

自治体財政 改善のヒント 第119回

開業10年 道の駅
「保田小学校」の成功要因 ①

大和総研 政策調査部 主任研究員 鈴木 文彦

千葉県鋸南町^{きよなんまち}の「都市交流施設・道の駅 保田小学校^{ほた}」(以下、道の駅「保田小学校」)は公民連携による経済活性化の成功事例として知られる。ついで前編となる今回は事例を概説し、後編となる来月号でその要因を分析する。

道の駅「保田小学校」

平成の大合併期に単独町制の継続を選んだ背景もあり、鋸南町は早くから公共施設の再編に取り組んできた。学校再編も児童数の減少に伴って3校を統合し、2014年4月に鋸南小学校を新設した。統合に伴って閉校した1校が、126年の歴史を持つ旧保田小学校である。

閉校時点で道の駅への改装は決まっており、同年4月には運営事業者の公募が始まった。翌15年に増改築工事が始まり、12月11日に道の駅がオープンした。旧校舎をリノベーションした施設は、「小学校」の名称や校章をアレンジしたロゴ、校旗掲揚ポールの再利用など、随所に学校の面影を残している。1階には、アルマイト製の食器で給食を提供する「里山食堂」などの飲食店や物販店が入居し、吹き抜けの昇降口の脇に観光案内所「まちのコンシェルジュ」がある。2階は簡易宿泊施設「学びの宿」で、教室を仕切った客室に当時の黒板や学習机を配している。窓側には東西約70mのサンルーム「まちの縁側」が増築された。

すずき・ふみひこ 1993年立命館大学卒、七十七銀行入行。財務省出向(東北財務局上席専門調査員、2004-06年)等を経て08年に大和総研。単著に「自治体の財政診断入門」、「公民連携パークマネジメント」(いずれも学芸出版社)。中小企業診断士。

夜間は宿泊客の自炊スペースとなるが、災害時には炊き出し拠点に転換する。隣棟にある温浴施設「里の小湯」とは縁側を通じてつながっている。旧体育館は産直施設「里山市場 きよなん楽市」に再生された。施設整備費は12億9694万円に上る。うち増改築関係で約9億円かかっており、当時の工事単価を踏まえると新築並みの水準だった。もっとも農山漁村活性化プロジェクト支援交付金や過疎対策事業債を導入し、町の実質的な負担は約4億9000万円に抑えている。

23年10月、隣接する幼稚園跡地に「附属ようちえん」が増設。敷地面積は約1.7倍となった。

指定管理者の収支状況

道の駅「保田小学校」は、利用料金制の指定管理制度の下、株式会社共立メンテナンスが運営を担った。同社は給食施設や寮の運営に始まり、ホテル「ドリーミン」などの経営で知られる。収支状況(表)をみると、24年度の売上は6億4742万円と開業以来最高となり赤字幅は縮小した。経費にはいわゆる本社経費としての「管理費」や減価償却費が含まれる。町に支払う地代家賃はない。

指定管理者との協定により、町から指定管理者に支払われる指定管理料はない。ただし実際には、開業した15年度から17年度まで、経営の安定化を目的に計3749万円の指定管理料を受け入れている。これは公募時に提出された事業計画に基づき、立ち上げ期の不安定さ対策や初期費用への対応として、例外的に実施された赤字補填である。経営状況に応じて事後補填を行うケースとは異なる。

表 道の駅・保田小学校の収支状況

	金額：百万円	2015年度	16	17	18	19	20	21	22	23	24	10年計
指定管理者	売上	169	482	474	492	346	346	423	569	566	647	4,514
	うち直売所	145	406	398	416	281	300	362	484	462	513	3,766
	町内構成比 (%)	—	31.7	32.8	33.9	38.2	40.4	38.8	34.3	33.9	30.6	33.2
	粗利益	58	164	162	169	124	113	142	193	199	233	1,556
	経費	64	164	156	146	132	123	135	165	215	237	1,538
	うち管理費（本社経費）	*	*	*	*	14	14	15	16	22	*	—
	うち減価償却費	*	*	*	*	3	5	4	2	5	*	—
	営業利益	-6	-0.1	7	23	-8	-10	6	29	-16	-5	19
	指定管理料	21	10	6	—	—	—	—	—	—	—	37
	当期利益	15	10	12	23	-8	-10	6	29	-16	-5	56
町への利益分配金	—	2	2	5	—	—	1	6	—	—	16	
設備更新積立金	—	4	5	9	—	—	3	12	—	—	32	
施設全体	テナント含む総売上	212	568	555	577	422	418	521	684	735	922	5,614
	同・雇用者（人）	55	50	61	55	55	48	49	60	89	92	614
	町内構成比 (%)	50.9	54.0	47.5	50.9	50.9	47.9	46.9	46.7	52.8	51.1	50.2
	入込数（万人/暦年）		61.2	58.3	58.2	59.6	56.2	64.8	7.8	79.2	90.5	535.8

(注) *は不明。2015年度は15/12-16/3の4カ月間。23年度から組織変更により株式会社ソリューションズが承継。

出所：鋸南町webサイト等から大和総研作成



道の駅「保田小学校」（2025年6月7日に筆者撮影）

また、当期利益がプラスの場合、その20%を利益分配金として鋸南町に納付し、40%を設備更新目的に積み立てる仕組みとなっている。経営が軌道に乗ってからは町に分配金を納付した実績もある。ここで、仮に施設の耐用年数を20年とし、施設整備費にかかる自治体負担の約4億9000万円を年換算すると約2450万円となる。納付される分配金の水準は投資回収に及ばないものの、町が行う活性化事業としての公的負担は抑制されている。

「3方よし」の観点でみた事業評価

収支状況も踏まえ、道の駅「保田小学校」事業の成否を自治体、民間事業者、住民の「3方よし」の観点から検証する。まず、自治体にとって、前述の通り自治体の公的負担は抑制されている。民間事業者からみて本事例は良いビジネス機会となっている。減価償却済・本社経費控除後の当期

利益ベースで過去10期中6期が黒字であり、累積で5636万円の利益を計上している。商業・宿泊施設の経営としてみた場合、初期投資が抑えられたことは参入の大きなアドバンテージとなった。

住民にとってはどうか。道の駅「保田小学校」は「都市交流施設」であり、主な顧客層は地元住民よりむしろ都市部の観光客である。したがって、地元事業者の売上や地元雇用への貢献が、町民にとっての便益となる。この観点でみると、指定管理者の直売所売上のうち30%~40%が町内事業者関連であり、目的は達成していると思われる。

指定管理者の直営事業にテナントを含めた施設全体では、「附属ようちえん」の増築効果もあり、24年の入込数は90万5422人となった。入込数の増加を反映して売上もコロナ禍前を大きく上回り、24年度は過去最高水準となった。雇用者のうち町内在住者が約半数を占め、売上増加は地元雇用にも貢献している。

道の駅「保田小学校」のオープン前後で、町全体の観光入込客数も約1.5倍に増加した。24年6月、鋸南町は道の駅「保田小学校」の経済波及効果を推計し、施設整備と開業後の施設運営に起因する波及効果は、開業以来23年度まで98億9300万円に上ることを明らかにした。検証の余地はあるが、補助金、財政融資、そして町の公的負担に見合う「投資効果」があったと思われる。 **G**