

資料 2

管理運営主体の考え方について（案）

これまでの検討の中では、それぞれの施設の管理運営方法としては、指定管理者制度が望ましく、個別に委託するのではなく、芦屋港に整備される施設全体を一括して管理することが望ましいという方向性でした。

この方向性を踏まえ、芦屋港活性化基本計画にまとめる管理運営方法と運営主体の考え方を整理したものです。

1 管理運営手法の考え方

(1) 整備方法と運営方法の関係

管理運営の手法は、整備する方法により異なってきますので、一般的にどのような手法があるのかを、芦屋港への整備が考えられる施設を例にし下の表のとおり整理しました。

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 ・飲食・直売施設 ・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

管理運営方法の考え方

- 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

(2) 芦屋港における管理運営方法の方向性

行政により整備される施設に関しては、芦屋港に多様な施設がありますが、集客力を高めるためには、それぞれが連携し相乗効果を発揮することが重要となります。

このためには、各施設にそれぞれ管理者を設置するのではなく、芦屋港全体を一元的に管理運営することが効果的と考えられます。

また、それぞれの施設は、芦屋町の観光レジャーに寄与するものであり、イベントなどの集客状況も鑑みると、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を行うことが、芦屋町の観光振興に繋がり、さらに効果的を發揮するものと考えられます。

レジャー港化に伴う指定管理者制度による管理運営の考え方

- 一体的な管理とし、1つの法人等に一括して委託
- 隣接する芦屋海浜公園、レジャープールアクアシアンを含めた一体管理

2 管理運営主体のあり方について

芦屋港の管理運営は、港湾管理者である福岡県が行うこととなりますが、レジャー港化にあたっては、特に観光・レジャーに資する施設は、福岡県から芦屋町が管理運営を担うこととなります。

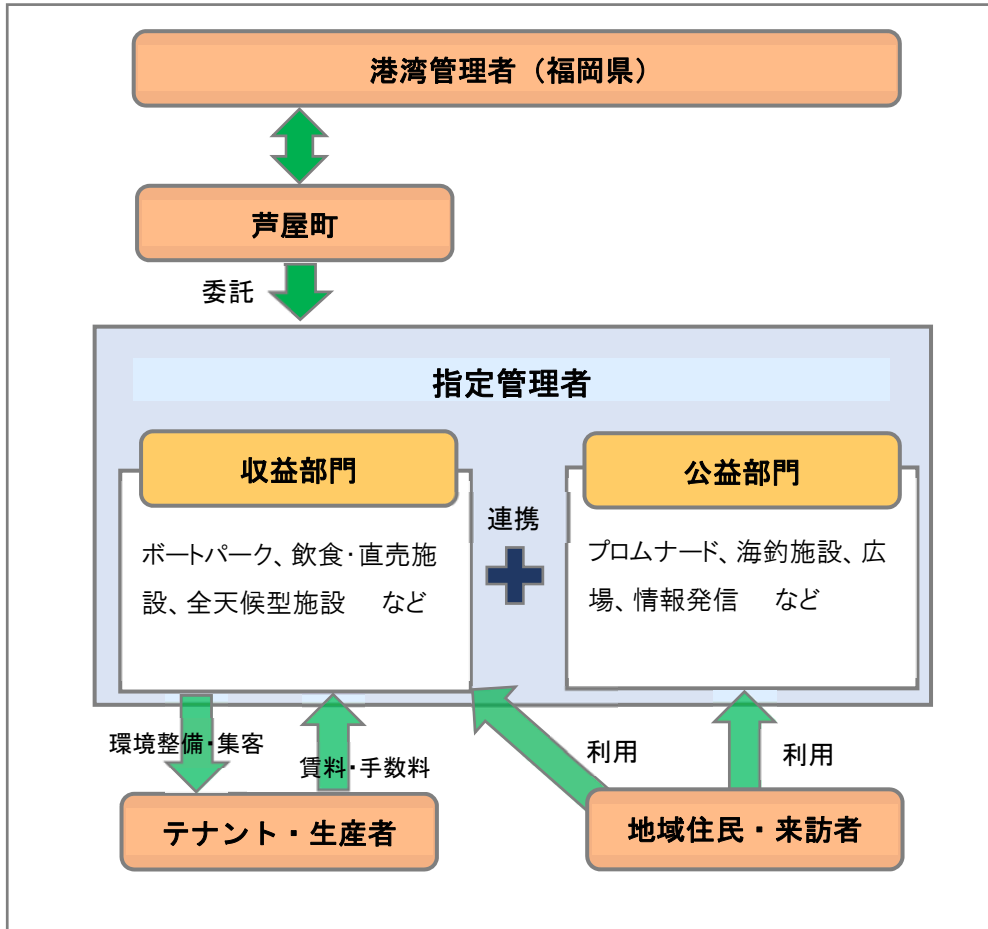
この芦屋町が担う管理運営部分については、これまでの専門分科会での検討などを踏まえると、指定管理者制度が適しており、芦屋港の魅力向上や集客力を高めるためには、各施設の連携が重要であり、一体的な管理が望ましいといえます。

併せて、隣接する芦屋海浜公園やレジャープールアクアシアンの集客力を活かすとともに、さらなる魅力を付加するためには、芦屋港に整備される施設との連携は欠かせないといえます。

このため、芦屋町が担う管理運営部分については、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な管理運営の方針とし、芦屋町が指定管理者制度により1つの法人等に委託することが望ましいと考えられます。ただし、実現のためにはさらなる検討も必要となります。

また、この指定管理者は、多様な施設の管理運営を担うことから、幅広い専門性を有した民間事業者が求められ、専門的な知見、持続可能な施設経営、利用者サービスの充実、地域経済の活性化など「収益性」と「公益性」双方の観点が必要となります。

芦屋港の指定管理者による管理運営イメージ



3 管理運営主体として望まれる組織体

芦屋港では、ボートパーク、飲食・直売施設、全天候型施設など、また連携する芦屋海浜公園ではレジャープールアクアシアンといった収益事業となる施設が複数あります。一方で、芦屋港の管理運営には、町民や町内の関係団体と連携を密に図りながら協働で取り組むことが重要であり、得た利益を地域に還元することも必要と考えられることから、公益性も求められます。

このため、芦屋港の管理運営主体としては、収益性を求めるだけでなく公益性の側面も兼ね備えた組織体が望ましく、まちづくり会社の仕組みが最も適切と考えられます。

このまちづくり会社は、既存の団体と役割分担・連携を図りながら、民間企業として稼ぎつつ、芦屋港や周辺地域の活性化を推進することができます。また、公的な位置づけのある民間企業として指定管理業務以外の自主事業にも積極的に取り組むことができ、自立的な経営の実現や地域の雇用創出に貢献できるメリットがあります。

このメリットを効果的に発揮するためには、専門的な知見も必要となることから、組織体制の中に、専門的な知見やノウハウを有する外部人材の登用も必要になります。

4 まちづくり会社について

(1) まちづくり会社の役割

まちづくり会社は、民間企業として自主的な経営戦略を立て、“まち”の価値を高めるための自主事業を行い、民間投資が継続的に行われるような環境を維持する役割を持ちます。一般的なまちづくり会社の役割は次のとおりです。

一般的なまちづくり会社に期待される役割（国土交通省資料から抜粋）

① ディベロッパー

持続可能な中心市街地として、インフラ、施設等のハード整備を含んだ「開発」を行います。

② マネジメント

地域ニーズを踏まえ、まちの価値を高めるような事業を実施し、民間投資が継続的に行われるよう、まちの維持管理を進めます。

③ 公益性

まちづくりとしての公益性を持ち、市民に役に立つ成果を提供します。

④ 企業性

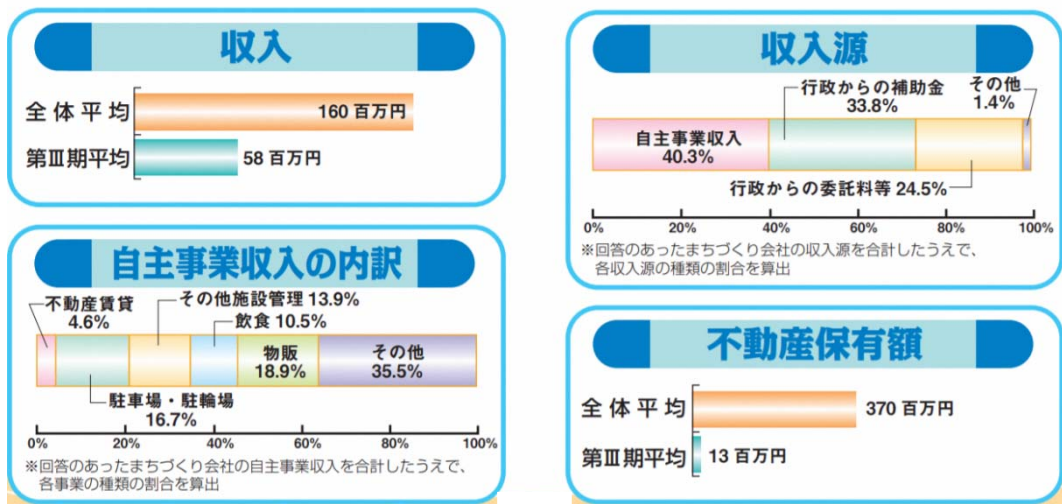
組織運営に財政的な基盤を持ち、企業経営の意識を持って事業を実施します。

⑤ 地域密着性

中心市街地において、生活空間の質を高める、地域に根ざしたビジネスを創出し、地域の人材を育成します。

(2) まちづくり会社の事業（まちづくり会社の実態とこれから（経済産業省）より）

- ・ 行政や周辺の団体と協力して、地域活性化・まちづくりへの貢献を図る。
- ・ 民間事業者と比較すると、収入は少なく、収入における自主事業の割合は低い。
- ・ 飲食事業・物販事業・その他の事業の割合が高く、不動産保有額は小さい。
- ・ 自主事業収入では飲食事業・物販事業などソフト事業を中心に事業が多様化。



(3) 従来の組織とのまちづくり会社の違い

従来の第三セクターは、特定の対象区域・内容で事業を行っていましたが、近年は様々な事業に取り組む会社が増えています。また、施設管理等のB to B（企業間での事業）から、より消費者や住民に近いB to C（企業が個人向けに行う事業）が増え、民間企業としての特色が強くなっています。

まちづくり会社の事業分野(まちづくり会社主導の地域活性化の可能性より抜粋)

		行政からの出資あり			民間出資
		中活法施行前 (～1997)	中活法施行後 (1998～05)	中活法改正後 (06～)	
		第三セクター	TMO	法律上の 「まちづくり会社」	
事業	市街地再開発	↕	↕	↕	↕
	エリアマネジメント				
	景観整備				
商業振興	商業施設の管理運営	↕	↕	↕	↕
	空きビル・空き店舗活用				
	小売・サービス業				
	イベント企画・実施				
ソフト事業	公共公益施設の管理運営				
	コミュニティスペース等の管理運営				
	地域交通、放送				
	福祉事業				
その他	観光、地域ブランド形成	↕	↕	↕	↕
	文化・教育				
	広報・情報発信				
	調査・企画、コンサルティング				
	中心市街地に対する国の方針	大型店の規制 (土地の線引き)	商業振興	様々な 都市機能の拡充	

(4) まちづくり会社の特徴

管理運営主体として「まちづくり会社」を設立して管理運営を行うことのメリット・デメリットを整理しました。

まちづくり会社のメリット

- ・幅広い事業に取り組むことができるため、従来の委託事業中心ではなく、様々な自主事業（テナント収入、駐車場管理、飲食・物販経営等）によって独自の財源を確保し、雇用の拡充や新規事業に取り組むことができる。
- ・地域の団体や企業が出資し経営に参画することで、民間事業者の稼ぐノウハウを活かし地域に還元する経営ができる。
- ・行政の出資があり公的な位置づけもあることから道路空間等を活用したオープンカフェやイベントなど、公共空間の活用を円滑に行うことができる。

まちづくり会社のデメリット

- ・一部では、事業収益性の低い事例や、行政からの委託事業が財源の主となっている事例があり、財源不足やそれによる人材不足の問題を抱えているまちづくり会社もある。

(5) 芦屋港でのまちづくり会社設立に向けた今後の課題

芦屋港の運営主体として、まちづくり会社を設立する方向性を示してきましたが、設立にあたっては詳細な検討が必要となります。このため、設立しようとした場合に必要となる今後の検討課題をまとめました。

① 関係者協議、詳細の検討

一体管理にあたっては、関係者による詳細な検討が必要となります。特に芦屋海浜公園及びレジャープールアクアシアンは現在指定管理者制度により芦屋町観光協会が管理運営を担っているため、指定管理期間の調整をはじめ、様々な事項について関係者協議や詳細検討が必要となります。

② 組織体制の検討

継続的に関われる専任スタッフの確保が重要となるため、町内外から適任者を選定する必要があります。

また、専門的知識・経験を必要とするポジションには、外部人材の登用が必要であり、優れた人材を獲得するためには適正な条件で人材獲得を行わなければなりません。そのため、まちづくり会社の組織体制・登用の条件等を検討していく必要があります。

③ 資本金と出資者の検討

事業を行っていくための財源が必要となります。まちづくり会社設立にあたっては資本金を募る必要があり、出資者や出資金額などの検討を行う必要があります。

また、行政（芦屋町）からの出資割合についても検討する必要があります。

④ 事業計画の策定

持続可能な経営を行うための事業計画をはじめ、中長期的なビジョンなど収益事業の詳細事項を検討する必要があります。

また、公益事業に関しては、採算性を精査するとともに、行政（芦屋町）からの受託事業の範囲やその金額などについても、関係者との協議・検討が必要となります。

参考事例

①株式会社道の駅むなかた（道の駅むなかた運営会社）

資本金 500 万円

出資比率 宗像市商工会 20% 宗像農業協同組合 20% 宗像観光協会 20%
宗像漁業協同組合 20% 宗像市 20%

従業員 53 名

事業内容

- ・農水産物の加工・販売
- ・花卉の栽培及び販売
- ・食料品、酒類、土産品及び日用雑貨の販売
- ・地元特産品の開発及び販売
- ・レストラン、飲食店経営
- ・催事、各種公演事業の企画、運営
- ・観光宣伝、案内及び広告業
- ・自転車の貸出業務
- ・国及び公共団体から委託された公共施設の管理運営
- ・農水産業の振興及び地域産業の活性化に寄与する業務 など



②ふるさと萩食品協同組合（道の駅萩しーまーと運営会社）

出資金 2,500 万円

14 事業者（漁協、萩市内の海産物メーカー、漬物メーカー、かまぼこメーカーなど）が出資

※行政の資金は入っていない。

従業員 18 名

事業内容

- ・ 共同店舗の管理運営
- ・ 直営店 2 店舗における農水産物の加工・販売
- ・ 催事、各種公演事業の企画・運営
- ・ 地元特産品開発、販売
- ・ 自転車の貸出業務 など

