

# PPPにおける 首長のリーダーシップの重要性と 民間との協働による賑わいづくり

日経BP 日経BP総研  
戦略企画部 プロデューサー  
「新・公民連携最前線」編集長

黒田隆明

かんだ

# 旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理 運営事業 (岡山県津山市)

- 城東重要伝統的建造物群保存地区の古民家を**コンセッション**で宿泊施設として再生
- 当初は指定管理者制度を想定していたが、実施設計が完了後というタイミングで運営方法を全面的に見直し

## 津山市の概要

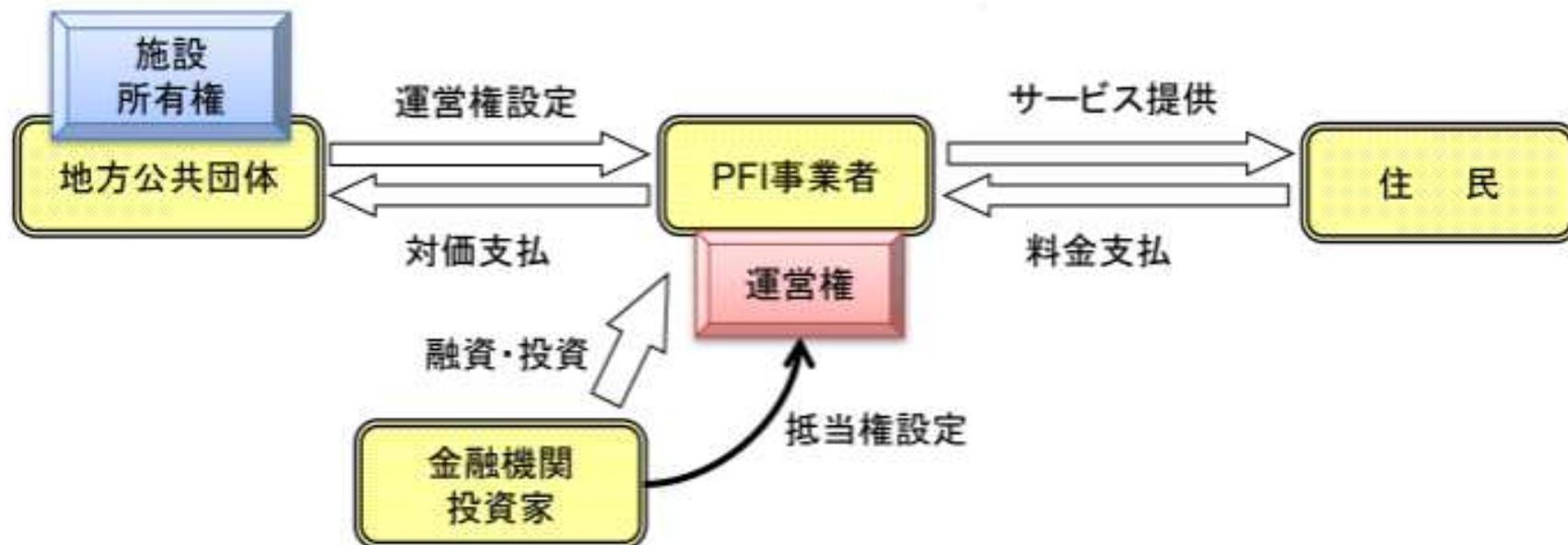
岡山県北東部に位置し、北は中国山地、南は中部吉備高原に接する。人口10万890人(2019年7月1日現在)、面積506.33km<sup>2</sup>

「一棟貸しの町家ホテルをコンセッションで運営、津山市」(新・公民連携最前線:  
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/072300114/>)より



## コンセッションとは？

内閣府「コンセッション（公共施設等運営権）事業」より



( [https://www8.cao.go.jp/pfi/concession/concession\\_index.html](https://www8.cao.go.jp/pfi/concession/concession_index.html) )

## コンセッションは空港や水道、道路のような 大規模インフラだけのスキームではない

### 「旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業」 の工事費(津山市の負担) = 1億9300万円

うち、地方創生交付金1億4600万円、文化庁の重要伝統的建造物群保存地区保存等事業費、国庫補助伝建補助2700万、国交省の街並み環境整備事業(による助成金)が2000万円

「コンセッション方式は空港や水道といった大規模インフラでなくとも適用できる、業務要求水準書の策定やVFM(Value for Money)の算定は必須ではない、運営権対価はゼロでも構わない、といったことが分かった。この制度に対する先入観のようなものを払拭できた」(津山市の担当者)

## 津山市 (旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業) の コンセッション導入

きっかけは2018年2月・新市長(谷口 圭三)の就任



②改修・指定管理による運用方針を一旦ストップ!



運営手法(あるべきPPPの姿)を再検討



半年間の検討で先例のないコンセッション導入へ

## 津山市 (旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業) の コンセッション導入

- 旧苅田家付属町家群のある城東地区は国の重要伝統的建造物群保存地区。景観としては、連続した軒庇が特徴
- 市は苅田家から寄付された町家群を、城東地区の観光の拠点施設へ改修を決定
- 東洋文化研究家のアレックス・カー氏による監修の下、一棟貸しのホテルとして再生させる基本プランを策定。2017年度中に実施設計が完了。運営は指定管理という方針も出ていた。

**この段階で、計画を一旦ストップ！**

# 津山市 (旧苅田家付属町家群を活用した施設の管理運営事業) の コンセッション導入

## コンセッション検討前

- ・設計・改修は市で実施
- ・宿泊料収入に加えて市が事業者指定管理料を支払う事業モデルを想定
- ・指定管理期間は5年間

## コンセッション事業

- ・設計・改修は市で実施。ただし、一部、事業者の意向も採用・変更(変更分は事業者負担・後述)
- ・民間事業者は宿泊料等収入のみで運営
- ・契約期間は20年間・当初3年間は運営権対価なし

## サウンディング型市場調査の実施で感触を得る

市では採算ベースに乗らないと考え、指定管理期間は5年・指定管理料を事業者を支払うモデルだったが...



事業の採算については参加者のほとんどが「5年でメドをつけて、10年以内に黒字化できる」と話した。



とはいえ、事業者が収益を上げるには指定管理期間の5年間は無理(契約延長はあるが、確約はないのでリスクが大きい)

## サウンディング型市場調査の実施で感触を得る

「われわれ行政の人間は、市内のビジネスホテルの相場を基準に考える。しかし、サウンディング参加者からは『ビジネスホテルと価格競争をするのは間違い』『海外の富裕層などをターゲットとする高級旅館に仕立てて、それに見合った料金設定をすべきだ』という意見が聞かれた」

(市の担当者)

## 事業見直し・民間対話で得た反省点、気づき

「本来なら宿泊を中心とした民間の事業収益だけで運営を賄える方が望ましいと考えていた(考えていたが、そこから先へは進めなかった)」

### 民間対話でコンセプションに現実味

「本来は設計前から運営事業者に参加してもらった方が、事業者にとって使い勝手のよいものができる」

今回は、実施設計後で可能な範囲で、事業者の要望を受け入れ(事業者負担)

## 事業者による工夫の例

- 基本プランでは事務室になっていた庭に面した部分を大きく変更し、宿泊客が庭を見ながらくつろげるような共有スペースに
- 市の基本プランでは一般的なバスタブが予定されていた浴槽を、ひのき風呂に変更
- 専有面積の広い一棟貸しのホテルを採算に乗せるため、2人客に限定せず、グループ客にも対応できるように客室内に畳敷きのエリアを設ける など



「一棟貸しの町家ホテルをコンセッションで運営、津山市」(新・公民連携最前線: <https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/072300114/>) より

## 市の担当者のがんばりも大きかった

「手法の検討を始めた当初は、コンセッションという制度のこともよく知らなかった」

「(サウンディングも本格的なものは初めて実施したが)『意見やアイデアを受け付けています』と黙って待っていればいいものではない。こちらから“営業”のつもりで出向いて真意を伝えることが大事。伝われば、そうそう無碍にはされないことが分かった」

(市の担当者)

## 市の担当者のがんばりも大きかった

「公民連携で重要なのは対話だをつくづく感じた。今後も、行政の抱える課題と民間の希望を、対話を重ねてうまくすり合わせていきたい。公募の前にも十分な対話を持っておけば、選考には、審査項目のすべてに がつくような精度の高い提案が出そろわず。その中から選べば当然、質の高い公共サービスが実現する可能性が高まる」

(市の担当者)

津山市の事例を紹介したのは  
「コンセッションのススメ」が  
したかったからでは  
ではありません

## < 重要 > 首長の方針がしっかりと示されていた

津山市の谷口市長は選挙公約として「公共サービスへPFI、ファンド、コンセッション等の民間活力を導入し、コスト削減とサービスの質を向上」「公共施設のあり方の再検討」を掲げていた。



## 民間の力を最大限活用する、という市長の考えが示されているからこそ、協働がうまく進んだ

「市の承認を得るために膨大な量の書類が必要になるのではないかと身構えていたが、そういったことはなく、市の担当者は私たちの話を熱心に聞いてくれた。施設がより良いものになるなら、柔軟に対応しようという市の姿勢がありがたかった」

(事業者のHNA津山)

# 手法ありきではない公民連携の検討を

## 指定管理者による施設運営を見直し、桑名市が大半を直営に

- 2019年4月から、指定管理者による運営管理を行っていた施設の大半を直営化に切り替えた。
- 「指定管理者制度による市民サービスの向上が不十分だったわけではない。その先にある、新たな公民連携による施設運営を検討し、市民ニーズにあった新たな公共施設空間の再構築を進めるための措置だ」  
(市の担当者)



「新・公民連携最前線」より

## 手法ありきではない公民連携の検討を

### 年間90万人を超える入館者を集める市民活動の拠点「八戸ポータルミュージアム(はっち)」

「あえて直営にして、アドバイザリーボードを設置して外部から様々な意見をいただきながら計画を立てて進めていきました」

「オープンの3年ほど前から、若い人たちを中心にイベントを開催してもらい、オープン後すぐに、はっちで継続していけるようにしていました。建物が出来上がる時には、既に中身が決まっているという状態にしておくべきです」



八戸市・小林眞市長

「新・公民連携最前線」より(市長写真:井上 健)

新・公民連携最前線  
 ニッセイBP総研  
 メールマガジン購読はこちら

特集 | 自治体トップ | キーワード | 事例研究 | コラム | ニュース | レポート | 関連用語 | 用語集 | イベント | 検索

PICK UP

シティブランド・ランキング2019  
 ビジネスパーソンが住みよい街は？

自治体が関与したサテライトオフィス、5年で約6倍に増加

土庄町、小豆島町：離島が抱えるモビリティの課題と解決のヒント

健康ソリューション  
 公民連携最前線  
 ニッセイBP総研

注目！「健康」と地域活性化を結び付けた取り組みが注目されています。

お役所仕事と呼ばないで  
 2019.09.17

市民の体力年齢を10歳若返らせるプロジェクトが始動、行橋市  
 2019.09.16

イベント・セミナー  
 2019.09.13

公共賃貸住宅のサブリースに向けサウンディング、川崎市  
 2019.09.12

注目  
 Daiwa Lease  
 大和ハウスグループ  
 公民連携の事例を公開中！

注目  
 犬も歩けば  
 PPP  
 公民連携最前線 × 公共不動産  
 ニッセイBP総研

シティアブランド・ランキング2019  
 ビジネスパーソンが住みよい

全国自治体人口増減率ランキング2019  
 2019-08-07

最前線！日本のソーシャル・インパクト・ボンド  
 ソーシャル・インパクト・ボ

# 新・公民連携最前線

公民連携最前線

いわゆるPPP(公民連携)事業にとどまらず、「地方創生」に関連する政策や取り組みの動向、民間主導の公共的な事業(エリアマネジメント、観光振興など)、住民参加(共助)の取り組みや、専門性の高い民間の知恵を取り入れた行政サービス事例なども含め、課題解決に向けた新しい「公」と「民」の連携についての情報を提供してまいります。



<https://project.nikkeibp.co.jp/ppp/>

公民連携最前線 で 検索