

自治体財政 改善のヒント 第76回

遊園地経営も観光も大事なものは閑散期対策工夫を引き出す指定管理者制度の運用の妙

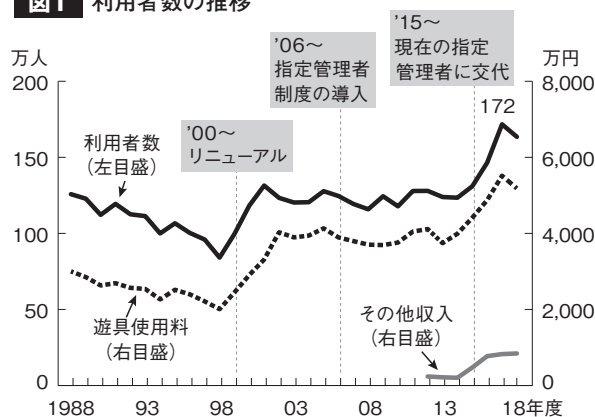
大和総研金融調査部 主任研究員 鈴木 文彦

群馬県都のシンボル「前橋公園」の一角に昭和レトロのミニ遊園地がある。1954年に開園した前橋市中央児童遊園「るなばあく」だ。入園は無料で、メリーゴーランドや飛行塔、豆汽車、豆自動車など、未就学ないし小学校低学年の子どもたち向けのアトラクションがある。2000年のリニューアル以来、利用者は年120万人前後で推移してきた。06年度から指定管理者制度を導入したが、15年度にオリエンタル群馬が指定管理者になってから利用者数が増えた。新型コロナ禍前のピークは指定3年目に当たる17年度の172万人だ（図1）。

民間ならではの顧客志向・戦略思考とは

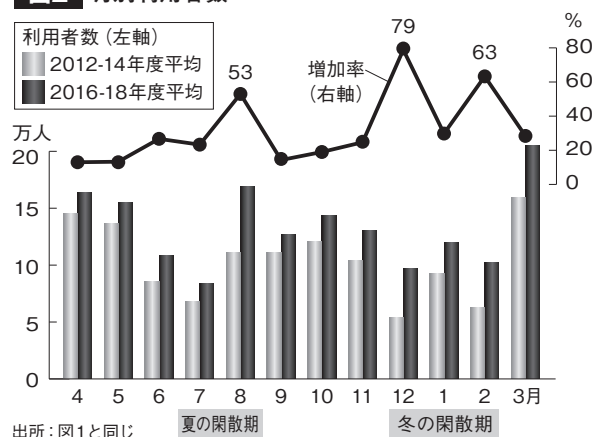
同社が着眼したのは閑散期の集客だった。図2から、受託前3カ年度の平均利用者数の推移をみると、12月～2月の利用が少ないことがわかる。梅雨明け後、夏休み期間の伸びも鈍い。「利用者満足度調査」をみると暑さ、寒さの厳しい時期に屋内施設を求める声があった。そこで受託1年目は寒さ対策としてヒーターを配置した。翌冬にはコンテナハウス製の休憩スペース「New Yard」を設置。地元素材にこだわる6次産業化カフェ「おむすびのママ」を入れた。New Yardは豆汽車・豆自動車の周回コースの内側にあり、付き添いの大人が遊具に興じる子どもを見守りながらカフェでくつろげるのがポイントだ。New Yardは都市公園法の設置許可を得て整備された公園施設である。整備費約3000万円はオリエンタル群馬とNew Yard整備に関係した地元5社が負担した。給排水設備以外の公的負担はない。

図1 利用者数の推移



出所：指定管理事業報告書等から大和総研作成。遊具利用でカウントしており子どもに同伴する大人も含む「来園者数」ではない点に留意のこと

図2 月別利用者数



出所：図1と同じ

夏の閑散期対策としてはイベントに力を入れた。小学生対象のスタッフ体験「るなばDEohhh！しごと」、園庭でクラフトビールが飲める夜のイベント、「るなばDEないと」などがある。言うまでもなく後者のターゲットは20～40歳代の男女である。背景には、来園客の4分の3は親子連れで祖父母と一緒に来るケースもあり、子どもだけの

来園は1割程度という事実がある。るなばあくをよく知らない子育て世代に、まずは遊園地を認知してもらおう戦略だが、子ども向けと思われてきたるなばあくで大人も楽しんでもらおうという取り組みでもある。

通年の底上げ策としてはキッチンカーの誘致に取り組んだ。新型コロナの流行前には窯焼きピザやクレープ店など平日3~4台、土休日6~7台が開店していた。土休日には似顔絵コーナーが登場し、バルーンアートやジャグリングなど大道芸も催された。遊具よりむしろキッチンカーや大道芸を目当てに来園する客もいるようだ。

広報戦略としてFacebookやLINEを開設。ウェブサイトにはキッチンカー出店やイベント開催予定が日々更新されている。メディアが多くとりあげたこともあって以前に比べ県外客が増えた。アンケートによれば約3割が県外客である。滞在時間1~2時間程度の立ち寄りが多い地元客に対し、県外客はるなばあくが目的の来園で日中いっぱい滞在するケースが多い。

一連の策が奏功し、指定管理者の受託2年目以降3年度間の平均利用者数は、受託前3年度間に比べ28%増加した。月別にみると増加率が最も高かったのは12月の78%で、2月と8月がこれに次ぐ。閑散期の底上げが目を見張る。

ひるがえって地方自治体が観光振興を考えると、オンシーズンあるいはイベント期間の入り込み客を競っていないだろうか。打ち上げ花火的なイベントに予算を投じた賑やかしには意味がない。観光振興を経済活性化に結びつけるならばビジネス思考が必要だ。

ハコモノ経営で最優先に考えるべきは通年稼働。ピークをさらに高くするよりボトムの底上げがポイントだ。一般論として、人員体制や施設規模はピーク需要を基準に決められるが、施設費や人件費など固定費は通年でかかる。ゆえにピークとボトムの差が大きいほど、ピーク時以外のムダが大きい。人員体制であればパート・アルバイトを短期雇用する手もあるが、それでは雇用が安定しない。自治体の経済振興策なら悪手である。

公益性と経営規律を両立する運用の妙

20年度からはオリエンタル群馬その他3つの地元企業からなる共同企業体「Made in MAEBASHI コンソーシアム」が指定管理者を務める。新体制にあたって、主に平日の来園者増加を念頭に新たなアトラクションを増やした。立体迷路「とことこ迷城」である。これも市の設置許可による公園施設で、整備費約9000万円は指定管理者の自己負担で賄われた。

本稿では閑散期対策を民間ならではの視点としているが、他方で、こうした視点を引き出す官民連携の手法にも着眼したい。本ケースの指定管理者制度は基本的に利用料金制を適用しており、遊具利用料や売店・イベントの売り上げが事業者の主な収入となる。施設の運営費、維持管理費、修繕費その他の経費も事業者が負担する独立採算が原則だ。原則と書いたのは大規模修繕は市の負担で、年度毎に市から受け取る指定管理料もあるからだ。指定管理料は、事前に提出された計画上の必要経費から収入見込みを差し引いた額を基に決められる。18年度実績は2450万円で利用料金の半分弱だ。指定管理料は渡し切りで使途は自由である。独立採算を原則としつつ、収支の不足分は市が負担する混合型となっている。

とはいえ、90年代に社会問題になったような、第3セクター観光施設が放漫経営で作った赤字を、自治体が穴埋めしたケースとは本質的に異なる。るなばあくの指定管理料は事後ではなく年度初に決まる。集客不振による赤字リスクは事業者に残され、ひいては経営の規律が保たれる。また、本件の指定管理料は市営遊園地ならではのコストといえる。るなばあくは大型遊具でも1回50円以下と条例で利用料金が抑えられているが、その分を市が拠出していると解釈できる。これは公益性と経営規律を両立する運用の妙だ。

なお本件を参考に混合型の官民連携スキームを考えるときは、一旦決めた補てん金の額をむやみに変えないのがポイントだ。民間の努力の成果である利益を歳入決算でいう「不用額」と混同し、指定管理料の減額査定で報いては本末転倒である。G