

自治体財政 改善のヒント

第120回
(最終回)

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

①で道の駅「保田小学校」事例を概説したが、その成功要因を整理すると5つに集約される。

交通の要所を押さえた立地戦略

第1は立地の優位性である。道の駅は、富津館山道路の鋸南保田ICの至近で、房総半島を横断する長狭街道（千葉県道34号）沿いという抜群の場所にある。南房総の海岸エリアを周遊し、保田漁港の市場食堂「ばんや」などを訪れた観光客が、都心への帰路に道の駅で地場農産物を購入するのが定番コースだ。東京湾アクアラインの開通で南房総エリアが東京都心から日帰り圏内となったことも奏功している。この好立地は偶然ではなく、地域活性化を意識した戦略的判断の結果でもあった。学校統合でどの学校を閉校対象とするかを検討する際、閉校後の跡地活用のしやすさも判断基準となった。保田小学校が選ばれたのは、好立地に加え耐震補強を含む大規模改修も完了しており、活性化施設の種地として有望だったためである。

行政の枠組みを超えた事業構想

第2のポイントは、従来の行政事業の枠組みを超えた事業構想である。このプロジェクトは、人口減少と高齢化が進む現状認識を前提に、外部から人を呼び込み、町内に雇用や収益を生み出す仕組みの構築を目指した点に特長がある。地域課題

を起点に解決方針を定め、それに基づいて具体的な事業を設計するという明確な流れがあった。道の駅に宿泊機能を備えたのも、客単価を増やすとともに、滞在体験を通じて移住・定住へつなげる意図があったためである。

道の駅構想の初出は、2010年8月の「鋸南町のこれからのまちづくりに関する提案書」だった。策定懇話会で公募委員から出された提案が発端であり、翌2011年の総合計画に位置づけられた。2012年度に実施された基本調査では、目指すべき施設像が具体化された。想定するターゲット層や既存建物の制約条件を踏まえ、付加すべき機能や概算工事費などが整理された。

特筆すべきは、この基本調査を町の独自予算で実施した点である。調査手法も、網羅性を重視する従来型の「行政計画」とは性格が異なる。目的を明確化した上で手段を検討し、事業仮説の検証を通じて計画案を絞り込む、民間企業の事業計画に近いアプローチが採用されている。その後、農林水産省「農山漁村活性化プロジェクト支援交付金」の獲得ではこの基本調査を基に策定された「活性化計画」が決め手となった。事業計画を起点として資金を獲得する姿勢は、民間におけるファンドレイジングの手法に通じるものがある。

学校コンセプトによる差別化

第3のポイントは、126年の歴史を持つ学舎の面影を積極的に活用した施設コンセプトである。「学校らしさ」へのこだわりは細部に及び、施設名称に「小学校」を残したほか、校章をアレンジ

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。

表 オープンまでの主な事業経過

年/月	イベント
10/8	鋸南町のこれからのまちづくりに関する提案書
11/3	鋸南町総合計画
12/8	基本調査業務委託契約
13/3	基本調査業務報告書
6	農山漁村活性化プロジェクト支援交付金の決定
12	設計事業者の選定・委託契約（N.A.S.A設計共同体）
14/3	保田小学校閉校
6	運営事業候補者の選定（共立メンテナンス）、及びテナント事業候補者の選定（共立メンテナンス、他5者）
11	道の駅保田小学校直売所出荷組合設立
15/2	工事請負契約（東海建設鋸南支店）
3	指定管理者の指定（共立メンテナンス）
12	竣工・道の駅「保田小学校」グランドオープン

出所：鋸南町webサイト等から大和総研作成

したロゴや校旗掲揚ポールの再利用など、象徴的な要素が随所に取り入れられている。宿泊施設「学びの宿」では黒板やランドセルロッカー、学習机を残し、食堂ではアルマイト製の食器で給食メニューを提供するなど、「懐かしさ」を感じ取れる体験価値が意図的に構成されている。

このコンセプトを実現するため、設計者の選定も開かれたプロセスで進められた。13年10月に一般公募を実施し、応募があった37者から6者を絞り込んだ。同年12月の2次選考は町の公民館で町民に公開して行われ、町内外から約200名の聴衆が参加した。設計内容だけでなく事業の方向性そのものが共有される場となり、最終的に4事務所からなる「N.A.S.A.設計共同体」と5大学が設計者に選ばれた。

運営視点を組み込んだPPP手法

第4のポイントは、施設の詳細設計が完了する前の段階で、運営事業者およびテナント事業者を募集・選定した点である。運営事業者が提示する事業計画を、詳細設計や内装工事の内容に反映させる手法が取られた。通常の公共事業では、建物完成後に運営者を公募するケースが多く、その場合、事業計画が施設仕様の制約を受けやすく、運営開始後に追加改修が必要となることも少なくない。本事例では、学生寮やホテルの管理運営ノウハウを有する共立メンテナンスを早期に選定し、設計段階から関与させた。運営の視点を踏まえ、

商業動線やサイン計画、維持管理コストを意識した仕様が設計に組み込まれ、結果として運営効率や収支の安定性に配慮した施設計画が形成された。

地域貢献KPIと収支の可視化

第5のポイントは、地域活性化の成果をKPI形式で把握し、毎年度開示している点である。まず、地元農家等で構成される「道の駅保田小学校直売所出荷組合」を通じて地元産品の優先供給体制を整備し、農林漁家の経営安定に結び付けた。雇用面でも、指定管理者およびテナントを含む雇用者の約半数が町内出身者であり、地域雇用の受け皿として一定の役割を果たしている。これらは運営事業者募集時点から条件として設定されていた。

特徴的なのは、地元調達や地元雇用に関する数値を鋸南町のWebサイトで公表している点である。加えて、指定管理者の損益についても、売上高、経費、営業損益、当期利益といった主要項目が開示されている。自治体から事業者への指定管理料、事業者から自治体への納付金といった資金の流出入も明らかだ。減価償却費や本社経費（管理費）などの内訳も請求すれば確認できる。

一般に、指定管理事業では利益開示に慎重な事業者が多い。利益が明らかになることで、指定管理料の見直しを求められる可能性があるためである。ただし本事例では施設運営収入等で経費を賄う方式を基本とし、自治体が支払う指定管理料がない。自治体への納付金が当期利益を基準に算定される仕組みであるため、当期利益を正確に算出・開示することが制度上求められている。

24年に町が公表した経済波及効果の検証結果は、事業効果のみならず補助金の投資効果を説明する資料として位置づけられる。特筆すべきは、この検証をコンサル業者に委託せず、総務企画課の職員5名による「経済効果研究チーム」が実施した点である。千葉県の産業連関表分析ツールを活用し、専門業者に頼らず行政職員が自力で経済波及効果を算出した。通常、こうした分析は数百万円規模の委託費を要するが、本事例は職員的能力開発と経費抑制を同時に実現している。 **G**