

# 【H30:先-10】 公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査 (実施主体:島根県松江市)

松江市基礎情報 (H30.12.31時点)  
 ・人口: 202,906人  
 ・可住地面積: 168.24 km<sup>2</sup>

## 調査のポイント

公的不動産を活用した「施設開発事業」と「交通事業」の一体的実施による交通結節拠点の形成に関する事業手法を調査した。

## 調査対象地及び施設の概要

- 対象地は、宍道湖湖畔の国道9号に隣接し、中心市街地から約3km、松江西ICから約2.5kmの場所に位置する。長年、県所有の福利厚生施設「ホテル宍道湖」として活用されてきたが、耐震基準の未達により、現在、施設は閉鎖している。
- 本市としては、近年の観光需要の高まり等から、当該地のアクセシビリティや景観性を考慮し、市内外各地と市街地を結ぶ交通のハブ機能をもつ新たな賑わい拠点の創出を期待している。
- ただし、約1.9haに及ぶ対象地で民間力を活用しながら公益性の高い一体的利活用を進めるためには、役割とリスク分担を含めた官民連携の事業スキームを明らかにすることが重要である。



### 「ホテル宍道湖」について

ホテル宍道湖は、島根県地方職員共済組合が運営する福利厚生施設で、長年、多くの利用客を集めていたが、耐震基準未達より平成29年3月末に施設は閉鎖。現在は、宿泊棟・庭園・グラウンド・駐車場等の施設がそのままの状態です。国道9号線に隣接するとともに、最寄りのICや市街地からは数kmでアクセシビリティは高い。また、宍道湖湖畔に立地し景観性も高く、本市の玄関口としては相応しい立地条件を有する。

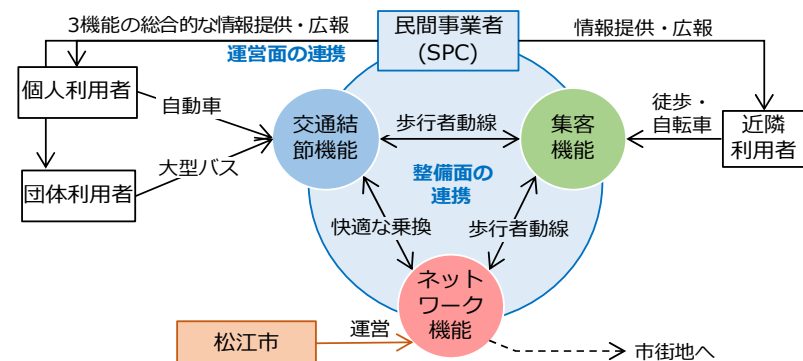
## 事業発案に至った経緯・目的

### 【事業発案に至った経緯】

- 対象地に立地した福利厚生施設が閉鎖されるにあたり、所有者である島根県は、その後の土地及び施設の活用策について、立地自治体である本市に意向照会を行った。これを背景に、地域組織である「エコ×ユニバーサルな松江のまちづくりを考える会」が、国土交通省「創蓄省エネルギー化モデル構想策定支援事業」の支援を受け、平成30年3月、対象地を含む本市のまちづくり構想をとりまとめた。
- 同構想では、市街地への車両進入抑制という地域課題に対し、「歩きたくなるまちづくり」「立ち寄りたくなる拠点づくり」「乗りたくなるモビリティの導入」の3視点から脱炭素化のまちづくりを図るもので、そのリーディングプロジェクトの一つに、本対象地を活用したフリンジパーキング及び誘客施設の整備による郊外型交通結節拠点の形成を掲げた。

### 【本調査で明らかにすべき事項・目的】

- 対象地が中心市街地のフリンジパークとして交通結節機能を果たすためには、加えて集客機能、ネットワーク機能が重要であり、これら3機能は、別々に計画されるのではなく、一体のものとして整備・運営され、その官民連携手法のあり方を具体化する必要があった。
- よって、本調査の目的は遊休化した公的不動産を核とする新たな交通結節拠点の整備について、民間活力を導入する際の官民連携事業手法を明らかにすることである。



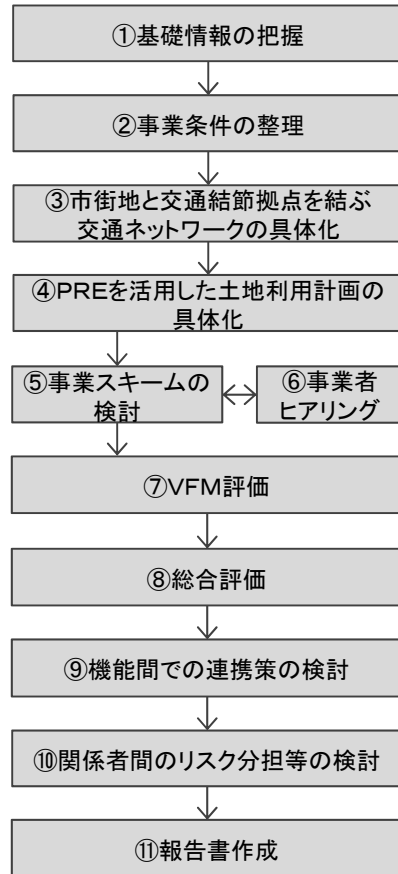
# 【H30:先-10】 公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査 (実施主体:島根県松江市)

松江市基礎情報 (H30.12.31時点)

・人口: 202,906人

・可住地面積: 168.24 km<sup>2</sup>

## 調査の流れ



## 調査内容・手法の検討方法等

### ■集客機能と交通結節機能の一体的実施に関する事業手法等

- ①従来方式(分離発注)、②DBO+一部定期借地方式、③PFI+一部定期借地方式、④全体定期借地方式について、総合的な評価を行った。定性的には②と④が適していると判断された。定量的には②が最も市の実質的歳入が大きくなると試算された。したがって総合的には②DBO+一部定期借地方式が望ましい。

	①従来方式	②DBO+一部定期借地	③PFI+一部定期借地	④全体定期借地
集客機能と交通結節機能の一体性	×分離発注のため一体性の確保が困難	○一体公募とすることで一体性確保可能。ただし工事発注者は別となる。	○一体公募とすることで一体性確保可能。ただし工事発注者は別となる。	◎民間が全体を整備するため、一体性を確保可能。
地元事業者の参入可能性	◎分離発注のため参入可能性あり。	○市発注のため参入可能性あり。ただし一体発注のハードルあり。	△資金調達が発生し、かつ一体発注のハードルあり。	△工事は民間発注のため、参入可能性にハードルあり。
民間の自由度	×低い	○やや高い	○やや高い	◎高い
事業規模	○特に制約なし	○特に制約なし	×10億円未満のため民間資金調達によるデメリット有り	○特に制約なし
定量評価 (歳入-歳出)	PIRR3.0%	2,926千円	246,634千円	165,684千円
	PIRR5.0%	6,536千円	267,275千円	100,756千円

### ■ネットワーク機能の事業手法等

- 対象地は、現在、交通結節拠点としての機能は持ち合わせていない。
- 今後、集客施設整備と併せ新たにP&R需要を創り出していくことを踏まえると、事業開始当初からの事業採算性は見込みづらく、初期段階における事業(運営)主体としては行政が望ましいと考える。
- また、運行組織の受け皿という意味では、集客機能を整備する民間事業者やNPOなどの地縁組織の可能性も考えられるが、上述のとおり初期段階での事業採算性が弱いこと、そもそもの運行目的として中心市街地における車両進入の抑制という公的意義が強いことから、行政による直営(公営)または運行委託(民営)が適している。

## 今後の進め方

地元企業が参画可能な条件設定が必要。

時期	取組	課題
平成31年度上期	地元企業との対話強化・経済条件の整理	地元企業の参画意欲醸成、代表企業候補の条件との整合
平成31年度下期以降	公募準備・公募・選定・契約	地元企業の位置づけ、実現可能な経済条件の設定

# 【H30:先-10】 公的不動産を核とした交通結節拠点の創出に関する事業手法調査 (実施主体:島根県松江市)

松江市基礎情報 (H30.12.31時点)  
 ・人口: 202,906人  
 ・可住地面積: 168.24 km<sup>2</sup>

## 開発事業と交通事業の一体的実施手法の検討

**【課題認識】** 公有地活用において主に民間が主導する「開発事業」と、自治体が主導する「交通事業(バス運行等)」が別々に計画・実施されることにより、相乗効果が得られないことが懸念される。

**【対応策】** 開発事業と交通事業の一体性確保のために、「民間の実施体制」「発注方式」「運営の連携方策」「財源確保方策」について検討した。

### 【成果】

#### 1. 民間事業者の実施体制について

- 開発事業と交通事業の一体性、事業リスクの適切な分離・管理、事業の持続性等の観点から、①DBO事業の運營業務(指定管理業務)を担う主体を維持管理会社とバス会社が組成するケースか、②DBO事業の運營業務(指定管理業務)とは別にバス会社が実施するケースが適切と考えられる。

#### 2. 発注方式

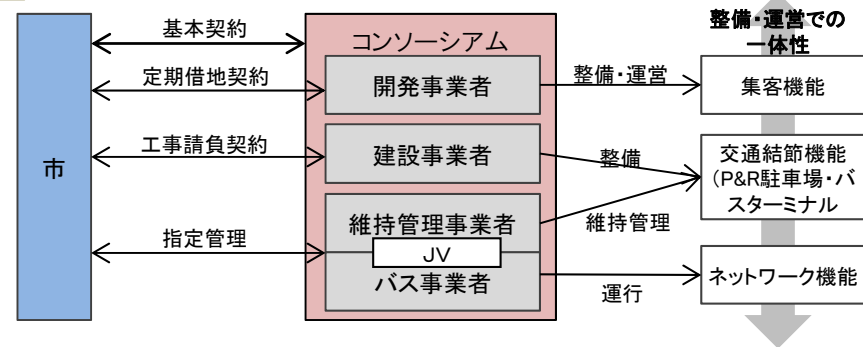
- 交通事業者の競争性が確保できる場合は、DBO+定期借地スキームを採用し一体発注とすることが望ましく、基本契約で一体的運営を担保する。
- 交通事業者の競争性を確保できない場合は、分離発注としたうえで、関係者による三者協定の締結等が必要。

#### 3. 運営面での連携

- 共同プロモーション、共通割引券の発行等が考えられる。サウンディングにおいても民間から連携への積極的な意向・アイデアが得られた。

#### 4. 財源確保方策

- 民間事業者から市へ入る借地料を原資にシャトルバスの収支差(赤字)分を賄う方法について検討した。往復運賃200円とした場合の収支差分を借地料で賄う場合、借地料収入の2割程度を充当する必要があると想定される。



【交通事業者と商業事業者による主な連携策】

連携方策	共同プロモーション	集客施設の広報におけるバス運行情報の掲載や、共同イベントを実施する
	データ共有	集客施設の利用者に関する情報を市と共有し、シャトルバスや端末モビリティ等の運行システムに反映する
	共通割引	共通割引券を発行し、集客施設とシャトルバス双方の利用を促す
	料金コントロール	市内市営駐車場のコントロールにより P&R 利用を促す
	キャッシュレス決済システム	集客施設、駐車場、シャトルバスのキャッシュレス決済による利便性向上
	充電機能	EV 充電中に、集客施設での買物や中心部へのシャトルバス移動を促す
インセンティブ方策	収益還元	シャトルバス利用者数にあらかじめ基準値(目標値)を設け、それを上回った分の収益を集客施設に還元する

## 公有地を活用した観光集客施設実現のための地元密着型の官民対話

**【課題認識】** 観光集客施設の実現のためには地元企業の参画が必須だが、従来のPRE活用可能性調査では施設オーナーとなり得る代表企業を中心としたサウンディングとなり、地元企業への情報提供が不十分になることが懸念される。

**【対応策】** 市に加えてコンサルタント側も地元サウンディングを円滑に実施可能な体制を取り、多数の地元企業へ積極的なサウンディング実施した。

**【成果】** いくつかの地元事業者から前向きな意向を確認することができた。

### 【地元事業者からの主な意見】

- 対象地にイベントスペースなどがあればよい。
- 一事業者ではできないので、事業者が集まりSPCを作って対応する方がよい
- 宍道湖を眺望できる空間ができると良い。
- 湖岸に接しているので新しいアクティビティやモビリティを導入できると良い。