

西郷港周辺地区官民連携事業調査

報 告 書

令和 6 年 3 月

隠 岐 の 島 町
JSURP・RDC 共同事業体

目 次

1. 本調査の概要.....	1
1.1 調査の目的	1
1.2 隠岐の島町の概要	3
1.2.1 社会環境（人口、空き家）	3
1.2.2 社会環境（産業・経済）	6
1.2.3 社会環境（観光）	7
1.2.4 地域経済循環.....	8
1.2.5 町の財政	9
1.3 事業発案に至った経緯・課題	10
1.4 検討体制	14
1.5 本業務の内容およびフロー	15
2. 西郷港周辺まちづくり事業.....	18
2.1 西郷港周辺まちづくり事業の概要.....	18
2.1.1 西郷港周辺まちづくり事業の概要	18
2.1.2 都市再生整備計画（西郷地区）	21
2.2 西郷港周辺まちづくり事業の整備計画.....	23
3. 事業手法の検討	24
3.1 先行事例の調査.....	24
3.1.1 運営企業先付け方式（EOI 方式）	24
3.1.2 コンセッション方式.....	27
3.1.3 DBO 方式（Design・Build・Operate）	29
3.1.4 PFI 事業（失敗事例）	30
3.1.5 みなと緑地 PPP（港湾環境整備計画制度）	32
3.2 まちづくりの諸制度の概要.....	35
3.3 事業手法の検討	39
3.3.1 官民連携対象施設の機能配置と概略事業スキーム.....	39
3.3.2 詳細スキーム（交流施設・商業施設）	45
3.3.3 詳細スキーム（集合新築型複合施設(まちづくり交流支援センター))	57
3.3.4 エリアマネジメント	60
4. 事業性及び確度の検討	67
4.1 実現可能性の検討	67
4.2 事業計画の精査.....	71
5. マーケットサウンディング・要求水準書作成等の実施支援.....	72
5.1 マーケットサウンディング	72

5.1.1 アンケート調査	72
5.1.2 ヒアリング調査	80
5.1.3 マーケットサウンディング結果の概要・総括	82
5.2 要求項目等の検討支援	83
5.3 事業者選定方法	84
5.3.1 競争参加者の選定方法	84
5.3.2 落札者の選定方法	85
6. 行政・住民向け勉強会の運営	86
6.1 勉強会プログラムの検討	86
6.2 意見聴取及びとりまとめ	91
7. 今後の取り組み課題	92
7.1 調査結果の概要	92
7.2 今後の取り組み課題	95

1. 本調査の概要

1.1 調査の目的

西郷港周辺地区は、隠岐の島町の玄関口として、また商業及び居住機能の集積した中心市街地として栄えてきたが、空き家の増加や商業機能の衰退により活力が低下しつつある。

そこで隠岐の島町では、西郷港周辺地区における居住・商業・ビジネスの機能を再編するとともに、安全・安心に暮らせる生活空間を形成することを目的とした「西郷港周辺まちづくり事業」を推進することとしている。令和2年度の「西郷港玄関口まちづくり計画」の策定にあたっては、次世代を担う子供たちを含む町民の意見を広く取り入れ、42チームが参加した「西郷港周辺地区デザインコンペ（令和3年度）」を経て、立地適正化計画や都市再生整備計画（令和4年度）の策定に至っている。

本業務は、地元住民の当事者意識の醸成や事業・エリアマネジメントの担い手発掘等を進めつつ、隠岐の島町と民間事業者が連携して事業を推進するための事業スキーム等の整理を行い、西郷港まちづくりにおける PPP/PFI 手法及び港湾環境整備計画制度の導入可能性について幅広い検討を行うものである。

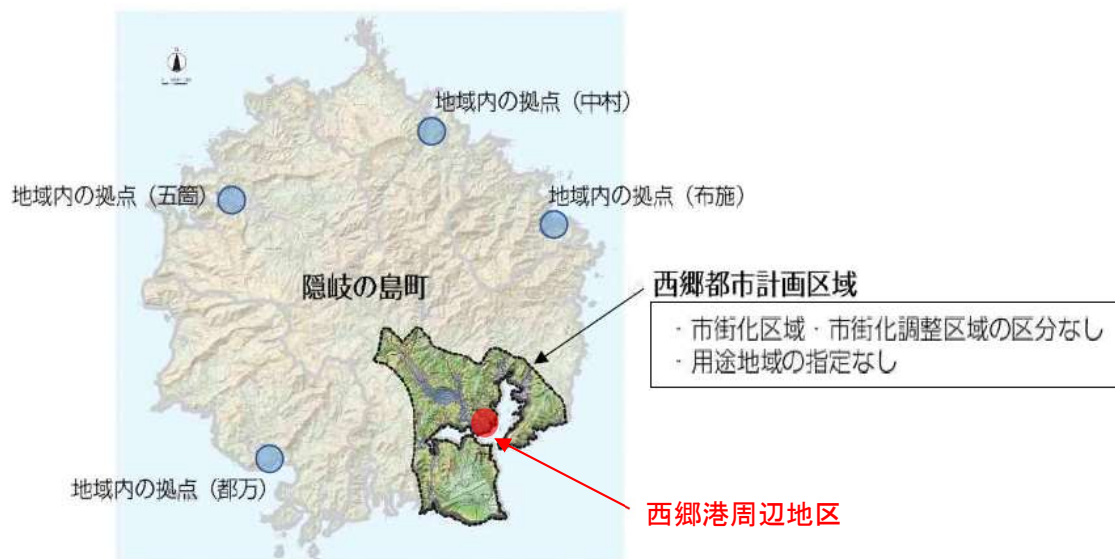


図 1-1 西郷都市計画区域と西郷港周辺地区の位置

【業務の概要】

(1) 業 務 名 西郷港周辺地区官民連携事業調査

(2) 業務場所 島根県隠岐郡隠岐の島町 地内

業務対象地区は図 1-2に示す西郷港周辺地区であり、官民連携事業の導入検討対象施設は、図 1-3に示す6施設 ((a)～(f)) である。このうち第一期に施設整備を予定している「(a)集会所・あんきマルシェ」「(d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）」の事業化手法につき、詳細な検討調査を行う。

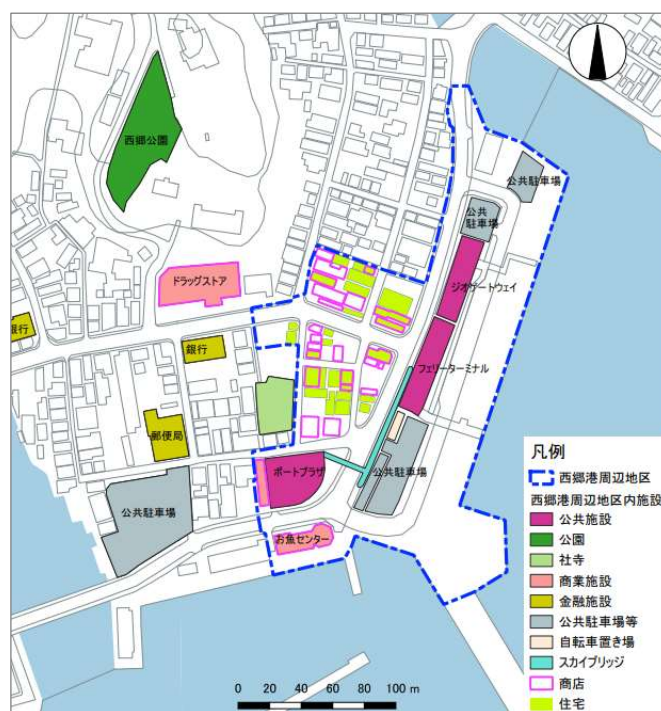


図 1-2 業務対象地区（西郷港周辺地区）

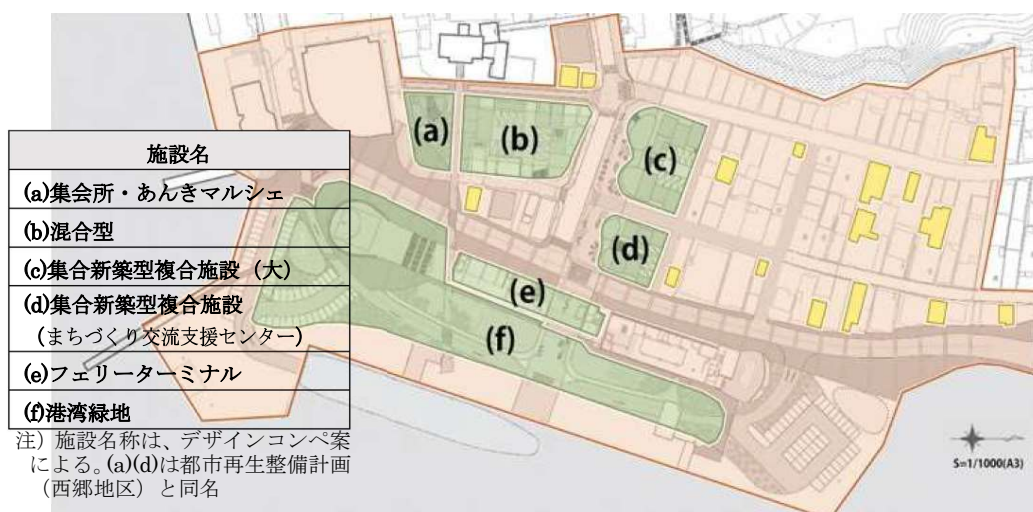


図 1-3 官民連携事業の導入検討を行う施設

1.2 隠岐の島町の概要

隠岐の島町は、島根半島の沖合、北東約80kmの日本海上に位置し、面積242.82km²(竹島を含む)を有する。平成16年10月に、隠岐島後地区の4町村(西郷町、布施村、五箇村、都万村)が合併し誕生した。道後地区の北西約158kmには、我が国固有の領土である竹島(面積0.21km²)が位置しており、隠岐の島町に属している。

島の周辺全域は、大山隠岐国立公園に指定されており、日本海の雄大な景色や急峻な山並みなど、風光明媚な景観を有している。また、平成25年には、隠岐諸島全体がユネスコ世界ジオパークに認定された。

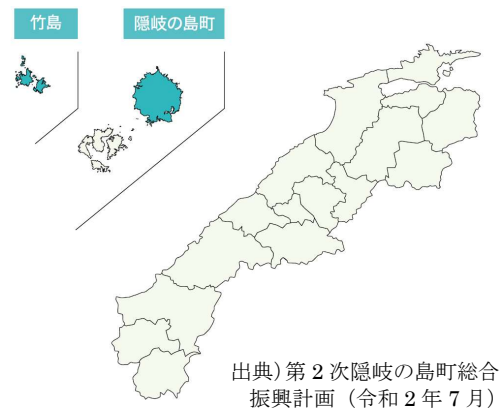


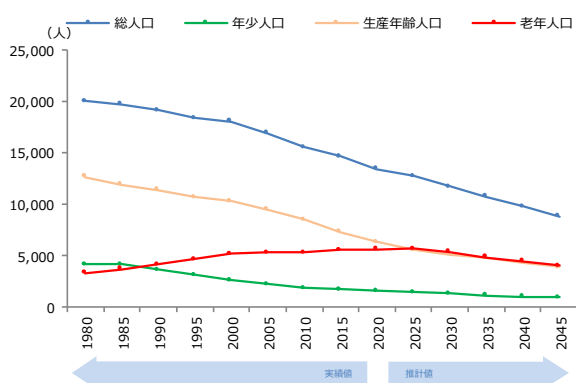
図 1-4 隠岐の島町の行政区域

1.2.1 社会環境（人口、空き家）

a) 人口の推移および予測（社人研）

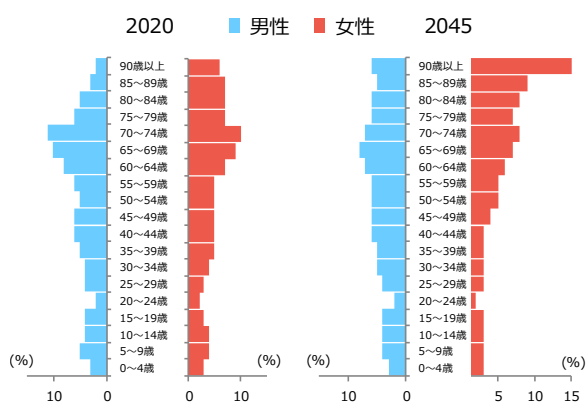
隠岐の島町の人口は、令和2年に13,433人(国勢調査)であり、平成12年の18,045人より約4,600人(26%)減少した。人口3区分では、65歳以上の老年人口は、これまで増加傾向にあるが、15～64歳までの生産年齢人口と14歳以下の年少人口は減少しており、少子高齢化が着実に進行していることがみてとれる。なお、令和7年(2025)以降は、老年人口も減少する予測である。

年齢階層別人口構成によると、令和27年(2045)には少子高齢化が一層進み、生産年齢人口が減少して社会を支える年代が不足する歪な人口構成になるものと予測されている。



【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」
【注記】2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

図 1-5 人口の推移 (RESAS¹)

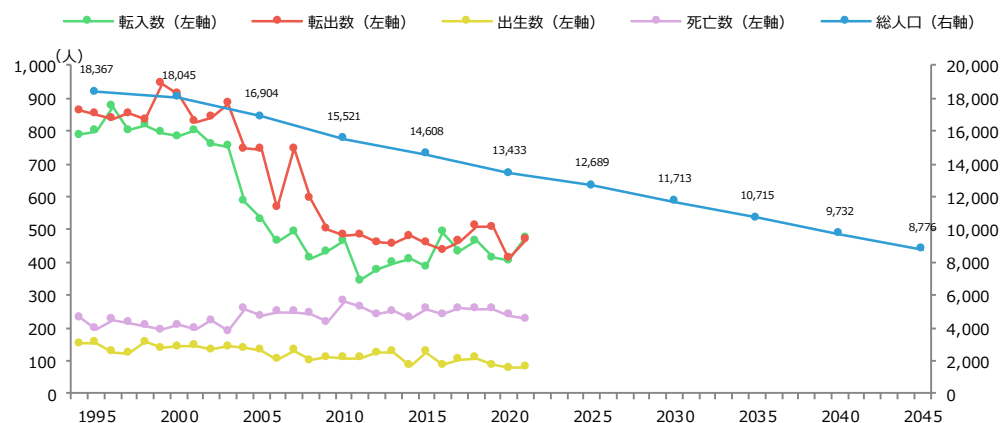


【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」
【注記】2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

図 1-6 年齢階層別人口構成 (RESAS)

¹ RESAS：経済産業省と内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局が提供している「地域経済分析システム」

転入・転出数は、2000 年ごろより半減しているものの、過去 10 年間はほぼ横ばい（転入出とも 400～500 人）である。一方で、出生数が微減、死亡数が微増の傾向が続いている。



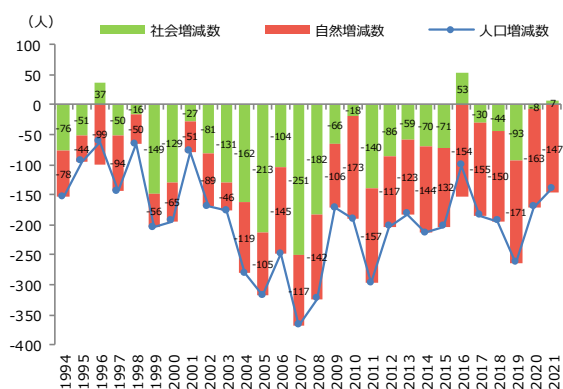
【出典】総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」、総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数に関する調査」

【注記】2020年までは「国勢調査」のデータに基づく実績値、2025年以降は「国立社会保障・人口問題研究所」のデータ（平成30年3月公表）に基づく推計値。

図 1-7 社人研推計人口と転入・転出、出生・死亡数の実績（RESAS）

b) 自然増減・社会増減の推移

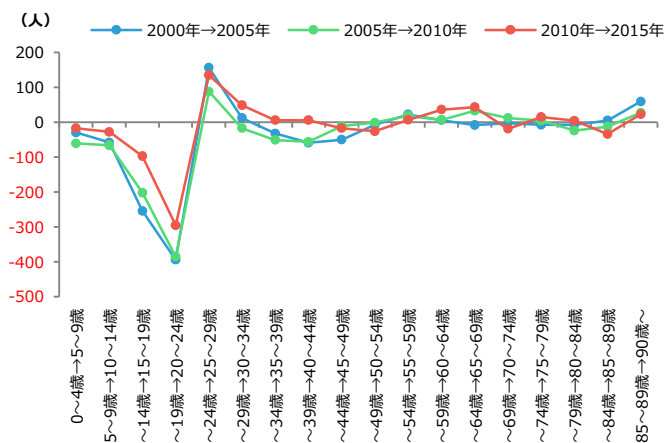
図 1-8 のとおり、平成 16 年(2004)以降、継続して自然減数が 100 人を超え近年は 150 人程度にあるが、社会増減数については過去 2 年は概ね増減 0 であった。後者については、図 1-9 にみられるように、進学期の流出人口が過去に比べて減少していること、また、過去に流出超過していた働き盛りの年代の人口が、2010～2015 には流出入 0 に均衡しつつあることなどが要因となっている。



【出典】総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」再編加工

【注記】2012年までは年度データ、2013年以降は年次データ。2011年までは日本人のみ、2012年以降は外国人を含む数字。

図 1-8 自然増減・社会増減の推移(RESAS)



【出典】総務省「国勢調査」、厚生労働省「都道府県別生命表」に基づきまち・ひと・しごと創生本部作成

図 1-9 年齢階級別純移動数の時系列推移(RESAS)

c) 隠岐の島町の人口政策

第2次隠岐の島町総合振興計画では、令和42年(2060)に1万人以上の人口を維持することを目指している。

このため、「①合計特殊出生率を平成30年(2018)の実績である2.28に維持」「②町へのUIターン者数および定住者の増加を確保」といった目標を掲げ、各種の施策を講じていくこととしている。

図1-8や図1-9に示したように、近年は社会増減数が均衡しつつあることから、これらの施策の効果は確実にあらわれているものとみることができる。

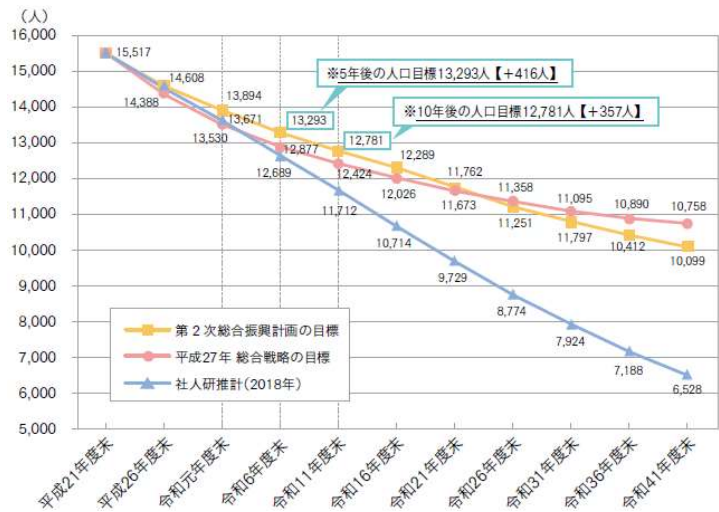


図 1-10 隠岐の島町の人口政策

出典) 第2次隠岐の島町総合振興計画 (令和2年7月)

d) 地区別の人口動態

地区別には、西郷港周辺や城北町、栄町の住宅地にかけて人口密度の高い地区があるが、その他の地区では急激に減少している(H27)。この傾向は、今後20年間も継続する見込みである(R27)。

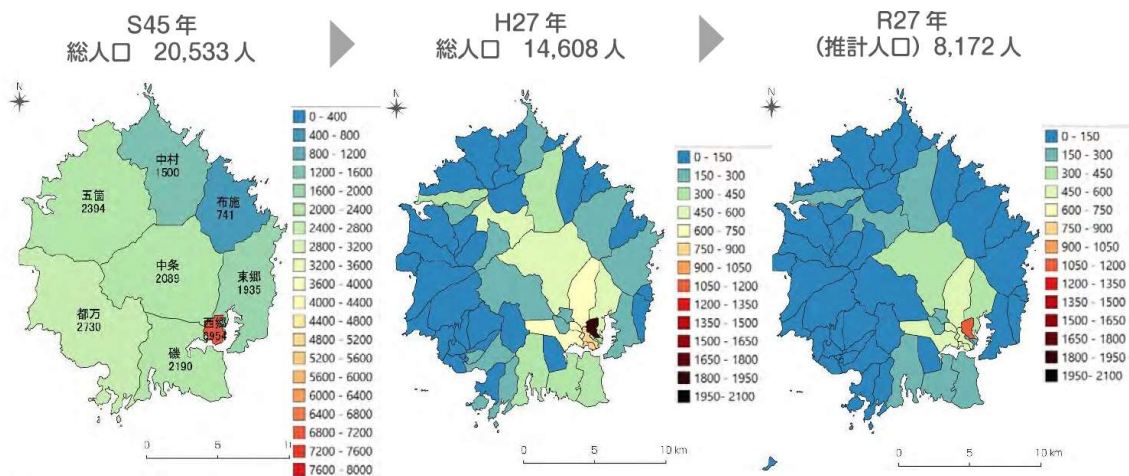


図 1-11 地区別人口の推移 (R27: 総合振興計画より)

出典) 隠岐の島町立地適正化計画 (令和4年4月)

e) 都市計画区域内の空き家分布

◆都市計画区域内の空き家分布

都市計画区域内の空き家は、西郷港周辺地区に多く分布している。東町・中町・西町・港町に空き家が目立つ状況である。

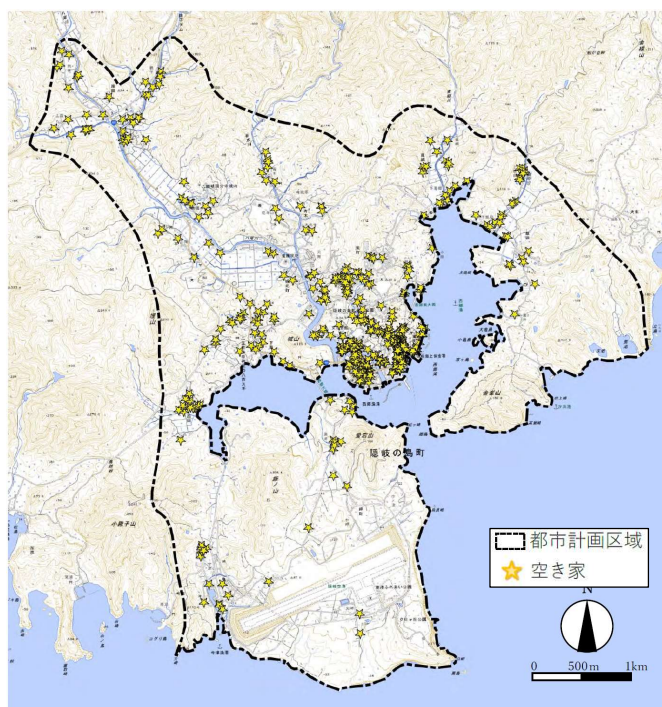


図 1-12 空き家位置図

出典) 隠岐の島町立地適正化計画 (令和 4 年 4 月)

1.2.2 社会環境（産業・経済）

町内の産業を大分類別にみると（図 1-13）、卸売業・小売業：27.0%、建設業：21.9%、医療・福祉：10.6%、漁業：10.0%、運輸業・郵便業：9.4%の順に売上高が多い。

従業員数は、医療・福祉が最も多く、次いで卸売業・小売業、建設業の順である（図 1-14）。

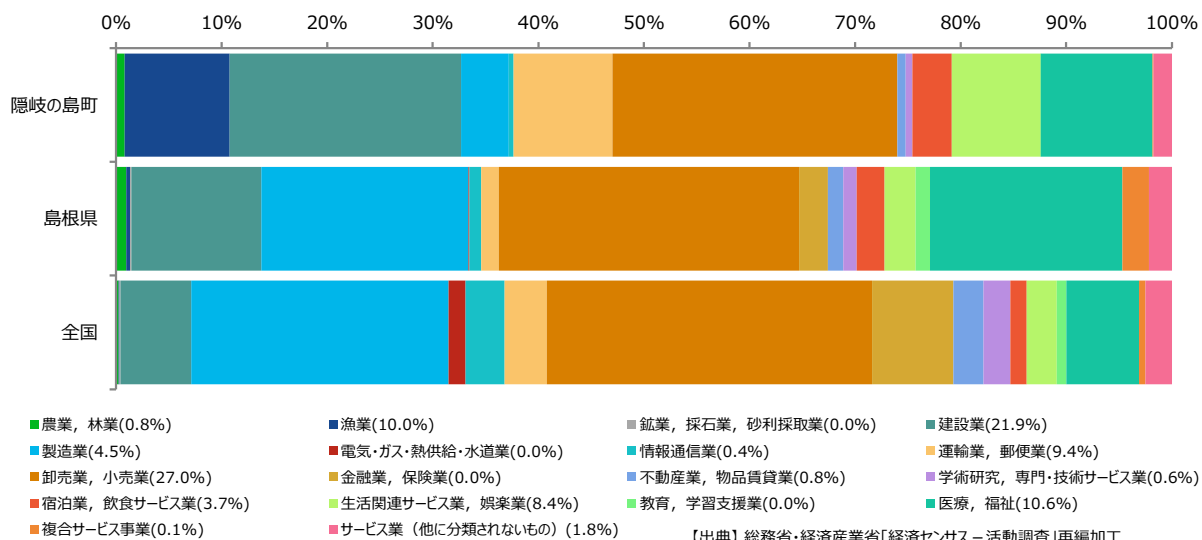


図 1-13 産業大分類別売上高（企業単位、2016）の構成比（RESAS）

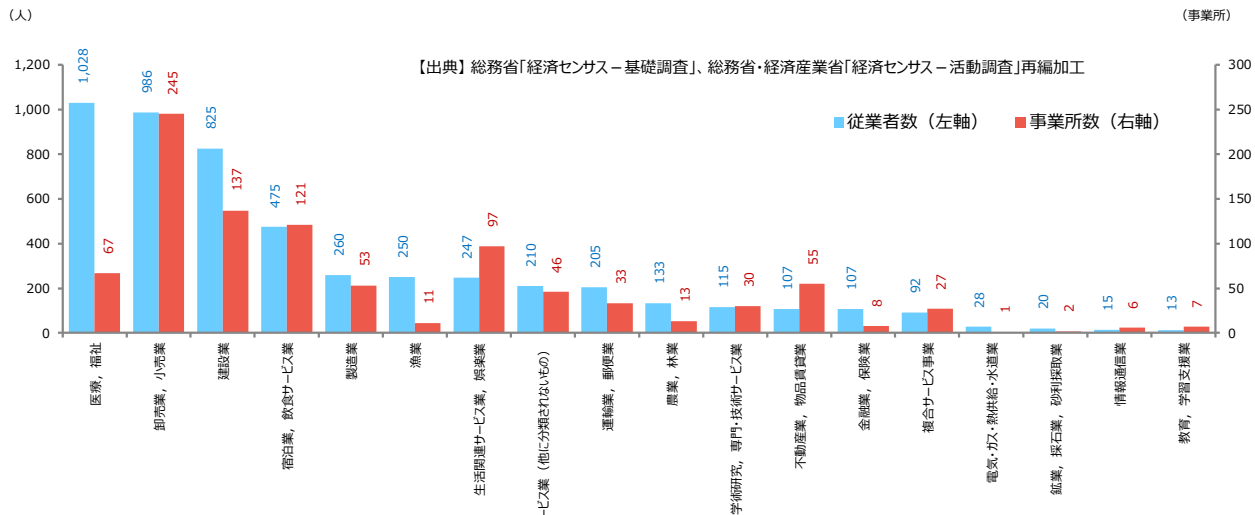


図 1-14 製造業の産業中分類別従業者数・事業所数(2016) (RESAS)

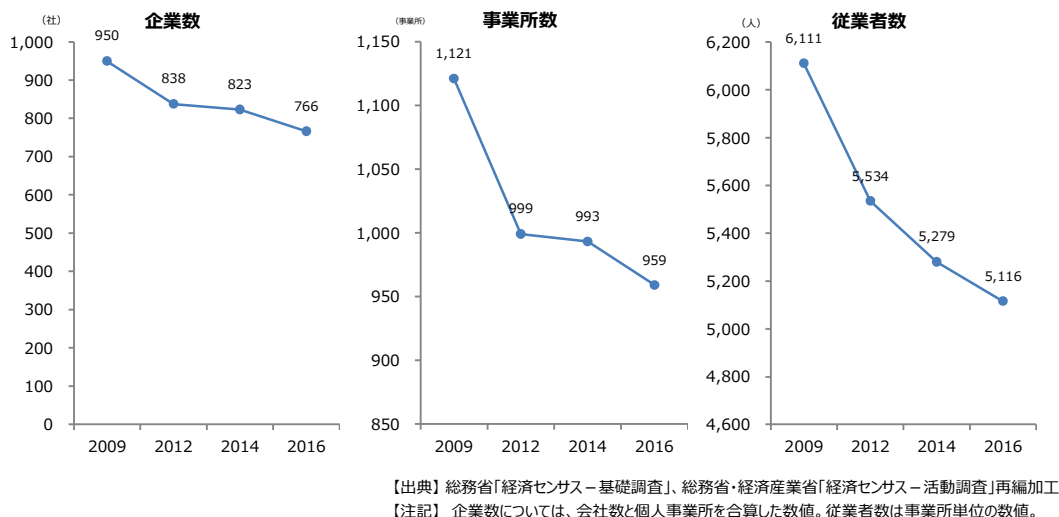


図 1-15 企業数・事業所数・従業者数の推移 (RESAS)

1.2.3 社会環境（観光）

2017 年に隠岐の島町を訪れた観光客数は約 11 万人であり、その推移をみると、2008 年が約 17 万人で最も多く、それ以降は減少した。2013 年の隠岐ユネスコ世界ジオパークの認定などを機に、一時的な観光客の増加が見られたが、その効果を持続させるための取り組みや新たな観光客の獲得に向けた各種施策が必要となっている。

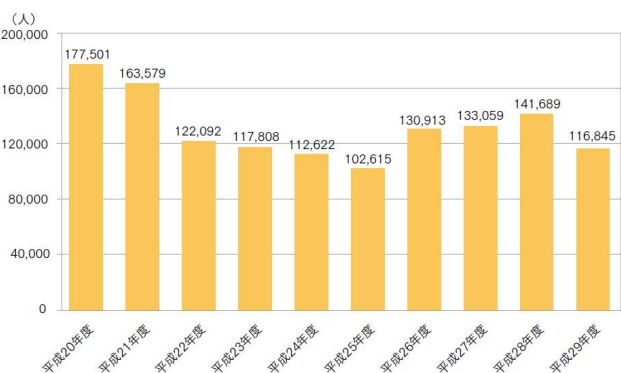
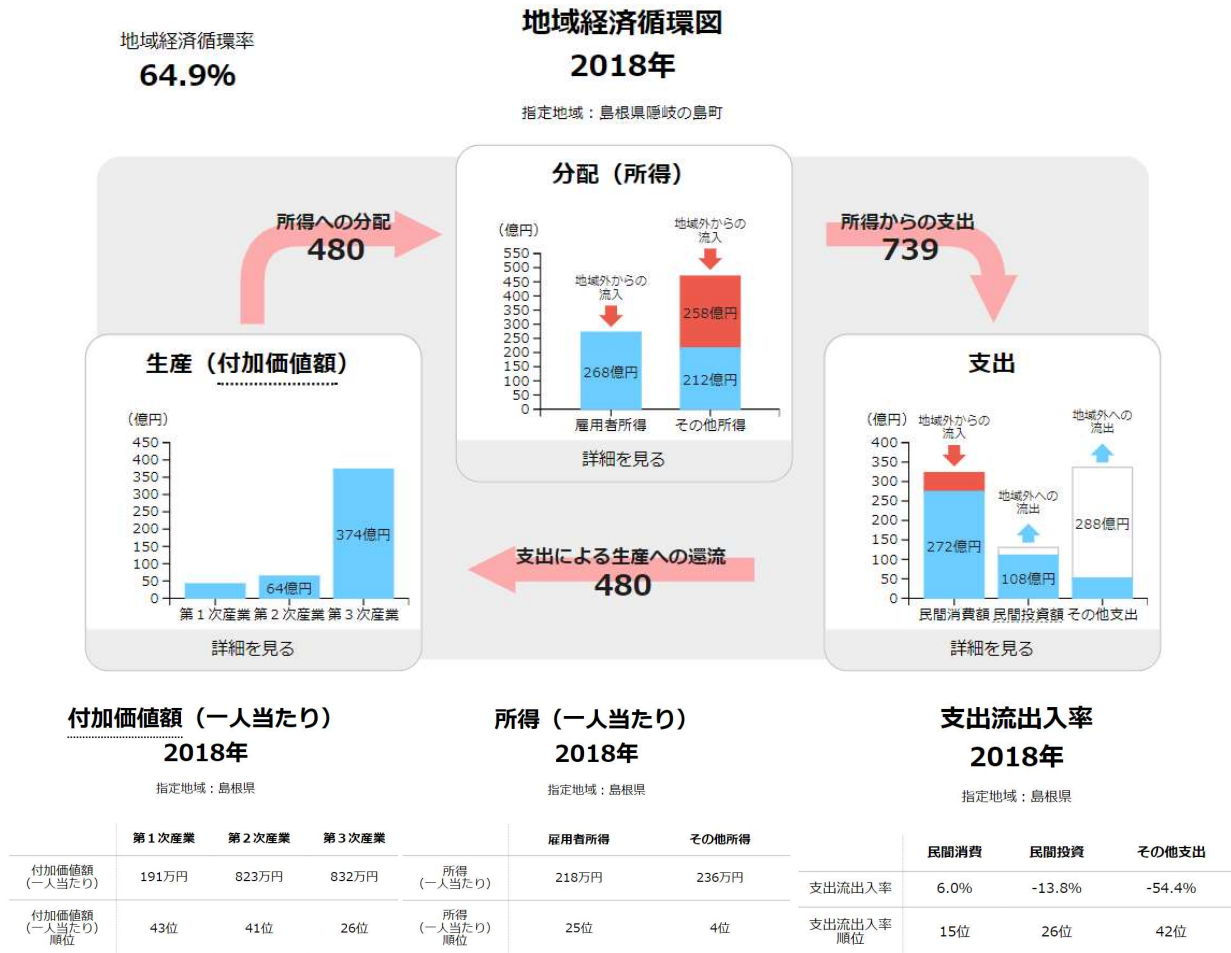


図 1-16 観光入込客数の推移（島根県観光動態調査）

出典）第 2 次隠岐の島町総合振興計画（令和 2 年 7 月）

1.2.4 地域経済循環

図 1-17 のとおり、本町の所得については交付税・社会保障給付・補助金等の域外からの流入が多く、域外からの財・サービスの購入により多くの所得が域外に流出している。付加価値額（生産）は第3次産業が最も大きい。



【出典】

環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」（株式会社価値総合研究所（日本政策投資銀行グループ）受託作成）
地域経済循環分析 <http://www.env.go.jp/policy/circulation/index.html>

【注記】

本データの詳細な分析方法については、以下URLを参照。

<http://www.vmi.co.jp/reca/>

「地域経済循環率」とは、生産（付加価値額）を分配（所得）で除した値であり、地域経済の自立度を示している。（値が低いほど他地域から流入する所得に対する依存度が高い。）

「雇用者所得」とは、主に労働者が労働の対価として得る賃金や給料等をいう。

「その他所得」は、財産所得、企業所得、交付税、社会保障給付、補助金等、雇用者所得以外の所得により構成される。

「その他支出」は、「政府支出」+「地域内産業の移輸出・移輸入」により構成される。

例えば、移輸入が移輸出を大きく上回り、その差が政府支出額を上回る場合（域外からの財・サービスの購入を通じた所得流出額が政府支出額よりも大きい場合）は、「その他支出」の金額がマイナスとなる。

「支出流出入率」とは、地域内に支出された金額に対する地域外から流入・地域外に流出した金額の割合で、プラスの値は地域外からの流入、マイナスの値は地域外への流出を示す。

我が国の国民経済計算体系は、平成27年国民経済計算より1993SNAから2008SNAに改定されたため、2015年地域経済循環分析用データも2008SNAで構築した。これに伴い、2010年および2013年データについても、時系列比較を可能とするため、2008SNAで再構築をしている。

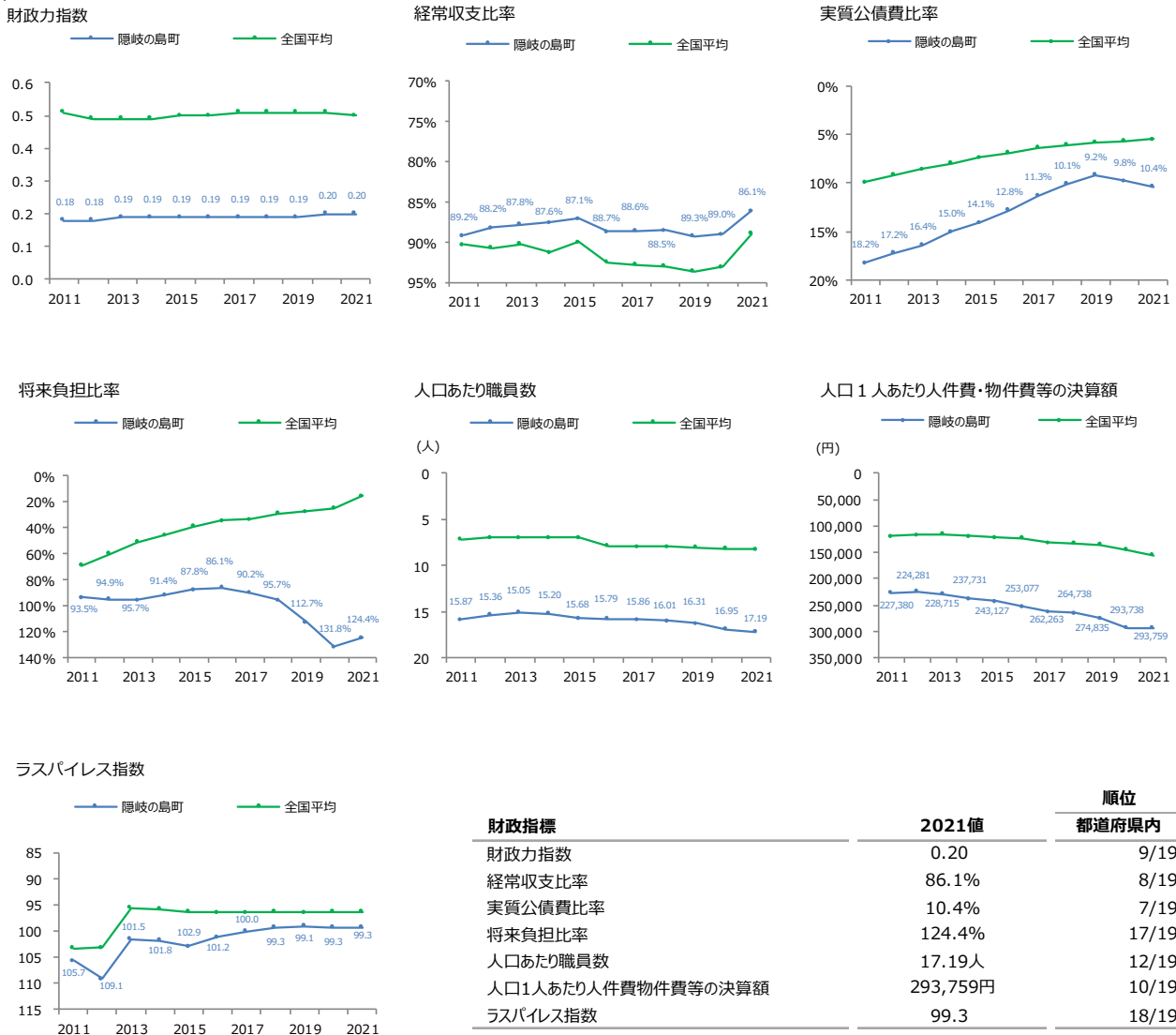
本データは国民経済計算、県民経済計算、国勢調査、経済センサス等のデータを用いて、全国の市町村のデータを統一的な方法で作成している。

国民経済計算や県民経済計算は、精度向上を目的に推計方法については絶えず見直しを行っている関係上、随時、過去に遡って改定がなされるため、本データのデータ更新時には、これまで公開していた数値から変化する場合がある。

図 1-17 地域経済循環図（RESAS）

1.2.5 町の財政

隠岐の島町の財政指標の推移を図 1-18に示す。経常収支比率は全国を下回るものの、将来負担比率は全国平均の6倍ほどであり、長期的には財政の自由度が低下していく可能性がある。人口当たり職員数や人件費・物件費等は全国平均を上回っている。



【出典】総務省「地方財政状況調査関係資料（財政状況資料集）」

【注記】人口あたり職員数：都道府県の場合は人口10万人、市町村（特別区を含む）の場合は人口千人あたりの職員数。

図 1-18 各種財政指標の推移（RESAS）

ここ数年は、町債の新規発行額が償還額を上回る状況が続いていることから、将来負担などを注視しながら、景気対策や地域活性化施策に取り組んでいく必要がある。

また本町は依存財源に頼る比率が大きいため国の政策動向に注視しつつ、健全な財政運営に配慮した「歳出抑制」と、地域経済の回復や将来を見据えた地域課題解決に視点をおいた「財政出動」のバランスを取りながら、財政運営を行う必要がある（隠岐の島町中期財政計画 R4-8、財政運営の現状と課題より）。

1.3 事業発案に至った経緯・課題

a) まちづくりの推進に向けて町が抱える課題

西郷港周辺地区の活力を取り戻すためには、地域の住民や事業者が参画する自立的な民間主体の取り組みが不可欠である。隠岐の島町はそのプラットフォーム（場・組織）の構築を先導するとともに、まちづくり活動を支援していく立場にあるものと考えている。

当面の取り組み課題は以下のとおりである。

【組織づくり】エリアマネジメントや個別事業の担い手の発掘・推進体制の構築

既成市街地の再編を進め地域の活力を取り戻すためには、西郷港周辺地区全体をマネジメントする主体づくりが重要となる（特に、地元住民等に当事者意識を持ってもらうことが肝要）。後述する既存の会議体は、現状では「プラン説明の場」としての性質が強いため、地元住民等の当事者意識を醸成することができる勉強会や研修会などを新たに企画し、エリアマネジメントや個別事業の担い手を発掘し、まちづくりの推進体制を構築していくことが必要となっている。

【場づくり】民間主体による安定的・自立的なまちづくり事業の立ち上げ

まちづくり事業のライフサイクルコストをふまえて事業継続性を確保するとともに、安定的・自立的に事業を実施できる事業主体（建設・施設運営）を構築する必要がある。施設の所有・運営形態を固め契約スキームを構築するとともに、官民の役割分担（コスト分担含）、事業の要求水準、リスク分担等の検討を行ったうえで、広く事業者からの意見を取り入れつつ、まちづくり事業の骨格を整理する必要がある。

b) 上位計画との関連性

「第2次隠岐の島町総合振興計画（R2.7）」及び「都市計画区域マスタープラン（H30.3）」において、西郷港周辺や既成市街地の都市計画方針と、快適な住環境の整備、ビジネス活性化や交流拠点の再整備などが位置づけられ、それにもとづき「隠岐の島町立地適正化計画（R4.4）」が策定されている。

「第2次隠岐の島町総合振興計画（R2.7）」では、まちの将来像「つながらあや つながあや 一万年の隠岐の島」を実現するため、6つの目標「ひとが輝くまち」「安心して暮らせるまち」「住みやすさを実感できるまち」「活力を生み出すまち」「自然と共に生きるまち」「共に創るまち」を掲げてまちづくりに取り組んでいる。

また、「隠岐の島町立地適正化計画（R4.4）」では、都市のスポンジ化や人口高密度地区における空き家の増

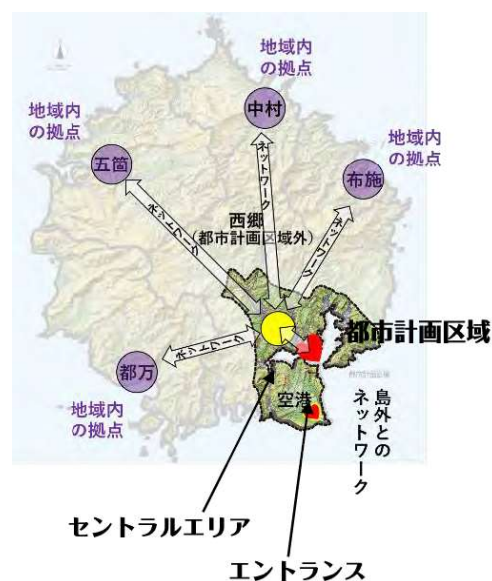


図 1-19 町内ネットワーク図

出典) 隠岐の島町立地適正化計画（R4.4）

加などの課題をふまえて、町内の多くの人が集う「西郷港周辺（エントランス）」と、「八尾川沿いと国道沿線の商業施設周辺（セントラルエリア）」の一体的整備を打ち出している。

これらの計画に示されているコンセプトの実現に向け、小中学生とのまちづくりの話し合い、高校生と地元飲食店によるチャレンジショップの体験イベント開催、11回にわたり開催された「まちづくり談義」による話し合い等を経て、「ターミナルエリアの整備」と「みち」「かわ」「台地」をつなぐ地域活性化の実現を目指した「西郷港玄関口まちづくり計画(R2.6)」が策定されている。

西郷港周辺のまちづくり事業は、これらの計画に基づいて実施されるものである。

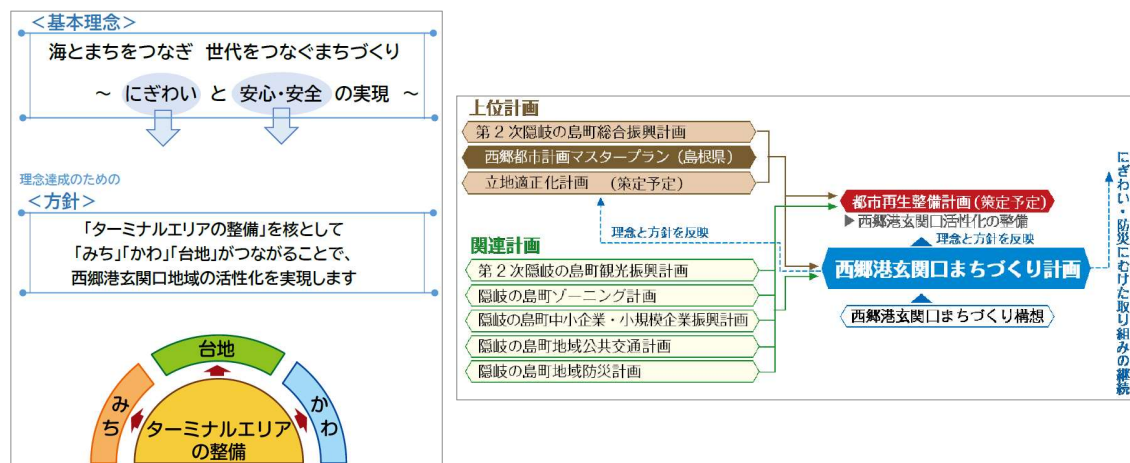


図 1-20 西郷港玄関口まちづくり計画（基本理念・方針、位置づけ）

c) 西郷港まちづくり事業の経緯

西郷港周辺まちづくり事業の経緯をまとめると図 1-21 のようである。まちづくりの事業期間は 2023 年より 10 カ年を予定しており、現在は、まちづくりのデザイン・設計（アイノマ協議会、デザイン会議）、地権者との情報共有・意向把握（エリア会）が並行して進められている。

【経緯の概要】

- ① 西郷港玄関口まちづくり構想（平成 30 年度）
 - ・次世代を含めた「人づくり」を標榜し、計画への町民参画を促した。
 - ・町民参加まち歩きや意見交換の場を経て計画推進の骨子を策定した。
- ② 西郷港玄関口まちづくり計画（令和 2 年度）
 - ・構想を具体的な計画に落とし込むため、誰でも参加できるまちづくり談義などを 11 回開催し、住民や小中高生との意見交換を行い、整備方針を示した。
- ③ 計画に基づくアクション化
 - ・まちなかでの高校生によるチャレンジショップなどを開催し、世代を超えたまちの活性化に向けた取り組みを開始した。
 - ・具体的な整備イメージを検討するため、「西郷港周辺地区デザインコンペ（作品数 42 点）」を開催し、最優秀案を基礎として都市デザイン（都市再生整備計画）を決定した。

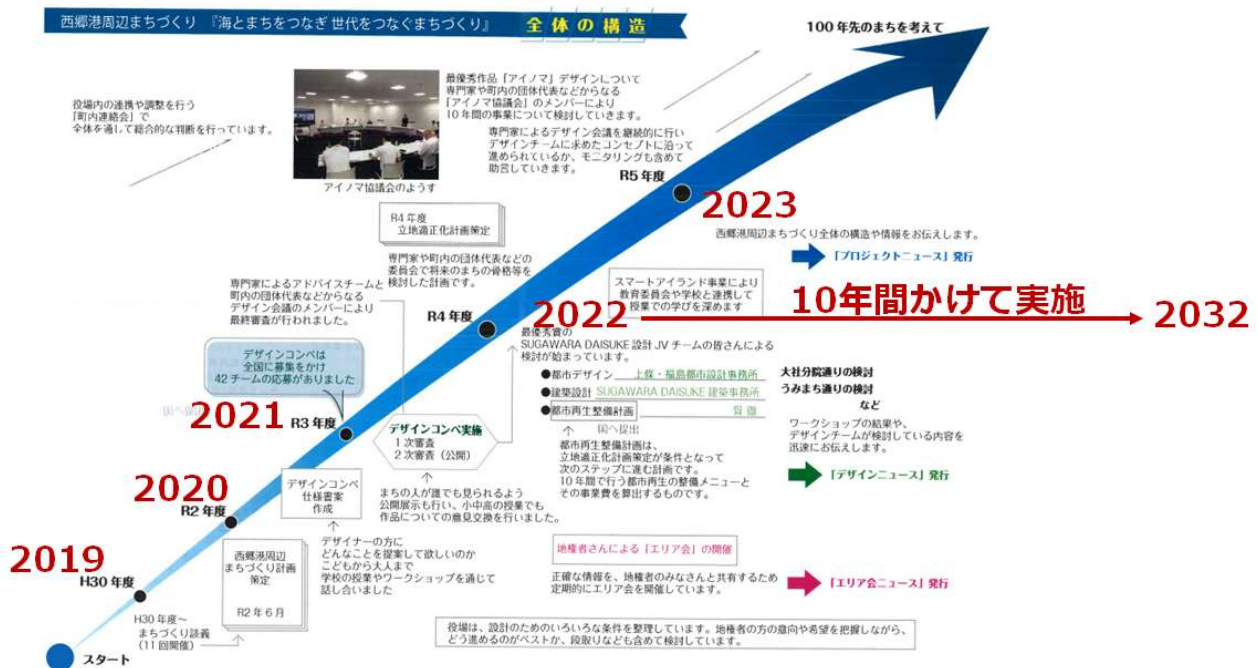


図 1-21 西郷港周辺まちづくり事業の経緯

d) 本事業（先導的官民連携事業）の発案経緯

西郷港まちづくり事業は現町長の選挙公約である（8年前）。西郷港の賑わいを取り戻したい気持ちは多くの町民が共有しており、6年前より事業の検討に着手した。将来を担う子供世代からは、西郷港を「色と匂い、音のないまち」と表現する意見もあり、世代を超えた取り組み機運を醸成していく契機となった。

e) 本事業（先導的官民連携事業）の必要性と効果

隠岐の島町では、前述の「町が抱える課題」を解決するノウハウを有しておらず、豊富な経験や人的ネットワークを有するパートナーが不可欠であることから本事業を企画したところである。住民参加型のまちづくり事業として、以下に示す先導性や汎用性を有しているものと考えている。

① 先導性

- ・ まちの再編に際し、地区全体のエリアマネジメントと、個別施設の建設・運営事業での官民連携事業の推進を同時並行で進める例は少ない。
- ・ 今回の事業では「不燃化施設の優遇措置」などを活用し、エリアマネジメントを実施していく上での事業資金の捻出、地域特性を活かした制度設計も検討することとしている。このような欧米の BID 制度と類する取り組みをしている先例は、小都市の中では岩手県大船渡市（人口 3.3 万人）、山口県長門市（人口 3.1 万人）しか例がない。
- ・ 大船渡市の事例は流失した被災市街地において、事業用定期借地権を設定した借地契約において、借地料を減免する代わりに借地人がエリアマネジメント推進主体に分担金を支払

うという、基盤から整備する際に設けた制度であり、長門市の事例は温泉街の入湯税を増額し、景観整備に用いるという、観光地ならではの取り組みであり、既成市街地の再生という点では先例はないものと認識している。

② 汎用性

- ・ 本事業は既に行政と学識経験者、デザインチーム（西郷港周辺地区デザインコンペにて最優秀デザインを提案したチーム）等が連携して進めているものであり、地域の実情に合わせて国の事業や制度を有効活用する可能性を行政のみならず、研究者や実務者が経験することで、制度の伝播者となり、他の自治体等でもその地域の実情に合わせた独自のエリアマネジメントの仕組みを構築することにつながる可能性がある。

a) 本市の検討体制

【隠岐の島町】

都市計画課 保健福祉課 商工観光課 地域振興課 課長会

委託契約

JSURP・RDC 共同事業体※

協力企業

株式会社N J S

※RDC：株式会社地域開発研究所

調査の推進体制は図 1-23 のとおりである。

まちづくり事業の検討は、商工会、建設業協会およびこれらの会員企業、さらに地元金融機関との協議を行い、事業化手法を定めていくこととしている。

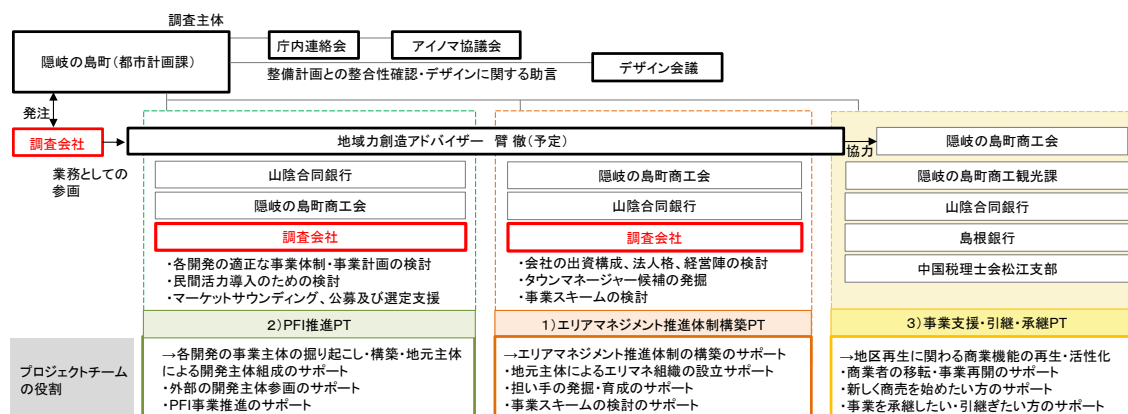


図 1-23 調査の推進体制（民間関係者分）

1.5 本業務の内容およびフロー

a) 業務の内容

本業務の内容は以下のとおりである。

(1) 隠岐の島町の概要整理

隠岐の島町の町勢や上位計画について整理する。

- ① 地勢・人口等
- ② 都市計画ほか関連計画 等

(2) 西郷港周辺地区まちづくり事業

先導的官民連携支援事業の実施に至る経緯として、まちづくりに関するこれまでの取り組みを整理する。

- ① 西郷港の歴史
- ② これまでの経緯
- ③ まちづくり事業の概要

(3) 事業手法の検討

まちづくり事業を具体化するための事業手法を検討する。

① 先行事例の調査

町勢、立地その他を踏まえて、西郷港周辺地区での官民連携事業の推進に参考となる事例を調査する。

② まちづくり制度

都市構造再編集中支援事業、ローカル PFI など、西郷港周辺地区での官民連携の推進において検討すべき各種制度等に関して、内容を整理する。

③ 事業手法の検討

西郷港周辺地区で整備を予定している官民複合施設 ((a)~(f)) の機能や概略事業スキームを検討するとともに、都市再生整備計画（西郷地区）第一期において先行整備を予定している「(a)集会所・あんきマルシェ」「(d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）」に係る詳細検討を行う。

また、官民連携によるまちづくり手法の検討を行い、西郷港周辺地区全体を対象としたエリアマネジメントの実施手法やエリアマネジメントを担う組織について検討する。

(4) 事業性及び確度の検討

第一期に施設整備を予定している「(a)集会所・あんきマルシェ」「(d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）」に関して、事業性（事業計画の精査）を検討する。このうち、整備を先行する「(a)集会所・あんきマルシェ」に関しては、VFM の算定を行い、事業の実現性および効果を確認する。

(5) マーケットサウンディング・要求水準書作成等の実施支援

- ① マーケットサウンディング実施検討支援

- ② 要求水準書等作成にあたっての観点の整理支援
- ③ 公募等に向けた考え方及び整理の支援（発注方法の検討）

（４）と並行して実施する事業確度を高めるための各種聞き取り及び協議に際し、聞き取り対象、聞き取り項目の検討及び実施にあたっての資料作成を支援し、円滑な進行につなげる。また、聞き取りの結果を踏まえて、事業化に向け、要求水準書にて定義すべき内容や発注方法について検討する。

（６）行政、住民向け勉強会の運営

- ① 勉強会プログラムの検討
- ② 資料作成及び運営
- ③ 意見聴取及びとりまとめ

隠岐の島町の官民連携事業への知見の蓄積および町民の機運醸成のため、まちづくりセミナーを実施する。なお実施に際しては下記の４つのグループに分けて実施する。

（ア）まちづくりグループ・・・一般町民が事業への認識・理解を深めるためのもの

（イ）事業会社グループ・・・事業会社（ローカルPFI）の構成員となり得る地元企業が、事業会社の性質や役割について理解を深めるためのもの

（ウ）まちづくり会社設立検討グループ・・・行政・支援機関・金融団などがまちづくり会社の組織化に向けた先行検討をするためのもの

（エ）商業者グループ・・・出店可能性のある商業者の意向把握と、事業承継や新規創業をサポートするためのもの

（７）今後の取り組み課題の整理

次年度以降の調査及び事業実施における課題を整理する。

（８）報告書のとりまとめ

以上の検討内容をとりまとめる。必要に応じ、国土交通省総合政策局に提出する業務委託成果の概要書の作成を支援する。

b) 業務フロー

業務フローを以下に示す。事業手法の整理を終えたところで、民間事業者へのマーケットサウンディングを行うほか、行政や住民向けの勉強会やセミナーを開催し、事業化機運を高める取り組みを行いながら検討調査を実施し、調査結果を取りまとめるフローとなる。

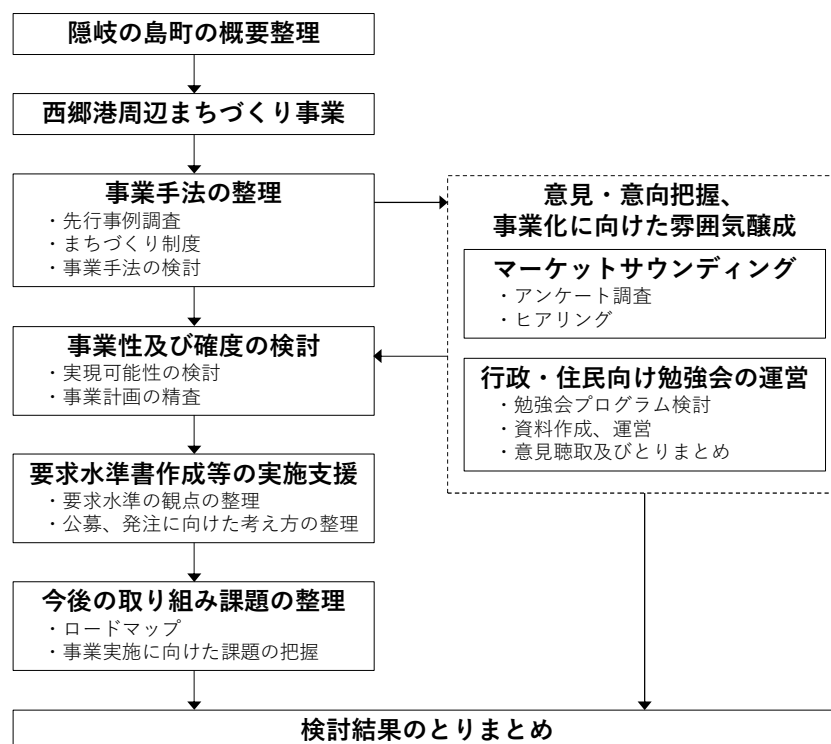


図 1-24 業務フロー

2. 西郷港周辺まちづくり事業

2.1 西郷港周辺まちづくり事業の概要

2.1.1 西郷港周辺まちづくり事業の概要

「西郷港周辺地区デザインコンペ（令和3年度）」にて選定された「隠岐の島〈アイノマ〉ゲート」の鳥観図、まちイメージを図2-1、図2-2に示す。

海とまちをつなぐ2つの軸線の考え方が明快で、町の基本理念にもしっかりと対応しており、特に海から大社分院に通じるみちを通すことで、地域の歴史性を感じさせるデザインであり、42チームの提案応募の中から最優秀デザインに選定されたものである。なお、西郷小学校、西郷中学校、隠岐高校、隠岐水産高校の生徒たちからも圧倒的な支持を得た作品である（審査講評より）。

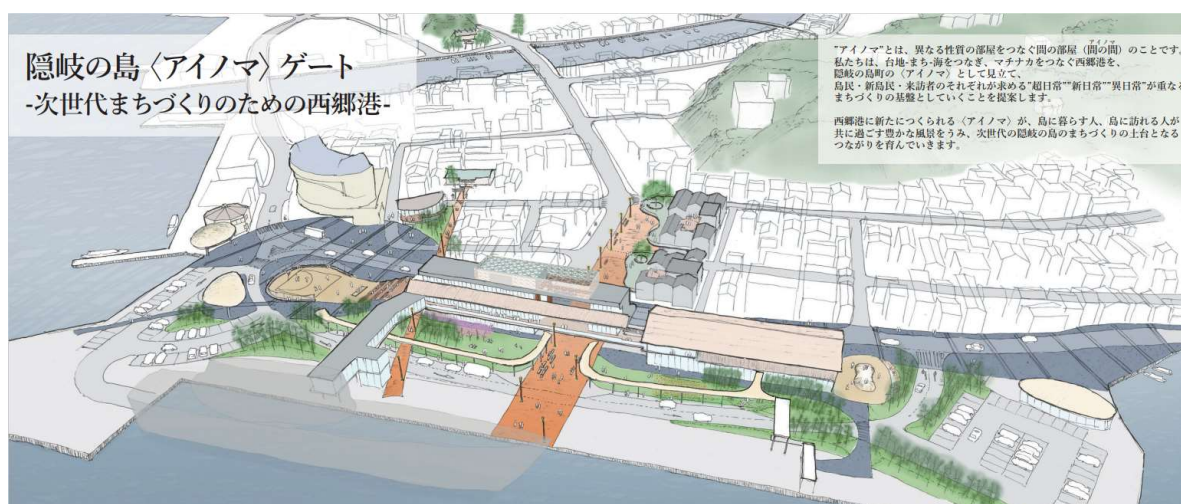


図 2-1 西郷港周辺地区（鳥観図イメージスケッチ）

出典）「隠岐の島〈アイノマ〉ゲート 次世代まちづくりのための西郷港」 西郷港周辺地区デザインコンペ資料



図 2-2 西郷港周辺地区（フェリーターミナルからまち側のイメージ）

出典）「隠岐の島〈アイノマ〉ゲート 次世代まちづくりのための西郷港」 西郷港周辺地区デザインコンペ資料

図 2-3 に西郷港周辺地区の都市機能配置（ゾーニング）にかかる提案を示す。

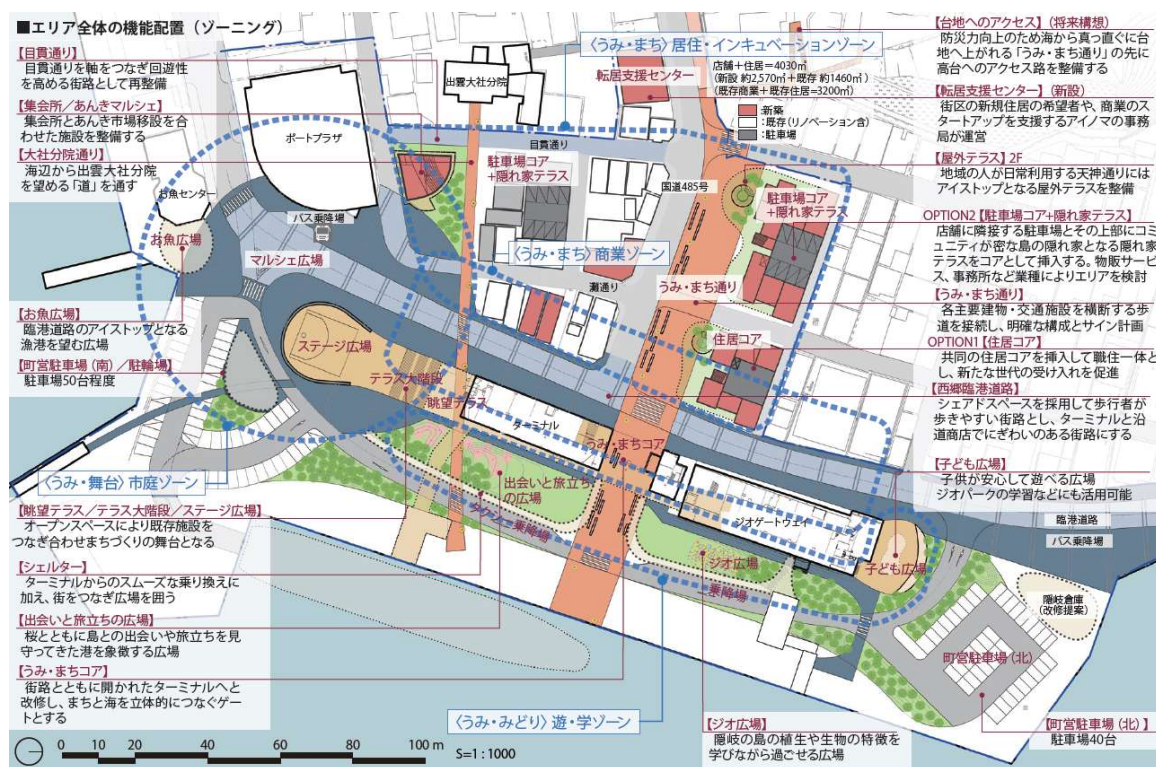


図 2-3 西郷港周辺地区の都市機能配置

出典)「隠岐の島<アノマ>ゲート 次世代まちづくりのための西郷港」 西郷港周辺地区デザインコンペ資料

隠岐の島町では、西郷港周辺まちづくり事業を民間と連携して進めることとしている。施設整備にあたっては、市民の利便性を向上させ、公共施設を活用した賑わいや経済活動の創造、まちの活性化の拠点づくりなどを目途として、官民合築手法を活用することとしている。西郷港周辺に新たに整備を予定している官民合築の対象 6 施設(a)～(f)を図 2-4、施設の概要を表 2-1 に示す。

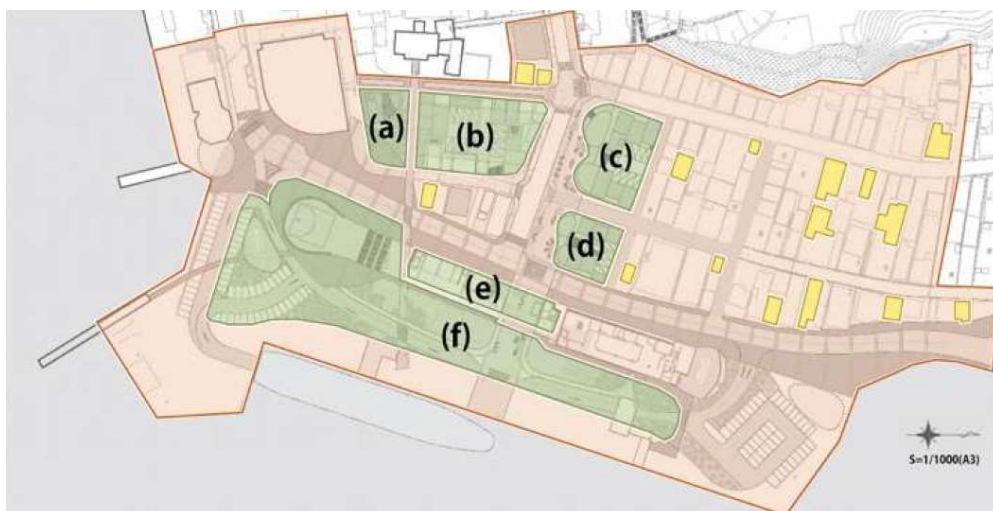


図 2-4 官民連携事業対象施設（6 施設：(a)～(f)）

これら施設は、デザインコンペの最優秀案をベースとして、庁内および住民等からの意見聴取の結果に基づき、機能の配置を検討するとともに、開発主体別（官・民）の用途を割りあて、現整備計画に位置付け、その事業性に関する検討を行っている。民間の開発事業者等への事業参画意欲などの意見聴取について、今後も継続的に実施していき、エリア全体の機能の分散性と創出する価値についての確度を高めていく必要がある。また事業可能性を高めつつ、全体のエリアマネジメントを推進する体制を構築し、まちの持続性を高めていくことが求められている。

表 2-1 官民連携事業対象施設の概要

施設名	概要
(a)集会所・あんきマルシェ	集会機能と地場特産品マルシェの合築施設
(b)混合型	既存建物を活かしてスタジオや店舗等を新築する合築施設
(c)集合新築型複合施設（大）	1 階部分は図書館機能、2,3 階は店舗・住宅機能の合築施設
(d)集合新築型複合施設 （まちづくり交流支援センター）	1 階部分は交流機能、2,3 階は店舗・住宅機能の合築施設
(e)フェリーターミナル	交通拠点のほか、テレワーク、店舗などの合築施設
(f)港湾緑地	一部賑わい機能の導入

注）施設名称は、デザインコンペ案による。(a)(d)は都市再生整備計画（西郷地区）と同名

施設(a)～(e)には、公共機能として図書館、子育て支援、交流など、複数の機能を分配配置することを計画している。令和 5 年～令和 9 年度は都市構造再編集中支援事業等を活用し、(a)(d)を先行整備する予定である。また、(e)(f)に関して港湾分野での官民連携の可能性を検討する。

2.1.2 都市再生整備計画（西郷地区）

隠岐の島町は令和 5 年 3 月、令和 5 年度から令和 9 年度の 5 か年を計画期間として「都市再生整備計画（西郷地区）」を策定した（第一期事業として(a)(d)の施設整備を位置付けている）。隠岐の島町の海の玄関口にあたる西郷港とその周辺地域において、まちの空洞化や老朽化を解消し、賑わいと安心・安全を備えた「海とまちをつなぎ世代をつなぐまちづくり」を行うことを大目標とし、さらに 3 つの具体目標を掲げている。

目標 1	隠岐の島町の地域再生の中心である西郷港周辺地区における「歩・車・船」の交流・交通機能の強化
目標 2	地域や人、世代をつなぐ「拠点」づくりと、安心して暮らせる「住環境」づくり
目標 3	「安全とにぎわい」を兼ね備えた市街地全体の利便性向上と台地の活用

都市再生整備計画区域は 82.9ha である（図 2-5）。上記目標を達成するために必要な全体事業費は、基幹事業 3,030 百万円、提案事業 368 百万円の総額 3,398 百万円を見込んでいる（都市再生整備計画(西郷地区)、隠岐の島町、令和 5 年 12 月、第一回変更）。事業の概要を図 2-6、図 2-7 に示す。

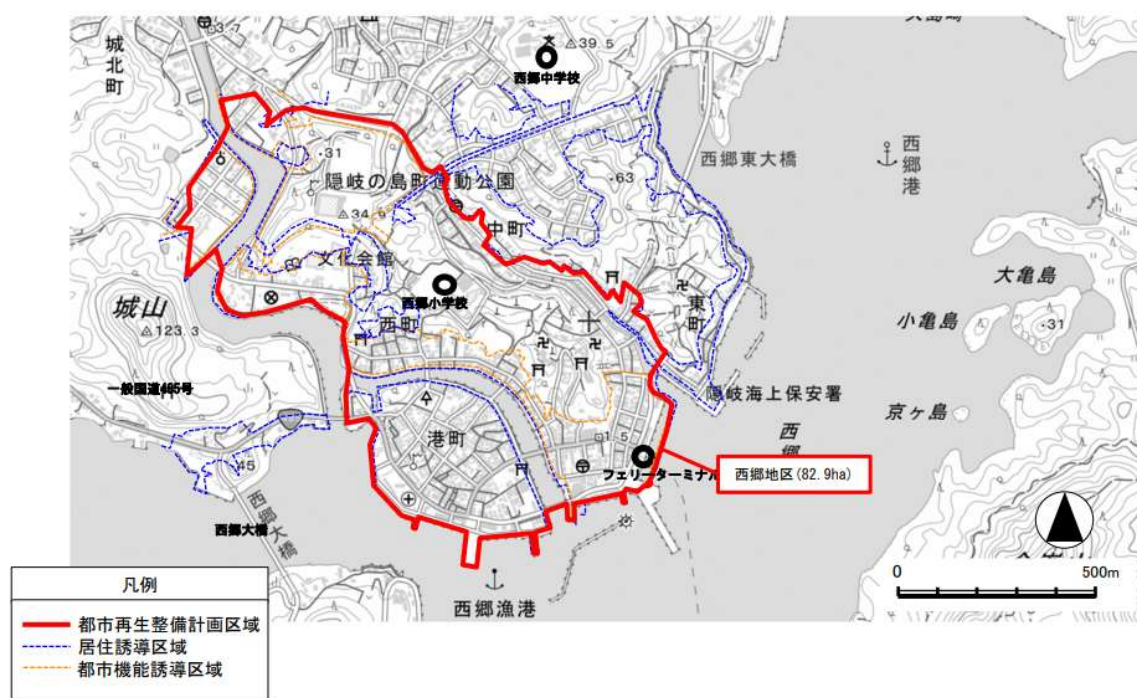


図 2-5 都市再生整備計画の区域（西郷地区： 82.9ha）

出典）都市再生整備計画(西郷地区) 隠岐の島町 令和 5 年 3 月

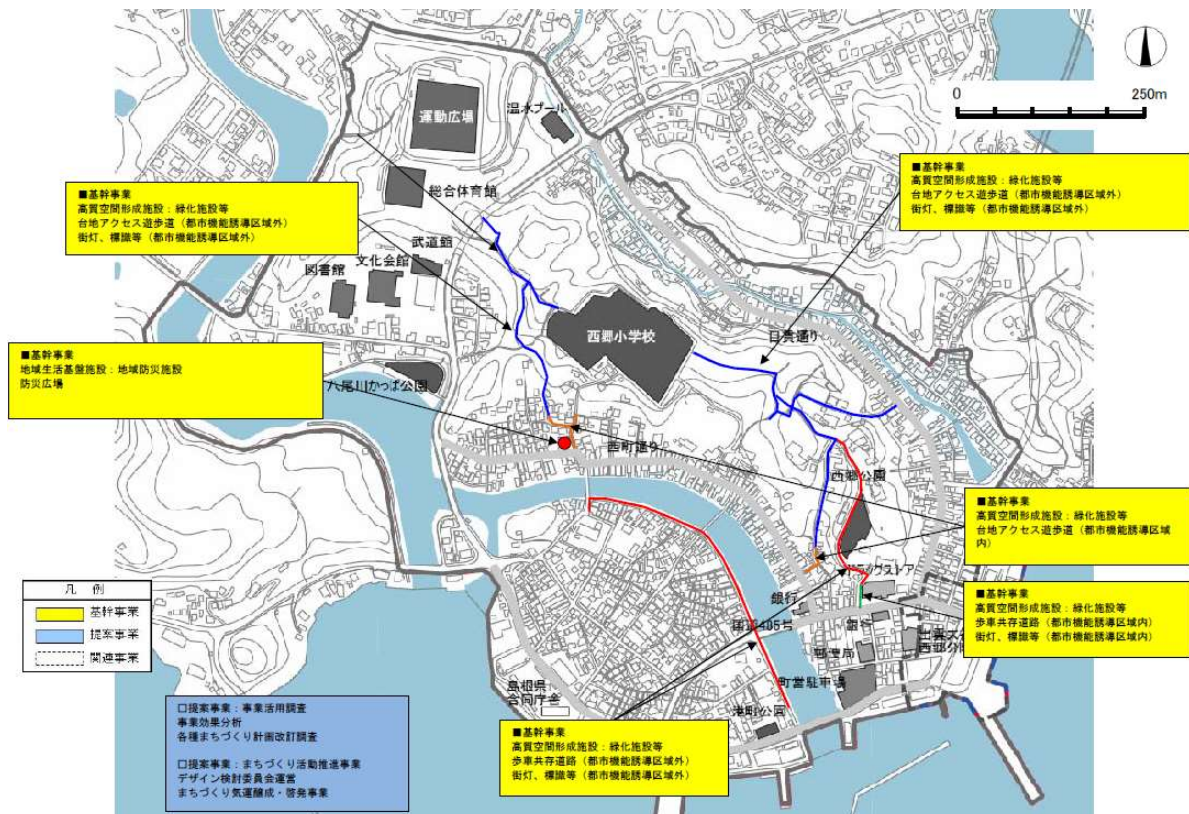


図 2-6 都市再生整備計画の整備方針概要図（西郷港周辺地区を除く）

出典）都市再生整備計画(西郷地区) 隠岐の島町 令和5年3月

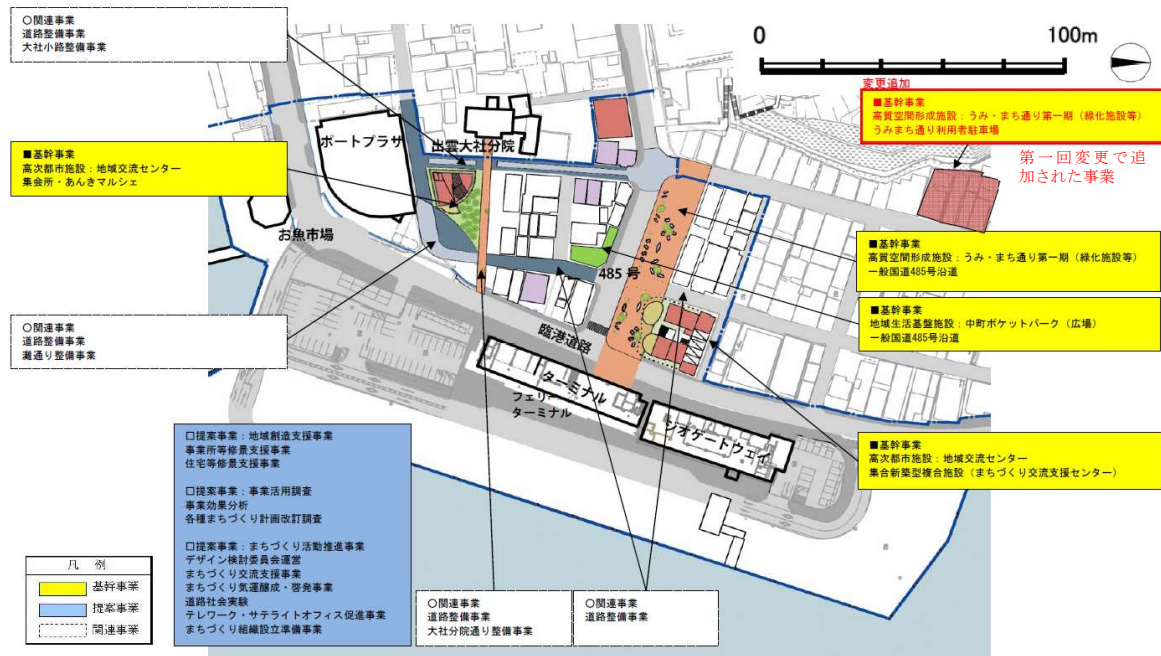


図 2-7 都市再生整備計画の整備方針概要図（西郷港周辺地区）

出典）都市再生整備計画(西郷地区) 隠岐の島町 令和5年12月（第一回変更）

都市再生整備計画（西郷地区）によると都市機能配置は、隠岐の島の玄関口である西郷港のフェリーターミナル周辺地区を起点に、八尾川沿いと国道沿線に延びる中心市街地の都市機能を更新し、誘導性を向上させるものとしている。

特に、居住誘導区域と都市機能誘導区域が重複するエリアの中で、小規模な小売店や住居が混在するフェリーターミナル周辺地区では商業機能の再編を軸に、多様な世代が交流する場やビジネス用空間を確保するなどコンパクトな機能集積エリアを構築することとしている。

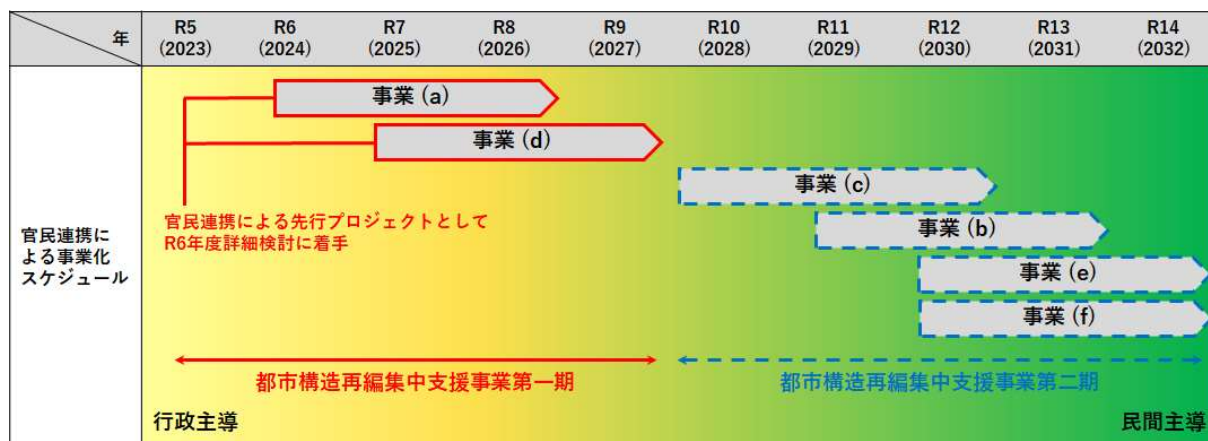
また、自然災害や火災などへのリスクに配慮しながら、商業機能と居住機能が共存した生活空間を形成し、居住誘導を図るものとし、既に行政・医療・福祉・大規模小売店の機能が立地・集積するエリアでは「日常生活を営む上での生活利便性」を維持・強化していくこととしている。

2.2 西郷港周辺まちづくり事業の整備計画

西郷港周辺まちづくり事業のスケジュールは表 2-2 のとおりである。

令和 5 年度より 10 カ年をかけて、表 2-2 に示す(a)～(f)の施設を整備する。

表 2-2 西郷港周辺まちづくり事業のスケジュール



3. 事業手法の検討

3.1 先行事例の調査

西郷港周辺まちづくりの検討を進めるにあたり、まちづくりの精度と確度をより高めるため、西郷港周辺まちづくりで参考となる内容等を含む先行事例や事業の失敗事例を調査するものである。

3.1.1 運営企業先付け方式（EOI²方式）

官民連携事業は施設整備後の運営業務が付随する事業としない事業に分けることができる。例えば、学校や庁舎等は運営業務が付随する例はほぼ存在しないが、給食センターや健康増進施設（プール等）など利用料金が発生する施設は運営業務が付随するケースが多い。後者は、運営しやすい施設整備を行う観点から、設計・施工・運営（オペレーション）をパッケージにした DBO や PFI などの事業手法が採用される。

一方で、設計・施工を担当する事業者（設計・建設会社）が運営段階まで関与する必要性が低い事業や運営業務に特殊なノウハウが必要であるなどして運営業務を担当する事業者が優先的に選定されるべき事業も存在する。この場合において、運営しやすい施設の整備を実現するために、あらかじめ運営する事業者を選定したうえで、当該事業者を設計段階から参画（技術協力・設計協力）させる事業手法（EOI 方式）のニーズが生まれることとなる。

（1）大磯港賑わい交流施設整備事業（大磯町）

国土交通省 総合政策局「官民連携（PPP/PFI）のススメ ～国土交通省 PPP/PFI 事例集～」より
神奈川県大磯町の「大磯港賑わい交流施設整備事業」は、町の周遊型観光の拠点として、また人や情報の交流、マチナカへの賑わいの拡大を整備目的としている。大磯港内での用地の確保、漁協施設の老朽化への対応から、賑わい交流施設は漁協施設と合築する方針で検討が進められた。

整備手法の検討段階において、大磯町は商業施設の整備実績に乏しいこと、施設整備の段階から民間の意見を反映したい、という理由から、設計提案型指定管理者制度を採用することとした。指定管理者には、道の駅ランキング 2022 で第 1 位に選ばれた群馬の道の駅「道の駅 川場田園プラザ」を運営する「株式会社田園プラザ川場」を選定している。

設計の段階から民間の運営ノウハウを導入することで、質の高い民間サービスの提供を実現でき、また、売上は全て指定管理者の収入とする一方で、施設の維持管理費用は指定管理者が負担することとしたため、大磯町の指定管理料は 0 円となった。

² EOI（Early-Operator-Involvement）：施設を運営する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い建設工事を発注する事業手法で、運営する事業者がノウハウを発揮しやすい施設整備を実現できる等のメリットがある。

コロナ禍での営業にも関わらず、延べ来場者数 10 万人、売上 1 億円を突破し（開業した令和 3 年 4 月から令和 4 年 9 月の 1 年 6 か月間）、大磯港利用者の増加にもつながるなど、賑わいの創出に大きく貢献する事業となっている。

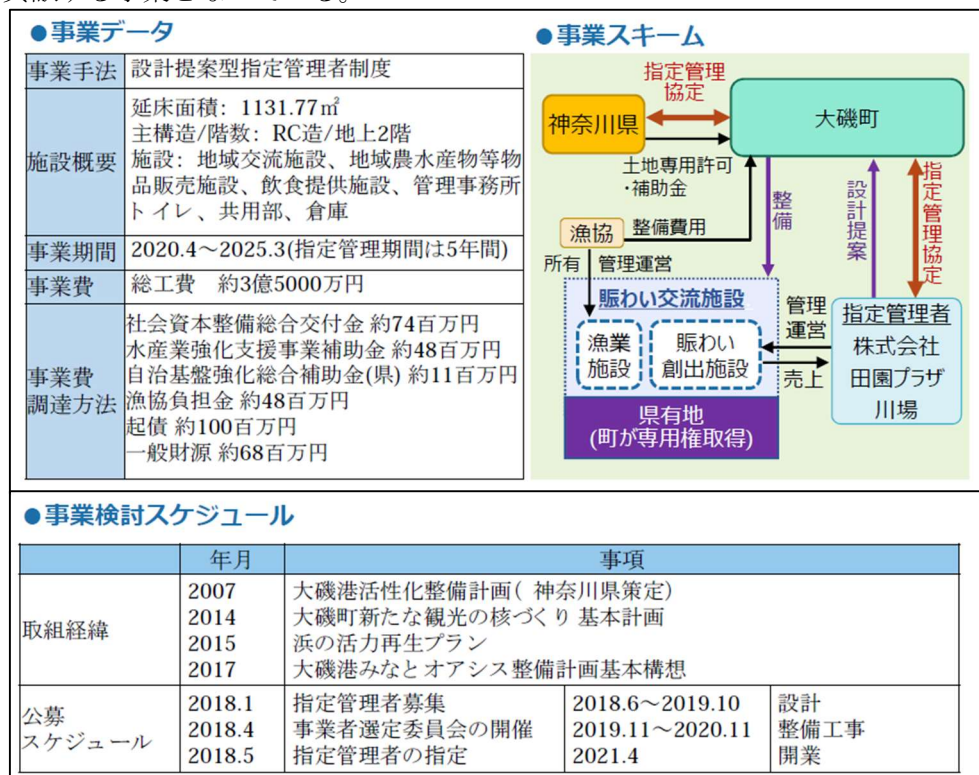


図 3-1 「大磯港賑わい交流施設整備事業」の事業概要

設計段階から運営企業のノウハウを反映させることにより、施設整備後の運営を担う運営企業の事業継続性は非常に高くなる。大磯町の例は、利用者の増加、賑わいの創出に大きく寄与できている好事例と言える。

（2）道の駅もりおか渋民（盛岡市道の駅設置事業）

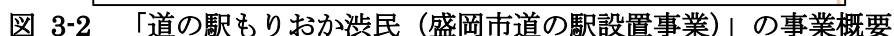
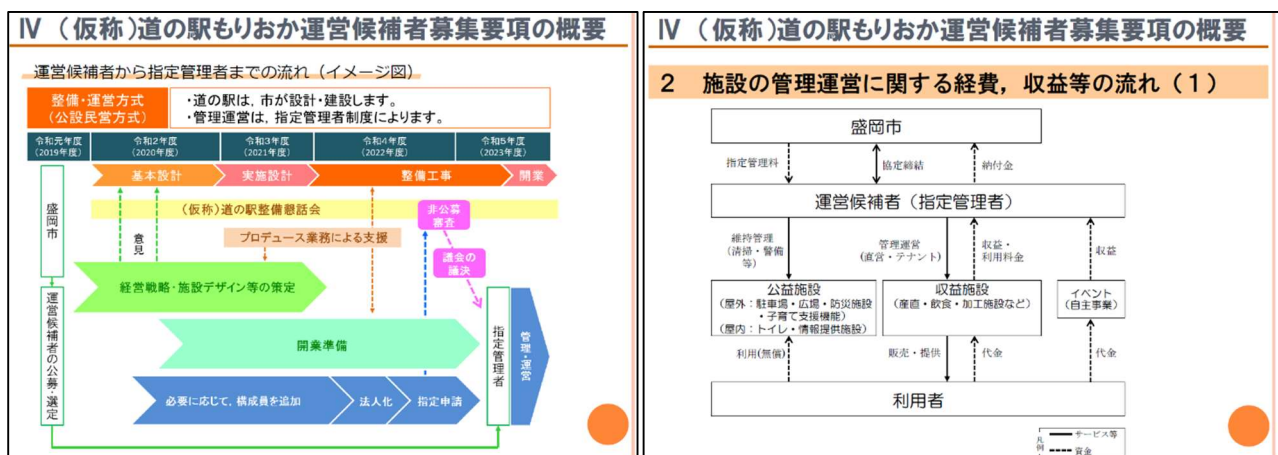
盛岡市「道の駅もりおか渋民（盛岡市道の駅設置事業）」より

岩手県盛岡市の「道の駅もりおか渋民」は、道の駅の整備により、道路利用者及び地域住民の交通安全確保や利便性向上と、地域振興や観光振興を図ることを目的としている。盛岡市と玉山村の合併に伴い策定された盛岡市・玉山村新市建設計画の一事業として実施するもので、令和 7 年春に開業予定である。

通常の公設民営方式では設計段階で指定管理を行う運営者の意向が反映されず、使い勝手の悪い施設となることや、運営者のノウハウやスキルが十分に発揮できない施設となるケースもある。特に道の駅事業においては、地域の特色を生かしながら「他の道の駅と様々な面で徹底した差別化戦略をとる」ことが肝要とされることから、具体的戦略の策定や設計段階から民間事業者が有するノウハウや創意工夫を取り入れる必要があるものと考えられた。

そこで盛岡市は、設計に先立ち将来的に指定管理者として指定することを前提に、道の駅の運

Ⅳ（仮称）道の駅もりおか運営候補者募集要項の概要	Ⅳ（仮称）道の駅もりおか運営候補者募集要項の概要
1 運営候補者募集の趣旨（１） 道の駅をめぐる現状 - 道の駅は、全国的に、産直や物販などの地域連携機能を中心に、地域ごとに特色を活かした経営が行われています。 - また道の駅は、他の公共施設と比べ、設計や運営に対する自由度が非常に高い施設であります。 - 基本計画に掲げているとおり、如何に「徹底した“差別化戦略”」を取るかが道の駅の成否を握っています。 課題解決のための手法 - 市は従来の手法によらず、設計に先立ち将来的に指定管理者に指定することを前提に、運営候補者を早期に公募・選定します。 - 民間が有するノウハウやスキルを取り入れながら、道の駅の設計、建設、開業準備等を行うこととするものです。	1 運営候補者募集の趣旨（２） 運営候補者に期待するもの ▶市と一体となった道の駅づくり（道の駅づくりのパートナー） ▶運営候補者のノウハウや創意工夫を生かし、他の道の駅との差別化による、盛岡・玉山らしさのある、特徴ある道の駅づくり ▶地域資源や伝統文化、眺望などを生かし、利用者や市民に愛される道の駅づくり ▶地域や地元事業者、施設との連携や運携の仕組みづくりを通じた地域振興への貢献 ▶民間事業者の自由な発想や工夫による、盛岡・玉山の道の駅ならではのオリジナリティあふれる商品やメニュー、サービスの企画・開発 ▶自立・持続可能な経営、管理体制の構築 etc…



26

みづくり、道の駅の開業に向けた諸準備、その他魅力ある道の駅とするための関連業務とされている。

将来想定が困難な現代社会においては、社会状況の変化に柔軟に対処できるよう、運営事業者を先行して選定し、運営事業者のノウハウ等を設計に的確に反映させる事業手法（EOI 方式）が増加していくものと考えられる。

3.1.2 コンセッション方式

コンセッション方式（公共施設等運営権方式）とは、利用料金収入のある公共施設において、施設の所有権を公共主体に残したまま、施設の運営権を民間事業者等に設定する方式で、PFI の一種である（PFI 法に位置づけられた事業手法のひとつ）。

コンセッション方式を採用することによる受発注者等のメリットは以下のとおりである。

発注者（公共施設管理者・所有者等）のメリットは、運営権設定に伴う対価の取得、民間事業者の技術力や投資ノウハウの活用、施設所有権を有しつつ運営リスクの一部移転が可能となることなどが挙げられる。一方、受注者（民間事業者等）のメリットは、事業運営・経営についての裁量の拡大、需要変動に対応した一定の範囲での柔軟な料金設定、運営権への抵当権設定による資金調達の円滑化などが挙げられる。また、資金提供を行う金融機関や投資家にも、抵当権設定による担保の安定化、譲渡可能資産（運営権）への投資となることによる投資リスクの低下などのメリットがある。さらに地域住民は、事業者による自由度の高い運営により、低廉かつ良好な公共サービスを享受できる可能性が高まることとなる。

コンセッション方式は、空港、文教施設、MICE 施設、クルーズ船向け旅客ターミナル施設、水道、下水道、公営水力発電、工業用水道、道路、その他の施設と、様々な分野で採用実績がある。「その他の施設」の分野においては、岡山県津山市の町屋群、福岡県田川市の駅舎、宮崎市のキャンプ場などがある。

（3）旧荻田家付属町屋群を活用した施設の管理運営事業（津山市）

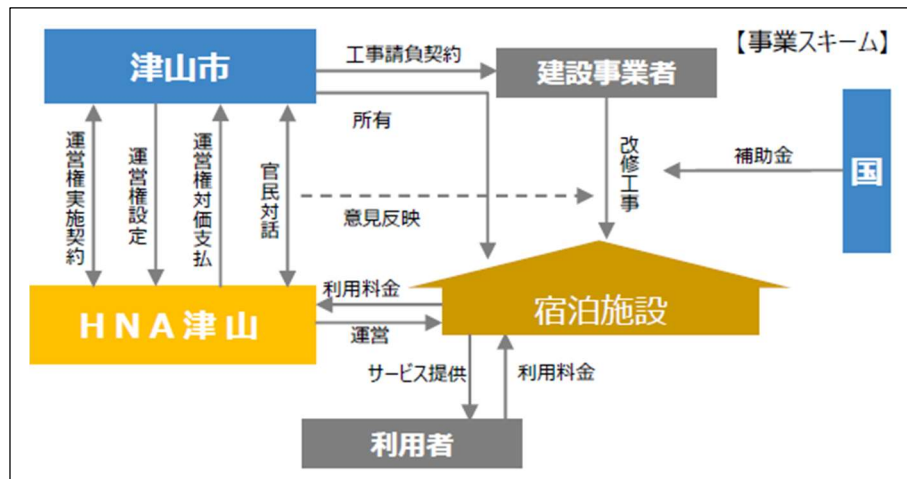
国土交通省 総合政策局「官民連携（PPP/PFI）のススメ ～国土交通省 PPP/PFI 事例集～」、
国土交通省 総合政策局「地域課題を解決する戦略的な PPP/PFI の普及・推進」より

岡山県津山市の「旧荻田家付属町屋群を活用した施設の管理運営事業」は、市が所有する古民家を 1 棟貸しのホテルにリノベーションし、コンセッション方式により民間事業者が運営、活用を行う事業である。改修工事は市が実施するが、工事の内容について、民間事業者の意見を十分に反映させることとしている。

当初、津山市は個人から寄付された町屋群の活用について、自己財源のみで事業を行うことは難しいため、補助金を利用して、便益施設、集会所等公益的な施設として改修し、指定管理者制度を導入する方針としていたが、指定管理者制度よりも事業期間を長く設定することが可能であること、民間事業者が利用料金を設定可能であること、民間事業者に固定資産税がかからないこと、さらには津山市に運営権対価が入ってくること等のメリットが見込めるコンセッション方式

の採用を検討することとした。検討の過程で実施した民間事業者へのサウンディングにより、付加価値の高い宿泊業の展開を希望する事業者の存在も確認できたため、コンセッション方式の採用を決定づけることとなった。さらに、早期に事業者選定を行い、施設整備に対して民間事業者の意向を反映できるように配慮することとした（EOI方式）。

コンセッション方式では、民間事業者はマーケットをみながら、需要に応じた料金設定を行い、繁忙期と閑散期の稼働率の平準化を図ることが可能となる。



発注者	岡山県津山市
施設概要	建物床面積：519.11㎡（築年月：江戸時代後期） 敷地面積：885.54㎡
事業内容	運営業務（宿泊、飲食・物品販売等） 維持管理業務（建築物保守管理、清掃、修繕等）
事業方式	コンセッション方式
事業期間	運営権設定日から令和22年3月末日まで
運営権対価	約74百万円（改修工事費約1.9億円）
実施方針公表日	平成30年12月19日

図 3-3 「旧荻田家付属町屋群を活用した施設の管理運営事業」の事業概要

津山市の例のように、小規模自治体の財政負担の軽減を図る手段として、運営権対価を得られるコンセッション方式は有効であると言える。また、国による助成を最大限活用することで、初期コストを低減できたことも、民間事業者の事業継続性を高めることにつながった。さらにEOI方式の採用により、民間事業者の運営ノウハウを改修工事に反映できるプロセスも事業継続性を高めることにつながる。

民間事業者の独自提案により、宿泊者への朝食を周辺の飲食店から提供してもらう取り組みも進んでいる。宿泊施設がすべての需要を囲い込むのではなく、地域全体でもてなす仕組みを作ることで、エリア全体への経済波及が企図されている。コンセッションの好事例である。

3.1.3 DBO 方式（Design・Build・Operate）

DBO 方式は、公共が資金調達を担い、民間事業者に施設整備と、施設の維持管理・運営等を包括的に委託する方式である。

（４）南幌町子ども室内遊戯施設（南幌町）

南幌町「子ども室内遊戯施設「はれっば」」、大和リース株式会社「導入事例 北海道 南幌町子ども室内遊戯施設「はれっば」」より
北海道南幌町の「南幌町子ども室内遊戯施設」は、子どもの遊戯施設として、さらには地域の価値を高め地域の魅力を創造する交流拠点として位置付けられている。

施設の設置運営については、民間事業者に施設の設計・建設・維持管理・運營業務およびエリアマネジメント推進業務を包括的に委託する DBO 方式により実施された。中央公園エリアの活性化と将来的なまちづくりのビジョンを専門的な視点でコーディネートするエリアマネジメント業務を本事業に含めることで、本施設の整備・運営と住民の主体的な活動をより密に連動させることができるものとされている。

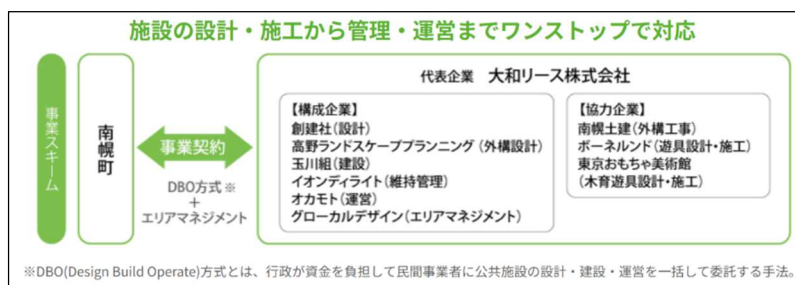


図 3-4 「南幌町子ども室内遊戯施設」の事業概要

南幌町では自らのノウハウ不足を補うため、整備費用の圧縮や維持管理コストの抑制、さらに効率的で質の高いサービスの提供が期待できる DBO 方式の採用を決定した。また、この施設を拠点にまちづくりにつなげ、住民がただ「利用」するのではなく、「活用」してほしいとの思いから、施設の価値をより高めるエリアマネジメント業務をパッケージ化することとした。

DBO 手法の採用により、①設計段階から運営維持管理のノウハウが反映できたこと、②町のコンセプトの実現に向けた柔軟な対応が可能となったこと、③質の高い利用者サービス・付加価値の高い空間を実現できたこと、④企業グループ・構成企業との長期的な関係構築により市が目指す将来のビジョンを共有できたこと、などの効果がみられた。

子ども室内遊戯施設の来館者数は、開館 4 ヶ月で 10 万人を突破した（町の想定の倍以上のペース）。町外からの利用者が 9 割以上を占めている。

3.1.4 PFI 事業（失敗事例）

内閣府 民間資金等活用事業推進室「令和 4 年度の PFI 事業の実施事業を取りまとめました」より
平成 11 年に PFI 法が制定されて以降、令和 4 年度までに累計 1,004 件の PFI 事業が実施されている（実施方針公表件数）。制度運用の初期段階においては、発注者である自治体、事業者となる民間企業、融資等を担う金融機関の経験や実績が乏しく、また参考にできる事例が少なかったこともあり、失敗に至った事例が少なからず存在する。

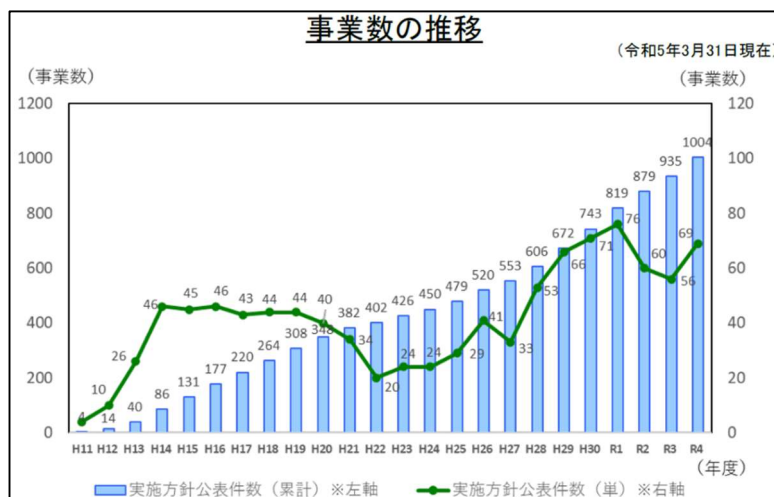


図 3-5 PFI 事業数の推移

（5）福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業

総務省「PFI 事業の資金調達の実例」、
内閣府「事例 19:福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業（事業概要）」より
福岡県福岡市の「福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業」（タラソ福岡）は、現在も PFI 事業の失敗事例としてよく取り上げられている。

この事業は、ごみ焼却に伴って発生する余熱を有効活用する「福岡市臨海工場余熱利用施設」の整備・運営事業（運営期間 15 年）である。

平成 14 年 4 月の事業開始後、初年度からの利用者数の伸び悩み等の原因により、事業主体の（株）タラソ福岡の経営状況が悪化し、平成 16 年年 11 月末をもって、本施設は一旦閉鎖された。その後、約 4 ヶ月の施設閉鎖期間を経て、新しい事業主体への事業の引継ぎが決定し、平成 17 年 4 月から事業を再開された。事業の失敗は、福岡市、民間事業者、金融機関のそれぞれの PFI に対する理解不足によるものとされており、主な要因は、①需要リスクへの未対応（拙速な事業組成、過大な収益見込み、需要変動リスクの認識の甘さ、提案審査の仕組みの不備、親企業の本業での経営失敗等）、②市内部で十分な相互確認が機能しなかったこと、③財務状況モニタリングの形骸化、④金融機関がリスクを取らなかったこと（プロジェクトファイナンスの不存在）が挙げられている。

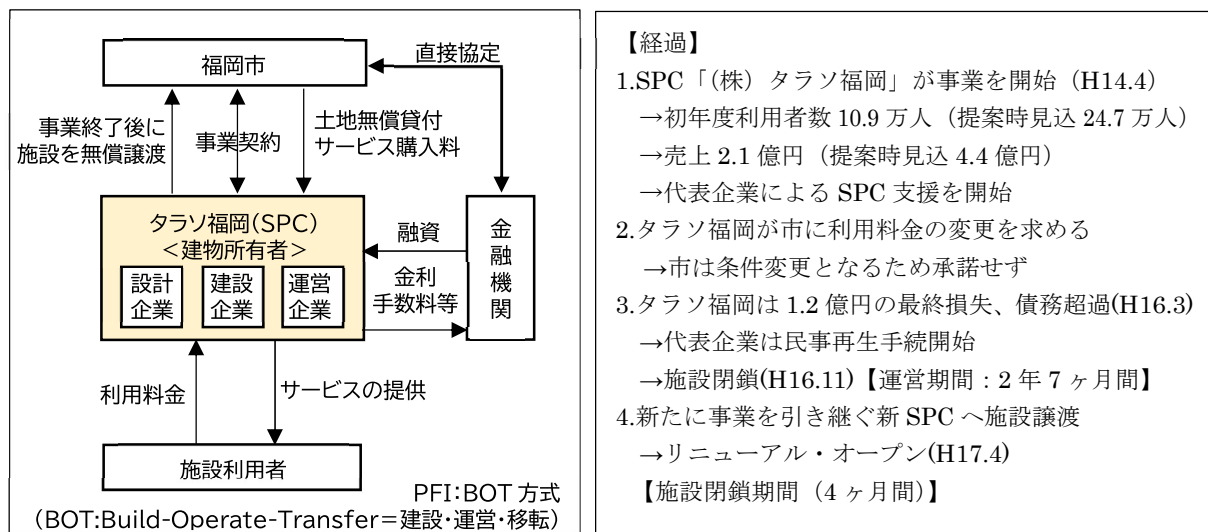


図 3-6 「福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業」の事業概要

PFI 事業を適切に運営するためには、発注者である自治体、事業者である民間企業、融資を担う金融機関の各々が求められる役割を果たす必要がある。また、精度の高い将来想定にもとづくリスクとリターンの見極めが求められる。

起こり得る失敗事例として受け止め、事業の検討を進める必要がある。

3.1.5 みなと緑地 PPP（港湾環境整備計画制度）

現時点で本制度の国土交通省の認定を受けているのは神戸港と大阪港の2事例のみであり、いずれも供用開始には至っていないため、ここでは制度のあらましと2025年春の開業を目指している神戸港の事例について概要を記載する。

本制度の導入背景には、1980～90年代にかけての港湾政策ビジョンとして、従来の物流機能を主とした港湾空間の一部を、良好かつ快適な生活空間として再編しようとした動きが挙げられる。これにより、全国の港湾では憩いと潤いの空間として緑地や広場空間が整備されたが、整備から20～30年が経過する中で、港湾緑地等の老朽化や陳腐化が進むとともに、財政上の制約から、港湾管理者による再整備や更新等への投資が困難な状況にある。

そのような中で、良好な港湾空間の形成を図るためには、現状よりもさらに民間活力を活用することの重要性が高まり、2018年に国土交通省より示された中長期政策「PORT 2030」には、重要な施策の一つとして「ブランド価値を生む空間形成」が掲げられるとともに、港湾分野における新たな官民連携手法の導入のため、港湾緑地等において、カフェ等の収益施設の整備と公共還元として緑地等の再整備等を行う民間事業者に対し、緑地等の行政財産の長期貸付けを可能とする認定制度として創設された。



図 3-7 PORT2030におけるブランド価値を生む空間形成に関するイメージ図

国土交通省港湾局計画課企画室

なお、a)みなと緑地 PPP に類似する制度として b)Park-PFI があるが、両制度の比較表を下に記す。a)が行政財産の貸付けを可能とするのに対し、b)は都市公園法に基づき、私権の行使が禁止されており、設置許可にとどまる。a)は賃貸借契約を前提とした仕組みのため、契約に基づく制御が可能である一方で、b)の設置許可における地代相当費用は都市公園の占用料の設定に基づく安価なものであるのに対し、a)の借地料は同一条件下では一般的に高くなるものと考えられる。

また、建ぺい率に関しては都市計画用途地域の一般的な規制に準じるため、収益性の高い施設整備が可能であるとともに、港湾空間の特徴を活かした水域利用の促進にもつながる可能性があ

る制度である。

表 3-1 Park-PFI とみなと緑地 PPP の制度比較表

	a) みなと緑地 PPP (港湾法)	b) Park-PFI (都市公園法)
制度目的	良好な港湾環境の形成、 港湾管理者の財政負担の軽減	民間を活用した公園利用者の利便の 向上、公園管理者の財政負担の軽減
制度概要	港湾環境整備計画を港湾管理者が 認定 緑地及び広場(行政財産)を貸付け	公募占用計画を公園管理者が認定 施設設置許可(行政処分) ※都市公園は私権の行使（貸付け 等）が禁止
条件	事業者が設置する飲食店等から得 られる収益を休憩所、案内施設等 の港湾施設の整備や緑地の清掃等 に還元すること	事業者が設置する飲食店等から得ら れる収益を園路、広場等の公園施設 の整備に還元すること
事業期間	概ね 30 年以内 (賃貸借契約による)	20 年以内 (計画認定期間) ※設置許可は 10 年だが更新を保証
収益施設の 建ぺい率	規制なし (用途地域の一般的な規制に準ず る)	上限 12% (公募対象施設) ※通常の都市公園は上限 2%
占用物件の 特例	－ ※各港湾管理者の条例による	あり 駐輪場、看板、広告塔を利便増進施 設として占用可
水域利用	港湾区域等の工事等の許可のみな し特例	－

(6) 神戸アリーナプロジェクト

2011 年（平成 23 年）に神戸港の港湾管理者である神戸市によって策定された“「港都 神戸」グランドデザイン”に掲げられる将来構想の実現に向け、取り巻く社会経済情勢の変化をふまえつつ、ウォーターフロントエリアを対象として、2022 年 12 月に、概ね 10 年間（2030 年代前半）で取り組むべき施策の方向性を示す「神戸ウォーターフロントビジョン」が策定された。同ビジョンの対象エリアである新港第 2 突堤において、270 度を海に囲まれるロケーションと神戸空港や新幹線とのアクセス、都市機能が集積する三宮エリアや旧居留地との回遊性、メリケンパークやハーバーランドといった神戸のウォーターフロントとの近接立地性、水際の魅力を最大限に活かし、民設民営による多目的アリーナの建設と、賑わい空間であるアリーナ周辺の公共緑地について整備が進められている。

このアリーナはプロバスケットボール B.LEAGUE に所属する「西宮ストークス」の本拠地をはじめとするスポーツ興行や音楽興行、MICE ニーズへの対応など、多様な興行や演出に対応できる収容人数約 1 万人規模の施設であり、事業主体である株式会社 One Bright KOBE を中心に、日常的な賑わいを創出しながら、緑地の維持管理等を行うこととなっている。



図 3-8 神戸港新港第2突堤整備イメージ

出典) 神戸市港湾局ウォーターフロント再開発推進課 HP

3.2 まちづくりの諸制度の概要

西郷港周辺まちづくり事業では、整備予定の個別施設（図 2-4 に掲載している(a)～(f)）の用途・機能により、活用可能な制度がそれぞれ異なる。活用検討対象となり得る制度を列記し、それらの概要を以下にまとめる。

- ・都市構造再編集中支援事業（個別支援制度）
- ・デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生拠点整備タイプ）
- ・離島活性化交付金・離島広域活性化事業
- ・ローカル 10,000 プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）
- ・みなと緑地 PPP（港湾環境整備計画制度）

a) 都市構造再編集中支援事業（個別支援制度）

国土交通省 都市局「都市構造再編集中支援事業（個別支援制度）の概要」、
「都市再生整備計画に係る事業への支援措置」より
都市構造再編集中支援事業は、「立地適正化計画」に基づき、地方公共団体や民間事業者等が行う一定期間内（概ね 5 年）の医療、社会福祉、子育て支援等の都市機能や居住環境の向上に資する公共公益施設の誘導・整備、防災力強化、災害からの復興、居住の誘導の取組等に対し総合的・集中的な支援を行い、各都市が持続可能で強靱な都市構造へ再編を図ることを目的として、令和 2 年度に創設された事業で、都市再生整備計画事業のうち立地適正化計画に基づく事業を個別支援制度化したものである。誘導区域外の施設の誘導区域内への移転整備も支援対象となるため、防災を目的とした施設移転に支援を受けることも可能である。

なお、都市再生整備計画に係る事業への支援措置としては、地域の特性を活かした個性あふれるまちづくりに対して総合的な支援を行う「都市再生整備計画事業（社会資本整備総合交付金）」、防災拠点の形成に対して総合的な支援を行う「都市再生整備計画事業（防災・安全交付金）」、「立地適正化計画」に基づく事業に対して集中的に支援を行う本制度がある。

対象事業

＜市町村、市町村都市再生協議会＞

○都市再生整備計画※に基づき実施される次の事業等のうち立地適正化計画の目標に適合するものをパッケージで支援。

※市町村が作成する都市の再生に必要な公共公益施設の整備等に関する計画

【基幹事業】

道路、公園、河川、下水道、地域生活基盤施設（緑地、広場、地域防災施設、再生可能エネルギー施設等）、高質空間形成施設（歩行支援施設等）、高次都市施設（地域交流センター、観光交流センター、テレワーク拠点施設等）、都市機能誘導区域内の誘導施設※・基幹的誘導施設（医療、社会福祉、教育文化施設等）、エリア価値向上整備事業 等

【提案事業】

事業活用調査、まちづくり活動推進事業（社会実験等）、地域創造支援事業（提案に基づく事業）

【居住誘導促進事業】

住居移転支援、元地の適正管理 等

＜民間事業者等＞、＜都道府県等（複数市町村が広域的な誘導施設の立地方針を定めた場合に限る。）＞

○都市再生整備計画に位置付けられた都市機能誘導区域内の誘導施設※及び

基幹的誘導施設（広域で利用される誘導施設）の整備

－民間事業者に対する支援については、市町村又は都道府県が事業主体に対して公的不動産等活用支援を行う事業であることを要件とし、事業主体に対する市町村の支援額と補助基本額（補助対象事業費の 2 / 3）に国費率を乗じて得られた額のいずれか低い額を補助金の額とする。

※地域生活拠点内では、一部の基幹事業を除く。

※誘導施設については、三大都市圏の政令市・特別区における事業は支援対象外だが、広域連携を行った場合は政令市を支援対象とする。

図 3-9 都市構造再編集中支援事業（個別支援制度）の対象事業

出典）国土交通省「都市構造再編集中支援事業（個別支援制度）の概要」

b) デジタル田園都市国家構想交付金（地方創生拠点整備タイプ）

内閣官房・内閣府「デジタル田園都市国家構想交付金について」より

「デジタル田園都市国家構想交付金」は、デジタル田園都市国家構想の実現による地方の社会課題解決・魅力向上の取組を加速化・深化するため、各地方公共団体の意欲的な取組を支援するもので、「地方創生拠点整備タイプ」においては、観光や農林水産業の振興等の地方創生に資する拠点施設の整備などを支援する制度である。

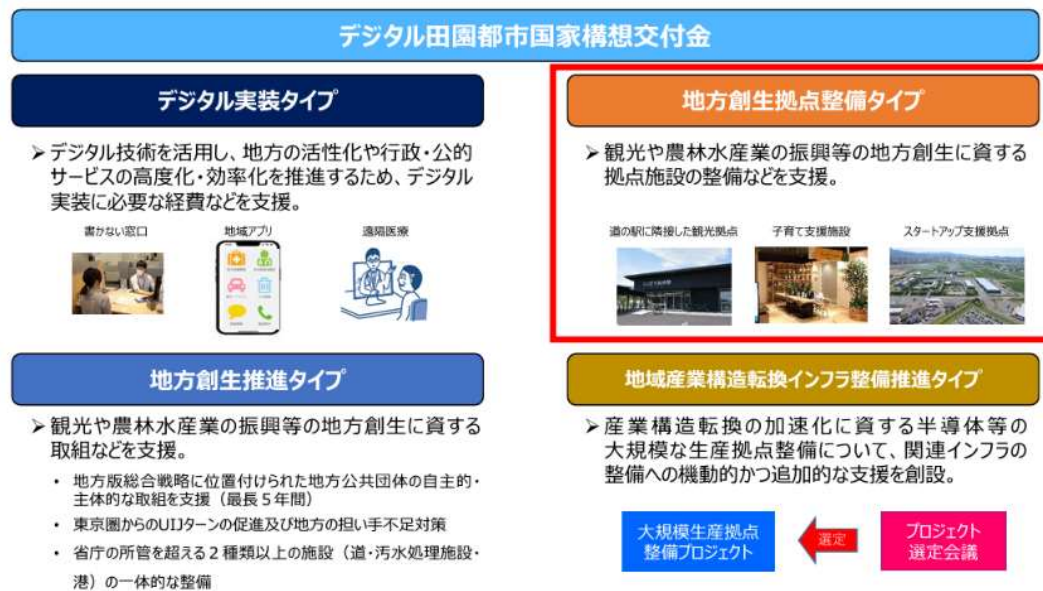


図 3-10 デジタル田園都市国家構想交付金の概要

出典）内閣官房・内閣府「デジタル田園都市国家構想交付金・地方創生拠点整備タイプ・採択事例集」（令和5年9月）

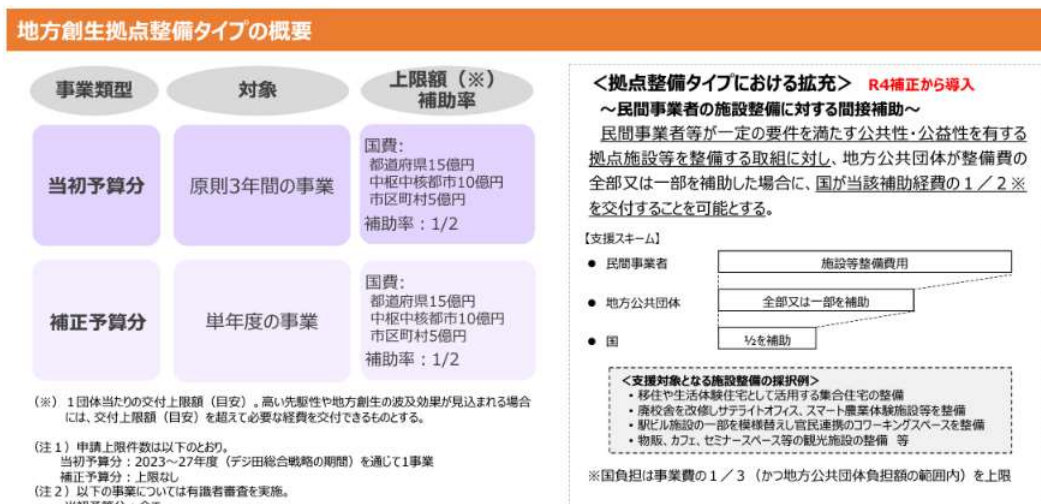


図 3-11 地方創生拠点整備タイプの概要

出典）内閣官房・内閣府「デジタル田園都市国家構想交付金・地方創生拠点整備タイプ」（令和5年12月）

c) 離島活性化交付金・離島広域活性化事業

国土交通省 国土政策局「離島活性化交付金・離島広域活性化事業」より

離島振興法改正（令和4年11月公布、令和5年4月施行）を踏まえ、離島の自立的発展を促進し、島民の生活安定・福祉向上を図るとともに、地域間交流を促進し、無居住離島の増加及び人口の著しい減少を防止するため、ソフト施策は「離島活性化交付金」（既存）、ハード施策は「離島広域活性化事業」（新規、令和5年度創設）で地方公共団体を支援する枠組みとし、支援対象事業を拡充、一層の離島振興を図っている。

平成25年4月に創設された離島活性化交付金は、令和5年度から従前の「定住誘引事業」、「流通効率化関連施設整備等事業」における施設整備事業、「防災機能強化事業」を離島広域活性化事業の対象として移行する一方、新たに「企業誘致等促進」「デジタル技術等新技術活用促進事業」「小規模離島等生活環境改善事業」を支援対象にするとともに、既存事業の明確化や位置付け変更を行い、「定住促進事業」と「交流促進事業」の二本柱で実施することとしている。

離島活性化交付金（拡充）	離島広域活性化事業（新規）
目的：戦略産業の育成による雇用拡大等の定住促進、観光の推進等による交流の拡大促進のための事業を実施し、離島の振興を図る。 ※下線が拡充等部分 ○定住促進事業 ・産業活性化事業 －雇用の創出のための戦略産品開発 －輸送費支援 －<u>企業誘致等促進</u> ・定住誘引事業 －U・J・Iターン希望者のための情報提供 ・流通効率化事業 ・<u>デジタル技術等新技術活用促進事業</u> ・<u>小規模離島等生活環境改善事業</u> ・安全・安心向上事業 ○交流促進事業 ・離島における地域情報の発信 ・交流人口・<u>関係人口拡大のための仕掛けづくり</u> ・島外住民との交流の実施・<u>繋がり構築の推進</u>	目的：一の離島を超える広域的な地域の活性化を図ることが重要となっていることに鑑み、離島の広域的な地域活性化のための基盤整備等を総合的に推進し、離島の振興を図る。 ○定住促進住宅整備事業 ・定住促進住宅の整備（既存施設の改修等及び<u>新築</u>） ○定住誘引施設整備事業 ・シェアオフィス等の整備（既存施設の改修等及び<u>新築</u>） ○流通効率化関連施設整備事業 ・冷蔵倉庫、荷さばき施設等の整備 ○定住基盤強化事業 ・避難施設の整備等 ・土砂災害特別警戒区域内の住宅改修・建替 ※下線は従前離島活性化交付金にて支援を実施していなかったもの。 ◆主な補助率：都道府県、市町村…各事業の1/2以内 民間団体…各事業の1/3以内

図 3-12 離島活性化のための交付金

出典）国土交通省国土政策局「令和5年度国土施策局関係予算決定概要」（令和4年12月）

d) ローカル10,000プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）

総務省 地域力創造グループ「ローカルスタートアップ支援制度」より

総務省では、地域の産学官の連携により、地域の資源と資金を活用して、雇用吸収力の大きい地域密着型企業を全国で立ち上げる「ローカル10,000プロジェクト（地域経済循環創造事業交付金）」を推進している。

具体的には、地域金融機関等から融資等を受けて事業化に取り組む民間事業者が、事業化段階で必要となる初期投資費用等について、地方公共団体が助成する経費に対し、総務省が地域経済循環創造事業交付金を交付する制度である。

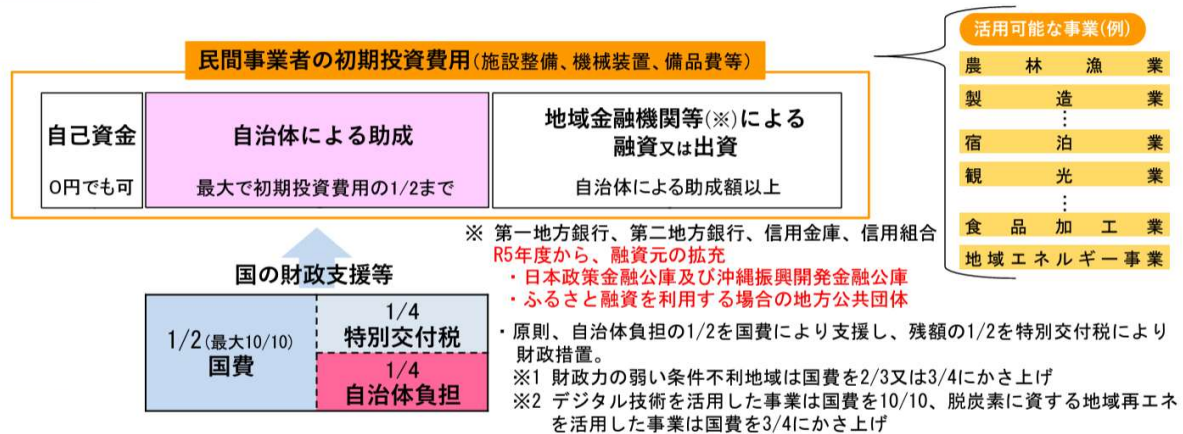


図 3-13 ローカル 10,000 プロジェクトの事業スキーム

出典）総務省「ローカルスタートアップ支援制度・ローカル 10,000 プロジェクト」

e) みなと緑地 PPP（港湾環境整備計画制度）

国土交通省 港湾局「みなと緑地 PPP（港湾環境整備計画制度）」、「民間事業者による賑わい創出に資する公共還元型の港湾緑地等の施設整備」より

国土交通省では、令和 4 年 12 月に公民連携による賑わい空間を創出するため、カフェ等の収益施設の整備と公共還元として港湾緑地等のリニューアルを行う民間事業者に対し、港湾緑地等の貸付を可能とする「港湾環境整備計画制度（みなと緑地 PPP）」を創設した。

これは、港湾緑地等において、収益施設（カフェ等）の整備と当該施設から得られる収益を還元して緑地等のリニューアルを行う民間事業者に対し、緑地等の行政財産の貸付を可能とする制度である。具体的収益施設としては、飲食店・販売店・イベントホール・宿泊施設・荷物預り所・港湾展望施設・研修施設・学習体験施設等が想定される。

港湾環境整備計画制度(みなと緑地PPP)と Park-PFI制度との違い 国土交通省

	みなと緑地PPP(港湾法)	Park-PFI(都市公園法)
制度目的	良好な港湾環境の形成、港湾管理者の財政負担の軽減	民間を活用した公園利用者の利便の向上、公園管理者の財政負担の軽減
制度概要	港湾環境整備計画を港湾管理者が認定 緑地及び広場(行政財産)を貸付け	公募占用計画を公園管理者が認定 施設設置許可(行政処分) ※都市公園は私権の行使(貸付け等)が禁止
条件	事業者が設置する飲食店等から得られる収益を休憩所、案内施設等の港湾施設の整備や緑地の清掃等に還元すること	事業者が設置する飲食店等から得られる収益を園路、広場等の公園施設の整備に還元すること
事業期間	概ね30年以内 (賃貸借契約による)	20年以内(計画認定期間) ※設置許可は10年だが更新を保証
収益施設の建ぺい率	規制なし (用途地域の一般的な規制に準じる)	上限12%(公募対象施設) ※通常の都市公園は上限2%
占用物件の特例	— ※各港湾管理者の条例による	あり 駐輪場、看板、広告塔を利便増進施設として占用可
水域利用	港湾区域等の工事等の許可のみなし特例	—

図 3-14 みなと緑地 PPP（港湾法）と Park-PFI（都市公園法）の違い

出典）国土交通省港湾局「みなと緑地 PPP・制度概要」

3.3 事業手法の検討

西郷港周辺まちづくり事業は、機能の異なる各々の施設を建設し運営を行いつつ、事業着手より10カ年で段階的にエリア全体の整備を行い、西郷港周辺地区の再開発を行うものである。エリアの包括的なマネジメント業務は、事業期間を通じて「まちづくり会社」を組成して行うこととしている。

事業開始より10カ年の施設整備スケジュールは図3-15のとおりである。

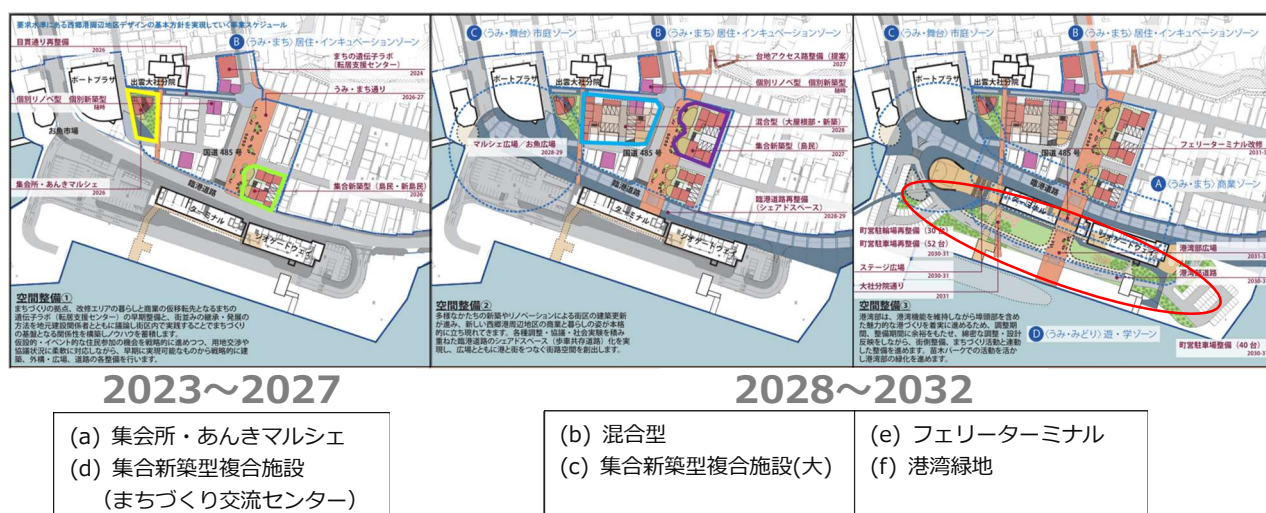


図 3-15 西郷港周辺地区の段階的施設整備スケジュール

本節では、(a)～(f)の官民連携対象施設について、各施設の機能と概略の事業スキームの検討を行ったのち、第一期に整備が予定されている「(a)集会所・あんきマルシェ」および「(d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）」に係る詳細スキームの検討を実施する。さらに、「まちづくり会社（エリアマネジメント）」の必要性・機能計画・組織計画等に係る検討を加える。

3.3.1 官民連携対象施設の機能配置と概略事業スキーム

(a)～(f)の各官民連携対象施設については、デザインコンペの最優秀賞案をベースとして検討を行ったが、第一期に整備が予定される「(a)集会所・あんきマルシェ」および「(d) 集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）」以外の施設については、今後も継続的に検討を実施し、事業可能性を高めていく必要がある。以下に、各施設の機能および概略事業スキームの検討結果を示す。

a) 集会所・あんきマルシェ

地区内には公民館機能がないこともあり、中心市街地が衰退する中で、コミュニティの結束が弱体化している現状があったが、まちなか再生の取り組みを通じて、住民参加の会議では、コミュニティ重要性について語られる機会が多くなっている。とはいえ、単にスペースがあっても再結束が進むわけではないため、テーマ型コミュニティの組成など、活動を通じた取り組みの場が

重要である。

集会所・あんきマルシェは、大社分院通りとポートプラザを結ぶ位置に、地域住民の方の利用を想定した商業機能と公共機能を有した施設として整備する。具体的な機能としては、放課後等デイサービス機能を含む多世代交流機能とマルシェを整備し、農福連携によるインクルーシブな交流と、新たな商流を創り出す施設とする。

同施設は第一期での整備を予定している。事業手法は ECI³・EOI⁴+コンセッション方式等を想定している（詳細事業スキームは後述）。



図 3-16 (a)集会所・あんきマルシェ 整備イメージ

b) 混合型

西郷港周辺の既存商店等のうち、比較的新しい建物や移転意向を持たない商店等を活かしながら、交流・商業・居住機能を有した混合型を整備する。交流機能として、遊具を備えた遊び場やシアターとしても利用可能なアクティビティルームなど、児童世代の子どもの遊び場となる施設を計画する。うみまち通り沿いのパブリックスペースと一体利用できる場所を提供する。

同施設は第二期での整備を予定している。事業手法はコンセッションや事業パートナー方式など民間提案の導入を想定しているが、導入機能は引き続き検討中である。また、民間アセット取得、運営権付与、運営権付与施設以外は任意事業（独立採算）を想定してる。

³ ECI (Early-Contractor-Involvement) : 施設を建設する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い、建設工事の請負契約を当該事業者と締結する事業手法で、施工者の技術力やノウハウを設計に反映でき、コストの縮減にも繋がる等のメリットがある。

⁴ (再記) EOI (Early-Operator-Involvement) : 施設を運営する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い建設工事を発注する事業手法で、運営する事業者がノウハウを発揮しやすい施設整備を実現できる等のメリットがある。



図 3-17 (b)混合型 整備イメージ

c) 集合新築型複合施設（大）

集合新築型複合施設（大）は、交流機能として、地元食材を使った料理教室や、健康のための活動・運動のスペースなど、利用者の多様な目的に応じて柔軟に活用できる施設を整備し、施設での多様な活動を通じて、世代や地域を越えたつながりを生む場所を提供する。具体的にはワークショップルーム、シェアキッチン、アクティビティルーム、ブックラウンジ、会議室、コワーキングスペースなどの交流スペースを備える、島外の方や移住者を主たる対象とした複合施設となる。

同施設は第二期での整備を予定している。事業手法はコンセッションや事業パートナー方式など民間提案の導入を想定しているが、導入機能は引き続き検討中である。

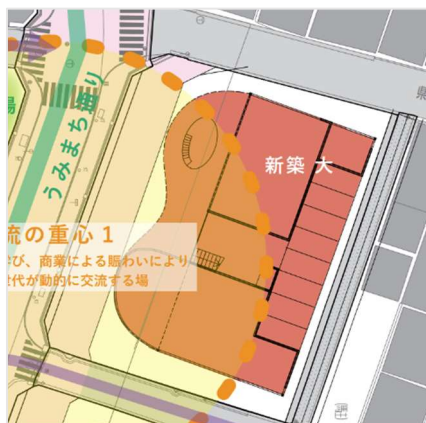


図 3-18 (c)集合新築型複合施設（大） 整備イメージ

d) 集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）

西郷港地区（中心市街地）の空洞化を抑制し、居住・商業の機能を再配置するとともに、新たな機能（事業系など）を呼び込むためには、まちづくりに関する様々な情報を伝え、住民等の興味関心を誘いつつ、移住や事業進出を検討する町外の方々にも訴求するための拠点の継続的な開設が必要である。

(d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）は、地域住民の交流スペースと一体と

なった喫茶コーナーを配置しイベントなどに供するとともに、まちづくりの進捗に関する情報発信をするほか、住み替えや移住、事業者の進出などを促進するための交流拠点を整備し、中心市街地の活性化に寄与するものとする。

同施設は第一期での整備を予定している。事業手法は事業パートナー方式等を想定している（詳細事業スキームは後述）。



図 3-19 (d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター） 整備イメージ

e) フェリーターミナル

西郷港フェリーターミナルは整備から 50 年が経過し、老朽化しているとともに、物流・人流の変化を勘案した再整備についても検討の余地がある。今後、港湾管理者である島根県との協議を重ね、交通拠点としての機能を継続しつつ、うみまち通り、大社分院通りと港湾エリアを立体的につなげる交通拠点の核として、魅力的な待合・交流スペースを備えた施設へと改修し、海に開かれた隠岐の島の新しい玄関口の風景を創出する。

同施設は第二期での整備を予定している。事業手法はコンセッション等を想定しているが、再整備プランについては港湾管理者と引き続き協議を継続していく。

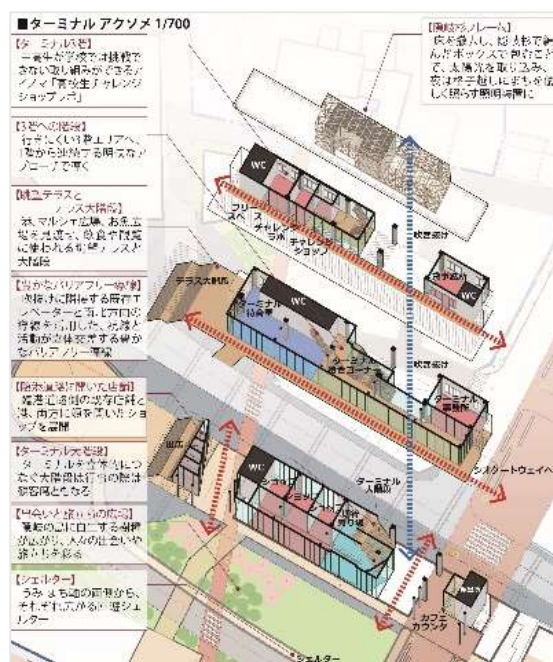


図 3-20 (e)フェリーターミナル 整備イメージ

f) 港湾緑地

安全性と効率性の観点から臨港地区の交通機能配置を見直し、改修するフェリーターミナルとともに新たな隠岐の島の玄関口の顔となる風景をつくる緑地を中心とした広場を整備する。ジオパークの島ならではの緑豊かな港の風景の広がる様々な活動が島を訪れる人々を迎え入れる空間演出に配慮する。

同施設は第二期での整備を予定しており、事業手法は行政財産の貸付による収益施設の設置および町側・フェリーターミナルの収益施設の収益による緑地空間の維持・管理（みなと緑地 PPP 等）を想定しているが、再整備プランについて港湾管理者と引き続き協議を継続していく。なお、臨港交通施設として老朽化対策をしていることへの配慮や土地利用区分の見直し等が必要となる。



図 3-21 (f)港湾緑地 整備イメージ

官民連携対象施設(a)～(f)の概略事業スキーム検討結果を下表にまとめる。

表 3-2 各施設の事業手法および検討状況

施設名	(整備時期) 事業手法	検討状況
(a)集会所・あんきマルシェ	(第一期整備) ECI/EOI+コンセッション等	・マーケットサウンディング実施中
(b)混合型	(第二期整備) 官民合築+コンセッション、 事業パートナー（民間提案導入）等	・導入機能検討中 ・民間アセット取得、運営権付与、運営権付与施設以外は任意事業（独立採算）を想定
(c)集合新築型複合施設（大）	(第二期整備) 官民合築+コンセッション、 事業パートナー（民間提案導入）等	・導入機能検討中
(d)集合新築型複合施設 （まちづくり交流支援センター）	(第一期整備) 官民合築、 事業パートナー（民間提案導入）等	・フィージビリティスタディ実施中
(e)フェリーターミナル	(第二期整備) コンセッション等	・（再整備プラン）港湾管理者と継続協議中
(f)港湾緑地	(第二期整備) みなと緑地 PPP 等※	・（再整備プラン）港湾管理者と継続協議中 ・国交省港湾局産業港湾課から助言を得る

※みなと緑地 PPP：事業手法としては、行政財産の貸付+包括的維持管理委託等になるが、事業主体や事業範囲・内容について調整中のため、ここでは制度名称の記載にとどめた。

3.3.2 詳細スキーム（交流施設・商業施設）

a) 施設整備事業および運営業務の概要

都市再生整備計画にて「(a)集会所・あんきマルシェ」として定義されている施設は、隠岐の島町が運営する「交流施設」と民間事業者が運営する「商業施設」を合築で整備するものであり、床面積等施設の概要は図 3-22、表 3-3 に示すとおりである。

（以後、「(a)集会所・あんきマルシェ」は「交流施設・商業施設」と呼ぶ）

◆交流施設・商業施設 延床面積 400m²

交流施設：集会機能（地域交流部門） 面積 200m²

商業施設：商業機能 面積 200m²

<施設の概要>

- ① 交流施設・・・障がい児などの子育て支援、高齢者サロン等の利用を検討している。
- ② 商業施設・・・地場産品を取り扱う店舗及び店舗群であり飲食店舗を併設することができる。

表 3-3 施設整備事業の概要（交流施設・商業施設）

事業個所名	交流施設・商業施設
規模（床面積）	400m ²
事業期間（年度）	R5 年度～R8 年度
全体事業費	408 百万円

規模・全体事業費は都市再生整備計画 西郷地区（R5.3）より

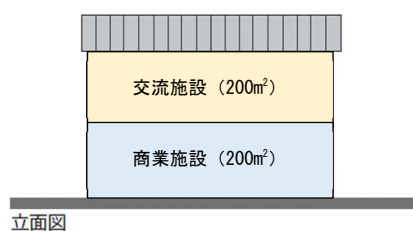


図 3-22 建設事業、運営事業の対象施設

施設の運営業務の範囲は、表 3-4 のとおりである。「商業施設」の運営を行う民間事業者（後出の C.公設民営_運営権、E.民設民営_民間所有）に、「交流施設」ならびに「共用部」の施設管理業務も併せて委託する形態を考える。

表 3-4 施設運営業務の範囲（交流施設・商業施設）

	交流施設		商業施設		共用部
	運営業務	清掃等 維持管理	運営業務	清掃等 維持管理	清掃等 維持管理
隠岐の島町	○				
民間事業者		○	○	○	○

b) 所有・運営形態の検討

(1) 所有・運営形態の整理（定性比較）

「商業施設」は、地元特産品等を販売する商業機能を有することから、公共財産を貸し付けて民間が店舗運営を行う形態のほか、民間が施設を保有する形態なども考えられる。また、イニシャルコストの多寡によっては、民間企業の利益確保が困難となるケースも想定されるため、隠岐の島町が施設を保有したまま運営権を民間に設定し（町は運営権対価を受け取る）、民間のもつ商業施設の運営ノウハウを継続的に発揮させていく手法も検討すべきである。

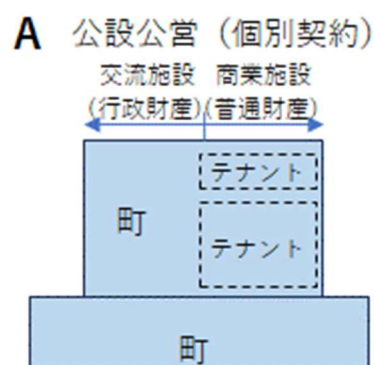
検討対象となる所有運営形態を以下にまとめた。また、各々の概要を表 3-5 に示した。

A. 公設公営（個別契約）

施設全体を町が建設し、商業施設部分につきテナントと個別に賃貸借契約を締結する方法である。契約にあたっては、用途制限のほか、定期契約とするなどの条件付与が必要となる。町とテナントの直接契約となるため、契約手続き（公契約）、入居者との諸調整を直接行わなければならない煩雑である（事務関係は不動産仲介会社に委託）。

収益の悪化等により比較的短期間でテナントが入れ替わる可能性もあり、空き室が生じた場合には賃料収入が得られなくなる。収益悪化リスクに対して、テナントは即時に撤退することが可能であるため、最終的には町が事業全体のリスクを引き受けることになる。

テナントは賃料負担のみであり、施設整備に係る初期費用の負担はない（内装整備除く）。

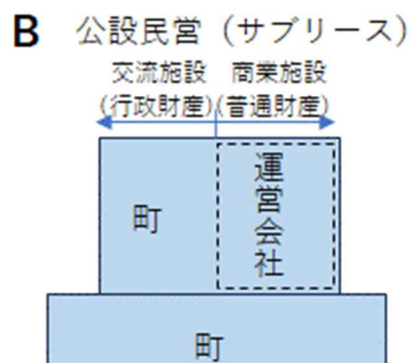


B. 公設民営（サブリース）

施設全体を町が建設し、商業施設部分につき運営会社と賃貸借契約を一括で締結する方法である。契約制限は「A.個別契約」の場合と同様に、用途制限、定期契約等が必要となるが、加えて転貸借権を付与して、テナント募集・契約・調整等の事務を運営会社に担わせることができる。町が得られる収益（賃料）は、「A.個別契約」の場合に比べて少ない（運営会社の経費）。

「A.個別契約」の場合と異なり、運営会社が空き室リスクを引き受けることとなるが、収益改善の見込みが立たない場合には、運営会社は撤退することが可能なため、その際は町がリスクを担うこととなる（短期的リスクは運営会社負担、中長期的リスクは町負担）。

運営会社は賃料負担のみであり、施設整備に係る初期費用の負担はない（内装整備除く）。



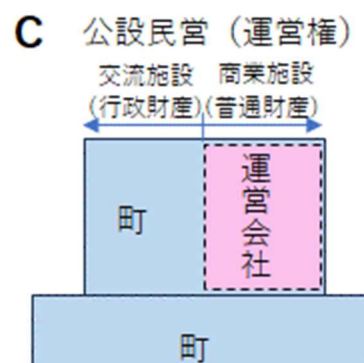
C.公設民営（運営権）

施設全体を町が建設し、商業施設部分につき、民間企業に運営権を設定し、運営権実施契約を締結する方法である。町は運営権設定にあたり運営会社より対価を受け取ることができ、初期費用の一部を回収することができる。

運営権の設定にあたっては、施設の運営方法に関する提案を受け付けることにより、ノウハウを有する運営会社（運営権者）と契約することが可能であり、また契約期間中（15～30年等長期に及ぶ）も運営権者に多くの裁量（附帯・任意事業含む）を与えることにより、「B.サブリース」よりも自由度の大きい事業が展開できる。

「B.サブリース」と同様に、運営会社が空き室リスクを引き受けることとなるが、運営権対価の投資回収のためノウハウ発揮のインセンティブは本法のほうが大きく働くこととなる。そのため、運営会社の撤退リスクは「B.サブリース」よりも小さくなるものと考えられる。なお、運営権には抵当権が設定できるため、仮に運営会社が倒産した場合であっても、一定条件の下で運営権を他社に引き継がせることができる。また、施設の所有権は町の財産として保全される。

運営会社は、運営権対価の支払いを通じて、施設整備に係る初期費用の一部を負担することとなる。

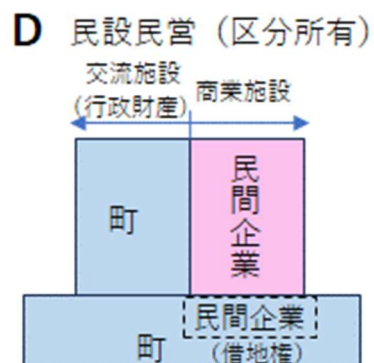


D.民設民営（区分所有）

建設後の施設を、町と民間企業で区分所有するものである（町が施主となり交流施設部分・商業施設部分・共用部の全てを建設後、商業施設部分を民間企業に売却する手法も含む）。民間企業は町と施設所有割合に応じた定期借地契約を結ぶ必要がある。上記3手法と同じく、区分所有者に対しても用途制限をかけることになるため、相応の補助金を交付するなどの代替取引が必要になるものと考えられる。

採算が得られない局面において、他の収益事業を実施したい所有者に用途制限をかけ続けることができるかなど、契約上の制約を精査する必要がある。従前の用途（「地場産品を扱うマルシェ等」）での運営を求める場合には、町が赤字分を補填する必要性が生ずる可能性が高い（または買戻し）。当該民間企業が撤退する場合には、区分所有分を他社へ転売することも可能である。

なお、「D.区分所有」の場合には建築物の構造基準に公共施設仕様が適用される。後述の「E.民設民営」よりも建設コストは一般に高額である。

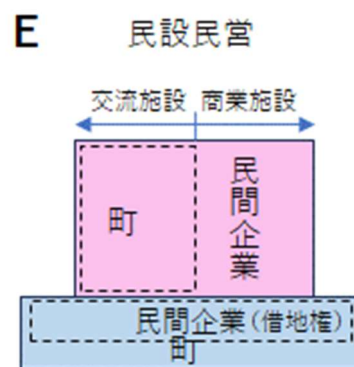


E.民設民営（民間所有）

交流施設部分を含み、民間企業が施設全体を建設・保有し、交流施設部分につき民間企業が町と賃貸借契約を締結する方法である。また民間企業は、町と定期借地契約を結ぶ必要がある。この場合でも、施設所有者である民間企業に対して用途制限をかけることになる。相応の補助金を交付するなどの代替取引が必要になるものと考えられる。

指定用途において民間企業の収益が十分に得られない場合には、施設所有者に対して用途制限をかけ続けられるかについては、「D.区分所有」の場合と同様に、契約上の検討を十分に行う必要がある。

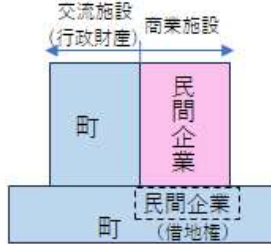
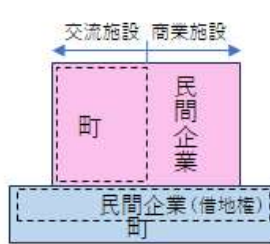
整備される施設には、公共施設仕様が適用されないため、「A.個別契約」～「D.区分所有」よりも初期費用は安価となる。構造体の耐震性を考慮すると、防災拠点等としての活用は想定できないため、公共機能に制約が生ずることとなる。



◆まとめ

「A.個別契約」は隠岐の島町のリスク負担が重く、またテナントごとの個別の運営ノウハウに拠らざるをえず、さらにはテナントの撤退も他手法に比較して容易であることから、事業継続のインセンティブも大きくは期待できない。隠岐の島町のリスク負担を低減でき、事業継続のインセンティブを期待することのできる「B.サブリース」～「E.民間所有」について追加検討を行うこととする。

表 3-5 所有・運営形態の比較表（交流施設・商業施設）

A 公設公営（個別契約） 	B 公設民営（サブリース） 	C 公設民営（運営権） 	D 民設民営（区分所有） 	E 民設民営 
商業施設部分の賃貸借契約（個別） （条件付き個別契約）	商業施設部分の賃貸借契約（一括） （条件付き転貸借権含む）	商業施設部分の運営権契約 （条件付き転貸借権含む）	商業施設部分を民間企業が区分所有 （民間機能部分は民間企業が所有） 土地の定期借地契約	民間企業が施設整備・所有 （公共機能部分の賃貸借契約） 土地の定期借地契約
テナント：区画の借主、店子	運営会社：施設を所有せず、運営	運営会社：施設を所有せず、運営	民間企業：施設を所有して、運営	民間企業：施設を所有して、運営
イニシャルコストは町が負担 町は賃料収入を得る	イニシャルコストは町が負担 町は賃料収入を得る	イニシャルコストは町が負担 町は運営権を設定して対価を得る	イニシャルコストは官民で負担	イニシャルコストは民間企業が負担 民間企業は賃料収入を得る
公共施設の性能基準	公共施設の性能基準	公共施設の性能基準	公共施設の性能基準	
商業施設の空室リスクは町が負担	商業施設の収入変動リスク（空室リスク含む）は運営会社が負担	商業施設の収入変動リスク（空室リスク含む）は運営会社が負担	商業施設の収入変動リスク（空室リスク含む）は民間企業が負担	商業施設の収入変動リスク（空室リスク含む）は民間企業が負担
収益悪化時にテナントは撤退可能 ⇒事業全体の不採算リスクは町が負担	収益悪化時に運営会社は撤退可能 ⇒事業全体の不採算リスクは町が負担	収益悪化による運営会社の倒産リスクは残（建物所有：市、運営権：債権者・抵当権者） 運営権の移転により事業継続可	収益悪化時には民間企業は、当該所有分を売却できるが、倒産リスクは残（建物所有：債権者）	収益悪化時には民間企業は、所有分を売却できるが、倒産リスクは残（建物所有：債権者）
	商業機能採算性順位※ 2	商業機能採算性順位※ 1	商業機能採算性順位※ 3	商業機能採算性順位※ 4
テナントや民間企業のみでは、収益変動リスクをコントロールし難い。まちの魅力をPRし関係人口（来訪者等）の増加を促す施策を講ずる権限（エリアマネジメント）を持つことができれば、収益をある程度コントロールできる。エリアマネ機能を併せ持たない場合は、別に組成するエリアマネ組織との連携が必要（運営会社・民間企業からエリアマネ分担金を徴収するも、財源が課題）。				

商業機能採算性順位：後段の検討結果をあわせて示している。隠岐の島町の40年間の負担額を一律とした際の商業機能の採算性を試算し順位付けを行ったものである。一施設の建設・維持に必要な経費（施設建設費、運営権対価、賃料、地代、固定資産税、修繕積立金、管理費）を推定し、各々の形態における町負担額・民間負担額を試算

（２）所有・運営形態の整理（定量的考察）

商業機能が低下している西郷港周辺地区においては商業活動の採算性について見通しがつきにくい状況にあるため、民間事業者の運営ノウハウを最大限に発揮させつつ、官民の間で適切なリスク分担を行い、活動を継続できるように配慮する必要がある。一方で、町の財政面からも初期費用や追加負担リスクの低減を図るべきであることから、本項において隠岐の島町と民間事業者の費用負担の多寡を所有・運営形態別に試算し比較検討を行うこととした。

検討対象は、表 3-5（前掲）の「B.公設民営（サブリース）」「C.公設民営（運営権）」「D.民設民営（区分所有）」「E.民設民営（民間所有）」である。

◆所有・運営形態の検討条件整理

①施設整備費

「交流施設・商業施設」の施設整備事業の概要は、図 3-22（前掲）および表 3-3（前掲）に示したとおりである。交流施設部分・商業施設部分・共用部をあわせ 400m²の床面積を有し、事業費は 408 百万円（公共施設仕様）を想定している。なお、交流施設部分と商業施設部分の床面積比率は 1:1 とする予定である。

なお施設整備にあたっては、都市構造再編集中支援事業として交流施設部分に概ね 1/2 の交付金を充て、商業施設部分にはデジタル田園都市国家構想交付金（1/2）を充当する見込みである。都市構造再編集中支援事業では令和 4 年 10 月に「地方公共団体又は機構が新築する建築物は原則として ZEB 水準に適合すること」とされたため、町が建設・所有する場合（区分所有の場合も含む）は 408 百万円に 10%を加算^{※1}することとした。

一方、民間が建設・所有する場合には、公共施設の仕様が適用されないことから、町が建設する場合と比べて安価になるものと考えた^{※2}。

表 3-6 施設整備費（初期費用）の整理

		百万円			
		B.公設民営 (サブリース)	C.公設民営 (運営権)	D.民設民営 (区分所有)	E.民設民営 (民間所有)
事業費		448.8	448.8	448.8	326.4
内 訳	交流施設分	224.4	224.4	224.4	163.2
	商業施設分	224.4	224.4	224.4	163.2

※1：ZEB 対応による建設費の割り増し

- ・都市構造再編集中支援事業費補助交付要綱：再生可能エネルギーを除いた一次エネルギー消費量が、省エネ基準の基準値から用途に応じて 30%削減又は 40%削減（小規模（300 m²未満）は 20%削減）となる省エネ性能の水準に適合すること（ただし、建築物省エネ法第 18 条により適用除外となる建築物を除く。）。
- ・10%：ZEB 設計ガイドライン「ZEB Ready・小規模事業所編」（一般社団法人 環境共創イニシアチブ、2017）の試算例より

※2：建築着工統計調査（e-Stat、2022）より、公共建築単価：民間建築単価＝1：0.8 とした。

着工建築物:用途別、建築主別（建築物の数、床面積の合計、工事費予定額）より	建築主別単価（万円/m ² ）		比 (民/公)
	市区町村	民間	
1.不動産業用	36.0	30.3	84.3%
2.宿泊業、飲食サービス業用建築物	54.3	37.9	69.9%
3.教育、学習支援業用建築物	31.1	23.4	75.1%
比率の単純平均			76.4%
採用値			≒ 80%

②活用する交付金・補助金制度

前述のとおり、交流施設部分に都市構造再編集集中支援事業交付金を、商業施設部分にデジタル田園都市国家構想交付金を充当する予定である。

各々の制度概要を表 3-7 に示す。

表 3-7 交付金制度の概要と適用性（交流施設・商業施設）

		都市構造再編集集中支援事業	デジタル田園都市国家構想交付金 (地方創生拠点整備タイプ)
所管		国土交通省都市局市街地整備課	内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局、内閣府地方創生推進事務局
目的・概要		・・(略)・・地方公共団体や民間事業者等が行う一定期間内の都市機能や居住環境の向上に資する公共公益施設の誘導・整備、防災力強化、災害からの復興、居住の誘導の取組等に対し、集中的な支援を行うことを目的とする。	「新しい資本主義」の加速のため、デジタル田園都市国家構想の実現による地方の社会課題解決・魅力向上の取組を加速化・深化する観点から、地方創生推進交付金、地方創生拠点整備交付金及びデジタル田園都市国家構想推進交付金を「デジタル田園都市国家構想交付金」として位置付け、デジタル田園都市国家構想の実現に向け、強力に推進する。(R4 二次補正)
対象	町	○ (または協議会)	○
	民間事業者	○ (実質 NG)	(間接補助対象)
補助率	町	1/2 (要計算)	1/2
	民間事業者	要計算	(国は町補助分の 1/2 を補助)
交付上限		21 億円/箇所	5 億円程度/事業 ・当初 (3 年間) 2023~2027 まで : 1 事業 ・補正 (単年) : 上限なし
期間		概ね 3 年から 5 年	原則 3 年間 (最長 5 年間)
施設対象等	町	地域交流センター、観光交流センター、テレワーク拠点施設等	・オンライン-インキュベーション施設 ・平時 : サテライトオフィス等 災害時 : 災害対応拠点となる施設 ・地域ランドマーク (体験型観光施設) ・移住等 : 集合住宅やシェアハウス ・地域の交流促進、地産地消等の拠点 ・子育てサービスとワーキングスペースを併設した施設 等
	民間事業者	医療施設、社会福祉施設、教育文化施設、子育て支援施設 ⇒実質 NG	

③運営権対価

運営権対価については、公募時に最低額を提示して民間からの提案額を評価することとなる。公募時の最低額は、所有権分を取得価額の10%として割りいたうえで、45百万円程度※と考える。町の投資経費の未回収分は、更新契約において再度運営権対価を受け取ることによって回収するものとする（第一期の提案額が45百万円の場合、第二期も同額。第一期の提案額が60百万円の場合、第二期30百万円）。

※：初期投資（取得価額）224.4百万円、「交付金1/2＋取得価額の1/10」を差し引いた残額を40年間の運営権対価とし、当初公募では20年間分を公募時の最低額として設定
 $224.4 \times (1 - 0.6) / 40 \times 20 = 44.88 \approx 45$ 百万円（賃料換算：3.9千円/坪・月）

④賃料

隠岐の島町におけるテナント賃料の実勢価格は把握できないため、松江市の坪単価を参考に、5～10千円/坪・月と想定し検討を行う。

なお、民間不動産投資の元本回収期間は一般的には10～20年程度と想定されるが、上記の賃料レベルに抑えるためには、元本回収期間は30～40年程度となる※1。民間所有の商業施設（交付金無し）の場合は、初期費用の1/2程度を町が補填するなどの措置が必要になるものと考えられる。

※1：回収期間40年の場合で、民間所有：7.0千円/坪・月※2、町設置（民間に賃貸）：4.8千円/坪・月※3の賃料設定が必要となる。

※2：初期投資163.2百万円、交付金無、回収期間40年、店舗面積160m²（200m²のうち共用部20%）、資金調達費用（金利・手数料）および投資利回り見込まず

※3：初期投資224.4百万円、交付金1/2、回収期間40年、店舗面積160m²（200m²のうち共用部20%）、資金調達費用（金利・手数料）含まず

一方、商業施設の売り上げ規模から適切賃料を算出すると11.9千円/坪・月※1となった。スーパーマーケットの面積あたり売上額（全国平均）を用いて算出しているため、本事業の業態（マルシェ）と異なり、また隠岐の島町の実情を反映できた数値ではないが、面積あたり売上規模がスーパーマーケット全国平均の1/2～1/3であった場合には、想定範囲の賃料水準と同程度となる。

共用部 40m ²	店舗（売場） 112m ²
	店舗（バックヤード）48m ²

図 3-23 商業施設部分の面積内訳（試算用）

ちなみに、隠岐の島町の小売業（全業態）の統計数値（2016）から、同様の手法で適切賃料を算出すると5.2千円/坪・月※2となり、上記想定内となる。

※1：全国スーパーマーケットの1m²あたり年間売上：228.1万円（800m²未満、2022年）_スーパーマーケット統計調査事務局「数字でみるスーパーマーケット」より、売り場面積112m²（店舗面積160m²のうち70%）、売上に対する家賃割合：2.7%_RENTO PRO「売上に対する適切な賃料の割合（スーパーマーケット）」より

※2：隠岐の島町小売業の1m²あたり年間売上：100.8万円＝年間商品販売額(2016)13,304百万円/年÷小売業面積(2016)9,242m²×70%（売場面積/店舗面積）

⑤地 代

「D.民設民営（区分所有）」「E.民設民営（民間所有）」とも、施設用地（底地）は町所有とするが、民間事業者には商業施設部分の持ち分に応じた借地料（地代）の支払いが発生する。路線価（国税庁令和 5 年度）を基準として地代を算出すると、「D.民設民営（区分所有）」の場合で 12.4 万円/年※1、「E.民設民営（民間所有）」の場合で 24.8 万円/年となった。

※1：路線価（国税庁令和 5 年度）より、路線価：3.1 万円/m²、借地権割合：40%

更地価格（400m²）：3.1 万円/m²×400m²×1.25※2＝1,550 万円

延床面積の持分比率 1:1、借地権割合 40%より、1,550 万円×200/400×40%×4%※3＝12.4 万円/年

※2：路線価基準の土地価格は実勢価格の 8 割程度に抑えられるケースが多いことから、目安として 1.25 倍とした。

※3：店舗・事務所用物件の地代料率：更地価格の 4～5%とした。

⑥固定資産税

「D.民設民営（区分所有）」「E.民設民営（民間所有）」とも、民間事業者は持ち分に応じて固定資産税を支払うこととなる。取得価額をもとに、初期の固定資産税を想定すると、「D.民設民営（区分所有）」の場合で 2.2 百万円/年、「E.民設民営（民間所有）」の場合で 3.2 百万円/年となった。

※1：D.民設民営(区分所有)_224.4 百万円×70%※2×1.40%※2＝2.2 百万円/年

E.民設民営(民間所有)_326.4 百万円×70%※2×1.40%※2＝3.2 百万円/年

※2：固定資産税＝課税標準額×税率 1.4%、課税標準額＝実勢価格※3×70%

※3：実勢価格は、表 3-6 に示す取得価額としている。事業の収支計算の際には資産劣化分を考慮する。

⑦修繕積立金

修繕積立金は、施設所有者が誰であれ必要となるものであり、突発的な小修繕や中大規模修繕に対する積立を実施し、適切なタイミングで適宜対応することによりライフサイクルコストを抑えることが可能となる。「マンションの修繕積立金のガイドライン（R3.9 改定 R5.4 追補版、国交省）」を参考に、335 円/m²・月（20 階未満、5,000m²未満）を用いて算出すると 80.4 万円/年（335 円/m²・月×200m²×12）となる。

⑧管理費

修繕積立金と同様に、施設所有者が誰であれ必要となるものであり、「平成 30 年度マンション総合調査（H31.4、国交省）」を参考に管理費総額を 207 円/m²・月※1として算出すると、49.7 万円/年（207 円/m²・月×200m²×12）となる。

※1：「データ編_管理組合向け調査の結果_27(2)管理費総収入/月/m²当たり(使用料・専用使用料からの充当額を含む)(その 2)、単棟型、3 階建以下」より

⑨用途指定による民間負担減免に関する考え方

公共施設仕様で建築した際の民間建築との差額（建築費の 20%）は町が負担すべきものと考えられ、また、用途指定した場合の賃料等についても相応の減免が必要になるものと考えられる。後者については、建築コストから想定される民間負担額（賃料等）と、実勢価格（賃料等）の差額

分を補填する方法が考えられる。

◆所有・運営形態別の施設整備・維持費用の比較（資金調達コスト、インフレ非考慮）

整理した比較条件のもとで、所有・運営形態別の施設整備および施設の維持に必要なコスト収支を整理した（ただし、ここで整理しているコストには、資金調達コストやインフレ対策コストは含んでいない）。民間事業者は、「総収支」または「総収支再計」欄の費用を負担したうえで、「商業施設」の運営を行い、利益を確保（事業を継続）していくこととなる。

「総収支」欄のとおり、「B.公設民営（サブリース）」および「C.公設民営（運営権）」において、隠岐の島町の負担はほぼ同額となったが、民間事業者の負担はCのほうが小さく有利である。「D.民設民営（区分所有）」および「E.民設民営（民間所有）」は、B、Cと比較して隠岐の島町の負担が少なく、民間事業者の負担が大きい。

D、Eの民間事業者の負担水準は、前節で整理したとおり、事業採算性の確保が困難なレベルにあるものと考えられるため、「事業費調整」欄のとおり、隠岐の島町の追加負担を考慮してD、Eの町負担をB、Cと同レベルとした結果が「総収支再計」である（イコールフットィング）。民間事業者にとって最も事業採算性の高い形態は、C（運営権方式）となった。以後は「C.公設民営（運営権）」形態につき、スキーム、契約方式等の検討を行うこととする。

D、Eの民間事業者の負担水準は、前節で整理したとおり、事業採算性の確保が困難なレベルにあるものと考えられるため、「事業費調整」欄のとおり、隠岐の島町の追加負担を考慮してD、Eの町負担をB、Cと同レベルとした結果が「総収支再計」である（イコールフットィング）。民間事業者にとって最も事業採算性の高い形態は、C（運営権方式）となった。以後は「C.公設民営（運営権）」形態につき、スキーム、契約方式等の検討を行うこととする。

従来のPPP・PFIと運営権方式（コンセッション方式）の違いは、公共施設の運営主体が官か民かという点である。従来のPPP・PFIでは、運営主体が国・地方自治体であるため、公共施設の運営に民間企業のノウハウを取り込めるものの、あらかじめ合意した運営内容を変更するためには、国・地方自治体との協議が都度必要となる。このため、公共施設の集客力や収益性を高めるアイデアが新たに見つかったとしても、場合により実現できない可能性もある。

これに対し、コンセッション方式は、利用料金を徴収する公共施設において、施設の所有権を公共に残したまま、運営権を民間企業に設定するため、運営権を取得した民間企業は、公共施設のサービス内容などを自由裁量で設定・変更することが可能になる。このため、良いアイデアがあれば、公共施設の運営に速やかに、かつ柔軟に組み込むことができる。

表 3-8 所有・運営形態別の施設整備・維持コスト収支

百万円/40年

	B.公設民営 サブリース	C.公設民営 運営権	D.民設民営 区分所有	E.民設民営 民間所有
支出計（40年）				
隠岐の島町	308.7	308.7	164.3	183.1
民間事業者	132.1	109.7	334.3	497.5
収入計（40年）				
隠岐の島町	89.8	89.8	57.8	86.8
民間事業者	0.0	19.9	0.0	183.1
総収支（40年）				
隠岐の島町	-218.9	-218.9	-106.5	-96.3
民間事業者	-132.1	-89.8	-334.3	-314.4
事業費調整（補助）				
隠岐の島町	-0.0	0.0	168.5	122.6
民間事業者	-0.0	0.0	112.4	122.6
交付金等			56.1	
総収支再計（40年）				
隠岐の島町	-218.9	-218.9	-218.9	-218.9
民間事業者	-132.1	-89.8	-165.8	-191.8

※資金調達コスト、インフレ率は考慮していない。
 ※B.公設民営（サブリース）の賃料はテナント賃料。町の収入はリスクコストおよび手数料を差し引きテナント賃料の80%と考えた。
 ※C.公設民営（運営権）、E.民設民営（民間所有）は、民間事業者が「集会所」の施設管理委託を請け負う。
 ※D.民設民営（区分所有）の場合は、民間分の建設費相当分に隠岐の島町が1/2補助し、うち1/2をデジ田交付金で調達することとしている。
 ※固定資産税（40年間分）は、取得価額をもとに算出した税額×40×0.6とした（40年目の実勢価格を取得価額の20%として毎年定額を減点）。

c) 整備・運営スキーム

「交流施設・商業施設」の施設整備並びに運営業務等について、事業スキームを検討する。

◆整備・運営スキームの検討条件整理

①施設整備事業

西郷港周辺まちづくり事業については、42 チームが参加した「西郷港周辺地区デザインコンペ（令和 3 年度）」を経て、立地適正化計画や都市再生整備計画（令和 4 年度）が策定されており、まち全体のデザインに一貫性を持たせる観点から、施設の実施設計はコンペにて最優秀賞を受賞したグループが行うこととなっている。よって、設計施工分離型の発注方式を想定する。

ただし、商業施設の運営には多様なノウハウが必要となり、優れたノウハウを有する運営企業が設計段階から関与して、運営しやすい施設整備を行うことが有益であることから、施設整備の検討段階から運営企業が関与する EOI（Early Operator Involvement）方式を採用する。

なお、建築物のコスト縮減に相応の効果がある場合には、施工者（予定者）が設計段階から技術協力を行う ECI（Early Contractor Involvement）の採用も検討する。事業に参画が想定される町内建設企業の意向も踏まえながら設定する。

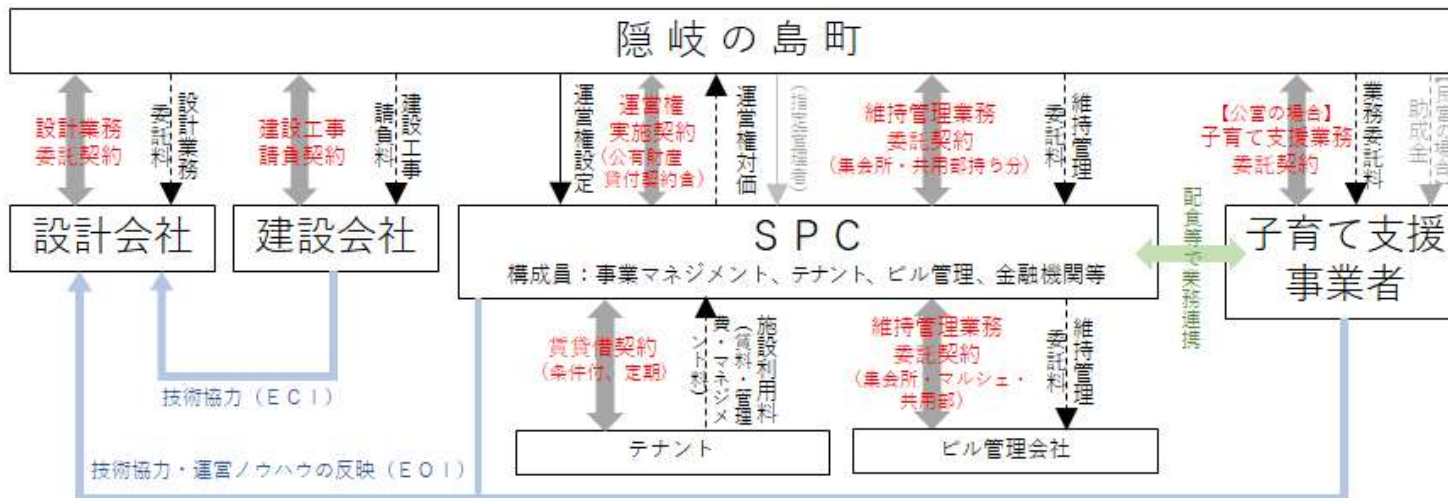
②施設運営業務

運営業務の内容は表 3-4（前掲）に示したとおりである。商業施設の運営業務についてはコンセッション方式を採用する。運営事業者は、あわせて交流施設を含む建築物全体の維持管理業務を行う（町有施設部分については町より運営事業者へ委託）。

また、商業施設の運営にあたっては、交流施設（子育て支援施設）と連携し、事業効率が高まるように運営を行う。

交流施設（子育て支援施設）：公設公営

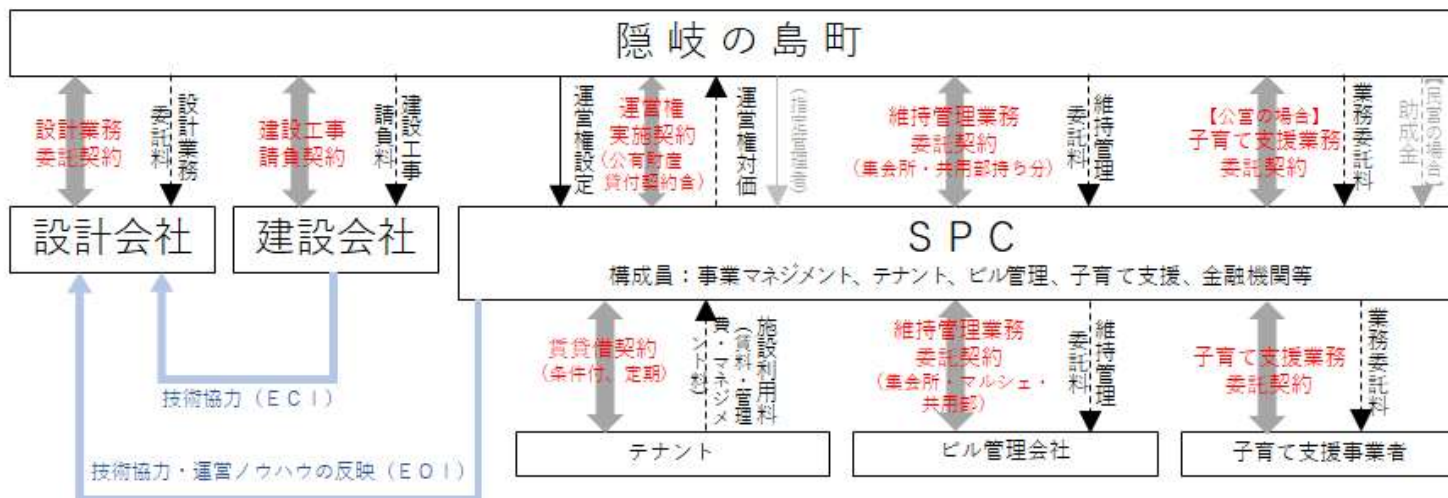
商業施設：公設民営（運営権）



【SPC（特別目的会社）の役割】

- 町と「商業施設の運営権実施契約（公有財産貸付契約含）」および「交流施設（子育て支援施設）の維持管理委託契約」を締結（契約の1本化も可）
- 子育て支援事業者との連携や新事業（附帯・任意事業）の開発により、テナントの売上拡大や周辺事業を含むサービス水準の向上（町民・来訪者のCS向上、まちの賑わい創出等）を実現する
- ←商業施設の周辺事業を含むマネジメント業務をSPCが担う

【参考】子育て支援事業も一体的に運営するスキーム



- 交流施設・商業施設の維持管理をビル管理会社に一括発注（効率化）
- 後述のエリアマネジメント会社と連携し、西郷港周辺地区、隠岐の島町の活性化に貢献

◆子育て支援事業とパッケージ化することにメリットが見いだせる場合には下段【参考】に示す契約スキームが想定される

図 3-24 契約スキーム（案）

3.3.3 詳細スキーム（集合新築型複合施設(まちづくり交流支援センター)）

a) 施設整備事業の概要

集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）は、隠岐の島町が運営する「地域交流センター」と商業機能、住宅機能を合築で整備する方針で検討を進めている。

<施設概要>

- ① 公共機能：地域交流センター（観光を介した多世代・地域外交流を促す施設）
- ② 商業機能：地元住民による飲食や物販、サービスの店舗
- ③ 住宅機能：住宅等

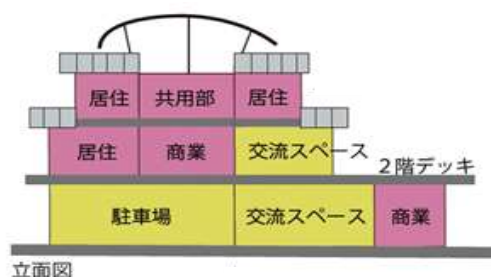


図 3-25 集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター） イメージ図

表 3-9 施設整備事業の概要（集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター））

事業個所名	集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）
規模（床面積）	1,213m ²
事業期間	R6 年度～R9 年度
全体事業費	1,158 百万円

規模・全体事業費は都市再生整備計画 西郷地区（R5.3）より

施設の規模は以下のとおりである。

表 3-10 集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター） 規模

	専有面積	共有面積	合 計
公 共 機 能	411 m ²	42 m ²	453 m ²
商業・住宅機能	690 m ²	70 m ²	760 m ²
合 計	1,101 m ²	112 m ²	1,213 m ²

b) 所有形態の整理

公共機能、商業機能、住宅機能の各機能の所有形態について、考えられる組み合わせを以下の通り整理した。

表 3-11 所有形態について考えられる組み合わせ

	公共機能	商業機能	住宅機能	検討継続	備考
①	町	町	町	×	—
②	町	町	民間	×	—
③	町	民間	町	×	—
④	町	民間	民間	○	区分所有
⑤	民間	町	町	×	—
⑥	民間	町	民間	×	—
⑦	民間	民間	町	×	—
⑧	民間	民間	民間	○	民間所有

町が商業機能を所有する場合の①②⑤⑥について、町が商業機能を所有する明確な理由がないことから、以降は検討しないこととした。また、町が住宅機能を所有する場合の①③⑤⑦について、町は新たに公営住宅を整備する方針がないことから、以降は検討しないこととした。

上記より、以降は、

a) 町が公共機能を所有、民間事業者が商業機能と住宅機能を所有する場合（区分所有（④））

b) 民間事業者が公共機能、商業機能及び住宅機能を所有する場合（民間所有（⑧））

についての検討を継続する。

c) 想定スキーム：事業パートナー方式

集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）は、公共機能、商業機能及び住宅機能を合築整備する多機能複合施設となる（区分所有、民間所有を問わず）。

区分所有となる場合は、公共施設と民間施設の合築となるため施設整備に関する検討はより複雑となり、運営面においては所有形態によらず、調整すべき事項が多岐にわたる。さらに、先行している「まちの全体デザイン」との調整を図りつつ、民間主体の事業を実現していくプロセスも考慮すると、施設整備の企画段階より商業機能・住宅機能部分の運営を担う民間事業者の参画を求める必要がある。

一方、公共機能部分よりも、民間事業者が所有する商業・住宅機能部分の面積比率の方が圧倒的に高くなることから、施設の仕様を民間建築主体で設定し、民間事業者が施設整備を担う方法も有力な方法と考えられる（民間所有：公共部分を賃貸）ことから、施設整備面からも事業者の早期参画が有効である。

以上を勘案し、事業パートナー方式の採用が適切であるものと考える。事業パートナー方式は、比較的規模の大きい開発事業などで採用されている事業方式であり、企画段階より参画させるこ

とにより、民間目線で商業・住宅機能部分の事前検討を行いつつ、基本プランを詰めていくことが可能となる。

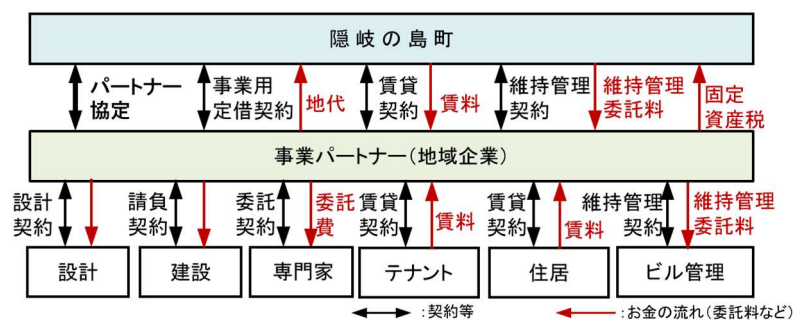


図 3-26 事業パートナー方式 スキーム (イメージ)【民間所有の場合】

町は事業パートナーとパートナー協定を締結し、町と民間事業者が先述の課題等に関して対話を重ねることで、お互いが Win-Win の状態で事業を進めることができ得るものと考えられる。地域社会・経済の活性化のため、事業パートナーは地域企業を想定する（ノウハウ不足は専門家をアドバイザーに配置するなどして対応する）。

事業パートナーの公募時期は、令和 6 年度以降を想定している。

d) 今後の検討課題

集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）の交流スペースの用途検討、商業機能部分へのテナント入居者募集方法、住宅施設の所有形態等の整理、事業パートナーの公募方式などの検討課題がある。

3.3.4 エリアマネジメント

整備される施設は、整備効率性と住民の利便向上のため、交流センター等の公共施設と地場産品を扱う商業施設を合築で整備するものや、これらに居住機能を付加するもの（合築）などが考えられており、運営段階においては多様なノウハウが必要になるものと想定される。

また、施設整備期間が長期にわたり整備対象施設の整備コンセプトの立案や計画調整に時間を要することとなるため、期首に単一の企業体と全施設の整備・運営事業の契約を締結することは困難である。よって、施設ごとに建設・運営事業を個別に立ち上げていくものとした。

一方で、複数施設を個別に運営することにより様々な課題が生ずることが想定されるため、早期にまちづくり会社を立ち上げ、エリアの包括的なマネジメント業務を担当させることとしている。

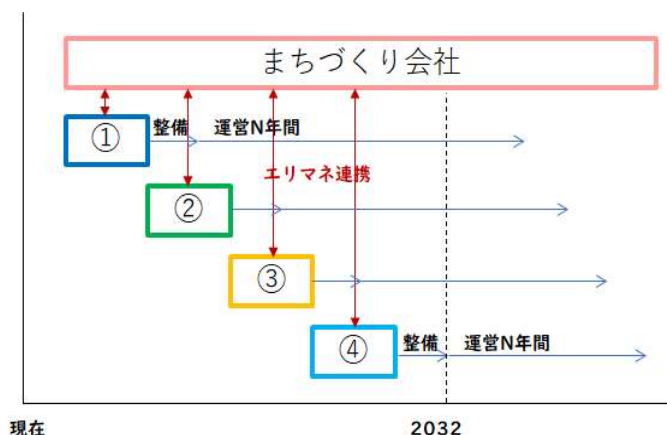


図 3-27 まちづくり会社と各事業の関係

本節では、エリアマネジメントの担い手（官・民）やまちづくり会社の機能について検討を行った。

a) 公民連携によるまちづくりの方策について

（1）投資の規模に見合った運営・管理のあり方

- ・ 西郷港周辺地区では、10年間で公共・民間合わせて100億円規模の投資が予定されている
- ・ 通常、公共施設の初期投資額はライフサイクルコスト全体と対比した場合、平均15%程度であり、20年間の維持管理費は200億円規模に上ることが想定される
- ・ 町財政を考慮すれば、全てを直営で維持管理することは厳しいため、一部民間による維持管理費用の捻出を検討する

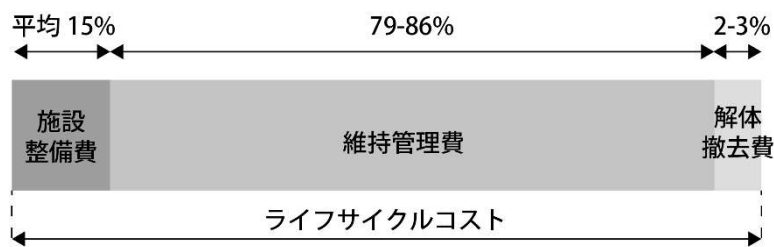


図 3-28 一般的な公共建築のライフサイクルコストの内訳

（2）公民連携によるまちづくりの内容

上記の状況を踏まえ、全事業を公共主体によって実施するのではなく、民間が担える、または担うべき役割を見定めた場合、大きく3つの役割が想定される。

①公共施設の運営及び維持管理

- 本事業で整備する施設を運営しながら維持管理する
- 民間のノウハウや簡便化の手法を用い、公共による管理よりもコストの縮減を図る
→主として、機能合築する民間側のパートナー（事業会社）が担う役割

②公共機能(サービス)の一部代替

- 施設のみならず、送客・移送などの交通手段、ベンチや街灯などの公共的機能、公共施設占用の受付窓口などを運営する
- きめ細やかな対応やベンダーコントロールにより、本来公共が担う役割を民間が代替することでコストを圧縮する
→エリア全体の最適性や波及効果を勘案して、エリアマネジメントの実施主体が担う役割

③民間主体によるエリアの活性化

- エリアへの来訪を促すプロモーションやイベントでの集客など、PRに関するソフト施策を担う
- 商業地域である特性を踏まえると、消費誘客や販売促進の性質が強くなる
→エリア全体の最適性や波及効果を勘案して、エリアマネジメントの実施主体が担う役割

b) 民間に求められる役割

民間が担う具体的な役割と構成については表 3-12 のとおりである。

表 3-12 民間に求められる役割リスト

西郷港周辺まちづくりにおいて、民間に求められる役割

カテゴリ	分類	役割	概要	期間	財源	収益可能性 高・・・収入機会が多い、費用圧縮で利幅が見込まれるなど 低・・・経費を抑える可能性が低い、コスト圧縮対象の役割など	公益性	機能の継続性	備考	プラスアルファの収益創出可能性
商業施設整備準備	事業者開拓 事業者・住民対応	渉外・協議	事業参入の希望調査などを実施し、事業化を支援する	3年程度	町委託、国費等	低	×	時限的機能		
		渉外・協議	移転・入居希望調査などを実施し、事業化を支援する	3年程度	町委託、国費等	低	×	時限的機能		
建物施設	新規建築	整備	企画、計画、設計、建設の直営または共同体による実施	2年	補助、融資	高	×	時限的機能	還付消費税をランニングコストに充当	
		運営	民間区画の販売促進や個店の営業サポート、求者対応など（公共区画の運営）	10年以上	テナント賃料ほか	高	×	存在する限り継続		
		維持管理	日常的な清掃のほか、定期的なメンテナンス、修理など	10年以上	共益費ほか	低	×	存在する限り継続	専門的業務は外注	
		整備	既存建築の用途検討、入居者との契約、改修など、民・民または一部スモールコンセッションを導入した整備実施	2年	補助、融資	高	×	時限的機能	アセットマネジメントが直営か、所有形態と事業形態による	
	既存建築	運営	共同販促の実施や各種費用の徴収、空き物件の利活用促進など	10年以上	共益費ほか	高	×	存在する限り継続	アセットマネジメントが直営か、所有形態と事業形態による	水光熱費の徴収代行、地方税減免・共益費化など、スケールメリットを創出できる可能性
		維持管理	日常的な清掃のほか、定期的なメンテナンス、修理など	10年以上	共益費ほか	低	×	存在する限り継続	アセットマネジメントが直営か、所有形態と事業形態による	清掃業務などでスケールメリットを創出できる可能性
	建物以外の施設（公共）	道路・街路	整備 利用を見据えた整備のための関与（助言やWS参加など）	1年	謝金	高	○	時限的機能	公共整備へのアドバイザー参画	
		道路・街路	運営 占用による賑わい活用の主体及び許認可の受付代行など	10年以上	売上、町からの民間委託	低	○	存在する限り継続		
交通	緑地・広場	維持管理	日常的な清掃のほか、定期的な点検	10年以上	町からの民間委託	低	○	存在する限り継続		
		整備	利用を見据えた整備のための関与（助言やWS参加など）	1年	謝金	高	○	時限的機能	公共整備へのアドバイザー参画	
		運営	占用による賑わい活用の主体及び許認可受付代行など	10年以上	売上、民間委託	低	○	存在する限り継続		
		維持管理	日常的な清掃のほか、定期的な点検	10年以上	町からの民間委託	低	○	存在する限り継続		
	駐車場	整備	運営を見据えた整備への関与（助言やWS参加など）	1年	謝金	高	○	時限的機能	公共整備へのアドバイザー参画	
		運営	駐車場の出入庫、トラブル対応ほか	10年以上	利用料金	高	○	存在する限り継続	有料駐車場の運営主体の場合は異なる	
		維持管理	点検、補修、修繕など	10年以上	利用料金	低	○	存在する限り継続	有料駐車場の運営主体の場合は異なる	
		企画	導入モビリティの検討、料金設定、運用方法の検討など	2年程度	都市構造再編集中支援事業	低	○	時限的機能	マイクロモビリティ等	
	モビリティ	運営	日常管理、料金徴収ほか	5年程度か	使用料収入	高	○	存在する限り継続		
		企画・運営	教育プログラムの検討と実行	10年以上	町委託、国費等	低	○	存在する限り継続		
		整備・誘致	都市部企業のサテライトオフィスほか	2年程度		高	×	時限的機能		
		運営	日常管理、料金徴収ほか	10年以上	利用料、賃料等	高	×	存在する限り継続	サテライトオフィス兼コワーキングスペースを直営して、収入源とする	新規・既存のアセットを活用すれば、賃料収入にもつながる
エリアの販売促進	ユーザビリティ向上	企画・運営化	クーポン、電子通貨等の企画・検討ほか	2年程度	国費等	低	×	時限的機能		
		運営	上記の検討を経て実装する内容の継続運営	10年以上	エリアマネ事業費	低	×	存在する限り継続		
エリアプロモーション	エリアプロモーション	企画・運営化	ファンづくりの仕組みの企画・検討ほか	2年程度	国費等	低	×	時限的機能		
		運営	上記の検討を経て実装する内容の継続運営	10年以上	エリアマネ事業費	低	×	存在する限り継続		
エリア集客	イベント	企画・運営	集客に資するイベントを企画・運営する	10年以上	エリアマネ事業費等	低	×	存在する限り継続	組織外に実行委員会を組成することもあり得る	
利便増進	利便増進施設	企画	ベンチ、街灯など、不足の利便増進施設を企画する	10年以上	エリアマネ事業費等	低	○	存在する限り継続	都市再生推進法人に指定されていることが要件	
		設置	ベンチ、街灯など、不足の利便増進施設を設置する	10年以上	エリアマネ事業費等	低	○	存在する限り継続	都市再生推進法人に指定されていることが要件	
		維持管理	ベンチ、街灯など、不足の利便増進施設を維持管理する	10年以上	エリアマネ事業費等	低	○	存在する限り継続	都市再生推進法人に指定されていることが要件	
景観保全	景観保全	企画・運営	景観ガイドラインについて	3年程度	都市構造再編集中支援事業	高	○	時限的機能		
		維持管理	新築や改修に際しての建築協議の代行をおこなう	10年以上	町からの民間委託	高	○	存在する限り継続		
気運醸成	セミナー・WS	企画・運営	まちづくり、商業などテーマ別に知識をインプットするセミナーを開催する	3年程度	都市構造再編集中支援事業	低	○	時限的機能	必要に応じて活動は継続	
		PBL	町民主体でまちの課題解決のプロジェクトを立案し、実践する「アイノマ大学」の運営基盤を確立する	3年程度	都市構造再編集中支援事業	低	○	時限的機能		
	事業継続性	事業評価	事業会社の取り組み事業について、継続チェックをする	10年以上	エリアマネ事業費	低	×	継続		
		事業提案	外部のステークホルダー等の提案窓口として、新規事業のタネを拾い上げ、事業化を検討する	10年以上	エリアマネ事業費	低	×	継続	新規事業を自社で取り組むことも想定できる	

c) 民間に求められる役割と組織の時系列整理

(1) エリアマネジメントに関する準備

- ・ 整備段階からエリアに必要な機能を考えつつ、町やデザインチームなどと連携し、管理運営しやすい仕様やデザイン、キャッシュポイントを生める設えなどを検討する
- ・ 勉強会やセミナーなどを通じて、町民の気運を高めるほか、事業者、商業者等との日常的なコミュニケーションを図る

(2) 継続的なエリアマネジメントの取り組み

- ・ a) (2) ②③で概説した各種サービスを提供する

(3) 建築アセットを運営、維持するための取り組み

- ・ 民間施設を運営しながら、公共部分も含む建築アセットを運営、維持管理する

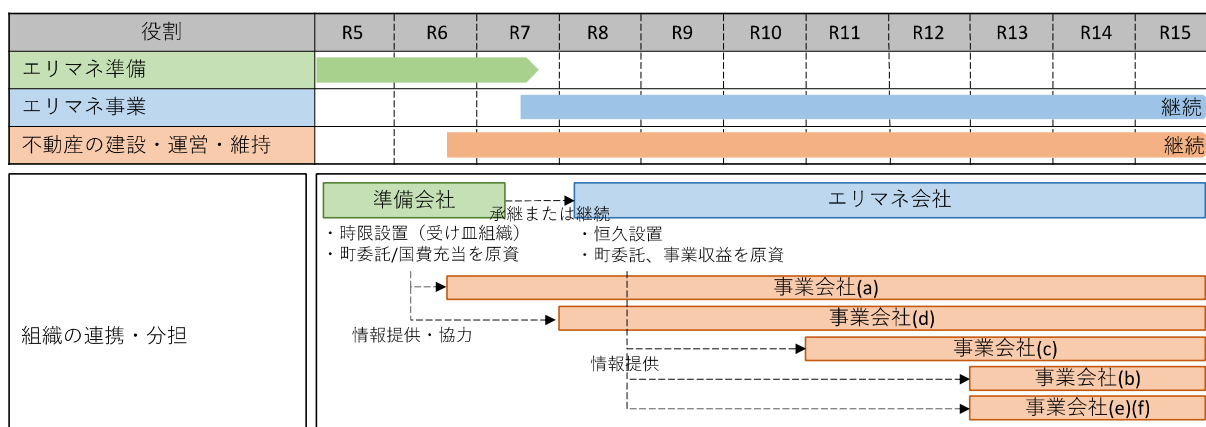


図 3-29 民間に求められる役割と組織（時系列）

d) 西郷港周辺まちづくりにおける民間組織像

西郷港周辺まちづくり事業の担い手組織の役割や組織イメージを、表 3-13 に整理した。

表 3-13 西郷港まちづくりにおける民間組織像

分類	法人形態	事業内容（案）	体制・組織形態
エリマネ準備会社	一般社団法人 - 出資を伴わないため、構成企業になりやすい - 時限設置しやすい - 町が出資をしている必要はない（委託でガバナンスを確保できる）	a. エリマネ準備 エリマネとして実施する内容を選別・事業性を検討 b. 事業モデル検討 西郷港エリアならではの事業手法について検討提案 c. 事業化支援 事業会社の構成や事業計画の検討を支援 d. 商業者支援 商業者の出店・起業等の側面的支援	
エリマネ会社	非営利型一般社団法人 - 大規模投資をしないため、資本金、信用力が問われない - 意思決定が柔軟であるが、社員総会と理事会での二元統治 - 町が出資をしている必要はない（委託でガバナンスを確保できる） - 出資額で発言権が変わらない - 税制メリットが大きい	a. イベントプロモーション 大規模から日常の賑わい作りまで、まちを舞台に展開 b. まちメディアの運用 イベント誘致等を通じて、賑わいと都市景観を創出、活動財源を確保 c. まちのコミュニティ形成 まちと人の関係づくり、愛着を醸成 d. 公共空間の管理・運営 維持管理・利活用を敷地内の屋外空間と一体的に実施 e. 交通サービス エリアの交通環境の改善及び回遊性向上を支援 f. エリア全体の魅力アップ 事業者と一体となり、エリア全体の魅力向上に向けた活動を実施	
事業会社	特別目的会社 - プロジェクトファイナンスを基本として、単一事業部門の収支安定に特化 - 採算部門のみで構成 - ローカルPFIの担い手として、エリアマネジメントの取り組みに協力	a. 施設運営・維持管理 b. 不動産賃貸事業 c. エリアマネジメントへの協力 d. 自主事業	

e) スケールメリットを活かしたまちづくり会社の資金確保について

(1) 前提

小規模自治体・エリアでのエリアマネジメントの取り組みにおいては、資金源の確保が重要である。大都市型のエリアマネジメントでは企業広告やカフェ等の出店料などによる収入が期待できるが、小規模都市型では難しいため、税制度等の活用を前提とした資金確保の方法を検討した。

(2) 隠岐の島の特徴を生かした資金確保の方法について

西郷港周辺は隠岐の島町の中心市街地であるが、非線引き・無指定の都市計画区域が設けられているのみで、市街地の更新に関する規則やルールがない。そのような中で、開発や建て替え、修繕の統制方法とエリアマネジメント資金の確保を一体で行う方法を検討し、不燃化特区の提案を行い、制度に詳しい学識経験者等に話を伺った。

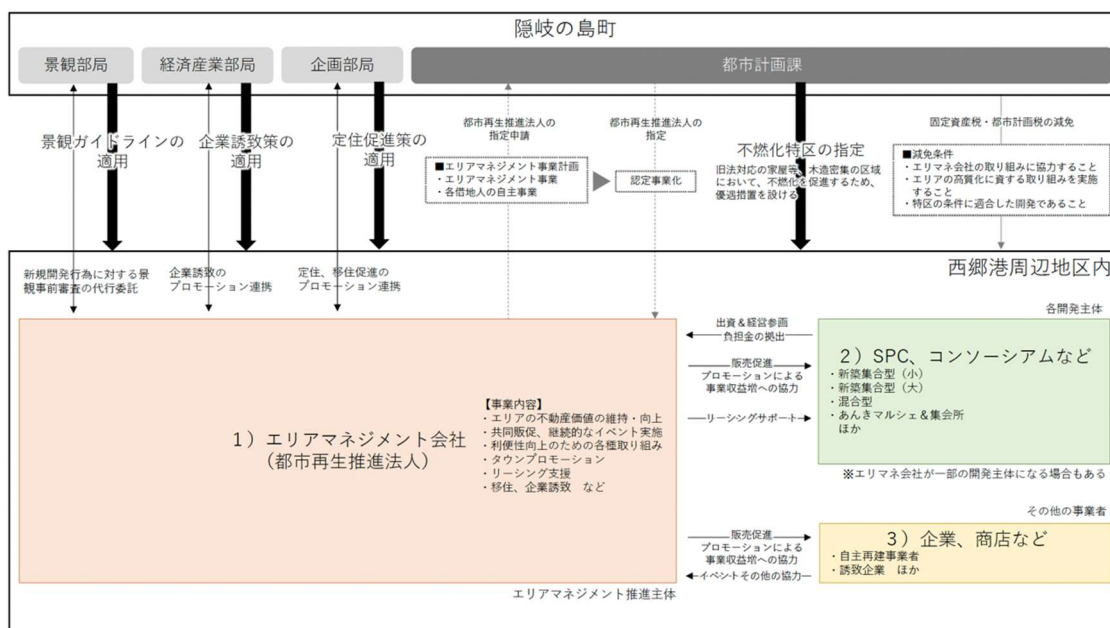


図 3-30 業務着手時点での資金確保に関する概念図

M大学建築学科教授Y氏

- ・建物の更新とエリアマネジメントの資金確保を一体でおこなうという考え方は興味深い
- ・一方で、不燃化特区の指定自体は大都市圏でも運用の難しいものであり、小規模な都市で導入できるのかという懸念がある
- ・制度の検討そのものよりも、実のある仕組み作りという点を重視した方が良いのではないかと

N協会アドバイザーO氏

- ・なんらかの理由で固定資産税を下げて、その差額からエリアマネジメント事業費を確保するという発想は理解した
- ・枠組みはいいが、地域の人たちにとってのメリットや整備上の規制が本当に必要なのかなど、町民等のニーズに則したやり方を考えるべきである
- ・例えば森林環境贈与税もそうで、課してはいるが実際に使われていない自治体も多い
- ・現状の制度提案は自治体とまちづくり会社側のメリットに重心があるようなので、地域でのルールづくりには地域の意向を踏まえることを再考されたい
- ・そのような視点から考えると、特区指定については地域側の視点で考えたときに導入と運用のハードルは自ずと高くなると考えられる

上記 2 名の有識者からの意見を踏まえ、地域課題を解決する視点と地域性を踏まえた運用しやすいルールを検討という 2 点を勘案し、西郷港周辺まちづくりにおける重要課題の一つである建材調達のスキーム検討（木材流通システム）と合わせた不燃化の仕組みづくりについて、ケーススタディの一つとして検討をおこなった。

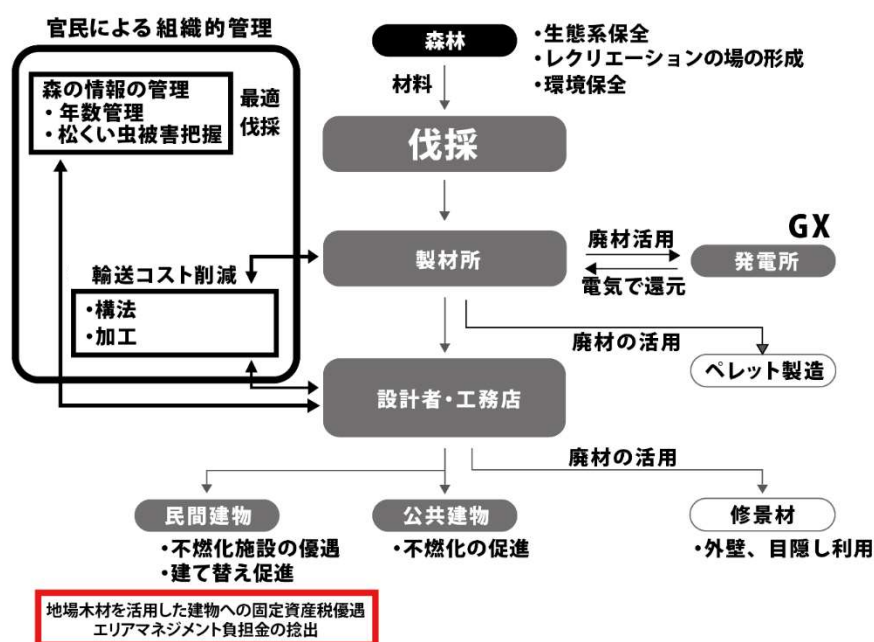


図 3-31 木材流通システムのスキーム図

西郷港周辺での開発（主として官民連携部分）に際し、規格外の大径木の島内利用を促進するとともに、新しい構法と加工技術を開発して、森林資源の地域内利用を促進することを目的とした取り組みを別途進めているところであり、これに不燃化と建て替えの促進を加え、これらをエリアマネジメントの一環として、制度化と定着を図ることを考案した。

都市計画法に定められた範囲以上の制限や開発誘導の仕組みがない中で、エリアマネジメント組織を中心としたプラットフォームにおいて、新規開発に際し、不燃材等を利用した事業に関しては税制上のインセンティブを与えるなど、都市整備とまちづくりに関するルール設定やその運用を行うことで地域独自の取り組みに発展させることを想定している。

また、新規開発や改修に際して、地場産材を用いることは環境負荷の低減や地域経済の好循環にも繋がり、地場産材の活用における優遇措置を設定することは地場産業の維持発展にもつながると考える。

このような、建材の活用を一例として、その他の産業分野においてもまちづくりへの導入可能性について、官民が一体となって検討していくこととする。

上記の取り組みに関し、西郷港周辺まちづくりのデザイン会議有識者メンバーからもコメントを頂いた。

C 大学園芸学部 A 氏

- ・ 都市計画上の規制や誘導の仕組みがない中で、それを地域主体のエリアマネジメントの一環として取り組むという考えは非常に興味深い
- ・ 全国的にも例を見ない取り組みであるし、同じように非線引き・無指定の都市計画区域を有する地域にとっては参考になる取り組みになり得るものである
- ・ ぜひ検討を継続し、導入を目指してもらいたい

4. 事業性及び確度の検討

4.1 実現可能性の検討

西郷港周辺地区において、先行整備される（a）交流施設・商業施設について、コンセッションの導入効果（VFM）及び運営権対価期待額を把握し、事業適用性を判断する。

ここで、事業規模が大きい場合は民間金融機関による融資が期待でき、金融機関によるモニタリング機能が働くが、隠岐の島町のように事業規模が小さい場合には、民間金融機関の関与も限定的となる可能性があり、公的資金に比べて金利高となる民間資金を活用するメリットは享受できない。そのため、施設の建設を別発注として公費で施工したのち、商業施設部分の運営・維持管理をコンセッション等事業者(以後 SPC と呼ぶ)に担わせるスキームを採用する。

ここでは、コンセッション等の対象となる①～⑤の業務のうち、核となる①、③、④及び⑤について、VFM を検討している。

【VFM の検討対象範囲】

- ①交流施設・商業施設のうち、商業施設の施設運営
- ②交流施設・商業施設のうち、交流施設の維持管理（修繕、ビル管理など）
- ③交流施設・商業施設のうち、商業施設の維持管理（修繕、ビル管理など）
- ④交流施設・商業施設の施設マネジメント、プロモーションなど
- ⑤その他――SPC の任意提案等

a) VFM 算定の条件

VFM 算定の条件は以下のように設定した。

- ・割引率は 2.0%とする。

①PSC

- ・商業施設の運営は空室リスクを回避するため、サブリース（委託）とする。
- ・商業施設のイニシャルコスト負担分（112 百万円）は、40 年間の賃料で回収する。
- ・隠岐の島町の借入金利は 1.5%とする。（図 4-1 を参照）
- ・隠岐の島町は、サブリース料、プロモーション、修繕積立、ビル管理、職員人件費に要する経費を計上する。
- ・サブリース経費は賃料収入の 25%とする。
- ・プロモーションは開業時や施設利用者数が減少して拡大を図る時期は手厚く実施し、実施後しばらくは軽減するなど、定額としない。



図 4-1 国債金利の推移

② コンセッション等 PFI - LCC

- ・商業施設の運営は SPC が対応する。
- ・隠岐の島町は SPC から運営権対価を得る。
- ・商業施設のイニシャルコスト負担分は、PSC のイニシャルコスト負担分から運営権対価を差し引いた額とし、30 年間で償還する。
- ・隠岐の島町の借入金利は 1.5% とする。(図 4-1 を参照)
- ・隠岐の島町は、マネジメントフィー、プロモーション、修繕積立、ビル管理、職員人件費、モニタリングに要する経費を計上する。
- ・修繕積立は PSC の 9 割とし、1 割は商業施設の設備・内装分として SPC が負担する。
- ・職員人件費は、PSC の職員人件費の 1/3 とする。

③ SPC

- ・SPC は運営権対価を隠岐の島町に支払う。
- ・SPC の運営権対価の借入金利は 2.0% とする。(図 4-1 を参照：国債金利に金融機関金利を上乗せする。手数料込。)
- ・修繕積立は PSC の 1 割とし、商業施設の設備・内装分とする。
- ・ビル管理費は PFI-LCC 分の 9 割とする。
- ・セルフモニタリング、プロモーション、SPC 運営費を計上する。
- ・運営権対価は、PFI-LCC の運営権対価回収の賃料相当以上とする。
- ・民間提案事業を見込む。
- ・隠岐の島町よりプロモーション等の委託を請ける。

公設公営方式（PSC）の割引現在価値、コンセッション等 PFI-LCC、SPC のキャッシュフロー及び損益計算の計算条件をまとめると以下のとおりである。

表 4-1 公設公営方式の PSC 収支計算の各項目説明

項 目	説 明
1. 隠岐の島町の収入	賃料 イニシャルコストを 40 年間で回収
2. 隠岐の島町の支出	イニシャルコスト(元金) 商業施設の整備費(デジタル田園都市国家構想交付金の充当外)、30 年間で償還
	イニシャルコスト(金利) 1.5%、30 年間で償還
	サブリース料(委託) 賃料の 25%
	プロモーション費 販売促進等
	修繕積立費 修繕積立費
	ビル管理費 ビル管理費
	職員人件費 マネジメント(発注手続き、委託管理、検収ほか)
3. キャッシュ・フロー純額	1. 隠岐の島町の収入から、2. 隠岐の島町の支出を差し引いた純額
4. 割引現在価値(PSC)	4. 割引後キャッシュ・フローを合計したもの

表 4-2 コンセッション等 PFI - LCC の各項目説明

項 目	説 明
1. 隠岐の島町の収入	運営権対価 SPC が支払う運営権対価
2. 隠岐の島町の支出	イニシャルコスト(元金) 商業施設の整備費(デジタル田園都市国家構想交付金の充当外)、30 年間で償還
	イニシャルコスト(金利) 借入金利 1.5%、30 年間で償還
	修繕積立費 修繕積立費:PSC の 9 割
	ビル管理費 ビル管理費
	モニタリング費 委託費
	職員人件費 マネジメント(管理ほか)
	委託費 マネジメントフィー(プロモーション、テナント調整等)
3. キャッシュ・フロー純額	1. 隠岐の島町の収入から、2. 隠岐の島町の支出を差し引いた純額
4. 割引現在価値(PSC)	4. 割引後キャッシュ・フローを合計したもの

表 4-3 SPC のキャッシュ・フロー及び損益計画の各項目説明

項 目	説 明
1. 収益項目 (収入)	賃料 テナント賃料
	ビル管理委託 ビル管理委託
	マネジメントフィー プロモーション、テナント調整ほか
	民間提案事業 SPC による提案事業
2. 費用項目 (支出)	運営権対価(元金) 運営権対価 20 年間で償還
	運営権対価(金利) 借入金利 2.0%、20 年間で償還
	修繕積立費 修繕積立費:PSC の 1 割(設備・内装分)
	ビル管理費 ビル管理費:PSC の 9 割
	セルフモニタリング セルフモニタリング
	プロモーション、SPC 運営 運営経費
3. 税引き前純利益	1. 収入項目から、2. 費用項目を差し引いたもの
4. 法人税等(実行税率 35%)	3. 税引き前純利益から実効税率(35%)を乗じたもの
5. 税引き後利益	3. 税引き前純利益から 4. 法人税等を差し引いたもの
6. 税引き後利益(割引後)	5. 税引き後利益を割引率で割り引いたもの

b) 運営権対価期待額の算定及び VFM の算定結果

VFM は、PSC から、コンセッション等 PFI-LCC を引いた差額とした。

運営権対価（20 年間）最低額を 4,500 万円に設定することで、下記のシミュレーション結果となり、14 百万円（約 10.7%）の VFM を見込めることがわかった。

表 4-4 VFM の算定結果

従来方式の発注方式による PSC	PSC(千円)		
	-138,409		
コンセッションによる LCC	コンセッション PFI-LCC(千円)	VFM(千円)	削減割合(%)
	-123,547	14,862	10.7%

試算では、SPC は運営権対価の原資としてテナント賃料を 5.0 千円/坪・月に設定することとしている。隠岐の島町の小売業（全業態）の統計数値（2016）から算出した適切賃料の 5.2 千円/坪・月の範囲内に収まる。（3.3.2 詳細スキーム（交流施設・商業施設）、b）（2）④参照）

試算条件では、SPC の事業期間の税引き後利益（割引後）は約 2 百万円のみとなったが、商業施設テナントの賃料設定方法に、固定賃料に加えて売上額に応じて変動する変動賃料を導入するなどして収入増を図る方策や、SPC の提案事業によって SPC の収益を確保する方策など、事業採算性を高めていくための民間提案に期待したい。

4.2 事業計画の精査

以上の検討より、(a) 交流施設・商業施設、(d) 集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター）の事業化に向けた公募スケジュールは以下のようになる。

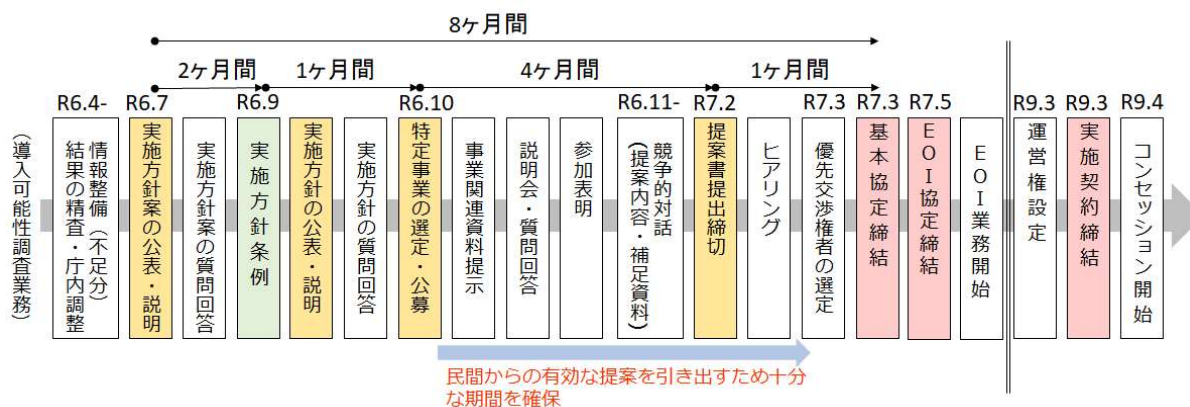


図 4-2 (a)交流施設・商業施設 公募スケジュール

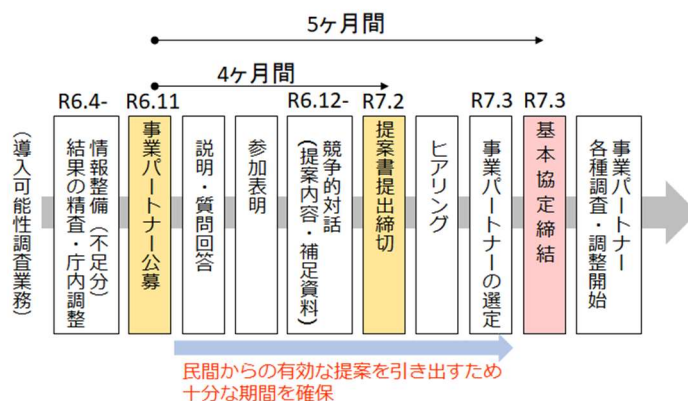


図 4-3 (d)集合新築型複合施設（まちづくり交流支援センター） 公募スケジュール

5. マーケットサウンディング・要求水準書作成等の実施支援

5.1 マーケットサウンディング

西郷港周辺まちづくり事業の第一段として、2026 年より建設事業に着手する「交流施設・商業施設」について、民間事業者の建設事業、運営事業への関心（参画意向等）や、まちづくり事業に対する意見・要望等をアンケート調査により把握し、関心ありとした民間事業者に対して、予備的なヒアリング調査を実施した。この結果をもとに、情報開示範囲を再度整理し、アンケートで関心ありと回答した民間事業者全社に対する説明会等の開催を検討していくこととした（来年度）。

5.1.1 アンケート調査

a) アンケート調査対象事業者の抽出

建設業協会ならびに商工会の会員企業等を対象としてアンケート調査を行った。過去に商工観光課で実施したアンケート対象企業 133 社を抽出した。

b) アンケート調査の方法・内容

アンケート調査票は、西郷港周辺まちづくり事業の内容理解を促したうえで実施することとし、アンケート調査依頼書に本事業の参考となる官民連携事例を添付し、官民連携手法に対する理解を得られるように配慮した。

アンケートは郵送方式で実施し、2 月初旬に発送し 2/14 までに持参または郵送により提出されたものを有効回答として集計している。

アンケートの内容は、表 5-1 に示すとおりである。事業に対する関心の有無や、ECI⁵・EOI⁶方式に対する意見、事業期間に対する意見などを問うている。

表 5-1 アンケート調査の内容

アンケート	
必須項目	(1) 回答企業の属性（業種） (2) 建設事業・運営事業への関心の有無およびその理由
任意項目	(3) ECI・EOI 方式について (4) 建設事業・運営事業の一括発注について (5) 事業期間について (6) 西郷港周辺まちづくり事業に対する意見・提案

⁵ （再記）ECI（Early-Contractor-Involvement）：施設を建設する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い、建設工事の請負契約を当該事業者と締結する事業手法で、施工者の技術力やノウハウを設計に反映でき、コストの縮減にも繋がる等のメリットがある。

⁶ （再記）EOI（Early-Operator-Involvement）：施設を運営する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い建設工事を発注する事業手法で、運営する事業者がノウハウを発揮しやすい施設整備を実現できる等のメリットがある。

【アンケート調査依頼文書】

西郷港周辺地区まちづくり事業 官民連携による建設・運営事業に関するアンケート調査について

1. 調査を実施する目的

西郷港周辺まちづくり事業の第一段として、2026 年より建設事業に着手する「交流施設・民間商業施設」について、民間事業者の方々の建設事業、運営事業へのご関心や、まちづくり事業に対するご意見、ご要望等を調査する目的で実施するものです。

以下に示します「事業の概要」ならびに末尾掲載の「官民連携事業の事例集」をご一読のうえ、ご意見・ご要望をお寄せ下さいますように、よろしくお願いいたします。

【建設事業、運営事業の概要】

- ・西郷港周辺まちづくりに関する官民連携事業については、別添資料を参照して下さい。
- ・建設事業、運営事業の対象施設（事業対象施設）

◆交流施設・民間商業施設 延床面積 400 m²

交流施設：集会機能（地域交流部門） 面積 200 m²

民間商業施設：民間商業機能 面積 200 m²

交流施設、民間商業施設とも隠岐の島町が所有したうえで、集会施設の運営は隠岐の島町が、民間商業施設の運営は民間企業が行う。

事業対象施設の概要（集会施設・民間商業施設）



事業個所名	交流施設・民間商業施設
規模（床面積）	400m ²
事業期間（年度）	開始 R5 年度～終了 R7 年度

<施設の概要>

① 交流施設

障がい児などの子育て支援、高齢者サロン等の利用を検討している。

②民間商業施設

地場産品を取り扱う店舗及び店舗群であり、飲食店舗を併設することができる。

<建設事業の範囲>

事業対象施設の建築工事一式（実施設計は町が実施）

<運営事業の範囲>

表 運営事業の範囲及び役割分担

	①交流施設		②民間商業施設		共用部
	運営業務	清掃等 維持管理	運営業務	清掃等 維持管理	清掃等 維持管理
隠岐の島町	○ 民間委託				
民間事業者		○	○	○	○

※民間事業者に「○」とある項目は、民間のノウハウを最大限に発揮し、
自由度の高い業務を執行していただくもの（性能発注）です。

※運営事業の事業期間は15～30年の長期契約を考えています。

2. 調査内容及び提出方法について

今後の検討を進めていくため、別紙：「官民連携による建設・運営事業に関するアンケート調査票」に記載の事項についてご回答いただきますように、ご協力をお願いいたします。

記入済のアンケート調査票は、令和6年2月14日（水）までに、隠岐の島町都市計画課（担当：〇〇、〇〇）までご提出ください（持参・メール・郵送いずれも可）。

3. 今後の進め方

いただきましたご回答については、官民連携事業の実施方法の策定にあたり参考とさせていただきます以外用途には用いません。また、ご回答の有無あるいはご回答の内容によって、西郷港周辺まちづくり事業への参画に制約が設けられることはありません。

なお、事業に関心ありとご回答いただいた事業者の皆様には、追加でアンケートやヒアリング調査をお願いする場合があります。ひきつづき、ご協力をお願いいたします。

4. 調査回答にあたっての留意事項

ご回答いただきました事業者名は公表しません。また、回答にかかる報酬等の提供はありません。

5. 調査主体・質問等連絡先・調査票提出先

隠岐の島町 都市計画課

〒685-8585 隠岐の島町下西 78 番地 2

TEL：08512-2-8580

担当：〇〇、〇〇

email：〇〇〇〇

〇〇〇〇

【官民連携事業の事例集】

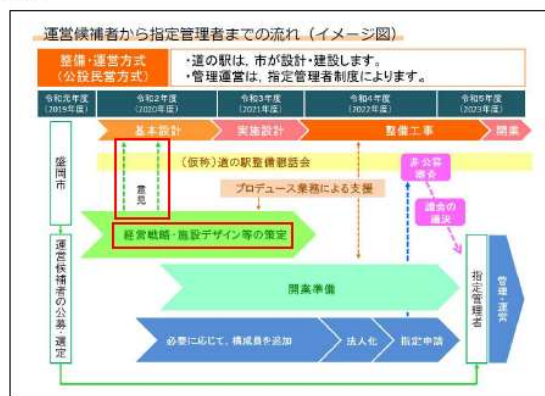
西郷港周辺まちづくりの検討を進めるにあたり、事業の精度と確度を高めるため、西郷港周辺まちづくりで取り組みを検討すべき内容等を含む先行事例や失敗事例を 4 件抽出し、以下の通り概要をまとめました。

(1) 道の駅もりおか渋民（盛岡市道の駅設置事業）

岩手県盛岡市の「道の駅もりおか渋民」は、道の駅の整備により、道路利用者及び地域住民の交通安全確保や利便性向上と、地域振興や観光振興を図ることを目的としている事例で、現在整備中です。

盛岡市は道の駅を、設計や運営に対する自由度が非常に高い施設であり、かつ徹底した差別化戦略が成否を握ると考え、設計に先立ち将来的に指定管理者に指定することを前提に、運営候補者を早期に公募・選定されました。

設計段階から運営企業のノウハウを反映させた事業となります。



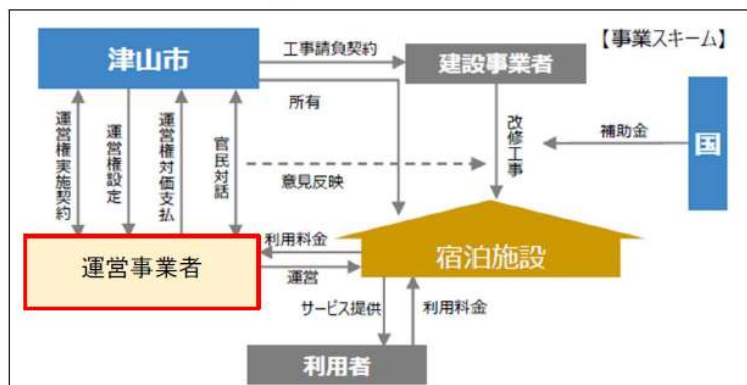
出典）盛岡市 道の駅もりおか渋民（盛岡市道の駅設置事業）を一部編集

(2) 旧荻田家付属町屋群を活用した施設の管理運営事業

岡山県津山市の「旧荻田家付属町屋群を活用した施設の管理運営事業」は、市が所有する古民家を 1 棟貸しのホテルにリノベーションし、コンセッション方式（公共施設等運営権方式）により民間事業者が運営、活用を行う事業です。

小規模自治体の財政負担の軽減を図る手段として、運営権対価を得るコンセッション方式は非常に有効であると考えられます。

また、運営を担う民間事業者にとっては、運営ノウハウを改修工事に反映することができるとともに、自ら資金調達をして初期投資をするよりも運営権対価を支払う方が費用負担は軽くなり、損益分岐点が下がるため、結果として事業継続性が高まると考えられ、スモールコンセッションの好事例とされています。

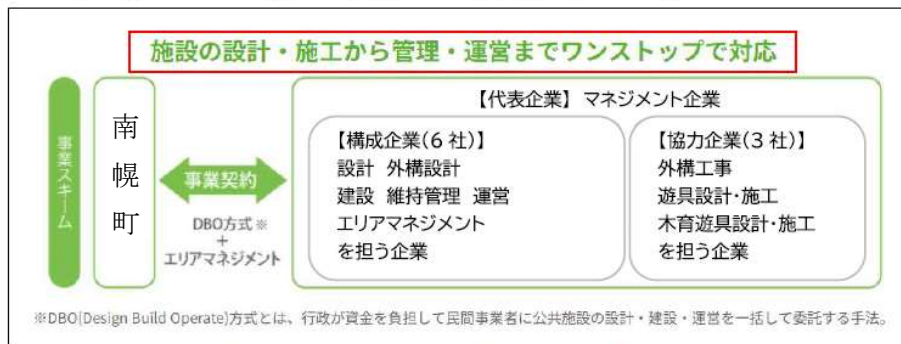


（出典）地域課題を解決する戦略的な PPP/PFI の普及・推進（国土交通省 総合政策局）を一部編集

(3) 南幌町子ども室内遊戯施設

北海道南幌町の「南幌町子ども室内遊戯施設」は、子どもの遊戯施設を整備することに加え、地域の価値を高め、地域の魅力を創造する交流拠点施設として整備運営するものです。

この事業は、施設の所有及び資金調達に関しては町が行い、施設の設計業務・建設業務・維持管理・運営業務、エリアマネジメント推進業務を民間事業者に包括的に委託する、DBO (Design・Build・Operate) 方式により実施されました。



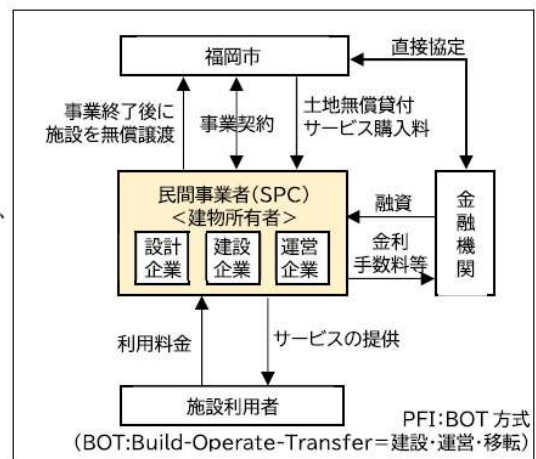
(出典)「大和リース株式会社 導入事例 北海道 南幌町子ども室内遊戯施設「はれっば」」を一部編集

(4) 福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業 (PFI 事業の失敗事例)

福岡県福岡市の「福岡市臨海工場余熱利用施設整備事業」(タラソ福岡)は、現在も PFI 事業の失敗事例としてよく上げられます。

この事業は、ごみ焼却に伴って発生する電力を有効に活用し、運動施設や地域コミュニティ機能を備えた「福岡市臨海工場余熱利用施設」を整備し、15 年間運営・管理する事業です。

2002 年 4 月の事業開始後、初年度からの利用者数の伸び悩み等の原因により、事業主体の(株)タラソ福岡の経営状況が悪化し、2004 年 11 月末をもって、本施設は一旦閉鎖されました。その後、約 4 ヶ月の施設閉鎖期間を経て、新しい事業主体への事業の引継ぎが決定し、2005 年 4 月から事業を再開されました。



(出典)「総務省 PFI 事業の資金調達の事例」を元に作成

事業の失敗は、福岡市、民間事業者、金融機関のそれぞれの PFI に対する理解不足によるとされており、主な要因は、①需要リスクの未対応(拙速な事業組成、過大な収益見込み、需要変動リスクの認識の甘さ、提案審査の仕組みの不備、親企業の本業での経営失敗等) ②市内で十分な相互確認が機能しなかった ③財務状況モニタリングが形骸化 ④金融機関がリスクを取らない仕組み(プロジェクトファイナンスの不存在)が挙げられます。

【アンケート調査票】

**西郷港周辺地区まちづくり事業
官民連携による建設・運営事業に関するアンケート調査**

別紙「官民連携による建設・運営事業に関するアンケート調査について」をご一読のうえ、以下のアンケートにご回答をお願いいたします。

貴社名		
回答記入者		
連絡先	電話	
	FAX	
	email	

回答欄に「○」をご記入ください（一部、具体的な内容記載を求めている設問もあります）。

問1 貴社の業種に○をつけてください。（複数回答可）

☐	1 建設業
☐	2 製造業
☐	3 卸売・小売業
☐	4 飲食業
☐	5 サービス業
☐	6 その他

問2 「交流施設・民間商業施設」の建設事業、運営事業に関心（参画意向等含）はありますか？

☐	1 ある	関心のある分野（複数回答可） <table border="1"> <tr> <td>☐</td> <td>1-1 施設の建設事業</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>1-2 施設の運営事業</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>1-3 特に定めていない</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>1-4 その他（具体的にご記載ください）</td> </tr> </table>	☐	1-1 施設の建設事業	☐	1-2 施設の運営事業	☐	1-3 特に定めていない	☐	1-4 その他（具体的にご記載ください）
☐	1-1 施設の建設事業									
☐	1-2 施設の運営事業									
☐	1-3 特に定めていない									
☐	1-4 その他（具体的にご記載ください）									
☐	2 ない	関心のない理由（複数回答可） <table border="1"> <tr> <td>☐</td> <td>2-1 自らが関わる事業ではないと思うから</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>2-2 事業の具体的なイメージが持てないから</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>2-3 その他（具体的にご記載ください）</td> </tr> </table>	☐	2-1 自らが関わる事業ではないと思うから	☐	2-2 事業の具体的なイメージが持てないから	☐	2-3 その他（具体的にご記載ください）		
☐	2-1 自らが関わる事業ではないと思うから									
☐	2-2 事業の具体的なイメージが持てないから									
☐	2-3 その他（具体的にご記載ください）									

問2で「2 ない」を回答された方は、問6をご回答いただき、アンケート終了です。

問3 施設の建設事業、運営事業を担う民間事業者が、施設の設計段階から関与していく方式（事例a）をどのように思いますか？

（設計が終了した段階で、契約交渉等を行い工事等の契約額が定まります。）

- | | |
|--|-----------------------|
| | 1 建設事業は好ましいと思う |
| | 2 運営事業は好ましいと思う |
| | 3 建設事業、運営事業ともに好ましいと思う |
| | 4 建設事業、運営事業ともに好ましくない |
| | 5 わからない、判断できない |
| | 6 その他（具体的にご記載ください） |

--

問4 施設の建設事業、運営事業を一括で発注する方式についてどのように思いますか？（事例c）

- | | |
|--|--------------------|
| | 1 好ましいと思う |
| | 2 好ましくない |
| | 3 わからない、判断できない |
| | 4 その他（具体的にご記載ください） |

--

問5 問2にて、「運営事業に関心あり」と回答された方のみ

運営事業では、事業者の投資回収（内装設備）や運営ノウハウ発揮の機会創出のため事業期間を15-30年としています。事業期間について、どのように思いますか？（複数回答可）

- | | |
|--|--------------------------------|
| | 1 契約条件・前提条件によって異なるが、考え方は適切だと思う |
| | 2 15-30年の事業期間は適切である |
| | 3 15-30年よりも短い事業期間が良い |
| | 4 15-30年よりも長い事業期間が良い |
| | 5 わからない、判断できない |
| | 6 その他（具体的にご記載ください） |

--

問6 西郷港周辺地区まちづくり事業について、ご意見・ご提案のある方は、以下にご記載ください。

--

以上でアンケートは終了です。ありがとうございました。

c) アンケート調査結果

2/14 までに 39 社よりアンケート調査票の提出があった。調査結果をまとめると図 5-1 のとおりである。事業に関心ありとした民間事業者が相当数あった。スキームに関しては、EOI や ECI に対する肯定的な意見が多く（否定意見は 0）、建設・運営の一括発注については判断を保留している民間事業者が多いものの一括発注を肯定する回答が否定回答を上回る結果となった。事業期間に関しては、詳細な条件提示を行いながら理解を求めていく必要性が示唆された。

回答者名		39
問 1	貴社の業種に○をつけてください。（複数回答可）	
	1 建設業	17
	2 製造業	3
	3 卸売・小売業	8
	4 飲食業	2
	5 サービス業	7
	6 その他	11
問 2	「交流施設・民間商業施設」の建設事業、運営事業に関心（参画意向等含）はありますか？	
	1 ある	23
	1-1 建設事業	18
	1-2 運営事業	9
	1-3 特に定めていない	3
	1-4 その他	2
	2 ない	16
	2-1 自らが関わる事業ではない	11
	2-2 事業のイメージが持てない	6
	2-3 その他	0
問 3	施設の建設事業、運営事業を担う民間事業者が、施設の設計段階から関与していく方式（事例a）をどのように思いますか？	
	1 建設事業は好ましいと思う	1
	2 運営事業は好ましいと思う	4
	3 建設事業、運営事業ともに好ましいと思う	12
	4 建設事業、運営事業ともに好ましくない	0
	5 わからない、判断できない	9
	6 その他	0
問 4	施設の建設事業、運営事業を一括で発注する方式についてどのように思いますか？（事例c）	
	1 好ましい	8
	2 好ましくない	4
	3 わからない、判断できない	14
	4 その他	1
問 5	問 2 にて、「運営事業に関心あり」と回答された方のみ 運営事業では、事業者の投資回収（内装設備）や運営ノウハウ発揮の機会創出のため事業期間を15-30年としています。事業期間について、どのように思いますか？（複数回答可）	
	1 条件によって異なるが考え方は適切だと思う	7
	2 15-30年の事業期間は適切である	1
	3 15-30年よりも短い事業期間が良い	4
	4 15-30年よりも長い事業期間が良い	0
	5 わからない、判断できない	6
	6 その他	1
問 6	西郷港周辺地区まちづくり事業について、ご意見・ご提案のある方は、以下にご記載ください。	13

回答者数：39、延べ回答数：48

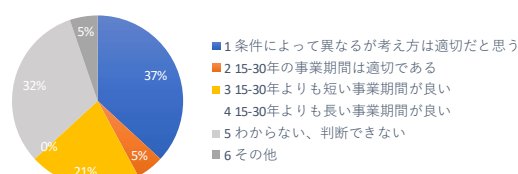
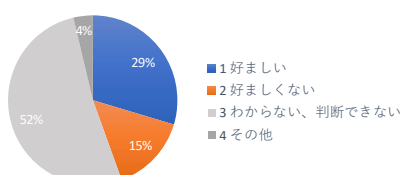
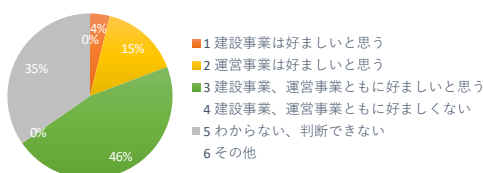
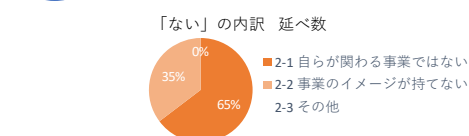
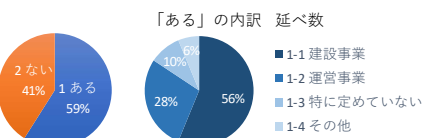
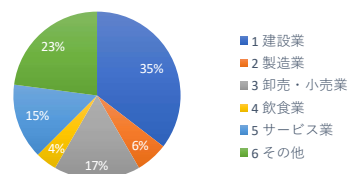


図 5-1 官民連携による建設・運営事業に関するアンケート調査（2024/2/14～結果）

5.1.2 ヒアリング調査

アンケート調査にて、建設事業、運営事業に関心ありと回答のあった民間事業者 3 社に予備的なヒアリング調査を行った。調査対象は、建設のみに関心あり：1 社、建設・運営の双方に関心あり：1 社、運営のみに関心あり：1 社である。

予備的ヒアリングにより情報不足点等を把握したのち、事業に関心ありと回答したすべての民間事業者を対象とした事業内容の説明会（および必要に応じ個別ヒアリング）を実施することとする（来年度以降）。

予備的ヒアリング調査結果の概要は表 5-2 のとおりである。なお、ヒアリング内容は次ページに示した。ヒアリングでは、前項のアンケート調査結果および契約スキーム案（図 3-24 図 3-24）を提示し意見聴取を行った。

表 5-2 予備的ヒアリング調査（3 社）の結果概要

項 目	意 見
事業範囲・リスク	・ 事業目的は、すでに共有できているものの、人口減少により賑わいを失っている地域の活性化を担うことのリスクを感じるとの意見もあった。 ・ 町発注業務として、それへの対応を積極的に図ろうとする姿勢が感じられた。
地域企業特性	・ 町、地域企業にとって、初めての官民連携事業となる。 ・ 企画提案型業務の経験も乏しい。
採算性	・ 商業施設の採算性については不透明である。 ・ 島内他施設の収支をヒアリングするなどしてはどうかと提案があった。
事業提案の可能性	・ 地域特性をふまえた、効果的な特色ある提案が期待できる。
建設・運営の一括発注	・ 民間事業者の立場により意見は分かれるが、設計を分離発注するため、事業手法として一括化のメリットは小さい。
島外事業者参画	・ 島外を含め経験者からアドバイスを得ながら、事業は島内企業が担う方法が望ましい（島内活性化）。

西郷港周辺地区まちづくり事業(交流施設・民間商業施設・R8 建設)に関するヒアリング

1. ヒアリングの趣旨等

- (1) アンケートで「興味あり」とされた企業のうち数社にヒアリング
 - ー大まかに方針を固めるため
- (2) 今回ヒアリング外の企業にも説明・意見交換を行う機会をもつ(集合型・個別型)
- (3) 意見交換内容のうち、公募競争段階の提案事項となりうるものについて、町は守秘義務を負う(口外しない)。また、その他事項についても、企業名と意見は紐付けしない。

2. 交流施設・民間商業施設の用途について

- ー町が整備する施設のため、用途は町が指定(2F:子育て支援施設、1F:地場産品を扱う商業施設)

3. 現在想定している契約スキームに関する説明と意見交換

- (1) 設計・施工は分離発注
- (2) 民間商業施設の運営事業にはコンセッション(運営権)制度を活用
- (3) 運営権対価として最低額 4,500 万円程度を想定
 - ー事業期間を 20 年とすれば賃料換算で 4 千円/坪・月(資金調達金利等非考慮)
- (4) このほかエリアマネジメント分担金を負担いただく可能性
 - ーエリアマネジメント:エリア全体の整合あるまちづくり事業の実施、エリアのプロモーション、まちなみ整備や清掃等管理面の規則を定めて運用等
- (5) 運営事業者はあらかじめ選定され設計に関与 → 運営しやすい施設
- (6) 交流施設(子育て支援センター)との協業による価値創造が可能か?
- (7) 交流施設(子育て支援センター)業務の一括発注についてどう考えるか?
- (8) 建設工事において特殊工法の採用等により相応のコスト縮減を提案できるか?
- (9) 建設工事・運営事業を一括発注する方法についてどう考えるか?
- (10) その他

4. 発注方法に関する説明と意見交換

- (1) 運営事業者の選定は、R6 年度に公募を開始し R7 年度中旬に提案を受け付ける「公募型プロポーザル方式」を想定
- (2) 建設事業者は、競争入札を想定しているが、特殊工法等の提案が期待できる場合や、運営事業との一括発注となる場合には同上の方式にて選定される可能性あり
- (3) 島外事業者の参加についてどのように考えるか?
- (4) その他

以 上

5.1.3 マーケットサウンディング結果の概要・総括

マーケットサウンディングの結果、島内の地域企業の事業参画意欲が確認でき、またコンセッションへの適応が期待できる民間事業者の存在も把握できた。地域企業が主体となって事業を担う「ローカル PFI（コンセッション）」の実現に向けて、検討を深めていくこととする。

西郷港周辺地区まちづくりについては、町民と一体となり検討を進めてきたことから、事業の目的意識は共有されているものの、一方で、地域企業にとって官民連携事業は初めての取り組みになることから、事業者選定プロセスを含め、地域企業が対応可能な仕組みを構築できるかどうか、事業の成否を左右するものと感じられた。

また、民間事業者の生業によって、事業範囲（建設・運営の一括化等）への要望も異なるため、今後も情報提供と意見交換を重ねながら、多くの地域企業が参画意欲を持てるスキームを構築していく必要があるものと考えられた。

5.2 要求項目等の検討支援

「交流施設・商業施設」をローカル PFI（コンセッション）で運営する際の、民間事業者への要求項目・公募条件等（実施方針、契約書、要求水準書等に記載）を整理すると表 5-3 のようになる（本事業の特性から特記すべき事項のみを整理）。

表 5-3 「交流施設・商業施設」の運営事業に係る要求項目等

項 目	検討の内容（来年度）
事業者選定プロセス	官民連携事業やプロポーザルの経験の少ない地域企業が主体的に参画できるプロセスを設計（様式等含む）
まちの全体デザインや先行する実施設計業務との調整	西郷港周辺地区まちづくりの第一号事業となるため、モデル性の高い取り組みとする必要がある。全体デザインと民間提案の調整プロセス（競争的対話等）、先行する実施設計業務との調整プロセスを設計（EOI ⁷ の早期化等）
ローカル PFI（コンセッション）の要件	地域企業による SPC 組成を図るための公募要件等（過去の事例、判例、地域維持型 JV 等の拡大適用検討、域内調達等による定義など）
運営権設定	建築物の一部に運営権を設定する手法
契約の構成等	運営権実施契約に先立ち EOI を実施することとなる。運営権設定や契約のタイミングを含め定義が必要
商業施設の用途制限	公益性と民間的商業機能（事業採算性）の両立が可能な定義方法、定義による事業の採算性が低い場合の官民のリスク配分
民間提案によるコスト増加対応	民間提案により追加的に必要となるイニシャルコストの負担配分（公募時点の公的負担範囲の定義方法）
事業期間満了時の処理	施設の引渡し方法、次期契約の方法等
モニタリング	セルフモニタリング、行政によるモニタリング、第三者モニタリング、金融機関モニタリング等の位置づけ、運営方法、モニタリング項目、
エリアマネジメントとの関係	エリアの景観ガイドライン（デザインコード）、エリアプロモーションへの対応など、将来組織されるまちづくり会社との関係性の定義
子育て支援施設との関係	相乗効果を生む事業提案の条件等

⁷（再記）EOI（Early-Operator-Involvement）：施設を運営する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い建設工事を発注する事業手法で、運営する事業者がノウハウを発揮しやすい施設整備を実現できる等のメリットがある。

5.3 事業者選定方法

5.3.1 競争参加者の選定方法

競争参加者の設定方法は、契約の相手方を選定する際の候補とする者の範囲の設定方法のことであり、「一般競争入札方式」「指名競争入札方式」「随意契約方式」の3つに分類される。

PPP/PFI 事業で多く適用されるプロポーザル方式は、随意契約方式を適用できる要件のうち、「契約の性質又は目的が競争入札に適さないものをするとき」を適用して行う随意契約の一手法であり、複数の競争参加者から業務遂行、課題解決などの企画提案や取組体制等の技術提案を提出させ、提案内容を審査して、企画内容や業務遂行能力が最も優れた者を選定する方法である。

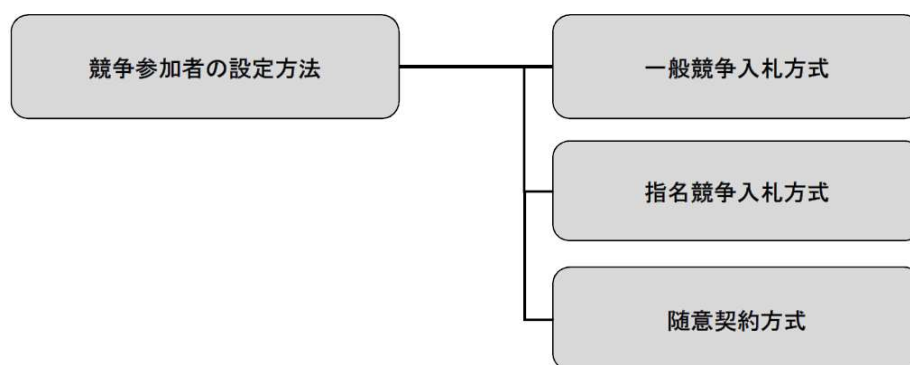


図 5-2 競争参加者の設定方法

出典）公共工事の入札契約方式の適用に関するガイドライン（R4.3）

交流施設・商業施設の建設事業、運営事業については、下表に示す方法を採用するものとする。

表 5-4 交流施設・商業施設の建設事業、運営事業に係る競争参加者の選定方法

	競争参加者の選定方法	理 由
実施設計	随意契約方式	まち全体のデザインに一貫性を持たせるため
建設事業	一般競争入札方式 指名競争入札方式	特殊な施工技術・提案技術が必要とならない場合は、随意契約理由は存在しない
運営事業	随意契約方式	商業施設につき運營業務を性能発注することから、高度な施設運営能力が必要となるため

5.3.2 落札者の選定方法

落札者の選定方法は、「落札者の選定方法に応じた方式」と「落札者の選定の手続に関する方式」に分類される（公共工事の入札契約方式の適用に関するガイドライン（R4.3）より）。

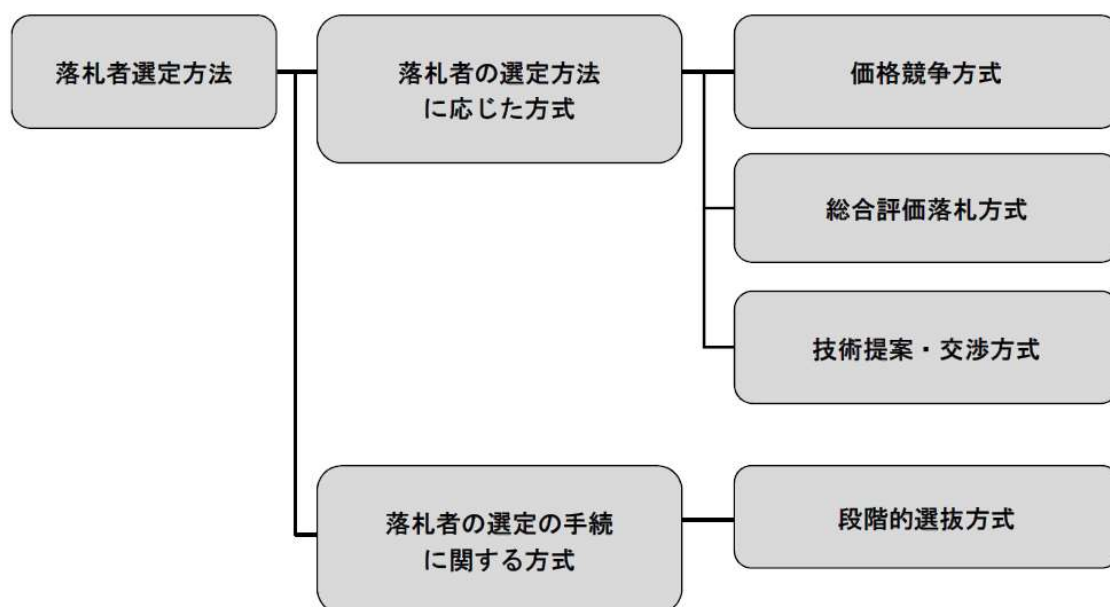


図 5-3 落札者の選定方法

出典）公共工事の入札契約方式の適用に関するガイドライン（R4.3）

交流施設・商業施設の建設事業、運営事業については、下表に示す方法を採用するものとする。

表 5-5 交流施設・商業施設の建設事業、運営事業に係る落札者の選定方法

	競争参加者の選定方法	理 由
実施設計	—	特命随意契約方式
建設事業	価格競争方式	EOI（ECI を考慮する可能性もあり）により設計された施設の建設を行うもの
運営事業	技術提案・交渉方式 （段階的選抜方式）	高度な施設運営能力が必要となるため技術提案を求めて優れた事業者を選定する必要がある。提案競争への参加者数によっては段階的選抜方式を併用する。

6. 行政・住民向け勉強会の運営

6.1 勉強会プログラムの検討

西郷港周辺まちづくり事業を進めるにあたり、行政はもとより、地元地権者を含めた町民、地元企業の参画は必要不可欠である。円滑にまちづくりを進めるためには、西郷港周辺まちづくりに関する町民の理解促進及び周知を図るとともに、まちづくりへの参画希望者の発掘等の機会が必要との考えから、勉強会及びセミナーを実施することとした。

勉強会の主な内容は、西郷港周辺まちづくりの進捗状況の共有と、成功事例や失敗事例の共有、それらを中心とした意見交換である。セミナーは先行するまちづくりの有識者を招聘し、開催テーマを「先行事例から学ぶ、隠岐の島の公民連携」として実施した。

a) 勉強会プログラムについて

令和5年9月に実施した勉強会プログラムは、以下の通りであった。

表 6-1 令和5年9月時の勉強会プログラム

	グループ	対象者
1	エリアマネジメントグループ	まちづくりやエリアマネジメントに関わりたい方、まちをもっとよくしたいと思っている方、まちの困っていることを解決したいと思っている方など
2	まちづくり会社グループ	まちづくりに関わりたい方、まちづくり会社に参加したい方、まちづくり会社のスタッフとして働きたい方、エリアマネジメントの実施に関わりたい方 など
3	事業会社グループ	事業会社に関わりたい方、まちづくりに参加したい方 など
4	出店希望者グループ	出店希望者、商業に関心のある方、まちづくりに参加したい方 など
5	利用者グループ	西郷港周辺地区で活動されている方、活動したい方、まちづくりに参加したい方 など

しかし、実施した勉強会の参加者から町の体制見直しやきめ細やかな情報発信の必要性の意見があったことや、勉強会の参加人数を踏まえて、令和5年10月に、以下の通り勉強会プログラムを再編することとした。

表 6-2 令和5年10月時の勉強会プログラム

	グループ	対象者など
1	まちづくりグループ	町民がまちづくりについて幅広い知識と利用者としての心得を学ぶ場として、人数制限を設けずに、広く町民が参加できるセミナー
2	まちづくり会社設立検討グループ	町（都市計画課、商工観光課）、商工会、金融機関
3	事業会社グループ	事業会社として実践的な知識を身につけるための場、実際

		に各施設開発と運営に携わる意向を持っている事業者等のみで構成
4	商業者グループ	既存商業者、新規出店意向者が商業や商業施設への入居などについての理解を深めるとともに、専門家との相談を行える場

b) 勉強会プログラム再編後の進め方について

(1) まちづくりグループ

- 1) セミナーの開催自体が目的ではなく、町民に知って、考えてもらう手段として採用したが、現実にはそうになっていない
- 2) 集客力のある内容やゲスト講師で参加動機を高める取り組みが必要か
- 3) 同時に、情報の訴求先、訴求方法の抜本的な見直しをする必要がある
- 4) 次回開催までは少し時間を取って、テーマ設定と講師、告知方法を相談の上、実施する
- 5) 告知に十分な時間を取り、令和6年2月3日（土）に開催した。開催したセミナーの詳細は後述する。以降、月1回程度で開催することを原則とする

(2) まちづくり会社設立検討グループ

- 1) 都市計画課、商工観光課、商工会、金融機関が連携して取り組んでいく
- 2) ケーススタディを交えながら、まちづくり会社のそもそもの必要性や実現可能性などを考え合わせて、検討グループとしての答えを出す場としていきたい
- 3) まちづくり会社を組織して進める必要性、西郷港周辺に適した仕組み、事業内容、財源などを検討する
- 4) 引き続き、隔週ないし3週間に1回のペースで開催することを原則とする

(3) 事業会社グループ

- 1) 大前提として、あらゆる事業スキームの中から、西郷港周辺に適したものを選定して事業実施して行く必要があるが、その意思決定プロセスや実現性を考慮の上、腰を据えて事業手法の絞り込みをする場が必要
- 2) ①公募によって商機と捉える事業会社候補を集める大局的なアプローチと、②個別にヒアリングをしていく局所的なアプローチの両方が求められている
- 3) 上記①は事業会社とは何か？どんなことをしているか？について学びを深める場として実施する。マーケットサウンディングも並行して行い、町としての事業方針（事業スキームや民負担など）を絞り込んでいく
- 4) 上記②は町内事業者をリストアップして、訪問式で実施していく
- 5) 建設業協会、宅建業協会など、事業会社の構成員になり得る事業者の掘り起こしを進める
- 6) 当面は上記業界団体への説明と、同団体等からの紹介を受け、個別ヒアリングの形式で実施

4) 商業者グループ

- 1) (現時点でのキックオフが難しい状況にある)
- 2) エリア会メンバー中にご商売をしている方を抽出して、メンバーとなってもらおう
- 3) 商機と捉える方々に参加してもらうためには、商工観光課・商工会等に相談を持ち込んでいる方など、アンテナ感度を高くして、西郷港での事業検討をしてもらう必要があるが、整備・供用開始時期を勘案すると、今からスタートすべきなのかどうかは疑問がある
- 4) 商工会の既存セミナーとのタイアップ、商工会との共同企画により、事業承継、起業希望者など、テーマ別のセミナーの開催を検討。セミナー開催に合わせて、西郷港周辺まちづくりの説明も行う(月1回程度)

c) まちづくりセミナー(まちづくりグループ)について

まちづくりグループに位置付けられる、町民を対象としたまちづくりセミナーを令和6年2月3日(土)に開催した。

(1) 目的とねらい

本セミナーは公民連携による事業実績の無い隠岐の島町において、事業に対する官民双方の理解を高めることと、事業に向けた気運の醸成を図ることを目的として実施するが、ねらいとしては大きく分けて下記の3つを挙げる。

- 1) 行政が公民連携の仕組みを理解し、事業実施に向けた各種調整や意思決定をスムーズに遂行できる体制を構築すること
→ただし、これは一度の講演を聴講しただけで達成できるものではないため、講師と関係構築を図り、長期に渡る事業推進の土台づくりを狙いとする
- 2) 事業会社(プロジェクト会社)の組織化に向け、民間側の事業パートナー候補の理解を深めること
→事業会社の構成員となり得る町内外事業者の参加を促し、他地域の事例から見える公民連携の可能性と、町の取り組み姿勢を示し、参画意欲を高める機会とする
- 3) まちづくりに対する住民等の気運を高めるきっかけとすること
→津山市、大東市での住民の関わり方や姿勢についても共有してもらうほか、学識者を中心とした西郷港周辺での既存の取り組みやこれからの「関わりシロ」についてもイメージを共有し、参加・参画動機の創出へ繋げる

(2) セミナー概要

下記のセミナー開催チラシのとおりである。



図 6-1 まちづくりセミナーの案内チラシ

(3) セミナー開催の効果

セミナー開催の案内は年末年始にかけて新聞折り込みを 2 回実施するとともに、町のホームページや SNS を活用した周知等に努めたこともあり、64 名もの町民に参加いただくことができ、西郷港周辺まちづくりの機運の醸成と周知につなげることができた。

表 6-3 セミナーアンケートの感想（アンケート回収 40 名・回答重複）

①	参考になった	31	③	分かりやすかった	10
②	参考にならなかった	3	④	難しい	1
			⑤	無回答	4



図 6-2 「官民連携で中心市街地活性化へ 住民向けセミナー 隠岐の島町」
NHK の放送によるまちづくりセミナー開催のニュース

6.2 意見聴取及びとりまとめ

勉強会・セミナーにより得られた知見等を以下に示す。

表 6-4 勉強会・セミナーの開催経過および得られた意見・知見等

グループ	開催日時	出席者数（属性）	開催結果
①セミナー 旧) まちづくり会社グループ	令和 5 年 9/27 (水) 18:00 -	7 名(町民、事業者、 金融機関ほか)	まちづくり会社の仕組みや役割について説明をし、西郷港周辺での必要性について意見交換をしたかったが、提供プログラムと参加者属性のミスマッチがあったため、次回以降は町、商工会、金融機関等から構成されるクローズドな検討グループとすることとした。
②セミナー 旧) 事業会社グループ	令和 5 年 9/28 (木) 18:00 -	14 名(町民、事業者、 金融機関ほか)	事業会社が担う役割について説明した。三セクとの違いなどに対する活発な意見交換ができた。一方で、事業参画意欲を有さない町民に対しての説明の場としては専門性が高すぎるため、 <u>事業会社候補に対応するグループと、一般町民向けの機能を分けることとした。</u>
③説明会 新) 事業者グループ 新) 事業会社グループ 新) まちづくり会社設立 検討グループ (商工会への協力・参画 要請)	令和 5 年 10/12 (木) 13:30 -	10 名(商工会会長 以下幹部、事務局 職員、指導員ほか)	他事例なども交えながら、エリアマネジメント、事業会社、事業者支援(事業承継や起業など)の各階層で、商工会には全方位的にご協力頂きたい旨を伝えた。 当初は事業自体の成否を疑問視する声や、事業全体で目指すことを問いただす意見も上がったが、 <u>協力に関しては概ねご理解を頂けた。</u>
④個別ヒアリング 新) 事業会社グループ	令和 5 年 10/12 (木) 16:00 -	1 名(事業会社候補)	門前棟を想定し、参画意欲のある事業者に対して、現在想定している事業内容についての聞き取りを行った。 <u>都市構造再編集中支援事業による事業実施では民間の持ち出しが多いことなどを共有するとともに、事業計画、資金計画の検討を依頼、ブラッシュアップに協力する旨を伝えた。</u>
⑤セミナー 新) まちづくりグループ	令和 5 年 10/12 (木) 18:30 -	10 名(町民、事業者、 商工会指導員 ほか)	前回(②)で要望の高かったプロジェクトの「失敗事例」について説明するとともに、失敗要因について質疑対応をした。 失敗要因の多くは行政の独断的(に見える)検討プロセスに依るところが多く、西郷港周辺でそうならないためにはどうすれば良いか町民としてのチェック機能を高めることの重要性についての言及があった。
⑥個別ヒアリング 新) まちづくり会社設立 検討グループ	令和 5 年 10/13 (金) 20:00 -	1 名(まちづくり会社 執行担当候補 者)	島外出身で、現在島内在住の方から個人的に相談があり、面談を行った。まちづくりの担い手として意欲のある方であり、然るべきタイミングで町や有識者にもご紹介したい。
⑦検討会議 新) まちづくり会社設立 検討グループ	令和 5 年 10/13 (金) 9:00 -	6 名(都市計画課、 商工観光課、金融 機関)	全体エリアマネジメントを検討する組織の必要性について説明し、意見交換を行った。出席者からは現状課題及び事業者の状況などの共有があり、 <u>体制を組んでの継続検討については理解が得られた。</u>
⑧西郷港周辺まちづくり セミナー「先行事例から 学ぶ、隠岐の島の公民 連携まちづくり」 新) まちづくりグループ	令和 6 年 2/3 (土) 14:00 -	64 名(町民)	【アンケートに記載いただいた意見の一部】 ・官民が連携して住みとなるまちづくりの方法、具体例を挙げてくれたので分かりやすかった。 ・公民連携の話を聞いて、素敵なまちができる希望が持てた。 ・従来通りの行政主導では失敗する、ということを知り安心したとともに、町民のあらゆる層が熱を持って取り組む必要があると思った。ハード、ソフトの同時並行で推進してほしい。 ・具体例の話はとても参考となるが、人口が少なく、陸続きでもない隠岐の島では難しいと感じるため、それらを踏まえた西郷港周辺まちづくりの具体的な話を聞きたかった。

7. 今後の取り組み課題

7.1 調査結果の概要

西郷港周辺地区は、かつては町の玄関口として商業機能が充実し活気のあふれる地域であったが、近年は人口減少や高齢化、空き家の増加等により活力を失っており、居住・商業・ビジネスの各機能を再編していく必要性が極めて高い地域となっている。

西郷港周辺まちづくり事業は、機能の異なる各々の施設(図 2-4 に掲載している(a)～(f))を建設し運営を行いつつ、事業着手より 10 カ年で段階的にエリア全体の整備を行い、西郷港周辺地区の再開発を行うものである。かつて生活の場と繋がっていた「うみ」と「まち」のつながりを取り戻すため、港湾施設の改修や港緑地整備なども行う大規模な再開発事業となる。

本業務では、10 カ年に及ぶ再開発事業とエリア全体のマネジメントを担う主体に係る関係機関協議を進めつつ、第一期事業として予定されている「交流施設・商業施設」「まちづくり交流支援センター」の事業スキーム等について検討を行った。

a) まちづくりの運営主体

事業の全期間を通じて町が主導して再開発を進める方法もあるが、財政状況や職員数、保有しているノウハウ面なども考慮して、徐々に民間主導(島内の地域企業が主体)の形態へと移行させていく方法を検討して、中長期的にはエリアの包括的なマネジメント業務を民間主体の「まちづくり会社」を組成して担当させるものとし調整を進めた。「まちづくり会社」はエリア全体の景観ガイドラインの運用やエリアプロモーション等を担っていくこととなる。

また、第一期事業期間における個別施設の建設・運営事業についても、まずは町が主導して事業を立ち上げ、まちづくりの機運を高めながら、徐々に民間主体の事業へと移行させていく方針とした(島内の地域企業は官民連携事業の経験が浅く、徐々に連携機運を高めていく必要があったため)。

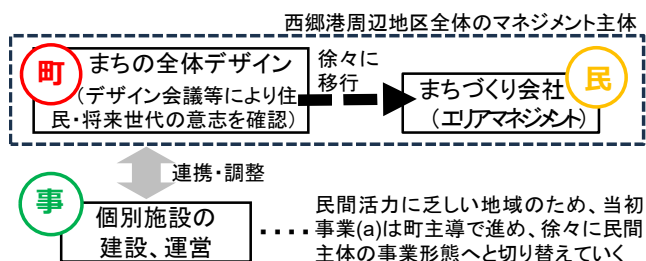


図 7-1 西郷港周辺地区のマネジメント主体

b) 官民連携対象施設の機能配置、概略事業スキーム

官民連携対象施設(a)～(f)の概略事業スキーム検討結果は以下のとおりである。

表 7-1 各施設の事業手法および検討状況（再掲）

施設名	(整備時期) 事業手法	検討状況
(a)集会所・あんきマルシェ	(第一期整備) ECI/EOI+コンセッション等	・マーケットサウンディング実施中
(b)混合型	(第二期整備) 官民合築+コンセッション、 事業パートナー（民間提案導入）等	・導入機能検討中 ・民間アセット取得、運営権付与、運営権付与施設以外は任意事業（独立採算）を想定
(c)集合新築型複合施設（大）	(第二期整備) 官民合築+コンセッション、 事業パートナー（民間提案導入）等	・導入機能検討中
(d)集合新築型複合施設 （まちづくり交流支援センター）	(第一期整備) 官民合築、 事業パートナー（民間提案導入）等	・フィージビリティスタディ実施中
(e)フェリーターミナル	(第二期整備) コンセッション等	・（再整備プラン）港湾管理者と継続協議中
(f)港湾緑地	(第二期整備) みなと緑地 PPP 等※	・（再整備プラン）港湾管理者と継続協議中 ・国交省港湾局産業港湾課から助言を得る

※みなと緑地 PPP：事業手法としては、行政財産の貸付+包括的維持管理委託になるが、事業主体や事業範囲・内容について調整中のため、ここでは制度名称の記載にとどめた。

c) 「交流施設・商業施設」「まちづくり交流支援センター」の詳細スキーム

官民の各々が個別に施設整備を行い運営していくことはスケールの的に不利なため、西郷港周辺地区まちづくり事業においては、官民合築で施設整備を行い運営の効率化を図る手法を取り入れている。同一建築物内にあっても、機能によって、採用できる補助制度や官民連携事業の契約形態が異なるため、建築物ごとに複数の契約形態をパッケージ化する必要が生ずる。

(1) 交流施設・商業施設・・・ローカル PFI（コンセッション）

西郷港周辺地区のまちづくりは、デザイン会議等により将来世代を含む地域住民との対話を重ね、デザインコンペを経てデザインされたものであることから、当該デザインを実現する必要性から設計・施工分離発注とし、設計業務は町主導で実施することとした。また、商業施設を運営する民間事業者の事業提案やノウハウを反映できるよう、EOI⁸方式により設計業務を進めるものとし、建設企業による特殊工法等の提案が見込める場合には ECI⁹方式も併用することとしている（今後、ヒアリング等により確定させる）。

民間に運営を委ねる商業施設については、商業的な採算性を確保できないリスクも考慮

⁸（再記）ECI（Early-Contractor-Involvement）：施設を建設する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い、建設工事の請負契約を当該事業者と締結する事業手法で、施工者の技術力やノウハウを設計に反映でき、コストの縮減にも繋がる等のメリットがある。

⁹（再記）EOI（Early-Operator-Involvement）：施設を運営する事業者をあらかじめ選定し、当該事業者の参画（設計協力）のもと施設設計を行い建設工事を発注する事業手法で、運営する事業者がノウハウを発揮しやすい施設整備を実現できる等のメリットがある。

して、一定の公的負担のもとで民間事業者が事業収益を確保しやすい契約形態としてコンセッション方式（混合型）を抽出した。あらかじめ運営権者（予定者）を選定し、EOIにより設計を進めて施設建設後に運営権を設定し、実施契約を締結する。一方交流施設については、町主導（委託契約）で子育て支援センターを運営する。商業施設の運営権者には、交流施設との連携により事業総体のサービス水準の向上を求めていくこととした。

事業への参画意欲を示す島内の地域企業は多く、地域社会・経済への貢献に焦点をあてた地域企業主体の官民連携事業の実現が期待できる。・・・ローカルPFI（コンセッション）本スキームのVFMは10.7%となった。

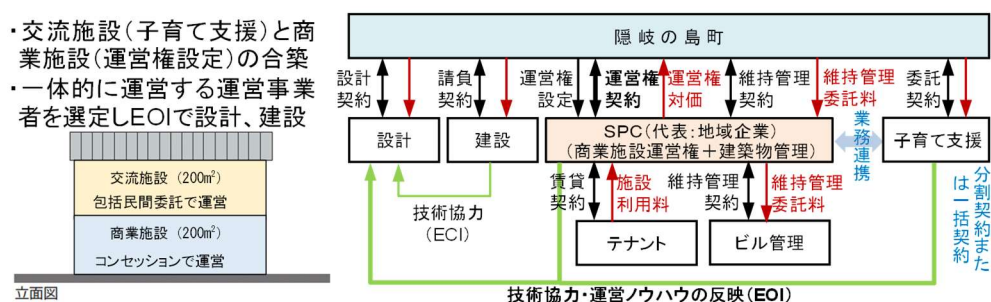


図 7-2 想定スキーム（EOI+コンセッション+包括）

（２）まちづくり交流支援センター（事業パートナー公募方式）

まちづくり交流支援センターは、公共機能、商業機能及び住宅機能をもつ多機能複合施設である。商業機能と住宅機能部分の占める比率が公共機能部分よりも相当大きくなるものと想定されることから、コスト面で有利となる民間建築により施設を建設し、町が賃貸借契約によりスペースを確保して公共サービスを提供する手法（民設・民営）が優位と考えられた。町は土地所有者として、土地を貸与する事業者（事業パートナー）を選定し、事業パートナーが当該施設の事業企画・設計・建設・運営を担うスキームである。民間商業施設や住宅施設の運営形態など、事業開始前より着手すべき調整課題が多く存在するため、町主導による従来方式ではなく、事業パートナー方式が望ましいものと考えられる。

ただし、公共機能部分を町が所有（区分所有）するスキームの採用も排除していない（今後、諸検討を実施し確定させる）。

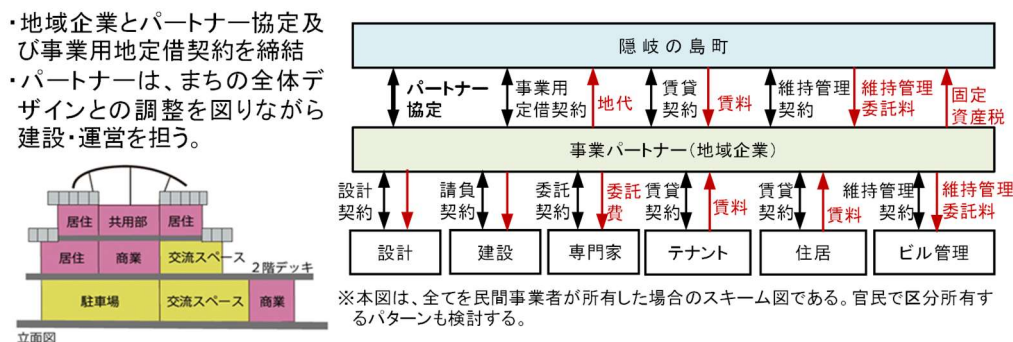


図 7-3 想定スキーム（事業パートナー公募方式）

7.2 今後の取り組み課題

事業の実現に向けて今後検討を要する課題は表 7-2 のとおりである。地域住民や地域企業、関係機関等との調整を進め課題解消策を整理していく必要がある。

表 7-2 まちづくり事業の実現に向けた取り組み課題

項目	取り組み課題
官民連携対象施設の機能配置	本業務にて詳細スキームの検討まで至った「交流施設・商業施設」「まちづくり交流支援センター」を除き、各施設の機能面の検討を進める必要がある。⇒地域住民、関係機関、庁内調整
エリアマネジメント実施主体の立ち上げ	「まちづくり会社」の準備組織の立ち上げを早期に行い、タウンマネジャー人材をはじめとした執行人材や組織の育成を行う。⇒タウンマネジャー候補者の発掘・選定、準備組織メンバー選定、組織立ち上げ調整、エリアマネジメント運営財源の検討等
第一期事業の立ち上げ	「(a)交流施設・商業施設」は令和 6 年度より、「(d)まちづくり交流支援センター」は令和 6 年度以降に事業者を公募する予定である。 発注に向けた検討課題として、前述の「表 5-3 「交流施設・商業施設」の運営事業に係る要求項目等」に示した「検討の内容」のほか、以下のものがある。 ◇(a)(d)共通の課題 ①民間活力の乏しい地域のため徐々に民間関与度を高める方針としているが、官民連携事業や提案競争の経験がない地域企業の参画が得られる公募方法や契約条件等について検討が必要である。 ②デザイン会議等で定められている既定のエリアデザインが存在しているが、民間事業者が行おうとする提案事業を許容できるデザインとなっていない可能性もある。既定デザインの統一性と民間事業者の提案インセンティブを両立する EOI プロセスを考案する必要がある。 ③行政機能と民間的機能が一体の施設に計画され、各々の運営を民間に任せることとなるが、このような機能合築施設の一体的運営による事業効果の向上提案の引き出し方（契約方法等）につき、検討を要する。 ◇(a)の課題 ④施設の一部（商業施設のみ）に運営権を設定することとなるが、運営権の及ぶ範囲等につき詳細な詰めが必要である（運営権設定の可否、リスク、運営権対価）。 ◇(d)の課題 ⑤事業パートナーの活動範囲（責任・権限範囲）は相当広く、全国的にも受託できる民間事業者は多くはない状況だが、これを島内の地域企業が主体となって取り組むための補助的な制度の構築方法等につき検討する必要がある。

