	2,508,885
減収分	-	-722,146
事業者賃料	-	6,720,480
合計	2,508,885	8,507,219
<b>歳出<sup>※2</sup></b>		
燃料費	36,000	20,725
光熱水費	1,636,000	941,852
人件費	16,726,000	16,726,000
その他	8,101,000	8,101,000
計	26,499,000	25,789,577
歳入-歳出 <sup>※3</sup>	-23,990,115	-17,282,359
協議会運営方式-従来方式でのコスト比較	-	6,707,756

※1：歳入は2019年度の使用料収入(旧施設)と同額の収入が2020年度以降も得られるものとした。

※2：歳出は、2020年度の予算ベースでの金額、人件費は2019年度と同じ人員配置を基準とした。

※3：参考値として、従来方式の当該項目について立岩交流センターを除く他11施設の平均は-31,239,872円である。

以上より、従来方式では個別運営方式と同じ約2,400万円の赤字であるが、協議会運営方式をとった場合は事業者選定ができないリスクが含まれないため、約1,700万円の赤字との結果が得られた。結果としては、従来方式で運用を続けるよりは歳入として600万円、光熱費等減額分で70万円、合わせて年間で670万程度コストが安くなることが分かった。

従って本事業方式の場合は、運営コストとしては依然赤字であるものの、従来方式を続ける場合に比べて年間670万円ほどのメリットが生まれる、という結論が得られた。

### 7-3-3 健幸 SIB 連動型事業方式

本事業方式では、②の協議会運営方式のメリットである事業者選定不可のリスクを算定する必要がない点に加え、健幸ポイント事業との連携で市民の健康増進や医療費削減効果を見込めることが特徴である。こうした健康事業によって、自治体が得られる効果を基に運営を実施する協議会へ成果報酬を配分することによって、協議会側も健康増進事業への取り組みに対する意欲が増し、さらに市民の健康増進・医療費削減が進む、という好循環が期待できる仕組みである。下表に本事業方式でのシミュレーション条件を整理する。

表 7. 25 協議会運営方式におけるシミュレーション条件

項目		費用設定の考え方	
		従来方式による地域交流センター運営	協議会運営方式
事業期間	施設改修	なし	1ヶ月間の該当室の閉鎖を伴う改修
	管理運営期間	10年間	
初期整備費	改修費	なし	協議会は改修費を負担しない
開業費	金融費用	なし	開業に際して改修費等大規模な費用がかかる場合は、協議会が金融機関より借入を実施
管理運営費	使用料	【使用者→市】 時間あたりの使用料は市の条例による。利用率は2020年10月の利用実績に基づく	【協議会→市】 年間の使用料金は条例による時間あたりの使用料を1日13時間、年間359日(年末年始の休館日を除く)にて計算。 <b>事業者が選定できないリスクは含まない</b>
	光熱費・燃料費	【市】 H30年度の支払い実績に基づき算定	【協議会→市】 年間の使用料金は平成30年度の支払い料金より面積あたりに換算し、利用分を支払う
	人件費	【市】 2020年10月の職員数・人件費実績に基づき算定	【協議会】 各事業者で算定。時給は福岡県の最低賃金を参照し決定
	健康事業運営費	なし	【市→協議会】 12施設で実施される健康事業(建幸ポイント事業など)に対する運営費。12施設への配分は各施設の人口比率に基づいて算定
その他費用	医療費削減効果	なし	【市】 医療費削減効果は、建幸カフェとスポーツジム、健康器具販売会社を利用することによる利用時の歩数増加分と、建幸ポイント事業参加者による毎日の歩数増加分から算定。協議会運営方式と同様に事業者が選定できないリスクを含まないため、それぞれの事業者分を合算して計算する。また、本来であれば市民の健康増進は医療費削減に加え介護費の削減にもつながる他、医療費や介護費の自治体負担分(後期高齢者医療制度等)に関しても考慮する必要があるが、ここでは単純化し医療費の削減効果に一本化する
	金融費用	なし	金融機関より借入金がある場合は、事業期間内での返済を実施。金利や返済シミュレーションは日本政策金融公庫HPから参照
	消費税	なし	売上に対するロイヤリティ等がある場合は10%を基準に計算

本事業方式は前項の協議会運営方式と運営方式は類似しているが、協議会が建幸ポイント事業を実施するために市から協議会への建幸ポイント事業費の支払いが発生する点、その結果市として医療費削減効果が見込める点が異なる。

各室の使用料は、個別運営方式及び協議会運営方式と同様に建幸カフェが調理実習室、スポーツジム及び健康器具販売会社が研修室相当(90㎡程度)の部屋を使用すると仮定している。立岩交流センターでは、スポーツジム及び健康器具販売会社は研修室3及び研修室5を使用するものとして試算を行った。また、建幸カフェ及びスポーツジム、健康器具販売会社の利用者数は、第5章で示したアンケート結果(週に数回利用すると回答した回答者数及び月に数回利用すると回答した回答者数)と立岩地区の商圈人口を考慮した想定利用者数を入力した。個別運営方式及び協議会運営方式と同様に、使用料については条例改正を想定して非営利の場合の値で計算した。

建幸ポイント事業は現在の参加者が768名であるため、今回事業を実施する重点施設として立岩交流センター・飯塚東交流センター・筑穂ふれあい交流センターの4施設での実施効果が分散しているとして各施設768/4=192名の利用者を想定した。新規の参加者については、新潟県見附市で既に実施されている建幸ポイント事業の募集人数が2017年に約1,500名、人口が約4.1万人と人口の約3.7%であることから<sup>1)</sup>、飯塚市ではより多くの市民の健康増進を目指し人口の4.0%を新規の参加者の目標として設定した。

以上の計算過程を次表に示す。

表 7. 26 立岩交流センター周辺の歩数増加数と医療削減効果の試算

	歩数増加分 (歩/年)	週の利用回数 (回)	人数 (人/年)	月の利用回数 (回)	人数 (人/年)	歩数増加分 (歩/日)
建幸カフェ	21,199,200	1	11,843	1	5,823	1,200
スポーツジム	16,946,400	1	14,122	0	0	1,200
健康器具	27,711,600	1	18,553	1	4,540	1,200
上記3施設利用者 <sup>*1</sup> (A)	43,904,800					

	歩数増加分 (歩/年)	歩数増加日数 (回/年)	建幸ポイント事業参加者(立岩地区)		歩数増加分 (歩/日)
			既存参加者(人)	新規参加者 <sup>*2</sup> (人)	
建幸ポイント参加者(B)	302,728,080	365	192	499	1,200
合計年間歩数増加分(A)+(B)=(C)	346,632,880				
医療費削減効果(円/歩)(D) <sup>*3</sup>	0.065				
医療費削減効果(円)(C)x(D)	22,531,137				

※1：3施設を同時利用する場合を考慮し、それぞれの施設の合計分に2/3を乗じている。

※2：新規参加者は、市民の4.0%の参加を期待し、立岩地区の人口12,479人に乗じたものである。

※3：医療費削減効果は国土交通省資料より設定した。

以上の条件を基に、次表に従来型の運営方式と個別運営方式における地域交流センターの運営コストの比較を示す。

1) 日本経済新聞電子版、新潟県見附市 「建幸ポイント」で市民元気に、2018年5月9日 23:00

表 7. 27 従来方式と建幸 SIB 連動型事業方式の地域交流センター管理運営費コスト比較  
(立岩交流センター基準)

	従来の施設管理手法	健幸SIB連動型事業方式
<b>歳入<sup>※1</sup></b>		
使用料	2,508,885	2,508,885
減収分	-	-722,146
事業者賃料	-	6,720,480
医療費削減分 <sup>※2</sup>	-	22,531,137
合計	2,508,885	31,038,356
<b>歳出<sup>※3</sup></b>		
燃料費	36,000	20,725
光熱水費	1,636,000	941,852
人件費	16,726,000	16,726,000
建幸ポイント事業費 <sup>※4</sup>	-	3,500,000
サービス対価 <sup>※5</sup>	-	1,126,557
その他	8,101,000	8,101,000
計	26,499,000	30,416,134
歳入-歳出	-23,990,115	622,222
健幸SIB連動型事業方式-従来方式でのコスト比較	-	24,612,337

※1：歳入は2019年度の使用料収入(旧施設)と同額の収入が2020年度以降も得られるものとした。

※2：医療費削減効果は、下記の算定基準により計算した。

建幸カフェ利用者：年間11,843人が週1回利用、年間5,823人が月1回利用で、それぞれ歩数増加が1,200歩  
 スポーツジム利用者：年間14,122人が週1回利用で、それぞれ歩数増加が1,200歩  
 健康器具販売利用者：年間18,553人が週1回利用、年間4,540人が月1回利用で、それぞれ歩数増加が1,200歩  
 建幸ポイント事業参加者：立岩地区で年間768人/4施設+新規参加者440人が毎日1,200歩増加  
 1人1歩あたり医療費削減効果を0.065円とする。

※3：歳出は、2020年度の予算ベースでの金額、人件費は2019年度と同じ人員配置を基準とした。

※4：建幸ポイント事業費については、過年度実績から総額を4,200万円(システム利用料、プロモーション費用、事務局運営費、事業推進に係る委託費用、指導者雇用経費等)とし、12施設で割った値を1施設あたりの事業費とした。

※5：サービス対価は、建幸SIB連動型事業方式における成果報酬として、医療費削減効果の一定程度の割合(ここでは5%としている)を協議会へ支払うものとする。

この結果、従来方式の約2,400万円の赤字に対して、本事業方式をとった場合は約62万円の黒字との結果が得られた。この黒字は、本項の最初に述べたように健康事業を進めれば進めるほど拡大していくことが期待される。

結果としては、歳出が建幸ポイント事業費及び医療費削減効果のサービス対価の合計として460万ほどのコスト増が見込まれるものの、従来方式と比較して医療費削減効果を含めて歳入として2,850万円、光熱費等減額分で70万円、合わせて年間で2,920万程度のコスト減が見込まれることが分かった。

従って本事業方式の場合は、運営コストとしては依然赤字であるものの、従来方式を続ける場合に比べて年間2,460万円ほどのメリットが生まれる、という結論が得られた。

#### 7-3-4 本節の結論

本節においては、建幸カフェ・スポーツジム・健康器具販売会社の3事業者が地域交流センターで事業を実施するにあたって、個別運営方式と協議会運営方式、建幸 SIB 連動型事業方式という3つの事業方式を採用した際に、それぞれどのようなメリットが市に対して得られるのかを立岩交流センターを基準として検討した。

従来方式では年間約 2,400 万円の赤字が出ているのに対して、個別運営方式では約 220 万円、協議会運営方式では約 670 万円のコスト減が見込めるものの、依然として大きな赤字が出続けることが分かった。一方で、建幸 SIB 連動型事業方式を採用した場合は、建幸ポイント事業を同時に実施することによって市民の健康増進と医療費削減効果が見込まれた結果、年間で約 62 万円の黒字が出ることが判明した。この黒字は、建幸 SIB 連動型事業方式の最大の特徴である建幸事業を進めるほど(建幸ポイント事業の参加者が増加するほど)拡大する仕組みになっているため、さらに健康増進が進むと市や参画事業者にとっても利益が増えていくと期待される。

以上の結果より、飯塚市における地域交流センターの活用においては、建幸 SIB 連動型事業方式が最も効率的かつ市や事業者にとっても大きなメリットがある方式であるといえる。

#### 7-4 想定事業者へのサウンディング

これまで行った事業手法・スキーム案の検討結果を踏まえ、想定事業者へのサウンディング（進出  
関心確認）を行った。概要以下の通り。

##### ・実施概要

・日 時 : 2021年3月2日(水曜日) 14:00-14:30

・面談相手 : A社 社長

・担当者 : つくばウエルネスリサーチ村田

##### ・主な質疑応答:

- ・自治体が管理する地域交流センター（PRE）を健康寿命延伸に資する民間事業者に対し、健康ポイント事業 KPI と連動する成果報酬型で賃貸するモデルに興味あるか？  
→興味あり。
  - ・自治体が把握する各地域交流センター周辺住民の人口、性別、年齢構成やアンケート結果と合せて提供される点について評価できるか？  
→出店可否の参考となる。
  - ・カフェ、食堂をグループで運営する企業として具体的に出店判断できるか？  
→扱う商品の単価、粗利率、日商、月商などを基に総合的に判断する必要あり、即答できない。  
ただし、経験上、カフェなどの単価が低いものは粗利率が高くても日商、月商が確保され難いため、大きな固定費項目である人件費が賄えない場合が多い。
  - ・上記課題解決に向けた提案はないか？  
→例えば、健康器具販売の H 社と組んで、某自治体向けに共同提案を行った事例がある。スキームとしては、H 社販売員がカフェ提供を兼務するもので、当社（フランチャイジー）にとって固定費（人件費）の圧縮、一方、H 社にとっては来店客サービス向上に繋がるという Win-Win の関係であった。また、サブスクモデルとして、カフェや体操教室の利用、近隣温泉施設への公共交通運賃込みで月額〇円とする案も検討したことがある。これらが本市モデルの参考になるのではないか。
- ##### ・今後の対応案:
- ・複数の事業者が連携して高齢化が進む地域での自立可能な健康延伸サービスを検討し、これを自治体が（成果連動型含む）機動的な PRE 活用によって支えるという事業モデルを継続検討すべきと思料する。

## 7-5 リスク分担

### 7-5-1 官民役割分担の検討

#### (1) 事業範囲設定の基本的な考え方

本提案事業では、民間事業者の運営ノウハウと商材を最大限に活用することにより、地域交流センターで提供する市民サービスの高質化を進めるとともに、同センターの運営改善に貢献できる事業スキームの導入が期待されている。

特に、本事業では、公共に比べ、民間が特に高い能力を有すると考えられる「ヘルスケア産業」の活用を念頭においている。

一方で、本提案事業では、市が担うことで事業運営が効率的になると考えられる事項もあり得る。そのため、市と民間事業者が適切な役割分担を行うことが重要である。

以上を踏まえ、以下に整理する事業内容については、官民の役割分担への配慮が必要になる。

#### 1) 地域交流センター全体の運営に関する業務

##### ①全体スペースの運営業務

当市においては、条例により、地域交流センター全体の運営を民間事業者へ委託することは難しい状況にある。そのため、施設全体の運営計画は、市が行い、その中の一定スペースを決めて、民間事業者へ貸与することで有効活用することを想定する。

##### ②施設全体の維持管理・修繕業務

上記を踏まえ、施設の維持管理・修繕業務については、市が行うこととし、貸与スペースの貸与期間に係る電気・水道料金等施設使用付帯関連費用のみを民間が支払う方法が効果的だと考えられる。

#### 2) 要求水準の明確化が困難な業務

一般に、本事業内容に精通している事業者ほど将来変化のリスクを過大に見積もり、提案価格が上昇する傾向がある。曖昧な要求水準を逆手に、敢えて低価格を提示した事業者が選定されたような場合には、事業実施に大きな支障が出ることもある。

そのため、事業者の選定は、行政側の十分な調査・検討が必要となる。

#### 3) 要求水準の達成リスクが、事業者ではなく、市側のコントロール下にある業務

##### ①業務実施の途中で、度々、市側による指示命令、確認が行われる業務

(業務の実質的な指揮命令権者を市側として行った方が効果的である業務)

要求水準が明確であっても、業務実施の途中で行われる市側の指示命令、確認に関する事項（タイミング、内容、承認条件）が公募時点で明確化されていないと 要求水準未達リスクを過大に見積もり、提案価格が上昇することになる。

##### ②市が使用するスペースや備品等の修繕・更新業務

前述の通り、使用者が事業者と異なる場合、その維持管理リスクは事業者がコントロールできない。要求水準も不明確なものとなることが多く、応募者がリスクを過大に見積り、提案価格は上昇することになる。



## (2) 事業範囲及び役割分担の検討

(1)の考え方を踏まえ、本提案事業の事業範囲を以下に整理する。

なお、整理に当たっては、先の事業ケース1（個別運営方式）～3（健幸 SIB 連動型事業方式）に基づき整理する。

### ①ケース1（個別運営方式）

<事業概要>

- ・地域交流センターの一部スペースを民間事業者に貸与することで施設内での高質な市民サービスの提供と事業性改善を図る。
- ・施設内には、健康に関連する3事業（飲食・スポーツ・物販）の導入を想定するが、運営は市との契約のもとで3事業者が個別に実施。

	事業内容	役割分担		特記事項
		市	事業者	
全体	(全体施設の) 施設改修	○		施設改修は市のみが実施可能
	(非貸与スペースの) 巡回清掃業務	○		
	(非貸与スペースの) 施設点検	○		
	(非貸与スペースの) 水道光熱費の支払い	○		
事業選定・契約	導入事業の選定	○		市の施策方針、及び公序良俗の視点から適切な事業を市が選定
	事業者への貸与スペースの割り当て	○		事業の意向を踏まえつつ、市の施策方針に基づき協議のもとで決定。
	個別サービス事業者との契約準備・実施	○		運営サービス事業が複数にまたがる場合は、個別事業者との契約を市が実施
事業運営	(貸与スペースの) 備品・什器調達		○	
	(貸与スペースの) 施設改修	○		
	事業に係る近隣対策・合意形成		○	事業に係る駐車場の確保、交通誘導員の配置、さらに住民対応が発生するような場合は、市との事前協議のもとで事業者が対応。
	(貸与スペースの) 巡回清掃業務		○	
	(貸与スペースの) 施設点検		○	
	(貸与スペースの) 水道・光熱費の支払い		○	
	利用料金の徴収		○	料金徴収スペースも貸与スペース内で確保
	事故・防災・防犯等の対応		○	
販促・イベント企画と実施		○		

## ②ケース2（協議会運営方式）

### <事業概要>

- ・ケース1と異なり、健康関連事業の選出は、一括する施設運営事業者(協議会)が決めることができ、市との事業契約も施設運営事業者が代表して実施。
- ・施設運営事業者は、各個別サービス事業者（例：飲食・スポーツジム・物販等）と個別に契約し、賃料と一定割合の売上報酬額を支払う。

	事業内容	役割分担		特記事項
		市	事業者	
全体	(全体施設の) 施設改修	○		施設改修は市のみが実施可能
	(非貸与スペースの) 巡回清掃業務	○		
	(非貸与スペースの) 施設点検	○		
	(非貸与スペースの) 水道光熱費の支払い	○		
事業選定・契約	導入事業の選定	○	○	具体のサービス内容は施設運営事業者が選定。市は施策方針、及び公序良俗の視点から施設事業者の選定を承認。
	事業者への貸与スペースの割り当て	○		事業の意向を踏まえつつ、市の施策方針に基づき協議のもとで決定。
	個別サービス事業者との契約準備・実施		○	運営サービス事業が複数にまたがる場合は、個別事業者との契約を市が実施
事業運営	(貸与スペースの) 備品・什器調達		○	
	(貸与スペースの) 施設改修	○		
	事業に係る近隣対策・合意形成		○	事業に係る駐車場の確保、交通誘導員の配置、さらに住民対応が発生するような場合は、市との事前協議のもとで事業者が対応。
	(貸与スペースの) 巡回清掃業務		○	
	(貸与スペースの) 施設点検		○	
	(貸与スペースの) 水道・光熱費の支払い		○	
	利用料金の徴収		○	料金徴収スペースも貸与スペース内で確保
	事故・防災・防犯等の対応		○	
販促・イベント企画と実施		○		

②ケース3（健幸SIB連動型事業方式）

<事業概要>

・ケース2をベースとし、健康改善効果を便益換算し、賃借料の圧縮や運営補助として補填する。

	事業内容	役割分担		特記事項
		市	事業者	
全体	(全体施設の) 施設改修	○		施設改修は市のみが実施可能
	(非貸与スペースの) 巡回清掃業務	○		
	(非貸与スペースの) 施設点検	○		
	(非貸与スペースの) 水道光熱費の支払い	○		
事業選定・契約	導入事業の選定	○	○	具体のサービス内容は施設運営事業者が選定。市は施策方針、及び公序良俗の視点から施設事業者の選定を承認。
	事業者への貸与スペースの割り当て	○		事業の意向を踏まえつつ、市の施策方針に基づき協議のもとで決定。
	個別サービス事業者との契約準備・実施		○	運営サービス事業が複数にまたがる場合は、個別事業者との契約を市が実施
事業運営	(貸与スペースの) 備品・什器調達		○	
	(貸与スペースの) 施設改修	○		
	事業に係る近隣対策・合意形成		○	事業に係る駐車場の確保、交通誘導員の配置、さらに住民対応が発生するような場合は、市との事前協議のもとで事業者が対応。
	(貸与スペースの) 巡回清掃業務		○	
	(貸与スペースの) 施設点検		○	
	(貸与スペースの) 水道・光熱費の支払い		○	
	利用料金の徴収		○	料金徴収スペースも貸与スペース内で確保
	事故・防災・防犯等の対応		○	
健康事業	販促・イベント企画と実施		○	健康改善に資するイベント等を積極的に企画することを期待。
	健康ポイント事業	○	○	将来的には市が進める健幸ポイント事業との連携を目指す。
	KPIの設定	○		中間組織の監修のもとで設定
	KPI試算に係るデータ取得・分析	○	○	データ取得・分析は民間、行政と中間組織が検証。
	便益相当費用の拠出	○		

## 7-5-2 官民役割分担の検討

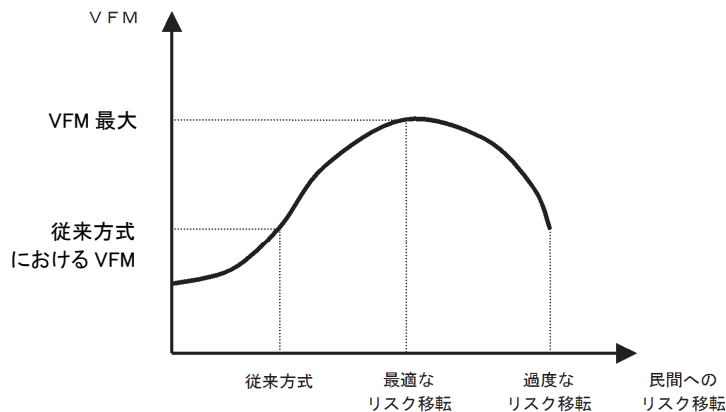
### (1) リスク分担の基本的な考え方

官民連携事業では、公共側と事業者との間で適切かつ詳細なリスク分担を決め、それを事業契約の条項として具体的に反映させることにより、公共側においてはより低廉な負担で質の高い公共サービスの提供を実現することが可能となる。

従来、公共側が負っていた一部のリスクについては、事業者に移転することが可能と考えられるが、想定されるリスクをできる限り明確化した上で、リスクの性格と官民の特徴を勘案して判断する必要がある。分担の考え方としては、“リスクを最も良く管理することができるものが当該リスクを分担する”との考え方にに基づき、本事業の特性や官民の双方の能力に応じて適切な分担を図ることが重要である。

適切でないリスク分担や過度なリスク移転がなされると、それらへの対応に要する経費が上乘せされ、結果的に総事業費の増大を招くという認識が必要である。

このような視点で適切なリスク分担を設定することにより、リスク管理コストを含む事業コストの最適化が図られ、また、リスクが顕在化した場合においても、当該リスクの管理にふさわしいものがリスクに対処し費用を負担することになるため、結果として、公共側の財政負担の抑制が図られることが期待される。



出典：Partnerships for Prosperity, Treasury Taskforce, 1997, 11

図 7. 7 民間事業者へのリスク移転とVFMの関係

### (2) リスク分担（案）

上述のとおり、これまでの先行事例を参考に設定することを基本とするが、本事業で特に留意すべきリスクとしては、以下が挙げられる。

#### ① スペース確保の遅延リスク

本事業では、地域交流センターの一定空間を定期的に事業者に貸与する必要がある。一方で、従来のセンターを利用する市民や団体に対して、施設利用の制約が発生するため、これに対する対応は施設管理者である市が管理するとともに、そのリスク回避と負担を担うことが妥当と考える。

また、施設を事業者に貸与することについては、条例改正等も必要になることから、これに関するリスクについても検討が必要である

## ② 導入する事業内容に関するリスク

本提案事業では、市が進める健康まちづくり事業との連携により、センターの運営効率化と市民の健康長寿を一体的に進めることを目指している。一方で、事業の効率化を高めるため、事業者側は、集客効率の高いサービスの導入等、採算性を重視するあまり、本来の趣旨から乖離した事業誘致を行うリスク等も懸念される。

これについては、市側でサービス事業のガイドラインを示すとともに、事業者との契約行為の中で明示、さらには違反時の対処策についても厳格に規定することが求められる。すなわち、本項目に係るリスクは市・事業者の双方に跨るものと考ええる。

## ③ サービス事業者の撤退に関するリスク

サービス契約後、採算性の観点から、事業者が撤退することも想定される。また、事業者撤退後は、新たな事業者の募集、選定を行うことも必要になる。これらのリスクについても、従来であれば、市側が負うことになるが、本提案スキームでは、市とサービス事業者の間に中間的な施設運営会社（まちづくり会社）を置くことで、サービス事業者の追加的な募集や契約行為等を一括管理できることを想定している（ケース3のSIB方式）。

そのため、当該事業リスクについては、本調査の「個別契約方式（ケース1）」では、市のみが負うことになるが、一括契約方式（ケース2）とSIB方式（ケース3）については、まちづくり会社が負うことになる。

## ④ 健康改善効果の変動リスク

SIB方式（ケース3）では、市民の健康改善効果に基づき、市が資金負担（主に賃借単価の引き下げで反映）を行うことを目指しているが、当初の予想より、この効果が得られないことも想定される。そのため、市としては、健康改善効果を間接的に計測できるKPIを予め設定し、これに基づき定期的に健康改善効果を検証することが重要である。

KPIの設定に関するリスクは市側にあるが、事業運営に起因する当該事項のリスクは、運営主体である事業者に起因すると考える。

## ⑤ 施設損壊等ハードに関するリスク

賃借スペースで事業運営中に、施設の損壊等が発生するリスクも考えられる。これについては、施設を賃借している事業者に着するものと考えられる。

## ⑥ サービス事業の運営に係る不慮の事象発生リスク

地震や水害等の災害に起因するサービス継続が阻害されるリスクについては、行政・民間ともに被る事象であることから、民間事業者が保険加入等により、当該リスクを回避する策が一般的といえる。また、近隣にライバル企業の出店による事業性の悪化等については、市場競争の元で事業を行うべきことから、事業者側が負うリスクと考えられる。

一方で、駐車場不足による来店阻害については、市と事業者の契約内容により、その判断は異なるため、このようなリスクを想定し、帰着先を明示し、契約を交わすことが重要になる。

以上の考え方を踏まえ、本提案事業に関するリスク負担の考え方を下表に示す。

表 7. 28 リスク分担表（案）

	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			市	事業者	
全 般 事 項	提供した情報リスク	入札説明書等の記載内容の誤り及び変更に関するもの	○		
	契約リスク	市の帰責事由により契約が締結できない、契約手続きに長期間を要する場合等に関するもの	○		
		事業者の帰責事由により契約が締結できない、契約手続きに長期間を要する場合等に関するもの		○	
	応募リスク	応募や事前調査に係る費用に関するもの		○	
	事業計画リスク	事業者の帰責事由による事業計画・内容の変更、事業の延期・中止等	○		
		上記以外の事由（不可抗力及び法令変更を除く）による事業計画・内容の変更、事業の延期、中止		○	
	制度関連リスク	法制度変更リスク（税制含む）	本事業に直接関係する条例等の変更	○	
			上記以外の関係での条例等の変更		○
		許認可リスク	事業の申請手続きの不備等による許認可等の遅延によるもの		○
		議会リスク	事業に係る議会の議決が得られない場合に、それまでに事業者が発生した費用		○
	事業に係る議会の議決が得られない場合に、それまでに市が発生した費用		○		
	社会リスト	住民問題リスク	本事業を行政サービスとして実施することに対する住民反対運動・訴訟・要望等	○	
			本事業に関する上記以外の運営に関する住民運動・訴訟・要望等		○
		周辺環境問題リスク	事業期間中の独自の調査、あるいは運営等の業務に基づいて発生した周辺環境問題		○
		第三者賠償リスク	市の帰責事由により第三者に損害を与えた場合の損害責任	○	
	上記以外の事由により第三者に損害を与えた場合の賠償責任			○	
	債務不履行リスク	事業者の帰責事由によるサービス提供の中止・停止・不能等（事業の破綻・悪化・放棄、サービスの品質等が一定レベルを下回った場合等）		○	
	資金調達リスク	事業者の資金調達に関するもの		○	
		市の資金調達に関するもの	○		
	不可抗力リスク	自然災害等による、本事業の事業計画・内容の変更、事業の延期・中止等によって生じた追加費用のうち一定の額		○	
上記を超える額		○			
市が事前に把握し、公表した地中障害物等の処理等			○		
サービス要求水準未達リスク	要求水準等の未達、不適合等（SIBのKPIを含む）		○		
サービス要求水準変更リスク	市の指示による要求水準等の変更（SIB・KPIを含む）	○			
施設損傷リスク	施設に与えた損傷		○		

	リスクの種類	リスクの内容	負担者		
			市	事業者	
事業運営	維持管理・運営開始の遅延リスク	本事業に関する市の帰責事由による維持管理・運営開始の遅延	○		
		本事業に関する上記以外の事由（不可抗力及び法令変更を除く）による維持管理・運営開始の遅延		○	
	SIB等要求水準未達リスク	健康改善効果等要求水準等の未達、不適合等		○	
	SIB等要求水準変更リスク	市の指示による要求水準の変更	○		
	KPIに係るリスク	KPIの不備により十分な健康改善効果が得られない	○		
	施設損傷リスク	施設劣化リスク	市の帰責事由による施設・設備等の劣化	○	
			上記以外の事由（不可抗力を除く）による施設・設備等の劣化		○
		施設損傷リスク	市の帰責事由による施設・設備等の損傷	○	
			上記以外の事由（不可抗力を除く）による施設・設備等の損傷		○
	事業者撤退・需要変動リスク	個別サービス事業者の撤退（ケース1）		○	○
		個別サービス事業者の撤退（ケース2, 3）			○
		契約に規定されるサービス施設の利用率収入の変動			○
		自主提案事業に関する利用料金収入の変動			○
	維持管理・運営費の変動リスク	市の指示による本事業に関する維持管理・運営費の変動		○	
		上記以外の事由（不可抗力、法令変更及び物価変動を除く）による本事業に関する維持管理・運営費の増減			○
	運営事業者の取消リスク	事業者の帰責事由による事業の指定取り消し、又は期限付きの業務停止			○
備品リスク	備品の盗難・紛失・破損・トラブル等			○	
第三者への損害リスク	事業者の業務範囲である維持管理の不備に起因した第三者への損害			○	
	上記以外の事由による第三者への損害		○		
イベント遅延・中止リスク	天候不良等により賃借スペース内でのイベントの中止を余儀なくされた場合。(市の責めによるものを除く。)			○	
個人情報リスク	利用者の個人情報に関するもの (市の責めによるものを除く。)			○	
事業終了時	施設健全性リスク	本事業終了時の要求水準の未達、不適合等		○	
	終了手続きリスク	事業の清算時事業終了手続きに伴う諸費用の負担		○	

## 8. ロードマップの検討



## 8 ロードマップの検討

### 8-1 実現に向けた課題整理

#### 8-1-1 提案事業の総括

本調査では、飯塚市内の12か所の地域交流センターについて、以下の機能を付加することを目的とした官民連携事業としての「健幸ステーション」の設置を目標とし、その事業モデルと収益分析等からみた実現可能性の検討を行った。

#### ①健幸ステーションに求められる機能要件

##### 要件1：市民の健康長寿に資する市民サービスを提供する場

具体的には、地域交流拠点センターで、以下のサービスの提供を目指す。

表 8. 1 健幸ステーションに想定される導入機能

サービス分類	具体のサービス内容
健幸カフェ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体にやさしい食べ物や飲み物を提供するカフェ</li> <li>・カフェで健康イベントを通じて健康意識の醸成が図られる</li> <li>・「健幸調理教室」の開催により、体にやさしい食べ物の調理方法を、一般市民向け、飲食事業者向けに普及啓発することで、市民の健康長寿の裾野を広げる。</li> </ul>
スポーツジム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポーツジムの開設で市民の運動習慣を定着</li> </ul>
物販	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康器具や健康食品等の販売等、物販機能の設置</li> </ul>
健幸ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市が進める健幸ポイント事業との連携し、健幸ポイントの付与や商品交換等のサービスを実施。</li> </ul>

##### 要件2：立地適正化計画で掲げる地域の集客拠点の形成

要件1の複合的な集客機能を具備することにより、地域拠点となる賑わい創出に貢献する。

##### 要件3：官民連携による地域交流センターの運営効率の改善

上記要件の実現により、官民連携によるセンターの収益性向上を目指す。

#### ②地域交流センターにおける事業モデル（案）

上記の健康ステーション事業を実現するため、本調査では、下記の3つの事業モデル案を設定し、収益分析による事業可能性の検討を行った。

その結果、案3の健幸SIB連動型事業方式の場合が、最も事業収益性が高く、またVFMも最大化でき、現在のセンターの赤字経営を黒字化できる可能性があることが示された。

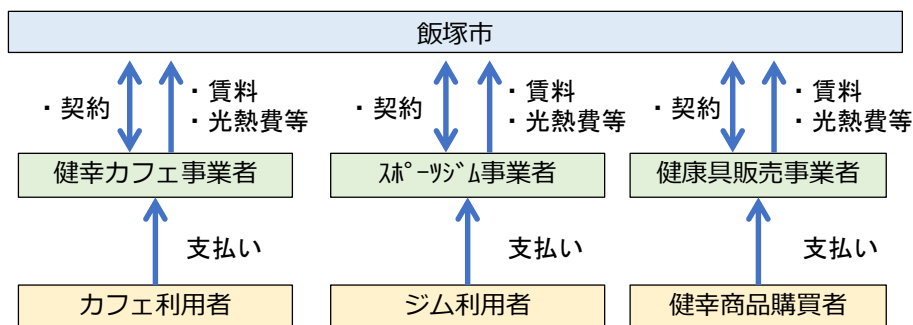


図 8. 1 個別運営方式

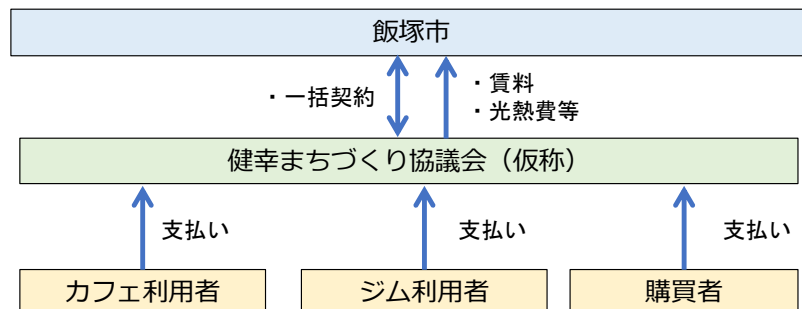


図 8. 2 協議会運営方式

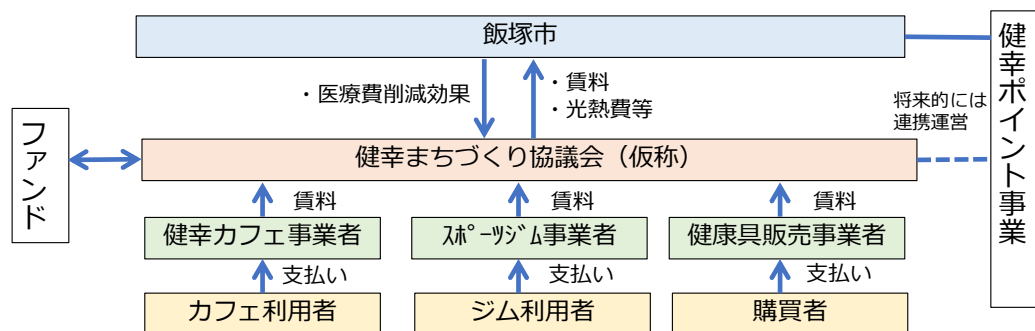


図 8. 3 健康 SIB 運動型事業方式

### ③SIBのためのKPIの設定(案)

本事業では、将来的に、健康ポイントのSIB事業との連携を目指している。

健康ステーションは、本健康ポイント事業との連携を目指している(例:健康ポイントの付与や商品交換、関連イベント事業の開催や情報発信等)。

そのため、健康ポイント事業のKPIをベースとし、当該施設への健康ポイント事業参加者の来訪者頻度等を関連付けて、本事業のKPIとすることが考えられる。

表 8. 2 健康ポイント事業のKPI

KPI	設定理由
参加者数	プログラムの参加人数規模を拡大することが医療費抑制につながることから、プログラム参加者数を KPI に設定し、集客と継続の取り組みを評価する。
運動不十分層割合	運動不十分層の医療費は運動実施層と比較して高いことから、運動不十分層の参加率を KPI に設定し、その集客の取組みを評価する。
継続率	運動の効果は継続しなければ維持できないことから、プログラムの継続率を KPI に設定し、参加者の継続支援の取組みを評価する。
歩数の変化	身体活動量の増加が医療費抑制および介護リスクの軽減につながることから、歩数の変化を KPI に設定し、プログラムの効果を評価する。
上記指標をベースとして、健康ポイント参加者の当該施設の来訪頻度から、健康ステーションの貢献度を計測する方法が考えられる。すなわち、健康ポイント事業と連携し、当該施設の来訪者数が増えるほど、当該施設が健康ポイント事業に貢献したとみなせる。	

#### ④SIBによる貢献還元策

本提案事業では、SIB化によって得られる資金を床賃料に還元する方策を提案している。すなわち、事業者は市民の健康改善貢献寄与度に応じて、賃料を安くしてもらえするという仕組みである。

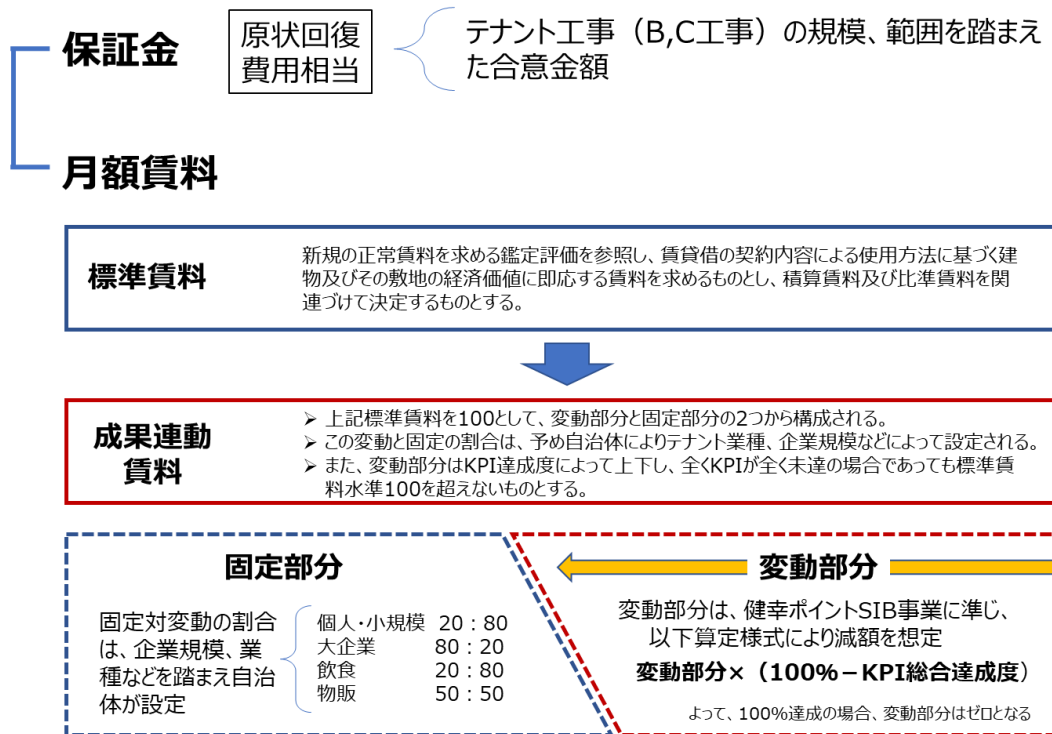


図 8. 4 健康 SIB 連動型事業方式における賃料の考え方

#### 8-1-2 実現に向けた課題整理

以上の提案スキームについて、実現の課題を以下に整理する。

##### ①地域交流センターの床賃料の改正

現在、センターの床賃料は、条例により定められており、事業者への貸与については、月〇〇円程度となり、これは市中の床賃料より高いものとなっている。これは、現在の条例が、本事業提案のように事業者向けサービスを想定していないことに起因する。

そのため、事業者の資金負担を軽減するため、条例改正により、床賃料の低廉化を進めることが必要になる。

##### ②候補事業者との継続的対話を通じ、公民連携事業モデルの具体案を決定

本調査でも候補事業者に対するサウンディング調査を実施し、一定の評価と可能性を見出すことができたものの、本事業の実現には、公民リスク負担詳細に関する合意、契約方式の検討と合意等も必要となる。そのため、候補事業者と継続的な対話を続け、両者の合意のもとで事業や契約方式に関する合意を進めることが必要となる。

### ③庁内の合意形成の醸成

本提案事業の実現にあたっては、まちづくり部局と健康福祉部局との合意が必要なほか、SIB方式による予算執行等、議会での協議調整も必要となる。また、本件に係る条例設置等も必要になると考えられる。これ点については、引き続き検討を進める必要がある。

### ④立岩交流センターをモデル事業とし、スモールスタートでの実施

本調査では、立岩交流センターで実験的に健幸カフェを開催したが、健幸ポイント事業参加者の約25%にあたる200名以上の参加者を得、大変好評であった。

今後は、まずは簡便な事業手法であっても、実証的に事業効果検証を行い、本サービス提案の有効性を確認することが先決だと考えている。そこで、本調査で提案したケース1（個別契約方式）による、健幸カフェのみの運営でもよいので、事業可能性を検証し、事業可能性を実証的に検証することが必要である。

### ⑤12施設の段階的実装

本調査では、市内の12交流センターを対象に、健幸ステーションの早期実現のプライオリティ調査を実施した。その結果、立岩交流センターの他には、二瀬、筑穂、飯塚東の有効であることが示された。

まずは立岩交流センターの実装化が最重要であるが、その後は、これらの3施設の事業計画の具体化と簡易実証によるFS調査を実施することが必要である。

## 8-2 ロードマップの提案

ロードマップの検討にあたっては、以下の点に配慮している。

### ①立岩交流センターをパイロット事業とした事業化

本調査の成果からも、まずは集客性の高い立地条件であり、かつ施設も新しい立岩交流センターでの先行事業化を念頭に、事業化検討・調整と準備を行うこととする。

### ②事業者との継続的なコミュニケーション

本提案事業では、事業を担う新しい組織である「まちづくり会社」の設立や健幸 SIB 事業との連携等を念頭においているが、これらは何れも健幸ステーションで展開する予定のサービス事業者を念頭に置き、検討することが効率的だと考えられる。

そのため、本調査でもサウンディングを行った 3 事業者を念頭に置きながら、継続的にコミュニケーションを実施し、事業化に向けた意見調整を進めることとする。

### ③必要に応じた施設改修や条例改正

本提案事業の実施にあたっては、出来るだけイニシャルコストを抑制することで、事業収益の確保を図ることが必要不可欠となる。そのため、施設改修については、できるだけ行わないことを前提とするが、上記の事業者との意見調整のなかで、必要との判断に至った場合には、改めて検討を行うこととする。

また、条例等の法規制の改正については、事業者の費用負担を軽減するための賃借料、SIB 事業スキームに基づく予算執行等で想定されるため、今後、これらの詳細検討を行いながら、必要に応じて当該事項の実施も想定する。

### ④SIB 事業化のための検討と準備

SIB 事業のスキーム構築は、極めて先進的な取組みであり、特に KPI 設定や試算方法については、有識者の意見等を踏まえ策定することが必要になる。

また、事業化にあたっては、まちづくり部局と健康福祉部局の横断的な調整も必要になると考えられ、それ相応の時間を要することを想定する。

### ⑤段階的な市域展開

本提案スキームの市域 12 施設への横断展開については、先行する立岩交流センターの事業性や効果を見据え、実施することが必要だと考える。

そのため、立岩交流センターの事業化後の継続的なモニタリングが重要であること、及び残り施設 11 施設についても立岩交流センターと同様に、サービスの実証実験や簡易の期間限定運営等を行うことで、市場性を確認することが必要になると考える。

以上を踏まえ、ロードマップを提案する。



---

健幸ステーションの拠点化と分野横断型 SIB 事業調査 報告書

令和 3 年(2021 年)3 月 8 日

編集発行 福岡県飯塚市役所  
〒820-8501 福岡県飯塚市新立岩 5 番 5 号

協力 株式会社 日建設計総合研究所  
〒101-0052 東京都千代田区神田小川町 3-7-1 ミツワ小川町ビル 3 階  
安藤章、本多久美子、今枝秀二郎  
株式会社 つくばウエルネスリサーチ  
〒277-8519  
千葉県柏市若柴 178 番地 4 柏の葉キャンパス 148 街区 2 K01L505  
村田良一、名嘉由紀

---