

(仮称)道の駅もりおかプロデュース業務委託 審査に係る質問・確認票

No	質問・確認事項	左に対する回答
1	・ 「残土発生量と造成コストを抑え、建築のフレキシビリティを高めるためには分棟型が望ましい」との提案がなされていますが、一方で分棟型では、建築コストと管理運営コストが増高するおそれもあると思われますが、どのようにコストを圧縮していくのかお考えをお示し願います。	ご指摘の通り、造成＋土木＋建築のトータルコストの圧縮と、上記３要素それぞれのコスト縮減については、必ずしも一致するものではなく、意匠や構造、運営上の利便性等を踏まえた上で、設計者と全体にわたる綿密な協議が必要になると考えます。その上で、ご質問頂いております、全機能を一棟建にした場合（以下、一体型という／道路管理者・自治体での共同整備を示す用語とは異なります）と分棟型のコストについてですが、一体型の場合、自重が分棟型よりも大きいことから、地盤の状況によっては支持を得るまでの杭延長が長くなり、その分、割高になることもありえると思います。 また、建築のコストという点では、一体型よりも分棟型の方が、建物を構成する壁面数が増えるなどの理由からコストアップするケースもありますが、一方で、共用部（通路など）を内部に設けず、屋外・半屋外に設えて各棟を繋ぐことにより、建築面積自体を減じてコストを圧縮することも可能と考えます。さらに、構成要素（各施設）によって、必要な天井高も異なります。その場合、各施設の必要天井高に合わせて、分棟型で建設することにより、一体型よりも空調その他の効率を上げるなど、管理運営コストを圧縮する方法もあるかと存じます。 いずれにしろ大切なのは、選定された設計事業体のプランを元に、造成・土木・建築の各要素を勘案し、当該プランの全体の価値を損なわずに、どこまでイニシャル／ランニングの各コスト（特に後者）を削減することができるかを、貴市及び指定管理候補者とともに検討することと認識しております。

2	・ 「指定管理候補者の役割パターンとサポート」の部分で、地域 DM0 の役割を追求していくことが提案されていますが、地域 DM0 の役割は多岐に渡り収益性が低下することも考えられます。道の駅の収益事業として、どの程度の利益が上げられるとお考えか。また、収益性を高めるポイント等ありましたらお示し願います。	前提として、貴市及び指定管理候補者のご意向を踏まえた上での検討内容となりますが、道の駅における通常機能の拡張として「①地域商社」と「②周辺地域の観光」の双方を担うことが、将来的な玉山区全体の地域活性化に繋がる一つの方法と考え、端的な表現として「地域 DM0」と記載しました。ご指摘の通り、観光庁の「観光地域づくり法人（日本版 DM0）」の定義に従えば、法人に求められる役割は多岐に渡りますため、主たる業務を圧迫する危険もあるかと思えます。ここでの提案は、日本版 DM0 の認定そのものを目指す取り組みではないことを、追記申し上げます。 その上で、地域活性化に資する①②の役割を充足させつつ、安定的な経営を図るためには、産直・飲食といった、あらかじめ想定している収益事業と「相互作用する」ことが重要であると考えます。 【①による＋αの利益想定】 現在、基本計画にて目標とされている施設全体の年間売上は2 億円ですが、①の一環として、地域ブランディングを試み、OEM 商品と自社開発・製造商品が売上額の 10%を占めれば、ライセンスフィーと差益により、利益として年間 200 万円程度の加算が見込めると考えます。 【②による効果の想定】 ウィズコロナにおいては、バスツアー行程中の立ち寄り機会の減少と、それに伴う物販・飲食売上の減少が懸念されることから、代替となる機会を創出しなくてはなりません。幸いにし
---	---	--

		て、道の駅は幹線道路沿いに位置し、自家用車等による個人旅行での利用が見込まれますため、まさに「啄木の里」構想を実現し、道の駅本体と啄木記念館、姫神山、岩手山、現状において既存施設の中で最も入り込み客の多いユートランド姫神などを繋ぐ「着地型旅行商品の造成・販売等」をおこなうか、旅行商品を造成する企業と連携の上、そのプロモーションを図ることを提案します。 ただ、②は誘客を図り、道の駅とその背後にいる地域内事業者・生産者の収益を増大するためのものであり、旅行商品の収益自体がメイン事業になるとは考えません。収益源はあくまで収益施設（直営か利用料収入かは別として）であり、その機能補完という位置づけと想定します。 また、地域 DM0 を提案する意図には、施設運営もさることながら、地域に対して視野を広く持ち、資源の活用や経営安定化のための法定外目的税の活用など、特定財源の確保を見据えた取り組みを醸成していく「きっかけづくり」もあります。
3	・ 「運営体制別のメリットとデメリット」の部分で、指定管理者から業務委託といった提案がありますが、指定管理者制度では業務をアウトソーシングする範囲は必要最低限となっております。委託が困難となった場合は、どのような体制が望ましいか考えをお示しください。	全国の道の駅で、指定管理の形態を取りながら、収益部門を含めたトータルの収支で赤字となっている施設は少なくありません。その理由の多くは、各収益部門での黒字化に対する執着心の薄さと、そもそも来客へのおもてなしよりも、指定管理の目的達成に比重が置かれることにあると考えます。 収益施設の運営を全て直営でおこない、さらに黒字化を図ろうとすれば、指定管理候補者には、全体のブランディングからデイリーでの客の動きを勘案した商品・メニューの入れ替え、

		陳列方法やレイアウトの修正，来客おもてなし，催事など，様々な役割が求められます。いくら指定管理候補者が多様な経験と知見をお持ちでも，直営で全てを網羅するためには，相応のスタッフィングが必要と考えます。そのため，仮に十分な人選ができない場合に，指定管理候補者の強みを活かす取り組み以外の業務が過剰にならないよう，外注できる部分は外注すべきではないかと考えます。ただし，諸般の事情で再委託が難しい場合は全ての事業を部門化し，部門に精通した方や日々の工夫ができる人材をしかるべきポジションに据えた上で，各収益事業部門の売り上げと収支の推移を明確にするとともに，委細と総体の両方を見る「アドバイザリーボード」のような機能を，総会または役員会，諮問機関のいずれかに設けて指定管理候補者を支えることが有効と考えます。
4	・ 「指定管理候補者を中心に組織される運営会社への出資」の検討が提案されておりますが，運営会社への出資ではなく，指定管理者が管理運営する施設とは別に，独自で収益施設を運営する可能性はあるか，現時点でのお考えをお示し願います。	まずは指定管理候補者を中心に組織される運営会社をいかに支えるか，という目的に従い，本プロデュース業務に注力したいと考えますが，エリアマネジメントの実践経験と「地域全体の活性化」の観点から，事業収益性に対するフィージビリティスタディを前提として，道の駅内及びその周辺エリアにおいて，不足機能を充足する目的のもと，新規投資をおこなうことは，一事業者として十分想定し得るものであります。

5	・ 提案において、出資と継続的な経営サポートを検討するとありますが、基本計画に掲げる運営候補者の法人化に伴う新会社において、現時点で想定される役割と、運営候補者との関係性についてどうお考えかお示し願います。	指定管理候補者は、創意工夫により、道の駅の活性化を図っていかれる方とお見受けします。 その上で、筆者自身の地域と施設の運営経験を踏まえると、「リスクを負わない人からの助言」ほど、説得力と実効性のないものはないとの実感があります。 施設運営は悩みと工夫の連続でありますため、「ただのコンサルタント」に成り下がらずに、自らも出資等により経営リスクを負いながら指定管理候補者を下支えし、施設全体の価値創出をおこなうという姿勢の表れとして、不躰ながら左記のような表現をした次第です。
6	・ 本業務に多くの企業・主体が参画することが提案されておりますが、豊富な知見・スキルの活用が期待できる一方で、責任の所在の不明確化や方針の不統一化、意思決定スピードの鈍化などが懸念されます。こうした懸念をどのように払拭していくかお考えをお示し願います。	本業務実施体制は提案書に記載致しました業務計画（案）を「全て実施する際の盤石な体制」として提案しているものです。そのため、本業務の契約時点での業務仕様次第では、外部委託はおこないません。 また、「一部外部委託先」に対して、現時点で想定している再委託業務は、意見聴取、資源発掘、アイディア掘り起こしワークショップなど、あくまで、それぞれの企業の専門性を生かした「サポート業務」です。業務を通じて生じる責任は全て、統括プロデューサーが担い、提案体としての意思決定をおこないます。意思決定が必要な場には統括プロデューサーまたはそれを代理するものが必ず出席し、事業体としての判断の持ち越しはしないよう努めます。 なお、一部外部委託先の候補者はいずれも、弊社及び統括プロデューサーが9年ほど、業務で連携しているメンバーでありま

		すため、伝達ミスや抜け漏れは発生しないものと自認しておりますが、一方で、こと日々の業務という点では、COVID-19 の状況を踏まえ、リモートによる意思疎通や業務進行が必要となるケースも懸念されますため、日常的に活用している Chatwork など業務効率化のためのシステムを導入し、タスク管理と情報共有を徹底の上、貴市にも都度共有致します。
--	--	--