

## 阿山ふるさとの森公園周辺公共施設における官民連携事業可能性調査業務委託 の調査結果報告

### 1.事業概要

阿山ふるさとの森公園周辺の市所有公共施設を活用し、周辺施設と一体利用とする公園の整備および運営することを検討しており、特に、その整備・運営手法においては、収入増加、施設管理費削減等による財政負担の軽減を目指し、官民連携手法で実施することを検討している。そこで、民間ヒアリング等の調査を実施し、官民連携手法による事業の実現可能性を図ることを目的として、本業務実施した。

### 2.対象施設の名称及び立地条件

当該箇所には、スポーツ施設、道の駅、文化センター及びキャンプ施設と多様な公共施設が集積して立地しており、その位置は新名神高速道路の甲南 IC から約 9 km、名阪国道壬生野 IC から約 5 km の位置にあり、その周りにはゴルフ場や伊賀の里モクモク手作りファームといった民間の集客施設があり、名古屋・大阪から約 1 時間半、京都から約 1 時間で到着が可能な場所である。

施設名	所轄部署	建築年度
① 阿山ふるさとの森公園	阿山支所振興課	1995年
② 阿山ふるさと資料館	文化財課	1995年
③ 阿山B & G海洋センター	スポーツ振興課	1989年
④ 阿山第1運動公園	スポーツ振興課	1983年
⑤ 阿山第2運動公園	スポーツ振興課	1983年
⑥ 阿山交流促進施設（道の駅あやま）	商工労働課	2003年
⑦ あやま文化センター	文化交流課	2004年

- ・また、道の駅あやま周辺の市所有地についても活用可能性を検討する。
- ・公共施設最適化計画の施設の方向性では③④⑤⑥が継続、①②⑦が縮小となっている。

※① 施設の売却を含め民間での運営を検討。

※② 平成31年4月1日から閉館

※⑦ ホール機能の廃止

**別添資料の3ページ対象施設配置図参照**

### 3.可能性調査委託の実施方針

#### (1)マーケティングシナリオにもとづく可能性調査の実施について

本計画において、本公共施設群の活用できる強み、克服すべき課題、取り巻く事業環境について分析し、利用者・顧客の目線から、公園とその周辺施設を一体利用とする「マーケティングシナリオ」として次の3案「A案：伊賀あやまスポレク文化キャンプ」、「B案：伊賀流忍者体験フィールドあやま」、「C案：農業体験・農産品販売シナリオ」を描いたうえで、それらの案に対する、民間の参画意欲を確認し、さらにシナリオ案に反映・フィードバックして合意形成、事業推進に資するものとした。

**資料別添の4～6ページシナリオ案イメージ図参照**

## (2)メインシナリオ案の選定について

官民連携事業の成功のポイントとして、事業の方向性を示しながら民間の参画意欲の確認をすることが重要であることから、3つのシナリオについて別表の評価項目について庁内推進会議で検討した結果、

- ① 市内および近隣施設と競合しないこと。
- ② 既存施設を有効活用して独自性を持たせることが可能なシナリオであること。
- ③ 伊賀市公共施設最適化計画における施設の方向性に適合していること。
- ④ 地元住民にとっても従来の施設利用形態に合ったものが期待できること。

上記の理由から、「A案 伊賀あやまスポレク文化キャンプ」をメインシナリオとして、民間の参画意欲と条件を把握することとした。

**4ページ別表参照**

## (3)事業者の参加可能性調査ヒアリングについて

東海、近畿における公共施設（スポーツ、文化、産業、道の駅、公園）の①指定管理者制度、②貸付、③リース、④定期借地権、⑤PFI、⑥施設売却について複数施設の参画実績を有する事業者を抽出し、「伊賀あやまスポレク文化キャンプ」のシナリオ案をメインにヒアリングを実施した。

資金調達面についても、地元金融機関へのヒアリングを実施した。

## 5.事業者ヒアリング結果について

### (1)事業者ヒアリングによる参画意欲分析および参加可能性評価

官民連携の実績を有する事業者を抽出し、サウンディングの最初のきっかけとなるよう本計画の参画について、「伊賀あやまスポレク文化キャンプ」をメインシナリオとして、次のとおりヒアリングを実施した。

- ・施設維持管理・運営・活用事業者ヒアリング 14社
- ・補助団体・地元金融機関ヒアリング 4機関
- ・地元事業者、施設利用団体ヒアリング 6団体

官民連携事業として、9社（うち4社が貸付もしくは改修PFIによる参画意向）、2機関、4団体の参画意向を確認し、事業実施の可能性があることが判明した。

資金調達面でも地元金融機関のヒアリングよりシンジケート団（協調投資）による融資の可能性があげられた。

### (2)本地区における特性と事業者ヒアリングによる評価・課題

令和元年度の可能性調査における事業者ヒアリングでは表1のとおり評価と課題の指摘があった。

**表1 本公共施設群における評価・課題**

項目	内容
評価	◇半径約400mの限られたエリアに多様な公共施設が集積していることは他都市にあまり無い稀有な例であり、運営事業者からは人員配置の点で運営効率性が見込めることが優位性として評価された。

	<p>◇多様な種別の公共施設が集積しているため、利用層の拡大のほか、年間を通じた閑散期を抑制する利用客見込みへの評価があげられた。</p> <p>◇中心市街地から新名神甲南インターチェンジに向かう県道に面して公共施設が集積しており、駐車場確保が出来ていることから、良好な交通アクセスに対して評価された。</p>
課題	<p>◇現行の指定管理者及び業務委託先が3者あり、それぞれ委託期間が異なり、事業化にあたっては指定先・指定元原課との調整が必要となる。</p> <p>◇既存施設の種別がスポーツ施設から文化施設、道の駅まで多岐に渡ることから、スポーツ施設運営だけを得意とする事業者、文化施設だけを対象として運営している事業者にとっては守備範囲が広く共同事業体による運営を想定することが求められる。</p> <p>◇既存の開発条件（指定避難場所、指定臨時離着陸場（ヘリポート）、土地利用計画における幹線道路沿道区域、保安林／等）に対して、各施設の活用にあたっては、機能維持や地元住民との合意などの条件クリアが必要となる。</p>

**別添資料の7ページ～10ページ参照**

## 6.今後の事業の進め方について

本地区における官民連携事業可能性については、既存施設を活用した「伊賀あやまスポレク文化キャンプ」をメインの事業方向性として、民間事業者へのヒアリングを実施した結果、貸付や改修PFI手法等での官民連携による事業化の可能性が明らかとなった。

この結果を基に、今後は事業の基本計画を策定し、費用を含めた事業の具体化や事業者募集のための要項作成、事業化手法の検討を行い、事業者募集に向けての手続きを進めたい。

なお事業公募において、民間事業者による運営ノウハウや民間資金導入を最大限に図るためには、民間の自由な発想にもとづく提案を受けることが望ましいが、本地区は更地ではなく既存の施設の立地があり、運営収支に赤字計上のある本公共施設群に対し、自由に提案を求めるだけでは応募の不調に終わる可能性も懸念されることから、自由提案の可能性は残すが、ヒアリング実施時に示したシナリオ案を伊賀市の示す方向性として、下記の課題を整理しながら事業方針の具体化を行うこととする。

- 課題点
- ①合宿キャンプ地における宿泊施設の確保・整備とそれに伴う地元との協議
  - ②本事業の整備費（初期投資）に係る資金調達手法と分担
  - ③同業種の複数事業者候補確認のための今後の継続的なサウンディングの実施
  - ④集客力・魅力向上のため、レジャーや健康福祉、特定スポーツ等の特徴づけ
  - ⑤周辺施設との連携を見据えた、オフシーズンの集客も見込める取組

## 7.令和2年度の事業スケジュールについて

本年度（令和2年度）は、基本計画を策定し、事業条件について地元との合意形成や民間事業者候補への参画意欲・応募条件の確認・対話（サウンディング調査）を通じ、公募条件を具体化していく。

別表 本地区における官民連携事業の方向性（各シナリオ）案についての評価

方向性案 評価項目	A案 伊賀あやまスポレク 文化キャンプ	B案 伊賀流忍者体験 フィールドあやま	C案 農業体験・農産品 販売シナリオ
方向性の 概要	◇既存公共施設機能を活用したスポーツ・レクリエーション・文化合宿キャンプ地として再生	◇上野地区の街なか型忍者体験と共存する野外（フィールド）型の忍者体験パークとして再生	◇農業体験圃場・牧場等の整備と地場農産品を活用した食や販売の農業ヴィレッジとして再生
市場性	○ ◇中京・近畿圏に近い立地であり、スポーツ旅行市場は拡大傾向。近年は、ダンスが必修科目化され、文化系の集客も期待できる。	○ ◇インバウンド客向けNinja 市場拡大中。都市部でレストランやVR 体験の複合施設が出てきている。	○ ◇全国的に道の駅やファーマーズヴィレッジなどの農体験・食・購買への関心高まる
独自性 (類似施設)	○ ◇県内の合宿施設は従来型の旅館・ビジネスホテルタイプのみで近隣に同様の類似施設はない。	× ◇大山田温泉さるびの周辺や、上野市街地に同様の計画あり。近接する甲賀市にも体験施設がある。	△ ◇伊賀の里手づくりモクモクファームが近接している。県内に松阪農業公園あり。
参入可能性 事業者候補	○ ◇既存運営実績事業者が全国規模であると多数あり。	× ◇野外型テーマパーク運営事業者は全国でも限られる。	△ ◇近接する類似施設との競合が生じるため別の事業者での実施は困難。
費用負担	○ ◇改修・新設は民間負担、水道等インフラ整備に市の負担が必要と考えられる。	△ ◇改修・新設は民間負担。既存施設一部撤去と水道等インフラ整備に市の負担が必要と考えられる。	× ◇既存施設一部撤去・圃場等整備費用は民間負担では不足が想定され市負担が必要と思われる。
評価と課題	○ ◇既存の公共施設を活用できるほか、地域住民の継続利用も可能と考えられる。	△ ◇本市特性を活かせるものの、市内で類似事業計画を推進中である。	× ◇近接する事業者との連携・参画可能性を得られていない。
総合評価	○	△	△

# 阿山ふるさとの森公園周辺公共施設における官民連携 事業可能性調査業務委託の調査結果報告について

## 別添資料

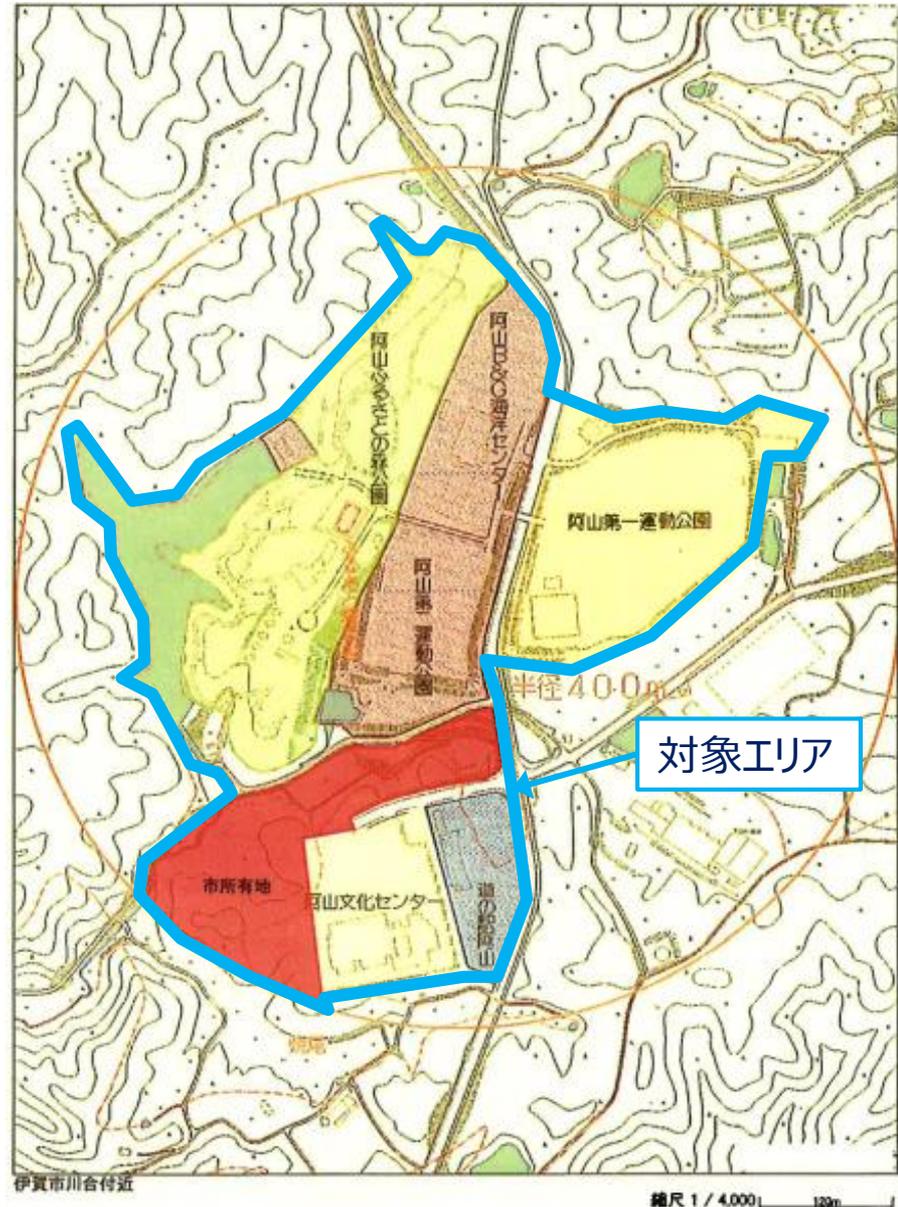
伊賀市阿山支所振興課

# 報告書 目次

1.対象施設配置図	・・・	P. 3
2.シナリオ案イメージ図	・・・	P. 4
3.ヒアリング結果詳細	・・・	P. 7
4.事業スケジュール	・・・	P. 11

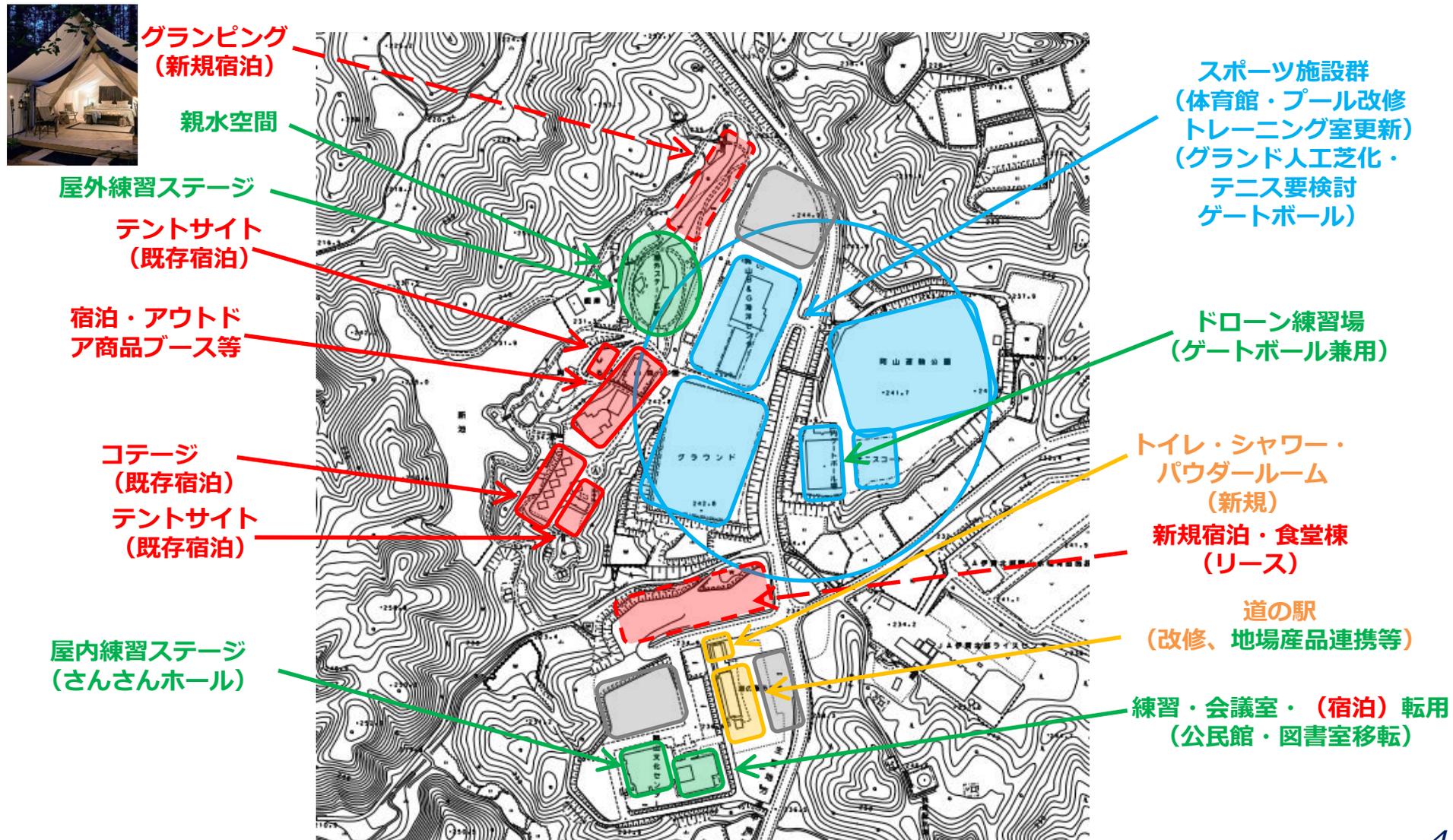
# 1.対象施設位置図

- 阿山ふるさとの森公園、  
阿山B & G海洋センター、  
阿山第一運動公園、  
阿山第二運動公園、  
道の駅あやま  
阿山文化センター
- また、阿山ふるさとの森公園と道の駅あやまの間の市所有 についても活用可能性を検討する。



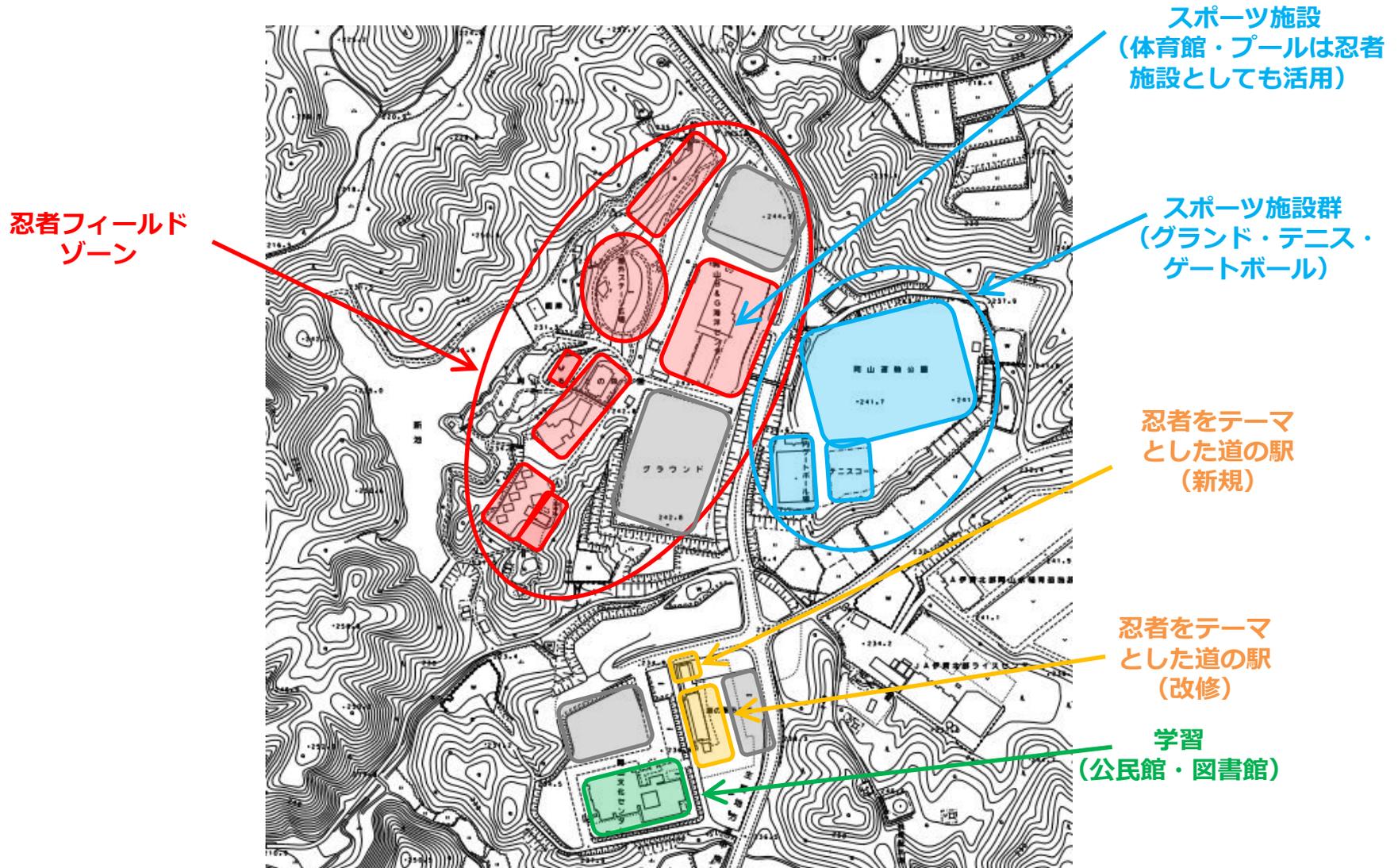
## 2.シナリオ案イメージ図

### A 案「伊賀あやまスポレク文化キャンプ」機能配置イメージ



## 2.シナリオ案イメージ図

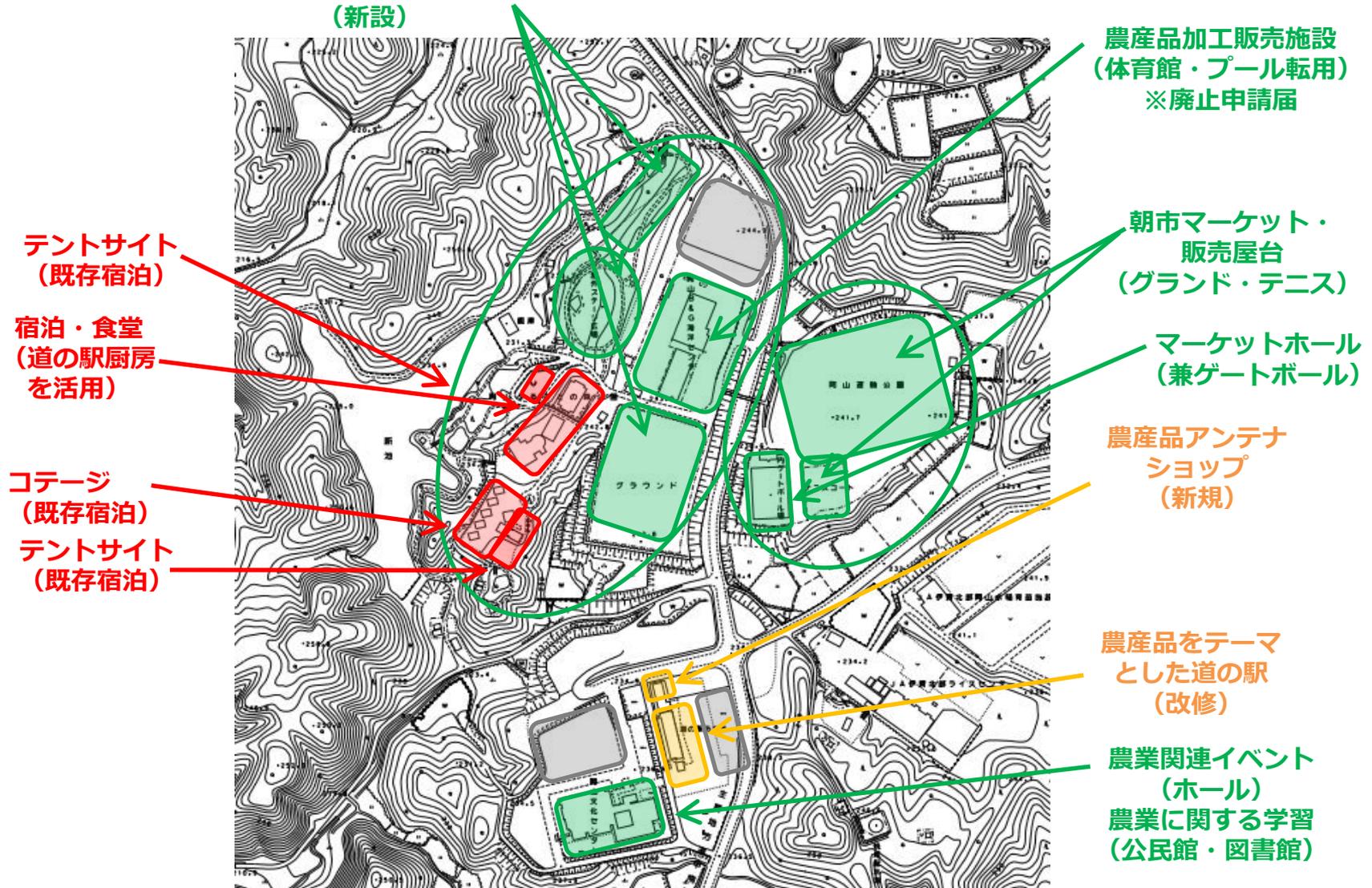
### B 案「伊賀流忍者体験フィールドあやま」機能配置イメージ



## 2.シナリオ案イメージ図

### C 案「農業体験・農産品販売シナリオ」機能配置イメージ

農業体験フィールド  
(新設)



# 3.ヒアリング結果の詳細

## (施設維持管理、運営、活用事業者)

### ヒアリング詳細

- ・地域としては対応可能、集客圏域（中部・関西）の想定も評価できる。
- ・合宿施設としての見込みあり、ただし以下を検討。
  - ①サッカーピッチ3面（公式サイズ、人工芝希望）②宿泊キャパ200～300人（利用客数に直結）③宿泊に伴う、水回り整備の検討
- ・文化ホールの公民館・図書室が入居するエリアも活用したい。
- ・施設の初期整備は地元金融機関や地方創生ファンドを活用し、自ら資金調達しつつも、市の協力も得たい。
- ・事業化にあたり予算規模を早く把握し、資金調達手法を解決しないと難しい。
- ・施設一括なら指定管理の可能性あり。その際は自社代表となるコンソーシアムも検討。
- ・PFI・SPCの参画可能性もあるが条件次第。
- ・収益が見込めない施設は縮減し、コスト圧縮すべき。
- ・合宿所であれば同時に3～4団体を受け入れる規模が必要である。また、それに伴う経費により、収益が然程見込めない恐れもある。
- ・合宿以外の特徴的な事業および収益の仕組みが必要である。（例：キャンプ場をアウトドアメーカー協力のもと、宿泊もできる製品展示・体験場としての活用など）
- ・指定管理者（運営者）の裁量が大きければ、施設等への工夫や投資もし易い。
- ・本事業は規模が大きいいため、基本構想をしっかりと固めた上で、詳細な運営・収益化の仕組みを事業者に提案させるのが良いと考える。
- ・天然芝ではなく、人工芝の方が利用日数を確保できる。
- ・周辺農家や休耕田を活かした、農業×健康増進プログラムの展開可能性を検討したい。
- ・忍者テーマパークとした場合は投資額が大きくなるため、事業可能性が低い

# 3.ヒアリング結果の詳細

## (施設維持管理、運営、活用事業者)

### ヒアリング詳細

- ・既存施設の老朽化は目立つが改修で対応可能。
- ・スポーツ施設、ホール、公園（キャンプ場）の指定管理、コンセッションについて検討余地あり。コスト圧縮とイベント、興行によって収益を確保したい。
- ・競技ニーズに応じた施設の新設も検討すべき。（例：自転車等のオフロードコース）
- ・改修の際、内装・設備に投資する場合がある。
- ・オープンな印象を受け、地域への参入可能性を感じたため、地元利用を活性化させつつ、イベント的に市外利用者の誘致など市内外の交流も見据え、利用者を定着させたい。
- ・県内で指定管理実績があり、伊賀市案件も手掛けたい。
- ・本件阿山についても交流人口の集客だけではなく、地域住民の利用増進含めて、運営から指定管理まで携わりたい。ただし、施設規模感からは年間0.8億円～1億円程度の運営費を要する事業規模イメージ。また、施設種別が多岐にわたるため共同事業を想定。
- ・PFI・SPCについて実績はないが投資を含めた検討の余地は、投資回収が見込めるかどうかなど、事業の条件、募集・応募条件による。
- ・健康福祉の需要は高い。関西・近畿圏、海外からの移住者を利用対象にできないか。
- ・指定管理のみならず、特にPFI（RO）を検討したい。
- ・PFI参画の際は以下を目安とする。
  - ①事業収支は0.5～1億円②整備・工事への関与可能性
- ・エリア全体に参画する際は、宿泊・飲食・外構は他企業と共同実施が想定される。
- ・地域向けにスタジオ・トレーニングプログラムの展開も検討したい。
- ・集客力向上に向けた営業誘致について、関西方面の旅行代理店等と連携の可能性あり。ただし、施設の特徴づけ（レジャー・ゴルフ等）が必要。

# 3.ヒアリング結果の詳細

## (地元金融機関、地元企業)

### ヒアリング詳細

- ・キャンプ地としての需要は可能性あるため、早い段階から相談に乗ることができれば事業者紹介もできる。地元の事業者の参画が必要。
- ・資金調達においてシンジケート団（複数金融機関）ローンの幹事を務めることができる。公的補助金事業であれば1億円規模から、50億円程度まで対象範囲となる。
- ・既存の施設を活用して合宿に利用することは評価できる。
- ・当金庫の融資先は地域の法人となることから、本件について銀行を幹事とするシンジケート団ローンに加わるかたちが想定される。
- ・金融機関として必ずしも組合員でなくとも融資の対象になりうる。
- ・伊賀の入口とも云える立地性を更に押し出すべきである。
- ・道の駅に関連した参画の余地はあるが、エリア全体運営を担う組織、体制次第である。
- ・合宿だけでは特徴が弱い。更なる特徴づけと多機能化によって、本事業対象エリアの明確な位置付けが必要と考える。例えば、宿泊施設想定場所に子供用カート練習場があれば家族連れの集客に加え、市内車関係の企業との連携も見込める。
- ・利用者は車で来るため、立ち寄りたくなるような機能（用事）を付加すべき。
- ・全国的に地方の道の駅は衰退傾向にあるため、対策急務であると考え。
- ・本事業計画と周辺開発計画（新規道路の整備）をうまく関連させ、道の駅～モクモクの道沿いを中心に地域を盛り上げられると思う。

# 3.ヒアリング結果の詳細

## (利用団体)

### ヒアリング詳細

- ・阿山の本地区においても「食」をはじめとして運営に加わりたい。
- ・資金を供出できるような体制ではないため、企画やメニュー開発に携わることができる。
- ・本地区おける出店や連携イベントや、事業参画、事業投資については、今後検討する余地がある。なお、施設の譲受（譲渡）については考えていない。
- ・どのような事業にしても人材確保が難しい。
- ・立地性が良く、また周辺施設の恩恵も受けていると考えている。
- ・移動手段は車になるため、車移動の視点およびオールシーズンの可能性を検討して欲しい。
- ・新たにトイレや駅利用者向けのシャワー・パウダールームの設置は評価できる。
- ・地域利用もあるため、地域の人に関連し続ける場所であってほしい。

## 4.事業スケジュール

### 事業期間スケジュール

事業化に向けたスケジュールは、PPP/PFI事業かつ2022年度の開業を想定した場合、以下の通りである※。なお事業スキームの手法・具体化に伴い、工程に変更の可能性がある。

**R1(2019)年度** : 可能性調査

**R2(2020)年度** : 基本計画策定、事業者募集要項作成、事業者募集・選定、  
事業化手続・法人設立、設計、資金調達

**R3(2021)年度** : 事業許認可、改修工事・新設工事

**R4(2022)年度～** : 開業予定

	年度	2019	2020	2021	2022～
可能性調査		→			
基本計画、要項作成、事業化手法			→		
事業者募集・選定、法人設立、基本設計、資金調達			→	○	
事業許認可、実施設計、工事				→	
開業					→

事業者選定時期目安

※最短のスケジュールを想定した場合