



## 観光関連施設の一体管理に係る官民連携手法検討調査業務

【安芸高田市】令和4年度調査報告書（公表版）

令和5年3月9日  
有限責任監査法人トーマツ

# 目次

0. 本報告書のまとめ	2
<hr/>	
1. 事業設計	5
<hr/>	
2. 事業分析	19
<hr/>	
3. 事業検討	21
<hr/>	
4. 令和5年度以降に関する予定	30
<hr/>	

# 0. 本報告書のまとめ

各協議の結果、本事業においては神楽門前湯治村におけるPFIを実施しないことを決定し、令和5年度以降は指定管理におけるPFSの支払スキームを検討します。たかみや湯の森はPFI実施可能性を調査する予定です。

### 令和4年度における本事業の検討結果

#### 本事業における事業検討結果

##### 神楽門前湯治村

- 宿泊施設の高級コンセプトへの変更は実施しない。
- PFIによる改修、既存施設の解体・増築を実施しない。
- 今年度検討したロジックモデル・成果指標(案)を活用し、令和5年度以降にPFSの特徴を取り入れて民間事業者指定管理を行うことを検討する。

##### 道の駅「北の関宿」安芸高田

- 令和5年度以降にPFSの特徴を取り入れた指定管理を民間事業者へ委託し、地域の「ホットスポット」としての活用可能性を検討する。

##### たかみや湯の森

- 令和5年度以降に施設のPFI実施可能性を検討する。
- 神楽門前湯治村・道の駅「北の関宿」安芸高田と運営主体を統一し、一体的な運営を可能にする。

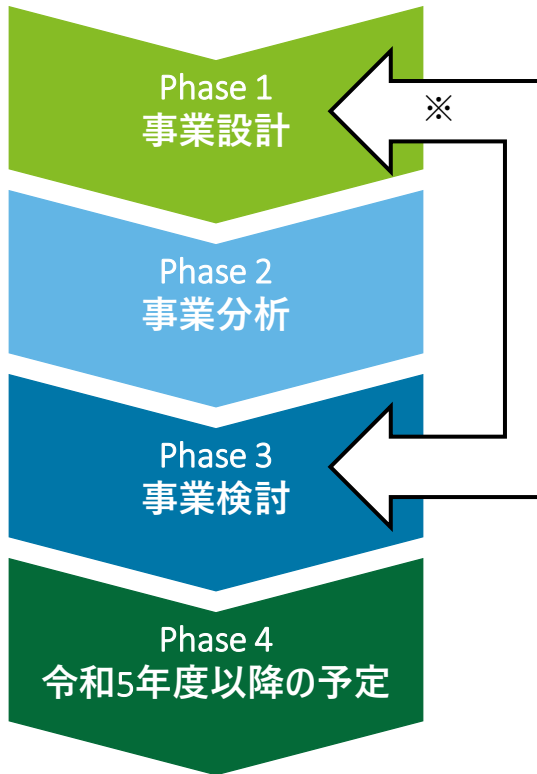
#### 令和5年度以降の想定スケジュール

施設	令和5年度	令和6年度	令和7年度以降
① 神楽門前湯治村	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理による施設運営</li> <li>PFSの支払スキーム検討</li> </ul>	PFSの支払スキームを取り入れた指定管理による施設運営	
② 道の駅「北の関宿」安芸高田	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理による施設運営</li> <li>PFSの支払スキーム検討</li> </ul>	PFSの支払スキームを取り入れた指定管理による施設運営	
③ たかみや湯の森	<ul style="list-style-type: none"> <li>指定管理による施設運営</li> <li>PFSの支払スキーム検討</li> <li>①②との一体管理を検討</li> <li>福寿荘・プール棟 PFI実施可能性調査</li> </ul>	PFSの支払スキームを取り入れ、①②との一体管理を担う指定管理による施設運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>福寿荘・プール棟 PFI</li> </ul>

※土師ダム等は民間事業者サウンディング等を踏まえた協議の結果、本事業対象施設から除外することとした。

# 令和4年度は事業の基本的な設定を決めたのち、対象施設の財務状況・施設の管理において知見を持つ事業者の意見をもとに庁内で事業実施可否を協議しました

## 本事業の検討手順



➤ 下記事項を明確にする。

- 安芸高田市の課題、事業目的、事業対象施設の範囲、基本コンセプト、ロジックモデル、成果指標

➤ 事業対象施設の財務状況を分析する。

➤ コンセプトに合った事業を実施する場合の条件を財務状況をもとに算出する。

➤ 事業分析と並行し、事業を実際に実施する場合に参画意向のある民間事業者へ方針や条件につきサウンディングを実施する。

➤ 事業分析結果・民間事業者へのヒアリング結果をもとに庁内で協議を行う。

➤ 令和4年度の事業検討結果をもとに、令和5年度以降の事業案やスケジュールについて検討する。

※検討内容は適時事業設計に反映する。

# 1. 事業設計

# 民間事業者の創意工夫による観光施設の改修・運営により、施設収益性・回遊性を高め、安芸高田市の文化を保護するとともに市内外へ発信することを本事業の目的としました

## 事業概要

### 施設の課題

・安芸高田市は、清流江の川沿いに田園風景が広がる自然豊かな地域でありながら、広島市から車で約1時間と比較的アクセスが良く、ますます高まる自然回帰ブームで、注目が高まっている地域である。



(出典) [あきたかたNavi](#)

・本事業の対象となる観光関連施設は、老朽化が進むなど従前の魅力を失っており、各施設で別の指定管理者が運営しており、地域全体の相乗効果を生み出せていない。

・そのため、民間収益施設の導入や一体的な運営を図ることで、エリア全体の活性化や収益性の改善が求められている。

### 本事業の対象施設

- ①神楽門前湯治村
- ②道の駅「北の関宿」安芸高田
- ③たかみや湯の森
- ④土師ダム (※1)

※1 土師ダム等は民間事業者サウンディング等を踏まえた協議の結果、本事業対象施設から除外することとした。

### 有識者

本事業は一般社団法人 ちゅうごくPPP・PFI推進機構 代表理事 吉長成恭先生の助言のもと、事業設計、サウンディング先等を検討した。

### 本事業の目的

1. 伝統文化「神楽」の更なる振興

・本事業対象施設を拠点とし、安芸高田市が誇る伝統文化「神楽」の魅力を市内外に発信することによる文化の更なる振興を目指す。

2. 民間事業者の創意工夫を活用した、本事業対象施設の収益性向上

・利用者のニーズを適切に捉えるべく、民間事業者のノウハウや創意工夫を活用した施設運営を実施し、利用満足度ないし収益性向上を目指す。

3. 安芸高田市内における観光施設来館者の回遊性の向上

・異なる指定管理者により運営されている本市内施設を同一事業者による一体的な運営体制へ切り替えることにより、回遊性向上やエリア全体の活性化を目指す。

### 本事業の特徴 (先導性・汎用性)

・複数施設のバンドリングにより、PFIでの事業成立、および効率的な管理運営が可能となるとともに、相互施設利用の促進により拠点性が高まり、付加価値や集客力が向上する。

・まちづくり・観光分野における成果連動型民間委託契約方式 (PFS/SIB) を実施し、民間事業者の創意工夫やノウハウ等の活用により、民間事業者のインセンティブ設計によるサービスの質の向上を見込むことができ、民間事業者の他地域への事業展開も期待できる。



# 神楽門前湯治村は施設内にて地域伝統芸能である「神楽」を鑑賞することができる 宿泊施設です

## 施設概要 ①神楽門前湯治村

基礎情報		運営情報	
施設名	神楽門前湯治村	運営形態	指定管理
住所	広島県安芸高田市美土里町本郷4627	指定管理者	株式会社神楽門前湯治村
所管部署	商工観光課	指定管理期間	～令和5年3月
開設年	平成10年		
施設専有面積	5465.87㎡		
開館時間	10：00～21：30		
休館日	毎月第3水曜日・翌木曜日		
利用料金	【宿泊】 ・17,313円/2名（Google検索での平均）		
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・天然温泉や格子づくりの旅籠や湯治宿。</li> <li>・お土産屋にお食事処や茶屋など軒を連ねる。</li> <li>・昔懐かしい雰囲気。</li> <li>・神楽を鑑賞する神楽ドームがある。</li> </ul>		



(出典) [神楽門前湯治村公式HP](#)



# 道の駅「北の関宿」安芸高田は、地域の特産品やここでしか味わえないラーメンが販売されている食堂等が軒を連ねる施設です

## 施設概要② 道の駅「北の関宿」安芸高田

基礎情報		運営情報	
施設名	道の駅「北の関宿」安芸高田	運営形態	指定管理
住所	広島県安芸高田市美土里町横田331	指定管理者	株式会社神楽門前湯治村
所管部署	商工観光課	指定管理期間	～令和5年3月
開設年	平成16年		
施設専有面積	626.57㎡		
開館時間	9:00～18:00		
休館日	なし		
利用料金	－		
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元高宮・美土里町をはじめ安芸高田地域の朝採れ野菜や、東京築地・阿波徳島・山陰浜田・瀬戸内から、珍しい「海産物のひもの」を集めている。</li> <li>・ながいきラーメン食堂があり、うこんを練りこんだオリジナル麺が人気である。</li> <li>・コンビニエンスストアもある。</li> </ul>		



(出典) [道の駅「北の関宿」安芸高田公式HP](#)

# たかみや湯の森は異なる種類の風呂を楽しむのみならず、名産品売場や食事処が併設されている、地域住民憩いの入浴施設です

## 施設概要③ たかみや湯の森

基礎情報		運営情報	
施設名	たかみや湯の森	運営形態	指定管理
住所	広島県安芸高田市高宮町原田1787-1	指定管理者	たかみや湯の森運営協会
所管部署	商工観光課	指定管理期間	～令和5年3月
開設年	平成10年		
施設専有面積	3037.92㎡		
開館時間	10：00～21：00		
休館日	毎月第2火曜日		
利用料金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大人（中学生～）：800円</li> <li>・子供（4歳～中学生）：400円</li> <li>・幼児（～3歳）：無料</li> </ul> ※回数券あり		
施設概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・江戸時代より百有余年の歴史を持ち優れた効果を持つ大仙の湯として親しまれ、皮膚病や眼病に効くと言われる天然ラドン温泉。露天風呂は地元酒米生産にちなんだ「酒風呂」。</li> <li>・名産の柚子を使った柚子ジュース等を販売する市場や、地元でとれた鮎等を食べることのできる食事処がある。</li> </ul>		



(出典) [たかみや湯の森公式HP](#)

# 土師ダムはダム湖である八千代湖を中心に、子供から大人まで楽しめるスポーツ・レジャー施設が点在している自然豊かな場所です

## 施設の概要 ④土師ダム

基礎情報	
施設名	土師ダムサイクリングターミナル、ファミリーキャンプ場
住所	広島県安芸高田市八千代町土師
所管部署	商工観光課
開館時間	9：00～17：00
休館日	火曜（祝日の場合翌日）、年末年始（12/29～1/3） ※キャンプは3月下旬～11月下旬
利用料金	【サイクリングターミナル】 ・一般車：450円 ・2人乗り：900円 等 【ファミリーキャンプ場】 ・デイキャンプ：500円／人 ・キャンプ：：1,000円／人
施設概要	・ダム湖である八千代湖を中心に、子供から大人まで楽しめるスポーツ&レジャー施設が点在している。 ・総合案内所になっているのが土師ダムサイクリングターミナル。 ・キャンプ場は自然の中にあるが、アクセスが良い。
備考	—

※本施設は民間事業者サウンディング等を踏まえた協議の結果、本事業対象施設から除外することとした。

運営情報（サイクリングターミナル）	
運営形態	指定管理
指定管理者	株式会社H・F・S土師ダムサイクリングターミナル
指定管理期間	～令和5年3月



（出典） [あきたかたNavi](#)

## 以下の業務範囲における設計・管理（PFI）および管理・運営（PFS）の導入について、民間事業者とのサウンディング、および庁内で協議を経て事業検討を行います

### 業務範囲の設定（1/4）

施設（大）	検討方針（案）	施設（小）	設計・建設（PFI）	管理・運営（PFS）	市の要望
①神楽門前湯治村	<ul style="list-style-type: none"> <li>老朽化しており、現在の施設の再編・リニューアルを実施する。</li> <li>「稼げる施設」を目指し、コンセッション方式を導入する。</li> </ul>	神楽ドーム	必要に応じ改修	○	バリアフリー対応を実施した上、および季節に関わらず観光客が快適に神楽を鑑賞できる空間とする。
		神楽殿	必要に応じ改修	○	
		展示資料館	必要に応じ改修	○	企画展を定期的実施する。
		工芸館	必要に応じ改修	○	-
		宿泊管理棟	必要に応じ改修	○	-
		大浴場棟	○	○	既存の数部屋は部屋風呂がなく、宿泊者専用の風呂が必要である。

以下の業務範囲における設計・管理（PFI）および管理・運営（PFS）の導入について、民間事業者とのサウンディング、および庁内で協議を経て事業検討を行います

### 業務範囲の設定（2/4）

施設（大）	検討方針（案）	施設（小）	設計・建設（PFI）	管理・運営（PFS）	要望
①神楽門前湯治村	<ul style="list-style-type: none"> <li>老朽化しており、現在の施設の再編・リニューアルを実施する。</li> <li>「稼げる施設」を目指し、コンセッション方式を導入する。</li> </ul>	宿泊棟A (大浴場に隣接する「里や」)	○	○	ひとつを建て替え、高級路線化や部屋の増設を検討している。
		宿泊棟B	必要に応じ改修	○	
		やまや別館	必要に応じ改修	○	
		交流棟	必要に応じ改修	○	団体客の宴会場としてより効率的・効果的に活用する。



以下の業務範囲における設計・管理（PFI）および管理・運営（PFS）の導入について、民間事業者とのサウンディング、および庁内で協議を経て事業検討を行います

### 業務範囲の設定（3/4）

施設（大）	検討方針（案）	施設（小）	設計・建設（PFI）	管理・運営（PFS）	要望
②道の駅 北の関宿 安芸高田	<ul style="list-style-type: none"> <li>安芸高田市の魅力を伝える施設として管理・運営し回遊性を高めることを目指す。</li> </ul>	食堂	×	○	-
		物販	×	○	-
		コンビニ	×	○	-
③たかみや 湯の森	<ul style="list-style-type: none"> <li>神楽門前湯治村とともに安芸高田市における回遊性を高めるため、たかみや湯の森の管理・運営に関して同様に官民連携手法を導入する。</li> </ul>	本館棟	×	○	神楽門前湯治村と合わせて検討し、回遊性を高める。
		浴場棟	×	○	
		プール棟	要検討	要検討	プールの縮小やジャングルジムの設置等について民間から提案が欲しい。
		福寿荘1	×	×	閉鎖する。
		福寿荘2	×	×	

## 以下の業務範囲における設計・管理（PFI）および管理・運営（PFS）の導入について、民間事業者とのサウンディング、および庁内で協議を経て事業検討を行います

### 業務範囲の設定（4/4）

施設（大）	検討方針（案）	施設（小）	設計・建設（PFI）	管理・運営（PFS）
④土師ダム 周辺施設 <u>（検討）</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャンプ場は流行するキャンプブームに乗っかっておらず、回遊性を高めるため、現在の施設の再編・リニューアルを検討する。</li> </ul>	食堂	×	要検討
		サイクリング・ターミナル	×	要検討
		キャンプ場	×	要検討
⑤吉田サッカー公園 <u>（連携）</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市内の回遊性を高めるために連携する。</li> </ul>	サッカーコート（天然芝）	×	×
		サッカーコート（人工芝）	×	×
		管理棟	×	×
⑥道の駅 三矢の里 あきたかた <u>（連携）</u>		産直棟	×	×
		レストラン棟	×	×
		休憩情報発信棟	×	×
		トイレ棟	×	×
		駐車駐輪場棟	×	×

※土師ダムは、民間事業者サウンディング等を踏まえた協議の結果、本事業対象施設から除外することとした。



複数施設をバンドリングすることにより相互施設利用を促進すると同時に、民間の創意工夫を活用することでサービスの質を向上させ、市民が使いやすい施設づくりを目指します

## 基本コンセプト（手法）

### 複数施設のバンドリング

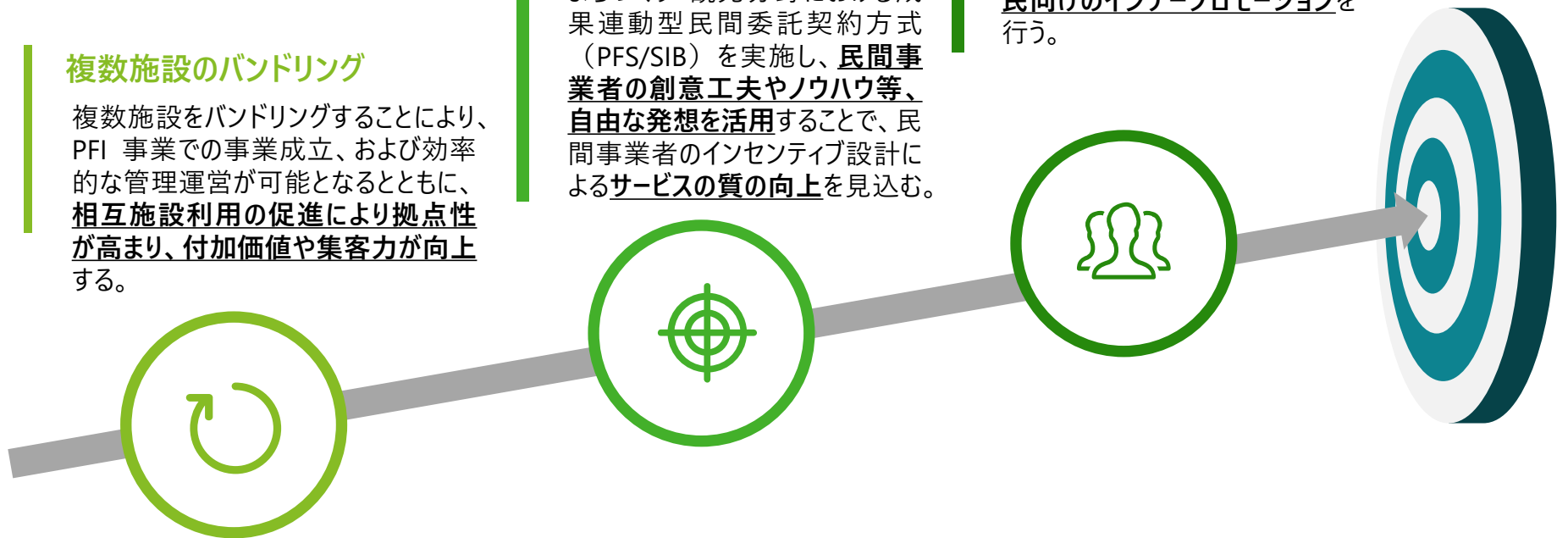
複数施設をバンドリングすることにより、PFI 事業での事業成立、および効率的な管理運営が可能となるとともに、相互施設利用の促進により拠点性が高まり、付加価値や集客力が向上する。

### 民間の創意工夫活用

まちづくり・観光分野における成果連動型民間委託契約方式（PFS/SIB）を実施し、民間事業者の創意工夫やノウハウ等、自由な発想を活用することで、民間事業者のインセンティブ設計によるサービスの質の向上を見込む。

### 市民との対話

市民との対話の場を用意し、市外の観光客のみでなく、市民が使いやすい施設づくり、および市民向けのインナープロモーションを行う。



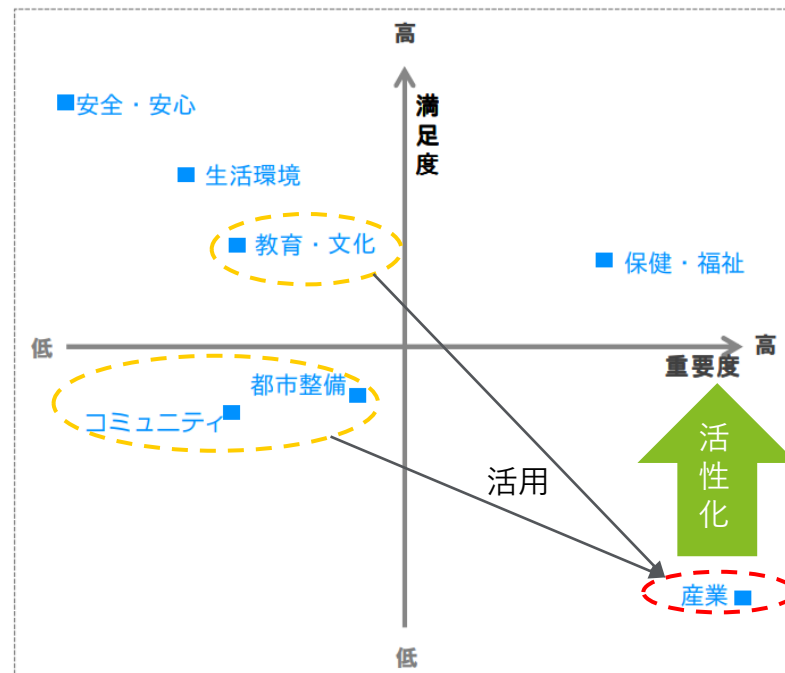
# 安芸高田市が保有する教育・文化、都市整備・コミュニティの資源を活用し、産業の活性化を目指します

## 基本コンセプト（分野）

分野	保有する資源	本事業による資源の活用
教育・文化	歴史や風土に根付いた特色ある資源が数多く存在し、神楽は、定期公演や高校生の神楽甲子園、東京・大阪等の大都市圏での公演、海外公演等様々な形で広くその魅力を発信している。国の史跡である毛利氏城跡をはじめとする歴史遺産が多く存在する。	「伝統芸能 神楽」「毛利元就 入城 500 年」等より地域性の高い、独自の魅力を発信し、「にぎわい」の創出、観光消費額の増大による地域経済の活性化を目指す。
都市整備・コミュニティ	道の駅、温泉施設、サッカー公園や土師ダム周辺施設など地域資源を活用した様々な交流拠点が整備されている	道の駅三矢の里あきたかた等を基点とした市内周遊体制の確立を図るとともに、市民向けのインナープロモーションと市民外へのアウトプロモーションの双方を展開し、安芸高田の魅力度向上を目指す。

産業の活性化

▼市民アンケートによる分野別の満足度・重要度

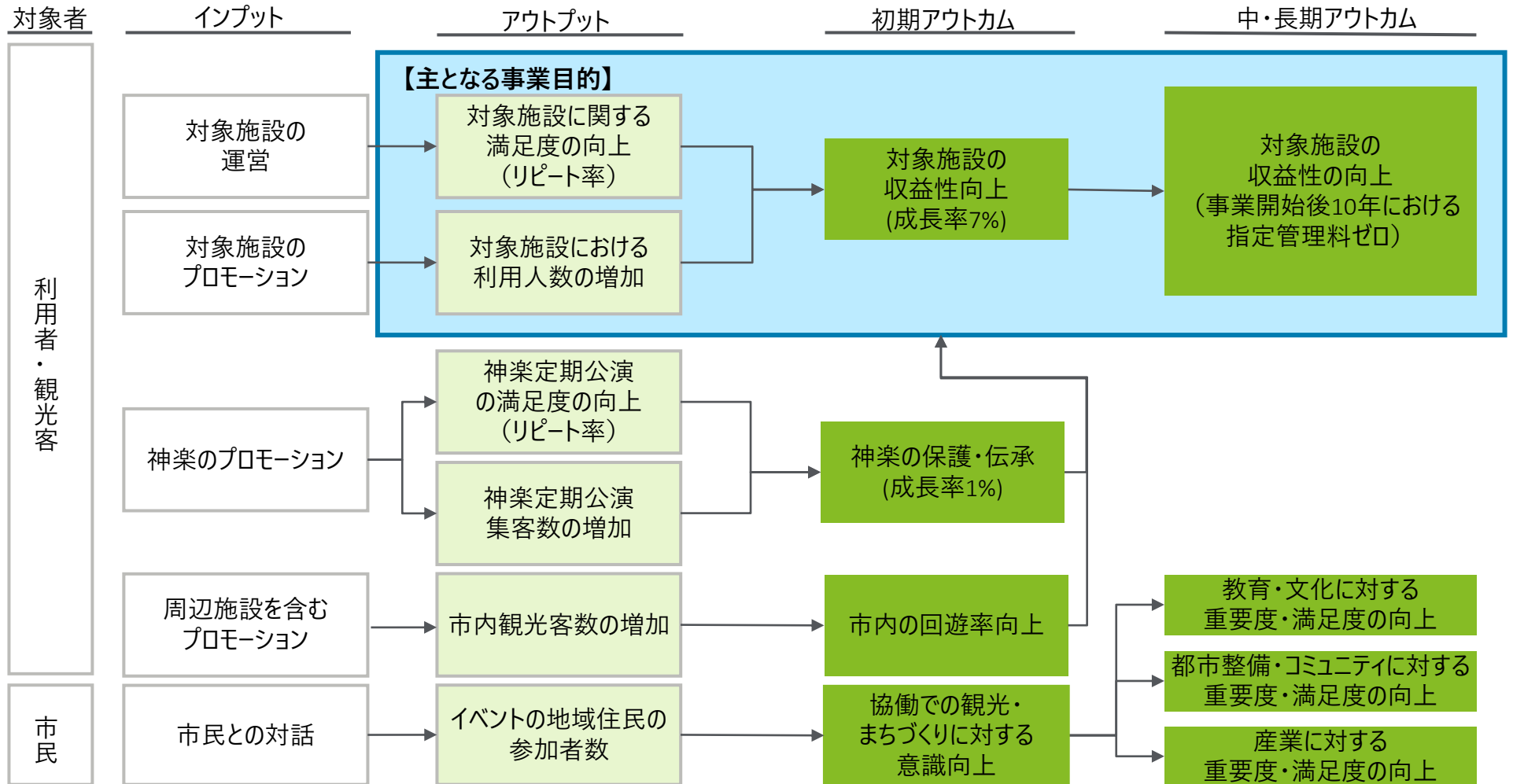


(出典) 第2次安芸高田市総合計画 本編 前期基本計画

# 本事業における対象者を利用者・観光客と安芸高田市民とし、対象施設の収益性・回遊性、多方面における満足度の向上を目指します

## ロジックモデル

     : 成果指標と関連



※PFSの検討としてロジックモデルを作成したが、PFI検討を進めないこととし、あわせてPFS検討も進めないこととした。

安芸高田市内の回遊性が向上すれば、ある施設を訪れた後、その他の施設も同時に巡ることができるため、滞在時間が増加し、経済面における効果が期待できます

向上を目指す目標指標（一例）

➡：人の流れ

回遊性が低い

回遊性が高い



単独施設の利用のために訪問する



施設を利用後、その他施設も同時に巡る

（出典）[神楽門前湯治村公式HP](#) [道の駅「北の関宿」安芸高田公式HP](#) [たかみや湯の森公式HP](#)  
[道の駅三矢の里あきたかた公式HP](#) [あきたかたNavi](#)

## 2. 事業分析

# 10年後指定管理料ゼロを目標とすると、宿泊部門年7%成長（10年間で1.97倍）、およびグレードアップした部屋の単価を38,416円と設定すれば達成できます

## 事業分析の結論

項目	内容
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFIで施設建設・改修を実施した上、民間事業者が経営改善を行うことで、10年後に市から民間事業者に指定管理料等を支払うことなく運営が可能であるかシミュレーションする。</li> </ul>
主な前提条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の25部屋のうち5部屋と新規で新設する5部屋の合計10部屋をグレードアップする。</li> <li>グレードアップした部屋は常時70%稼働と仮定する。</li> </ul>
シミュレーション結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の20部屋は、年7%成長（10年間で1.97倍）を達成する必要がある。稼働率は現在30%であるのに対し、10年後には59%を達成する必要がある。</li> <li>グレードアップした10部屋の部屋単価は38,416円とする必要がある。</li> </ul>
シミュレーション経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFIを実施せずとも、文化部門1%成長、宿泊部門3%成長、飲食・宴会部門2%成長、物産部門3%成長などすれば、20年後には利指定管理料が不要となる計算となるが、現状を維持したままでは困難なためPFIによるシミュレーションを実施した。</li> <li>25部屋のうち5部屋をグレードアップすると、上記の成長率を達成できれば、20年後には指定管理料がゼロとなるが、グレードアップの部屋単価を57,267円とする必要がある。</li> <li>部屋数を25部屋増やし50部屋として、30部屋をグレードアップする場合、上記の成長率を達成できれば、20年後には指定管理料がゼロとなるが、グレードアップの部屋単価を68,422円とする必要がある。</li> <li>部屋数を5部屋追加して30部屋とし、10部屋をグレードアップする場合、上記の成長率を達成できれば、20年後には指定管理料がゼロとなるが、グレードアップの部屋単価を58,127円とする必要がある。</li> <li>神楽ドームを北の関宿に移転することも検討したが、ドーム移設費を回収するには現在よりも集客数を3倍とする必要がある。</li> <li>これらを検討した上で、「主な前提条件」「シミュレーション結果」に記載の10年間で指定管理料をゼロとすることを前提としたものが、最終シミュレーションとなった。</li> </ul>
検討結論	<ul style="list-style-type: none"> <li>神楽門前湯治村において、PFIを実施することは難しい。PFIを実施した場合、上記の難しいシミュレーション結果を達成しない限り施設建設・改修コストを回収できず、引き続き市から民間事業者に指定管理料等を支払い続けなければならない。</li> <li>対象施設のPFS検討を行ったが、指定管理料をこのまま払い続けることが困難であるとの政策判断から、次年度の指定管理料が減額されることになった。これは、PFS検討過程における、財務シミュレーション結果を活用したものであり、財務的な成果を求めたものであり、次年度からPFS要素が入った指定管理となったものである。</li> </ul>

### 3. 事業検討



# これまでに施設の指定管理実績がある民間事業者5社に対し、各2回のサウンディングを実施しました

## 民間事業者サウンディング実施概要

### 開催日程

概要説明会：令和4年8月22日（月）  
 第1回：令和4年8月25日(木),令和4年9月13日(火)  
 第2回：令和4年10月7日(金),令和4年10月14日(金)

### 参加者

- 安芸高田市
  - 企画振興部政策企画課課長 高下正晴氏
  - 商工観光課課長 松田祐生氏
- 有限責任監査法人トーマツ ※ファイシリテーションを実施
  - 世羅徹
  - 高原すずか
  - 小林葵
- 民間事業者（※1）
  - A社
  - B社
  - C社
  - D社
  - E社

※1一般社団法人ちゅうごくPPP・PFI推進機構 代表理事 吉長成恭先生の助言のもと、サウンディング先等を検討した。

### サウンディング内容

項目	質問事項
A. 参画意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本事業を実際に組成する場合に参画する意向はあるか。</li> </ul>
B. コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 神楽門前湯治村のコンセプトを何に定めるべきであるか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 神楽門前湯治村を「高級旅館」コンセプトとすることをどのように考えるか</li> </ul>
C. 対象施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>• どの施設を本事業における対象とすべきか</li> </ul>
D. 組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存従業員の雇用形態を今後どのようにすべきか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 既存事業者との連携方法はどのようにすべきか</li> </ul>
E. 事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 神楽門前湯治村の神楽ドームを移転することをどのように考えるか</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 施設利用料をどのように改めるべきであるか</li> </ul>

# 第1回、第2回サウンディングにおいて、本事業への参画意向や神楽門前湯治村のコンセプトについて、今後事業の受託者となり得る民間事業者より以下のような意見が出ました

## 第1回・第2回サウンディングの内容 (1/4)

項目	質問事項	A社	B社	C社	D社	E社
A. 参画意向	本事業を実際に組成する場合に参画する意向はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業実施者として実施するのは難しいが、関心のある事業者と連携・サポートすることは可能である。</li> <li>事業参画の明確な意思を示している事業者は見つからない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業者と連携しながら、事業実施者の主体になり得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業者と連携しながら、事業実施者の主体になり得る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業者と連携しながら、事業実施者の主体になり得るが、参画について検討する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>他事業者と連携しながら、事業実施者の主体になり得る。</li> </ul>
B. コンセプト	神楽門前湯治村のコンセプトを何に定めるべきであるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初のコンセプトは地元住民向けの施設であったため、<b>住民にヒアリングを行うべきである。</b></li> <li>宿泊に特化した施設にしても良い。</li> <li>市内地域において、神楽に対する関心に差がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設は魅力的であるため、PRをどうしていくかが重要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>神楽はキラーコンテンツである。<b>神楽を活かしてPRできたら良い。</b></li> <li>ホテルや旅館のように客室・レストランなどの宿泊機能をひとつの建物の中に集約するのではなく、地域全体に散らばった宿をつくって、まちなかの回遊性を高めることができることと良い（アルベルゴ・ディフーズ）。</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>「<b>神楽の聖地</b>」をコンセプトとし、<b>他と差別化</b>できる。</li> <li>現在の部屋は25部屋と数が少なく、一方で従業員数は多く、固定費を要している。</li> <li>路線変更ではなく客室の増設による収益性アップを見込む方が良い。</li> </ul>

## 第1回、第2回サウンディングにおいて、神楽門前湯治村の宿泊施設における高級路線へのシフトチェンジに対し、今後事業の受託者となり得る民間事業者より以下のような意見が出ました

### 第1回・第2回サウンディングの内容 (2/4)

項目	質問事項	A社	B社	C社	D社	E社
B.コンセプト	神楽門前湯治村を「高級旅館」コンセプトとすることをどのように考えるか	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>半端な予算では砂漠に水をやるように、効果を発揮できない。</li> <li>現在の集客力をしっかりと認知し、<b>神楽門前湯治村の立地の特徴を踏まえた上、今後に向けた路線を検討</b>しなければならない。</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>高級路線へのシフトチェンジはよくある手段であるが、神楽門前湯治村の施設全体を高級化するのは費用がかかる。</li> <li><b>部屋の改装のみでは、価格帯の大幅な引き上げは難しい。</b></li> <li>施設の高級感のみならず、<b>サービス面においても高級感がなければならぬ。</b>従業員への教育等も行き届かせる必要がある。</li> </ul>

## 第1回、第2回サウンディングにおいて、対象施設の整理、既存事業者の雇用や連携方法について、今後事業の受託者となり得る民間事業者より以下のような意見が出ました

### 第1回・第2回サウンディングの内容 (3/4)

項目	質問事項	A社	B社	C社	D社	E社
C. 対象施設	どの施設を本事業における対象とすべきか	<ul style="list-style-type: none"> <li>土師ダムは施設の種類・ターゲットが異なるため難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土師ダムは施設の種類・ターゲットが異なるため難しい。</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>土師ダムは施設の種類・ターゲットが異なるため難しい。</li> </ul>
D. 組織体制	既存従業員の雇用形態を今後どのようにすべきか	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>地元の方を雇用するのは現場でマストであるが、既存事業者を無条件に採用することは難しい。雇用条件について検討したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>神楽門前湯治村の既存従業員は合併を含めて、<b>継続して雇用すること</b>を検討している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の継続雇用に関して違和感はないが、必須であると自由度が低い。優先的に契約し、従業員配置等のコントロールは自社でできたら良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用条件は既存の事業者に合わせて、新たな組織体に合わせる。</li> </ul>
	既存事業者との連携方法はどのようにすべきか	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>JVを組まず、一旦は既存の事業者運営してもらい、別途今回の新事業者が新たな施設について別契約で設計を進めたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;Aを検討することが可能である。</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社が多いほど契約等にコストがかかり、効率が良くない。既存事業者を存続させず、新会社を立ち上げた方が良い。</li> </ul>

# 第1回、第2回サウンディングにおいて、神楽ドームの移転や利用者から徴収する施設使用料について、今後事業の受託者となり得る民間事業者より以下のような意見が出ました

## 第1回・第2回サウンディングの内容 (4/4)

項目	質問事項	A社	B社	C社	D社	E社
E. 事業内容	神楽門前湯治村の神楽ドームを移転することをどのように考えるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>神楽に触れる場と宿泊施設がセットであることに湯治村の価値がある。</li> <li>かむくら座があれば神楽に触れる場としての機能を補完できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>移転により神楽門前湯治村の価値がなくなるのではないか。</li> <li>移転による集客の劇的な変化は見込めないのではないか。</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>移転を機に神楽門前湯治村の魅力が半減することを危惧している。</li> </ul>
	施設利用料をどのように改めるべきであるか	-	-	条例改正による指定管理者の施設利用料変更権付与も検討すべきである。	-	-

# 安芸高田神楽協議会長との協議では、神楽団のプロ化や神楽ドームの移転に対し、神楽の伝統文化を保護する担い手の立場からの率直な意見を聴取した

## 神楽協議会長協議

協議項目	意見
<p>開催日程</p> <p>令和4年12月6日（月）</p> <p>参加者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安芸高田市           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 商工観光課課長 松田祐生氏</li> </ul> </li> <li>■ 有限責任監査法人トーマツ           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 世羅徹</li> <li>・ 高原すずか</li> <li>・ 小林葵</li> </ul> </li> <li>■ 安芸高田神楽協議会           <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会長 塚本近氏</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>【神楽に対する基本的な考え方】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 神楽の文化保護についてどのように考えるか。</li> <li>・ 現在の神楽団の経営につきどのように考えるか。</li> </ul>
<p><b>【神楽団のプロ化について】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 神楽団をプロ化すること、またそれに伴う鑑賞料の価格改定につきどのように考えるか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 神楽団員は本業の傍ら、神楽団として活動している。プロ化は厳しいのではないか。</li> <li>・ プロ化により地域コミュニティが崩壊しないかが懸念される。</li> <li>・ 神楽門前湯治村にて神楽公演を継続する場合には、NEXTひろしま神楽と連携することが考えられる。</li> </ul>
<p><b>【神楽ドームの移転】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 神楽ドームをインターチェンジ付近に移転することについてどのように考えるか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安芸高田市の神楽団は「芸北神楽」を県外に売り込もうとしている。そのような志があるにもかかわらず、本拠地において最もふさわしい公演場所が無くなることは全く考えられない。</li> </ul>

# 令和5年1月までに全3回の市長、以下主要幹部との協議を実施し、事業の方向性に関する協議を重ね、神楽門前湯治村においてPFIを実施しないことに決定しました

## 庁内協議

回数	開催日時	協議項目	決定事項
第1回	令和4年 8月1日	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の説明</li> <li>PFI,PFSに関する基本コンセプトの確認</li> <li>対象施設の範囲と時期の確認</li> <li>事業実施条件の検討</li> <li>民間事業者サウンディング候補先の確認</li> <li>今後の進め方の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PFIを検討していた①神楽門前湯治村において、PFIを実施しない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模改修を実施しても、宿泊施設等の価格設定を大幅に吊り上げる必要があり、採算性のある施設とするために民間事業者を公募することが困難である。</li> </ul> </li> <li>本事業対象施設において、PFSの支払スキームを取り入れた指定管理を民間事業者へ委託する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①神楽門前湯治村を魅力的な施設にするために、建替等は不要な範囲内でコンテンツを改善する必要がある。</li> <li>特に②道の駅「北の関宿」安芸高田は、①神楽門前湯治村を支える安芸高田市のホットスポットとして機能させるべく、民間事業者のノウハウが必要とされる。</li> </ul> </li> </ul>
第2回	令和4年 11月9日	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間事業者サウンディング結果の共有</li> <li>事業範囲の見直しについての共有</li> <li>財務シミュレーションの共有</li> <li>事業実施スケジュールの確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>③たかみや湯の森の指定管理者を、将来的に①神楽門前湯治村、②道の駅「北の関宿」安芸高田の指定管理者と統一する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>施設は現在たかみや湯の森振興組合にて運営されているが、今後更なる収益性向上を目指すためには、①神楽門前湯治村、②道の駅「北の関宿」安芸高田と合わせた一体化体制の変更が必要である。</li> </ul> </li> </ul>
第3回	令和5年 1月5日	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務シミュレーション修正版の共有</li> <li>神楽ドーム移転メリット・デメリットの説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>令和5年度以降、③たかみや湯の森のPFI導入可能性を調査する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>敷地内に併設されている簡易宿泊施設、閉鎖中のプール棟につき、施設改修と運営におけるPFI可能性を調査する。</li> </ul> </li> </ul>



本事業においては神楽門前湯治村におけるPFIを実施しないことを決定し、令和5年度以降は指定管理におけるPFSの支払スキームを検討します。たかみや湯の森はPFI実施可能性を調査する予定です。

## 本事業における事業検討結果

### ①神楽門前湯治村

- 宿泊施設の高級コンセプトへの変更は実施しない。
- PFIによる改修ならびに既存施設の解体・増築を実施しない。
- 今年度検討したロジックモデル・成果指標（案）を用いて、令和5年度以降にPFSの支払スキームを取り入れた指定管理を民間事業者へ委託する。

### ②道の駅「北の関宿」安芸高田

- 令和5年度以降にPFSの特徴を取り入れた指定管理を民間事業者へ委託し、地域の「ホットスポット」としての活用可能性を検討する。

### ③たかみや湯の森

- 神楽門前湯治村・道の駅「北の関宿」安芸高田と運営主体を統一し、一体的な運営を可能にする。
- 令和5年度以降に施設のPFI実施可能性を検討する。

※④土師ダムは民間事業者へのサウンディング等を踏まえた協議の結果、本事業対象施設から除外することとした。

## 4. 令和5年度以降の予定

本事業においては神楽門前湯治村におけるPFIを実施しないことを決定し、令和5年度以降は指定管理におけるPFSの支払スキームを検討します。たかみや湯の森はPFI実施可能性を調査する予定です。

令和5年度～7年度以降の想定スケジュール

施設	令和5年度	令和6年度	令和7年度以降
①神楽門前湯治村	<p>指定管理による施設運営</p> <p>PFSの支払スキーム検討</p>	<p>PFSの支払スキームを取り入れた指定管理による施設運営</p>	
②道の駅「北の関宿」安芸高田	<p>指定管理による施設運営</p> <p>PFSの支払スキーム検討</p>	<p>PFSの支払スキームを取り入れた指定管理による施設運営</p>	
③たかみや湯の森	<p>指定管理による施設運営</p> <p>PFSの支払スキーム検討</p> <p>①②との一体管理を検討</p> <p>福寿荘・プール棟 PFI実施可能性調査</p>	<p>PFSの支払スキームを取り入れ、①②との一体管理を担う指定管理による施設運営</p> <p>福寿荘・プール棟 PFI公募準備</p>	<p>福寿荘・プール棟 PFI</p>

※ 破線は令和5年度の調査結果により決定する

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約1万7千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファーム および関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファーム ならびに関係法人は、自らの作為 および 不作為 についてのみ責任を負い、互いに他のファーム または 関係法人の作為 および 不作為 について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約415,000名の人材の活動の詳細については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファーム およびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に係りして直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301