

第6章 事業スキームの検討

6-1 事業内容の検討

(1) 事業内容の検討

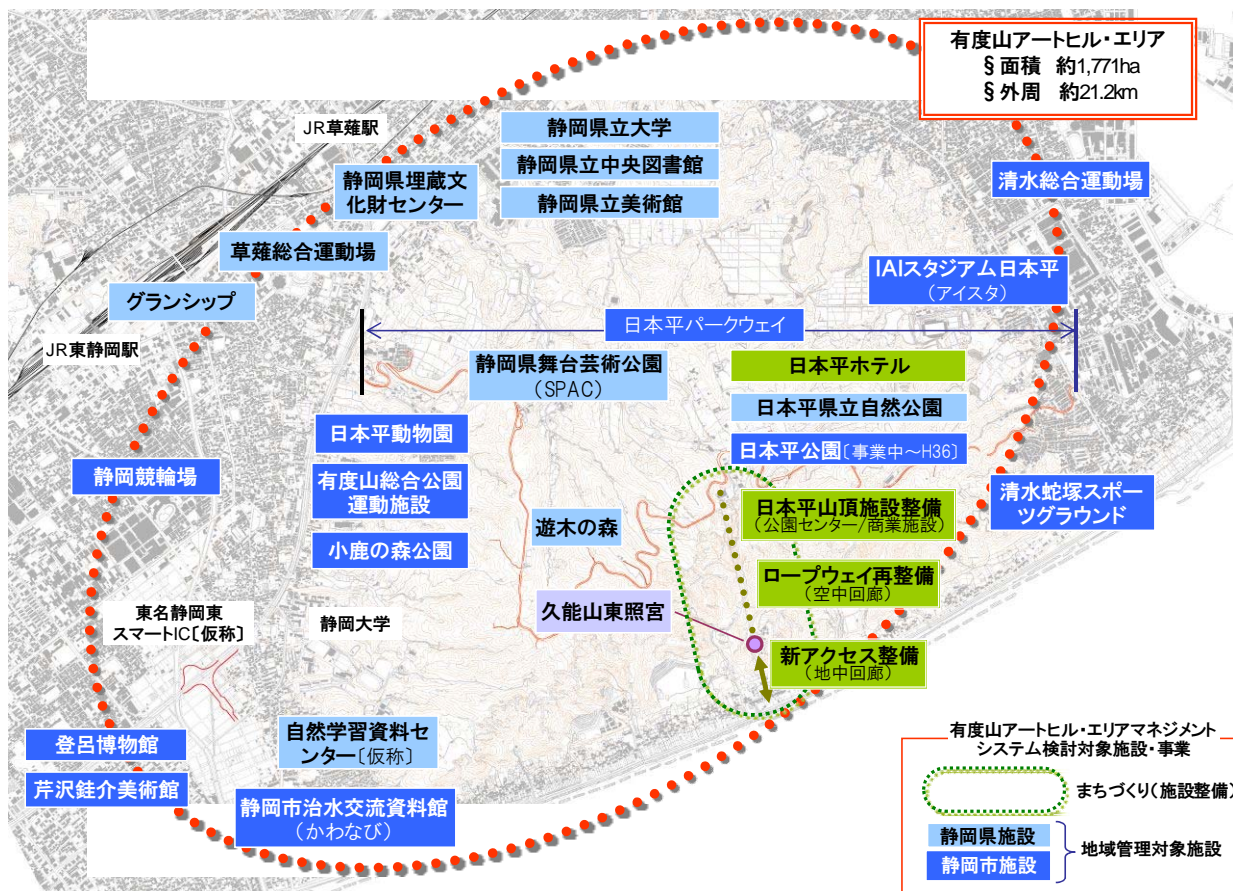
エリアマネジメントにおける活動内容を「まちづくり（施設整備）」事業と「地域管理」事業に区分した場合、本エリアでは、次の活動内容が想定される。

有度山エリアマネジメントの活動内容・体系案

区分			他地区での事例	有度山で考え得る活動例
まちづくり	施設	公共施設 (静岡市、静岡県)	道路、広場、 動く歩道 等	日本平公園の再整備(公園センター、 駐車場等) ロープウェイ(山頂～東照宮)再整備 地中回廊(山麓～東照宮)整備 ※崩落斜面の保護・復元
		非公共施設	協定緑地、 町並み形成	(久能山東照宮、静岡鉄道、日本平ホテル、山頂部事業者)
	エリア・サービス		光ファイバー、 地域冷暖房 等	
地域管理	エリア・メンテナンス	公共施設の管理 (静岡市、静岡県)	清掃 など	日本平公園(公園センター、駐車場等) 日本平パークウェイ(市道) 散策路 ロープウェイ(PPP/PFI) 地中回廊(PPP/PFI) 崩落斜面の復元・植林
		非公共施設の管理	緑地の清掃 等	パークウェイ沿道林の管理(間伐など) 植栽管理
ソフト・マネジメント	地域プロモーション 社会的活動		イベント、都市観光、 情報発信、 セミナー など	エリア巡回バスの運行 共通チケット販売 広報・営業(HP 運営など)の運営 共通イベントの開催 など
		シンクタンク機能	交通量調査、 市場調査、自主研究	入場者数の集計・分析、市場調査
エリア・マネジメント ルール			デザインガイドライン 分譲時の条件 防災計画 など	基本構想(仮)の策定 (日本平公園基本計画)

区分と事例は、小重他：エリアマネジメント、学芸出版社による

【有度山アートヒル・エリアマネジメントにおける事業対象】



(2)有度山エリアマネジメントで収益性が期待される事業候補

本エリアにおいて収益性が期待される事業は次のとおりである。

【有度山エリアマネジメントにおける収益】

場 所	事業内容	形 態
日本平パークウェイ	沿道(飲食・物販施設)	借地料(公有地)
	マラソン、自転車大会等への占用	協賛金(使用料)
日本平公園(山頂部)	駐車場	借地料(公有地) 利用料の一部
	飲食・物販施設 宿泊施設	借地料(公有地) 協賛金(私有地)
ロープウェイ(山頂～東照宮)	運輸	料金収入の一部 (公設民営の場合)
地中EV(山麓～東照宮)	運輸	料金収入の一部 (公設民営の場合)
全域	広告(バス停など)	広告収入
	ネーミングライツ	

市にとっての収益

また、エリアマネジメント活動(維持管理)を実施するにあたり次の支出が想定される。

【有度山エリアマネジメントにおける支出項目・負担者】

項 目	事業内容	負担者
回遊性の向上	周遊バスの運行	仮)エリアマネジメント協議会
	レンタサイクル・レンタカー事業	同 上
ソフト事業	共同イベントの実施経費、事務局人件費	同 上
	シンポジウムの開催	同 上
	広報・宣伝費(HP、ガイドブックの編集・発行)	仮) エリアマネジメント協議会＋市＋県
	マーケティング・分析	仮)エリアマネジメント協議会
インフラ維持費	パークウェイ運営	静岡市
	ロープウェイ運営	民間(当面)
	山麓～東照宮 新手段(EV)運営	民間(想定)
	トレッキングコース	仮) エリアマネジメント協議会＋市＋県
	植栽管理費(パークウェイ沿道)	同 上
	植栽管理費(山頂部の花壇や芝生)	同 上
施設維持	各施設の維持管理費	各事業者

(3)有度山エリアマネジメントで想定されるソフト的事業

本調査ではソフト的事業は基本的にエリアマネジメントを実施する当事者が取り組んでいくべきものとする。

ここでは事例などを基に当エリアで想定されるソフト的事業を記しておく。

・入場券の共通化・周遊チケットなどの発行

例えば県立美術館と 美術館との共通チケットを することで、 入場のインセンティブを付与するなどが考えられる。

・アートのイベントの実施

「アートヒル」と 名する上では、地域全体で身近に「アート」を じされる仕掛けが必要となる。

また美術館にとどまらず、美術館以外の施設においてアートを展開する事例として、例えば寺であれば「三 寺アート (県大 市)」、スポーツ施設であれば「アートフェスタ 2008 一国立 場を こう一 東 都 」等が考えられる。

また動物園や博物館において「楽しく学ぶ」ことを、アートの力で実 していくことも考えられる。

なお、ここでのアートは広 の意 であり、当エリア内の学芸員の 門 域と重なるかは、今後の課題としたい。

・イベントの実施

状でも日本平山頂部でもイベントは実施されているが、その求心力は高くない。

一 に みるだけでなく、解 を求める観光客が 加 向にあるとされる。また 一性も重要であり、そうしたことから体験型イベントが 目されている(例：大学や学芸員の解 付の動物園や博物館を る体験学習ツアー)

また有度山エリアの今後を考えていくシンポジウムの開催もあってよいだろう(例：1992 年開催の日本平国際フォーラム 日本平アカデミック・エクステンジ)。

いずれにしても有度山エリアでの 一 は不 であり、実施には各団体の調整が必要となる。

・マーケティング

中長期的に有度山エリアを考えていくには客観的な市場 一 の が かせない。イベントや施設計画を進めていくにも企画力が重要となり、また対外的な広報(HP、 イドブックの 集・発行など)も重要と思われる。

これらの 域は行政の不 意とするところでもあり、また民間企業が で進めていくのは効的でない。その点でエリアマネジメントの一事業として位置づけていくべきと考える。

・今後のコンテンツ作成の素地を作る：実務者レベルの顔合わせ

ソフト的事業は関係者 の理解が にあることが必要と思われる。 状からは、まずは人と人が 合うことが大 と思われる。

例えば関係する施設の学芸員や 員によるワークショップの実施が考えられる。例えば「有度山エリア全体での商 開発」等がディスカッションのテーマとして考えられる。ただし、ディスカッションによる 理解が目的であるので、提案内容は必ずしも実 しないでよい。

【参考事例:ムセイオン静岡(文化の丘づくり)】

「ムセイオン静岡」とは、静岡県立大学、静岡県立美術館、静岡県立中 函 館、静岡県 文化財調査研究所、静岡県舞台芸術センター（SP C）、グランシップ（静岡県コンベンションアーツセンター）による自主協働プログラム

静岡県立美術館、静岡県立中 函 館、静岡県 文化財センター、静岡県立大学が隣接する有度山北部の谷田丘陵地 を文化の発信拠点「文化の丘」とするため、 協力による地域 を進める組織として「谷田サミット」を設立 2006年5月、静岡県舞台芸術センター：SP Cの参画 2007年10月、県の文化振興やまちづくりに する地域に発展させていくことを目的に「文化の丘づくり事業推進に関する協定」の 結 2009年3月、静岡県コンベンションアーツセンター：グランシップの参加 2009年7月 を経て、2009年12月からは「ムセイオン静岡」として文化・芸術・教育を学ぶ場を提供し、文化を発信する活動をしている。

相互協力事業

- ◆ 「文化の丘」を考えるシンポジウムの開催
- ◆ 県立中 函 館の や静岡県 文化財センターの所 を県立美術館において合 展示
- ◆ 静岡県立大学において他機関 員を に えた 位認定 の設置
- ◆ 文化の丘を散策する案内地図「さんさくマップ」の作成 等

最近の活動内容

- ◆リーディング・カフェ
SP C による作 解 を き、台本を に出して むといった 体験
- ◆ムセイオン静岡 サイエンスウォーキング
ムセイオン静岡散策マップをもとにした県立大学から県立美術館ロ ン館、谷田 、やぶきた原 など、舞台芸術公園までのハイキング
- ◆ムセイオン
「システィーナ 画の魅力」「 と のなかの 車」「SP C と舞台芸術施設見学、宮 総 話」「ワーグナー『 ーベルングの指 』へのプロローグ」「修道 とビ ンチン文化～ ーロッパ文化を理解する 」

資料：静岡県立大学 HP ほか

6-2 事業主体の検討

(1)現在の事業運営体制の特性

エリアマネジメントの体制構築を考える前に、当エリアの特徴を以下に確認しておく。

○多くの施設が広い範囲(約 1,771ha)に散在している。

収益事業を 上げベースで見ると公共の比 が高い 既存の民間事業者の規模が小さい。

民間事業者が主体となってエリマネを運営していくには資金負担等の 基礎体力 は十分でないと思われる。

○エリア内の施設(資源)の管理レベルが一様でない。

管理者も行政(県・市)、民間(企業、個人レベル、指定管理者)、その他(教法人等)と多様である。

また、事業分野も観光・交流、芸術・文化 美術館、動物園、図 館など、スポーツ、歴史(博物館、寺社、史跡)と様々であり、個々の施設が有するミッションも異なる。そのため、維持管理に求められるノウハウは、個別かつ多様に異なっている。

【エリア内立地施設のタイプ分類と管理状況】

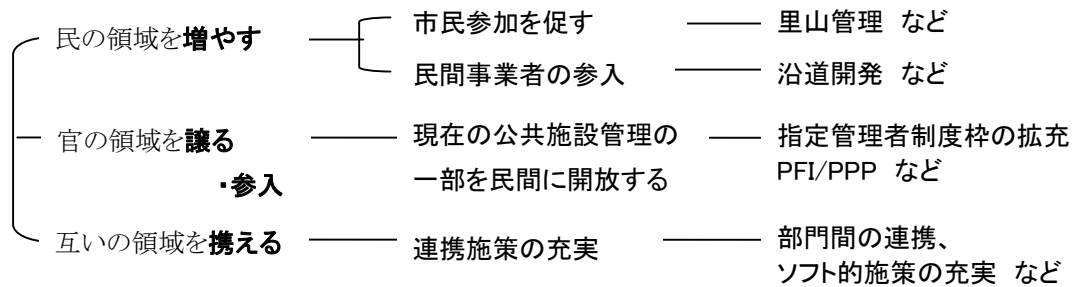
機能分類	施設名称	管理者等	指定管理
①観光・体験	日本平山頂施設(県立自然公園)	日本平県立自然公園運営協議会	
	静岡市立日本平動物園	市	
	久能山東照宮	久能山東照社務所	
	まる増いちご狩り組合		
	久能山下地区いちご狩り組合		
②交流・娯楽	草薙総合運動公園	静岡県体育協会グループ	○
	IAスタジアム日本平(アイスタ日本平)	(公財)静岡市まちづくり公社	○
	静岡競輪場	市	
	すんぷ夢ひろば	大江戸温泉株式会社	
③芸術・文化	静岡県舞台芸術公園(SPAC)	財団法人静岡県舞台芸術センター	○
	静岡県コンベンションアーツセンター(グランシップ)	財団法人静岡県文化財団	○
	静岡県立美術館	県	
	静岡市立芹沢銈介美術館	市	
④歴史・史跡	静岡市登呂博物館	市	
	久能山東照宮博物館	久能山東照社務所	
	清水港湾博物館(フェルケール博物館)	(一財)清水港湾博物館	
	清水港船宿記念館	市	○
⑤スポーツ・健康	静岡市有度山総合公園運動施設	三幸株式会社	○
	静岡市清水蛇塚スポーツグラウンド	(公財)静岡市まちづくり公社	○
	清水総合運動場	財団法人静岡市体育協会	○
⑥憩い・リフレッシュ	日本平公園【事業中】	市	
	有度山総合公園(小鹿の森公園)	市	
	船越堤公園	市	

【エリア内立地施設のタイプ分類(続き)】

	施設名称	管理者等	指定管理
⑦学術・研究	静岡県埋蔵文化財センター	県	
⑧教育・学習	静岡県立大学	県	
	静岡大学	(国)静岡大学	
	静岡英和学院大学	(学)静岡英和女学院	
	静岡県立中央図書館	県	
	しずおか里山体験学習施設「遊木の森」	運営委託 NPO	
	自然学習資料センター【仮称】	県	
	治水交流資料館（かわなび）	市	
⑨便益	日本平ホテル	(株)日本平ホテル	
	日本平パークセンター	静岡鉄道	
	日本平お茶会館	(一財)日本平お茶会館	
	日本平月日星	(株)日本平清水屋	
	日本平川崎家	日本平川崎家	
⑩交通インフラ	市道池田日本平線・清水日本平線 (日本平パークウェイ)	市	
	日本平ロープウェイ	静岡鉄道(株)	
その他(寺社等)	やぶきた茶原樹	—	
	宝台院別院(照久寺)	宗教法人	
	天羽衣神社	史跡	
	大正寺	宗教法人	
	宮川瓦窯跡	史跡	
	片山麿寺	史跡	
	平澤寺・平沢観音	宗教法人	
	本覚寺	宗教法人	
	谷田古墳群	史跡	
	瓢箪塚古墳	史跡	
	草薙神社	宗教法人	
	首塚稻荷神社	史跡	
	千手寺	宗教法人	
	聖一国師堂	史跡	
	子安地藏堂	史跡	
	船越伊勢神明宮	史跡	
	北矢部神明宮	史跡	
	能満寺	宗教法人	
	虚空蔵堂	史跡	
	鉄舟寺	宗教法人	
龍華寺	宗教法人		

(2)事業主体拡充の方向性

エリアマネジメントの体制構築において、民間事業者を中心とする担い手の 基礎体力 は十分ではないという課題があった。そこで以下のような方向性が考えられる。



このうち、「市民参加を促す」について、以下で整理しておく。

○市民参加を促す

対象 の大半は となっており、これまでの有度山に関する構想・計画においても 市民の として位置づけられることが多い。

しかしながら、 状では管理レベルは必ずしも高くはなく、これらを公共が維持管理し続けていくには が広す る。

そこで市民ボランティアによる などを行うといった 山管理を行うことで、 の意 での市民の として育てていくことが考えられる。

また有度山北麓をフィールドに 山が持つ多機能に 目して活動している団体も散見される PO 法人しずおか環境教育研究会 。

ただし、 の多くが公共用地ではないことから、立入 が課題となる。そのため、土地所有者の安心 を るために例えば などを行うボランティアの組織化が必要であるだろうし、そうした組織に対して指導等の形で公共が関与することも考えられる。こうした活動スキームを具化する方が理解を やすいのなら、まず手 めとして市有 からスタートし、その後に民有へと 大していく方法が考えられる。

なお、大規模公園の市民参加の事例として「有 富士記念公園 県 」がある 第5章を参照 。

(3)事業実施体制の検討

連携パターンを考えると、今後のエリアマネジメントの実施体制へと議 が発展していく。

一 的にエリアマネジメントでは海外の I u i n e I r o e e n t i t r i t のようなエリア内を 一的 一体的 に運営管理していく体制を理想型としている。

この一体化には、財政 ランスと組織運営の効 化との2つの利点がある。

①一体化によって収支がバランスしやすい

ある部門が で であっても、他部門と一体で経営すれば収支が ランスすることがある。また収益事業によっては、公的 公的 部門の負担 されることになる。

この収支 ランスの視点は、エリアマネジメントで も 目される 域であるが、 実の運用では民間の自主的活動 域と会費等との収益 ランスが課題になる。

また、 益者負担が となる一方で、各事業収益とエリアマネジメント運営費用との関係性の整理が必要となる。さらに、具体には会員の組成、会費負担 、会費の徴収方法などの運営課題も多い。

【PPP/PFI事業を導入した場合】

PFI/PPP 事業を導入した場合、利用料金収入等の収益の は次のとおりとなる。

【PPP/PFI事業の場合の事業収益の帰属先】

事業手法	制度	利用料金の帰属先	備考
指定管理者制度	徴収代行	地方公共団体	
	利用料金制	指定管理者	
PFI 事業	徴収代行	地方公共団体	
	利用料金制	PFI 事業者	立 算・ 合型事業、公共施設等運営 を 用した場合等
民設民営		民間事業者	民間の 立 算型事業

②組織運営の効率化

近の公共施設における 的な管理運営委 のように、個別管理よりも一体的な運営管理を行う方がコストメリットの点で有利であるとする考えがあり、エリアマネジメントでは組織の一体化が目指すべき目標となる。

しかし当エリアに存する施設は多様であり、個々の施設の自立性や自主性を考えると、必ずしも一体化が 的な目標とはならないと思われる。

そうすると事業者間の連携による「 」効果を うことが 実的なアプローチに思える。

例えば各博物館には学術部門と一 的な管理部門はあっても、当エリアで必要と思われる情報発信や企画といったマーケティング(広報や企画)部門は学芸員や行政 員が 用して業務を 行していると思われる。こうしたマーケティング部門を共有することによる「 」効果は大きいと思われる。

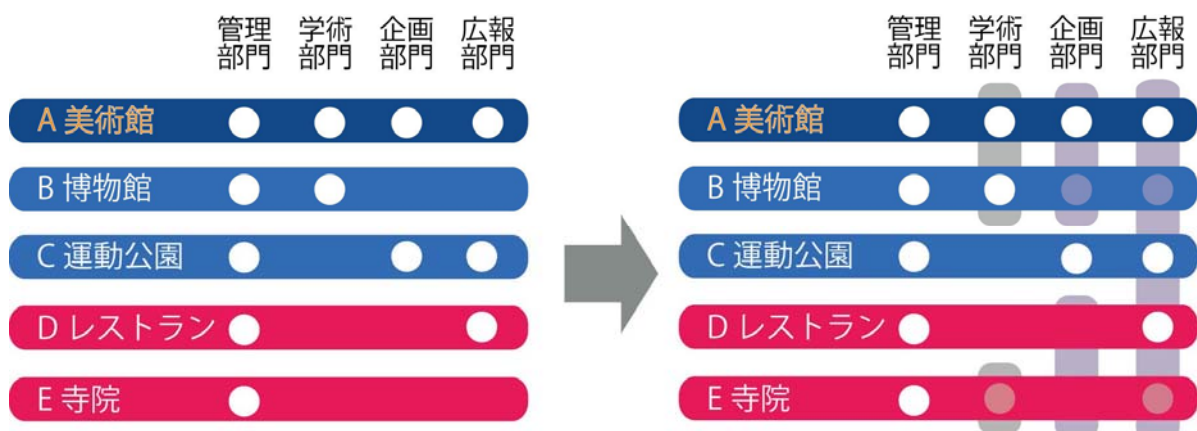
(当エリアには、博物館(美術館等を含む)が多数あるが、この全てが集客性を中心とすることをミッションにしている ではなく、研究自体を中心におくものも含まれる)。

これらの部門連携の組合せについて、以下にパターン化してみた。

○連携パターンの例

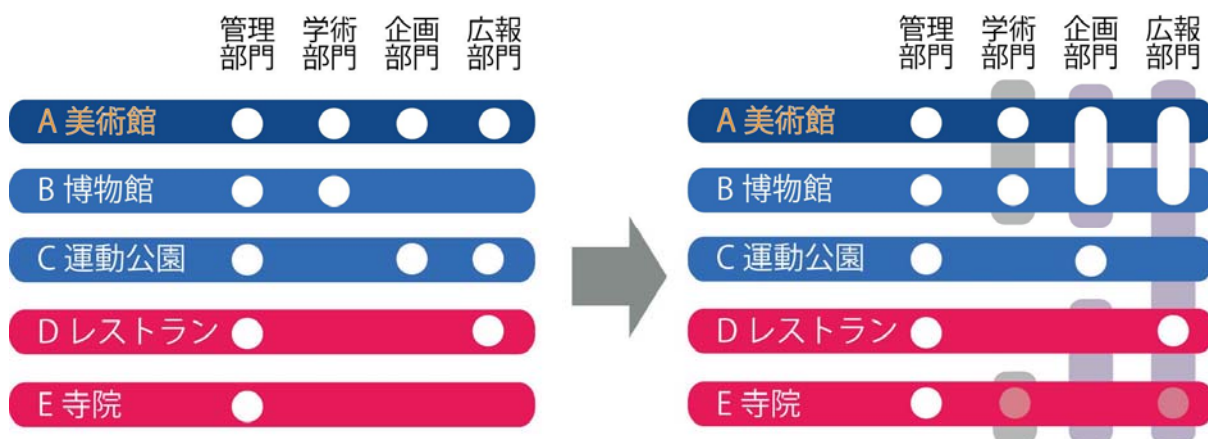
パターン1

各施設の部門間での連絡 連携体制を構築する



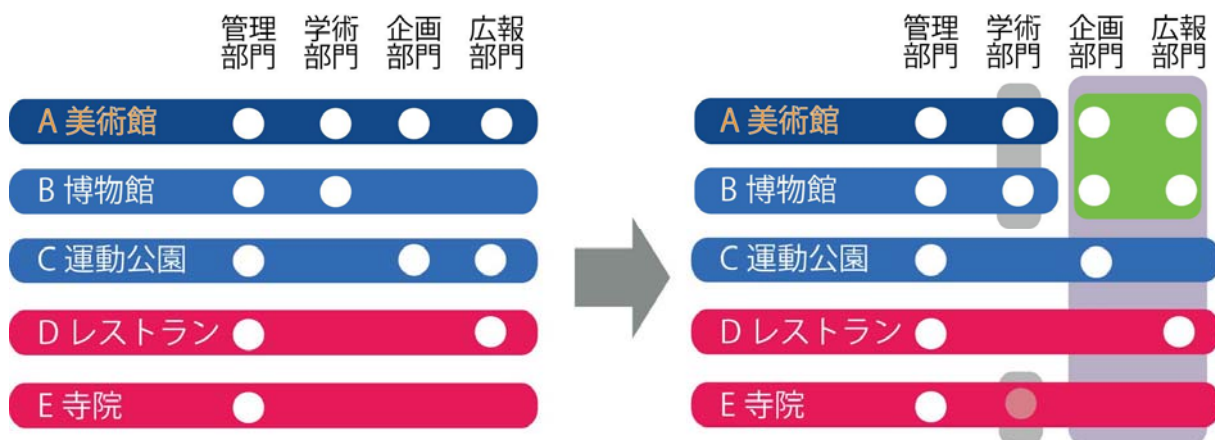
パターン2

各施設のうち 能な部門で 合化



パターン3

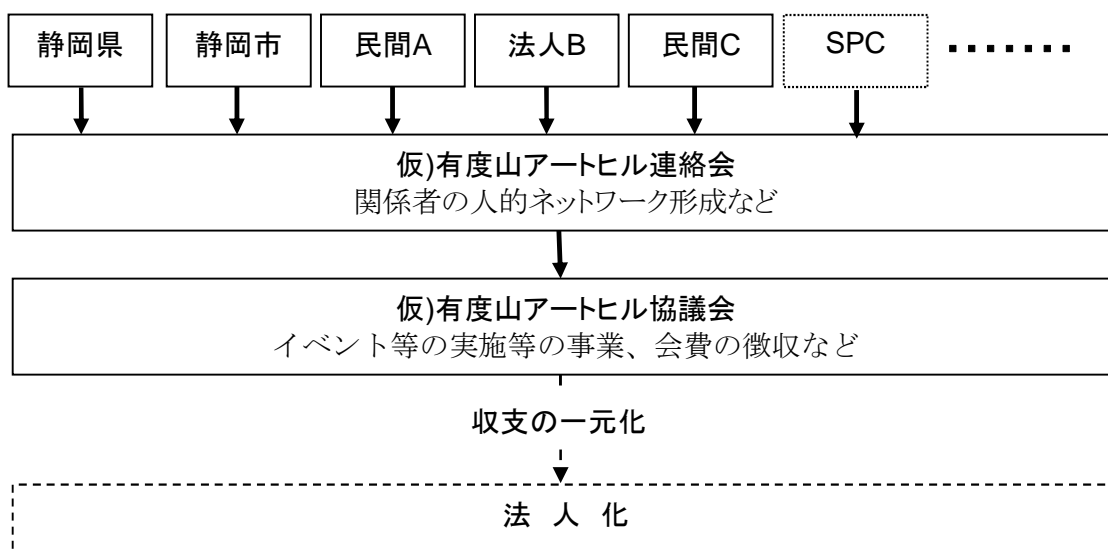
各施設のうち 能な部門で 合化し、 立させる



③段階的な組織形成

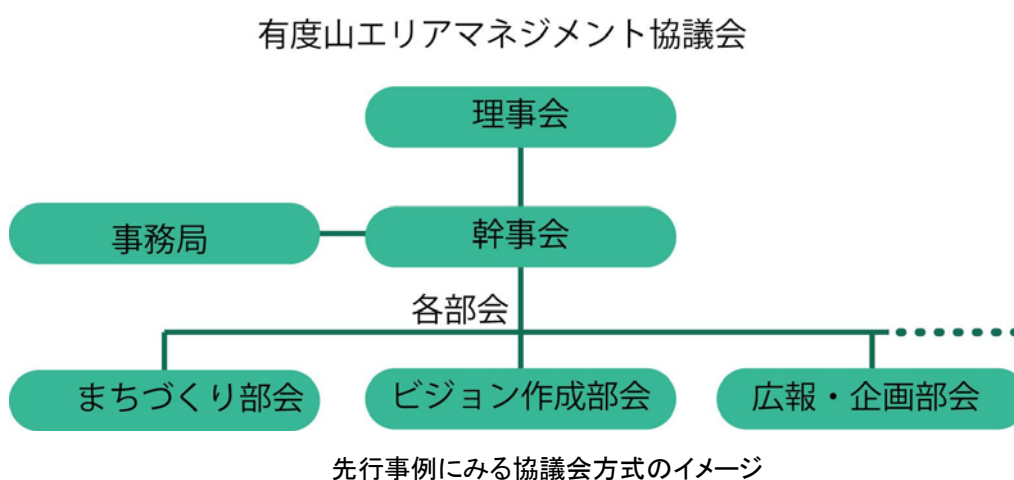
こうした有度山エリアの実情を考慮すると、当エリアでエリアマネジメントを実施していくには、現在の県、市、民間が個々に施設運営している状態から、(費用負担のあまりない) 連絡会の組織化、次に費用負担が生じる協議会の組織化といった段階をたどっていくことが 実的と思われる (下図)。

なお、PPP/PFI 事業者 (図の「SPC」) についても、一構成員として参画することを想定する (公共施設の整備・管理運営の割合が高い場合は、位置づけとしては、静岡市の委員としての参画となることも考えられる。)



※なお法人化は、運営費用が大きくなり税等の扱いが煩雑になった場合に移行を考えればよい。

また、「大丸有」等の行事例をもとに当エリアでの協議会組織を想定してみた。部会は必要課題に応じて構成されるものとする。



③ ‘当面の取組み:連携のステップ

さて 状において部門間連携をはかり、 的に協議会や連絡会を発 させていくためには、まず①行政(県 市)側で一元化が 能な 域の洗い出し、②一体化された後の行政と 民 との協働化、といったステップが 実的であるとした (的に③財源の一元化がある)。

ステップ1 官(県・市)で統合・一体化可能領域の検討

県・市にかかわらず 合すべき部門、 合までもいかないが協働すべき部門 分野 の整理が必要であり、(県・市にこだわらず) 事業内容の組合せによるスケールメリットを う必要がある。

例) 利用 口の 一、類似イベントの整理 協 など

さらに、民間に委 した方がよい分野であれば、委 を検討・実施していく。

なお、ここでの一体化の目的は「管理コスト低 」よりも、連絡 調整手間を いたり、協働によるスケールメリットにあることに 意したい。

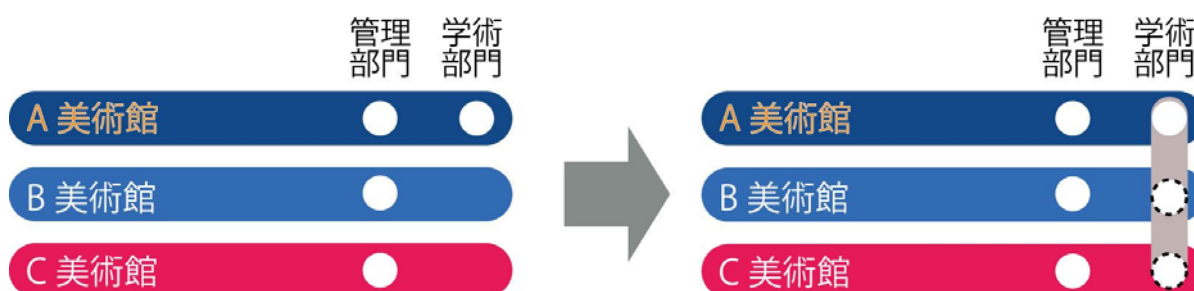
ステップ2 (統合後の)官と民との協働できる領域

県市で 合化された後に、民間事業者と連携 能な 域において協働していく。

例) マーケティング部門がある施設が、 部門のない施設のマーケティングを実施する

例) 実した管理体制の施設が周辺類似施設をも対象とする

例) 学芸員のいる博物館が学芸員いない博物館に出入りする など



※早期に実施すべき思われる連携事業

ソフト的事業でも取り上げたが、まずはエリア内の人的交流を盛んにしていく必要がある。

例えば 状では施設長や行政担当課が集まる会議はあるが、学術部門も含めた 員が一 に する機会を設けることが考えられる。ヒアリング(9章を参照)結果からも、当事者の課題認識の共有化が 決と思われ、こうした連絡会議を少なくとも年1回は開催するとよい。

6-3 民間事業者のインセンティブ付与のあり方の検討

(1)インセンティブ付与に当たっての課題と基本的な考え方

今の有度山に関係するプレーヤー（県、市、民間事業者など）だけでエリアマネジメントを実施していくだけの資金力、ノウハウが十分であるかが課題・懸念となる。

資金力、ノウハウが十分でない場合、民間参入を促す必要があるが、インセンティブ付与が課題となる。都市再生事業等で付与されている容積率の優遇などは当エリアでは当てはまらない。

その点で、自然公園や市街化調整区域内という開発規制の緩和がインセンティブとして考えられるが、その前提として民間提案を受け入れられる体制の構築検討が必要と考える。

民間資本が小さい理由の一つとして、これまでは自然公園等に指定されていたため、開発が抑制されてきたことがある。近の特区域の指定を通過して一時的な手続きを行えばよいことは確認されているが、現状では地域として開発方針がないため、開発となる可能性も限定できない。

方針①民間参入ルールの確立

民間のエリマネ運営の基礎的体力を高めていくためには、民間の新規参入を促していくことが考えられる。しかし、山頂部の日本平公園には基本計画があるが、有度山全域では開発ルールが確立であり、一時的な市街化調整区域内での開発手続きとなる。そこで、有度山全域におけるグランドデザインをとりまとめるとともに、民間の自由な発想を活用できるような提案型事業制度についても検討しておく必要がある。この時、開発インセンティブの付与、地域発展の促進、調査等の手続きなどを整備する必要がある。

方針②官の領域の民間開放

改修PFI法「公共施設等運営権」（コンセッション方式）を導入し市所有施設の運営を民間事業者を設定するなどして、運営面での民間の自由度を高めるとともに、エリア内での民間のエリマネ運営の基礎的体力を高めていく。

(2)PPP/PFI事業におけるインセンティブ付与

PPP/PFIにおいては、公共サービスの質を確保するための手法の一つに、業務連動を考慮した支払いメカニズムがある。これは、PPP/PFI事業者が、要求水準を満たさない場合にはペナルティを付与し、逆に高いサービスが提供された場合にはボーナスを支払うことにより、PPP/PFI事業者のサービス確保に対する経済的な動機付け（インセンティブの付与）を行うものである。

インセンティブの付与の方法については、①利用者の増加に応じてサービス対価に一定のボーナスを上乗せする方法や、②本施設の利用にともなって発生する利用料金をPPP/PFI事業者が直接回収する方法が考えられる。

このうち、①については、一時的には、一定の利用者の増加に対して一定割合のサービス対価の増加という形でインセンティブを付与することが想定されるが、利用者の増加とPPP/PFI事業者のサービスの質の因果関係を明確にすることが難しいという課題がある。

②については、利用料金制の導入、公共施設運営の設定によって、事業に係る利用料金をPPP/PFI事業者が直接回収する形態により、利用者が増加すれば、その分がPPP/PFI事業者のインセンティブとなるが、同時にリスクも事業者に転させることになる。

なお、施設によっては、利用料金のみで事業費を回収できるものではないため、利用料金制を採用

したとしても事業費（の一部）はサービス対価として PPP/PFI 事業者に支 払う必要があることに 意 識する必要がある（ 合型事業）。

【事業の安定化を図る上での留意事項】

<p>①利用者の増加による インセンティブの付与</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者が 増加した場合に、インセンティブを付与することで経済的な 動機付けを行う方法である。 ・ 図書館等の利用者の 増加にかかわらず、サービス 入費が一定 支 払われるような支 払いメカ ニズムの場合、PPP/PFI 事業者は、利用者を やさず、維持管理・運営コストを 減らすようなモラルハ ードが生じ る 可能性がある。 ・ただし、利用者の 増加と PPP/PFI 事業者のサービスの質との 因果関係 を 明確化することが 難しい。
<p>②利用料金制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・利用料金制を 採用して、 利用料金は公共施設運営 費用を設定して、PPP/PFI 事 業者が、利用料金を直接収 入することで、経済的な動機付けを行う方 法である ・ただし、利用料金収入が維持管理・運営コストに対して少 ない場合や、 要 求リスクが大きい場合、①のようなモラルハ ードが生じる 可能性がある。 ・利用料金制を 採用しない場合は、①のようなモラルハ ードが生じる 可能性がある。

6-4 検討対象事業の設定

(1)検討対象事業の設定

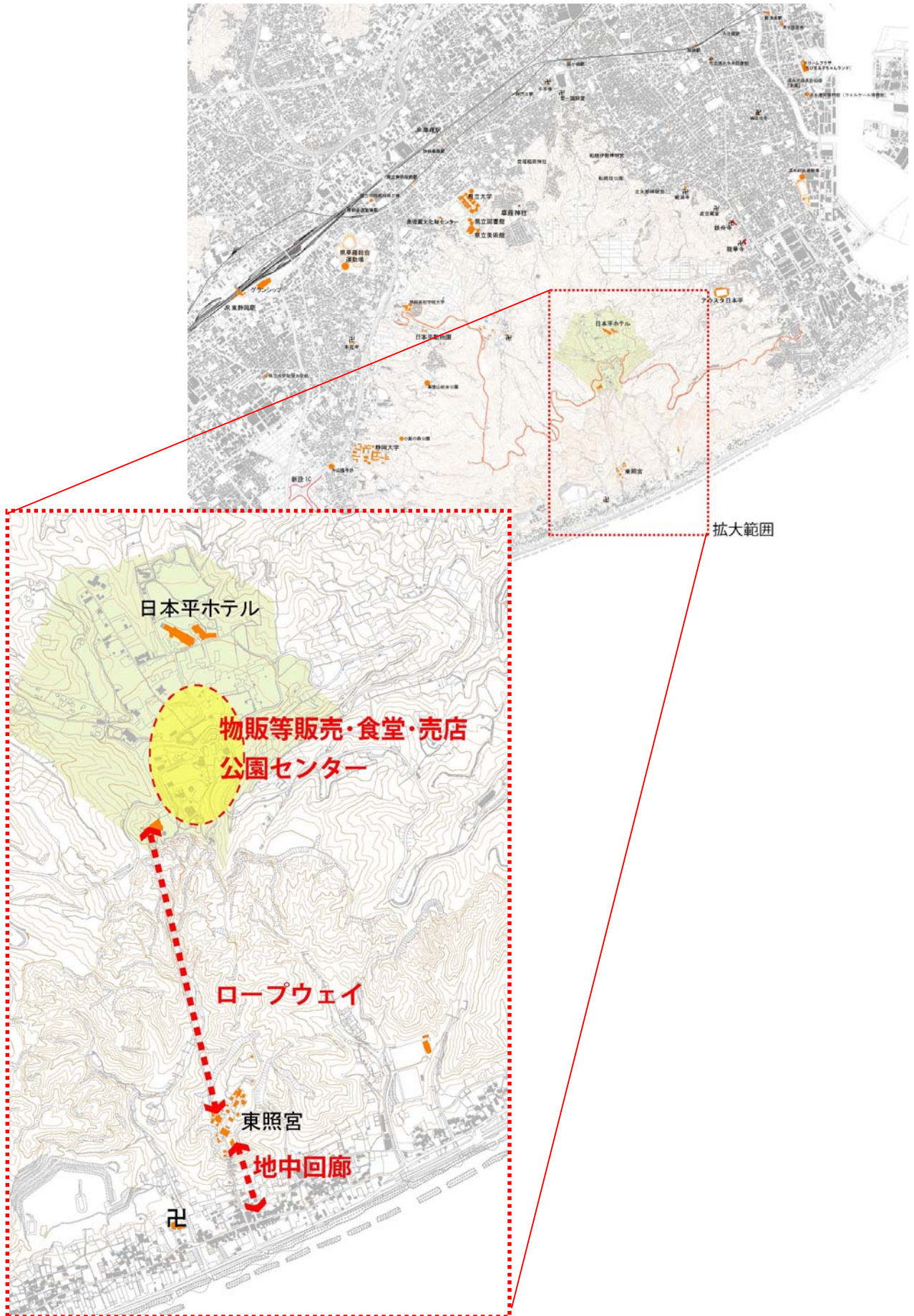
官民連携事業（国際観光・交流拠点化）のうち、施設整備を 以下の3つの事業を「まちづくり」事業として検討する。

日本平公園の再整備については、「日本平公園基本計画」（平成20年3月）に基づく事業内容とする。また、日本平ロープウェイの再整備については、民間事業者へのヒアリングにおいて、交通施設と商業施設等の一体化による 効果（収益の 合等）について指摘があることから、 計画の「歴史の ート ーン」の事業内容とロープウェイの再整備を一体とした事業を想定する。

【検討対象事業】

事業	対象	事業内容
①日本平公園の再整備と活用 事業名:公園センター事業	○	基本計画の下記の事業 < 車場 > < センター ーン > ・公園センター
③日本平ロープウェイの再整備と活用 事業名:ロープウェイ事業	○	基本計画の下記の事業 < 歴史の ート ーン > ・物 等 ・食 ・店 ・ロープウェイ駅 < ロープウェイ >
④久能山東照宮への新たなアクセス手段の整備と活用 事業名:地中回廊事業	○	< 地中回廊 (トンネル) >

【「まちづくり(施設整備)」検討対象事業】



(2)事業内容の整理

上記 1 の事業については、次の事業が想定される。

【事業内容】

事業内容	対象機能	内容
1 資金調達	(共通)	・ 期費用（設計・建設費）の調達
2 設計・建設 事	(共通)	・ 事前調査
		・ 基本設計
		・ 実施設計
		・ 建設 事
		・ 備 の調達・設置
		・ 事 理
3 維持管理	(共通)	・ 建築物の保守管理・修
		・ 建築設備の保守管理・修
		・ 備 の保守管理・更新
		・ 外構の保守管理
		・ 備
		・ 清
		・ 大規模修 （建築物、建築設備の大規模修 ）
4 運営	公園センター	・ インフォメーション・ イ ンス
		・ 公園 イドサービス
		・ 茶の体験施設
		・ 映 展示サービス
		・ 物 ・ 食
	・ 食 ・ 店	・ 物 ・ 食
		・ 店
	ロープウェイ	・
		・ インフォメーション・ イ ンス
		・ 運行
	地中回	・
		・ インフォメーション・ イ ンス
		・ Vの運行
	車場	・ 案内・整理

6-5 事業形態・事業方式の検討

(1) PPP/PFI事業の類型

上記 6-4 の官民連携事業の PPP/PFI 事業としての類型を整理する。本検討では、類型 3 の付 事業活用型以外の 5 つの類型が 当する。

【PPP/PFI事業の類型】

類型		考え方
類型 1	民間開発活用型	○民間事業（民設民営）としての事業性を検 する。 ○公園センターについては、公共事業としての性 を有するが、民間事業として実施した場合の事業性を検 する。
類型 2	公共施設等運営事業型	○市が施設を所有した場合（ 0 方式）について、公共施設等運営を設定した場合の事業性、市の財政負担（ F ）への を検 する。
類型 3	付 事業活用型	（検討対象としない） ・ 在想定する事業において、物 ・食 等の収益事業が含まれるため、検討対象としない。
類型 4	マネジメント型	○3つの官民連携事業を一体で実施した場合を想定し、 マネジメントで実施した場合の事業性、市の財政負担（ F ）への を検 する。
類型 5	合型	○歴史の ート ーン（物 等 ・食 ・店、ロープウェイ駅）と、 民設民営で実施されてきたロープウェイとを 合的にロープウェイ事業として実施することを想定する。
類型 6	官民連携インフラフンド活用型	○官民インフラフンドを活用した場合の事業性、市の財政負担（ F ）への を検 する。

(2) 事業形態の検討

立 算型の導入 能性の検 を基本として、サービス 入型、 合型の導入 能性を検 する。

【PFIの事業形態】

事業形態	内容
サービス 入型	PPP/PFI 事業者が施設の設計、建設、維持管理及び運営を行い、市はそれら一連のサービス 入主体となる。PFI 事業者は、市からの支 いにより事業コストを回収する。
合型 （ジョイント・ベンチ ー型）	市と PPP/PFI 事業者の 方の資金を用いて公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営を行う。PPP/PFI 事業者は、利用者から徴収する利用料金と、市からの支出の 方によって事業コストを回収する。市からの支出については、施設整備費に対して、PPP/PFI 事業者が公共施設等運営対価を市に支 った場合の を施設の 代金として負担することを想定する。
立 算型	PFI 事業者が施設の設計、建設、維持管理及び運営を行い、利用料金等の利用者らの収入によって事業コストを回収する。

(3)事業方式の検討

事業方式については、上記 2 の事業形態との関係から、事業形態別に次の事業方式を想定する。

【PFIの事業形態】

事業形態	事業方式
サービス 入型	0 方式
合型 (ジョイント・ベンチ 一型)	0 方式 (公共施設等運営事業型)
立 算型	0 方式 (00 方式)

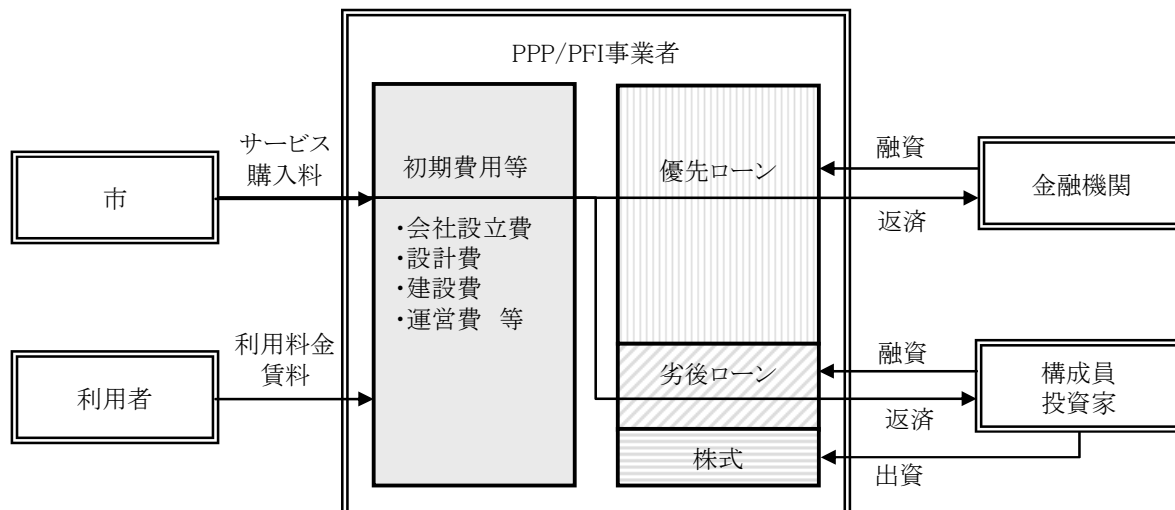
6-6 資金調達手法の検討

資金調達手法については、事業形態別に次の資金調達スキームを想定する。

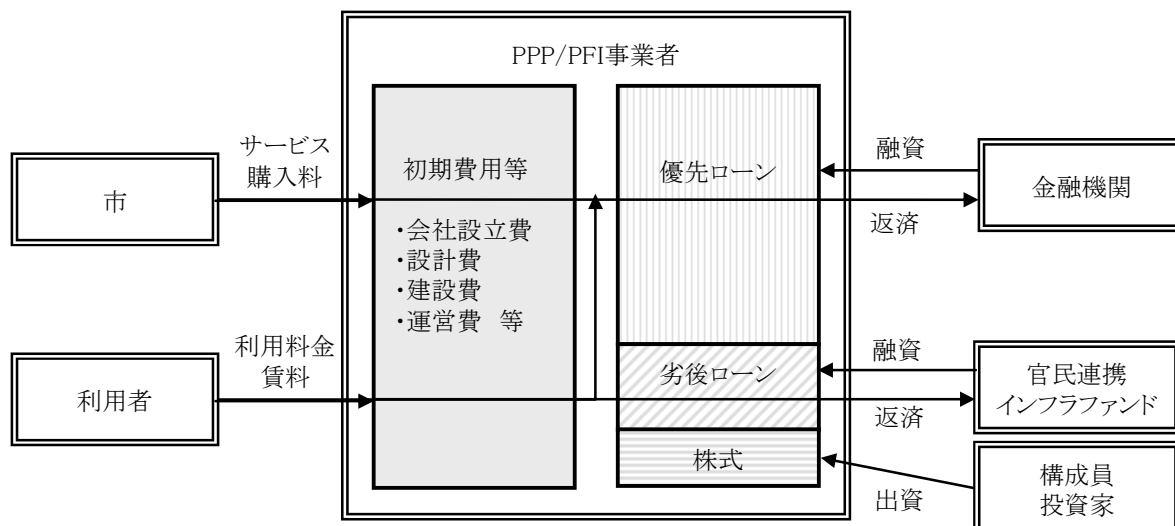
【PFIの事業形態】

事業形態	資金
サービス 入型	・ PPP/PFI 事業者が、金 機関から資金調達し、市のサービス 入料（代金）によって 済する。
合型 (ジョイント・ベンチ ー型)	・ PPP/PFI 事業者が、金 機関及び官民連携フ ンドから資金調達する。 ・ PPP/PFI 事業者は、 ローンに 当する部分（の一部）に対して、市のサービス 入料（ 代金）によって 済し、 後ローンに 当する部分は、利用料金等の利用者らの収入によって 済する。
立 算型	・ PPP/PFI 事業者が、金 機関及び官民連携フ ンドから資金調達する。 ・ PPP/PFI 事業者は、利用料金等の利用者らの収入によって、 ローン、 後ローンを 済する。

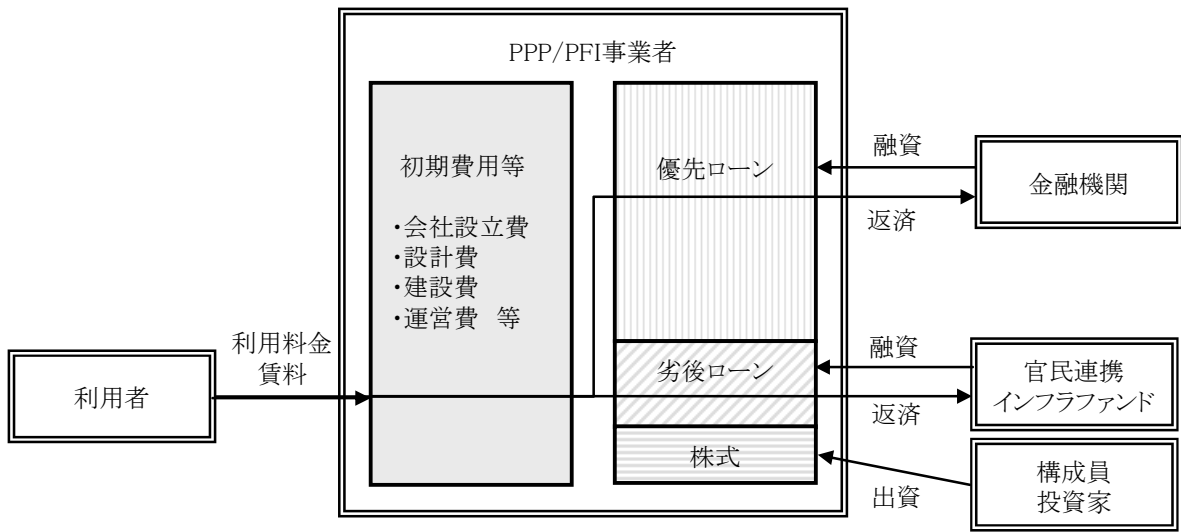
【サービス購入型の資金調達スキーム】



【混合型の資金調達スキーム】

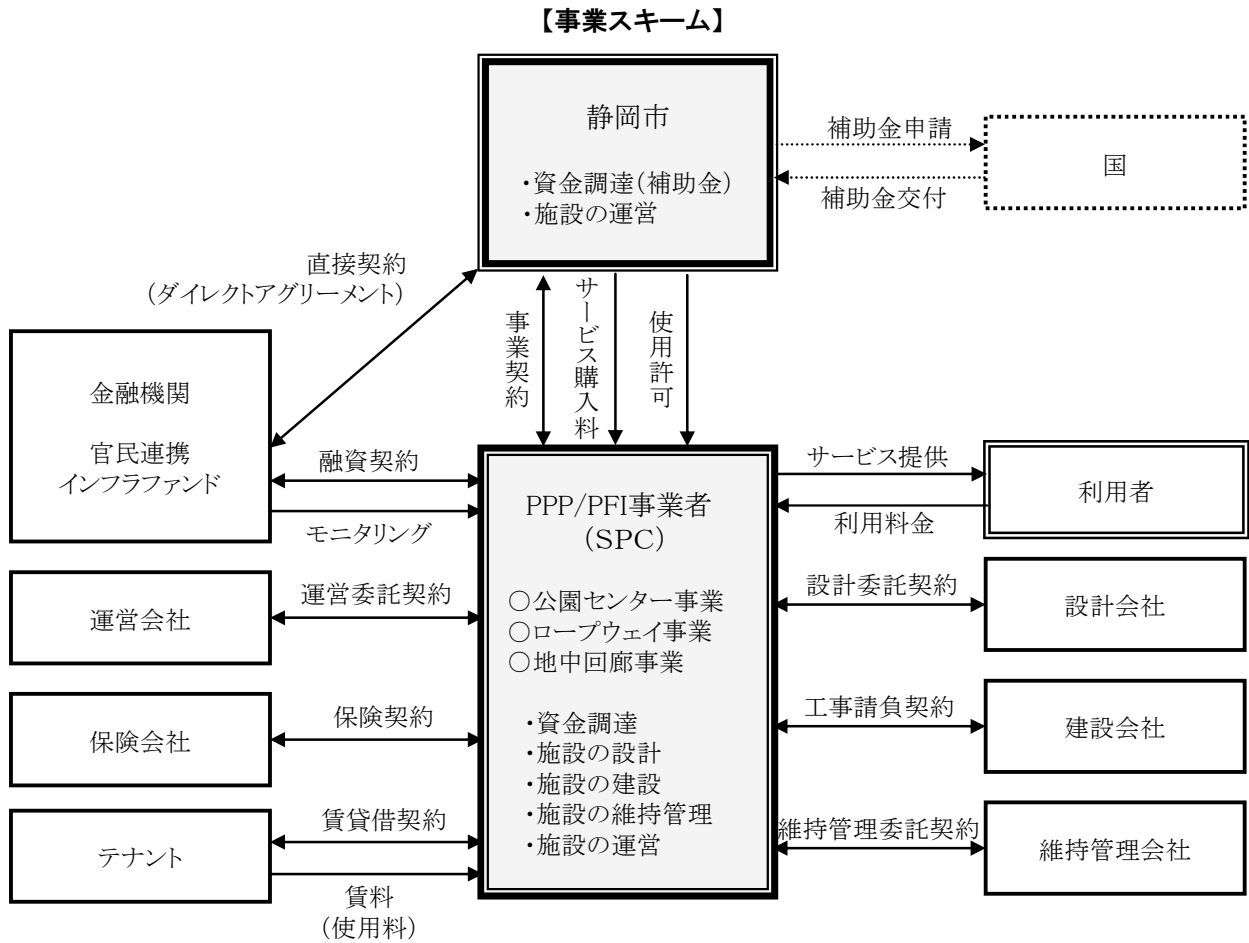


【独立採算型の資金調達スキーム】



6-7 事業スキームの検討

官民連携事業に係る事業スキームは、次のとおりとなる。



第7章 概算事業費の検討

7-1 利用者数、観光入込客数の推計

(1) 日本平公園等利用者数の現状と将来見込みの想定

第2章で整理した日本平公園等利用者数から、特に本エリアの諸施設で観光的要が強く、施設間での回遊（延べ利用者数の加）が期される6施設の利用実態は下の通りである。

■ 月次別利用者数等（平成23年度）

施設名称													H23 年度計	H22 年度	前年度比
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
日本平	170,454	153,912	92,999	100,347	115,350	109,740	133,982	155,062	121,342	116,437	110,061	132,147	1,511,833	1,404,952	107.6%
静岡市立日本平動物園	71,232	85,959	46,048	39,488	71,899	48,993	70,590	52,274	24,173	48,709	33,347	67,645	660,357	763,146	86.5%
静岡市清水日本平運動公園（IAIスタジアム日本平）	23,941	51,131	38,305	44,887	55,912	10,076	48,099	38,534	28,908	4,858	7,528	30,293	382,472	366,909	104.2%
静岡市立登呂博物館	25,094	29,751	20,176	15,028	26,905	12,557	18,758	14,290	8,486	10,523	13,019	13,026	207,613	102,314	202.9%
久能山東照宮（参拝者）	28,265	36,605	27,060	8,224	21,805	24,260	35,110	42,088	23,019	70,800	32,075	35,475	384,786	345,490	111.4%
久能山東照宮博物館	5,100	10,000	9,000	4,000	5,900	5,300	12,000	7,800	7,200	11,000	7,000	9,000	93,300	*	-
合計	324,086	367,358	233,588	211,974	297,771	210,926	318,539	310,048	213,128	262,327	203,030	287,586	3,240,361	2,982,811	108.6%

■ 年度別利用者数及び1日当たり利用者数

施設名称						前年度比	5年平均					
	H19	H20	H21	H22	H23			H19 一日当たり	H20 一日当たり	H21 一日当たり	H22 一日当たり	H23 一日当たり
日本平	1,508,857	1,700,527	1,595,759	1,404,952	1,511,833	107.6	1,544,386	4,133.9	4,646.2	4,371.9	3,849.2	4,130.7
静岡市立日本平動物園	467,869	510,331	484,314	763,146	660,357	86.5	577,203	1,494.8	1,630.5	1,562.3	2,446.0	2,130.2
静岡市清水日本平運動公園（IAIスタジアム日本平）	331,901	506,207	433,442	366,393	389,292	106.2	405,447	924.5	1,406.1	1,207.4	1,020.6	1,084.4
静岡市立登呂博物館	33,951	-	-	295,653	207,613	70.2	179,072	429.8	-	-	2,011.2	876.0
久能山東照宮（参拝者）	272,232	283,710	258,370	345,490	384,786	111.4	308,918	745.8	775.2	707.9	946.5	1,051.3
久能山東照宮博物館					93,300	-	93,300	-	-	-	-	254.9
合計	2,614,810	3,000,775	2,771,885	3,175,634	3,247,181	102.3		7,728.8	8,458.0	7,849.5	10,273.6	9,527.5

① 公園センター・物販等販売・食堂、売店の利用者見込み

日本平（山頂部）では、5カ年度の平均で150人台の入込客数となっている。平成20年度には170人に達しているが、他の年度においてはほぼ安定的な推定となっている。

既存の物販施設（日本平パークセンター、川家、月日等）の個別動向はされていないが、現状の食店メニューから客単価（食1,000程度）を想定し、立ち回りを定すると、以下のような上高が推計される。

なお、向として既のパークセンター内食施設は、団体客の食時の予約利用が主体となっており、本エリアをスルーする利用者の立ち回りは、高いものと思料される。

立ち寄り率想定	施設利用者数(年間)	売上高(千円)
10%	15 万人	150,000
20%	30 万人	300,000
30%	45 万人	450,000
40%	60 万人	600,000
50%	75 万人	450,000
60%	90 万人	600,000

②ロープウェイの利用者数について

久能山東照宮の参 者のアクセス手段の内 は、関係者へのヒアリングから概ねロープウェイ利用者が7、山麓からからが3 という認識があった。

平成 23 年度の久能山東照宮の参 者数が 38 人であったので

東照宮参 者のうち、ロープウェイ利用者数： 38 人/年 0.7 26.5 人/年

また久能山東照宮参 を目的とするロープウェイ利用者が 利用するものと 定すると

ロープウェイ利用者数： 26.5 人/年 2 53 人/年

と推計される。

日本平ロープウェイの平成 20～21 年度利用実 ：約 40 人

③地中回廊の利用者数について

地中回 を利用するのが、久能山東照宮へ山麓からアクセスする参 者のほ 全員が利用するものとすれば

地中回 の想定利用者数： 38 人/年 0.3 12 人/年

とした。

②③の推計において、 的な利用 合の 更の 能性は 視している。例えば日本平エリア全体での 動手段（山頂～山麓間を周遊する スなど）により、 方向の利用（山麓：地中回 ロープウェイ、山頂：ロープウェイ 地中回 ）の 加、参 者数やロープウェイの利用者数 加等が考えられる。以後の収支計算ならびに事業性評価においては、 歩あるいはロープウェイの 利用は、それぞれ 状と わらない 合で行われているものと想定する。

7-2 整備費の検討

(1) 整備費

「日本平公園基本計画」(平成20年3月)の諸元等に基づき整備費を設定する。各費用は、整備事例、建設会社等へのヒアリングにより設定する。設計費は、建設費に設計費割合を乗じて算出する。

PPP/PFI事業として実施する場合は、性能発注を前提として、設計と建設事業を一括して発注するため、一定の費用が確保でき、従来方式に対して15%削減されることを前提とする。

【整備費・従来方式】

単位:千円・㎡

公園センター		物販等販売・食堂・売店		ロープウェイ	
建築	1,750,000	建築	300,000	設備	1,900,000
展示	50,000	設計費	15,000	建築	90,000
設計費	90,000			輸送機器費	100,000
				設計費	104,500
建築費㎡単価	350	建築費㎡単価	300	建築費㎡単価	104,500
面積	5,000	面積	1,000	面積	300
設計費割合	5.0%	設計費割合	5.0%	設計費割合	5.0%
小計	1,890,000	小計	315,000	小計	2,194,500
地中回廊		駐車場			
残土処理	46,000	第1駐車場	620,000	第2駐車場	37,500
水平坑	225,000	設計費	18,600	設計費	1,125
立坑	339,000	㎡単価	20	㎡単価	15
仮設工	156,000	面積	31,000	面積	2,500
昇降機2基	120,000	公園センター	60,000	設計費割合	3.0%
共通仮設費	120,000	設計費	1,350	小計	38,625
現場経費	149,000	㎡単価	15		
設計費	57,750	面積	4,000		
設計費割合	5.0%	設計費割合	3.0%		
小計	1,212,750	小計	699,950	合計	6,350,825

【整備費・PPP/PFI事業】

単位:千円・㎡

公園センター		物販等販売・食堂・売店		ロープウェイ	
建築	1,575,000	建築	270,000	設備	1,710,000
展示	45,000	設計費	10,800	建築	81,000
設計費	64,800			輸送機器費	90,000
				設計費	75,240
建築費㎡単価	315	建築費㎡単価	270	建築費㎡単価	270
面積	5,000	面積	1,000	面積	300
設計費割合	4.0%	設計費割合	4.0%	設計費割合	4.0%
小計	1,684,800	小計	280,800	小計	1,956,240
地中回廊		駐車場			
残土処理	41,400	第1駐車場	558,000	第2駐車場	33,750
水平坑	202,500	設計費	11,160	設計費	675
立坑	305,100	㎡単価	18	㎡単価	14
仮設工	140,400	面積	31,000	面積	2,500
昇降機2基	108,000	公園センター	40,500	設計費割合	2.0%
共通仮設費	108,000	設計費	810	小計	34,425
現場経費	134,100	㎡単価	10		
設計費	41,580	面積	4,000		
設計費割合	4.0%	設計費割合	2.0%		
小計	1,081,080	小計	610,470	合計	5,647,815

(2)建設中金利(PPP/PFI事業)

PPP/PFI 事業の場合、一般的には、施設が引きされるまでの間（設計・建設期間中）、設計費、建設費は、設計事務所や建設会社が立て替え、施設の引きし後に一括して支えられることが一般的である。

このため、設計・建設費の立て替えに係る金利を設定する。利率は、直近の短期プライムレート、様の立て替えに係る利率を参考に、年2.0とする。

(3)公租公課(PPP/PFI事業)

PPP/PFI 事業の0方式の場合、施設の取にに係る登録、不動産取を計上する。

(4)会社設立費

PPP/PFI 事業の場合、設計・建設費とは別にSPC設立経費、資金調達のための金融機関への手数料が発生するため、これらの経費を期費用として計上する。

<金融機関への手数料>

士報 事業契約、各種プロジェクト契約の法的検討のための士報。
ファイナンス・アドバイザーフィー 財務検討のための行等への報。
アップフロントフィー フィナンスのアレンジメントと参加検討の対価として、し手の金融機関に支えられる手数料で、資の一定比で一して支えられる。
コミットメントフィー プロジェクトフィナンスの場合は、資を一で実行することは、事業の進に応じてその都度所要が実行される。し手の金融機関は、その期間約定金を維持し、出し条が整った場合には資実行務を負う。コミットメントフィーは、このし出しコミットメントの対価として支えられる手数料で、実行高に対する年（）計算で支えられる。

会社設立費は、基本的な費用を設定し、事業規模・内容に応じて加する。

【会社設立費・PPP/PFI事業】

単位:千円

事業	金額
基本	30,000
公園センター	10,000
物販等	2,000
ロープウェイ	10,000
地中回廊	10,000
合計	62,000

7-3 管理運営費の検討

管理運営費を設定する。各費用は、整備事例、維持管理会社等へのヒアリングにより設定する。

PPP/PFI 事業として実施する場合は、設計・建設と維持管理・運営を一括して発注することで、維持管理・運営を前提とした設計・建設が実施されることにより、維持管理・運営に係る費用の削減が可能と考えられる。事業期間（指定管理者の指定期間）が長期となり、発注規模が大きく、体制面など PPP/PFI 事業者において適切な対応が可能となることから、費用の削減が可能と考えられる。これらのことから、従来方式に対して 10%削減されることを前提とする。

(1)人件費

人員体制を想定し、人件費を設定する。

【人件費(年間)・従来方式】

公園センター				物販等販売・食堂・売店				
役職	人	千円/人	千円	役職	人	千円/人	千円	
施設長	1.0	8,500	8,500	係員	0.5	5,000	2,500	
係長	1.0	6,500	6,500					
係員	1.0	5,000	5,000					
嘱託	4.0	3,000	12,000					
小計			32,000	小計			2,500	
ロープウェイ				地中回廊				
役職	人	千円/人	千円	役職	人	千円/人	千円	
施設長	1.0	8,500	8,500	施設長	1.0	8,500	8,500	
係長	2.0	6,500	13,000	係長	1.0	6,500	6,500	
係員	5.0	5,000	25,000	係員	1.0	5,000	5,000	
嘱託	8.0	3,000	24,000	嘱託	4.0	3,000	12,000	
小計			70,500	小計			32,000	
							合計	137,000

【人件費(年間)・PPP/PFI事業】

公園センター				物販等販売・食堂・売店				
役職	人	千円/人	千円	役職	人	千円/人	千円	
施設長	1.0	7,000	7,000	係員	0.5	4,000	2,000	
係長	1.0	5,200	5,200					
係員	1.0	4,000	4,000					
嘱託	4.0	2,500	10,000					
小計			26,200	小計			2,000	
ロープウェイ				地中回廊				
役職	人	千円/人	千円	役職	人	千円/人	千円	
施設長	1.0	7,000	7,000	施設長	1.0	7,000	7,000	
係長	2.0	5,200	10,400	係長	1.0	5,200	5,200	
係員	5.0	4,000	20,000	係員	1.0	4,000	4,000	
嘱託	8.0	2,500	20,000	嘱託	4.0	2,500	10,000	
小計			57,400	小計			26,200	
							合計	111,800

(2)維持管理費

【維持管理費(年間)・従来方式】

単位:千円・㎡

公園センター		物販等販売・食堂・売店	
清掃費	5,040	清掃費	144
清掃費㎡単価 円	1,440	清掃費㎡単価 円	1,440
面積	3,500	面積	100
設備保守費	10,299	設備保守費	2,060
常駐設備管理	5,400	常駐設備管理	1,080
設備定期管理	4,483	設備定期管理	897
環境衛生管理	416	環境衛生管理	83
保険料	900	保険料	150
保険料率	0.05%	保険料率	0.05%
小計	16,239	小計	2,354
ロープウェイ		地中回廊	
業務委託	24,000	業務委託	12,400
設備点検・警備等	2,000	設備点検・警備等	2,600
光熱水費	3,000	光熱水費	624
修繕費	10,000	修繕費	設備点検に含む
設備費	4,000	設備費	設備点検に含む
広告宣伝費	3,000	広告宣伝費	1,000
一般管理費	16,000	一般管理費	1,000
その他	0	その他	1,500
小計	62,000	小計	19,124
		合計	99,717

【維持管理費(年間)・PPP/PFI事業】

単位:千円・㎡

公園センター		物販等販売・食堂・売店	
清掃費	4,536	清掃費	130
清掃費㎡単価 円	1,296	清掃費㎡単価 円	1,296
面積	3,500	面積	100
設備保守費	9,269	設備保守費	1,854
常駐設備管理	4,860	常駐設備管理	972
設備定期管理	4,035	設備定期管理	807
環境衛生管理	374	環境衛生管理	75
保険料	788	保険料	135
保険料率	0.05%	保険料率	0.05%
小計	14,593	小計	2,118
ロープウェイ		地中回廊	
業務委託	21,600	業務委託	11,160
設備点検・警備等	1,800	設備点検・警備等	2,340
光熱水費	2,700	光熱水費	562
修繕費	9,000	修繕費	設備点検に含む
設備費	3,600	設備費	設備点検に含む
広告宣伝費	2,700	広告宣伝費	900
一般管理費	14,400	一般管理費	900
その他	0	その他	1,350
小計	55,800	小計	17,212
		合計	89,723

(3)土地賃借料

各施設の立地する場所は、市有地のほか民有地があるため、民有地を借地し、事業を実施することを想定する。なお、公園センターについては、市が取 することを前提とする。

借料 価については、近 の地価調査(基 値)、 定資産 路線価(標 宅地)を参考として、 地等であることを 案して、1 当たり 20,000 に設定する。また、利回りは、事業用借地 を前提として年4 に設定する。

PPP/PFI 事業として実施する場合は、市が施設を所有する 0 方式の場合は市が 借料を負担し、PPP/PFI 事業者が施設を所有する 0 方式の場合は事業者が 借料を負担する。

【賃借料(年間)】

単位:千円・㎡

施設	単価(円/㎡)	借地面積	利回り	賃借料
物販等販売・食堂・売店	20,000	4,000	4.0%	3,200
ロープウェイ	20,000	2,000	4.0%	1,600
地中回廊	20,000	2,000	4.0%	1,600
合計		8,000		6,400

参考地価 単位:円/㎡

地価調査	39,100
駿河区安居字汐入畑327番3外	
平成24年7月1日	
固定資産税路線価	39,100
駿河区安居216番3	
平成24年1月1日	

(4)SPC管理費(PPP/PFI事業)

PPP/PFI 事業として実施する場合、SPC(特別目的会社)の運営について、事務委 費、 査報等の管理費用が発生する。SPC 管理費は、基本的な費用を設定し、事業規模・内容に応じて 加する。

【SPC管理費(年間)・PPP/PFI事業】

単位:千円

事業	金額
基本	1,200
公園センター	1,200
物販等	240
ロープウェイ	960
地中回廊	720
合計	4,320

7-4 収益見通しの検討

(1)公園センター、物販等販売・食堂・売店

公園センター、物販等販売店・食堂・売店における、物販・食堂機能は、運営事業者（テナント）にスペースを渡し、運営事業者が運営することとし、かかる費用（料）を収益とする。

費用は、市が直営で実施する場合は、静岡市行政財産の目的外費用に係る費用に関する条例（平成15年条例59）に基づき設定する。PPP/PFI事業で実施する場合は、事業者の量により設定することとし、静岡市内の商業施設等の事例から費用を設定する。

なお、公園センターでは、公園利用者・観光客へのインフォメーション・案内機能（展示）が想定されているが、具体的な内容や入館料については検討されていないため、この部分については収益を想定しない。

【公園センター、物販等販売店・食堂・売店使用料(年間)・従来方式】

単位：千円・㎡

施設	建設単価 ①	床面積 ②	レンタル比 ③	賃貸面積 ④=②×③	利回り ⑤	賃借料 ⑥=①×④×⑤
公園センター	350	5,000	30%	1,500	5.0%	26,250
物販等販売・食堂・売店	300	1,000	90%	900	5.0%	13,500
合計				2,400		39,750

【公園センター、物販等販売店・食堂・売店使用料(年間)・PPP/PFI事業】

単位：千円・㎡

施設	賃料単価(円/月) ①	床面積 ②	レンタル比 ③	賃貸面積 ④=②×③	月 ⑤	賃借料 ⑥=①×④×⑤
公園センター	2,420	5,000	30%	1,500	12	43,560
物販等販売・食堂・売店	2,420	1,000	90%	900	12	26,136
合計				2,400		69,696

(2)ロープウェイ、地中回廊

<利用者数>

ロープウェイの利用者数については、7-1で検討した通り、年間26.5万人（53万人）に設定する。

また、歩行者については、久能山東照宮への階段による山麓からの参拝者が、年間約38.5万人のうち3割を占める状況と程度に想定し、約12万人と設定する。

<利用料金>

料金については、ロープウェイの旅客運賃収入が平成21年度には186,675万円、利用者数が約40万人とされていることから、平均収入は、道定550円に対して466.7円と算出される。このため、ロープウェイの利用者1人当たりの料金を470円に設定する。

地下回廊については、他の地中回廊（エレベーター）事例を参考に、定員300人として、ロープウェイ同様、各種の関係から、利用料金収入ベースでは、利用者数に対して1人当たり270円と設定する。

【ロープウェイ、地中回廊の利用者数・利用料金】

単位：千円・人

施設	片道料金(円) ①	往復利用者数 ②	利用料金 ⑥=①×④×⑤
ロープウェイ	470	530,000	249,100
地中回廊	270	120,000	32,400
合計		650,000	281,500

第8章 リスク分担の検討

8-1 リスク項目の整理

(1) リスク項目

国が提しているPFIは、リスクが適に民間事業者に転されることを前提としている。このリスク転とは、公共団体におけるリスクを確にすることとであり、事業推進上重要なポイントである。

って、リスク分担は、公共団体と民間事業者の契約上の重要事項としてに決められ、それぞれが負担するリスクに他方の当事者は、一を負わないとするした分担を「事業契約」として定めた時にPFIは成立する。

事業期間全にり、PFIで案される代的なリスク項目は次のとおりである。

【リスクの分類例】

事業段	リスクの種類	
共通	応リスク	
	社会リスク	周辺住民等への対応／第三者／環境保全
	制度関連リスク	政／法制度／認取
	マーケットリスク	資金調達／金利動
	不力リスク	
	務不行リスク	
	民間施設リスク	
設計段	設計リスク	設計／量、調査／建設延
建設段	建設リスク	地／事理／事費加／事延／物価動
管理運営段	管理運営リスク	計画更／管理運営費用／施設／施設・設備 ／修費動／性能／備更新／利用者／利用者 者対応／情報流出／自主事業／物価動
契約段	施設退去	

(2) 本事業におけるリスク分担のあり方

<PFI＝公共事業におけるリスク分担>

民間事業者へのリスク転は、PFIを導入することにより、新たな収益機会をする民間事業者に対して収益に見合ったリスクを転することである。ただし、リスク転とは、民間事業者において適に管理できるものを転するというものであり、全てのリスクが民間事業者に転されるではない。

典型的なケースとしては、民間事業者は、設計・建設時のコストーラン、期等の延リスク、運営・維持管理上のリスク等を負担する。一方、公共団体は、民間事業者が管理不能なリスク、例えば、災（フォースマジュール）、制度・政策更等のリスク等を負担するというものである。

って、リスクの転は、適に管理できる主体に転がなされ、その結果として、Fの最大化を図るという考え方に基づいている。

＜民間事業におけるリスク分担＞

本事業（の一部）を民設民営等の民間事業として実施する場合、事業は、民間事業者の量により事業が実施され、基本的にはリスクはすべて民間事業者が負担することとなる。

ただし、基本計画等の政策方針の変更による事業の中止、費用の増大に関するものは、一定程度公共団体においてリスクを負担することが相当であると考えられる。

（3）本事業において留意すべきリスク

①事業関係者が複数であることに起因するリスク

事業の実施には、市と民間事業者（PPP/PFI 事業者）以外に、県などの関係団体が参画することが想定される。ボランティア、PO、各種団体が事業・活動の担い手となることも想定される。また、本検討では、日本平ロープウェイの再整備については、「歴史のルートライン」の事業内容とロープウェイの再整備を一体とした事業を想定するが、「歴史ルートライン」はPPP/PFI 事業者が、ロープウェイの再整備は公道事業者が実施するということも考えられる。土地に関しては、民有地が含まれこれら利害関係者も多い。

PFI 事業においては、関係者が多くなるほど関係者間のリスク分担が複雑になる。本事業の場合、例えば、各種団体が実施する事業に参画して、ある施設の運営が担い手となるなど、事業運営に支障をきたすような事態となった場合、その責任を市、民間事業者のいずれが負担するのかといった課題がある。この点は、各種団体の側に立ってみても、多岐にわたる課題がある。

この場合、一般的には、事業契約の当事者である、市と民間事業者の間でリスクを分担することになるが、各種団体に参画するリスクは、基本的には、民間事業者で管理（コントロール）不能であることから、市で負担することが相当である。

②利用者の変動リスク

各種施設の利用者の減少による維持管理・運営費の増大、乗客の減少は、基本的には民間事業者が負担することになる。特に、民設民営や公共施設運営の導入等、立地型事業の導入可能性は、利用者の変動や基本的な需要に左右されることになる。

8-2 リスク分担の検討

本事業における市と民間事業者のリスク分担を想定する。事業の形態として、PFI 事業として実施する場合と、民設民営の事業として実施する場合のリスク分担を想定する。

【リスク分担(案)】

①共通事項

リスク項目		リスクの内容		PFI		民設民営	
				市	事業者	市	事業者
募集要項リスク		1	募集要項の誤りに関するもの、内容の変更に関するもの	○		—	—
社会リスク	周辺住民等への対応	2	施設の設置に対する周辺住民等の反対運動、要望による計画遅延、条件変更、操業停止、費用の増大等に関するもの	○			○
		3	事業者が実施する業務に起因する周辺住民等の対応に関するもの		○		○
	第三者賠償	4	事業者が実施する業務に起因して発生する事故、施設の劣化など維持管理の不備による事故等		○		○
		5	上記以外のもの	○			○
	環境保全	6	事業者が実施する業務に起因する、有害物質の排出、騒音、振動等の周辺環境の悪化及び法令上の規制基準の不適合に関するもの		○		○
	制度関連リスク	政策	7	政策方針の変更による事業の中止、費用の増大に関するもの	○		○
法制度(税制度含)		8	当該事業の施設整備、運営・維持管理に影響を及ぼす法制度の新設・変更に関するもの	○			○
		9	上記以外の法制度の新設・変更に関するもの		○		○
許認可取得		10	市が取得すべき許認可の遅延に関するもの	○		—	—
		11	事業者が取得すべき許認可の遅延に関するもの		○		○
マーケットリスク	資金調達	12	交付金・一般財源・起債に関するもの	○			○
		13	建中金利、その他必要な資金の確保に関するもの		○		○
	金利変動	14	事業契約締結から最初の基準金利決定日までの金利変動による事業者の経費増減によるもの	○		—	—
		15	基準金利決定日以降の金利変動による事業者の経費増減によるもの		○	—	—
	不可抗力リスク	不可抗力	16	天災等大規模な災害及び暴動等予測できない事態の発生により、設計変更、事業の延期、中断若しくは契約解除等の原因と成りうるもの	○	△	
債務不履行リスク		17	事業者の事業放棄、事業破綻によるもの、事業者の業務内容が契約に規定した条件を満足しない場合等		○		○
		18	市の債務不履行、支払遅延、当該事業が不要になった場合等	○		△	○

②設計段階

リスク項目		リスクの内容		PFI		民設民営	
				市	事業者	市	事業者
設計リスク	設計	19	市の提示条件、指示の不備、市の要求に基づいた変更によるもの	○		○	
		20	事業者の提案内容、指示、判断の不備によるもの		○		○
	測量、調査	21	地中障害物のために必要となった費用の負担及び工期の延長に関するもの	○		市有地 ○	○
		22	事業者が実施した測量、調査に関するもの		○		○
	建設着工遅延	23	市の事由による建設工事の着工遅延に関するもの	○		(○)	
		24	事業者の事由による建設工事の着工遅延に関するもの		○		○

③建設段階

リスク項目		リスクの内容		PFI		民設民営	
				市	事業者	市	事業者
建設リスク	敷地	25	地中障害物やその他予見できない事項に関するもの	○		市有地 ○	○
	工事監理	26	工事監理に関するもの		○		○
	工事費増加	27	市の提示条件の不備及び指示による工事工程や工事方法の変更、工事費の増大に関するもの	○		—	—
		28	事業者の事由による工事費の増大に関するもの		○		○
	工事遅延	29	着工後市の指示等、市の事由による工事の遅延に関するもの	○		(○)	
		30	事業者の事由による工事の遅延に関するもの		○		○
	物価変動	31	建設期間中の物価変動に伴う事業者の経費増減によるもの		○		○

④維持管理・運営段階

リスク項目		リスクの内容		PFI		民設民営	
				市	事業者	市	事業者
維持管理・運営リスク	計画変更	32	市の事由による事業内容、用途の変更に関するもの	○		(○)	
	維持管理・運営費用	33	事業者の事由による維持管理・運営費用の増大に関するもの		○		○
	施設瑕疵	34	事業期間中に施設の瑕疵が見つかった場合		○		○
	施設・設備損傷	35	施設設計・施工に起因するもの		○		○
		36	施設・設備の老朽化、劣化に起因するもの		○		○
		37	運営不備に起因するもの		○		○
		38	警備不備等による第三者の行為に起因するもの		○		○
修繕費変動	39	想定を超えた修繕費の増減による事業者の費用の増減に関するもの		○		○	

リスク項目	リスクの内容		PFI		民設民営	
			市	事業者	市	事業者
性能	40	契約で規定した要求性能の不適合によるもの		○		○
備品更新	41	事業者が設置した備品の損傷や更新についての費用負担に関するもの		○		○
利用者増減	42	想定を超えた利用者の増減による事業者の費用の増減に関するもの(事業者が運営する部分に限る)		○		○
維持管理・ 運営リスク	利用者対応	43	運営において、利用者からの苦情、利用者間のトラブルといった利用者対応に関するもの(ただし、事業者が運営する部分に限る)		○	○
	情報流出	44	事業者の責めによる個人情報流出に関するもの		○	○
	自主事業	45	事業者による自主事業の運営によるもの		○	○
	物価変動	46	維持管理・運営期間中における急激な物価変動(インフレ・デフレ)に伴う事業者の経費の増減によるもの	○		○
		47	一定の範囲内の物価変動に伴う事業者の経費の増減によるもの		○	○

⑤契約終了段階

リスク項目	リスクの内容		PFI		民設民営	
			市	事業者	市	事業者
施設退去	48	契約終了に当たり施設からの退去(原状回復)により発生する費用に関するもの		○		○

注:○は主分担、△は従分担

第9章 市場調査の実施

9-1 地域協議会、その他利害関係者へのヒアリング

地域協議会・官民連携会議、その他利害関係者に対してヒアリングを実施した（官民連携会議での発言内容も含めて以下に整理した）。

地域協議会・官民連携会議出席者

静岡県	日本平観光組合
静岡市	財 静岡観光コンベンション協会
静岡商 会議所	PO 法人
静岡経済 会	民間企業等

(1)ビジョンの必要性

対象エリア（有度山）については、平成元年に作成された「有度山総合整備計画-基本計画-、みどりの静岡文化の丘」からまとまったものがなく、山頂部の「日本平公園」についてのみ近年に今後の方向性が示されるにとどまっている。今後の具体的なエリアマネジメントを進めて行くにあたっては異となる 能性もあり、 にビジョン（または土地利用の方向性を示すランドデ インやマスタープラン）の作成が求められていた。

【主な発言】

- ・エリマネやランドデザインの大きな方向性について示しておいた方が良い(地域政策会議「日本平周辺WG」)。
- ・有度山の今後どうしていきたいのかが漠然としている。開発指向なのか、今あるものの活用なのか、よく見えない(市都市計画課)。
- ・明確なビジョンがあれば、戦略と組織を決めておいて機能的に動けるように思う。

これまで有度山を っては個々の施設であり方が議 されていたり、いろいろなセクターで議 されてきたが、ここにきて 一されて議 を めていくステージが用意されつつあるという認識も示されていた。

【主な発言】

- ・旧静岡、旧清水の観光協会、日本平観光組合等、それぞれで(日本平について)同じような議論をしている。これまでも多くの計画が作られ、消えていった。軍縮会議にしても市が日本平に目を向けてきていることは、ありがたい。気が熟しつつあるようにも思う。東照宮 400 年を迎える中では、エリマネ推進はベストなタイミングかもしれない。
- ・「東照宮だけ」「日本平公園だけ」の計画論はあっても、連携していくことを目的とする計画・構想はない状況といえる。

またプレー ーの少なさから開発容認を示 する発言がある一方で、開発 度を示さない中では開発を く 能性への も示されており、有度山の今後について市民全体での認識の共有化か かせない点も指摘されていた。

他にも 山, 市民の としての位置づけも不 であるとの指摘もあった。

【主な発言】

- ・土地所有の複雑さがあるかもしれないが、今後の展開を考えるとプレーヤーの数も少ないように思う。有度山に利害関係がある人だけではなく、市民の力を借りて進めていければよいと思う。
- ・インバウンドが強いところは市民参加が盛んという印象がある。山頂計画は平成35年頃に完成予定とのことだが、市民に対してどこまでビジョンが共有されているのかが疑問。(ビジョンを示す前に、多くの案件が頓挫していることもあり)市民の中で、ここがどうなっていくかの認識が低いように思う。
- ・“芝生を整備する”というのとはわかって、それを何に使うのかは理解されていない。ビジョンでは、そこまで示さないといけなのではないか。イベント会社などは、それを見てコンサートをしようとするので、結果としてプレーヤーも増えていくように思う。現状のプレーヤー数では少なすぎる。
- ・有度山全域(2,000ha)を現状維持でなくてもいいと思う霊峰を眺めながら住みたいというニーズもあるので、そうした開発も否定せずに考えていっても良いのではないかと。交流人口だけでなく定住人口を考えていっても良いと思う。
- ・個人客を増やすには滞留時間を延ばす商業施設等がないと難しい。八ヶ岳や軽井沢のようなリゾートという方向性、瀬戸内海の直島とかのコンセプトも考えられ、集客施設として、アウトレットとか、免税店とかで海外客を取り込んでいくことも考えられる。
- ・継続性も同時に大切にしていかなないと開発行為が危ういものになってしまう。今のビジネスモデルだと、山麓部分を宅地開発して分譲してしまうことが(リスクが低い)収益性の高い事業になる。
- ・民間提案型であれば(何でも)開発を認めていくとならないよう、マネジメントルールの確立の先まで記述しておいた方がよい(市緑地政策課)。
- ・エリア内のハコモノを連携させることがエリマネと思うが、開発によって活力が生みだしてエリマネにつなげていくというなら、(程度によるが)市街化調整区域を廃止するなど、これまでの市の施策の方向転換を図らないといけなくなる(市都市計画課)。
- ・1992年の日本平国際フォーラム(日本平アカデミック・エクステンジ)があり、都市デザインの学生達に有度山がどうあるべきかを自由に提案してもらったことがあった。その中のカナダチームの提案が一番よかったと思った。モントリオールの近くにロワイヤル山(モン・ロワイヤル)という日本平と同じように市街地に近接した小高い山があるそうで、市民が日常的に接することができるらしい。新しい意味でのパブリックというか、エリマネのような話に近かったと思う。
- ・有度山は静岡市の(近郊緑地である)里山として位置づけていると思うので、有度山の大半を占めている森林や農地の活用方策の記述が必要(市都市計画課)。

(2) 施設を“つなぐ”ことへの注目

個々の施設が小規模であることから、それらの連携の重要性が指摘されていた。また当 エリアだけでなく、当 エリアを含む広域的なネットワークについても今後の課題として指摘されていた。

【主な発言】

- ・静岡県、静岡市や民間と連携していくといった”つなぐ”ことでプラスαが得られることが検討・調査されることが望ましい。
- ・バス旅行となると清水港、焼津港という連携も大切になる。まず足許の有度山の、互いがそれぞれの客層、商品を理解した上で、連携を考えていくことが第一歩かもしれない。
- ・エリアの魅力や求心力を考えると、今回は狭域だが、もう少し広域で考える“観光圏”、ネットワーク化による方法、他の市町を巻き込んだ議論も必要あると思う。一つのパーツとなる有度山を強化するという視点から広域での位置づけを、今後の検討課題として取り上げておくべきだと思う。

具体的に ス路線の 実が求められていた。

【主な発言】

- ・観光地と主要駅、各施設をつなぐバスがない。現状では、平日で2時間に1本ぐらいしか山頂へのバス便がない。有機的につなげていくことが大切。県外もあるが、市民の人もバスで気軽に出かけられるようにならないか、と思う。各所で講演すると「行きたい」という人は多いけど、アクセスがないという声が多い。
- ・バスの利便性を高めれば、収益を伴った継続性が課題となる。本来なら各施設へのアクセス手段であるバスを、(施設側と相互に)PRしていかないといけない。

(3) “にぎわい”やソフト施策の議論が不十分であること

山頂部の「日本平公園基本計画」は第1期 事となる日本平 テルが にリ ューアル ープンする等、実 に向けて取り組みが進んでいるが、計画がハード面に 重しており、具体の提供ソフトやコンテンツに具体性が けると行った指摘があった。

【主な発言】

- ・山頂計画では、ハード面はあっても、それをどう使うかというソフト面、交通アクセスとがバラバラに議論されているように思う。
- ・日本平ホテルのある都市計画公園は基盤整備の計画はあっても、賑わいを創出するコンテンツや運営といったソフト論の議論は浅いままという印象がある。都市公園を作るというハードは考えていても、その先のソフトは考えていない傾向にあると思われる。
- ・(山頂では)自分の土地の上でしている人もいれば、県から土地を借りている人もいる。世代交代もできていない事業者もいたりする。これまでを尊重することも大切だが、これからの「あるべき論」を出していくことも大切だと思う。山頂の商業施設計画はキチンとは決まっていない部分もあるし、ここまできた以上は行政がイニシアティブをとる以外にないと思う。

(4)久能山東照宮と日本平公園(山頂)との関係について

山頂部の「日本平公園」と久能山東照宮とは 在、日本平ロープウェイで結ばれている。運行主体である静岡 道は10年以内には、 状での更新を行わないことを している。そうすると山頂と東照宮とを結ぶ交通手段がない事態となるが、これについては集客性の点で しい 面となるとの見方が多く示されていた。

【主な発言】

- ・ロープウェイは償却を考えると投資回収が厳しい。乗客が乗っても回収ができない。単年度では黒字でも、修繕と再投資費用が出ない。
- ・富士山も年間の1/3ぐらいしか見えない。見えない時は、東照宮で満足してもらえと思う。
- ・久能山と日本平とを結ぶインフラがなくなると、共倒れ(久能山も日本平も入り込み客数が減る)可能性が高いと思う。
- ・ロープウェイが運休すると参拝者数が減少する。
- ・高度成長期のロープウェイ経営のような索道事業単独では限界がある。山頂や山麓との一体経営が必須。ロープウェイが「乗る」ことだけが目的ではじり貧になり、運営体制としてスクラムを組めるようにしておくことが欠かせない。経営が一体化されないにしても東照宮とのセットは必要なことと思う。
- ・国宝は誰もが見られるという定義からすると、ロープウェイをなくして階段だけのアクセスというのは、論点になりそう。
- ・日本平の魅力は四周を見渡すことと文化性であると思うので、東照宮との連携は欠かせない。
- ・山頂に東照宮の博物館別館を整備することは、神社の本来の目的から逸れていくような気がする。また相当の費用も必要となる。

(5)地域連携について

既に県美術館と日本平ホテルとのフレンドシップ協定が結ばれるなど、施設間の連携は進みつつあり、各プレーヤー共に能動的・積極的な発言が見られた。

ただ事業収支と行った点になると行きが見えないため、その辺の共通認識を築くことが今後の課題になると思われる。

【主な発言】

- ・締結したフレンドシップ協定は外からのお客さんに訴求するためにスタートした。フロントスタッフが美術館の学芸員の説明を受けた。どういう所蔵品があるかを知ることから始めている。東照宮とも「今から、こういう団体が行くので・・」という話をして、神職に数分でもいいので説明をしてもらい、等の結びつきを行っている。県立美術館からもVIP待遇の宿泊者が来館する際には、学芸員が説明するという申し出を受けてはいる。
- ・フレンドシップ協定については、久能山東照宮にも参加の話がある。
- ・これまででも、お茶会館では新茶プラン、東照宮とは初詣プラン、動物園入場券付き宿泊プラン等のプランを実施している。現状で特別待遇はしてもらっている。他にも今後は例えば宿泊は8月が多いので、動物園のナイトミュージアムとも連携しながら進めていきたい。
- ・協議会以前に連絡会から始めて良いだろう。その段階でも、やれることは多くあると思う。
- ・日本平観光組合、(山麓の)商店組合とかにも参加している。少しずつ共通の課題認識をもっていくことが大切だと思う。みんなが良くなるためにはどうしたらいいのか、を考えていけないといけない。
- ・確かに第一歩を踏み出すことが難しいと思う。精神論はあっても、こと財布がついてくるとなると、支出よりも収入、特に徴収をどうゆうフォーメーションで行うかが大きな課題になると思う。
- ・資金調達の部分が一番のネックになっていくと思う。継続的な収益の確保。どうしても小規模になるので、他の事業とセットでないと事業性が見えてこないと思う。
- ・中心市街地を対象にしている「I Love しずおか協議会」は民間主導で行っていて、広報や企画部門について会社をまたいで行っている。こうしたスキームで行う感じになると思う。「I Love しずおか協議会」は協賛金だけで毎年700～800万円集めている。

(6)その他

利用効用やエリアの一体的イメージの確保の点から、管理を一体的に行うことの展望が示されていた。

9-2 本事業への参加が想定される民間事業者の参入意向調査

PPP/PFI 事業者として本事業への参加が想定される民間事業者に対して、事業スキーム、リスク分担等を示し、民間事業者に付与するインセンティブのあり方等の事業スキーム、本事業への参入意向についてヒアリング調査を実施した。なお、参入意向に関する事項について、9-1 の地域協議会、利害関係者へのヒアリング結果とあわせて整理する。

ヒアリング調査

ヒアリング調査	業態等
運営管理会社	運営会社（道事業・リゾート開発） メーカー（グループ企業：道事業）
運営管理会社F	維持管理会社（ビルメンテナンス）
運営管理会社	運営会社（企画・広報）
運営管理会社	運営会社（企画・展示）
建設会社 I	建設会社（建設・都市開発）

(1)事業への参入意向

在も山頂部で食・物事業も行っている既存事業者は対象エリアで引き続き、事業展開を考えていた。

また、公共施設の物的な管理運営についても、事業性をまえた導入効果があるとの認識が管理運営会社よりられている。

【主な発言】

- ・当社にとって日本平は重要な拠点である。この魅力を高めて交流人口を増やすために積極的に取り組んでいきたい。
- ・対象地であれば、日本平スタジアムの芝の管理と言った特殊なものを除けば、維持管理業務におけるスケールメリット（コストカット等）はあると思う。車で20分程度で行き来ができるのなら管理エリアとしては広くない。単に建物管理だけならメリットがある区域だと思う。都心に近いこともあり、マネジメントしやすいと思う。
- ・個々の運営から相互連携を進めれば事業性があると思う。例えばスポーツ施設であれば空き施設の利用率をならしたり、使い勝手を良くしていくような工夫が出来る余地があると思う。
- ・本エリアでは多様な専門性が求められるので、各専門家とチームを組まないと質の高いサービスは提供できないと思う。それらを束ねて全体を隙なくマネジメントするビジネスがあるだろう。
- ・エリアマネジメント組織に関しては、エリアの施設所有者として、また新規事業の事業者として参画は可能である。

なお、公共施設等運営（営業）については、利用料金収入の規模や施設の性質上導入は難しいとの意見が示されていた。

【主な発言】

- ・PFI法改正によってコンセッション方式が導入されているが、民間を使って何が+αされるかが明らかでないといけな。リニューアルの提案を行うとしても、その初期投資負担まで含まれると実現は難しい。対象エリア内の施設はいずれも、独立採算での運営は厳しいのではないかと。
- ・独立採算を前提としたコンセッション方式は、美術館、博物館、文化会館（ホール）の場合、利用料金収入（単価）が少額であり難しい。総合運動公園での指定管理者制度の実績があるが、総合運動公園でも難しい。県

の総合運動公園において、維持管理費を相当程度縮減し、また課金ルール(都市公園条例)を改正し、集客・収益拡大を図ったが、億単位の指定管理料は必要となる。コンベンションであれば、物販等収益目的の貸館の場合には比較的高額の利用料金が設定されており、導入可能性はある。東部コンベンションセンター、富士市産業交流展示場は、指定管理者の事業提案として、独立採算(利用料金の指定管理者から行政への納付)が成立しているようである。静岡市内では、ツインメッセ静岡クラスであれば導入可能性はあるかもしれない。

(2)対象エリアのイメージ

マーケティングの基礎となる自 認識 イメージ について確定しておらず、イメージ戦略の不十分さが指摘されていた。

また富士山だけではなく、 かしらの の必要性が指摘されており、その一つとして東照宮や美術館などの施設を位置づけることができる。

【主な発言】

- ・静岡市の観光に関するイメージというのが、国内では日本平の認知度が比較的高かった。一番はお茶。韓国や台湾は、ちびまる子ちゃんが上位にくる。そういうターゲット毎のニーズが、まだ拾い切れていないようにも思う。周りからどう見られているかを調べておいた方がよい。
- ・東京からだ旅行先としては沼津まで、という印象がある。富士山は欠かせないが、+αとして温泉や食事を考えると伊豆になってしまう。東照宮もあるが、東京で東照宮というと日光になる。
- ・飽きられないことが必要であり、ここに来る目的が増えるようにしないといけない。山頂や山麓との運営体制としてスクラムを組めるようにしておくことが欠かせない。そうした仕掛けが欠かせない。東照宮とのセットは必要なことと思う。
- ・富士は箱根や伊豆からも見えるけれども、都市部に近接した緑の丘から歴史や文化、住んでいる都市を俯瞰できるという特別さがあるように思う。クルマだと東京からだ遠い印象があるかもしれないが、新幹線なら東京から1時間程度で、他と比べて遜色ない。富士山を見に行くのに近すぎず、遠すぎずという新しいストーリーを考えていかないといけない。
- ・富士山が見える確率は40%程度でしかない。富士山だけに頼っていてもダメだと思う。
- ・富士山、SHOGUN、茶、生魚など日本の要素が凝縮された地域である。ただ、食事をする場所がわかりにくい地域という印象があり、「食」の場所が意外と限られている。伊豆に行った帰りにドリームプラザでマグロを食べて帰るといった感じで、この地域内での周遊性の印象がない。個人的な道路事情等の認識から東照宮～三保というコースぐらいしか描けない。富士は静岡市内からも見えるわけで、山頂まで登ってみようという気がおきにくい。富士山を観ることができる確率が5割未満となると、富士山のみを核とした集客は厳しい。富士山以外の四季の見せ場づくりが必要となる。
- ・昭和時代からの資源・施設イメージが根強く、各施設ともイメージ面のリフレッシュが必要。個性的で内容は充実した施設が多いが、個人向けの小型施設が多く、集客力があり滞留時間を確保する話題性の高い施設が少ないなど、今のままでは、リピート性には乏しい。資源としては有効であるが、観光エリア整備に向けた大きな投資が必要となる。
- ・団体に関しては東照宮に行きたくて東照宮に行くという東照宮単独は少ない。イチゴ狩りやさかなセンターとセットであったりする。
- ・静岡市はホテルのキャパシティが小さい。関東からのアクセスが良いため、そもそもホテルが少ないことに起因するが、一方で、伊豆・箱根のように温泉がないため、大きな宿泊需要が見込めない。旅行代理店は、日本平＝日本平動物園を軸にパッケージするが、+α、宿泊につながるような時間消費先がなかなかない。
- ・ホビーショーなどの企画で、ツインメッセ静岡やグランシップを回遊することが考えられる。ただ、静岡は宿泊

施設が少ない。イベントがあるとホテルの予約がとれない。

- ・三保神社に関連してフランスのバレリーナの話がある。その点、三保と舞台芸術公園と関連づけることも可能であり、こういった話題づくり、テーマ設定には事欠かない。
- ・このエリアには、道の駅が少ない。道の駅であればマスで集客できる。

(3)コンセプトについて

地域ブランディングや認知度の必要性が指摘されていた。またリゾートやアートというコンセプトを上手くさせていくこと等も指摘されていた。

【主な発言】

- ・地域のコンセプトを考えていく際には、この地域のクローズアップの仕方や「なぜ、この地域にこうした施設が集積しているのか」等が焦点になっていくように思う。
- ・有度山をブランド化していくことが先決に思える。
- ・「久能山東照宮」の名前を知らせることが大切。
- ・(様々な媒体での広告よりも)国宝に指定された等のニュースが集客性を高めることになっていく。
- ・八ヶ岳や軽井沢のような木立の中のリゾートという方向性もなくはない。アートヒルといネーミングからだとな瀬戸内海の直島のようなコンセプトであれば、間違いなく集客性は高まると思う。分散性と回遊性を高めるような取り組みが必要と思う。
- ・静岡は食の宝庫であり、食をキラー・コンテンツとすることが考えられる。
- ・静岡県としては、農産物が豊富にあり6次産業に注力している。県全体を魅力あるものとしていきたい。静岡県がホテルで、高速道路が廊下、静岡市や浜松市が個室というように、県全体でとらえる必要がある。

(4)現在の客層・今後、取り込んでいきたい客層

市内客が中心であるが、県外や団体客が在の客と思われる。今後も団体客中心とするかは意見の分かれるところである。

【主な発言】

- ・県外(東京圏、名古屋圏)が多い。正月は市内が多い。震災以前は海外からも多かった。
- ・ロープウェイの利用者は団体客の割合が多い。
- ・ターゲットは①女性、②年配、③ビジネス利用。MICE 関係は積極的に取り組みたい。
- ・日本平で個人客(着地型)をしようとなると、”日本平までどうやっていくのか”が問題となり、個人客をターゲットにするとアクセスが問題になる。
- ・団体比率が高いのは、イチゴ狩りがあるから。ツアーを組む会社としては使いやすい。山頂開発やエリア全体を考えると、今の団体依存度を下げていかないと、今後の時代には対応できないと思う。
- ・売上高という点では個人客よりも学校などの団体客の方を重視しがちになってしまう(個人客だと客単価が高いわけでもない)。どの客層をターゲットにするかは、生き残り策を考える上で難しい判断となる。

【参考:過年度における山頂部民間事業者へのヒアリング】

- ・利用層は団体が主(1000名単位もまれに。600~700名程度は多い)
- ・滞在時間は30分程度(食事を含めても1時間)
- ・11~3月の冬期がハイシーズン。夏場(7~9月が少ない)
- ・飲食と物販の比率は、ほぼ互角
- ・旅行代理店や観光会社からの予約は各店舗単位で受付
- ・駐車場不足が指摘される。
- ・季節別のイベントはあっても、求心力はないとの認識(イベントを目的に来てもらえていない)

(5)ロープウェイ事業について

状のロープウェイ事業は 年度では であるものの、 状の利用者数・収益規模では設備の再資・更新ができない状況にある。再整備には利用者数・収益の 大と、資金調達が課題となる。今後の経営ではロープウェイ では経営的に しく、 ることでの眺望、 点の施設との連携やイベント等の実施によって「 きれない」ことが重要であるとの指摘があった。

【主な発言】

- ・ロープウェイは投資が大きいので、償却を考えると投資回収が厳しい。乗客が乗っても回収ができない。単年度では黒字でも、修繕と再投資費用が出ない。
- ・現在の利用客数が50～60万人程度(往復)であれば、経営的には合格ライン。
- ・今の日本平ロープウェイからは富士が見えず、山側が崩落斜面であるので、景色を見せるという要素が高くないように思う。「乗ること(移動)」が目的化しているので、乗員数の増加策は描きにくい。
- ・ロープウェイと商業施設を一体で考えていかないといけない。
- ・索道事業単独では限界がある。山頂や山麓との一体経営が必須。「乗る」ことだけが目的ではじり貧になり、運営体制としてスクラムを組めるようにしておくことが欠かせない。
- ・理想は日本平から久能山経由で久能山下まで(ロープウェイで)結ばれれば、時間短縮となり、旅行プランも組みやすくなる。団体の実態の流れから考えると、そうなるのではないか。
- ・ロープウェイについては、民間で再整備ができるのであれば、既存の事業者が再整備しているだろうが、現在の入込客数では民間のみの再整備では難しいであろう。久能山東照宮への新たなアクセスについても同様である。
- ・事業者として、誰が恩恵を受けるかということがポイントとなる。日本平山頂、久能山東照宮に、観光客・収益を誘導するには、アクセスが必要となる。一方で、アクセスも単独で採算性を確保することは難しい。そのため、収益施設とアクセスを一体で経営・運営することが望ましいし、民間においてそういった経営は可能である。
- ・久能山東照宮についても、久能山東照宮のみでは限界がある。新たな魅力づけ、エリアにおいて一定の新規開発が必要となる。その際、食・体験・文化といった複合的なサービスが必要となる。

(6)パークウェイについて

去に営業していた 道施設などを念 に 食・物 施設の展開 能性が指摘されていた。なお ス などの広 収入については景観条例等との関係性の整理が必要と思われる。

【主な発言】

- ・パークウェイも正面に駿河湾がみえるとか、直線部分も(以前は)静岡市街が望めたところもあり、ビューポイントは幾つかある。軽井沢等のように、道路脇とか(樹木が)きれいにしてあると良い。
- ・例えばパークウェイ周辺に展望箇所を整備し、そこで飲食を展開するなどの利益確保の話は(実現性の是非はともかく)、いくつかのメニュー出しをしておくべき。
- ・山頂や美術館は、バス停広告が入っていない。確か景観条例か何かで導入できなかった。このエリア内のバス停広告収入の一部をエリマネ協議会に納めることは可能。

(7)山麓部の事業について

山麓から東照宮へのアクセスを考えた場合、 車場不 の認識があり、その事業展開については思慮されていた。

【主な発言】

- ・山麓に参拝者用駐車場とする方法も考えられる。

(8)主に山頂部の商業施設について

山頂部での賑わい創出、滞在時間を伸ばすために商業施設の 実が必要との指摘があった。

【主な発言】

- ・個人客を増やすには滞留時間を延ばす商業施設等がないと難しい。人を呼び込むのであれば、アクセスと山頂部分の商業施設が重要になる。商業施設は集客性のあるリーシングが課題となる。アウトレットとか、免税店等の海外客の取り込み、中規模の飲食施設とタワーのような展望施設等がアイデアとしてある。
- ・実態として団体客を受け入れられる”箱(レストラン)”自体も必要。インバウンド客も受け入れることができている。そこの連携とアクセスは改善余地があるように思う。

(9)施設連携の具体について

各施設連携として広報 の一体化、 のパッケージツアーのような商 化の 能性が指摘されていた。ただ 門性の いについては 念事項であり、また行政組織の りについても 念されるとの指摘があった。

【主な発言】

- ・現状の課題対応としては施設間の連携を高めることであり、販促や広告を一体で行うことが効率的ではないか。
- ・個々の施設を利用したツアーを仕立てて、地域を良く知ってもらうことが大切に思える。
- ・指定管理者となっている施設で、地域の清掃活動に参加したり、地元商店街との定期的な会合を持ったり、イベントを実施するなどの連携は行えている。
- ・仮にこども関連施設(指定管理者制度導入施設)であれば、動物園や博物館に体験学習としてのツアーを組んで(大学や学芸員の解説付き)送り込むような連携が考えられるこども(家族・学校や子ども会等の団体)から、若者仲間、お年寄り団体までそれぞれターゲットに応じた周遊ルートをくむことは可能であり、一般論として連携の可能性はある(広報、テーマイベントの開催)。
- ・同じ美術館でも分野が違えば、例えば芹沢銈介美術館に来た人が東照宮に行かないのではないか。
- ・行政所管の縦割りが問題になるのではないか。庁舎等と違って市民サービスを提供する施設であるので、そうした”壁”を取り払う方が望ましいと思う。
- ・民間・県有・市有施設でアートリングを形成することは可能である。
- ・美術館・博物館には学芸員が、動物園には飼育員が所属している。学芸員等は、専門性が良い意味で尖っており、指定管理者等の民間企業とのコラボレーションに馴染まない面もある。学芸員等は研究・普及という形で企画・広報の役割を担っている。このため、施設間で企画・広報の連携を図る場合は、学芸員等の個々の事業・施設の企画・広報機能を確保した上で、施設間の連携においては、エリア全体におけるキャンペーン等の企画・広報を担うといった構成とする必要がある。
- ・アートリングの形成には、アクセス道など不足するものがある。ただ、ハードありきではなく、既存の地域資源が生きてくるソフトを開拓・企画する必要がある。舞台芸術公園や遊木の森は、ソフトの企画などもっと活用の可能性があるのでないか。日本平運動公園では、様々な教室が開催されている。MTB などさらに企画を増やすことが考えられないか。
- ・例えば、静岡市の市街地を含めた、家康公の銅像巡りなどが考えられる。その際、ドリームプラザなどの民間施設も参画することは可能である。コンテンツは、豊富にあると考える。静岡大学の先生の監修を受けるなどのことも考えられる。
- ・テーマ別に様々な周遊ルートを組むことは可能であり、このエリアをオリエンテーリングの聖地にしたい。

(10)事業主体の具体について

まずは行政が協議会や連絡会を びかけて めるところが実 の第一歩とする見方が強くあった。

【主な発言】

- ・一社単独での取組みには限界があると認識している。そういう点で、協議会なり市なりが主体となってやっていくしかないと思う。
- ・各施設の専門性を保つには協議会方式が適当であると思える。
- ・本エリアは、地元事情に明るい企業が実施主体になるべきではないか。ノウハウ提供の部分では域外企業の参入余地は高いと思う。
- ・アートルングを形成した場合の企画・広報の予算をどのように集めるか、異なる主体・事業の集合体として、集客ターゲットをどのように設定するかが課題となる。
- ・エリアマネジメント活動費用としては、イベント等を実施する場合に、行政、企業、市民団体その他が資金や人的資源を出し合ってひとつの実行委員会を結成し、その実行委員会が主催者となって運営する形式が効果的ではないか。静岡市にも実行委員会形式の実績がある。委員長を民間から登用し、委員長がプロデューサーとなり、委員長のもとに、企画・広報などのワーキンググループを組織する組成する。県市は顧問という位置づけとすれば、県市の負担もそれほど大きくなるらない。
- ・行政から方向を示していただければ、民間で具体化していく。官民連携事業としては、そういった枠組みが望ましい。例えば、静岡県が所管している静岡県農業水利施設を活用した小水力等利用推進協議会では、行政はアドバイザー的な役割を担い、民間が具体的な検討をし、プロジェクトを組成している。

補足:今後のマーケティング検討の視点

「日本平基本計画」では、ターゲットが必ずしも与えられていない。こうした状態では具体的な施設計画がしにくく、利用者満足も高めることができない。

例えば図のように客をセグメンテーション分類してみると、多人数を同時に満足させる施設や、経済的でありながらも少人数（個人客）を対象とするサービスの実・検討の必要性があることがわかる。

具体には日本平ホテルよりも宿泊が安価であるキャンプサイトのような施設が検討されても良いことになる。

また静岡市ではICといった団体客を意識した観光戦略の中核として本エリアを位置づけていることもあり、団体客を意識した100人規模で安価に食が可能なスペースを用意するなど、提供サービスの価値や内容の充実を持たせることが検討されるとよい。

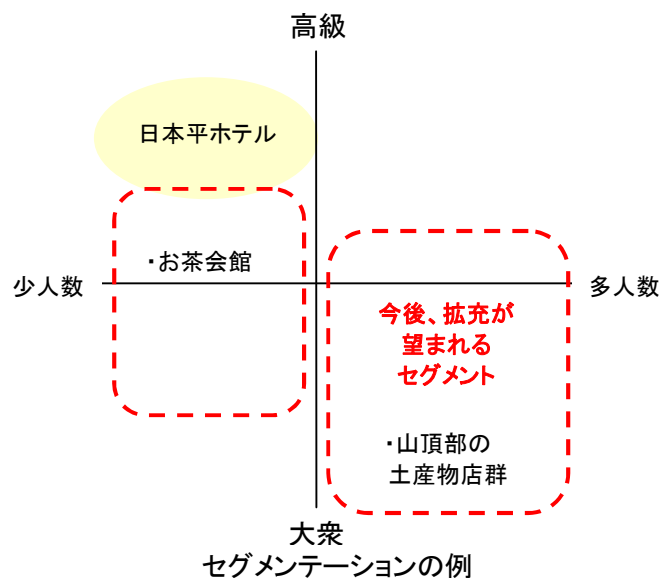
またリアフリーといった高齢者等、外国人旅行者への配慮は示されているものの、子供向への配慮（おむつ、ミルク、遊べる場所）といった視点は十分でない。

また客単価の想定も必要であり、敷施設によって広い客を満足させるような施設計画が望ましい。

いずれにせよ計画では、ターゲットやセグメントといった点での検討は十分でない。そこで以下のようなデータ収集を継続して行い、関係主体によりマーケティングを継続的に実施していく必要がある。

<データ収集項目>

- ・パークウェイの既存ルートを利用して通行交通量を計
- ・駐車場利用台数 料金であっても管理用としてルートを設置
- ・各施設の入館者数（月別・年別）
- ・アンケート調査 主に性別 など



第10章 定量的効果(VFM)の検討

10-1 事業スキームの設定

(1)事業スキームの設定

第6章での検討をまえ、方式、PPP/PFI 事業について、次の事業スキームについて、定量的効果を検討する。

【事業スキームの設定】

事業手法	事業形態	事業方式
方式		市による直接建設・直営（一部委）
PPP/PFI 事業	サービス 入型	0 方式
	合型 (ジョイント・ベンチ 一型)	0 方式（公共施設等運営事業型）
	立 算型	0 方式

(2)前提条件の設定

①財源・資金調達条件

<従来方式>

方式の場合、設計・建設費は、全 により調達することを前提とする。
の金利及び 条 を、直近の都道 県・政 指定都市の調達金利の実 を まえ、次のとおり設定する。

【起債の調達利率・償還条件】

利	1.70
済期間	20 年
置期間	運営開 までの間
利 の見直し	なし

<PPP/PFI事業>

PPP/PFI 事業者が行う長期借入の資金調達は、スワップ金利を基 とし、そこに一定の金利スプレッドを上 せした金利により行われる。このとき、スワップ金利は通 、 スワップ金利により定められ、PFI 事業の場合、SR (O OS PR FR CR I OR) が 用されることが一 的である。本調査では、スワップ金利 (基 金利) の利 を上記の 金利の利 とする。

一方、金利スプレッドとは、基 金利に上 せする利 やのことである。通 これは個別プロジェクトのリスク 当分 (リスクプレミアム) として考えられている。本事業におけるスプレッドについては、公の施設に指定管理者制度を導入し利用料金制を 用した 去の事例等を まえて、利 を設定する。

なお、官民連携インフラフ ンドは、資金 要に対して 後ローンとして 30 程度を拠出することを想定しており、本調査では、 ローン： 後ローンの 合を 70 : 30 に設定する。

【民間資金の調達金利】

基 金利 (利)		1.70
スプレッド	ローン	0.50
	後ローン	1.00
合計	ローン	2.20
	後ローン	2.70

②事業期間

事業期間については、方式、PPP/PFI 事業ともに、設計・建設期間 3 年、維持管理・運営期間 20 年の計 23 年とする。

なお、日本平公園基本計画の整備プログラムにおいて、事業ごとに平成 36 年度まで整備スケジュールが設定されているが、ここでは官民連携事業を時進行することを想定する。

【事業期間】

設計・建設期間	3 年
維持管理・運営計画	20 年
事業期間	23 年

③事業期間

の設定について確立されたルールはなく、本調査では、国土交通 PFI 事業研究会による「PFI 事業用のための F 評価の手き」で用されている 4.0 を用することとする。なお、手きの扱は、旧建設「社会資本整備に係る費用対効果分に関する一的運用指針」(平成 11 年 3 月)によるものとしている。

【割引率】

	4.0
--	-----

④割賦代金の利率(PFI・サービス購入型)

PFI・サービス購入型において、市が PFI 事業者に対して支う施設の設計・建設に対する代金(民間資金による調達当)は、PFI 事業者自らが調達しなければならない金に対して、基金利 1.70、スプレッドがローン 0.5、後ローン 1.0 の金利(PFI 事業者の調達金利と水)で、維持管理・運営期間中(20 年)等いすることを前提に算定する。

【割賦代金の利率】

基 金利 (スワップ金利 : 15 年 定)		1.70
スプレッド	ローン	0.50
	後ローン	1.00
合計	ローン	2.20
	後ローン	2.70

⑤事業性の評価指標(PPP/PFIの場合)

PPP/PFI の場合、プロジェクトを評価する上で、事業者にとって重要な視点の一つに事業算性が

あり、事業参画のためにはこれが確保されている必要がある。このことを する指標として本調査ではプロジェクト IRR（当 プロジェクトの内部収益 : Interna Rate of Return）を 用することとする。また、 資機関は、プロジェクトフ イナンスによる 資を行う場合、PFI 事業者の借入金 済能力の を も重視する。その際に用いられる指標が SCR（ e t Ser i e Co era e Ratio）であり、本調査でも 指標を 用することとする。

プロジェクト IRR は、PFI 事業者による調達金利以上であれば 資 能 域であると されるため、本調査ではプロジェクト IRR が、PFI 事業者の調達金利を上回る水 を確保する。

【IRR・調達金利・純現在価値の関係】

IRR と調達金利	在価値	結果
IRR > 調達金利	$P > 0$	資 能 域
IRR = 調達金利	$P = 0$	収支
IRR < 調達金利	$P < 0$	資不適 域（不 ）

P : 在価値 (et Pre ent a ue)

SCRは1.00以上あれば、当 事業において借入金の 済が 能であると される。本調査では、1.01以上を確保することを前提とする。

これらのことから、本調査では上記のプロジェクト IRR、SCR が次に示す条 を全て満 することを条 に、事業性の評価を行うとともに、サービス 入型事業の場合は、事業者が市に対して支 う公共施設等運営 対価を 動させ、PFIにおける市の負担 、 F を算出する。

【事業性の評価指標】

プロジェクト IRR	調達金利以上
SCR	1.01 以上

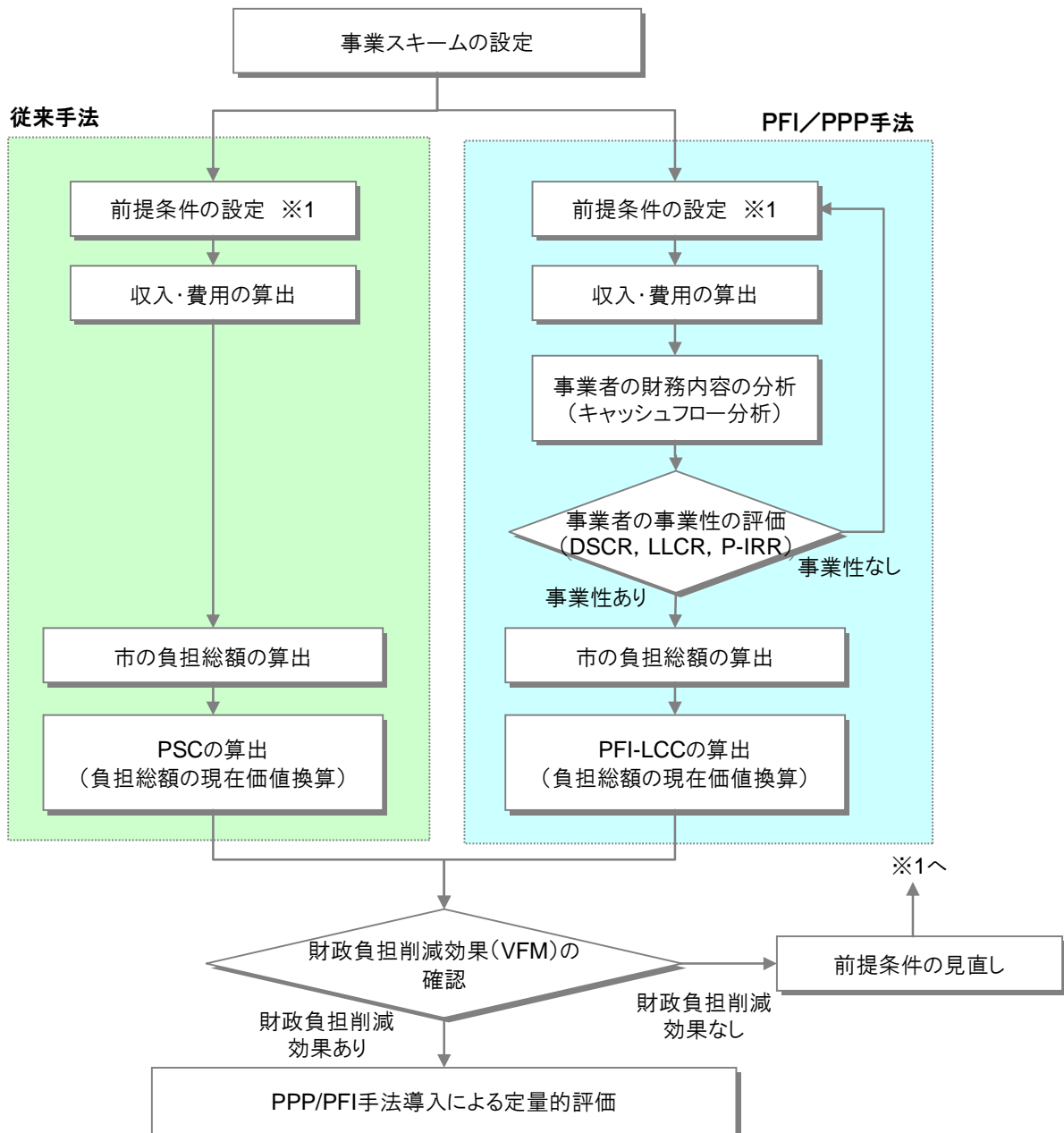
10-2 検討手順

定量的効果検討の手順は、官民連携事業は、民間開発によることを重視しているため、まず立算型事業での実施可能性を検討し、次に、合型（ジョイント・ベンチャー型）における公共施設等運営事業の可能性を検討する。

【事業形態の検討手順】

手順	事業形態	事業方式
S P 1	立算型	0方式
S P 2	合型（ジョイント・ベンチャー型）	0方式 公共施設等運営事業
S P 3	サービス入型	0方式

【VFMの検討手順】



10-3 VFMの検討

上記の手順により、F を検討した。

(1)独立採算型・BOT方式

公園センター、物 等、ロープウェイ、地中回 、 型のいずれも、立 算型では事業性を確保することができず、立 算型は成立不 であると される。

(2)混合型・BTO方式(公共施設等運営権事業)

物 等、ロープウェイ、地中回 、 型において、事業性を確保した上で、F を導出することができ、市は、PFI 事業者から共施設等運営 対価の支 いを け取ることによって、一定程度 期費用の回収を図ることが 能となる。

市が PFI 事業者から け取る公共施設等運営 対価と、市の施設整備負担 (金利込み) は、次のとおりとなる。

【市が受け取る公共施設等運営権対価と市の施設整備費負担額】

	物 等	ロープウェイ	型
施設整備費 (設計・建設費)	315,225	1,956,240	5,647,815
市が け取る公共施設等運営 対価	220,000	1,800,000	1,900,000
市の施設整備費負担 (金利含む)	166,366	271,312	4,944,091

公園センターは、F は導出されるが、事業性を確保することができず、合型は成立不 であると される。

(3)サービス購入型

公園センター、地中回 において、事業性を確保した上で、F を導出することができる。

物 等、ロープウェイ、 型は、事業性を確保することができるが、F を導出することができず、サービス 入型は成立不能であると される。

【導入可能な事業スキームの整理】

	公園センター	物 等	ロープウェイ	地中回	型
立 算型					
合型 公共施設等運営 事業		○	○	○	○
サービス 入型	○			○	

【VFMの検討】

	公園センター		物販等		ロープウェイ		地中回廊		包括型		
	従来方式	PPP/PFI	従来方式	PPP/PFI	従来方式	PPP/PFI	従来方式	PPP/PFI	従来方式	PPP/PFI	
独立採算型	市収入	524,897	160,088	269,854	101,893	4,982,000	143,415	648,000	121,124	6,424,751	504,816
	市支出	4,039,564	0	546,134	70,400	5,296,007	35,200	2,561,584	35,200	12,443,289	140,800
	収支	-3,514,667	160,088	-276,280	31,493	-314,007	108,215	-1,913,584	85,924	-6,018,538	364,016
	削減率		104.6%		111.4%		134.5%		104.5%		106.0%
	現在価値	-2,215,460	106,639	-176,516	20,188	-204,161	73,620	-1,206,859	56,449	-3,802,996	244,280
	VFM		104.8%		111.4%		136.1%		104.7%		106.4%
	DSCR		1.00		1.00		1.00		1.00		1.00
IRR		算出不可		-2.56%		1.54%		算出不可		算出不可	
成立可能性		事業性なし		事業性なし		事業性なし		事業性なし		事業性なし	
混合型	市収入	524,897	3,103	269,854	4,998	4,982,000	13,039	648,000	2,990	6,424,751	12,996
	市支出	4,039,564	3,018,841	546,134	236,766	5,296,007	288,912	2,561,584	1,484,284	12,443,289	5,067,291
	収支	-3,514,667	-3,015,739	-276,280	-231,768	-314,007	-275,872	-1,913,584	-1,481,294	-6,018,538	-5,054,295
	削減率		14.2%		16.1%		12.1%		22.6%		16.0%
	現在価値	-2,215,460	-1,894,528	-176,516	-147,765	-204,161	-174,911	-1,206,859	-931,501	-3,802,996	-3,180,030
	VFM		14.5%		16.3%		14.3%		22.8%		16.4%
	DSCR		1.00		1.01		1.02		1.00		1.01
IRR		2.46%		3.09%		3.41%		0.15%		2.80%	
公共施設等運営権対価											1,900,000
成立可能性		事業性なし		事業性あり VFM導出可能		事業性あり VFM導出可能		事業性なし		事業性あり VFM導出可能	
サービス購入型	市収入	524,897	4,530	269,854	13,930	4,982,000	79,309	648,000	3,582	6,424,751	80,121
	市支出	4,039,564	2,993,956	546,134	506,399	5,296,007	2,598,208	2,561,584	1,763,538	12,443,289	7,297,321
	収支	-3,514,667	-2,989,427	-276,280	-492,469	-314,007	-314,007	-1,913,584	-1,759,956	-6,018,538	-7,217,200
	削減率		14.9%		-78.2%		-702.2%		8.0%		-19.9%
	現在価値	-2,215,460	-1,878,168	-176,516	-311,566	-204,161	-1,583,094	-1,206,859	-1,106,655	-3,802,996	-4,538,186
	VFM		15.2%		-76.5%		-675.4%		8.3%		-19.3%
	DSCR		1.01		1.47		1.70		1.01		1.25
IRR		2.33%		6.43%		8.42%		2.26%		4.62%	
成立可能性		事業性あり VFM導出可能		事業性あり VFM導出不可		事業性あり VFM導出不可		事業性あり VFM導出可能		事業性あり VFM導出不可	

第11章 事業スキームの総合評価

11-1 官民連携手法導入効果の検討

(1) 定量的効果

第10章において、各事業及び型事業としてのFを検討し、導入可能な事業スキームを検討した。

物等、ロープウェイは、合型において、事業性を確保した上で、公共施設等運営対価を支い、Fが導出された。また、公園センター、地中回についてはサービス購入型でFが導出された。このように、本事業全にわたって、PPP/PFI事業の導入可能性が認められる。

また、型事業として全事業を一体の事業として実施した場合についても、合型としてPPP/PFI事業の導入可能性が認められる。

【導入可能な事業スキームとVFM】

	公園センター	物販等	ロープウェイ	地中回廊	包括型
独立採算型(BOT方式)	事業性が確保されない				
混合型(BTO方式) 公共施設等運営権事業		○ 16.3%	○ 14.3%		○ 16.4%
サービス購入型 (BTO方式)	○ 15.2%			○ 8.3%	

数()はF

官民連携事業を型事業として実施する場合と個別事業として実施する場合のFを比較すると、型事業として実施する場合はFがより大きくなる。すなわち、全体の収益を一体で運用する事業スキームの組成が望ましいことを意する。

【包括型と個別に実施した場合のVFMの比較】

	従来方式	包括型事業 PPP/PFI	個別事業 PPP/PFI
市収入	6,424,751	12,996	26,149
市支出	12,443,289	5,067,291	5,283,172
収支	-6,018,538	-5,054,295	-5,257,022
削減率	—	16.0%	12.7%
現在価値	-3,802,996	-3,180,030	-3,307,499
VFM	—	16.4%	13.0%

(2) 定性的効果

官民連携事業をPPP/PFI事業により実施した場合、上記1のような定量的な効果に加え、事業の担い手として一連の業務をPPP/PFI事業者(民間事業者)に委ねることにより、定性的な観点から以下のような効果が期できる。

①効率的な設計・建設・維持管理・運営の実現

施設の設計、建設、維持管理、運営の一連の業務を一 で事業者に委ねることにより、実際に管理運営を行う者による、 の管理運営を見 えた施設計画が 能となる。また、施設の設計、建設を行う事業者が、施設（事業）全体の経営、保守管理等を行うことを通して られるマネジメント能力を発 することにより、効 的な施設のライフサイクル管理を行うことが 能となる。

型事業により実施した場合、事業規模が大きくなり、施設の設計・建設・維持管理・運営の各業務において、スケールメリットが働き、より効 化が図られることが期 される。また、企画・広報活動等の一体化により、収益において 大を図ること、そのことによって更に効 化（市の財政負担の ）が図られることも考えられる。

②民間ノウハウの活用による魅力的なサービスの提供

民間の資金、経営能力及びや 術的能力を活用することにより、施設の経営効 を高め、県民・市民、 者の誰もが に利用できる低 、かつ良質で魅力的なサービスを提供することが期 される。また、民間資金を活用すること、公共施設等運営 を設定する（運営 対価を ける）ことによつて、市の 期 資を え、財政負担を平 化することが 能となる。

利用者 一 に応じた良質なサービスを提供することが 能となるとともに、利用者 一 、観光マーケット、事業環境の 化に応じたサービス内容及び維持管理・運営体制の 対応が期 できる。これらによつて、本エリアの持続的な発展、交流人口の 大、国際観光交流拠点の形成が期 される。

③健全で安定的な事業運営の実現

事業者の経営 力により、維持管理・運営の効 化が見込めるとともに、事業において想定されるリスク項目について、行政と事業者の適 な 分担及びリスク分担を図ることにより、健全な事業運営の実 が期 できる。

資金調達手法として、プロジェクトフ イナンス、官民連携インフラフ ンド等の手法を取り入れることにより、資金供与する金 機関による 視体制（モ タリング体制）が確保されるなど、金 機関との連携により安定的な事業継続の実 が期 できる。

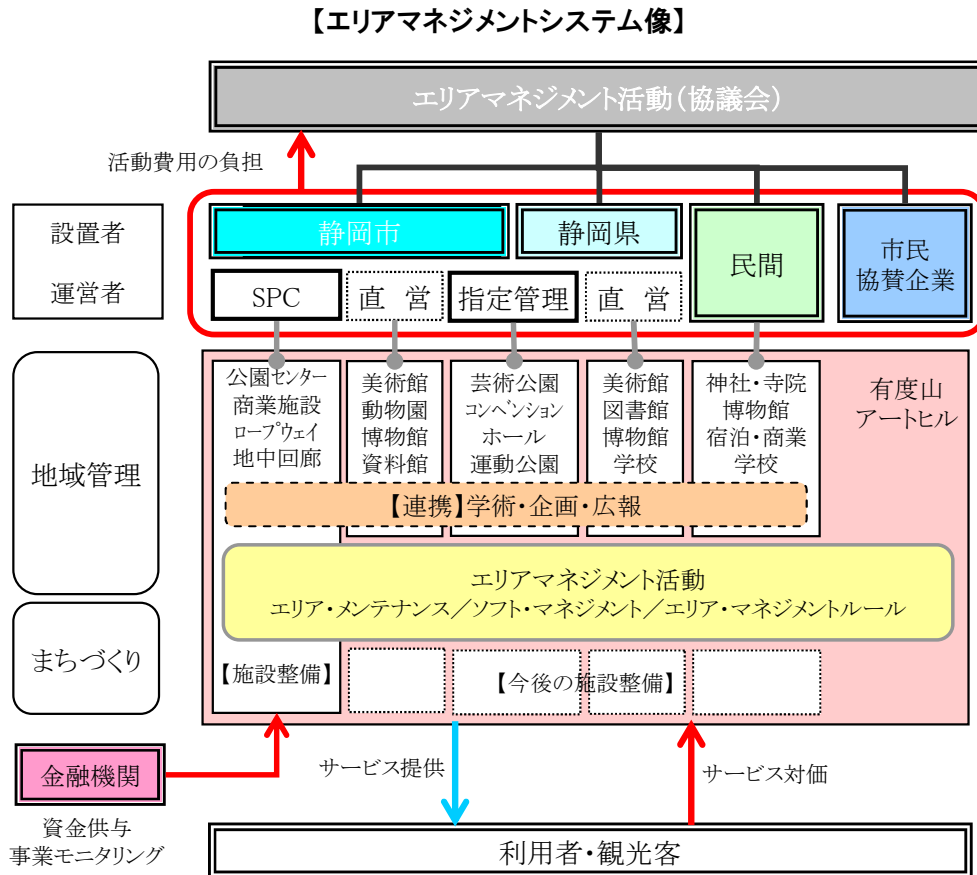
エ 行政の関わり方の改革

一連の業務・事業において、行政は適 な管理 のもと、政策目標、利用者サービスの維持・向上などに 意しつつ、行政 の確保、効 性、経済性等を十分考慮し、指定管理者制度を導入するとともに利用料金制を 用すること、施設によっては公共施設等運営 を設定することによつて、 能なり事業者の自主性や創意 を 重して、事業者に施設の経営、管理運営を委ねる。

このことによつて、行政の事務の合理化が図れるとともに、行政と民間事業者の適 な 分担に基づく新たなパートナーシップの形成が 能となり、行政は自ら行うべき政策立案、業務に 念する。

11-2 エリアマネジメントシステムの検討

公園センター等の新規整備をともなう PPP/PFI 事業を含めた、有度山アートヒルにおけるエリアマネジメントシステム を検討する。



(1) エリアマネジメントの活動組織

エリアマネジメントの活動組織としては、静岡県、静岡市、民間企業等、県市民・PO・ボランティア団体等が参画する。また、民間事業者へのヒアリングでは、公共施設の指定管理者がエリアマネジメントに参画することが 能との回 を ており、指定管理者が参画することも想定する。くわえて、イベント等の個別事業において、民間事業者などが協 企業として参画する。

(2) エリアマネジメント活動

エリアマネジメント組織は、本エリアにおけるまちづくり、地域管理に関する下記の活動を実施する。その活動において、静岡県、静岡市、民間企業等は、所有する施設の学術・企画・広報部門において連携を図る。

【有度山エリアマネジメントの活動内容・体系案】

区分			有度山で考え得る活動
まちづくり	施設	公共施設 (静岡市、静岡県)	日本平公園の再整備(公園センター、駐車場等) ロープウェイ(山頂～東照宮)再整備 地中回廊(山麓～東照宮)整備 ※崩落斜面の保護・復元
		非公共施設	(東照宮、静岡鉄道,日本平ホテル,山頂部事業者)
	エリア・サービス		
地域管理	エリア・メンテナンス	公共施設の管理 (静岡市、静岡県)	既存の公共施設の管理 日本平公園(公園センター、駐車場等) 日本平パークウェイ(市道) 散策路 ロープウェイ(PPP/PFI) 地中回廊(PPP/PFI) 崩落斜面の復元・植林
		非公共施設の管理 (民間企業等)	民間施設等の管理 パークウェイ沿道林の管理(間伐など)
	ソフト・マネジメント	地域プロモーション 社会的活動	エリア巡回バスの運行 共通チケット販売 企画・広報・営業の運営(施設の連携、HP 運営) 共通イベントの開催 など
		シンクタンク機能	入場者数の集計・分析、市場調査
	エリア・マネジメント ルール		基本構想(仮)の策定 (日本平公園基本計画)

(3)エリアマネジメントの活動費用

施設カルテにおいて、既存施設(公共施設)の管理運営状況を整理した結果、既存の施設においては、収支がは収益が費用を上回る施設はみられない。このため、これら施設の収益をエリアマネジメント費用に 当することは 実的には しいと される。

また、PPP/PFI 事業の 能性を検討した事業についても、 立 算で実施することは であり、これら事業収益をエリアマネジメント費用に 当することは しい。

なお、I 制度の導入に関して、 国等では I 組織が、 が国の 定資産 ・都市計画 に 当する財産 を徴収し、活動費用に 当している。ただし、本エリアの場合、公共施設が多いこと、施設が市街化調整区域に立地することなどから、活動費に対して十分な 徴収を ることは しいと される。

このため、エリアマネジメント費用は、当面は、組織参画者からの会費や、民間事業者等からの協金、広 料収入(ス 等)によって構成することが 実的である。 的には、公有財産 事業、広 ・イベントス ース 付事業、広 収入の 大により、活動費用を うことが考えられる。

【有度山エリアマネジメントにおける収益】

場 所	事 業	形 態
日本平パークウェイ	沿道(飲食・物販施設)	借地料(公有地)
	マラソン、自転車大会等への占用	協賛金(使用料)
日本平公園(山頂部)	駐車場	借地料(公有地) 利用料の一部
	飲食・物販施設 宿泊施設	借地料(公有地) 協賛金(私有地)
ロープウェイ(山頂～東照宮)	運輸	料金収入の一部 (公設民営の場合)
地中 EV(山麓～東照宮)	運輸	料金収入の一部 (公設民営の場合)
全域	広告(バス停など)	広告収入
	ネーミングライツ	

市にとっての収益

【有度山エリアマネジメントにおける支出項目・負担者】

項 目	事業内容	負担者
回遊性の向上	周遊バスの運行	仮)エリアマネジメント協議会
	レンタサイクル・レンタカー事業	同 上
ソフト事業	共同イベントの実施経費、事務局人件費	同 上
	シンポジウムの開催	同 上
	広報・宣伝費 (HP、ガイドブックの編集・発行)	仮)エリマネ協議会＋市＋県
	マーケティング・分析	仮)エリアマネジメント協議会
インフラ維持費	パークウェイ運営	静岡市
	ロープウェイ運営	民間(当面)
	山麓～東照宮 新手段(EV)運営	民間(想定)
	トレッキングコース	仮)エリマネ協議会＋市＋県
	植栽管理費(パークウェイ沿道)	同 上
	植栽管理費(山頂部の花壇や芝生)	同 上
施設維持	各施設の維持管理費	各事業者

11-3 民間事業者の選定・契約方法の検討

今後の事業化においては、民間開発の誘導を図るなど、民間事業者の自主性や創意を重した事業が求められる。その場合、PFI法に基づく民間提案制度を含めて、民間からの提案をける「提案型事業制度」による事業化を進めることとなる。

エリアマネジメントの特徴として、これまでの予定型の協議から、地域実情に応じた「育てる」ルールが求められる。エリアマネージャー等が期する地域を提案してきた民間事業者との協議を通じて、まちづくりを進めていくスタイルともいえる。

そうした観点から、国のIや国のannin o i ation制度を、が国での都市再生特別措置法に基づく都市再生特別地区制度について言及する識者が多い。

そこで、制度の要点を整理するとともに、本アートヒルでの適用に際する課題、今後の検討の方向を整理する。

(1)「都市再生特別地区」の概要

ポイント1:事業者の提案によること

- ・計画案の作成は、事業者からの提案が基本（資金計画などのを含）
- ・らかに事業者が事業行能力を有しない場合には、計画提案は用されない。

ポイント2:一律の基準ではなく、個別審査によること

地域有の条や課題をまえた創的な計画を目指す以上は、一的な基に基づく査は適当ではないとの考えから、「査の視点」に基づき提案内容を1ごとに個別査して、案の必要性及び当性を総合的にする方法がとられている。

【審査の視点】

- ・地域整備方針やマスタープラン等との整合
- ・周辺環境への配慮（害、振動、日照、害、エネ、緑化等）
- ・福祉のまちづくりへの配慮
- ・景観形成への配慮
- ・都市基盤（交通理、地域など）との調和
- ・地域への効果（地域に求められる機能の強化・実、創的な都市の魅力の創出など）
- ・容積の度等の設定
- ・用の取りい
- ・事業の見通し（公共施設等について管理者との維持管理協議等の有）
- ・事業実施体制、理のない資金計画、事業スケジュール

ポイント3:事業者の説明責任を求める

事業者提案を基本とする以上は、事業者が提案内容のを果たすよう求める。

ポイント4:開発のインセンティブ

これまでの導入例からは地域とのき替えとして「容積の」がインセンティブとして用いられることが多い。

(2)有度山エリアで類似制度を創設しようとした場合の課題

①民間参入のインセンティブ：市街化調整区域内であること

本エリアにおいて、他地域で実施されているような容積 の上 せのようなインセンティブの導入は考えられない。むしろ市街化調整区域内の通 手続きを 略化するなどがインセンティブとして考えられる。

また、「都市計画特別地区制度」を、そのまま適用することは しいと思われる。

なお、都市計画法には都市計画提案制度があるが、民間企業からの提案は対象にしていない 住民、Rなど。

②審査基準について

) 地域 の内容

状では有度山の が確定されていない中では、地域 を定 づけることが しい。また本エリアの場合、ソフト事業の担い手となることを期 することになると思われるが、その実行担保性も課題となる。

) 総量規制が必要

民間からの提案をやみくもに け付けると場合によっては、有度山全域が 緑の丘 でなくなる 能性がある。そのため、有度山全域での開発 能容量等の設定が必要になる。

そうした点からも、既存の都市公園（日本平、 など）内での民間提案を け付けることから めることが考えられる。

) 査体制、 性

静岡市では「都市再生特別地区」の導入例がないため、 査体制を ロベースで構築していく必要がある。静岡県内では、 松市において 地区が導入されている。

【「都市再生地区制度」にみる貢献内容】

区分	貢献内容
広場・通路	区画道路の整備
	広場の整備(屋上広場など含)
	歩道状空地の整備
	通路の整備(地下通路含)
	歩行者デッキの整備
交通施設	タクシー・バス乗り場の整備
	付置義務以上の駐車場・駐輪場の整備
	地下駅前広場の整備
	地上出入口 EV・ES の整備
	改札機の増設、改札空間の新設・拡張
	地下鉄コンコースの拡張、内装・照明の整備
	多機能トイレの整備
地域貢献施設	整備・運営
	都市型住宅の整備
	劇場の整備・運営
	カンファレンスセンターの整備・運営
	ミュージアム・アカデミーの整備・運営
	観光案内所の整備・運営
	地域交流施設の整備・運営
	産業支援施設の整備・運営
	情報発信拠点施設の整備・運営
	施設導入
	医療施設の導入
	保育所の導入
	生活利便施設(スーパー等)の導入
	教育関連施設の導入
国際級宿泊施設の導入	
防災	防災備蓄倉庫の整備
	雨水貯留槽の整備
	広場等の帰宅困難者の一時避難空間の提供
	物資(飲料水・食料・簡易トイレ)の提供
	防災情報の提供
環境・景観	CASBEE の目標水準の設定
	地域冷暖房施設の更新・新設
	目標緑被率(対敷地面積)の設定
	目標 CO2 排出量の削減原単位の設定
	周辺道路の植栽・舗装・電線類地中化整備
	敷地外のオープンスペースの整備
	歴史的建造物の保全・活用
その他	

第12章 基本構想策定に向けた検討

12-1 事業実施に向けた今後の課題の整理

(1)法制度に対する課題

特区の結果、市立自然公園制度 文化財保 法の規制 和 はともに 行制度下で実 能との回 を ている。この回 から以下の対応が必要となっている。

- ・史跡久能山について「史跡久能山保存管理計画」の策定
改 済「名 日本平保存管理計画 平成 22 年 3 月」と 程度の方針決定が必要
- ・「名 日本平及び史跡久能山施設整備計画」の策定
これら保存管理計画をふまえて「施設整備計画」を立案することで、これまで設置が であった施設整備が実 能となる。
- ・静岡市において「静岡市立自然公園条例」の制定を行う。
ただし静岡県との重 指定とならないよう県市で協議、調整を行っていく。
この条例制定により 認 の 口と 認 を静岡市に させて、自然公園管理者とするによる利用 進と 者の利 性向上が られる。

また でない名 地としての ランスある発展を進めていくには自然保 法が求める「施設整備計画」に加えて、対象エリアにおける :ビジョン(マスタープランやランドデ イン)と いった基本方針が策定され、関係者間で共有されておく必要がある。

(2)事業スキーム等の検討から導出された課題

事業スキーム等の検討から以下の課題を導き出された。

課題① ビジョンの必要性

関係者のヒアリングや会議等で、対象エリア(有度山)に関するビジョン(または土地利用の方向性を示すランドデ インやマスタープラン)の作成が求められていた。

特にプレー ーの少なさから開発容認を示 する発言がある一方で、開発 度を示さない中では開発のも示されており、有度山の今後について市民全体での認識の共有化か かせない点も指摘されていた。

地域ブランディングや認 度の必要性が指摘されていた。また リ ートやアートというコンセプトを上手く させていくこと等も指摘されていた。

課題② 施設を“つなぐ”ことへの注目

個々の施設が小規模であることから、それらの連携の重要性が指摘されていた。

なお、これまで有度山を っては個々の施設であり方が議 されていたが、ここにきて一して議 を めていくステージが用意されつつあるという認識も示されていた。

例えば既に県美術館と日本平 テルとのフレンドシップ協定が 結されるなど、施設間の連携は進みつつあり、各プレー ー共に能動的・積極的な発言が見られた。

また山頂部の「日本平公園」と久能山東照宮とを結ぶ交通手段がない事態となれば、集客性の面でしい 面(共 れ)となるとの見方が多く示されていた。

課題③ “にぎわい”やソフト施策の議論が不十分であること

山頂部の「日本平公園基本計画」ではハード面に重しており、具体の提供ソフトやコンテンツに具体性がけると行った指摘があり、それらの実が求められていた。

課題④ 事業への参入意向

在も山頂部で食・物事業も行っている事業者はき続き、事業展開を考えていた。また、公共施設の管理運営についても事業性があるとの認識が管理運営会社よりられた。

状のロープウェイ事業は年度ではであるものの、設備の再資・更新ができない状況にある。ロープウェイであるかは別にしても山頂部と東照宮を結ぶ施設は今後の本エリアの発展を考える上では必要不である。そうするとロープウェイで経営が成立しない以上は、他施設との連携が不となり、これを前提とする事業スキームの構築に向けて関係者間での協議が必要である。

また山麓から東照宮へのアクセスを考えた場合、車場不の認識があり、その事業展開については思慮されており、関係者の課題認識の共有からめることが考えられる。

パークウェイについては去に営業していた道施設などを念に食・物施設の展開能性が指摘されており、この具体化について関係者間の具体的な検討が必要である。またスなどの広収入については、まず景観条例等との関係性の整理が必要である。

各施設連携として広報の一体化、のパッケージツアーのような商化の能性が指摘されていた。ただ門性のい(美術館でも近世画と代芸といった収集対象のい等)については念事項であり、また行政組織のりについても念されるとの指摘があった。

課題⑤ 事業主体の具体について

一びに事業収支を含めた協議を行うほど、関係者の認識の度は高くないと思われる。そこで、まずは行政が協議会や連絡会をびかけてめるところが実の第一歩とする見方が強くあり、官民の実務者レベルでの連絡会発が、ひとまずのベンチマークとなる。

課題⑥ マーケティングの不足

マーケティングの基礎となる自認識イメージについて確定しておらず、イメージ戦略が不十分であることが指摘されていた。また日本平基本計画では富士山のみに点をあてているが、かしの必要が指摘されており、その一つとして東照宮や美術館などの施設を位置づけることができる。

また「日本平基本計画」では、ターゲットが必ずしもりれていない。こうした状態では具体の施設計画がしにくく、利用者満も高めることができない。

こうしたことから、本報ではターゲットを意識した上での施設計画検討を今後に行っていく必要があることを指摘した。またデータ収集(利用者数、利用者性など)をも関係主体によって継続的に実施していく必要があることを提案した。

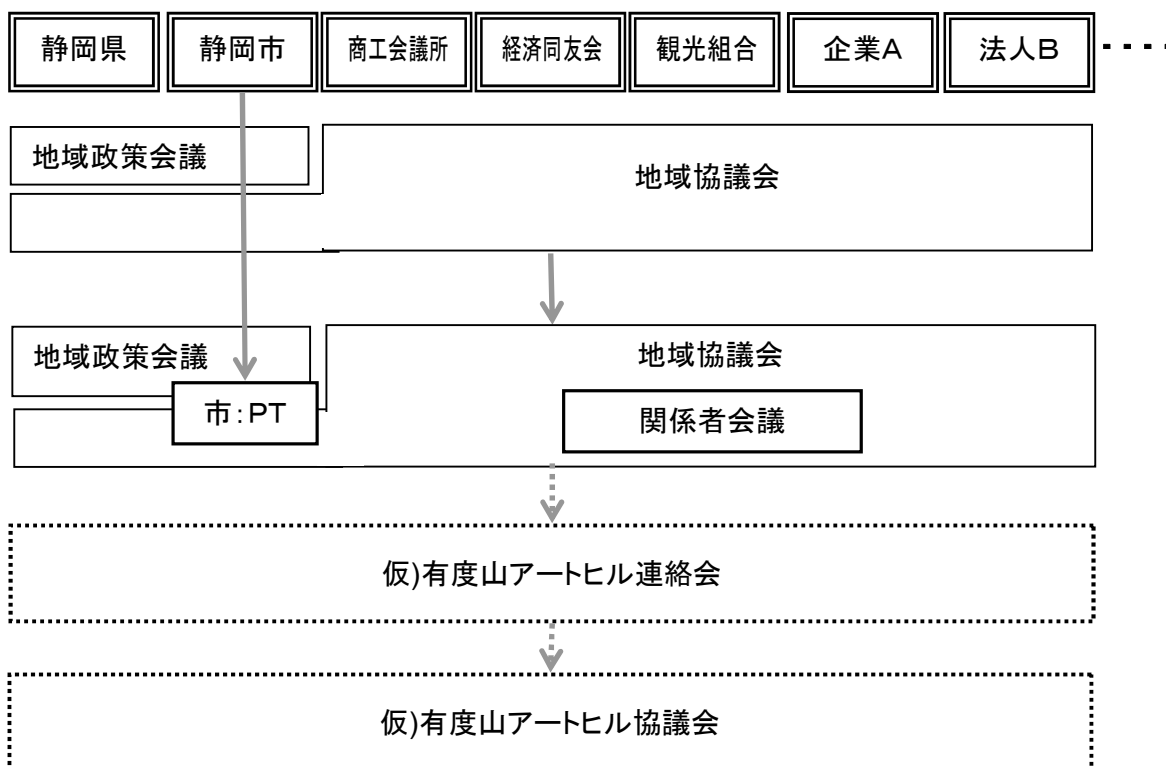
12-2 事業推進体制の検討

(1)事業推進体制の検討

在、本エリアの開発に関連して、地域政策会議（構成員：静岡県、静岡市）、地域協議会（構成員：静岡商 会議所、静岡経済 会、日本平観光組合、民間企業等、静岡県、静岡市）がある。

今後は、市においてプロジェクトチームを立ち上げるとともに、地域協議会において実務者による関係者会議を開催し、国際観光交流拠点事業、エリアマネジメント組織の組成に向けた検討に 手する。

【事業推進体制】



(2)施設間の連携に向けた取り組み

6-2 で検討した施設内・部門別の連携に向けた、当面の取り組みを整理する。

①事業主体内での連携(包括型管理)

当面は、静岡県、静岡市それぞれにおいて、 数施設を 的に管理するなど、施設間の連携を図る。

その場合、施設の性 のほか、 状の運営形態に応じて、 的に管理を実施する。直営による施設（一部委 ）と、指定管理者制度を導入している施設とでは、管理を は運営している民間事業者等の 量に 異があるため、指定管理者制度を導入している施設 を対象に、一つの指定管理者が 数の施設を管理するなどの管理運営形態を 用する。

②施設間の連絡・連携

上記①の管理運営形態のもと、静岡県、静岡市、民間事業者の施設間で、企画・広報部門において、連絡・連携体制を構築する（連携パターン1）。

【当面の連絡・連携体制】

	管理 部門	学術 部門	企画 部門	広報 部門
既存公共施設（指定管理者あり）	●	●	●	●
既存公共施設（指定管理者なし）	●	●	●	●
新規整備を伴う施設（PFI/PPP）	●		●	●
民間事業（収益を伴う）	●		●	●
民間事業（非営利）	●	●	●	●

12-3 事業化に向けた今後の展望

(1)事業スケジュール

久能山東照宮が国宝に指定されて以来、本エリアの交流人口は拡大しているが、地元においては、平成 27 年の「徳川家康公顕彰四百年」以降の集客について懸念されるが伺える。

このため、平成 27 年を一つの節目として、次の施策を進める。

- ・平成 25 年度から、県市地域政策会議において、施設間連携や事業の具体化の検討に着手する。
- ・第3次総合計画(平成 27 年度～)に位置づけるべく、有度山アートヒル構想の検討に着手する。

(2)具体的な取り組み

官民連携を推進するための課題と、取組方策を整理する。

・民間事業者が主体となってエリマネを運営していくには資金負担等の”基礎体力”は十分でない。

まず、エリア内での(民間よりも)公共の比率が高いことがある。その対策として「官の領域の民間開拓」が考えられる。管理運営会社へのヒアリングから、施設を統合するなどの効果も期待できるとし新たなプレーヤーの参入がきたいできるが、運営の民間は大半が民間運営であるため、民間参入は期待できないと思われる。

取組み 1：市施設間での連携能力領域の洗い出し、さらに県施設・民間施設との連携能力領域を調査していくプロジェクトチームを立ち上げる。

取組み 2：官民連携会議を実務者レベルに拡大した関係者会議の開催に向けて調整を行う。

また、既存の民間事業者の規模が小さいことから、新たに民間事業者の参入を促していくことが考えられる。しかし、山頂部の日本平公園には基本計画があるが、有度山全域では開発ルールが確立である。一時的な市街化調整区域内での開発手続きとなり、運用次第では開発となる可能性もある。

そこで、有度山全域におけるグランドデザインをとりまとめるとともに、民間の自由な発想を活用できるような提案型事業制度についても検討しておく必要がある。この時、開発インセンティブの付与、地域発展の与度、調査等の手続きなどを整備する必要がある。

取組み 3：日本平公園基本計画等の関連計画を包含した形で、国際観光交流拠点としての官民連携事業の基本構想検討に着手する。

取組み 4：民間からの提案型事業制度について、市内部で研究を進める。

・連携によって民間の力を高めていく

各施設の連携・ネットワークを進めていくことで、民間の力を高めていく方法がある。そのために
行のフレンドシップ協定、県立大学を中心とする学術部門の連携「ムセイ ン静岡」に 目し、こ
れを伸展させることが 実的であると考え。また、こうした取り組みがやがてエリアマネジメント
への 行していく土 を育むものと考え。

取組み5：ソフト的マネジメントとして「ムセイ ン静岡 「フレンドシップ協定」の伸展等、官
官・官民連携の 大を図る。

第13章 調査結果のまとめと今後への活用

13-1 調査結果のまとめ

1 エリアのユニークな点・先導的な官民連携の視点

これまでのエリアマネジメントが導入されてきた地区（高度商業地、住宅地等）と比較して、本エリアは、以下の諸点が異なっている。

- ①市中心部に隣接する丘陵地であり、中心市街地活性化や住宅地の地区計画的な性質を有していない。
- ②エリア内に居住者・事業者が少なく、事業者の事業規模も比較的小さい（事業者：10社程度）。
- ③富士山への眺望だけでなく、東照宮や美術館、博物館といった文化性をもった施設が多く、これらの地域資源を利活用して、地域の価値を更に向上させる。

2 本調査での新たな取組み

(1) エリア内の施設の洗い出し、施設カルテの作成

本エリア内の県市所有施設を洗い出し、施設カルテとして整理し、施設の運営状況（利用者数、収支等）、施設の特徴を明らかにし、本エリアとしての課題を整理した。

- ・供用後の経過年数により施設の老朽化、維持更新負担の増大が課題とみられる公共施設が散見され、維持・管理手法の効率化・高度化を図るとともに、個別施設での境界をクリアするために、施設間での協力・連携による課題解決に資する新たなエリアマネジメントシステムが求められる。
- ・官民それぞれが主体となった観光・交流施設が個々に点在している。それぞれの施設では対応の集客・利用が果たされている中で、エリア全体の視点から見れば、「有度山エリア」並びにその核となる「日本平エリア」として、総合的な魅力を発信しているとはいえない。
- ・県・市ともに政策上の重要課題と位置付ける観光・交流を通じた地域活性化（観光・交流人口の増大）に資するには、既存施設の個々の磨き上げと施設間協力・連携の推進に加え、エリア全体としてより一層の実効性が求められる機能・基盤を新たに導入（誘導）し、魅力的な観光・交流の増大を促す必要がある。

(2) 地域協議会、利害関係者、民間事業者へのヒアリング

官民連携会議（地域協議会）、県市地域政策会議、本エリアの利害関係者、事業への参加が想定される民間事業者へのヒアリングを通じて、国際観光拠点形成に向けての課題、必要な施策等を確認した。

- ・具体的なエリアマネジメントを進めていくにあたって、市民全体での認識の共有化を図りつつ、地域協議会等の官民が一体となった議論の場において、中期ビジョン（グランドデザイン、マスタープラン）を作成する必要がある。
- ・個々の施設が小規模であることから、各施設が連携することが重要であり、また本エリアを含む広域的なネットワーク形成も必要である。一方で、本エリアへのアクセスが課題となっており、アクセス手段としてバス路線の実現を図る必要がある。

- ・個々の民間事業者の取り組みには 界があり、協議会や連絡会といった、エリアマネジメント組織の組成が必要である。官民連携事業を進めるにあたっては、行政は事業の方針等を 示し、民間事業者が具体化を進めるような 組みが望ましい。
- ・公共施設と民間施設間のフレンドシップ協定がされるなど、施設間の連携、地域連携が進みつつあり、地域連携を 大することは 能である。
- ・日本平公園の再整備計画においては、ハード整備に加えて、提供するソフトやコンテンツの具体化を図る必要がある。また、日本平ロープウェイの存続は、日本平公園（山頂）及び久能山東照宮における集客、さらに本エリアの国際交流人口 大において必要不 である。
- ・まちづくり（日本平ロープウェイの再整備を含めて）においては、個別に事業を実施しては事業性を確保することは しく、資金調達がネックとなるため、 数の事業をセットで実施することで収益の 大、スケールメリットを図る必要がある。

3 官民連携事業を行う上での課題

官民連携事業を行うにあたっては、組織面・予算面・(法)制度面・その他の面で、次の課題がある。

【課題①】例えば収益規模を 上げベースで見ると公共の比 が大きい、エリア面積と比べて既存の民間事業者の規模が小さいなど、民間事業者が主体となってエリマネを運営していくには資金負担等の 基礎体力 は十分でない。

【課題②】個性的で内容が 実した施設は豊富であるが、国際観光交流拠点の形成を図るには、一定規模の 資・開発が必要となる。一方で、既存施設の再整備を含めて民間主導により事業を進めるには、収益規模が十分でなく事業性を確保することが しく、資金調達等が課題となる。

【課題③】民間資本が小さい理由の一つとして、これまでは自然公園等に指定されていたため、開発が 制されてきたことがある。 近の特区 程を通じて一 的な手続きを行えばよいことは確認されているが、 状では地域として開発方針がないため、 開発となる 能性も 定できない。 状では地域として開発方針がなく、開発 査基 や民間提案の 組みが必要となる。

4 検討の成果

(1) まちづくり、エリア・メンテナンスにおけるPPP/PFI事業の導入可能性

日本平公園（①公園センター、②物販等）、③ロープウェイ、④久能山東照宮へのアクセス（地中回廊）の整備について、PPP/PFI事業の導入可能性を検討した。

①事業スキームの設定

	考え方
事業形態	<ul style="list-style-type: none"> ・民間開発の誘導を主とすることから、立算型の導入可能性を基本として、サービス入型、合型の導入可能性を検討。 ・ロープウェイ事業などは立算型の要が大きいため、市の財政負担の観点から、公共施設等運営事業（コンセッション方式）の導入可能性を検討
資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ・民間開発の誘導を主とすることから、民間資金の活用し、民間資金の済にあたっては、利用料金や料収入等を済原資とすることを基本とする。 ・一方で、民間事業者のヒアリングにおいて資金調達が課題であるとの意見があったこと、特にマーケットリスクや収入動リスクがあることから、リスク等に対応するために官民連携インフラファンドの活用を検討する。

事業形態	事業方式	施設整備に係る資金調達の構成
立算型	0方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ローン：金機関 ・後ローン：官民連携インフラファンド
合型 公共施設等運営事業	0方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ローン：金機関 ・後ローン：官民連携インフラファンド
サービス入型	0方式	<ul style="list-style-type: none"> ・ローン：金機関 ・後ローン：構成員・資家

②VFMの検証

各事業において合型（公共施設等運営事業）はサービス入型において、Fの導出が可能である。また、4つの事業を型によって実施した場合（一体事業として実施した場合）、合型においてFの導出が可能であるとの結果を得た。

【導入可能な事業スキームとVFM】

	公園センター	物販等	ロープウェイ	地中回廊	包括型
独立採算型(BOT方式)	事業性が確保されない				
混合型(BTO方式) 公共施設等運営権事業		○ 16.3%	○ 14.3%		○ 16.4%
サービス購入型 (BTO方式)	○ 15.2%			○ 8.3%	

数（ ）は F

③事業スキームの評価

上記の検討を まえ、事業スキームの特質を評価する。

	独立採算型	混合型 公共施設等運営権事業	サービス購入型
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 市の財政負担がない。 (意事項あり) 	<ul style="list-style-type: none"> 市は、運営 対価を徴収することによって、施設整備費の 期回収が 能となり、市の財政負担が される。 	<ul style="list-style-type: none"> 市が財政負担することで、事業化を図ることが 能となる。 利用料金制を 用することで、市は、一定程度マーケットリスクを民間事業者へ 転することが 能となる。
デメリット 留意事項	<ul style="list-style-type: none"> 事業性の確保が前提となる。民間事業者へのヒアリングでは、立 算型の導入は であるとの指摘がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 市が一定程度施設整備費を負担することとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> 市が施設整備費を負担することとなる。
導入の方向	<ul style="list-style-type: none"> 状の利用者数・ 料収益見通しを前提とした場合、いずれの事業についても事業 算性が確保されず、導入 能性が認められない。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用料金収入が大きいものの、<u>立 算での事業化が</u> なる事業に適する。 	<ul style="list-style-type: none"> 利用料金収入が小さい事業、市が企画・経営に関わる事業に適する。
		物 等、ロープウェイ	公園センター、地中回

(2)今後の方向性:新たな知見・ノウハウ

民間規模が小さい本エリアにおいて民間事業者を育てていくために以下の方針・方向が必要である。

【方針①】民間参入ルールの確立

民間のエリマネ運営の基礎的体力を高めていくために、民間の新規参入を促していく。有度山全域におけるグランドデ インをとりまとめるとともに、民間の自由な発想を活用できるような提案型事業制度（開発インセンティブの付与、地域発展への 与度、 査手続き等）の整備が必要。

【方針②】官の領域の民間開放

コンセッション方式を導入し、市の施設の運営 を民間事業者に設定するなどして、運営面での民間の自由度を高めるとともに、エリア内での民間のエリマネ運営の基礎的体力を高める。

【方針③】ソフトマネジメント

官民の施設間で学術・企画・広報部門の連携を図るなど、 行の県立大学を中心とする学術部門の連携「フレンドシップ協定」や「ムセイ ン静岡」を伸展させるなど、エリアマネジメント 行への土 を育む。

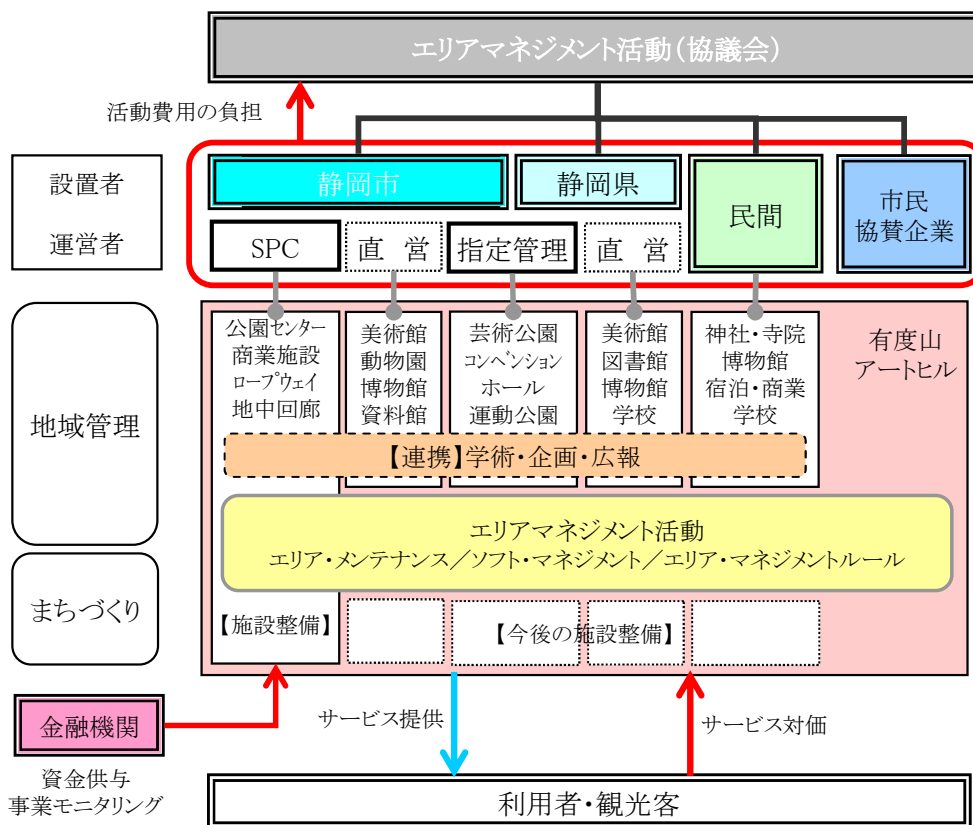
(3) エリアマネジメントシステム

エリアマネジメントの活動組織としては、静岡県、静岡市、民間企業、県市民・PO・ボランティア団体、公共施設の指定管理者、協 企業（民間事業者）が参画する。

エリアマネジメント組織は、本エリアにおけるまちづくり、地域管理に関する活動を実施する。その活動において、静岡県、静岡市、民間企業等は、所有する施設の学術・企画・広報部門において連携を図る。

エリアマネジメント活動のための費用の原資は、当面は、組織参画者からの会費や、民間事業者等からの協 金、広 料収入によって構成し、 的には公有財産 事業、広 ・イベントス ース付事業、広 収入の 大により活動費用を う。

【エリアマネジメントシステム像】



13-2 今後への活用

1 今後への活用

(1) 成果概要

居住者が少なく小規模な事業者が主という特徴を持つ市中心部に隣接する有度山において、エリアマネジメントシステムを確立するためには、提案型事業制度の導入やコンセッションによる官の 域の民間開 等により、エリアマネジメント組織の基礎的体力を高める必要があることが した。

これらの成果は、今後、有度山のグランドデ インや第3次静岡市総合計画策定に向けた基礎資料として活用していく。

(2) 活用可能な知見

民間事業として実施されてきたが、利用者 ー の多様化などの経済社会情 の 化や、施設の老朽化と まって利用者数が低下し、再 資が となっている事業がみられる。このような事業について、公共施設等運営事業を 用することによって、 期 資コストやリスクを負担し、施設を再整備する事業スキームの組成が 能であるとの 見を た。

また、公共経営において公共施設マネジメントの必要性が指摘されるなか、本調査で検討したコンセッション方式の導入を含めた施設・地域連携の 組みは、公共施設の効 化や再配置の検討、官民連携による地域経営の 組み構築への活用が期 される。

2 事業化に向けた展望

本調査での検討を まえ、平成25年度以降、エリアマネジメントシステム構築の具体化に向けて、次の事業に取り組む。

平成25年度～	県市地域政策会議において施設間連携や事業の具体化の検討に 手
平成25年度～	第3次総合計画（H27～）に位置づけるべく有度山アートヒル構想の検討に 手

【取組み①】市施設間での連携 能 域の洗い出し。さらに県施設・民間施設との連携 能 域を 査 していくプロジェクトチームの立ち上げ。

【取組み②】「フレンドシップ協定」 ムセイ ン静岡 の進展など、官官・官民連携の 大。

【取組み③】国際観光交流拠点としての官民連携事業の基本構想検討に 手。

【取組み④】地域協議会における官民連携会議を実務者レベルに 大した関係者会議の開催。

【取組み⑤】民間からの提案型事業制度についての研究に 手。