

## 1) 事業類型

事業類型は一般的に、公共の関与の仕方により、a. 独立採算型、b. サービス購入型、c. 混合型の3つの形態に分類される。

本件においては、事業者ヒアリングおよび、アンケートの結果からは、一定の料金徴収が見込めるとされる回答もあった一方、事業リスクを取ることは難しいとの意見が多数を占めたことから、b. サービス購入型を前提に検討することとする。

## 2) 事業方式

本事業においては、①施設所有にかかる公租公課が発生しないことから、その分、財政負担を軽減できる点、および、②民間から見てリスク分担が明確であり、不要な負担が発生しない点から、BTO方式がBOT方式よりも望ましいと考えられる。そこで本事業では、BTO方式を基本として検討することとする。

## IV. VFM（案）の整理

本事業の成立可能性を評価するために、PSCとPFI/LCC、VFMの算定方法・評価方法等について助言を行うとともに、VFM（案）を算定した。

### (1) PSCの算定

V-2で算定した概算事業費を基に、PSC算定の前提を以下の通り整理した。

#### ①初期費用

(単位：千円)	費目	金額	備考
	開業費	54,806	市平均人件費単価 5,709×想定人工(年4人×諸経費 1.2)
	設備投資	656,500	概算事業費より
資金需要計			
	地方債発行額	492,375	充当率 75%、利率 0.95%
	補助金	0	
	一般会計	218,931	
資金調達計		711,306	

起債利率：0.95%・・・直近(26年11月26日)市発行起債利率

割引率：1.985%・・・国債過去10年間平均利率

#### ②維持管理期間における年間費用

(単位：千円)	費目	金額	備考
収入		21,935	概算事業費より
費用	維持管理・運営費	125,137	概算事業費より
	保険料	66	建設費×0.01%

当該前提を基に試算したPSCは、公費負担額2,829.4百万円、同現在価値2307.2百万円となった。

## (2) PFI/LCCの算定

### ①初期費用（公共側）

(単位：千円)	費目	金額	備考
費用	開業費	27,403	市平均人件費単価5,709×想定人工(年2人×諸経費1.2)
	アドバイザー費用	30,000	概算事業費より

### ②維持管理期間における費用（公共側）

(単位：千円)	費目	金額	備考
費用	サービス対価	40,996	初期費用の対価(割賦)
	サービス対価	100,109	維持管理・運営費の対価
	モニタリング費	3,425	市役所平均人件費単価5,709×想定人工(年0.5人×諸経費1.2)
	保険料	66	建設費×0.01%

### ③初期費用（民間側）

(単位：千円)	費目	金額	備考
費用	設備投資	623,675	削減率95%

初期費用の削減率は、ヒアリング及びアンケート結果から95%と設定した。

### ④維持管理期間における年間費用（民間側）

(単位：千円)	費目	金額	備考
費用	維持管理・運営	100,109	削減率80%

維持管理期間における年間費用（民間側）の削減率は、ヒアリング及びアンケート結果から80%と設定した。

### ⑤民間資金調達条件

民間の調達条件については、近年のPFI事業の資金調達においては、かならずしも多額の資本金を必要とせず、太宗を借入による調達による傾向が強いことから、資本金を10百万円とした上で、外部調達条件を以下の通り設定した。

- ・形態：プロジェクトファイナンス
- ・金額：613,675千円
- ・金利：2.26%(6カ月LIBOR20年(円/円)金利スワップレート1.26%(2014.12.1)+100bp)
- ・期間：20年 返済方法：元利均等

### ⑥その他

- ・割賦部分のサービス対価にかかる金利：2.76%(民間調達金利+50bp)
- ・実効税率：34.55%

これらの前提を基に算出したPFI/LCCは公費負担額 2,509.1 百万円、同現在価値 2,025.6 百万円となった。

#### (5) VFMの算定

上記PSCおよび、PFI/LCCに基づく各経済指標は以下の通りとなった。

項目	値
VFM	12.21%
PIRR	2.59%
DSCR (期間最低)	1.02
DSCR (平均)	1.05
EIRR (連結ベース)	16.98%
EIRR (配当ベース)	6.83%

### V. 検討項目の整理

#### V-1 リスク分担(案)の整理

##### (1) リスク分担の検討方法

PFI事業におけるリスク分担の考え方を示すとともに、本事業で想定し得るリスク分担(案)を作成した。

##### ① PFI事業におけるリスク分担の考え方

リスクとは、選定事業の実施にあたり、契約等の締結の時点ではその影響を正確には想定できない不確実性のある事由によって損失が発生する可能性をいう。(内閣府民間資金等活用推進室「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」(平成13年1月22日))

PFIにおいて、事業に伴うリスクは当該リスクを「リスクを最もよく管理することができるものが当該リスクを分担する」ことが基本である。この考え方に基づき、従来、公共側が負担していたリスクについて、民間側の負担が望ましいものに関してはリスクを移転することが求められる。しかし、リスクの過度の移転は必ずしもVFMの向上に結びつくとは限らない。リスクの発生頻度や顕在化した際の被害等につき予測が困難で、負担できないものを民間側の負担とした場合、結果としてコストの増加を招き、民間事業者が事業参画を見送ることも考えられ、事業自体が成立しない可能性もあることに留意が必要である。

##### ② リスクの抽出・内容把握及び分担の検討

本事業で考えられるリスクを洗い出し、その上でこれらのリスクについて内容を精査し、最もリスクを適切に管理できる分担者を検討する。本調査では、「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」を参考に、リスク分担者を整理した。

### ③ 本事業で特に留意すべきリスク

本事業実施にあたって、留意が必要なリスクとして、①第三者賠償リスク、②需要変動リスク、③周辺開発リスク、④洪水リスクの4点を示した。これらは、現時点で留意すべきと考えられるリスクであり、リスク分担については、事業検討の各段階において見直しをおこなう必要がある。

## V-2 概算事業費の整理

### (1) 施設の整備費

#### 1) 試算方法の概要

本施設整備費については、園地整備計画において、概算工事費が以下の通り試算済みである。一方、当該工事費は平成22年3月の園地整備計画策定時のものであり、その後の東日本大震災や、整備計画の変更等を踏まえ、時点修正を行った。時点修正は、当時本園地整備計画時に当該費用を試算した設計会社および、PFIの実績を有する大手設計会社へのヒアリング、現状の整備状況の確認を通じて実施した。

ヒアリングの結果、当該工事費の内容は概ね妥当である一方、工事費は当時から概ね2～3割上昇しており、将来工事である点を踏まえ、試算時点から3割の上昇を見込むこととした。

また、本園地は、来年度の網走市によるマラソン大会のゴール地点となることが確定しており、本件工事で計画されている一般車道路については、当該大会までに先駆けて整備されることとなっており、該当部分の工事費は不要となる。

更に、工事時期については、PFIの活用により財政負担の平準化が図られることおよび、別途実施した事業者ヒアリングとアンケートによれば、工事自体は1年以内での実施が可能と思われることから、1年間で全ての工事を実施することとした。

これらの調整後の施設整備費は656.5百万円である。

### (2) 施設の維持管理・運営費

#### ①試算方法の概要

園地整備計画においては、維持管理・運営部分の検討は詳細に実施されておらず、事業範囲や事業費の検証も未済となっている。よって、本件においては、先行事例を元に事業費を試算するとともに、本事業を実施した場合に想定される冬季事業の収支を加算して試算することとした。先行事例としては、本件が北海道特有の冬季の気候により、冬季の運営内容を大幅に変更する必要があることから、同様の状況にある道内の類似施設を参考とすることとした。

## ②先行事例収支調整

### 1) 対象事業調整

先行事例の年間事業費は、総額 252 百万円であるが、ここから、本施設で採用される可能性の低い事業および、本件において別途加える事業を削除することとする。

### 2) 事業規模調整

先行事例では、昨年度の年間入込数が 67 万人（駐車場台数からの推計）となっており、本園地の目標である 20 万人を大幅に上回っている。また、施設の延べ床面積についても、本事業の約 4.5 倍と大規模となっていることから、入込数、延べ床面積等について影響が考えられる主要費目につき、各々人数規模、床面積対比で調整を実施した。

また、警備費等別途推計可能な費目については、個別に試算を実施した。この結果、類似事業に基づく本件の年間事業費は、105.5 百万円と試算された。

### 3) 冬季イベント費用

現状の冬季イベント費用は以下の通り。当該イベントは現在凍結後の網走湖上で実施されているが、本園地に移動することで、氷の解凍リスクの解消によるイベントの長期化、氷上の仮設費の削減が可能となる。当該影響を加味し、調整した結果、本園地で開催する場合の冬季イベント費用は 19.6 百万円となった。

## (3) 利用料収入

本件においても、近隣類似施設の利用料金収入を入込数で調整する形で推計したものに、冬季事業で想定される収入を加算することとした。

### ①近隣類似施設

近隣類似施設の入込数は 67 万人であり、現状の利用料金は 54 百万円であり、ここから、本事業において想定のない事業を差し引きの上、入込数対比で調整した利用料金収入は 9.6 百万円となった。

### ②冬季事業

冬季事業における利用料金収入は、現状 8.8 百万円である。本園地に移動させることにより、約 1 ヶ月の延長が可能となる点を踏まえ、当該影響による増収効果を 50%とすることとした。これによる冬季事業収入見込みは 12.4 百万円である。

### ③年間利用料金収入額

上記により、双方の推計値合算による年間利用料金収入額は 21.9 百万円となった。

## V-3 その他の支援を希望する事項の整理

本事業の特徴として、市が「整備計画」により既に具体的な事業案を有しており、本事業は特に事業性の面で下記の面からの当該計画の検証を行うことが重要となっている。か

かる観点から、V-3-1～4の4点が希望する事項として挙げられており、本件では「事業性の整理」の具体的な内容の一環として整理した。

V-3-1 既存の、または新たな人的資源を活用したトータルマネジメントの具体的手法

#### (1) 現況把握・課題

本園地の現状の運営においては、第I章の通り、市による個別業務毎の多様な主体への個別発注による業務委託と一部ボランティアにより実施されている。

当該オホーツク網走農業協同組合管内の農業形態は、麦、ビート、でんぷんいもの3作の輪作を行う大規模農業が9割以上となっており、地元農家の所有する農機具は国内最大級の設備を有しており、併せ、搬送用の大型トラックも所有している場合が多い。本件においても、例えば農地整備部分においては、こうした地元の大規模農家への委託が行われており、地元農家が自前の農機具を、自前の大型トラックで農業の閑散期に持ち込むことで、極めて安価な委託を実現している。また、一部業務（植林、下草狩り等）については、地元ボランティアの協力を得ることで、コストの上昇を抑えている状況にある。よって、本件をPFIによって実施する場合も、可能な限りこうした地元の協力を得る形を取ることが費用面からは望ましいものと思われる。

一方、地元事業者においては、市による個別委託に対する短期的な対応のみが行われており、本園地が持続可能な形で包括的に管理される環境になく、収益基盤を拡大することも難しいことから、一定の包括管理ノウハウのある主体が参加し、包括的に園地を管理した上で、PFIの事業体制と既存の市民団体、NPOなどの主体による共存の枠組みが構築される必要があるものと思われる。

#### (2) 検討結果

そのため本件では、まずPFI方式で事業を包括委託するにあたっての枠組みを示した。

典型的なPFIの仕組みは、PFI法第2条第3項に定める「公共施設等の管理者等」との契約（PFI契約）に基づき、PFI事業者が自ら資金を調達して、PFI法第2条第1項に定める施設の整備等について、事業計画の立案、設計、建設から維持管理・運営まで行うものであるが、民間事業者が事業参画するにあたっては、本件業務に必要な業務が対応可能な事業者を事業者側で募り、コンソーシアムを編成する。この際、民間事業者は事業選定に向け、公共から提示された事業に最も適した事業者を民間ノウハウおよび業界ネットワークを通じて体制構築することとなり、公共側はこうした民間ノウハウを通じて設立された複数の主体に対し選定機会を得るため、より効率的な事業体制が期待できる可能性がある。

また、PFIの資金調達に当たっては、PFI事業を個別の事業主体のリスクから切り離す観点から、一般的にプロジェクト・ファイナンスが想定されており、SPC（Special Purpose Company：特別目的会社）を設立することが一般的である。そして、SPCは、SPCを構成する企業やその他企業との工事請負や維持管理・運営委託などの個別契約を結び、PFI事業を

遂行する。このため、事業への参画者はかかる枠組みを十分理解した上でリスクに応じた業務分担を行い、事業の創設段階から連携を図ることで、運営面に配慮した施設設計や、効率的な工法の導入等による効率化が期待される。

よって、包括的な委託手法による運営面の効率化を期待しつつ、委託費を低廉に抑えてゆくためには、こうした枠組みに精通し、既存の事業者をうまくまとめてゆく PFI ノウハウに精通した代表企業の役割が非常に重要となるものと考えられる。具体的には、こうした主体の参画を図るとともに、従来の地元運営手法を最大限活用する方法として、①募集要項の中での現状の運営状況および費用水準等にかかる情報提供、②事業者要件における地元企業活用の条件づけ等が考えられる。

### (3) 留意点

地元の協力者への委託に当たっては、ボランティア等に対し、一定の時間規制や品質規制を設けることが、逆に参加者のモチベーション低下につながる、という側面もあることに留意すべきである。

また、要求水準未達の場合の減額リスク等をボランティアによる参加事業者で担保することは困難なことから、要求水準で市が要請する必要がある業務範囲については、コンソーシアム内での責任分担とし、それを上回る付加価値的な部分でこうした地元参加者を活かす方向が望ましいものと考えられる。

## V-3-2. 持続可能な運営を見据えた民間事業者の発掘とその手法

### (1) アンケートの実施

民間事業者の発掘においては、全国で類似 PFI 事業への参画・応募実績のある企業、全国で体験農業、観光農園などの観光型農業事業の整備、維持管理・運営の実績のある企業、道内の主要建設業（PFI 経験のない中堅企業も含む）、道内で体験農業、観光農園などの観光型農業事業の整備、維持管理・運営の実績のある企業、民間企業として農地開発・運営・収穫物の市場化を行っている中堅企業について、郵送によるアンケートを実施した。

発送先は、以下の区分で抽出した 68 社、回答数は 17 社で、回収率は 25%であった。

### (2) ヒアリングの実施

本園地での事業性の検討、参画可能性を検討するために、園地全体の整備を担える可能性のある企業、園地および各種イベント運営の可能性のある企業、類似施設の先進的運営を行った実績のある企業、地元関係者へのヒアリングを行った。

### (3) 総括

・アンケート結果によると、民間企業の事業参画可能性については、多様な条件が付いて

いるものの、回答企業の4割弱が一定の関心を示しているが、PFI事業としての位置づけについては困難との見方が多い。

- ・一方、一括発注・性能発注を行った場合の効果は見込めるとの回答が多く、今度の事業運営の工夫の余地は十分あると考えられる。
- ・ヒアリング結果をみると、市場が大きく、集客力の高い札幌圏においても同種事業の収益は厳しい状況にあり、現在の網走での民間単独の事業性は低いことと史料される。
- ・事業性を確保するためには、全国・海外でも特異性（オンリーワンの要素）を持った施設（例：地元食材を活用し、有名シェフを招くレストラン）、イベント開催を行い、集客力を高めていく必要がある。
- ・農地としての可能性は相応にあり、地元のNPO・市民団体と流通系事業者の農業法人との連携による大規模農地運営の可能性はあると考えられる。
- ・各種体験観光については、現在の事業者のメニューは独自性があり、道外や海外でも高い評価を受けているものがある。現在の運営規模が小さく、園地での事業を進めるためには事業の担い手確保、一定規模の法人格を持った主体による運営が必要とされる。

### V-3-3. 小規模案件における、地域振興に資する民間事業者の参入促進とその手法

#### (1) 検討内容

本案件は工事規模が必ずしも大きいとは言えず、これまでPFI参入実績の多い企業にとって参入意欲が高い事業と言えない可能性がある。また運営面でも、事業として安定的に持続させるには、相応の収益基盤の確保が必須となるが、その点についても従来十分な検証がない。ここではこうした小規模案件における民間事業者の参入意向について、アンケートを通じ検証をおこなった。

#### (2) 検討結果

上記回答に基づき、本事業において民間事業者の参入を促進するための手法を整理した。

##### ①官民の適切なリスク分担

アンケートにおいても、参入条件として「利用者減少の場合のリスク分担方法の明記」があげられ、また、課題として、「官民の合理的なリスク分担」があげられる等、適切なリスク分担を示すことが重要と考えられる。本件においては、事業自体の収支に厳しい意見が多く、公共側が相応のリスクを負担する必要があるものと考えられる。

##### ②適切な維持管理・運営期間の固定費の設定

アンケートによる参入条件として、「運営と維持管理分離の上、維持管理費用の確保」との意見があった。本件における運営収入は、非常に予測が難しく、変動可能性も大きいことから、利用料金収入のみに依存するスキームは難しいものと考えられ、維持管理・運営委託期間中の固定的費用については、行政側負担での確保が必要と考えられる。

##### ③園地周辺環境の情報提供

本園地周辺には、「博物館網走監獄」や、「オホーツク流氷館」等集客力の高い施設があり、網走市への入込観光客も年間 140 万人と相応の観光地としての魅力が見込まれる一方、アンケートおよびヒアリングを通じた意見では、当該地のこうした状況についての情報不足が多数あげられた。よって事業者募集にあたっては、こうした網走の魅力、本園地の事業環境、来季より開始される「網走マラソン」の利用等の今後の事業環境の展望等について、積極的な情報開示が重要と考えられる。

### (3) 留意点

この観点から、本件においては、建設業者のみならず、体験観光事業者、農園事業者、造園事業者、イベント運営会社等、幅広い事業者への意向確認を実施した。この結果、いくつかの道外の大手事業者からの事業検討についての関心を得ることが出来た。これにより、将来の本事業の推進に向けたヒントが得られることとなった。よって、こうした地方の小規模案件においても、はじめから地元限定せず、広くマーケットサウンディングを実施することが重要と考えられる。

## V-3-4. より良い民間提案を引き出す方策に重点を置いた募集手法

### (1) 検討内容

本園地については、「園地整備計画」および網走市観光振興計画 2014 により一定の方向性が示されている一方、これらの計画実現性の検証は行われておらず、民間の運営主体を想定した事業者の意向の把握等は具体的に実施されていない状況にあった。一方、PFI 法改正後、民間提案制度が制定され、事業の環境としてはより活発な民間提案が公共事業に活かされることが期待されている。よって、本件では、アンケートにおいて、民間提案の可能性および本園地のポテンシャルに関する設問を設け、従来外部に公開されてこなかった、本園地整備計画に対する、民間からの意見を広く聴取し、本園地への民間提案の可能性および、民間提案が得られる可能性の高い分野について検証を行った。

### (2) 検討結果

アンケートに基づき、本事業においてよりよい民間提案を引き出す方策に重点をおいた募集手法についての課題を以下の通り整理した。

#### ①民間ノウハウが発揮期待できる点の検証

よりよい民間提案を引き出すためには、各事業参加者が各自のノウハウを十分に発揮できることが重要である。PFI 事業の業務範囲は多岐にわたり、それに対するノウハウも多岐にわたることから、どの分野にどの事業者がどんなノウハウを発揮し得るのかを極力把握し、事業者の募集において、各自の強みを十分に活かせるようにすることが重要である。民間より得られた意見を参考とし、ノウハウが期待できる分野において、極力民間提案上の自由度を確保することで、民間にとっての提案面のインセンティブが高められ、よりノ

ノウハウを活かした提案が期待されるものと考えられる。

②現地状況の詳細な情報提供

前項であげられた、「合理的な建物計画や工法の工夫」等について、より具体的な提案を得るには、事業用地に関する技術的情報についても、積極的に開示してゆくことが重要と考えられる。また、運営面においては、事業環境を踏まえた適切なイベントの企画等、集客力を高めるための提案に向けた基礎情報の提供も重要と考えられる。

(3) 留意点

改正 PFI 法にもとづく民間提案制度は、政令指定都市等を中心に指針の整備が図られつつある等、今後公共事業への積極的な活用が期待される場所であるが、今次アンケートにおいては、具体的な提案はみられなかった。民間提案制度に対する取り組みは、地域や事業者により温度差があるものと思われるが、積極的な取り組みを行っている自治体においては、①「PPP/PFI 民間提案ガイドブック」の策定による対象事業と提案方法の紹介の実施（福岡市）や、②民間提案に対するワンストップ窓口の設置による提案支援のための体制づくり（横浜市、神戸市）等の取り組みが行われ、民間が当該制度を活用しやすくなるための環境づくりが行われている例もある。今後多くの自治体においてこうした例を参考に、積極的な制度活用が図られる土壌づくりが進められることを期待したい。

V-4 年次計画の整理

本件については、検討の結果、現計画による単体での公費負担のない採算性確保は極めて難しいものと考えられ、この場合の市の負担額の水準等の議論はまだこれからである。また、その場合に本事業の方向性をどうするか、という点も不透明な状況にある。よって、来年以降これらの議論を整理の上、業務の方向が決まった段階で再整理することが妥当と考えられる。

図表 5-1 年次計画

	初年度 (n 年度)	n+1 年度	n+2 年度以降
事業者 選定	5月 実施方針公表 6月 特定事業の選定 10月 募集要項等の公表 1月 提案〆切 3月 事業者選定	 仮契約* i 6月 本契約 (議会上程)* i	
設計・施工		 設計 施工	供用開始

\* i 公募型プロポーザル方式の場合、仮契約締結までに債務負担行為の設定が必要となる。なお、総合評価一般競争入札による場合は、入札公告までに設定が必要となるため、設定年度内に契約締結に至らない場合は、債務負担行為の再設定が必要となる点、留意が必要である。

## VI. PFI手法を活用した事業実施方法の整理

### (1) 実施方針策定に際しての留意点

実施方針には、当該事業情報の対外的な周知、民間事業者に対する準備期間の提供等の役割がある。本事業の実施方針骨子案を示した。

### (2) 要求水準書策定に際しての留意点

要求水準書には、市当局の本件事業の業務遂行のあり方を民間事業者に伝達する手段、モニタリングの基準等の役割がある。このことから、本事業の要求水準書骨子案を示した。

なお、今次計画における施設整備における要求水準を検討するために、過去の類似事例を参考に要求水準の例示を掲げた。参考事例としては、PFIで観光農園を行った以下の事例を参考とした。

- ・神奈川県立花と緑のふれあいセンター（以下「神奈川県」という）
- ・横須賀市長井海の手公園整備等事業（以下「横須賀市」という）

また、本事業に類似した農園施設を中心としたPFIの事例が少ないため、園地整備計画で明示されている要求水準（「園地整備計画」と表示）のほかは以下の類似したPFI事業を参考にして記載した。特に表示のない項目は一般的に想定される要求水準を記載した。

- ・函南町「道の駅・川の駅」PFI事業（以下「函南町」という）
- ・国道2号線笠岡バイパス道の駅地域振興施設整備事業（以下「笠岡市」という）
- ・道立噴火湾パノラマパークビジターセンター等整備運営事業（以下「北海道」という）
- ・新潟県人と動物のふれあい拠点施設整備事業（以下「新潟県」という）

### (3) モニタリングに際しての留意点

モニタリングは、事業者のモチベーションの維持、サービス水準の向上等の役割がある本事業のモニタリング計画骨子案を示した。

## VII. PFI手法の活用に関する課題等整理

### VII-1 PFI手法を活用し実施する場合の課題

網走市においては、観光振興が政策の一つの柱であり、これまでこの数年間の中で、①みなと観光拠点施設（道の駅等）、②オホーツク流水館、③天都山周辺の景観形成、④モヨロ貝塚館等観光施設などの整備が次々と進められてきた。一方、かかる状況を踏まえ、財政的には必ずしも余裕があるとは言えない状況にあり、また、市内におけるPFI事業の実績もないことから、本事業におけるPFI手法の活用には多くの課題がある。

#### (1) PFIに関する理解の促進

##### ①課題

市においては、これまでPFIの実績がなく、PFI手法の活用を検討しようとしても、

P F I の基本的考え方、導入メリットやP F I 実務手続きの内容・進め方等について、情報や庁内外の関係者の理解が必ずしも十分とは言えない。

## ②対応

市及び関係者におけるP F I に関する情報不足に対しては、以下の対応をとることが効果的と考えられる。

### 1) P F I の基礎情報の整理・提供

市においては、P F I についての基本的な内容の理解が不足している面があり、以下を内容とする情報を整理・提供することが考えられる。

- ・ P F I の概念、基本的考え方・仕組み
- ・ P F I 導入による各関係者（施設利用者、地域、市、民間事業者）のメリット

### 2) 実務情報の整理・提供

P F I の導入可能性調査・実務手続き等に関して、以下を内容とする情報を整理・提供することが考えられる。

- ・ 観光施設P F I 事業の事例紹介
- ・ P F I 導入可能性調査・実務手続きにおいて、市が意思決定や判断すべき事項等とアドバイザーの支援を受ける事項等の明確化

## (2) PFI 事業者による担い手の確保

### ①課題

本園地計画については、これまで市内のボランティアや民間団体（市民）によって運営されてきたこともあり、全国レベルで十分な情報発信がなされていたわけではなく、民間事業者による事業参画の可能性は極めて不透明な状況にあった。昨年度策定された観光振興計画においても、具体的な検証はされない状況にあった。

### ②対応

本件においては、道内外含め、幅広い業態へのアンケートおよびヒアリングを実施し、対応可能性ある事業者の発掘に努めた。結果、厳しい意見が多いながら、市がこれまで想定していなかった事業者からの事業検討についての関心を得ることが出来、また、事業実現に向けての多くの有益な意見を聴取することが出来た。

## (3) 事業費

### ①課題

本件においては、これまで運営面の検討が十分進められておらず、運営費の精査がなく、公共負担額の水準感が不透明であったことから、事業実施について現実的な検討が進まない状況にあった。また、建設費においても、前回の試算から相当の期間を経ており、見直しが必要な状況にあった。

## ②対応

同業他社への取材・分析を通じ、本件を実施する場合の事業費の相場観を得ることができた。これにより、市の財政状況への影響を具体的に図ることが可能となり、本計画のより具体的な検討が進められることとなった。

## VII-2 同種事業を進める上での留意事項

本事業のような、農業体験を核とする観光施設整備を進める上での特徴として、以下があげられる。

### ①農業体験施設の事業性

道内含め、多くの農業体験施設が存在する一方、その設立背景は多様であり、純粋な農業体験施設のみで収益性を確保することは難しい場合が多いことが判明した。多くの農業体験施設は、収益性よりも市民貢献や企業イメージの向上的側面が強く、公共または、運営母体による資金支援が必要となっており、単独で収益を確保出来ている施設は極めて限定的であることが伺われた。

このため、確実な来客が相応に見込まれるなど、相応の事業性が認められない場合には、相当の公共負担額が必要となるものと考えられ、当市の周辺地域的環境を踏まえると、厳しい財政状況において相応の負担の拠出が必要と考えられる。

### ②農業体験施設の観光素材としての可能性

事業者ヒアリング等から、農業体験施設の特性として、商圏が比較的狭いことが挙げられた。来客者層は概ね電車または車で1~1.5時間までとする意見が多く、また、当該範囲の十分な後背地人口がある等、相応の商圏が必要とする意見があり、施設の希少性もないことから、当市のような遠隔で小規模のエリアマーケットにおける観光施設として活用するにあたっては、こうした点を十分配慮する必要があるものと思われる。

### ③農業体験施設の運営面での課題

観光施設としての性質上、集客は土日祝日が中心となるが、そうした集客に変動がある施設においては、効率的な人員配置が課題となる。多くの類似施設では、グループ内に多様な事業をかかえ、そうした事業と人員のローテーションを行うことで、人件費を効率化させており、農業体験施設単体での事業をするにあたっては、そうした人員の運営上の配置が課題となるものと考えられる。また、かかる変動を調整するための契約社員、アルバイト等の担い手の確保可能性について把握することも重要と考えられる。

### ④冬季の活用について

北海道においては、冬季は基本的に降雪などにより農業体験施設の運営は難しく、殆どの施設が雪を利用したアクティビティ等、全く違った事業を展開している。

本件においても、本事業においては、現状網走湖上で行われている冬季イベントを活用することにより、冬季の人材活用を目論んでいるが、そうした雇用、人材の確保の可能性についても、留意する必要があるものと考えられる。

#### ⑤事業関係者が多いこと

本件のように多様な機能を含む観光施設に対しPFI手法を活用する場合、庁内外での関係部署・関係機関が多いことから、調整事項が数多く発生する。各種調整をどう進め、合意形成をいかに図るかが重要となる。各種調整を円滑に進め、合意形成を着実に図るためには、効率的な業務推進体制構築の観点から、以下に留意した検討が必要となる。

- ・全体を調整しコントロールする部署の存在
- ・各事業関係者から構成される定例会の設置

#### ⑥幅広い利用者層が利用すること

観光施設としての特性を踏まえ、幅広い年齢層、男・女が施設を利用することを踏まえた計画の検討が必要である。必要に応じた動線の分離やバリアフリー等、利便性、安全性、防災に配慮した計画が重要となる。