

鶴岡市建設部都市計画課

鼠ヶ関 IC 周辺施設整備推進室

## 道の駅あつみ移転整備事業に係る

### 対話型市場調査（サウンディング）結果概要

#### 1 実施時期

令和3年11月～令和4年1月

#### 2 参加事業者

アンケート回答：22 事業者

追加ヒアリング（対面または Web）：12 事業者（分野：建設、施設運営、小売、金融、設計）

#### 3 対話内容

施設計画、KPI 等各種指標、事業手法、リスク分担

#### 4 結果概要

##### 【施設計画について】

##### ○ 産直・物販施設（500 m<sup>2</sup>）

- ・概ね、過不足のない広さである、との意見を多く頂いた。
- ・産直物販は店舗経営の経験から 200～250 坪は必要。500 m<sup>2</sup>では、ただ並べるだけの陳列になる可能性がある。この施設は旅の目的地になるような魅力づくりが不可欠であり、PR のステージづくりということで売り場面積の拡張性については柔軟に考えても良いかもしれない。

##### ○ バックヤード（200 m<sup>2</sup>）

- ・売り場面積の 3 分の 1 あれば問題ない。純粋な物販バックヤードであれば問題はない。
- ・自動販売機の在庫等を道の駅で抱えるのであれば少々手狭になる可能性がある。
- ・バックヤードは広い方がありがたい。300 m<sup>2</sup>は必要。売り物をストックしておく。

### ○ フードテナント厨房 (100 m<sup>2</sup>)、食事スペース (180 m<sup>2</sup>)

- ・厨房面積と食事スペースの面積は、1 : 3 が目安になる。厨房を 100 m<sup>2</sup> と設定するのであれば、食事スペースは 300 m<sup>2</sup> 程度あると良い。
- ・厨房に保管庫が含まれるか否かもあるが、売り上げから見ると厨房は少々手狭かと思う。
- ・テナントを 5 店舗想定しているのであれば、100 m<sup>2</sup> を 5 で割るのではなく、狭いところは 15~20 m<sup>2</sup> 程度、広いところは 35 m<sup>2</sup> のように自由度を上げた方が良い。冷凍食品を揚げるだけであれば、25 m<sup>2</sup> 程度で良いが、ラーメン、定食などになればそれでは手狭になる。
- ・テナントのうち、軽飲食については駐車場に面した立地が望ましい。外から商品を買えるようにすることも重要。
- ・ゆったり感をだすために、もう 100 m<sup>2</sup> は必要。コロナ後は個人客による旅行移動が多くなる動きが加速すると思われる。その際に、密にならないようにすることが重要。
- ・目的地化するような、高品質の料理を提供できる食事スペースの確保は重要と考える。目的地として、わざわざよる、滞在時間を増やすことがこの立地条件では重要な要素となる。

### ○ 事務室 (70 m<sup>2</sup>)

- ・事務室単体の機能であれば、70 m<sup>2</sup> で問題はない。
- ・従業員の体調不良時などに休憩できる休憩スペースがあると良い。
- ・スタッフのトイレ、更衣室も考えると 150 m<sup>2</sup> 程度は必要かと思われる。また、スタッフの休憩スペースとしては 40 m<sup>2</sup> 程度を想定する。
- ・事務室については、もう少し増やしたい。集客を図っていくのであれば、お店管理だけではなく、売りに行く営業部が要る。そのスタッフのためのデスクもあると良い。

### ○ 24h トイレ (200 m<sup>2</sup>)

- ・200 m<sup>2</sup> あれば、大型バスなどにも対応できるかと思う。
- ・お金を掛けて華美なものにするより、清潔感に重きを置く方が良い。また、落書きや、備品の盗難対策が必要であるため、維持管理にお金を掛けた方が良い。

### ○ 情報発信施設 (170 m<sup>2</sup>)

- ・地元地域も対象に含めた魅力、情報の発信が重要になる。
- ・鼠ヶ関マリーナのヨットハーバーなど道の駅から回遊をつくることが重要。
- ・24h 開放エリアに 170 m<sup>2</sup> あると維持管理面で厳しい。情報発信施設の一部でも店舗の中に入ってくるのであれば、管理面ではやりやすくなる。
- ・情報発信施設は必要最低限で良い。24h 管理のスペースは極力狭い方が望ましい。

### ○ キッズルーム、遊具について

- ・キッズルームを作ることで、半径 30km 程度のところから遊びに来てもらえる。規模としては、15~20 m<sup>2</sup> 程度で、滑り台や、4 輪の乗り物、ボール、マットがあれば十分である。
- ・店舗内であれば、キッズコーナーを観光情報コーナーと兼用することも考えられる。
- ・中長期的な利用ニーズを獲得するため、道の駅であり公園である、といった複合的な目的があると良い。
- ・屋外遊具の設置を独立採算でお願いすることは難しいかと思う。公共整備として屋内 30 m<sup>2</sup> 程度のキッズスペースを位置付ける方が事例としては多いかと思う。

## 【KPI 等各種指標について】

### ○ 「売上高5億円／年」「入込客数70万人／年」の目標設定について

- ・売上高5億円について、安定した収益確保には地元客による一定数の賑わいが必要である。日沿道の開通に伴って鶴岡市街地から誘客できるよう意識を変えていく必要がある。
- ・地場製品の売上高比率達成に向けては、水産・地魚の充実を図ることで地元消費を伸ばしつつ、観光客が趣向するローカル商品を充実させることで向上させていくことが望ましい。
- ・売上高5億円の達成には、特産品が重要であり、単価が高いことが求められる。
- ・売上高5億円の継続的な達成には、新商品開発、メニュー改良などが必須になる。
- ・交通量と売り上げは完全にリンクしない。入込客数の達成否かに関わらず、個人客、団体客の構成比によって、売り上げは変動する。
- ・メインターゲットを地元、または観光客のどちらかに軸足を置いて KPI を設定するか検討が必要。

### ○ 「産直の対売上高比率20%程度・地場に関連した売上高比率」の目標設定について

- ・地場製品の売上高比率については、加工場があれば達成可能と考える。加工場は道の駅運営事業者が直営する必要はなく、賃料を取る形でもいいので、別の事業者に入ってもらいたい。
- ・産直の対売上高比率の設定について、産直率を上げることは、利益率を下げることに他ならないため、指定管理で公募する場合は運営事業者と協議が必要かと思う。
- ・行政側には、開業前に協議会の設立を行い、各ステークホルダーの意見の捌け口をつくることを求めたい。協議会の最初の顔合わせなど入口部分として、ステークホルダーの優先順位など、序列を教えていただければ助かる。外向けには運営事業者に投げてもらいたい。
- ・様々な事業のかこつけで行政からも資金を出せるような準備は必要だと考える。

### ○ KPI の取り扱いについて

- ・KPI とペナルティを連動させることを早い段階からしてしまうと、事業参画のリスクになってしまう。市が大きく目指す目標は示していただいて、それを図る方法、数値などについては選定した事業者と設定することが良いのではないか。

## 【事業手法について】

- ・PFI 手法により市内施設の運営を実施しているため、PFI でも構わない。
- ・設計、運営者とのマッチング方法があれば、PFI 事業でも可能。
- ・運営事業者としては、PFI では参画が難しい。サービスを落とそうと思えば、いくらでも金額は落とせる。果たしてそれが正解なのか。金額だけで決まるのではなく、他で重要な項目（周遊性など）を入札金額と同様に挙げてもらえれば、運営事業者にもチャンスはある。
- ・DBO でも良いが、建築、設計事業者は地元の会社でなければいけないとなると、探すことが難しい。DB+O であれば可能か。設計からすべて探す、となるとハードルが高い。
- ・コロナの影響により、観光業者は投資が必要な事業を行うことが難しくなっている。
- ・運営者が先に決まった中で設計・施工ができれば行政・民間ともに良いと思う。
- ・金融機関によるガバナンスを期待していると思うが、地銀は体力低下等が理由で、融資ロット1桁億程度では、人を送り込んでガバナンスを利かせることはないと思う。
- ・指定管理料は払った方が良くと思う。民間としては非営利部分のコストをまず削減していくこと

になる。観光案内や、集会所などをしっかりと回すためには、指定管理料をしっかりと支払うべき。その代わり、利益が出れば、指定管理料を下げていくようなイメージ。

- ・事業者としては、キャッシュフローを考慮し、初期投資額やリスクを抑えたい。そのような事業スキームであるとよい。
- ・運営期間としては5年である必要はなく、15年という長期スパンであっても可能。
- ・施設設計についても事業者の当てがあり、SPC的な組織を形成することも可能。
- ・Oを別出ししたDB+M方式であれば、プロジェクトファイナンスの出資可能性あり。ただ、プロジェクトファイナンスは様々なコストがかかる。資金調達コスト、SPC組成コスト（特に弁護士費用、コンサル費用）は規模に関わらず発生するため、そこまでかけてやるかは要検討。
- ・銀行としては、独立採算事業への融資は、計算できない要素が多いため難易度が高い。銀行には経営指導するサービスが別にある。外部取締役として意見することは可能。
- ・「事業再構築補助金」（中小企業庁）を応募する場合は、金融機関等と組む必要があるため、公募条件を設定する上で、この補助金を絡めることによって金融機関を入れ込むことは考えられる。
- ・金融機関のサポートはPFIでなくても実施できる。独立採算についてはコーポレートファイナンスでサポートする。

#### 【リスク分担について】

- ・金融機関にモニタリング機能を求められているが、金融機関としても販売のプロではないため、そうした視点での審査は難しい。
- ・事業期間中15年間にわたって事業者と付き合いの中で、万が一収入が伴わないという事態に陥った場合、そのサポートについては不安がある。
- ・独立採算部門については、公共としても最低限のリスク分担を求めたい。天候、コロナのような、目標達成がどうしても困難となるような事態に陥った際の補填をある程度考えておくことは求められる。
- ・可能性はゼロではないが、事業手法や、非収益の維持管理のランニングコストが固まった段階で見せていただいて、条件がどのように変わっていくかによる。
- ・借り入れが伴わない事業手法であれば、参画は検討する。一方で、他企業とジョイントして運営事業者に立つつもりはない。

#### 【その他】

- ・本件では地域の魅力再発見とプロデュースが特に重要となってくるため、運営主体は県外からノウハウを持った人を連れてくる方が良いかもしれない。
- ・既存道の駅のネットワーク、人材について引き継ぐことは障壁にはならない。行政の施設のため、優遇しきことは出来ないが、優遇したい、という気持ちはある。
- ・ターゲットが日沿道沿いになると鮮魚を食べるか疑問。加工品のほうが人は来るはず。素材で人を呼ぶのは難しい。

以上