

事業スキーム（案）について

(1) 事業者が担いたい施設機能の分類

施設機能（案）

参画が見込まれる事業者像
ヒアリングにより確認

■地域振興施設（産直物販飲食運営事業）

遊佐町や庄内・環鳥海で生産された地のもの（農林水産物・及びその加工品）を販売し、地のものを使用した食事を提供する場所

■道路休憩施設（施設管理事業）

清潔・衛生的な24時間トイレを有する、道路利用者に選ばれる休憩場所

■地域振興施設（まちづくり事業）

遊佐町・環鳥海の魅力・資源を理解した地域プロデュース活動の拠点（PAT道の駅、及び町内の様々な場所をフィールドに活動を展開）

- ・農産物直売
- ・鮮魚・加工品販売①
- ・鮮魚・加工品販売②
- ・鮮魚・加工品販売③
- ・フルーツ・加工品販売
- ・物販・お土産等特産品販売
- ・フード | 麺類
- ・フード | 惣菜・おにぎり等
- ・フード | パン（冷凍）・コーヒー
- ・フード | カレー
- ・フード | 甘味・スイーツ
- ・道路利用者休憩施設
- ・ミニFMDJブース
- ・24時間トイレ
- ・駐車場・外構・イベントスペース（キッチンカー）

道の駅
PAT敷地

- ・観光案内ツアーデスク×E-bikeステーション
- ・ジオツーリズム拠点×物販アイテム販売
- ・更衣室・ロッカー
- ・フード | ゆっくり食事
- ・会議室
- ・WC（非24時間）
- ・防災施設
- ・多目的広場（イベント広場・ドッグラン（人工芝））

道の駅以外の公共施設を活動フィールドとした新たな事業展開（民間事業者による自主提案）

道の駅以外
町内有休公
共施設等

- (例)
- ・子育て支援
 - ・デジタル教育の場
 - ・ホテル・宿泊・キャンプ・グランピング・サウナ
 - ・トレーラーハウス 等

①道の駅の運営に関心のある企業

・ 2社

②テナント運営に関心のある企業

・ 6社

まちづくりに関心のある企業

・ 6社

(2) 各事業者の意向

A① 「道の駅の運営に関心がある企業」

<企業の概要>

- ・集客施設としての道の駅の営業の経験があり、または同様の小売り事業を経験しており、販売を通じて地域を活性化することの具体的なイメージを描ける。
- ・商業施設（地域振興）としての道の駅の事業計画・損益計算書を用意でき、またKPI等目標値の達成に意欲がある。

<意向>

- ・三セクと手を組んで運営を実施する場合、本来の道の駅の収益部分を三セクが担い、手に負えないところだけ任されるのであれば参画はできない。
- ・道の駅の全体的な運営部門を担えるのであれば積極的に参画したい。その際に、現在の雇用等を引き継ぐことは可能。
- ・三セクが運営事業者に入るのであれば、事業経営コンサルタントとしての参画はあり得る。
- ・Covid-19による社会情勢の影響を強く受けており、長期間に亘る事業実施についてはリスクを取れない。（事業期間は5年更新を希望）

A② 「道の駅のテナントとしての参画に関心がある企業」

<企業の概要>

- ・テナントとして自己の事業を展開することで、地域を活性化することに繋げていくことに意欲がある。

<意向>

- ・場所を割り当てられれば、内装工事以降の自己の設備投資も可能。
- ・A①と協働して道の駅を盛り立てることができる。

B 「道の駅を軸とした、まちづくり全体に関心がある企業」

<企業の概要>

- ・物販・飲食など本来の道の駅の運営をリスクとして認識し参画の意向はないが、遊佐町の将来を担う重要な地域拠点施設として、商業的側面以外の道の駅の運営に意欲がある。
- ・観光情報の発信、アクティビティの企画など、学習と遊びを掛け合わせた遊佐町らしい活動の提案・実施が可能。
- ・道の駅も含めた、遊佐町全体のまちづくり・プロデュースに関心がある。

<意向>

- ・具体的な検討・提案の機会は欲しい。
- ・道の駅をきっかけに、地域全体に活動の幅を広げるイメージで、旧高瀬小学校など、町内その他のフィールドも対象として検討したい。

(仮称) 道の駅鳥海
「ふらっとⅡ」

集客施設としての道の駅として、
多様なアイデア・ノウハウで
運営し、今以上の目標の達成を
目指す部門

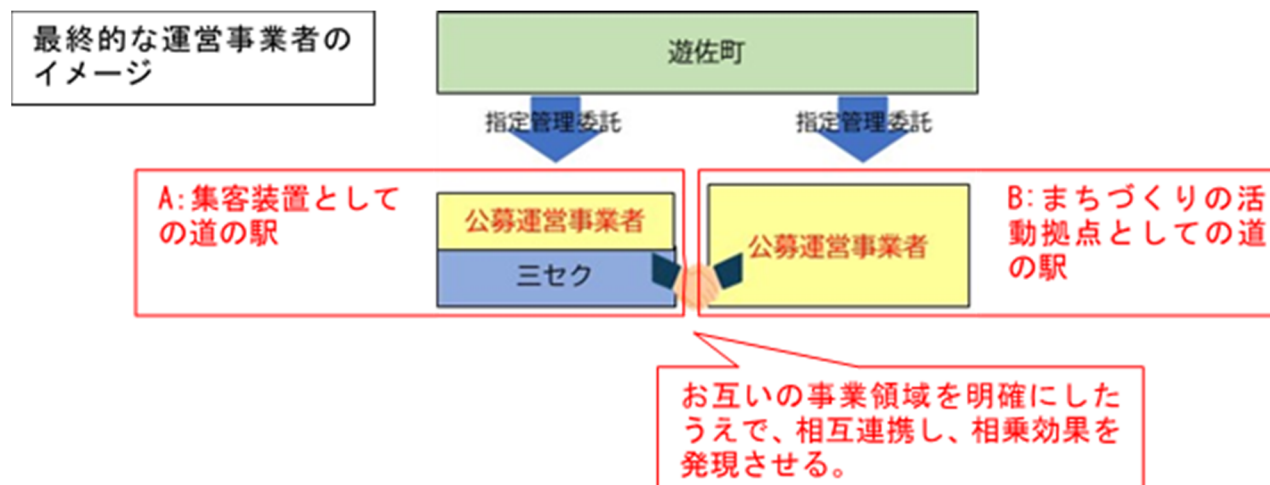
遊佐町の持続的なまちの賑わい
形成に資する検討をする部門

(3) 事業スキームの方向性

本道の駅事業については、「A 集客装置としての道の駅」と「B まちづくりの活動拠点としての道の駅」の両面を同時に形成していくことに留意した事業スキームの検討が重要となる。一方で、AとBに関わる事業者は、それぞれ得意としている仕事は異なり、ビジネスモデル上の相性もよろしくない可能性がある。

そのため、AとBの業務の特性と、成り手のイメージを踏まえ、**A・Bそれぞれを担う事業者を公募・選定**することとする。

部門	主な業務（案）	事業の成り手のイメージ	競争のあり方
A 集客装置としての道の駅	<ul style="list-style-type: none"> 産直・物販・飲食施設を運用し、地産地消を推進し、利益を生み出すこと 等 道路利用者のための休憩施設を適切に維持管理運営すること 	<ul style="list-style-type: none"> 道の駅の運営に慣れており、豊富な経験と集客に関するアイデアを有する事業者 (全国的なノウハウを町に呼び込む) 	公募・プロポーザル方式 (事業全体を担う事業者、または三セクを業務支援するコンサル)
B まちづくりの活動拠点としての道の駅	<ul style="list-style-type: none"> 観光客に遊佐町での過ごし方を提案し、町内に人を案内する取り組みを行うこと 新たな特産品開発支援を行うこと エネルギーの地産地消など真なる循環型社会の形成支援を行うこと デジタルを活用した最先端教育に資する取り組みを行うこと 防災・減災活動拠点としての運営を行うこと 地元の方々にとっての新たな居場所づくり 等 	<ul style="list-style-type: none"> 地域観光振興等に取り組んでいる地元事業者 地元へ愛着があり、地域に根付いた活動をしている事業者 (仕事の地域循環を目指す) 	公募による事業提案、包括協定等に基づく随意契約方式等

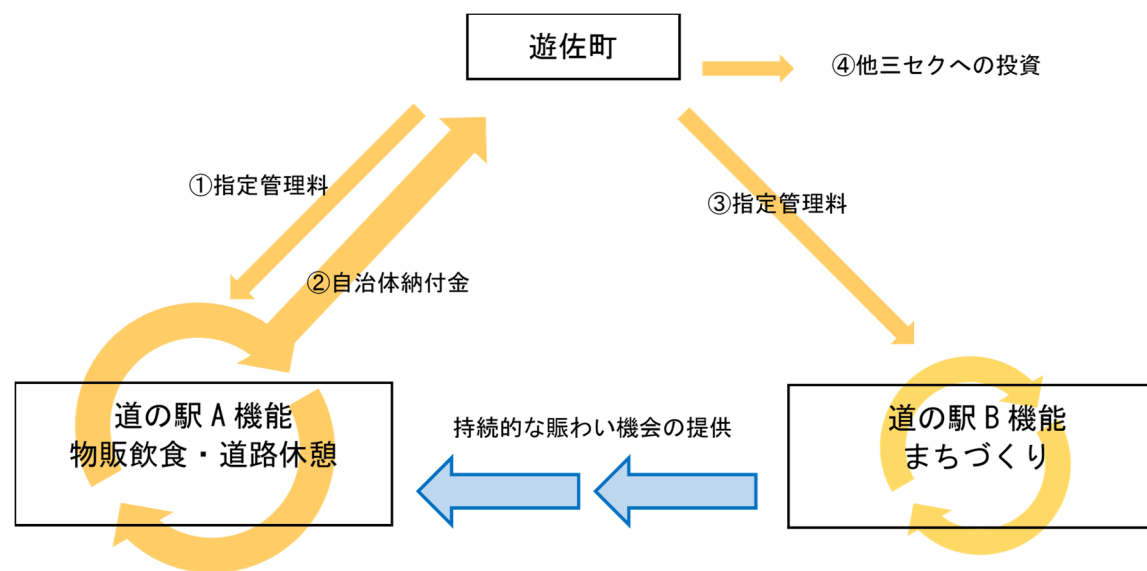


(3) 事業スキームの方向性

■資金循環の仕組みの構築

A集客施設としての道の駅は主体的な活動により多額の利益を生み出すことが可能だが、Bまちづくりの活動拠点としての道の駅は、ほぼ非営利の取り組みのため、単体では事業として成り立ちにくい。

そのため、事業スキーム検討にあたっては、B事業自身の収益性の確保と、A事業で得た利益の一部が、遊佐町から指定管理料として供給される仕組みの構築に留意することとする。



<自治体納付金>

・道の駅A運営事業者は、道の駅の運営により得た利益の数%を自治体納付金として町に納付する。

例：売上高7.4億円、売上原価約7割・売上総利益約2.1億円、その10%として約21,000千円を自治体納付金とする など

※具体的な率は事業者選定時に、事業者からの提示を想定

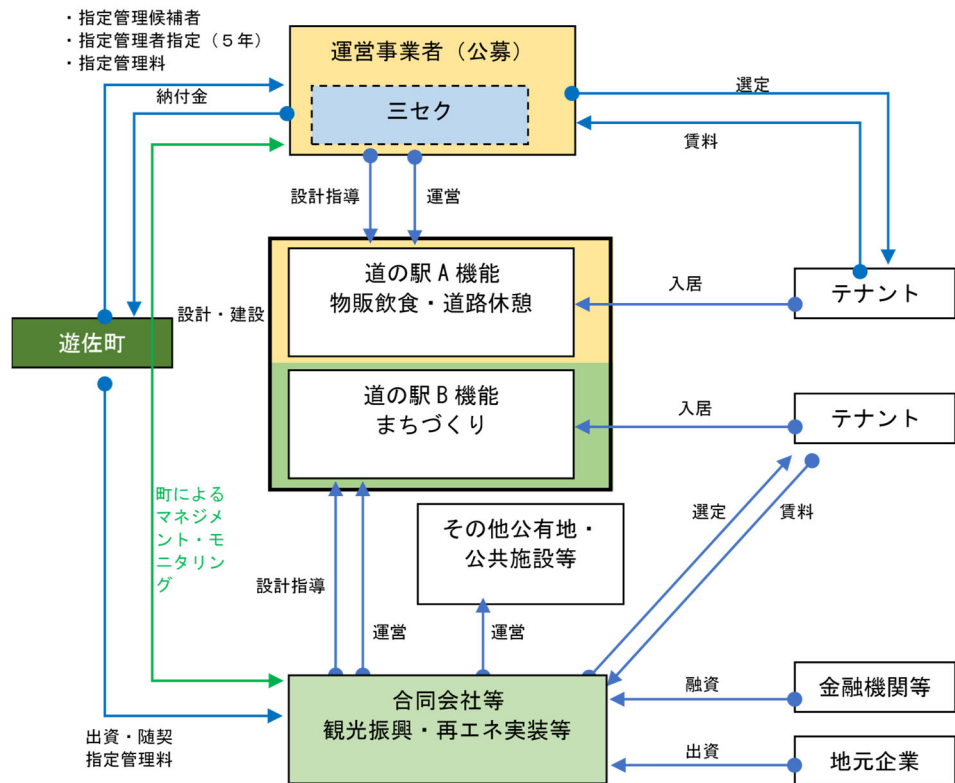
<指定管理料>

・24時間トイレ・駐車場などの非収益施設に該当する部分の維持管理運営費用相当

(4) 2つの異なるテーマを持った道の駅を構築するための事業スキーム (案)

i) 2つの事業双方が並行進行するパターン (並列関係②の応用)

■事業スキーム (案)



■概要

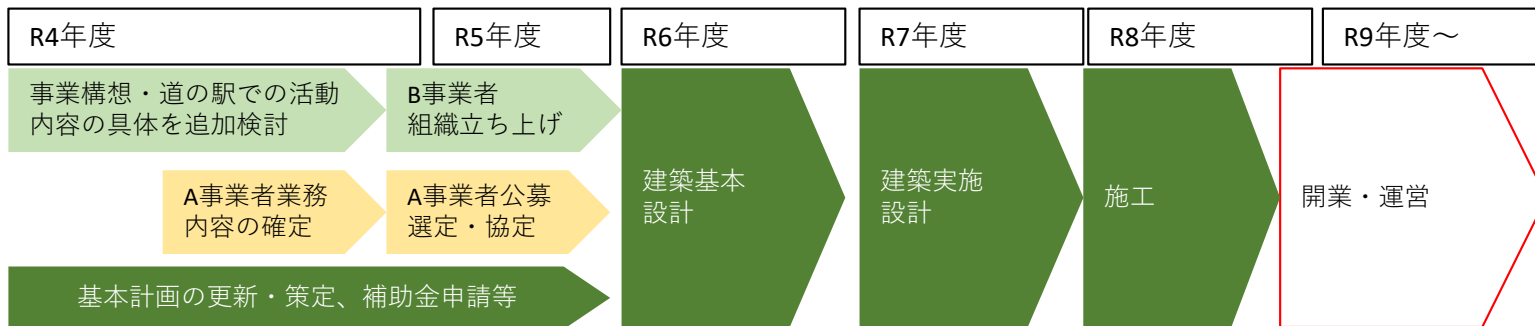
- ・ひとつの道の駅のうち、物販飲食・道路休憩機能をA事業者が、観光情報等まちづくりに関する機能をB事業者が主体的に運営する。
- ・A機能について、町は事業者公募し、指定管理候補者として協定締結の上、設計指導など開業に向けた準備を進める。
- ・B機能について、町は有志による合同会社へ施設管理・運営を随意契約し、設計指導など開業に向けた準備を進める。
- ・町は、A・B事業者に対するマネジメント・モニタリングにより、相互調整等を適宜実施する。

■メリット・課題

- 工程上、令和8年度内(末)の開業を目指しやすい。
- 簡単な協定を交わす程度で実現可能(動き出しが可能)。
- 事業開始段階では利益を生みにくい道の駅事業以外の「まちづくり事業」を確実に実施できる。仮に規模縮小したとしても、道の駅Aとして包括的に実施することも可能。

△AとBの主体的な連携は限定的となる可能性がある。そのため、連携を促進するため2事業者のマネジメントが必要で、町の負担となる。1つの「地域振興」というベクトルだけは共有しながら、協力するところは協力していく、といったことが必要。

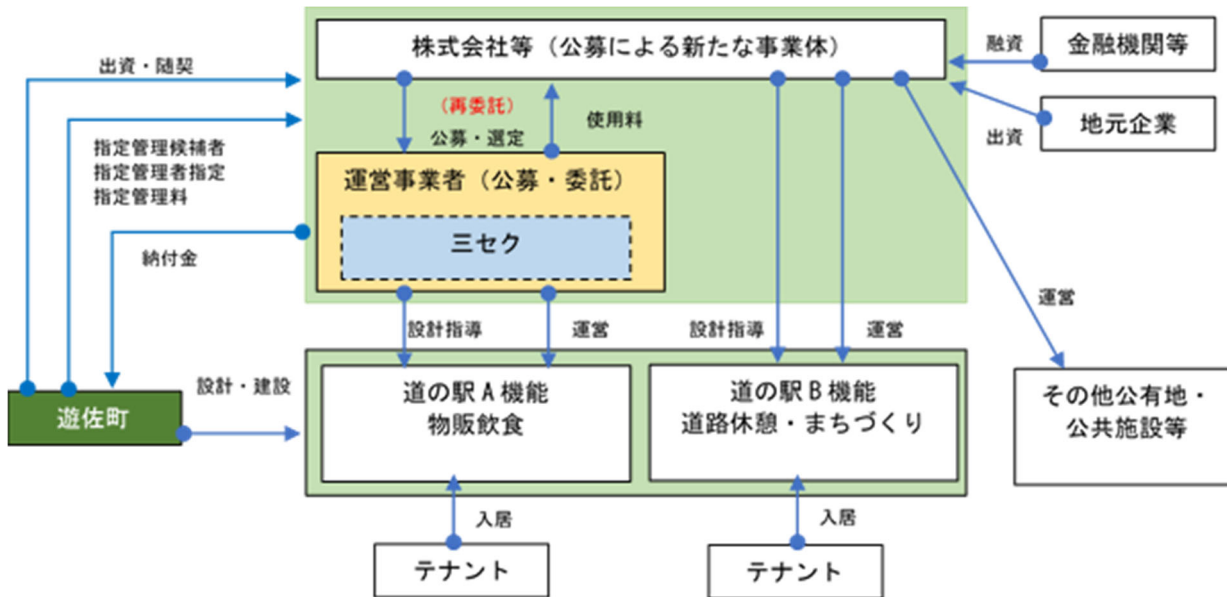
■スケジュールの想定



(4) 2つの異なるテーマを持った道の駅を構築するための事業スキーム (案)

ii) ひとつの組織・ひとつの事業として同時進行するパターン
(主従関係①・並列関係④の応用)

■事業スキーム (案)



■概要

- ・新たな組織が、全体のコンセプト等を策定し、A機能の運営事業者を選定し、B機能を主体的に実施する。
- ・新たな組織は、地元に精通している事業者を中心に集まり、議論し、具体的な活動内容を明らかにしたうえで会社化する。
- ・町は新たな組織を指定管理候補者と選定し、協定を締結したうえで、設計等を発注する。

■メリット・課題

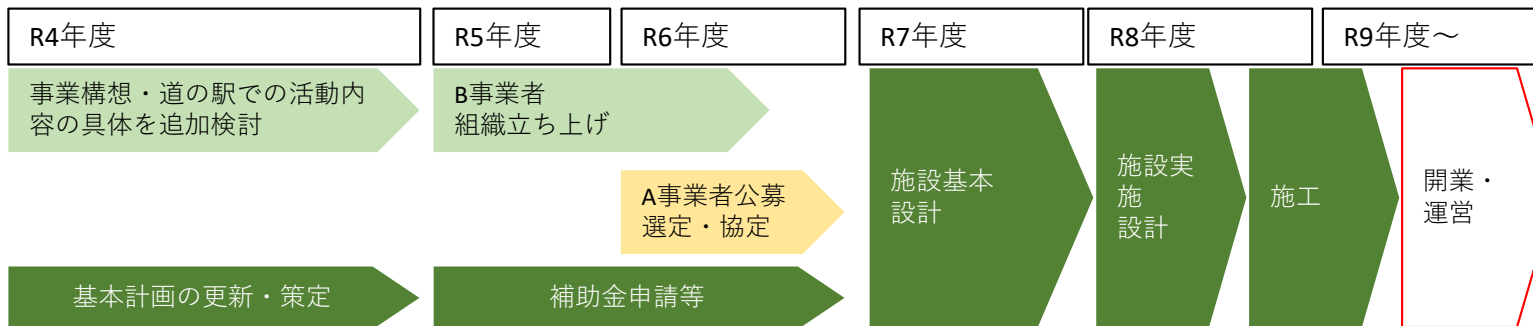
- マネジメントは新事業体が主体的に実施するため、開業後の町の負担は軽い。
- 民間事業者による創意工夫が発揮されやすい。

△新事業体の業務内容が多岐にわたるため、狙いがわかりづらくなっている。具体的な業務内容を詰めなければリスク判断がしにくく、組織立ち上げに時間を要することが想定される。

△AとBは導入機能的には連携しそうだが、ビジネスモデルの違いから、企業同士はそこまで相性がよくない可能性がある。

△新組織立ち上げに時間を要する懸念から、R8年度末に間に合わない可能性ある。

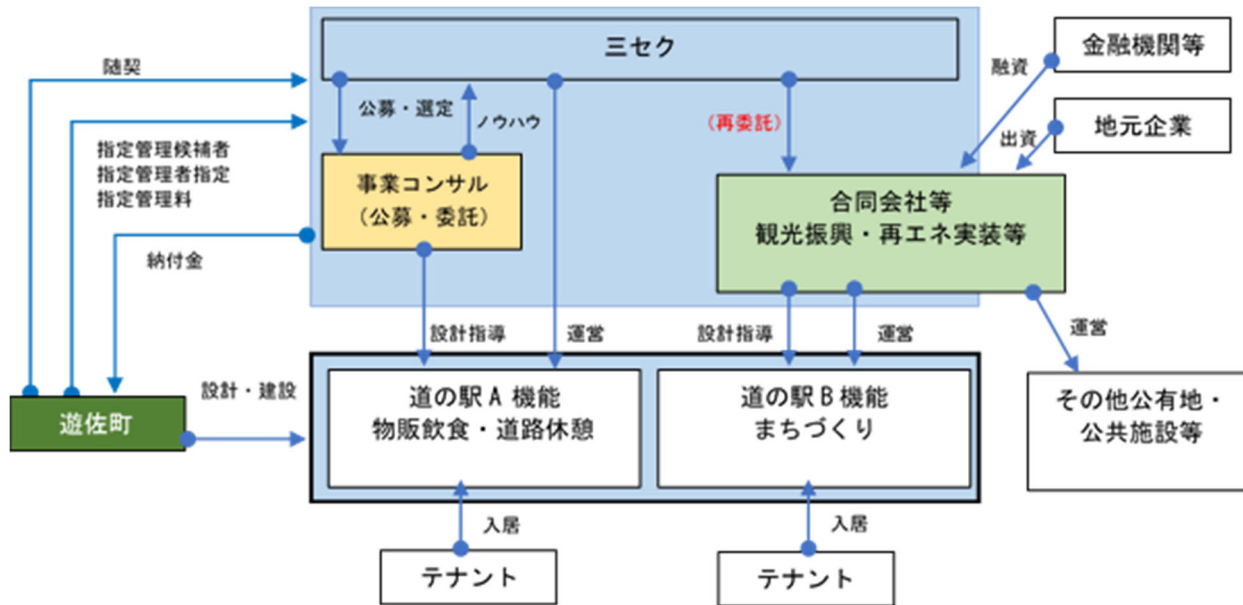
■スケジュールの想定



(4) 2つの異なるテーマを持った道の駅を構築するための事業スキーム (案)

iii) ひとつの組織・ひとつの事業として同時進行するパターン (主従関係③の応用)

■事業スキーム (案)



■概要

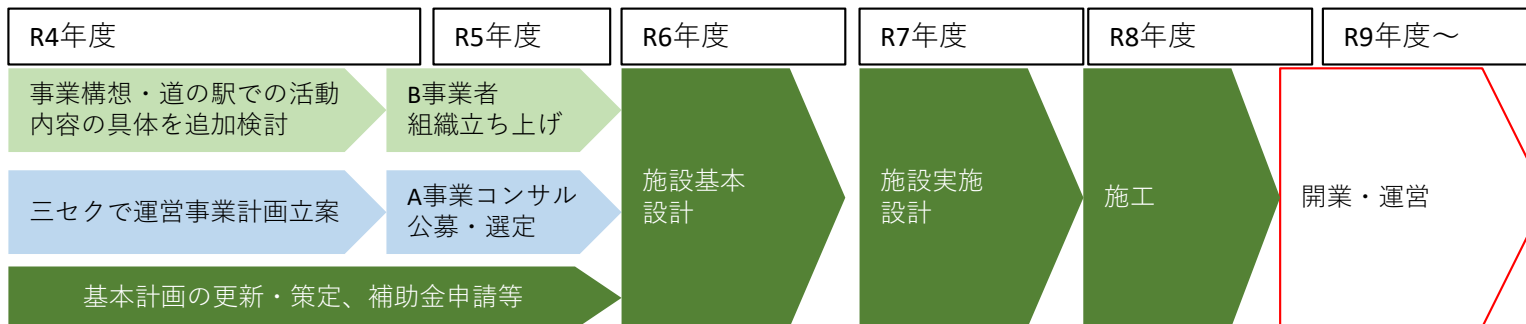
- ・三セクが主体的に施設全体の運営事業計画を立案し、A機能の運営事業者を選定する。
- ・三セクはB機能について、有志による合同会社へ施設管理・運営を委託する。
- ・町は引き続き三セクを指定管理候補者と選定し、協定を締結したうえで、設計等を発注する。

■メリット・課題

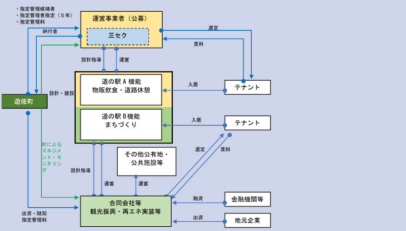
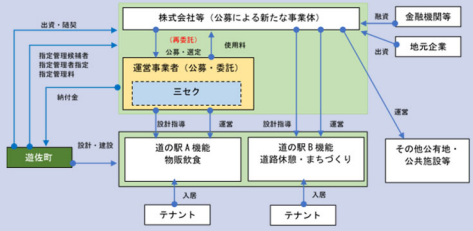
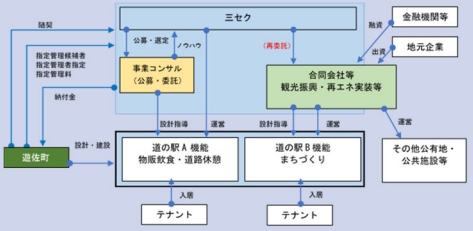
- マネジメントは三セクが主体的に実施するため、開業後の町の負担は軽い。
- 三セクを活用できるため、スムーズに物事を進めやすい。

- △A事業に関するパートナーは事業コンサルとしての関与であるため、民間事業者の自由な発想は発揮しにくい。
- △事業開始段階では利益を生みにくい道の駅事業以外の「まちづくり事業」と比較して、道の駅でモノを売る部門の発言力が高まることで、結局はまちづくり事業のモチベーションが減衰していくことが懸念される。
- △まちづくりに関する自由度が制限される懸念があり、事業者の公募意欲が低くなる可能性がある。

■スケジュールの想定



(5) まとめ

	2つの事業双方が並行進行するパターン (並列関係②の応用)	ひとつの組織・ひとつの事業として同時進行するパターン (並列関係①・主従関係④の応用)	ひとつの組織・ひとつの事業として同時進行するパターン (主従関係③の応用)
概要			
事業の実施主体	遊佐町	遊佐町	遊佐町
事業の運営主体	A事業者・B事業者 2社への委託	A・B事業を行う新組織1社への委託	A・B事業を行う三セクへの委託
建築基本設計着手時期	R6年度	R7年度以降（新組織による選定）	R6年度
時間軸上の確実性	○高い ※並行進行が可能、B事業については内容が決まっていれば組織組成は遅れても可。	△低い ※全体の構想がまとまってからの着手となる。	○高い ※並行進行が可能、B事業については内容が決まっていれば組織組成は遅れても可。
道の駅運営への民間ノウハウの発揮	○道の駅A事業のみに集中できるため、ノウハウ発揮の期待が大きい	△新組織の目指すベクトル次第（収益よりも、まちづくり優先となる可能性もある）	△事業コンサルとしての関与には責任・主体性が伴わないことが懸念
地元事業者の参画	○積極的な参加が可能	○積極的な参加が可能	△三セクの目指すベクトル次第
施設形態	ひとつの施設内にA・Bがテナントとして入居	Bが計画する施設にAがテナントとして入居	三セクが計画する施設にBがテナントとして入居
デザイン統一性	○A・B事業者の意向を踏まえて、町が主導することで統一感を出せる	○新組織が主導したデザインにより統一感を出すことができる	○三セクが主導したデザインにより統一感を出すことができる
資金循環の仕組み マネジメント	町を経由して循環（A⇒町⇒B） 町への納付金は大きい 必要（町）	事業者内で循環（A・B⇒町） 町への納付金は小さい 不要	事業者内で循環（A・B⇒町） 町への納付金は小さい 不要
町の負担	△大きい ※並行進行のため、2つの事業双方の発注・管理、モニタリング・マネジメント等が求められる。	○少ない ※事業者が立ち上げれば、ワンストップで進行する。	○少ない ※三セクにより、ワンストップで進行する。
実現性	○高い ※ただし、A・B間で地域振興のベクトル共有が必要	△低い ※ビジネスモデルの違いを超えた連携のため様々な工夫が必要	○高い ※ただし、新たな発想等を生み出す際、三セクの負担が大きい。
総評	町への負担は大きく、まちづくり事業の具体的な構想を早期に取りまとめる必要があるが実現性が高い	新組織の立ち上げは理想的だが、実現性が低い	三セク主導による事業体編成で進めやすいが、革新性に乏しく、三セクの負担がより一層増加する。