

## 管理運営方法（素案）について

- 1) 管理運営方法（素案）の検討フロー
- 2) 芦屋港活性化基本計画で示されている考え方
- 3) 芦屋港活性化エリアの概要
- 4) 施設状況による検討の方向性
- 5) 一般的に想定される管理運営手法の比較
- 6) 施設ごとの管理運営手法の比較
- 7) 管理運営方法の検討方針
- 8) 管理運営の先進事例
- 9) 管理運営組織形態の比較
- 10) 事業スキーム案の比較

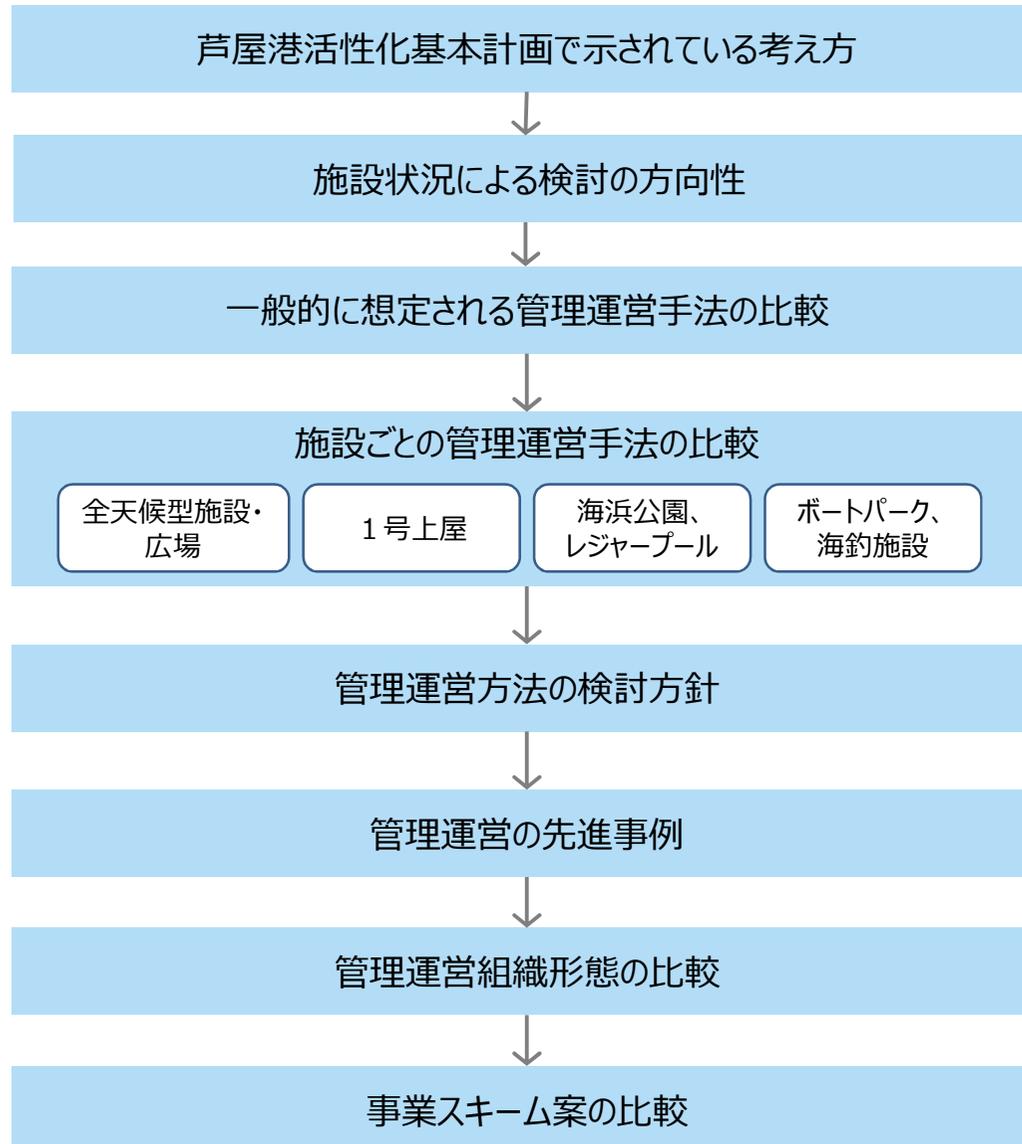
**令和 3 年 4 月 27 日**

**芦屋港活性化推進室**

## (4) 管理運営方法（素案）について

### 1) 管理運営方法（素案）の検討フロー

- 管理運営方法（素案）は、下記のフローに沿って検討を行いました。
- まずは、各施設ごとの管理運営手法について検討を行い、次に全体での管理方法について比較検討を行いました。



## (4) 管理運営方法（素案）について

### 2) 芦屋港活性化基本計画で示されている考え方

- 管理運営方法については、**想定される手法、運営主体例を整理**しています。
- ✓ 行政により整備される施設は、**指定管理者制度**を採用。
- ✓ 民間活力を活用する施設は、それぞれの**民間事業者が管理運営**。
- ✓ 隣接する芦屋海浜公園やレジャープールアクアシアンを含めた**一体的かつ総合的な管理運営が効果的**。

- ✓ **管理運営主体**は、収益性を求めるだけでなく**公益性の側面も兼ね備えた「まちづくり会社」の仕組みが望ましい**。  
ただし**深堀の必要がある**。

(既存の団体と役割分担・連携を図る)

管理運営手法	芦屋港に整備する施設例	管理運営主体
公設公営 (直営管理)	・物流機能	行政が直営で管理
公設民営 (指定管理者制度)	・ボートパーク ・海釣施設 ・全天候型施設 ・イベント広場 ・海辺のプロムナード ・駐車場	・各施設毎に法人等に委託  ・複数の施設を1つの法人等に一括委託
周辺施設 (指定管理者制度)	・芦屋海浜公園 ・レジャープールアクアシアン	
民間活力の活用 (民設民営)	・1号上屋 (一部躯体部分は行政による整備) ・民間事業者誘致エリア	それぞれの施設を整備する 民間事業者が管理運営

(芦屋港活性化基本計画より)

## (4) 管理運営方法 (素案) について

### 3) 芦屋港活性化エリアの概要

- 芦屋港活性化エリアの位置を示します。
- 芦屋港活性化エリア周辺には、芦屋海浜公園 (レジャープールアクアシアン含む) や、国民宿舎マリンテラスあしやが立地していて、指定管理者制度を利用して施設管理・運営を行っています。芦屋釜の里、芦屋歴史の里は社会教育施設として町による直営。



図 芦屋港活性化エリアの位置

## (4) 管理運営方法 (素案) について

### 3) 芦屋港活性化エリアの概要

- 芦屋港活性化エリア内の概要を示します。



図 芦屋港活性化エリア施設配置計画図 (芦屋港活性化基本計画 第1回変更計画書 (R2年度変更) より)

## (4) 管理運営方法 (素案) について

### 4) 施設状況による検討の方向性

- 芦屋港活性化エリアの施設状況を踏まえ、検討の方向性を整理しました。
- まずは個別施設ごとの管理運営を検討した後、芦屋港活性化エリア周辺での全体での管理方法を検討します。

#### 【芦屋町における施設の状況】

- 町営施設が施設ごとに管理されており、芦屋港活性化エリアに隣接しています。
- 芦屋海浜公園及びレジャープールアクアシアン、国民宿舎マリンテラスあしや、芦屋釜の里と芦屋港活性化エリアは近接しているため、施設間の連携した取り組みを推進し、一体的な賑わい創出が求められます。
- 芦屋港活性化エリアには、多種多様な機能の施設が導入される予定です。

#### 【コロナ禍における変化】

- コロナ禍における屋外アクティビティの需要高まりを踏まえると、芦屋海浜公園、芦屋海岸、港湾施設はさらなる集客向上の可能性がります。

#### 【検討のフロー】

##### ① 個別施設ごとの管理運営手法の検討

・個別施設ごとに効率的な管理運営手法を検討していくことが必要



##### ② 芦屋港活性化エリア周辺での全体での管理運営方法の検討

・エリア全体をマネジメントできる仕組みづくりを検討していくことが必要



#### ○ 管理運営組織の体制構築、外部人材登用、町内人材の発掘・育成

管理運営組織づくりや、組織に応じた外部人材の登用や町内での人材育成などの検討に繋がります。

#### ○ 全体への経済効果が繋がる仕組み

芦屋港活性化エリアだけでなく、町内の回遊性を促し、町全体に経済効果が発生する仕組みの検討に繋がります。

## (4) 管理運営方法（素案）について

### 5) 一般的に想定される管理運営手法の整理

- 一般的に想定されるPPP/PFI手法について、設計、施工、管理運営の3段階との関係性を示します。
- 設計・建設・維持管理・運営を行う手法、設計・建設のみを対象とする手法、維持管理・運営のみを対象とする手法の大きく3つに分類されます。

⇒ 今回は、維持管理・運営段階における民間活力導入を想定するため、設計・建設のみを対象とする手法は除きます。

手法			業務範囲				施設の所有者
			設計 (Design)	建設 (Build)	維持管理 (Maintenance)	運営 (Operate)	
従来方式			← 委託 →	← 委託 →	← 委託 →	← 委託 →	公共
公共施設の 設計、 建設・改修、 維持管理、 運営等を行 う方式	PFI	BTO	← PFI (BTO) →	▼所有権移転			公共
		BOT	← PFI (BOT) →		所有権移転▼	※運営後公共に移転	
		BOO	← PFI (BOO) →				
		RO	← PFI (RO) →				
	PFI 以外	DBO	← DBO →				公共
		RO	← RO →				公共
公共施設の 維持管理・ 運営等を行 う方式	PFI	公共施設等運営権 (コンセッション)			公共施設等運営権 (コンセッション)		公共
	PFI 以外	指定管理者制度			指定管理者制度		公共
		包括的民間委託			包括的民間委託		公共

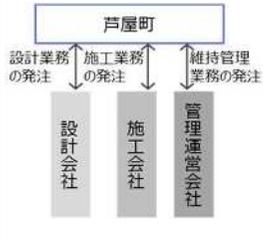
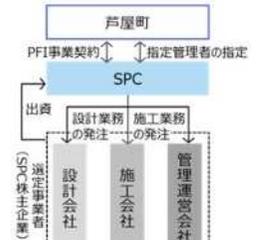
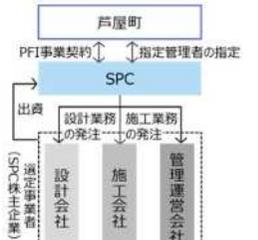
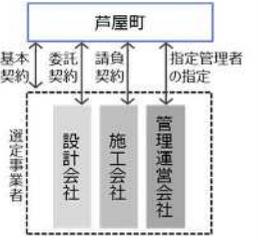
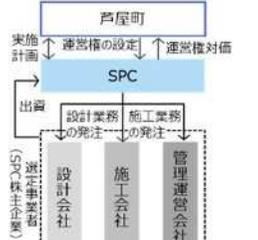
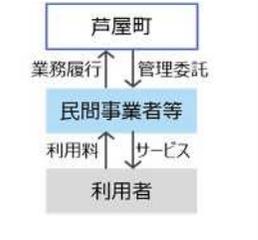
(「PPP/PFI手法導入優先的検討規程運用の手引き (H29.1 内閣府 民間資金等活用事業推進室)」をもとに作成)

# (4) 管理運営方法 (素案) について

6) 施設ごとの管理運営手法の比較【全天候型施設・広場】 ※現時点では、駐車場は全天候型施設・広場または1号上屋に附帯して管理することを想定しています。

一般的な比較

- 施設開業時点で、建物所有が公共であり、維持管理までを行うとした場合に想定される事業手法について、メリット・デメリットを示します。
- ⇒ 全天候型施設・広場については、下記3点の理由から【指定管理者制度】の活用を想定します。
  - ✓ コロナ禍による、民間投資意欲の低下
  - ✓ 施設規模が小さく、コスト縮減効果が低い (総事業費が小さいため、民間起債によるコスト縮減が小さい)
  - ✓ 指定管理施設の設置及び管理に関する条例で定める範囲内ではあるが、管理運営段階における自由度が高く、民間事業者の創意工夫を見込める

	従来方式	PFI方式 (BTO)	PFI方式 (BOT)	DBO方式	コンセッション方式	管理委託	指定管理者制度
概要	基本設計、実施設計、施工、維持管理、運営をそれぞれ個別に発注	PFI事業者が施設建設後、施設所有権を自治体へ移管し、事業者が施設運営を行う	PFI事業者が施設建設および運営後、施設所有権を自治体へ移管する	設計・建設・運営を一括発注する方式で、基本設計を包括するかは選択が可能	施設運営権を民間事業者に移管し、施設運営を行う	民間事業者に管理業務等を委託する	民間事業者が新たな施設整備を伴わず、維持管理・管理運営を行う
模式図							
施設所有	公共	公共	民間 ※運営後公共に移転	公共	公共	公共	公共
資金調達	公共	民間	民間	公共	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
設計・建設	公共	民間	民間	民間	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
管理・運営	民間	民間	民間	民間	民間	民間	民間
一般的な管理期間	-	概ね10~20年程度が多い	概ね10~20年程度が多い	設計・建設期間+20年程度	概ね30年程度 ※拠点施設の場合は10年程度の場合もある。	- ※基本的に単年度契約となる	3~5年程度
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持管理や運営が別発注のため、社会情勢等の長期リスクに対応しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者のノウハウ反映により、コスト縮減や効率的な運営が期待される。</li> <li>民間起債となるため、自治体負担の平準化が図られる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者のノウハウ反映により、コスト縮減や効率的な運営が期待される。</li> <li>施設所有権が民間にあるため、維持管理・運営における改修等の自由度が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者のノウハウ反映により、コスト縮減や効率的な運営が期待される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間の裁量が増えることで民間収入増が見込める。</li> <li>事業期間が長く、大規模な投資を行いやすい。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務契約内容に基づいた委託が可能。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主事業など、民間事業者の創意工夫を取り入れることで、施設のサービスレベルの向上に寄与することが可能 (ただし、条例で定める範囲内)。</li> <li>公共側のコスト縮減が高い。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>一体的なコスト縮減が困難。維持管理を考慮した設計・建設の調整が必要。</li> <li>競争入札などコスト縮減についての方策検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利の高い民間起債となる。</li> <li>施設仕様が全て事業者へゆだねられるため、事前調整が重要。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利の高い民間起債となる。</li> <li>施設仕様が全て事業者へゆだねられるため、事前調整が重要。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> <li>施設所有権が民間にあるため、民間の費用負担が増加。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設仕様が全て事業者へゆだねられるため、事前調整が重要。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政としての関与ができない。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の使用許可権限や料金徴収等を行うことができない。</li> <li>委託先が自治体の出資団体等に限られ、委託先が限定的になる。</li> <li>民間事業者の自由度がない。</li> <li>コスト縮減への効果が低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定期間ごとに管理者が変わることにより、提供サービスに継続性や連続性を保ちにくくなる。</li> <li>管理期間が短く、事業者のノウハウを発揮する頃に管理期間が終了するため、長期的な経営の視点に立った投資や新たな取り組み、コスト縮減が困難。</li> </ul>

# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 6) 施設ごとの管理運営手法の比較【1号上屋】 ※現時点では、駐車場は全天候型施設・広場または1号上屋に附帯して管理することを想定しています。

一般的な比較

● 施設開業時点で、建物所有が公共であり、維持管理までを行うとした場合に想定される事業手法について、メリット・デメリットを示します。

⇒ 1号上屋については、下記4点の理由から【RO※方式】または【指定管理者制度】の活用を想定します。

※RO ; Rehabilitate-Operateの略で、施設所有権は公共が有したまま既存の施設を改修・補修 (Rehabilitate) し、管理・運営 (Operate) することを指す。施設新設時における建設・所有権移管 (Build・Transfer) 、設計・建設 (Design・Build) 部分が、改修・補修 (Rehabilitate) となる。

- ✓ コロナ禍による、民間投資意欲の低下
- ✓ 施設規模が小さく、コスト縮減効果が低い (総事業費が小さいため、民間起債によるコスト縮減が小さい)
- ✓ 指定管理施設の設置及び管理に関する条例で定める範囲内ではあるが、管理運営段階における自由度が高く、民間事業者の創意工夫を見込める ※指定管理者制度の場合
- ✓ 設計段階から、維持管理・運営の効率性を考慮することができるため、集客力の高い施設整備ができる ※RO方式の場合

	従来方式 (R+O方式)	RO方式	PFI方式 (RO)	コンセッション方式	管理委託	指定管理者制度
概要	改修設計、大規模改修、維持管理、運営をそれぞれ個別に発注	改修設計・大規模改修・運営を一括発注する方式	PFI事業者が施設改修後、施設所有権を自治体へ移管し、事業者が施設運営を行う	施設運営権を民間事業者に移管し、施設運営を行う	民間事業者に管理業務等を委託する	民間事業者が新たな施設整備を伴わず、維持管理・管理運営を行う
模式図						
施設所有	公共	公共	公共	公共	公共	公共
資金調達	公共	公共	民間	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
設計・建設	公共	民間	民間	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
管理・運営	民間	民間	民間	民間	民間	民間
一般的な管理期間	-	概ね10～20年程度が多い	概ね10～20年程度が多い	概ね30年程度 ※拠点施設の場合は10年程度の場合もある。	- ※基本的に単年度契約となる	3～5年程度
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理者収入により、安定的な経営が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の事業期間が担保されるため、積極的な民間投資が期待できる。</li> <li>設計段階から、維持管理・運営の効率性を考慮することができるため、集客力の高い施設整備ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一定の事業期間が担保されるため、積極的な民間投資が期待できる。</li> <li>民間資金の活用により、行政の初期投資費の平準化が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間の裁量が増えることで民間収入増が見込める。</li> <li>事業期間が長く、大規模な投資を行いやすい。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務契約内容に基づいた委託が可能。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主事業など、民間事業者の創意工夫を取り入れることで、施設のサービスレベルの向上に寄与することが可能 (ただし、条例で定める範囲内)。</li> <li>公共側のコスト縮減が高い。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が、初期投資費用を一括払う必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政が、初期投資費用を一括払う必要がある。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>立地的に高い収益性を見込みにく、民間の資金調達が難航する可能性がある。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政としての関与ができない。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の使用許可権限や料金徴収等を行うことができない</li> <li>民間事業者の自由度がない。</li> <li>委託先が自治体の出資団体等に限られ、委託先が限定的になる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定期間ごとに管理者が変わることにより、提供サービスに継続性や連続性を保ちにくくなる。</li> <li>管理期間が短く、事業者のノウハウを發揮する頃に管理期間が終了するため、長期的な経営の視点に立った投資や新たな取り組み、コスト縮減が困難。</li> </ul>

# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 6) 施設ごとの管理運営手法の比較【芦屋海浜公園、レジャープールアクアシアン】

一般的な比較

● 施設所有が公共であり、維持管理を行うとした場合に想定される事業手法について、メリット・デメリットを示します。

⇒ 海浜公園、レジャープールアクアシアンについては、下記2点の理由から【指定管理者制度】の活用を想定します。

- ✓ 指定管理施設の設置及び管理に関する条例で定める範囲内ではあるが、管理運営段階における自由度が高く、民間事業者の創意工夫を見込める
- ✓ 民間事業者の創意工夫により、利用者サービスの向上を見込める

	コンセッション方式	管理委託	指定管理者制度
概要	施設運営権を民間事業者に移管し、施設運営を行う	民間事業者に管理業務等を委託する	民間事業者が新たな施設整備を伴わず、維持管理・管理運営を行う
模式図			
施設所有	公共	公共	公共
資金調達	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
設計・建設	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
管理・運営	民間	民間	民間
一般的な管理期間	概ね30年程度 ※拠点施設の場合は10年程度の場合もある。	※基本的に単年度契約となる。	3～5年程度
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間の裁量が増えることで民間収入増が見込める。</li> <li>事業期間が長く、大規模な投資を行いやすい。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務契約内容に基づいた委託が可能。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主事業など、民間事業者の創意工夫を取り入れることで、施設のサービスレベルの向上に寄与することが可能（ただし、条例で定める範囲内）。</li> <li>公共側のコスト縮減が高い。</li> <li>施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政としての関与ができない。</li> <li>長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> <li>夏季のみの営業であり、年間における収益が無いため、民間参入事業者の参入意向は無い。</li> </ul> <p>※プール施設に対してコンセッション方式を導入している事例もあるが、対象施設は屋内プールかつ特徴的な建築物となっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設の使用許可権限や料金徴収等を行うことができない。</li> <li>民間事業者の自由度がない。</li> <li>委託先が自治体の出資団体等に限られ、委託先が限定的になる。</li> <li>コスト縮減への効果が低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定期間ごとに管理者が変わることにより、提供サービスに継続性や連続性を保ちにくくなる。</li> <li>管理期間が短く、事業者のノウハウを発揮する頃に管理期間が終了するため、長期的な経営の視点に立った投資や新たな取り組み、コスト縮減が困難。</li> </ul>

# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 6) 施設ごとの管理運営手法の比較【海釣り施設、ボートパーク】

一般的な比較

● 施設所有が公共であり、維持管理を行うとした場合に想定される事業手法について、メリット・デメリットを示します。

⇒ 海釣り施設、ボートパークについては、下記2点の理由から【指定管理者制度】の活用を想定します。

- ✓ 指定管理施設の設置及び管理に関する条例で定める範囲内ではあるが、管理運営段階における自由度が高く、民間事業者の創意工夫を見込める
- ✓ 民間事業者の創意工夫により、利用者サービスの向上を見込める

	コンセッション方式	管理委託	指定管理者制度
概要	施設運営権を民間事業者に移管し、施設運営を行う	民間事業者に管理業務等を委託する	民間事業者が新たな施設整備を伴わず、維持管理・管理運営を行う
模式図			
施設所有	公共	公共	公共
資金調達	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
設計・建設	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法	公共 ※既に施設がある状況での事業手法
管理・運営	民間	民間	民間
一般的な管理期間	概ね30年程度 ※拠点施設の場合は10年程度の場合もある。	— ※基本的に単年度契約となる。	3～5年程度
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 民間の裁量が増えることで民間収入増が見込める。</li> <li>・ 事業期間が長く、大規模な投資を行いやすい。</li> <li>・ 施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務契約内容に基づいた委託が可能。</li> <li>・ 施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自主事業など、民間事業者の創意工夫を取り入れることで、施設のサービスレベルの向上に寄与することが可能（ただし、条例で定める範囲内）。</li> <li>・ 公共側のコスト縮減が高い。</li> <li>・ 施設所有権が公共のため、民間事業者の負担が軽減される。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政としての関与ができない。</li> <li>・ 長期契約となり、社会情勢の変動等に対するリスク検討が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施設の使用許可権限や料金徴収等を行うことができない。</li> <li>・ 民間事業者の自由度がない。</li> <li>・ 委託先が自治体の出資団体等に限られ、委託先が限定的になる。</li> <li>・ コスト縮減への効果が低い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定期間ごとに管理者が変わることにより、提供サービスに継続性や連続性を保ちにくくなる。</li> <li>・ 管理期間が短く、事業者のノウハウを発揮する頃に管理期間が終了するため、長期的な経営の視点に立った投資や新たな取り組み、コスト縮減が困難。</li> </ul>

## (4) 管理運営方法（素案）について

### 7) 管理運営方法の検討方針

- 芦屋海浜公園を含んだ一体的な空間形成を見据えた全体の運営方法を検討するにあたり、芦屋港活性化でのエリア全体をマネジメントする仕組みが求められます。また、検討結果後に経済効果が町内全体に発生するような仕組みや、管理運営組織づくり・外部人材の登用などの検討に繋がるように、以下に管理運営方法の検討方針を整理します。

#### <管理運営方法の検討方針>

##### ① 芦屋港周辺の一体的な管理運営による全体での魅力向上

- 芦屋港活性化エリア全体での一体管理や連携した管理により、一貫したプロモーションや戦略的な事業展開で全体での魅力向上及び効果的な施設運営を図ることができます。

##### ② エリア内各施設、周辺施設、町内の連携を図り、町全体の相乗効果を高める観光拠点的形成

- 芦屋港活性化エリア・周辺施設・町内の連携により、経済効果が町内全体に発生するような仕組みを構築することができます。
- 地域団体等との連携や、外部人材及び町内人材の活用を図ることができます。

##### ③ 効果的、効率的な管理運営、継続的な管理運営

- 情報発信等を連携することにより、個別施設の運営を効率化できる可能性があります。
- 町内人材の育成・発掘を推進し、継続的な管理運営を目指すことができます。

# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 8) 管理運営の先進事例

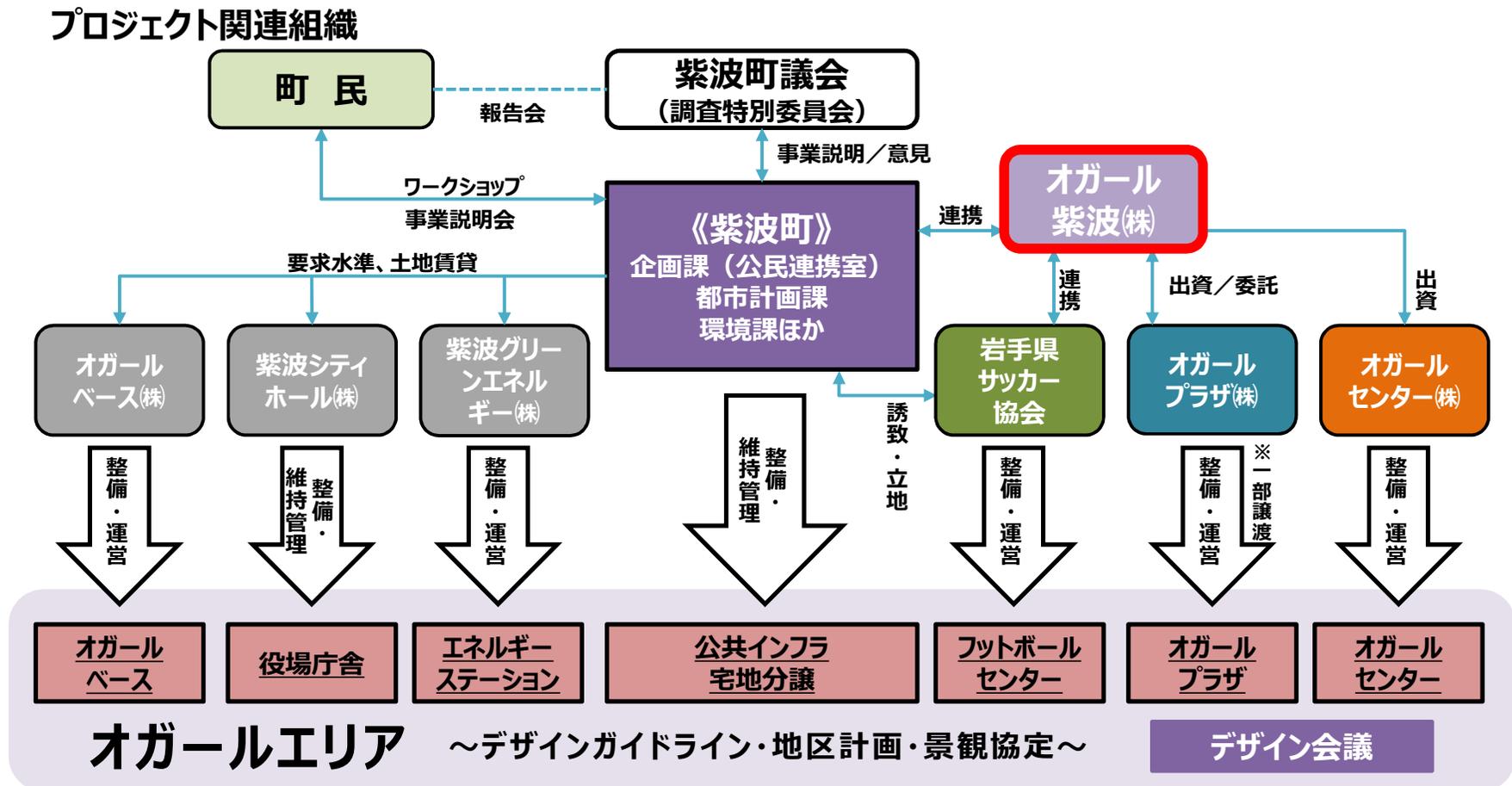
- エリアマネジメントを行っている事例、港周辺の賑わい創出事例を収集し、特徴を整理しました。

岩手県紫波町  
オガール  
プロジェクト

### 【10.7haの町有地を活用した都市整備／

整備施設；役場新庁舎、体育館や子育て支援施設を含む複合施設、フットボールセンター、保育園等】

- 平成21年度より始まった、JR紫波中央駅前の町有地10.7haを中心とした都市整備を図るプロジェクト
- エリア内の各施設では、様々なPPP手法を活用し、整備～運営までを実施

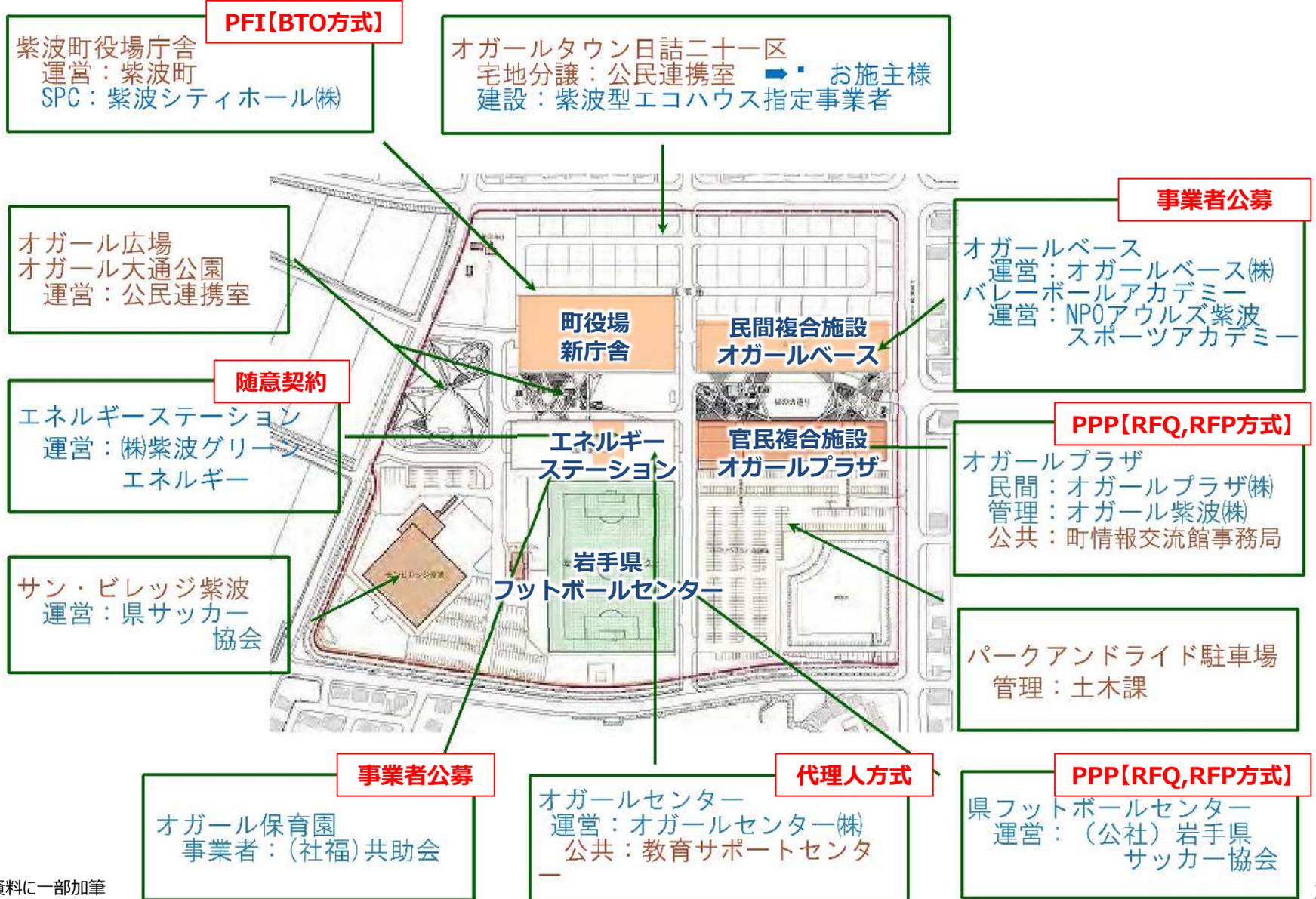


# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 8) 管理運営の先進事例

岩手県紫波町  
オガール  
プロジェクト

- 役場の新庁舎、官民複合施設、サッカー場、体育館、図書館、宿泊施設、保育園、住宅地などを、多様な公民連携手法を駆使して整備



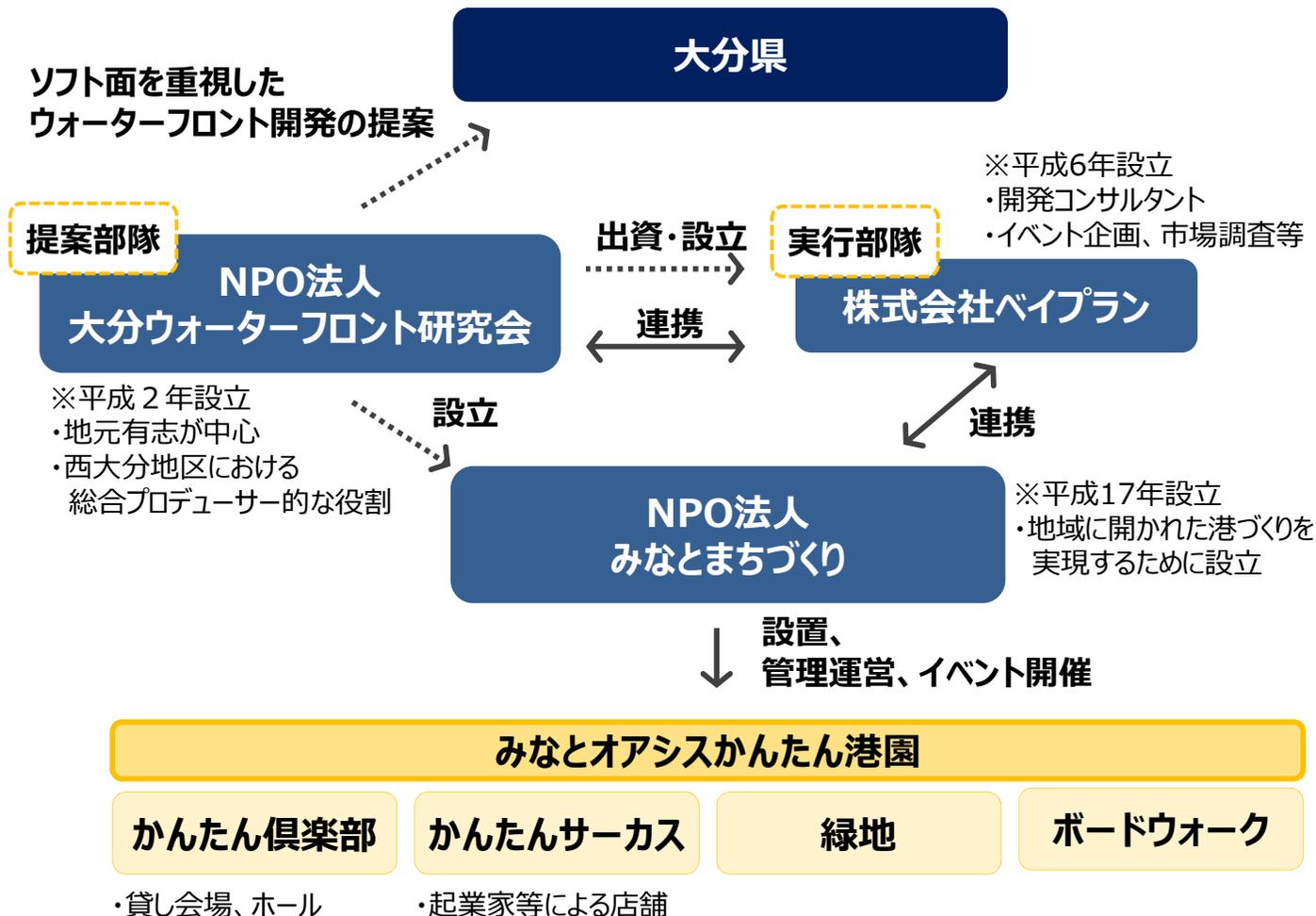
# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 8) 管理運営の先進事例

大分県大分市  
大分かんたん  
港園

【みなとオアシスを中心とした賑わいづくり／整備施設；レストラン、カフェ、ライブハウス、ボードウォーク等】

- NPO法人大分ウォーターフロント研究会を中心とした、みなとまちづくりの取り組み
- ウォーターフロント研究会会員が出資するウォーターフロント開発会社（株）ベイプラン）等が中心となり、面的な賑わいを展開
- かんたん港園は、倉庫街をオシャレに利活用した小さなショップ等が立ち並ぶエリアである



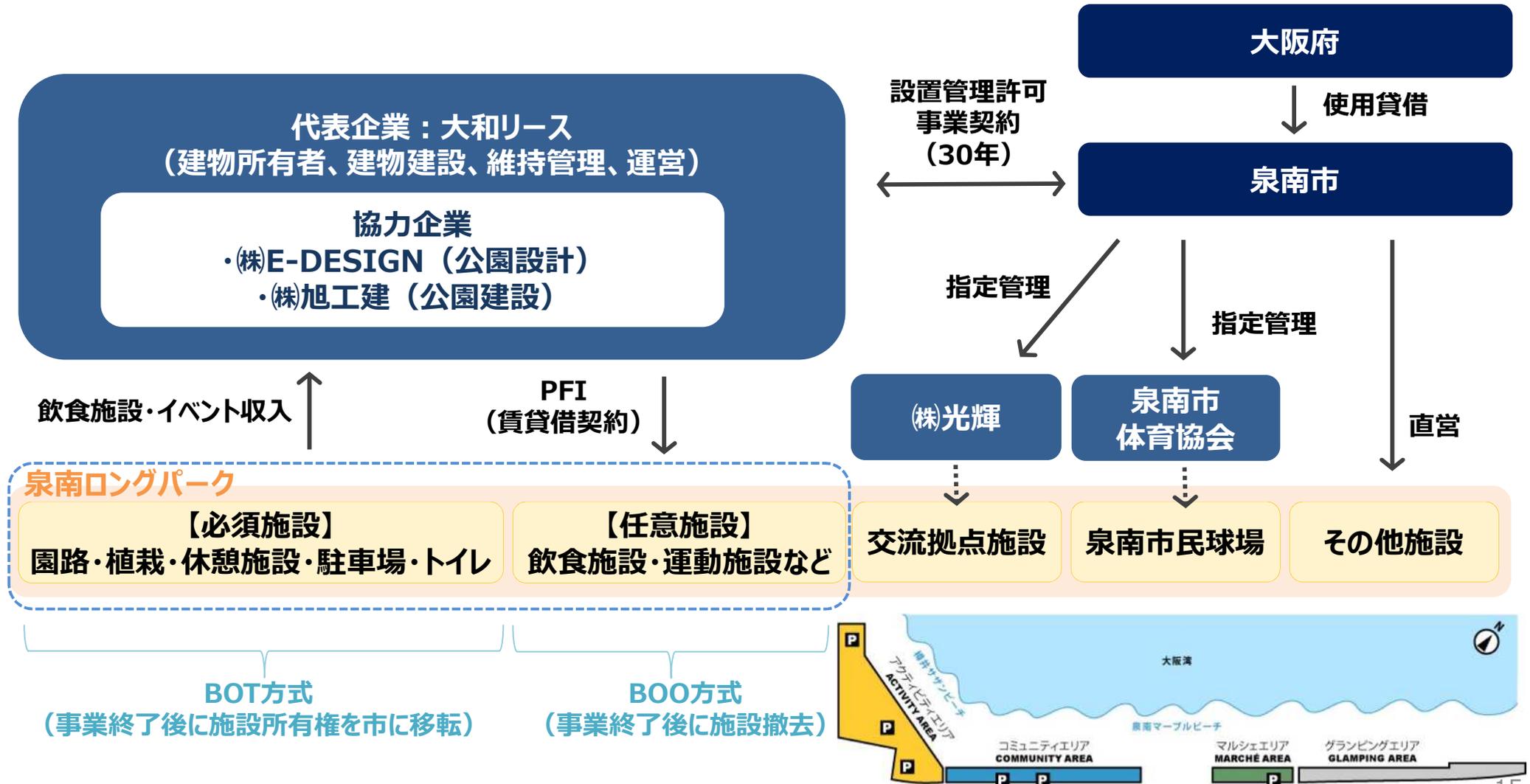
# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 8) 管理運営の先進事例

大阪府泉南市  
泉南  
ロングパーク

【PFIを活用した海沿いの公園整備／整備施設；飲食施設、運動施設、公園施設等】

- 泉南市が大阪府から無償で借り受けた公園用地を、事業者が無償で貸し付け、民間（大和リース）の資金やノウハウにより都市公園の整備、維持管理及び運営を実施
- 事業者は、本事業から得られる収入によって総事業費を賄う、独立採算型のPFI事業



## (4) 管理運営方法（素案）について

### 9) 管理運営組織形態の比較【芦屋港活性化エリア全体】

- 管理運営主体は、一般的に3つの形態が想定されます。想定される3つの形態についてメリット・デメリットを示します。
- 「集客力の確保」や「財政負担の軽減」の点では、「全国企業の公募」が優位となります。
- 一方、「地元団体等との連携」の点では、「既存地元組織の活用」や「新しい地元組織の立ち上げ」が優位となります。

⇒ 地域組織の活用、全国企業の活用の2つの方向性それぞれのスキーム案を検討します。

	1 ; 地域組織の活用		2 ; 全国企業の活用
	1-1 ; 既存地元組織の活用	1-2 ; 新しい地元組織の立ち上げ	2 ; 全国企業の公募
概要	一定の実績を有する地元組織に管理運営業務を委ねる	地元団体等により設立する運営協議会等の新しい組織に管理運営業務を委ねる	必要なノウハウを有する全国企業を募集選定し、管理運営業務を委ねる
集客力の確保	○ ; 実績のある施設では、一定の集客力の確保が期待されるが、経営ノウハウを有していないため、一定以上の集客力は見込めない △ ; 実績が無い施設では、経営ノウハウが十分備わっていないため、集客力の確保を期待しにくい	○ ; 集客ノウハウを有する現場責任者を採用することにより、集客力の確保を図ることも可能である	◎ ; 集客ノウハウを有する組織を選定するため、継続的な集客力の確保が期待される
財政負担の軽減	○ ; 実績のある施設では、効率的な施設運営により財政負担の軽減が期待されるが、経営ノウハウを有していないため、財政負担下げ止まりの傾向にある △ ; 実績が無い施設では、経営ノウハウが十分備わっていないため、集客力の確保を期待しにくい	○ ; 経営ノウハウを有する現場責任者を採用することにより、財政負担の軽減を図ることも可能である	◎ ; 効率的な施設運営ノウハウを有する組織を選定するため、財政負担の軽減が期待される
地元団体等との連携	◎ ; 地元団体との関係構築ができているため、連携・協働が期待される	◎ ; 組織設立には地元団体に関わるため、連携・協働が期待される ※第三セクターの場合、行政との合意形成が必要であり、意思決定に時間がかかる恐れあり	△ ; 地元団体による商品・サービスの取扱いは、法人の経営判断に左右されるため、連携・協働を担保しにくい ※公募条件に「地元団体等との連携」を加えることで連携を促すことは可能
備考	・ 経営ノウハウに不足するデメリットを補うため、ノウハウを有する外部の民間企業経営者や、民間企業からの出向者を採用すること、アドバイザーとしての参画を要請すること等を検討する必要がある	・ 母体となる地元団体等がない場合、設立・稼働までに時間を要する可能性がある ・ 道の駅等における成功事例では、民間出身の経営力のある人材が運営責任者であるケースや住民が出資して参画しているケースがある	・ 民間事業者の参画意向による

# (4) 管理運営方法 (素案) について

## 10) 事業スキーム案の比較【芦屋港活性化エリア全体】

● 地域組織の活用、全国企業の活用それぞれについて、概要と組織模式図、メリット・デメリットを示します。

⇒ 管理運営方針 (案) で掲げる【③エリア内各施設、周辺施設、町内の連携を図り、町全体の相乗効果を高める観光拠点を形成】という視点では、【案1 ; 個別管理・地域組織の活用型】が優位となります。

	案1 ; 個別管理・地域組織の活用型	案2 ; 一体管理・全国企業の活用型
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>町、各施設を管理する民間事業者および外部人材が参画する「連携協議会」を組織、または既存地元組織を活用</li> <li>「連携協議会」または既存地元組織⇔町内人材の連携により、エリア全体のコントロールおよび賑わいを創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各施設を管理する民間事業者からなる「マネジメント事業者 (JVまたはコンソーシアム)」を形成</li> <li>「マネジメント事業者」組織⇔外部人材⇔町内人材の連携により、エリア全体のコントロールおよび賑わいを創出</li> </ul>
模式図	<p style="text-align: center;">図 体制イメージ</p>	<p style="text-align: center;">図 体制イメージ</p>
	<p style="text-align: center;">図 エリア・各施設の管理・連携イメージ</p>	<p style="text-align: center;">図 エリア・各施設の管理・連携イメージ</p>
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>協議会やまちづくり会社に町が参画するため、エリア全体の連携や町内全体への賑わい波及などに対して、町の意向を反映しやすい。</li> <li>各施設ごとに指定管理者制度を活用するため、段階的な供用開始に対応することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント費用は、協議会やまちづくり会社に参画する企業からの拠出が基本となるが、町も一定の費用負担をする可能性がある。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設管理・運営における収益より、マネジメント費用を拠出するため、公共側の費用負担が軽減される。</li> <li>段階的に指定管理者制度を活用するため、発注にかかる事務手間がかかる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者による運営・連携のため、芦屋港活性化エリア外との連携や町内全体への賑わい波及に対する、町の意向を反映しづらい。</li> <li>一体管理を想定するため、指定管理業務発注時期 (管理期間) の調整が必要。</li> </ul>