

# 【R1:先-1】 インセンティブ付与型PPPによる複合型地域観光交流施設の整備・運営に関する事業手法調査(実施主体:北海道弟子屈町)

弟子屈町基礎情報(R2.1.1時点)  
 ・人口:7,102人  
 ・可住地面積:161.44km<sup>2</sup>

【事業分野:PRE活用】 【対象施設:温泉施設、図書館、プール】 【事業手法:設計+指定管理、DBO、PFI(BTO)、定期借地+賃借】

## 調査のポイント

民間事業者の参画意欲が喚起されにくい地方小規模都市において、官民連携事業を実現させ、民間事業者側の創意工夫、経営努力を引き出すインセンティブ策を明らかにした。またインセンティブ策を導入した場合の事業収支を試算し、町の財政負担を抑制しつつ地域への経済効果を生み出すことが可能であることを明らかにした。

## 事業/施設概要

中心市街地に位置する旧弟子屈営林署跡地において、町内外の人が集い、憩うことができる交流施設として、温泉を核とした複合施設の再整備を目指す事業。既存公共施設の再移転・集約・複合化によって実現を図る。



対象地の位置



町営銭湯



温水プール



町立図書館

## 目的・これまでの経緯

### 【本調査の目的】

- ① 立地的・規模的な面で必ずしも有利な条件ではない地域において民間事業者の参画意欲を高めるインセンティブ策を明らかにする。
- ② 実際にインセンティブを付与する際に本町が設定する条件とモニタリング内容を明らかにする。
- ③ 本事業の効果を最大化し、かつ本町の財政負担を抑制する事業スキーム(契約方式・官民の役割分担)を明らかにする。

### 【検討経緯】

平成28年度:総務省分散エネルギーインフラマスタープラン策定  
 平成28年度:弟子屈町公共施設等総合管理計画策定  
 平成29~30年度:北海道庁「北海道新エネルギー導入加速化基金」による事業化プラン策定、営林署跡地活用構想策定

## 調査結果① インセンティブ策

### 【課題認識】

・全国のPFI事業実績および民間事業者との対話から、地方小規模自治体では民間事業者の参画意欲が低く官民連携事業が事業化されにくい実情がある。

### 【事例調査・ヒアリング】

・全国のインセンティブ策に関する事例調査と、サウンディング調査を実施した。

### 【成果】

・民間提案制度のみならず多様なインセンティブ策の特徴を整理した。  
 ・サウンディング調査を通じて、特に民間事業者が重視するインセンティブ策として、事業の企画段階から事業者が関われる環境づくり(優遇措置)が有効であることを明らかにした。

インセンティブ	事例調査	分析	サウンディング結果
優遇措置	民間提案	PFI法民間提案制度、さいたま市提案型公共サービス公民連携制度	【メリット】事業初期段階からの民間ノウハウ導入。 【懸念点】公共調達との透明性と競争性の確保。
	パートナー企業	流山市事業者提案制度	
経済的支援の実施	プロフィットシェア/ロスシェア	愛知県国際展示場コンセッション事業、愛知県有料道路等運営事業	【メリット】プロフィットシェアについては財政負担の軽減が図られる可能性がある。民間の事業リスク抑制。 【懸念点】新たな財政負担の発生。→プロフィットシェアと成果連動支払いは新たな財政負担を発生させることなく実施可能。
	成果連動支払い	SIB事業(東近江市版SIB事業、西条市版SIB事業)	
	収入保障	東京藝術大学学生寮整備運営事業	
	外部人材生活支援	地域おこし協力隊、集落支援員、外部専門家、地域おこし企業人	
事業機会の提供	附帯事業	(仮称)旧奈良監獄の保存及び活用に係る公共施設等運営事業	【メリット】周辺地域の活性化。民間事業者との長期的なパートナーシップ関係。 【懸念点】民間にとってのリスク負担。責任増大。
	包括協定	釧路市×イオングループ、ONSEN・ガストロノミー・リズムに関する四社連携協定	

➡ 事業条件の自由度を高め事業初期段階から民間のノウハウ・提案を受け入れること、及びプロフィットシェアと成果連動型支払(借地料や固定資産税等の還元)が有効。

# 【R1:先-1】 インセンティブ付与型PPPによる複合型地域観光交流施設の整備・運営に関する事業手法調査(実施主体:北海道弟子屈町)

弟子屈町基礎情報(R2.1.1時点)  
 ・人口:7,102人  
 ・可住地面積:161.44km<sup>2</sup>

## 調査結果② 事業条件とモニタリング方針

- インセンティブ策に関する調査結果を踏まえ、以下の5点について自由度を高めた事業条件を設定することが有効。今後は町の財政や町民の料金負担を考慮し具体化を図る。

- ① **コンセプトの深堀**
- ② **施設コンセプト(デザイン)**
- ③ **機能の組み合わせ**
- ④ **各機能の規模**
- ⑤ **料金設定**

- モニタリングについては、一定の財政負担の中で事業を実施するとともに、利用人数の増加が実現されたかをモニタリングすることを重視する。(ローコスト・クオリティの従来型運営から、一定のコストをかけることで運営の質を高め、それにより利用人数を利用料金収入の増加を図るモデルへの転換を図る)

## 調査結果③ 契約方式・インセンティブ付与型PPP事業の定量的な効果の算出

【定性評価】 設計と運営の一体性、事業内容に対する町や町民の意見の反映、地場企業との連携という観点ではDBO方式に優位性がある。設計+指定管理方式の場合、建設費の縮減効果は得られないが、それ以外の点についてはDBOと同様の効果を得つつ、競争性の確保も可能となる。

### 【定量評価】

- 民間事業者から評価の高かったインセンティブ策を具体的な事業条件に反映させ、事業シミュレーションを実施した。
- 具体的には、各機能の面積割合を事業者の提案に任せた場合を想定し、従来どおりの面積割合で実施した場合(これをPSCとおく)と比較した。
- 結果として、財政負担を抑制しつつ、入場者数を増加させることが可能であることが明らかになった。これら増加した入場者を地域内の宿泊施設・飲食店舗に誘導することにより、地域経済への波及効果を生み出すことが可能となる。

	設計+指定管理	DBO	PFI	定期借地+賃借
リスク分担	契約条件で調整	契約条件で調整	SPCにリスク寄せる	民間事業として実施
町の関与度(町・町民)	関与度高い	関与度中	関与度やや低い	関与度低い
地場企業の参画可能性	高い	中程度	やや低い	低い
競争性の確保	可能	難しい	難しい	難しい
VFM	16.9%	19.7%	0.1%	-11.8%
入場者数予想	85,496人	85,496人	85,496人	85,496人

※PSC(従来手法)の場合の入場者予想は43,270人。

➡ **インセンティブ策が定量的に効果のあることが確認された。VFMが発現する設計+指定管理又はDBOを基本として検討を進める。**

## 調査結果(その他) 運営体制

【課題認識】 地方小規模都市の地域活性化を左右する事業にとって、長期間の運営を担う体制構築が極めて重要。

### 【調査結果】

- 理想的には地域内に運営会社を立ち上げる「運営会社立上げ+外部人材登用方式」が望ましい。ただし会社形態の検討・決定、出資者の探索と出資比率の確定、ガバナンスの確立等、様々な課題があり、極めて難易度が高い。
- まずはサービスの質向上や財政負担の軽減可能性が高い「外部企業誘致方式」から事業を開始し、運営が安定した段階で地元運営会社の立上げに進むことが考えられる。

	直営+外部人材	運営会社立上げ+外部人材	外部企業
サービスのバリューアップ	期待少	期待中	期待大
運営体制立上げの難易度	易しい	難易度高い	難易度中
体制の持続性	中程度	高い	中程度
地域への経済効果	中程度	高い	やや低い
コスト	削減効果低い	削減可能性高い	削減可能性中程度

将来的に移行

## 事業化に向けた今後の展望

### ■ ロードマップ

令和2年度	事業条件の詳細化
令和3年度	事業者募集・選定
令和4~5年度	設計・建設・竣工
令和6年度	供用開始

### ■ 想定される課題

町側	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種事業条件の設定。</li> <li>施設規模や料金体系について町として許容できる範囲の設定。</li> <li>各公共施設の法的位置づけ。</li> <li>将来的に町内において運営会社の立ち上げを目指す場合、事業当初に関わる外部企業に対して何を求めるのか。</li> </ul>
対民間事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種条件、インセンティブの具体内容について意見交換を継続。</li> </ul>