

5. 運営計画

■管理運営方針

天城湯ヶ島 IC (仮称) 周辺構想検討協議会及び天城湯ヶ島 IC(仮称)周辺構想検討ワーキングの議論を踏まえ、持続可能な道の駅の運営を行っていくため、以下の5点を管理運営方針として掲げます。

- ①道の駅の賑わい創出のみならず、伊豆市及び天城湯ヶ島地区全体の活性化に繋がる運営を行う
- ②地域のニーズを的確に踏まえた、まず地元に使われる施設を目指す
- ③地域の人的・物的・文化的資源を最大限活かす
- ④天城湯ヶ島ならでは魅力をつくり出し、発信する
- ⑤地域内で新たな雇用を創出する

■事業手法・事業主体

公民連携手法としては、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI法）に基づくPFI（Private Finance Initiative）方式やPFI法に基づかないDBO（Design Build Operate）方式、リース方式が既に道の駅の整備に活用されていますが、いずれの手法も、事業者の公募・選定プロセスが必要であり、

- ・サービス対価の設定が難しい施設の性格上、そもそも事業手法として馴染みにくい
- ・地域特性を考慮すると、参画可能な事業者が限定的となり、競争原理が働きにくい
- ・VFM（Value for Money）を発揮させるため、施設整備やサービス提供において効率主義に陥り、地域に根差した空間、運営にならない可能性がある
- ・事業手法導入の見極めのための調査や事業者の公募・選定の準備に時間と費用を要する等の理由から、本事業への適用は難しいと考えられます。

以上の検討を踏まえると、地域振興施設の事業手法としては、市が事業主体となって整備する（内装や設備等をどこまで整備するかは、導入機能や管理運営形態に照らし合わせて要検討）ことが適切と考えられます。

また、駐車場やトイレ等の休憩施設の整備を行う道路管理者とは、十分に連携を取り、一体的な施設となるように配慮することが必要です。

■管理運営形態

市が施設整備を行うことを前提とした場合、管理運営の形態としては、公設公営、民間への管理委託、指定管理者制度の活用という大きく3つのパターンが考えられます。道の駅が有すべき収益を上げ続ける持続可能な運営と利用の自由度の確保を考慮すると、指定管理者制度を活用した管理運営を行うことが望ましいと考えられます。

管理運営形態比較表

管理運営形態	公設公営	公設民営	
		管理委託	指定管理者制度の活用
概要	公共が整備から管理運営までを実施	施設の管理権限は公共が保有し、管理運営業務を民間へ委託	施設の管理権限も民間が保有し、管理運営業務を民間が実施
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・公共性が確保される ・安定経営が指向される 	<ul style="list-style-type: none"> ・市の意向を施設の管理運営に的確に反映することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの質の向上・効率化が期待される ・管理権限を民間が保有でき、柔軟な管理運営が可能 ・条例で定める範囲内で料金設定が可能で、自らの収入とすることが可能
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・採算ベースの視点が薄れる ・意思決定の迅速性に欠ける ・経営ノウハウが限られる 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理運営業務受託者は施設の管理権限を持たないため、イベント等自主事業を行えない ・利用料金を自らの収入とすることができない 	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの事後チェックは受けるが、運営・経営面の裁量は民間に委ねられている

■管理運営主体

民間の参画が求められる導入機能の管理運営の担い手としては、第三セクターや地域の農業生産者、商工関係者、観光関係者、住民等によって組成された組合等、民間企業、NPO団体等の既存の組織が考えられます。いずれの主体の場合も、それぞれメリット、デメリットが存在しますが、管理運営主体選定のプロセスにおいて、管理運営方針に沿った経営を行うことを要項等に盛り込み、デメリットとして懸念される事項を解消するような工夫が求められます。

管理運営主体比較表

管理運営主体	第三セクター	組合等	民間事業者
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・行政と民間の共同出資によって組成 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の農業生産者、商工関係者、観光関係者、住民等によって組成 	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業、NPO団体等の既存の組織
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・公益性や長期的なまちづくりの視点を持って、管理運営が可能 ・地域の多様な人材が参加する運営が実施しやすい ・公共と民間の連携や意思疎通が図りやすい ・参画する民間の初期投資額を軽減することが可能 ・地域に新たな雇用を創出可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業への出資を伴う形で地域の多様な人材が参加する運営が実施しやすい ・地域としてまちづくりの視点を持って運営が可能 ・地場産品や地域資源に通じた運営が可能 ・地域に新たな雇用を創出可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで培った運営能力、経営ノウハウ、専門知識を活かした管理運営が可能 ・既存事業の資本をベースとした資金調達力に優れている ・意思決定のスピードは速く情勢等に迅速な対応が可能 ・農商工連携による取り組みの活性化が期待できる
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・意思決定までに一定程度時間を要し、民間活力を十分に発揮できない可能性がある ・行政と民間の責任の所在等が曖昧になりやすい ・財政破綻事例においては、行政出資による危機感の不足や赤字の累積等が指摘されている 	<ul style="list-style-type: none"> ・道の駅で展開する事業を民間自力で新たに立ち上げる必要がある ・慣れない事業者の場合、管理運営のノウハウの不足や労務管理、財務管理面での不安がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的なまちづくりの視点が欠如する可能性がある ・公益性が高く収益性が低い取り組みが軽視される懸念がある ・地域外の事業者の場合は、新たな地域の雇用や地域との連携が限定的になる可能性がある