

広域周遊観光客の交流拠点
「街なか観光拠点」整備に向けた基本計画



大分県津久見市

令和4年3月

目次

第1章	はじめに	1
1-1	基本計画の位置づけ	1
1-2	立地	2
第2章	基礎調査	4
2-1	調査の概要	4
2-2	調査結果のポイント	5
第3章	街なか観光拠点の基本方針	6
3-1	整備コンセプト及び基本方針	6
3-2	街なか観光拠点のターゲット	6
3-3	コンセプトを具体化する戦略の方向性	7
3-4	入込客数・客単価の設定	12
第4章	街なか観光拠点の機能	13
4-1	地域連携機能	13
4-2	情報発信機能	16
4-3	休憩機能	17
第5章	施設計画	18
5-1	施設規模	18
5-2	配置計画	21
5-3	概算事業費	22
5-4	事業スケジュール	27
第6章	事業手法の検討	28
第7章	管理運営計画	31
7-1	運営主体	31
7-2	運営方式の検討	33
7-3	経営シミュレーション	38
第8章	今後の進め方について	44

第1章 はじめに

1-1. 基本計画の位置づけ

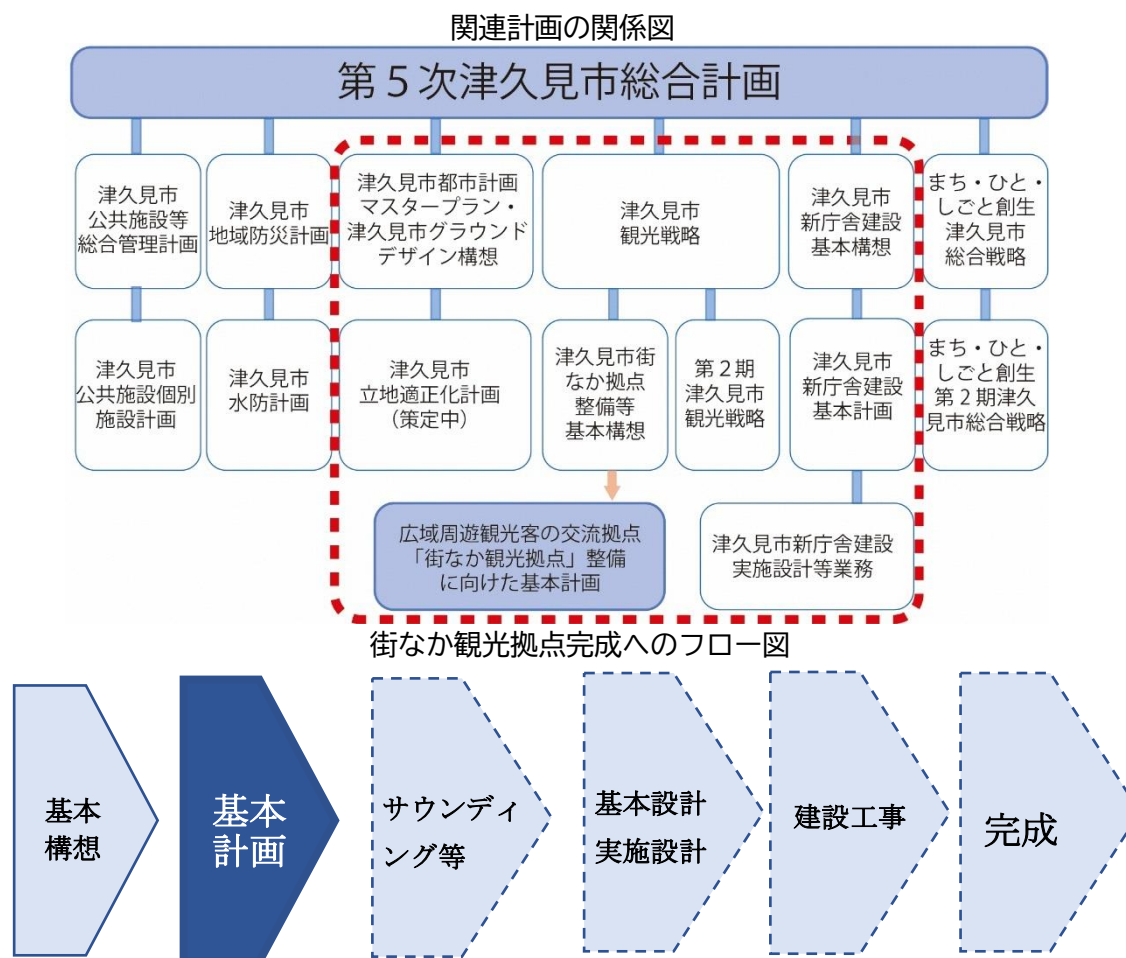
本市では、平成28年3月に策定した「津久見市観光戦略」において「“津久見の魅力を発信する”集客交流拠点整備」を重点戦略に位置付け、実現に向けた検討を行ってきました。

平成29年度には「集客交流拠点整備に向けたマーケティング調査」を実施し、開業に向けた検討材料とする基礎的情報を収集・整理を行いました。

また、令和2年3月には「街なか拠点整備等基本構想」を策定し、基本方針として「①本市の象徴としての新たな景観の創造」「②日豊経済圏（大分県南から宮崎県北）の広域周遊観光の目的地となる拠点」「③防災も含めた市民の暮らしの豊かさや安心・安全を提供する」の3つを示し、整備に向けた基本的な考え方を整理しました。

さらに、「第5次津久見市総合計画（2021年改訂版）」や「第2期津久見市総合戦略」においても、新庁舎建設とともに津久見市グランドデザイン構想の核となる事業として位置付けられています。

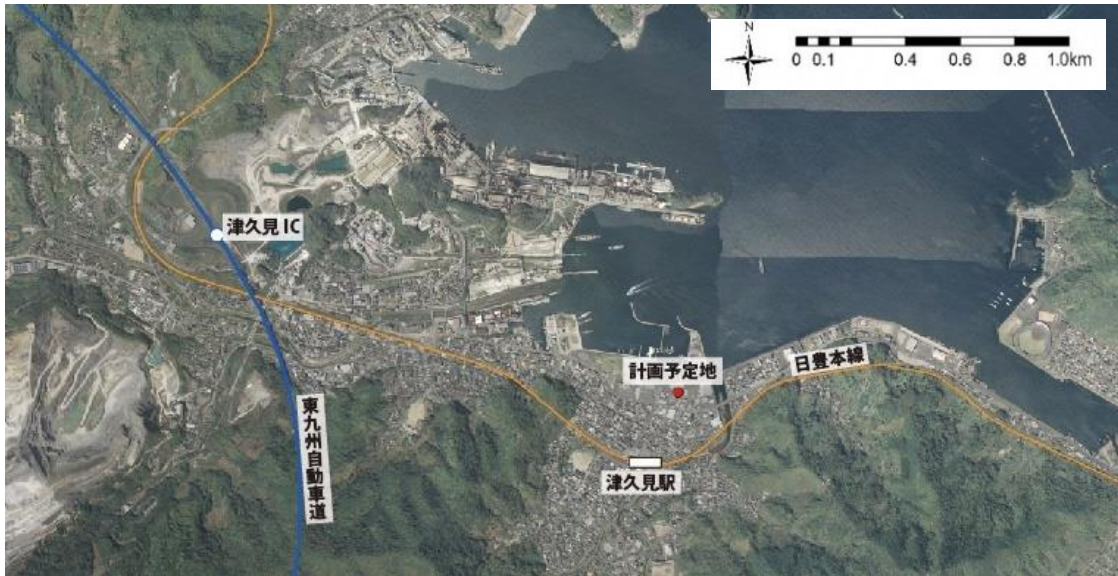
本基本計画は、これまでの検討内容や基本構想で示された基本的な考え方に基づき、街なか観光拠点に整備する機能や配置計画、整備・運営の手法など、街なか観光拠点の実現に向けた具体的な方策について示すものです。



1-2. 立地

計画予定地は、市中心部である津久見市中央町に位置し、重要港湾である津久見港、国道 217 号、つくみん公園に隣接した埋立地（約 1 ヘクタール）とします。

◆計画予定地の立地



出典：国土数値情報を基に作成

◆計画予定地



※計画予定地には新庁舎の建設予定地を含む

地図：ゼンリン住宅地図を用いて作成

◆計画予定地の現況写真



幹部交番横敷地



漁協裏手の敷地（手前）



社会福祉協議会前敷地
（現マルシヨク津久見店駐車場）



社会福祉協議会前敷地
（現駐車場※未舗装）

第2章 基礎調査

2-1. 調査の概要

本施設の計画にあたり、下記の調査を実施し、現況や意向を把握しました。

(1) 市内外関連施設流動・滞在調査

- ・津久見市内の主要施設や、街なか観光拠点の競合・連携先となりうる周辺の道の駅、直売所の来訪者数および来訪者の属性を把握

【調査概要】

調査手法 : KDDI Location analyzer による GPS 情報の分析

集計期間 : 2019 年度・2020 年度

収集条件 : 集計期間中の 9:00~19:00 の間に滞在時間に関わらず GPS データが 1 度でも取得できたケースを集計

(2) インターネットアンケート調査

- ・観光客の津久見市来訪の目的や、目的別の動線、満足度、再訪意向、観光資源別の認知度・興味度に関する現状を把握

【調査概要】

調査手法 : NTT ドコモプレミアムパネルによるインターネットアンケート調査

調査対象 : 大分県、福岡県、宮崎県在住者

調査時期 : 2021 年 8 月 13 日～9 月 3 日にかけて集票

サンプル数 : 3,020 票 (年代は 20 代、30 代、40 代、50 代、60 代以上を均等に集票、居住地は大分県、福岡県、宮崎県を均等に集票)

(3) 市内事業者・関係者ヒアリング調査

- ・市内の事業者・関係者を対象にヒアリングを実施し、街なか観光拠点への参画意向や連携のあり方、構成機能に対する要望等を把握

【調査概要】

調査時期 : 2021 年 10 月 27 日～10 月 28 日にかけて実施

調査対象 : 市内の生産者団体、産業・観光関連団体、まちづくり団体など 11 団体

(4) 先進事例調査

- ・街なか観光拠点の競合・連携先となりうる周辺の道の駅、直売所について現地調査を実施し、構成機能や機能別の規模、提供している商品・飲食などを把握

【調査概要】

調査時期 : 2021 年 9 月

調査対象 : 大分県、宮崎県、山口県の道の駅・直売所 17 施設

2-2. 調査結果のポイント

(1) 既存来訪者の状況

- ・アンケート調査では津久見市への来訪経験は、大分県内在住者が約5割、福岡県が約1割、宮崎県が約2割と県内と県外で差がみられます。これは津久見市内の観光資源の認知度についても同様の傾向となっています。
- ・津久見市を訪れる際の旅行形態は、配偶者・パートナー、子どもを伴う家族旅行が多く、大分県内在住者の来訪が多いこともあり、日帰り旅行が多くなっています。また、それに伴い市内での食事は昼食が最も多くなっています。
- ・市内での主な立ち寄り場所は「つくみイルカ島」や「つくみん公園」となっており、50歳代までで来訪者の約5～6割を占めていますが、最も多いのは60歳代となっています。また、「つくみん公園」については市民の利用が約6割を占めています。
- ・施設によって差はありますが、柑橘類や河津桜のシーズンである1～2月の来訪者が多い傾向にあります。

(2) 街なか観光拠点へのニーズ

- ・街なか観光拠点での購買意向は、温州みかんや不知火といった柑橘類やみかんソフトなどの柑橘加工品、マグロ、モイカといった鮮魚・水産加工品で高くなっていますが、実際に購入された品では、鮮魚・水産加工品の割合は低くなっています。
- ・また、飲食で注文したいものでは、ひゅうが丼やマグロステーキ、モイカ料理など“津久見らしさ”が感じられるメニューの意向が高くなっています。また、県外在住者ではとり天や唐揚げといった“大分らしさ”を感じるメニューも意向が高くなっています。
- ・また、過去に実施した市民意識調査では、街なか観光拠点にあると良いものとして「トイレ」「レストラン・お食事処」「産地直売所」の意向が5割を越えています。

(3) 市内事業者・関係者の意向

- ・飲食については、15～30席程度のフードコート形式であれば、市内事業者の参画可能性が高まるという意見がありました。
- ・農産物、特に柑橘類については、加工施設整備の要望がありましたが、水産加工施設については地元人材不足等からニーズは少ない状況です。
- ・生産者の高齢化への対応として集落への集荷システムや、インターネット通販・BtoBでの販路開拓へのサポートの希望もみられました。
- ・市民活動の場が不足していることが課題として挙げられ、屋内でイベント等が実施できるスペースの導入の希望がみられました。

(4) 周辺道の駅・直売所の状況

- ・市内外関連施設流動・滞在調査の結果では、周辺の道の駅・直売所の来訪者数は年間約10～45万人、物販面積は約100～730㎡、飲食面積は約80～350㎡と施設によって大きく異なります。

第3章 街なか観光拠点の基本方針

3-1. 整備コンセプト及び基本方針

本計画では、街なか観光拠点施設の道の駅としての登録も視野に入れることとし、整備コンセプト及び基本方針については、令和元年度に策定した基本構想を踏襲し、下記の通りとします。

整備コンセプト『『みなとオアシス津久見』の新拠点『(仮称) つくみみなとテラス』の創造』

基本方針1 周辺環境との調和・融合を図るとともに、特徴的な立地・景観を生かして、本市の象徴としての新たな景観を創造する

基本方針2 広域周遊観光の目的地となることで、関係人口をてこに地域経済活性化に貢献する拠点を創造する

基本方針3 市民の暮らしの豊かさや安心・安全を提供する拠点を創造する

3-2. 街なか観光拠点のターゲット

基礎調査の結果や上位・関連計画を踏まえ、街なか観光拠点のターゲットを下記の通り設定します。

第一ターゲット：既存の顧客層の需要を拡大する

- ・既に一定の認知度がある県内市外在住者をターゲットとし、現在の主要な顧客年代層である60歳代が訪れているモイカフェスタ・四浦半島河津桜や、つくみイルカ島やつくみん公園といった家族連れが訪れる施設との回遊を目指します。

➡市外の大分県在住者のファミリー層～シニア層

第二ターゲット：身近な顧客層の需要を着実につかむ

- ・市役所やつくみん公園の主要な客層である市民について、「～のついで」を含め気軽に立ち寄れる施設を目指します。

➡つくみん公園や市役所など、周辺施設を利用する市民

第三ターゲット：東九州周遊の核として新たな需要を喚起する

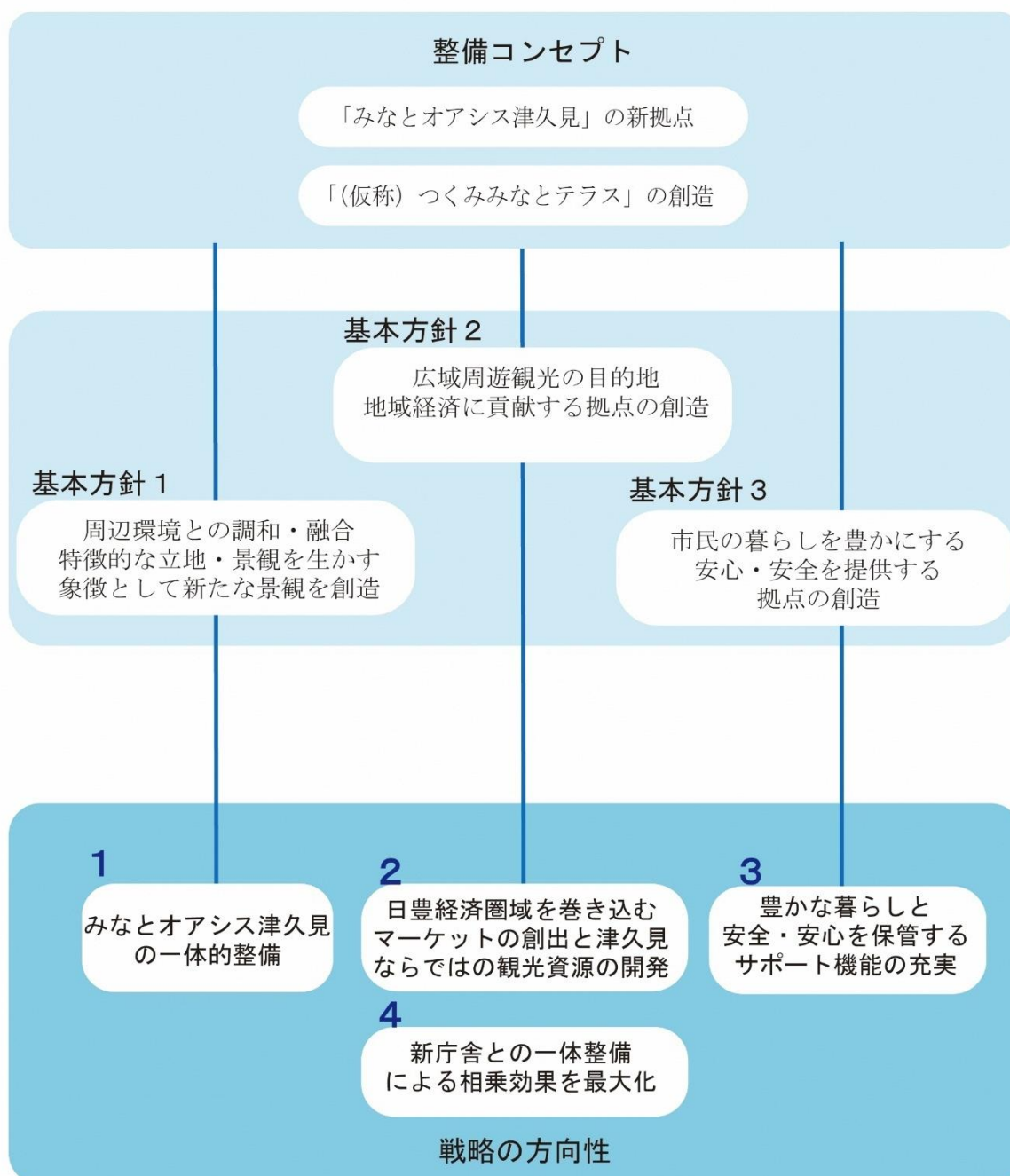
- ・現状では来訪経験、認知度ともに低い県外在住者について、大分市、別府市との周遊や福岡、宮崎方面への移動の際の立ち寄りなど、東九州周遊の際の目的地の一つを目指します。

➡東九州を広域に周遊する福岡県、宮崎県をはじめとする県外在住者

➡教育・学習旅行やSIT（Special Interest Tour/目的型旅行）、スポーツ合宿等における利用

3-3. コンセプトを具体化する戦略の方向性

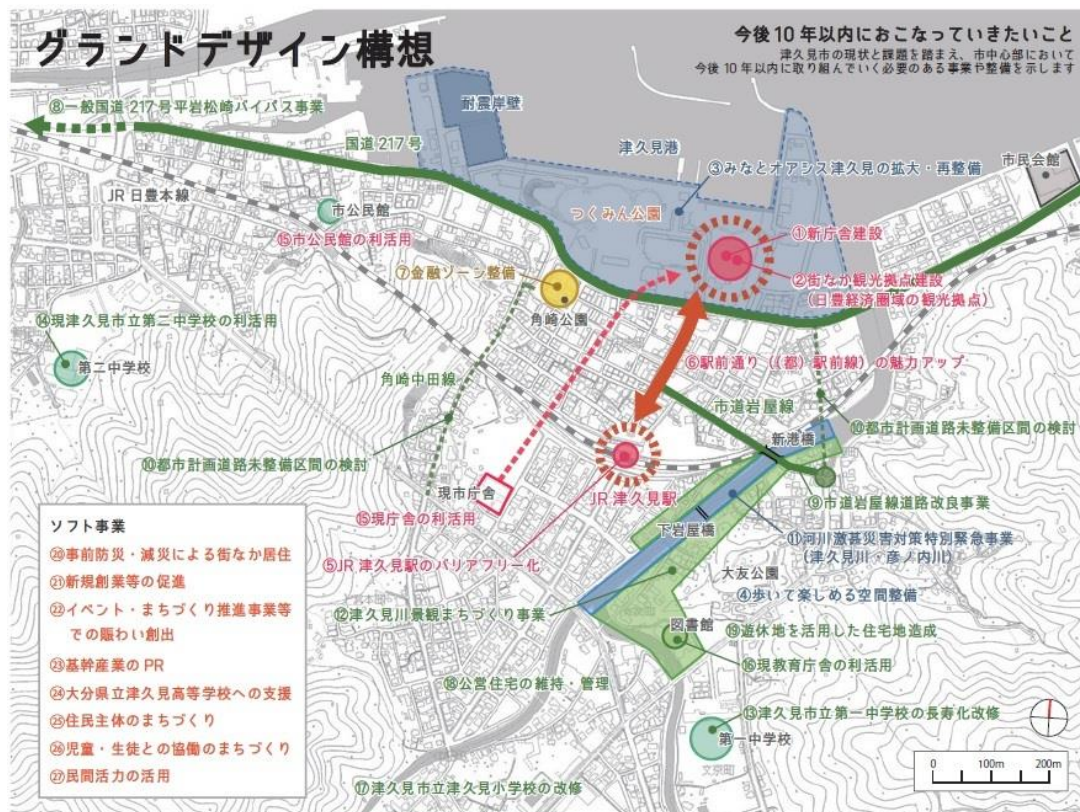
基本構想で定められた基本方針と整備コンセプトを具体化するための戦略の方向性を定めます。



戦略1 みなとオアシス津久見の一体的整備

①津久見市グランドデザインを踏襲したまちづくり

- ・津久見市グランドデザインで定められる「みなとオアシス津久見」の拡大と再編成の中心施設として、エリア全体の利便性や安全性に配慮したまちづくりの拠点として計画します。
- ・みなとオアシス津久見の拡大と共に周辺施設の利用促進や駅前通りを含めた中心市街地の活性化を目指します。



②周辺交通機能を生かした動線計画

- ・国道217号、JR津久見駅、津久見港に隣接する本施設のアクセス性を最大限に生かし、さらにバス停留所の設置等を検討することで誰もが立ち寄り易い計画とします。

③特徴的な景観を生かした景観づくり

- ・計画地は本市の産業を想起させる「鉱山・工場・港湾」等の特徴的な景観を一望できる場所です。この景観を楽しむことができる視点場を設け、本市ならではの施設づくりを行います。



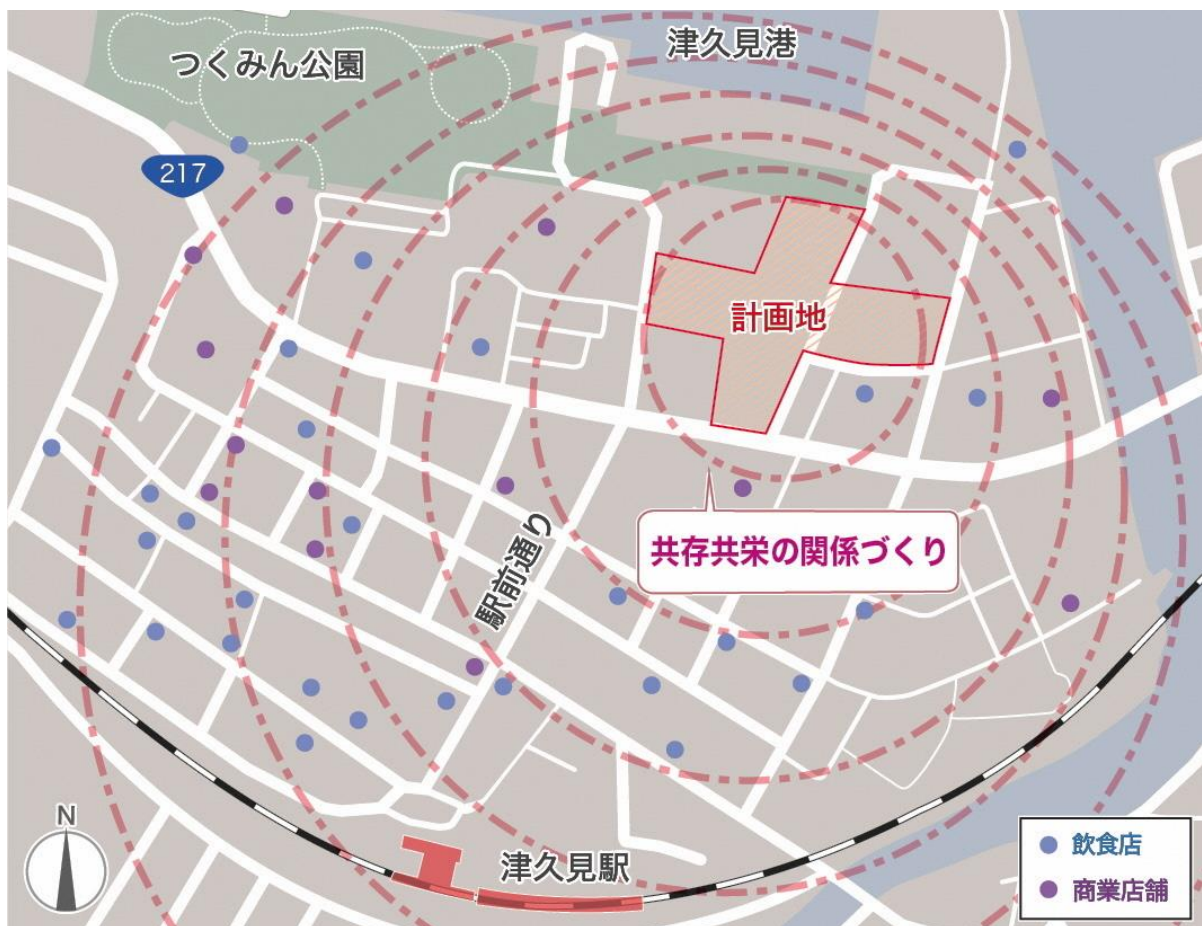
戦略2 日豊経済圏域を巻き込むマーケットの創出と津久見ならではの観光資源の開発

①主要観光資源を生かし日豊経済圏域を巻き込む周遊拠点づくり

- ・ 津久見 IC、JR 津久見駅から計画地までのアクセス性を生かすアクセス計画とします。
- ・ 東九州自動車道の一部 4 車線化や基本計画が示された東九州新幹線等が実現した際には、多くの周遊が期待できるため、将来性を含めた日豊経済圏域を巻き込む拠点づくりを想定します。

②情報発信と津久見ならではの観光資源の開発

- ・ 本市を含めた魅力的な地域資源を持つ日豊経済圏の情報を効果的に発信する事で周遊を促す中核的な機能を担います。
- ・ 本施設を観光の核として、周辺施設の情報や観光情報を発信・共有することで市内への周遊を促し、共存共栄の関係づくりを行います。



③市民が協働し地元でつくる持続可能な稼げる市場の創出

- ・ 市民・市内事業者等が主役のコンテンツを開発し津久見ならではの市場を創出します。
- ・ 市内の消費はもちろん雇用者を拡大し、地域経済の活性化に貢献していく事を目指します。

戦略3 豊かな暮らしと安全・安心を補完するサポート機能の充実

①移住・定住の促進となる豊かさを体感できる場の創出

- ・ 市民参加型のまちづくり活動を実践できる場所、豊かな暮らしを市民自ら創出できる場所を創出します。



津久見扇子踊り体験会



軽トラ市

②ライフステージに応じた暮らしのサポート機能を拡充

- ・ つくみん公園と連携した子育て世代・ファミリー層への支援、子育て中の親が交流できる拠点づくり等、子育て世代の暮らしをサポートする機能を拡充します。
- ・ 健康寿命の延伸、健康づくりの取り組みが実践できる場等のライフステージに応じた暮らしサポート機能を拡充します。



子育て支援センター「じゃん・けん・ぽん」



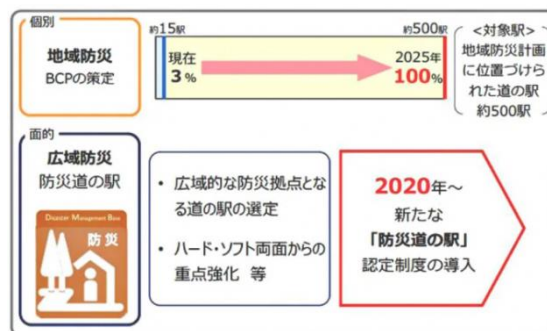
各地区での体操教室の様子

③災害から安全・安心を守る防災・減災に資する場の創出

- ・ 建物の耐震化、無停電化等による BCP 対策や広い駐車場を防災拠点として利用する等、災害時の広域的な復旧・復興の活動拠点として整備を想定します。



熊本地震時の前線基地「道の駅あそ望の郷くぎの」



国土交通省「道の駅」第3ステージより 取組目標

戦略4 新庁舎との一体整備による相乗効果を最大化

①新庁舎と連携し市民交流や協働の場を創出

- ・ 庁舎と街なか観光拠点が一体整備されることでの利便性の向上を最大化し、まちづくりや市民交流の場所を創出します。
- ・ 庁舎と一体的に整備される観光拠点施設は全国的にも珍しく、先駆的な取り組みとなります。この相乗効果を最大限生かし市民協働の場を創出します。



紫波町「オガール紫波」



いなべ市「にぎわいの森」

②まちづくりの拠点として津久見の魅力を発信

- ・ 観光拠点としての集客力や休日営業など本施設の特性を生かし、新庁舎と協力して観光案内や本市の魅力発信を行います。

③立ち寄りやすい施設として「ついで利用」を促進

- ・ 隣接して建設予定の新庁舎の来庁者、職員等の「ついで利用」を促進し、日常的な立ち寄りによる賑わいを創出します。
- ・ 子育て世代や市外からの利用も多い「つくみん公園」やマルショク利用者の立ち寄りを促進できる施設構成、動線計画を行います。

3-4. 入込客数・客単価の設定

(1) 入込客数：年間 30 万人の立ち寄りを目指します

平成 29 年度に実施した「集客交流拠点整備に向けたマーケティング調査」では、①アンケート（及び類似の既往調査結果）に基づく消費額、距離圏域別の来訪率及び圏域人口による推計値と、②各観光施設の売上データを目的変数とし立地条件等を説明変数とする重回帰分析によって算出した推計値を総合して市場規模を算出しており、本拠点を整備した場合の市場規模は、年間来訪者数約 25～44 万人、年間売上高約 2.5 億円～4.5 億円と推計しています。

また、市内外関連施設流動・滞在調査における近隣市の道の駅 9 施設（豊後大野市 5 施設、佐伯市 4 施設）の年間来訪者数は平均で約 27 万人となっています。

これらの結果を踏まえ、年間の入込客数については 30 万人と設定します。

(2) 客単価：物販・飲食ともに客単価 1,500 円程度を想定します

①物販

一般財団法人都市農山漁村交流活性化機構が実施した「全国農林水産物直売所・実態調査」(2018 年、全国の農林水産物直売所へのアンケート調査、n=1,150)によると、土日の客単価は「1,000～1,200 円未満」が 20.9%で最多、「1,200～1,500 円未満」が 20.8%と僅差で次いでいます。

また、類似施設をみると平均客単価は約 1,000 円と想定されます。

津久見市の特産品である水産物・水産加工品は、農産物よりも一般的に高価なため、本施設における客単価は 1,500 円と設定します。

②飲食

アンケート調査において、津久見市への旅行形態は日帰りが大部分となっており、特に市内では昼食をとるケースが多くなっています。

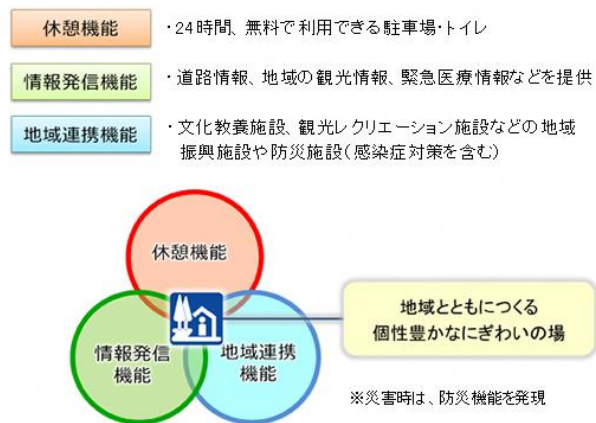
大分県が実施している大分県観光実態調査では、日帰り旅行における飲食費の平均は平成 30 年度が 1,572 円、令和元年度が 1,620 円、令和 2 年度が 1,595 円となっており、概ね 1,500 円程度で推移しています。

本拠点での飲食においても、同程度の消費が期待できるものとし、飲食部門における客単価についても 1,500 円と設定します。

第4章 街なか観光拠点の機能

調査結果等より本施設への導入を想定する機能は以下の通りとします。なお、本施設は道の駅としての登録を視野に入れることから、道の駅に求められる「地域連携機能」「休憩機能」「情報発信機能」を備えることとし、各種要件を満たすものとします。

また、必要機能の詳細は今後のサウンディング等で十分な検討を行い、集客を期待できる機能の精査を行います。



道の駅の基本コンセプト（国土交通省 HP より）

4-1. 地域連携機能

（1）物販機能

物販機能については市外・県外の産品も取り扱いながら、売上・集客拡大を図りつつ、市内事業者による産品強化・売上拡大を目指していきます。具体的には以下の点に留意して整備を行います。

◆柑橘・水産を主力とする直売所

アンケートにおいて観光客からの購買意向が高い温州みかん（33.0%）や不知火（23.6%）、みかんソフト（29.9%）といった柑橘・加工品や、マグロ（27.0%）、モイカ（21.1%）といった鮮魚・水産加工品を主力として、その他の津久見市周辺の新鮮な地場産品を取り扱う直売所とします。

◆津久見、県内、日豊経済圏域の商品を取り扱う販売

土産物としての需要が見込める菓子やケーキなどの菓子類については、市内生産者からの出荷と同時に、本施設は東九州周遊の核施設としての位置づけも目指すことから、県内及び日豊経済圏域の商品を取り扱うことで商品ラインナップの強化を図ります。

◆津久見ならではの食材の「旬・ライブ感」が感じられる直売所

水産物については、市の近海で採れる「津久見ならではの」の魚種を積極的に仕入れ、生きたまま販売、実演販売など、「旬」を感じることができ、訪れて楽しい直売所・旅の目的地となる直売所を目指します。

◆既存直売所・周辺店舗との協力体制の構築

市内の既存直売所や周辺店舗については、協力体制を構築し、立ち位置を明確にすることで相乗効果を創出することを目指します。特に、既存直売所については、当施設への参画の可能性や参画した場合の施設の活用についても関係者と協議を行います。

◆地域物流の拠点機能強化

今後も物理的な移動が制限される可能性に備えるとともに、地域の高齢生産者・出荷者のオンライン対応力を強化するため、現地での販売だけでなく、EC やふるさと納税といった通信販売に対応した、地域の物流の拠点施設となることを目指します。



センザキッチン



かまえインターパーク



うみてらす豊前

◆販売手数料：15～20%

市内類似施設の委託販売手数料は、15～20%です。前述の「全国農林水産物直売所・実態調査」によると、販売手数料は15～20%未満が47.9%で最も多く、全体の約9割の店で生鮮品の販売手数料は20%未満であることから、15～20%と設定します。

◆レジ通過率の設定：45～50%

類似施設の「年間来場者数」に対するレジ通過者数の平均値は約6割となっています。また、「津久見市街なか拠点等基本構想策定業務委託報告書」基本構想では、物産販売施設の利用割合を30%と想定しており、本計画ではその中間値となる45～50%と設定します。

◆主な産品と仕入れ・物流

以下に主要な産品と物流を整理します。

カテゴリー	産品	仕入れ・物流
柑橘類	温州みかん、サンづくみ、ポンカン、かぼす等通年の柑橘類	・農協の既存販路 ・柑橘農家が高齢化しているため、直売所から各集落の拠点に集荷に行く地域内物流も想定（その際、集荷・販売手数料は農協の販売手数料40%を下回る必要あり）
野菜		・市内農家に加え、周辺地域からも出荷を募る
水産物 水産加工品	アジ、サバ、モイカ、マグロ、その他近海の地物の鮮魚や冷凍品、ギョロツケ等の加工品	・津久見活き粋き協同組合をはじめとした、既存のうみえーるへの出荷者を想定 ・仲卸業者のテナント入居も検討 ・漁協、市内の水産卸・養殖業者からの仕入れ 等
畜産・乳製品	豊後牛等	・農協からの仕入れを想定
菓子	ケーキ、和菓子、ソフトクリーム、箱菓子等	・市内菓子店及び日豊経済圏内からの仕入れを想定
弁当・惣菜	さぎえ飯、ひじき飯等	・市内弁当・惣菜店からの出荷のほか、市内飲食店がコロナ禍で取り組みを行ったテイクアウト商品を想定

(2) 飲食機能

飲食機能については、水産物や柑橘類をはじめとする当市の特産品の周知やイメージアップを図るとともに、食キャンペーン等とも連動しながら、食観光の発信拠点となることを目指していきます。具体的には以下の点に留意して整備を行います。

◆津久見ならではのメニューを提供、多様な世代のニーズに対応

津久見市のご当地メニューを中心に提供し、津久見市の水産物や柑橘等の地場食材を積極的に活用するとともに、直売所と連携（直売所の食材の飲食店での活用等）した飲食機能とします。

特にアンケートにおいて、飲食する際に注文したいものとして最も意向が高かった「ひゅうが丼」（44.8%）や、マグロステーキ（31.8%）、モイカ料理（27.5%）、寿司（26.6%）、とり天（21.6%）等のメニューを提供する飲食店を想定します。

また、有識者へのヒアリングでは、「アジのブランド化が課題」という指摘があり、これらの魚種のメニュー化（アジフライ等）も期待されます。

また、つくみん公園を訪れる子連れの母親をターゲットとしたカフェや、市内の飲食店が参画しやすい小規模店舗（15～30 席程度）が複数入居したフードコート形式についてもニーズが見込まれます。レストラン形式とフードコート形式の両方を導入する場合は、レストランと比較して安価（1,000 円未満）なメニューを中心としたラインナップ（まぐろチャンポン、丼もの等）として、差別化を図ります。

◆飲食店利用率の設定：22.5%

飲食店の利用者数については、「津久見市街なか拠点等基本構想策定業務委託報告書」基本構想では一般的な値として 15%と設定されています。一方、東・中・西日本高速道路㈱「設計要領第六集建築施設編第 1 編休憩用建築施設」では、立寄り人数に対する飲食店利用率が 30%とされており、本計画ではその中間値となる 22.5%と設定します。

(3) 商品開発機能

◆柑橘類を中心とした農産加工

農産・水産加工施設について、市内事業者ヒアリングでは柑橘類の加工（生搾りのみかんジュースや、ゼリー等の菓子を製造できる施設、缶詰加工工場）のニーズがありました。

一方で、加工施設は、必ずしも当施設に併設する必要性はなく、仮に既存直売所の参画が見込める場合、現施設を缶詰加工等の農産加工施設として整備することが望ましいと考えます。

また、水産加工施設に対する地元のニーズは少なく、水産加工に長けた地元人材も足りないとのことであり、水産加工場整備の優先順位は低い状況です。

◆気軽に利用できるチャレンジスペースの設置

本施設の持続的な運用においては、製品の充実が重要となります。事業者や市民が開発した商品や津久見高校とのコラボレーション企画などをテスト販売できるチャレンジスペースを設置します。

（４）展示機能

◆産業・歴史を学習可能で、楽しみながら学ぶことができる展示機能

石灰石・セメント産業、漁業、農業等の地域の産業や大友宗麟公の歴史等を学習可能な資料展示スペースを想定します。津久見市観光協会が作成した VR 学習コンテンツを体験する機器を整備するなど、地域住民や観光客が楽しみながら津久見市への理解を深めることができる展示機能を整備します。



（５）多目的ホール

◆屋内イベントを開催可能な、開放的な多目的ホール

屋内でイベントを開催可能な施設やミーティングルームなどが市内になく、ニーズも高いことから、街なか観光拠点内に多目的ホールを整備します。

なお、多目的ホール内の賑わいが外部にも伝わるよう、ガラス張りにするなど開放的な空間とすることが期待されます。

（６）オフィス

◆観光案内、ツアー申し込み、配送、移住相談等のカウンター機能

執務・打ち合わせ・商談等の日常的な事務に加え、観光案内や着地型観光商品の申し込みが可能なツアーデスクや、物品の配送が可能なカウンター機能を整備します。

また、移住相談窓口も観光協会の事務所に統合し、移住相談も可能な事務所を想定します。

4－2．情報発信機能

◆市内・広域周遊観光の拠点となる情報発信機能

市内の観光施設・イベント等の観光情報に加え、大分県内や日豊経済圏の情報を収集でき、広域観光における拠点となる情報発信機能を整備します。

また道路情報や緊急医療情報等の発信も行うことを想定します。

◆紙・デジタル等の様々なメディアに対応した情報発信機能の整備

パンフレット・マップ等の紙媒体だけでなく、サイネージやタブレット等で、リアルタイムで鮮度の高い観光情報を収集可能な施設整備が必要と考えられます。

4－3. 休憩機能

(1) トイレ

◆24 時間利用可能、子育て世帯を中心に誰もが利用できるトイレ整備

24 時間利用可能で、子どものおむつ替え台やベビーチェア、授乳室、子ども用トイレ等を整備し、子育て世帯が利用しやすいトイレを整備します。

また、高齢化社会に対応し、外国人や障がい者も利用しやすいバリアフリー対応のトイレを想定します。

(2) 駐車場・外構

◆24 時間利用可能、大型車や団体観光バス、EV 充電に対応した駐車場整備

近隣住民や観光客が 24 時間利用でき、団体観光バス等の大型車の駐車スペースを確保するとともに、EV の充電設備を備えた駐車場を整備します。

また、本施設は災害発生時には避難や復旧活動の拠点となることも想定されることから非常時の給電設備やマンホールトイレ等の整備も想定します。

第5章 施設計画

5-1. 施設規模

(1) 規模の算定の考え方

目標となる 30 万人/年の来場者数を達成するための施設として以下の方法により、妥当な規模の算定を行います。

また、今後の社会情勢等に応じた柔軟な検討が必要であるため、健全な経営を継続できる適正な規模の検討を引き続き行います。

地域連携機能

物販飲食機能

⇒類似施設の来訪者と床面積の相関関係により算出

多目的ホール、オフィス(観光協会・移住相談機能)

⇒職員数、利用者数の想定より算出

休憩所機能

駐車場、トイレ、ベビーコーナー

⇒前面道路交通量、施設規模より算出

情報発信・展示機能

道路情報・地域情報発信場所

⇒類似施設より算出

(2) 地域連携機能(物販・飲食)の規模算定

周辺の類似施設の規模と来訪者数の関係を調査し右図の通り相関関係を整理しました。30 万人/年の来場者を想定する場合の物販機能の売り場面積は 334 m²と飲食機能の席数は 82 席となります。

来場者数 (総数)	物産 面積	飲食 席数
150,000	157	40
200,000	216	54
250,000	275	68
300,000	334	82
350,000	393	96
400,000	452	110

①物販面積

334 m²×1.3 (バックヤード等) = 434 m²

②飲食面積

82 席×1.6 m²/席×1.4 (バックヤード等) = 184 m²

①、②より 物販面積+飲食面積 = 618 m²⇒620 m²を必要面積とします。

(3) 休憩所機能の規模算定

① 駐車台数の算定

ア 前面道路交通量に基づく立ち寄り人数を基にした台数の算定

➡小型車：57 台、大型バス：9 台

数値名称	数値			備考
	小型車	大型車両等	合計	
計画交通量 (台/日)	16,293	1,303		道路交通センサス 大型車両は8%想定
サービス係数	1.4	1.4		ネクスコ基準
立寄率	0.1	0.1		ネクスコ基準
ラッシュ率	0.1	0.25		ネクスコ基準
平均駐車時間	15	15		ネクスコ基準
回転率	4	4		
駐車マス数	57	9	66 台	

イ 商業施設の面積をもとにした必要台数の算定

➡小型車：22 台

一日の来客 数 (人)	ピーク率 (%)	自動車分担 率 (%)	平均乗車人員 (人/台)	ピーク時来場 台数 (台)	平均駐車 時間係数	駐車マ ス数
670	14.4	80	2	39	0.56	22

※店舗面積当たり日來客数：

$$1,100-30 \times \text{店舗面積 (千㎡)} : 1,100-30 \times 0.62 = 1,081.4 \text{ (人/千㎡)}$$

※ピーク時来場台数

$$\text{一日の来客数} \times \text{ピーク率} \times \text{自動車分担率} \div \text{平均乗車人員} = 670 \times 0.144 \times 0.8 \div 2 = 38.59$$

※平均駐車時間係数

$$(30 + 5.5 \times \text{店舗面積 (千㎡)}) \div 60 = (30 + 5.5 \times 0.62) \div 60 = 0.56$$

ウ 思いやり駐車場

NEXCO 設計要領に基づき以下の通り想定します。

小型車マス数（来場者用） $\times 1/50$ 以上 $= 79 \times 1/50$ 以上 $= 1.58$ 台以上 ➡ 2 台

エ 従業員駐車場の算定

➡小型車：10 台を想定。

オ 駐車場面積の整理

車種	台数			面積	
	前面道路交通量	商業施設規模	合計	1 台当たり	面積 (㎡)
小型車	57 台	32 台	89 台	30	2,670
大型車	9 台	0 台	9 台	118	1,062
おもいやり駐車	2 台		2 台	53	106
合計					2,938
合計 (改め)					3,000

②トイレ・ベビーコーナーの算定

ア トイレ

トイレは NEXCO 設計要領に基づき必要な規模を以下の通り想定します。

項目	男子トイレ			女子トイレ			その他			合計
	数	単位面積	面積	数	単位面積	面積	数	単位面積	面積	面積
	箇所	m ² /箇所	m ²	箇所	m ² /箇所	m ²	箇所	m ² /箇所	m ²	m ²
小便器	5	3.0	15.0	-	3.0	-	-	-	-	15.0
洋式大便器	3	5.4	16.2	14	5.4	75.6	-	-	-	91.8
和式大便器	1	5.4	5.4	2	5.4	10.8	-	-	-	16.2
大型ブース	1	8.8	8.8	1	8.8	8.8	-	-	-	17.6
オストメイト	1	9.2	9.2	1	9.2	9.2	-	-	-	18.4
洗面器	2	3.0	6.0	3	3.0	9.0	-	-	-	15.0
パウダールーム	-	-	-	5	2.2	11.0	-	-	-	11.0
多目的トイレ	-	-	-	-	-	-	1	10.8	10.8	10.8
合計										195.8
合計（改め）										200

イ ベビーコーナー

ベビーコーナーは、おむつ交換スペースや授乳コーナーを備えたものとし 30 m²を想定します。

③施設規模

機能ごとの規模を以下の通り想定します。

機能	施設	面積（m ² ）	根拠等
地域連携機能	物販・飲食施設	620	
	多目的ホール	100	50 人利用想定
	オフィス	80	10 人利用想定
休憩所機能	駐車場	3,000	
	トイレ・ベビーコーナー	230	
情報発信・展示機能	情報発信・展示施設	70	想定
その他	電気室等	100	想定
延床面積（合計）		1,200	
合計面積（合計）		4,200	

5-2. 配置計画

(1) ゾーニング・動線計画の考え方

①特徴的なロケーションを生かす空間演出

- ・つくみん公園の利用者を本施設に呼び込むための連携軸に配慮します。
- ・北側に広がる特徴的な景観を楽しむことができる視点場に配慮します。

②庁舎等の周辺施設との連携の効果が高まる施設配置

- ・新庁舎との連携を図りやすい配置計画とします。
- ・隣接する漁協や民間商業施設等との連携を図りやすい配置計画とします。

③国道からのアクセス性と視認性に配慮した施設配置

- ・国道からの視認性とアクセス性に配慮した配置計画とします。

④利用者の利便性と安全性を確保する動線計画

- ・利用者車両アクセスに配慮した計画とします。また、周辺エリアの交通や安全性にも配慮した動線計画を検討します。
- ・搬入等の運営動線は利用者動線との交錯が無い、安全性に配慮した計画とします。

(2) ゾーニング・動線計画のイメージ

本施設の配置イメージは下図の通りとします。配置計画は今後の基本設計によって検討を行い決定します。



5-3. 概算事業費

(1) 概算事業費の考え方

前述までの機能と規模を想定した場合の建設費等は下表の通りとなります。概算事業費（建設費）につきましては想定規模に平均的整備単価を乗じたものであり、今後の調査・設計により更なる精査が必要となるもので、市の財政状況等を勘案しながら検討を進めます。

①建設費（建物+駐車場）

機能	施設	面積 (㎡)	整備単価 (千円/㎡)	整備費 (千円・税込)
地域連携機能	物販・飲食施設	620	400	248,000
	多目的ホール	100	400	40,000
	オフィス	80	400	32,000
休憩所機能	駐車場	3,000	20	60,000
	トイレ・ベビーコーナー	230	400	92,000
情報発信・展示機能	情報発信・展示施設	70	400	28,000
その他機能	電気室等	100	400	40,000
	太陽光パネル	-	-	20,000
合計				560,000

②その他事業費

項目	概要	面積 (㎡)	整備単価 (千円/㎡)	概算費 (千円・税込)
軟弱地盤対策	建物下+周囲	1,500	70	105,000
什器備品	事務エリア等			13,000
設計費	建設費の10%			66,000
予備費	建設費の10%			66,000
合計				250,000

③利活用可能な補助金の想定

全国の事例を見ますと、地方創生拠点整備交付金(内閣府)や社会資本整備交付金(国土交通省)等の国の補助金・交付金等を活用し整備している施設も多くあります。道の駅を視野に入れた場合、全国の事例と同様に国の補助金・交付金の効果的な活用、さらに、過疎対策事業債等の有利な地方債の活用が想定されます。建設費で約 5.6 億円の事業費が見込まれていますが、下表の補助金・交付金、地方債の活用により、一般財源は 2.13 億円程度に抑制することは可能と考えます。

本市の財政状況を鑑みますと、施設整備における国等の補助金・交付金と有利な地方債等の活用は大変重要であり、必須条件とも言えます。

項目	補助対象	想定金額 (千円・税込)
地方創生拠点整備交付金	地域連携機能	347,000
社会資本整備総合交付金	休憩所・情報発信機能	
二酸化炭素排出抑制対策事業補助金	太陽光パネル	
過疎対策事業債	高い収益性が想定される設備を除く部分	560,000
事業費（建設費）	①建設費より	
一般財源の想定	560,000-347,000	213,000

(2) 資金調達、各種補助金の活用

施設整備の資金調達において、前述の補助金以外の国の補助金・交付金、地方債の活用も考えられますが、国の補助金・交付金の対象要件等が異なっているため、導入対象の機能によって活用可能な補助金・交付金も異なっています。

内閣府・内閣官房による地方創生関連事業の推進に向けて、「稼げるまちづくり」を推進する施策では、地域の多様なニーズに応える施策の活用が想定されます。地方版総合戦略での位置づけがあることや地域再生計画の策定など、施策を実施するためには一定の条件があり、適用対象の施設や機能についても条件があります。今後の検討の中で、適用可能性について協議を進めていきます。

◆地方創生関係の「稼げるまちづくり」への支援

資料：内閣府「地方都市における「稼げるまちづくり」の推進等」より作成

施策名	施策概要	所管
地方創生推進交付金	地方版総合戦略に基づき、地方公共団体が地方創生に向けて自主的・主体的に実施する先導的な事業を支援。 地方の創意工夫を引き出し、実情に応じた地方創生の取組を推進。	内閣府
地方創生拠点整備交付金	地方版総合戦略に基づき、地域の観光振興や住民所得の向上等の基盤となる先導的な施設整備等を支援。 所得や消費の拡大、「まち」を活性化させることで、地方の定住・関係人口の拡大、地方創生の充実・強化につなげる。	内閣府
デジタル田園都市国家構想推進交付金	デジタルを活用した、意欲ある地域による自主的な取組を応援するため、デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上の実現に向けて、国が交付金により支援する。 ①デジタルを活用した地域の課題解決や魅力向上に向けて、他の地域等で既に確立されている優良なモデル等を活用して迅速な横展開を行う事業 ②地方への新たなひとの流れを創出するためサテライトオフィスの施設整備等	内閣府 地方創生推進室
地方創生テレワーク推進事業	「転職なき移住」を実現する地方のサテライトオフィスの勤務等のテレワークを推進。地方公共団体や企業に対する情報提供・相談体制を整備、取り組む企業の裾野拡大に取り組み、地方からデジタルの実装を進め、感染症による意識・行動変容を踏まえた、ひと・しごとの流れの創出に向けた環境整備を支援。	内閣府 地方創生推進室
地方創生に向けたSDGs推進事業	SDGs 達成に向けた優れた取組を提案する都市・地域を「SDGs 未来都市」として選定。先導的な取組は「自治体 SDGs モデル事業」として資金的に支援。「SDGs 未来都市」における取組は、省庁横断的に支援。成功事例の普及展開等を行うことで、地方創生の深化につなげる。	内閣府
地域再生エリアマネジメント負担金制度	地域再生法に基づき、市町村が 2/3 以上の事業者同意を要件とし、エリアマネジメント団体が実施する地域再生に資する活動に要する費用に充てるため、区域内の受益者から負担金を徴収、エリアマネジメント団体に交付する制度。地域再生に資するエリアマネジメント活動の安定的な活動財源を確保、来訪者や滞在者の増加による事業機会の拡大や収益性の向上を図る。	内閣官房 内閣府

国交省の今後の道の駅のあり方を検討する委員会において、道の駅が持つ機能について、次表のような各省庁による支援が整理されており、今後、さらに検討を進めていく中で、活用の可能性について協議を進めていきます。

◆導入機能への活用が想定される支援

資料：『「道の駅」第3ステージ推進委員会』2021.06.03 配布資料より作成

対象機能	活用制度	所管
特産品直売所	地域経済循環創造事業交付金 ※地域金融機関から融資による事業化の民間事業者等に対して初期投資費用を支援	総務省
	「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」形成推進事業 ※道の駅への公民館、診療所、保育所等の複数の生活機能の再編・集約及び施設整備	国土交通省
	農山漁村活性化整備対策	農林水産省
	食料産業・6次産業化交付金	
	離島漁業再生支援交付金	
レストラン（地場産品等を活用）	地域経済循環創造事業交付金 ※地域金融機関から融資による事業化の民間事業者等に対して初期投資費用を支援	総務省
	農山漁村活性化整備対策	農林水産省
休憩施設	直轄道路事業（交通安全）	国土交通省
	社会資本整備総合交付金（道路事業）	
	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に関連する部分整備等	
駐車場	直轄道路事業（交通安全）	国土交通省
	社会資本整備総合交付金（道路事業）	
	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に関連する部分整備等	
トイレ	直轄道路事業（交通安全）	国土交通省
	社会資本整備総合交付金（道路事業）	
	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に関連する部分整備等	
	「道の駅」インバウンド対応拠点化整備事業	

対象機能	活用制度	所管
子育て関連施設 (授乳室、ペ ーコーナー等)	直轄道路事業 (交通安全)	国土交通省
	社会資本整備総合交付金 (道路事業)	
	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に 関連する部分整備等	
	「道の駅」 インバウンド対応拠点化整備事業	
	地域子育て支援拠点事業	内閣府・厚生 労働省
道路情報提供施 設	直轄道路事業 (交通安全)	国土交通省
	社会資本整備総合交付金 (道路事業)	
観光案内所	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に 関連する部分整備等	国土交通省
	「道の駅」 インバウンド対応拠点化整備事業	
交流施設	過疎地域遊休施設再整備事業	総務省
	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に 関連する部分整備等	国土交通省
	「小さな拠点」を核とした「ふるさと集落生活圏」形成推進事業 ※道 の駅への公民館、診療所、保育所等の複数の生活機能の再編・集約及び 施設整備	
	農山漁村活性化整備対策	農林水産省
体験施設	過疎地域遊休施設再整備事業	総務省
	農山漁村活性化整備対策	農林水産省
生産加工施設	過疎地域遊休施設再整備事業	総務省
	農山漁村活性化整備対策	農林水産省
	食料産業・6次産業化交付金	
防災設備 (簡易 トイレ、防災倉 庫等)	直轄道路事業 (交通安全)	国土交通省
	社会資本整備総合交付金 (道路事業)	
	都市構造再編集中支援事業 ※都市再生整備計画事業のうち道の駅に 関連する部分整備等	総務省
	緊急防災・減災事業債 (地方債)	
	訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業 (地方での消費拡大に向 けたインバウンド 対応支援事業) ※非常用電源装置等	観光庁
感染症対策機器	訪日外国人旅行者受入環境整備緊急対策事業 (地方での消費拡大に向 けたインバウンド 対応支援事業)	観光庁
Wi-Fi 機器	先進的なサイクリング環境整備事業 ※要件に該当するサイクリング ルートにある道の駅を対象	国土交通省
	「道の駅」 インバウンド対応拠点化整備事業	
	公衆無線 LAN 環境整備支援事業	総務省

【サイン設備、情報発信、周辺施設の活用制度】

対象機能	活用制度	所管
多言語やピクトサイン等案内	先進的なサイクリング環境整備事業 ※要件に該当するサイクリングルートにある道の駅を対象	国土交通省
キャッシュレス決済用機材	「道の駅」インバウンド対応拠点化整備事業	国土交通省
パンフレット・ガイドマップ (多言語対応)	「道の駅」インバウンド対応拠点化整備事業 ※印刷費を除く 広域周遊観光促進のための観光地域支援事業	国土交通省
多言語アプリ・多言語ホームページ	先進的なサイクリング環境整備事業 ※要件に該当するサイクリングルートにある道の駅を対象 「道の駅」インバウンド対応拠点化整備事業 広域周遊観光促進のための観光地域支援事業	国土交通省
都市公園施設	(対象：駐車場、園路、広場等) 都市公園等事業（社会資本整備総合交付金）	国土交通省
ドローン物流設備	(対象：機材及び設備の導入・改修) 過疎地域等における無人航空機を活用した 物流実用化	国土交通省
再生可能エネルギー設備	(対象：太陽光発電、蓄電池、地中熱冷暖房設備等) 地域レジリエンス・脱炭素化を同時実現する避難施設等への自立・分散型エネルギー設備等導入推進事業	環境省
サイクリスト受入環境整備	(対象：サイクルラック、手荷物用ロッカー整備等) 先進的なサイクリング環境整備事業※要件に該当するサイクリングルートにある道の駅を対象	国土交通省
水素ステーション	燃料電池自動車の普及促進に向けた水素ステーション整備事業費補助金	経済産業省
EV 充電設備	クリーンエネルギー自動車導入促進補助金	経済産業省
浄化槽	省エネ型浄化槽システム導入推進事業	環境省

5-4. 事業スケジュール

開業時期は令和9年度を目指し検討を進めます。指定管理手法だけでなく、民間が設計段階から参加するDB0、民間の資本拠出も想定するPFI事業も想定して引き続き検討します。

①公設民営の場合

管理運営主体の募集・選定の期間は2年程度と想定し、サウンディング等の調査から参画意向の確認を行います。

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
基本計画							グランドオープン
設計							
建設工事							
事業手法の選定							
管理運営主体の募集・選定							

②民設民営の場合

事業者の募集・選定は3年程度を想定し、サウンディング等の調査から参画意向の確認を行い、要求水準書の策定を行います。

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
基本計画							グランドオープン
設計							
建設工事							
事業手法の選定							
PFI事業者の募集・選定							
要求水準の策定							

第6章 事業手法の検討

事業手法については、従来から多く用いられている公設民営に加えて、PFI 方式のような民間活力を導入した整備手法の導入など、様々な形態が考えられます。事業手法の選定に当たっては、令和4年度中に調査を実施し、参画が想定される事業者の発掘・対話を進めながら、財政負担、民間ノウハウ導入の効果、経営の安定性・持続性等を考慮し、最適な事業手法を決定します。

(1) 施設整備手法の比較

計画施設は、つくみん公園や交通結節点と近接する街なかの観光拠点であり、物販、飲食、交流、展示、情報発信などの機能を発揮することで、東九州の広域周遊の一つの拠点として位置付け、津久見の地域資源、特色を広く発信するための施設です。また、地域資源と連携し、民間のノウハウを生かしながら観光拠点として運営していくことが求められます。

観光拠点施設ですが、収益性と公益性が求められることから、整備手法としては、多くの事例があるように、自治体が施設を整備し、民間が管理運営する公設民営方式と、自治体の支援を受けながら民間が施設を整備し、民間で管理運営を行う民設民営方式の2種類が考えられます。

両方式にはいくつかの手法がありますが、おおむね次表のようなメリット・デメリットがあります。これらの整備手法と管理運営の方法は一体的なものであるため、運営に関わる民間事業者等の発掘と彼らの能力・意向によって決定することが肝要です。

表 整備手法の比較 ※赤字:メリット、青字:デメリット

公設民営	①DB方式(従来型)	行政	サービスの質・財政負担	一時的に大きな支出が発生する。指定管理者による 利用料金制活用で、費用のリスク軽減が可能となる。
			事務手続き	運営者、指定管理者選定に 一定の時間 を要する。第3セクター設立にはさらなる時間が必要となる。
		民間	事業の自由度	仕様発注の場合は施設の 自由度は低い 。 管理運営は自由度が高い提案が可能 。 地元や地域主導の運営が期待 できる。
			事業採算性	利用料金制により収益向上は可能 。 運営施設に求められる営業条件により採算性に影響する。
	②DBO方式	行政	サービスの質・財政負担	一時的に大きな支出が発生する。 発注の効率化は望める 。 費用のリスク軽減と管理運営期間の柔軟な設定が可能。
			事務手続き	設計工事と運営計画の評価等の手間、事業者選定に時間 を要する。
		民間	事業の自由度	性能発注により 提案の自由度の確保は可能 。運営提案できる 地元事業者がいなければ地域主導の運営は難しい 。
			事業採算性	運営期間まで事業期間契約が継続される ことにより、採算性確保の期間的なメリットがある。
民設民営	PFI方式	行政	サービスの質・財政負担	集客計画に民間ノウハウ活用が可能 。 財政平準化、財政削減効果が期待 できる。
			事務手続き	事業者選定の手間がかかる 。
		民間	事業の自由度	提案の自由度は高いが 、リスク分担が採算性に重要。
			事業採算性	事業採算性が事業参画の前提条件となる。

※BOT方式の場合、運営期間の修繕改修等、**民間裁量範囲が大きく効率運営が可能**。ただし、より高い事業採算性が参画の前提となる。

①公設民営方式

公設民営方式には、DB 方式(デザイン・ビルド)、DBO 方式(デザイン・ビルド・オペレーション)の2つの方式が考えられます。

施設整備は行政の資金調達によって行いますが、運営事業を発注時に切り分けるかどうかの違いです。公の施設の効率的な運営を目指して導入された指定管理者制度は、前者の DB 方式に該当します。後者の DBO 方式は、運営事業者も含めて同時に選定します。

2つの違いは、施設運営主体が施設計画の段階から参画しているかどうかという点ですが、提案事業者を選定するために、2つの事業分野があるため、DB 方式+指定管理者選定の方法よりも準備・選定・実施までに時間を要します。

②民設民営方式

PFI 方式は、PFI 法に基づいて、公共施設の整備や運営を効果的かつ効率的に行うために、民間資金、ノウハウを活用する手法です。施設の所有権を移して運営するのは BT0、期間後に返還するのは BOT 方式となります。

BT0 方式は整備施設を市財産とすることで、管理のイニシアチブを市がとることになります。施設整備コストの削減、効率性を重視する多くの公の施設に適用されています。

BOT 方式では、所有権を行政に移転しないため、通常の民間事業同様に課税が行われます。そのため投資の確実な回収に見合うだけの収益力の高い事業が対象となり、運営業務に重きが置かれる場合に適用されます。

(2) 事業手法選定について

①事業手法選定の考え方

計画施設の整備運営には、民間のノウハウが発揮しやすく、整備コストの低減を図ることで事業採算性を高めることや、物販、飲食など設備の選定から動線計画等に至るまで、運営ノウハウが発揮され、効率性の高い人員配置等が行えることが望まれます。

公設民営方式については、施設整備は従来の公共事業と同様の手順であり、かつ指定管理者制度についてもつくみマルシェ等での実績もあることから、DB 方式だけでなく DBO 方式での事業実施も可能であると思われます。

しかしながら、地元団体、関係企業への調査では、自社商品の販売やサービスの提供に関する意向はあるものの、施設の運営に積極的に参画する意向の事業者は見られませんでした。その要因として考えられるのは、全体の施設計画がまだ見えていないこと、賃料や集客力などのリスクが分からないこと、そしてコロナ禍という状況の下での判断の難しさ、不安などが考えられます。

これまでの市の実績を考慮すると公設民営方式での事業実施が現実的と思われますが、上記の現状を鑑みると、次年度以降のサウンディング調査等により、市外事業者を含めた PFI 方式での整備の可能性についても引き続き検討が必要です。

②PFI 方式の導入の考え方

PFI 方式の導入については、以下について整理する必要があります。

【PFI 方式導入の課題】

- ・事業規模から見ても、PFI 方式での民間活力による設計・施工・運営の一括発注と従来方式の事業費に大きな差が生じない可能性がある
- ・想定の入込者数・売上額が、営利を追求する民間事業者の意向に合致しない可能性がある
- ・地域連携機能等、公共的なスペースの管理も含めた費用分担やリスク分担の明確化
- ・サウンディング調査等で、民間事業者の参画意向が得られるか不明瞭
- ・民間事業者参画の意向が得られない場合、PFI 方式の前提条件の設定が難しく、従来方式で事業を実施した場合と PFI 方式の場合の公共の支払額の差として計算される「VFM(Value For Money)」算定・評価による事業手法間の比較検討が困難
- ・一般的な PFI の契約期間は概ね 15～25 年であるが、要求水準の内容によっては長期契約が事業継続上のリスクとみなされ、民間事業者の参画を阻害する恐れがある

上記の課題について、本基本計画をもとに、本事業において PFI 方式導入の効果、実現性も含め検討を重ねていく必要があり、民間事業者によるコストパフォーマンスに期待したいところですが、全国の事例等を見ると、事業規模、売上額等から見たスケールメリット等から民間事業者の参画は困難性が高いとも言えます。

第7章 管理運営計画

管理運営計画については、実際に施設運営を行う民間事業者の意向による点も大きいことから、詳細については、事業者との調整を行いながら検討を行います。

以下に、計画施設の導入機能に基づく管理運営計画の考え方および要点について整理します。

7-1. 運営主体

(1) 運営主体のあり方

前項で挙げたコンセプトを具体化する4つの戦略を推進するため、計画施設の持つ立地条件、導入機能を踏まえて、本施設の運営主体のあり方を整理します。

【計画施設の導入機能と立地の前提条件】

- ・観光拠点として、津久見の特色ある資源を活用し、物販、飲食等のサービスを提供する
- ・市役所新庁舎、つくみん公園、交通結節点、商業施設などと隣接する街なかに立地する
- ・隣接する施設との連携によるイベントや交流事業など多彩な催しを展開し、街なかの交流拠点となる
- ・津久見ならではの物販・飲食サービスの提供に加えて、情報の発信により、移住定住の促進、子育てのしやすい豊かな暮らしを体感できる場を提供する

上記のことより、施設の管理運営主体には次のような点が求められます。

①豊富な経営ノウハウの導入

- ・年間の入込客数目標30万人や想定している客単価を維持又は向上させていくことが肝要となります。そのためには、物販・飲食それぞれにきめ細かなサービス、魅力あるメニュー作成、情報発信等トータルのマネジメント能力が必要となります。そのような人材を有し、経営実績が豊富な事業者が運営主体となることが望まれます。

②地域の特色を生かすノウハウの導入

- ・津久見地域、日豊経済圏の地域資源に精通し、物販や飲食のサービス、情報発信のノウハウを有する人材、組織の参画が望まれます。
- ・市外・県外からの観光客・来訪者に対して、地域資源を生かしたもてなしを提供し、域外からの所得拡大を推進すると同時に、域内の交流、経済循環により経済の活性化を図るため、企業や市民を先導して推進する人材、組織による運営が望まれます。

③農業、水産業、商工業、観光関係団体の活用

- ・地域資源に詳しい人材を有する地元の農林水産業、商工業、観光関係の各種団体の参画により、地域資源の活用を円滑に進めることが期待されます。
- ・計画施設の収益事業の柱となる物販、飲食機能に対して、素材・原料、加工商品、料理・加工技術、販路等を生かすため、事業への参画に合意する関係者による運営協力・アドバイスの応援ネットワークづくりが必要です。

④集い、安らげる場、つながる場の提供

- ・移住定住の支援や子育て支援の公益的サービスを、隣接する市役所や公園、交通施設、商業施設等と連携しながら提供することで、地域の豊かな暮らし方を提案していくものとします。
- ・集える場、安らげる場、つながる場を提供するため、関係組織、関係団体との協議、連携、合意形成が求められます。さらに、イベントや交流活動を主導して進めるノウハウや経験を有する人材、体制が求められます。

公設民営、民設民営（PFI 方式）のいずれにおいても、施設計画の段階から運営に参画意向のある事業者や応募可能性のある団体組織などに対し、参画条件等の協議を行うことで、スムーズな参画と事業運営の着手が必要です。

地域企業や既存団体が本事業へ参画する可能性が低い場合には、地域外の事業者を発掘することとなりますが、地域団体や企業との連携・共同化を募集条件にするなどにより、地域の活性化、雇用創出に還元する策の導入が必要です。

外部の力を活用して新たな組織を組成・育成するには時間を要するため、本計画のゴールに向けて、事業運営主体の発掘・育成の検討にできるだけ早く着手することが必要です。

7-2. 運営方式の検討

(1) 望ましい管理運営手法

施設管理運営主体は、収益事業、非収益事業の運営ノウハウを持つ事業者や組織体による管理運営が求められます。

物販、飲食を運営主体が直営で行う場合、ノウハウを持った企業や団体、人材の参画する施設運営が必要です。テナント方式で行う場合、サービスはテナントに委ねますが、この施設が提供すべきサービスについて運営主体がしっかりとテナントを指導することが必要です。

いずれのケースにおいても、収益部分におけるコスト面、経営効率面などにおいては、蓄積された民間のノウハウを活用することが、施設の持続性もつながることから、民間事業者による管理運営を前提とします。

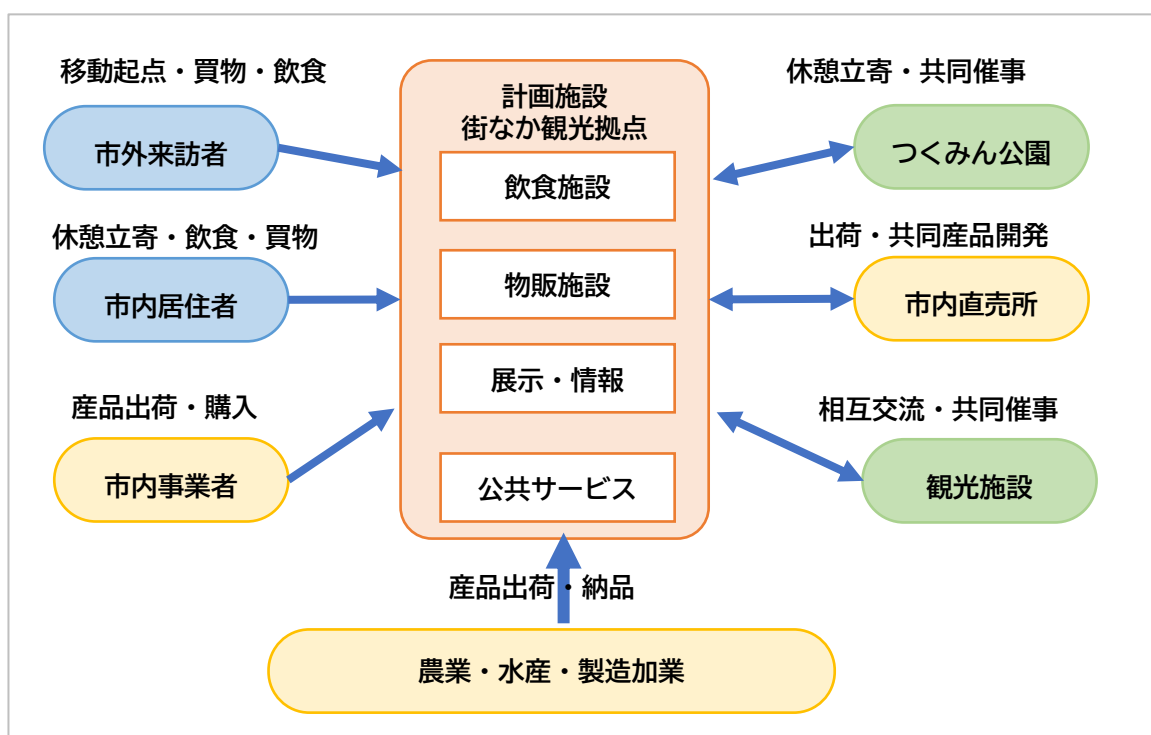
【地域との連携を重視した運営】

公設民営（DB・DBO方式）と民設民営（PFI方式）のいずれの整備手法においても、民間企業による管理運営となりますが、行政のイニシアチブをどこまで確保しておくかという点が重要です。

指定管理者方式やPFI方式でも、管理運営条件には、民間ノウハウの導入、地域との連携による地域活性化、津久見ならではのマーケット創出が求められます。

とくに、地域企業の参画、地域産品の発掘や販売、飲食サービスなどによる津久見ならではのウリの創出は、日豊経済圏を視野に入れた広域観光圏交流形成において、重要な点です。

そのためには、計画施設と地域の事業者、直売所、生産者との連携や周囲の公園や観光施設との共同イベントによる集客、市外来訪者の休憩・立ち寄り・周遊の拠点となる仕掛けづくりなど、施設の管理運営者には、内外への発信力と地域をけん引する力が求められます。



（２）望ましい管理運営手法の実現に向けて

前項までに、運営主体のあり方、望ましい管理運営手法を整理していますが、市内事業所・団体等へのヒアリング結果から見ると、「期待感」や「協力」に対しては理解が得られると思われる一方で、主体的に運営に参画することは困難との意見もありました。しかしながら、運営主体の組織組成・育成に時間を費やすこととなれば、事業スケジュールが大きく遅滞します。事業手法を問わず、早期に事業運営主体の発掘・育成に着手することが重要となります。

そのためには、津久見市及び津久見市観光協会が中心となり、市内の事業者・団体等との参画・協力に対する意識の醸成等のコンセンサス形成を図る一方で、本基本計画をもとに、事業手法、イニシャルコストにおける市の一般財源、情報展示・休憩・地域連携機能等の公共的スペースの管理も含めた指定管理料のあり方、物販・飲食における賃料のあり方、後述する経営シミュレーション等を踏まえた、施設整備・管理運営計画の詳細版を作成し、市内外の事業者へ積極的なアプローチ(サウンディング等の調査)を行っていく必要があります。

参考 運営体制

計画施設への導入機能を前提として、必要な人員、体制について整理します。

【計画施設の導入機能】

- ・物販：津久見市・県内・日豊経済圏域の特産品の販売や地域産品による新たな加工商品の開発
- ・飲食：津久見市・大分南部の地域限定の水産物、農産物を目玉とした飲食メニューの提供
- ・共用空間：駐車場、休憩、トイレなど来客の利用する共用サービスの提供
- ・公益サービス：総合窓口、特産品の展示、地域情報の発信、交通情報の展示等
- ・公共サービス：移住定住相談の窓口、子育て支援等の行政サービスの一部窓口の設置

【導入機能に必要な人員】

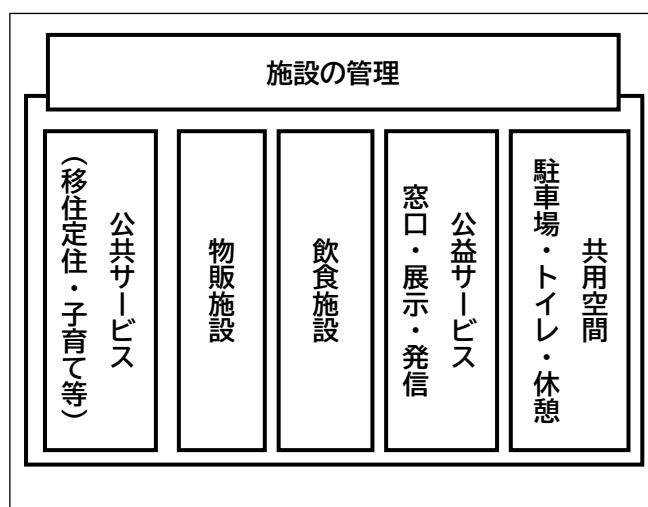
- ・全体管理：施設全体の管理責任者、施設長、道の駅の駅長に相当
- ・施設管理：敷地建物の管理・警備の責任者、全体の副責任者相当
- ・公益サービス：企画・窓口、展示、情報発信等、公益サービスの担当
- ・飲食施設：責任者、調理人、助手、配膳・レジ担当
- ・物販施設：責任者、副責任者、売場担当、レジ担当
- ・公共サービス：移住定住、子育て支援等行政サービスの窓口
- ・共用空間：駐車場、トイレ、休憩などの清掃、警備担当

飲食施設等で、早朝・夜間の営業を実施するなど、施設の営業時間によっては、多くの人員が必要になります。

また本施設は道の駅の認定を目指すことから、トイレ・駐車場については24時間開設となり深夜帯における管理体制の構築も必要となります。

求める導入機能と必要な体制を実現するため、各部門、施設を効率的かつ適正に管理運営ができる事業者を選ぶ必要があります。

図 施設の構成



参考 運営方式のパターン

施設内の各部門を運営者が全て直営で行う場合とテナント方式で行う場合の問題点などについて整理します。

公共サービスは、市職員による運営と施設運営者への運営委託のケースが考えられますが、市庁舎と隣接することから、市の直営を想定します。

【施設導入機能を管理運営者が全て直営する場合】

○営業許可の取得、責任者の配置が必要

- ・飲食店営業の責任者として食品衛生管理責任者を配置、物販で弁当や総菜を製造販売する場合、そうざい製造業や菓子製造業など、製造販売商品によって必要な許可を得る必要があります。
- ・物販部門では、事業収入は、販売品の手数料収入ですが、生鮮品販売の場合には、残品処分方法、生鮮品販売の包装方法による許可等、飲食提供以外でも食品を販売するための種別ごとに営業許可が必要です。（令和3年6月食品衛生法による営業許可業種の見直実施）

○販売のマネジメント

- ・物販施設の商品は、地域の農家、漁家が出荷者組合を組成し、各生産者の取り決め、分担によって、店頭の産品が欠品とならない仕組みとなっています。
- ・この場合、売場の状況を見て、生産者へ産品の持ち込み連絡を行うなど、臨機応変に対応する必要があります。また売れなかった産品は生産者が引き取り、売場責任者から販促のための指導を受けるなど、産品販売のためのマネジメントを行う必要があります。

○販売加工のノウハウが必要

- ・水産物の場合、加工包装したものを店頭で販売する場合や加工前の締めた状態あるいは生け簀での販売などいくつかの方法があります。未包装品を加工して販売する場合、営業許可が必要となります。食肉販売についても同様で、未包装品を取り扱う場合には営業許可が必要です。
- ・物販施設において生鮮品を取り扱い、さらに未包装の加工品を販売する場合には、ノウハウが必要となり、施設側が直営する際には、ノウハウを持つ人材を確保する必要があります。

○公益サービス、共用部門

- ・非収益施設であり、市の委託業務として管理運営を行うスペースです。
- ・イベント等のレンタルスペースとして利用料金を獲得することも可能です。あるいは一部スペースや宣伝広告スペースを恒常的に賃貸するということも考えられます。
- ・一部営業でも施設が開いている時には、管理が必要です。共用部分としては、休憩、トイレ施設、外部の駐車場や通路等があり、清掃、警備の管理を市から受託することになります。

○公共サービス

- ・市の窓口の一部ですので、必要な管理費として、水光熱、清掃警備の費用を共益費として負担してもらうことになります。

【物販、飲食施設をテナント入居によって行う場合】

施設管理運営者が、物販、飲食のスペースにテナントを誘致し任せる方式です。

両施設は、経験とノウハウが必要ですので、既存事業に入居してもらうことで円滑な運営が期待できます。テナントに対して、物販や飲食サービス内容を、施設の役割等十分に理解してもらい、業者を配置することが必要です。

○飲食施設

- ・外部事業者による運営となります。人員体制はテナント側が準備します。施設側のリスクは少ないのですが、飲食サービスの質やメニュー等の指導協議が必要です。
- ・テナント側が必要とする設備、内装などは、最低限とし、テナントの裁量の余地を残しておく必要があります。

○物販部門

- ・地域の農協や漁協、食品製造加工業、土産品製造業等との連携可能な事業者をテナントとして選定する必要があります。人員体制はテナント側が準備します。隣接するスーパーとの違い、品揃えが必要です。

○公益サービス、共用部、公共サービス

- ・直営方式と同様に市の委託業務としての管理を行うことになります。

7-3. 経営シミュレーション

目標とする入込客数 30 万人/年、想定する客単価 1,500 円(物販・飲食共に)、利用率から見て、物販・飲食部門の年間売上額は約 300 百万円程度と想定しています。この数値が基本となり、経費を差し引いた単年度収支、10 年間の事業収支シミュレーションを行った結果が以下となります。

10 年間のシミュレーションについては、収入・支出の伸び率を①0%/年で損益計算を行っています。これに加え、公共的部分の維持管理費も発生しますので、賃料や指定管理用のあり方が重要となりますが、より厳しい視点と現実性を重視したシミュレーションを行う必要もあります。

事業スケジュールでお示したとおり、開業時期は令和 9 年度を目指し検討を進めるものとなっています。シミュレーションは、令和 9 年度から向こう 10 年間で現段階での想定による概算であり、今後、大幅な社会情勢などの変化の可能性もあるため、設計段階前年には、再度、シミュレーションを行う必要があります。

(1) 運営スキームの想定

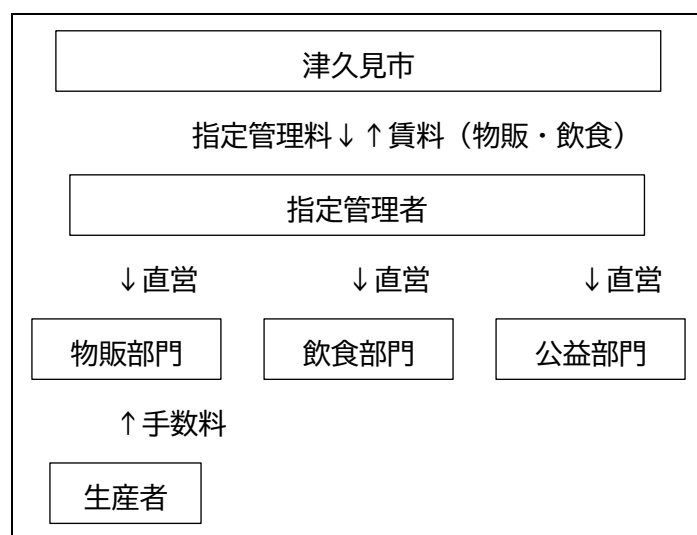
運営スキームは、道の駅等で多く採用されている公設民営方式(指定管理方式)を想定し、シミュレーションを行います。PFI 方式についても入込客数や客単価が同じ条件であれば大きな相違はないものと考えられます。

物販・飲食部門は直営方式とテナント方式が想定されます。直営方式とテナント方式の違いは、飲食施設と物販施設の収入が異なる点です。

直営方式は、人員を抱え、運営することになります。テナント方式はテナント賃貸料が収入となり、収益部門の人員は抱えず、非収益部門、施設管理が中心となります。

直営方式は、来客数を増やし、客単価を上げることで収益が拡大しますが、そうならないリスクもあります。

本シミュレーションでは、直営方式をベースに、基本的な収入、支出の項目を整理します。



(2) 収支項目の想定

前章までの想定に基づき、物販・飲食部門の収入・支出の各項目を想定します。

①収入

物販・飲食部門の単年度の収入は、下記の通りとなります。

【物販部門】

物販部門は、年間売り上げのうち販売手数料分が指定管理者の収入となります。

年間来場者目標値	×	物販利用率仮定値	×	物販客単価目標値	=	年間物販売上
300,000 人		45%		1,500 円/人		202,500 千円

年間物販売上	×	販売手数料	=	物販部門収入
202,500 千円		15%		30,375 千円

※販売手数料については P14 に記載のとおり市内類似施設を参考に設定。

【飲食部門】

飲食部門は直営の場合、年間飲食売上が指定管理者の収入となります。

年間来場者目標値	×	飲食利用率仮定値	×	飲食客単価目標値	=	年間飲食売上
300,000 人		22.5%		1,500 円/人		101,250 千円

②支出

支出については、社員人件費、パートアルバイト人件費、福利厚生費、水道光熱費、修繕費、損害保険料、広告・販促費、内装公租公課、什器備品公租公課、家賃、営業諸経費を見込むと下記の通りとなります。

表 直営方式のケース（売場・客席面積を基準にして算定）

物販施設 千円				飲食施設 千円			
面積	334 m ²	売場面積	年間金額	面積	132 m ²	客席面積	年間金額
売上原価	× 収入			売上原価	35% × 売上		35,400
人件費	2 人	× 6000 千円/年	12,000	人件費	2 人	× 6000 千円/年	12,000
パート	8 人	× 1000 千円/年	8,000	パート	5 人	× 1000 千円/年	5,000
福利厚生	15%	× 人件費	1,800	福利厚生	15%	× 人件費	1,800
水光熱費	9 千円/m ² 年	× 売場面積	3,006	水光熱費	9 千円/m ² 年	× 客席面積	1,188
修繕費	1.00%	× 設備投資	304	修繕費	1.00%	× 設備投資	120
損害保険料	0.25%	× 設備投資	76	損害保険料	0.25%	× 設備投資	30
広報宣伝費	3%	× 収入	911	広報宣伝費	3%	× 収入	0
固定資産内装	1.70%	91 千円/m ²	517	固定資産内装	1.70%	91 千円/m ²	204
固定資産什器	1.40%	50 千円/m ²	234	固定資産什器	1.40%	40 千円/m ²	74
賃料	22 千円	/m ² 年	7,281	賃料	22 千円	/m ² 年	2,878
営業諸経費	4%	× 収入	1,215	営業諸経費	4%	× 収入	4,050
年間支出			35,344	年間支出			62,744

※賃料：家主（市）への支払い

※設備の購入はしない、施設側が準備

③単年度収支

物産部門・飲食部門における営業収入及び営業支出の試算を基に単年度収支のシミュレーションを行った結果は以下のとおりとなり、営業利益は約 0.3 億円となります。

	営業収入（千円）	営業支出（千円）	営業利益（千円）
①物販部門	30,375	35,344	-4,969
②飲食部門	101,300	62,744	38,506
合計（①～②）	131,625	98,088	33,537

(3) 事業収支の想定

前項で設定した収支項目に基づき 10 年間の事業収支シミュレーションを行います。

なお、収入・支出の伸び率については 0%/年（来場者数 30 万人/年）を想定しますが、今後のコロナ情勢、観光需要の状況により条件は大きな変動が見込まれるため、引き続き状況を踏まえた検討が必要です。

①シミュレーションの前提条件

来客数、売上の想定

施設来客数	300,000 人/年		
施設利用	利用率	単価	利用者想定
物販施設	45.0 %	1,500 円/人	135,000 人/年
飲食施設	22.5 %	1,500 円/人	67,500 人/年
売上	施設面積	売上想定	平米売上
物販施設	334 m ²	202,500 千円/年	606 千円/m ² 年
飲食施設	132 m ²	101,250 千円/年	767 千円/m ² 年

償却対象費 千円

内装工事費	物販施設	30,394
	飲食施設	12,012
	計	42,406
什器設備費	物販施設	16,700
	飲食施設	5,280
	計	21,980

減価償却

		建設年	運営 1	運営 2	運営 3	運営 4	運営 5	運営 6	運営 7	運営 8	運営 9	運営 10
内装費 10年定額	物販施設		3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,040	3,034
	飲食施設		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	計		4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,234
什器設備 5年定額	物販施設		3,340	3,340	3,340	3,340	3,340	0				
	飲食施設		1,060	1,060	1,060	1,060	1,040	0				
	計		4,400	4,400	4,400	4,400	4,380	0				

借入金条件

長期借入金 金利	3.50%
元利均等 返済 10 年	10,628
短期借入金 金利	3%

※建設年の現金預金：資本金相当

※建設年の人件費：施設運営担当4人

借入残年数		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
元金返済額	88,386	9,921	9,586	9,261	8,948	8,646	8,353	8,071	7,798	7,534	10,268
支払利息額		707	1,042	1,366	1,679	1,982	2,274	2,557	2,830	3,094	359

法人税等

法人実効税率	29.74%
--------	--------

※財務省による法人所得に対する税率
（国税・地方税）の法人実効税率
（2021年1月現在）

②シミュレーション結果

損益計算書上では、初年度から単年度黒字であり、運営 10 年目には 162 百万円の剰余金が累積します。

損益計画

年度		建設年	運営 1	運営 2	運営 3	運営 4	運営 5	運営 6	運営 7	運営 8	運営 9	運営 10
		R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
来場者数			300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
物販利用者数			135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
飲食利用者数			67,500	67,500	67,500	67,500	67,500	67,500	67,500	67,500	67,500	67,500
収入	物販収入		30,375	30,375	30,375	30,375	30,375	30,375	30,375	30,375	30,375	30,375
	飲食収入		101,250	101,250	101,250	101,250	101,250	101,250	101,250	101,250	101,250	101,250
計			131,625	131,625	131,625	131,625	131,625	131,625	131,625	131,625	131,625	131,625
支出	物販支出		35,344	35,300	35,300	35,300	35,300	35,300	35,300	35,300	35,300	35,300
	飲食支出		62,744	62,700	62,700	62,700	62,700	62,700	62,700	62,700	62,700	62,700
減価償却	内装	0	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,240	4,246
	什器・開業	0	9,200	9,200	9,200	9,200	9,180	0	0	0	0	0
計			111,528	111,440	111,440	111,440	111,420	102,240	102,240	102,240	102,240	102,246
営業損益			20,097	20,185	20,185	20,185	20,205	29,385	29,385	29,385	29,385	29,379
長期借入 支払利息			707	1,042	1,366	1,679	1,982	2,274	2,557	2,830	3,094	359
短期借入 支払利息												
税引前 経常損益			19,391	19,143	18,819	18,506	18,223	27,111	26,828	26,555	26,291	29,020
法人税			5,770	5,690	5,600	5,500	5,420	8,060	7,980	7,900	7,820	8,630
税引後 損益			13,621	13,453	13,219	13,006	12,803	19,051	18,848	18,655	18,471	20,390
利益剰余金			13,621	27,074	40,292	53,298	66,101	85,151	103,999	122,655	141,126	161,516

資金計画

年度		建設年	運営 1	運営 2	運営 3	運営 4	運営 5	運営 6	運営 7	運営 8	運営 9	運営 10
		R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
調達 期首	前期繰越		20,000	10,079	33,324	50,876	68,496	86,196	103,986	121,846	137,056	152,337
	現金預金残	20,000		32,831	26,813	26,569	26,346	26,143	25,931	23,008	22,815	22,631
	長期借入金	88,386										
	短期借入金											
計		108,386	20,000	42,910	60,137	77,444	94,842	112,339	129,916	144,854	159,871	174,968
使途 期中	内装工事	42,406										
	什器設備	21,980										
	開業費	24,000										
	借入金返済		9,921	9,586	9,261	8,948	8,646	8,353	8,071	7,798	7,534	10,268
計		88,386	9,921	9,586	9,261	8,948	8,646	8,353	8,071	7,798	7,534	10,268
借入金残	長期借入金	88,386	78,465	68,879	59,618	50,670	42,024	33,671	25,600	17,802	10,268	0
期末	短期借入金	0										
単年度期末資金残		20,000	10,079	33,324	50,876	68,496	86,196	103,986	121,846	137,056	152,337	164,700

参考：事業の効率性、安全性

○売上高経常利益率：(経常利益／売上高) ×100%

- ・ 企業収益のうち、日常的に発生する利益を示す指標で、総合力を測る目安として利用される経常利益率をみると、下記の通りとなります。

初年度 15%、5 年度 14%

- ・ 優良企業で 10%前後と言われており、利益率はいずれのパターンも高いといえます。

○固定比率：(固定資産／株主資本（自己資本）) ×100%

- ・ 固定資産への投資はできる限り自己資本で行うことが原則となります。企業の自己資本に固定資産が占める比率は、一般的には 100%以下が安全とされており、下記の通りとなります。

初年度 223%、5 年度 25%

- ・ 本計画では、初年度 223%でしたが、5 年度には 25%になります。事業中の設備を行っていないため下げ幅は大きくなります。

○総資産回転率：売上高／総資産（回）

- ・ 資産や資本を効率的に運用し、利益をあげているかをみる指標で、業種によって異なりますが 1.0～1.6 が目安となります。

初年度 1.12、5 年度 0.99

- ・ 本計画では、初年度 1.12、5 年度 0.99 となっています。1.0 を下回っており、資本の有効活用により売上向上を図る必要があります。

第8章 今後の進め方について

これまで、街なか観光拠点に整備する機能や配置計画、整備・運営の手法など、街なか観光拠点の実現に向けた具体的な方策について整理しました。

本章では次年度以降、街なか観光拠点整備の実現に向けて検討すべき事項を整理します。また、検討期間は事業手法により異なりますが、令和4年度から精力的に取り組み、できるだけ迅速に進めていくこととします。そして、検討結果によっては、本基本計画で示した、施設規模、導入機能等の変更も考えられます。今後も市民や市内関係者等の幅広い意見を反映しつつ計画を進めてまいります。

(1) 運営主体の発掘と事業計画案の策定

街なか観光拠点整備の実現に当たっては、施設の運営主体となる事業者候補の早期発掘が重要です。事業者候補は、津久見市観光協会や市内事業者、市外事業者の運営、あるいは複数事業者によるものなど、様々なパターンが考えられますが、いずれにおいても、施設運営に積極的な参画意向を持った事業者であることが必須となります。

事業者候補の発掘に当たっては、本計画に関する積極的な情報発信を行い、理解を得るとともに、サウンディングなどの対話の場を設け、市が求める要件と事業者の意向をすり合わせていくことが肝要となることから、以下のようなステップが求められます。

①F/S（フィジビリティスタディ）の実施

- ・ F/S は実現可能性調査とも呼ばれ、プロジェクトの実行可能性、採算性などを調査するものです。本結果をもとに、事業者は事業参画の可否を検討することとなります。
- ・ 具体的には、本基本計画で示した基本的事項をもとに、下記に示すような事項について、ヒアリング等により、詳細を整理していくこととなります。

【検討事項】

- ・ ニーズ、商圈分析等に基づくターゲットの詳細化
- ・ ラインナップ・売れ筋など販売商品候補のリストアップ
- ・ 販売力・ブランド力の強化に向けた新たな商品開発の可能性、開発主体の発掘
- ・ 生産流通実態による出荷可能品目・出荷量の推計
- ・ 産品出荷システムの検討
- ・ 飲食メニュー・価格の設定
- ・ 各施設の営業時間、営業日の設定
- ・ 正社員・パートなどの雇用条件・雇用人数の設定
- ・ 非収益部門の管理運営方法・維持管理費、費用分担の設定
- ・ 上記に基づく詳細な収支の見込み など
- ・ 地場の商業者（飲食店等）や農協・漁協、飲食店組合、商業協同組合、菓子工業組合等の関係団体の事業参画意向の確認 など

②サウンディング調査の実施

- ・ F/S の結果をもとに、運営主体となり得る事業者の発掘に向けて、サウンディング調査を実施することとなります。
- ・ サウンディング調査では、①事業者に主旨を理解してもらうための説明会と、②詳細な要件の擦り合わせを行うための個別面談を行うこととなります。参画希望の事業者との個別面談において、事業内容の提案をもらうため、その前提となる F/S では事業性の判断に係る条件設定（収支想定・指定管理料など）を示すこととなります。

③事業手法の選定

- ・ ①②を踏まえ、この段階での事業者の参画可能性等に基づき、公設民営方式・民設民営方式などの事業手法を選定することとなります。
- ・ あわせて津久見市において、事業に必要な財源確保に向けた具体的な検討を行い、あらためて事業スケジュールを整理していくこととなります。

④事業計画案の策定

- ・ 施設の管理運営にあたっての施策（PR、商品開発、人材育成、地元への浸透など）に加えて、最終的な条件に基づき、再度、事業計画の詳細を検討することとなり、指定管理者制度を導入する場合は、条件設定や赤字補填等の考え方についても検討することとなります。

【指定管理料の考え方】

- ・ 指定管理の基本的な考え方は、市は指定管理者に対し、施設の維持管理のための委託料を払う一方、指定管理者は市に、物販・飲食部門等の施設使用料（賃料）を払うことが基本となります。委託料の設定については、下記のようなパターンが想定されます。

①施設維持管理費を厳密に算定し、定額の金額を指定管理者へ支払う考え方

②収益では賄えない金額を指定管理者に支払う考え方

③事業収支ですべての管理運営を賄い、指定管理者への支払金をなくす考え方

- ・ 持続的な管理運営を目指すためには、上記③のように、施設の管理運営に要する経費は販売収入をもって充てることとし、市からの指定管理料は支払われず、指定管理者より施設利用料を納付してもらうのが理想的です。
- ・ 本計画で実施したシミュレーションにおける単年度収支でみると、市に対しての施設賃料を毎年 10 百万円支払っていますが、10 年間で約 1.6 億円の累積余剰金が見込まれます。施設賃料を上げることで、公益サービスの指定管理料に充て、公益サービスの充実、あるいは市の施設維持コストに充てる等、施設の自立的な運営を目指すことも考えられますが、事業者側との十分な協議が必要となります。

事業主体の確立事例 道の駅センザキッチン（山口県長門市仙崎地区）

- ・ 敷地面積約 2 万平米、床面積合計 2,583 平米。長門市が約 11 億円かけて 2017 年に整備。
- ・ 仙崎湾に面し、農林水産物等直売所・レストラン棟と、休憩所・情報発信施設棟を備える。

- ・2014年5月に、市・JA長門大津・深川養鶏農協・山口県漁協の4者が200万円ずつ出資して地域商社「ながと物産合同会社」を立ち上げ。外部からの視点導入のため、執行責任者（C00）を全国公募。約110人の応募者から選ばれた山本桂司C00が、14年10月に着任。
- ・愛媛県今治市のタオル美術館でマネージャーを務めた経験を活かし、施設の計画段階から携わり、施設構成、ネーミング、ロゴデザイン等に関わる。
- ・開業後は指定管理料を受け取らず、テナント料や販売手数料を収益源とし、17年10月の先行開業から18年3月までの約半年の実績が累計来場者34万人、売上約3億円達成。
- ・2018年度に単年度黒字を達成。

（２）周辺環境整備の検討と既存直売所との協力体制の構築

街なか観光拠点整備の実現とあわせ、周辺環境整備を検討していくことが望まれます。

①津久見市グランドデザイン構想等による周辺環境整備の検討

- ・津久見市都市計画マスタープラン(令和4年3月改訂)・津久見市グランドデザイン構想(令和4年3月策定)や津久見市立地適正化計画(令和4年度策定予定)に基づき、街なか観光拠点施設の周辺の動線整備、つくみん公園、駅前通り等の周辺環境整備を検討していきます。

②既存直売所との協力体制の構築

- ・既存直売所については、当施設への参画可能性を協議し協力体制を構築するとともに、既存施設の有効活用についての協議を行います。

（３）市民や団体等との協力体制の構築

安定した経営を継続するためには、目標とする来場者30万人/年の達成が前提となりますが、来場者数については、社会経済情勢や天候等に大きく左右されます。そこで、市民や団体との協力体制を構築し、第二ターゲットである、市役所やつくみん公園を利用する市民の「～のついで」利用を促進するための戦略を構築していくことが大変重要となります。

①既存イベントとの連携

- ・つくみん公園を活用した既存イベント、つくみん軽トラ市、魚市場等と密接に連携し、相乗効果による集客増を目指していく戦略を検討していきます。

②近接する店舗との相乗効果

- ・近接するスーパーマーケットと連携し、相乗効果による売上増を目指していく戦略を検討していきます。

③居心地が良く歩きたくなる街なかづくり（まちなかウォークブル）の推進

- ・市中心部において、歩いて楽しめる空間整備を進めることで、近隣住民の街なか観光拠点への来訪機会の増加につなげていきます。

参考資料 入込客数設定の考え方について

1 既往調査の結果について

①集客交流拠点整備に向けたマーケティング調査（平成 29 年度）

平施 29 年度に実施した「集客交流拠点整備に向けたマーケティング調査」では、大分県、福岡県、宮崎県在住者を対象としたインターネットアンケート調査（回収数 1,878）を実施し、①アンケート（及び類似の既往調査結果）に基づく消費額、距離圏域別の来訪率及び圏域人口による推計値と、②各観光施設の売上データを目的変数とし立地条件等を説明変数とする重回帰分析によって算出した推計値を総合して街なか観光拠点整備による市場規模を算出しています。

その結果として、年間来訪者数を約 25～44 万人と推計しています。

参考：全国調査の結果

ア 「道の駅」を拠点とした地域活性化（平成 24 年 3 月/（一財）地域活性化センター）

平成 23 年 9 月に地域活性化センターが実施したアンケート調査（道の駅 974 施設に配布、442 施設から回収、回収率 45.3%）では、平成 20～22 年度の利用者数を聞いており、結果は下記の通りとなっています。

◆全国の道の駅の利用者数別の割合（H20～22 年度）

年度	10 万人未満	10～20 万人	20～40 万人	40～60 万人	60～80 万人	80～100 万人	100 万人以上	平均値（人）	中央値（人）
H20	25.1%	19.8%	28.5%	13.3%	5.1%	2.0%	6.2%	348,688	213,501
H21	22.5%	20.6%	28.2%	13.9%	5.4%	2.7%	6.7%	366,804	224,730
H22	24.5%	20.9%	28.4%	11.6%	5.7%	2.1%	7.0%	355,186	224,730

イ 「道の駅」全国一斉アンケート（平成 27 年 7 月/（特活）元気な日本をつくる会）

平成 27 年 2～3 月にかけて元気な日本をつくる会が実施したアンケート調査（全国の地方自治体 1,603 ヶ所に配布、道の駅を管理している 216 自治体（施設数 321）から回答）では、平成 25 年度の施設の年間利用者数を聞いており、結果は下記の通りとなっています。

◆全国の道の駅の利用者数別の施設数及び割合（H25 年度）

年度	10 万人未満	10～20 万人	20～30 万人	30～40 万人	40～50 万人	50～70 万人	70～100 万人	100 万人以上
施設数	83	60	40	30	25	15	14	13
割合	29.6%	21.4%	14.3%	10.7%	8.9%	5.4%	5.0%	4.6%
累積	29.6%	51.1%	65.4%	76.1%	85.0%	90.4%	95.4%	100.0%

※回答なし（41 施設）を除く

2 市内外関連施設流動・滞在調査の結果について

KDDI のスマートフォンアプリの利用者から取得した GPS 情報をもとに、豊後大野市・佐伯市の道の駅の令和 2 年度における推定来訪者数をみると、下表の通り約 13～42 万人となっており、平均の推定来訪者数は約 27 万人となっています。

◆周辺道の駅の推定来訪者数（R2 年度）

	施設 A	施設 B	施設 C	施設 D	施設 E	施設 F	施設 G	施設 H
推定来訪者数	420,000	380,000	340,000	240,000	230,000	230,000	190,000	130,000

※数値は推計値のため、実際の来訪者数とは異なる。

調査手法：KDDI Location Analyzer による GPS 情報の分析（KDDI のスマートフォンアプリ利用者のうち、GPS の取得を許可したユーザーの情報を取得、契約者情報をもとに、国勢調査の値を用いて拡大推計を行い推計人口を算出している）

設定条件：9～19 時の間に滞在時間に関わらず GPS データが 1 度でも取得できたケースを集計

参考 来訪者数と物販・飲食部門面積の相関関係

周辺道の駅・直売所の物販・飲食部門における売場面積・席数と推定来訪者数の関係は下表の通りとなっています。例として、上の表の周辺道の駅の推定来訪者数（R2 年度）の施設 C の物販面積は約 300 m²、飲食面積は約 120 m²、飲食席数は約 80 席となっており、下表では年間来訪者数 300,000 人に相当します。

来訪者数	物販		飲食			計
	売場面積	BY 含む	席数	客室面積	BY 含む	
100,000	98	127	26	42	58	186
150,000	157	204	40	64	90	294
200,000	216	281	54	86	121	402
250,000	275	358	68	109	152	510
300,000	334	434	82	131	184	618
350,000	393	511	96	154	215	726
400,000	452	588	110	176	246	834
450,000	511	664	124	198	278	942
500,000	570	741	138	221	309	1,050
550,000	629	818	152	243	340	1,158
600,000	688	894	166	266	372	1,266

※BY=バックヤード（倉庫・厨房など）

※物販部門のバックヤード比率（30％）はスーパーマーケットの 2020 年の平均値を採用（参考：スーパーマーケット年次統計調査（全国スーパーマーケット協会））

※席数に対する飲食部門面積の算出は高速道路の SA の設計要領の値を採用

3 入込客数の設定

既往調査の結果では、津久見市の立地・市場規模を踏まえた年間来訪者数の推計は 25～44 万人と算出されました。

また、全国的な調査では平均利用者数は約 30 万人となっていますが、約 2/3 の施設が 30 万人未満、約 3/4 の施設が 40 万人未満の施設となっています。

さらに、今回調査した周辺道の駅の推定来訪者数でも平均で約 27 万人となっています。

上記の結果を踏まえ、本施設の年間入込客については年間 30 万人と設定します。

4 入込客数 30 万人/年達成に向けての考え方

様々な調査分析により、入込客数 30 万人/年を設定しました。また、この数値は基本計画 12P に示すように、目指すべき数値と位置づけられ安定した運営の根幹となるものです。

つきましては、下記に入込客数 30 万人/年達成に向けての考え方を示します。

①第一ターゲットと第二ターゲットの着実な取り込み

○第一ターゲット：既存の顧客層の需要を拡大する

○第二ターゲット：身近な顧客層の需要を着実につかむ

新型コロナウイルス感染症拡大前の観光入込者数(平成 30 年度 40 万人)を見ますと、第一ターゲットである、つくみイルカ島、つくみん公園、食観光、各種イベント等の来訪者を着実に取り込むことで、ある程度の来訪実績につながっていくと想定されます。

さらに、基本計画 46P に示すように、市民や団体等との協力体制を構築し、市外県外からの来訪者に加え多くの市民利用を促進していくことで、第一ターゲット+第二ターゲットの着実な取り込みによる入込者数 30 万人/年の達成は可能と思われます。

②第三ターゲット取り込みへのチャレンジ

○第三ターゲット：東九州周遊の核として新たな需要を喚起する

①と同様に、以前の観光入込者数を見ますと、特に、つくみイルカ島や河津桜観光では、福岡圏域や宮崎県等、県外からの来訪者も増加傾向にありましたが、全体的には大分県内からの来訪者が多くを占めていたと思われます。そこで、第三ターゲットである東九州を広域に周遊する福岡県、宮崎県をはじめとする県外在住者、教育・学習旅行や SIT (Special Interest Tour/目的型旅行)、スポーツ合宿等における利用など、新たな需要を喚起することで、更なる入込客数増につながると考えられます。