

「ちょっと待てい！！観光施設のコンセッション化」

～行政のメリットは事業者のデメリット??～



2025  
2024  
2023  
2022

# 自己紹介

## 会社概要



社名	奥伊吹観光株式会社
運営施設	グランスノー奥伊吹 グランエレメント 他
住所	滋賀県米原市甲津原530
設立	1970年6月
資本金	2,000万円
売上高	19億円（グループ26億円）
社員数	25名（グループ37名）
取引銀行	滋賀銀行 他



奥伊吹観光株式会社  
代表取締役

## 草野丈太



1980年 米原市甲津原生まれ。

第一工業大 工学部 土木工学科卒

大分県の観光会社に就職し観光のノウハウ・地域経済への影響を目の当たりに。

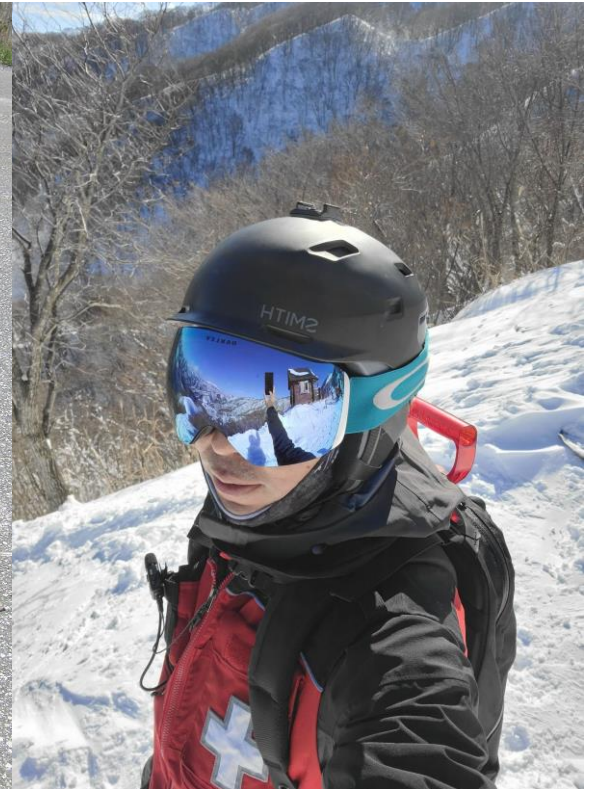
2006年3月家業である奥伊吹観光に入社し2013年10月から現職。

スキー場やグランピング施設など、湖北地域を“面”で捉えたりリゾート開発を推進。

現在スキー場内に水力発電を建設し電力自給化を目指すなど観光による環境  
負荷低減にも積極的に取り組んでいる。

また過疎化が進む地域の雇用創出や  
移住促進にも貢献するなど“共生型”の  
観光業を目指す。





01.  
Location

# グランスノー奥伊吹

敷地面積：54,400㎡

運営：奥伊吹観光(株)・奥伊吹森林レクリエーション(株)

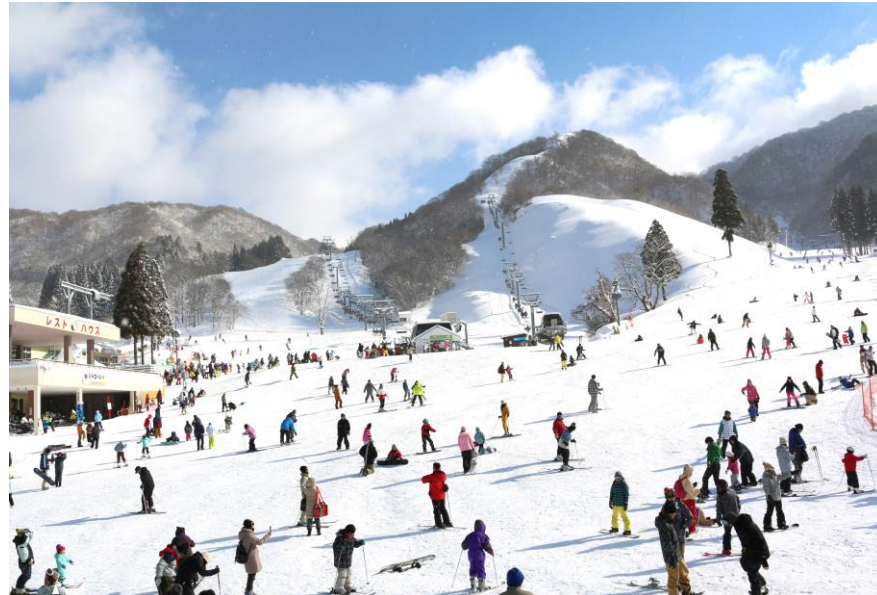
運営開始：1970年

リフト(9基)・動く歩道(3基)

レストラン(3施設/1300席)

降雪機(27台)

駐車場(2700台)



# 関西とは 最高の 思えない パウダースノー

さらに 降雪機増設 全27台へ!

日本最速  
高速リフト  
乗り降りはずっくり安心

吉野康人プロデュース  
スノーパーク  
流せる多彩なアイテム!



人気のスノーパークは、キッカー、ボックス、レールを中心に初中级者から上級者までレベルを問わずに楽しめる多彩なアイテムを設置。流せるように造られたスノーパークで華麗なトリックメイクにチャレンジしよう!!

日本最大級!  
キッズパーク

新アイテム続々登場! 雪遊びやソリ遊びも自由に楽しめます。

滑走距離: 100m  
斜度: 最大10° / 平均10°



トンネル付き動く歩道!

ちびっこたちのソリ遊びや、まだリフトに乗れない初心者への練習にも最適です。  
※ソリはキッズパークのみ利用可能です。



快適

## GELANDE MAP

多彩な  
全12  
コース



- 初級者コース
- 中級者コース
- 上級者コース
- リフト
- ベアリフト
- トリプルリフト
- クワッドリフト

- 救護所
- トイレ
- レストラン
- パトロール
- トンネル付き動く歩道
- ショップ
- スキースクール
- チケット売り場
- 喫煙所
- 駐車場
- レンタルスキーボード

最新式オートゲート

リフト券は便利なICタイプ。タッチでGO!



テクニカルコース

ベースからリフト1本で滑り出せる急斜面コース。

滑走距離: 700m  
斜度: 最大27° / 平均24°

ダイナミックコース

思いのままダイナミックに滑ろう。

滑走距離: 600m  
斜度: 最大25° / 平均23°

チャレンジコース

ノンストップでハードな斜面にチャレンジしよう。

滑走距離: 350m  
斜度: 最大30° / 平均25°

Heavenly46

最大斜度46度! パックアウトリートを思わせる最上級者向けコース。

滑走距離: 400m  
斜度: 最大46° / 平均43°

チャンピオンコース

平均斜度30度、関西屈指のモーグルバーン!

滑走距離: 500m  
斜度: 最大33° / 平均30°

ファミリーゲレンデ

1番緩い斜面なので初級者の練習に最適。

滑走距離: 400m  
斜度: 最大13° / 平均10°

バラエティーゲレンデ

パークもあり1枚バーンが広がり快適に滑れる斜面が人気。

滑走距離: 900m  
斜度: 最大20° / 平均13°

スカイビューコース

ブナの原生林の中の静かなゲレンデ。

滑走距離: 300m  
斜度: 最大20° / 平均13°

アルペンコース

パラダイスゲレンデまでひとっ飛び!

滑走距離: 600m  
斜度: 最大25° / 平均18°

天狗岩コース

琵琶湖北アルプスを望む大パラマ。

滑走距離: 900m  
斜度: 最大30° / 平均22°

モンブラン

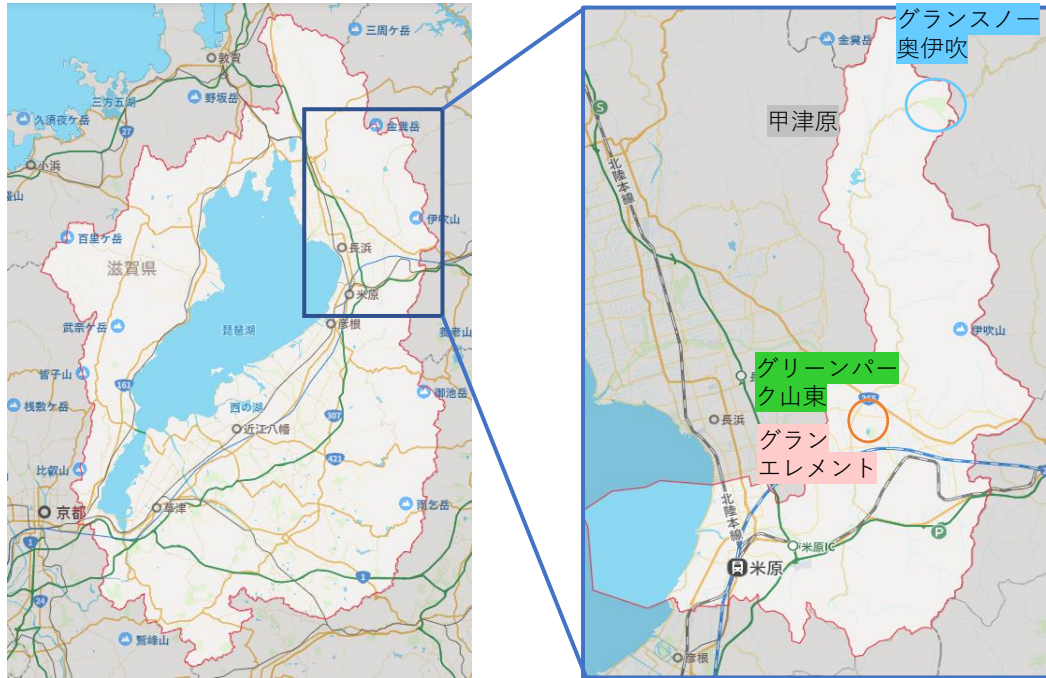
未圧雪のコースなので、新雪が楽しめる。

滑走距離: 500m  
斜度: 最大30° / 平均25°

伊藤みきさんを応援しています

トリノ・バンクーバー・ソチと3大会連続オリンピック代表の伊藤みきさんのホームグラウンドでもある奥伊吹。練習を積んでくれたのが奥伊吹の名モーグルバーン「チャンピオンコース」です!!

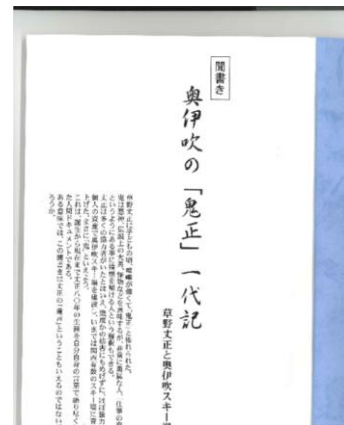




甲津原地域は毎年3mを超える積雪に閉ざされ夏の蓄えを食い潰す。このままでは集落は存続できない。

『雪を資源に』から

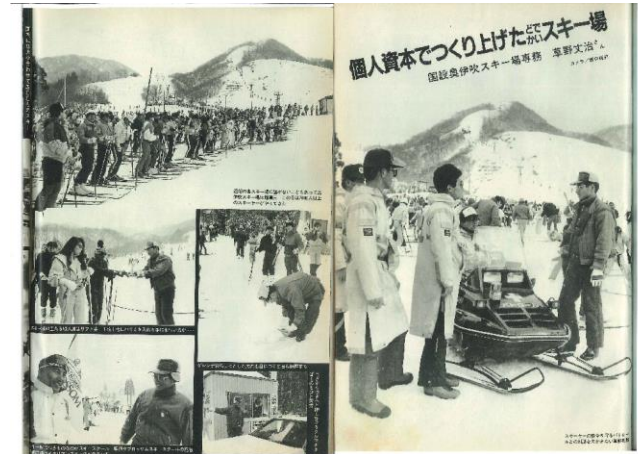
始まったスキー場造り



創業者 自伝より



1970年12月5日開業 駐車場3台 来場者7名



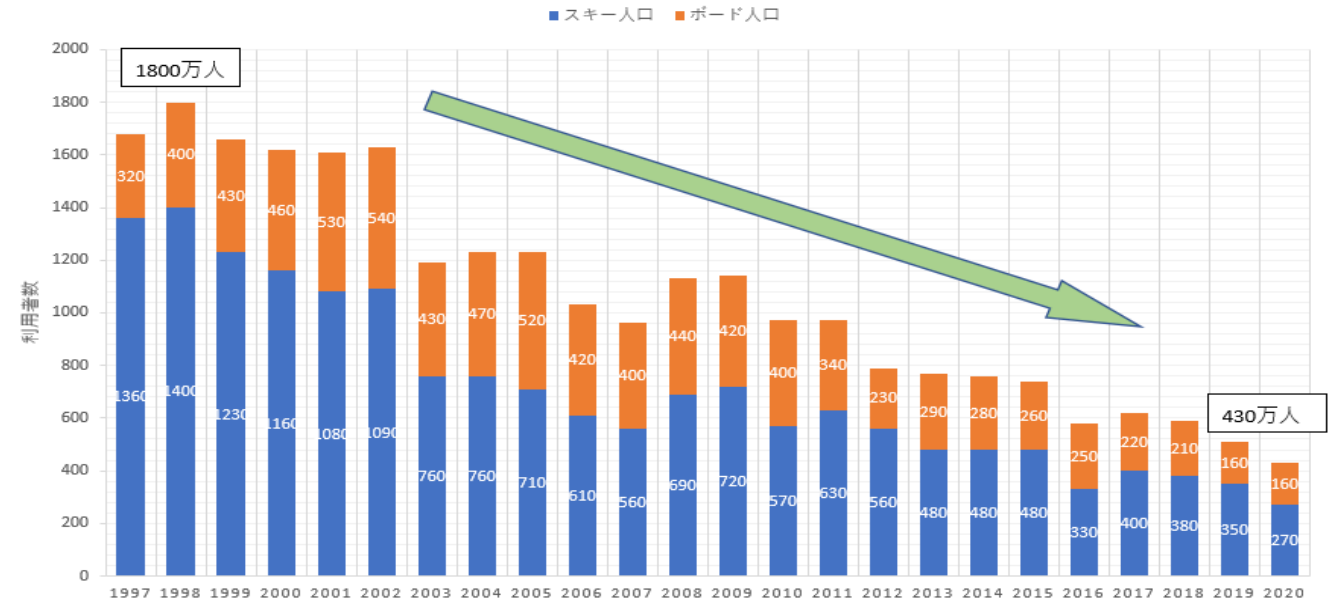
シングルリフト1基 (1970年) ⇒9基 (1994年)

全国的なスキーブームもあり利用者の増加に伴い施設を拡大

国内のスキー人気は1987年の『私をスキーに連れてって』によるブームから、新規スキー場の開業ラッシュに湧いた。1998年の1800万人をピークに減少が続き、最新のレジャー白書（2020年）ではスキー270万人、ボード160万人の合計430万人とピーク時の4分の1以下まで減少しています。関西エリアの利用者数もほぼ同様に減少。



日本のスキー・スノボ人口の推移（レジャー白書より）

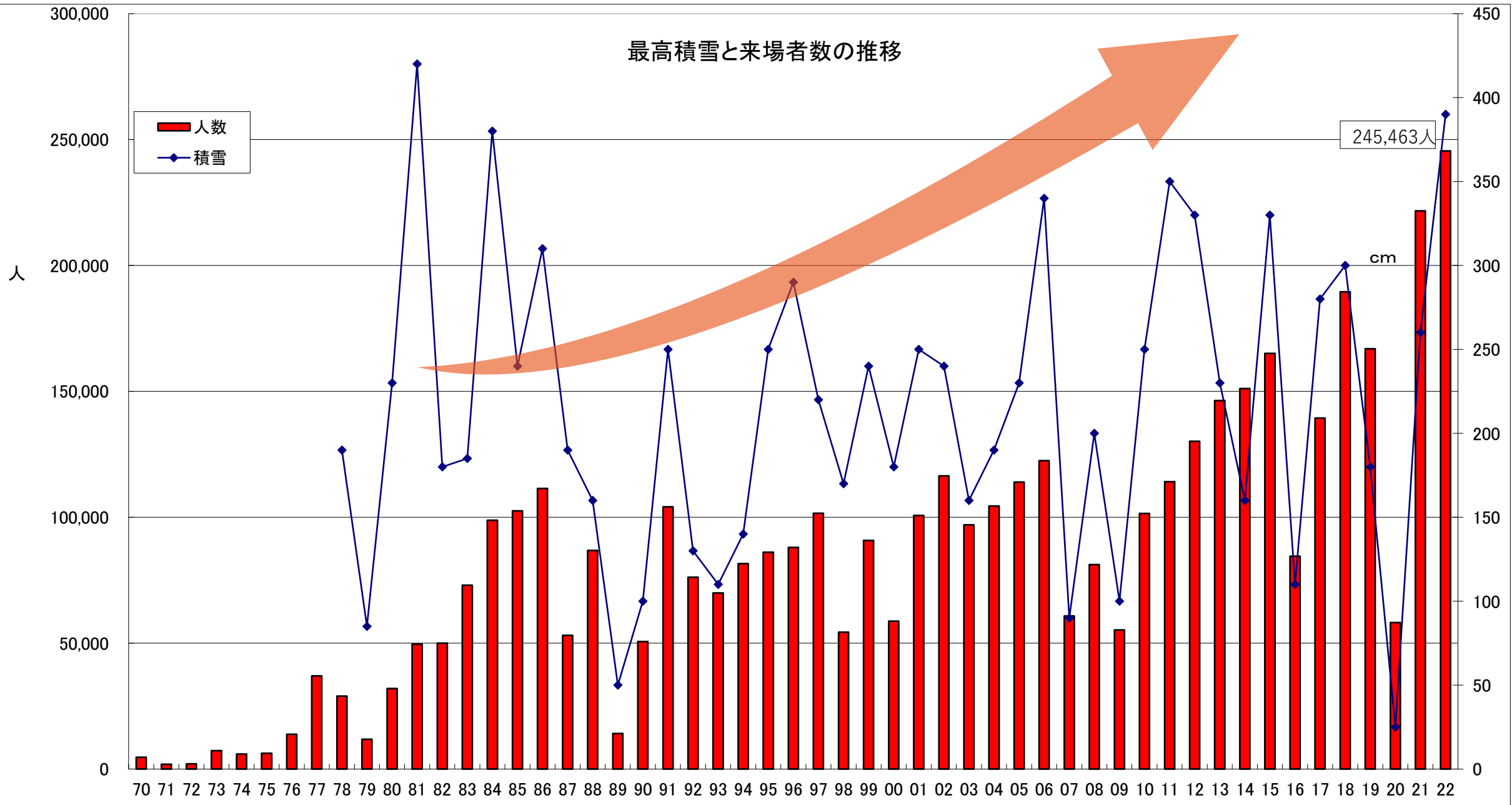


全国的なスキーブーム

→急激なスキー人口の減少

斜陽産業の代表格に

# 最高積雪と来場者数の推移



奥伊吹は1990年代の平均比 来場者数327% 売上高449%



お客様ニーズに応じて最新設備を導入を継続 投資額は10年で**35億円**



キッズパーク



オートゲート（自動改札機）



ラジオDJブース



全自動式人工降雪機



日本最速高速リフト



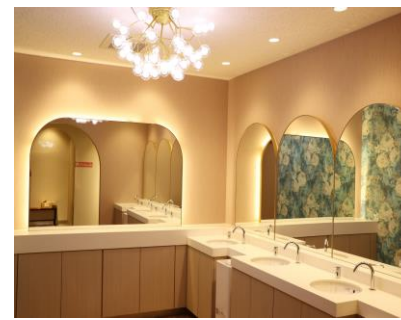
センターハウス



テラスルーム



石窯ピザ（フードコート）




パウダールーム



スキー場人気ランキング 6年連続 1位獲得（ウェザーニューズ調べ）

2020-2021 スキー場来場者数全国4位 売上高全国1位

2021-2022 スキー場来場者数全国9位 売上高全国1位

人気アクセスランキング 	
1位	グランスノー奥伊吹（滋賀）
2位	かぐらスキー場（新潟）
3位	高鷲スノーパーク（岐阜）
4位	めいほうスキー場（岐阜）
5位	川場スキー場（群馬）
6位	白馬八方尾根（長野）
7位	菅平高原スノーリゾート（長野）
8位	苗場スキー場（新潟）
9位	ダイナランド（岐阜）
10位	ホワイトワールド尾瀬岩鞍（群馬）



# D 1 ・ モーターゲームス



### 03. Location

# グリーンパーク山東

敷地面積：157,178㎡

運営：奥伊吹観光(株)（指定管理）

弊社運営開始：2006年4月

鴨池荘部屋数：7室 コテージ：5棟

キャンプサイト：180張入浴施設・  
レストラン・アスレチック・すぱーく山東  
など運営



01.

## 温浴施設整備

お客様の狭いのを

New facility started\_\_

50名収容の研修室を温浴施設に改修  
脱衣所・洗い場を拡張することで  
キャンプ場、スキー場からの利用が  
拡大するとともに顧客満足度が上昇

改修後の広い脱衣所と  
ロッカールーム





02.

# キャンプエリア 拡張

県内人気No.1のキャンプ場

New facility started\_\_

年々増え続けるキャンプ利用者  
コロナ禍で需要も高まる  
屋外施設でのびのびと  
キャンプができる広さが  
大人気。



お出かけ情報サイト「いこーよ」でエンブレム受賞！



集計期間：2015年12月1日～2016年11月30日  
<http://iko-yo.net>



集計期間：2015年12月1日～2016年11月30日  
<http://iko-yo.net>

ユーザー数2,800万人を超える家族おでかけ支援サイト「子供とお出かけ情報サイト・いこーよ」において、昨年に引き続き、グリーンパーク山東がエンブレムを受賞しました！



大人気キャンプ場は  
ペットもOK

03.

## 地域最安値 ミニゴルフ場の再生

New facility started\_\_

ゴルフの業績が低迷・・・  
このままでは、未来がない。

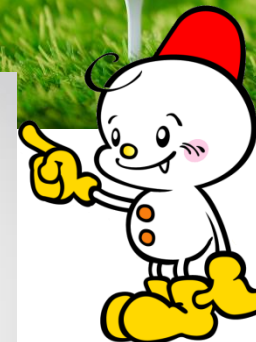
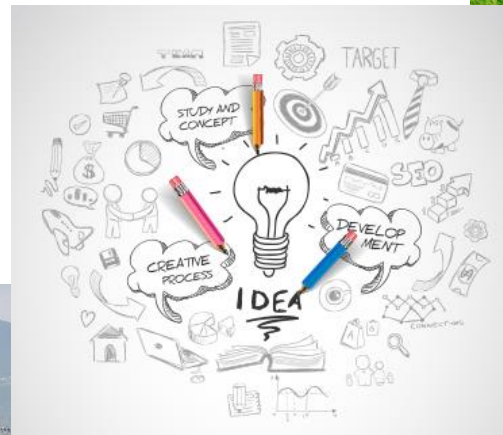
ここで次なる1手を考える。

指定管理受託から10年、お客様の声に応え適材適所に施設改修を行う事で収支は改善しました。

しかしミニゴルフ場では年間1,000万円以上の赤字。

条例にはゴルフ場としての営業時間・料金が明記されており変更は不可能・・・

敷地面積47,000㎡ 10,000㎡の池、  
正面には伊吹山このロケーションを  
活かした施設改修が出来ないか。



# 『日本のグランピングのモデル作ろうを』

を合言葉に計画がスタート



GLAMP ELEMENT

04.  
Location

# グランエレメント

運営：奥伊吹観光(株)

運営開始：2017年6月

部屋数：15棟

内 テント数：7棟

ビラ：3棟

キャビン：5棟

料金システム：オールインクルーシブ



## GLAMP ELEMENT







GLAMP ELEMENT

01.

**2017.6**  
OPEN

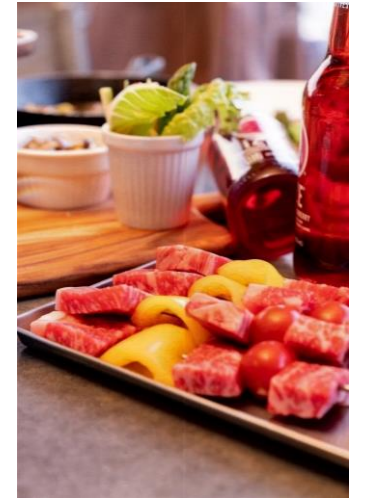
New facility started\_\_

構想から1年も  
立たずに完成を迎えた  
グランピング施設は  
その内容は、どのような  
内容??  
特色を踏まえ、ご紹介します。



# オールインクルーシブ オリジナルグランピングフルコース

お食事はもちろん、アクティビティからBARのアルコールまで、お財布いらずですべて楽しめます。





GLAMP ELEMENT

02.

旅館甲子園

New facility started\_\_

コロナ禍で疲弊する宿泊業界に  
新風を送り込む為全国20,000施設  
の頂点を目指して!!!

コンシェルジュ、市長、ゲスト  
みんなと力を合わせて  
挑戦!



日本一の宿泊施設を目指し

『旅館甲子園 ファイナル』の舞台へ



# 地域資源をビジネスチャンスに

3mを超える豪雪



人気ランキング  
全国1位のスキー場



年間利用10回の研修室



年間5万人が利用する  
人気の温浴施設



閑散期のスキー場駐車場



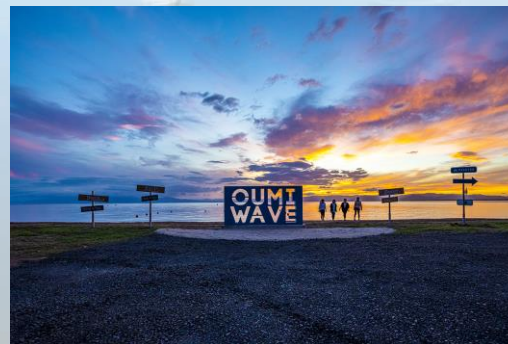
世界的なイベント開催される  
モーターパーク



休止中のキャンプ場



サップやテントサウナが  
楽しめるビーチリゾート



スキー場内の河川



観光施設の使用電力を  
自給化する水力発電所



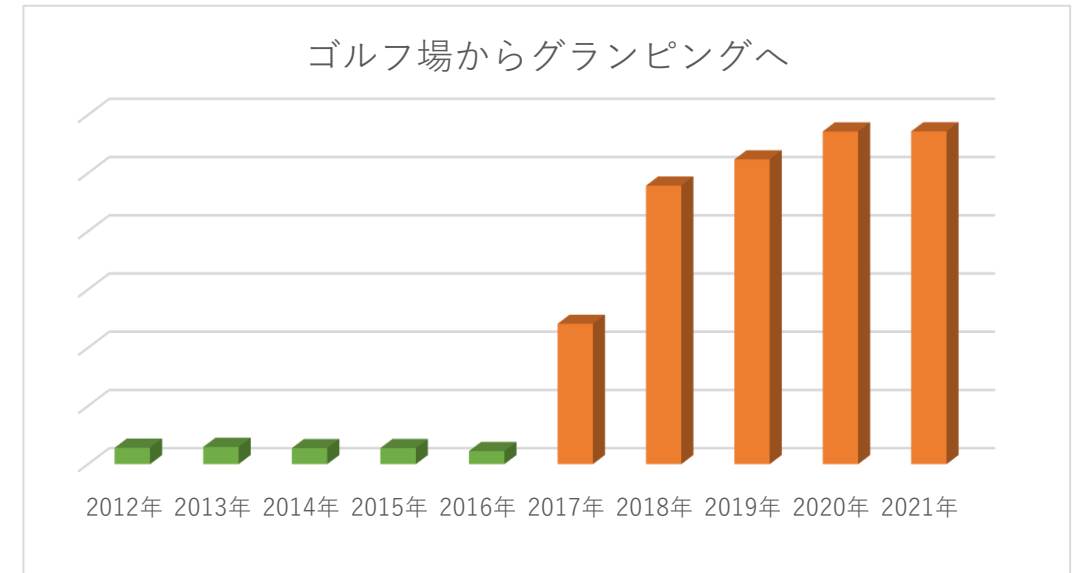
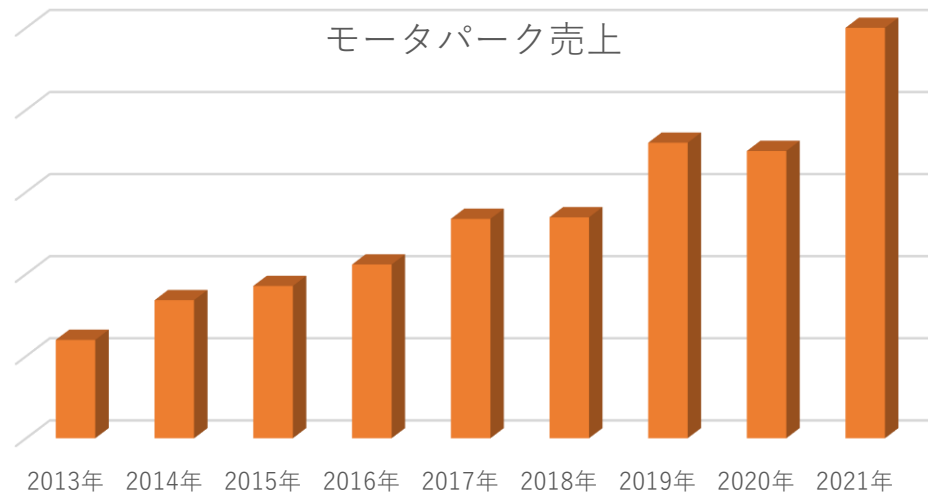
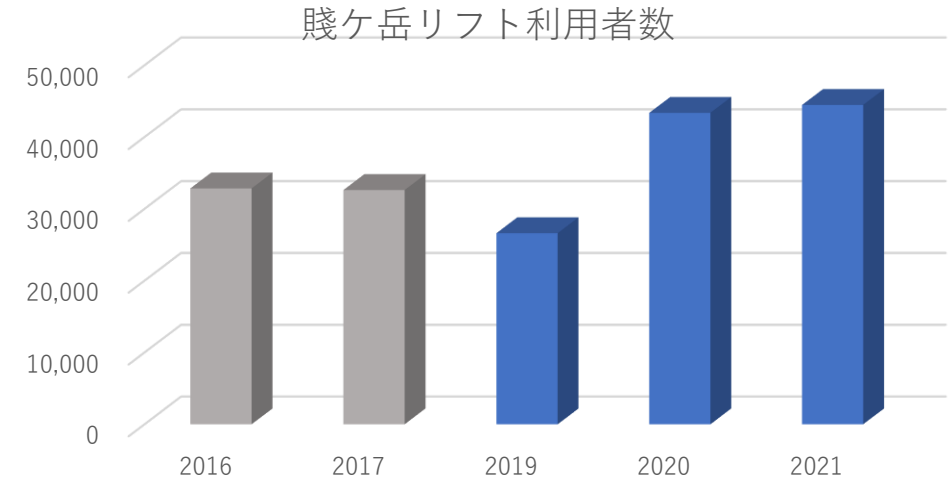
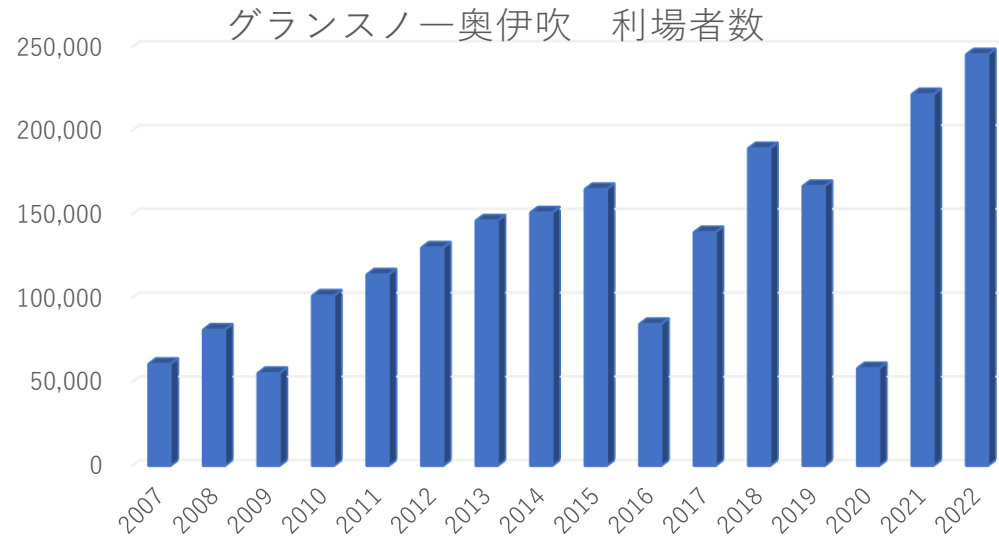
赤字のミニゴルフ場



旅館甲子園グランプリ1位  
売上30倍のグランピング施設



# 各施設の業績推移



コロナ禍においてもアウトドアレジャーである事が奏功し各施設が過去最高を更新

# SDGsへの取り組みから 2070年の目標設定へ

## 『2070年 地域の子供達にスキーができる環境を』

企業理念に掲げSDGsへの取組とともに推進します。  
しかし今から約半世紀先のこの目標達成には多くの課題が山積しています。

### ①住み続けられる街づくり

観光を通じた新たな地域の魅力造りにより少子化、人口減少対策に取り組むと共に地域住民の豊かな生活の向上を目指します。

### ②積極的な温暖化防止への取組

スキー場内に2基の水力発電所の建設し再生可能エネルギーによる電力の実質自給化を目指します。  
これらの取組について内外に情報発信を行い温暖化防止への啓発に繋がります。

### ③地域資源の活用と人材を中心とした経営基盤強化

冬季の事業のみならず通年での新たな事業の創出、そしてそこで働くスタッフが『笑顔でやりがいを持ち』働ける環境整備を行います。

中部・近畿ブロックPPP/PFI推進首長会議基調講演

# 米原市観光・レクリエーション関連2施設 公共施設等運営権事業



令和4年10月28日(金)

米原市長 平尾 道雄



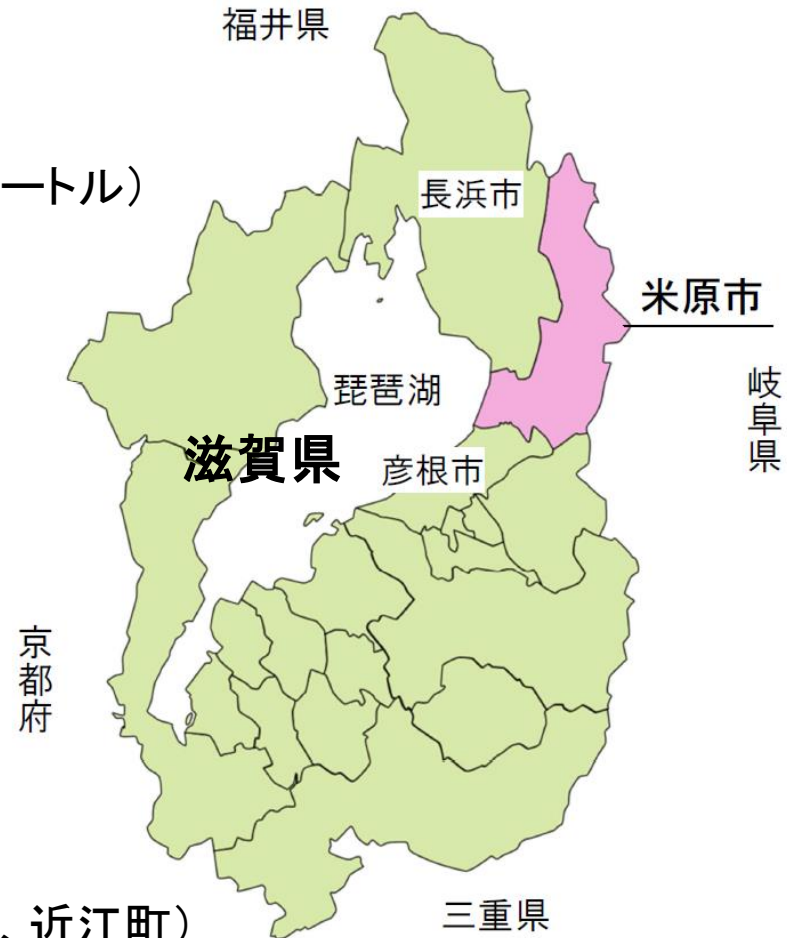
# 1 米原市の概要

## (1) 米原市の概要



### 【米原市の概要】

面積: 250.39平方キロメートル  
(うち琵琶湖の面積: 27.32平方キロメートル)  
居住地面積: 65.21平方キロメートル  
人口: 37,917人 14,892世帯  
(2022.10.1現在)  
人口密度: 151.43人/平方キロメートル



- 2005年、旧坂田郡4町(山東町、伊吹町、米原町、近江町)が合併して米原市となる。
- 滋賀県北部、湖北エリアに位置。
- 西に琵琶湖、北に滋賀県最高峰の伊吹山(1,377m)がそびえる。
- 総面積の6割が森林。

# 1 米原市の概要

## (2) 米原市の交通

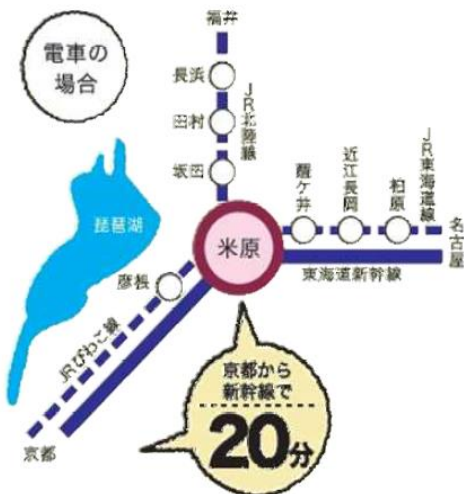


本市は新幹線、鉄道、高速道路など、近畿・中部・北陸を結ぶ大動脈の結節点であり、交通の要衝となっています。

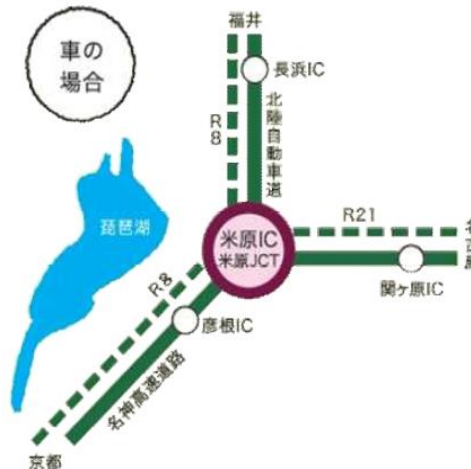
また、新幹線を利用することにより、京都・名古屋へは約20分、新大阪へは約35分で移動することが可能であり、名古屋・京都大阪等、大都市との極めて高いアクセス性を有しています。



西へも東へもスイスイ行ける！遠距離通勤もラクラク！



出発地	ルート	所要時間
東京	ひかり	2時間16分
名古屋	ひかり	28分
	快速	1時間19分
大阪	ひかり	36分
大阪	新快速	1時間24分
	京都	ひかり 20分 新快速 53分
金沢	特急	1時間50分



名古屋	名古屋から(名神高速道路)	約1時間
名古屋	名古屋	約1時間
大阪	大阪から(名神高速道路)	約30分
大阪	大阪	約30分
京都	京都	約1時間
金沢	金沢から(北陸自動車道)	約2時間
金沢	金沢	約2時間

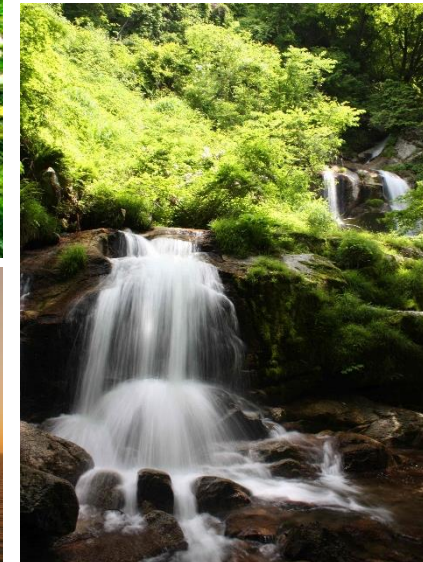
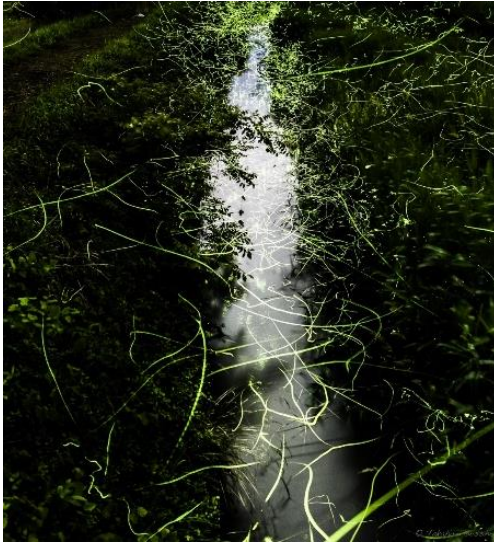


# 1 米原市の概要

## (3) 米原市の自然



- 米原市は2つの名水百選をはじめとした250を超える滝や湧水が存在する水源の里。
- 日本で唯一の特別天然記念物のホタル発生地や、清流にしか咲かない梅花藻もその象徴。
- 湖岸部は降水量は少ないが、冬季は伊吹エリアでは積雪が多く、スキー客で賑わう。



## 2 公共施設等運営権事業の導入

### (1) 公共施設等運営権事業の導入経緯



米原市公共施設再編計画（平成25年10月策定）

米原市公共施設等総合管理計画（平成29年3月策定）

観光・レクリエーション施設の維持管理等に関する方針が示される

- ・収益施設としての性格が強い
- ・市有財産として保有する必然性が必ずしも高くない

運営方法(譲渡、貸付等)の変更による転用を行う。

観光・レクリエーション 3施設

- ★「グリーンパーク山東」と「近江母の郷文化センター」・・・転用の方針
- ★「醒井水の宿駅」・・・当面 維持。将来的に転用を検討



観光・レクリエーション3施設を転用見直しの対象施設として位置付け

平成30年度～

PFI法に基づく、公共施設等運営権制度の導入検討を開始

## 2 公共施設等運営権事業の導入

### (2) 公共施設等運営権事業導入の課題



### 観光・レクリエーション 3施設 ※(すべて指定管理制度を導入)

#### グリーンパーク山東

開設時期:平成7年(1995年)  
敷地面積:約22.2ha  
観光入込客数:約8万人/年  
(平成30年度)

概要:アウトドアレジャー、  
スポーツの複合施設。  
自主事業(グランピング  
施設)が利用者増に  
大きく貢献している。

#### 近江母の郷文化センター

開設時期:平成元年(1989年)  
敷地面積:約3.1ha  
観光入込客数:約28万人/年  
(平成30年度)

概要:文化・スポーツ施設を  
併設した道の駅。  
宿泊可能な研修施設、  
物産販売所、レストラン、  
テニスコートなどを併設。

#### 醒井水の宿駅

開設時期:平成14年(1989年)  
敷地面積:約0.3ha  
観光入込客数:約11万人/年  
(平成30年度)

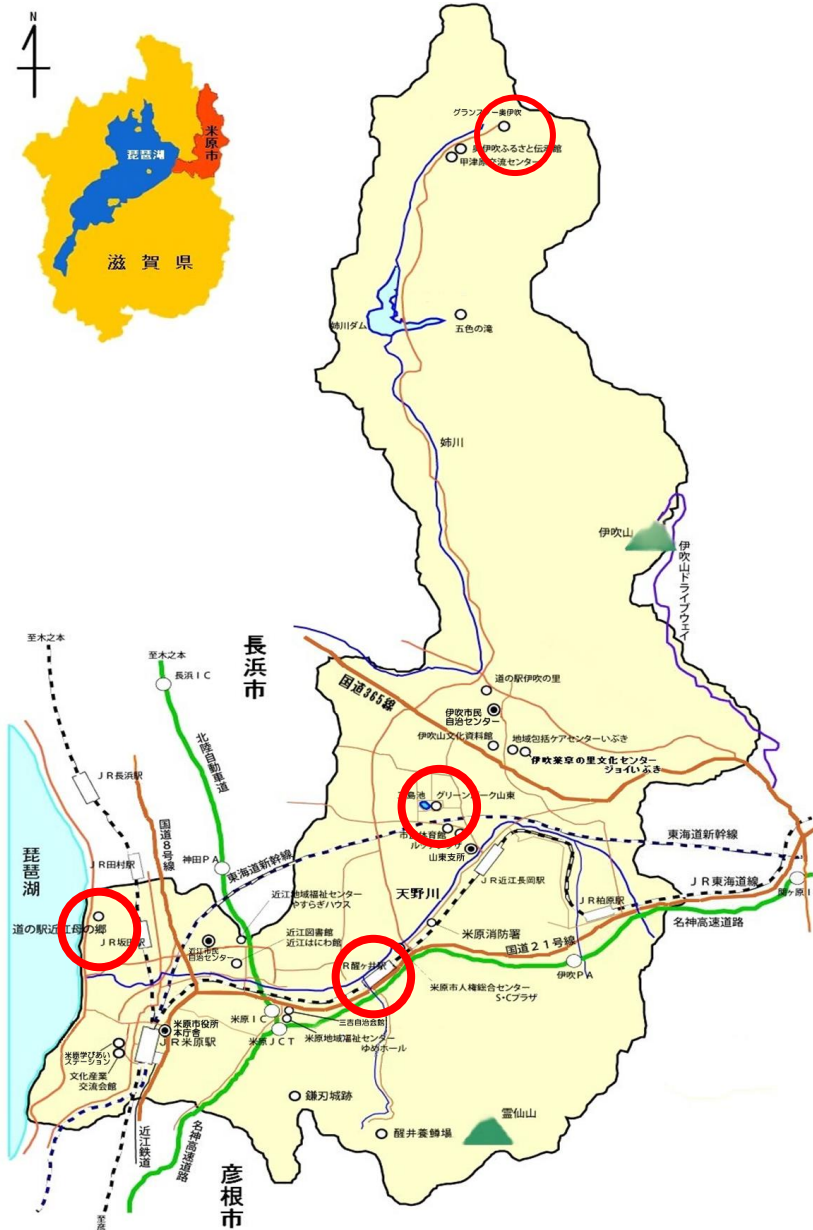
概要:JR醒ヶ井駅に隣接する  
観光施設。  
レストラン、喫茶、特産品  
販売のほか、ギャラリー  
や、研修室等。

ちまうてい!!

### 運営上の課題

- ★開設後、15年～30年経過した公共施設である。
- ★質の高い公共サービスや、将来の大規模修繕・更新に対応できる財源の確保が必要。
- ★これまでの指定管理制度のままでは、民間事業者の投資や創意工夫を積極的に活かすことができる仕組みとなっていない。

# 3施設の位置関係



# 2 公共施設等運営権事業の導入



## (3) 公共施設等運営権事業導入可能性調査の実施

令和元年(2019年)10月から

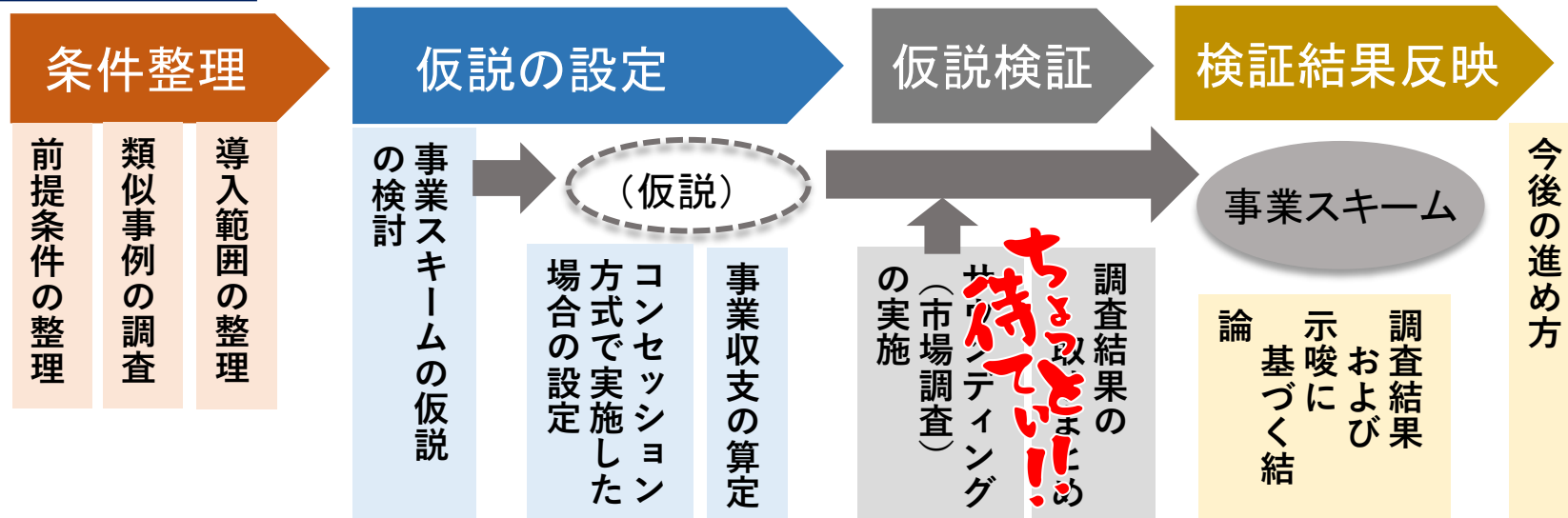
公共施設等運営権事業導入可能性調査を実施

先導的官民連携支援事業  
(事業手法検討支援型)

### 調査の目的

- ・民間事業者の柔軟な発想や経営能力を活かした魅力的かつ効率的な管理運営の可能性を明らかにする。
- ・自主事業の利益の一部還元を図るバンドリング型等のPPP事業の実現可能性を明らかにする。

### 調査の流れ

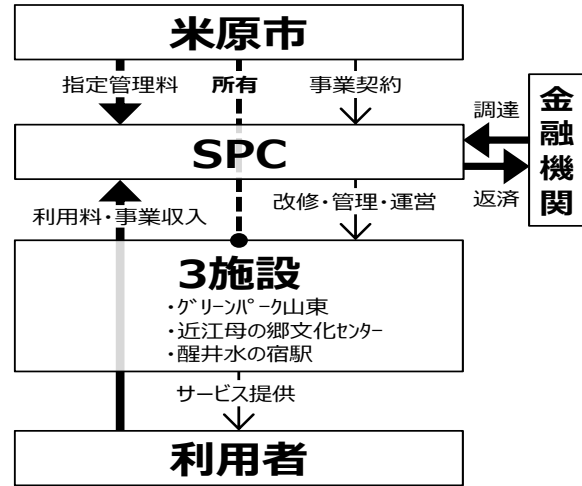


# 2 公共施設等運営権事業の導入

## (4) 公共施設等運営権事業導入可能性調査の結果



### 仮説の設定



### サウンディング結果から得られた示唆

施設の現指定管理者や類似事業の実績を持つ企業へのサウンディング(市場調査)を実施

#### ① 修繕計画の必要性

…適時・適切な修繕工事等を実施するため、「修繕計画」の作成が必要。

#### ② 施設の一部廃止・転用に関する計画等の必要性

…施設再編の可否が事業成立の重要なポイント。

#### ③ 料金設定に関する条例の見直し等の必要性

…民間提案によるサービス向上に応じた適切な料金設定。

#### ④ 事業方式に関する示唆

…RO方式またはコンセッションが適合する可能性がある。

#### ⑤ 事業期間に関する示唆

…コンセッションでは投資回収の観点から安定的な運営を行うため15～20年程度が望ましい。  
ROではリスク軽減のため10年程度に短縮。

待ちどしい!!

### 仮説に基づくVFM算出結果

- ・修繕等コスト縮減
- ・自主事業の利益の還元により、グリーンパーク山東 近江母の郷文化センターのバンドリングで、高いVFMが期待できる。

待ちどしい!!

# 2 公共施設等運営権事業の導入

## (5) 調査結果および示唆に基づく結論



方式	RO方式のPFI	公共施設等運営権制度 (コンセッション方式)	指定管理者制度
根拠法	PFI法	PFI法	地方自治法
事業期間	○ 既存施設の瑕疵が懸念され修繕工事の規模が小さいならば、リスク軽減のため、10年程度に短縮。	○ 投資回収の観点から安定的な運営を行うために、15～20年程度の期間が必要。	○ 3～5年が一般的だが、PFI方式と併用する場合は、事業期間にわたる指定管理者の指定が可能。
業務の一体化	○ 修繕計画等に沿って、修繕を民間事業者を実施させることが可能。	◎ 計画修繕のほか、運営権者による自主的な修繕や増改築も可能。	△ 指定管理の業務範囲外となる修繕は、別途市が発注する必要がある。
料金設定の自由度	○ 設置管理条例に基づく利用料金の1.5倍まで、市長承認により変更が可能。	○ 実施方針条例に基づく利用料金の上限幅のなかで、届出により変更が可能。	○ 設置管理条例に基づく利用料金の1.5倍まで、市長承認により変更が可能。
公共の財政負担	○ 民間ノウハウの活用によりコスト削減が図られるほか、財政支出の平準化が可能。	○ 民間ノウハウの活用によりコスト削減が図られるほか財政支出の平準化が可能。	△ 大規模修繕工事の予定年度において一括で予算を組むことは、市財政への負担が大きい。
実施体制の負担	○ 民間事業者が実施することから、市側の負担の軽減を図ることが可能。	○ 民間事業者が実施することから、市側の負担の軽減を図ることが可能。	△ 施設管理者が技術者でないために、市側の実施体制への負担が懸念される。
本事業における適正	○ 適合する可能性あり。	○ 適合する可能性あり。	△ 水の宿駅は指定管理が適当

本調査では、**2施設のバンドリングによるRO方式のPFIまたはコンセッション方式のいずれかを今後選定する**ことを結論とした。

# 2 公共施設等運営権事業の導入



## (6) 公共施設等運営権事業の概要

### 事業内容

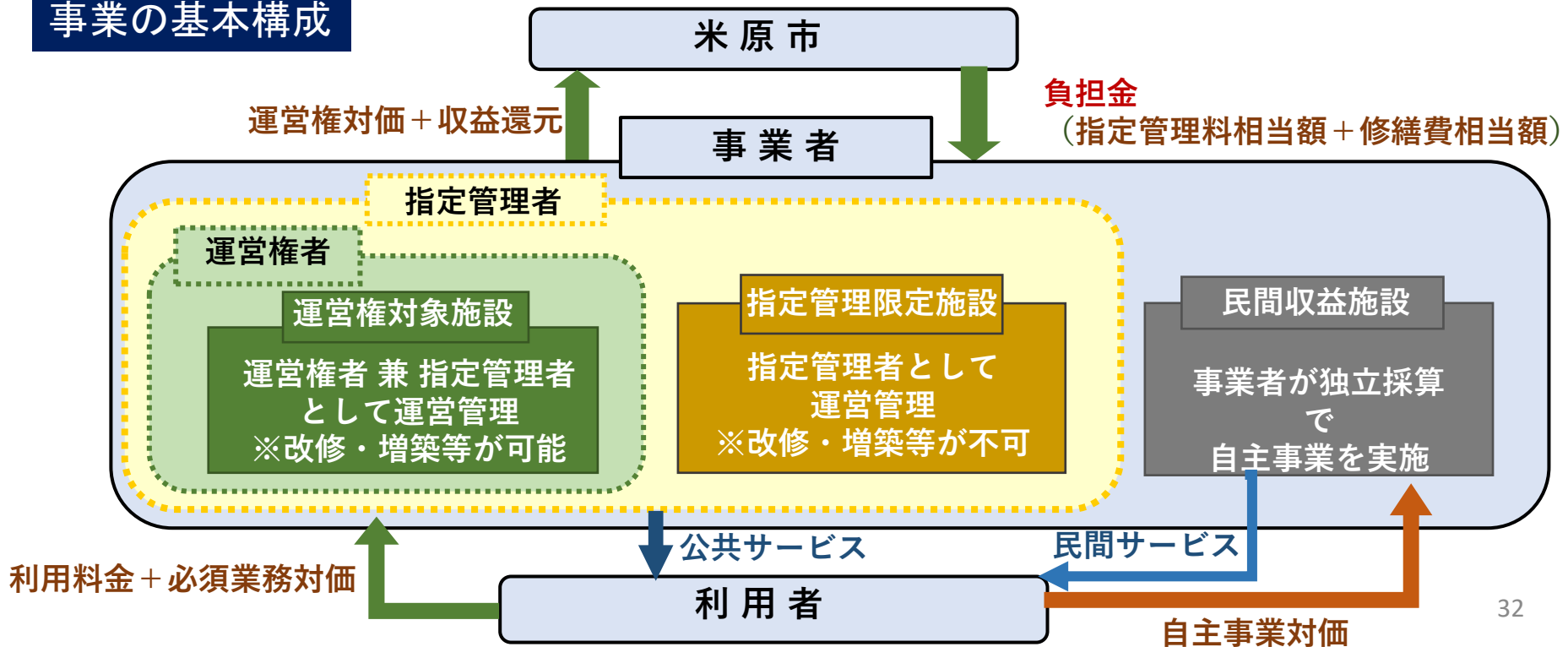
実施方法：「グリーンパーク山東」および「近江母の郷文化センター」の2施設のバンドリングによる、公共施設等運営権制度

対象業務：運営管理、維持管理（修繕等）、改修・増築等、自主事業

事業期間：令和4年4月1日から令和14年3月31日（10年間）

事業方式：公募型プロポーザル方式

### 事業の基本構成



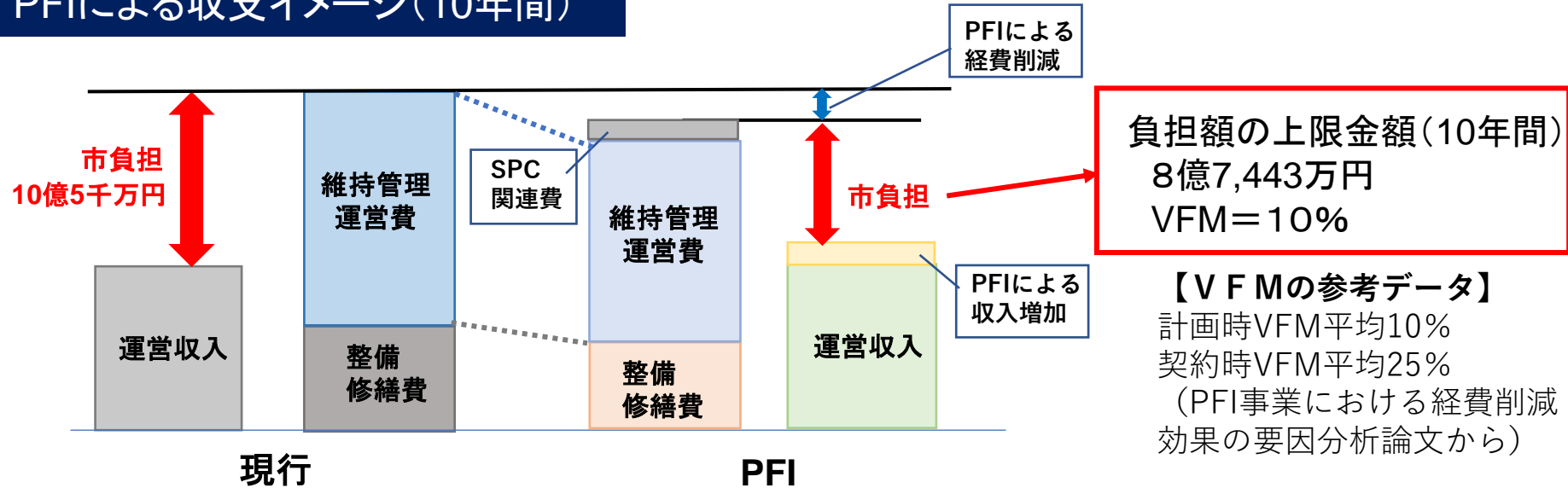


## 2 公共施設等運営権事業の導入

### (6) 公共施設等運営権事業の概要



#### PFIによる収支イメージ(10年間)



#### 負担金 市が事業者に支払う費用・・・ 指定管理料相当額 + 修繕費相当額

指定管理相当額 : 指定管理施設の運営・維持管理業務に係る事業者の総支出額から施設の利用料金収入を控除した費用相当

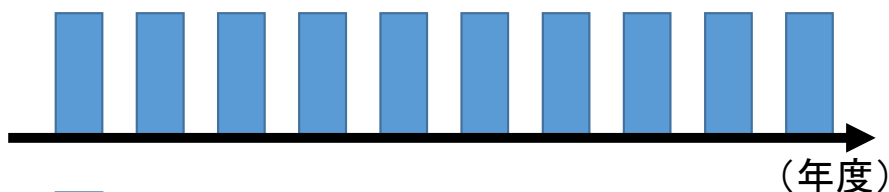
修繕費相当額 : 運営権対象施設の運営管理上必要となる修繕業務費のうち、運営権者として当然に負担すべき経常的な修繕業務費を除く、包括的な修繕業務を実施するための費用相当額(改修・増築等の費用は含まない)

# 2 公共施設等運営権事業の導入

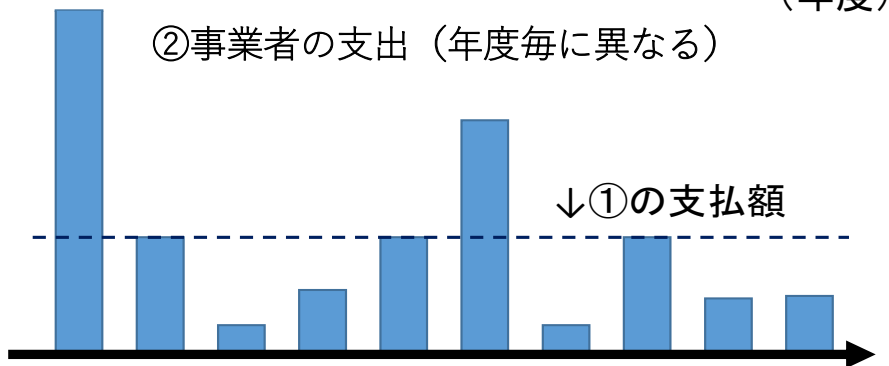


## (6) 公共施設等運営権事業の概要

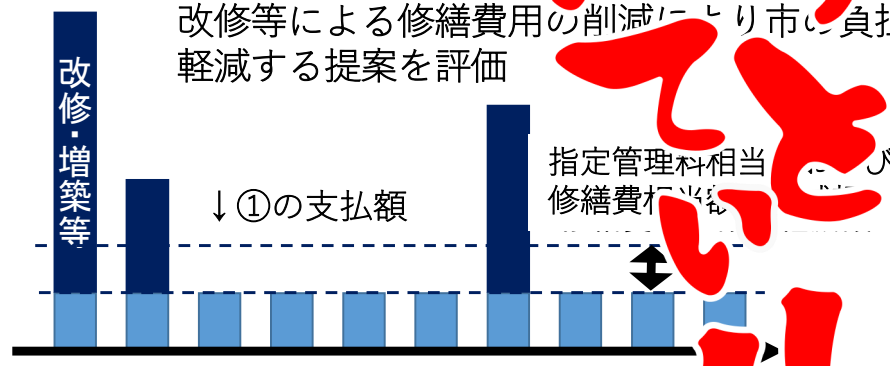
①市の支払い（毎年度平準化）



②事業者の支出（年度毎に異なる）



③事業者による修繕業務の効率化、事業を行う改修等による修繕費用の削減により市の負担額を軽減する提案を評価



待ちますよーとーいー!!

### 収益還元金

事業者は事業計画の収益を上回る収益が発生した場合、年度末時点での超過収益の5割相当額を市に納付する。



運営権対象施設に係る改修・増築等に要した費用金額分は、市への収益還元金の納付額から免除する

# 募集要項に関する質問への回答(令和3年5月26日)



質問内容

言葉の意義について 図2-2 収益還元イメージとして「利用料金収入」「必須事業収入」「自主事業収入」という言葉が列挙されている一方で、「収益」という言葉も使用されています。

具体的には 収入 (計画+ $\alpha$ )、(計画+ $\beta$ )、(計画+ $\gamma$ ) 収益還元金 $(\alpha+\beta+\gamma) \times 50\%$ と記載されています。

様式集Excel8-6(長期収支計画書の損益計算書)にありますように単純に入ってくる金額の総額を「収入」、そこから費用を差し引いた金額を「収益」と認識しています。そのような認識でよろしいか。

回答



「収益」とは売上高や営業外収益からなる**企業の収入を指す言葉**であり、企業の利益とは異なります。その上で、本事業における収益還元では、対象とする収益を、事業者が収受する**「利用料金収入」「必須業務対価」「自主事業対価」として**います。

ちよっ  
待って!!!

米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業 収益還元の方について

令和3年4月22日に米原市観光・レクリエーション関連2施設に係る公共施設等運営事業の事業概要が発表され、募集要項では収益還元についての説明がされており、ここでは事業者が提案する収益額を上回る収益額の5割を収益還元金として市に納付するとされています。このルールに沿えば目的に定める『持続的な公共サービスの提供と民間の自由な発想に基づく管理運営』は困難となる事から、『収益』という言葉の意味について質問書を提出しました。しかし5月26日の回答では改めて収益とは売上高を指すと明記されている事からこれまでのグリーンパーク山東の事例、今後想定される矛盾点について説明します。

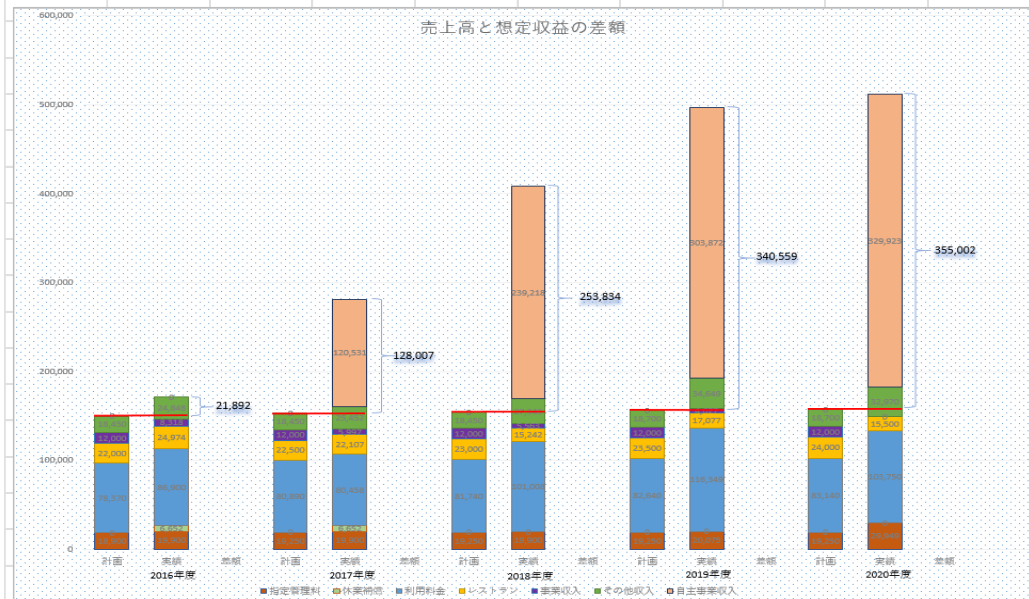
募集要項記載の収益還元の図



図2-2 収益還元のイメージ

1. グリーンパーク山東の売上高(計画、実績)に当てはめると

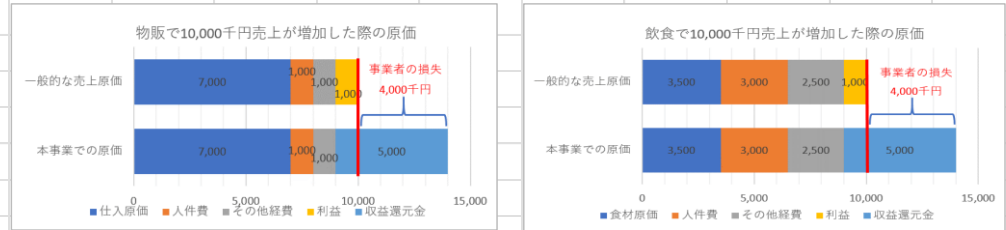
2016年度~2020年度までの指定管理者応募時(2015年9月)に提出した5年分の収入計画と年度報告による差異



上記から2017年のグランエレメント1期工事232,000千円、2018年グランエレメントの2期工事94,000千円、風呂改修工事73,500千円の免除が満額認められたとして差額803,787千円。この5割の市への納付額は401,893千円となり、これを支払えば適正な施設の維持管理が出来ないどころか、債務超過により運営母体すら倒産し約300名の地域の雇用が失われます。

本来であれば2016年の指定管理応募時に実績に近い売上高を見込むべきであったかと思いますが、当時では現在まで続く長期的なキャンプを含むアウトドアブームやそこから派生してきたグランピングなどの新トレンドを予測する事は不可能でありました。同様に今回の事業募集においては当初計画で10年の計画を立て、その枠の中のみで事業を行う事が目的にある米原市の主要な観光エリアとしての魅力を高める事には繋がらないと考えます。

2. グリーンパーク山東のキャンプ場での物販やレストラン売上が増加した場合



どちらも同様に4,000千円の損失となる事から事業者としては想定の上売上高を超えない様、計画的に営業をする必要に迫られます。年度での算出である事から夏季、秋季で想定売上高を達成した場合は冬季の施設閉鎖や売控えによる損失回避が発生し、こちらも目的にある持続的な公共サービスの提供に影響を与えることが考えられます。

3. 近江母の郷の道の駅の物販の売上が増加した場合

物販売上げが大半占める近江母の郷でも前述同様、売上高の増加に伴い事業者の損失の発生が想定されます。現時点で今後10年の明確な売上高の計画を策定せねばなりません、例えば2024年の大河ドラマの主人公が石田光成に決まるのではとの憶測や、一年延期となっている2025年の滋賀国体の開催如何によっても売上は大きく変動するものと思われます。実際に功名が辻が放送された2006年前後は大きく売上が伸びております。しかし決定していない大河ドラマを元に収入計画を組む事はできない上に、もし事業期間内にそのような事態となり売上げが大きく伸びれば事業者の損失ははかり知れません。

4. 道の駅プロジェクトへのエントリー見送り



昨年11月に開業したフェアフィールド京都京丹波

世界最大のホテルチェーンと積水ハウスが手がける『Trip Base 道の駅プロジェクト』によるフェアフィールド・バイ・マリオットが昨年の秋頃より全国の道の駅で開業しており、近江母の郷に誘致できないかと積水ハウス、滋賀県と共にマリオット社に働きかけを行っております。以前米原市からも提案をされた様ですが施設の魅力や立地が上手く伝わっておらず、当社によるチャレンジをさせて頂いております。これについて、次年以降採択されますと若年層の雇用創出による人口増加やそれに伴う地域の活性化の効果があると期待をしていましたが、母の郷の売上規模が数倍に増加すると見込まれる事から断念せざるを得ません。

これらの事からも本来あるべき、そして持続可能な公共施設の在り方を考える上で売上高の5割という市場原理を逸脱した収益還元のあり方には再考の必要性を感じます。

## 2 公共施設等運営権事業の導入

### (7) 事業開始までのスケジュール



時期		内容
令和元年	10月	管理運営に係る公共施設等運営権事業導入可能性調査
令和2年	5月	可能性調査の結果報告
	8月	PFI導入アドバイザー業務・修繕計画策定等（～令和3年3月末） 修繕計画・実施方針等検討
	12月	グリーンパーク山東条例および米原市近郊の観光施設条例の一部を改正 米原市観光施設PFI事業者選定審査委員を設置
		令和3年
	4月	募集要項の公表 公募開始
	8月	優先交渉権者の決定
	10月	基本協定締結、仮協定締結

待ちぼうせー!!

待ちぼうせー!!

# 競争的対話(第一回 6月24日 第二回 7月7日)

NO.	施設名称	提 案	回 答
1	グリーンパーク山東 テニスコート	25年間で一度も全面張替えを行っていないテニスコートを10年間で2度も張り替える工事より他の施設を修繕してはどうか？	必須修繕に係る費用を他の修繕項目に振り替えることは認めません。
2	近江母の郷	市の主要な観光エリアとしての魅力を高めるために名称変更を行いたい。	条例で使用されている正式名称の変更は認められません。呼称の変更は市と協議する必要があります。なお各施設に対し命名権(ネーミングライツ)を設定することは認めません。
3	グリーンパーク山東 テニスコート	PFI事業の両施設にあるテニスコートの一方をペットグランピング施設として当社負担でリノベーションをさせていただきたい。	運営権対象施設であるテニスコートを全面廃止することは認めません。一部を自主事業エリアとし、ペットグランピング施設を設置することは認めますが、行政財産使用許可が必要であり、事業期間終了までに原状回復(テニスコートに回復)することがあることに注意してください。
4	グリーンパーク山東 イベント広場	稼働率が9%でその半分がドックラン利用の為、イベント広場をドックランに変更したい。	イベント広場は多目的の利用が可能であり、遊休時間を活用して自主事業として実施することは可能ですが、市民等の利用を妨げない範囲(時間帯、エリア等)での使用としてください。また、ドックランエリアを固定(固定柵で囲うなど)し、事業期間中、恒久的に占有することは認めません。
5	グリーンパーク山東 伊吹の見える美術館	アウトドアレジャー施設にそぐわず、年間平均収入14万円で毎年200万円の赤字である工芸館を需要が14年間で10倍に急増しているキャンプ場の受付及び物販施設としてリノベーションしたい。	工芸室と展示室は工芸館を構成する重要な機能であるため、全面的な用途変更・廃止は認めません。また、物販は自主事業にあたりますが、キャンプ場受付施設と一体となる民間収益施設の場合はすべて事業終了時に原状回復が必要です。
6	グリーンパーク山東 宿泊研修棟	宿泊研修施設の客室を温浴施設のリラゲゼーションスペースとしてリノベーションしたい。	宿泊を伴う研修を可能とする機能の維持が必要であるため、宿泊機能の廃止は不可とします。
7	グリーンパーク山東 屋外ゲートボール場	全く利用の無い屋外ゲートボール場に当社負担でシングルユースの宿泊施設を建設したい。もしくはお客様から要望のあるバスケットコートを整備したい。	テニスコートと同様に全面を廃止することは認めません。一部をバスケットコートに改修することは認めます。現在の利用状況とバスケットコートのニーズの根拠となる資料を添付し、必要となる範囲を提示してください。

# 競争的対話(第一回 6月24日

# 第二回 7月7日

待ちたい!!

NO.	施設名称	提 案	回 答
8	グリーンパーク山東 グリーンドーム	屋内多目的広場（グリーンドーム）を東京オリンピックで注目を集めたBMX、スケートボード、ボルダリング、3on3などのニュースポーツを体験できる場所にリノベーションしたい。	屋内多目的広場は、市民等の多目的な利用に供する施設であるため、いつでも市民等の利用要請にこたえられる状態である必要があります。よってご提案の施設（パンプトラックや屋内型アスレチックなど）を常設し、市民等の多目的な利用を妨げることは認めません。
9	グリーンパーク山東 すぱーく山東	屋内ゲートボール場を多目的に利用することで見込める利益を市内の利用者に還元するため平日のゲートボール利用料金を無料にしたい。	屋内ゲートボール場の利用料金を無料とする場合は、市長の承認が必要です。
10	グリーンパーク山東 駐車場	施設の防犯管理上、外周フェンスを設置し駐車場を有料ゲート化したい。	有料化には関係各所と協議が必要であり、有料化が実現した場合であっても施設の利用者は無料としてください。
11	近江母の郷 物販施設さざなみ ・レストラン	現在の施設配置はびわ湖の景観を生かせていないので、物販スペースと飲食スペースを入れ替え改修したい。	条例上は可能と考えますが、要求水準書の変更が必要なため、応募時の提案としては認められません。
12	近江母の郷	地方創生事業「Trip Base道の駅プロジェクト」を誘致したい。	本事業の事業範囲外と考えられるため、応募時の提案としては認められません。
13	近江母の郷 広場・公園部分	何も無い自然の散策広場にグランピングゾーンやアクティビティゾーンを設けたい。	散策広場の利用に支障がない形態・範囲で自主事業を実施することは可能です。ただし、自主事業エリアを囲い込むことは認めません。

# 2 公共施設等運営権事業の導入

## (7) 運営権者の概要と事業内容



運営権者 : 奥伊吹SPC株式会社  
負担金総額 : 8億5,000万円  
(VFM : 20%)



### 事業コンセプト

伊吹山麓と琵琶湖畔のロケーションを活かした新たな米原の観光のあり方の提唱と地域の魅力発信拠点の整備

### 実現に向けた5本柱

市の主要な観光エリアとしての魅力向上  
地域活性化への取組  
市民の健康増進と地域文化の向上  
関係機関との連携  
安心・安全な施設への取組



### 利用促進に関する提案

- ・老朽化した施設の更新
- ・施設利用者のための環境整備

### 運営に関する提案

- ・事業者や団体と連携したサイクルイベント
- ・ニュースポーツの提案
- ・アウトドアステイとアクティビティの提供



### 経営に関する提案

- ・シーズンや、平休日、大人・小人など利用日や時期に応じた料金設定の見直し



### 改修・増築に関する提案

- ・アウトドア施設の増設
- ・人気のスポーツ施設への改修
- ・駐車場の増設

### 自主事業の提案

- ・グランエレメントの営業
- ・パンプトラックの設置





## 2 公共施設等運営権事業の導入

### (8) 事業実施に当たっての課題とその対策



建設後30年近く経過した公共施設、2施設のバンドリングによる  
観光施設の公共施設等運営権事業である。

#### 課題

- ・事業開始直後から、大規模な修繕・更新が必要。
- ・収益増を目指すには、施設のリニューアルや  
運営権者のアイデアを生かした新たな事業提案が必要。
- ・既存の施設設置条例では、時代に対応した  
運営権者の思い切った事業展開ができない。

#### 対応策

- \* 競争的対話により生じた課題に対して、  
要求水準書を見直し、修正を行った。
- \* 運営権者の新たな提案に対して、徹底した対話と協議で実現していく。
- \* 2施設を包括する新たな施設条例を制定。

- 観光交流拠点
- ・市民の文化的な生活の向上
  - ・地域の活性化および産業の振興
  - ・米原市の魅力発信と観光エリア形成

# 3 公共施設等運営権事業による施設運営



## (1) 公共施設等運営権事業の状況

令和4年4月1日 グリーンパーク山東、近江母の郷文化センターで  
公共施設等運営権事業がスタート！！



### グリーンパーク山東

- ・ Webサイト、パンフレットをリニューアル
- ・ グランエレメント（自主事業）  
伊吹山の絶景と水上テラスが楽しめる ツインドームを増設。
- ・ **提案中** アスレサーキットをフォレストアドベンチャーに



### 近江母の郷文化センター

- ・ レストランが、伊吹そば「皿そば奥伊吹」に新装オープン！  
湖岸伊吹そばが食べられるお店として好評。
- ・ 物産販売所のレイアウトを一新。出荷者向け研修制度の創設。

### その他、新たな提案を計画中

例) 利用者が少なく、大規模修繕が必要な  
テニスコートに新規施設の計画  
宿泊施設を時代に合ったスタイルに改装。  
などなど

### モニタリングによる事業実施状況の確認

**重要！**

事業の履行状況の確認。

- ・ モニタリング実施計画作成
- ・ 維持管理・運営モニタリング
- ・ 技術モニタリング
- ・ 財務モニタリング

待ちどせいでいい！！

既存の公共施設が、  
官民連携による新たな挑戦によって  
市民に愛され、観光客をひきつける  
時代のニーズに応える観光交流拠点施設として  
生まれ変われる可能性がある。



ちよっ  
待てと  
い!!

## 観光施設のコンセッション導入には多くの課題がある

- ・平成18年からグリーンパーク山東の指定管理を受託し、施設の最大限の有効活用と利用者目線での施設造りに注力する中で施設開業時からの目的を含む条例こそが施設再生への最大の障害であったように感じています。
- ・平成28年にグリーンパーク山東内のミニゴルフ場をグランピング施設への改修を提案するもやはり条例がネックとなり、施設改修への許認可には時間を要し一時は事業化の見合わせも検討。
- ・グリーンパーク山東と近江母の郷のバンドリングが採用されたが、サウンディングの中で既存の2施設の運営者はバンドリングに反対しており、最終的にエントリー者が1社しかなかった事を考えるとバンドリングへの賛同意見はなかったのではないかとされる。

行政の負担減少 = 受託事業者の負担増  
↓  
行政のメリットは事業者のデメリット??

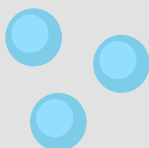
とは、  
言葉

## とは言え

平成18年から指定管理施設を預かり施設の有効活用、さらには施設再生にチャレンジする中で多くの失敗や成功体験を重ね、またその過程で出会う事ができた優秀なスタッフと苦楽を共にできたことを本当に感謝をしています。

また自分達の住む地域の伊吹山や琵琶湖といった特有のロケーションや地域の特産品、地元産の食材を市外県外のお客様に届け、それらが直接的に地域の活性化に繋がるという『観光』という仕事に誇りとやりがいを持っています。

グリーンパーク山東、近江母の郷のコンセプション事業では10年(20年)という長期間の運営権が設定されています。この期間でトレンドや利用者ニーズに応じた新たな役割をそれぞれの施設に与え、市民や観光に来られるお客様にとって、そしてここで働くスタッフにとって『楽しさと』『感動』を提供し続ける施設造りを進めてまいります。





利用者メリットの最大化を目的に、新時代の官民  
連携による施設造りを目指してまいります

ご清聴ありがとうございました。



OKUIBUKI