

# ETOWA KASAMAにおける 事業化までの経緯と 課題への対応

株式会社コスマスイニシア  
R&D部門R&D戦略部新規事業推進1課 課長  
田片有利

# 事業化までの経緯

## ● 2019年

- 民間活用の方針決定
- 8月 公募型プロポーザル実施
- 9月 優先交渉権者の決定

## ● 2020年

- 改修工事（リノベーション）実施
- 4月 緊急事態宣言発出
- 7月 ETOWA KASAMA プレオープン（茨城県内顧客向け）
- 8月 ETOWA KASAMA グランドオープン

## 事業概要

事業手法：賃貸借契約（約10年）  
事業内容：簡易宿所のリノベーションおよび構築物の新設  
「新たな顧客層を笠間市に呼び込み、関係人口も創出する事業」



# Before/After

|        | 従前               | 改修後（現在）                                      |
|--------|------------------|--|
| 名称     | あたご天狗の森スカイロッジ    | ETOWA笠間                                      |
| 運営主体   | 笠間観光協会           | 株式会社コスマスイニシア                                 |
| コンセプト  | —                | 空に近い森のアウトドアリゾート、非日常<br>都心在住の30-40代、カップル、企業研修 |
| ターゲット  | ファミリー、学校団体、近隣住民  | 北欧モダン（ACTUS監修）、上質空間                          |
| デザイン   | ログハウス            | 屋内をリノベーション<br>プライベートデッキを拡張                   |
| 客室設備   | キッチン、一般的な風呂・トイレ  | 1泊2食付きBBQ                                    |
| 食事     | 自炊、持ち込みBBQ（素泊まり） | 1人 15,000円~37,000円程度                         |
| 価格（目安） | 1人約4,000円程度      | ロッジ10棟、テント6棟（計16棟）                           |
| 客室数    | ロッジ10棟           |  |

Before



After



# 課題の整理

## スマールコンセッションやPPP-PFIの構造的課題とは？

| 課題カテゴリ | 【官】行政側の課題・懸念   | 【民】民間側の課題・懸念  | 構造的要因・インサイト  |
|--------|--|---|--|
| 経済・財務  | <b>財政負担の最小化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>将来的な維持更新費用の削減が欠かせない。</li><li>「地元企業への発注減」という印象もあるため予め丁寧な検討が必要。</li></ul>    | <b>事業採算性の確保 (ROI)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>市場規模が小さいが故に、投資回収面で慎重になりがち。</li><li>都心のような人口が多い場所で行う事業と違い、季節変動・天候リスクによる収益への影響が大きい。</li></ul> | 「コスト削減（官）」と「利益追求（民）」の利害対立。 <b>小規模案件ではパイが小さいため、双方が満足する分配点を見出すのが困難。</b>  |
| リスク管理  | <b>責任回避・無謬性</b> <ul style="list-style-type: none"><li>事故やトラブル時の行政責任追及への恐れ。</li><li>事業者の途中撤退・倒産リスク。</li></ul>                     | <b>リスク分担の不透明性</b> <ul style="list-style-type: none"><li>CAPEXとOPEXを二重で負担するコストリスクが高くなる</li><li>不可抗力リスク（負ののれん引継ぎ、災害・パンデミック）の責任など、本業外の責任許容をし辛い。</li></ul>  | 行政はリスクを民間に移転したいが、民間は管理不能なリスクを負うことを承諾し辛い。（プレミアム（上乗せ利益）などを要求するか、参入を見送る。） |
| 合意形成   | <b>市民同意・関係者理解</b> <ul style="list-style-type: none"><li>「公共財の民営化」へのアレルギー対応。</li><li>公平性・透明性の説明責任。</li><li>地元議会の不同意リスク。</li></ul> | <b>地域コミュニティとの融和</b> <ul style="list-style-type: none"><li>「外来者」としての参入障壁。</li><li>地元雇用や地域行事への貢献要求。</li><li>コンソーシアム組成における地元企業との連携難。</li></ul>             | 実際には目に見える形での民間事業者の貢献が求められることが多い。所在地が遠隔であるという面は地元にとって理解度が低くなっている。       |

本件に関わらず、①事業性の確立・②リスク配置・③具体的なパートナーシップ構築が構造的課題となる

# 事業化に向けた主な課題 (本日のテーマ)



## Issue 01

### 事業性の確立

「新たな誘客」を実現するために官民がそれぞれできることは？



## Issue 02

### 事業上のリスク配置

「誰が、何に、どこまで負担するのか」



## Issue 03

### パートナーシップの構築

継続して価値を高める官民連携

# 事業性の確立

## 事業が成立するために官民それぞれがすべきこと・できることを整理

### ▲ 起こりがちな事象

#### ① 意思決定の分断と後戻り

自治体（公益）と民間（収益）の目的不一致で、交渉段階での判断ブレと手戻りが多発。

#### ② 「財政支出の軽減」が主目的になりがち

「支出を減らす」ではなく「支出を無くす」ことが目的になり官民連携事業としての価値が發揮し辛くなる。

#### ③ KPIの対立と評価不能

市民満足vs誘客など評価軸が噛み合わず、打ち合わせなどの場で参加者の意見が合わず対立の構図が続く。

#### ④ 合意形成コスト増

会議のための会議や説明資料の作成手間が増えるなど、見えないコストが増大。

#### ⑤ 機会損失と妥協

法令や制度を変えるという極端な議論になると、お互いの信用やモチベーションに影響ができる。結果、サービス品質も経済効果も低い「誰も得しない」事業に。

### ？ 本事業で採った流れおよび実践例

| Step | 内容                         | ETOWA笠間での実践  |
|------|----------------------------|--|
| ①可視化 | 募集要項に記載している「事業の目的」を一層明確にする | 市への誘客を主目的として合意。  |
| ②翻訳  | 言葉の定義を揃える                  | 「財政支出が軽減」できている状態をお互いが理解する<br>「運営開始後の笠間市の支出=ゼロがゴールではない」ことへの理解獲得 |
| ③分解  | リスクを項目ごとに分解                | 民民取引の場面で用いる責任区分表（費用負担区分表）を元にオーナー・賃借人の負担区分を明確化                  |
| ④共有  | 本事業の目的を共有する関係者の洗い出し        | 従前の運営者である笠間観光協会様をはじめとして、市内の関係者にも本事業の目的やそれぞれの役割をご理解いただく         |

# 事業上のリスク配置

## ETOWA笠間における役割／負担リスクの考え方

### よくある「二者択一」

#### パターンA：現況有姿貸付（民間リスク大）

見えないリスクに対し高いバッファコストを見込む  
過剰な事前改修が発生する場合計画実現が困難に  
運営中に修繕が発生しないことを祈るしかない  
事業採算が確保できず撤退判断を探るリスク

#### パターンB：自治体事前改修（自治体リスク大）

過剰投資（まだ使える設備も全て新品に）

一時的な支出増による財政の硬直化

「壊れるかもしれないで直して欲しい」という  
民間の過剰要求につながる可能性

### ETOWA笠間の「第三の道」：動的リスク配置

#### ETOWA笠間の方針：

「使えるものは使う。

使えなくなったら役割に応じて自治体、民間がそれぞれ対応する」

#### 初期投資・改修（民間）

事業上必要な投資  
(デッキ、FFE、水回り、キッチンなど)

#### 運営中の区分

- 資産区分を規定
- 更新、修繕、維持管理で笠間市／弊社それぞれで負担

#### 自治体のメリット

無駄な事前支出なし　　予算の平準化　　民間事業者の撤退回避

#### 民間のメリット

リスク上限の把握　　体験価値・顧客価値への投資集中

「発生するかどうか分からないリスクに予め手を打つ」ではなく、「本来リスクテイクすべき人が誰で、どうなったら負担するか」というイメージをもって両者でリスクを配置した。

# パートナーシップ構築

事業期間中を通した官民連携の“あり姿”

## ➡ ETOWA型のパートナーシップ

| 視点   | 従来型     | ETOWA型  |
|------|---------|---------|
| 契約   | ゴール     | スタート地点  |
| 関係性  | 取引・業務的  | 協働・同僚的  |
| 情報   | 狭い・浅い   | 広い・深い   |
| スタンス | 消極的・受動的 | 積極的・自発的 |

## 👥 本事業以外での取り組み実績

### ① ネットワークや関係者の拡張

若手職員の交流機会づくり、気象計測の事業者紹介

### ② 官民の相互活用姿勢

市内のリモートワーク推進への協力、子育て家族向けサービスの提供

### ③ 波及効果／シティプロモーション

市内店舗への顧客の回遊、茨城県の観光PRやイベントへの協力

## ⌚ 見える貢献（市内・県内事業者への発注）



### 施設保守管理業

地元の専門業者へ委託



### 現地雇用

運営スタッフの積極採用



### 食材・飲料

BBQ食材の地元調達



### 建材・資材

地元産材の活用

## 💰 見えない貢献

タクシー・交通

お土産購入

市内飲食

$$\begin{array}{cccccc}
 2,000 & \times & 3.0 & \times & 70 & \times & 2,500 \\
 \text{組} & & \text{人} & & \% & & \text{円} \\
 \text{年間利用} & & \text{1組あたり人数 (想定)} & & \text{地元利用率 (想定)} & & \text{1人消費 (想定)}
 \end{array}$$

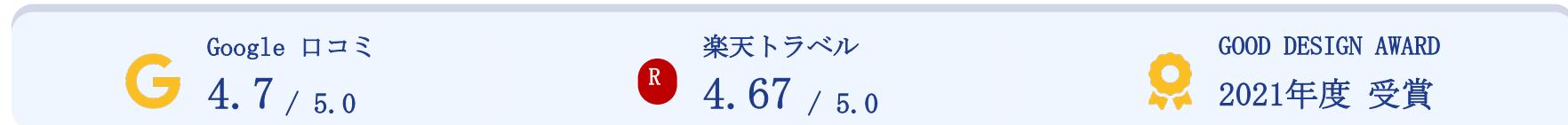
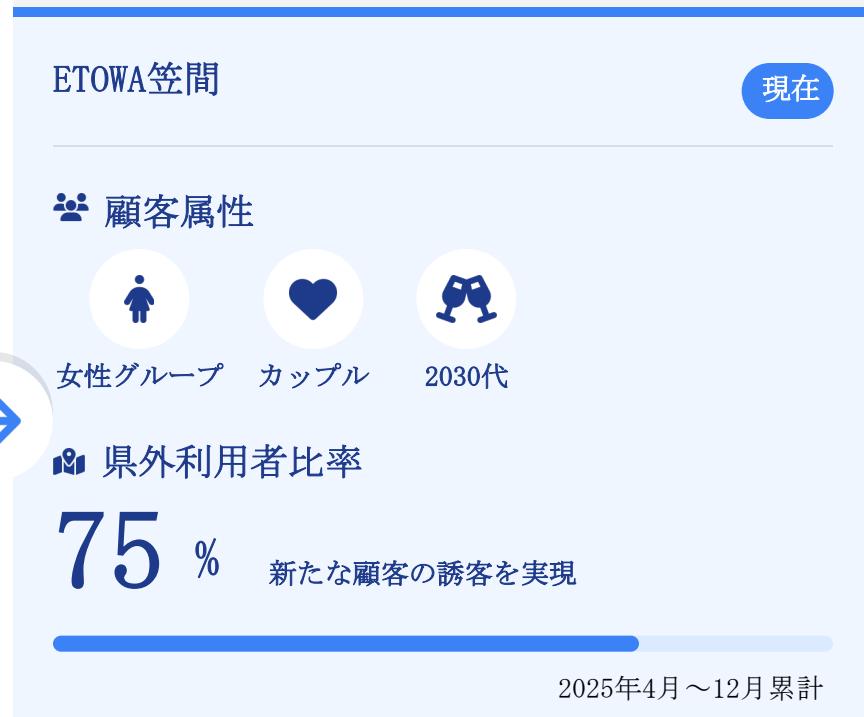
= 約 1,000万円 / 年

10年間の経済効果試算

1 億円超

契約後もETOWA型のパートナーシップとなっていることで、笠間市様が財政支出を伴わずとも民間事業を通して地域への経済効果を誘導する体制が構築できている。

# 事業の評価



事業の目的も確実に達成中。顧客目線で新しいライフスタイルの提案を続ける。

# 事業の評価



事業の目的も確実に達成中。顧客目線で新しいライフスタイルの提案を続ける。

# 事業の評価

事業性向上と地域への新たな誘客を両立する取り組み

OUTWORK  
オフサイト &  
チームビルディング施設



ご利用企業様 400社 計5,000人 突破!

ご利用企業様(一部抜粋・順不同)

グーグル合同会社 / 株式会社リクルート / 株式会社NTTデータ / 東日本旅客鉄道株式会社  
株式会社日立製作所 / 日本たばこ産業株式会社 / ヤフー株式会社 / 日清食品株式会社  
デロイトトーマツコンサルティング合同会社 / パーソルホールディングス株式会社  
株式会社モンクレールジャパン / 株式会社LAVA international / NTTコムエンジニアリング株式会社  
日本アイ・ビー・エム株式会社 / パナソニックコネクト株式会社 / 株式会社ユーザベース  
立教大学 / P&Gプレステージ合同会社



#9 自然を楽しみながら皆でワイワイ発表ができたので、とても良い時間となりました。

2023.07 株式会社

様



#8 より組織の結束力を高めることができ、思い出にも残る研修にすることができました。

2023.06 株式会社

事業の目的も確実に達成中。顧客目線で新しいライフスタイルの提案を続ける。

## その後のスマールコンセッション推進事例

### ETOWA木更津 千葉県木更津市

廃校を賃借し都市生活者の余暇の過ごし方に応える宿泊施設として企画・運営中

(宿泊施設)



### Ruff-Laugh千葉 千葉県茂原市

民間提案制度を利用して、公園を都市生活者向けのドッグパークとして活用することを提案

(日帰り／宿泊施設)

※2026年5月開業予定



ありがとうございました