

Project brief 1

プロジェクト紹介

道の駅等地域活性化施設運営プロジェクト

玉岡 秀敏

TAMAOKA Hidetoshi
 パシフィックコンサルタンツ株式会社
 サービスプロバイダー推進本部
 地域経営戦略部
 副部長



はじめに

当社では現在、インフラの企画、調査、設計やまちづくり計画の策定などの従来業務に加え、具体的なまちづくり事業への参画をはじめている。

これは行政の財政負担や人員不足などを背景に、場所によっては十分なサービス提供ができなくなる状況において、社会サービスを民間と連携して提供するPPP (Public Private Partnership) の拡大を受けた取り組みである。そして、コンサルタントの領域を超えて公的な役割を果たしながら、新たな社会サービスの提供者としての役割や社会への貢献のあり方を模索するものでもある。

もちろん、コンサルタントとしてまちづくりに関わるからには、単に提供サービスにおいて地域活性化を図り、利益を創出することだけではなく、もう少し長い目で、地域全体の統合的で合理的な経営形態を模索することも必要である。

具体的には、地域活性化施設の運営に加え、地域の資源を生かした発電事業やその電力を地域内で流通させるための売電事業、公園の管理運営などを包含した健康づくり事業、上下水道や道路などのイン

フラの管理運営事業を包括的に、地域のインフラや施設の管理運営を合理的に行うと同時に、統合的な価値創出を図り、魅力ある地域経営を目指すことである。

地域活性化施設運営

このような背景のなか、当社はPPP事業の一つである道の駅等の地域活性化施設の運営に数年前から取り組んでいる。それが、滋賀県

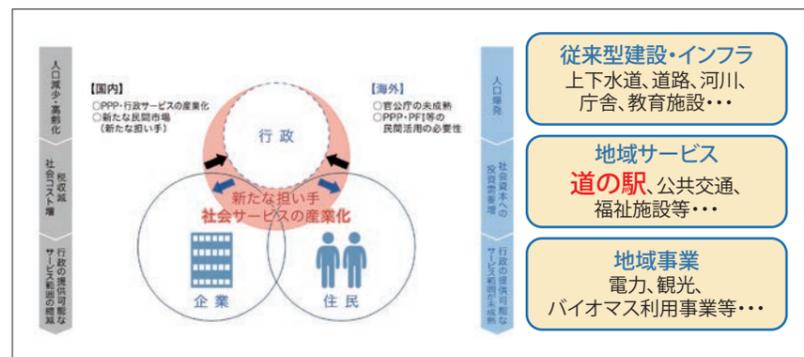


図1 新たな社会サービスの担い手としての役割イメージ

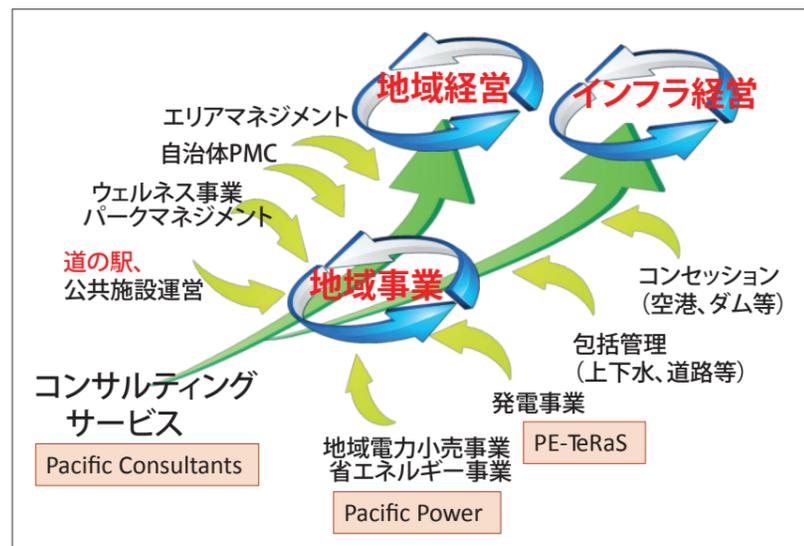


図2 統合的な地域経営への展開イメージ



写真1 道の駅「せせらぎの里こうら」



写真2 地域活性化施設「Harappa」

甲良町に立地する道の駅『せせらぎの里こうら』と、宮城県東松島市の地域活性化施設『Harappa (はらっぱ)』である。

『せせらぎの里こうら』は、平成27年度より当社が指定管理者となって運営を開始しており、年々、来客数および売上が増加している。『Harappa』は、東日本大震災の被災地支援としての意味合いもあり、自社投資による民間施設として運営している。地域の農水産品や加工品などを中心に販売する地域活性化を目的とした施設である。



図3 道の駅「せせらぎの里こうら」のレイアウトと指定管理の範囲

道の駅「せせらぎの里こうら」

本施設は、町が2年間直営していた施設を引き継ぎ、平成27年度より当社による運営がスタートした。

一部施設の地元事業者への委託契約などを継続して、地域の人々による道の駅管理運営のスタイルを維持するため、指定管理の範囲は地元商品を中心とした物販施設に留め、駐車場や外構部分の管理、レストランなどは甲良町の管理運営のままとなっている。当社が管理運営する物販施設においても、「地域の農産物やお土産品などを中心とし、農業の振興や地域における経済循環を目的とする」というコンセプトを基本的に継承している。

一方、施設の運営については、外部から専門ノウハウを有するスタッ

フを招聘し、当社のコンサルタントとしての知見と、道の駅運営のノウハウをぶつけながら、新しいスタイルを構築した。

従来からの商品販売も一定程度の伸びはみせていたが、地域の注目を浴び、施設全体の活性化につながった取り組みとして、地域外の商品も含めた商品ラインナップの拡大と、ピザショップのオープンや軽食コーナーのリニューアルがあげられる。

甲良町が運営している段階では、地域の人々との関係から地域外の商品の販売は難しい面もあったが、当社が運営することでその理解も得られ、商品ラインナップの拡充や日ごろ目にしない珍しい商品などが

並ぶことによって消費者の満足度も高まり、売上や利益も向上するという好循環が生まれはじめた。

また、それまでは地元の買い物客が中心だった施設に、より遠方から足を運んでもらうため、東京からイタリアンの有名シェフを招聘し、ピザショップをスタートさせた。

本場の味もちろんだが、東京から来たシェフが新しくできた施設でピザを提供していることも話題となり、新聞や雑誌などでも多く取り上げられ、非常に好評を得ている。

さらに、隣接する飲食店との競合を回避することから、これまで食事を提供していた軽食コーナーを、クレープを中心としたスイーツコーナーに変更したことが、さらなる顧客



写真3 ピザショップの外観



写真4 ピザの製造の様子

層の拡大に寄与している。プレーズーンなども新たに整備したことで、お子様連れの来客も多くなり、新しいかたちでの地域コミュニケーションの場の提供につながっている。

指定管理者制度を活用した運営方針の転換により、年々利用者や売上が増加して行政負担も軽減されていることから、甲良町からも評価していただいている。



写真5 クレープコーナー

写真6、7 プレーズーンの様子

地域活性化施設「Harappa」

本施設は平成28年4月より、新設された施設にて運営がスタートした。被災地では早急なサービス提供が求められていたこともあり、スピードを重視し、補助金等を活用せず民間資金による事業スタートに踏み切った。

東松島市には民間での復興事業を立ち上げるために設立された「東松島みらいとし機構（HOPE）」という中間支援組織があり、首都圏や地元の企業が多数参画し、地域における事業の立上げについて協議していた。当社もそれに参加しながら、地域における事業設立への熟度を高めていける背景があったことも、事業スタートの非常に大きな後押しになった。

このような背景もあり、施設運営

を始めるにあたっては、将来施設運営が軌道に乗った際には、地元企業による経営や運営参画が容易になるように地域会社を設立してスタートしている。

地域の活性化を主としたものであることから、地域の農水産物を中心にした物販と、地域のニーズが高い6次産業化への展開が見込みやすいベーカリーを併設した施設とし

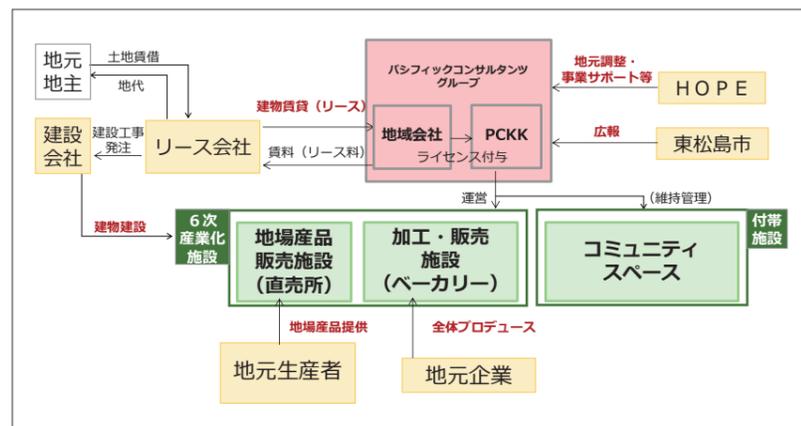


図4 Harappaの事業スキーム

でスタートした。

本施設は、当初話題にはなったものの「道の駅」といったブランドも持たず、一般市民には認知度の低い東京の企業が設立した新しい店舗ということもあり、最初は商品の出荷や仕入れ、顧客への認知や理解に時間がかかり、苦戦のスタートを強いられた。従業員に関しても、不慣れな部分もありながら全て地元のスタッフでスタートしたことも、さらに苦戦をする原因となった。

それでもオープンして2年を超え、一定の評価を得られるようになり、当初よりも多くの取引先、顧客の皆様にご利用いただき、売上なども順調に伸ばしている。現在も、地元の新鮮な農水産物の提供はもちろんのこと、常に品揃えの拡充などを図りながら、より地域の皆様に愛される施設となるよう努力を続けているところである。

PPP手法による地域活性化施設の運営について

前述の2例は運営手法やスキームなども異なり、一概に評価できない部分もあるが、民間事業者が地域活性化施設を運営するという視点で評価してみると、様々なメリットがあると思われる。

一つ目は、地域のしがらみによる運営上の課題を解消できるという点である。例えば、行政が運営を行う場合は、地元事業者の意向などを配慮するあまり、品揃えや商品の魅力向上、価格設定などに制約がかかるケースも多かった。しかし民間が運営することで、地元で揃えられる商品に配慮しながらも、地域外の商品などを販売することに地元事業者の理解も得やすく、魅力ある商品拡大が円滑に進められる。

二つ目は、施設の改修や新たな



図5 Harappaの施設イメージ

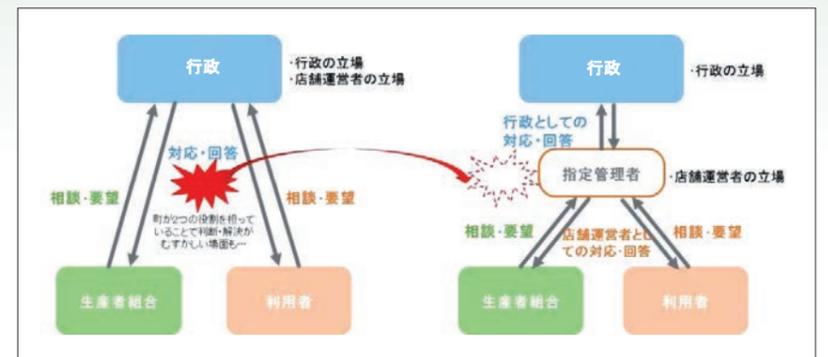


図6 民間企業が施設運営することによるメリット（イメージ）

投資などに対する判断や資金的対応が円滑に行えるため、時機を逸さずに投資ができることである。行政では事前に予算として確保する必要があり、常に変化する施設の状況に対応した措置は難しい面がある。新たな事業展開のための取り組みをスタートする際も同様の事態が生じ、どうしても新しいことに取り組み難い状況がある。

また、行政が運営を行う場合は地域全体のバランスなど、公的事業としての基本的な考え方が根本にあり、利益に対する感覚がどうしても後回しにされ、施設運営に伴う赤字に寛容になってしまう。もちろん公的な位置づけは確保される必要はあるものの、PPPとして事業利益

と公的な施設の運営のバランスをとる必要がある場合は、そのバランスに対する考え方を再考する必要がある。

そのバランスについては行政と民間の十分な対話が必要であり、「無責任な民営化」も「利益さえあがればよい」という公的サービスの提供にも問題がある。どちらが正しいというわけではなく、施設の意義や当該地域における状況やその人々の意向を踏まえ、合意形成をきちんと図った上で、双方がメリットを得られる形でのPPP事業の発展を目指し、今後も地域活性化につながるPPP事業への参画を進めていきたい。