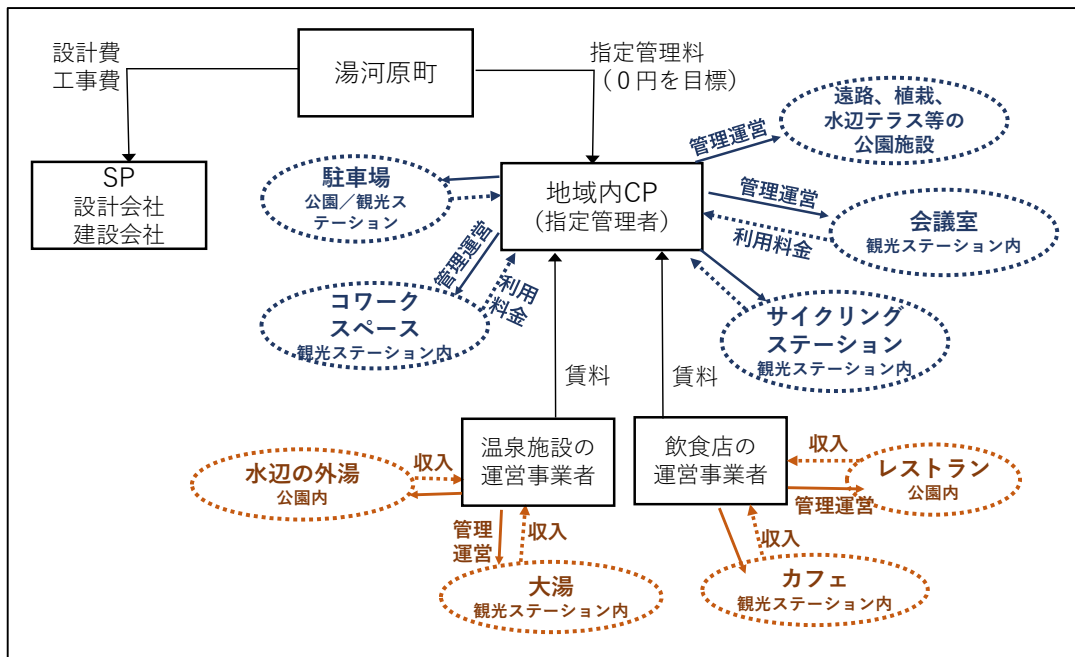


<利用料金、収入等のイメージ>



(3) 他の民間対話手法や事業スキームとの比較

万葉公園等官民連携事業について、

- ・ 「地域資源を活用した観光まちづくりにおける住民参加型 PPP 事業スキーム」により実施する場合
- ・ 他の民間提案・対話方式による事業者選定手法により実施する場合
- ・ (事業化決定後の設計・施工・運営にかかる) 他の事業スキームにより実施する場合

を比較・整理し、次ページの表<他の民間対話手法や事業スキームとの比較>を作成した。また、併せて、定性評価を行なった(次々頁以降)。

なお、本比較・評価は、あくまで万葉公園等官民連携事業について行うものであり、事業者選定手法や事業スキームの一般論について行うものではない。

＜他の民間対話手法や事業スキームとの比較＞

万葉公園等官民連携事業(都市公園+観光会館敷地事業) (観光まちづくりの対象地域の一部)												
民間提案・対話方式による事業者選定手法(*1)	地域戦略	事業発案(基本構想、基本計画)	事業化検討	公募要項検討	事業者選定	資金調達	設計	施工	管理運営	施設所有権	温泉場エリア(観光まちづくりの対象地域全体)	
マーケット サウンディング 型 提案 インセンティブ 付与型 選抜・交渉型	(△官) (官の計画等)	◎官○民	○官	◎官○民	○官	◎官○民	◎官○民	◎官○民	◎官○民	◎官○民	エリア マネジメント	
		事業リストの公表(官)、 事業発案の官民対話	事業案の作成	公募条件の官民対話	公募・選定	—	—	—	—	—	—	
		○官◎民	○官	◎官○民	○官	◎官	—	—	—	—	—	
		事業リストの公表、 民間提案の募集・審査	事業化決定・ 通知	提案採用者に対し 公募要件の確認→民 の考えがより反映	公募・選定 (提案者加場の場 合あり)	—	—	—	—	—	—	
指定管理方式 DBO方式 PFI (BTO方式)	—	○官◎民	○官◎民	—	◎官○民	—	—	—	—	—	—	
		事業リストの公表、 民間提案・事業者募集	優先交渉権者 選定、対話・交 渉	—	—	◎官○民 (優先交渉権者との 詳細協議を経て選 定)	—	—	—	—	—	
		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
地域資源を活用した 観光まちづくりにおける 住民参加型PPP方式	○官 ◎民CP CPによる提案 または CPとの対話 ↓ 委託契約(地域戦 略～事業発案)	○官 ◎民CP	○官 ◎民CP	↑	◎官 ○民	◎官 ○民SP	◎官 ○民CP ◎民SP	◎官 ○民CP ◎民SP	◎官 ○民CP ◎民SP	◎官	◎民CP CP: 地域内CPによる指定管 理(施工までのCP業務を地 域外CPが担ってきた場合 は、当該地域外CPが、地域 内CP設立・運営をサポート する。) SP: 運営会社(指定管理者 のCPが収益施設の5案管理 許可をとり、SPがテナントと して入居することを確定)	◎民CP
		—	対話・交渉	—	詳細協議・CP選定 SP公募要項検討・ SP公募・選定	SP: スケルト ン整備後の資 材工事等の資 金調達を想定	CP: QC SP: 設計会社 等	CP: OC SP: 施工会社 等	—	—	◎官	CP: 地域内CP

◎と○の両方が記載されている枠：◎の発想の自由度が高く、戦略、計画、構想、検討内容、決定内容などに◎の考えがより反映されることを示す。

*1：「PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」(平成28年10月/内閣府、総務省、国土交通省) P. 8～P.10 (民間提案及び対話方式に関する記述) から抜粋の上、作成。

CP、地域内CP、地域外CP、SP：前述の表<3つの「民」>を参照。

5 条管理許可：都市公園法第5条に基づく公園管理者以外の者による公園施設の設置・管理許可。設置・管理期間は10年(更新期間(10年))

① 民間提案・対話方式による事業者選定手法の評価

万葉公園等官民連携事業を「地域資源を活用した観光まちづくりにおける住民参加型 PPP 方式」（以下、「観光まちづくり PPP 方式」という。）を活用して実施する場合のプロジェクト前半部分（民間対話による事業化）について、「PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」（平成 28 年 10 月/内閣府、総務省、国土交通省）に基づく「民間提案及び対話方式」の 3 手法（マーケットサウンディング型、提案インセンティブ付与型、選抜・交渉型）と比較し、下表のとおり、定性評価を行なった。

まず、行政の負担の視点からみると、3 手法とも外部委託費等の費用を発生させずに民間対話を通じた民の発案を事業化へ活かすことができる手法となっており、民間のアイデアの取り込みの自由度は、優先交渉権者との対話から事業化を探ることのできる選抜・交渉型が最も大きい。

一方、観光まちづくり PPP 方式は、エリア全体の地域戦略から観光関連公共施設の官民連携事業の事業発案（基本構想、基本計画）までの業務委託費の負担が発生するが、エリアマネジメントの運営主体である CP が、地域住民・事業者と共に検討しとりまとめた地域戦略に基づく事業発案を行うため、観光関連公共施設の官民連携事業の単体事業にとどまらず、周囲のエリアも含めた地域全体の観光まちづくりの視点から発想・企画するアイデアを事業内容へ反映させることができる。

そもそも地域住民・事業者を巻き込んでつくった地域戦略の具現化のための事業として位置付けることから、地域住民等への説明においてトラブルになる可能性も極めて低い。一方、運用ガイドにおいては、住民等への説明について、遅くとも事業者選定の事前・事後においてその機会を設けることが望ましいとされ、プロジェクトの特性に応じて、事業発案の早期段階において行う必要がある場合や、住民ワークショップの開催や意見交換会を実施し自治体への提案を求める場合もあること等が指摘されている。

これに照らしても、観光まちづくり PPP 方式は、より早い段階から地域住民・事業者を巻き込んで調整を図り、円滑な事業実施を実現するためのより踏み込んだプロセスを織り込んでいるところが特色と言える。

さらに、事業者選定の議会を含めた対外的な説明においても、観光まちづくり PPP 方式は、エリアマネジメントの運営主体となる CP こそが「住民主体で考案された地域戦略に基づきまちづくりを推進することのできる組織である。」との積

極めかつ説得力のある説明のできるスキームと言え、より地域づくりの本質に踏み込んだアプローチであると言える。

＜民間提案・対話方式による事業者選定手法の評価＞

評価の視点		マーケット サウンディング 型	提案 インセンティブ 付与型	選抜・交渉型	地域資源を活用した 観光まちづくりにお ける住民参加型 PPP
行政の負担	民間事業者との調整	X 事業リスト作成、官民対話の場の設定、公募、選定など	△事業リスト作成・提案募集、公募、選定など	△事業リスト作成・提案募集、対話・交渉・協議など	○委託契約、対話・交渉・協議など
	費用負担	○基本的に、外部委託費等の費用は発生しない。	○基本的に、外部委託費等の費用は発生しない。	○基本的に、外部委託費等の費用は発生しない。	X 地域戦略～事業化検討までの業務委託費が発生
	事業案の検討、作成	X 事業発案の官民対話を踏まえ、町が事業案を検討・作成	△民間提案をたたき台として、町が事業案を作成	○対話・交渉・協議（事業案は民間事業者が作成）	◎（民間事業者が地域戦略検討とこれを踏まえた事業案を作成）
	事業者選定の議会等説明	○事業リスト公表・発案募集により公平性担保	○事業リスト公表・提案募集により公平性担保	○事業リスト公表・提案募集により公平性担保	○ エリアマネジメントの運営主体である CP が、最適任である。
	地域住民等への説明	X 事業内容、事業の効果、地域にもたらす影響などについて説明し、理解を求める必要あり	X 事業内容、事業の効果、地域にもたらす影響などについて説明し、理解を求める必要あり	X 事業内容、事業の効果、地域にもたらす影響などについて説明し、理解を求める必要あり	◎ 住民や民間リーダー等がまとめた地域戦略や事業構想・計画に基づく事業であり、既に地域は了解済みであり、早期実現を願っている。
民間事業者の参画	提案のインセンティブ	X マーケットサウンディングに参加した実績が公募において優位性を持たないため、良いアイデアを提供するモチベーションは低く、提案インセンティブは低い。	△提案採用事業者へのインセンティブ付与（審査時の評価点の加点）が、提案インセンティブにつながる。	○協議成立時の契約締結を前提として提案募集することや、競争的対話による協議の中で提案を柔軟に変更できることが、民間事業者の提案インセンティブにつながる。	◎ 地域で観光まちづくりを進めてきた CP が、地域資源に関する深い知見、地域の人的ネットワーク、地域でのまちづくり活動の経験等を活かしながら、エリアマネジメントの一環として事業に参画するという強いインセンティブにつながる。

事業化検討の質	事業案の検討経緯	○官民対話での発案、既存の上位計画、観光地域の状況等を踏まえ、町が事業案をとりまとめ	○民間提案内容、既存の上位計画、観光地域の状況等を踏まえ、町が事業案をとりまとめ	○既存の上位計画、観光地域の状況等を踏まえ、民間事業者が事業案を作成し、町と対話・協議を重ね、とりまとめ	◎地域で観光まちづくりを進めてきたCPが、住民・事業者参加型の検討を経て地域戦略を作成。さらに、同地域戦略を踏まえ、住民等参加型の検討を経て、事業案をとりまとめ
	事業案の質	○民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業案	○民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業案	○民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業案	◎住民等の意見が反映された地域戦略に基づく、民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業案

② 官民連携事業スキームの評価

万葉公園等官民連携事業を観光まちづくり PPP 方式を活用して実施する場合のプロジェクト後半部分について、設計・施工・運営にかかる他の事業スキーム（対象施設のみを対象とする従来型指定管理方式、DBO 方式、PFI（BOT 方式））により実施する場合と比較し、下表のとおり、定性評価を行なった。

まず、行政の負担の視点からみると、PFI（BOT）を除く 3 つの手法は、どれも町が大半のリスクと資金調達を負担し、モニタリングも担わなければならない、行政の負担は大きい。一方、PFI（BOT）の場合は、一定のリスクを民間事業者へ移転することができ、かつ、費用負担も、収益施設の設置・運営管理費やその他の公園施設整備費等も民間事業者が担うなど、行政の負担を軽減できるメリットがある。

一方、民間事業者の参画のしやすさの視点から見ると、万葉公園のように収益施設の規模が小さく需要予測も限定的な地方部の観光関連公共施設においては、PFI（BOT）で収益施設及び（収益を生まない）公園施設の整備・管理費まで負担することになると、事業性が低くなり、民間事業者にとって参画しやすい環境ではなくなってしまう。

集客力の視点からみると、観光まちづくり PPP 方式の場合、公園の管理運営を担う CP が地域全体のエリアマネジメントも動かしていることから、「万葉公園等事業＝エリアマネジメントの一部」としての PR、広告等による集客も期待できる。これは、対象施設のみを対象とする従来型指定管理方式や DBO 方式にはないメリットであり、民間事業者の参画を促す一要因となり得る。

また、事業運営の質の観点から見ても、観光まちづくり PPP 方式は、地域戦略に基づくエリアマネジメントと連携しながら、民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的な事業運営が可能となることから、単独プロジェクトで行う他手法に比べ、民間の創意工夫の広がりが期待できる。

さらに、公園の運営主体である CP が、同時に、地域全体の地域戦略を見直し・変革しながら地域全体のエリアマネジメントに関わっていく主体であることから、「地域の持続的発展」という視点から見ても、他手法より長期的な展望が可能となるスキームといえる。

＜官民連携事業スキームの評価＞

評価の視点		指定管理方式	DBO 方式	PFI (BTO 方式)	地域資源を活用した観光まちづくりにおける住民参加型 PPP
行政の負担	契約事務	○従来と同じ契約であり、負担は少ない。	△一部に町のノウハウが活用できない事務がでてくる	X PFI 事業契約など、町のノウハウを活用できない事務が多い。	△指定管理は従来と同じ契約だが、CP との CQ 契約は初めて
	調整事務	X 町が複数民間事業者と個別に調整	○一民間事業者に全ての施設の整備・運営を一体的に発注	○一民間事業者に全ての施設の整備・運営を一体的に発注	△CP の CQ サポートの下、町が複数民間事業者と個別に調整
	リスク分担	X 町が大半を負担（収益施設の需要リスクは指定管理者及び運営事業者が負担）	X 町が大半を負担（収益施設の需要リスクは指定管理者及び運営事業者が負担）	△一定のリスクを民間事業者に移転することが可能	X 町が大半を負担（収益施設の需要リスクは指定管理者及び運営事業者が負担）
	資金調達	X 町が大半を負担（収益施設の内装工事や販管費は運営事業者が負担する場合もある。）	X 町が大半を負担（収益施設の内装工事や販管費は運営事業者が負担。）	△収益施設の設置・運営管理費や公園施設整備など、民間事業者が一定の費用負担を担う。	X 町が大半を負担（収益施設の内装工事や販管費は運営事業者が負担。）
	モニタリング	X 町	X 町	△ 金融機関、町	X 町
民間事業者の参画	契約期間	X 指定管理：原則 5 年以内 △設置管理許可：上限 10 年*	X 指定管理：原則 5 年以内 △設置管理許可：上限 10 年*	○指定管理者の指定を長期契約にすることができる。	X 指定管理：原則 5 年以内 △設置管理許可：上限 10 年*
	事業性	△収益施設の運営のみで、かつ、事前に施設のデザイン等の提案ができる場合	△収益施設の運営のみで、かつ、事前に施設のデザイン等の提案ができる場合	X 収益施設の整備費（初期負担）や他の公園施設の整備まで負担する場合、VFM は期待できない。（万葉公園は、収益施設の規模が小さく、需要予測も限定的）	○収益施設の運営のみで、かつ、事前に施設のデザイン等の提案ができる場合。さらに、CP のエリアマネジメントにより、集客増が期待できる場合。

事業運営の質	公園・施設の整備・運営の一体性	△行政が整備し、指定管理者がサービス提供	○一体的な整備・運営によるサービス提供	○一体的な整備・運営によるサービス提供	○CPのCQサポートの下、整備・運営の一貫性と質を確保
	民間事業者の創意工夫の発揮	○（官民対話時からの民間事業者の発意・提案に基づき）民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業運営	○（官民対話時からの民間事業者の発意・提案に基づき）民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業運営	○（官民対話時からの民間事業者の発意・提案に基づき）民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業運営	◎地域戦略に基づく地域全体のエリアマネジメントと連携しながら、民間ノウハウ等を活用した効率的・効果的事業運営。
地域の持続的発展	△ 民間事業者は、基本的に公園及び公園内収益施設の運営・維持管理事業者であり、地域の横断的な課題に対処するまちづくりを担う主体ではない。このため、地域全体へのアプローチは困難。	△ 民間事業者は、基本的に公園及び公園内収益施設の運営・維持管理事業者であり、地域の横断的な課題に対処するまちづくりを担う主体ではない。このため、地域全体へのアプローチは困難。	△ 民間事業者は、基本的に公園及び公園内収益施設の運営・維持管理事業者であり、地域の横断的な課題に対処するまちづくりを担う主体ではない。このため、地域全体へのアプローチは困難。	◎CPは、長期的視点に立ち、常に地域戦略を見直し・変革しながら地域全体のエリアマネジメントに取り組む。その一環として公園事業も見守り続ける。	

*H29 都市公園法改正により、設置管理許可期間の延伸が予定されている。

注) 上記の比較・評価は、あくまで万葉公園等官民連携事業について行うものであり、事業者選定手法や事業スキームの一般論について行うものではない。

7. 万葉公園等官民連携事業計画(案)

地域戦略や4回の検討委員会での検討に基づいて、万葉公園と観光会館の事業の方向性を定める万葉公園等官民連携事業の事業計画(案)を以下にまとめる。

(1) 基本コンセプト

万葉公園等官民連携事業の基本コンセプトを『湯河原温泉の「屋外リビング&ガーデン」』と設定した。温泉場エリアの中心的な場所に位置し、公園内に源泉や温泉の神を祀る神社が存在するなどの温泉の要素を色濃く持ち、千歳川の溪谷に広がる日本的な自然を有している万葉公園を、湯河原温泉場に不足している旅館以外のアクティビティの場や地域のガーデンなどとして、観光客、地域住民問わず、すべての人が使える「自然温泉公園」になることを目標とする。

<基本コンセプト>

湯河原温泉場の「屋外リビング & ガーデン」

—湯河原温泉場のみんなが使える、自然と温泉、歴史文化を楽しむ自然温泉公園—

- ・地域住民や宿泊者が散歩する敷地外ガーデンとして
- ・自然を愛でながら温泉に入れる公共温泉浴場として
- ・湯河原の歴史文化を知るライブラリーとして
- ・温泉文化や自然と共に食事できるカフェダイニングとして
- ・観光客が情報を得る情報ステーションとして
- ・温泉入浴とともに、神社で健康を願う祈りの場として
- ・日本の繊細な自然に触れる自然庭園として
- ・新しい物事を考える思考の場やヒーリングの場として
- ・短歌づくりのフィールドとなる教材として
- ・地域の未来を作る、会議やイベント会場として など...

(2) 機能イメージ

基本コンセプトを実現するために、万葉公園・観光会館で新たに想定される機能イメージを下記にまとめた。この機能イメージは、地域資源共有勉強会を通して検討された基本コンセプトや施設整備の方向性、万葉公園のエリアゾーニングなど(P40～46に記載)の基本的な考え方をベースに、検討委員会において詳細な方向性を検討し取りまとめた。また、これらの施設イメージは一例であり、コンセプトや今後の検討状況に応じて必要な機能を具体的に検討すべきである。

<施設整備のイメージ例>

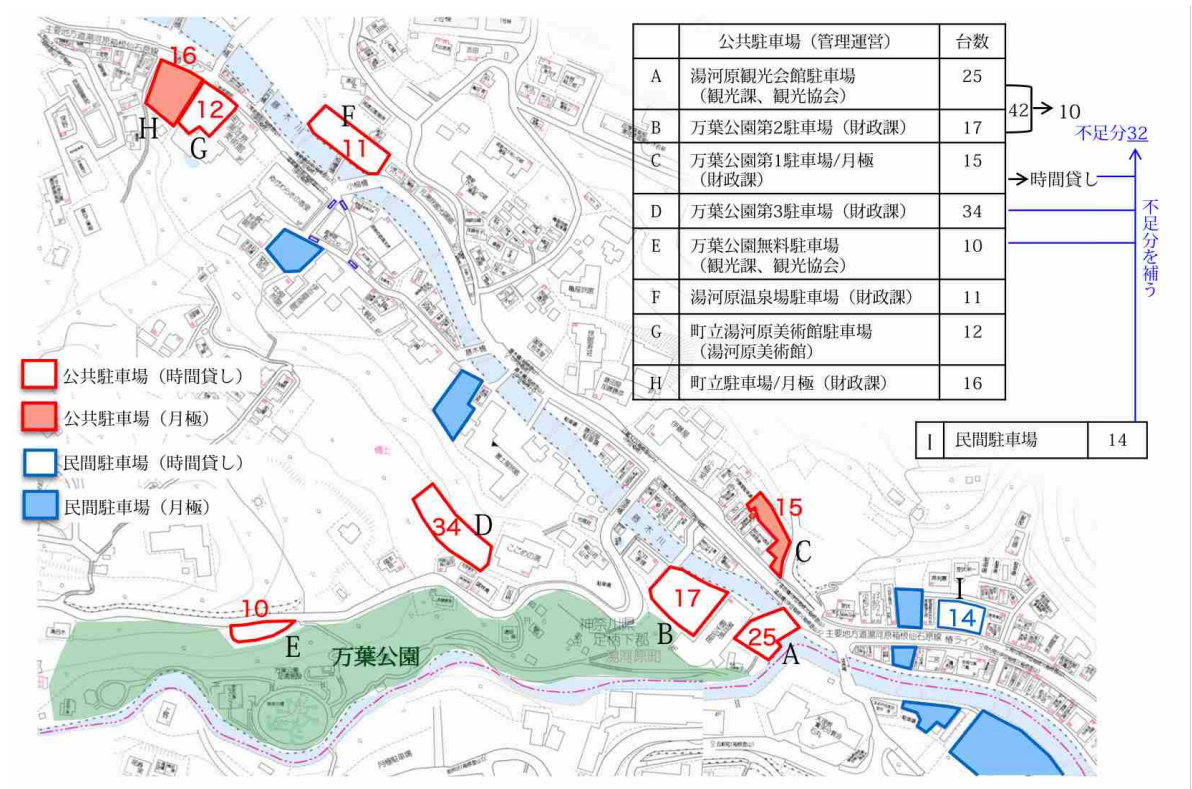
分類	施設	施設イメージ
万葉公園と 観光会館	共同浴場（大湯）	住民、宿泊・日帰り客からシェアオフィス利用者まで使える大湯
万葉公園	自然温浴施設	日本らしい自然と温泉を一体的に体験する温浴施設
	自然を感じて歩く川 と森の散歩道	日本的で繊細な自然や川の流れを体いっぱいを感じる遊歩道
	開放的な公園入口広 場	温泉場から容易にアクセスできイベントなども開催できる開放的な公園入口広場
	森のレストラン & 温泉ガーデン	自然や温泉に囲まれて湯河原の食を楽しむガーデンレストラン
	温泉神社(熊野神社)	湯河原に来たら必ずお参りする温泉手水の健康の神
観光会館	観光・サイクルステ ーション	観光客がまずアクセスし情報収集、自転車レンタルや整備ができるステーション
	湯河原文化芸術ライ ブラリーカフェ	歴史深い湯河原の文学や芸術をどっぷりと体験するライブラリーカフェ
	多目的スペース	会議やイベントなどで共有して利用できる多目的スペース
	万葉集の歌詠みスク ール	公園の自然を使って歌を詠む、英語でも対応可能な短歌スクール

※上記の施設イメージは一例であり、必要な施設については随時検討が必要である。

(3) 周辺敷地・建物・機能との連携

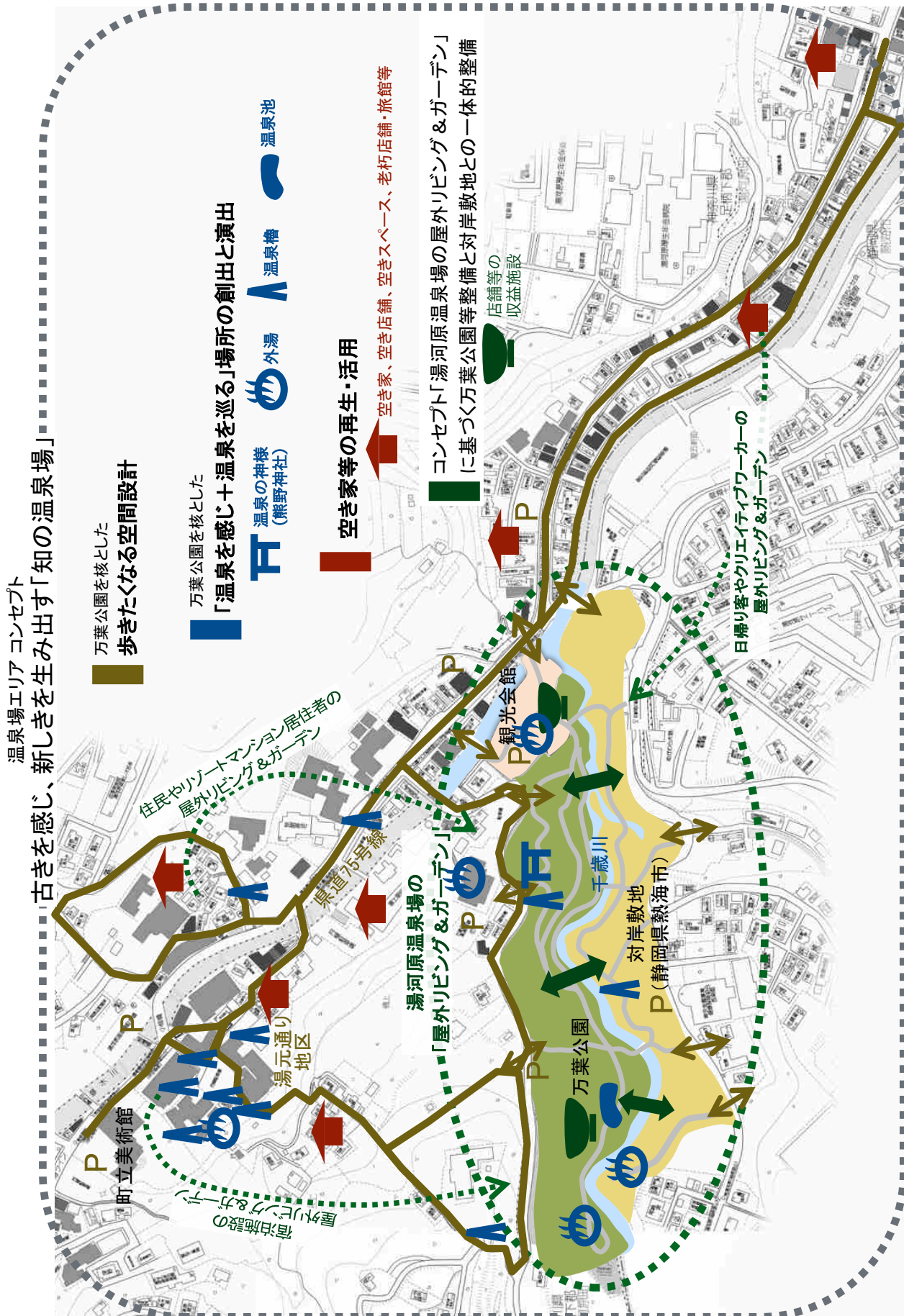
万葉公園・観光会館は、週末や連休期間に駐車スペースが不足することがある。このため、官民連携事業の実施にあわせて、周辺の公共/民間駐車場の活用等も視野に入れた検討が求められる。

下記に、周辺駐車場の活用方策イメージを示す。



また、万葉公園と観光会館は湯河原温泉場エリアの拠点となる施設であるため、敷地内にとどまらず、周辺の敷地・建物・機能と連動し、温泉場エリア全体の魅力を高めるエンジンとなる必要がある。その考え方を次頁の図にまとめた。

＜万葉公園：周辺エリアとの連携イメージ＞

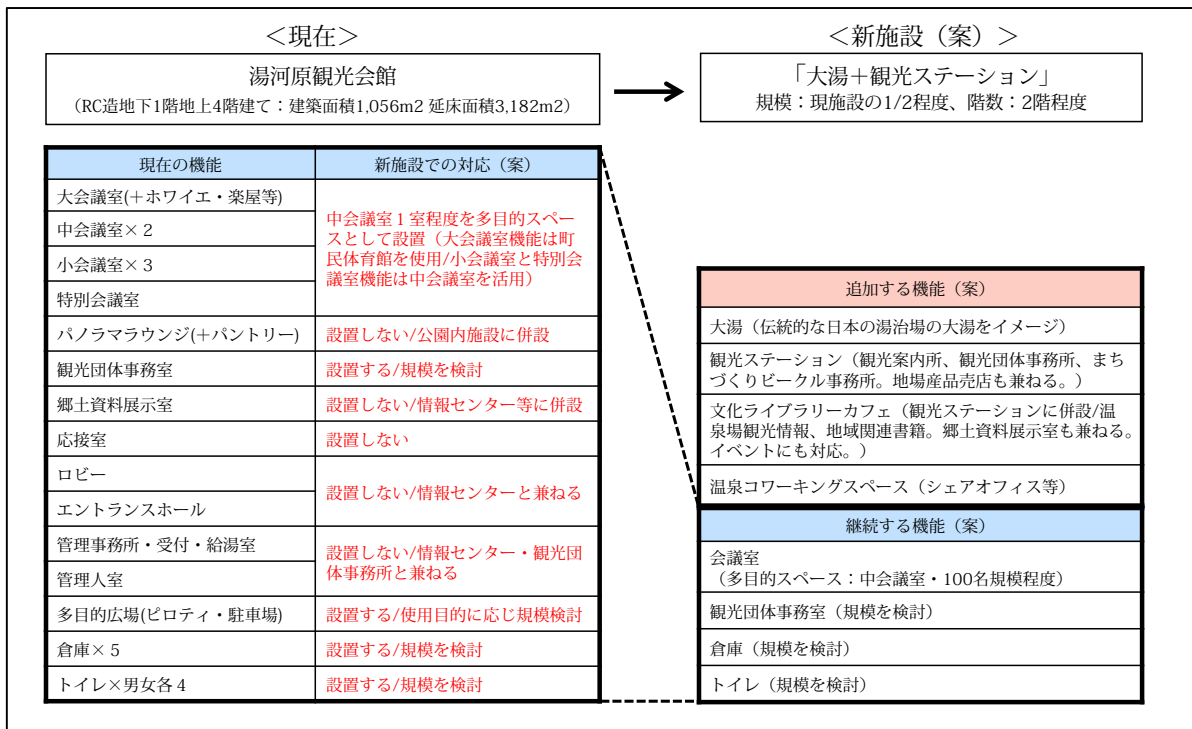


(4) 観光会館の機能の見直し案

観光会館の位置付や機能について検討委員会で検討を行った。現在の観光会館は建設から多くの年月を重ね、建設当初の観光スタイルから変化が起きたこともあり、必要とされない機能を有しているとの意見が多く聞かれた。また、耐震性やエレベーターが確保できていないことや老朽化など構造上の課題も多い。

このように、現在の観光会館は一定の役割は果たしたと考え、規模や機能も含め時代に合わせ、ゼロベースで新たな形で検討し直すのが良いとの結論に至った。その検討の結果、新しい観光会館の規模や機能を下記のように検討した。

<新観光会館の機能検討案>



(5) 万葉公園・観光会館整備計画案

これまでの検討を踏まえ、万葉公園・観光会館の整備計画を下記のようにまとめた。

① 万葉公園・観光会館の整備方針

- ・ 万葉公園のコンセプト「湯河原温泉場の屋外リビング&ガーデン」を体現したコンテンツを導入する。
- ・ 「温泉場内の温泉の湧き出る公園」として、繊細な自然と温泉を生かした魅力的な公園をつくる。
- ・ 温浴施設、レストランなどの収益施設を配置することで、滞在時間を増やし一定の収益性を確保する。
- ・ 園路の再整備やエレベーターの設置など、車椅子等によるアクセスの改善を図る。
- ・ 樹種特性に応じた植栽、適切な植栽管理、万葉植物の導入など、万葉公園らしい魅力ある植栽とする。
- ・ 対岸敷地と一体的に考えることで、万葉公園の魅力をさらに高めることも検討する。

② 万葉公園・観光会館の施設整備計画

種別	施設	機能
拠点施設	大湯＋観光ステーション ※一部収益施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 共同浴場（大湯）を中心として、観光ステーション、多目的ホール、文化ライブラリーカフェ、温泉シェアオフィスなどを複合した、新しい湯河原温泉のシンボル施設。 ・ 他の温泉地にはない、大湯の概念を超えた新しいタイプの拠点施設とする。
	屋外温泉スパ ※収益施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 水着着用の高級な屋外温泉スパ。クラブハウス、バー、レストランなども併設する。 ・ 自然とともに楽しめ、カップルや外国人も気軽に利用できる。
	水辺の露天外湯 ※収益施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 温泉の風情を感じる小さな露天の外湯。 ・ 水辺の景観を楽しみながら温泉に入れる。 ・ 荒廃した流れの復元、改修

種別	施設	機能
主な公園 施設	エントランス広 場・駐車場	<ul style="list-style-type: none"> 温泉場とつながる開放的な入口広場。 自然の高低差を有効利用する階段状の展望空間。 駐車場は周囲に分散し敷地内は最低限に。(敷地内駐車場は身障者用などを中心に10台程度。)
	熊野神社と参道	<ul style="list-style-type: none"> 健康と温泉の神を祀る湯河原温泉場の新しい訪問地として境内を整備。
	水辺のテラスと 遊歩道	<ul style="list-style-type: none"> 水辺と自然を感じる遊歩道とテラス。 ほたる池など自然環境を感じるビオトープ。(ほたる小屋や万葉植物園など) 公園計画のデザインコードに根ざした撤去、改修。
その他	万葉亭(修復)	<ul style="list-style-type: none"> 万葉亭の修復
	バリアフリー動 線(エレベーター 等)	<ul style="list-style-type: none"> 公園入口から主要園路までのエレベーターやスロープなどのバリアフリー動線を確保。
	竹林の散策路	<ul style="list-style-type: none"> 荒廃した竹林を整備し森を歩ける遊歩道
	狸福神社	<ul style="list-style-type: none"> 狸福神社の環境整備
	斜面テラス	<ul style="list-style-type: none"> 斜面階段とテラスを改修し、
	園路	<ul style="list-style-type: none"> 歩行性と景観性を両立した舗装の整備 景観と調和する管理施設(柵やサイン、照明設備)整備
	自然植生	<ul style="list-style-type: none"> 現状の保全と利用しやすさを考慮した林床管理 万葉植物の適切な配植
	バスストップ	<ul style="list-style-type: none"> 駅と温泉場をつなぎ、来訪者が賑わいを感じさせるバスストップの整備
	両岸一体整備	<ul style="list-style-type: none"> 熱海側と湯河原側、両岸の景観を考慮した橋と遊歩道の整備

① 万葉公園・観光会館の整備計画図

これまでの検討を踏まえ、各種機能を計画図として落とし込んだものが、次頁の整備計画図である。

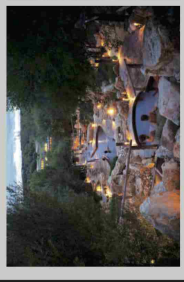
万葉公園・観光会館：整備計画（案）

【整備方針】

- ・万葉公園のコンセプト「湯河原温泉場の屋外リビング&ガーデン」を体理したコンテンツを導入する。
- ・「温泉場内の温泉の湧き出る公園」として、繊細な自然と温泉を生かした魅力的な公園をつくる。
- ・温浴施設、レストランなどの収益施設を配置することで、滞在時間を増やし一定の収益性を確保する。
- ・園路の再整備やエレベーターの設置など、車椅子等によるアクセスの改善を図る。
- ・樹種特性に応じた植栽、適切な植栽管理、万葉植物の導入など、万葉公園らしい魅力ある植栽とする。
- ・対岸敷地と一体的に考え、万葉公園の魅力を引きさらに高めることも検討する。

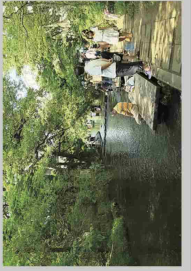
【屋外温泉スパ】※収益施設

- ・水着専用の高級な屋外温泉スパ、クラブハウス、バー、レストランなども併設する。
- ・自然とも馴染み、カップルや外国人も気軽に利用できる。



【水辺のテラスと遊歩道】

- ・水辺と自然を覚える遊歩道とテラス、ほたる池など自然環境を楽しむビオトープ。



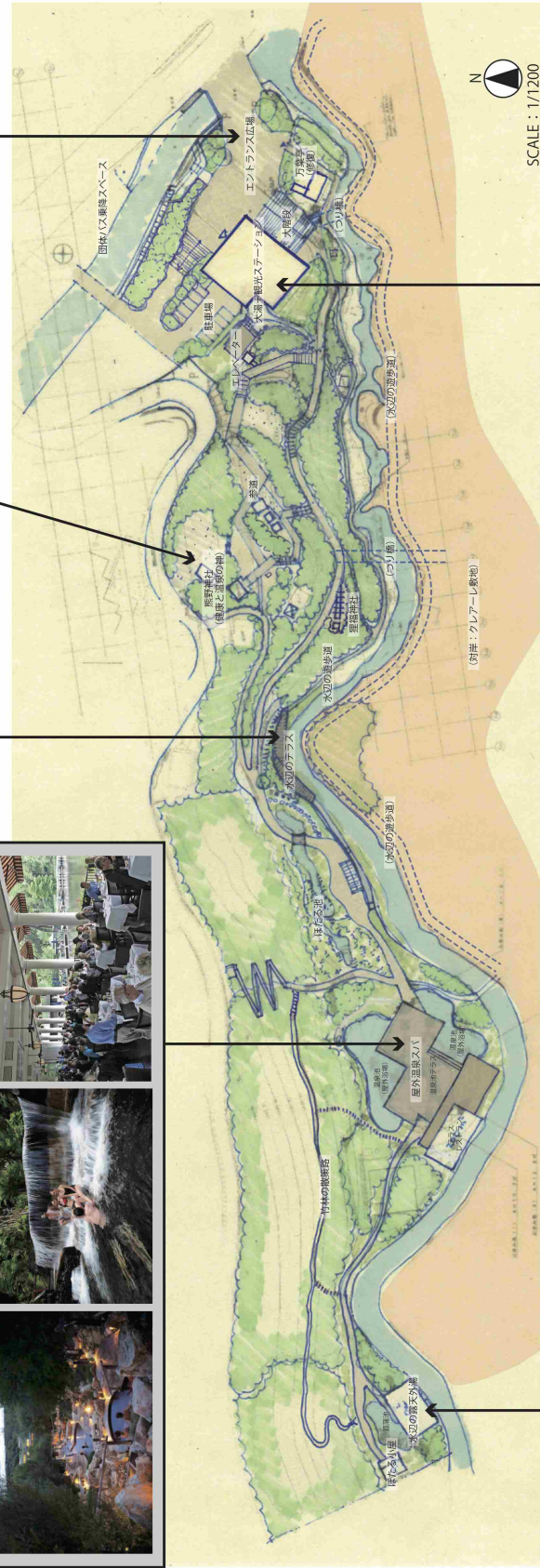
【熊野神社と参道】

- ・健康と温泉の神を祀る湯河原温泉場の新しい初詣地として案内を整備。



【エントランス広場・駐車場】

- ・温泉場とのつながる開放的な入口広場。
- ・駐車場は周囲に分散し敷地内は最低限に。



【水辺の露天外湯】※収益施設

- ・温泉の風情を覚える小さな露天の外湯。
- ・水辺の景観を楽しみながら温泉に入れる。



【大湯+観光ステーション】※収益施設

- ・共同浴場（大湯）を中心として、観光ステーション、多目的ホール、文化ライブラリーカフェ、温泉シェアオフィスなどを複合した、新しい湯河原温泉のシンボル施設。
- ・他の温泉地にはない、大湯の概念を超えた新しいタイプの拠点施設とする。

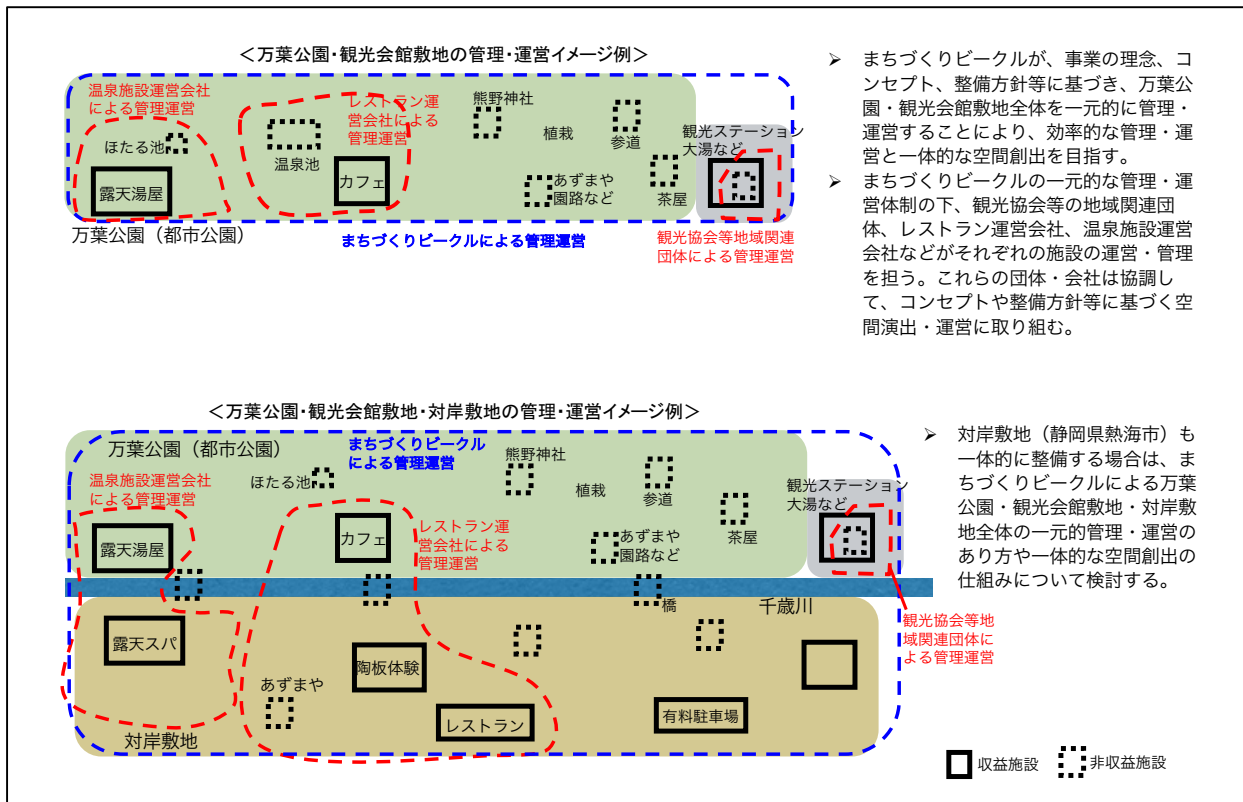


※資料内の写真は整備イメージ例です。

(6) 管理運営方針案

万葉公園・観光会館をコンセプトに基づいて魅力的で一体的な運営を行うためには、まちづくりピークルによる一体でのマネジメント・運営が必要であると考え。公園全体をまちづくりピークルによる一体的な管理業務を行いつつ、拠点施設（収益施設）についてはプロの事業者（レストラン運営会社、温泉施設運営会社）にサブリースしてそれぞれの施設の運営を任せる形が望ましい。

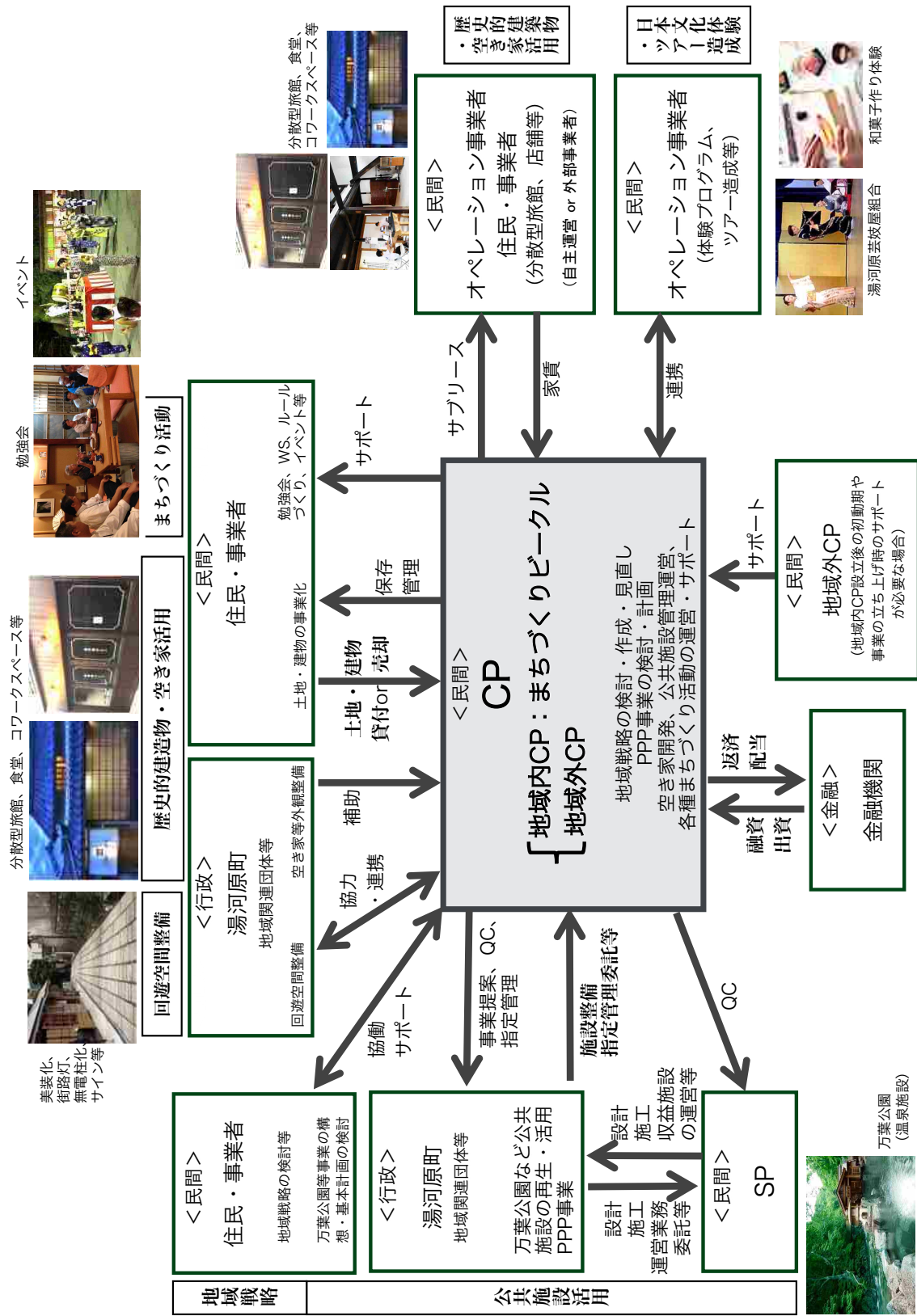
<管理運営方針案>



(7) 万葉公園等官民連携事業の事業化や事業運営を含めたエリアマネジメント推進体制

地域戦略の検討段階で考案した第2章7.（5）の図<エリアマネジメントの推進体制>を発展させた形として、本章6.の事業スキーム検討においてまとめた「地域資源を活用した観光まちづくりにおける住民参加型PPP方式」に基づく万葉公園等官民連携事業の事業化や事業運営の仕組みも盛り込み、下図のとおり、エリアマネジメント推進体制を再構成した。

<エリアマネジメント推進体制>



*QCはクオリティコントロール。
*第2章7.(5)の図<エリアマネジメントの推進体制>に、万葉公園等官民連携事業の事業化や事

(8) 今後のスケジュール

今後のスケジュールは下記の通り。今年度事業の結果を踏まえ、東京オリンピック開催の2020年に一部供用開始ができるスケジュールを目指す。

<今後のスケジュール案>

H. 29 年度	<ul style="list-style-type: none">温泉場エリアの地域戦略、万葉公園等官民連携事業計画(案)の役場内でのオーソライズ、議会説明等対岸敷地との一体的整備内容の検討民間事業者選定(整備第1フェーズ) <p>*整備第1フェーズは、観光会館敷地の整備を想定</p>
H. 30 年度	<ul style="list-style-type: none">設計(整備第1フェーズ)民間事業者選定(整備第2フェーズ) <p>*整備第2フェーズは、万葉公園の整備を想定</p>
H. 31 年度	<ul style="list-style-type: none">施工(整備第1フェーズ)設計(整備第2フェーズ)
H. 32 年度～(2020年～)	供用開始/オープン(整備第1フェーズ)

第5章 空き家等の再生・活用

1. 官民連携による空き家等再生・活用の検討（住民との実践型勉強会）

官民連携による空き家再生活用の検討を行うため、住民と4回にわたる勉強会を実施した。勉強会は実践型の検討スタイルとするために、これまで数多くの古民家等の空き家再生・活用プロジェクトを実践してきた古民家再生の専門家と、湯河原温泉湯元通りで街なみ整備事業に関わってきた設計士にも講師として参加してもらい、実際に古民家を再生する際と同じプロセスを勉強会参加者が体験・実践できるプログラムとした。その実施目的とプログラムは下記の通り。

<空き家等活用勉強会の実施目的>

設立予定のまちづくりビークルのメンバー候補等を主な対象とし、温泉場エリアの活用可能性のある実際の空き家をケーススタディ物件とし、その活用のノウハウを実践的に経験してもらうことで、今後の空き家活用事業の立ち上げを支援する。

<空き家等活用勉強会の実施スケジュール>

回・開催日時	実施内容	参加人数
第1回： 2016年12月7日（水） 講師：古民家再生の専門家 （設計士、コーディネーター）	① 温泉場エリアの空き家状況確認 ・地域資源勉強会でまとめた空き家状況の報告 ② 温泉場エリアの空き家・候補物件確認（フィールドワーク） ・温泉場エリアを巡り、空き家状況の確認 ・候補物件の絞り出し・状況確認	11名
第2回： 2016年1月11日（水） 講師：古民家再生の専門家 （設計士、コーディネーター）	① 空き家方補物件の調査 ・空き家候補を実際に調査 ② 活用のアイデア出し ・活用のアイデアについて検討	13名

<p>第3回：2016年1月25日 (水) 講師：古民家再生の専門家 (設計士、コーディネーター)</p>	<p>① 空き家活用プラン検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 空き家活用候補物件の活用プラン検討 ・ 直す際の改修方法やデザインの考え方 ・ 法的な規制やそのクリアの仕方 ・ 改修費の目安 	<p>7名</p>
<p>第4回：2017年2月8日(水) 講師：古民家再生の専門家 (設計士、コーディネーター)</p>	<p>① 空き家活用の収支検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 改修費や収支検討、補助金などの検討 <p>② 空き家活用等に関する政策の潮流</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 歴史的資源を活用した観光まちづくり施策の紹介 	<p>11名</p>

2. 空き家等の状況把握(第1回勉強会)

第1回目の勉強会は「空き家等の状況把握」というテーマで、地域資源活用勉強会で共有した湯河原温泉の温泉場エリアの空き家調査の報告と空き家事例の紹介を行ったのち、実際に街に飛び出してフィールドワークで空き家の状況を確認した。なお、空き家状況図は次頁の通り。

<当日の様子>



＜温泉場エリアの空き家の状況＞

	空き家 総数	以前の用途			主な構造	
		住宅	旅館	店舗等 (+住宅)	木造	鉄骨/ RC等
■ 空き家(古民家)	20	14	3	3	20	—
■ 空き家(その他)	30	12	4	15	27	3
■ 1階空き店舗	21	—	—	21	9	12
合計	71	26	7	39	56	15

※平成28年7月実施の現地目視調査により、空き家・空き店舗又は空きスペースの可能性が高いと判断された物件です

3. 空き家候補物件の調査、活用のアイデア出し(第2回勉強会)

第2回目の勉強会は「空き家等の候補物件の調査・活用のアイデア出し」というテーマで、実際の空き家であり湯元通りのシンボリックな建物である木造3階建ての旧旅館を所有者の許可を得て題材にして実施した。まずは、会議室で空き家物件の調査の際にみるべきポイントの講義を受けたのち、実際に旧旅館の現場に入り、物件の状況を確認した。さらに、物件の現況図の実測を3班（1階につき1班ずつ）に分かれて行い、実測図を作成した。

＜空き家活用に向けてのポイント（設計士メモより）＞

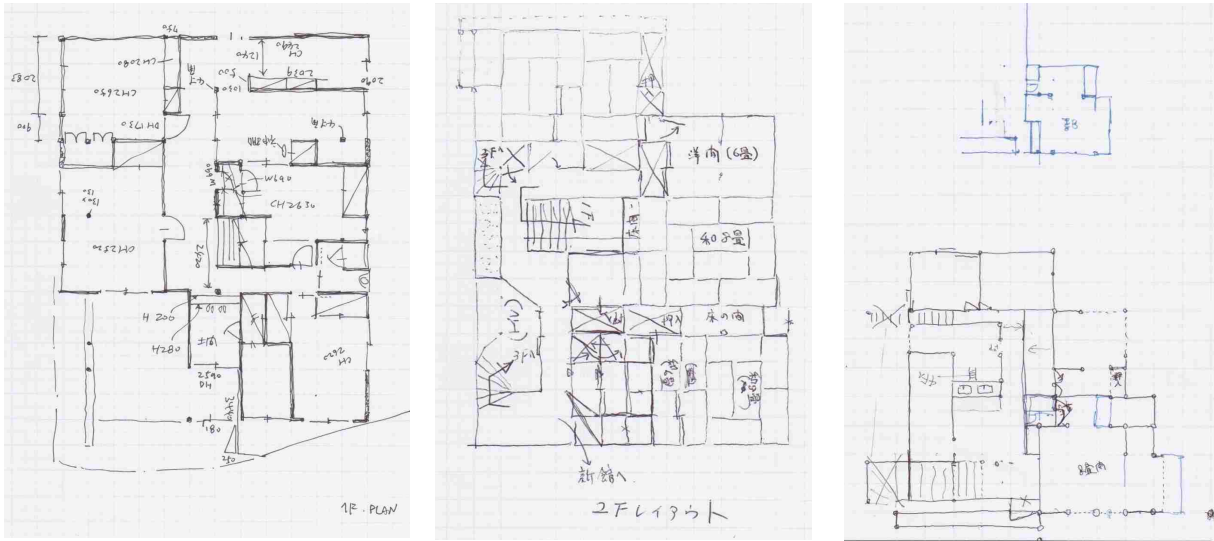
<input type="checkbox"/>	シナリオを作る
<input type="checkbox"/>	計画
<input checked="" type="checkbox"/>	対象建物
<input checked="" type="checkbox"/>	歴史的 <ul style="list-style-type: none"> ・ 景観的重要建造物（指定の有無は問わない） ・ 概ね50年以上経過したもの（一般的には戦前期の建造物） ・ 地域特有の様式を有するもの・地域に稀なもの・有名建築家・大工によるもの
<input checked="" type="checkbox"/>	履歴調査 <ul style="list-style-type: none"> ・ 建物由来調査（建設年度・増改築年度・用途変遷・被災経験の有無） ・ 建物改変履歴調査 ・ 文化財的価値の取りまとめ

- 現地調査
 - ・ エリア調査・建物周辺類型調査
 - ・ 建物様式（ディテール・材種・工法など）
- 建物調査
 - ・ 概略間取り
 - ・ 設備調査 ・電気・給水・排水（下水・浄化槽・汲取り）
 - ・ ガス（都市ガス・LPG）などの引き込みとメーター位置
 - ・ 腐朽部分
- 活用提案
 - ・ 用途落とし込み
 - ・ 概算工事費の算出
- 事業計画策定

<当日の様子>



<参加者による実測図>



4. 空き家活用プラン検討(第3回勉強会)

第3回目の勉強会は「空き家活用プラン検討」というテーマで、前回の現地調査に基づいて、作成した実測図の正解確認（設計士の作成した実測図と参加者の作成した実測図を比較して確認）をした後に、現況図を見ながら2つの班に分かれて活用のアイデアを検討し、発表を行った。その実施内容は下記の通り。

<参加者による活用アイデア>

【1・3階班のアイデア】

- ・そば屋、バー（ビリヤード併設）、甘味どころ、カフェ、おまんじゅう屋さんなど
- ・三味線の音が聴こえるような稽古場、劇場
- ・芸者さんがバーやカフェを。
- ・足湯につかりながら飲めるところや、子供がワクワクするようなスペース
- ・夜に怪しい雰囲気を感じられるような、引き込まれるような秘密めかした場所のようなイメージ。内緒で伝えたいような場所

【2階班のアイデア】

- ・湯元通り再生、外観を生かす
- ・ターゲットは若者外人など。食事やお茶ができる散策の拠点となる場所がない。
- ・1階はおしゃれなカフェ、足湯／2階は創作販売／3階は鉄道ジオラマ、湯河原ゆかりの文豪の部屋、湯河原美術館とのコラボ
- ・昔の湯河原で見かけられたもの、街の作家が利用できる廃れたものを復興し、新しい見せ方をする。そんなことができる場。

【その他の意見（発表後の意見交換より）】

- ・湯元通りが温泉発祥の場、その中心の重要なプロジェクト。この建物が街の雰囲気をつくる。
- ・事業性を考えると頭が固くなってしまふ。
- ・着物を着て下駄や草履を履いて歩けるなど、普段できない体験をできる場所。温泉講座など。
- ・今までの客層ではない人たちを呼びたい。
- ・宿泊やちょっと食べれるような場所がまずできるといい。洒落た雰囲気でも飲めるところも。

<当日の様子>



5. 空き家活用の収支検討(第4回勉強会)

第4回目の勉強会は「空き家活用の収支検討と空き家活用に関する政策の潮流」というテーマで、前回のアイデアに基づいて作成した概算工事にもとづいて、事業スキームのあり方や収支計画の考え方を検討した。また、「明日の日本を支える観光ビジョン」や「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」など、空き家等の歴史的資源を生かした観光まちづくりが政策として取り入れられている潮流などについて紹介し、勉強会を終了した。

<空き家活用に向けてのポイント>

1. 予算(改修予算)

- ・本物件の概算改修費用 9,200 万円
(宿泊5室+レストランとしてフルリノベーションの場合)
- ・他用途で坪50万円のリノベーションの場合 6500万円程度

2. 事業手法

- ①転売方式(物件を取得し、改修して、希望者に販売)
- ②サブリース方式(10年などの長期で無償借受。必要な改修を行い、事業者に又貸)
- ③地域運営方式(10年などの長期で無償借受。必要な改修を行い、地域と連携して運営)
- ④活用提案型指定管理方式(民提案・公設・民営により、指定管理料ゼロで施設を運営)
- ⑤ファンド方式(ファンド資金で物件を買い取り、改修したうえで、運営事業者に又貸)

3. 賃料

- ・サブリース(賃借料:固定資産税相当) / 改修費9,200万円の場合
→事業収支が成り立つためには、1/3補助金を確保できた場合でも、
1~3F全体で約56万の家賃が必要

4. 用途

- ・エリアに必要な用途と事業収支のバランスを検討

<当日の様子>



6. 空き家等再生・活用計画(案)

これまでの検討に基づいて、湯河原温泉場エリアの空き家等再生・活用計画（案）を下記の通り設定する。空き家等の活用においては、物件の状態、所有者の希望する条件、空き家となるタイミングなどによって検討の方向性が大きく異なるため、計画的な整備が難しい状況にあるが、空き家物件が出たタイミングにおいて、本計画を基本として個別に最適解を検討する必要がある。

<空き家等再生・活用計画（案）>

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> 地域の空き家を、すぐ壊すべき「地域のお荷物」とせず、新しい活動の場となる「地域の資源」と捉えて活用を促進する。
物件調査	<ul style="list-style-type: none"> 空き家物件が出たら物件調査を行い、下記の状況を確認する。 <ol style="list-style-type: none"> 建物状況（建物の状態を確認） 現況図（設計図の取り寄せ、ない場合は実測で作成） 所有者情報（権利者や賃貸・売却等の意向）
用途	<ul style="list-style-type: none"> 地域戦略や物件の個性に基づいて、地域の活性化に寄与する用途を検討する。 一方で事業として成立する事業性のある用途の検討も必要。
改修計画	<ul style="list-style-type: none"> 設計士等に依頼し、活用用途に合わせて改修計画・概算工事費の検討を行う。 物件の風合いを残した改修計画とする (綺麗にしすぎない改修→コストダウンにもつながる)
事業手法	<ul style="list-style-type: none"> 主な事業スキームは下記の通り。物件条件に応じて選択。 <ol style="list-style-type: none"> 転売方式 サブリース方式 地域運営方式 活用提案型指定管理方式 ファンド方式
収支計画	<ul style="list-style-type: none"> 改修費は坪あたり 50 万円程度を目安とする。 物件条件、概算工事費、事業スキームに基づいて収支計画を作成。
管理・運営	<ul style="list-style-type: none"> 地域の一体的なエリアマネジメントを担うまちづくりビークルと一体となって管理運営を行う。

第6章 今後の展望と課題

1. 万葉公園等官民連携事業の推進

(1) 今後の展望

万葉公園等官民連携事業の今後のスケジュール案は、第4章7.(8)に記載した下表のとおり。今年度事業の結果を踏まえ、東京オリンピック開催の2020年に一部供用開始(整備第1フェーズ)のスケジュールを目指している。整備第1フェーズは、観光会館敷地の整備(エントランス広場、大湯・観光ステーション)を想定している。

<万葉公園等官民連携事業スケジュール案(再掲)>

H.29年度	<ul style="list-style-type: none">温泉場エリアの地域戦略、万葉公園等官民連携事業計画(案)の役場内でのオーソライズ、議会説明等対岸敷地との一体的整備・管理内容の検討民間事業者選定(整備第1フェーズ) *整備第1フェーズは、観光会館敷地の整備を想定。
H.30年度	<ul style="list-style-type: none">設計(整備第1フェーズ)民間事業者選定(整備第2フェーズ) *整備第2フェーズは、万葉公園の整備を想定。
H.31年度	<ul style="list-style-type: none">施工(整備第1フェーズ)設計(整備第2フェーズ)
H.32年度～ (2020年～)	供用開始/オープン(整備第1フェーズ)

(2) 事業実施に向けた課題

① 土砂法等法規制との調整・協議

万葉公園等官民連携事業の実施に向け、下記のような法規制関係の課題があり、今後、具体的な整備内容について関係機関との調整・協議が必要である。

- 万葉公園と観光会館敷地の大部分が土砂法のレッドゾーンに指定されており、今後の建築物の整備については、基礎と一体の控え壁を有する鉄筋コンクリート造の壁とするなど、建築物の構造規制等への対応が必要となる。
- 公園の園路、池、植栽等の整備において土地の切り盛りが伴う場合、宅地造成規制区域の許可申請等に向けた検討・調整が必要となる。

- ・ 千歳川と万葉公園との境界については、境界確定されていないところが大部分を占める。水辺のテラス・遊歩道などの川岸の親水空間整備や橋梁の整備に向け、まずは、境界確定の作業を行い、その上で、河川区域内における開発行為の許可申請に向けた検討・調整が必要となる。

② 対岸敷地との一体的整備・管理

万葉公園境界の千歳川の対岸敷地（民有地/熱海市内）については、現在、遊歩道整備や万葉公園との橋梁整備などの開発が検討されている。今後、万葉公園に整備する公園施設と対岸敷地開発内容との一体的な空間創出のあり方や、一元的な管理・運営の仕組みなどについて、調整・検討が必要である。

③ 駐車場等の確保やバリアフリーへの対応

万葉公園へのアクセスと駐車場の確保については、本調査事業において、活用可能性のある周辺駐車場敷地について検討・整理したが、これらの駐車場候補敷地には町の月極駐車場等も含まれていることから、今後、条例改正なども視野に入れた対応が必要である。

また、万葉公園内の動線のうち、現在の主導線は高低差が急な階段があり、健全者以外は公園の奥までアクセスすることができない構造となっている。水辺周りの通路は千歳川が増水する際には立ち入れなくなることも加味し、車いす利用者などが公園の奥に到達できるバリアフリー動線の確保について検討が必要である。

④ 民間参入促進の課題

観光会館敷地での整備を想定している大湯・観光ステーション内のカフェ、温泉施設等の収益施設や、万葉公園内での整備を想定しているレストラン、温泉施設等の収益施設について、民間参入を促進するために必要な対策を講じていく必要がある。具体的には、下記のような取組みを行うことにより、民間活用の可能性と選択肢を広げていくことを目指す。

- ・ 温泉場エリアの潜在的な地域資源、地域戦略、エリアマネジメントの推進方針等の発信
- ・ 民間事業者の初期費用の負担軽減
- ・ 公園の指定管理者となる CP への行為許可権限の移譲（湯河原町都市公園条例の改正）

- ・ 地域全体のエリアマネジメントの運営主体であり公園の指定管理者となる CP が、エリアマネジメントの一環として、収益施設のマーケティング・プロモーションを推進
- ・ 対岸敷地の開発と公園との一体的で魅力的な空間づくりなど

2. 温泉場エリアのエリアマネジメントの推進

(1) 今後の展望

本事業の終了後、早速、第4章7.(7)〈エリアマネジメント推進体制〉に基づき、地域戦略に基づく温泉場エリア全体のエリアマネジメントに取り組む予定である。このためには、先ず、エリアマネジメントを推進する主体の中軸を担う「まちづくりビークル」(地域内 CP)をつくらなければならない。その上で、まちづくりビークルが中心となり、空き家等の再生・活用、まちづくり活動のサポート、万葉公園・観光ステーション等の管理運営事業等に取り組む流れをつくり出していく。

以下に、前述1.の万葉公園等官民連携事業のスケジュールも含め、エリアマネジメントの体制整備からその後のまちづくりの動きにつなげる取組みの流れを展望した。

	まちづくりビークル（地域内 CP） 設立・業務スケジュール案	万葉公園等官民連携事業 スケジュール案
H28 年度 2～3 月	まちづくりビークル設立 の検討（特に、人事、資本 構成、業務運営体制、事務 所所在地、会社名）	
H29 年度 4～6 月	ビークル設立手続・登記 ●ビークル設立・業務開始	●地域戦略、万葉公園等 事業計画の議会説明等
7～9 月	空き家等の再生・活用、 日本文化体験・ツアー造成	DMO 又は 地域再生 推進法人 申請 民間事業者選定 (phase1)
10～12 月	まちづくり活動サポート、 町の回遊空間整備等サポート	
1～3 月		
H30 年度		設計 (phase1) 民間事業者選定 (phase2)
H31 年度		施工 (phase1) 設計 (phase2)
H32 年度		●供用開始 (phase1) 施工 (phase2)
H33 年度		●供用開始 (phase2)

phase1(整備第1フェーズ): 観光会館敷地の整備を想定。
 phase2(整備第2フェーズ): 万葉公園の整備を想定。

(2) 事業実施に向けた課題

① まちづくりビークル(地域内 CP)の実働スタッフと安定的な収入源の確保

当面のまちづくりビークルの活動は、空き家等の再生・活用事業の中間支援やまちづくり活動のサポートが中心であり、観光ステーションや万葉公園の指定管理業務ができるようになるまでは安定的な収入が見込まれていない。このため、実働スタッフの確保に当たっては、生業のかたわらビークルの事業に協力することができる地元の事業者の確保などについて検討する必要がある。

また、万葉公園等官民連携事業における地域外 CP による QC (クオリティ・コントロール) 業務について、地域内 CP であるまちづくりビークルとの連携や、まちづくりビークルへの引き継ぎの可能性も検討する。

さらに、民間会社ならではのフットワークの軽さを活かし、思い切ったマーケット層の絞り込みによる新規プロジェクトの試行など、新たな収入源の確保を目指して様々な可能性に挑み続ける姿勢と行動力が求められる。

② 地域住民・事業者への継続的なアプローチ

地域戦略に基づくエリアマネジメントを推進するためには、地域に対するニーズの変化や住民・事業者の考えを踏まえて柔軟に地域戦略を見直すことや、エリアマネジメントの方針を継続的に地域住民・事業者に説明し続け、理解・協力を求める粘り強いアプローチが不可欠である。具体的には、勉強会・WS の開催や SNS を活用した情報発信等により、地域資源の共有、景観ルールの共有、修景相談への対応、住民等からのアイデア募集、事業への協力依頼などに取り組んでいく。

一人でも多くの住民・事業者が自ら地域のことを学び、考え、行動できるようになる環境が整わないと、サステナブルな地域の発展にはつながっていかない。