

民間提案型官民連携モデリング事業(R6 ⑨-A)
(実施主体:株式会社博報堂／地方公共団体:新潟県村上市)

【ブランド創出型スモールコンセプション】
【分野:スモールコンセプション】【対象施設:観光施設】【事業手法:コンセプション・SIB】

①調査概要

目的①: SIBを活用した「ブランド創出型スモールコンセプション」スキームの有用性と、事業組成過程における重要点の導出

目的②: 観光分野のスモールコンセプションにフォーカスした、ロジックモデル構築と経済的インパクトの推計

②実施方針・フロー

目的別に、以下のフローで調査を実施

1 スキームの有用性と、事業組成過程における重要点の導出

スモールコンセプションにSIBを組み合わせた事業スキームの組成について検証。

段階1 物件の選定と社会課題認識の検討 → 段階2 ロジックモデルの作成 → 段階3 ステークホルダーの選定と調整 → 段階4 事業予算の算出 → 段階5 事業提案

2 ロジックモデル構築と経済的インパクトの推計

まちづくりのソフト面がもたらす社会的インパクトの設計および評価についての検証。

段階1 仮設の創出 → 段階2 地方公共団体の事例収集 → 段階3 ロジックモデルの策定 → 段階4 社会的インパクト評価指標(SPI)の策定 → 段階5 期待効果の推計(定義調査) → 段階6 対象地方公共団体へのアンケート調査 → 段階7 対象地方公共団体版ロジックモデル仮設の作成

③地方公共団体概要

選定要件

以下の要件を満たす地方公共団体を調査先として選定

・ 民間利活用を求める遊休公有不動産が存在。地域住民の合意もすでに得ている

・ インバウンド対応などの観光価値創出や、特産品開発、一次産業改革など地域の新しいブランド発信の核となるような施設開発を志向している

地方公共団体

新潟県村上市

面積:1,174.17km²
人口:57,418
世帯数:21,549

遊休公有不動産

旧香藝の郷美術館

延べ床面積:
旧美術館棟 -946.99m²
旧旅館棟 -498.24m²

「瀬波温泉」「鮭の文化」「町屋観光」など豊かな地域資源を持つが、老朽施設の改修、観光トレンドに合わせた機能拡張、プロモーションが不足。観光入込客数もピーク時比で大きく下降している

瀬波温泉中心部の遊休公有不動産
新しい地域の魅力を作ることを中心に購入。民間企業や地元組合とも活用の検討を重ねたが、技術面や資金面の問題により活用方針が決まらず、遊休化している

④スキームの概要

「ブランド創出型スモールコンセプション」スキーム

スキームの構造

・ 当社/地場企業がスモールコンセプション事業体を組成。遊休不動産の改修・運営を担う

・ コンセプション契約とは別に、遊休不動産の再生・利活用による社会的インパクト創出を前提とした成果連動委託契約を地方公共団体と当社(SIB事業者)が締結

・ SIB事業者からスモールコンセプション事業者へ業務の一部(スモールコンセプション事業における社会的インパクト創出に資するハード整備等)を再委託

地方公共団体

金融機関

スモールコンセプション事業者

SIB事業者

SIB投資家

公共施設

融資契約

運営権付与/賃貸借

成果連動・業務委託契約

成果目標の設定と共有

再委託

出資契約

施設改修・運営

施設を起点とした社会インパクト創出

特徴

・ 地方公共団体・SIB事業者・施設運営事業者・金融機関でのリスク分担が最適化されるスキームであり、スモールコンセプション課題であった

小規模低採算・小規模事業者の資金力不足が解消される

・ 成果連動型委託契約の仕組みにより、経済的な効果のみならず、

経済的効果の算出が難しかった、定性的な社会的インパクトの創出につながる

民間提案型官民連携モデリング事業(R6 ⑨-A)
(実施主体:株式会社博報堂/地方公共団体:新潟県村上市)

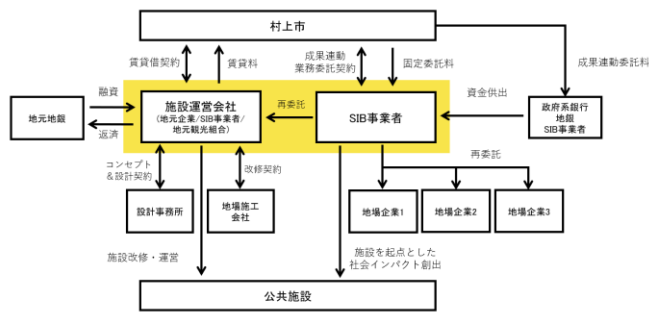
【ブランド創出型スモールコンセッション】
【分野:スモールコンセッション】【対象施設:観光施設】【事業手法:コンセッション・SIB】

⑤調査結果

検証方法:村上市での事業組成過程におけるステークホルダーとの協議を通じ、その過程での反応・検討内容から考察・検証を行った

目的1
事業組成過程における重要点の導出

村上市における事業スキーム案



村上市での事業におけるスキームの有用性

	地方公共団体 (村上市)	民間事業者
組織・人材	・ ー	・ SIB事業者が運営チームの組成を主導することにより、既存の枠組みに縛られないチーム組成が可能となる
エリア・施設	・ 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出し、地域外にも発信できる新しいブランド価値を生み出すことができる ・ SIB終了時における地域自走力の創出に期待できる	・ 地域の活性化という大前提に立った施設開発を行うことで、担い手たちが共創できる関係性作りができる
事業創造	・ 資金調達負担を低減させることができる ・ 民間事業者の参入ハードルを下げるができる ・ 地域事業者の新しい事業活動と事業者間の繋がりを生み出すことができる	・ 利用用途の見つからない公有遊休不動産に対して、自由な発想での活用が可能
資金調達	・ 民間事業者の事業開発・推進に係る初期事業投資費用の資金調達負担を大きく低減させることができる ・ 複数年に渡る、地方公共団体の予算支出の平準化が可能	・ SIB事業者がKPI達成のための履行を主体的に管理するため、SIB投資家の参画を促し易くなる

目的2
ロジックモデル構築と経済的インパクトの推計

まちづくり分野での社会的インパクトの評価については、域内消費額の増加や税収の増加といった「経済価値換算されたアウトカム」と、担い手育成による地元の事業活動の自走力強化や、ブランディング活動や情報発信によるブランド価値の創出などの「経済価値換算され難いアウトカム」がある。スモールコンセッションにおいては、経済価値換算され難いアウトカムの比重や重要性が高いことが見込まれ、それらの価値をステークホルダーに対して納得できる形で示すべくその推計を試みた。

ロジックモデル策定

社会関係資本
担い手と観光客のネットワーク・信頼・互恵性の規範

×

ブランド価値
独自性のある観光資源・施設/エリアに対する好意や推奨

=

経済価値
施設/エリアの観光消費額・ふるさと納税等の税収

調査対象である村上市への適用を想定し、ロジックモデルを作成。作成にあたり、村上市及びその他、環境が類似する地域の共通課題を捉えることを見据え、「社会関係資本×ブランド価値＝経済価値」というフレームを導出した。具体的には、「人口不足による担い手不足」「地域ブランドの発信力不足、時代に合った方針転換ができない」といった課題の解消に向け、社会関係資本とブランド価値を相乗的に向上させることで観光体験の価値を高め、一過性でない「経済価値」を生むことを想定する

ロジックモデルにおける経済的インパクトの推計

統計データの分析に基づく推計

×

国内旅行経験者への
定量調査データに基づく推計

分析方法

推計結果

社会関係資本とブランド価値を相乗的に高めることで観光体験の価値を向上し、経済効果を生むことに成功している地方公共団体の観光収入の推移を分析

観光消費額については、5年から10年のスパンで経済的インパクトを得られること、特に直近5年の観光消費額の分析から、**5年で3～18%の観光消費額の成長という経済的インパクトが期待できる**ことが分かった

「社会関係資本」および「ブランド価値」が高い観光体験(経済価値換算し難いアウトカム)は、どれくらいの経済的インパクトを生みだしているかについて、生活者の実態および意識に関する定量調査の結果に基づき推計

測定した「旅行1回あたりの観光消費額」(経済的指標)、「再訪意向」「NPS」(経済価値につながらる指標)のいずれも、**一定の規模で経済価値の創出に貢献しうることが分かった**

⑥他地域展開時の条件

- ・スモールコンセッションによる利活用で、社会課題解決の起点となり得る物件が存在すること
- ・過去に利活用を模索したが、有効な施策が見いだせないでいること
- ・民間事業者の誘致/育成に注力し、地域主産業の変革に向けた取り組みを仕掛けたいと考えていること
- ・ハード面の開発(施設改修等)に加え、ソフトの開発(地域新ブランド創出・担い手育成)にも注力したいと考えていること

⑦次年度以降の検討課題

新潟県村上市においては、次年度社会インパクト創出の最大化に向けた施設改修案と費用の精査を踏まえ、R7年度内のSIB事業開始を目指す

本スキームのノウハウ深化に向けての検討課題

- 1: 社会関係資本+ブランド価値を創出する活動施策のノウハウ化
- 2: 社会的インパクトとKPIとの関係性の構造分析
- 3: 社会的インパクト創出のための建築改修手法の検討
- 4: 横展開を想定した汎用的な事業検討ステップの整理
- 5: 観光以外分野での展開可能性の検討