資料３

1.　サウンディング調査結果

1.1　調査概要

「道の駅」整備における施設機能や事業手法の検討にあたり、民間事業者の意向を把握するため、道の駅の運営実績のある企業や想定機能に関連する企業に対し、施設機能のアイデアや本事業の参画可能性・条件等の調査を実施した。調査概要を以下に示す。

表 1　調査概要

調査期間	令和 4 年 10 月 3 日（月）～令和 4 年 11 月 10 日（木）
調査方法	対面式または非対面式（リモート会議システムを使用）で、聞き取り調査を実施
調査対象企業	下記条件より計 11 社を抽出 ・道の駅の運営実績のある企業 ・想定機能の運営企業 ・DX 関連企業 【対象企業 11 社】 運営企業　　：6 社 飲食企業　　：2 社 DX 関連企業　：3 社
ヒアリング内容	・事業目的や立地条件等を踏まえた、施設機能のアイデアについて ・事業スキームについて ・事業参画の可能性・条件について ※飲食企業、DX 関連企業については、施設機能のアイデアのみヒアリングを行った。

1.2　調査結果

各ヒアリング項目について、各企業から得られた回答（抜粋）を以下に示す。

※施設機能のアイデアについては、資料４（導入機能について）にて整理する。

(1)　事業スキームについて

事業者	回答
運営企業 A	・公設民営（指定管理）が取り組みやすい。 ・基本設計・実施設計終了段階での参画であれば、DBO の方が良い。 ・PFI 方式だと、建築会社と SPC を組成する必要があり、利益の分配が難しい。 ・カフェや飲食・物販を自社直営で行うことで収益を生み出しているため、テナントの参入はなるべく避けたいと考える。 ・導入機能を増やす場合は、それに見合った指定管理料を設定してもらいたい。
運営企業 B	・PFI 方式が取り組みやすい。 ・PFI 方式の場合、保守的な運営とならないために SPC は 2 社以上が望ましい。 ・PFI 方式の場合、インフラ（土木工事）については那珂市が行い、建物は民間で整備する方が良い。 ・指定管理の場合は、維持管理・運営の両方を強みに持つ企業は少ないため、維持管理を含めず、運営だけ委託する方が良い。 ・インフラ（土木工事）については公共が行い、建物を民間で整備する方が良い。
運営企業 C	・公設民営が取り組みやすい。 ・指定管理者を事前に選定し、運営事業者のノウハウを生かし、設計段階から施設の動線等の関与ができる方が望ましい。 ・道の駅を運営する第三セクターへの出資実績がある。
運営企業 D	・公設民営（指定管理）が参画しやすい。 ・設計の前段階から関与できることが一番望ましいと考える。設計段階から関与できる公設民営（DB＋指定管理）が望ましい。 ・売上の規模に応じて指定管理料は相談したい。 ・指定管理以外手法（DBO、PFI 手法）だと、コンソーシアムを組むために時間がかかる点がデメリットである。 ・特色が出しやすいスキームであれば他の事業手法でも参画は可能。
運営企業 E	・公設民営（指定管理）が参画しやすい。 ・設計の前段階から関与できることが望ましい。 ・PFI 手法も検討しているが、運営企業として長期でリスクを負う必要がある点がネックとなる。
運営企業 F	・公設民営（設計＋建設＋指定管理）または公設民営（DB＋指定管理）が取り組みやすい。 ・DBO、PFI は手間がかかり時間的な制約が大きい。 ・独立採算（サービス購入費と利用料金収入）では難しい。将来の収入の見通しがしやすい指定管理料での運営の実施が望ましい。

(2)　事業参画の可能性について

事業者	回答
運営企業 A	・茨城県のエリアは積極的に参入したいと考えている。 ・参画にあたっては、導入機能を絞る必要があるが、公募までにまとめていただけると参画しやすい。
運営企業 B	・独自に周辺の提携民間企業に対してヒアリングを行い、ヒアリングの感触が良ければ参画する予定である。
運営企業 C	・プラスになる条件で運営が可能であれば、前向きに検討したい。軌道にのる数年間は、様々な条件（補填、キックバック）を考慮していただきたい。
運営企業 D	・魅力的な場所と捉えている。整備方式等の条件次第だが、参画したいと考える。 ・IC に近接している優位性はある。運営中の道の駅においても、土日になると広域から利用者が訪れる。
運営企業 E	・参画については、内容と条件次第と考えている。事業手法については、公設の指定管理だと参画しやすいと考える。
運営企業 F	・指定管理での事業参画は可能。DBO や PFI は難しいと考えている。

1.3　まとめ・考察

事業スキーム・事業参画について、民間事業者の意見を以下にまとめる。

（事業スキームについて）

- 公設民営（指定管理）は、多くの実績を有する点から、肯定的な意見が多い。
- 指定管理にあたっては、設計段階から運営事業者のノウハウを活かすなど、収益を生みやすい施設とするために配慮が必要、といった意見が多い。
- 民設民営（PFI）は、コンソーシアムの組成に多くの時間を要する、利益配分が困難である、運営企業は長期的にリスクを負う必要がある、といった点を挙げ、否定的な意見が多い。

（参画意向について）

- 事業条件（導入機能、事業スキーム等）次第だが、参画に前向きな意見が多い。

以上より、事業スキームとしては、公設民営（指定管理）が適しており、設計段階から運営事業者が関与していくことが望ましいと考えられる。

なお、管理運営主体については、茨城県内の多くの道の駅でも実施実績がある第三セクターの可能性も含め、以下の表に示すとおり、メリットやデメリットを考慮しながら検討を進めていく必要がある。

表　管理運営手法（指定管理者制度）の概要とメリット・デメリット

<table>
<tr><th></th><th colspan="2">指定管理者制度</th></tr>
<tr><td>概要</td><td colspan="2">民間事業者等が施設の管理権限を持ち、管理運営を行う</td></tr>
<tr><td>管理運営主体</td><td colspan="2">第三セクター／民間事業者</td></tr>
<tr><td rowspan="3">メリット</td><td colspan="2">・公的な手続きが不要であり、意思決定のスピードが早く、利用者ニーズへ迅速に対応が可能
・条例で定める範囲内で民間事業者が利用料金を収入とすることが可能</td></tr>
<tr><td>第三セクター</td><td>民間事業者</td></tr>
<tr><td>・民間事業者が運営主体の場合と比べ、市が事業をコントロールでき、市の目的に沿った管理運営を行いやすい</td><td>・民間ノウハウを生かした、効果的・効率的な管理運営が期待できる</td></tr>
<tr><td rowspan="3">デメリット</td><td colspan="2">・指定管理の期間が定められているため、運営に対するノウハウの蓄積が期待できず、ノウハウ継承に対する工夫が必要</td></tr>
<tr><td>第三セクター</td><td>民間事業者</td></tr>
<tr><td>・運営上の損失が発生した場合、市の損失補償が必要になることが懸念される
・民間事業者が運営主体の場合と同程度の収益性や独自性は見込みにくい</td><td>・直営、第三セクターと比べ、市の意見が反映されにくい
・サービスの質よりも事業者の収益性が優先される懸念がある</td></tr>
</table>