

海岸エリアでの民間活力を利用した  
グリーンインフラの取組拠点整備に関する調査

報告書

令和8年3月

愛媛県松前町

株式会社日本総合研究所



## 目次

第1章	本調査の概要	1
1.	調査の目的	1
2.	本町および西の浜の概要	1
(1)	本町の概要	1
(2)	西の浜の概要	9
3.	本事業の発案に至った経緯・課題	11
(1)	上位・関連計画の整理	11
(2)	本町および西の浜における課題	16
(3)	本事業の経緯	16
4.	検討体制の整備	19
(1)	庁内の検討体制	19
(2)	民間事業者との協力体制	19
第2章	本調査の内容	20
1.	調査の流れ	20
第3章	前提条件の整理	21
1.	対象地の概要	21
2.	既存の活動状況の把握	22
3.	類似事例の調査	25
(1)	事例抽出の視点	25
(2)	事例調査結果	25
(3)	事例調査からの示唆	48
第4章	事業化検討	51
1.	土地活用方策・想定される事業スキームの検討	51
(1)	施設のコンセプト（案）	51
(2)	想定されるペルソナ	52
(3)	導入機能（案）	57
(4)	事業スキームの検討	57
2.	視察調査	60
(1)	視察調査の概要	60
(2)	視察調査の結果	65
3.	民間事業者への意向調査	71
(1)	意向調査の実施概要	71
(2)	意向調査の結果	71
4.	施設整備方針・事業条件の整理	78
(1)	施設整備方針の整理	78

(2) 事業条件の整理.....	99
5. 最適な官民連携手法の検討.....	101
(1) 事業方式の定性評価.....	101
(2) 事業方式の定量評価.....	107
(3) 事業手法の総合評価.....	117
6. 検討結果・結論.....	119
(1) 本調査の結果得られた示唆.....	119
(2) 本調査の結論.....	120
7. 法令等の整理.....	121
(1) 制約となる法令等の解釈.....	121
(2) 利用できる補助金、行政からの支援または規制緩和等.....	129
(3) リスク分担等の検討.....	133
第5章 今後の進め方.....	140
1. ロードマップ.....	140
(1) 事業化に向けてのスケジュール.....	140
2. 想定される課題.....	140
(1) 今後検討すべき事項.....	140
(2) 課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項.....	141

## 第1章 本調査の概要

### 1. 調査の目的

愛媛県の中核を担う松山圏域に位置し、松山市の中心市街地や松山空港へのアクセスも良好である本町は、豊かな自然環境と暮らしやすさという魅力を有している。しかしながら、第5次松前町総合計画において挙げられているように、町外からの来訪の目的となる観光資源の不足や、雇用の場が限られ若者が定着できないこと、地域コミュニティの希薄化等を課題として有している。そのため、同計画では観光・交流機能の創出や企業誘致と雇用創出の推進、コミュニティ施設の整備支援等が主要施策として掲げられている。

本町の南西部に位置し、伊予灘に面する西の浜は、夕刻の景観の美しさやマリニアクティビティ等を目的とした活用の可能性から、本町の重要な自然資源であるといえる。その一方で、飲食施設等の滞在できる観光施設がなく、消費に繋がる滞在型の観光地となっていない点や、海岸への漂着ごみなど西の浜の環境保全に改善の余地がある点、あるいはこうした地域課題の解決に向けた担い手が不足している点が、現状の課題として認識されている。

本調査は、西の浜エリアにおける未活用の町有地に観光・交流の活性化や町内の産業振興等の地域課題の解決に資する施設の整備・運営を実施することを目的に、事業化に向けた条件や官民連携手法の導入可能性を調査するものである。

### 2. 本町および西の浜の概要

#### (1) 本町の概要

##### ① 位置・地勢等

本町は、愛媛県の中央部、道後平野の西南部に位置する、総面積が20.38㎢の自治体である。松山市、砥部町、伊予市と接し、西は伊予灘に面している。

地勢はおおむね平坦で起伏がなく、大部分が海拔20m以下の平野となっている。東部一帯には肥沃な田園地帯が広がり、西部には市街地が形成されている。

気候は典型的な瀬戸内式気候であり、温暖で降雨量が少なく、台風や季節風の影響も少ないことが特徴である。

図表 1-1 松前町の位置



出所：国土地理院データを基に日本総合研究所作成

## ② 歴史

本町の歴史を遡ると、文禄4年に加藤嘉明が6万石を得て松前城に入城し、松山城を築城するまでの9年間にわたって在城した期間に、松前城下町が形成された。その後、松山藩の一部となり、加藤氏により治水策や田畑の開発がなされ、現在の松前町の礎が築かれた。

行政組織としての現在の松前町は、昭和30年3月に旧松前町、北伊予村、岡田村の1町2村が合併したことを受けて誕生した。1町2村は、現在の学校区として踏襲されている。

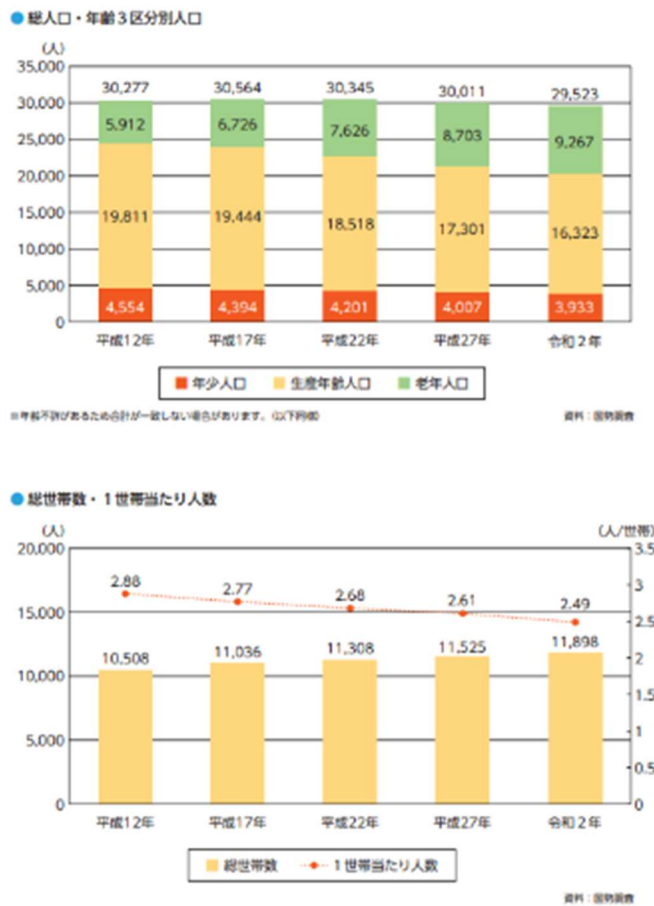
③ 人口

国勢調査に基づく本町の人口・世帯数の推移は以下のとおりである。

本町の総人口は、約 30,000 人前後で安定的に推移しているが、その年代別の構成比率は大きく変化している。具体的には、老年人口の占める割合が増加しており、令和 2 年には約 31% となっている。

総世帯数は増加傾向にあり、それに伴って 1 世帯当たり人数は減少傾向にある。

図表 1-2 本町の人口・世帯数の推移

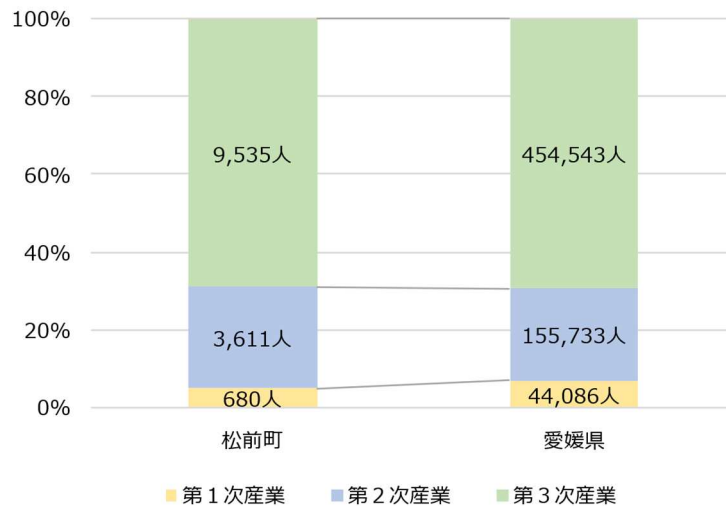


出所：第 5 次松前町総合計画【改訂版】

④ 産業

本町の産業別就業人口は、第1次産業が708人と最も少ない。第2次産業が3,783人、第3次産業が9,931人であり、全体の69%が第3次産業に従事している。これは、愛媛県全体とほぼ同様の傾向である。

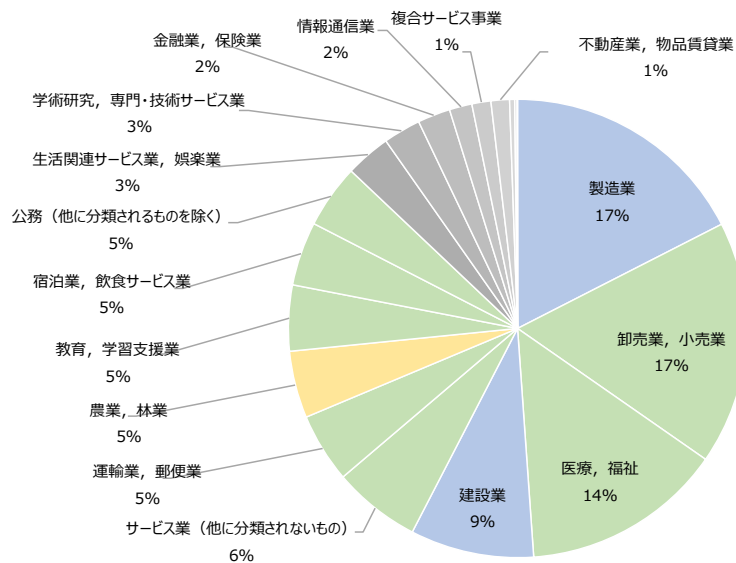
図表 1-3 本町及び愛媛県における産業別就業割合（令和2年）



出所：国勢調査を基に日本総合研究所作成

産業大分類別に従業者の割合を見ると、製造業及び卸売業、小売業が最も多く、それぞれ17%を構成している。次いで従業者の多い産業は、医療、福祉、建設業となっている。

図表 1-4 本町における産業大分類別従業者割合（令和2年）



出所：国勢調査を基に日本総合研究所作成

本町は中小企業の振興に注力しており、関係団体や金融機関、地域社会と一体となって中小企業の持続的発展に連携して取り組むことを目指している。**令和6年には「松前町中小企業振興基本条例」を制定し、令和7年には「松前町中小企業振興基本計画」を策定**した。

図表 1-5 松前町中小企業振興基本条例における基本方針と各主体の役割

基本方針	
(1) 中小企業者の経営基盤の強化、経営の革新及び持続的な発展を図ること。 (2) 中小企業者の人材の確保及び育成を図ること。 (3) 中小企業者の労働環境の整備を図ること。 (4) 中小企業者の新規創業の促進及び円滑な事業承継を図ること。 (5) 中小企業者に対する資金の供給の円滑化を図ること。 (6) 地域内の経済循環を促進すること。	
各主体の役割	
町の責務	<ul style="list-style-type: none"> <li>町は、中小企業者の振興に関する施策を総合的かつ計画的に実施するものとする。</li> <li>町は、中小企業者の振興に関する施策の実施に必要な財政上の措置を講じるよう努めるものとする。</li> <li>町は、中小企業者及び中小企業関係団体、金融機関等その他の中小企業に関係する団体との協働体制の構築に努めるものとする。</li> <li>町は、工事の発注並びに物品及び役務の調達に当たっては、予算の適正な執行に留意しつつ、中小企業者の受注機会の増大に努めるものとする。</li> </ul>
中小企業者の努力	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業者は、社会的・経済的環境の変化に対応して、自主的に経営の改善及び向上に努めるものとする。</li> <li>中小企業者は、自らの事業活動を通じ、雇用の維持拡大、人材の育成及び労働環境の整備に努めるものとする。</li> <li>中小企業者は、地域社会を構成する一員として、社会貢献活動及び地域活性化のための事業活動を通じ、本町経済の健全な発展及び町民生活の向上に資するよう努めるものとする。</li> <li>中小企業者は、町又は中小企業関係団体が実施する中小企業者の振興に関する施策に協力するよう努めるものとする。</li> </ul>
大企業者の	大企業者は、その事業活動を通じ、中小企業者の振興に協力する

役割	よう努めるものとする。
中小企業関係団体の役割	中小企業関係団体は、中小企業者及び地域経済の現状把握並びに中小企業者の経営の改善及び向上に対する支援に努めるとともに、町が実施する中小企業者の振興に関する施策に協力するものとする。
金融機関等の役割	金融機関等は、中小企業者の資金需要に対する適切な対応並びに中小企業者の経営の改善及び向上に対する支援に努めるとともに、町が実施する中小企業者の振興に関する施策に協力するものとする。
町民の理解および協力	町民は、中小企業者の振興が本町経済の健全な発展、雇用の創出及び町民生活の向上に寄与することの重要性を理解し、町内での消費行動その他の活動により、中小企業者の振興に協力するよう努めるものとする。

出所：松前町中小企業振興基本条例

図表 1-6 松前町中小企業振興計画の概要

松前町中小企業振興基本条例の基本方針に基づく施策	
(1) 中小企業者の経営基盤の強化、経営の革新及び持続的な発展を図ること。	施策1-1 <u>支援体制強化のためのオンラインプラットフォームの構築</u> 施策1-2 デジタル技術を活用した労働生産性の向上 施策1-3 受注・販路拡大のための支援の充実
(2) 中小企業者の人材の確保及び育成を図ること。	施策2-1 人材採用・育成のための支援の充実 施策2-2 学生等に対する町内企業への就職機運の醸成 施策2-3 女性、高齢者等の就労の促進
(3) 中小企業者の労働環境の整備を図ること。	施策3-1 多様な働き方を受け入れる労働機運の醸成
(4) 中小企業者の新規創業の促進及び円滑な事業承継を図ること。	施策4-1 起業家マインドの育成 施策4-2 創業のための支援の充実 施策4-3 事業承継のための相談体制の整備
(5) 中小企業者に対する資金の供給の円滑化を図ること。	施策5-1 民間融資等の円滑化に対する支援 施策5-2 民間出資を活用した資金調達の推進
(6) 地域内の経済循環を促進すること。	施策6-1 <u>地域内事業者コミュニティの形成と交流の推進</u> 施策6-2 地域資源を活用した商品開発等の促進

	施策 6-3 町内における民間投資促進のための企業の誘致
--	------------------------------

上記条例、計画を踏まえて、令和7年度には、(1) Biz Guide Masaki、(2) Local Business College Masaki、(3) DX アクセラレータープログラム、(4) 先例的な取組事例の事例集の作成、等が町主体で行われている。

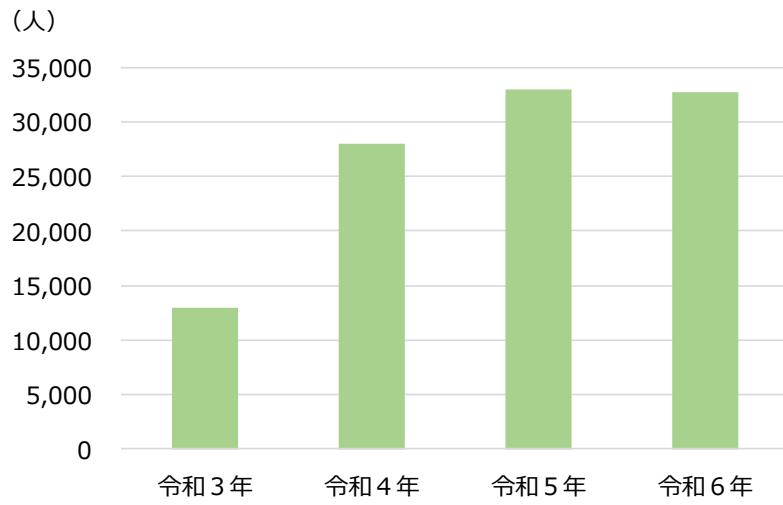
図表 1-7 松前町における中小企業振興の取り組み

(1) Biz Guide Masaki	松前町の中小企業や創業予定者に、経営課題に応じた最適な支援情報をタイムリーに届けるプラットフォームを提供。SNS と AI を活用し、経営ニュースや補助金情報に加え、実務に役立つ記事や動画も無料で提供。また、登録された業種や関心に基づいて、支援機関やビジネスパートナー候補とのマッチングも可能。
(2) Local Business College Masaki	地域で挑戦する中小企業者や起業希望者を対象に、売上アップやデジタル活用を実践的に学べる無料プログラムを提供。動画による基礎学習に加え、月6回以上のオンラインによるグループコンサルティングや、月1回の対面での定例会を通じて、仲間と共に課題解決に取り組みながら成長を目指す、実践型の学びの場。
(3) DX アクセラレータープログラム	IT・経営に精通したコンサルタントが現状把握から課題整理・計画策定、実行、効果測定に至るまでを一貫してハンズオン支援するプログラムを中小企業向けに提供。
(4) 先例的な取組事例の事例集の作成	松前町の事業で生まれた先例的で模範となる好事例について、テキスト又は動画を用いた分かりやすい情報として取りまとめ、事例集として体系的に整理することにより、他の町内企業が事例を参考にし、経営改善に取り組むきっかけとする。(媒体: 愛媛新聞 ONLINE、YouTube チャンネル等)

#### ⑤ 観光

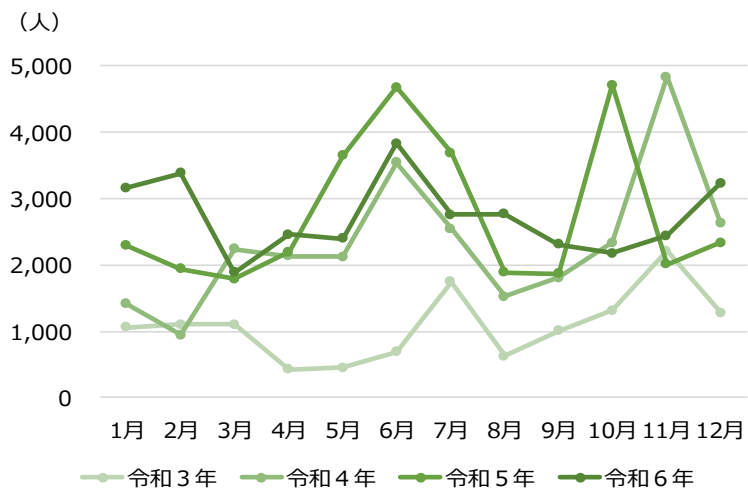
本町の年間観光入込客数は、コロナ禍からの回復を経て増加傾向にあり、直近2年間は年間で約 33,000 人となっている。また、月別観光入込客数を見ると、夏頃と秋頃に観光客数が比較的多い傾向が確認できる。

図表 1-8 本町の年間観光入込客数



出所：デジタル観光統計オープンデータを基に日本総合研究所作成

図表 1-9 本町の月別観光入込客数



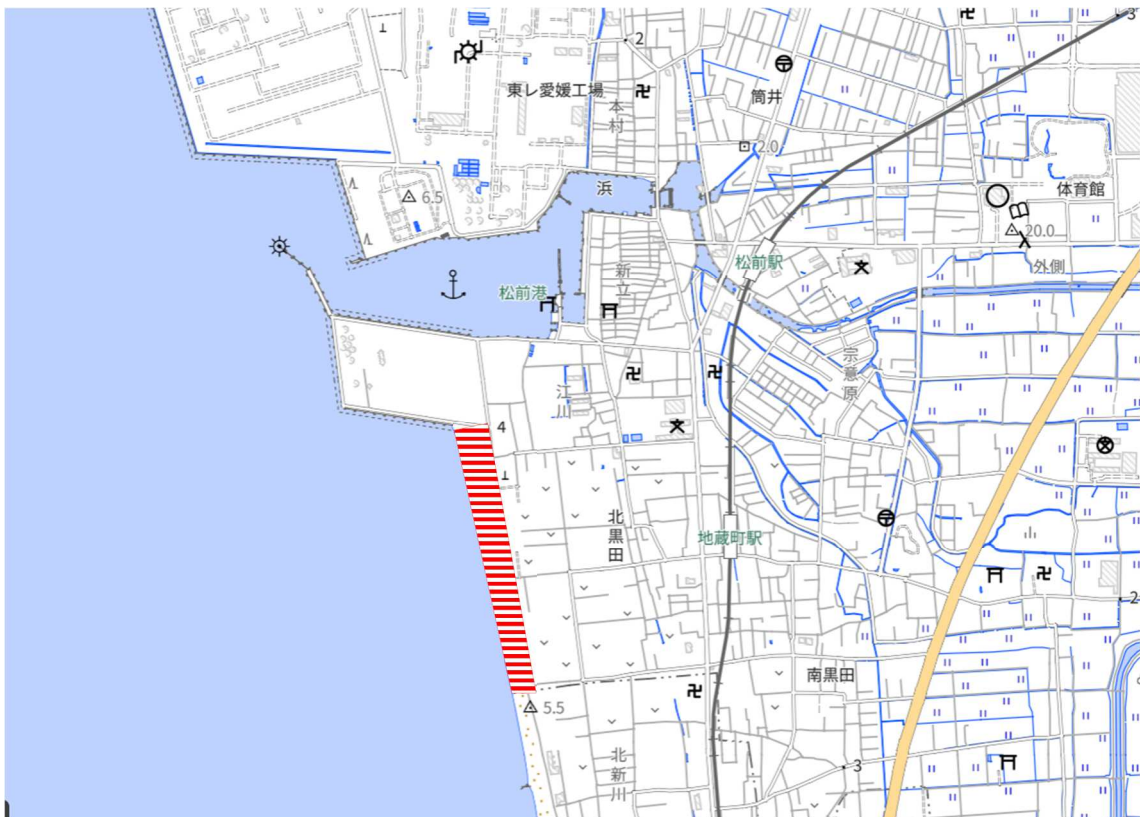
出所：デジタル観光統計オープンデータを基に日本総合研究所作成

## (2) 西の浜の概要

### ① 立地・特徴

西の浜は、本町の南西部に広がる伊予灘に面した海岸エリアである。比較的穏やかな潮流と、海岸線へと夕日が沈む光景が特徴的である。

図表 1-10 西の浜 位置図



出所：地理院地図 Vector

(<https://maps.gsi.go.jp/vector/#13.674/37.530782/138.681397/&ls=vpale&disp=1&d=1>  
、2026年1月28日閲覧)

### ② 周辺の活用状況

西の浜周辺は、田畑や居住地、事業所等が広く分布しているほか、日帰り入浴が可能な温浴施設が営業している。海岸の活用状況としては、年に一度の大型イベントである「はんざり競漕」の会場や、SUPの愛好家らによるレジャー活動の場としての活用がなされている。また、定期的に海岸清掃活動が行われている。その一方、海の家やトイレ・シャワーといった施設は未整備である。

図表 1-11 温浴施設「元気人村」

著作権等を踏まえて  
非公表

図表 1-12 はんざり競漕のようす

著作権等を踏まえて  
非公表

### 3. 本事業の発案に至った経緯・課題

#### (1) 上位・関連計画の整理

本事業に関連する上位・関連計画から、主な内容を抜粋する。

##### ① 第5次松前町総合計画

第5次松前町総合計画は、まちづくりにおける共通目標や、町行政の経営指針となる最上位計画である。

計画策定時において、アンケート調査やワークショップの意見、各種統計データ、これまでの取組等を踏まえ、本町の【強み】【弱み】【機会】【脅威】をSWOT分析により分析している。分析によると、町の強みを恵まれた立地条件、美しい自然環境・景観とする一方で、観光資源が少ないこと、総合的な情報発信力が弱いこと、雇用の場が限られ若者が定着できないこと、エミフルMASAKI以外の商業施設が少ないことが弱みとして挙げられている。脅威としては、地域コミュニティの希薄化が挙げられている。

主要施策のうち、本事業に関わる内容として、観光・交流資源の掘り起こしや、コミュニティ施設の整備支援、多様なスポーツ活動の普及促進、商工関係団体の育成・支援や企業誘致と雇用創出の推進等が掲げられている。

図表 1-13 第5次松前町総合計画におけるSWOT分析

Strengths	【強み】	【弱み】	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>●松山市に隣接し、道路・交通網が充実した。恵まれた立地条件</li> <li>●水と緑の美しい自然環境・景観</li> <li>●農水産業、工業、商業のバランスのとれたまちとして発展してきた歴史</li> <li>●“義農精神”を受け継ぐ町民の華仕の心や思いやりの心、人情の豊かさ</li> <li>●県下唯一のJHA公認ホッケー場</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●人口減少・少子高齢化の進行</li> <li>●雇用の場が限られ、若者が定着できない</li> <li>●商業施設は、エミフルMASAKI中心</li> <li>●観光資源が少ない</li> <li>●農業従事者の後継者不足</li> <li>●総合的な情報発信力が弱い</li> </ul>	
<p>〈活用方策〉</p> <p>恵まれた立地条件のほか、自然、産業、地域資源を生かしたまちの魅力をPR</p>		<p>〈克服方策〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・若者も定着しやすいまちづくりと周知</li> <li>・地域経済の活性化</li> </ul>	
Opportunities	【機会】	【脅威】	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>●地方の魅力の再評価</li> <li>●価値観の多様化</li> <li>●地域ブランドの設定</li> <li>●安全・安心への意識の高まり</li> <li>●商工業の活性化による地域経済の活性化</li> <li>●ICT・AIの進展及び普及</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>●高齢化・未婚化・少子化による人口減少社会の到来</li> <li>●進学・就職等による若者の流出</li> <li>●全国で展開されている「地方創生」の影響</li> <li>●地震や集中豪雨等の大規模な自然災害</li> <li>●地域コミュニティの希薄化</li> </ul>	
<p>〈利用方策〉</p> <p>国・県のイベントや観光事業と連動し、まちの魅力を効果的にPR</p>		<p>〈回避方策〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・暮らしやすいまちの維持向上と周知</li> <li>・地域コミュニティの強化</li> </ul>	

図表 1-14 第5次松前町総合計画の概要

基本構想		
目標人口	28,500人（令和11年）	
目指す将来像	生きる喜び あふれる まち まさき	
基本目標	いきいき ～心も体も元気いっぱい！～ きらきら ～まちも人もおしゃれに輝く！～ わいわい ～町民みんなが主役！～	
基本施策	1 安全・安心な生活環境づくり 2 笑顔で暮らせる健康づくり 3 豊かな心を育む人づくり 4 活力あふれるにぎわいづくり 5 快適で暮らしやすい基盤づくり	
基本計画		
基本施策	施策分野	主要施策（抜粋）
1 安全・安心な 生活環境づくり	環境保全と 景観の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>環境学習、美化活動の推進</u></li> <li>• <u>水質汚濁等環境問題への対応</u></li> </ul>
	公園・緑地・ 水辺の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>親水空間の保全と創造</u></li> </ul>
	コミュニティの 育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>コミュニティ施設の整備支援</u></li> </ul>
3 豊かな心を育む 人づくり	スポーツの振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>多様なスポーツ活動の普及促進</u></li> </ul>
4 活力あふれる にぎわいづくり	商工業の振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>商工関係団体の育成・支援</u></li> <li>• 既存企業への支援及び地場産業の活性化</li> </ul>
	観光・交流機能の 創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 観光・交流推進体制の整備</li> <li>• <u>観光・交流資源の掘り起こし</u></li> <li>• 町のイメージアップ・PR活動の強化</li> </ul>
	雇用・就労環境の 整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>企業誘致と雇用創出の推進</u></li> <li>• 創業の促進と起業家の育成</li> </ul>

② 松前町都市計画マスタープラン

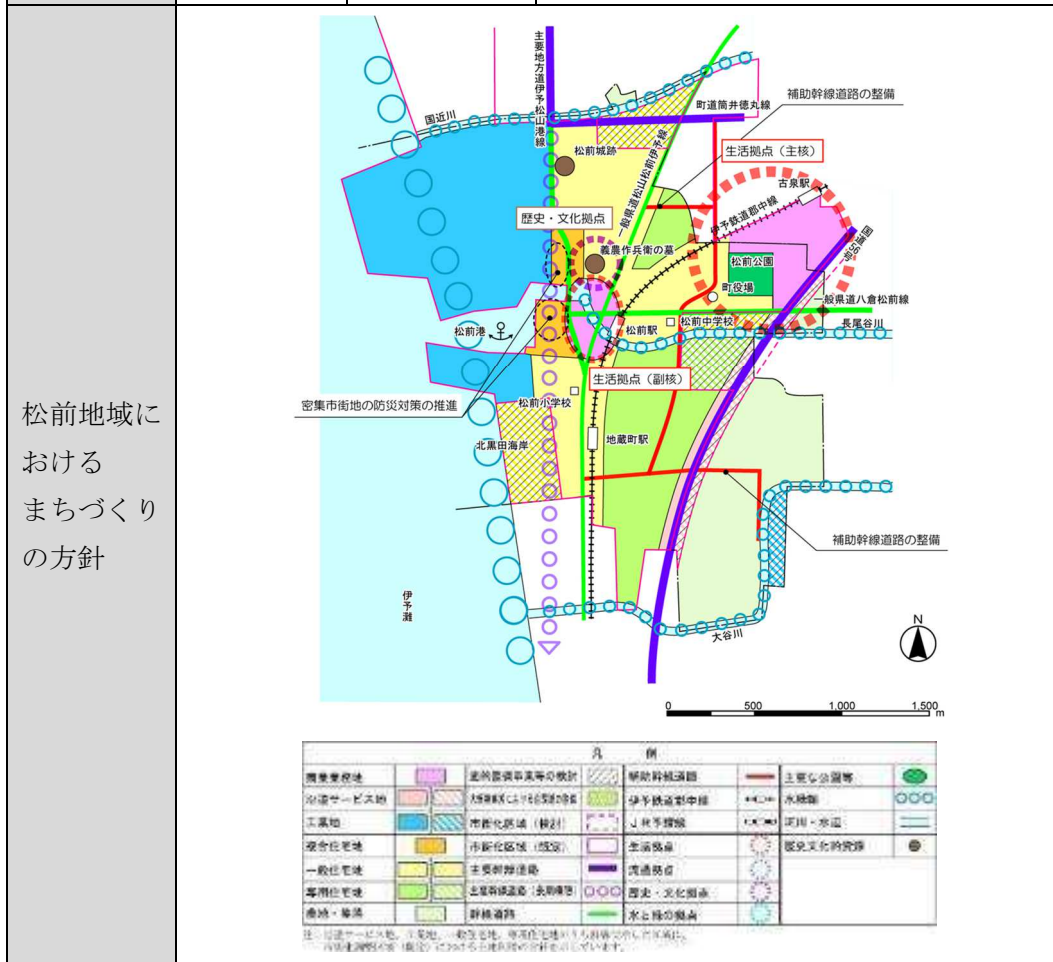
松前町都市計画マスタープランは、町の総合計画などを踏まえ、長期的なまち

づくりの方針や手段、プロセスを体系的に示したものである。本事業に関わる内容として、町が目指すべき将来像や分野別の整備方針を示している。また、北黒田海岸周辺は市街化調整区域でありながら、一般住宅地としての土地利用の方針が掲げられているとともに、住民と連携した清掃活動等により、海岸の保全を図るものとされている。

図表 1-15 松前町都市計画マスタープランの概要

目指すべき将来像	まちづくりの目標	<p>【快適環境都市】水と緑を活かした快適な生活空間づくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公共下水道の整備や海、川、湧水を活用した親水空間の整備</li> <li>市街地の緑化や公園・緑地の整備と連携した水と緑のネットワークの形成</li> </ul>	
		<p>【活力交流都市】まちの賑わいと産業を支える拠点・ネットワークづくり</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>産業の振興、優良企業の誘致に向けた新たな工業用地の確保や基盤整備</li> </ul>	
目指すべき将来像	将来都市構造	ゾーンの設定	<p>【安心安全都市】人にやさしく安心・安全な生活空間づくり</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>おおむね主要地方道伊予松山港線以西の市街地等を「産業地ゾーン」として設定し、工業用地、港湾としての土地利用を促進します。</li> <li>立地産業の高度化と未利用地の活用を図るとともに、住宅市街地ゾーンとの境界では、緩衝緑地等により緑豊かな環境の創出に努め、魅力ある産業地の形成を図ります。</li> </ul>
分野別の整備方針	水と緑	自然的環境の保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>一級河川重信川や塩屋・新立・北黒田海岸を水と緑のネットワークの骨格を形成する水緑軸として位置づけ、<u>動植物と共存する緑豊かな水辺空間の創出、住民のやすらぎの場として活用を図ります。</u></li> <li>なお、塩屋海岸については、学校関係者、ボランティア団体、行政等との連携により、貴重な海浜植物群落の保</li> </ul>

		全・再生を図ります。 <ul style="list-style-type: none"> <li>また、<u>北黒田海岸については、住民と連携した清掃活動等により、海岸の保全を図ります。</u></li> </ul>
	公園緑地の整備	塩屋・新立・北黒田海岸については、海岸改修に併せ海浜公園として整備を図ります。



### ③ 愛媛県海洋保全基本計画

愛媛県海洋保全基本計画は、海岸法第2条の規定に基づき愛媛県が策定したものであり、環境保全活動の推進が基本方針に掲げられている。県下の海岸を3区分に分けたうち、松前町は「伊予灘沿岸」に含まれる。本事業に関わる内容として、環境保全活動を推進・支援する記載や、多様なニーズに対応した複合的な海岸づくりに関する記載が見られる。

図表 1-16 愛媛県海洋保全基本計画の概要

伊予灘沿岸の概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 漁業、産業利用、レクリエーションなど多様な利用がされる中、美しい自然や貴重な自然が残されている地域である</li> <li>• 浸水被害の危険性が高い地域も多くある</li> <li>• 貴重な自然環境の保全と利用に十分配慮し、防護対策の強化が必要な地域である</li> </ul>	
伊予灘沿岸の海岸保全に関する基本理念	人にも自然にも暖かく、明るい伊予の海岸づくり	
基本方針	防護面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 南海トラフ地震に備えた地震・津波対策の推進：住民の生命を守ることを最優先とし、安全な場所への避難を基本に防災対策を推進。</li> <li>• 計画的な高潮・波浪対策の推進：安全な海岸整備を最優先とし、浸水の危険性が高い地域の整備を進める。</li> <li>• 総合的な侵食対策の推進：砂浜による消波効果が低下しないよう現状の砂浜の保全・維持。</li> <li>• 災害に強い地域づくりの推進：県及び市町の地域防災計画に基づき、災害に強い地域づくりを推進。</li> <li>• 安全で適切な維持管理の推進：予防保全の考え方に基づいた海岸保全施設の適切な維持管理。</li> </ul>
	環境面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>優れた自然環境の保全</b>：自然と共生する海岸環境保全のための施設整備及び施設の維持管理。</li> <li>• 関連機関等との連携による広域的な取組：地域全体の生態系保全における関連機関や関係市町、地域住民との連携強化。</li> <li>• 事前調査、追跡調査の実施：海岸整備にあたり、自然環境に関する事前調査、追跡調査の実施。</li> <li>• <b>環境保全活動の推進と支援</b>：優れた海岸環境の保全のため、海岸利用者のマナー向上に向けた啓発活動を推進。</li> <li>• <b>水質汚濁の防止や漂着物対策の推進</b>：良好な海岸水質維持のため、水質環境の継続的な監視、生活排水対策の推進。</li> </ul>
	利用面	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全に利用できる海岸づくり：関係市町との連携のもと、海岸利用者の安全性の向上。</li> <li>• <b>多様なニーズに対応した複合的な海岸づくり</b>：多様な人々が交流するにぎわいのある水際空間の整備を検</li> </ul>

		<p>討。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 誰もが快適な海岸づくり：海岸への快適なアクセス、施設のユニバーサルデザイン化などによる海浜整備を推進。</li> <li>• <u>適正な海岸利用の推進</u>：快適な海岸利用のため、地域特性に応じた海岸利用のルールづくり。</li> </ul>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## (2)本町および西の浜における課題

本町は、観光・交流資源が少ないこと、総合的な情報発信力が弱いこと等から、町内外の人が交わる機会が少ない。また、若者が定着できるような雇用の場の確保や、既存の商店街等の活性化にも課題を抱えている。

西の浜は、夕刻の景観の美しさやマリナクティビティ等を目的とした活用の可能性から、本町の重要な自然資源であるといえる。西の浜には現在でも夕陽の鑑賞やマリナクティビティの一種である SUP の利用を目的とした来訪者がみられるが、周辺に飲食施設や滞在可能な場所がないことから、消費につながる滞在型の観光を喚起できておらず、大きな機会損失が生じている。加えて、西の浜では海洋漂着ごみが多く見られ、愛媛県の海岸漂着物対策推進地域計画では漂着ごみ対策の重点的推進区域に指定されている。定期的に有志による清掃活動が行われているものの、西の浜の自然資源としての魅力が今後とも損なわれないようにするためには、環境保全活動を継続的に実施する必要がある。

## (3)本事業の経緯

本事業は、官民連携で海岸保全・活用に向けた拠点施設整備を行うことで西の浜の持つ自然環境が有する機能を引出し、地域課題に対応する取り組みである。

本町は、前述のような概況を受けて、「グリーンインフラ」という概念に着目した。国土交通省によると、グリーンインフラとは「社会資本整備や土地利用等のハード・ソフト両面において、自然環境が有する多様な機能を活用し、持続可能で魅力ある国土・都市・地域づくりを進める取組」を指す。本町においては、新たな観光の受け皿としての西の浜が持つポテンシャルを引き出すことで、事業機会の創出および地域経済の循環、ならびにコミュニティの活性化を図ることが考えられる。このような方針は、PPP/PFI 推進アクションプランにおいて掲げられる、多様な PPP/PFI の展開のための具体的取組とも合致するものである。

図表 1-17 グリーンインフラに関連した政策的動向

グリーンインフラ推進戦略 2023 (国土交通省)	
定義	グリーンインフラとは、「社会資本整備や土地利用等のハード・ソフト両面において、 <u>自然環境が有する多様な機能を活用し、持続可能で魅力ある国土・都市・地域づくりを進める取組</u> 」である。
意義	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンインフラは、社会資本整備やまちづくり等に自然を取り入れることで、生物多様性・土壌・水などの自然資本を損なわず、むしろ回復させるネイチャーポジティブやカーボンニュートラルの実現に資する。</li> <li>社会資本整備やまちづくり等に自然を資本として取り入れることにより、自然そのものが防災・減災等といったインフラとしての機能を発揮するとともに、その持続性・永続性を高め、場合によっては財政面での効率化を図ることができる。</li> <li>自然を取り入れることで、自然が有する、心身両面での健康への効果、景観形成や文化醸成、地域活動や教育面での効果を引き出すことができ、<u>Well-being の向上、地域の賑わいの創出、働く人々等の生産性の向上、コミュニティの再生、ひいては SDGs や地方創生の実現に資する。</u></li> </ul>
PPP/PFI 推進アクションプラン (内閣府)	
推進施策	<p>【PPP/PFI によるカーボンニュートラルへの貢献】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンインフラ官民連携プラットフォームにおける地方公共団体と先端的な技術を有する企業等とのマッチング支援、先導的なモデル地域の検討支援・事例の水平展開等を通じ、民間資金を活用したグリーンインフラの実装を推進する。</li> </ul>

本調査においては、以下のプロセスで観光等の機能と環境保全活動機能を兼ね備えた施設に必要なハード要件・ソフト要件を明らかにし、各要件を詳細化する。

図表 1-18 グリーンインフラに関連した検討フロー

フロー	検討内容
<p style="text-align: center;"><b>事例調査・活動団体へのヒアリング</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状の環境保全活動における課題は何かを確認</li> <li>・ 上記課題を解決するために、拠点機能として必要なものは何か仮説を設定</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>事業主体の候補へのヒアリング</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記で設定した仮説について、他機能との親和性や、必要な機能、担い手に必要な条件等をヒアリングから導出し、仮説の修正を実施。</li> <li>・ 拠点に必要なハード要件、ソフト要件を導出</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ハード要件・ソフト要件の詳細検討</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ハード要件については規模を検証</li> <li>・ ソフト要件については具体的な法制度の整理、民間資金を環境保全活動に活用する事業スキームの整理を行う</li> </ul>

#### 4. 検討体制の整備

##### (1) 庁内の検討体制

本事業の庁内検討体制は、以下に記すとおりである。

図表 1-19 庁内検討体制

担当部署	まちづくり課	産業課
担当部長	産業建設部長	同左
担当者	まちづくり課 主任	産業課 係長

##### (2) 民間事業者との協力体制

本事業の検討に際し、以下の民間事業者と意見交換を行うとともに、本事業の担い手となりうる地元事業者の紹介について協力を仰いだ。

図表 1-20 協力体制を構築した民間事業者の一覧

所在地	事業者名
愛媛県松山市	A 銀行

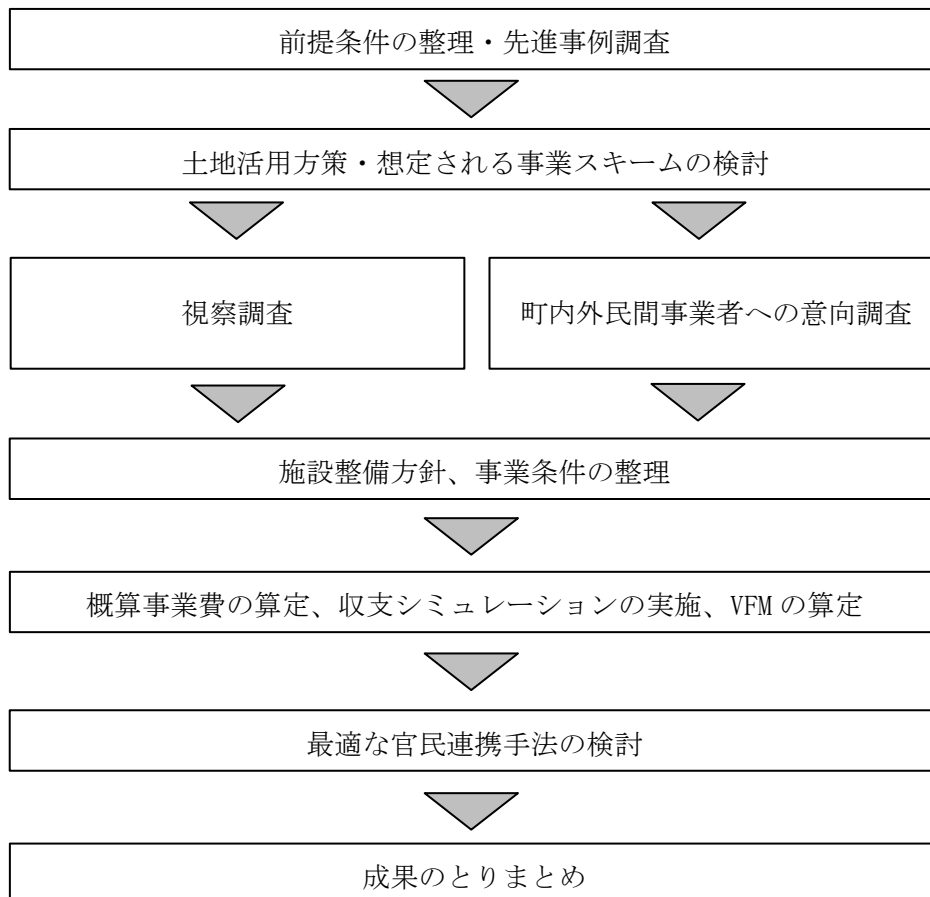
## 第2章 本調査の内容

### 1. 調査の流れ

本調査は、下記の検討フローに基づき実施した。

前章までの内容及び、前提条件の整理・先進事例調査の結果を踏まえて、仮説として土地活用方策・想定される事業スキームの検討結果を事業概要書に取りまとめ、町内外民間事業者への意向調査を行った。その結果と、特に本事業において参考となる施設への視察調査結果を踏まえて、施設整備方針、事業条件の整理を行った。その後、施設整備方針と事業条件を踏まえて、概算事業費の算定、収支シミュレーションの実施、VFMの算定などの事業手法の定量評価を行い、定性評価と併せて、最適な官民連携手法の検討を行った。

図表 2-1 検討フローの模式図

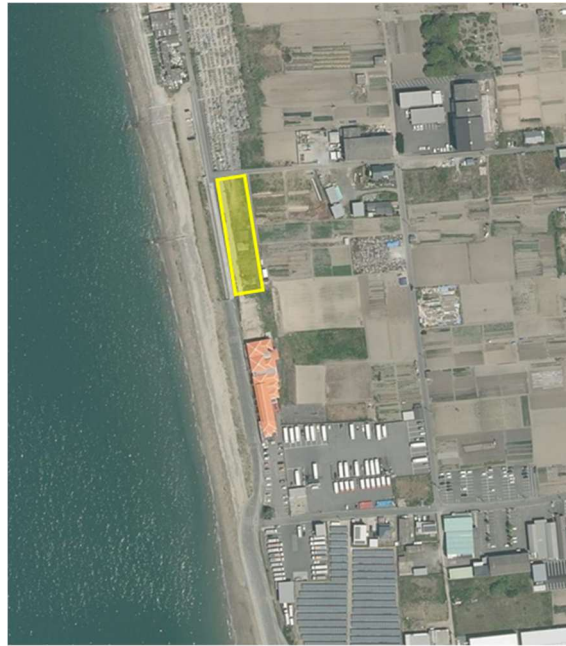


### 第3章 前提条件の整理

#### 1. 対象地の概要

本事業の対象地は、松前町の南西に位置する約2,000㎡の町有地である。

図表 3-1 対象地の概要



出所：国土地理院地図・空中写真閲覧サービスを基に日本総合研究所が作成（<https://www.gsi.go.jp/tizu-kutyu.html>、2026年1月28日閲覧）

対象用地	愛媛県伊予郡松前町北黒田 912-1	
面積	1,936 ㎡	
所有者	松前町	
区域区分	市街化調整区域	
容積/建蔽	200/70	
アクセス	自動車	・松山空港より 18 分 ・松山中心市街地より 21 分
	鉄道	・伊予鉄道郡中線 地蔵町駅 西に徒歩 10 分
備考	・元気人村に隣接している ・西の浜に面している ・敷地北側で町道西 20 号線に接している	

## 2. 既存の活動状況の把握

既存の西の浜エリアでの環境保全における課題、環境保全活動の状況、環境保全活動を推進する上で必要となる施策を調査するために、既存の環境保全団体等との意見交換を実施した。

図表 3-2 環境保全活動団体等の概要

団体名	① 個人 A ② 伊予高校
主な活動	① 西の浜の他、松山市内を含む複数個所で海岸清掃等を6年間実施。 ② 松前町内に立地する高校として、県内プロスポーツクラブとの環境保全活動のコラボレーションや、ごみ拾い活動である清掃ライドを実施。

図表 3-3 環境保全活動団体との意見交換結果

質疑・意見交換まとめ	①個人 A	<ul style="list-style-type: none"> <li>約6年にわたり活動を継続。</li> <li>実施回数・頻度の定めなし。</li> <li>塩屋海岸での清掃活動参加者と相互の行き来がある。一方で、<u>町外の活動主体との相互交流はない。町内のメンバー間での連携の強さゆえに、町外からの参加が遠慮される傾向</u>にある。</li> <li>近年は花火の残置物が多い。</li> <li><u>BBQや花火の不始末、持ち込まれたごみの焼却や埋設</u>といった問題が発生している。</li> <li>本施設が、<u>ごみによる負の影響やリサイクル等の意義について発信</u>し、自然環境への感謝の気持ちを普及できる施設になるとよい。</li> <li>ワークショップの機会や活動への参加を通じて、ごみ問題が一般市民にとって自分事となることを望む。</li> <li><u>ゴミ収集用品の貸出し</u>のほか、オリジナルグッズの販売もあるとよいのではないか。</li> </ul>
	②伊予高校	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎週の探求活動授業の一環で、該当日の2時間程度ごみ拾いを実施。</li> <li>過去には、回収したごみの記録・分析や、ごみ拾</li> </ul>

		<p>い SNS を用いた発信を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 西の浜は漂着ごみが多く、特に海岸北側のテトラポット周辺におけるごみの集積が顕著である。</li> <li>• 単なる作業にとどまらないよう、<u>ごみが発生している背景の考察や拾得物を分析した結果の検証など、探求的な学習に役立てている。</u></li> </ul>
示唆		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 西の浜では、漂着ごみに加え、BBQ や花火の残置物が確認されており、収集に加えて<u>市民の意識啓発の必要性</u>が認識されている。</li> <li>• 清掃活動等の環境保全活動は行われているが、<u>活動を始めるハードルが高く、ハードルを下げるためのハード面・ソフト面の支援</u>が必要である。</li> <li>• 拠点機能としては、気軽に清掃活動ができるように、トングや手袋などの<u>アイテムの貸出しや、スタッフによる分別の指導、集めたごみを投入できる専用ボックスの設置等</u>が想定される。そのため、<u>スタッフが常駐する施設</u>である必要がある。</li> <li>• 活動を広げていくために、町外の人にも参加してもらいやすくする必要があり、<u>広域集客ができる観光機能との親和性が高い</u>ことが想定される。</li> <li>• 活動をより意義深いものとするためには、<u>市民の意識啓発につながる教育活動</u>を行うことが考えられる。</li> </ul>

環境団体等との意見交換に加えて、本町において環境保全活動を所管する部署（町民課）と、現状の環境保全活動に関連する施策や町内の活動状況を確認するための意見交換を実施した。

図表 3-4 町内の環境保全活動の状況に関する意見交換

<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市内の小中学生向けの環境学習を町が主催で、年に4回行っているが、そのうち1回を西の浜で実施するなどには可能なのではないかと。講師はかつて学校の教員だった方が、エミフル MASAKI のビオトープなどを利用して授業をしている。</li> <li>• 学校の教員 OB 等が主体となり、生態系の保全に取り組むまちづくり塾という組織があるが、現在はあまり活動をしていない模様である。</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 現在は5, 6団体が各々のタイミングで西の浜でゴミ拾いをしているが、必ずしもそれらの団体が協力体制を築いている訳ではない。現在は、町としても、実施者から申請書を貰い、ゴミ袋を配布する程度の繋がりである。
- 近隣の塩屋海岸では、伊予農業高校が環境関連の取り組みを実施しており、希少植物の再生プロジェクトとして、海岸清掃活動や環境保全の啓発活動を実施している。

### 3. 類似事例の調査

#### (1) 事例抽出の視点

本事業は、町の課題である、観光・交流資源が少ないこと等に起因する、町内外の人が交わる機会が少なさや、若者が定着できるような雇用の場の確保、既存の商店街等の活性化などの解決に資することが期待されている。また、西の浜の環境保全を継続的に行うことも必要である。

そのため、本事業で導入を検討する機能として、「観光機能・アクティビティ機能」、「環境保全活動機能」、「コミュニティ機能」、「ワークスペース等機能」を有する施設の事例を収集した。その中でも、施設設置の趣旨が本事業と近しく、人口規模等から見た市場性が本事業と大幅に乖離していない事例に関し、施設の概要や特徴を机上にて調査することで、本事業において具備すべき空間や理想的なソフト施策のあり方、継続性や収益性を調査した。

#### (2) 事例調査結果

##### ① 観光機能・アクティビティ機能

通年での海岸の賑わいを生み出すことを企図しており、以下の特徴を有する4つの事例を調査対象とした。

- サンセットを資源としている
- 施設運営などに住民参画が図られている
- 環境保全活動が行われている

##### ア. 事例1：父母ヶ浜ヴィレッジ（香川県三豊市）

施設概要	所在地	香川県三豊市	
	供用開始時期	2019年7月	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 父母ヶ浜 PORT（総合案内、シャワー室、ビーチ用品レンタル、飲食店）</li> <li>• RV パーク</li> <li>• その他、周辺に飲食・物販店舗、宿泊施設等が多く立地している</li> </ul>	
	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
運営者	父母ヶ浜ポート事務局		

特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1990年代に埋立構想が浮上した際に、地元有志が反対の意思を示すため、海岸清掃を始め、環境改善。現在も活動を拡大しつつ続いている。</li> <li>• 平成29年にSNS上で「日本のウユニ塩湖」として話題となったことで、平成28年に5,500人ほどだった入込客が令和4年には約51万人に達した。</li> <li>• 観光客急増に対応するインフラ不足が課題だったが、地域活性化に関心を持つ地元プレイヤーと、移住者が連携することで宿泊施設や飲食店等の開業が相次いだ。</li> <li>• 令和元年度に市が拠点施設父母ヶ浜 PORT を整備した。その指定管理者の募集に当たっては①市全体への波及効果②地域との連携・協働③集客力を高め、持続可能な経営④環境保全への貢献、を事業者に求めた。</li> <li>• 一定の収益性が見込めることから、指定管理料を市が支払う方式ではなく、施設使用料を事業者が納める方式とした。</li> <li>• 駐車場予約サービスを導入するなど、オーバーツーリズムの解消や、消費単価向上の施策に取り組んでいる。</li> <li>• 指定管理者は、父母ヶ浜ヴィレッジを「世界一サステイナブルな商店街」として、ビーチクリーンや海洋問題の啓発に取り組むこととしている。</li> </ul>
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

イ. 事例2：かもめ島マリニング（北海道江差町）

施設概要	所在地	北海道檜山郡江差町
	供用開始時期	2021年8月（2024年度は4月末から半年営業）
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グランピング施設</li> <li>• キャンプサイト</li> <li>• ビーチ</li> <li>• 海の家（夏季期間限定開設）</li> <li>• トイレ・シャワー・更衣室</li> </ul>

	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
運営者	一般社団法人北海道江差みらい機構		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>アウトドア宿泊と、海洋体験を組み合わせた造語「マリピンング」でブランド化を図っている。</li> <li>持続可能な海洋体験コンテンツの開拓のため、島のガイドウォークに必要な「歴史文化・自然・海洋学習」等の知識を担当職員が習熟し、利用者に合わせたセミオーダー方式としている。</li> <li>また、地元高校生が考えた3つの体験学習プログラムを2022年度から提供している。</li> <li>同様に、SUP体験を提供するに当たり町民へのSUPインストラクターの資格取得を町が金銭補助し、人材育成に取り組んでいる。</li> <li>2024年度のマリピンング宿泊利用は前年比50%増、海洋体験者も21%増となったが、7～9月の土日以外の集客が課題とされている。</li> </ul>		

ウ. 事例3：青島ビーチセンター（宮崎県宮崎市）

施設概要	所在地	宮崎県宮崎市	
	供用開始時期	平成8年3月（平成22年改修）	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務スペース兼多目的スペース</li> <li>更衣室、コインロッカー、シャワー</li> <li>体験プログラムの提供</li> <li>自主事業（青島ビーチパーク）※通年営業</li> <li>周辺に、レストランやBBQエリア、プール・サウナエリアとホテルを備えた青島ビーチビレッジが2022年に開業している。</li> </ul>	
	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表

運営者	渚の交番青島プロジェクト実行委員会
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設は海辺を活動の舞台とする様々な人々や団体を結ぶネットワークの拠点として作られている。漁師、マリンスポーツ愛好者、体験教室の参加者、研究者、生物保護活動家等の活動の場となっており、帰属意識の醸成やコミュニティ形成の拠点としての役割も期待できる。</li> <li>指定管理業務として施設の利用許可、海水浴場の管理運営、施設維持管理、マリンスポーツ普及促進等が実施されている。</li> <li>自主事業として、県管理の緑地内にコンテナハウスの用地を確保している。</li> <li>青島の海が好きという人々にターゲットを絞り、コンテンツの工夫や媒体を選んだ情報発信を行っている。イメージ形成のため、コンテナごとに出店者の選定基準を設けている。</li> <li>来場者の滞在時間が増加したことで、全体の収入が増加し、自主事業の展開により来場者が増加することで、指定管理の本体事業である海水浴場の収入（シャワー、ロッカー）の増加にも繋がっている。</li> </ul>

エ. 事例4：皆生温泉海遊ビーチ（鳥取県米子市）

施設概要	所在地	鳥取県米子市
	供用開始時期	2021年7月（BEACH RESORT KAIKEの開設）
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>飲食店舗（GW～8月末の4か月間営業、6、7月は土日のみ営業）</li> <li>遊具等レンタル</li> <li>ライフセーバー拠点</li> <li>カイケジャンボリー（空の水族館、屋外レストラン、夜あそBEACH等）</li> <li>ビーチアクティビティ（海上アスレチック（夏季のみ）、ライフセーバーと歩くビーチウォークガイド）</li> </ul>


	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
運営者	米子市観光協会（BEACH RESORT KAIKE、カイケジャンボリー）		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>2017年に若手旅館経営者が中心になり、まちづくり会議を設立し、「皆生まちづくりビジョン」を策定。その後、プランの具体化に向け建築デザイナーや地域金融機関、自治体などにより「皆生温泉エリア経営実行委員会」が設立された。</li> <li>委員会は議論を重ねながら実証的取り組みやワークショップ等の地域を巻き込んだ取り組みを実施し、そのうちのひとつとして、コンテナ型海浜施設 BEACH RESORT KAIKE の設置や、通年のビーチ利用を目指すカイケジャンボリーが実施された。</li> <li>2022年には実証実験や取り組みを基に地域の将来像を示す「かいけエリアデザイン」が策定され、その実践部隊として地域内外のプレイヤーが参画する共同事業体「カイケラボ」が設立された。</li> <li>カイケラボは、居心地の良い滞留空間整備や関係人口拡大プロジェクト、積極的な情報発信を実施し、温泉街全体の賑わいや、イベントをきっかけに新規に出店をする市民等が生まれている。</li> </ul>		

## ② 環境保全活動機能

海岸を拠点として、環境教育や観光、コミュニティ活性化等を一体的に取り組んでいる9つの事例を調査対象とした。

### ア. 事例1：白老町環境町民会議（北海道白老町）

活動地域	北海道白老町
活動開始時期	平成20年7月
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>発足以降、胆振海岸において毎年5月から12月に清掃活動や環境教育、地元小学校が実施する海岸清掃への協力を継続的に実施。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 29 年 3 月に北海道内で初めて海岸協力団体の指定を受け、平成 30 年 6 月には海岸功労者表彰を受賞。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要な活動は下記のとおり。海岸管理者のパートナーとして、特に①しらおい夏の海塾では、子どもたちへの環境教育を継続的に行っている。</li> <li>① しらおい夏の海塾</li> <li>② 夏休み期間中に町内の小学生を対象に、海を教材として「水環境」について学習する環境教室を開催。海岸清掃の体験、生物観察、漂着物を活用した作品づくり等を実施。</li> <li>③ ヨコスト海岸クリーンアップ</li> <li>④ 地元高校生、企業、町職員等が参加して清掃活動を実施</li> <li>⑤ 海岸パトロール</li> <li>⑥ 機関紙・HP での情報発信</li> </ul>
運営形態	環境保全・創造に取り組む町民、町民団体、事業者等から構成される。
画像等	<p><b>②しらおい夏の海塾（環境教育）</b></p> <p>夏休み期間中に白老町内の小学生を対象に、海を教材として「水環境」について学習する環境教室を開催しました。当日は、小学生 8 名が参加しました。</p> 

出所：白老町環境町民会議 活動状況報告

([https://www.mlit.go.jp/river/kaigan/main/kyouryoku/pdf/3\\_1.pdf](https://www.mlit.go.jp/river/kaigan/main/kyouryoku/pdf/3_1.pdf)、2026 年 1 月 28 日閲覧)

イ. 事例 2：海のゆりかご再生活動（大阪府阪南市）

活動地域	大阪府阪南市
活動開始時期	平成 18 年
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>大阪府内で唯一残された自然の藻場に広がる多様な生物生息場を貴重な財産として保全・活用し、次世代へ継承することを目的とした活動。</li> <li>2006 年より市内小学校におけるアマモ場再生活動や生物多様性保全機能についての学習が行われるようになった。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在では市内全小学校全学年の海洋教育プログラムに発展</li> </ul>

	<p>し、約2haのアマモ場が子供たちによって保全されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>アマモ等の海草に吸収・固定されたCO<sub>2</sub>を削減量と考えて、ブルーカーボンにおけるクレジット制度を活用し、環境意識の高い企業に買い取ってもらっている。購入されたクレジットはアマモ場保全活動の推進資金として活用される。</li> </ul>
運営形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>漁協組合・NPO・民間企業・市民など、多様な主体と連携。</li> <li>市内ではシティプロモーション推進課が中心となり、各団体との調整等を実施。活動資金としては、市のSDGsまちづくり基金も一部用いながら、財団等の助成金や補助金を用いて継続的な活動を支援している。</li> </ul>
画像等	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>

ウ. 事例3：SUPを活用した水上清掃（神奈川県横浜市）

活動地域	神奈川県横浜市
活動開始時期	平成25年
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成25年に、大岡川周辺のSUP愛好者によって「横浜SUP倶楽部」が設立される。平成28年からはクラブハウスを設けている。</li> <li>SUP体験会やSUPの技術講習会・安全講習会等の活動と並行して、地域貢献事業として河川の清掃、パラカヌー選手の練習サポートや障害者のカヌー体験会、「SUPで町づくり」をスローガンに横浜市との連携事業に取り組んできた。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>発足当初より河川美化活動として「リバー&amp;リバーサイドクリーン」を定期的実施（毎月第3土曜日）。「リバーサイドクリーン」は河岸のごみ拾い活動、「リバークリーン」はSUPや船舶を利用し、河川上に浮遊しているプラスチックごみ等を回収する活動である。</li> <li>活動拠点であるクラブハウスには、更衣室、ロッカー、シャワー等が備えられている。</li> </ul>
運営形態	横浜SUP倶楽部が主催し、地元環境団体・企業・青年会等と連携している。

画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
-----	------------------	------------------

エ. 事例 4 : 湘南国際マラソン (神奈川県大磯町他)

活動地域	神奈川県大磯町、平塚市、茅ヶ崎市、藤沢市、二宮町
活動開始時期	2007 年 (2022 年から世界で初めてコース上の使い捨てカップ・ペットボトル排出ゼロを実現)
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2007 年 3 月に神奈川県初のフルマラソンとして誕生した大会。</li> <li>• 大会後に大量の廃棄物が発生する状況に、大会主催者側とスポンサー企業が問題意識を持ち、2022 年に大会コンセプトを刷新し、近年は廃棄物放置ゼロを目指す環境配慮型のマラソン大会として開催されている。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 例えば下記のような取組を通じ、環境配慮に注力している。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 参加ランナーは、マイボトル・マイカップ持参で給水(プラカップでの給水を行わない)</li> <li>➢ スタート地点で衣類の回収を行い、レース終了後に返却(使い捨てのビニール防寒着等の削減)</li> <li>➢ 飲食ブースでの環境配慮容器使用の徹底</li> </ul> </li> <li>• 上記の取組の結果として、ゴミ排出量が 11,495t (2019 大会) から 3,049t (2023 大会) に減少した。</li> <li>• ごみの総量だけでなく、種類別の廃棄量や、ごみゼロマラソンへの満足度を調査し、環境配慮と満足度の両立と改善、計測内容の情報発信によるスポンサー確保を実施している。</li> <li>• エコフレンドシップという環境の取組みに賛同する企業で構成された組織体がプラごみ回収・リサイクルの取組に協力している。</li> <li>• 参加者から募った募金を環境活動団体に寄付している。</li> </ul>
運営形態	湘南国際マラソン実行委員会が主催

画像等	著作権等を踏まえて 非公表
-----	------------------

オ. 事例 5：楽土庵（富山県砺波市）

活動地域	富山県砺波市	
活動開始時期	2022 年	
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 楽土庵は、砺波平野の散居村（農村部において、民家が離れて散在する集落形態）に立地する、古民家を改修した 3 室限定のアートホテル。</li> <li>・ 宿泊施設（6 室 13 名）、カフェ＋民藝ショップ、テレワークスペースから構成される。</li> </ul>	
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 富山の自然と伝統の継承を重視し、「リジェネラティブ（再生）・ツーリズム」の考え方に沿った運営を実施。</li> <li>・ 上記の一環として、宿泊料金の 2% が散居村保全活動団体への寄付（例：カイニョ（屋敷林）の整備を行い、その剪定枝をバイオマス発電に利用する活動）に充てられる。また、「リジェネラティブ・アクティビティ」として、様々な自然・文化体験プログラム（ガイド付きで散策する「散居村ウォーク」、県産素材を使ったアロマオイルづくり、茶道や仏具づくりの体験等）を提供している。</li> <li>・ 2024 年にはこれらの取組のさらなる発展や、散居村の客観的価値づけのため、「となみ野散居村サステナブル推進協議会」が設立された。同協議会では社会科学と森林生態学の 2 つの側面から、散居村の調査研究に着手している。</li> </ul>	
運営形態	富山県西部の地域連携 DMO である株式会社水と匠が運営（民間事業）	
画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表

カ. 事例6：いくさか『創造の森』（長野県生坂村）

活動地域	長野県生坂村
活動開始時期	2023年
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>生坂村は「環境×地域おこし」を目指し、「いくさか『創造の森』プロジェクト」を推進。特に雲根地区において、様々な脱炭素化ライフスタイルの実証実験を行っている。</li> <li>2023年度には、村全体が脱炭素先行地域に選定された。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度には、「旅するいきもの大学校！」と題し、リジェネラティブ・ツーリズムの考え方に基づく観光プログラムの実証事業を実施。</li> <li>「旅するいきもの大学校！」参加者は、対面／オンラインを織り交ぜた全6回のプログラムに参加。まず現地の自然環境を調査・報告した上で、よりよい状態を実現するためのアクションプランを検討する。次に、アクションプランを実際に「創造の森」で実践し、最後は結果の発表会を行う。</li> <li>プログラム修了者は「生坂村公式自然研究員」として公認され、その後継続的な活動の場が提供される。</li> <li>今後、創造の森ではエネルギーを自給自足する「オフグリッドハウス」の整備等も計画されている。</li> </ul>
運営形態	「いくさか『創造の森』プロジェクト」は、村と松本山雅FCが協働して推進。「旅するいきもの大学校！」は観光庁「第2のふるさとづくりプロジェクト」モデル実証事業の一環として企画され、生坂村、株式会社松本山雅、クラブツーリズム、株式会社フューチャーセッションズ、合同会社HiTTiSY0、株式会社大広の5つの企業がコンソーシアム形式で推進。
画像等	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>

キ. 事例7：OJIKI ISLAND GREEN TRIP（長崎県小値賀町）

活動地域	長崎県小値賀町
活動開始時期	不明（白浜海岸の清掃は2021年）

取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>「おぢかアイランドツーリズム」は、小値賀の海と自然を守るための取り組みの一つとして、OJIKAGREENTRIP プロジェクトを実施。</li> <li>観光客が自主的に海洋漂着ごみの収集を行うためのキットとして、「クリーンキット」（生分解性ゴミ袋、軍手等）を販売。制作に当たっては地場の事業者の協力を得たほか、島民が大漁旗をアップサイクルしたトートを提供する等している。</li> <li>また、海岸清掃を行った観光客等を主な対象として、フェリーターミナルにおいて海洋プラスチックごみの破片からブローチを製作できるワークショップ等を実施している（SEA YOU AGAIN ワークショップ／九州産業大学や横浜市のプラスチックメーカーと連携して実施）。また、同プロジェクトから派生して生まれた石けんケースは 2023 年にグッドデザイン賞を受賞した。</li> </ul>		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>小値賀島は五島列島に位置し、島全体が西海国立公園に指定されている。現在はおぢかアイランドツーリズムが観光のワンストップ窓口を担っている。</li> <li>島内の白浜海岸は透明度が高い一方、潮流の関係で漂着物が貯まりやすく、海洋ごみの影響で「ヒメスナホリムシ」という虫が発生したことから遊泳が禁止された。2021 年頃から島民が自主的な清掃活動を実施し、翌年から再び遊泳可能となった。また、これらの出来事が島民全体の海岸保全への関心を高める契機となった。</li> </ul>		
運営形態	<p>特定非営利法人おぢかアイランドツーリズムが中心となり、教育機関や事業者と連携しながら実施</p>		
画像等	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: middle;">著作権等を踏まえて 非公表</td> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: middle;">著作権等を踏まえて 非公表</td> </tr> </table>	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表		

ク. 事例 8 : イバルフォニア・プロジェクト (茨城県ひたちなか市)

活動地域	茨城県ひたちなか市
活動開始時期	平成 30 年
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>「100 年先も豊かに暮らせる街・海をつくる」「今よりもっ</li> </ul>

	<p>と自由な海岸が暮らしに溶け込むことで、豊かで幸せな暮らしができる」という理念の下、地元有志により「イバルフォニア・プロジェクト」（茨城とカリフォルニアを組み合わせた造語）を立ち上げ。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 海岸活性化のため、マーケット・海岸清掃活動の開催、地元の企業や団体との協業等を進めている。</li> <li>• 活動拠点として海の家を DIY でリノベーションした「アジラボ」がある。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「アジラボ」は「日本で一番海に近いコワーキングスペース」を謳っており、主としてコミュニティ&amp;コワーキングスペースとして活用されている。</li> <li>• その他 BBQ、グランピングスペースとしての貸出を行っているほか、コミュニティマネージャーがおり、様々なイベントやまちづくりスクールが開催されている。</li> <li>• 年1回程度、大型イベント「イバルフォニア・マーケット」を開催。</li> </ul>
運営形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>• イバルフォニア・プロジェクトは地元有志（商工関係者等）により構成。各メンバーが可能な範囲で参加している。</li> <li>• イバフォルニアベースは一般社団法人アジラボ（プロジェクト構成員が代表）により運営されている。</li> </ul>
画像等	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> </div>

ケ. 事例9：ふじのくに森の防潮堤づくり（静岡県）

活動地域	静岡県（遠州灘沿岸）
活動開始時期	平成 26 年
取組事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 遠州灘沿岸では、塩害や松くい虫被害等によりマツ林が急速に枯損し、海岸防災林の機能が著しく低下している箇所が多く、復旧が課題となっている。加えて、東日本大震災を受け、各市津波に対する防災意識が高まった。</li> <li>• このような中、地域の実情に合った津波に対する防災対策として「静岡モデル」を推進し、その一環として、機能が低下した海岸防災林を、災害に対してもより強いものとして</li> </ul>

	再生し、平時には県民の憩いの場を作る事業を治山事業として開始した。
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>枯損した松の伐採（県）→盛土（県・市）→防風工設置・植栽（県）の流れで進められる。</li> <li>その中で、植栽や維持管理に地域住民（住民参加型植樹祭の実施等）や地域ゆかりの企業（「しずおか未来の森サポーター制度」による植栽・管理）が参画している。</li> </ul>
運営形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>県市が連携して事業を推進。</li> <li>「しずおか未来の森サポーター制度」は、企業が CSR 等の一環として行う森づくり活動を県が支援するもの。</li> </ul>
画像等	<p>平成 26 年度から、被害等により松が枯損した海岸防災林（以下「防災林」）において、各市が嵩上げを行う静岡モデル<sup>※1</sup>の上には、県が治山事業で防災林の再整備を実施しています。</p> <p>※1 静岡モデル…既存の防災林等の嵩上げにより、レベル 1 (L1) を超える高さによる被害を軽減する施設</p> <p>&lt;整備のイメージ&gt;</p> <p>① 防災林の嵩上げ【静岡モデル】 (市実施：砂丘造成等)</p> <p>② 防災林の再整備【ふじのくに森の防風堤づくり】 (県実施：生育基盤改良及び植栽)</p> <p>※2 L1 海岸一帯整備は 100 年に 1 度、大きな被害をもたらす津波。 ※3 L2 海岸一帯整備は 1000 年に 1 度、最大の被害をもたらす津波。</p> <p>結核て保全体機能が低下した防災林</p> <p>地元住民や企業による植樹</p> <p>地域住民や地域企業が参加して、植栽や維持管理を実施し、海岸防災林を再生しています。</p> <p>※1 年度「ヤマハの森」植樹祭(掛川市)</p> <p>※2 年度袋井市議会の植樹会(袋井市)</p>

出所：静岡県 HP

([https://www.pref.shizuoka.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/034/195/pamphlet\\_r6omaezaki.pdf](https://www.pref.shizuoka.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/034/195/pamphlet_r6omaezaki.pdf)、2026 年 1 月 28 日閲覧)、国土交通省「グリーンインフラ実践ガイド」

### ③ コミュニティ機能

以下の条件に合致する 5 つの事例を調査対象とした。

- 公共が事業に関与、ないしは公共的な機能を保持している
- 利用者同士が繋がる仕掛けが施されている
- ビジネスやまちづくりの活動が新たに生まれている

ア. 事例1：オープンコミュニティスペースみんなの（福岡県糸島市）

施設概要	所在地	福岡県糸島市	
	供用開始時期	2020年1月	
	運営者	いとしまちカンパニー合同会社	
	施設規模	123 m <sup>2</sup>	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コワーキングスペース</li> <li>・ みんなの本棚</li> <li>・ イベント設備（PA 機器、プロジェクター、椅子）</li> <li>・ レンタサイクルサービス</li> </ul>
		ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボランティアスタッフ（1日につき3人、合計30人）</li> </ul>
	画像等		
事業の目的・コンセプト		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前原中心市街地を活性化すること</li> <li>・ 老若男女、様々な人や企業、団体が交わることで予測不能な「おもしろいこと」が生まれること</li> </ul>	
事業の体制・手段		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 移住者を含む共同代表3名による「いとしまちカンパニー合同会社」を設立。</li> <li>・ 運営に関わるボランティアスタッフは、地元の経営者やアーティスト等、個性豊かな人材で構成され、利用者同士のマッチングやイベントの企画運営を担っている。</li> <li>・ 利用者自身も、イベント企画や施設の改善に関わっている。</li> </ul>	
事業の成果		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中心市街地エリアで50以上の事業者の活動の場づくりを支援するなど、創業・開業支援に繋がっている。</li> <li>・ 「みんなの」における出会いや取組を起点に、地元商店街の小さなスペースの間借りなどを求める若者や起業家との仲立ちをしている。</li> </ul>	

出所：みんなの HP (<https://minnano-itoshima.com/>、2026年1月28日閲覧)、文部科学省 HP (<https://kominkan-support.mext.go.jp/case-study/itoshima.html>、2026年1

イ. 事例 2 : エンジニアカフェ (福岡県福岡市)

施設概要	所在地	福岡県福岡市	
	供用開始時期	2019 年 8 月	
	運営者	株式会社サイノウ	
	施設規模	延床面積 736.66 m <sup>2</sup> 、建築面積 281.80 m <sup>2</sup> (福岡市赤煉瓦文化館を改修)	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コワーキングスペース、イベントスペース (無料)</li> <li>• 工作機械レンタル (無料)</li> <li>• カフェ・バー</li> </ul>
ソフト		<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティマネージャー 6 名 (常駐 1~2 名)、ハッカーサポーター</li> </ul>	
画像等	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     著作権等を踏まえて 非公表                 </div>		
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人やコミュニティを核としたエンジニア・エコシステムを創造していくべく、エンジニアの育成/成長/交流等に関することを目的とした施設</li> </ul>		
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国内外から様々なエンジニアが集まるイベントを開催し、交流や成長をサポート。</li> <li>• Discord を活用したオンラインコミュニティでも活発に交流が行われている。</li> <li>• 利用料が無料のため、利用やイベント参加・主催のハードルが低くなっている</li> <li>• エンジニアを取り巻く環境について、コミュニティマネージャーが様々な相談を受け付け。専門的な内容は、ハッカーサポーターを紹介。</li> </ul>		
事業の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 学生から年配者まで多世代が訪れており、会社員やフリーランス等さまざまなエンジニアに利用され、日本で働く外国人エンジニアの利用も増えている。</li> <li>• 2022 年 5 月末時点で類型相談件数は 903 件、オンラインエンジニアカフェ登録者数は 1,199 人となっている。</li> </ul>		

ウ. 事例3 : Tokyo Innovation Base (東京都)

施設概要	所在地	東京都千代田区		
	供用開始時期	2024年5月		
	運営者	株式会社アデコ、一般社団法人 DMM.make TOKYO、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社、デロイトトーマツベンチャーサポート株式会社 等		
	施設規模	延床面積 5,500 m <sup>2</sup> (2, 3F 部分のみ、現在は1Fが追加)		
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>交流スペース</li> <li>スタートアップイベントスペース (大型ビジョン含む)</li> <li>テストマーケティング SHOP</li> <li>ものづくり試作環境 (3D プリンター等)</li> </ul>	
		ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティマネージャーが各階に常駐</li> <li>SHOP での運営スタッフによるテストマーケティングサポート、ビジネスマッチングの提供等</li> <li>東京開業ワンストップセンター (中小企業診断士が、開業に必要な相談対応)</li> <li>ビジネスコンシェルジュ (国際ビジネス経験豊富なスタッフが外国企業等の進出をサポート)</li> </ul>	
画像等	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> </div>			
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>都内に点在するエコシステムをつなげてスタートアップを支援する幅を広げること</li> <li>海外投資家などに対し東京のスタートアップや支援者と会える場を提供すること</li> </ul>			
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタートアップを支援するハード、ソフトの支援を東京都が専門的な知見を持つ運営者に委託</li> <li>イベント・プログラムを行う TIB パートナー制度</li> </ul>			


	を設け、現在 250 社以上が登録
事業の成果	プレオープンから 8 か月でイベント回数は 140 回を超える

エ. 事例 4 : イバルフォニア・ベース (茨城県ひたちなか市)

施設概要	所在地	茨城県ひたちなか市	
	供用開始時期	2018 年	
	運営者	一般社団法人アジラボ	
	施設規模	—	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コワーキングスペース (ドロップイン、月額個人・法人会員)</li> <li>• レンタサイクル・レンタル SUP</li> <li>• BBQ テラス、グランピングサイト (2 張)</li> </ul>
		ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワークেশヨンプログラムの提供 (SUP 体験や焚火等をオプションとして提供)</li> </ul> <p>マーケット・海岸清掃活動の開催、地元の企業や団体との協業等</p>
	画像等	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; height: 80px; margin: 0 auto;">           著作権等を踏まえて 非公表         </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; height: 80px; margin: 0 auto;">           著作権等を踏まえて 非公表         </div>
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「100 年先も豊かに暮らせる海(街)をつくる」というビジョンを掲げ、<u>海(街)を居心地の良い場所にしよう</u>とする活動の拠点</li> </ul> <p>「海に入らなくても良い、水着にならなくても良い。海をもっと気軽に、もっと自由に。」をコンセプトにしたコミュニティ&amp;コワーキングスペース</p>		
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コワーキングスペース (ドロップイン、月額個人・法人会員)</li> <li>• レンタサイクル・レンタル SUP</li> <li>• BBQ テラス、グランピングサイト (2 張)</li> </ul>		
事業の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• イバフォルニアマーケットの開催により市の観光振興課は、海水浴場や海の家をイベントや出店などで使いやすくなるよう、金額や対応窓口を調整</li> </ul>		

	<p>することになった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2024 年のイバフォルニアマーケットは 2 日間で 100 店舗が出店。</li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

オ. 事例 5 : SALT (福岡県福岡市)

施設概要	所在地	福岡県福岡市		
	供用開始時期	2015 年 4 月		
	運営者	株式会社 SALT		
	施設規模	不明 (オフィスビル 1 ~ 5F フロア)		
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークスペース、イベントスペース、スモールオフィス区画、ラウンジ等</li> <li>周辺宿泊施設を運営</li> </ul>	
		ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーケーション・企業向け合宿のプログラム提供、懇親会等のコーディネート</li> </ul>	
	画像等			
	事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>人と人、自然や地域と生み出していくエネルギーの高まりにより、働き方や暮らし方の新しいアイデアを創出、実践し様々なアウトプット (結晶) を生み出す場</li> </ul>		
	事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営者が、企業向けの合宿プログラム、交流イベントなどをトータルで提案することで、滞在中のアウトプットを最大化することを目指している。</li> <li>運営者は福岡への UI ターン者等が多く関わっている。</li> </ul>		
	事業の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアオフィス会員は約 200 名 (別拠点の運営施設も含む)</li> <li>スモールオフィスは満室</li> </ul>		

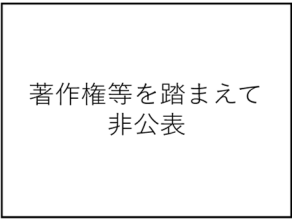
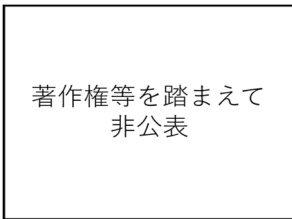
出所 : SALT HP (<https://salt.today/>、2026 年 1 月 28 日閲覧)

④ ワークスペース等機能

ワークスペースに関連する市況が本町と大きく異なると思われる三大都市圏

以外に立地する、公設民営または民設民営のサテライトオフィス、シェアオフィス、コワーキングスペースに該当する6つの事例を調査対象とした。

ア. 事例1：KIKAI BASE（鹿児島県喜界町）

施設概要	所在地	鹿児島県喜界町	
	供用開始時期	2023年8月	
	運営者	KIKAI BASE 管理組合	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>サテライトオフィス</li> <li>コワーキングスペース</li> <li>カフェスペース</li> <li>キッズスペース</li> </ul>	
	画像等		
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>荒木・中里遊歩道は国指定文化財になっている植物群などがあり自然豊かな観光施設で、冬季にはホエールウォッチングスポットとしても人気。</li> <li>観光客と町民が気軽に利用でき、地元と来訪者の接点となり喜界島観光のリピーター増加や喜界島ファンを増やすことで、移住定住の促進につながる方策を展開。</li> <li>地元住民の利用が積極的であり、利用者と住民との交流が活発。</li> <li>レンタルオフィス入居企業：2社（2023年10月末時点）</li> <li>コワーキングスペース利用者数：約15人/月</li> </ul>		

イ. 事例2：KAGUの家（北海道東川町）

施設概要	所在地	北海道東川町	
	供用開始時期	2022年5月	
	運営者	東川町振興公社	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>サテライトオフィス</li> <li>共用キッチン</li> <li>ミーティングエリア</li> </ul>	

	画像等	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> </div>
特徴		<ul style="list-style-type: none"> <li>• アフターコロナの社会における、新たなワーク・ライフ・バランスのモデル空間を提示し、都市部との連携、地域資源の利用拡大、町内経済の活性化を図るために整備。</li> <li>• 各棟がワーク・ライフ・コミュニティを育むモデル拠点に設計されており、木材や家具が建築の一部になる実験的構造が注目。</li> <li>• 豊かな湧き水、木材、図書館や交流施設等の文化施設と強く結びつき、町の日常と調和する場を形成。</li> </ul>

ウ. 事例3：神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス（徳島県神山町）

施設概要	所在地	徳島県神山町
	供用開始時期	2013年1月
	運営者	認定特定非営利活動法人グリーンバレー
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コワーキングスペース</li> <li>• サテライトオフィス</li> <li>• デジタル工作工房</li> <li>• カフェスペース</li> <li>• ウッドテラス</li> <li>• ワークショップスペース</li> <li>• 防音室（スタジオ）</li> </ul>
	画像等	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">著作権等を踏まえて 非公表</div> </div>
特徴		<ul style="list-style-type: none"> <li>• NPO法人グリーンバレーが推進する「創造的過疎」の一環として誘致された企業のサテライトオフィ</li> </ul>

	<p>スが集積する場所であると同時に、オフィスの従業員と地域住民が集う場所となることを目指して計画。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 一部をガラスパーティションで区画してオフィスやラウンジとし、残りの工場の大空間を多目的に使えるスペースとして更なる改修の余地を残すことで、「成長するオフィス」を実現。</li> <li>• 什器類は、町民の方々からいらなくなった家具を頂き、それらを素材にして椅子や机をデザインするワークショップを行い、学生たちと製作。</li> <li>• 会員制を中心に、ドロップイン利用/固定席契約等による収益モデル。</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

エ. 事例 4 : HAJIMARI Beppu (大分県別府市)

施設概要	所在地	大分県別府市	
	供用開始時期	2023 年 9 月	
	運営者	民間自主運営	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コワーキングスペース</li> <li>• 共用カフェ</li> <li>• ライブラリー</li> <li>• ショップ</li> <li>• 共用キッチン</li> </ul>	
	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 元倉庫の吹き抜け空間やタイルなどを活かした空間設計。設計者自身が宿主も兼務。</li> <li>• 別府在住アーティストによる展示・選書・選曲が客室・共用部に展示。</li> <li>• 宿泊者には共同温泉無料券を 1 泊につき 1 枚提供。地域の湯治文化への導入をサポート。</li> <li>• 各室にワークブース設置、共有スペースにはカフェ併設のコワーキングエリアもあり滞在制作やリモートワークに対応。</li> </ul>		

オ. 事例5：焼津 PORTERS（静岡県焼津市）

施設概要	所在地	静岡県焼津市	
	供用開始時期	2023年5月第1期、2024年5月第2期、2025年グラ ンドオープン	
	運営者	非公開 ※焼津市・やいずワーク推進協議会・(株)スマート ホテルソリューションズによる協働運営と推察	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• フードコート</li> <li>• コワーキングスペース</li> <li>• サテライトオフィス</li> <li>• 集中型ワークブース</li> <li>• 宿泊施設</li> <li>• コミュニティスペース</li> </ul>	
	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナ禍でテレワークやワーケーションが普及したことを受け、焼津市主体で2021年に事業がスタートし、東京都の株式会社スマートホテルソリューションズの運営で2023年4月に2F コワーキングスペース、7月には1F フードコートがオープン。</li> <li>• コワーキングスペースには同社が手がける顔認証システムを導入し会員の入退室を管理。</li> <li>• フードコートには焼津の食品メーカーや水産加工業等がテナントとして入居し、焼津ならではの食・商品を販売。</li> <li>• マルシェ、コミュニティ交流等の若者や多様な来訪者向けのプログラムも充実。</li> </ul>		

カ. 事例6：SATSUMA OPEN INNOVATION LAB SOUU（鹿児島県鹿児島市）

施設概要	所在地	鹿児島県鹿児島市
	供用開始時期	2022年4月
	運営者	県が負担する整備予算は約3600万円。加えてキッチンの調整やモニター購入などのため、SELFも自ら約

		200 万円を支出。 運営独立採算（県からのスペース賃借料は無料、利用料金収入・自主事業収入は事業者収入。光熱水費等経費も事業者負担）	
	機能構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オンラインミーティング用個室ブース</li> <li>• 会議室（12 名用）、ブレストボックス（6 名用、2 ブース）</li> <li>• イベントスペース</li> <li>• オープンライブラリー</li> <li>• ポップアップキッチン</li> </ul>	
	画像等	著作権等を踏まえて 非公表	著作権等を踏まえて 非公表
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 県庁最上階のレストランが撤退した後の活用策としてコワーキングスペースに転用を決め、「鹿児島県庁 18 階コワーキングスペース整備事業」として、業務委託の企画提案を募集。地元 NPO 法人「薩摩リーダーシップフォーラム SELF」が選定。</li> <li>• コワーキングスペース整備の目的として、県はテレワークによる事業活動支援、都市圏からの移住促進を盛り込んでいる。県の開業率の低さ、新規事業への取り組み意識が低調であることが課題として挙がっていたため、コワーキングスペースには、異業種交流の促進、イノベーションの創出、起業の機運醸成も目的とされている。</li> <li>• メンターと呼ばれる事業者メンバーや県職員が利用者の相談に乗り、利用者同士等をつなぐコミュニケーターが常駐している。</li> </ul>		

(3) 事例調査からの示唆

事例調査の結果から導かれる示唆を、下記のとおり取りまとめた。

図表 3-5 事例調査からの示唆

① 観光機能・アクティビティ機能	
通年のにぎわいに必要な機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>サンセットを軸として観光体験を磨き上げることで、通年の賑わいに繋がる可能性がある。</li> <li>賑わいを観光消費に繋げるために必要な機能は、<u>宿泊施設や飲食施設</u>である。</li> <li><u>海岸活用も一体的に事業者が行う</u>ことで、エリアの魅力を向上させられる可能性がある。</li> </ul>
公共として担うべき役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共として提供すべき機能は、<u>海岸利用者への利便機能</u>である。</li> <li>活動の担い手確保・育成に繋がる<u>拠点提供や、育成支援を公共が担う</u>ことが望ましい。</li> </ul>
活動の持続性・拡張性	<ul style="list-style-type: none"> <li>サンセットを軸として観光体験を磨くためには、<u>ビーチの環境保全を地域主導で行う</u>ことが望ましい。</li> <li><u>地域内外のメンバーが協業して活動を担う</u>ことや、<u>新しい担い手の確保・育成のために、拠点施設を整備</u>することが望ましい。</li> <li>西の浜のブランド化や活動の担い手の確保・育成のためには<u>積極的・かつ意図を持った情報発信</u>が必要である。</li> </ul>
② 環境保全活動機能	
他の取組との相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンインフラとしての<u>海岸を保全する活動と、その他の経済活動、まちづくり活動等を並立させる事業コンセプト等は成立し得る。</u></li> <li><u>環境保全活動を教育や、コミュニティ活性化等と結び付ける</u>ことも考えられる。</li> </ul>
具備すべき空間	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>専用の施設・設備を設けることなく、海岸そのものや一般的な会議室等を活用</u>して実施できる取組もあると考えられる。</li> <li>ワーケーション施設、SUPのクラブハウス等を拠点とする団体もあるが、これらについては<u>アクティビティ機能、ワークスペース機能等と共用可能</u>と考えられる。</li> </ul>
必要なソフト施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民で連携しながら環境保全に関わる機能を継続的に運営する上では、<u>地元で環境保全活動を行う団体、海岸を実際に活用する団体、あるいは環境に配慮しながらまちづくり活動等を</u></li> </ul>

	<p>行える団体の巻き込む担い手が重要であると考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な活動には、多様な資金源が必要と考えられる。</li> </ul>
取組による期待効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例調査を踏まえると、<u>海岸の環境保全とその他の活動（およびその効果）を両立するのみならず、よりよい状態をめざす活用もあり得る</u>と考えられる。</li> <li><u>担い手の確保や、活動結果の計測・評価・発信の仕組みをいかにして構築するか</u>は今後の論点となり得る。</li> </ul>
<b>③ コミュニティ機能</b>	
目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ機能の目的は、<u>「利用者間につながりを生み出すこと、西の浜と松前町をより良い場所にしていくための活動を生み出す場」</u>と考えられる。</li> </ul>
体制構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営体制は、以下のような種類が見られた。 <ol style="list-style-type: none"> <li><u>ボランティアを中心とするコミュニティマネージャーが常駐</u></li> <li>自治体からの委託等を受けたコミュニティマネージャーが常駐</li> <li>ワーケーションイベント等の際に、コーディネートする主体が存在</li> </ol> </li> <li>コミュニティマネージャーの業務範囲は、<u>利用者同士のマッチングや、イベントの企画運営から、相談受付、情報提供等と多岐にわたる。</u></li> <li>特徴として、上記①の場合は地元人材や移住者が中心となり、体制を構築している。</li> </ul>
財務・事業の継続性	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体からの委託等を実施しない場合で、ボランティア等による支援が行われる場合であっても、運営を行うまちづくり会社等には一定の収入が必要なため、本事業の場合は、<u>観光機能による収入や、町内の別事業展開、町からの委託事業収入等があることが望ましい。</u></li> </ul>
<b>④ ワークスペース等機能</b>	
立地・アクセシビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>周辺の自然環境の良さを生かすことや観光資源との連携を企図したワークスペース等とすることが考えられる。</li> <li>本施設は幹線道路から離れていることから、行きやすさを向上させるため、<u>適切な駐車場台数などを検討する必要がある。</u></li> </ul>
利用頻度・収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>多用途利用の推進、官民連携による共助運営型の推進、拠点利用者に対する税制優遇/補助制度の確立が検討しうる。</li> </ul>
地域との関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域体験プログラムを「必須化」した滞在設計や、地元住民の「ホスト化（宿主）」支援、ローカル資源（食、温泉、祭り等）に出会う仕組み化など、<u>地域との接続点</u>を創出することが考え</li> </ul>

	られる。
整備費用と事業モデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 整備・運営に PPP モデルを導入することがあり得る。</li> <li>• クラウドファンディングによる外貨獲得や地域ファンドによる共同出資の対象となり得る。</li> <li>• <u>スモールスタートにより成果に応じて段階的に拡張すること</u>も考えられる。</li> </ul>
企業側の関心・参加の壁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研修型ワークショップの誘導や、企業ニーズに応じたテーマ別パッケージの整備が有効である。</li> <li>• 東京本社⇄サテライトオフィスの定期循環モデルを定着させることが望ましい。</li> </ul>

## 第4章 事業化検討

### 1. 土地活用方策・想定される事業スキームの検討

#### (1) 施設のコンセプト（案）

事例調査結果を踏まえると、西の浜のブランド化や活動の担い手の確保・育成のためには情報発信が重要であり、本事業が目指す姿であるコンセプトを現段階から設定することで、事業に共感する担い手の掘り起こしや、関係者間の認識共有を行うことが考えられる。

本事業は、町の課題である、観光・交流資源が少ないこと等に起因する、町内外の人が交わる機会が少なさや、若者が定着できるような雇用の場の確保、既存の商店街等の活性化などの解決に資することが期待されている。既存の活動状況や、事例調査結果を踏まえると、当初想定する各機能に共通する要素として、多様な地域内外の人々が交流し、活動を発信することで活動が持続可能になると考えられる。

そのため、拠点は、観光・交流拠点であると同時に、各種活動を生み出し、発信する拠点である必要がある。

以上を踏まえて、本事業のコンセプト（案）は「マーレ 西の浜」とする。本施設により、緩やかに人と人が出会い、新たな活動が生まれ、既存の活動（マリナクティビティや環境保全活動）もより盛んになることを目指している。

図表 4-1 コンセプト（案）



## “MARE”という名前と4つの要素

MARE = ラテン語で「海」

静かな海のように開かれ、さざ波のように緩やかに人と人、想いと想いが交わる場所

### M Minimal

小さな町の小さな拠点。  
最小限で満たされる

### A Activity

新たな活動が生まれる。マリン  
アクティビティ。環境保全活動

### R Relax

自然体で過ごせる

### E Encounter

思いがけない誰かとの交差  
(出会い)

## MARE Nishinohama コンセプトメッセージ

### 「ひらかれた海辺で、ひらかれる未来。」

MAREは、松前町の静かな海辺にひらかれた、小さな交差点。  
働く人、旅する人、学ぶ人、暮らす人。  
それぞれの“関わりしろ”が重なり合い、  
自然と、人と、地球と共に、未来をつくっていく。

最小限の機能に、最大限の出会いを。  
それは「共創」と「持続可能性」が日常に根づく場。

出所：松前町提供資料を基に日本総合研究所が作成

### (2) 想定されるペルソナ

コンセプトを踏まえて、具体的な導入機能（案）を設定するにあたり、どのような類型の人々がどのように施設で1日を過ごすのか、4パターンのペルソナを設定した。

本施設は、地域内外の担い手を確保し、育成し、運営に関わってもらうことが想定されることから、段階的に利用者が施設に主体的に関わる姿がイメージできるように、また育成の主体としてコミュニティマネージャーや地域外の支援者などがどのように関わるかを示した。

① 西の浜で地域とゆるくつながり、徐々に活動を始める（イベント等の参加者）

類型	40代夫婦と8歳男児の家族、松前町在住、松山市勤務
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり活動に関心も、一歩踏み出せず。</li> <li>・子どもに特別な体験をさせたい。</li> </ul>
1日の過ごし方	
著作権等を踏まえて 非公表	エミフルで施設のオープンデーのチラシを貰い、その中にある親子向け工作教室に参加するため家族で訪問。
著作権等を踏まえて 非公表	施設中で <u>気軽に参加できるイベント</u> が多く行われており、老若男女問わず楽しんでいる。
著作権等を踏まえて 非公表	工作教室終了後、アンケートを書いていると <u>コミュニティマネージャーから感想とどんなイベントに関心があるかを聞かれ</u> 、回答すると今後のおすすめのイベントを紹介。
著作権等を踏まえて 非公表	気になったイベントがあったため、SNSで施設のアカウントをフォロー。

② イベントの参加者から主催者に、そして出店者に（イベント等の主催者）

類型	60代女性、松前町在住
ニーズ	・新しいことへの好奇心が強く、新たな活動に挑戦したい
一日の過ごし方	
著作権等を踏まえて 非公表	近所の友人がチャレンジショップで手作りのお菓子を出品すると聞き、訪問。
著作権等を踏まえて 非公表	友人から出店に至るサポートの話を聞き、自分も得意な料理を人に食べてもらいたいと考えていたので、興味深く聞く。
著作権等を踏まえて 非公表	いきなりの出店は難しいので、 <u>まずは施設で行われている料理教室のイベントに参加。</u>
著作権等を踏まえて 非公表	参加を重ねるうちに、自分の <u>やりたいことをコミュニティマネージャーに話すようになり、コミュニティマネージャーも後押しをしてくれたため、料理教室の主催、次いでチャレンジショップでの出品に挑戦</u> することに。

③ 施設運営のコアメンバーとして地域で活動（運営者）

<p>類型</p>	<p>45歳男性、フリーランス（Webマーケティング）とNPO活動（移住者支援）松前町在住、移住者</p>
<p>ニーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・子育て、仕事、地域への関与を無理なく両立させたい</li> <li>・地域と繋がり、地域の課題を解決することを望む</li> <li>・移住支援に協力してくれる人を増やしたい</li> </ul>
<p>一日の過ごし方</p>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>	<p>子どもを学校に送り出した後、自転車でオープンワークスペースに移動。 作業をしつつ、<u>利用者に積極的に話しかけ、近況を確認。</u></p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>	<p>町外のクライアントから受注した仕事に関する打合せを、施設利用者で構成されたチームと行う。</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>	<p><u>企業の研修合宿受け入れ</u>のため、地域体験プログラムを提供する地元の農業従事者やマリンアクティビティ事業者と打合せを行う。</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>	<p>町から移住支援事業を委託されており、運営する移住者向けサイトを見て訪れた移住希望者と面談。移住者ならではの視点で住まいなどの助言を行う。</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>著作権等を踏まえて 非公表</p> </div>	<p>週末には移住者交流会等に施設を使う。 活動の可視化が移住支援への協力者確保の広報に繋がっている。</p>

④ 熱意のある地域と共に歩んでいきたい（外部からの支援者）

類型	50歳女性、起業家、東京都在住
ニーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自らのこれまでの経験を還元する場所を探している</li> <li>・社会的価値と投資収益を両立させるインパクト投資先を探している</li> </ul>
一日の過ごし方	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">著作権等を踏まえて非公表</div>	施設運営者とのつながりがあったことから、 <b><u>施設での講演会を実施</u></b> 。懇親会で地域事業者の熱の高さを感じる。
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">著作権等を踏まえて非公表</div>	<b><u>運営者からの熱意あるアプローチや、町内関係者との調整等行政の協力体制の強固さ</u></b> から、通年の起業プログラムの講師を引き受ける。
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">著作権等を踏まえて非公表</div>	月に2回程松前町を訪れ、ワークスペースで勤務するようになり、地域企業に対してインパクト投資の取組も実施。
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">著作権等を踏まえて非公表</div>	町や施設に愛着を持ったことから、 <b><u>更に知り合いの地域外事業者を施設に紹介</u></b> する。

### (3) 導入機能（案）

事業コンセプトや想定されるペルソナを踏まえ、想定される導入機能の案を作成した。導入機能を大別すると、「観光機能」、「環境保全活動拠点機能」、「コミュニティ機能」の3種類より構成される。

図表 4-2 導入機能（案）

大分類	小分類	具体的な機能（案）
観光機能	飲食機能	カフェ・レストラン
	宿泊機能	初期段階の投資としてはリスクが大きいことから、一定の賑わいが出た以降の開発が考えられる。
	アクティビティ機能	SUPの艇庫・レンタル機能 その他野外アクティビティ（テントサウナ・BBQ等）
	利便機能	更衣室・シャワー等
環境保全活動拠点機能		ごみ袋や軍手などの貸出がなされ、集めたごみの収集・分別の指導などを実施。 環境に関するワークショップ等、教育に係る取り組みも実施。
コミュニティ機能	コワーキングスペース	個室、会議室、作業スペース、スタジオ、高速Wi-Fi、複合機、モニター、ロッカー等
	イベントスペース	小規模なキッチン、情報発信スペース、ホワイトボード、プロジェクター等
	コミュニティマネージャー	イベント企画と利用者のイベント企画支援、利用者同士のマッチング支援、情報発信。利用者が施設運営に主体的に関われるようなサポートを実施。
	交通機能	駐車場、レンタサイクル貸出

### (4) 事業スキームの検討

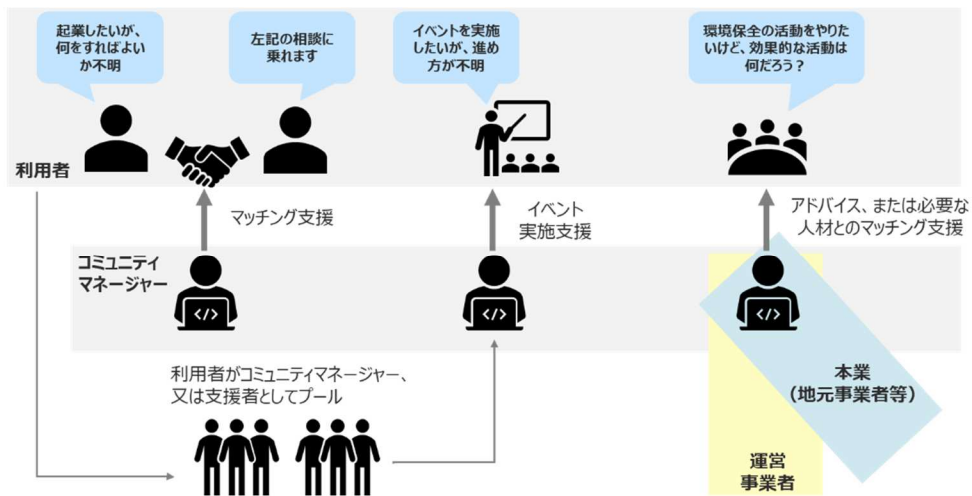
#### ① コミュニティマネージャーの施設運営への関与について

事例調査結果を踏まえると、施設に常駐して日常の施設運営や、イベント企画や利用者のイベント企画支援、利用者同士のマッチング支援、情報発信等を行う主体として、コミュニティマネージャーを設置することが考えられる。

施設運営を地域で支えるためには、利用者がコミュニティマネージャーとして関わり、施設運営の担い手になってもらうことが想定されることから、コミュニ

ティマネージャーの施設運営への関わり方は以下のような形態が想定される。

図表 4-3 コミュニティマネージャーの施設運営への関与



出所：日本総合研究所が作成

② 施設整備・運営の役割分担（案）

前提条件等を踏まえて、施設整備・運営の役割分担（案）を以下のとおり設定する。

機能		整備	運営
飲食機能	カフェ・レストラン	公共施設 or 民間施設	民間（独立採算）
コワーキングスペース		公共施設	民間 （一部サービス対価 支払の可能性有）
イベントスペース		公共施設	民間 （一部サービス対価 支払の可能性有）
環境保全活動 機能	清掃用具庫 環境教育機能	公共施設	公共
アクティビティ 機能	艇庫・その他アクティ ビティ	民間施設	民間（独立採算）
利便機能	トイレ・更衣室等	公共施設	公共

③ 施設整備の前提条件

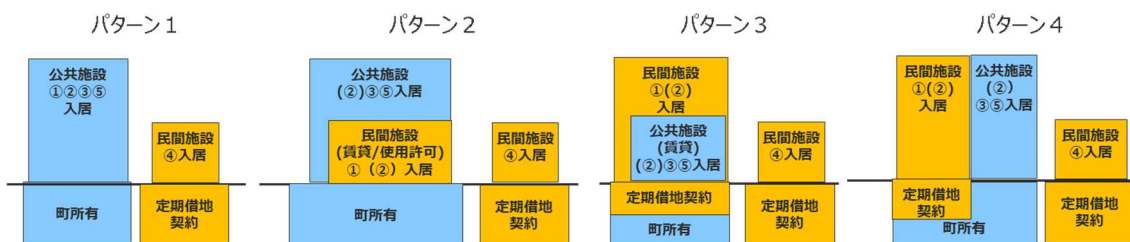
対象地と海岸は、堤防によって隔てられていることから、対象地の1階レベルでは海への眺望が確保できない。そのため、建物は2階建て以上を想定し、一定

の眺望を確保することとする。

④ 公共施設・民間施設の整備パターン（案）

前提条件の整理を踏まえると、公共施設・民間施設の整備パターン（案）は以下が想定される。施設コンセプトである、緩やかにつながることを実現するため、①飲食機能、②コミュニティ機能、③環境保全活動機能は一体的に整備することが望ましい。（空間的に仕切られる①の区分所有は想定せず）

図表 4-4 想定される施設の整備パターン



出所：日本総合研究所が作成

- ① 飲食機能（カフェ・レストラン）、②コミュニティ機能（コワーキングスペース、イベントスペース）、③環境保全活動機能、④アクティビティ機能（艇庫・その他アクティビティ）、⑤利便機能（トイレ・更衣室等）

※パターン2の場合、町が整備した公共施設に民間施設がテナントとして入る。民間施設は、PFI方式を採用した場合は長期の賃貸借が可能だが、それ以外の手法では短期（1年程度）の行政財産の使用許可となる。

## 2. 視察調査

### (1) 視察調査の概要

前提条件の整理及びコンセプト・ペルソナ等を踏まえると、コワーキングスペースやコミュニティマネージャーによる取り組みといったコミュニティ機能の果たす役割が重要となることが想定されることから、これらの機能を有する施設として、福岡県福岡市、古賀市および糸島市に所在する4施設を視察した。

図表 4-5 視察調査の実施概要

所在地	施設名称	視察の視点
福岡県福岡市	SALT	<ul style="list-style-type: none"> <li>コワーキングスペースにおける、個人・法人による利用獲得</li> <li>海に面した環境を生かしたコワーキングスペース等の整備・運営の方法</li> <li>交流イベントの開催や企業向けプログラム提供など運営上の工夫</li> <li>コワーキングスペース運営と親和性の高いまちづくり事業の実施</li> </ul>
福岡県古賀市	快生館	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政による既存施設の再生</li> <li>インキュベーション施設の整備</li> <li>ワーケーション利用の開拓・需要喚起</li> </ul>
福岡県糸島市	糸島 よかところラボ	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なコミュニティマネージャーの在籍による運営上の効果</li> <li>利用者間でのコミュニケーションの活性化</li> <li>個人事業主等による需要</li> <li>周辺地域との良好な関係性構築</li> </ul>
	みんなの	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティ拠点としての、開かれた施設のあり方</li> <li>利用者からイベント参加者となり、更に施設運営のボランティアとなるステップの構築</li> <li>まちづくり法人の運営</li> <li>交流イベントによる効果や中心市街地活性化への貢献</li> <li>利用料の徴取や関連事業による収益源の確保</li> </ul>

視察調査を実施した施設の概要を下記に示す。

図表 4-6 視察施設の概要


ア. SALT

施設概要	所在地	福岡県福岡市	
	供用開始時期	2015年4月	
	運営者	株式会社 SALT	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークスペース、イベントスペース、スモールオフィス区画、ラウンジ等</li> <li>周辺宿泊施設を運営</li> </ul>
ソフト		<ul style="list-style-type: none"> <li>ワーケーション・企業向け合宿のプログラム提供、懇親会等のコーディネーター</li> </ul>	
画像等			
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>人と人、自然や地域と生み出していくエネルギーの高まりにより、働き方や暮らし方の新しいアイデアを創出、実践し様々なアウトプット（結晶）を生み出す場</li> </ul>		
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営者が、企業向けの合宿プログラム、交流イベントなどをトータルで提案することで、滞在中のアウトプットを最大化することを目指している。</li> <li>運営者は福岡へのUIターン者等が多く関わっている。</li> </ul>		
事業の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアオフィス会員は約200名（別拠点の運営施設も含む）</li> <li>スモールオフィスは満室</li> </ul>		

出所：SALT HP (<https://salt.today/>、2026年1月28日閲覧)

イ. 快生館

施設概要	所在地	福岡県古賀市	
	供用開始時期	2021年10月	
	運営者	株式会社 SALT	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>コワーキングスペース（フリーアドレスのワークスペース、貸切可能）</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• フリースペース（イベント・会議等貸切スペース）</li> <li>• スモールオフィス（オフィス、会議室、貸切スペース）</li> <li>• 飲食・調理設備（ミニキッチン、ドリンクカウンター等）</li> <li>• 大浴場</li> <li>• 宿泊設備</li> <li>• 駐車場</li> </ul>
	ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 月極会員（コワーキング、個室オフィス）</li> <li>• 法人登記サービス（会員のみ）</li> <li>• ドロップイン利用（コワーキングスペースのフリーアドレス利用）</li> <li>• 貸切利用（個室、フリースペース、温泉、コワーキングスペース等）企業向け合宿・ワーケーション受入れ</li> <li>• イベント・研修・講座等の開催</li> <li>• インキュベーション（起業・新規事業支援）</li> <li>• OPEN DAY（施設体験イベント）</li> <li>• 地域連携・関係人口創出を目的とした運営</li> </ul>
	画像等	
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 歴史ある温泉旅館を活用し、働く・泊まる・癒やすを一体化したワーク拠点。企業研修や合宿、地域外人材の滞在を通じ、まちの関係人口創出と地域活性化を目指す複合型ワークスペース</li> </ul>	
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 運営は福岡市の不動産コンサル会社（SALT）へ委託</li> <li>• 官民連携でワークスペースを運営、入居補助や共同事業を実施</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• あえて館内で飲食提供提供を制限することで近隣事業者との連携を強化しエリアの経済循環に寄与</li> <li>• ワークーション、企業研修、テーマ型体験ワークーション、地域イベント（酒まつり等）を実施し、地域との共創を促進</li> </ul>
事業の成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワークーションを軸に年間 300 人以上が利用</li> <li>• 約 2000 人の関係人口を創出</li> <li>• 国交省「地域づくり表彰」新設賞（全国二地域居住等促進官民連携プラットフォーム賞）受賞（2025 年度）</li> <li>• 総務省「ふるさとづくり大賞」にてふるさとづくり大賞総務大臣賞受賞（2025 年度）</li> </ul>

出所：快生館 HP (<https://kaiseikan.info/>、2026 年 1 月 28 日閲覧)、国土交通省資料 (<https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/content/001969131.pdf>、2026 年 1 月 28 日閲覧)

ウ. 糸島よかところラボ

施設概要	所在地	福岡県糸島市	
	供用開始時期	2019 年 7 月	
	運営者	一般社団法人糸島よかところラボ	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個室オフィス (DIY 可)</li> <li>• 半個室ワークスペース</li> <li>• フリーアドレス席</li> <li>• ラウンジ (ドリンクコーナー)</li> <li>• 会議室</li> <li>• 屋上イベントスペース</li> <li>• Wi-Fi・複合機・キッチン等の共用設備</li> <li>• 旧病院由来の構造・設備</li> </ul>
		ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティマネージャーによる入居者サポート</li> <li>• 勉強会・交流会・朝活・語り場などの常設イベント</li> <li>• スキルシェア・相互学習文化</li> <li>• 法人登記サポート (個室利用者)</li> </ul>

	画像等	
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>「よかところぼ」は「“良か（良いこと、良いもの）”とコラボ（相互作用を起こす）」「よかところボ（良い研究所）」「“余暇”とコラボ（遊び、ひいては楽しさと融合）」など多様な意味を含んでおり、糸島で活動している個人やチームが結集し、新しいことを生み出すことを目指している。</li> </ul>	
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設のメンテナンスを実施する代わりに、施設の利用権を付与しているコミュニティマネージャーが常駐している。</li> </ul>	

出所：糸島よかところボ HP (<https://itolabo.work/>、2026年1月28日閲覧)

エ. オープンコミュニティスペースみんなの

施設概要	所在地	福岡県糸島市	
	供用開始時期	2020年1月	
	運営者	いとしまちカンパニー合同会社	
	機能構成	ハード	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コワーキングスペース</li> <li>・ みんなの本棚</li> <li>・ イベント設備（PA 機器、プロジェクター、椅子）</li> <li>・ レンタサイクルサービス</li> </ul>
	ソフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ボランティアスタッフ（1日につき3人、合計30人）</li> </ul>	
	画像等		
事業の目的・コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 前原中心市街地を活性化すること</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 老若男女、様々な人や企業、団体が交わることで予測不能な「おもしろいこと」が生み出されること</li> </ul>
事業の体制・手段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 移住者を含む共同代表3名による「いとしまちカンパニー合同会社」を設立。</li> <li>• 運営に関わるボランティアスタッフは、地元の経営者やアーティスト等、個性豊かな人材で構成され、利用者同士のマッチングやイベントの企画運営を担っている。</li> <li>• 利用者自身も、イベント企画や施設の改善に関わっている。</li> </ul>

出所：みんなのHP (<https://minnano-itoshima.com/>、2026年1月28日閲覧)、文部科学省HP (<https://kominkan-support.mext.go.jp/case-study/itoshima.html>、2026年1月28日閲覧)

## (2) 視察調査の結果

特に参考としたい項目別の視察調査における質疑・意見交換の内容と、そこから導かれる示唆を以下のとおり整理した。

### ① 施設の利用状況・施設設計の考え方・運営上の工夫

施設の利用状況	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キッチンスペース等を備えた2階の稼働率は高い一方で、ドロップインの利用者は1日1、2名程度と少なく、施設としても利用者を絞るために単価を値上げしている。また、フリーランスの継続率は、コミュニティマネージャーのニーズ聴取等もあり高い一方、3年程度で規模を拡大した結果、退去する会社もある。(SALT)</li> <li>• 市のイベントがよく行われることで、多くの人が施設を知るきっかけとなっている。(快生館)</li> <li>• フリースペースの利用者は少なく、ほとんどがシェアオフィスとしての利用。(よかところラボ)</li> <li>• 日常的なコワーク利用者は多い日でも10人弱、少ない日は1人ということもある。イベントは年間200件ペースと多く、現地参加に加えてインターネット配信での参加者がいることもある。また、利用者は少しずつ移り変わっている。(みんなの)</li> </ul>

示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コワーキングとしての利用は人口 10 万人程度の糸島市であっても数が少ないことから、<u>ワークスペースの規模は適正に見積もる必要がある</u>。</li> <li>• <u>シェアオフィスは</u>同じエリア内であっても需要に差があり、かつ一定期間で退去する可能性もあるため、<u>需要を見極めたいうえで設置の是非を判断</u>する必要がある。</li> <li>• イベントは今回視察先では非常に多く実施しており、参加者も一定見られたことから、<u>本施設でも魅力的なイベントによる賑わい創出を検討する必要がある</u>。また、町を代表する施設として、町のイベントを継続的に実施することも考えられる。</li> </ul>
<b>施設設計の考え方</b>	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 集中作業のニーズを踏まえて、イベントスペースとオフィスは階を分けている。(SALT)</li> <li>• 毎日来る会員は全体の 1、2 割程度である。(SALT)</li> <li>• 集客すべき会員数の目安は、コワーキング座席数の約 2 倍程度であると考えている。(SALT)</li> <li>• 3 階整備以降は既存フロアの稼働率を見ながら収容人数や仕器の配置を検討した。(SALT)</li> <li>• 設計完了後に運営に携わることになったが、設計面での課題を感じているため、運営企業が内装にも意見できる方が、合理的に改装できると考えている。(快生館)</li> <li>• 利用者交流と、作業に集中する施設のメリットのバランスを考えている。(よかところラボ)</li> <li>• 改装は利用者が DIY で行うことで、入居者が施設に対して思い入れを持ちやすくなるため、オープン以来入居し続けている入居者もいる。(よかところラボ)</li> <li>• 施設レイアウトは、コミュニケーションをしやすいように、ワークで仕事をしていても、話しかけやすいようなレイアウトを意識し、敷居を設けない開放的な空間とした。また、用途を先に考え、その用途に応じて変更できる可変性の高い空間とし、フローリングスペースや鏡の配置など目的に応じた設えとした。(みんなの)</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>運営者が設計段階から関与することで、コンセプトに沿った施設と出来る可能性</u>が高くなると考えられ、そのような事業方式を導入することが望ましい可能性がある。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設コンセプトとして、<u>集中作業とコミュニケーションのどちらを重視するかを決定</u>し、レイアウトに反映させる必要がある。</li> <li><u>イベント用途を多く見込む場合は、可変性の高い空間</u>とする必要がある。</li> <li>コワーキングスペースの座席数は会員の3～4割程度とすればよい可能性がある。</li> <li>施設整備段階から将来利用者が関わることで、施設に愛着を持ちやすくなると考えられ、本施設についてもそのような施策が有効である可能性がある。</li> </ul>
<b>運営上の工夫</b>	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>SALTは段階的に規模を拡大させており、周辺の民泊事業との連携で利用者を拡大させている。(SALT)</li> <li>スタッフが配置できない日は休館とする等、無理をしない開館スタイルとした結果、コワークの月額会員を廃止した。また、1日休館日を設けることでスタッフが自由にメンテナンス等をする日とすることが出来ている。(みんなの)</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の持続可能な運営方法を基に、営業時間やサービス提供の方法を考えることが必要である。</li> </ul>

② 交流を生み出す方法・コミュニティマネージャー

<b>交流を生み出す方法</b>	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティを作るために、情報発信や交流の時間を設けるなど、入居している会員同士での協業の機会を増やしている。(SALT)</li> <li>ランチ会を開催し利用者の連携を図っているが、全体の2、3割がコミュニティに参加することを企図している。(SALT)</li> <li>交流を促すため、入居企業にも交流を促す施設の考えに同意してもらおうようにしている。(快生館)</li> <li>人づて、SNS、イベントを契機に知り、利用する人が多い。他の人との出会いやコミュニティ、共用機能を魅力に感じ利用し、施設側もコミュニケーションを促す仕掛けを設けている。(よかところラボ)</li> <li>よそ者は地域とつながりたいという意欲が高く、また100人会議というイベントで地域に新しい人が交わるようになっている。(みんなの)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本棚やレンタサイクル事業は、「多種多様な人をつなぎ化学反応から新しいことを生み出す」という目的から、出会いを生むツールとして設置している。(みんなの)</li> <li>• 日常的にはスタッフが利用者同士をつなぎ、話の中で紹介すると良い人がいたら、その都度つないでいる。イベントは趣味嗜好が近い人同士が集まるので、人と人が利害関係無くつながりやすいとしている。(みんなの)</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施設で交流を生み出すためには、<u>ハード面での仕掛けの他、運営者側から情報発信や、ランチ会やイベント等コミュニケーションを促す仕掛け、マッチング等ソフト面の施策を能動的に実施する必要がある。</u></li> <li>• <u>イベントで地域外からの新しい人材と地域との交流を生み出すことが地域での新しいことを生み出すうえで有効な可能性がある。</u></li> <li>• 施設のコンセプトとして、交流を生み出すということを掲げる場合、利用者にもその考えに一定同意してもらう必要がある。</li> </ul>
<b>コミュニティマネージャー</b>	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施設として、自由意志での交流に留めるのか、積極的にマッチングに挑戦するのにかによる部分はあるが、コミュニティマネージャーにはお節介なタイプが向いている、としている。(快生館)</li> <li>• コミュニティマネージャーは施設のメンテナンスを実施する代わりに、施設の利用権を付与している。(よかところラボ)</li> <li>• 当施設を自由に活用できる権利と引き替えにボランティアで管理等をしてもらっている。利用者で適切な人材がいればすぐにスタッフとして勧誘するようにしていた。フリーランスや一人親方等、1か月に9時間程度を捻出できる人が向いている。(みんなの)</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ボランティアによるコミュニティマネージャー主体の運営とする場合、施設利用権と引き換えに運営管理を実施してもらえ人を一定数確保することが有効である可能性がある。</li> <li>• コミュニティマネージャーを施設利用者から勧誘する場合、人と人を繋げることを厭わない人材が望ましい可能性がある。</li> </ul>

③ まちづくり法人の経営・事業収支

まちづくり法人の経営	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• いとしまちカンパニーは糸島の中心市街地活性化を目的としており、メンバーは本業の傍ら社会貢献に対する欲求を充足できるライフワークとして関わっている。(いとしまちカンパニー)</li> <li>• 面白いという感覚が事業化のうえで重要であるということが経営者の間でも共有されている。(いとしまちカンパニー)</li> <li>• 合同会社という形態は、法人格を有する方が市や関係各所との協定締結に際して便利であったこと、経営者の発言権を同等として役割分担を明確に定めることといった理由から選択されており、組織拡大も想定していない。(いとしまちカンパニー)</li> <li>• 地域人材で、情熱を持ってコワーキングスペースの運営や地域活性化に取り組んでくれる人材を見つけることが重要である一方で、過剰に投資してオーバースペックな施設を整備し、事業の継続性が損なわれることは好ましくない。(みんなの)</li> <li>• 将来的な自走を前提とした伴走支援が可能だが、担い手となる人材は現地に根差した人材であることが望ましいとしている。(SALT)</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>まちづくり会社の担い手となる人材は現地に根差した熱量の高い人材</u>であることが望ましい。</li> <li>• 事業の目的が経営者間で共有されている必要があり、その目的に応じた組織形態を選択する必要がある。</li> </ul>
事業収支	
ヒアリング結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニティスペースだけでは自走が難しいため、宿泊やデジタル面の伴走支援を組み合わせることが持続するポイントである。特に宿泊は、長期滞在による移住支援にも貢献している。(SALT)</li> <li>• コミュニティスペース単体では赤字だが、他事業で得られた収益で当施設を維持している。(いとしまちカンパニー)</li> <li>• 料金設定は気軽に利用してもらえる価格としながらも、支払が発生することでフィルタリングに一役買っており、また仕事目的で来る人向けに、ある程度の場のクオリティを保つことにも貢献している。(いとしまちカンパニー)</li> <li>• 月間コスト合計で月の最低賃金程度であるが、利用料収入だけでは赤字であるため、市からの委託事業や、会社の他事業で補填している。(みんなの)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市と連携協定を締結したことで、随意契約等での発注がしやすくなっている。（いとしまちカンパニー）</li> <li>• 入居企業に対しては、市が3年間入居費用の半分を負担している。（快生館）</li> <li>•</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本施設でもコワーキングスペース単体では採算確保が難しいと考えられ、<u>まちづくり会社は複数の収入源を確保</u>する必要がある。</li> <li>• 収入源の一つとして、町からの業務発注や、企業からの協賛金などの収入も検討する必要がある。</li> <li>• 仕事目的で来る利用者を一定数確保するため、利用者にフィルタリングを掛けることを想定すると、ワークスペースに関して料金を取ることも検討する必要がある。</li> <li>• まちづくり会社も特に事業初期段階は十分な収入が得られないと考えられることから、まちづくり会社の経営者は当該事業の収入に依拠せず複業の一環として事業に関わることが望ましい。</li> </ul>

### 3. 民間事業者への意向調査

#### (1) 意向調査の実施概要

本事業への事業投資やテナント入居、個別のサービス提供における連携等が期待される民間事業者、環境保全活動を行っている事業者、近隣の関係事業者を対象に、前章までの調査結果に基づく導入機能案、施設整備・運営の役割分担などを記載した事業概要書を提示し、意向調査を実施した。

図表 4-7 意向調査の実施概要

対象事業者	町内事業者	4者
	県内事業者	9者
	県外事業者	2者
実施時期	令和7年9月～12月	
調査方法	対面もしくはWEB	
主な協議項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本事業への興味・関心</li> <li>• 本事業に関連する実績</li> <li>• 望ましい導入機能・施設</li> <li>• 望ましい事業スキーム・事業条件</li> <li>• 本事業への意見・アイデア</li> </ul>	

#### (2) 意向調査の結果

##### ① 観光機能について

質疑・意見交換 まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>アクセスの利便性が低い</u>ため、<u>観光地としての発展性に懸念</u>がある。</li> <li>• 観光インフォメーション施設や教育サービス施設など、<u>コワーキングスペース</u>を利用する障壁を下げたり多世代が集えたりするような機能を付加できるとよい。</li> <li>• 本事業対象地の近隣に温泉施設があることは高く評価できる。宿泊機能の整備に際しては、RVパークのような形は想定しうるのではないか。</li> <li>• <u>マリンスポーツのフィールドは容易に代替地が見つかってしまう</u>ため、<u>艇庫を行政が整備することは望ましくない</u>。また、<u>SUP上級者は、あまり水に濡れないため、シャワー設備等はあまり必要としない</u>人もいる。</li> <li>• SUPのレンタル事業を営むに際して、それほど大きな空間は必要ない。ちょっとした受付・事務作業ができるスパー</li> </ul>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>ス（15～20 m<sup>2</sup>程度を想定）と、若干の用具置き場があれば対応できる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• レンタル事業の安全性はインストラクターの人数に左右される。少なくとも事業の初期段階では、週末等に限定してスクールを開催することとしてはどうか。一般的にはインストラクター1名あたり受講者5名程度であれば、比較的安全である。</li> <li>• <u>マリンスポーツに割く面積は施設全体の1割程度にとどめ、飲食等の機能で集客を考えた方がよい。</u></li> <li>• <u>体に付着した砂を洗い流せるブースなど、海で遊ぶことのハードルを軽減させられる機能</u>があるとよい。</li> <li>• <u>マリンスポーツに紐づかない、緩やかなつながりを求めて来訪する（例：マルシェ、文化教育）ペルソナが想定されていることが望ましい。</u></li> <li>• 西の浜の強みである<u>海の眺めや環境の良さを前面に押し出すことが差別化</u>につながる。</li> <li>• 本施設には、五色浜のような、トイレ、更衣室、シャワー室等はあれば好ましい。隣接する温浴施設では、砂の持ち込みによる汚れが問題になったことがあった。</li> <li>• 愛媛県内の海沿いのカフェを見ると、<u>集客が土日に集中する一方、平日は集客に苦戦している</u>というイメージがある。コーヒー、軽食程度なら平日も需要があるだろうが、<u>シェフが提供するグレードのものは平日の集客が難しいだろう</u>。キッチンカー程度の水準であれば考えられるかもしれない。</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 駐車場を含めた<u>交通の便が、民間事業者にとって懸念事項</u>となっている。</li> <li>• <u>飲食機能の需要を慎重に見積もったうえで、提供するサービスの水準を設定する必要がある。</u></li> <li>• RV パークやレストランなど、<u>来訪目的となり、施設での滞在時間を長くできる要素</u>が必要である。</li> <li>• マリンアクティビティに関する機能の充実は、行政の最小限の関与範囲を定めたうえで、あくまで民間事業者の裁量に委ねることが望ましい。</li> <li>• 施設利用のハードルを下げる要素を付加することが望ましい。</li> <li>• 周辺の空き店舗群や近隣温浴施設などと合わせて、面的に</li> </ul>

波及効果を創出できることが理想的である。

## ② コミュニティ機能について

質疑・意見交換  
まとめ

- コワーキングスペース運営に関しては、一般的に収益性は望みにくい類の事業であると考えている。
- コワーキングスペースを想定するのであれば、町内には潜在顧客がどの程度の人数を見込めるのか調査するべきである。町内にリモートワークを主体としている潜在顧客が十分にいるものか疑問を抱く。
- 交流やマッチングに重点を置くとすると、利用者が少しずつ入れ替わっていくことが重要である。
- ビジネス以外の観点でのイベントを実施するのはいかがか。各イベントのターゲットは狭くてもよく、その分訴求力が強くターゲットが重複しないことが望ましい。
- コミュニティマネージャーが核となる取り組みは、再現性が乏しい。特に、自治的な基盤を作ることは非常に難しい。ルールではなく、文化を作ることが重要である。
- 松前町に感度が高い人が集まる場所のイメージが沸きにくいかもしれない。伊予市、双海町にはそうしたコミュニティがあるように思う。求心力がある人や企画が必要なのではないか。松前町周辺で起業志望者等を掘り起こすのは難しいだろうが、そうした人をいかに集めてくるかがカギである印象を受けた。
- コワーキングスペースは、松山市でも混雑までは見られない状況のため、コミュニティ機能を重視した方がよい。デスクワークができる設えを整えたうえで、コワーキングスペースと呼称せず、コミュニティスペースと呼称することがよいのではないか。
- 最も需要が見込めるのはスモールオフィスであると考える。スモールオフィスは、集積しているほど入居者同士の接点生まれやすく、入居していることによるビジネス面での相乗効果が発揮されやすい。その反面、コワーキングスペースは稼働率を高めることが難しい。
- シェアオフィスは自家用車でのアクセスが中心になることから、駐車可能台数に合わせて施設規模を設定していくべきではないか。テナント数が多くなるほど駐車台数も

	<p>膨らみやすくなる。対象地は基本的に自動車アクセスする場所のため、<u>従業員数と同等の駐車場台数が必要</u>だろう。従業員向け駐車場は別敷地に整備する考えもありうるだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 複数フェーズに分けて入居企業の募集を行ってもよい。そのような方式があれば競合同士の入居を避けたり、マッチングを促進したりする等して、入居企業間の交流が生まれることが期待できる。</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• いわゆる作業場所としてのコワーキングスペースは、収益性が低いうえ、需要の程度が未知数であるため、潜在的な利用者数を把握したうえで規模を定める必要がある。</li> <li>• 交流やマッチングに重きを置いた<u>コミュニティスペースを整備する方向性が望ましい</u>。その場合、<u>利用者の新陳代謝や、自治的な風土をいかにして醸成するかが課題となり、求心力のある運営者やイベントが必要と考えられる</u>。</li> <li>• コミュニティスペースと呼称しつつ、デスクワークもできるような施設が本事業では望ましい。</li> <li>• <u>シェアオフィス機能の設置に関する需要が示唆</u>されたが、<u>同機能を設ける場合、駐車場をどの程度設けられるかが規模を定める上での論点</u>となる。</li> </ul>

③ 環境保全活動機能について

質疑・意見交換 まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>観光施設を運営する上では、ゴミの漂着する状況は見栄えが悪かった</u>ため、当社の社員が毎日清掃活動を行っていた。そうした状況が続いたため市に清掃活動の費用負担をいただいた。地元からも海岸の景観が改善されたという評価を受けている。最近ではボランティア団体からも活動における連携の打診を受けるなど、環境保全に関わる活動は民間事業者だけでなく、<u>様々な主体を巻き込みながら進めるしかない</u>という感触。</li> <li>• <u>環境教育の観点からも、毎日同じ人が海岸にいて、ルール形成をする形がよい</u>だろう。ビーチカルチャーにおいては、自前で道具を用意して清掃を行うのは当たり前のことである。<u>本施設が海をきれいに使う文化を発信する拠点</u>になればよい。</li> <li>• 周辺では、<u>水際を実際に活用する団体が指定管理者</u>とな</li> </ul>
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><u>っている事例がある。そのような環境ではルール形成等がしやすい。</u>誰がローカルなのかが明確であった方が、ビジターとしても海岸利用がしやすくなるだろう。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>あれば望ましいものとして、集めたごみを一時的に置いておく場所や、海洋ごみを回収した市民が日常的にごみを投入できる専用ボックス</u>が想定される。</li> <li>• 環境保全活動を、広く市民に自分事として捉えてもらうためには、<u>ごみ拾い活動の一步目を踏み出すためのハードルを下げたりインセンティブを与えたりする</u>ことが考えられる。</li> <li>• 地域に生産拠点等を持つ企業とタイアップし、ごみ等を再利用した環境負荷の低い製品や CSR に資するような製品を商品化・情報発信することに取り組んでいる事例がある。</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>観光機能が充実することで、海岸の自然環境にも目が向けられる</u>ようになることから、観光機能と環境保全活動機能は、併設することが有効なものと考えられる。</li> <li>• 環境保全活動の実施のハードルを下げるような取り組みを、施設全体として提供することが有効である可能性がある。</li> <li>• 環境保全活動は、<u>海岸の管理の権限を持つ団体が、様々な主体を巻き込みながら進めることが望ましく、行政からも一定の支援が必要</u>と考えられる。</li> <li>• 企業との連携など、<u>多様な主体と連携する高度な能力</u>が、事業主体には求められる。</li> <li>• 追加の拠点機能としては、ごみ置き場等が想定される。</li> </ul>

④ 参画条件について

質疑・意見交換 まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>意見を聴取した事業者はいずれも、本事業に関心がある</u>という回答であった。<u>シェアオフィスを含めた複数の機能の運営に関心があるという事業者</u>も見られた。</li> <li>• 商圏のポテンシャルがやや薄く、民間デベロッパーが当該町有地に投資をすることは考えづらい。あくまで<u>行政施設として整備したうえで、空床を賃貸する整備パターンが実現しやすい。</u></li> <li>• 本事業に整備含め一から民間が投資するのは難しいが、自</li> </ul>
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p><u>治体に賃料を支払う、収益の一部を還元する等は検討しやすい。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• C 工事以降の整備は、基本的に<u>民間事業者の負担とするならば、投資回収できるために 15 年以上の事業期間</u>が求められる。</li> <li>• <u>初期投資まで民間事業者が行うのであれば長い事業期間を要するが、テナントとしての参画であれば数年間の契約期間とし、途中解約も認められることが望ましい。</u></li> <li>• シェアオフィスについて、民間独立採算でなく、<u>整備に関わるリスク・費用を公共が負担することが想定されるのであれば、様々な選択肢がありうる。</u></li> <li>• DBO でも従来方式でも、<u>どの事業方式であっても当社にて参画の検討はできる。</u></li> <li>• 事業手法未確定のため、現時点で明言はできないが、仮に PFI 方式であれば、代表企業かつ SPC の最大出資者として、事業全体をマネジメントするのを得意としている。建設業務を担うことも可能である。DO 方式等でも建設には参画しうる。</li> <li>• 事業手法を問わず、本事業に対して確固たる責任を持つ存在が定まることが理想的である。</li> <li>• SUP のレンタル事業は、継続的に原資を確保できる体制を構築しなければならない。<u>委託事業のような形で、テナントとして賃料を安価で取り組める等であれば、当社で検討する余地はある。</u></li> <li>• マリンスポーツ用品のレンタル事業は通年で営業できないため、収益性は高くなく、人件費をどのように確保するかが課題となる。</li> <li>• <u>飲食機能の採算性を確保するのは難しい印象</u>である。起業支援等の観点から、チャレンジテナントのような形式で飲食物を提供することはありうる。本格的な飲食テナントは難しいのではないか。</li> </ul>
示唆	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>民間収益施設の採算性を確保することが難しいという意見が複数見られ、公共施設として整備したうえで民間事業者に床を貸す形や利益の一部を還元する形が望まれている。</u></li> <li>• 現時点では、事業手法に対する要望は少なく、海岸の管理なども含めて責任を担える核となる存在が定まること、<u>民</u></li> </ul>

	<p><u>間投資については一定の投資回収期間が設けられる</u>ことが重要である。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• マリンアクティビティは季節性のため、年間を通じた収入源が見込めると事業者が参画しやすくなる。</li></ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4. 施設整備方針・事業条件の整理

##### (1) 施設整備方針の整理

視察調査、民間事業者への意向調査等を踏まえて、導入機能（案）の更新、規模の想定、機能間の関係性の整理を行った。

##### ① 想定される機能

民間事業者への意向調査等を踏まえて、アクティビティ機能については、艇庫機能は想定しないこととし、SUP レンタル機能を想定する。

コワーキングスペースについては、仕事・作業以外にも多用途で活用可能な空間として、オープンワークスペースと呼称することとする。一方で、一定の集中作業のニーズも考え得ることから、集中スペース・会議室についても考慮する。

小割のオフィス機能として、企業が専有するシェアオフィスの機能を想定する。（具体的な定義については、②参照）

町内で飲食関係の起業を考える人々が、トライアルの出店が出来る場所として、チャレンジキッチンの機能を想定する。

図表 4-8 導入機能（案）

大分類	小分類	機能の説明
観光機能	飲食機能（カフェ・レストラン）	地域の食材等が楽しめる場所。客席はオープンワークスペース・イベントスペースと兼用することを想定。
	宿泊機能	機能との親和性はあるが、リスクが大きい事業であることから、民間投資を前提に2期以降での開発を想定。
	アクティビティ機能（SUP レンタル受付）	事務所程度のスペースを設け、SUP のレンタル・スクール事業を行う。また、1F 部分にはレンタルボードの置き場を配置する。
	利便機能（トイレ・更衣室・シャワー）	マリンアクティビティのシーズンが通年ではないこと等から、更衣室・シャワーは最低限の整備とする。
環境保全活動拠点機能	ロッカー、ごみ庫、環境教育の提供	海岸清掃の際の用具貸し出しや、ごみの分別指導、イベントスペースを用いた環境教育活動を想定。
コミュニティ機能	オープンワークスペース	イベントスペース、飲食客席と一体となった開放的な空間として、他者と交流しながら仕事・作業などを実施する。
	イベントスペース	オープンワークスペース、飲食客席と一体で活用でき、多種多様なイベントが実施可能。
	シェアオフィス	小割のオフィスで、企業のサテライトオフィス等の利

		用を想定。
	集中スペース・会議室	オープンワークスペースの利用者が、集中して作業等をしたときに利用する。
	チャレンジキッチン	町内で起業をしたい人がトライアルで出店をすることが可能。
	コミュニティマネージャー	イベント企画と利用者のイベント企画支援、利用者同士のマッチング支援、情報発信。利用者が施設運営に主体的に関われるようなサポートを実施。
	交通機能	駐車場

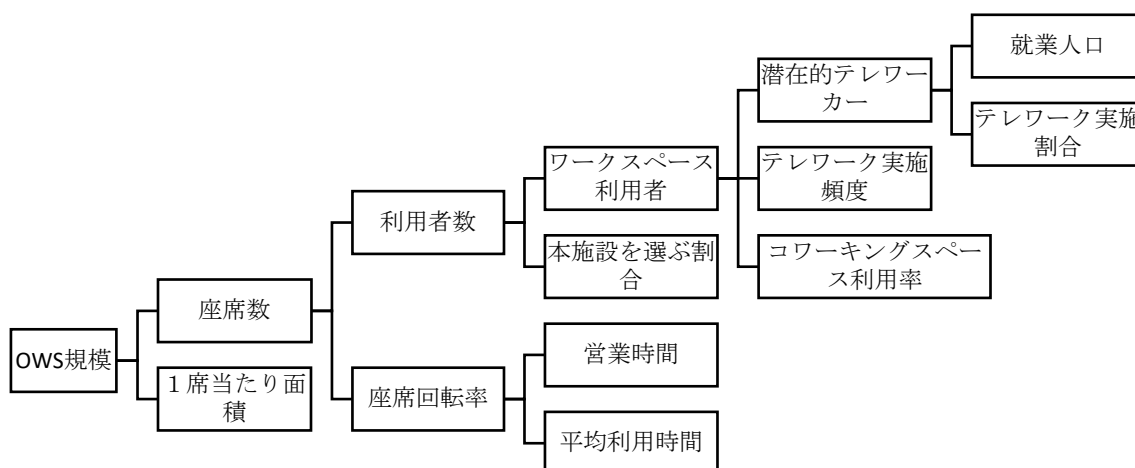
## ② 想定される各機能の規模

### ア. オープンワークスペース

オープンワークスペースの規模は、以下の考え方で算定した。

施設はあらゆる層の利用を想定するが、オープンワークスペースの規模算定にあたっては、日常的に利用する層である就業者（テレワーカー）の需要を基に行う。

図表 4-9 オープンワークスペースの規模算定方法



※OWS（オープンワークスペース）

出所：日本総合研究所が作成

- 潜在的なテレワーカー人数

松山市にテレワーク用の施設が多く存在することから、本施設のテレワークで

の利用者は松前町民を想定する。

令和4年度就業構造基本調査によると、愛媛県において、有業者に占める過去1年間にテレワークを実施した割合は9.8%である。松前町の就業人数を踏まえて、今後テレワークの実施可能性がある潜在的テレワーカー数は1,368人と設定する。なお、国土交通省が行った「令和6年度テレワーク実施調査」によると、雇用型テレワーカーと自営型テレワーカーの比率は差が僅少であることから、算定においては両者を区別せず、就業者数を基に潜在的テレワーカー数を算定する。

図表 4-10 テレワーク実施の有無・頻度別有業者数及び有業者に占める割合

テレワーク実施の有無・頻度	実数			有業者に占める割合		
	総数	実施した	実施していない	総数	実施した	実施していない
都道府県						
全国	6706.0	1265.1	5370.8	100.0	19.1	80.9
香川県	47.8	5.4	42.0	100.0	11.4	88.6
愛媛県	66.0	6.4	58.9	100.0	9.8	90.2
高知県	34.5	2.6	31.4	100.0	7.7	92.3
福岡県	265.3	41.1	221.4	100.0	15.6	84.4
佐賀県	41.9	3.8	37.5	100.0	9.1	90.9
長崎県	63.9	6.3	56.5	100.0	10.0	90.0
熊本県	88.0	9.6	77.2	100.0	11.1	88.9
大分県	55.8	4.4	50.9	100.0	8.0	92.0
宮崎県	53.7	4.7	48.6	100.0	8.9	91.1
鹿児島県	79.5	6.0	72.9	100.0	7.6	92.4
沖縄県	74.4	10.5	62.3	100.0	14.4	85.6

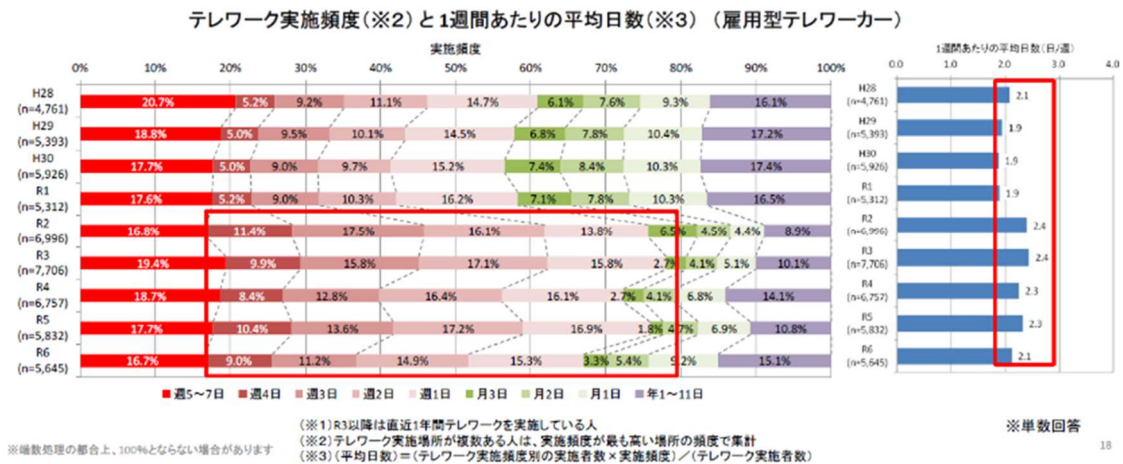
出所：総務省統計局「令和4年度 就業構造基本調査」

(<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2022/index.html>、2026年1月28日  
閲覧) を基に日本総合研究所が作成

- テレワーク実施頻度

国土交通省「令和6年度テレワーク実施調査」における潜在的テレワーカーのテレワーク実施頻度を踏まえると、想定される松前町の就業者におけるテレワーク実施頻度は以下のとおり。

図表 4-11 テレワーク実施頻度と1週間あたりの平均日数



	過去1年間で テレワークを 実施している人	週1回 以上	週2回 以上	週3回 以上	週4回 以上	週5回 以上
割合	9.8%	6.6%	5.1%	3.6%	2.5%	1.6%
人数(人)	1,368	918	709	505	352	228
		週1回	週2回	週3回	週4回	週5回※
		209	204	153	123	228

※週5回以上は平日(週5回)のみ実施と仮定

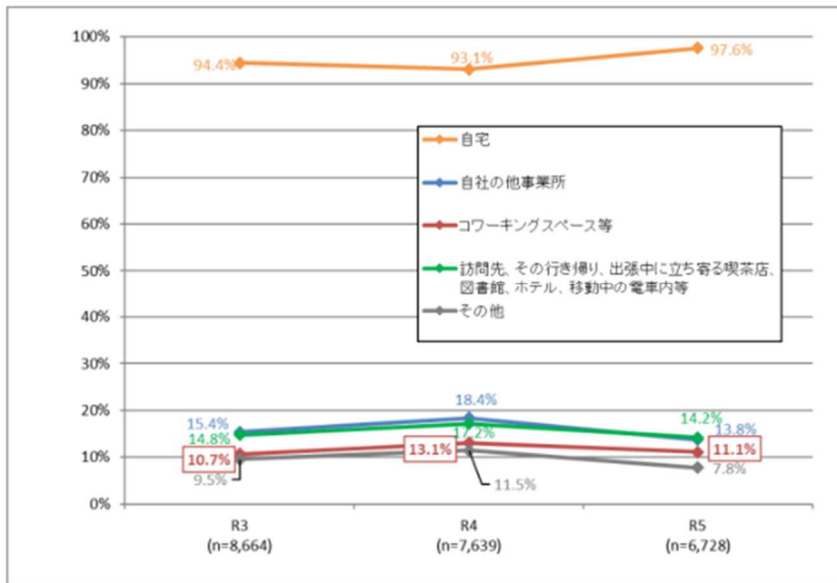
出所: 国土交通省「令和6年度 テレワーク実施調査」

(<https://www.mlit.go.jp/toshi/kankyo/content/001879091.pdf>、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

- コワーキングスペース利用率

直近1年間でテレワークを実施している雇用型テレワーカー、自営型テレワーカーのコワーキングスペース利用率は、11.1%であったことから、松前町の潜在的テレワーカーのコワーキングスペース利用回数別の人数は以下のとおり。

図表 4-12 テレワーク実施場所割合  
テレワーク実施場所割合【R3-R5】



※複数回答あり

※その場所でのテレワーク実施頻度が直近1年間で年1日以上割合

出所：国土交通省「令和5年度 テレワーク実施調査」

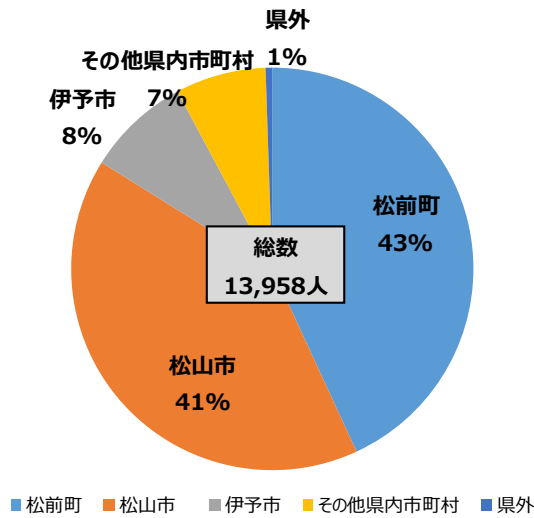
(<https://www.mlit.go.jp/toshi/kankyo/content/001735166.pdf>、2026年1月28日閲覧)

	週1回	週2回	週3回	週4回	週5回
人数(人)	23	23	17	14	25

- 本施設を選ぶ割合

松山市にも類似のコワーキングスペース等があることから、松前町の潜在的テレワーカーについて、勤務地別に本施設を選ぶか、松山市の類似施設を選ぶかを複数ケースで想定した。

図表 4-13 15 歳以上町内在住就業者の通勤先



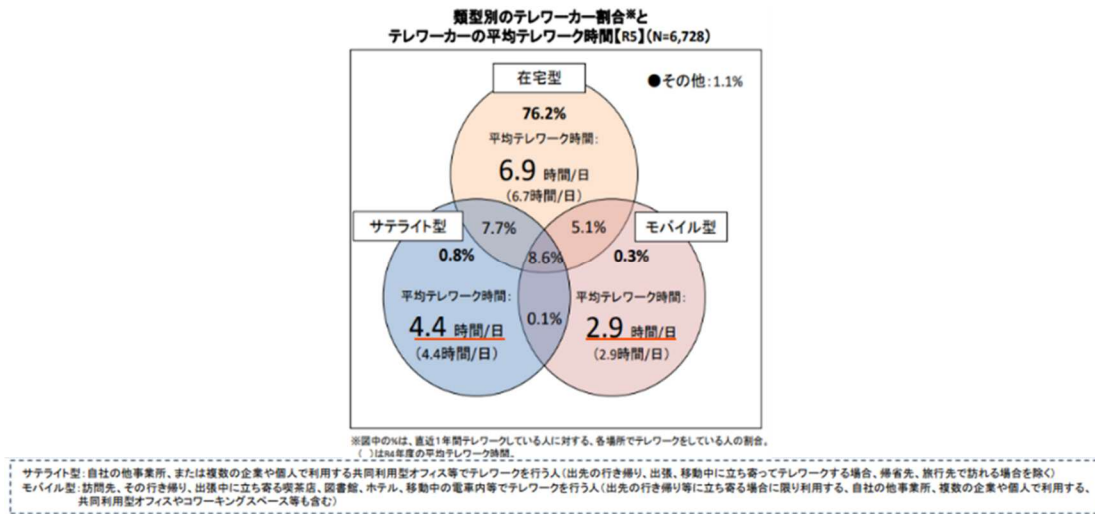
	①ベースケース	②楽観ケース
松前町勤務	半数が本施設を選ぶ	本施設を選ぶ
松山市勤務	松山市のコワーキングスペース等を選ぶ	
その他勤務	松山市のコワーキングスペース等を選ぶ	
本施設を選ぶ割合	22%	43%

- 座席回転率

国土交通省「令和6年度テレワーク実施調査」において、目的地としてコワーキングスペースを利用するサテライト型の平均テレワーク時間が4.4時間、立ち寄りでコワーキングスペース等を利用するモバイル型の平均テレワーク時間が2.9時間であることから、両者を平均し、コワーキングスペースの平均利用時間を3.6時間とする。

1日の営業時間を12時間とした場合の平均的な回転率は、3.3回転となる。

図表 4-14 テレワーク類型別の平均テレワーク時間



出所：国土交通省「令和6年度テレワーク実施調査」

(<https://www.mlit.go.jp/toshi/kankyoo/content/001879091.pdf>、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

- 座席数・面積算定

各ケースにおける必要席数を算定した。

1席当たり面積は国土交通省「新営一般庁舎面積算定基準」より、3.3 m<sup>2</sup>と想定し、オープンワークスペースの面積を算定した。

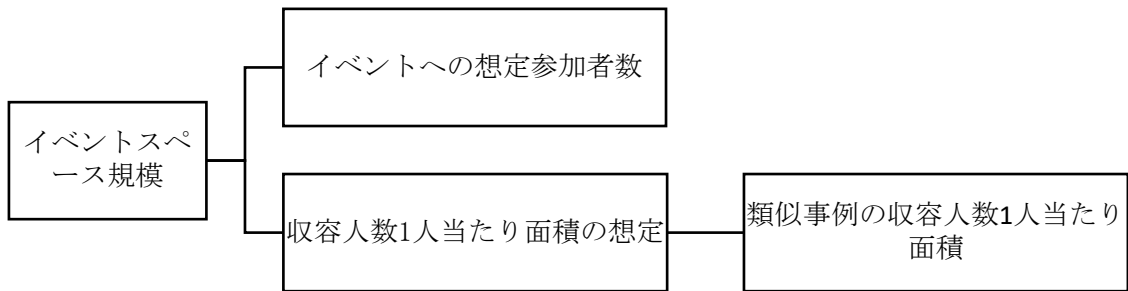
図表 4-15 ケースごとの必要席数、面積

	ベースケース	楽観ケース
週間総利用者数 (人)	65	129
平日1日当たり利用者数 (人)	13	26
平均回転率 (回転)	3.3	
必要席数 (席)	4	8
1席当たり面積	3.3 m <sup>2</sup>	
面積	13.2 m <sup>2</sup>	25.4 m <sup>2</sup>

イ. イベントスペース

イベントスペースの規模は、イベントへの想定参加者数に、類似事例を基にして算出した収容人数1人当たり面積を乗じて算定した。

図表 4-16 イベントスペースの規模算定方法



- イベントへの想定参加者数

本施設で行われるイベントと近しいイベントの参加状況を調査するために、公民館における学級・講座への参加者数を調査した。

令和3年度社会教育調査「公民館における学級・講座の開設状況」によれば、愛媛県における学級・講座1回あたりの参加人数は平均22名、最大37名となっている。(参加人数が他に比して明らかに多いその他を除く)

図表 4-17 令和3年度社会教育調査「公民館における学級・講座の開設状況（都道府県別）」

	区分	計	教養の向上	趣味・けいこごと	体育・レクリエーション	家庭教育・家庭生活	職業知識・技術の向上	市民意識・社会連帯意識	指導者養成	その他	
参加人数(人)	全国		227,936	13,091	70,071	45,707	30,821	1,280	14,743	1,182	51,041
	愛媛県		5,879	270	1,752	2,131	1,130	59	504	5	28
実施回数(回)				5,903	24,296	32,436	24,298	934	16,237	184	3,482
1回あたりの参加人数(人)				22	14	15	22	16	32	37	124
1回あたりの平均参加人数(人) ※その他を除く				22							
1回あたりの最大参加人数(人) ※その他を除く				37							

- 類似事例の収容人数1人当たり面積

同程度の規模を持ち、幅広いイベントを実施可能な類似のイベントスペースの広さと収容人数を調査した。

類似施設の事例を基にしたイベント参加者 1 名当たり面積は約 2.7～4 m<sup>2</sup>程度であり、平均は約 3.4 m<sup>2</sup>である。

図表 4-18 類似のイベントスペースを持つ施設を基にした 1 名当たり面積算出

	民間施設 A	民間施設 B (① 2F フロア、② 1F フロア)	Area898 (埼玉県横瀬町)
広さ	施設全体の広さ (122 m <sup>2</sup> ) の 2/3 程度	①125 m <sup>2</sup> ②75 m <sup>2</sup>	120 m <sup>2</sup>
収容人数	30 名	①40 名 ②着席 20 名、スタンディング 50 名	着席 30 名、スタンディング 60 名
実施イベント ※	<ul style="list-style-type: none"> <li>トークイベント・セミナー</li> <li>ワークショップ</li> <li>交流イベント</li> <li>運動 (ヨガ、ダンス等) 教室</li> <li>音楽・芸術イベント (コンサート・ライブ・劇・映画上映会)</li> <li>・飲食イベント (カフェ、マルシェ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トークイベント・セミナー</li> <li>ワークショップ (子どもの社会体験イベント)</li> <li>企業研修</li> <li>交流イベント</li> <li>運動 (ヨガ等) 教室</li> <li>音楽・芸術イベント (コンサート・ライブ)</li> <li>飲食イベント (ランチ会、マルシェ、茶会)</li> <li>フリーマーケット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トークイベント・セミナー (IT 相談会、空き家相談会)</li> <li>ワークショップ (まちづくりワークショップ、哲学カフェ)</li> <li>企業研修・大学ゼミ合宿</li> <li>交流イベント (子育てサロン、ボードゲーム、結婚式)</li> <li>音楽・芸術イベント (工作教室)</li> <li>運動 (ヨガ) 教室</li> </ul>

※イベント内容は HP、SNS 等から確認した

	民間施設 A	民間施設 B 2 F	民間施設 B 1 F	Area898
イベントスペース広さ	約 80 m <sup>2</sup>	125 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	120 m <sup>2</sup>
収容人数 (着席)	30 名	40 名	20 名	30 名
1 名当たり面積	2.7 m <sup>2</sup>	3.1 m <sup>2</sup>	3.8 m <sup>2</sup>	4.0 m <sup>2</sup>
1 名当たり面積平均	3.4 m <sup>2</sup>			

• 面積算定

イベント参加者数は公民館における学級・講座への参加状況のうち、学級・講座 1 回あたりの参加人数が最大となっている指導者養成の平均参加者 37 名をベースケース、平均参加人数を悲観ケースとして、参加者が上振れ、下振れしたケースを設定した。

収容人数 1 人当たり面積の想定を乗じた結果、必要面積は以下のとおり。

図表 4-19 イベントスペースの必要面積

	悲観ケース	ベースケース	楽観ケース
イベント参加者数	22	37	52
イベント参加者 1名当たり面積	3.4 m <sup>2</sup>		
必要面積	74.5 m <sup>2</sup>	125.2 m <sup>2</sup>	176.0 m <sup>2</sup>

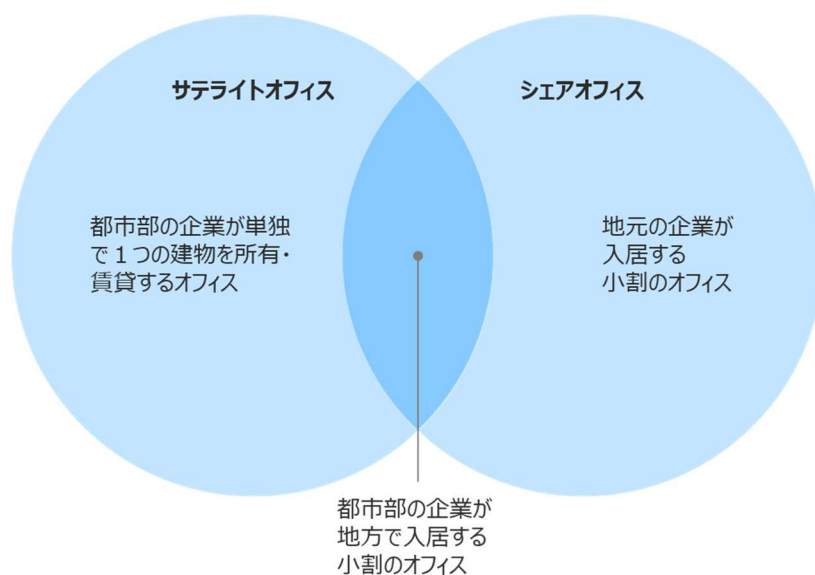
ウ. シェアオフィス

- シェアオフィスの定義

サテライトオフィスとは、「都市部の企業等が本拠から離れたところに設置する遠隔勤務のためのオフィスの総称」であり、企業単独で1つの建物を所有・賃貸することもあれば、建物内に複数社が小割のオフィスを所有・賃貸することも考えられる。本資料では、小割の賃貸オフィス専用区画の規模を調査するため、サテライトオフィスを含む当該オフィスを「シェアオフィス」と呼称する。

本施設は町内外の人の関わりを重視することから、町外企業を誘致（サテライトオフィスとしてもらう）することが望ましい。

図表 4-20 本事業で想定するシェアオフィス

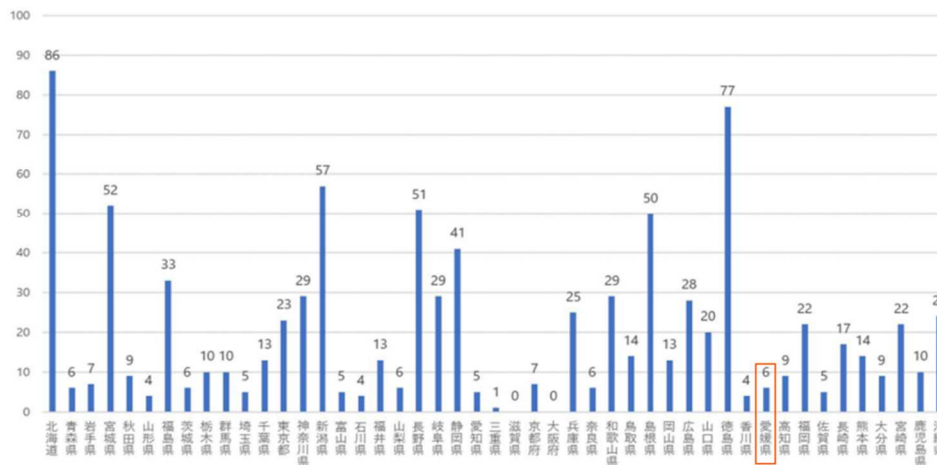


- サテライトオフィスの需要

愛媛県におけるサテライトオフィスの開設数は6施設と少なく、都市部の企業がサテライトオフィスを設置する需要は現時点では僅少と考えられる。

図表 4-21 都道府県別サテライトオフィス開設数

図表 1-2 都道府県別サテライトオフィス開設数 (2021年3月末時点)



出所：四国経済連合会・四国アライアンス地域経済研究会「サテライトオフィス・ワーケーションが地域を変える ～テレワーク時代における企業や人の誘致～」  
 (<https://yonkeiren.jp/pdf/sateraitooffice202205-3.pdf>、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

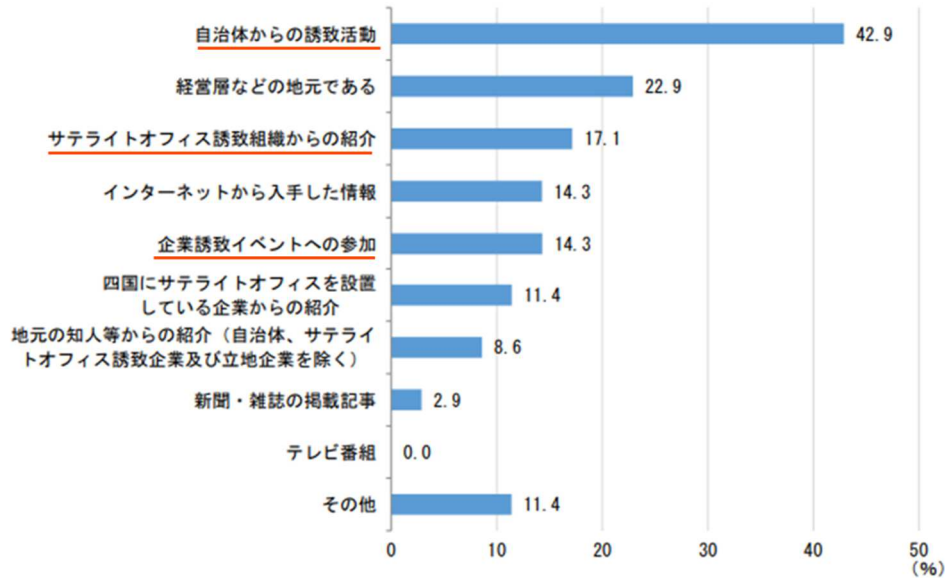
- 企業によるサテライトオフィス設置検討のきっかけ

四国にサテライトオフィスを設置している企業へのアンケートによると、サテライトオフィス設置の候補地として検討するきっかけは「自治体からの誘致」「サテライトオフィス誘致組織からの紹介」「企業誘致イベントへの参加」などがある。

すなわち、自治体に関与し、サテライトオフィスを設置する場合のサテライトオフィスの規模は、需要を基に計算されるものというより、「どの程度企業を誘致するか」により定まると考えられる。

図表 4-22 企業によるサテライトオフィス設置検討のきっかけ

図表 II-3 四国内の市町村をサテライトオフィス設置の候補地として検討する  
(もしくは、当該市町村を知る) ようになったきっかけ (複数回答、n=35)



出所：四国経済連合会・四国アライアンス地域経済研究会「サテライトオフィス・ワーケーションが地域を変える ～テレワーク時代における企業や人の誘致～」  
(<https://yonkeiren.jp/pdf/sateraitooffice202205-3.pdf>、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

- シェアオフィス規模の算定方法

規模は、需要ベース、目標ベース、建築条件ベース等が考えられる。本施設は町内外の人の関わりを重視することから、町外企業を誘致（サテライトオフィスとしてもらう）することが望ましいと考えられるが、本施設に関する町外からの需要を現時点で見込むことは難しいことから、目標ベースを基にした仮定と、本施設の建築条件を基にした仮定で設定する。

需要ベース	現時点では僅少であり、規模算定の基とするのは難しい。
目標ベース	先進的な自治体など、ターゲットを定め、同等の規模を設定する
建築条件ベース	2F部分を建築条件上可能な範囲まで広げる

総務省「地方公共団体が誘致又は関与したサテライトオフィスの開設状況調査」に記載の、松前町に類型が近い人口5万人以下の市町村が誘致または関与したサテライトオフィス設置数が上位5位の市町村は、以下のとおり。

図表 4-23 市町村が誘致または関与したサテライトオフィス設置数上位の自治体（人口5万人以下）

	人口規模	箇所数
徳島県美波町	6千人	20箇所
徳島県神山町	4千人	15箇所
宮崎県日南市	4.6万人	14箇所
福島県田村市	3.3万人	13箇所
和歌山県白浜町	1.9万人	12箇所

出所：総務省「地方公共団体が誘致又は関与したサテライトオフィスの開設状況調査」  
 ([https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei08\\_02000243.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei08_02000243.html)、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

このうち、人口規模と、空港に近接しているという立地条件に近い和歌山県白浜町をベンチマークとして、シェアオフィスの規模を設定する。

白浜町では、サテライトオフィス設置により40名の雇用が生み出されているとすることから、1席当たりの規模をオープンワークスペース同様、国土交通省「新営一般庁舎面積算定基準」より、3.3㎡と想定し、目標ベースの規模は約132㎡と設定する。

建築条件ベースの規模は、建築可能面積からその他規模を除く必要があることから、④合計規模にて算出する。

図表 4-24 白浜町のサテライトオフィスに進出した企業と雇用推計

オフィス名	企業数	雇用推計	合計
白浜町 IT ビジネスオフィス	5社	10名	40名
白浜町第2IT ビジネスオフィス	3社	6名	
ANCHOR	5社	18名	
Office Cloud9	3社	6名	

出所：白浜町 HP

(<https://www.town.shirahama.wakayama.jp/soshiki/somu/kikaku/gyomu/3107.html>、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

#### エ. 集中スペース・会議室

オープンワークスペースとは別に、個人が集中して利用できる集中スペースを設けることが想定されるため、事例を基にその規模について算出する。

なお、集中スペース1席当たりの規模はオープンワークスペース同様、国土交通省「新営一般庁舎面積算定基準」より、3.3㎡と想定する。

- 集中スペース・会議室の割合

全体席数に占める集中スペース、会議室の席数割合は、松山市内のコワーキングスペース事例よりそれぞれ約18%、65%と設定する。

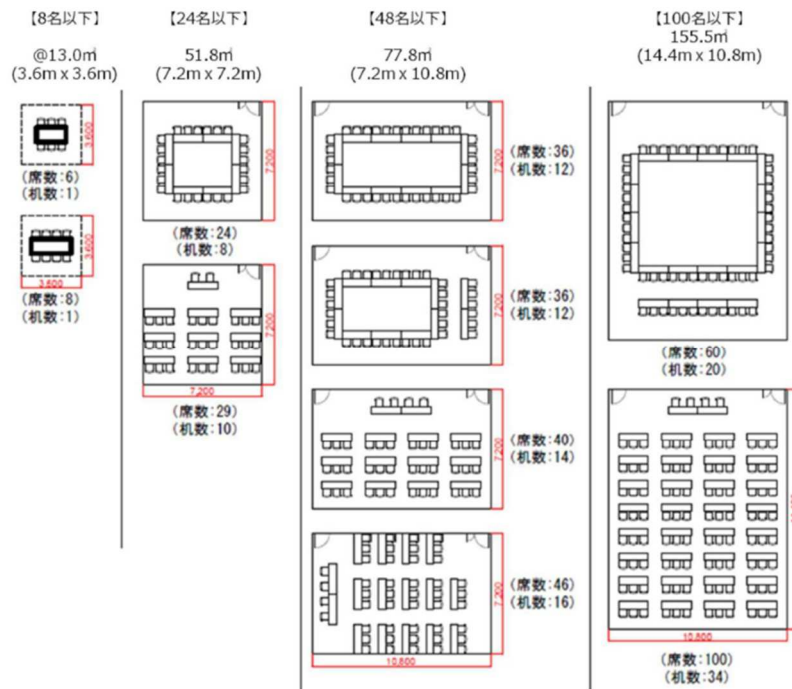
図表 4-25 松山市内のコワーキングスペースにおける会議室・集中スペース割合

	コワーキングスペース A	コワーキングスペース B	コワーキングスペース C
設置者	民間企業	民間企業	民間企業
全体席数	19	16	20
集中スペース等席数	5	3	2
全体席数に占める 集中スペース等の 割合	約26%	約19%	10%
会議室の席数	16	8	12
全体席数に占める 会議室の割合	約84%	50%	60%
全体席数に占める集中スペースの割合（3施設平均）			18%
全体席数に占める会議室の割合（3施設平均）			65%

- 1室あたり会議室規模

宮崎市新庁舎建設基本構想では、職員8名以下の会議室面積を13㎡と設定していることから、会議室は全て8席以下とし、1室あたりの面積を13㎡と設定する。

図表 4-26 会議室 1 室あたりの必要面積



出所：宮崎市新庁舎建設基本計画

([https://www.city.miyazaki.miyazaki.jp/fs/7/9/1/5/8/6/\\_/791586.pdf](https://www.city.miyazaki.miyazaki.jp/fs/7/9/1/5/8/6/_/791586.pdf)、2026

年1月28日閲覧)

- 1 室あたり会議室規模  
集中スペース・会議室それぞれのケース別の面積は以下のとおりとする。

図表 4-27 会議室の必要面積

	ベースケース	楽観ケース
オープンワークスペースの席数	4	8
必要席数に占める会議室の席数割合	65%	
想定される必要な会議室席数 (席)	3	6
想定される会議室数	1	1
会議室 1 室あたり面積 (㎡)	13	
会議室面積	13 ㎡	13 ㎡

図表 4-28 集中スペースの必要面積

	ベースケース	楽観ケース
必要席数 (席)	4	8
必要席数に占める集中スペースの席数割合	18%	

想定集中スペース席数（席）	1	2
1席当たり面積（㎡）	3.3	
集中スペース面積	3.3 ㎡	6.6 ㎡

#### オ. チャレンジキッチン

チャレンジキッチンは飲食ビジネスへのチャレンジが目的であることから、下記公共施設での設置事例を踏まえて、少人数利用者を対象とし、かつ一定の調理機能を備えることが可能な面積として、13 ㎡程度と想定する。

図表 4-29 公共施設におけるチャレンジキッチンの事例

	栗山煉瓦創庫くりふと調理室	三宅町交流まちづくりセンター Miimo 食堂	鈴鹿市文化会館チャレンジキッチン
設置者	北海道栗山町	奈良県三宅町	三重県鈴鹿市
広さ	①調理室1：13.62 ㎡ ②調理室2：31.16 ㎡	12.62 ㎡	12 ㎡（厨房部分のみ）
用途	①出店・営利営業、製造・仕込み、試作（カフェ営業など少人数向け） ②出店・営利営業、製造・仕込み、菓子づくり、料理教室（大量調理も可能、大人数向け）	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録制シェアキッチンとして営業・販売が可能</li> <li>飲食店営業・菓子製造業・アイスクリーム製造業許可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録制シェアキッチンとして営業・販売が可能</li> <li>喫茶経営</li> <li>弁当類の販売</li> <li>料理やスイーツの試作、開発</li> <li>試食会等イベントの開催など喫茶経営</li> </ul>

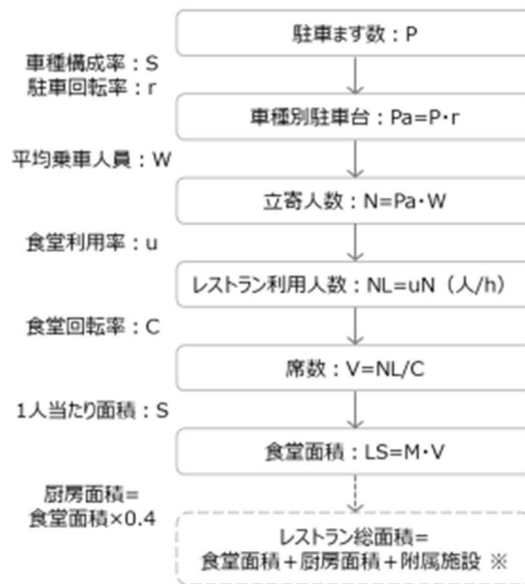
#### カ. 飲食機能

飲食機能の面積は、現時点では飲食事業者への規模に関する意見聴取等を行っていないことから、飲食を提供可能な厨房面積を、上述の栗山煉瓦創庫くりふとの事例を踏まえて2パターン設定した。また、道の駅における飲食施設規模の計算フローによると、厨房面積比率は、客席の40%と想定されていることから、厨房面積を基に、以下のとおり客席面積を設定した。

飲食機能の面積は、今後飲食事業者への規模に関する意見聴取等を基に精緻化する。

図表 4-30 道の駅における飲食施設の計算フロー

図 2-6 飲食施設の計算フロー  
(設計要領第六集をもとに作成)



出所：（仮称）道の駅「くまがや」整備計画

(<https://www.city.kumagaya.lg.jp/about/soshiki/sangyo/mitinoekiseibi/oshirase/seibikeikaku.files/seibikeikaku.pdf>、2026年1月28日閲覧)

	ベース	楽観	計算方法
①飲食機能（カフェ）厨房	13	13	
②飲食機能（レストラン）厨房	13	31	
③飲食機能（カフェ）客席	32.5	32.5	①の2.5倍
④飲食機能（レストラン）客席	32.5	77.5	②の2.5倍

キ. アクティビティ機能（SUP レンタル受付）

SUP レンタル受付は、マリンアクティビティ事業者へのヒアリング結果を踏まえ、SUP レンタル受付・事務スペースとして 20 m<sup>2</sup>程度を想定する。

ク. 利便機能（シャワー室・更衣室）

マリンアクティビティ事業者へのヒアリングを踏まえると、SUP 利用者は上級者の場合あまり水に浸からないこと、季節によっては利用者が少ないこと、隣接する温浴施設も利用可能であること等を踏まえると、シャワー室と更衣室は最低限とすることが望ましいと考えられる。

ヒアリングより、1回の SUP のスクールの参加者はインストラクター1人につき、5名程度であり、上級者は、水にあまり浸からない、かつ自宅で着替えるこ

とも想定される。上記から、シャワー室、更衣室は5名程度が混雑せず使える規模と想定される。

シャワー室、更衣室の規模は、以下の考え方で算定する。

図表 4-31 シャワー室・更衣室の規模

	数量	数量当たり規模	想定規模
シャワー室	利用者が5～10分の待ち時間で利用できるように、2基設置する	下記事例を踏まえ、幅800mm×奥行1,200mmの約1㎡	2㎡
更衣室	前提条件を踏まえ、男女別に3人ずつ程度の計6名が同時利用できる規模とする。	更衣室面積は、都市公園技術標準解説書において、一人当たり1㎡とされていることから、約1㎡	6㎡

図表 4-32 舞鶴文化公園体育館のシャワー室改修例



男女シャワー室において、車いす利用者も旋回しやすい広さを確保。(幅800mm×奥行1,200mm)

出所：経済産業省 HP ([https://www.mext.go.jp/sports/content/20230313-spt\\_stiiki-000024834\\_15.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20230313-spt_stiiki-000024834_15.pdf)、2026年1月28日閲覧)

シャワー室・更衣室の合計想定規模は、上記を保守的に見込み、10㎡とする。

#### ケ. ごみ庫

公益財団法人B&G財団が設置している漂着ごみ専用ごみ箱「B&G拾い箱」の規模を基に算定する。下記の設置事例を踏まえると、「B&G拾い箱」の規模は概ね3～7㎡程度であり、保守的に規模を見込み7㎡とする。

図表 4-33 B&G拾い箱の設置場所と大きさ

設置場所	山口県周防大島町	香川県小豆島町	岩手県久慈市
大きさ	横3m、奥行1.5m、高さ1.8m 面積 約4.5㎡	横3.5m、奥行2m、高さ2m 面積 約7㎡	横2m、奥行1.7m、高さ2.4m 面積 約3.4㎡

出所：B&G財団 HP (<https://www.bgf.or.jp/>、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

コ. レンタル SUP ボード置き場

SUP ボードの全長は 300 cm～430 cm程度、幅は 65 cm～90 cm程度、厚さは 12～16 cm程度（モンベル カタログ

(<https://webshop.montbell.jp/goods/list.php?category=809000>) より)。そのため、横置きの場合は 1 枚当たり 4.5 m<sup>2</sup>程度、縦置きの場合は 0.2 m<sup>2</sup>程度が必要と考えられる。

インフレーター SUP（空気で膨らませる SUP）の場合、直射日光を避けることが望ましい。

マリンアクティビティ事業者へのヒアリングで、SUP ボードは西日の当たらない 1 階部分で横置きに保管することが望ましいという意見があったことから、1 階に設置すると想定。

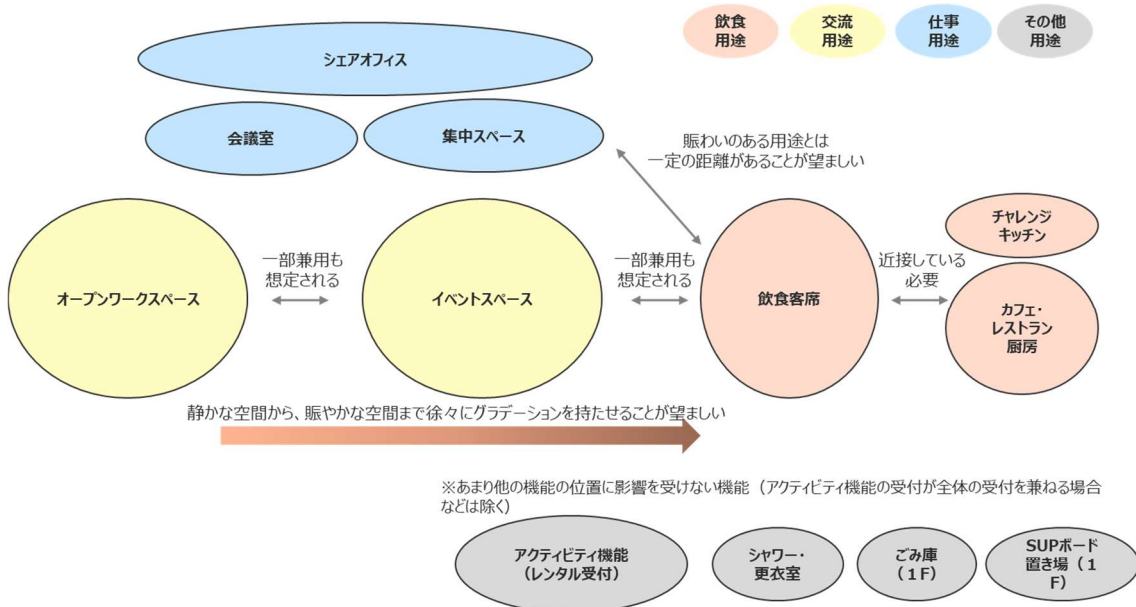
枚数は SUP のスクール 1 回の参加者がインストラクター 1 人につき、5 名程度というヒアリング結果を踏まえて、保守的に 10 枚と見積る。

その場合、横置きで 2 箇所に分けて積み重ねることから、10 m<sup>2</sup>程度を見込む。

③ 機能間の関係性

現在想定されている主要な各機能間の関係性は以下が想定される。本施設では、空間的な一体性を重視することから、オープンワークスペース・イベントスペース・飲食スペース間の可変性が論点となる。

図表 4-34 各機能間の関係性



オープンワークスペース、イベントスペース、飲食スペースの可変性の考え方を以下の 5 パターンで想定した。


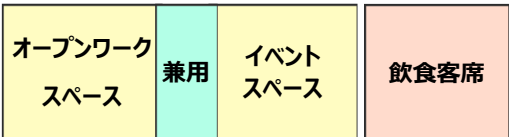
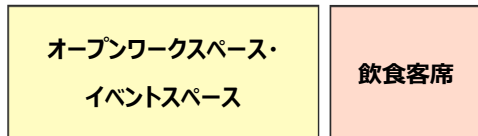
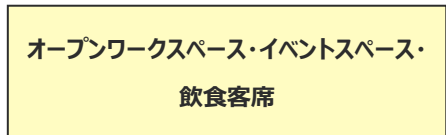
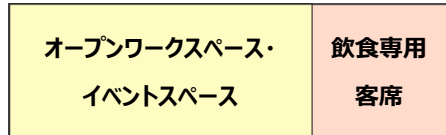
オープンワークスペースとイベントスペースは一体化した場合でも、集中スペースを設置することから、仕事・作業のニーズは満たせると想定し、またパターン④⑤については、イベント時に飲食客席を利用できない可能性があり、飲食テナントの理解が必要となることが想定されることから、パターン③を現時点の規模算定の考え方として採用する。

パターン③の場合は、オープンワークスペース・イベントスペース・飲食客席の面積合計は、

「オープンワークスペースとイベントスペースの広い方の面積+飲食客席の面積」  
となり、いずれの場合でもイベントスペースの面積が広いことから、

「イベントスペースの面積+飲食客席の面積」  
となる。

図表 4-35 各機能間の可変性のパターン

パターン	イメージ	評価
パターン① 各スペースを 分けて確保		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用者が各々目的にあった空間を選択することができる</li> <li>• イベント時にもワークスペース、飲食客席を利用できる</li> <li>• 規模が過大になる可能性がある</li> </ul>
パターン② オープンワーク スペースの 一部をイベ ントスペース として確保		<ul style="list-style-type: none"> <li>• イベント時にも飲食客席を利用できる</li> <li>• イベント時には一部ワークスペースの什器等を移動させなければならない可能性がある</li> <li>• 規模は①より抑えられる可能性がある</li> </ul>
パターン③ オープンワーク スペースと イベントス ペースを兼 用		<ul style="list-style-type: none"> <li>• イベント時にも飲食客席を利用できる</li> <li>• イベント時にはワークスペースの什器等を移動させなければならない可能性がある</li> <li>• 規模は①②より抑えられる可能性がある</li> </ul>
パターン④ 全ての機能を 兼用で活用		<ul style="list-style-type: none"> <li>• イベント時に飲食客席を利用できない可能性があり、飲食テナントの理解が必要</li> <li>• イベント時には全体の什器等を移動しなければならない可能性がある</li> <li>• 規模は①②③より抑えられる可能性がある</li> </ul>
パターン⑤ 全ての機能を 兼用で活用す るが、飲食優 先スペースを 設ける		<ul style="list-style-type: none"> <li>• イベント時に一部飲食客席を利用できない可能性があり、飲食テナントの理解が必要</li> <li>• イベント時には大部分の什器等を移動しなければならない可能性がある</li> <li>• 規模は①②③より抑えられる可能性がある</li> </ul>

#### ④ 合計規模

本施設の規模は、現時点では飲食機能の需要や、シェアオフィスの需要を十分に確認できていないことから、今後の精査が必要であるが、以下の2パターンで想定される。

- パターン1：飲食厨房・客席、オープンワークスペース、集中スペース・会議室、イベントスペースの規模をベースケースに設定。
- パターン2：飲食厨房・客席、オープンワークスペース、集中スパー

ス・会議室、イベントスペースの規模を樂觀ケースに設定。敷地の建ぺい率最大まで、建物（2階建て）を整備し、現時点で規模の想定が難しいシェアオフィスの面積を最大化したパターン。

図表 4-36 施設規模

カテゴリ	機能	パターン1 (㎡)	パターン2 (㎡)
可変性の高い機能	飲食機能客席	222.7	318.5
	オープンワークスペース		
	イベントスペース		
可変性の低い機能	飲食機能（カフェ）厨房	13	13
	飲食機能（レストラン）厨房	13	31
	チャレンジキッチン	13	13
	シェアオフィス	132	684
	集中スペース・会議室	16.3	19.6
	アクティビティ機能	20	20
	利便機能（更衣室・シャワー）	10	10
小計		440	1,129
共用部割合		88	225.8
外構・駐車場		1,936	1,936
合計		528	1,355

## (2) 事業条件の整理

主に事業条件に関する項目について、視察・サウンディング結果を踏まえて、示唆を導出した。

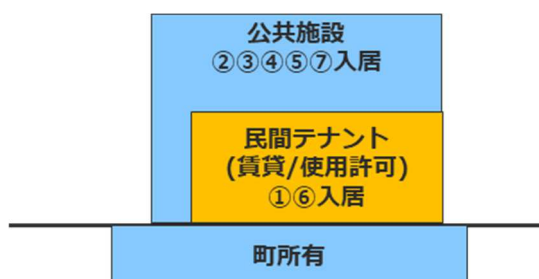
論点	視察まとめ・サウンディング結果を踏まえた考察	示唆
①設計段階からの運営事業者関与	<ul style="list-style-type: none"> <li>運営者が設計段階から関与することで、コンセプトに沿った施設と出来る可能性が高くなると考えられ、そのような事業方式を導入することが望ましい可能性がある。</li> <li>施設整備段階から将来利用者が関わることで、施設に愛着を持ちやすくなると考えられ、本施設についてもそのような施策が有効である可能性がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業方式は、設計段階から運営事業者が関与できる、DBO、DO、PFIが望ましいと考えられる。</li> </ul>
②民間としての投資可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>商圏のポテンシャルがやや薄く、民間デベロッパーが当該町有地に投資をすることは考えづらい。あくまで行政施設として整備したうえで、空床を賃貸する整備パターンが実現しやすい。</li> <li>本事業に整備含め一から民間が投資するのは難しいが、自治体に賃料を支払う、収益の一部を支払う等は検討しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共施設・民間施設の整備パターンはパターン2（町が整備した公共施設に民間施設がテナントとして入る）が望ましいと考えられる。</li> </ul>
③事業期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>C工事以降の整備は、基本的に民間事業者の負担とするならば、投資回収できるために15年以上の事業期間が求められる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間が初期投資を行う場合、事業期間を長期化させる必要があることか</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>初期投資まで民間事業者が行うのであれば長い事業期間を要するが、テナントとしての参画であれば3年で途中解約ありがよい。</li> </ul>	<p>ら、民間による賃貸借期間を長期化できるPFI方式が望ましいと考えられる。</p>
④参画可能な事業方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>DBOでも従来方式でも、どの事業方式であっても当社にて参画の検討はできる。</li> <li>事業手法未確定のため、現時点で明言はできないが、仮にPFI方式であれば、代表企業かつSPCの最大出資者として、事業全体をマネジメントするのを得意としている。建設業務を担うことも可能である。DO方式等でも建設には参画しうる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現時点では、いずれの方式であっても、参画可能な民間事業者の存在が確認できた。</li> </ul>

上記を踏まえて、施設整備・運営の役割分担（案）、施設の整備パターン（案）を以下のとおり設定する。

機能	整備	運営
①飲食機能（カフェ・レストラン）	公共施設	民間（独立採算）
②アクティビティ機能（SUP レンタル受付）	公共施設	民間 （一部サービス対価支払）
③利便機能（更衣室・シャワー）	公共施設	民間（サービス対価支払）
④ロッカー、ごみ庫（海岸清掃対応）	公共施設	民間（サービス対価支払）
⑤オープンワークスペース、イベントスペース	公共施設	民間 （一部サービス対価支払）
⑥シェアオフィス	公共施設	民間（独立採算）
⑦チャレンジショップ（キッチン）	公共施設	民間（サービス対価支払）

図表 4-37 想定される施設の整備パターン



5. 最適な官民連携手法の検討

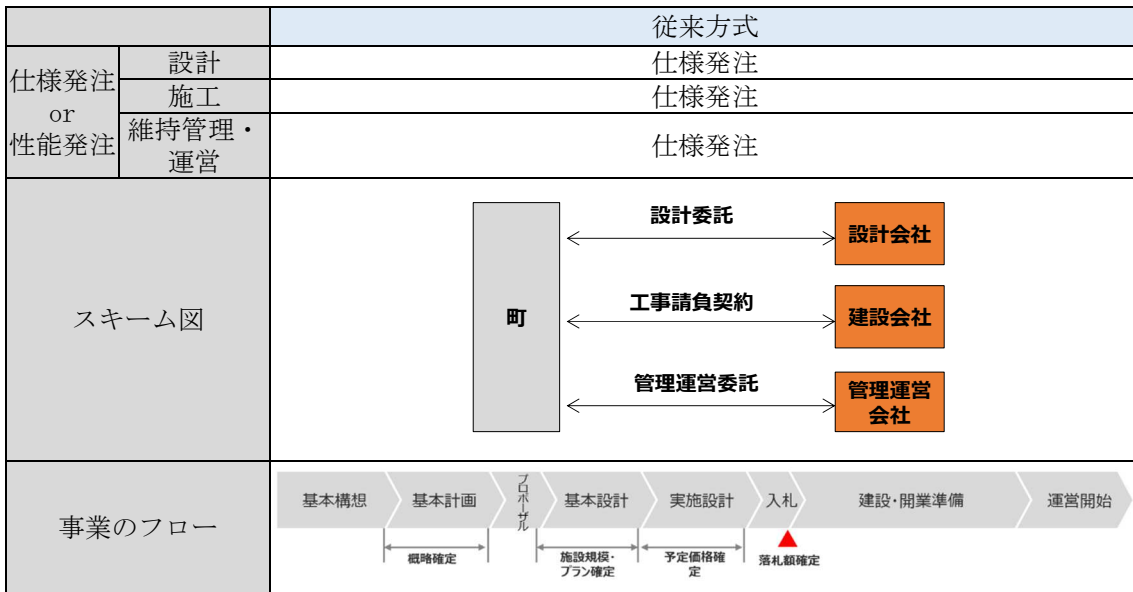
(1) 事業方式の定性評価

① 想定される事業方式

本事業で想定される事業方式は以下のとおり。

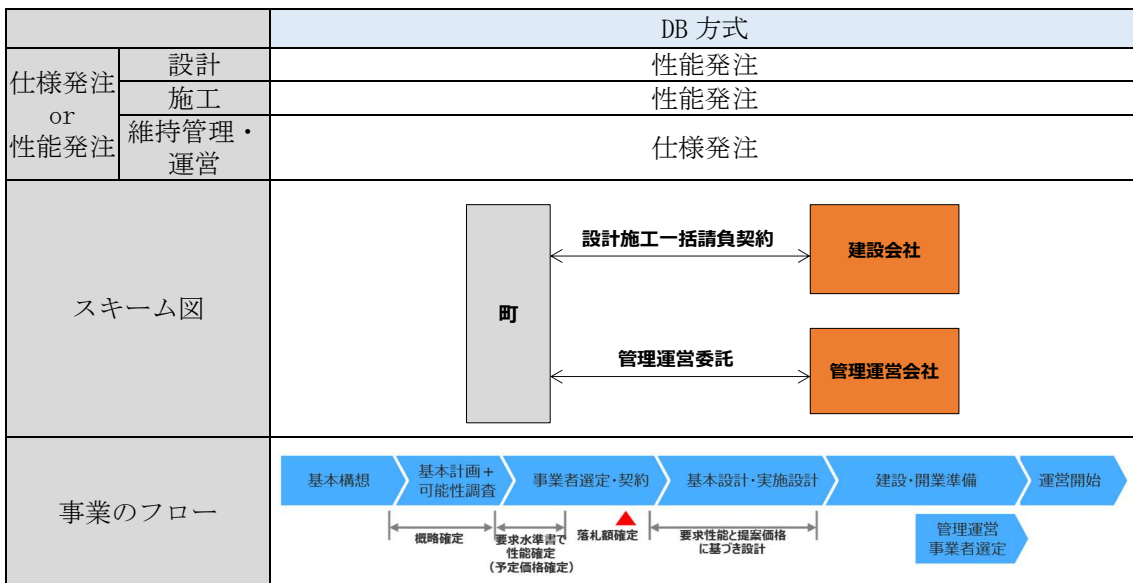
ア. 従来方式

従来方式では、各業務が町から個別に事業者が発注され、全ての仕様を町が決定する。



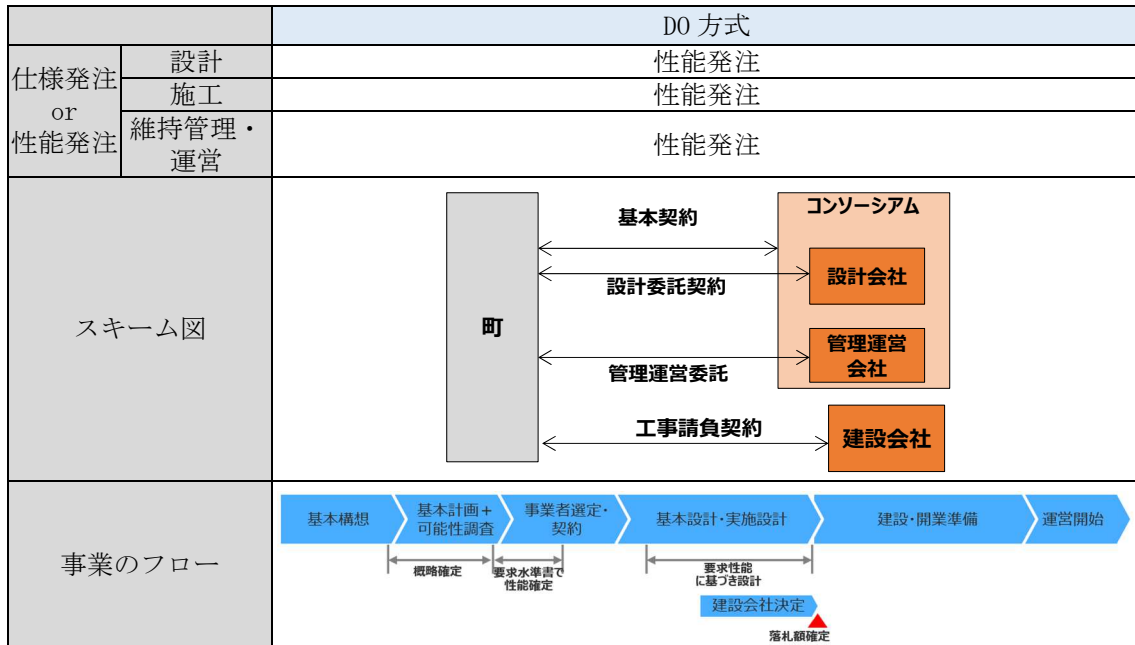
イ. DB方式

DB方式では、設計と工事を一体的に発注し、施工者が設計に関与する。



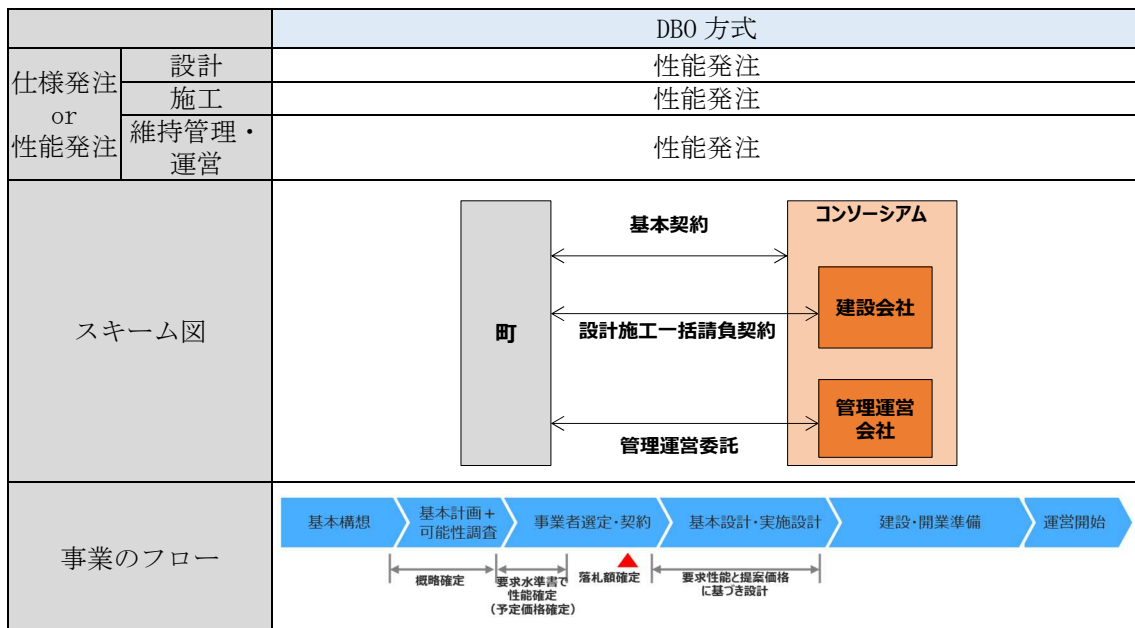
ウ. D0 方式

運営会社の意向を踏まえた設計を行うことを重視したスキーム。設計会社と運営会社のコンソーシアムを募集、選定。当該コンソーシアムと基本契約を結んだうえで、設計業務委託契約と、運営管理業務委託契約は、それぞれの業務を担う企業と締結する。



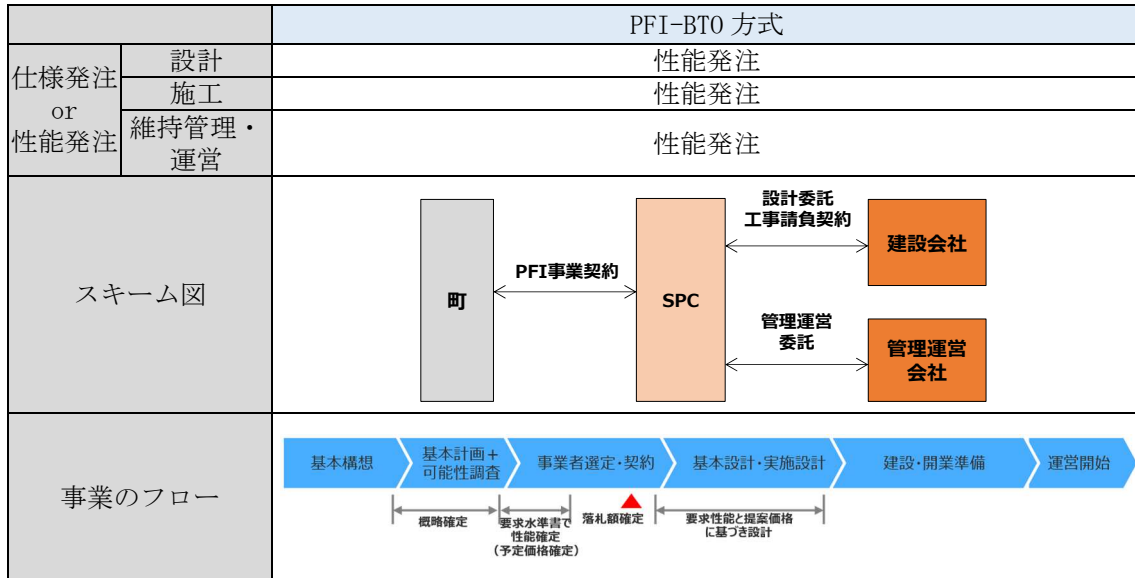
エ. DBO 方式

DBO 方式では、設計、工事、維持管理・運営を一体的に発注し、設計に建設会社・管理運営会社が関与する。業務を行う各社の管理・調整は町が実施する。



オ. PFI-BT0 方式

PFI-BT0 方式では、設計、工事、維持管理・運営を一体的に発注し、設計に建設会社・管理運営会社が関与する。発注者責任を SPC が負うことから、業務を行う各社の管理は町ではなく、SPC が実施する。



② 項目別の事業方式の定性評価

①の事業手法のうち、本事業は運営事業者による早期の関与が望ましいことから、DB 方式を除く官民連携手法を定性評価の対象とする。

事業条件に関する視察・サウンディング結果の示唆なども踏まえて、項目別に定性評価を実施した。

ア. 建設企業のノウハウ発揮余地

PFI-BT0 方式、DB0 方式は設計と施工の一体発注であるとともに、施工について性能発注がなされるため、建設企業の独自技術等によりコストを抑えながら施工しやすい施設とすることができるなど、ノウハウ発揮余地が大きい。D0 方式、従来方式については、施工は分離発注かつ仕様発注となるため、建設企業のノウハウ発揮余地は小さい。

ただし、本事業は新設施設であるが規模はそれほど大きくなく、複雑な工事計画等も現時点では想定されないため、特定の手法に優位性はない。

イ. 運営管理者のノウハウ発揮余地

PFI-BT0 方式、DB0 方式、D0 方式は設計と維持管理・運営の一体発注であるため、維持管理者が効率的に維持管理できる、また、視察結果を踏まえると、運営者が設計段階から関与することで、コンセプトに沿った施設と出来る可能性が高い

くなると考えられる。ただし、PFI-BTO 方式・DBO 方式は設計・運営管理だけでなく建設も一体発注となることから、建設費が事業費に占める割合が高い場合は建設企業の意見が強くなる傾向がある。特に PFI 方式は契約が一本であるため、建設と運営でサービス対価の取り合いになることを懸念する運営管理企業がいると推測される。

従来方式については、維持管理・運営は仕様発注が想定されるとともに、分離発注のため、「できているハコを言われた通りに運営管理する」ことになり、ノウハウ発揮余地が小さい。

本事業は運営ノウハウを重視すべき施設であるため、DO 方式、DBO 方式、PFI-BTO 方式の順に優位である。

#### ウ．長期契約による事業全体の安定性・持続性

PFI-BTO 方式は維持管理・運営期間が 10 年～20 年であり、継続的な人員雇用によるノウハウ蓄積や PDCA サイクルによるサービス改善等により、長期間の安定した事業実施が可能である。従来方式は単年度発注のため安定性・持続性は高くない。

本事業においては運営ノウハウが重要な施設であることから、長期にわたって運営ノウハウが蓄積される PFI-BTO 方式が優位である。また、DBO 方式、DO 方式が中長期とできる想定のため、次いで優位である。また経営の安定性や修繕・メンテナンスへの対応を考慮すると PFI-BTO 方式により優位性がある。

#### エ．収益性（投資回収の可能性）の高さ

PFI-BTO 方式は維持管理・運営期間が 10 年～20 年と長期であり、収益事業についても投資回収がしやすい。DBO 方式、DO 方式は設定できる事業期間によっては投資を伴う収益事業の導入も可能となる。従来方式は原則単年度発注のため投資を伴う収益施設は難しい。

本事業においては、収益事業の導入余地が大きく、また、ヒアリングにおいても初期投資まで民間事業者が行う場合は事業期間を長期化させる必要があるという意見が見られたことから、事業期間が長期で投資回収しやすい PFI-BTO 方式が優位である。また、DBO 方式、DO 方式が中長期とできる想定のため、次いで優位である。

#### オ．事業のプロジェクトマネジメント (PM)

従来方式、DBO 方式、DO 方式は市が PM の主体（受注者である設計事務所や建設会社、維持管理・運営会社に指示し、品質、コスト、スケジュール等を監督する立場）となる。PFI-BTO 方式は SPC が PM 主体となる。

本事業は新築であるため、設計事務所、建設会社、維持管理会社、運営会社等、

事業に関わるプレイヤーが多いことが特徴である。一括発注とする場合は、施設  
の設計・施工時にこれらのプレイヤー間の合意形成に労力がかかることが想定さ  
れ、その点で PFI-BTO 方式は、他の方式に比べて事業が円滑に進むことが考えら  
れる。

※DBO 方式の場合、全体調整は代表企業の責任とは言え、契約が分かれている  
ため、一定程度、市が全体調整を行う必要がある。一方、PFI-BTO 方式の場合、  
SPC が全業務の発注者として調整・意思決定することとなる。

本事業は、設計・建設から維持管理・運営まで民間ノウハウ発揮余地が大きい  
ことから、事業期間を通じて SPC が主体的・継続的に PM を行うことができる PFI  
方式が優位である。

#### カ. 地元事業者の参画しやすさ

本事業は小規模であることから、PFI-BTO 方式とした場合の SPC 組成手間に比  
して PFI-BTO 方式とする効果が薄く、加えて地域事業者主体の事業とする場合、  
方式の複雑さから、参画意欲が低くなる可能性が高い。ヒアリングにおいては、  
県外事業者からは、PFI-BTO 方式の場合の参画意欲の低下の意見は見られなかつ  
た。

従来方式、DO 方式は建設業務が個別発注となることから、地元事業者が参画し  
やすいと考えられる。

#### キ. 事業化スケジュールの円滑さ、容易さ

PFI-BTO 方式の場合、PFI 法に基づく煩雑な事業者選定手続きを行う必要があ  
る。また、DBO 方式の場合も PFI 法に準拠した手続きが必要と想定される。

また、PFI-BTO 方式や DBO 方式においては事業者公募前に整備事業費の確定が  
必要となるため、迅速な検討が必要となる。

上記結果をまとめると、事業方式の定性評価は以下のとおり。

	従来方式	DO 方式	DBO 方式	PFI-BTO 方式
設計	個別発注	包括発注	包括発注	包括発注
施工	個別発注	個別発注		
維持管理・運営	個別発注	包括発注		
建設企業のノウ ハウ発揮余地	低（仕様発注）	低（施工は 仕様発注）	中（設計・建設の 一括性能発注）	中（設計・建設の 一括性能発注）
運営管理者のノウ ハウ発揮余地	低（運営は 単独仕様発注）	高（設計・運営の 一括性能発注）	中～高（設計・運営 の一括性能発注）	中～高（設計・運営 の一括性能発注）
長期契約による事 業全体の安定性、持 続性	低（発注毎）	中～高 （中長期運営が可）	中～高 （中長期運営が可）	高 （長期運営が可）

収益性（投資回収の可能性）の高さ	低（事業期間が短期）	中～高（投資回収期間が中長期）	中～高（投資回収期間が中長期）	高（投資回収期間が長期）
事業のプロジェクトマネジメント	町	町	町	SPC
地元事業者の参画しやすさ	高	高	中	低
事業化スケジュールの円滑さ、容易さ	高	中	低	低

本事業は、オープンワークスペース、イベントスペース、飲食機能等、利用者からの料金等収入を得る事業が占める割合が高く、優れた運営事業者のノウハウを活かすことが重要であると考えられる。

そのため、運営管理者のノウハウ発揮余地や、長期契約による事業全体の安定性、持続性や収益性（投資回収の可能性）の評価等を踏まえると、PFI-BTO方式、DO方式、DBO方式の順で、優位性があると考えられる。

特に長期契約による事業全体の安定性、持続性や収益事業の導入しやすさの点でPFI-BTO方式に優位性がある。ただし、民間事業者から商圈に関する懸念が示されるなど、収益性の点で現時点では必ずしも高い事業とは言えないことから、事業者がリスクを過分に負担することがないよう、事業期間の長さや行政との費用分担等を慎重に検討したうえで事業手法の評価を実施する必要がある。

DO方式はDBO方式、PFI-BTO方式に比べて指定管理期間を長期化することが難しい等、事業の長期的な安定性の点で劣るが、事業費の多くを建設費が占める場合、PFI-BTO方式・DBO方式が設計時においても建設企業の意見が強くなる傾向がある一方で、DO方式は設計企業・運営企業により設計が行われることから、設計に運営事業者や、町の意向を反映しやすい。そのため、町の政策的な意向や、運営事業者の目線での意見を設計に反映しやすい可能性がある。ただし、DO方式の場合は設計期間中に仕様の内容が追加され、工事費が上昇する可能性がある点は留意が必要である。

本事業は、コミュニティ創出や環境保全等、公的な役割を負った事業である一方で、民間事業者のノウハウを十分に活用することが求められる事業である。そのため、町として関与する範囲や、民間事業者が参画しやすい事業手法を今後も検討する必要がある。

現段階では、民間事業者からの事業手法に関する具体的な意向はあまり示されていないことから、今後は地元事業者を含めて、意見を聴取する必要がある。

## (2) 事業方式の定量評価

### ① 各種設定条件とその根拠

5 (1) で事業方式の定性評価を行った、従来方式、D0 方式、DBO 方式、PFI-BT0 方式について、定量評価を実施する。

定量評価の前提条件として、次の項目について、利活用する際の用途ごとに検討・整理した。

図表 4-38 定量評価の前提条件項目

項目
ア 事業想定スケジュール
イ 事業期間
ウ 事業方式
エ 業務範囲
オ 施設規模
カ 整備費
キ 事業収入
ク 運営・維持管理費
ケ 税務条件
コ 公共側アドバイザー費
サ 資金調達条件
シ 民間事業者の投資利回り等
ス 割引率

#### ア. 想定事業スケジュール

事業スケジュールの想定に際しては、本町が事業化を図る際に必要となる行政手続き、民間事業者公募手続きなどを踏まえ、想定しうる最も早期のスケジュールとして、次のとおり想定した。

図表 4-39 事業想定スケジュール

項目	想定年度 (注)
設計	-2 年度
建設	-1 年度
運営開始	0 年度

(注) 運営開始年度を 0 年度として仮定した。

#### イ. 事業期間

施設の運営・維持管理を行う期間は 15 年間と仮定した。

ウ. 事業方式

5 (1) で実施した定性評価結果に基づき、①DO 方式、②DBO 方式、③PFI-BTO 方式（割賦払）、④PFI-BTO 方式（一括払）の四つの手法（以下、「官民連携手法」という。）について定量評価を行い、直営の場合と比較した。

エ. 業務範囲

各手法における、官民の業務範囲は下記に示すとおりである。

図表 4-40 業務範囲

項目	従来手法 (直営)	官民連携手法				
		DO 方式	DBO 方式	PFI-BTO 方式 (割賦払)	PFI-BTO 方式 (一括払)	
整備	設計の発注	町	町	町	民間	民間
	工事の発注	町 分離発注	町 一括発注	町 一括発注	民間	民間
	工事の実施	民間	民間	民間	民間	民間
運営	施設の維持 管理運営 の発注	町	町	町	民間	民間
	維持管理運 営の実施	町	民間	民間	民間	民間
一括募集範囲		分離	設計、運営	設計、施工、 運営	設計、施工、 運営	設計、施工、 運営

特に維持管理運営は、DO 方式・DBO 方式の場合は指定管理を想定し、PFI-BTO 方式の場合は、PFI 法に基づき、施設の長期間の貸し付けが可能となるため、施設賃貸借としている。

図表 4-41 維持管理運営業務の実施形態

分類	従来手法	官民連携手法		
		DO 方式	DBO 方式	PFI-BTO 方式
①飲食機能（カフェ・レストラン）	業務委託	指定管理	指定管理	施設賃貸借
②アクティビティ機能（SUP レンタル受付）	直営	指定管理	指定管理	指定管理
③利便機能（更衣室・シャワー）	直営	指定管理	指定管理	指定管理
④ロッカー、ごみ庫（海岸清掃対応）	直営	指定管理	指定管理	指定管理
⑤オープンワークスペース、イベ	直営	指定管理	指定管理	指定管理

ントスペース				
⑥シェアオフィス	直営	指定管理	指定管理	施設賃貸借
⑦チャレンジショップ（キッチン）	直営	指定管理	指定管理	指定管理

#### オ. 施設規模

施設規模については、4（1）施設整備方針を踏まえ、以下2パターンを仮定することとした。「可変性の高い機能」は、明確な仕切りを設けず、多目的に活用する空間として整理している。

図表 4-42 施設規模

カテゴリ	機能	パターン1 (㎡)	パターン2 (㎡)
可変性の高い機能	飲食機能客席	222.7	318.5
	オープンワークスペース		
	イベントスペース		
可変性の低い機能	飲食機能（カフェ）厨房	13	13
	飲食機能（レストラン）厨房	13	31
	チャレンジキッチン	13	13
	シェアオフィス	132	684
	集中スペース・会議室	16.3	19.6
	アクティビティ機能	20	20
	利便機能（更衣室・シャワー）	10	10
小計		440	1,129
共用部割合		88	225.8
外構・駐車場		1,936	1,936
合計		528	1,355

#### カ. 整備費

上記の施設規模を前提条件として、次のとおり整備費（設計費、工事監理費、施設本体および外構の整備費）を概算した。

設計・整備費は設計事務所より取得した参考見積に基づき、面積按分にて算出した。また、建設費については、類似事例に基づく平米単価と想定延床面積の積を取った。

下図表で示す従来型手法の価格をベースラインとし、建設工事費について、包括発注の範囲に含まれる事業方式（DBO方式、PFI-BTO方式（割賦払／一括払））では内閣府PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引において、公共施設等の整備等の費用の削減率を10%と設定していることから、10%のコスト縮減率を見込むこととした。

図表 4-43 整備費（従来方式）

項目		ベースパターン	樂觀パターン	算出方法	
施設整備費	設計費	14,583,749 円	37,426,099 円	・設計事務所より参考見積を取得した	
	工事監理費	7,445,754 円	19,107,947 円	・設計事務所より参考見積を取得した	
	事前調査関連費用	現状想定することが難しいことから、算出対象外とする			
	建設費	土地造成	現状想定することが難しいことから、算出対象外とする		
		施設本体	336,000,000 円	862,272,727 円	・類似事例に基づく平米単価と、想定延床面積との積を取る ・床面積は、1・2階共通 ▶パターン①：528 m <sup>2</sup> ▶パターン②：1,355 m <sup>2</sup>
		外構	14,565,760 円	6,010,445 円	・平成30年の町での事業をもとに、平米単価を計算 ・上記平米単価と、想定面積（敷地面積－建物1階面積）との積を取る
	建設関連費	什器備品費	現状想定することが難しいことから、算出対象外とする		
合計		372,595,263 円	924,817,219 円		

また、上記整備費とは別途、PFI-BTO方式では初期費用としてSPCの資本金および開業費を見込むこととした。

資本金については、自己資本は1億円以下が一般的であること、国土交通省VFM簡易算定マニュアルでは総事業費の1%前後とされていることを踏まえ、総事業費との見合いから、パターン1における資本金を2,000万円、パターン2における資本金を3,000万円とした。

SPC開業費用は、民間資金調達の有無やそれに伴う弁護士業務の多寡、アレンジメントフィーの有無等を考慮し、一括払型は5,230,000円、割賦払型は18,030,000円と仮定した。

#### キ. 事業収入

事業収入として、飲食収入、SUPレンタル料、オープンワークスペース利用料、シェアオフィス賃料、イベントスペース利用料、チャレンジキッチン利用料を設定した。

まず、施設の開館日数を下記のとおり仮定した。アクティビティ機能については、四国の類似事例における一般的な水準を参照し、4～10月のみSUPスクールを開校すると仮定した。また、レッスン数は平日1回/日、土日祝2回/日と想定した。

図表 4-44 開館日数

	開館日数/年	算出方法
全館	312	月曜日休館、年始年末（6日間）休館 ※2025年基準
アクティビティ機能	184	月曜日休館＋4～10月のみ ※2025年基準

各機能の利用状況は下図表のとおり仮定した。

カフェ・レストランについては、平成25年度生活衛生関係営業経営実態調査を参照し、同規模の飲食店舗と同等の1日あたり利用者数を設定し、開館日数との積を取った。

アクティビティについては、総予約可能者数（総レッスン数×1回あたりレッスン参加者数）のうち何割予約が入るかにより、年間総利用者数を算出した。四国の類似事例を参照したところ、多数のSUPスクールにおいて1回あたりレッスン参加者数の上限を5人としていたため、本試算においても同様の仮定を置いた。予約率は公開情報からは不見当であったため、平日20%、土日50%と仮定した。

オープンワークスペースについては、4（1）施設整備方針で示したのと同じの利用者数を想定した。また、集中スペース・会議室は試算上、オープンワークスペースやシェアオフィス利用者が追加料金なく利用できる無料設備と位置づけ、これらのみの利用は想定しないこととした。

シェアオフィスについては、地方公設小割シェアオフィスにおける平均的な入居率を参照し、入居率68%を面積に乗じた。チャレンジキッチンと同様に場所貸しを想定するものの、面積が僅少であることから、入居率100%と仮定した。

イベントスペースについては、町内既存公民館の貸館における予約率を参照し、利用率を8%と仮定して総利用可能時間に乗じた。

図表 4-45 各機能の利用状況

	機能	パターン1	パターン2	単位
観光機能	カフェ・レストラン	38,969	43,721	人/年
	アクティビティ	428	428	人/年
コミュニティ機能	オープンワークスペース	3,120	5,928	人/年
	シェアオフィス	89	476	m <sup>2</sup> /年
	集中スペース・会議室	—	—	人/年
	チャレンジキッチン	13	13	m <sup>2</sup> /年
	イベントスペース	259	259	時間/年

各機能の料金単価は、類似事例の平均値等を参照し、下記のとおり設定した。

飲食機能については、カフェ同等の料金を支払う客と、レストラン・食堂相当の料金を支払う客がそれぞれ同程度存在すると仮定した。

また、集中スペース・会議室は、前述のとおりオープンワークスペースやシェアオフィスの利用者が追加料金の支払いなく利用できる施設であると位置づけた。

図表 4-46 各機能の料金単価

機能	料金単位	備考
カフェ	995円/人	平成25年度生活衛生関係営業経営実態調査結果に物価上昇を加味して算定
レストラン	1,882円/人	
アクティビティ	4,020円/人	公共施設で実施される SUP スクールの料金水準の平均値を採用
オープンワークスペース	1,176円/日/人	公設コワーキングスペース利用料金の平均値を採用
シェアオフィス	1,754円/㎡/月	公設シェアオフィス利用料金の平均値を採用
集中スペース・会議室	0円/時間/人	オープンワークスペース利用者は追加料金なしで利用できるとする
イベントスペース	2,350円/時間	公設コワーキングスペース等に付帯するイベントスペース料金の平均値を採用
チャレンジキッチン	161円/日/㎡	公設チャレンジキッチンと同等

上記利用状況に料金単価を乗じることで、本事業の事業収入を概算した。

DO方式、DBO方式、PFI-BTO方式においては、内閣府PPP/PFI手法導入優先的検討規程策定の手引において、民間事業者が提供するサービスの質が利用料金収入に大きく影響する事業の場合に事業収入が10%増加するものと仮定することが考えられるとしていることから、10%収入が増加するものとする。ただし、飲食機能に関わる収入については、従来方式においても民間ベースでの算出を行ったため、特段の増減を見込まないものとした。

#### ク. 賃料収入

PFI-BTO方式の場合は、飲食機能とシェアオフィス機能において、賃料収入を見込む。

施設貸付料は、松前町行政財産の目的外使用に係る使用料条例に基づき、宅地の評価は近隣の公示地価を、建物の評価は工事費の平米単価を用いて平米単価を算出し、賃貸面積に乗じる。

賃貸面積は、飲食機能については民間事業者の費用負担軽減の観点から、厨房部分のみとする。

賃料は、ベースケースの場合年間約260万円、楽観ケースの場合年間約1,160万円となった。

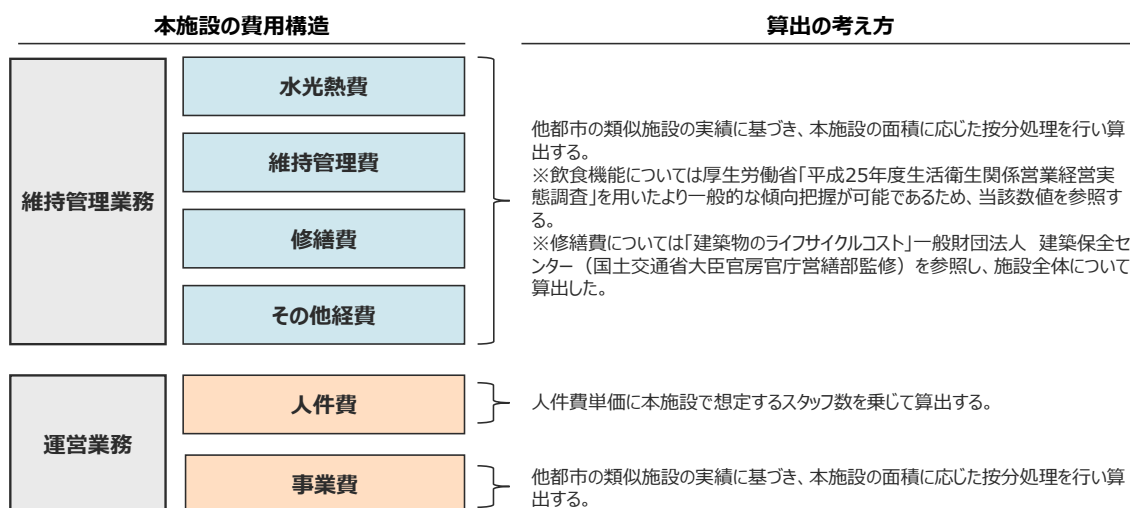
## ケ. 運営・維持管理費

運営・維持管理費は、下記に示す考え方に基づき整理した。原則的には他都市の類似施設の実績値平均を基に、本施設の面積に応じた按分処理を行うことで算出している。

ただし、従来方式における飲食機能の費用構造については業務委託を想定することから、民間事業者の費用構造を示す厚労省調査に基づくことで、一般的な傾向把握が可能であるため、当該数値を参照した。修繕費は「建築物のライフサイクルコスト」に基づき施設全体の費用を算出した。

人件費については、人件費単価に本施設で想定するスタッフ数を乗じて算出した。

図表 4-47 運営・維持管理費の考え方



特に PFI-BTO 方式（割賦払／一括払双方）については、類似事例における一般的な水準に基づき、SPC 運営費として 950 万円／年を見込んだ。

国交省 VFM 簡易算定モデルマニュアルにおいて、維持管理・運営費用は過去の事例の平均で 7% の削減が実現されているとしていることから、DO 方式、DBO 方式、PFI-BTO 方式においては、維持管理・運営費は 7% の減少が見込めるものとする。ただし、飲食機能に関わる費用（人件費を除く）については、従来方式においても民間ベースでの算出を行ったため、特段の増減を見込まないものとした。

## コ. 税務条件

各種税率については次のとおり。法人実効税率は、 $(\text{法人税率}) \times (1 + \text{県民税率} + \text{市町村民税率}) + \text{法人事業税率}$  ÷  $(1 + \text{法人事業税率})$  にて算出した。

図表 4-48 各種税率

消費税率	10%	
法人実効税率	31.9%	
法人税率	23.2%	法人税法 第六十六条
県民税率	1.0%	愛媛県税賦課徴収条例 第13条の4
市町村民税率	8.4%	松前町税条例 第34条の4
法人事業税率	7.0%	愛媛県税賦課徴収条例 第18条の2
特別法人事業税率	37.0%	特別法人事業税及び特別法人事業譲与税に関する法律 第七条

#### サ. 公共側アドバイザー費

公共側アドバイザー費等は下記のとおり設定した。

従来方式では、発注支援業務としてCM費（コンストラクションマネジメント費用）を見込んだ。CM費は設計・建設期間中に見込み、建設工事費の2%とする。

DO方式、DBO方式、PFI-BTO方式では、アドバイザー・モニタリング費を見込んだ。いずれも類似事例における一般的な水準を想定した。

図表 4-49 公共側アドバイザー費等

<b>CM費割合</b>	
従来方式	2%
<b>アドバイザー費用</b>	
DO方式	40,000,000 円
DBO方式	50,000,000 円
PFI-BTO方式	50,000,000 円
<b>モニタリング費用</b>	
DO方式	0 円
DBO方式	10,000,000 円
PFI-BTO方式	10,000,000 円

#### シ. 資金調達条件

公共側の資金調達条件は下記のとおり設定した。国庫負担率は地域未来交付金、地方債の調達条件は財政融資資金貸付金利（R7年12月1日以降適用）・元利均等 半年賦 全期間固定金利貸付、地方債充当率は令和7年度地方債充当率（総務省告示第137号）1の1の5(4)一般補助施設等に準拠した。

図表 4-50 資金調達条件（公共）

補助金	
国庫負担率	50%
地方債	
利率	1.9%
償還期間	15年
据え置き	0年
返済方法	元利均等
地方債充当率	75%
一般財源充当率	25%

民間側の資金調達条件は下記のとおり設定した。建中ローン金利は日銀短期プライムレート最頻値（2025/12/10時点）、タームローンの基準金利はTONA-TSR（15年もの）2025/1-2025/12平均を参照して設定した。また、シニアローン比率90%、メザニンローン比率10%とした。

図表 4-51 資金調達条件（民間）

建中ローン	
金利	1.875%
償還期間	1年
据え置き	0年
返済方法	一括弁済
タームローン（シニア）	
金利	2.20%
基準金利	1.70%
スプレッド	0.50%
償還期間	15年
据え置き	0年
返済方法	元本均等
タームローン（メザニン）	
金利	3.70%
基準金利	1.70%
スプレッド	2.00%
償還期間	15年
据え置き	0年
返済方法	元本均等

ス. 民間事業者の投資利回り等

PFI-BTO方式については、出資者から一定の投資利回りが求められることが想定されるため、J-REITの平均的な利回りを参照し、E-IRR(株式内部収益率:Equity Internal Rate of Return)が4%となるよう指定管理料を設定した。

セ. 割引率

割引率は0.049%とした。本事業の運営・維持管理期間に合わせ、15年国債利回りの実質利回りを用いた。

② VFM算出結果

パターン別の公共負担額は以下のとおり。

ア. パターン1 (床面積合計: 528 m<sup>2</sup>)

DBO方式、DO方式ではVFMが発現した。PFI-BTO方式ではいずれもVFMが発現しなかった。

事業期間合計(単位:円・税込)

公共負担	従来方式	DO方式	DBO方式	PFI-BTO方式 (割賦払い)	PFI-BTO方式 (一括払い)
①歳入(キャッシュイン)	1,296,406,031	1,309,363,625	1,278,689,121	209,056,382	335,693,349
補助金	186,297,631	186,297,631	168,769,343	168,769,343	168,769,343
地方債	139,723,224	139,723,224	126,577,008		126,577,008
運営収入	970,385,176	983,342,769	983,342,769	39,955,356	39,955,356
法人町民税	0	0	0	331,682	391,642
②歳出(キャッシュアウト)	1,857,377,579	1,858,391,111	1,826,596,796	954,876,232	1,059,193,324
施設整備費等(出来高払)	409,854,789	409,854,789	371,292,556	232,057,847	377,045,556
施設整備費等(割賦払)	0	0	0	211,615,585	0
維持管理運営費	714,047,392	703,262,602	703,262,602	31,450,877	34,835,299
人件費	563,870,324	539,381,093	539,381,093	257,001,923	257,001,923
アドバイザー費/CM・モニタリング費	7,712,447	44,000,000	66,000,000	66,000,000	66,000,000
SPC経費	0	0	0	156,750,000	177,650,000
公債費	161,892,627	161,892,627	146,660,546	0	146,660,546
③公共負担額(①-②)	560,971,548	549,027,486	547,907,676	745,819,850	723,499,975
④現在価値 (割引率)	559,407,400 0.049%	547,667,063 0.049%	546,617,497 0.049%	743,831,704 0.049%	721,718,231 0.049%
<b>VFM</b>	-	<b>2.1%</b>	<b>2.3%</b>	<b>-33.0%</b>	<b>-29.0%</b>

イ. パターン2 (床面積合計: 1,355 m<sup>2</sup>)

DBO方式、DO方式ではVFMが発現した。PFI-BTO方式ではいずれもVFMが発現しなかった。

事業期間合計(単位:円・税込)

公共負担	従来方式	DO方式	DBO方式	PFI-BTO方式 (割賦払い)	PFI-BTO方式 (一括払い)
①歳入(キャッシュイン)	2,053,660,390	2,083,769,674	2,007,794,896	594,193,982	908,518,042
補助金	462,408,609	462,408,609	418,994,451	418,994,451	418,994,451
地方債	346,806,457	346,806,457	314,245,838		314,245,838
運営収入	1,244,445,324	1,274,554,607	1,274,554,607	174,690,516	174,690,516
法人町民税	0	0	0	509,016	587,237
②歳出(キャッシュアウト)	2,982,651,768	2,960,228,229	2,848,990,180	1,571,007,173	1,858,276,318
施設整備費等(出来高払)	1,017,298,941	1,017,298,941	921,787,792	576,117,370	927,540,792
施設整備費等(割賦払)	0	0	0	453,575,619	0
維持管理運営費	954,445,311	931,613,233	931,613,233	61,562,262	65,977,460
人件費	589,972,243	565,483,012	565,483,012	257,001,923	257,001,923
アドバイザー費/CM・モニタリング費	19,102,230	44,000,000	66,000,000	66,000,000	66,000,000
SPC経費	0	0	0	156,750,000	177,650,000
公債費	401,833,044	401,833,044	364,106,144	0	364,106,144
③公共負担額(①-②)	928,991,378	876,458,555	841,195,284	976,813,190	949,758,277
④現在価値 (割引率)	926,704,399 0.049%	874,467,388 0.049%	839,346,052 0.049%	974,442,419 0.049%	947,648,218 0.049%
VFM	-	5.6%	9.4%	-5.2%	-2.3%

### (3) 事業手法の総合評価

(1) 定性評価は PFI-BTO方式、DO方式、DBO方式の順で、優位性があることが示された。

(2) 定量評価は、DBO方式、DO方式ではVFMが発現し、PFI-BTO方式(割賦払い型)、PFI-BTO方式(一括払い型)ではVFMが発現しなかった。

したがって事業手法としては、DO方式、DBO方式に優位性があると考えられる。これら二つの方式においてVFMに大きな差はないことから、地元企業の参画可能性や競争性の確保の観点、町や運営者の意向をどの程度重視するかの観点から事業手法を選択することが考えられる。

PFI-BTO方式は、飲食機能やシェアオフィス機能といった独立採算を目指す事業の運営に際して民間事業者への行政財産の長期貸し付けが可能であり、事業期間の長期化や行政側への賃料収入が期待できるが、ヒアリング結果から、収益性への懸念が示されており、貸し付けによる事業実施が民間事業者の参画意欲を高めるかについては、確認が必要である。加えて、今後賃料水準について民間事業者への意見聴取により、現状より水準を向上させられると確認できた場合は、VFMが発現する可能性がある。また、PFI-BTO方式(割賦払い型)については、資金調達を民間事業者が行うことから、財政負担平準化のメリットについても考慮する必要がある。

DBO方式は、指定管理期間を長期間確保可能である。シェアオフィス事業のように、企業や利用者とのネットワーク構築等が必要な事業の場合、事業期間の長期化はノウハウの蓄積に繋がるため、望ましいと考えられる。

DO方式は、DBO方式に比して指定管理期間は短い、より運営事業者や町の意向を設計段階から反映させられるというメリットがある。

DBO方式、D0方式における独立採算を目指す事業の運営は、行政から民間事業者に指定管理料を支払わない場合、指定管理者から収益に応じた納付金を支払う場合等が想定され、民間事業者が負うリスクは①に比して少なくすることが可能であり、ヒアリング結果を踏まえると、民間事業者の参画に有利に働く可能性がある。

## 6. 検討結果・結論

### (1) 本調査の結果得られた示唆

本調査のまとめと、その結果得られた示唆について記載する。

本事業は官民連携で海岸保全・活用に向けた拠点施設整備を行うことで西の浜の持つ自然環境が有する機能を引出し、地域課題に対応する取り組みである。そのため、既存の海岸保全活動の状況を、関係団体等にヒアリングした。その結果、活動の拡大には広域集客ができる観光機能との親和性が高いことや、拠点機能としては物品の貸出し、分別の指導、環境教育等を行う常駐スタッフ等の必要性が示唆された。

事例調査からは、具体的な機能案を導出し、特に施設に常駐してイベント企画支援、マッチング支援等を行うコミュニティマネージャーの重要性等が示された。

事例調査等を踏まえて導出したコンセプトでは、本施設により、緩やかに人と人が出会い、新たな活動が生まれること等を目指すことが掲げられたことから、コミュニティ機能の果たす役割を重要とし、これらの機能を有する施設の視察を行った。

視察の結果、人を繋げるコミュニティマネージャー等の存在や、魅力的なイベント実施によるコミュニティへの新規参加者の確保等が必要であることが示唆された一方で、コワーキングスペースの収益性に関する課題が明らかになった。

その後、事業者への意向調査では、飲食機能の収益性への懸念や、SUP等のマリンスポーツアクティビティについても通年の集客は難しいことが明らかになった。加えて、コワーキングスペースの収益性への懸念から、交流やマッチングに重きを置いたコミュニティスペースを整備する方向性が望ましく、利用者の新陳代謝や、自治的な風土を醸成するために、求心力のある運営者やイベントが必要であることが示された。一方で、シェアオフィス事業への関心や、地元の担い手を含む各事業者には本事業への参画に対する一定の関心が見られた。また、環境保全活動機能については、観光機能と併設することが有効であるという意見や、海岸管理を一体的に実施することが出来る仕組み等が重要であるということが示された。

調査の結果得られた示唆として、町の課題である町内外の人の交わりの少なさに対して、人と人が出会う場として観光・交流の場を設けることが必要であり、その場の魅力向上のためには、飲食機能やアクティビティ機能による滞在価値の向上、コミュニティの魅力化や新陳代謝のための外部人材の呼び込み、イベントの実施等が必要と考えられる。加えて場の魅力の保持のためには、環境保全活動が必要であり、そのためには一定のハード・ソフト要件を持った施設とすることで、環境保全活動を実施するハードルを下げる必要がある。特に、場の魅力向上・保持に共通するのは常駐する運営者の、外部人材の呼び込みやイベントの実施といったスキルの重要性であり、事業方式の検討においても、運営者のノウハウ発揮が最も図れる事業手法の導入を検討する必要がある。

## (2) 本調査の結論

本調査の結果、観光機能・コミュニティ機能と環境保全活動の機能を併せ持つ施設を整備することが、町の課題解決に資することが明らかになった。

また、官民連携手法の検討にあたっては、運営管理者のノウハウ発揮余地や、長期契約による事業全体の安定性、持続性や収益性（投資回収の可能性）を踏まえた定性評価と、定量評価を合わせて、DO方式、DBO方式に優位性があると考えられる。

以下では、調査結果を踏まえて、本事業の事業化にあたって、特に必要と考えられる要件を抜粋し、説明する。

### ① 施設のコンセプトを達成するために必要な要件

緩やかに人と人が出会い、新たな活動が生まれ、既存の活動（マリンアクティビティや環境保全活動）もより盛んになるという本施設のコンセプトを実現するためには、（１）施設利用者、特に日常的な利用者をどのように確保するかと、（２）コミュニティの新陳代謝をどのように生み出すかが重要であると考えられる。

（１）について、視察や民間事業者への意向調査の結果、コワーキングスペースの利用者確保や、飲食機能の収益性、アクティビティ機能の通年の集客には課題があることが明らかになった。一方でシェアオフィス事業への関心を持つ事業者の存在や、地元飲食事業者への意向調査がまだ行えていないことを踏まえて、日常的な利用者を確保する機能とその規模については、引き続き検討する必要がある。

（２）については、外部人材の呼び込みが重要であると考えられ、定期的かつ多様なイベント実施により、地域外の人材が講師等として施設に関わってもらうことや、多様な興味関心を持つ人材の施設の利用を促すことが必要である。そのためには、地域外人材とのコネクションを有し、イベントの企画・運営ノウハウに長けた事業者の関与が必要である。

### ② 環境保全活動機能に必要な要件

環境保全活動に必要な要件は、ハード要件とソフト要件に大別される。ハード要件としては、気軽に清掃活動ができるように、トングや手袋などのアイテムの貸出しや、集めたごみを投入できる専用ボックスの設置等が想定される。ソフト要件としては、拠点施設への担い手の常駐、担い手への海岸管理の権限付与、外部人材による支援、多様な資金源の確保、環境保全活動の実施のハードルを下げる取り組みの提供などが考えられる。そのため、7. 法令等の整理において、（１）事業主体に海岸管理の権限を付与する方法（２）施設の利用向上で得られた収入を環境保全活動にあてるスキームについて追加の調査を実施した。

(1)については、民間事業者による占用等を柔軟に行うために、海岸協力団体の利用や、海岸管理と併せて占用を行う事業者を公募する方法、今回整備建物と併せて公の施設とし、指定管理者を公募する、と言った方法が考えられる。

(2)については、施設の利用向上を環境保全に循環させる仕組みとして、プロフィットシェアでの特定用途への還元が考えられるが、還元が事業者の支出の減免等に見られないよう、どのような用途であれば活用が可能か、定義を明確にしておく必要がある。

## 7. 法令等の整理

### (1)制約となる法令等の解釈

本調査を通して、環境保全活動機能に必要なソフト要件として、①事業主体に海岸管理の権限を付与する方法②施設の利用向上で得られた収入を環境保全活動にあてるスキームについて追加の調査を実施した。

#### ① 事業主体に海岸管理の権限を付与する方法

##### ア. 西の浜の位置づけ

西の浜は、「松前港海岸」として、県管理の海岸保全区域に指定されている。

図表 4-52 松前港海岸の概要

海岸名	松前港海岸
所管	国土交通省港湾局
管理者	愛媛県土木部中予地方局建設部
関係市町	松前町
保全延長	6,106m
現況施設概要	護岸、堤防、防波堤、突堤、陸こう、開こう、水門、開門
計画施設概要	津波・高潮対策として護岸等の機能強化を検討
維持または修繕の方法	自然環境と人々の生活、レクリエーション活動や港湾などの利用が共存している地域であり、環境面と利用面に配慮した施設の維持管理に努める。

##### イ. 海岸保全区域の範囲

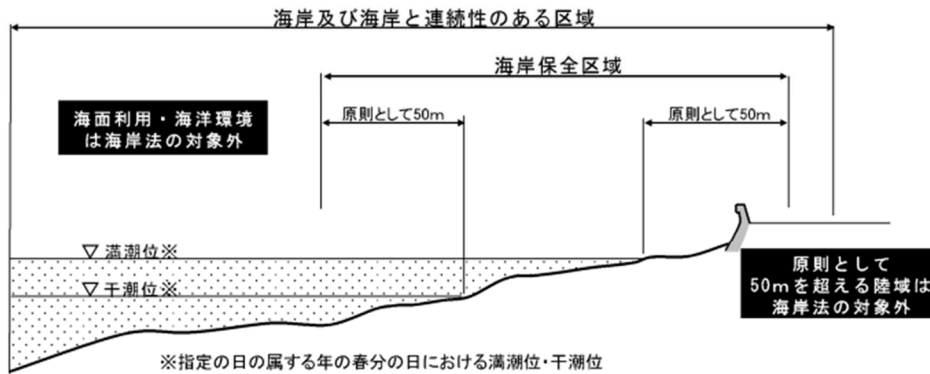
海岸保全区域は、干潮位から海側に50mと、満潮位から陸側に50mの間の範囲である。

図表 4-53 海岸保全区域の範囲

**海岸法の適用範囲**

海岸法の適用範囲は、以下の図表の通りです。

**海岸法の適用範囲**



出所：国土交通省「海岸利用の仕組みと手続き」

([https://www.mlit.go.jp/tochi\\_fudousan\\_kensetsugyo/const/content/001707646.pdf](https://www.mlit.go.jp/tochi_fudousan_kensetsugyo/const/content/001707646.pdf)  
、2026年1月28日閲覧)

ウ．海岸法による占用等許可の例

公共海岸内に施設、又は工作物を設置して占用するためには許可が必要であり、許可権者は都道府県知事となっている。

図表 4-54 海岸線の種類ごとの占用等許可の例

占用等許可の例	海岸線の種類		
	海岸保全区域 (港湾区域・漁港区域含む)	一般公共海岸区域	その他の海岸
水域	<ul style="list-style-type: none"> <li>水面/海底の占用許可 → 国有財産法による制限 (許可は都道府県知事等)</li> <li>工作物設置等の行為許可 → 海岸法による制限 (許可は都道府県知事等) ※1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水面/海底の占用許可 → 国有財産法による制限 (許可は都道府県知事等)</li> <li>工作物設置等の行為許可 → なし</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>水面の埋立等の許可 → 自然公園法等による制限</li> </ul>		
陸域	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地の占用許可 (民地を除く) → 海岸法による制限 (許可は都道府県知事等)</li> <li>工作物設置等の行為許可 → 海岸法による制限 (許可は都道府県知事等) ※1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地の占用許可 → 海岸法による制限 (許可は都道府県知事等)</li> <li>工作物設置等の行為許可 → 海岸法による制限 (許可は都道府県知事等) ※2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地の占用許可 → なし</li> <li>工作物設置等の行為許可 → なし (民民契約等による)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>工作物 (住宅、道路等) の新築、改築、増築の許可 → 自然公園法等による制限</li> <li>土地形質の変更等の許可 → 自然公園法等による制限</li> <li>用途制限等 → 都市計画法、建築基準法、都市公園法等による制限</li> </ul>		

※1 港湾区域は港湾法による許可 (海岸法不要)、漁港区域は漁港法による許可+海岸法による許可が必要となる

※2 陸域に恒久的な施設を設置しても海岸の保全に支障を生じない場合には、公共用財産の用途廃止を行い土地を払い下げることも可能

出所：国土交通省「ビーチの観光資源としての活性化に向けたナレッジ集」  
 (https://www.mlit.go.jp/river/kaigan/pdf/knowledge\_ver2.1.pdf、2026年1月28日閲覧)を基に日本総合研究所が作成

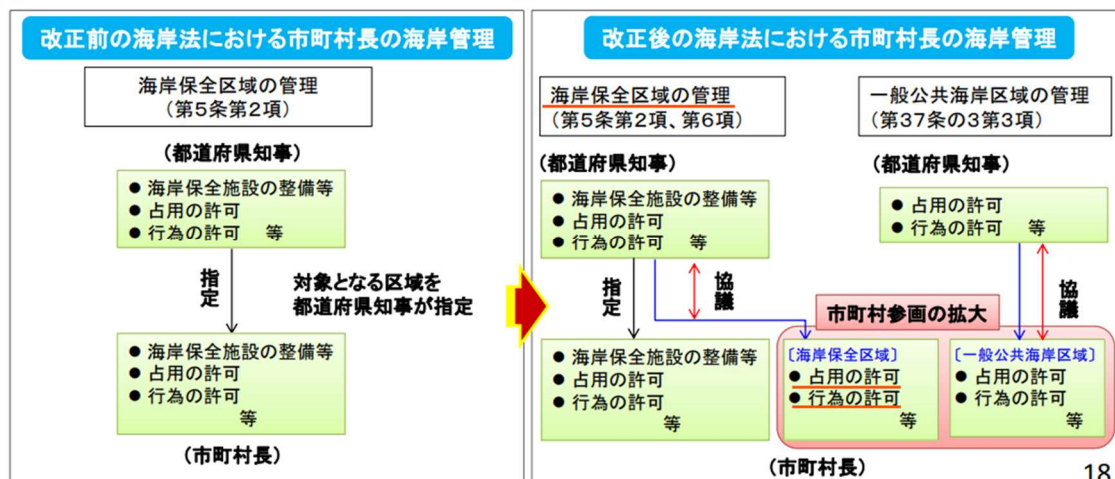
エ．海岸の管理における市町村参画

平成11年の海岸法改正で、占用の許可や行為の許可等日常的な管理について、海岸保全区域において本来の管理者と協議が整った場合には、市町村長が管理できるよう法改正を行った。

図表 4-55 海岸管理における市町村長の海岸管理

地域に根ざした海岸管理の推進(1)～海岸の管理における市町村参画の推進～

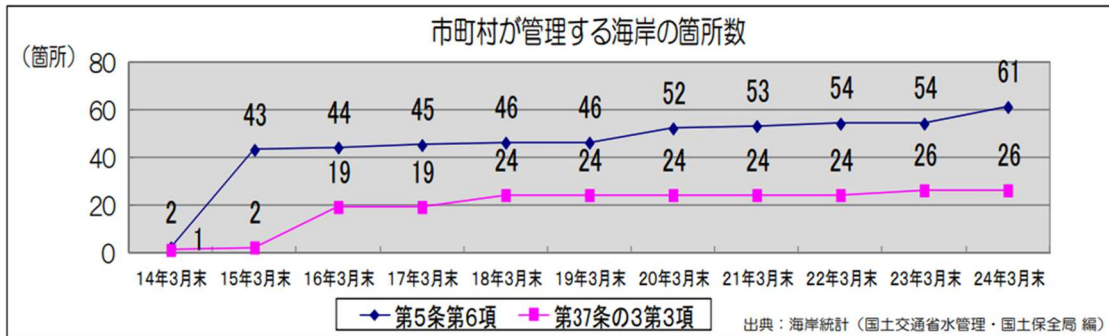
- 平成11年改正前の海岸法では、海岸管理者は都道府県知事等が行うこととされ、知事が指定した場合、海岸保全施設の整備等を含めた全ての管理を市町村長が行うことができた。
- 占用許可等に係る事務は広域的な利害調整を伴うような性質のものではなく、祭りや行事の場として地域づくりの観点から市町村が積極的に参画することが望まれた。
- このため、平成11年に従来の制度に加え、占用の許可や行為の許可等日常的な管理について、海岸保全区域や一般公共海岸区域において、本来の管理者と協議が整った場合には、市町村長が管理できるよう法改正を行った。



出所：国土交通省「海岸法改正（平成11年）からの経緯補足説明」  
 (https://www.mlit.go.jp/river/shinngikai\_blog/kaigankanrinoarikata/dai04kai/dai04kai\_siryoutu.pdf、2026年1月28日閲覧)を基に日本総合研究所が作成

海岸法改正以降、市町村による海岸管理が進んでおり、海岸占用の許可基準などを定めた海岸管理条例を制定している市町村も複数存在している。

図表 4-56 市町村が管理する海岸の箇所数




注1)このほか、港湾管理者の長又は漁港管理者である地方公共団体の長として市町村が管理する海岸等がある。  
 注2)神奈川県逗子市による海の家騒音や風紀の乱れに関する取組等は、海岸法に基づき実施されているものではない。

京都府京丹後市

平成13年7月1日から、海岸の自然環境を保全するため、一般公共海岸区域の日常的な管理を実施

- 網野町海岸管理条例等（現在は京丹後市海岸管理条例）を制定。
- 清掃など海岸の維持管理、利用促進、占用・制限行為の許可など。
- 鳴き砂で有名な琴引浜を管理。砂の表面が少しでも汚れると鳴かなくなるため、別途、自然環境を保全するための条例を制定。琴引浜を指定し、喫煙や花火などを規制し自然環境の保全を図っている。



琴引浜（京都府京丹後市） 19

出所：国土交通省「海岸法改正（平成11年）からの経緯補足説明」

([https://www.mlit.go.jp/river/shinngikai\\_blog/kaigankanrinoarikata/dai04kai/dai04kai\\_siryu2.pdf](https://www.mlit.go.jp/river/shinngikai_blog/kaigankanrinoarikata/dai04kai/dai04kai_siryu2.pdf)、2026年1月28日閲覧)

#### オ. 海岸協力団体

民間の事業主体による海岸の活用の更なる円滑化のために、海岸協力団体として指定されることも考えられる。

海岸協力団体に指定されることで、活動に必要な占用等の許可の手続きが簡素化される。

図表 4-57 海岸法における海岸協力団体に対する許可の特例

(海岸協力団体に対する許可の特例) 第二十三条の七 海岸協力団体が第二十三条の四各号に掲げる業務として行う主務省令で定める行為についての**第七条第一項及び第八条第一項の規定の適用については、海岸協力団体と海岸管理者との協議が成立することをもって、これらの規定による許可があつたものとみなす。**

※第七条：海岸保全区域の占用、第八条：海岸保全区域における行為の許可

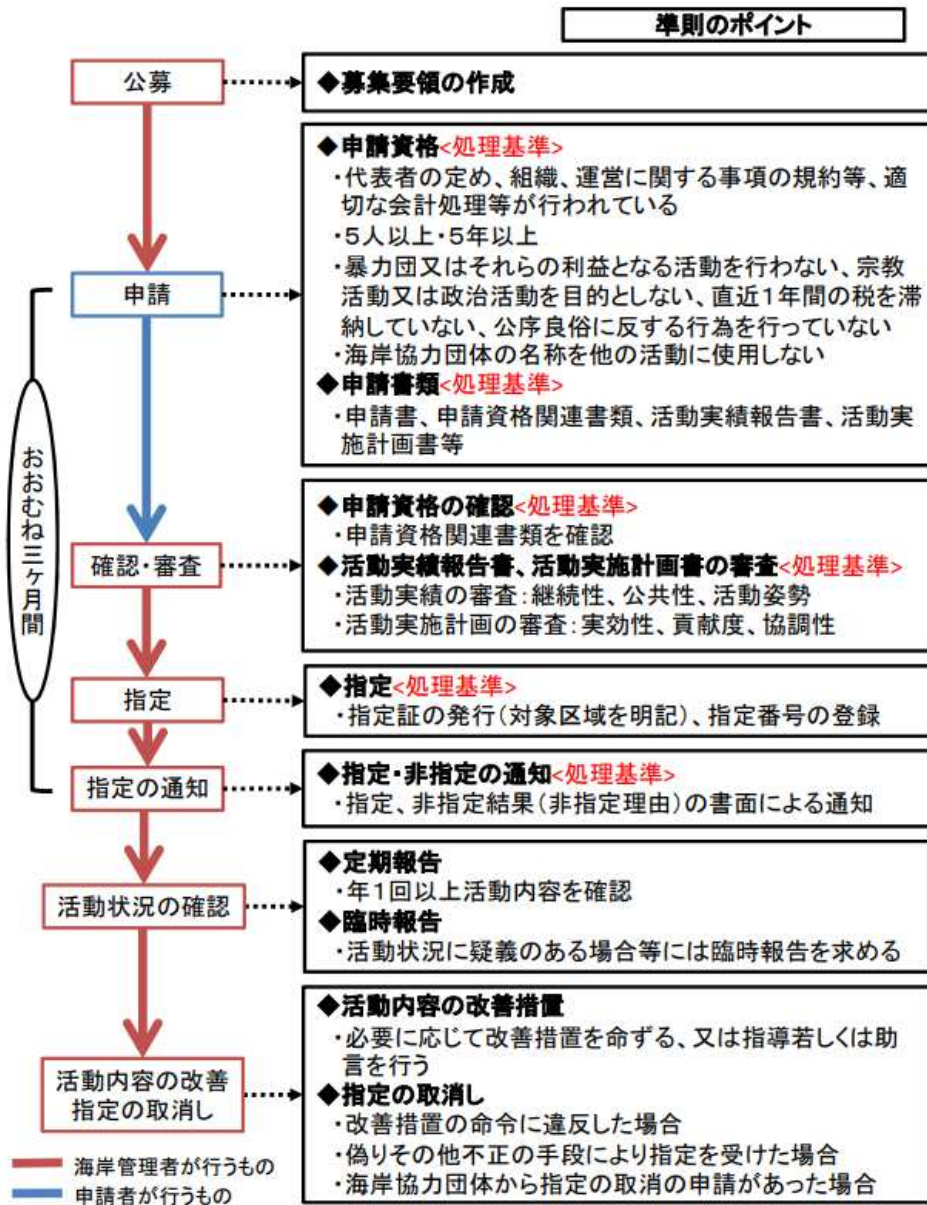
海岸協力団体への申請資格は、法人設立後5年以上が経過していること等が条件となっている。

海岸管理者が指定の手続きを行うことから、町が海岸管理者となっていれば手

続きが円滑に進むと考えられる。

図表 4-58 海岸協力団体の指定フロー

### 海岸協力団体の指定フロー



出所：国土交通省「海岸協力団体制度 指定までの主な流れ」

(<https://www.mlit.go.jp/river/kaigan/main/kyouryoku/pdf/04.pdf>、2026年1月28日

閲覧)

#### カ. 海岸占用期間の延長

海岸占用期間は、本来自由使用が原則であるため、占用期間は短期となる。海

岸関係省庁がまとめた提言においても、占用期間を出来るだけ短期間とするスタンスは変わらないとしながらも、占用期間を延長する取り組みについては柔軟に検討することが必要としている。

図表 4-59 国土交通省「砂浜の利活用の更なる促進に向けて（提言）～地域に根ざし、グローバルに拓けた「ビーチリゾート創出」を目指して～」

(2) 公共空間としての海岸の使い方の工夫

海岸、特に砂浜は、単なる陸域と海域との境界というだけではなく、それらが相接する特色ある空間であり、我が国の文化、歴史、風土を形成してきた。そこには、様々ななりわいの場となっているだけでなく、レジャー、マリンスポーツ、あるいは、多様な動植物等の生息環境を創出する場の役割も担っているため、公共の空間であるという考え方のもと、大半は海岸管理者によって公的に管理されている。このことから、海岸管理者は、土地の占用や工作物の設置等に関しては、堤防や護岸などの海岸保全施設への影響の有無、台風や高潮時における防災対応の観点に加えて、本来自由使用が原則である土地を排他独占的に占用させるため、占用期間をできるだけ短期間となるよう配慮してきた経緯がある。このような基本スタンスは今後も変わるものではない。また、一見相互に関連が少ないように思われる海岸であっても、漂砂系といった広い視点で見ると連続しており、漂砂上手側の行為が下手側の砂浜に多大な影響を与えることもあることから一体的な管理が重要である。そのため、占用許可等にあたっては、広い視点に立った慎重な検討が必要である。一方で、「防災上、必要な高さが確保されるとともに、海岸保全上、悪影響等を与えないことが確認される場合に、通年利用が可能な施設の整備を認める」、「占用期間を延長する」などといった取組については、砂浜利用の地域のニーズ等も踏まえ、柔軟に検討していくことが必要である。

長期間の占用許可を認めている事例として、静岡県三保の松原では、マリンスポーツ拠点として通年の賑わいを持たせるために、5年間のエリアマネジメント業務を行う占用事業者を公募した。

図表 4-60 清水港海岸三保地区（三保内浜）の エリアマネジメント事例

■取組と効果

海浜地とその周辺のエリアを、**中期的かつ一体的に占有許可**

管理・運営を民間事業者の資金・ノウハウに委ねて実施

統一感ある美しい海浜地を形成し、**より質の高いサービスを提供**

■管理運営手法案

契約手法	占有許可
期間	5年（更新1回のみ可）または10年
範囲	海浜地一体、防潮堤背後地の一部
業者選定	公募
その他	海岸法に沿った理想的な取組の実施 収益行為を含む自主事業実施可 ※条件付き

収益を  
維持管理費等  
に充当

出所：静岡県「清水港海岸三保地区（三保内浜）の エリアマネジメントについて」  
 ([https://www.pref.shizuoka.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/029/621/siryou.pdf](https://www.pref.shizuoka.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/029/621/siryou.pdf)、2026年1月28日閲覧)

三保内浜エリアマネジメント業務事業者募集要項では、「今回の業務は、海岸法の目的に沿った本来海岸管理者が行うべきものであることから、期間を中期に、範囲を三保内浜の海岸全域とし、収益を伴う自主事業の実施も可能とした占有許可を事業者等に与えることとする」としている。

民間事業者による取り組みの内容例は以下のとおりであり、海岸の清掃やマリンスポーツの誘致、活動業務などが必須の取組となっている。

図表 4-61 清水港海岸三保地区（三保内浜）エリアマネジメント事業の  
民間事業者による取り組み内容例

### ■ 民間事業者による取組内容例(1)

#### ① 新規施設の整備

★: 必須の取組

- 衛生施設（公衆トイレ、シャワー等）
- 情報提供施設（案内看板等）
- 待合所（公共棧橋利用者用）
- 収益施設（売店、自動販売機等）

#### ② 管理に関する取組

- ★ パトロール業務
- ★ 施設の保守点検及び小規模修繕業務
- ★ 清掃業務
- ★ 樹木・植栽の維持管理
- ★ 占用に関する調整
- ★ スーパーヨット・水上バス用公共棧橋の利用調整 ※将来

### ■ 民間事業者による取組内容例(2)

#### ③ 運営に関する取組

★: 必須の取組

- ★ マリンスポーツの誘致・活動業務
- その他賑わいを創出するイベントの企画・運営に関する業務
- ★ 利用案内
- ★ 魅力発信に向けた広報活動
- その他自主事業に関する業務

#### ④ 防災に関する取組

- ★ 防災訓練にかかわる業務
- ★ 災害時や緊急時における利用者等の避難誘導、安全確保、通報、連絡等に係る業務
- ★ 緊急時連絡網や緊急マニュアルの作成及び常備に係る業務

出所：静岡県「清水港海岸三保地区（三保内浜）の エリアマネジメントについて」  
([https://www.pref.shizuoka.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/029/621/siryuu.pdf](https://www.pref.shizuoka.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/029/621/siryuu.pdf))

キ. 指定管理者による占用許可

国土交通省「海岸漂着物等の効率的な処理に関する事例集」によると、「海岸保全施設の管理に指定管理者制度を適用することはできないため、本制度においては周辺の公物と一体的に管理することとなる。」ことから、福岡市では「福岡市海浜公園条例」を制定し、海面、海浜、公園を一体として管理する仕組みを導入した。

図表 4-62 福岡市海浜公園条例

(指定管理者による管理)

第5条市長は、海浜公園の管理を地方自治法(昭和22年法律第67号)第244条の2第3項に規定する指定管理者(以下「指定管理者」という。)に行わせることができる。

2 指定管理者が行う海浜公園の管理に関する業務は、次に掲げるとおりとする。

(1) 第2条に規定する行為の制限及び第4条に規定する利用の制限に関する業務

(2) 前条に規定する利用の承認に関する業務

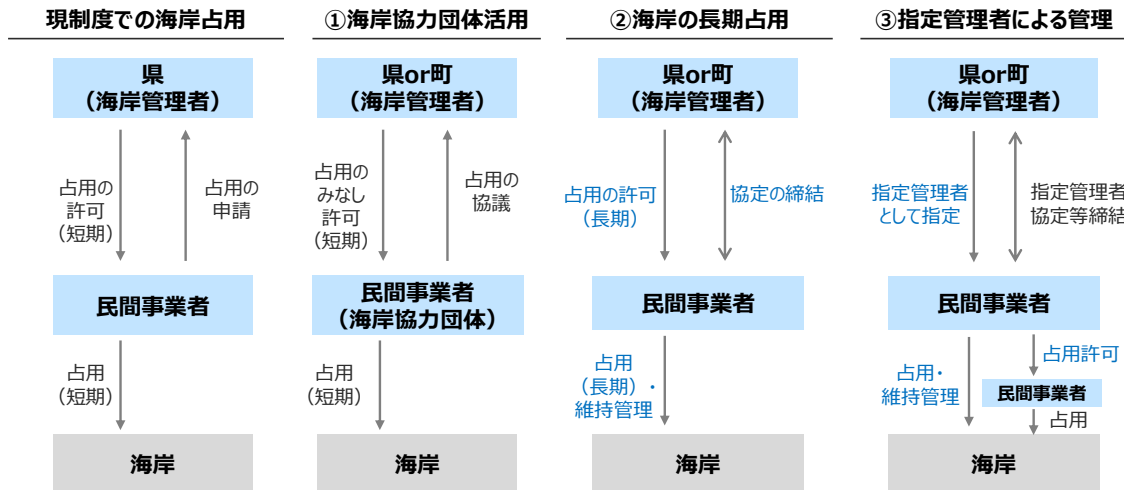
(3) 第8条に規定する占有の許可(第2条第1項各号に掲げる行為に伴う占有に係るものに限る。)に関する業務

(4) 海浜公園の施設の維持及び修繕に関する業務

(5) 前各号に掲げるもののほか、市長が必要と認める業務

ク. 民間事業者による柔軟な占有を行う手段のまとめ

民間事業者による占有等を柔軟に行うには、①海岸協力団体を活用する②海岸管理と併せて占有を行う事業者を公募する③今回整備建物と併せて公の施設とし、指定管理者を公募する、等が考えられ、今後は、民間事業者の業務範囲を詳細に検討したうえで、業務範囲に即した海岸活用のスキームを設定する必要がある。



(2) 利用できる補助金、行政からの支援または規制緩和等

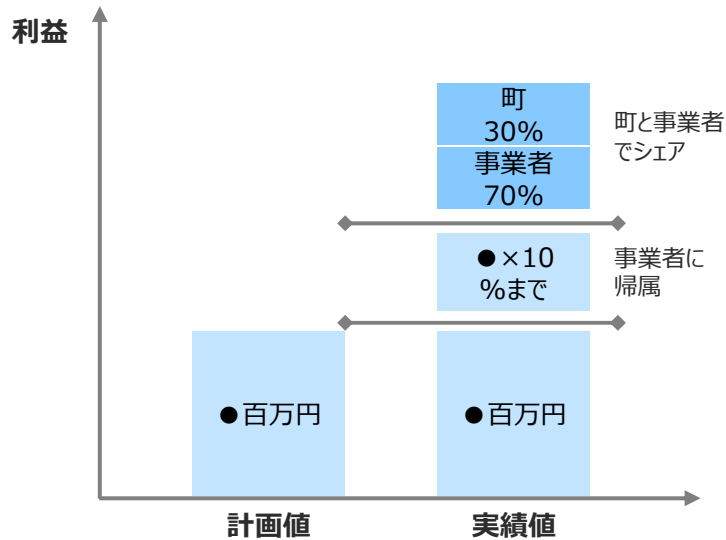
① プロフィットシェア・ロスシェアの考え方

本事業は、現状商圈としてのポテンシャルが不透明なエリアにおける事業であることから、将来的なマーケットリスクを見通すことは困難と想定される。

そのため、公共と民間事業者が事業の収益を分配するプロフィットシェア、あるいは事業の損失を分配するロスシェアの事業スキームを導入することもリス

ク分担における選択肢の一つになり得る。

図表 4-63 プロフィットシェアの考え方



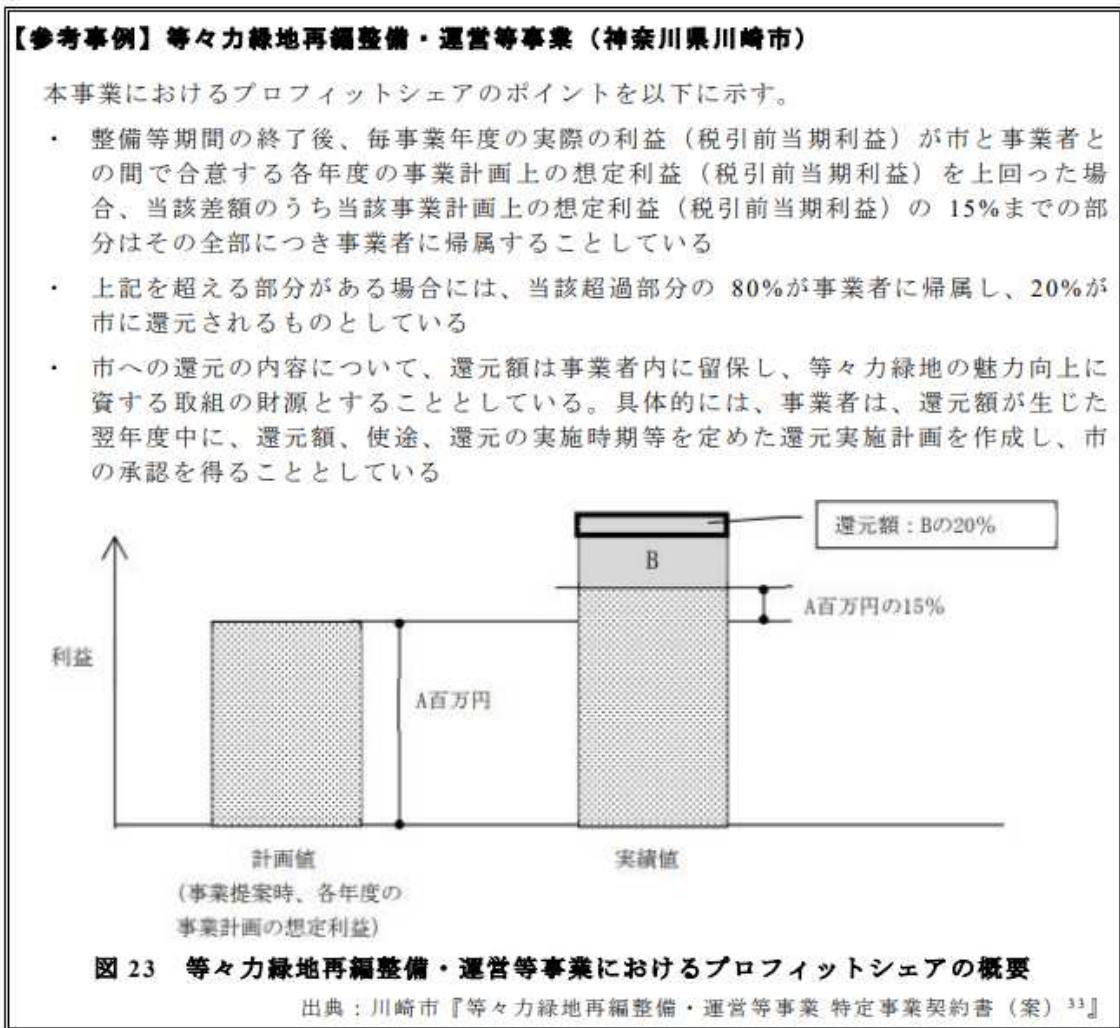
また、本調査の結果得られた示唆として、環境保全活動に関しては行政からも一定の支援のほか、多様な資金源が必要と考えられることから、プロフィットシェアを導入した場合に、施設の利用向上で得られた収入を環境保全活動にあてるスキームについて検討する。

#### ア. プロフィットシェアにより還元された利益を特定の用途に用いる方法

##### (ア) 等々力緑地再整備・運営等事業

プロフィットシェアの一部を市に還元し、その還元額は事業者内に留保したうえで、等々力緑地の魅力向上に資する取り組みの財源とすることとした。事業者は次年度に、使途、還元実施時期等を定めた還元実施計画を作成し、市の承認を得ることとしている。令和7年度に、等々力緑地内にバスケットボールゴールの設置が行われた。

図表 4-64 等々力緑地再整備・運営等事業におけるプロフィットシェアの考え方



出所：スポーツ庁「スタジアム・アリーナにおけるコンセッション事業活用ガイドライン」（[https://www.mext.go.jp/sports/content/20231116-spt\\_sposeisy-300000725\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20231116-spt_sposeisy-300000725_1.pdf)、2026年1月28日閲覧）

(イ) 富山市総合体育館 R コンセッション事業

富山市総合体育館 R コンセッション事業では、プロフィットシェアの一部を市に還元し、その還元額は事業者内に留保したうえで、施設の魅力向上や市民スポーツ環境の充実に資する取り組みの財源とすることとした。

事業者は次年度に、用途、還元実施時期等を定めた還元実施計画を作成し、市の承認を得ることとしている。

図表 4-65 富山市総合体育館 R コンセッション事業におけるプロフィットシェアの考え方

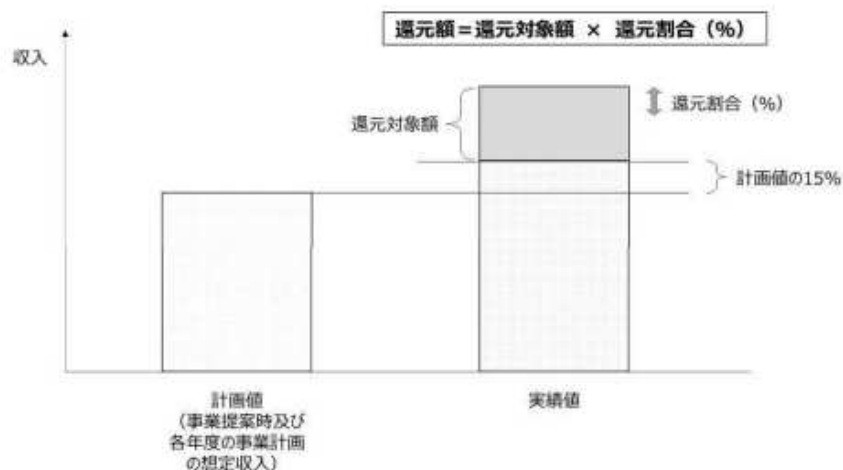
### 3. プロフィットシェアリングの適用条件

毎事業年度の実際収入が当該事業年度の計画収入を上回った場合について、当該差額のうち、当該事業年度の計画収入の 15%までの部分はその全部につき事業者に帰属し、それを超える部分がある場合は、当該超過額を還元対象額として、10%の還元割合を下限として事業者の企画提案書に基づき設定した還元割合を還元対象額に乗じて還元額を算定して、本事業に還元するものとする。

なお、各事業年度の計画収入については、企画提案書の内容を基本とするが、運營業務6年度目以降において、当該時点までの実績を踏まえた計画収入の見直しを協議することができる。

### 4. 還元方法

事業者は、還元額を事業者内に留保し、本施設の魅力向上や市民スポーツ環境の充実に資する取組の財源とする。具体的には、事業者は、還元額が生じた翌年度中に、還元額、  
用途、還元の実施時期等を定めた還元実施計画を作成し、本市の承認を得ることとし、承認後に還元実施計画に沿って実施することとする。



出所：富山市「富山市総合体育館 R コンセッション事業 事業契約書（案）」  
([https://www.city.toyama.lg.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/012/983/jigyoukeiyakusyoon.pdf](https://www.city.toyama.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/012/983/jigyoukeiyakusyoon.pdf)、2026年1月28日閲覧) を基に日本総合研究所が作成

### (ウ) 本事業への示唆

施設の利用向上や利益を環境保全に循環させる仕組みとして、プロフィットシェアでの特定用途への還元が考えられる。

ただし、還元が事業者の支出の減免等に見られないよう、どのような用途であれば活用が可能かについて、その活用計画や活用結果を行政が確認する手続きについては、公募書類の中で明確化する必要がある。

### (3) リスク分担等の検討

#### ① リスク分担の考え方

本調査におけるリスク分担の検討にあたっては、内閣府が定める、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」を参照した。

当該ガイドラインでは、リスク分担の基本的留意点として、想定されるリスクをできる限り明確化した上で、「リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する」べきであるとしている。

また、リスク分担を検討する者・考え方については、下記の通り示している。本調査でも同様の考え方に基づき、官民いずれがリスクを負担すべきか、分担する場合はいずれかがすべて分担するのか／一定の基準を定めて官民双方がリスクを負うかを検討する。

図表 4-66 リスク分担の考え方

<p>(3) リスクを分担する者 公共施設等の管理者等と選定事業者のいずれが、</p> <p>(イ) リスクの顕在化をより小さな費用で防ぎ得る対応能力 (ロ) リスクが顕在化するおそれが高い場合に追加的支出を極力小さくし得る対応能力を有しているかを検討し、かつリスクが顕在化する場合のその責めに帰すべき事由の有無に応じて、リスクを分担する者を検討する。</p> <p>(4) リスクの分担方法 リスクの分担方法としては、</p> <p>(イ) 公共施設等の管理者等あるいは選定事業者のいずれかが全てを負担 (ロ) 双方が一定の分担割合で負担（段階的に分担割合を変えることがあり得る） (ハ) 一定額まで一方が負担し、当該一定額を超えた場合(イ)又は(ロ)の方法で分担 (ニ) 一定額まで双方が一定の分担割合で負担し、当該一定額を超えた場合(イ)の方法で分担</p> <p>といった方法が考えられる。リスクが顕在化した場合の必要となる追加的支出の分担の方法を、当該者がリスクが顕在化した場合に負担し得る追加的支出の負担能力はどの程度かも勘案しつつリスクごとに検討する。</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

出所：内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」  
([https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/pdf/risk\\_buntan\\_guideline.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/guideline/pdf/risk_buntan_guideline.pdf)、  
2026年1月28日閲覧)

なお、適切なリスク分担のあり方は、事業の内容やスキームによって異なりうる。本報告書では、本調査の現段階の検討において考えられるリスク分担のあり

方を整理する。今後事業内容のさらなる詳細化が行われる中で、リスク分担についても見直しを行う。

## ② 本事業で留意すべきリスク

### ア. 物価変動リスク

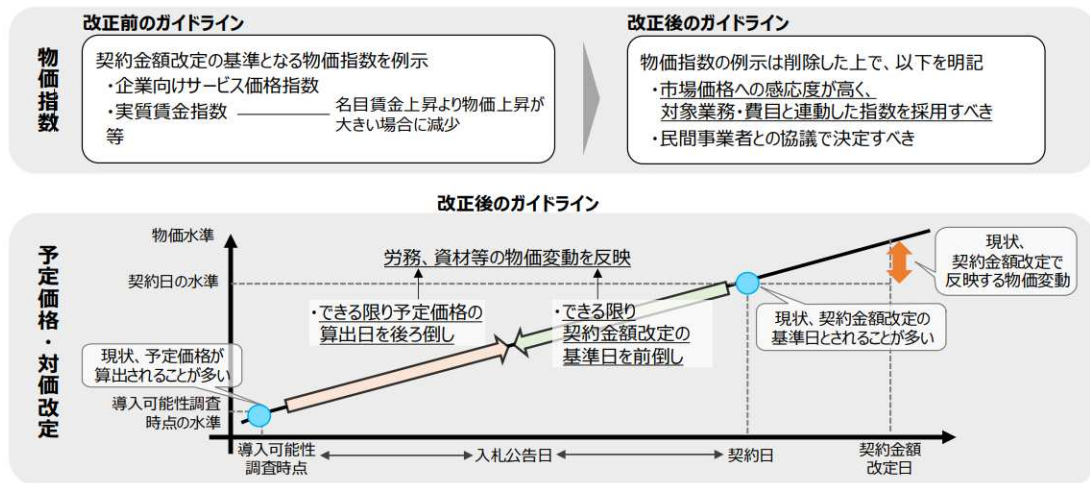
今般の物価上昇を踏まえ、「強い経済」を実現する総合経済対策～日本と日本人の底力で不安を希望に変える～（令和7年11月21日閣議決定）では、政府全体として物価上昇を踏まえて官公需の価格転嫁を徹底する方針が示された。

PPP/PFIにおいては、「PFI事業実施プロセスに関するガイドライン」及び「契約に関するガイドラインーPFI事業契約における留意事項についてー」が改正され、労務費、原材料費、エネルギーコスト等の取引価格を予定価格・契約価格に適正に反映させること、サービス対価改定の基準時点を前倒しすること、契約締結後に受注者から協議の申出があった場合には誠実に協議に応じることなど、物価変動への適切な対応が求められている。

図表 4-67 物価変動に応じた各種ガイドラインの改正状況

### 物価変動に対応するための各種ガイドライン等の改正

- PFI事業における物価変動への適切な対応方針を示すため、PFIに関するガイドライン等を改正（令和6年6月3日、令和7年6月4日改正）
- PFI推進委員会（有識者会議）での審議を経て、PFI推進会議（閣僚会議）で決定



出所：内閣府「PPP/PFI 事業における物価変動の影響への対応について（通知）  
〈令和7年12月〉」

([https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/tsuutatsu/pdf/pfi\\_tsuchi\\_r71225.pdf](https://www8.cao.go.jp/pfi/hourei/tsuutatsu/pdf/pfi_tsuchi_r71225.pdf)、2026年1月28日閲覧)

また、本町が令和7年5月12日に実施方針を公表した松前町社会教育施設等

維持管理運営事業（コンセッション方式）では、一定の範囲を超えない物価変動（インフレ・デフレ）に伴う事業者の費用の増減は事業者がリスクを負うものの、一定の範囲を超えた場合については本町がリスクを負うこととしている。

これらを踏まえれば、本事業においても、一定の範囲を超える物価変動リスクについては本町が一部負担するものとしたうえで、採用する物価指数やサービス対価改定の基準時点についても早期に明示する必要があると考えられる。

#### イ．需要変動リスク

本事業では飲食、アクティビティ、各種スペースの貸館等の機能を想定しているが、これらについては社会経済状況の変化、想定需要の誤り、競合するサービスの提供開始等により、想定していた収益が確保できなくなるリスクがある。また、こうしたリスクは事業の継続性に影響を及ぼす恐れがある。

本事業において、特に利用料金・賃料等を徴収する飲食、シェアオフィス、オープンワークスペース、イベントスペース、アクティビティ機能等は、運営事業者の裁量により収入が変動することが想定されることから、需要変動リスクは民間事業者が負うことが望ましいと考えられる。

ただし、前述のとおり、本事業は商圈としてのポテンシャルが不透明なエリアにおける事業であることから、事業開始直後のマーケットリスクを軽減するために、ロスシェアのような手法で需要変動リスクを官民で分担することも想定される。

また、特に SUP 等の海岸を活用したアクティビティについては、予期せぬ天災等により実施困難となることも考えられる。指定管理業務等としてアクティビティを実施する場合、こうしたリスクは別途不可抗力リスクとして整理し、本町もリスクを分担することが想定される。

#### ウ．維持管理・運営に係る事故リスク

内閣府「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」では、(イ) 施設の設置の瑕疵から生じる事故、(ロ) 施設の管理の瑕疵から生じる事故、(ハ) 運営業務自体から生ずる事故などが想定され、その分担については、損害賠償に必要な資金の程度、いずれの責めに帰すべき事由によるか、追加的支出の当該者の負担能力を勘案して検討することとされている。

本事業ではアクティビティ機能として SUP レンタル等を想定しているが、海上保安庁「Water Safety Guide」によれば、SUP については近年荒天や技能不足により帰還不能となる等の事故が発生している。リスクの大きさは具体的に想定する事業内容に依存するものの、事故にかかわるリスクの分担は事前に整理する必要がある。類似施設の例を踏まえれば、管理運営の瑕疵に起因する事故については、民間事業者がリスクを負うことが考えられる。

エ. 施設の損傷リスク

内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」では、(イ)施設の設置の隠れた瑕疵から生ずるもの、(ロ)施設の管理の瑕疵から生ずるもの、(ハ)第三者の行為から生ずるものなどが想定され、その分担については、施設の修復に必要な資金等の程度、いずれの責めに帰すべき事由によるか、追加的支出の当該者の負担能力を勘案して検討することとされている。

本事業対象地は海岸に近いことから、他の敷地と比較して、例えば塩害や浸水等による施設の損傷が生じやすいことが想定される。類似施設では、あらかじめ要求水準書上で塩害対策等の実施を求めたうえで、損傷の帰責事由によりリスクを分担している例がみられる。

③ リスク分担表（案）の整理

②における特徴的なリスクの整理を踏まえ、現時点で具体化可能なリスクについて、町と事業者の分担表の案を提示する。なお、今後の事業スキームの詳細化に合わせて、更なる精緻化を進めるものとする。

図表 4-68 各業務共通のリスク

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担 (●主、▲従)		
		町	民間事業者	
募集要項等リスク	募集要項等の記載内容誤りによるもの	●		
応募費用等リスク	応募等に要した民間事業者の費用に関するもの		●	
契約締結リスク	町の責に帰すべき事由により契約が結べない場合	●		
	事業者の責に帰すべき事由により契約が結べない場合		●	
社会リスク	法制度変更リスク	本事業に直接関連する法制度の新設・変更に関するもの	●	
		法制度の新設・変更に関するもの（上記以外）		●
	許認可リスク	事業に影響を及ぼす許認可の新設・変更によるもの	●	
		上記以外の許認可に関するもの		●
		町が取得すべき許認可の遅延によるもの	●	
	事業者が取得すべき許認可の遅延によるもの		●	

リスクの種類		リスクの内容	リスク分担 (●主、▲従)		
			町	民間事業者	
税制度 リスク	税制度 リスク	事業に直接関係する税制度の新設・変更によるもの	●		
		法人の利益に課される税制度の変更によるもの		●	
		消費税の変更によるもの	●		
		その他の税制度の新設・変更によるもの		●	
	政治関連 リスク	政策の変更によるもの		●	
		議会承認に関するリスク	町の責に帰すべき事由によるもの	●	
			事業者の責に帰すべき事由によるもの		●
	住民問題 リスク	本事業の実施自体に関する住民反対運動・訴訟・要望等に関するもの		●	
		上記以外の調査・設計・工事及び運営・維持管理に係わる住民反対運動・訴訟・要望等に関するもの			●
	環境問題 リスク	事業者が行う業務に起因する環境問題（有害物質の排出・漏洩、工事に伴う水枯れ、地盤沈下、騒音、振動、大気汚染、水質汚濁、光・臭気等）に関するもの			●
上記以外の環境問題に関するもの		●			
第三者賠償 リスク	事業者が行う業務に起因するもの			●	
	町の事由によるもの		●		
債務不履行 リスク	事業者の責によるもの	事業者の事業放棄・破綻や契約違反・債務不履行によるもの		●	
		事業者が提供するサービスの品質・利用しやすさが一定のレベルを下回った場合		●	
		無許可での事業者の交代又は義務の違反によるもの		●	
	公共の責によるもの	町の債務不履行によるもの		●	
不可抗力リスク	戦争・内乱・軍事紛争		●	▲	
	台風・風水害・地震・その他自然災害・第三者の行為（予測不可能なもの）		●	▲	

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担 (●主、▲従)	
		町	民間事業者
資金調達リスク	事業者が必要な資金を調達できない場合		●
	町が必要な資金を調達できない場合	●	
金利変動リスク	基準金利決定日までの金利変動による事業費用の増減	●	
	基準金利決定日以降の金利変動による事業費用の増減		●
物価変動リスク	インフレ・デフレ(物価変動)に係る費用増減(一定の範囲内)		●
	インフレ・デフレ(物価変動)に係る費用増減(一定の範囲を超えた部分)	●	▲

図表 4-69 建設に関わるリスク

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担 (●主、▲従)		
		町	民間事業者	
計画・設計リスク	町の提示条件、指示の不備・変更によるもの	●		
	上記以外の事由に起因するもの		●	
測量・調査リスク	町が実施した測量・調査に関するもの	●		
	事業者が実施した測量・調査に関するもの		●	
工事リスク	地質障害・地中障害物リスク	地中障害物が発見された場合	●	
		町が事前に公表した資料に明示されているもの		●
	埋蔵文化財発見リスク	埋蔵文化財が発見された場合	●	
		工事遅延リスク	町の事由に起因する工事完了の遅延	●
上記以外の事由に起因する工事完了の遅延			●	

	工事監理 リスク	事業者の工事内容の確認誤り等により生じる増加費用及び損害		●
	工事費増 大リスク	町の指示による工事費の増大・予算超過	●	
		上記以外の工事費の増大・予算超過		●
	性能リス ク	要求水準未達（施工不良含む）に関するもの		●
	施設損傷 リスク	引渡し前に工事目的物や材料他、関連工事に関して生じた損害		●
		建設中に、町の意向で仕様、性能要件が変更されることによる遅延、コストの発生	●	
	性能変更 リスク	町の指示による仕様の変更によるもの		●
事業者の提案による仕様の変更によるもの			●	

図表 4-70 維持管理・運営に関わるリスク

リスクの種類	リスクの内容	リスク分担 (●主、▲従)	
		町	民間 事業者
事業内容変更リスク	町の責に帰する事業内容等の変更によるもの	●	
	事業者の責に帰する事業内容等の変更によるもの		●
施設損傷リスク※	経年劣化や事業者の責めによる施設・設備の損傷	▲	●
	町の責めによる施設・設備の損傷	●	
	第三者の責めによる施設・設備の損傷	▲	●
性能リスク	仕様書/要求水準未達に関するもの		●
維持管理・運営費増大 リスク	町の事由による事業内容等に起因する維持管理及び運営費の増大	●	
	上記以外の要因による維持管理及び運営費の増大		●
需要の変動リスク	町の事由による事業内容、用途変更、競合施設の設置等に起因する収入に関するもの	●	
	上記以外の事由に関するもの		●
運営リスク	利用者（参加者）の事故に関するもの		●
	苦情やトラブル等への対応に関するもの		●
施設性能確保リスク	事業終了時における施設の性能確保に関するもの		●

※事業者の責に帰さない経年劣化や第三者の責めによる損傷については、修繕費が一定未満の金額である場合に限って事業者には負担させることも考えられる。

## 第5章 今後の進め方

### 1. ロードマップ

#### (1) 事業化に向けてのスケジュール

令和8年度は、本事業に関心のある民間事業者への意見聴取等を踏まえて、各機能の詳細化、規模算定の精緻化等、施設整備計画・施設管理運営計画の検討等を行う。また、本事業に関心のある事業者の更なる掘り起こしを進める。これらの検討の後、公募条件の作成を行い、事業者の公募・選定へと進む。

図表 5-1 事業化に向けてのスケジュール

時期	実施事項
令和8年度	事業条件の詳細化
令和9年度	公募条件の作成、事業者公募・選定
令和10年度	設計・建設
令和11年度	運営開始

### 2. 想定される課題

#### (1) 今後検討すべき事項

今後検討すべき事項は、以下のとおり。

図表 5-2 今後の検討事項

検討事項	詳細
機能・規模・概算事業費の精査	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 機能の具体化に際し、住民のニーズを把握する。</li><li>・ 町として目指す事業の方向性や、地元飲食事業者やシェアオフィス運営者の意見等を踏まえて、本施設の機能・規模の最適なバランスを決定する。</li><li>・ 上記を踏まえて、概算事業費の精緻化を行う</li></ul>
具体的な事業条件の検討	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 継続した運営によるノウハウの蓄積と、町による事業への関与の強さなどを考慮し、適切な事業期間を設定する。</li><li>・ 民間事業者の独立採算を想定する機能について、望ましい事業方式（施設賃貸借、指定管理）や賃料・納付金の水準を検討する。</li><li>・ 事業費、リスク分担、業務範囲等、事業条件を精緻化する。</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海岸の管理など、施設周辺の一体活用を進めるためのスキームを検討する。</li> </ul>
運営者に求められる要件と事業条件・公募条件の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マッチング支援やイベントの運営等、運営者に求められる要件や、運営者のノウハウを生かすための事業条件や公募条件の整理を行う。</li> </ul>

(2)課題の解決のために想定される手段、検討すべき事項

(1) で記載した、各検討すべき事項に対する調査等は、以下を想定している。

図表 5-3 今後の検討事項に対する調査等の進め方

検討事項	詳細
機能・規模・概算事業費の精査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現時点での施設計画案について住民意見の聴取</li> <li>・ 事業の担い手候補となる民間事業者へのヒアリング</li> <li>・ 敷地の利用計画（施設配置、駐車場、駐輪場、荷捌き場、敷地内動線、外構等）、平面計画等の技術的な検討</li> <li>・ 上記を踏まえた概算事業費の再算定</li> </ul>
具体的な事業条件の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業期間に関する民間事業者へのヒアリングと事業期間ごとのメリット・デメリットの比較</li> <li>・ 民間事業者への望ましい事業方式（施設賃貸借、指定管理）や賃料・納付金の水準等のヒアリング</li> <li>・ その他事業条件の精緻化と、民間事業者への提示・意見聴取</li> </ul>
運営者に求められる要件と事業条件・公募条件の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の運営事業者に特定のノウハウ等を要求する類似事例の調査を行い、本事業で求められる要件等の整理</li> </ul>

海岸エリアでの民間活力を利用した  
グリーンインフラの取組拠点整備に関する調査

【R7 先-19】

報告書

令和8年3月

愛媛県松前町