

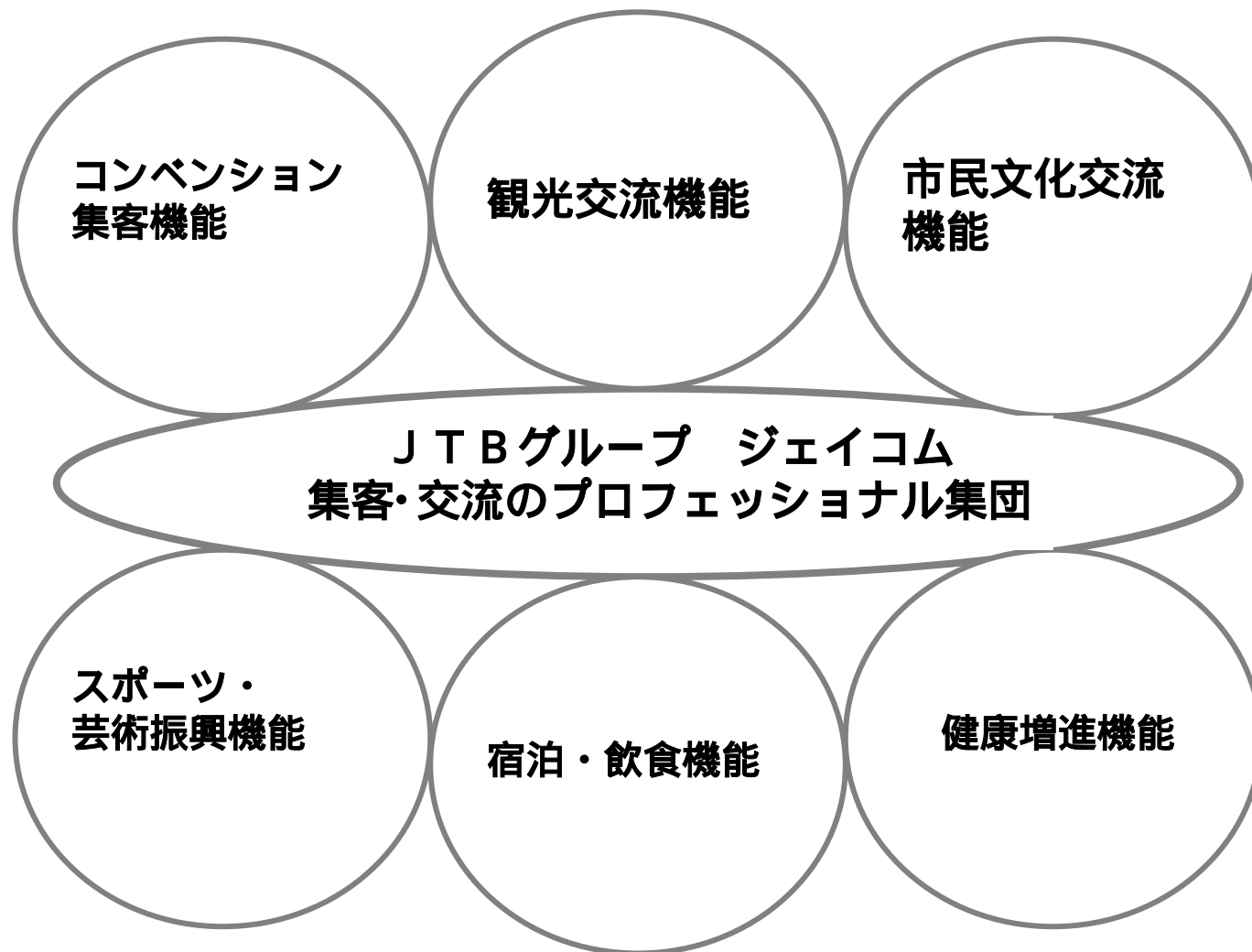
青森県における 集客・交流・健康増進PPPの展望について

2008.1.18.

株式会社ジェイコム
清水洋一郎



ジェイコム®の機能



関西	泉大津市	あすとホール
	和泉市	和泉シティプラザ
	枚方市	枚方市民会館
	三田市	三田総合文化センター郷の音ホール
	宝塚市	ナチュラルスパ宝塚
	神戸市	オテル・ド・摩耶
	田辺市	紀南文化会館
中部	一宮市	一宮市民文化会館
	一宮市	一宮尾西市民文化会館
	江南市	江南市民文化会館
関東	中野区	なかのZERO
	中野区	中野小劇場
	中野区	野方区民ホール
	稲毛市	稲毛健康カルチャーセンター





三田総合文化センター郷の音ホール



ナチュラルスパ宝塚



紀南文化会館



なかのZERO

パブリックビジネス(業務委託)事例

関西	大阪府	パスポートセンター運営業務
		大阪城 案内業務
中国	山口県	おいでませ山口館 運営業務

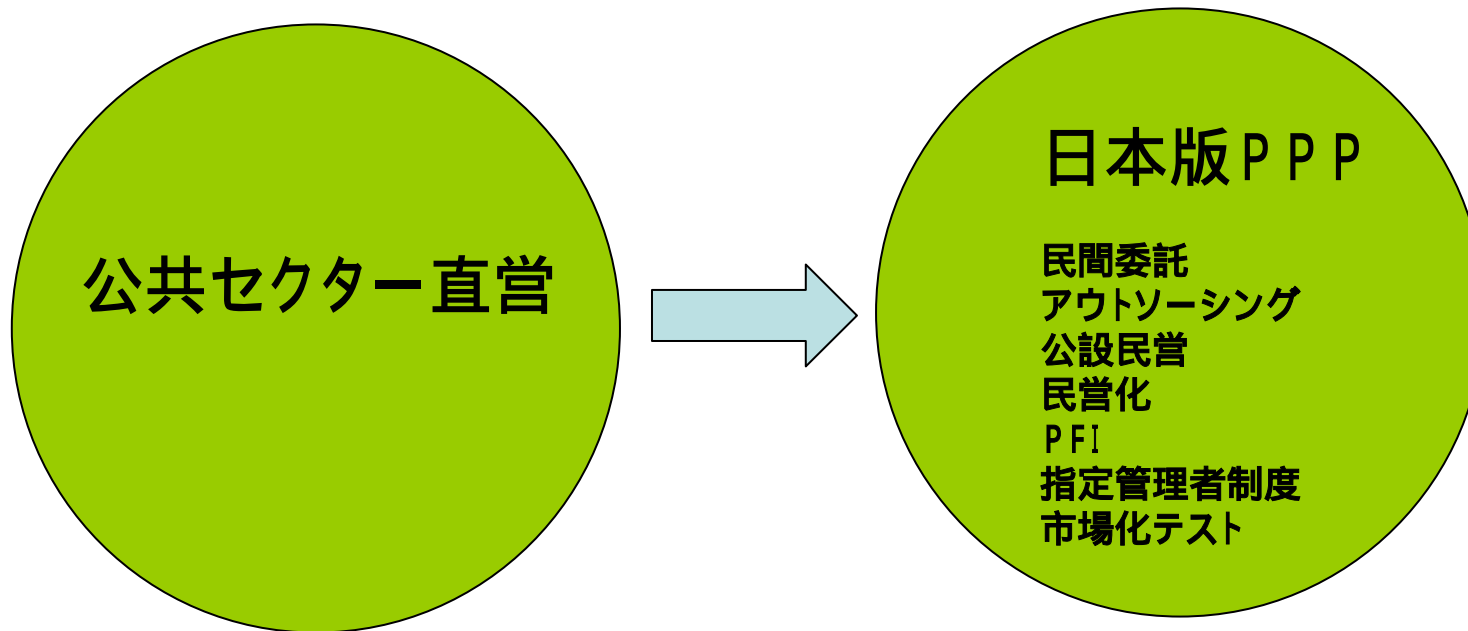


大阪府パスポートセンター運営



公共サービスの民間開放の背景

- 民間でできることは、できるだけ民間にゆだねる。



民間開放の背景

- 公的部門を縮小し、民間部門にあらたなビジネスチャンスを生み出し、国民経済の活力を高めていく
(世界的潮流)

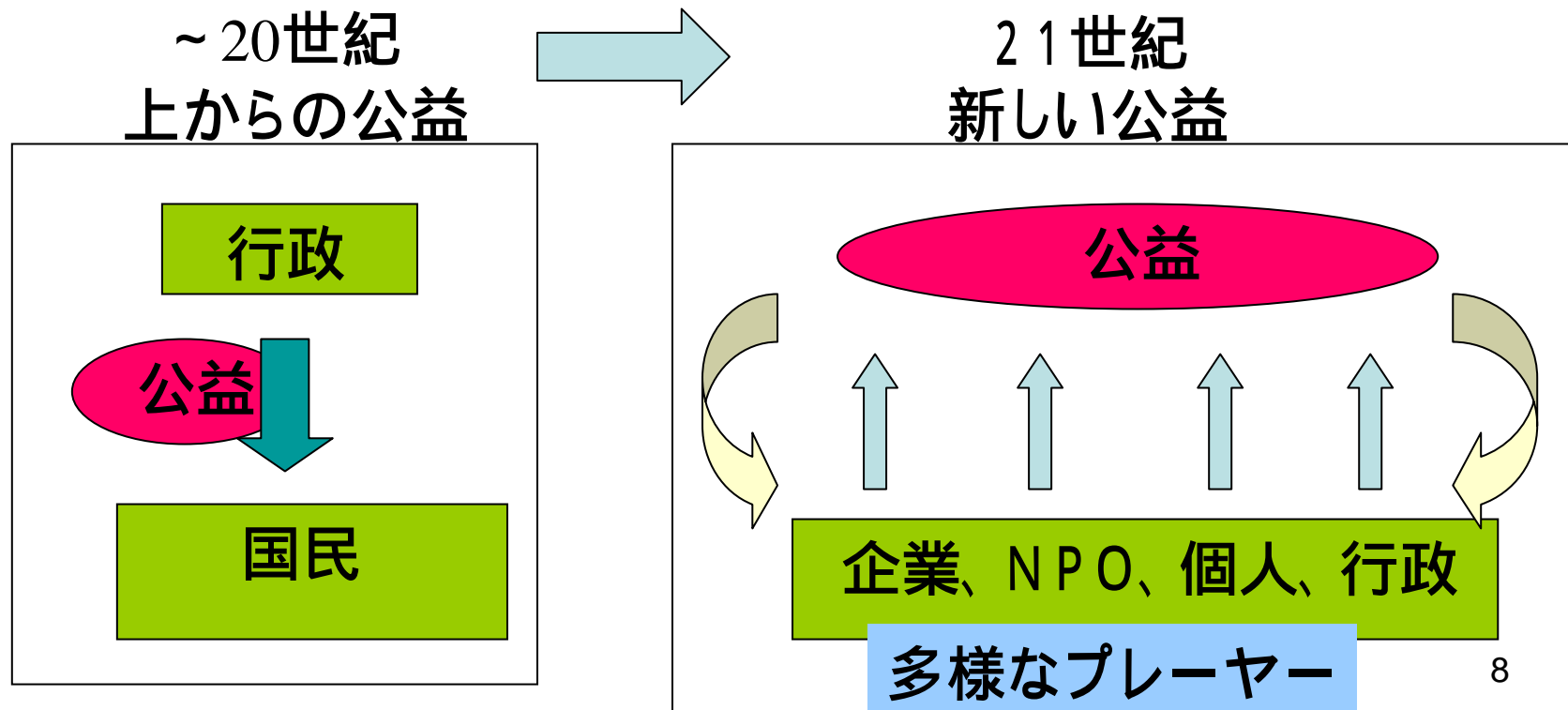
財政赤字の解消

民間部門のビジネスチャンスの創造

新しい公益の多元的提供

多様なプレイヤーの登場！

- 企業と並んでNPOや個人が公共サービスを多元的な提供主体としての重要な役割をにないつつある。



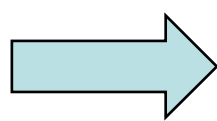
民間開放の意義

- 公共サービスの主体が市場競争にさらされる
- 最も効率的で質の高いサービスが提供できる。

ベスト・バリュー・フォー・マネー

Best Value for Money

ベスト・バリュー・フォー・クオリティ



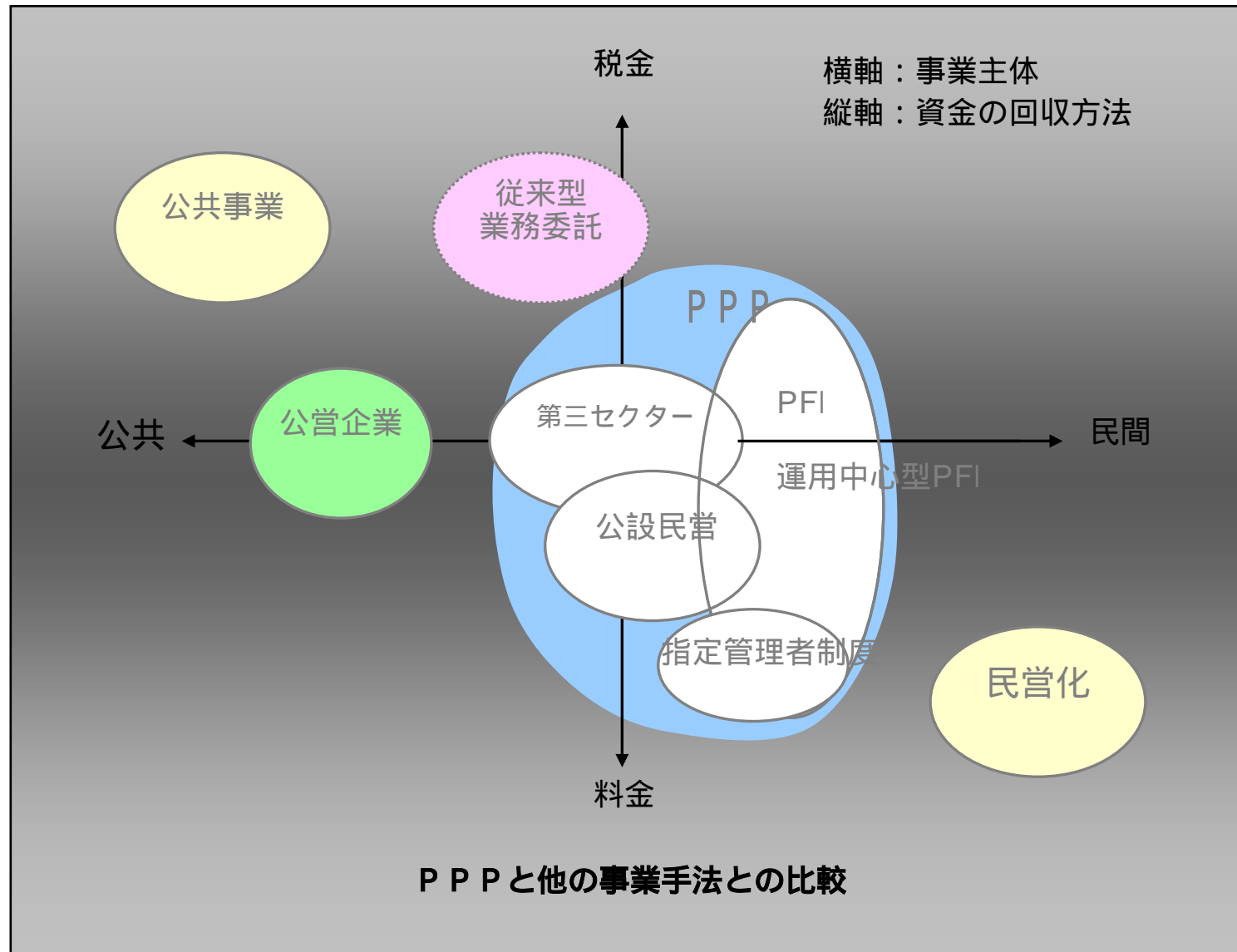
Best Value for Quality

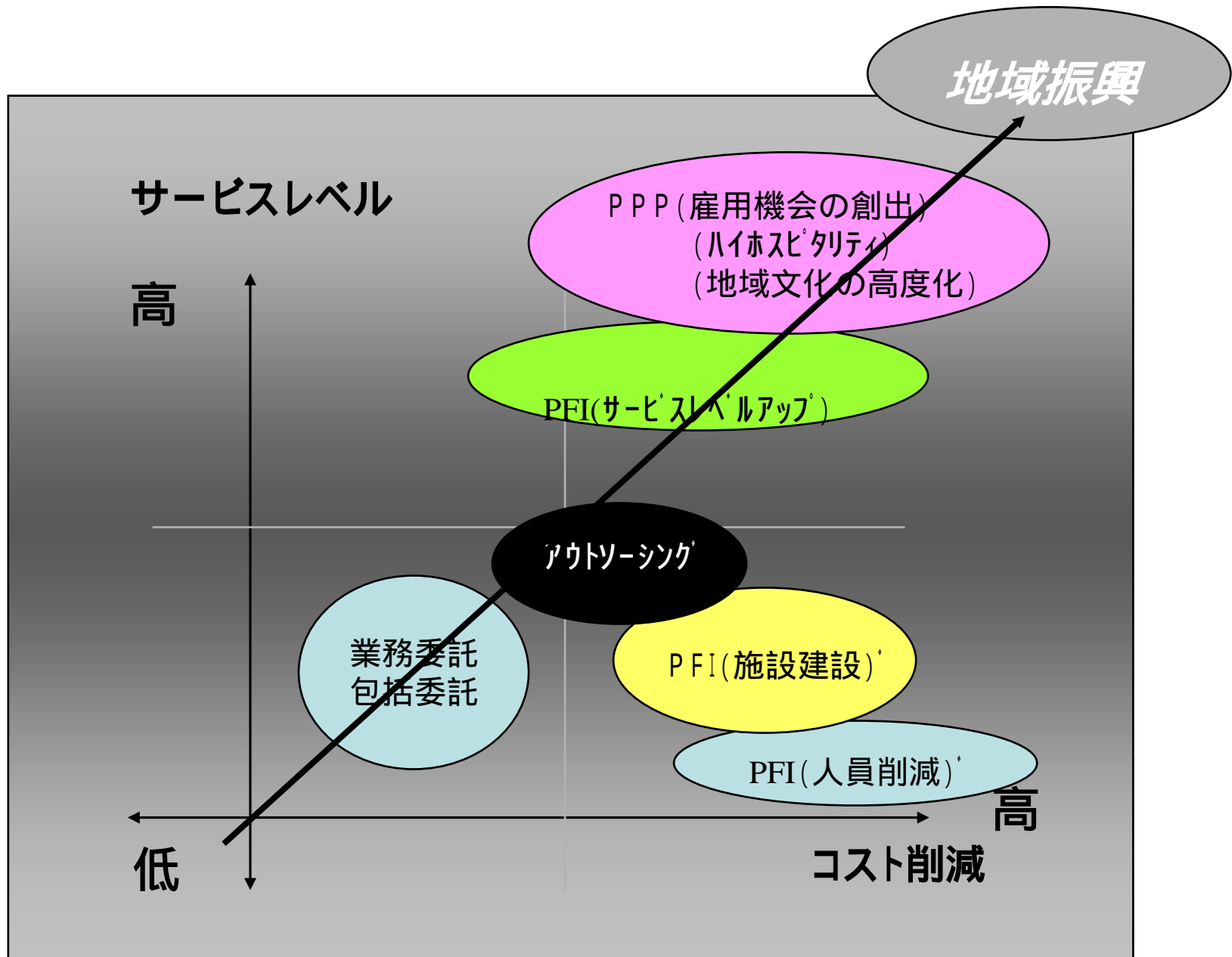
- サービス産業の振興と雇用創出
- 行政コストの削減
- 自由で高度なホスピタリティマネジメントの導入

民間開放推進の課題

- 新しい「公益」の考え方の構築
- 新たな官民の役割の構築
- 顧客主義の確立
- 最適な手法を選択できる環境整備
- 競争環境の構築と透明性の確保

PPPの位置付け





PFIとは

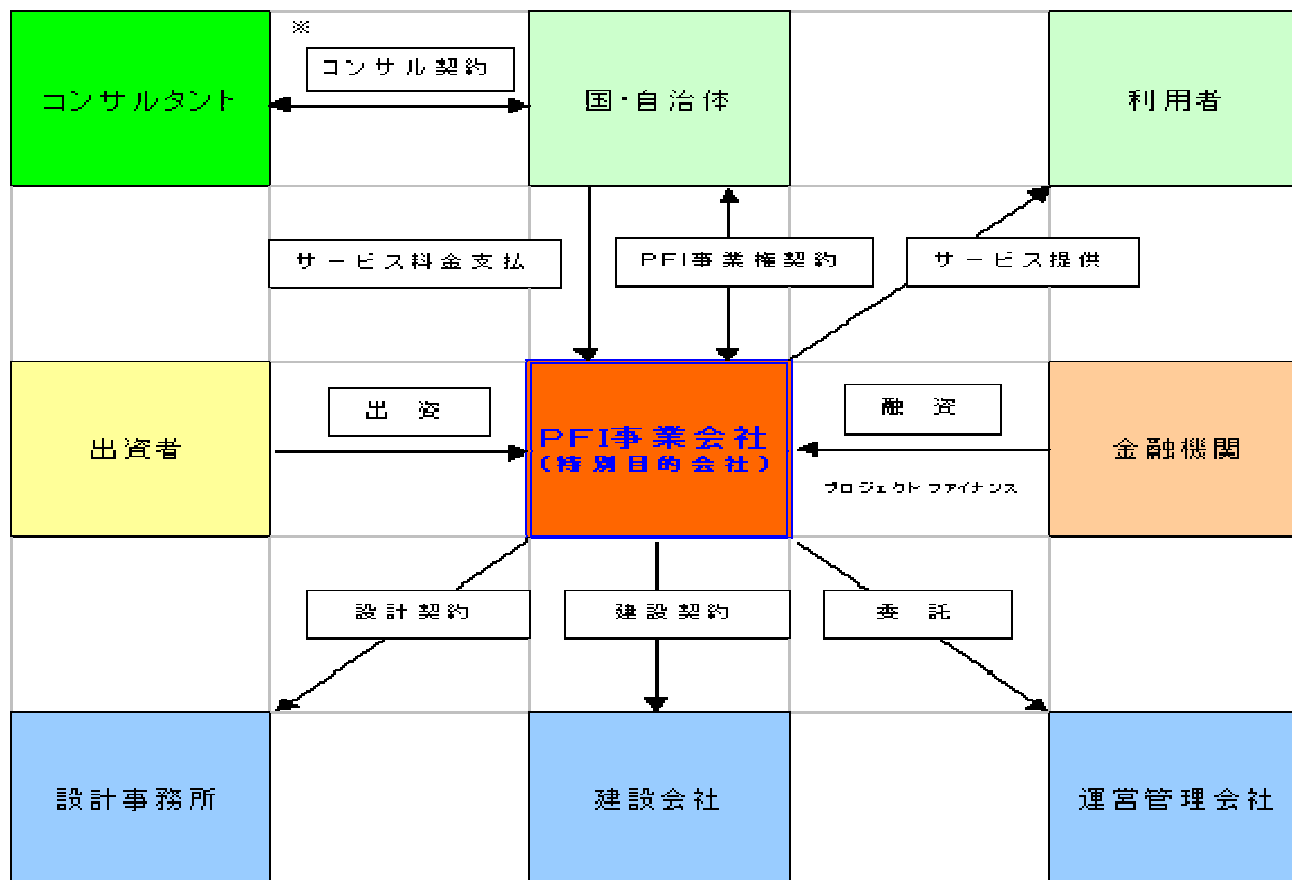
PFIは直訳すれば、民間資金主導型の手法であり、従来公共部門が提供していた**公共サービスを民間主導で実施することにより、設計(design)、建設(build)、維持管理・運営(operate)に民間の資金とノウハウを活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図る**という考え方である。またPFIは民間の技術・経営ノウハウを活用し、市場原理により**事業の効率化やVE(バリュー・エンジニアリング)手法の採用**等によるコストダウンを実現させ、利用者に最良のサービスを提供することを目的としている。

PFIと第三セクターの比較

項目	P F I 方式	第三セクター方式
対象事業	本来公共が整備・運営すべき施設	公共性の高い民間事業
リスクの負担関係	リスク分担は、契約であらかじめ具体的に定める	リスク分担までは取り決めない
事業運営	民間の創意工夫に任せる	公共の出資、コントロールが大きい。
公共の財政負担	サービスの提供度合いに応じた長期的な支出	当初に集中支出（業績とは原則無関係）
官民の役割分担	明確 できる限り民間に委ねる。事業破綻後も公共サービス継続	不明確 公共も出資し、役員の派遣等を通じて経営参画。

PFI事業スキーム

PFI事業者は、資金の調達から施設の建設・運営・維持管理に至るまでの全工程に携わることとなり、PFI事業者は事業を実施するためにPFI事業会社(特別目的会社)を設立し、プロジェクトから得られる収益を担保としたプロジェクト・ファイナンスによる資金調達を行う。また、PFI事業会社は、公共との間で事業権契約を締結し、公共サービスを提供して行くと同時に多くの企業に関わる事業の全体をとりまとめる事となる。



PFI事業方式による分類

独立採算型

民間事業者が資金調達、施設の建設・運営を行い、利用者からの料金徴収により、資金を回収する。公的部門は事業許可権を与えるのみで、建設・運営のリスクは民間が負担する。一般的にはコンセッションタイプといわれる。(例:有料橋、有料道路、博物館等)

サービス購入型

民間事業者が資金調達、施設の建設・運営を行い、公的部門はそのサービス購入主体となる。事業リスクは原則として民間事業者が負うが、コストは公的部門からの支払によって回収することとなる。(例:庁舎、図書館、福祉施設、廃棄物処理施設、リサイクル施設等)

JV型

独立採算ができないために利用者料金収入と公的な支払いが合わせたもの。官民双方の資金を用いて施設の建設・運営を行うが、あくまでも民間事業者が事業を主導し、コストの直接回収が困難であっても、入札前の確約によって官民の役割分担を明確にし、民間へリスク移転を行う。(例:都市再開発、鉄道事業、駐輪場、駐車)

整備の条件や事業成功のポイント

公共部門による民間部門からの公共サービス調達

PFIが従来の社会資本整備と明らかに異なる点は、

公共部門は単に公共サービスの直接提供者ではなく、これを提供する民間事業者から料金を支払って調達する立場になるということ

民間事業者が請負業者という立場から**施設の設計から建設、維持管理、運営に至るまで、ライフサイクルの全工程に**関与し、**経営改善努力を効率的に行うことにより、高収益性が得られるというインセンティブ**が与えられた点がある

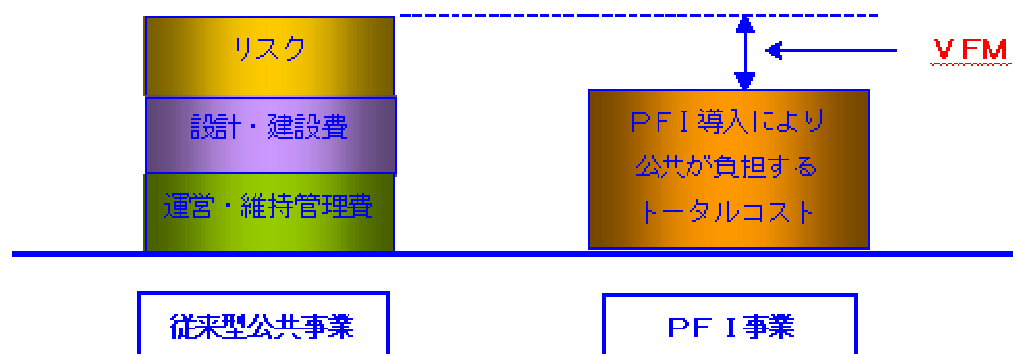
整備の条件や事業成功のポイント

VFM(バリュー・フォー・マネー)の最大化

VFM(バリュー・フォー・マネー)とは、PFIにおける最も重要な概念のひとつであり、国民の税金の価値を最も高めようとする考え方で、公共事業にPFIを導入する際の判断基準となる。

PFIは、民間事業者の資金や経営ノウハウを最大限活用し、当該事業により提供される公共サービスについてVFMの考え方に基づいて費用対効果を最大化することを目的としているのである。

即ちVFMは「アウトプットの仕様書」とそれを管理するための「モニタリングシステム」とその結果としての「支払メカニズム」を連動させて、民間事業者のBPRにより運営プロセスの見直しが不断に行われ、事業運営段階でのパフォーマンスリスクが移転できていることによって生み出される。



整備の条件や事業成功のポイント

官民の役割分担の明確化(責任とリスクの明確化)

PFIにおいては、**役割分担を明確に区分け**しており、従来の第3セクターに見られたような、官民の役割分担が不明確で民間の経営手法やノウハウが採用されにくく、結果経営破綻に陥っている多くの事例のような二の足を踏むことのない様にとの事からである。

具体的には、**公共事業に関連するリスクを民間側に可能な限り移転し、民間側が取れないリスクを公共側が負う構図**になる。ただし、その場合民間にリスク移転し過ぎるとVFMは低下することになり、民間はリスクを回避するために保険をかける等リスクヘッジを行う。このコストは、料金に上乗せされ、ひいては公共の支出が多くなる要因となる。故に、リスクはそのリスクを最も良く管理することができる側がリスクを負うという考えの基に**公共と民間の最適なリスク**分担が望まれる。

また改めて言えば、リスクとは“不確実性”の事であり、顕在化して初めてリスクと成るため顕在化しないように官民共に努力する事が求められるが、不可抗力等で回避できないリスクも当然想定され、そのため顕在化した場合の対処方法並びに官民の負担割合をあらかじめ契約段階で詳細に取り決めておくことが求められる。

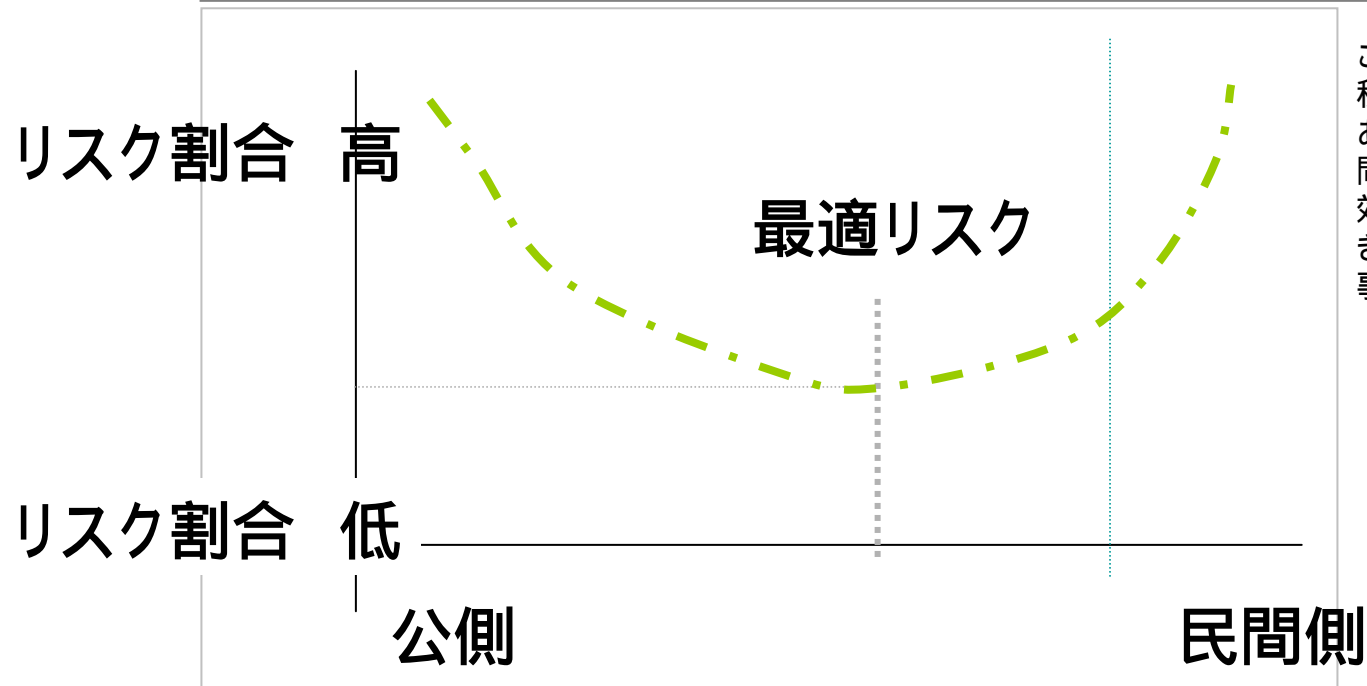
PFIRiskに関して

コスト・オーバーラン・リスク(工事完成へのリスク)

オペレーション・リスク(運営リスク)

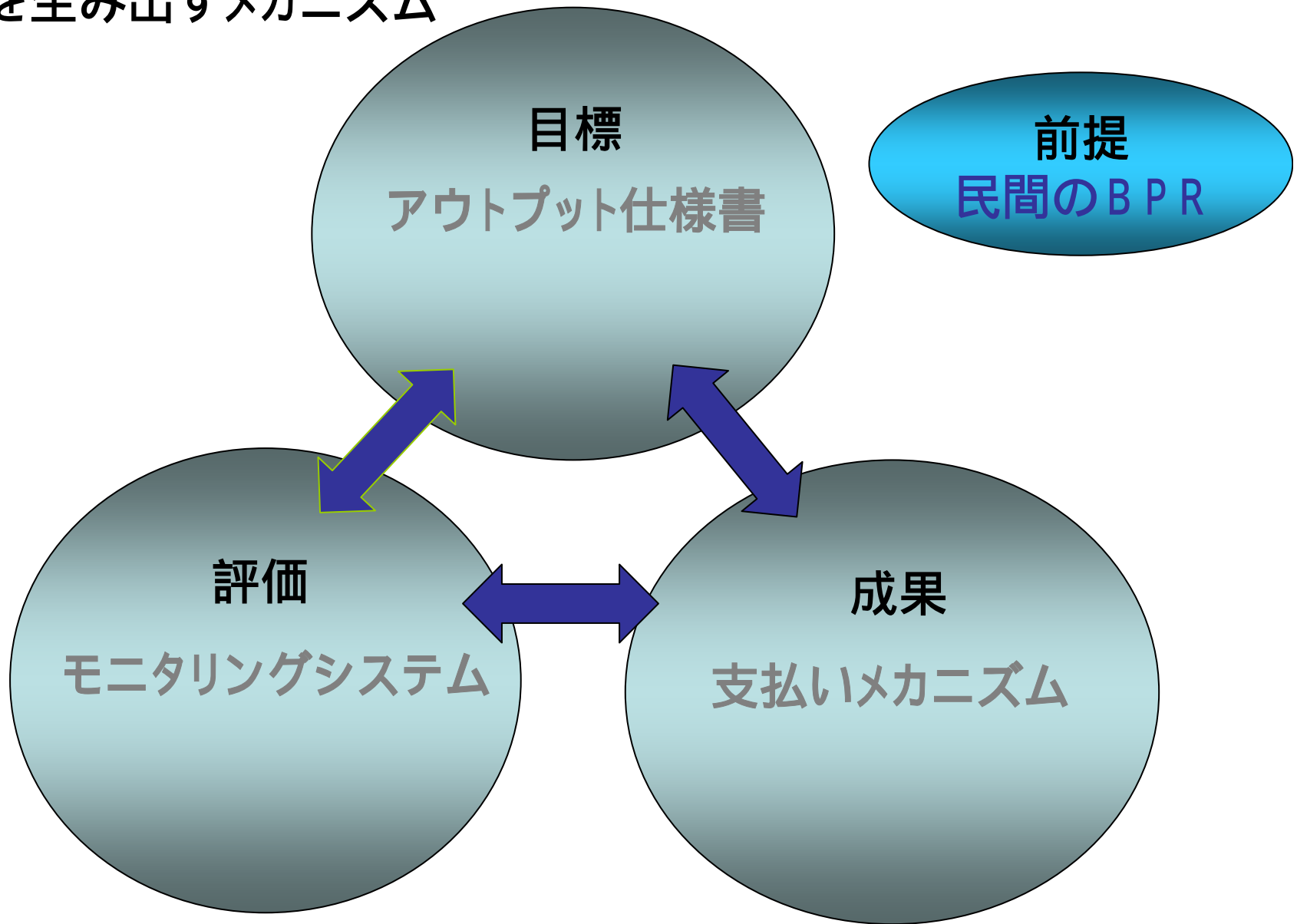
マーケットリスク(市場リスク)

自治体の債務不履行リスク



この公共から民間へのリスク移転については限界がある。あるレベルまでは公共から民間へのリスク移転は事業の効率化に寄与するが、行き過ぎたリスク移転は、かえって事業効率の悪化を招く。

VFMを生み出すメカニズム

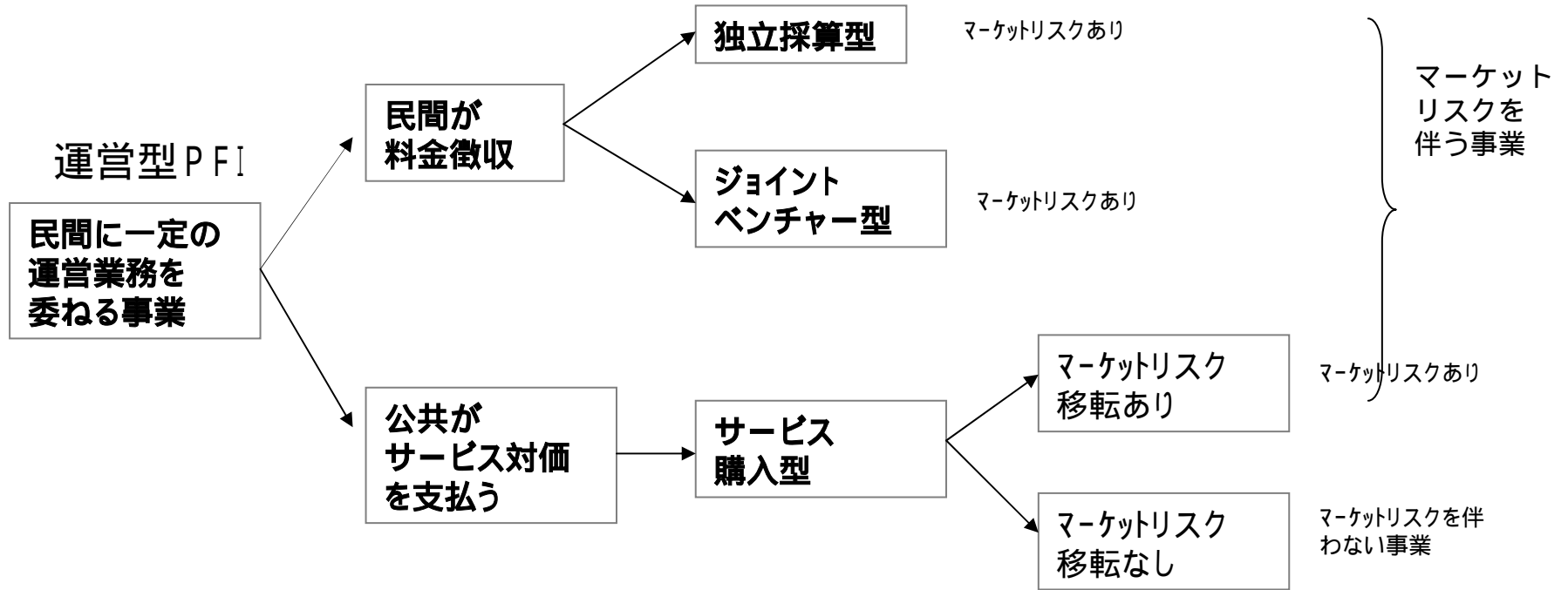


運営型PFIとは

複数年にわたって施設整備し維持していくにあたって一定の運営業務の質を求められたり、運営業務の比重が高く成果を求められるもの。

具体的には
文化ホール、公民館、図書館、刑務所、老人福祉施設、
空港、駐車場、余熱利用施設など

運営型 P F I 事業の類型



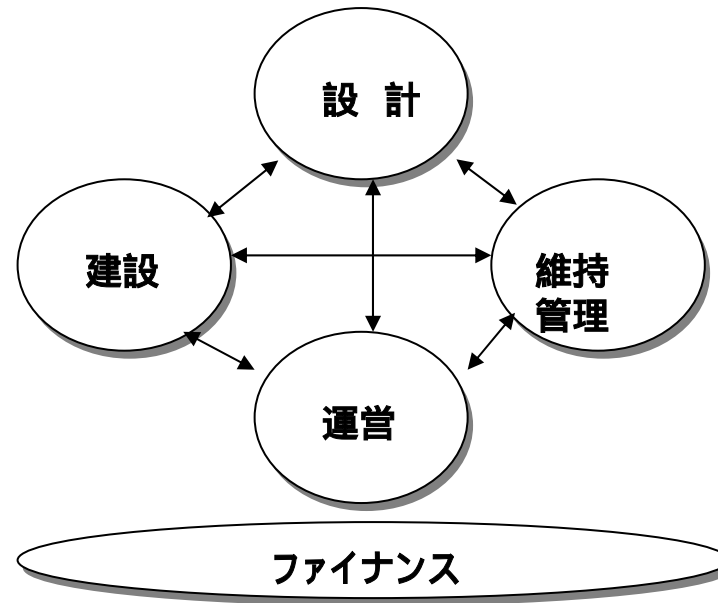
運営型 P F I 事業の類型

需要リスクの
精査が重要

パフォーマンスリスク
運営ノウハウ、複数の場合は
統括機能も)の精査が重要

	マーケットリスク 大	マーケットリスク 小
運営の重要性 大	空港ターミナル、 余熱利用施設、 廃棄物施設	病院、刑務所、斎 場、図書館、天文 台、福祉施設
運営の重要性 小	駐車場、駐輪場	

運営型PFIの分類



	運営重視型	施設整備重視型	維持管理重視型	デザイン重視型
質条件	高い住民サービス	高い居住性	高度な管理技術力	高いデザイン性 象徴性、シンボル性
量的条件	豊富なサービス	大規模性 コスト削減	多様な管理手法	装飾性、多様性
持続的条件	高いマネジメント力	維持管理コスト削減	経済性、効率性	本物性 町並みとの整合性

運営型 P F I の導入状況

実施方針公表済み事業 210 件のうち、「運営」事業は、50 件。
このほか、一定の運営業務を民間に任せている案件は、20 数件程度

・ 刑務所、病院、空港ターミナル、廃棄物処理施設、図書館、老人福祉施設、余熱利用施設、斎場、排水処理施設、駐車場、駐輪場、ボートパーク、港湾施設
プール、天文台、複合施設(保育、駐車場、プール)

運営型 P F I 事業と呼べるのは、概ね全体の 3 割程度が

引き続き、ハコモノ(宿舍・庁舎・大学)が多数

運営型 P F I であっても、コア業務は引き続き公共セクターが担う
ケースも多い(例、病院・学校)

運営型 P F I が少数派にとどまっている背景

- ・ 公務員(外郭団体を含む)の雇用問題
- ・ 規制・権限への固執
- ・ 民間に対象業務のノウハウが欠如している(と発注者が信じている)ケースが多い

PPP事業のポイント

投資財務ノウハウ
精緻な事業契約の締結
徹底した利益指向
グローバル指向
高い専門性
機能分化の徹底
事業提携の促進
透明性と公正性
革新への高い意欲
強い経営の意志

観光PFIについて

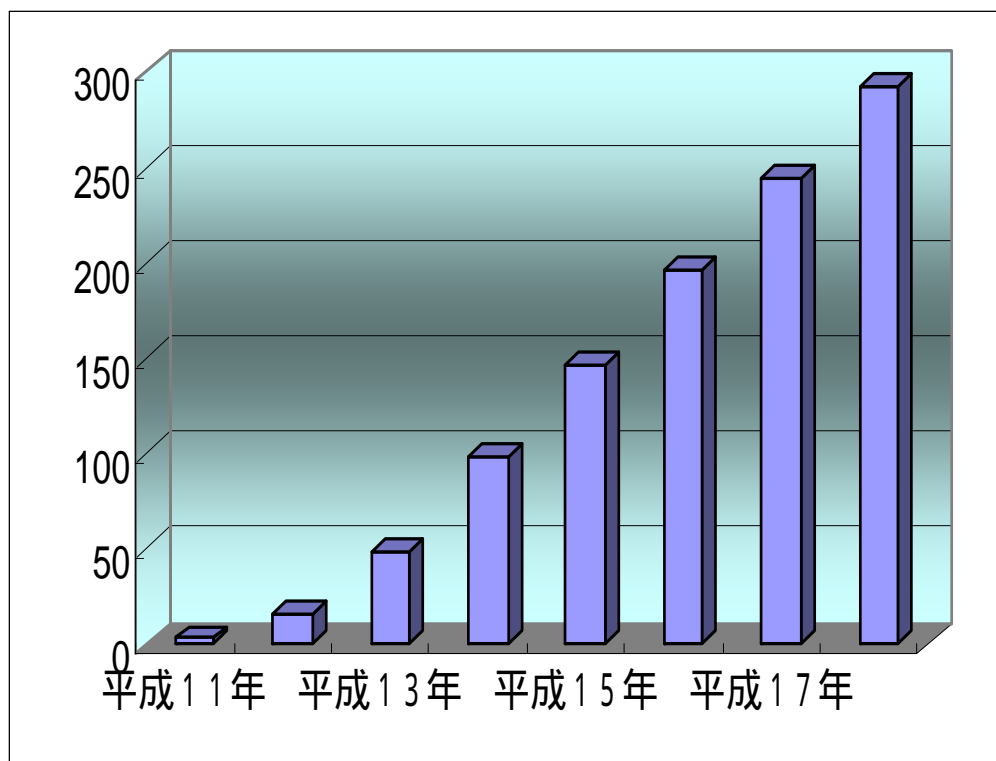


噴火湾パノラマパーク



国民宿舎 オテル・ド・摩耶

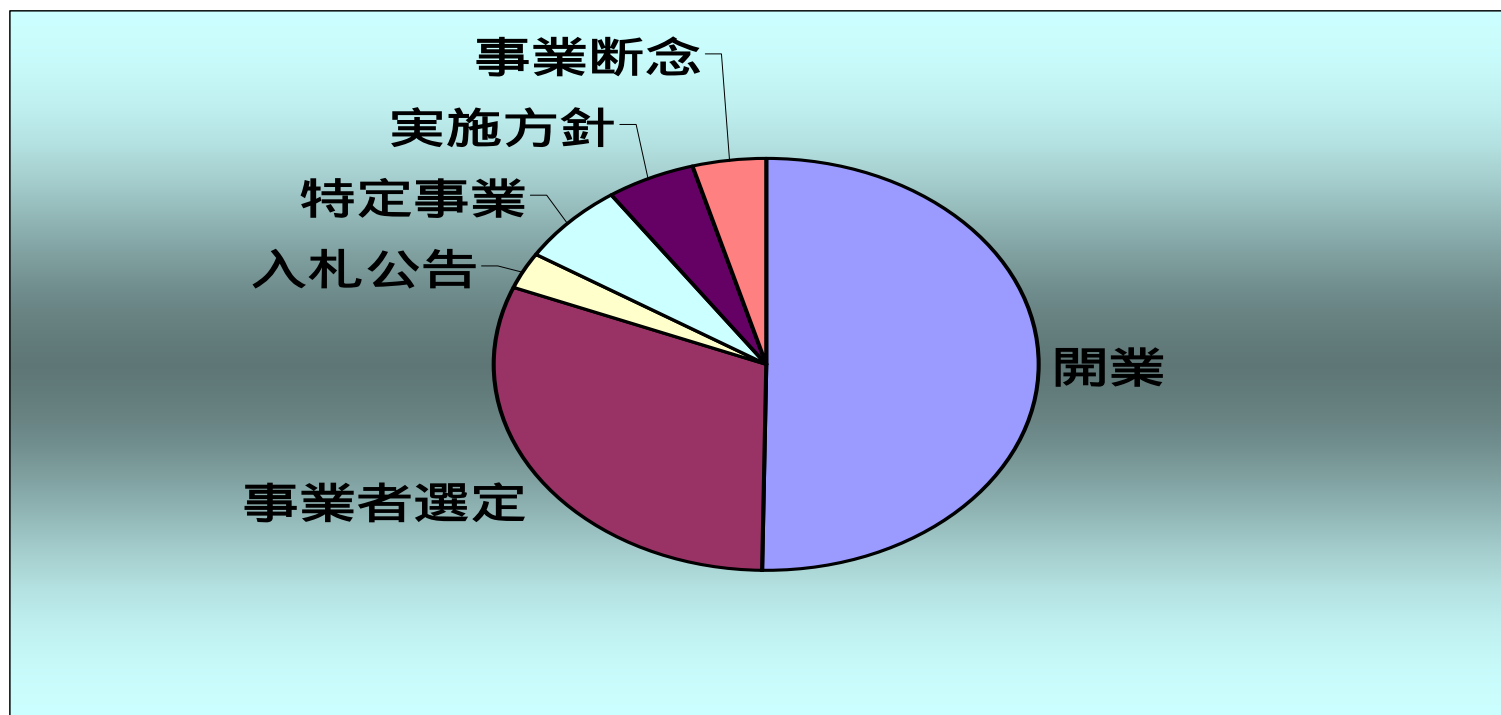
全PFI事業件数（累計表）



PFI件数	合計
平成11年	3
平成12年	16
平成13年	48
平成14年	98
平成15年	146
平成16年	197
平成17年	244
平成18年	292

PFI事業推移状況 平成11年度～平成18年度

開業	事業者選定	入札公告	特定事業	実施方針	事業断念	合計
147	90	8	19	15	13	292



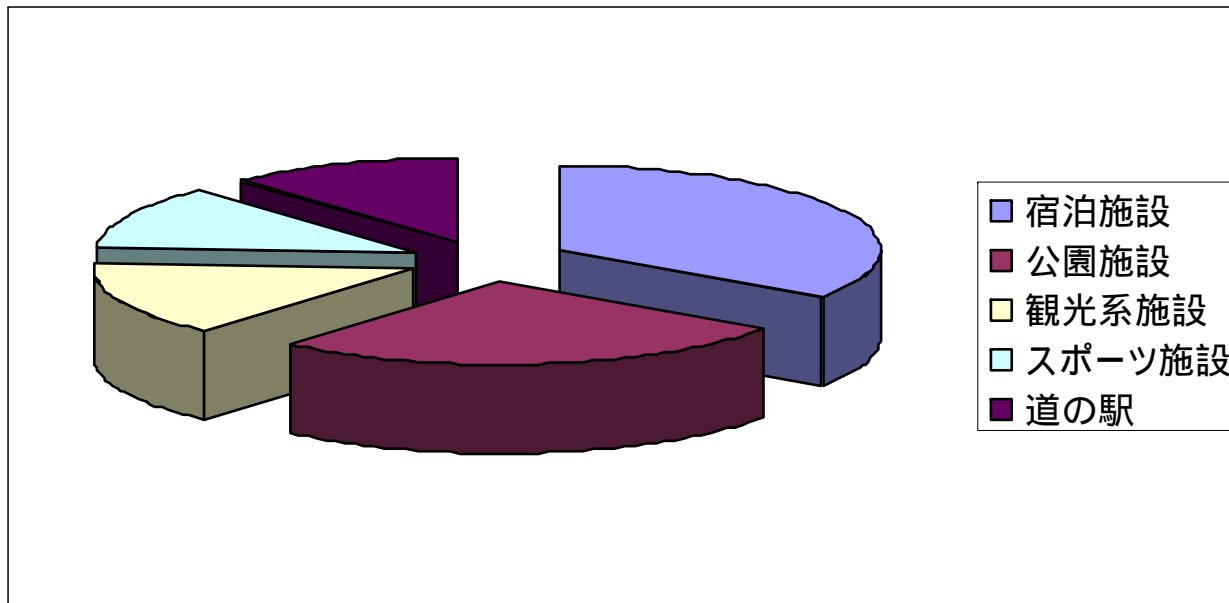
観光系のPFI事業の実態が どうなっているのか



世界淡水魚水族館

	件名
1	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
2	国民宿舎おおわに山荘整備事業
3	庄和町「道の駅」整備・運営事業
4	多機能型農業公園整備
5	昭和公園整備事業(PFI断念)
6	神奈川県立花と緑のふれあいセンター(仮称)施設整備・運営等事業
7	横須賀市(仮称)長井海の手公園整備等事業
8	遠州ふくで荘建替
9	世界淡水魚園水族館(PFI的手法)
10	長良川ホテル跡地利用
11	「道の駅」整備
12	府営公園プール改修・運営事業(浜寺公園)
13	(仮称)堺市文化観光拠点建設
14	農業公園整備
15	神戸ウイングスタジアム(PFI的事业)
16	国民宿舎神戸摩耶ロッジ
17	大阪国際空港周辺緑地(伊丹スカイパーク)整備
18	国民宿舎あいおい荘
19	(仮称)「道の駅ようか」整備事業
20	針T・R・S事業の施設
21	スキー場新設(PFI断念)
22	宿泊施設整備・運営
23	湯来ロッジ建替え
24	呉市音戸ロッジ整備等事業
25	かなたけの里公園(仮称)整備
26	国民宿舎しかのしま苑跡地利用

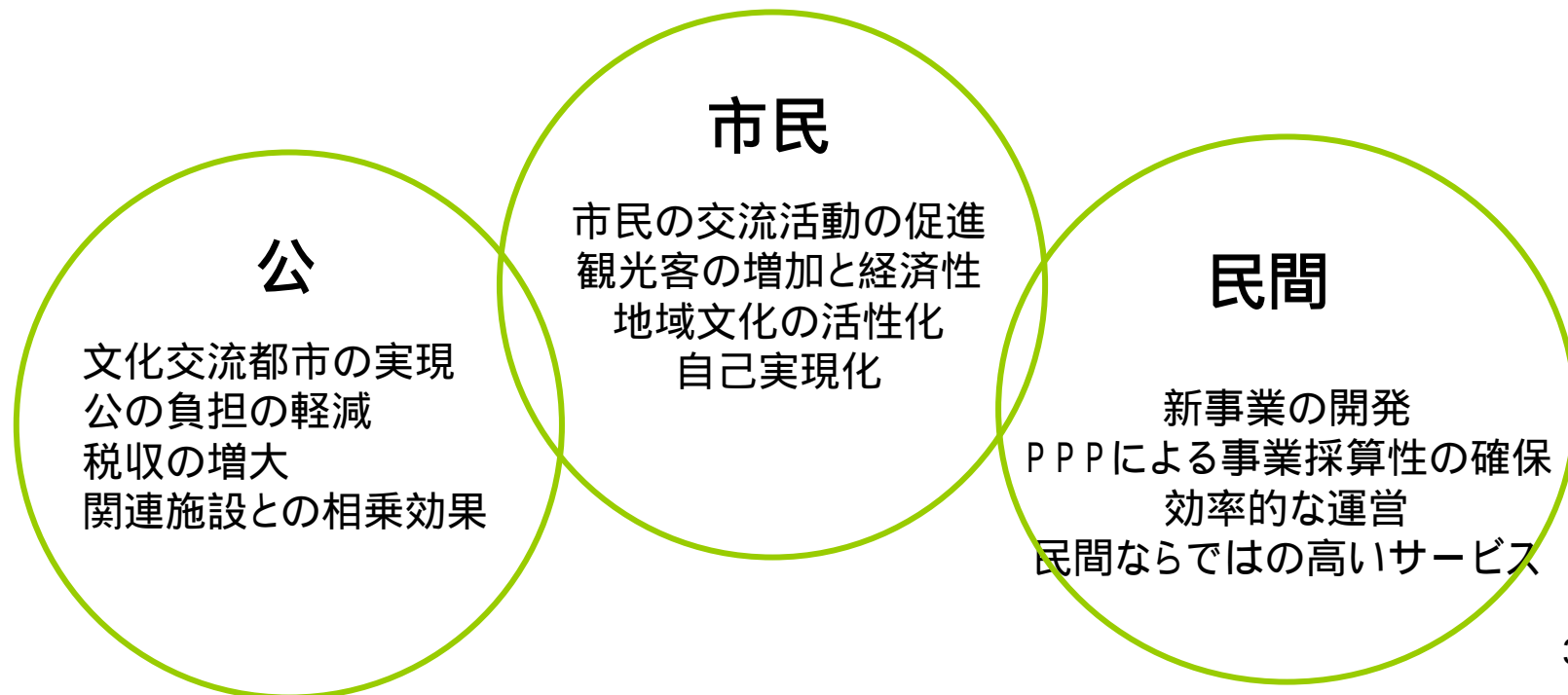
観光系のPFI/PPP事業の実態



宿泊施設	35%
公園施設	27%
観光系施設	15%
スポーツ施設	12%
道の駅	12%

観光系PFI/PPPの相関メリット

- 市民の交流活動の推進と高い国際観光交流都市の構築の一翼の担うことを目的とする
- 民間事業者のノウハウを開発段階から導入し、PFI/PPP型の効率的な事業スキームを導入する。



ケーススタディ

日本初の観光PFI施設
国民宿舎摩耶ロッジ再生事業

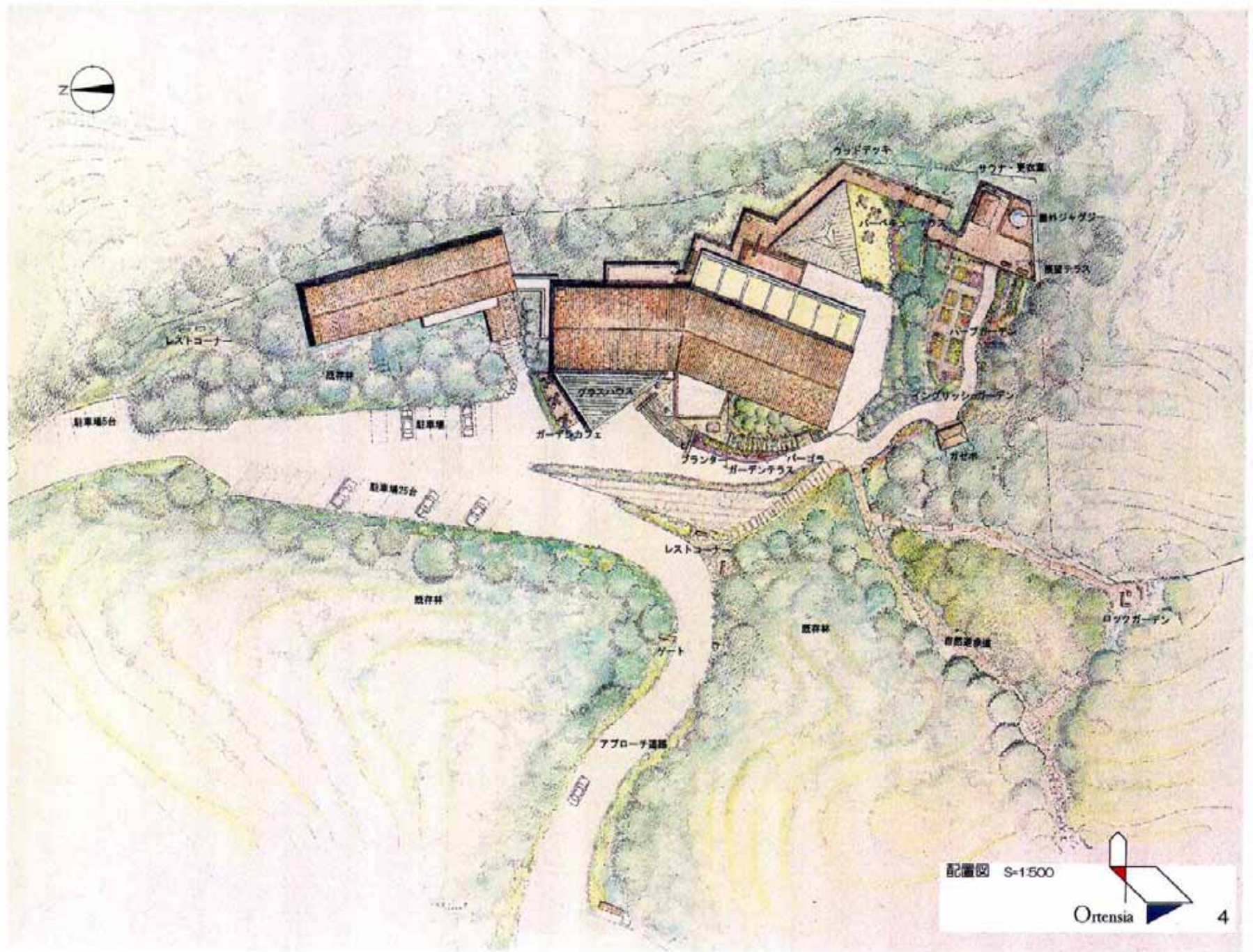
“オテル・ド・摩耶”事例



外観



従来の国民宿舎のイメージを一新し、南欧のプチホテルにリニューアル



配置図 S=1:500



ロビー



テラコッタブラウンで統一されたシックな雰囲気のコミュニティースペース³⁷

客室



洋室30室(バス・トイレ付)和室1室(トイレ付)全31室

レストラン



本場仕込みのシェフによる本格的イタリア料理



優れた食材を活かして、こだわりのシェフが生み出す絶品のイタリア料理



季節に合わせた果物を使ったドルチェ

グラスハウス内部



展示やワークショップにもご利用いただけます

グラスハウス



週末を中心にカフェ営業、体験学習教室実施

テラス



四季折々の豊かな自然が楽しめます

オープンジャグジーバス & サウナ

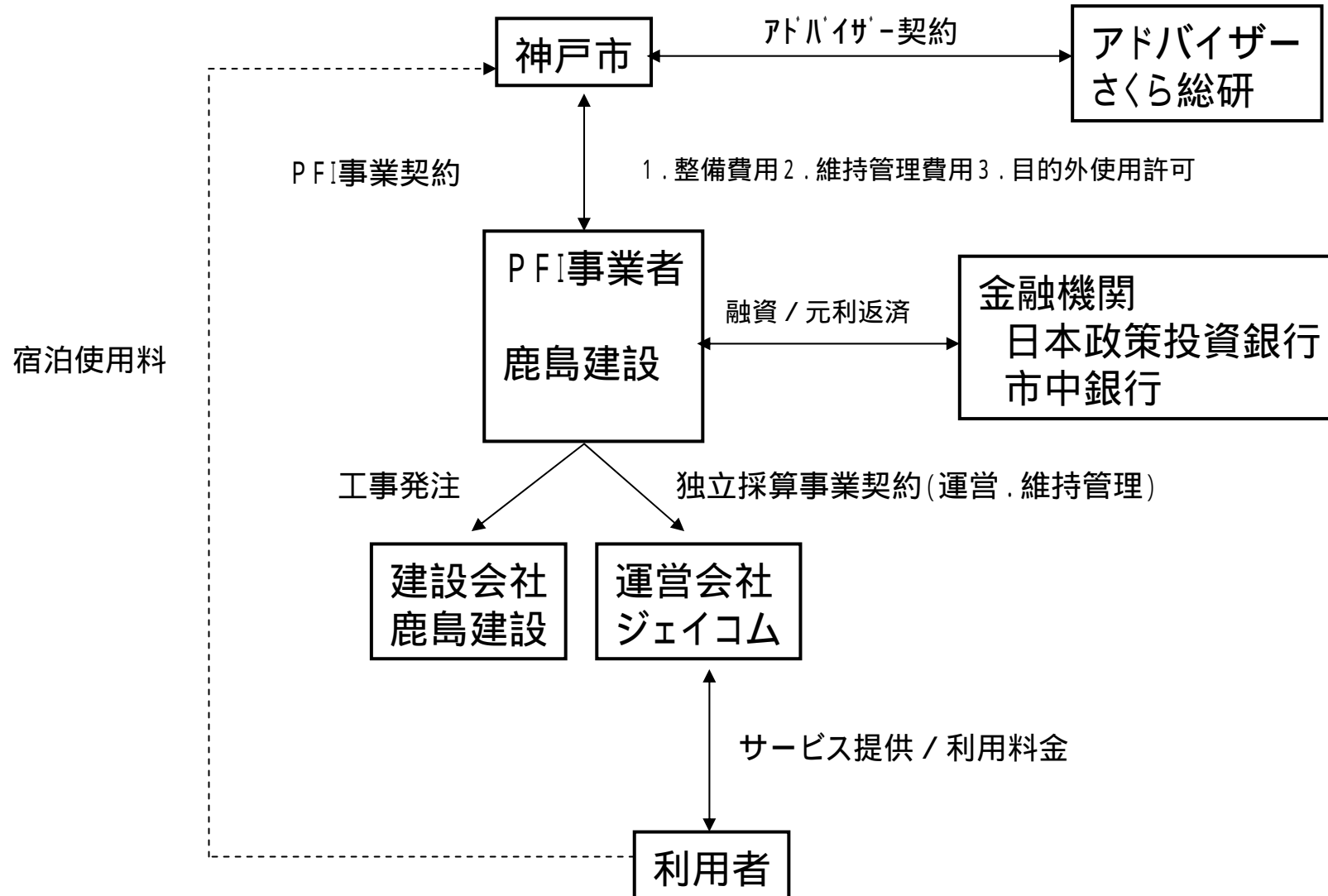


眼下に広がる美しい神戸の夜景

経緯

2000年	7月	コンペ参加検討
	8月	参加決定 申込み
	9月	提案書提出
	10月	決定
2001年	2月	総支配人、チーフシェフ決定 什器備品類の調達 運営スタッフの選定と教育
	7月	竣工 オープン

事業スキーム



企画のポイント

- 従来の国民宿舎にないハイクラスなホテル
- 豊富で魅力的な体験メニュー
- 癒しの空間
- グルメ



ラーニングバケーション
リフレッシュ・ヒーリング施設

成功のポイント

施設運営コンセプトの5C

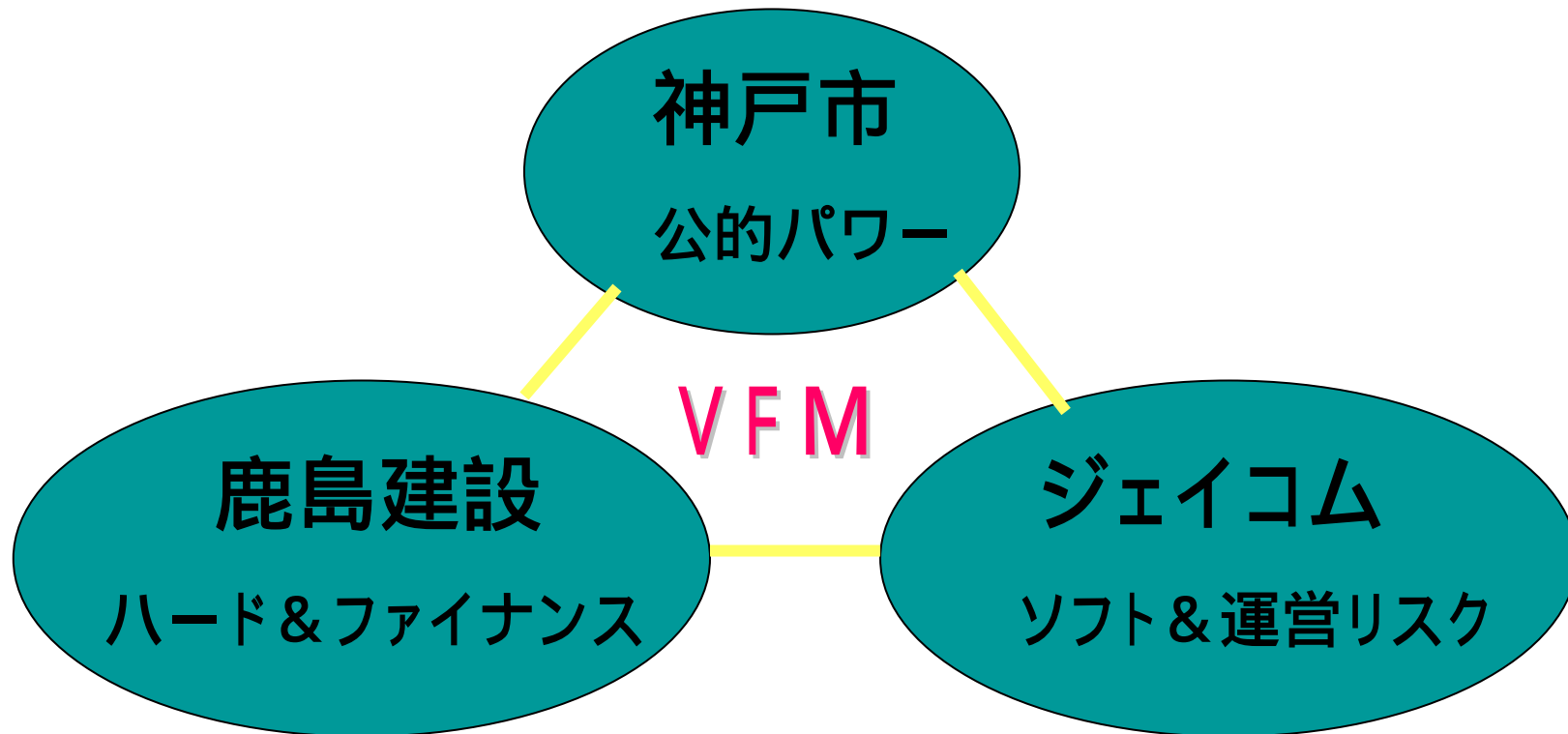
- Character (個性)
- Cuisine (グルメ)
- Charm (魅力)
- Courtesy (ホスピタリティ)
- Calm (静けさ)

+

徹底したローコスト経営
(マルチタスク方式)

WIN / WINの構造

最高のメンバーによるコラボレーション
～ 理想的なPPPの実現 ～



日本初の温浴施設の指定管理者
健康増進PPP事例

宝塚温泉

ナチュラルスパ宝塚



レストラン



サロン席

15～25名様で貸し切り可。
パーティーメニューもご用意しております。
お気軽にお問い合わせください。

ACQUA
ROSSA
ナチュラルカフェ・アタアロッサ



ナチュラルスパ宝塚(ナチュラルスパたからづか)は、[宝塚市](#)が設置した公設民営型温泉健康施設([日帰り入浴施設](#))である。建物は[建築家・安藤忠雄](#)の設計による。

概略

[2002年](#)([平成](#)14年)1月「[クリスタルスパリゾート](#)」という名称で開館。[第三セクター](#)の宝塚温泉株式会社が経営する[温泉施設](#)であった。

[2003年](#)([平成](#)15年)6月 [経営が破綻](#)。閉館に追い込まれる。

[2004年](#)([平成](#)16年)9月 その後再開を望む各界の声に後押しされ「[ナチュラルスパ宝塚](#)」と名称を変更し[日本初の指定管理者施設](#)としてリニューアルオープン。

[2006年](#)([平成](#)18年)改装リニューアルオープン。



全景



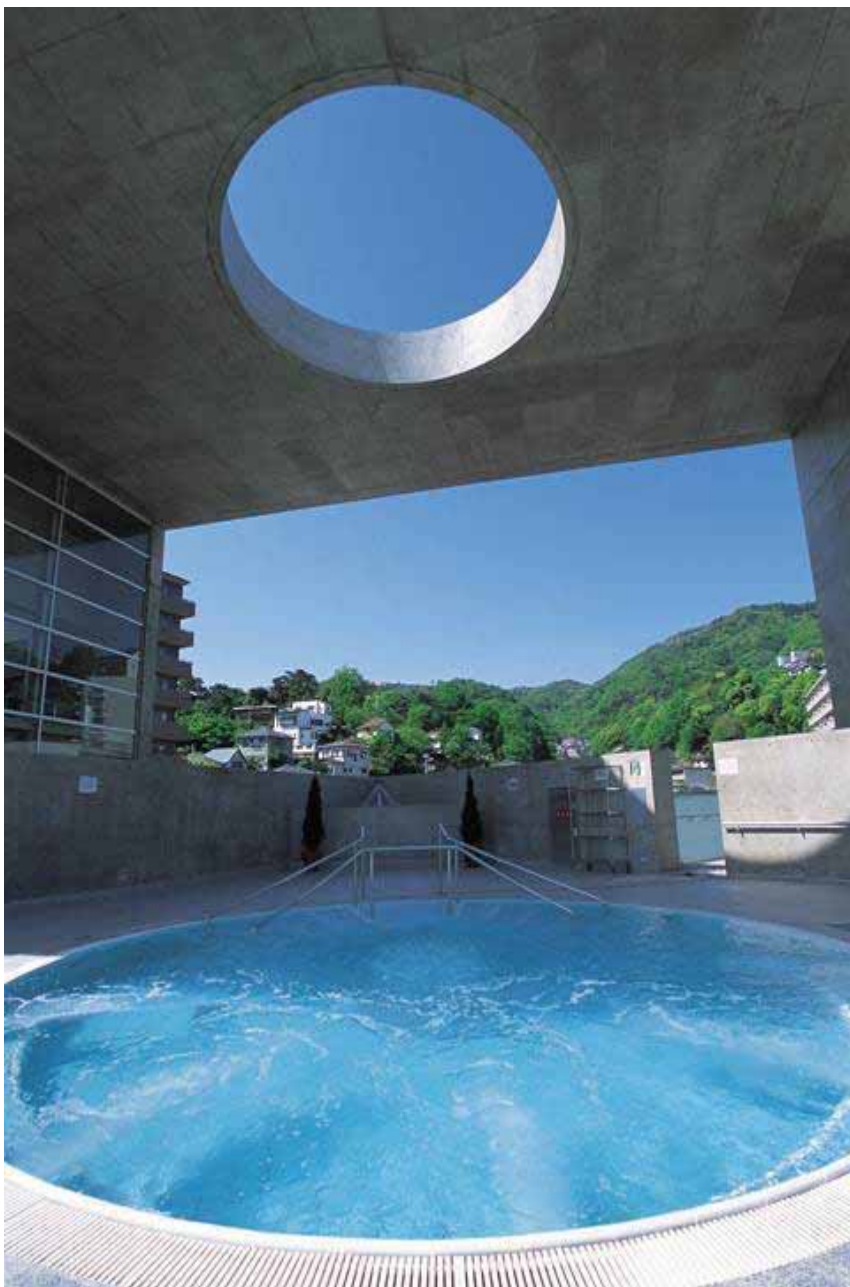
岩盤浴



レストラン 53



レストラン



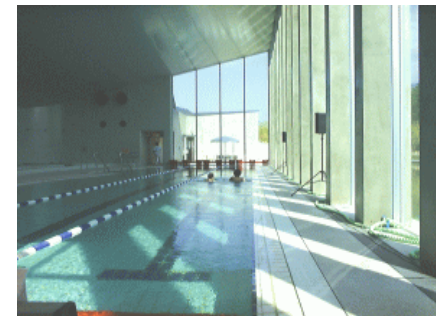
スパ

	入場者数		
温浴施設	50000 名	女性	17000 名
岩盤浴他		男性	33000 名
レストラン	30000 名		

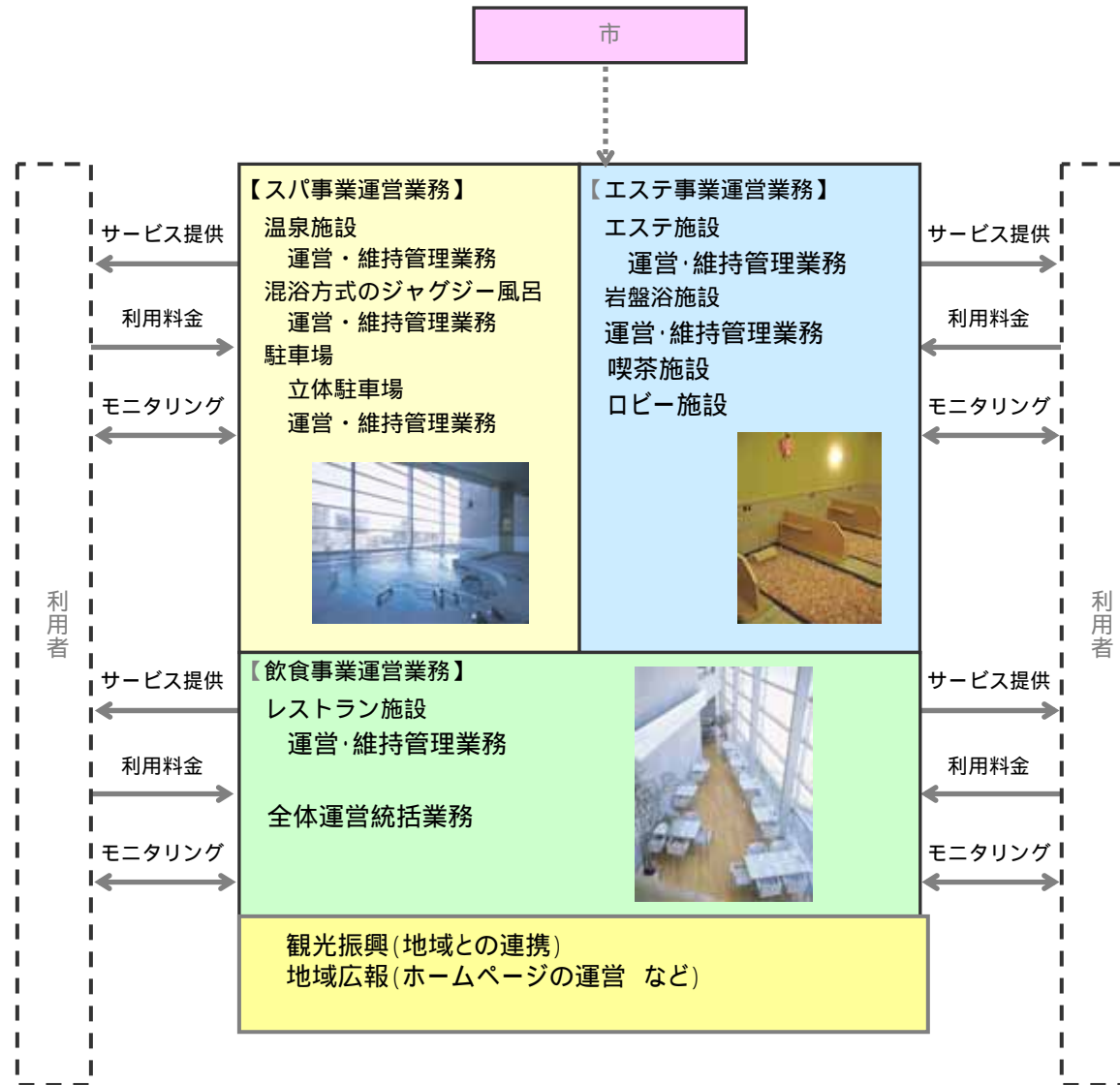
展望ジャグジー

事業の前提

- 宝塚温泉の公共的観光施設としての集客性
- 市民の健康を増進する
- 採算性の確保
- 公の力と民間と知恵を生かして市民に最大限のサービスを提供する
- 五感回復をキーワードとする
(新しい癒しとリラクゼーション)
- 地域の観光施設との連携

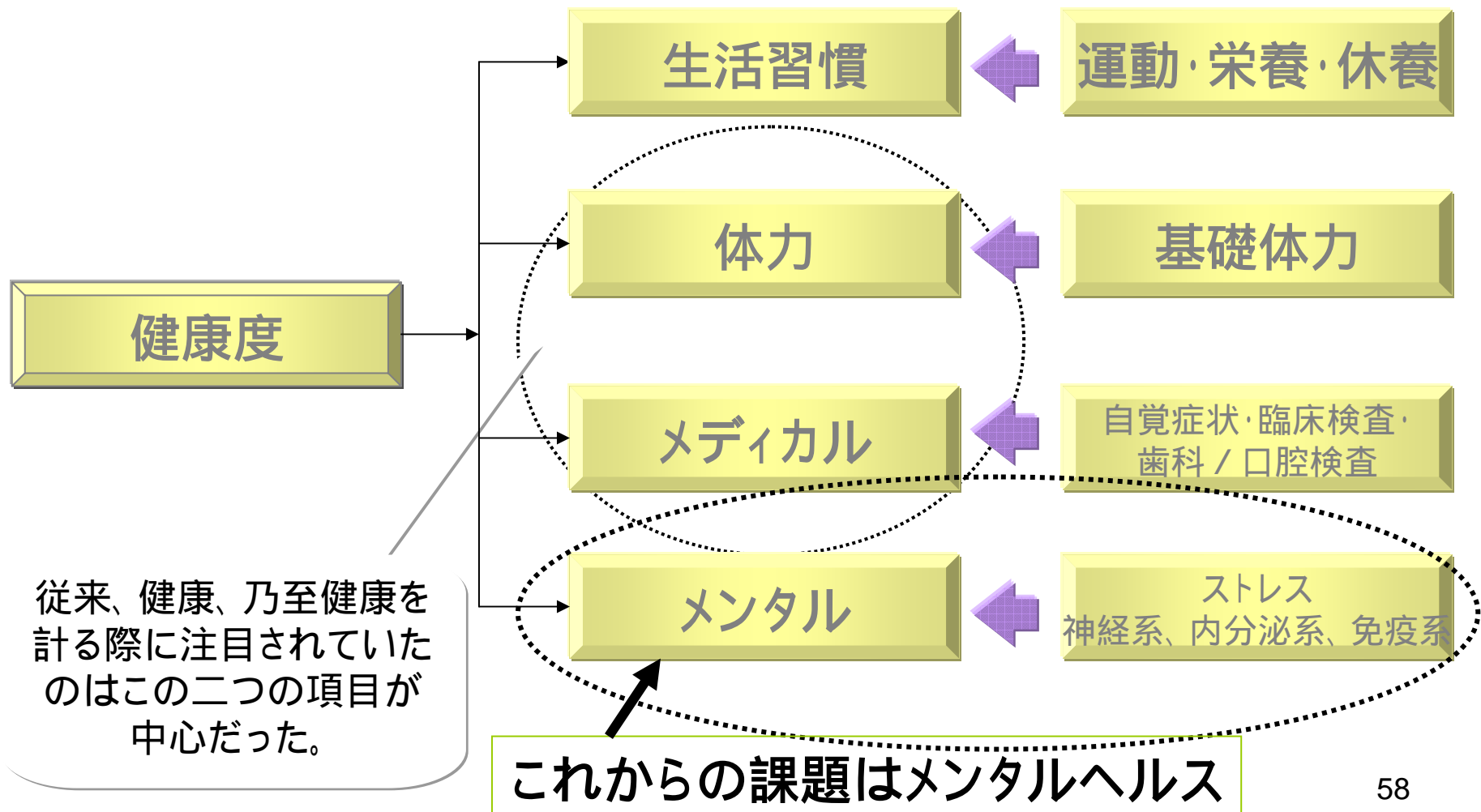


ナチュラルスパ宝塚の事業スキーム（兵庫県宝塚市：独立採算型指定管理方式）



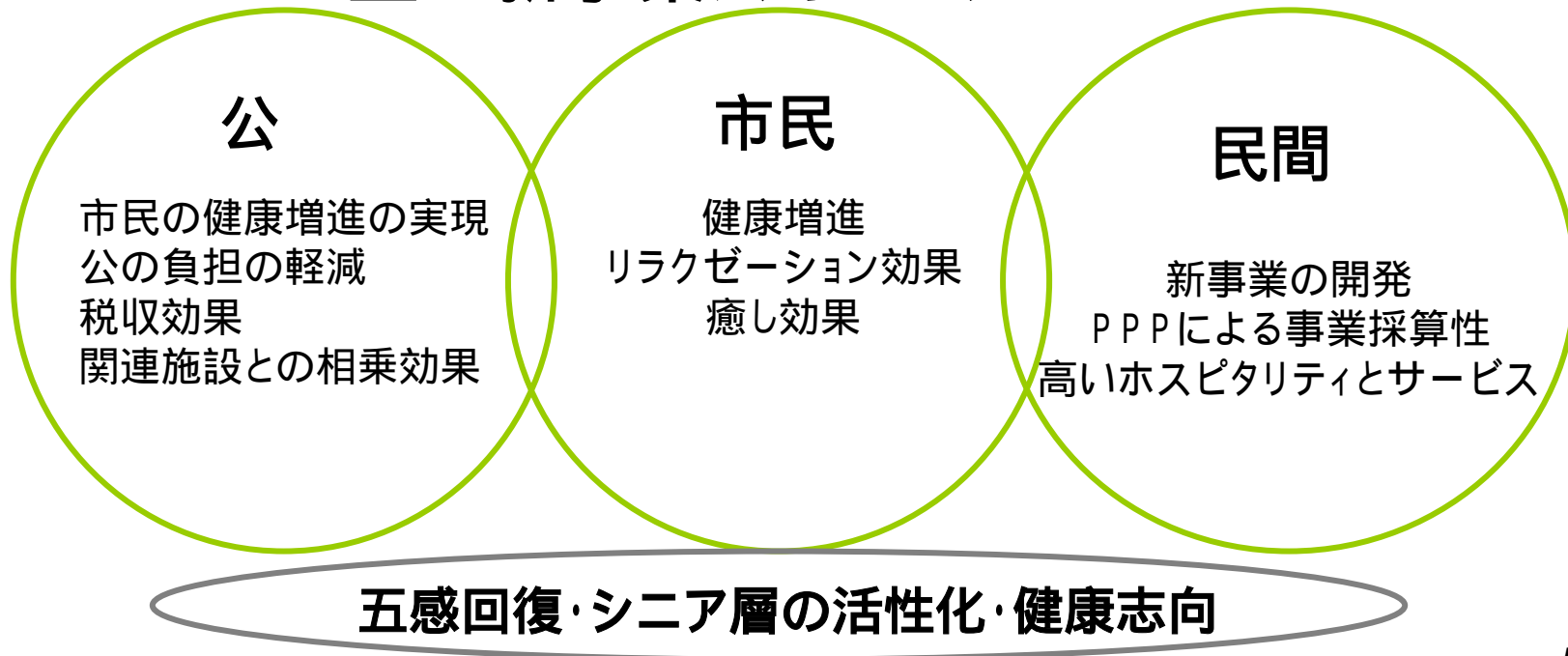
注) 指定管理料は0。5年間の完全独立採算事業

健康に関する認識



基本コンセプト

- 市民の健康増進と五感回復を目的とする新しいタイプの健康増進施設
- 民間事業者のノウハウを開発段階から導入し、PFI/PPP型の新事業スキーム



市民参加型総合文化センター 文化交流事例

三田市総合文化センター “郷の音ホール”





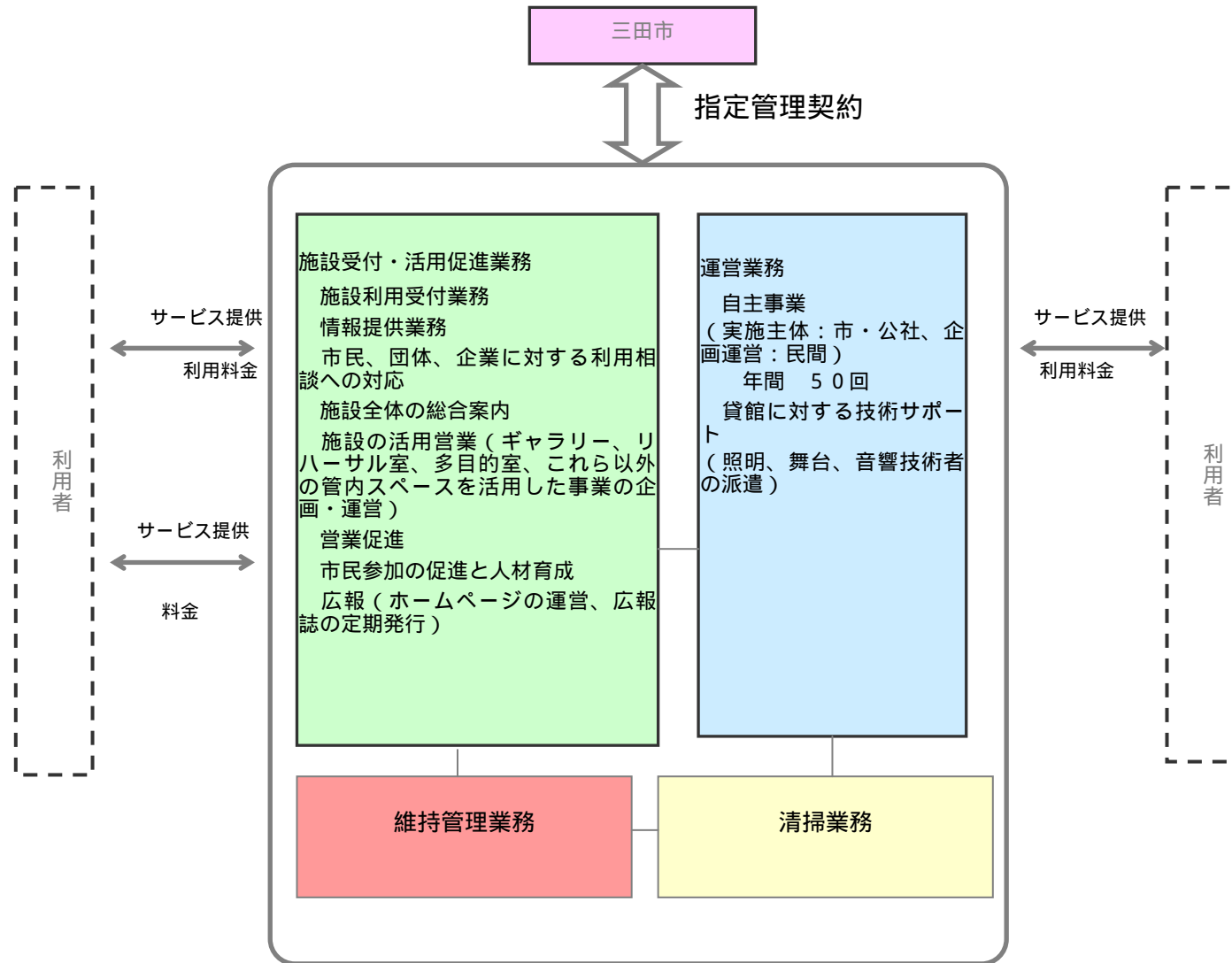
年間の自主事業50本を計画



レニングラード国立歌劇場管弦楽団
京都市交響楽団
ザ・キングス・シンガーズ
長岡京室内アンサンブル
川井郁子(vl) &
福田進一(g)
三田ミュージック
コレクション
小原孝ピアノコンサート
オリジナル
木管アンサンブル
ヨーロッパジャズトリオ
押尾コータロー
上々颱風
新井英一コンサート



三田市総合文化センターの事業スキーム（指定管理者契約）



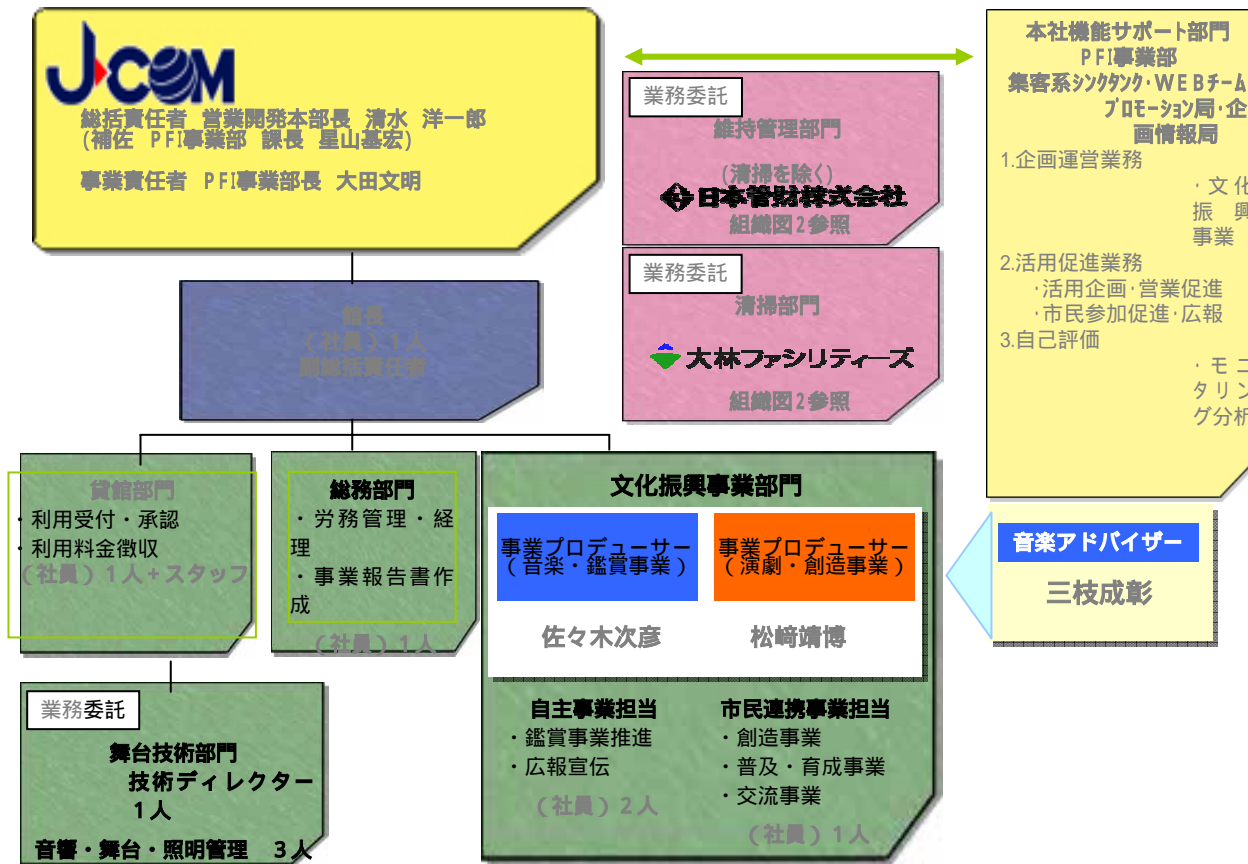
ジェイコム文化振興事業位置付マトリックス

「文化振興事業位置付マトリックス」とは

縦軸に 事業カテゴリー「芸術事業」「文化・生活事業」「市民参加型事業」
 横軸に 事業レベル 「啓蒙事業」「ステップアップ事業」「本格的事業」
 以上の項目を設定し、「文化振興事業位置付マトリックス」を作成します。

文化振興事業位置付マトリックス	啓蒙的事業	ステップアップ事業	本格的事業
芸術事業 (鑑賞事業/芸術文化活動の場と機会の提供、活動の支援) ・クラシック ・クロスオーバー系 ・オペラ ・伝統芸能 等	芸術性のある内容で、概ね全ての層の市民が興味を持てる事業	芸術性のある内容で、少し専門的なレベルを求める層の市民が興味を持てる事業	芸術性のある内容で、本格的なレベルを求める層の市民が興味を持てる事業
文化・生活事業 (鑑賞事業/芸術文化活動の場と機会の提供、活動の支援) ・POPS系音楽 ・ミュージカル ・講演会 等	生活に関連しエンターテインメント性がある内容で、概ね全ての層の市民が興味を持てる事業	生活に関連しエンターテインメント性がある内容で、少し専門的なレベルを求める層の市民が興味を持てる事業	生活に関連しエンターテインメント性がある内容で、本格的なレベルを求める層の市民が興味を持てる事業
市民参加事業 (芸術文化活動の場と機会の提供、活動の支援/情報、助言、相談、交流事業/鑑賞事業) ・地元芸術家公演 ・市民劇・ワークショップ ・カルチャー発表会 等	地元芸術家または市民参加型の公演内容で、概ね全ての層の市民が興味を持てる事業	地元芸術家または市民参加型の公演内容で、少し専門的なレベルを求める層の市民が興味を持てる事業	地元芸術家または市民参加型の公演内容で、本格的なレベルを求める層の市民が興味を持てる事業

運営組織



青森県の観光振興



ねぶた祭り



十和田湖

青森県観光の目標

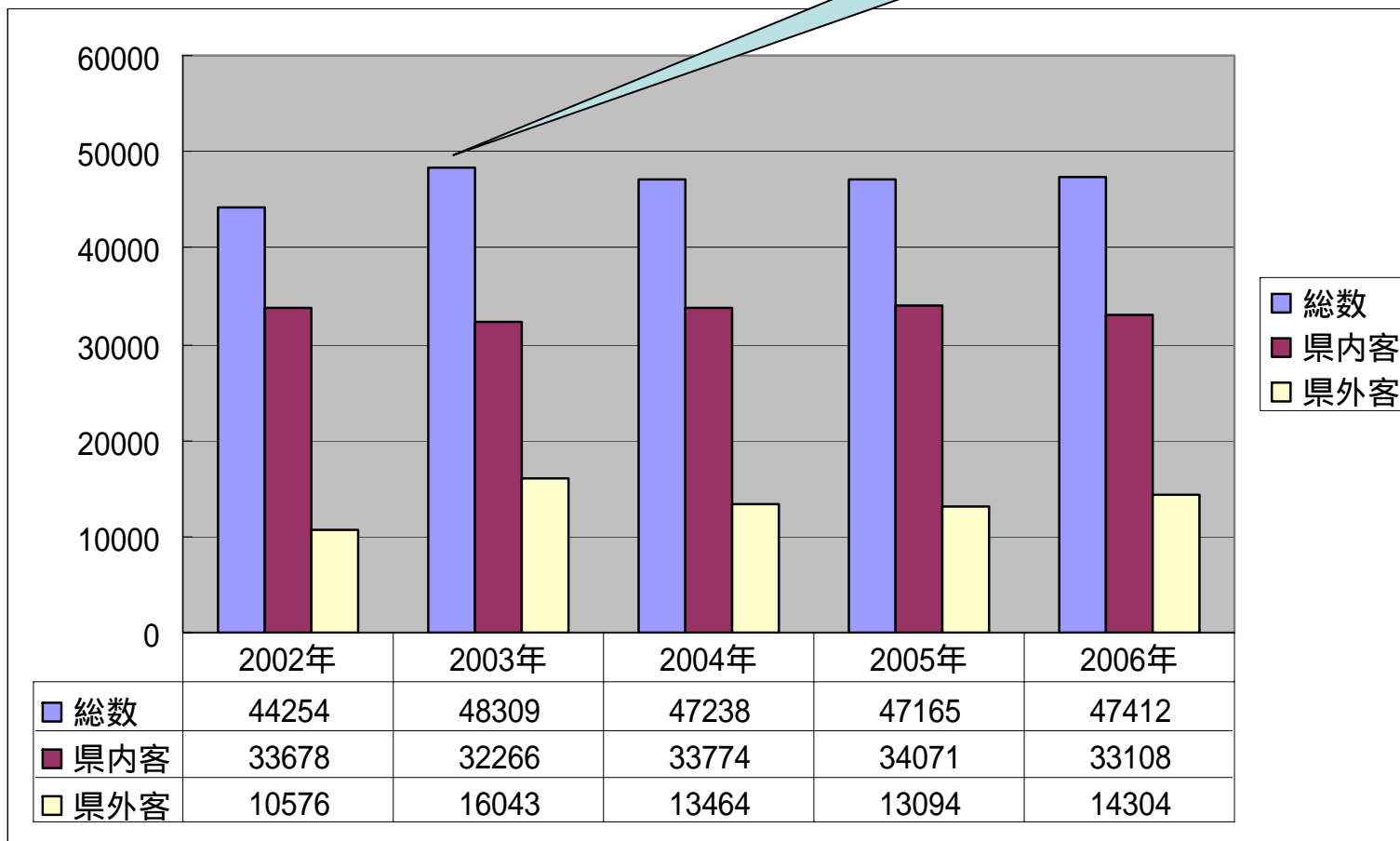
豊かな**自然資源**や地理的特性、**歴史的遺産**や**伝統芸能**・**祭り**などの文化資源を活かした交流の促進による魅力ある地域づくり

地域アイデンティティの確立を図るため、本県の観光資源の持つ文化性に着目し、「**文化観光立県**」の推進に向けて、**冬季観光**や**滞在型観光**、**国際観光**など全県的な観光開発

適切なPRや情報発信、きめ細やかなサービスの提供など**ホスピタリティ**あふれる受入体制づくりの促進

青森県の観光レクリエーション客入込数

過去最高！



単位：千人

青森県における観光の課題

- ・新幹線効果の一巡による観光客の伸び悩み
- ・宿泊客のウエイトの低い
- ・観光資源の認知が低い
青森ねぶた祭 十和田湖・奥入瀬 恐山 弘前城
- ・専門家、リーダーの不在
- ・夏場に集中
- ・ホスピタリティが薄い

青森県の観光振興施策

- ・通年観光への取り組み強化(冬場対策)
- ・広域連携の推進(北東北3県)
- ・個人客へのきめ細かな対応
 - ハード:宿泊設備、温浴設備、バリアフリー
 - ソフト:高級化、こだわり志向
- ・訪日外国人の誘致(アジア戦略)
- ・地域資源の活用とPRの強化
- ・ホスピタリティの向上(おもてなしの心)
- ・長期滞在、セカンドライフに対応した観光戦略強化

個人化の進展

- 旅行情報がいつでも入手
- 運輸、宿泊、現地手配が容易にできる
- 国際化がすすみ、通信が容易
- 画像処理により高度情報をえられる。
- インターラクティブが可能
- 24時間対応化
- 豊富な海外経験

マスツーリズム型

テーマパークツーリズム

イベントツーリズム

ヘリテイツジツーリズム

コンベンションツーリズム

スポーツツーリズム

現象型

アーバンエコツーリズム

理念型

インダストリアルツーリズム

エコツーリズム

カルチュラルツーリズム

ボランティアツーリズム

サステイナブルツーリズム

スローツーリズム

個人型

青森県の観光活性化のキーワード

- エコツーリズム
- スローツーリズム
- ヘルスツーリズム
健康志向
- 五感回復

+

地域再生

エコツーリズム

自然環境をまもるという基本的な考え方や態度を前提に
自然、文化観察などにローインパクトな活動を伴うツーリズム

- ◆ 環境配慮した旅行商品や宿泊施設の利用する
- ◆ 安全性と最低限のアメニティのみを要求する
- ◆ 価格やサービスの低下を許容する
- ◆ 環境対応システムの構築
- ◆ 地域との連携

スローツーリズムの前提

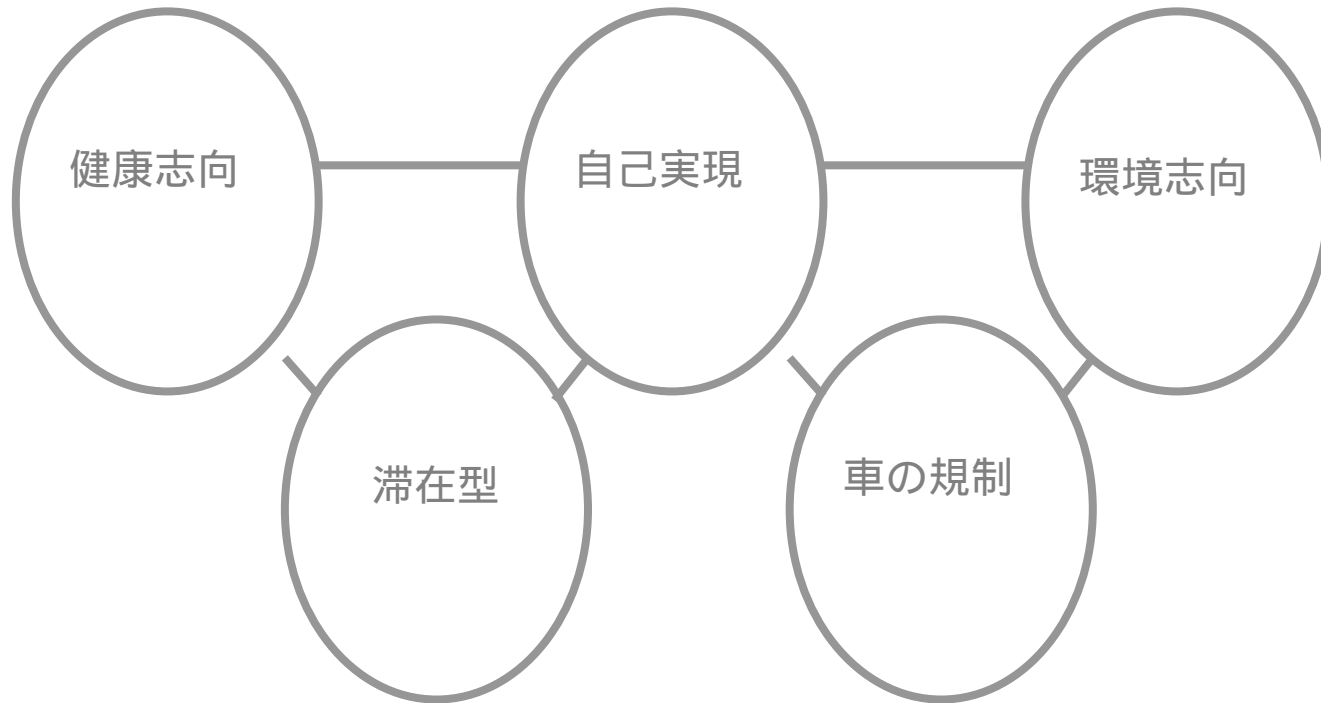
今までの旅の形から新たな心のあり方を問う旅が求められている
旅はファーストな旅からスローな旅に変わろうとしている。

時代の変化
価値観の変化
多様化
成熟化
物質的豊かさの限界
ストレス社会
環境志向
癒しへの願望など



健康志向
環境志向
自己実現志向

スロートゥーリズムの構成要素



五感回復

時代の流れは、癒しやリラクゼーションを求める人々に対し、いかにかに決めこまやかにプログラムを組めるかにある。そこで昨今人間が持つ本来の5つの器官(視覚、聴覚、触覚、味覚、臭覚)の機能を最大限高め、きわめてやさしい刺激をあたえることでストレスを解消することがもとめられている。

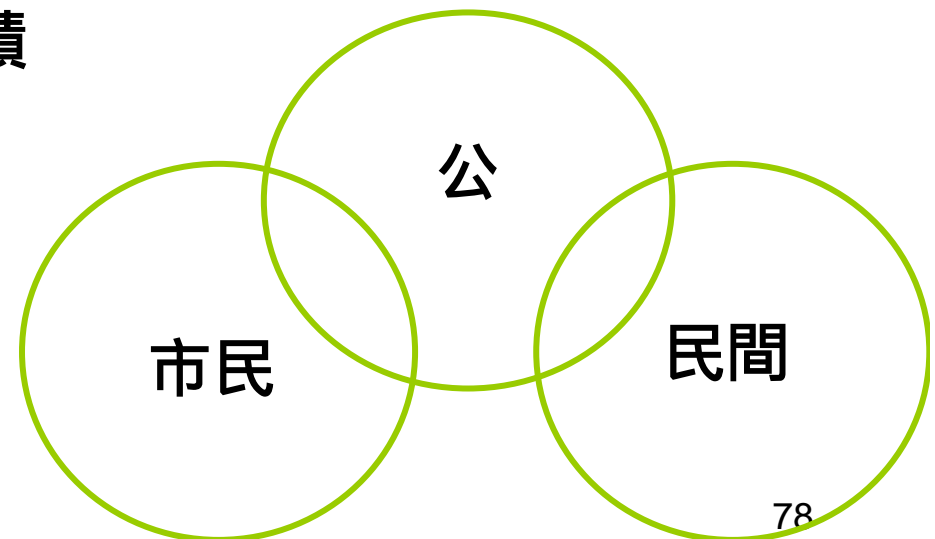
キーワード : 五感回復・五感創造

地域開発や地域振興のキーワードとして注目されている

まとめとして

新しい公民連携(PF//PPP)の推進

- ・ 地域再生(ターンアラウンド)の戦略構築
 - ・ 官民連携の強化とPPPの活用
 - ・ 時代の流れを読む(スロースターリズム、ヘルススターリズム)
 - ・ プロの活用(金融のプロと運営プロ)
 - ・ 投資(地域ファンド、PEファンドの活用)
- ・ ナレッジの集積
 - ・ 高度なホスピタリティの蓄積
 - ・ 人材の育成



ご清聴ありがとうございました。

