

第三章 施設運営計画の策定

うるまが受け継ぐ誇り高い伝統芸能。

うるまの
エイサー



第三章 施設運営計画の策定

3-1 運営者の役割について

当該施設の施設運営者の主な業務内容

【施設運営における一般的な業務】

(1) 直売・物販部門

- ・農水産物や加工品等の販売
- ・売場やインターネットを通じて市場ニーズ等を把握し、催事の企画や新商品等の開発及び販売促進
- ・生産者組織の管理運営や商品の品質管理
- ・生産計画や作付計画の管理指導

(2) 飲食（加工）部門

- ・地域素材を活用した安心安全で豊かな食の提供
- ・地産地消の推進、郷土食に通じた地域食文化の発信と継承
- ・一次加工や受託加工を通じた地域の6次産業化推進

(3) 交流・情報発信部門

- ・施設内の機能を活用した地域交流促進事業
- ・観光資源を含めた多彩な地域情報発信
- ・地域コミュニティ形成及び自己啓発活動の促進
- ・視察等の受入れと運営
- ・貸館催事、会議や研修等の営業受入れと運営
- ・インターネットを活用したうるま市生産品・加工品の宣伝、販売促業務・利用者情報等の管理
- ・広報及び販売促進業務

【つなぐ場・結ぶ場の提供としての想定業務】

上記に加えて他県の先進施設視察やワークショップから、地域高付加価値化の推進拠点化として次世代型の農水産業振興戦略拠点を踏まえた場合、今後は下記の役割も期待される。

- ・商品開発プロデュース
- ・地域連携によるニューツーリズム等の企画、運営
- ・地域の農水産業担い手育成
- ・地域一次加工拠点機能
- ・物流集荷・配送機能
- ・農水産業生産者に対する技術・経営支援業務
- ・行政連動や産学官連携による地域農水産業振興政策の推進
- ・農水産業活性化活動費(P121 参照)を活用した農水産業の振興
(活用例：うるまブランド化のための食品展示会やコンテストの開催、地元コミュニティのための祭りの開催 など)

- ・販売促進費（P121 参照）を活用した農水産業の振興
（活用例：うるま市産品の知名度向上、販路拡大のための戦略的且つ継続的なプロモーション活動の展開 など）
- ・生産振興費（P123 参照）を活用した農水産業の振興
（活用例：肥料補助やビニールハウスの設置補助、多様な商品提供に向けた供給体制づくり、うるまブランド化のための食品展示会やコンテストの開催、インターネットを活用したうるま市生産品・加工品の宣伝、地元コミュニティのための祭りの開催 など）

【以下 1-2 既存資料から得られる課題と潜在ニーズの抽出（12）施設に求められるもの（県外先進施設視察より）より抜粋】

①経営面について

地域に根差したコンセプトをもち、地域貢献も念頭に置いた経営が求められる。運営方式には分割や一括、テナントなどの方式があるが、施設コンセプトを一貫するためには一括での管理が望ましい。また県外施設には市民有志で立ち上げた組織が、指定管理者として施設運営を成功させている例もあり、地域の特性を熟知している地域住民が運営に携わる事が望ましい。

更に、生産者の不当な競争やダンピングなどを防ぐために、周辺相場から算出した適正価格を開示するなどの対応も必要になる。

②販売促進・宣伝について

月に1~2回の定期的なイベントを行うなど、集客・販売促進のための活動を欠かしてはならない。また店内表示や名産・特産品を前面に出した売り方など、初めて来場したお客様でも分かり易い表示を心掛ける必要がある。更に名産・特産品を活かした商品開発・販売など、6次産業化への意識も高く持たなければならない。

③地域連携について

施設を軸にした、生産者と消費者を繋げる地域の連携の場が求められる。新商品開発や販売促進の面などでも成果を挙げていた。また地域情報を出すことでの地域の積極的な売り出しや、地域の祭りを開催するなど、地域活性化の主たる役割を担うことが必要である。

④生産者の情報発信について

最近ではインターネットなどを利用して、生産者自らが自分の言葉で情報発信することで、生産者自身や生産物のファンを獲得する動きが広がっている。地域活性化の点からも、施設としてそのような生産者の情報発信を後押しできるような仕組みを持っていることが望ましい。

⑤ブランドの確立

施設オリジナル商品や地域限定の商品などを開発しながら、地域全体のブランド化を目指す姿勢が求められる。施設を利用して6次産業化・地域振興を後押しするためには、生産物を売るだけで

なく、商品開発の場としての役割が必要になる。

⑥観光

地域経済を活性化するためにも、地域観光の拠点として十分な機能が望まれる。特に観光立県である沖縄では、県内だけでなく国内外の観光客も視野に入れた運営が望まれる。

⑧商品構成

基本的には地域の生産物を中心に扱う。ただし季節によっては生産できないものは仕入れ品などで柔軟に対応することで、商品の安定供給を可能とする。また、県外施設には友好関係にある他県の施設と、お互いの旬の商品をやり取りしている例もあった。

⑨生産者との連携

旬のものを揃え、生産者同士の生産物の重複を防ぐため、施設運営者が中心になり生産者と作付計画を立てる必要がある。また生産者への売上情報メール送信や、バックヤードの各生産者専用のレターボックスなど、生産者との連携体制の構築が望まれる。

⑨生産者への還元

集荷システムや商品・サービスの開発支援、ビニールハウス購入の補助など、利益を生産者へ還元することで更に出荷量と生産量を増やし、施設を中心とした経済的な好循環を築くことが望まれる。特にうるま市が設立する施設として、第一次産業の活性化のためにこのような仕組みが必要になる。

⑩人材育成

施設運営者はスタッフの育成にも力を入れなければならない。スタッフに接客や商品知識、地域情報など、お客様が必要としている情報を教育することで、スタッフ自身が地域と仕事に誇りを持ち、売上の向上にもつながる。

また施設として第一次産業の担い手育成のために、農水産業関連セミナーなどを開催することにより、人材育成を通して地域貢献の目線を持つことが望まれる。

3-2 運営方式について

当施設は、公設民営の方式により施設運営が行われる予定である。

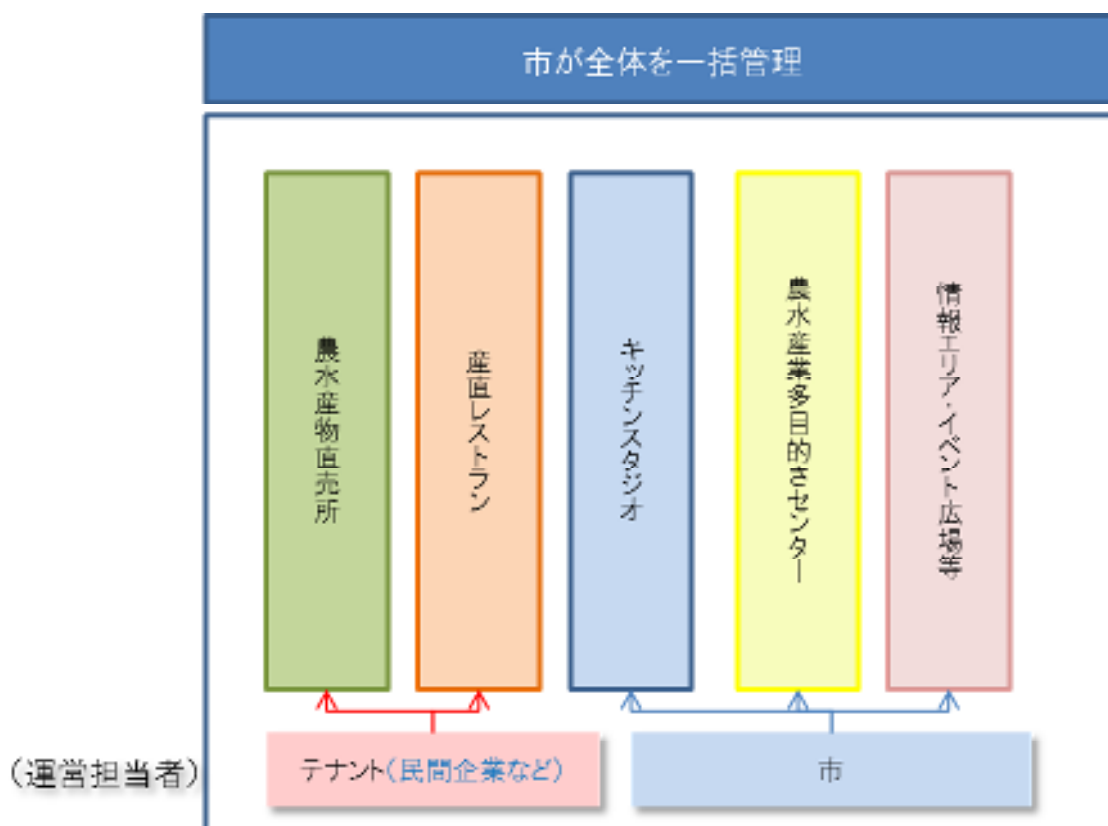
当施設は一次産業の継続的な発展の仕組みづくりが使命であり、それゆえそれぞれの施設に公益性の高い役割が求められている。その役割を果たすために、物販小売と飲食サービスがうまく稼働し、一次産業を強化する公益事業に充てられるだけの収益を上げ続けられる運営組織が求められる。

運営方式検討のため、「自立性」「コスト構造」「公益性」「収益性」「コンセプトの一貫性」に留意し、以下の4つのパターンから選定した。

(1)直営方式

市（行政）が農水産物戦略拠点全体を運営する。

直売所や飲食施設はテナント方式で外部者が運営し、コミュニティ施設、案内所、休憩所等の来場者に対するサービスなど公益性の高いものについて市が運営するケースが多い。



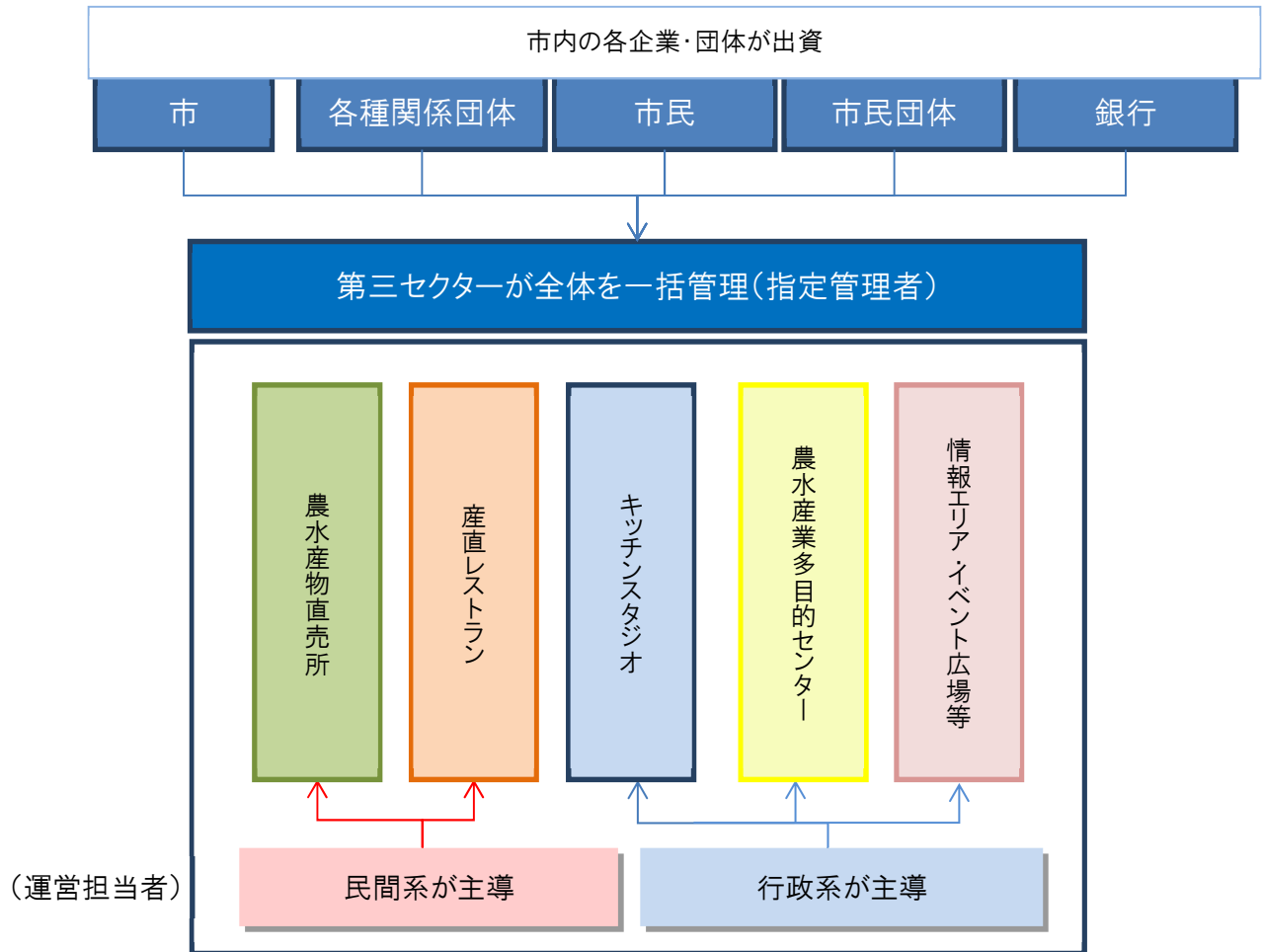
行政に依存することなく一次産業の自立的・継続的な振興発展を目指す本事業の目的に沿わないため、市が直接運営することは想定していない。

自立性	コスト構造	公益性	収益性	コンセプトの一貫性
×	×	○	×	×

(2)第三セクター方式

行政と各種関係団体、金融機関などの出資に基づく会社方式。

営利的な私企業としての特徴と公的企業としての信頼性を併せ持つ第三セクターを設立し、指定管理者制度等で運営する形式。



既存の各種関係団体が有するノウハウを活かしながら、直売所、レストラン、加工施設等の運営を行う組織作りが出来れば、運営主体になる可能性は高い。

しかし、総務省が「抜本改革の推進の通達」を各自治体に出しているように

- ・ 出向人事制度による断片的な形成や組織の硬直化
- ・ 議会の影響や予算主義体質
- ・ 高コスト体質

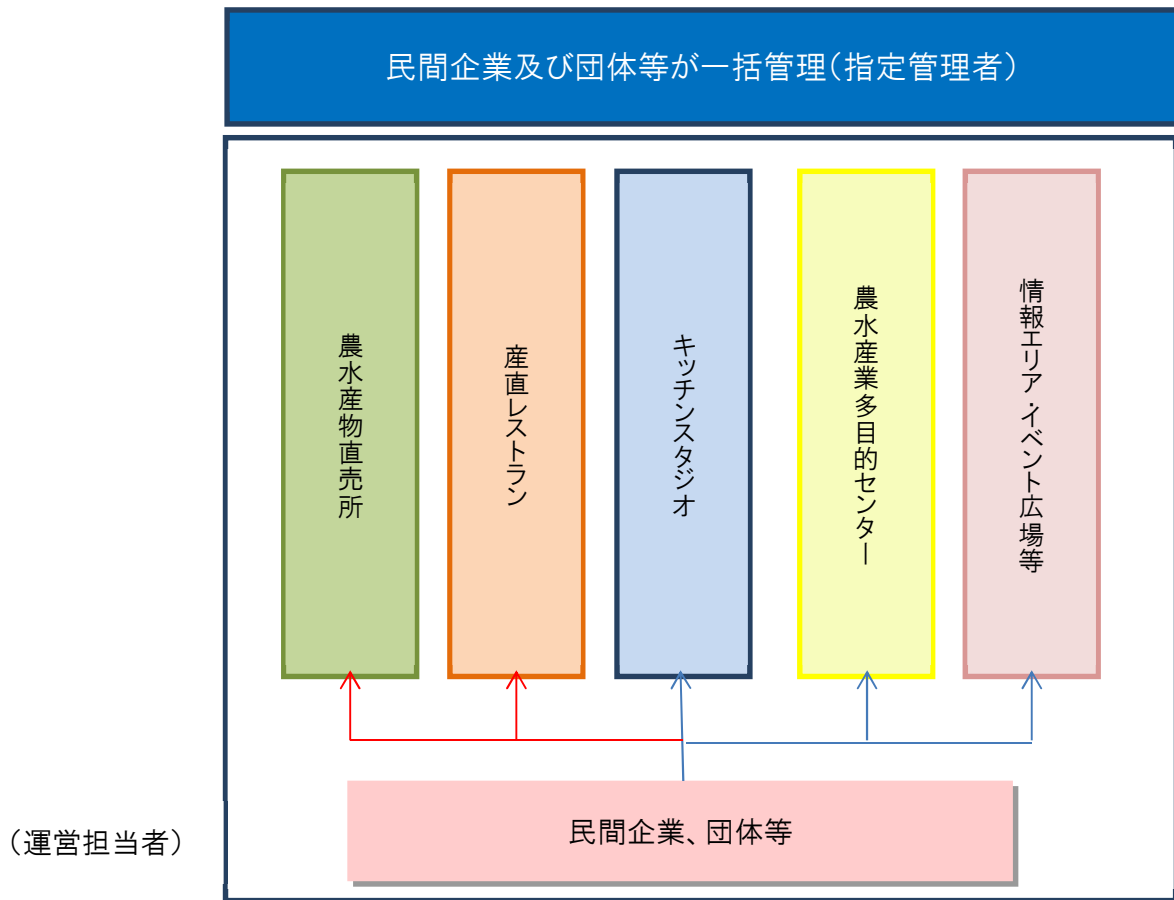
など解決すべき課題があり、改善を求められている団体が多いのが現状である。

一次産業の自立的・継続的な振興発展を目指す本事業の目的から、行政依存体質に陥りやすい第三セクターは必ずしも適しているとは言い難い。

自立性	コスト構造	公益性	収益性	コンセプトの一貫性
×	×	○	△	△

(3)民間企業及び団体等による運営方式

管理や運営の実績を踏まえて、指定管理者等で民間運営のノウハウを最大限に活用できる運営方式。



ノウハウある民間企業が運営することは、当該施設の目的に合っている。ただし、収益性の高い施設に力を入れ、収益に貢献しない施設を軽んじる可能性が高くなるため、モニタリングといった監視体制を整える等、候補者の経営方針や経営力を見極めることが求められる。

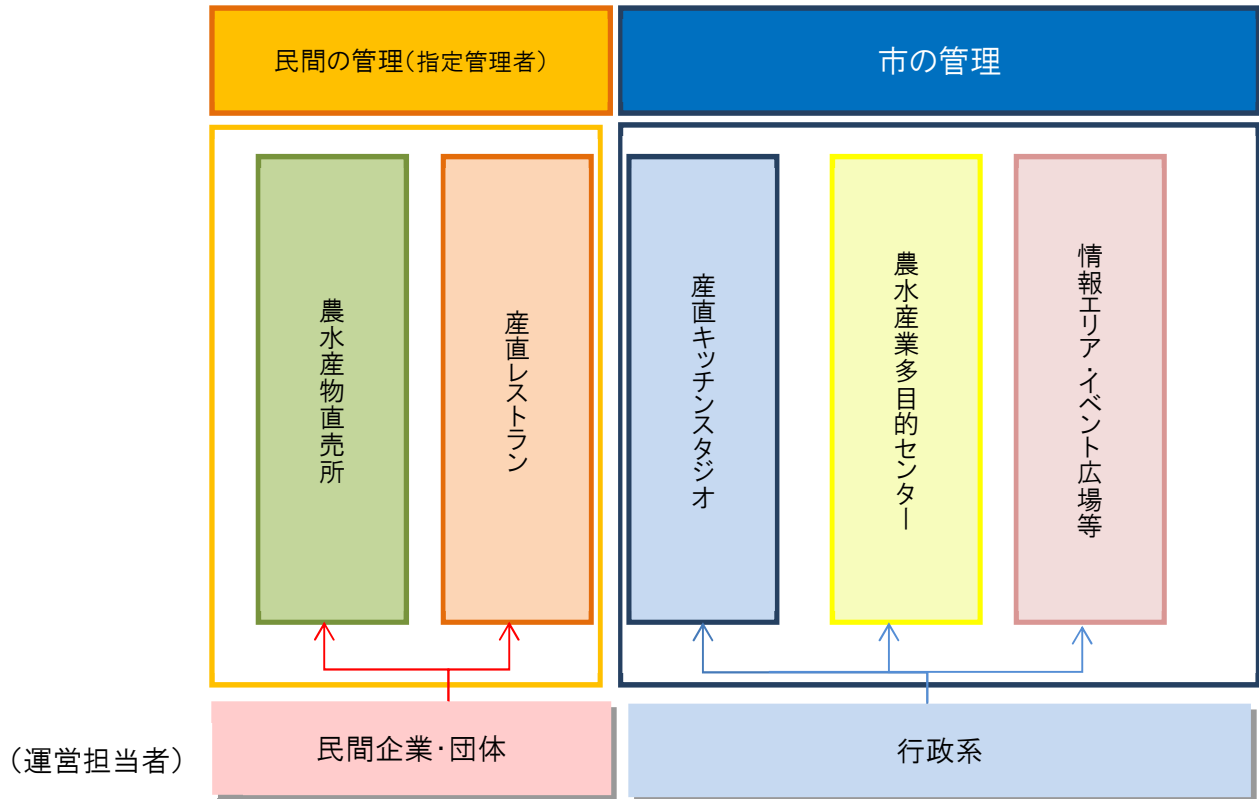
そこで、公益性の実現と収益の確保がバランス良く両立できる運営者を選定できるように、公募の条件や選定の基準を設けることが必要である。

民間及び任意団体の例として、株式会社や合同会社、NPO法人などが挙げられるが、いずれにしても本事業の目的を果たすために最も適した運営主体を選定できるようにする。

自立性	コスト構造	公益性	収益性	コンセプトの一貫性
○	○	△	○	○

(4) 分割運営方式

公共性の高い部分を市や関係団体が運営し、収益施設を第三セクターや民間・団体の指定管理とする混成運営方式。



営業時間、休日体制など、全体としての一体感が欠落する可能性があり、また、事業収支が個別のため公益性の高い事業を収益でまかなう仕組みづくりが難しい。

自立性	コスト構造	公益性	収益性	コンセプトの一貫性
×	×	△	△	×

検証結果

以上4方式を検証した結果、(3)の「民間企業及び団体等による運営方式」とする。

運営組織体選定については、公平性・競争性を担保する必要があることから公募を前提に、指定管理者制度を活用し、候補者を求める。

しかし、高い公益性を求める当施設の運営は、収益追求だけの企業では公益事業がおざなりになる可能性があり、収益が確保できない企業では公益事業に充てる費用が捻出できず、公益事業の充実がはかれない事が懸念される。

そのため公益性の実現と収益の確保がバランス良く両立できる運営者を選定できるように、公募の条件や選定の基準を設けることが重要である。