

【資料2】

**(仮称)「道の駅おけがわ」
管理運営等計画**

報告書

平成27年3月

はじめに

本業務は、桶川市「道の駅」基本計画(案)をはじめとするこれまでの検討内容について、施設の管理や運営といった視点から検証を加えるとともに、将来、道の駅の運営に密接に関わることになる農業者、商工業者、地域団体等の育成を目的とし実施した。

本報告書は、道の駅利用者等へのアンケート調査や先進事例の運営状況等の調査結果をもとに、(仮称)道の駅おけがわ計画地の立地特性などをふまえ(株)流通研究所により作成されたものである。

本報告書で示された施設の整備方式や管理・運営方式等は、今後、(仮称)道の駅おけがわ設置検討委員会等で更に検討を重ねるための基礎資料として活用するものとする。

～ 目 次 ～

1. 立地特性と運営コンセプト	1
2. 管理運営等計画の対象範囲	5
3. 施設の機能・内容	6
4. 施設の規模	1 1
5. 施設の整備方式	1 3
6. 管理・運営方式	1 8
7. 施設別運営方式	3 1
8. 売上予測と収支シミュレーション	3 6
9. 地域との連携方針	4 6
10. 施設整備イメージ	5 4
11. 事業スケジュール	5 8

1. 立地特性と運営コンセプト

(1) 立地特性

圏央道及び上尾道路の全線開通により交通量の増加が予想される交通の要衝に立地することに加え、道の駅利用者の過半は地元住民が占める傾向にあることから、潤沢な商圏人口があると考えられる。

①計画立地

平成 26 年 12 月策定された桶川市「道の駅」基本計画（案）（以下、「基本計画（案）」とする。）では、圏央道桶川北本 I C の南側に位置する桶川市農業センターや城山公園を含む一帯を（仮称）「道の駅おけがわ」（以下、「本道の駅」とする。）の計画地としている。

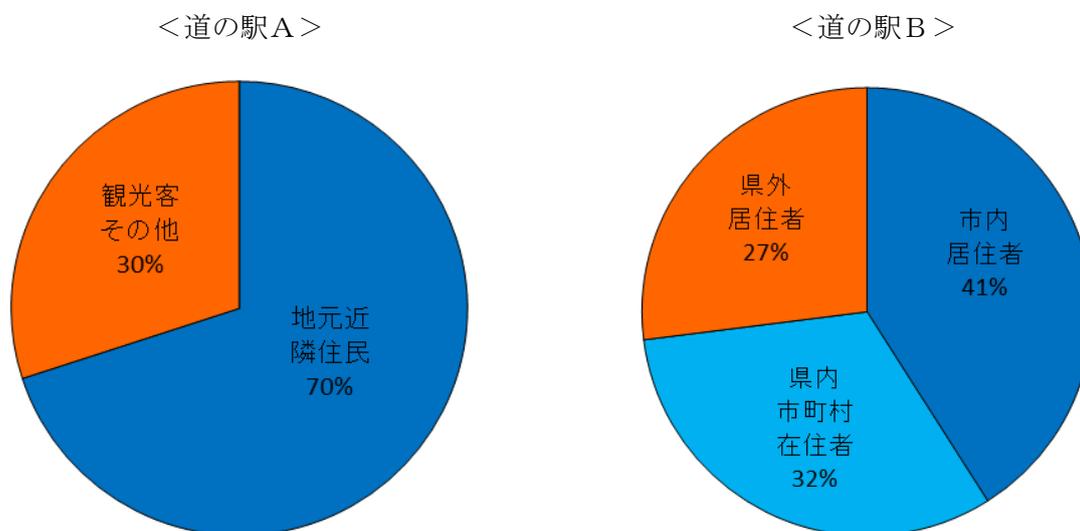
平成 22 年 3 月の桶川北本 I C の供用により、桶川市と関越自動車道・中央自動車道が圏央道経由で結ばれ、平成 27 年度には桶川加納 I C も供用され、埼玉県内の全線が開通する見込みである。上尾道路は、現在暫定的に一部期間が 2 車線で供用されているが、圏央道と共に平成 27 年度中に新大宮バイパスに結ばれる見込みである。また、北側はⅡ期区間である熊谷バイパスに接続する事業も開始されている。国土交通省によれば、Ⅰ期区間（さいたま市宮前 J C T ～圏央道桶川北本 I C 間）の交通量は、全国の一般国道の平均交通量が約 11,000 台/日であるのに対し、関東地方整備局による平成 24 年度の事業再評価によると、将来的には 41,800 台/日になると試算している。



②道の駅の利用者

以下は、平成26年9月に実施した、先進事例へのヒアリング調査によって把握した道の駅の利用者の割合である。事例の選定にあたっては、本道の駅の計画交通量、駐車台数、高速道路のICからの距離などの類似性を考慮した。いずれの事例も市民を含めた近隣住民の利用率が高く、桶川市の道の駅においても同様の傾向が見込まれる。桶川市だけで約7.5万人の人口を有することに加え、大型都市が隣接していることから、潤沢な商圏人口があると考えられる。

【道の駅の利用者割合】



【周辺都市とその人口（平成27年3月1日現在）】

道の駅計画地から各市町役場までの距離が自動車での移動時間1時間程度である概ね25km以内の市町の人口（単位：人）

市町名	人口	市町名	人口	市町名	人口
さいたま市	1,261,374	志木市	73,433	白岡市	51,688
川越市	349,265	久喜市	154,539	伊奈町	44,073
熊谷市	201,282	北本市	68,538	三芳町※	38,211
行田市	84,164	富士見市※	109,236	毛呂山町	35,202
加須市	114,814	蓮田市	62,738	滑川町※	17,732
東松山市	89,434	坂戸市	101,057	嵐山町	18,240
狭山市	154,152	幸手市	53,061	川島町	21,189
鴻巣市	119,201	鶴ヶ島市	70,128	吉見町	20,338
上尾市	227,749	ふじみ野市	112,131	鳩山町	14,453

※富士見市・三芳町は平成27年2月28日現在、滑川町は平成27年3月3日現在

(2) 運営コンセプト

地域振興・地域活性化を目的に、公益性を十分発揮しつつ、桶川市の資源と英知の集積及び地域連携により集客力・収益力を高めることで、独立採算を前提とした運営を行うこととする。

「基本計画（案）」では、桶川市の道の駅のテーマ並びにコンセプトを以下のとおり設定している。

【テーマ】

『つなぐ つながる つなげる 道の駅 べに花の郷おけがわ』

【コンセプト】

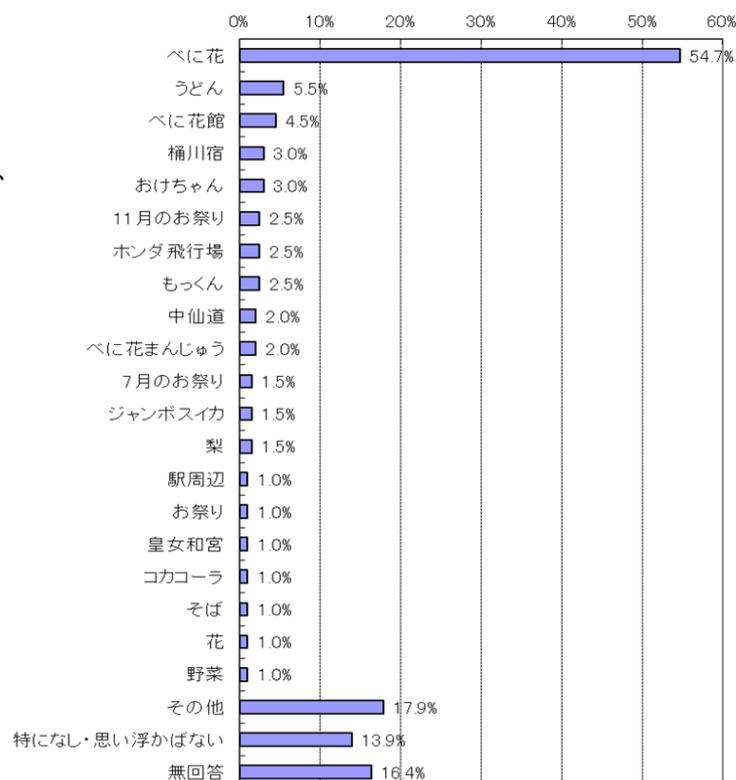
「“手ぶらで楽しむ” 地域の百花店」

「“東京から1時間” 都市と故郷の交差点」

「“陸・空・川のネットワーク” を活かした防災拠点」

平成26年8月に桶川市べに花ふるさと館（以下、「ふるさと館」とする。）でのジャンボスイカコンテストで実施したアンケート調査では、「桶川ならではのものとして思い浮かぶもの」としては、「べに花」が圧倒的な回答数を示しており、市民に愛される地域の拠点として「道の駅 べに花の郷おけがわ」は最適なテーマであると言える。

【市民が桶川ならではのものとして思い浮かぶもの】



一方、本道の駅は、地域の農業振興、商工業振興、さらには都市農村交流による地域振興・地域活性化を目的として整備するものである。

農業振興においては、地域で生産される農畜産物をここで販売することで、地域農家の生産意欲を高め、農家所得の向上、担い手の育成、遊休農地の解消等に結びつける。商工業振興においては、道の駅をマーケティング拠点と位置付け、魅力ある特産品の開発を促進して商工業者の売上向上に結びつける。都市農村交流においては、道の駅を情報発信拠点、あるいは地域へ誘導する拠点と位置付け、市内での回遊性を高め、地域での活動を促進し、活性化に結びつける。そのためには、桶川市の資源と英知を集積し、地域が連携して、魅力ある商品・サービスづくりを進め、より多くの利用者を集客力向上に努める必要がある。

また、道の駅は、24時間利用可能なトイレ・駐車場・情報発信施設等の設置によるドライバーの利便性向上や、市民の研修や交流等公益性を持った施設であり、この公益性が十分発揮されることで集客力が高まることになる。さらに、圏央道や上尾道路の全線開通により、結節点としてネットワークの中核に位置する本道の駅の集客力は大いに期待できる。その反面、道の駅は、収益性の高い事業を行う物販・飲食等の施設を併設しており、これらの施設が相乗効果を発揮して集客力を高める構造にある。

市の財政環境が厳しさを増す中、このように公益性と収益性を併せ持った施設を維持していくためには、公益性発揮のための財源を物販・飲食事業等の収益で賄うことで、独立採算を前提として運営を行っていくことが必要である。そのためには、収益部門の売上向上と利益の確保に努める必要がある。

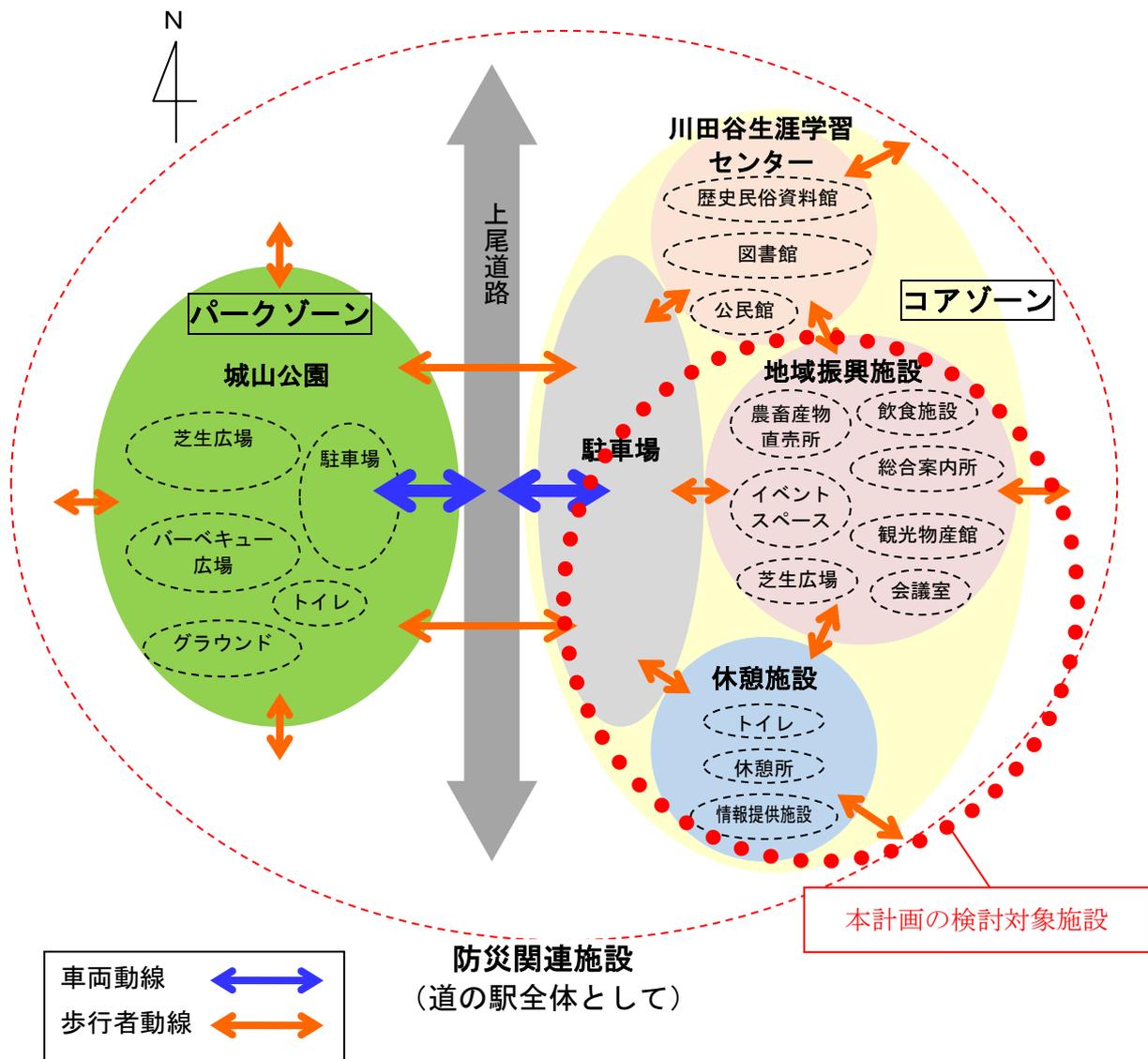
以上のことから、本道の駅の運営コンセプトは、地域振興・地域活性化を目的に、公益性を十分発揮しつつ、桶川の資源と英知の集積及び地域連携により集客力・収益力を高めることで、独立採算を前提とした運営を行うこととする。

2. 管理運営等計画の対象範囲

コアゾーンのうち、地域振興施設、休憩施設、駐車場を本計画の対象とする。

「基本計画（案）」では、地域振興施設、休憩施設、駐車場及び桶川市川田谷生涯学習センターから構成されるコアゾーン、並びに城山公園のパークゾーンを一体的に道の駅として登録することとしている。

これらの整備年度や事業の性格が異なることから、(仮称)「道の駅おけがわ」管理運営等計画（以下、「本計画」とする。）では、コアゾーンのうち、地域振興施設、休憩施設、駐車場を対象とする。



3. 施設の機能・内容

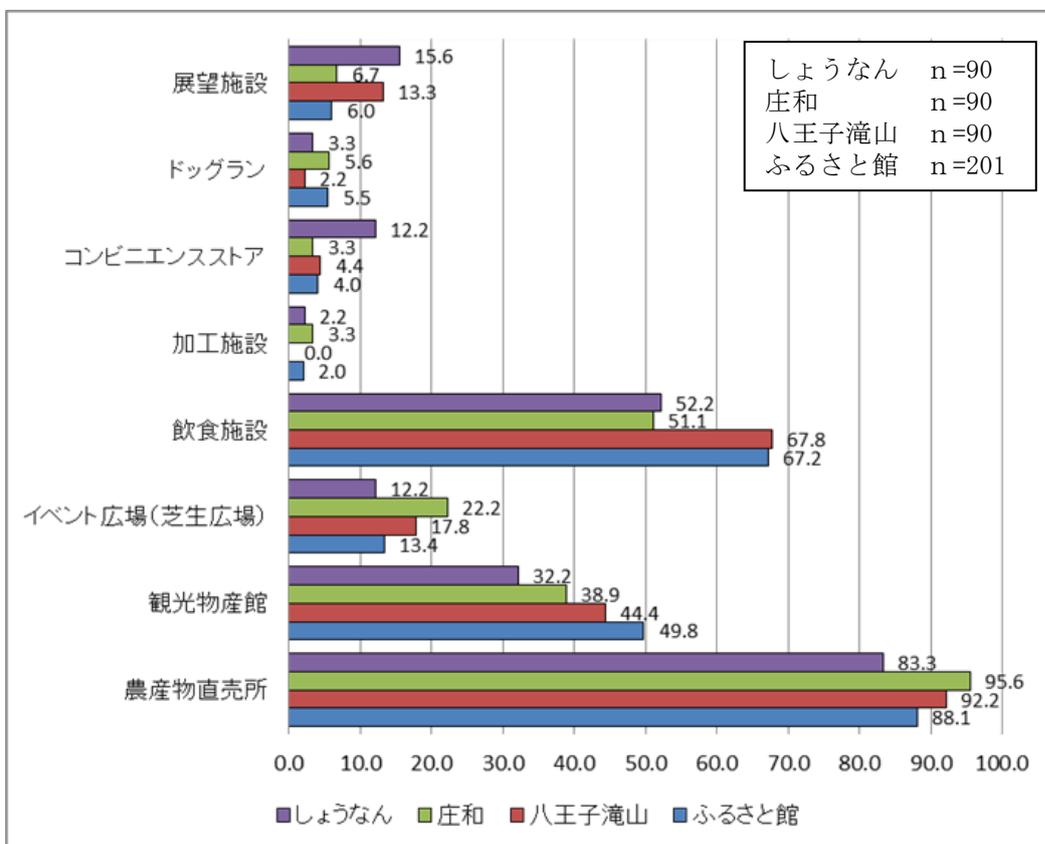
道の駅が持つべき基本機能に加え、農畜産物直売所・特産品販売所・飲食店（レストラン+軽食コーナー）などの地域振興や活性化のための機能及び災害時の防災機能を整備する。

道の駅の基本機能として、24時間利用可能な駐車場・トイレ・休憩室（情報発信コーナー）は、必須機能として整備する必要がある。以下は基本機能に加え、どのような機能・施設が必要なのか考察する。

①利用者アンケート調査から導き出された必要機能・施設

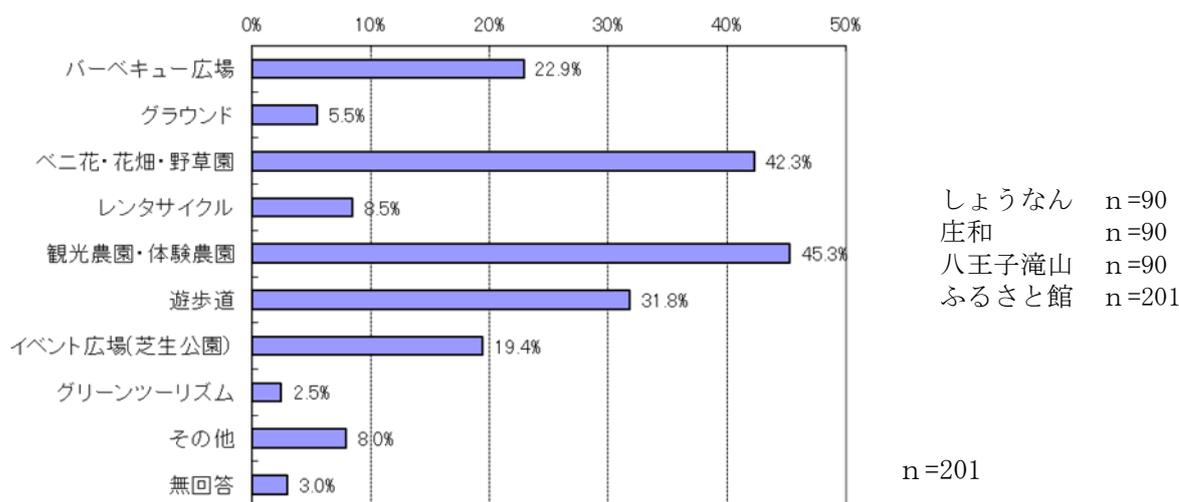
「ふるさと館」でのジャンボスイカコンテストの利用者、先進的な道の駅3か所における利用者を対象に、平成26年8月に実施したアンケート調査によれば、道の駅に期待する施設は、農畜産物直売所、飲食施設、観光物産館と回答する割合が高く、これらの3つの施設は、桶川市の道の駅においても必要不可欠な機能であると考えられる。また、加えてイベント広場、展望施設への期待が見られたことから、補足的な機能として整備を検討する必要があると考えられる。

【道の駅利用者等へのアンケート調査結果】



また、「ふるさと館」でのジャンボスイカコンテストで実施したアンケート調査では、「道の駅周辺に期待する施設」については、「観光農園・体験農園」、「べに花・花畑・野草園」、「遊歩道」などが上位にあげられていることから、周辺においてはこれらの施設・機能の整備を進めることが望ましいと言える。

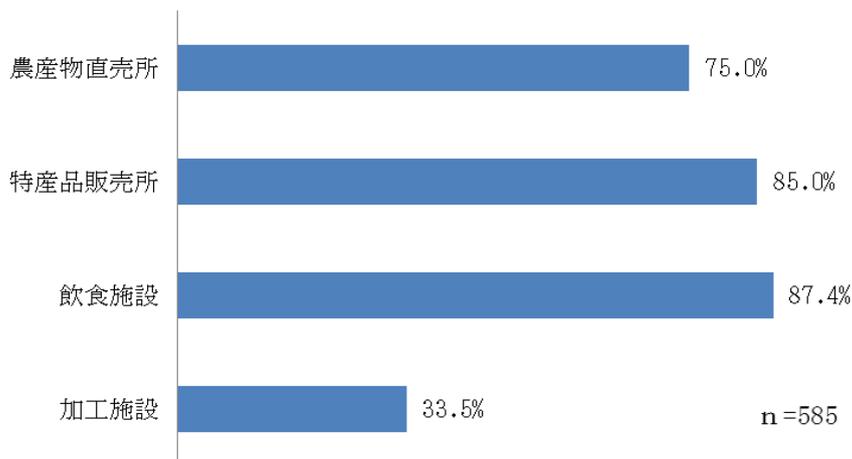
【道の駅周辺に期待する施設】



②先進事例調査から導き出された必要機能・施設

平成23年度に(財)地域活性化センターが実施した「道の駅を拠点とした地域活性化調査研究報告書」によれば、農畜産物直売所、特産品販売所(観光物産館)、飲食施設、加工施設を持つ道の駅の割合は、以下のとおりとなっている。

【全国の道の駅の各機能の保有割合】



出典：道の駅を拠点とした地域活性化調査研究報告書

また、平成 26 年度に本業務で実施した先進事例調査によれば、道の駅が持つ機能・施設について、以下のような整備・運営上のポイントがみられた。

施設・機能	整備・運営上のポイント
駐車場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 面前道路の交通状況を踏まえ、一般車両向け、大型車両向けのマス数を確保すると共に、身障者用のマス数を確保した 24 時間利用可能な駐車場が必要となる。 ・ 必要マス数は、面前道路の交通量に応じて確保することが望ましく、事例を見ると昼間 12 時間の交通量 1 万台に対し 100 台分のマス数設置が目安となっている。 (算定式) $10,000 \text{ 台/日} \div 10 \text{ 回転 (9\sim 19 時営業の場合)} = 100 \text{ 台}$ ・ 敷地面積等の要件を踏まえ、可能な範囲で適正なマス数を整備しているのが実状である。
トイレ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 24 時間利用可能なトイレの整備が、道の駅としての必須条件となる。また、一般男女向けに加え、身障者用等多目的に活用できるトイレも整備される例がほとんどである。 ・ 団体客用に十分な穴数を確保することが望ましいが、その分整備費も管理コストも増加することになることから、駐車場の設置マス数に概ね比例した穴数を適正規模としているケースが多い。
情報発信施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道の駅の必須機能である道路情報・地域情報の発信を担う施設であり、24 時間利用可能な休憩施設として整備されるケースが多い。 ・ 情報発信の手法としてパネル展示のみの無人の施設とするケースが多い一方、有人の観光案内所として整備し、地域の観光拠点としての役割を担っている事例も見られる。
物販施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農畜産物直売所は、地域の農業特性、旬や鮮度、生産者名の表示等により、明らかに他の道の駅・直売所との差別化が出来ることから、集客の目玉になっている。 ・ 一方、商工品等を販売する物産館は、品揃えの充実等の面で必要不可欠であるが、観光地等の立地にある道の駅を除くと単独では売上効果が総じて低い。 ・ 農畜産物直売所、商工品等の物産館を別棟や別部屋で運営すると、運営効率が悪くなることに加え、利用者を分散させてしまうことから、両者を合体し、一つの売場でレジを一元化する事例が多い。
飲食施設	<ul style="list-style-type: none"> ・ 昼食時に利用者が集中すること、利用者は近隣住民、ドライバー、観光客等と幅広いことが道の駅の特徴である。 ・ こうした多様な利用者ニーズへの対応と回転率・運営効率がよい運営が求められることから、近年はフードコート方式やカフェテリア方式、ピ

	<p>ュッフエ方式を採用するケースが増えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・注文から上げ膳・下げ膳まで運営側が行うフルサービス方式は、オペレーションの手間がかかる（要員数が増える）ことに加え、回転率が悪く、かつ相応のメニュー・サービスのグレードが求められることから、成功している事例は少ない。
加工施設	<ul style="list-style-type: none"> ・6次産業化をめざし、ジャム、漬物、味噌等の加工施設を併設する道の駅も見られるが、相応の規模が求められる加工施設は、限られた道の駅の施設内に設置するより、別の立地に設置する方が整備効率は高いことから、全国の道の駅で加工場が設置されている割合は3割程度と低い。 ・複数のグループが持ち回りで使用する特産品開発拠点（ラボ）を持つ道の駅も見られるが、管理責任者の設置と施設管理や効率的な利用が困難であることに加え、品目ごとに製造業許可が必要で製造しても販売出来ない等の課題があり、有効利用されていないケースが多い。 ・その一方、ジェラートや生ジュース、おやきの様に、道の駅内で製造・直売し、軽食機能を担うことで、高い集客効果をあげる例が増えている。
交流施設	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の道の駅を考察すると、定期的なイベントを行うことで集客効果を高めている事例が多いが、その場合、雨天でも対応できるコーナーの設置が必要不可欠となる。 ・一方、加工体験室・工芸体験室を持つ道の駅も見られるが、利用者が安定せず、総じて運営上の足かせになっている。 ・また、イベント開催会場としてだけでなく、ミニシンポジウムや団体向けの研修の場、さらに団体客のための飲食スペース等が必要となる。 ・こうした背景から、全国の道の駅では、多目的に活用できる交流コーナーを整備する例が多い。
研修施設	<ul style="list-style-type: none"> ・全国の道の駅を分析すると、出荷者の研修の場や関係者会議の場等として利用するために、そのほとんどで研修施設を整備しており、必須機能のひとつとしてあげられる。 ・また、研修室は、市内の児童等を対象とした食育教室や工芸体験教室、市内のボランティア団体の活動の場や、多様な活性化グループの活動の場としても利用されるケースが多く、利用率は総じて高い。
防災施設	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災では道の駅が防災拠点として機能した実績があり、道の駅の防災機能が注目されている。 ・その多くは、災害時のための食料や生活必需品の備蓄倉庫、救命機器・消火機器等の保管庫等として整備されている。 ・また、施設全体の機械設備を倉庫内に設置し、スペースの有効利用を図っている事例が多い。

その他施設	<ul style="list-style-type: none"> ・多くの道の駅で、職員用の事務室、更衣・休憩室、職員用トイレ、農畜産物のバックヤード、倉庫等を整備している。 ・特に農畜産物の出荷にあたっては、出荷者がバーコード・ラベラーをここで発券し、貼りつけることになることから、相応の作業スペースが必要となる。 ・施設面積に限りがあることから、職員用トイレは一般利用者用トイレで代用したり、バックヤードの一角を倉庫スペースとして活用する等のケースが多い。 ・イベント会場となる広場や、子どもの遊び場となるポケットパーク、写真撮影スポットになるような展望施設を整備するケースが多い。
-------	---

③桶川市の道の駅が持つべき機能・施設

以上を踏まえ、本道の駅が持つべき機能・施設を、以下のとおり整理する。

【本道の駅が持つべき機能・施設の整理】

区分	施設	備考
利便・休憩施設 (公益部門)	トイレ	道の駅の必須機能
	情報発信施設	
	駐車場	
地域振興施設 (収益部門)	農畜産物直売所	農畜産物直売所と一体的に整備 (レジは一元化)
	特産品販売所	
	飲食施設	飲食、軽食、ジェラート等の複数の店舗が集積するフードコート形式の飲食施設を整備
地域振興施設 (公益部門)	交流広場	イベント等多目的に活用
	展望施設	本道の駅の立地特性等を活かして整備
	その他	研修室、事務室、防災機能等
周辺施設	観光農園・体験農園、べに花・花畑・野草園、遊歩道	他の事業と連携して段階的に整備

4. 施設の規模

先進事例の調査結果等を踏まえ、本道の駅の地域振興施設(収益部門)の規模は約1,000㎡、付帯施設・休憩施設等を含めた施設全体では約2,500㎡とする。

①地域振興施設の規模の検討

売上を上げるためには、相応の施設規模が必要であり、商圈人口が多くてもそれに見合う施設規模を確保できないと、予測する売上数値には届かない。そこで、必要となる施設規模(㎡)は、各施設の売上高(千円)÷平米あたりの売上単価(千円/㎡)と捉え、本道の駅に必要な施設規模を算定した。なお、売上予測については、後述する「8. 売上予測と収支シミュレーション」を参考とした。その結果、地域振興施設(収益部門)の規模は、約1,000㎡になると想定される。

【先進事例の施設別規模と平米あたりの売上単価】

道の駅名	物販施設		飲食施設 (レストラン)		飲食施設 (軽食コーナー)		面前 交通量 台/日
	㎡	千円/㎡	㎡	千円/㎡	㎡	千円/㎡	
道の駅C	690	1,420	290	265	180	1,283	55,000
道の駅D	455	1,158	-	-	350	574	45,000
道の駅E	470	1,117	230	339	-	-	33,000
平均	538	<u>1,231</u>	260	<u>302</u>	265	<u>929</u>	44,333

【本道の駅に必要な施設規模の想定】

道の駅名		物販施設	飲食施設 (レストラン)	飲食施設 (軽食コーナー)	合計
おけがわ	売上予測(千円)※	673,044	72,954	205,071	951,069
	施設規模(㎡)	547	242	221	1,010

※売上予測については、8. 売上予測と収支シミュレーションを参考とした。

なお、「基本計画(案)」では、各施設の想定規模を以下のとおり示している。

施設	規模(㎡)
トイレ	約200
休憩施設(兼情報発信施設)	約300
農畜産物直売所・観光物産館	約700
飲食施設	約300
付帯施設(加工場、体験施設、会議室、事務所等)	約1,220
計	約2,720

②各施設のモデルプラン

①で導き出した施設規模及び「基本計画(案)」等を参考に、付帯施設や休憩施設を含めた、各施設のモデルプランを示す。その結果、本道の駅全体の施設規模は、約 2,500 m²程度が必要になると考えられる。

【各施設のモデルプラン】

(単位：m²)

区分	施設	細目	施設規模	備考
休憩 施設	トイレ		200	「基本計画(案)」による
		情報発信	300	「基本計画(案)」による
		小計	500	
地域 振興 施設	物販 施設	農畜産物販売コーナ ー	300	平台、冷蔵ショーケース設置
		特産品販売コーナー	150	平台、多段式ケース、冷蔵・冷凍シ ョーケース設置
		レジスペース	50	レジ4台・サッカー台4台設置
		バックヤード	50	ラベラー発券機3台、荷造りスペー ス、プレハブ冷蔵庫設置
		小計	550	
	飲食 施設	客席	300	1.5 m ² /人×200 席分
		軽食厨房ブース	150	25 m ² /ブース×6 ブース
		その他付帯施設	100	通路、トイレ等
		小計	550	
	付帯 施設	事務所	50	職員 6～8 名用、会議コーナー、書 庫等設置
		更衣室	50	職員 80 名分のロッカー及び休憩室
		研修室	250	最大 100 名収容×2 部屋
		トイレ	50	職員用男 3・女 3、利用者用男 3・女 3
		防災倉庫	150	防災器具等の収納庫
通路他		350		
	小計	900		
合計			2,500	

5. 施設の整備方式

地域振興・地域活性化を目的とした道の駅の整備方式については、公設民営方式が、高い公益性の発揮と、地域との連携が期待できる方式と考えられるため、本計画では、公設民営方式のケーススタディとして検討を進める。

一方、P F I方式は民間事業者の経営上のノウハウを活用できることや、市の財政負担が平準化できることなどのメリットがあることから、今後の計画の進捗にあわせてさらなる研究を行う。

①施設整備の考え方

道の駅の整備運営方式について、「基本計画（案）」では、“公設民営方式あるいはP F I方式が望ましい”としている。全国の事例を見ると、公設民営方式で整備されるケースが圧倒的であるが、近年はP F I方式で整備される事例も見られる。

このため、「基本計画（案）」では“P F I方式は比較的新しい取り組みなので、その事例や課題を整理した上で、この2つの方式についてさらに検討を進める”としている。

地域振興・地域活性化を目的とした道の駅の整備方式について、公益性を十分に発揮しつつ、事業継続のための収益性を併せ持った施設として運営していくため、民間活力の導入を基本として、施設の整備方式について次のとおりまとめる。

【道の駅の整備運営方式】

整備運営方式	運営主体	概要	施設整備	管理運営
公設民営方式	第3セクター	行政が施設を整備し、管理運営を民間に複数年契約で委ねる方式。指定管理者が独立採算で事業を行う場合と、行政が委託料を支払う場合がある。	行政	民間
	民間事業者			
P F I方式	民間事業者	施設の建設と管理運営を一体的に民間に委ねる方式。	民間	民間

【整備方式別事業フロー(例)の比較】

事業年度	公設民営方式	P F I方式
初年度目	□基本計画策定	□基本計画策定
2年度目	↓ □実施設計	↓ ■P F I導入可能性調査
3年度目	↓ □造成・建築工事	↓ ■P F I事業者の選定
4年度目	↓ □開業	↓ □実施設計
5年度目		↓ □造成・建築工事
6年度目		↓ □開業

②整備方式別のメリット・デメリット

以下は、道の駅の整備にあたり、公設民営方式とPFI方式の2つの整備手法のメリット・デメリットを比較検討した。

【公設民営方式／PFI方式のメリット・デメリット】

	公設民営方式	PFI方式
メリット	<p>○行政の意向を踏まえた施設の整備・運営ができ、道の駅の整備目的の達成や公益性の発揮が期待できる。</p> <p>○指定管理者制度の導入により、適切な管理・運営組織を選定することが出来る。</p> <p>○PFI方式より短期間での整備ができる（概ね2年早く整備可能）。</p>	<p>○契約期間で（概ね15年）整備費を分割してPFI事業者へ支払うことになり、単年度あたりの行政の支出額は低減される。</p> <p>○設計・施工・運営・維持管理まで一貫して同じ民間企業（グループ）が行うため、整備・経営方針にぶれがなく、事業全体の効率性が向上する。</p> <p>○「性能発注方式」（意匠や構造、建築材料等は規定せず性能要件のみを発注仕様とする方式）をとることから、施設整備等に関してPFI事業者の裁量が広がり、総じて整備コストは安価になる。</p>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●施設整備費は、単年度でその全額を施工業者等へ支払わなければならない。 ●施設整備は市、管理運営は指定管理者となるため、設計・施工・運営・維持管理までの一貫性は担保出来ない。 ●行政仕様に基づく設計となるため、施設整備における財政負担は総じて大きくなる傾向がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●PFI事業者の利益が優先され、市内に利益が落ちにくい構造になることに加え、道の駅が持つべき公益性が軽視される傾向がある。 ●協定に定められた事項以外には、行政が関与できない。また、高い収益性が見込める事業内容、協定内容でなければ多様な事業者を集めることができない可能性があるため、公益性と収益性のバランスが課題となる。 ●VFMを確保する目的で「性能発注方式」で施設を整備することになり、施設は軽量鉄骨の簡易な内外装等、より安価で粗末な内容・構造になる傾向がある。 ●PFI導入可能性調査及びPFI事業者の選定作業に2年以上を要し、調査費用とそれに伴う職員の作業負担が重くなる。

③ P F I 方式により整備した道の駅の事例

本計画の検討にあたり、改めて P F I 方式を導入している道の駅の調査を実施した。P F I 方式を導入した道の駅の事例から、現状と課題について整理する。

* P F I 方式とは

P F I 方式（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、特定の民間事業者に設計・施工から管理・運営まで一括して発注することで、コストを削減し費用対効果を高めようというものであり、その効果は、V F M（バリュー・フォー・マネー）と言われ、公設方式より高い効果が測定できれば、P F I 導入の可能性があると判断される。P F I はいくつかの方法に区分されるが、民間事業者が建設し、所有権を市に移管した上で建設した事業者が管理・運営するという B T O（ビルト・トランスファー・オペレート）方式を採用するケースが圧倒的に多い。

P F I 事業者が施設整備費用を負担し、所有権が市に移管された後、市は契約期間（概ね 15 年）で市はその経費を分割して P F I 事業者に返済する方式をとる。P F I は、医療・福祉施設などの公共施設で導入実績があり、これまで公設民営方式が採用されてきた道の駅の整備においても、既に数件の P F I 導入事例がある。

【P F I により整備した道の駅の事例】

事例	事業方式 事業期間	規模	導入の決め手	現状
道の駅 F	BT0 方式 15 年間	鉄骨 2 階建て 延床面積 809 m ² 総事業費 3.6 億円	<ul style="list-style-type: none"> 可能性調査を行い、需要量及び収支の検討を行い事業成立要件（入込客数 47 万人、年間売上高 1.5 億円）の実現性を担保できたこと、経費削減効果も見込まれたこと 	<ul style="list-style-type: none"> 海岸沿いに立地するため、建物の老朽化が予想以上に進んでいる。また、空調設備、POS 等の入れ替えの負担が発生している（大規模修繕は市負担）。 入込客数 55 万人、年間売上高 3.5 億円程度。 市負担：建設費の返却 1,500 万円（施設使用料と施設管理料は相殺）。
道の駅 G	BT0 方式 16 年間	鉄骨 1 階建て 延床面積 636 m ² 総事業費 3.0 億円	<ul style="list-style-type: none"> 市の財政負担が平準化できること、事業実施による経済効果が大きいこと 事業者が設計、建設、運営までを見据えた提案をしてくるため、経営方針にぶれないこと 	<ul style="list-style-type: none"> 現状でデメリットや不便さは特段ない。 3 億円の事業規模だが運営は良好。 入込客数 80 万人、年間売上高 4 億円程度。 市負担：400 万円（施設使用料 + 売上 1% で 1,000 万円、施設管理料 + 建設費の返済で 1,400 万円）

道の駅H	BT0方式 15年間	鉄骨平屋建て 延床面積1,300㎡	<ul style="list-style-type: none"> 市の財政負担が平準化できること、経費削減効果も見込まれたこと 	<ul style="list-style-type: none"> 市負担:1.3億円であり、過大な負担となっている。 事業期間後は指定管理者制度に移行する予定だが、市負担が少なくなるようにしたい。そのような民間事業者が出てくるのが望まれる。 入込客数25万人、年間売上高1.2億円
------	---------------	----------------------	--	---

【PFI方式を導入した道の駅の課題】

事例	課題・問題点
道の駅I	<ul style="list-style-type: none"> ◆性能発注方式による施設整備のため、道の駅の物販施設・軽食施設は、極力建設コストを抑えた鉄骨構造の建築物となっており、道の駅という公益性を持つ施設としては、建築構造・内外装や施設のデザイン性等が粗末なものになっている。PFI事業によるVFMを発揮させるために、行政仕様による建築物より、はるかに低コストの設計内容にせざるを得なかった経緯がある。 ◆PFI事業者は、契約期間の中で、早期の資金回収と企業収益の確保を進めようと考え、高いテナント料を設定している。このためPFI事業者は年間7億円の売上高を達成しているにも関わらず、テナント出店者の経営状況の悪化を招いている。
道の駅G	<ul style="list-style-type: none"> ◆予想をはるかに超える来場者があり、現状の施設では手狭である。販促面を考慮すると施設の改修等の必要性があるが、PFI事業者の意思だけでは、施設自体に手を加えることができない。増改築にあたっては市と事業者との契約変更等の手続きを行えば可能ではあるが、議会に諮るなどの手続きが煩雑なためタイムリーな対応ができない状況にある。 ◆PFI事業者募集の際、市が公益性重視の厳しい仕様を提示したため、説明会では40社の参加があったにも関わらず、実際の応募者は地元の企業1社のみであった。
道の駅J	<ul style="list-style-type: none"> ◆事業者は協定で決められた範囲内で収益を上げることが最優先となるため、協定の範囲外の周辺施設等との一体的な整備や管理運営という視点が欠けてしまい、周辺施設等との共存共栄が図られていない。 ◆事業者の収益性を重視した仕様としたため、PFI事業者は利益を優先し、市内産農畜産物がほとんどなく、テナント出店者は市外の業者が多い等、地域振興という目的にそぐわない運営実態になっている。

④整備方式の検討

道の駅の整備方式について、5つの視点から検討する。

【1 公益性の確保】

公設民営方式は、行政の意向を踏まえた施設の整備・運営により、道の駅の整備目的の達成や公益性の発揮が期待できる。P F I方式は、事業者が収益性重視の管理・運営を行う傾向があり、公益性が軽視されやすいことや、公共施設としての建築構造やデザイン性が損なわれてしまう可能性があること等が課題となる。

【2 サービスの向上】

公設民営方式は、行政仕様に基づく設計となるため、ユニバーサルデザインの確保や、周辺施設等との共存共栄が図れるとともに、指定管理者制度の導入により、運営に適した組織を選定することが出来る。P F I方式は、事業者が設計・建設・運営まで一貫して実施することによる経営効率の向上が期待できる。どちらの方式も民間活力の導入により、経営ノウハウを活かした運営サービスの向上を図ることが可能と考えられる。

【3 収益性】

P F I方式は、事業者が契約期間の中で早期の資金回収と企業収益を確保するため、公設民営方式と比較し収益性を重視する傾向がある。

【4 市の財政負担】

公設民営方式は、施設整備における単年度での財政負担が大きくなる。P F I方式は、整備費を分割してP F I事業者へ支払うことになり、単年度あたり行政の支出額は低減される。また、P F I方式は「性能発注方式」をとることから、整備コストは安価になる傾向があるが、資金調達方法により、財政負担が公設民営方式を上回る可能性もある。

【5 開業までの期間】

P F I方式は、実施する場合の効果（V F M）や、事業に存在するリスクを明確にしておく必要がある、これらの調査（P F I導入可能性調査）及びP F I事業者の選定には、一定の期間がかかる。このため、公設民営方式の方が短期間での整備が可能と考えられる。

⑤まとめ

以上の調査・検討結果から、地域振興・地域活性化を目的とした道の駅の整備においては、全国で多く採用されている公設民営方式が、注意すべき点はあるものの、高い公益性の発揮と、地域との連携が期待できる方法であると考えられる。

一方、民間事業者の経営上のノウハウを活用できることや市の財政負担が平準化できることなどのメリットがあるP F I方式については、現状では導入事例が少ないことから、計画の進捗にあわせて、さらなる研究が必要となる。

本計画では、公益性を重視した地域の創意による管理・運営を行うためのケーススタディとして公設民営方式の検討を進める。

6. 管理・運営方式

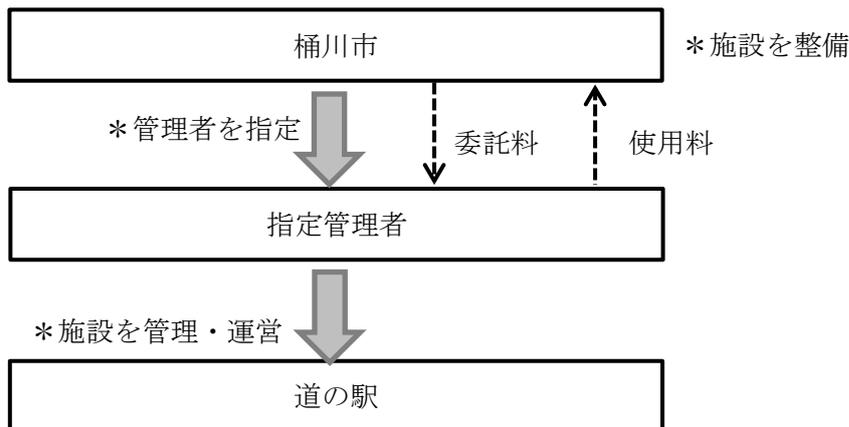
指定管理者制度導入のもと、指定管理者となる管理・運営組織は、全国の企業等を公募で選定する方法と、第3セクター等を設立し非公募で選定する方法のどちらを選択するか、さらに研究・検討を重ね決定するものとする。

①指定管理者制度の検討

公設民営方式では、市が指定管理者を定め、指定管理者が施設を一括して管理する手法が、全国的に見てもほとんどである。情報発信コーナー等、公益施設を市直営とする方法もあるが、管理効率の悪化が懸念される。

その場合、市は指定管理者に対し、施設の維持・管理のための委託料を支払う一方、指定管理者は市に対し、収益部門等の施設使用料を支払うことが基本的なルールである。しかし、道の駅等では、24時間対応の休憩施設等公益部門の多額の管理コストが発生することから、委託料が使用料を上回り、相殺した金額を市が指定管理者に支払うケースが多い。

【指定管理者制度の基本ルール】



【委託料／使用料の内訳例】

委託料の対象（公益部門）	使用料の対象（収益部門）
◆トイレの維持管理費	◆農畜産物直売所の使用料
◆駐車場の維持管理費	◆特産品販売所の使用料
◆情報発信施設の維持管理費 . . .	◆飲食施設の使用料 . . .

【施設管理委託料の採用方式】

施設管理委託料の採用方式	事例
ア) 収益では賄えない金額を指定管理者に支払う考え方	道の駅K 指定管理経費：年間 770 万円
イ) 施設維持費を厳格に計算し固定の金額を指定管理者に支払う考え方	道の駅L 指定管理経費：年間 1,250 万円
ウ) 事業収入で全ての管理運営を賄い指定管理者への支払金は0とする考え方	道の駅D 指定管理経費：0 円、使用料を定額支払

②管理・運営組織の検討

公設民営方式で整備した施設の管理・運営組織は、指定管理者制度に基づき、公募方式と非公募方式がある。なお、整備方式でPFI方式を採用した場合は、設計・整備を行った事業者（グループ）が、管理・運営を担うことになる。

指定管理者は、原則として公募により選定することになっている。その一方、理由が明確な場合は、非公募で指定管理者を選定することが出来る。

前者は、プロポーザル方式により全国公募する方法が一般的であり、公募参加した民間事業者等から、最適な提案をした事業者を選定することになる。高速道路のSA運営会社等高度な管理運営ノウハウを持つ民間会社が指定されるケースが多い。後者は、市が出資する第3セクターや地域の団体等で構成される組織等が対象で、地域への理解や地域でのネットワーク力、活性化への貢献度等が著しく高いと判断される企業・団体が、指定されることになる。

【公募方式／非公募方式のメリット・デメリット】

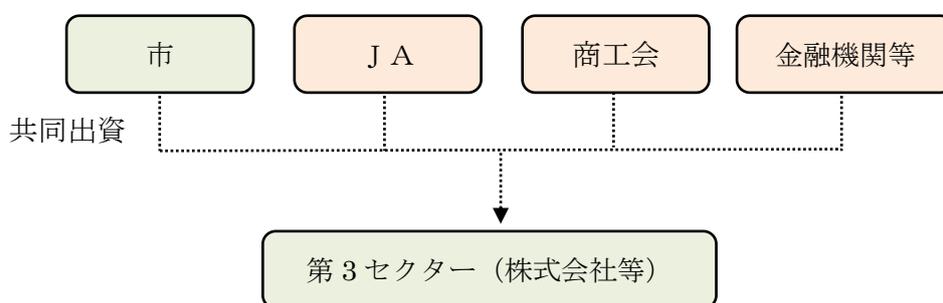
比較項目	公募方式	非公募方式
選定方法	プロポーザルによる全国公募	自治体が指定
選定される事業者等	高速道路のSA運営会社等民間事業者	第3セクター、または地域団体等の共同出資組織等
メリット	高度な管理運営のノウハウが期待できる	公益性・地域活性化を優先した管理運営が期待できる
デメリット	収益性が優先され公益性が損なわれる可能性がある	管理運営ノウハウが不足することが懸念される
デメリットに対する対応	契約条項で公益性発揮のための業務を明らかにする	ノウハウを持った人材を全国から招聘し、支配人等に据える

【非公募となる指定管理者組織の設立手法】

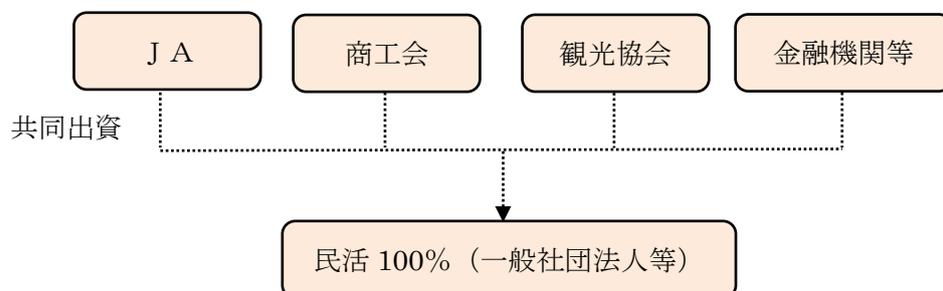
以下は、非公募となる指定管理者の設立手法について記載する。

非公募となる指定管理者組織の設立手法には、第3セクター方式、地域団体等民活100%の共同出資組織の2つが考えられる。第3セクター方式は、市が地域の団体等と共同出資し市長等が社長となり、公益性を発揮しつつ、民活が持つノウハウを活用するという手法で、かつては全国の道の駅の多くがこの方式をとっていた。近年は、地域団体等による共同出資組織を設立し、指定管理者とする取組も見られるが、統一的な手法は確立されていない。

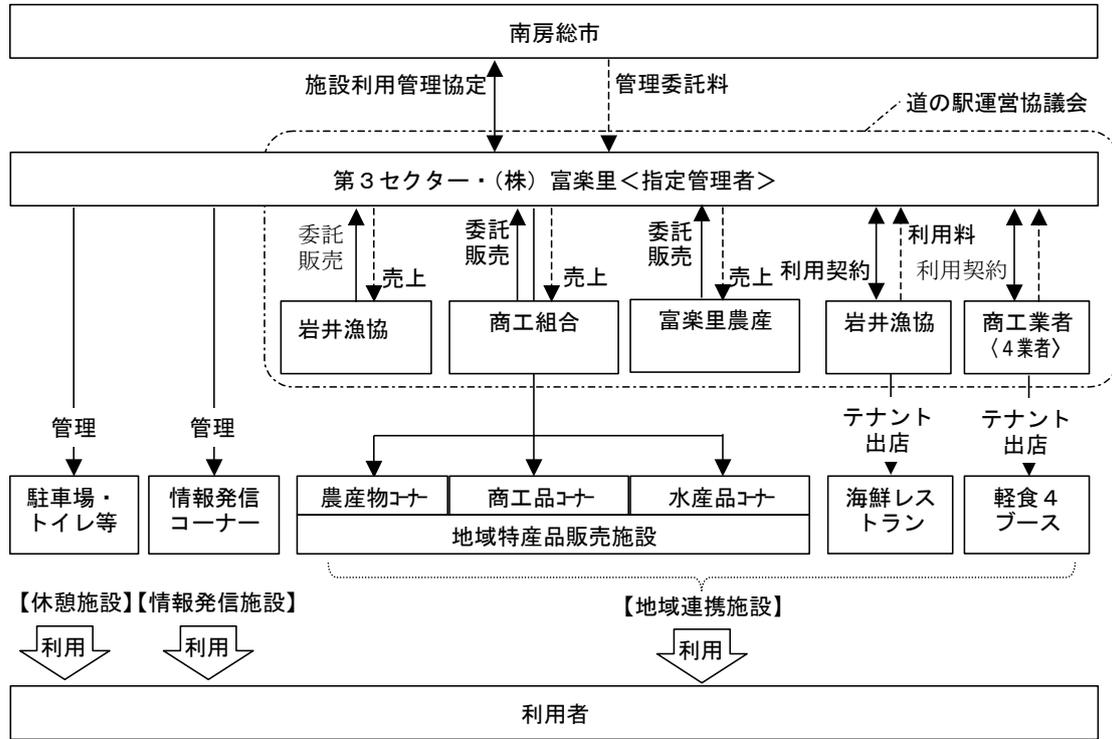
<第3セクター方式>



<民活100%方式>



【道の駅・富楽里とみやま（非公募方式①）】

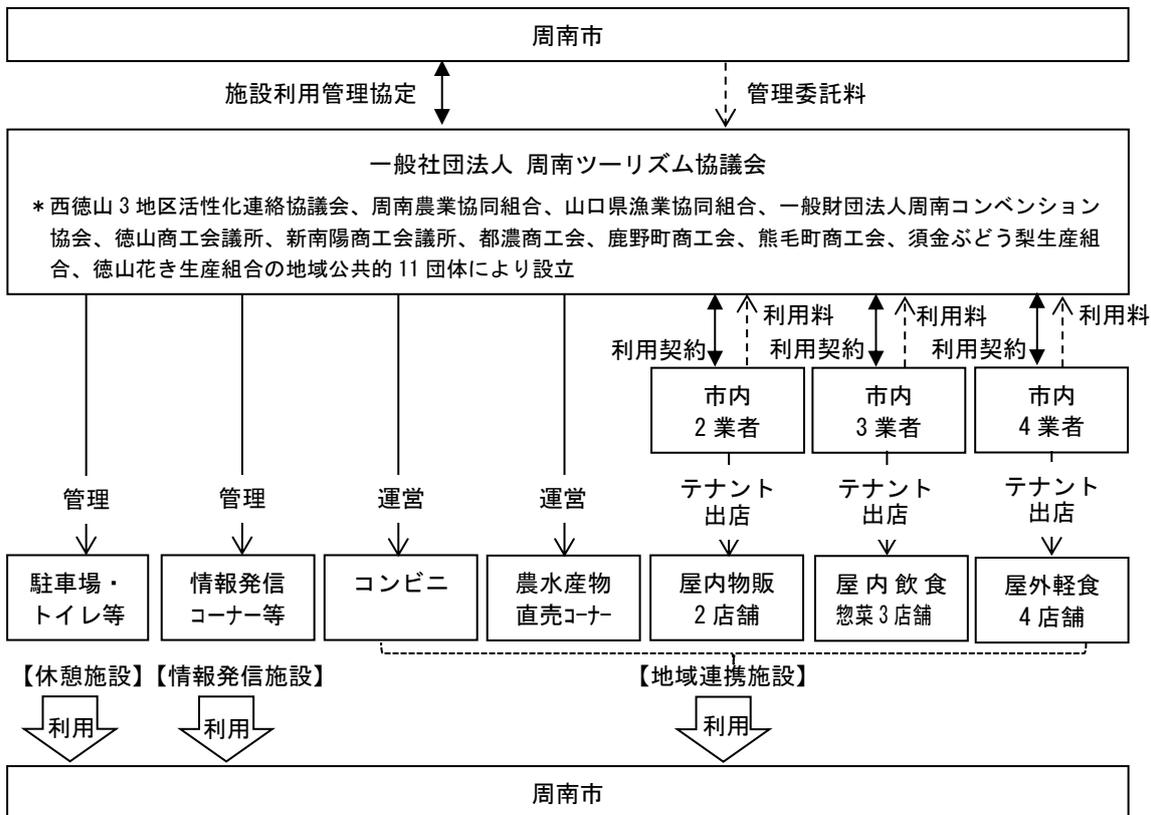


道の駅「富楽里とみやま」は、千葉県南房総市の、高規格道路・一般道両方から利用できるハイウェイ・オアシス方式の道の駅であり、年間売上高は10億円を超える。駐車場台数は257台、直売、飲食に加え、4つのテナント店が存在する。



第3セクターが施設全体を管理する中で、農産、水産、商工の3つの組織が実質的な運営にあたり、相互連携により高度な商品・サービスを提供し、高い事業効果をあげている。第3セクター・出荷者・出店者が運営協議会をつくり、定期的な情報交換に加え、共同のイベントなどを開催するなど、一体的な推進体制を築いている点が成功のポイントであると言える。

【道の駅・ソレーネ周南（非公募方式②）】



※屋内物販・屋外軽食、両方に出店している事業者が1業者ある

2014年5月にオープンした道の駅「ソレーネ周南」は、地域の公共的な11団体がそれぞれ10万円の基金を出し合い（計110万円）、一般社団法人 周南ツーリズム協議会を設立し、随意契約で指定管理者となっている。この組織は、周南市の農業振興、漁業振興、観光振興、地域及び地域経済の活性化を図り、周南ブランドを発掘するとともに、これらを通じ交流人口の拡大、周南市の認知度向上に取り組むことで地域社会の発展に寄与することを目的とし、道の駅の全体の管理、直営店の運営、並びにテナント出店管理を行っている。テナント出店者は、いずれかの出資団体の会員であり、かつその団体の推薦を受けた企業に限定させている。

国道2号線沿いの好立地にあり、水産物・農畜産物の直売に加え、多くのテナント店舗が整備されており、当初の計画を大きく上回り開業1年目で約10億円の売上高を達成する見込みである。

地域主導型の運営、民間活力の創意工夫による商品・サービスの提供をめざし、公共的団体が連携して運営体制を構築したことが成功のポイントと言える。



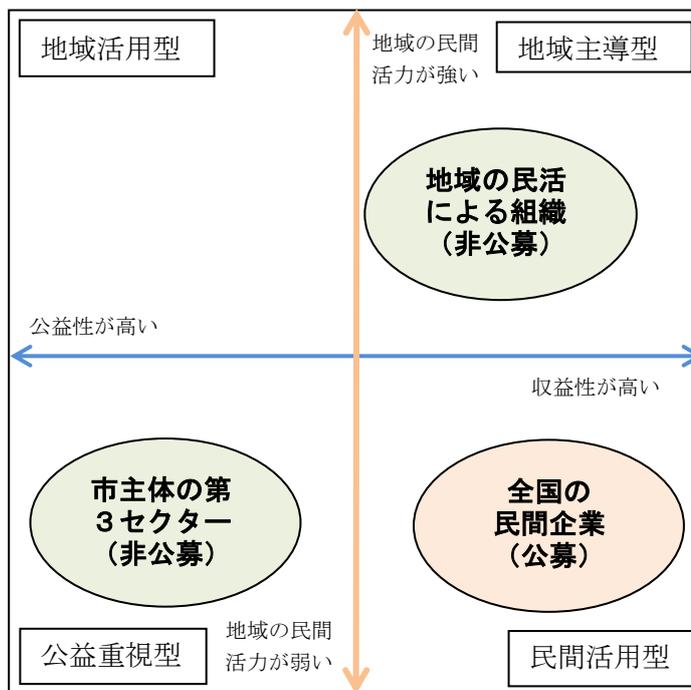
④公募／非公募方式の判断基準

全国の道の駅の事例を考察すると、施設の性格及び地域の状況により、選択される方式と、組織形態が異なるといった傾向が見られる。施設の性格は、「公益性が高い／収益性が高い」の2つの軸で整理でき、地域の状況は、「地域の民間活力が強い／地域の民間活力が弱い」の2つの軸で整理できる。

収益性が高く、かつ地域の民間活力が弱い（施設の運営を担える企業・団体が存在しない等）場合、公募方式を採用し、全国の民間企業を指定管理者とする傾向が強い。一方、それ以外のケースでは、第3セクター方式となっている。また、地域の民間企業・団体のみによる組織を設立し、非公募方式で指定管理者とする例も見られる。

以下に、3つの運営主体のメリット・デメリットを整理する。

【管理運営主体別の位置付け】



【運営主体別のメリット・デメリット】

区分	全国の民間企業 (公募)	市主体の第3セクター (非公募)	地域の民活による組織 (非公募)
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ○応募者の中から最適な企業を選択することができる。 ○民間企業が持つ管理・運営ノウハウを最大限活かすことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○行政意向を踏まえた管理・運営により整備目的の達成や公益性の発揮が期待できる。 ○倒産等の危険性が少なく安定的・継続的な管理・運営ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○地域の民間活力を引き出し、地域の創意工夫による管理・運営が期待できる。 ○地域連携、農商工連携による取組の活性化が期待できる。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ●収益重視の運営となるため、公益性が損なわれる可能性がある。 ●業績不振・倒産等により契約期間内に撤退される危険性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●公共的団体であり管理・運営ノウハウが不足する傾向がある。 ●行政への依存体質に陥りやすい傾向がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ●地域企業等の集合体であり管理・運営ノウハウが不足する傾向がある。 ●潤沢な資金を確保しにくく経営が不安定になる危険性がある。

⑤本道の駅の管理・運営方式

指定管理者となる施設の管理・運営を担う組織は、以上の調査・分析結果を踏まえ、全国の企業等を公募で選定する方法と第3セクター等を設立し非公募で選定する方法のどちらを選択するか、さらに研究・検討を重ね決定するものとする。

⑥第3セクター方式を採用した場合の駅長の選定方法

駅長は、道の駅全体の管理運営を統括する役職であり、最高責任者である。したがって、道の駅の管理運営を担う指定管理者が、選定することになる。全国公募で選定された企業等が指定管理者となる場合、その企業等が駅長の任命権を持ち、その企業等の社員等を登用することになる。一方、新たに第3セクターを設立し指定管理者とする場合は、主たる出資者である市が、全国公募等により選定し、市の任期付職員として採用した上で、その後、第3セクターによる雇用へ移行するケースが多い。なお、後者の場合、確実な人材の確保を目的に、特定の人材をヘッドハンティングするケースも見られる。

【駅長の選定方法】

指定管理者	全国公募で選定された企業等	新たに設立する第3セクター
駅長を選定する主体	指定管理者に選定された企業等	市
選定方法	その企業の人事制度による	①全国公募 ②ヘッドハンティング
駅長になる者	その企業の社員	外部の人材
雇用形態	その企業が雇用	市の任期付職員として採用、その後、第3セクターへ移行

以下は、参考までに、新たに設立する第3セクターが指定管理者となり、市が全国公募で駅長を選定する場合の応募要項例を記載する。

【駅長の応募要項例】

- 趣旨
道の駅の円滑な管理運営と質の高い商品・サービス等の提供のため、民間企業等で培った知識や経験などを発揮し、道の駅全体の管理運営を担う人材を募集する。
- 募集職種
桶川市任期付職員 1名
(仮称)「道の駅おけがわ」の駅長候補者として募集する。
- 業務内容
(1) 道の駅の開設準備
(2) 道の駅の管理運営組織(第3セクター)設立支援業務
(3) 道の駅を活用した地域振興策の企画及び推進

4. 応募資格
- (1) 民間企業等で小売・流通・企画・宣伝・経営等の実務経験を10年以上有する人
 - (2) 普通自動車運転免許を有する人
 - (3) 次のアからオまでのいずれにも該当しない人であること
 - ア 日本の国籍を有しない人
 - イ 成年被後見人又は被保佐人
 - ウ 禁錮以上の刑に処せられ、その執行を終わるまで又はその執行を受けることがなくなるまでの人
 - エ 本市職員として懲戒免職の処分を受け、当該処分の日から2年を経過していない人
 - オ 日本国憲法又はその下に成立した政府を暴力で破壊することを主張する政党その他の団体を結成し、又はこれに加入した人
5. 任用期間
 採用日は平成〇〇年〇月〇日を、任用期間は平成〇〇年〇月〇日までを予定する。
 道の駅の管理運営主体となる株式会社（第3セクター）設立後（平成〇〇年〇月頃設立予定）、その会社で（仮称）「道の駅おけがわ」駅長としての採用を予定する。
6. 応募書類
- (1) 履歴書（最近3ヶ月以内の写真を添付、市販のもので可）
 - (2) 職務経歴書（今回の応募する分野に関連した業務について記載）
 - (3) 小論文（道の駅駅長としての経営方針等について）
7. 応募方法
 応募書類を桶川市市民生活部道の駅推進課へ持参または郵送。
8. 応募受付期間
 平成〇〇年〇月〇日～平成〇〇年〇月〇日まで
9. 試験方法
- | 区分 | 試験名 | 試験の方法と内容 |
|-------|------|---------------------|
| 第一次試験 | 書類審査 | 応募書類に基づき審査 |
| 第二次試験 | 面談審査 | 第一次試験の合格者を対象とした面談審査 |
10. 勤務条件等
- (1) 給料
 桶川市一般職の任期付職員の採用等に関する条例に基づき各自の経歴等により決定
 - (2) 勤務時間
 原則として、月曜日から金曜日までの午前8時30分から午後5時15分まで
 - (3) 勤務地
 桶川市市民生活部道の駅推進課内
 - (4) 服務
 任用期間中は、地方公務員法の服務に関する規程を適用

⑦指定管理者の募集条件の整理

指定管理者の募集条件は、募集要項、応募資格、指定管理の範囲、指定期間、管理運営方針、管理運営時間、指定管理料及び施設利用料があげられる。

以下は、応募条件の整理を踏まえ、全国公募方式で指定管理者を選定する場合の応募要項例を記載する。

【指定管理者の整理すべき条件と募集要項例】

整理すべき条件	募集要項例
1. 指定管理者制度導入の目的と狙い	道の駅の管理運営において、民間活力の活用により、効率的で質の高い商品・サービスを提供するとともに、市の財政負担等を軽減させることを目的に、指定管理者制度を導入する。
2. 指定管理者の応募方法	より適切な指定管理者を選定するため、全国公募とする。市のホームページでその内容を広報し、参加希望者を対象とした説明会を開催する。
3. 応募資格	①法人格を有する団体あるいは企業であること（社団法人、農業協同組合、企業組合、株式会社等） ②国内に本社を持つ団体あるいは企業であること（県内・市内等に限定しない） ③申請団体あるいは企業の代表者・役員が、暴力団でない者、会社更生法の手続きを行っている者ではない等、社会的・法的に問題がない者であること
4. 指定管理者の指定管理の範囲	道の駅の駐車場、トイレ、地域振興施設、植栽等、道の駅敷地内の全ての施設を指定管理の範囲とする。 物販コーナーにおいては陳列什器、飲食コーナーにおいては厨房什器、いす・テーブル等の物品は市が購入し、これを指定管理者が管理する。
5. 指定管理者が行う業務と再委託の制限	（1）指定管理者が行う業務 ①道の駅の施設及び設備の維持管理に関する業務 ②道の駅の施設及び設備の使用許可に関する業務 ③地域情報及び道路情報等の発信に関する業務 ④農林水産物等の販売並びに飲食物の販売に関する業務 ⑤都市農村交流並びに地域振興を目的としたイベント等の開催に関する業務 ⑥その他市長が必要と認める業務 （2）業務の再委託の制限 ①指定管理者は、業務の全てまたは業務の主たる部分を第三者に委託、または請負わせることは出来ない。 ②業務の一部を第三者に委託、または請負わせる場合は、あらかじめ市長の承認を得なければならない。
6. 指定管理者の指定期間	指定期間は、平成〇〇年4月1日から平成▲▲年3月31日までの5ヵ年とする。ただし、管理を継続することが適切ではないと市が判断した場合、指定期間内であっても指定を取り消すことが出来る。

7. 施設の管理運営方針	<p>指定管理者は、以下の管理運営方針に基づき、道の駅の管理運営を行わなければならない。</p> <p>(1) 基本方針</p> <p>道路利用者に対する良好で安全な休憩の場を提供すると共に、地域情報の発信や地場製品の販売等を通して、交流の促進及び産業の振興を図り、地域の活性化に資する管理運営に努める。また、指定管理者の創意工夫と、地域の住民並びに各種団体・企業との協調と連携により、質の高い商品・サービスの提供と効率的な管理運営に努める。</p> <p>(2) 維持管理・運営方針</p> <p>①利用者の安全確保を第一とし、良質な環境衛生及び正常機能の確保のために、定期的な保守点検を行う。</p> <p>②施設機能を最大限発揮させるため、創意工夫がある計画的な事業（イベント等の企画含む）の実施に努める。</p> <p>③市並びに市民等の意見を反映し、市民の満足度を高めるよう改善に努める。</p> <p>④農林水産物及び加工品・土産品等の販売では、売上高の過半以上を市内産とし、地場製品の積極的な販売及びPRに努める。</p> <p>⑤飲食物等の販売においては、地場産品を食材として積極的に利用することに努める。</p> <p>⑥市民及び市内の団体・企業の施設利用を促進すると共に、施設利用の平等性の確保に努める。</p> <p>⑦個人情報の保護、関連法令の遵守、及び情報公開制度への確実な対応を行う。</p> <p>(3) 施設の利用と利用料</p> <p>①研修室、交流コーナー、屋外等の公共スペースを市民等が利用する場合は、平等な施設利用の確保に努めると共に、市の条例に基づく利用料を上限として利用料を徴収する。</p> <p>②物販コーナーや飲食コーナー等の一部を市内の団体・企業が利用する場合は、あらかじめ市長の承認を得ると共に、市の条例に基づく利用料を上限として利用料（テナント料）を徴収する。</p>
8. 施設の管理運営時間	<p>①駐車場・トイレは、年中無休で24時間利用可能とする。</p> <p>②振興施設は、原則年中無休とする。ただし、年末年始や総合点検が必要な場合は、市と事前に協議の上、休館することが出来る。営業時間は原則8時30分から21時までとする。ただし、コーナーごとに市と事前に協議の上、営業時間を変更することが出来る。</p>
9. 指定管理料及び施設利用料	<p>(1) 指定管理料</p> <p>施設の管理運営に要する経費（人件費、管理費、事務費等）は、販売収入及び利用料金収入をもって充てることとし、市は指定管理料を払わない。</p> <p>(2) 施設利用料</p> <p>指定管理者は、毎年度、〇〇〇万円に営業利益の▲▲%を加えた金額を、施設利用料として市に納付する。</p>

10. 応募手続き	<p>応募にあたっては、市が指定する書式により、以下の書類を提出すること</p> <p>①指定管理者指定申請書</p> <p>②事業計画書（特徴的な取組、施設ごとの運営方針、地域への貢献内容等）</p> <p>③収支計画書（短期及び中期の売上計画・利益計画等）</p> <p>④実施体制表（組織機構図、市民及び市内の団体・企業との連携体制等）</p> <p>⑤団体・企業の概要書</p> <p>⑥付属書類（団体・企業の定款、登記簿謄本、役員名簿、決算書等）</p>														
11. 選定方法及び選定基準	<p>（１）選定方法</p> <p>指定管理者の選定にあたっては、市が組織する審査委員会において作業を行う。</p> <p>提出書類による一次審査（書類審査）を行い、一次審査を通過した応募者を対象に、二次審査（提出書類の提案内容に基づくプレゼンテーション）を行い選定する。</p> <p>（２）選定の基準</p> <p>①施設の設置目的及び市が示した管理運営方針に合致しているか</p> <p>②収支計画の内容が適正で、かつ実現性が高いか</p> <p>③利用者の増加を図るための質の高い商品・サービス実現に向けた創意工夫が見られ、かつ実現性が高いか</p> <p>④道路利用者・市民の利便性向上を図るための方策に創意工夫が見られ、かつ実現性が高いか</p> <p>⑤市民及び市内の団体・企業等との協調・連携に基づく方策に創意工夫が見られ、かつ実現性が高いか</p> <p>⑥施設の維持管理を行う方策に創意工夫が見られ、かつ実現性が高いか</p> <p>⑦①から⑥を安定的に行うための実績・ノウハウ、人的能力、及び財務能力等を有しているか</p>														
12. 選定に向けたスケジュール	<table border="0"> <tr> <td>①指定管理者募集の公告・募集要項の配布</td> <td>平成〇〇年〇月上旬</td> </tr> <tr> <td>②現地説明会の開催</td> <td>平成〇〇年〇月中旬</td> </tr> <tr> <td>③募集要項に関する質問受付と回答</td> <td>平成〇〇年〇月下旬</td> </tr> <tr> <td>④応募の締め切り</td> <td>平成〇〇年〇月中旬</td> </tr> <tr> <td>⑤一次審査</td> <td>平成〇〇年〇月下旬</td> </tr> <tr> <td>⑥二次審査</td> <td>平成〇〇年〇月下旬</td> </tr> <tr> <td>⑦指定管理者決定</td> <td>平成〇〇年〇月上旬</td> </tr> </table>	①指定管理者募集の公告・募集要項の配布	平成〇〇年〇月上旬	②現地説明会の開催	平成〇〇年〇月中旬	③募集要項に関する質問受付と回答	平成〇〇年〇月下旬	④応募の締め切り	平成〇〇年〇月中旬	⑤一次審査	平成〇〇年〇月下旬	⑥二次審査	平成〇〇年〇月下旬	⑦指定管理者決定	平成〇〇年〇月上旬
①指定管理者募集の公告・募集要項の配布	平成〇〇年〇月上旬														
②現地説明会の開催	平成〇〇年〇月中旬														
③募集要項に関する質問受付と回答	平成〇〇年〇月下旬														
④応募の締め切り	平成〇〇年〇月中旬														
⑤一次審査	平成〇〇年〇月下旬														
⑥二次審査	平成〇〇年〇月下旬														
⑦指定管理者決定	平成〇〇年〇月上旬														

⑧市の支援範囲

市の支援内容には、人的支援、物的支援、経済的支援に区分される。以下は、新たに第3セクターを設立し、指定管理者とする場合を想定し、項目ごとの市の支援範囲と指定管理者の業務範囲について、例を示す。

【市の支援範囲例】

区分	市の支援範囲	指定管理者の業務範囲
人的支援	○駅長候補者を開業までの期間、市の任期付職員として雇用し、指定管理者の人件費負担を軽減させる。	○駅長以外の正社員及び臨時社員は、採用時から指定管理者が雇用する。
	○市で道の駅担当部署を開業後も継続させ、地域振興に係る業務等を支援する。	○一定期間後、市の担当部署がなくなった後は、指定管理者が地域振興に係る業務等を引き継ぐ。
物的支援	○テーブル・椅子・陳列什器等利用者向けの器具等は市が購入する。	○事務机・パソコン・消耗品等は指定管理者が購入する。
	○1件あたり100万円を超える施設の修繕費は市が負担する。	○1件あたり100万円未満の施設の修繕費は指定管理者が負担する。
経済的支援	○公益部門の施設については、市が指定管理委託料を指定管理者に支払う。または、収益部門の施設使用料を軽減・免除する。	○収益部門の施設使用料を市に支払う。
	○広告宣伝費、その他雑費等のオープニング経費は、市が指定管理者へ補助金を出す。	○売場の販売促進経費は、指定管理者がすべて賄う。

7. 施設別運営方式

直営方式／テナント出店方式の選択にあたっては、指定管理者の収益確保や運営効率、6次産業化等の地域の取組や出店意向、施設全体の商品・サービスのバランス等を考慮し、さらに研究・検討を重ね決定するものとする。

①施設別の運営方式の事例

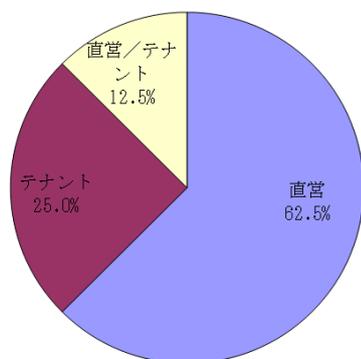
指定管理者の選定に併せ、それぞれの収益施設の運営を直営方式とするのか、テナント出店方式とするのかについて、検討する必要がある。以下は先進事例の調査結果を踏まえ、その傾向を整理した。

【先進事例の運営方式】

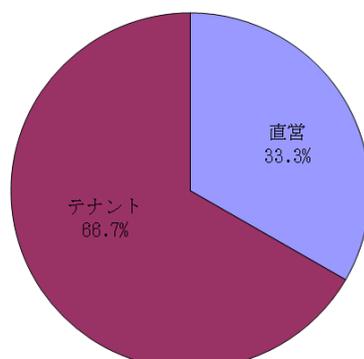
道の駅名	指定管理者	物販施設	飲食施設 (レストラン)	飲食施設 (フードコート)
道の駅A	3セク	直営	直営	直営／テナント
道の駅B	3セク	直営／テナント	テナント	－
道の駅C	3セク	直営	テナント	テナント
道の駅D	民間	直営	直営	直営
道の駅E	3セク	テナント	テナント	－
道の駅L	3セク	直営	テナント	テナント
道の駅M	3セク	直営	－	テナント
道の駅O	民間	テナント	－	テナント

【先進事例の部門ごとの運営形態の割合】

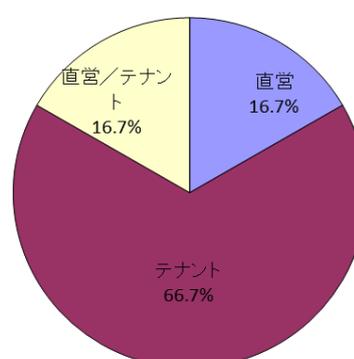
<物販施設>



<飲食施設（レストラン）>



<飲食施設（フードコート）>



【施設別運営方式の傾向】

施設		備考
農畜産物直売所 特産品販売所		地域の農業・商工業の振興、及び地域製品のブランド化等の公益性が高い取組みを目指す場合、指定管理者の直営とするケースが多い。 ただし、精肉、鮮魚等認可や販売技術が必要な商品を販売する場合、テナント出店方式をとるケースも見られる。
飲食施設	レストラン	地産地消や特産メニューの開発等の公益性の高い取組みを目指す場合、指定管理者の直営とするケースが多い。 ただし、公益性が低く、集客効果のみを期待する場合は、テナント出店方式を採用するケースが見られる。
	軽食コーナー	集客効果を高めるために、民間事業者によるテナント出店方式をとるケースが多い。 ただし、紅花そば・紅花うどん等地域製品のPR等、公益性が高い場合は直営方式を採用するケースも見られる。 地域原料を活用した商品の開発・製造や農商工連携など公益性が高い場合は直営方式、ベーカリー等集客目的の場合はテナント出店方式をとるケースが多い。

なお、公共施設のテナント料は低額に抑えられる傾向があり、テナントを増やすほど指定管理者の収益率は低下することから、道の駅Dのように、民間企業が指定管理者となる場合、全ての部門を直営とするケースも見られる。

②テナント料の設定

テナント料は、市の条例で上限金額を定め、その範囲内で指定管理者と協議して決定するケースが多い。テナント料の設定方式は、面積に対して固定的に定める「固定方式」、売上に応じて変動する「売上スライド方式」並びに双方を組み合わせた「固定方式+売上スライド方式」の概ね3つの方式がある。

道の駅は、公共施設であることから、総じてテナント料は低額に抑えられる傾向にあるが、道の駅Pのように、全国公募で民間企業を指定管理者とした場合、指定管理者の利益確保が優先されることから、民間施設並の高額のテナント料を設定する傾向が見られる。

本道の駅においても、テナント料は、他の市町を参考に施設の持つ公益性を考慮して上限金額を定め、市と協議の上、その範囲内で指定管理者が決定するものとする。

【主要な道の駅の軽食・加工部門のテナント料】

道の駅名	部門	テナント料設定方式	備考	
道の駅Q	物販	固定方式	5,000 円/坪 (固定)	
	飲食		3,000 円/坪 (固定)	
道の駅R	物販	固定方式	月額 375,000 円等 (183 m ²)	
	飲食		月額 398,000 円 (150 m ²)	
	軽食		月額 54,400 (17 m ²)	
道の駅S	物販	固定方式+ 売上スライド方式	年間 280 万円 (250 m ²)	年間 5,000 千万円以上 の売上になった場合 は+売上の 2~3%
	飲食		年間 320 万円 (150 m ²)	
道の駅T	飲食	固定方式+ 売上スライド方式	月額 248,000 円+売上の 5%	
道の駅U	飲食	固定方式/ 売上スライド方式	年売上高の 3%もしくは 月額 7 万円の高い方	
道の駅O	物販	固定方式/ 売上スライド方式	売上高の 8%、もしくは最低料金額 (m ² 単価等) を設定	
	飲食			
	屋外店舗			
道の駅B	物販	売上スライド 方式	売上高の 5%	
	飲食、加工		売上高の 7%	
道の駅P	飲食	売上スライド 方式	売上高の 15%	
	軽食		売上高の 11%	

※各施設とも調査時点

③本道の駅の施設別運営方式

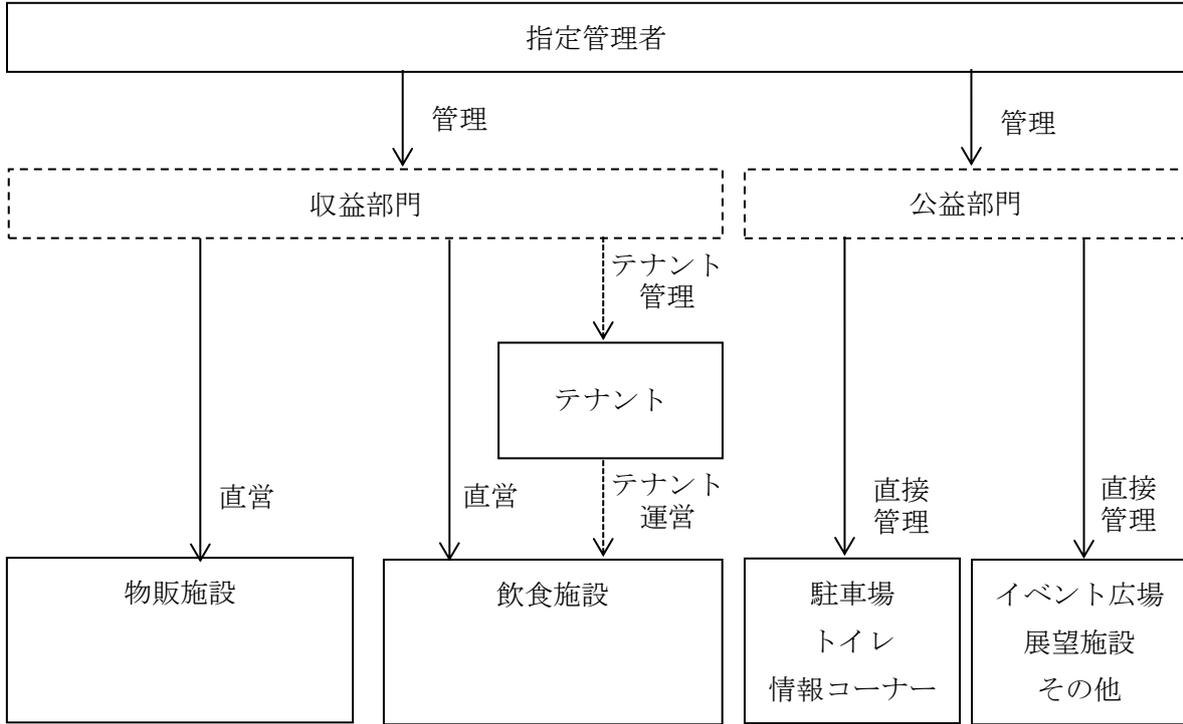
指定管理者の収益確保や運営効率等を踏まえ、直営方式とテナント方式の双方を検討する必要がある。

乳原料を利用したジェラートショップ等、地域の農畜産資源を活かした 6 次産業化や桶川市のシティーセールスに資する商品開発・メニュー開発を行うケースであって、かつ地域からの出店意向がある場合は、地域の活性化に資する取組として優先してテナント出店枠を確保する必要がある。反面、利用者のニーズに合致した商品・サービスの提供も必要不可欠であり、商品バランスに配慮したテナント構成とすることも重要である。

今後は、こうした観点から、研究を重ね、最適な施設別運営方式を選択するものとする。

以下は、施設別の運営方式のイメージを示す。

【施設別の運営イメージ】



【飲食施設運営内容の例】

飲食
(直営)
地産地消レストラン



軽食コーナー①
(テナント)
ケーキ・喫茶



軽食コーナー②
(テナント)
惣菜・弁当



軽食コーナー③
(テナント)
うどん・ラーメン



軽食コーナー④
(テナント)
たこ焼き・焼きそば



ジェラート等
(テナント)



【6次産業化の推進拠点としてのジェラートショップ】

桶川市は、酪農が盛んな地域であり、11軒の酪農家により桶川市酪農協会を組織している。近年、酪農家の高齢化や後継者不足、飼料価格の高騰や長引く不況などの影響を受け、酪農の経営環境が全国で厳しさを増す中で、6次産業化による新たな事業に取り組む事例が全国的にも増加傾向にある。

一方、道の駅においては、乳製品であるアイスクリーム・ジェラート等が定番メニューとなっており、高い集客効果を発揮している事例が多く見られる。

そこで、桶川市酪農協会が核となり、道の駅内でアイスクリーム・ジェラート等を製造・直売する店舗をテナント出店することを検討する。

【道の駅におけるジェラートショップ等の事例】

～道の駅・八王子滝山 アイス・ジェラート「ミルクアイスMO-MO」～

八王子市内にある「金子牧場」が、絞りたて牛乳と季節の野菜・フルーツ・厳選素材を使用した手作りジェラートとソフトクリームの店舗を、道の駅内にテナント方式で出店している。6次産業化による生産者所得の向上に貢献していることに加え、道の駅の目玉商品となっており、道の駅全体の集客力向上・リピーターの拡大に寄与している。



(道の駅 八王子滝山ホームページより)

8. 売上予測と収支シミュレーション

(1) 売上・利用者予測

先進事例の調査結果を踏まえると、本道の駅の年間売上高は約9.5億円、年間レジ通過者は約100万人と想定できる。

①先進事例調査結果からの売上予測

先進事例の道の駅の調査により、本道の駅と同程度の交通量を持つ3か所の事例を参考に、本道の駅の年間売上高予測並びに施設規模の想定作業を行った。

道の駅は、立地特性によって商圈人口は大きく異なるため、緻密な売上予測は困難であるものの、面前道路の交通量と売上規模は概ね比例関係にあるものと考えられる。そこで、3事例の売上高/面前道路交通量の加重平均を本道の駅の面前道路交通量(予測)に乗じて、施設別の売上高予測を行った。本道の駅の面前道路の交通量は41,800台/日と見込まれることから、施設全体の年間売上高は約9.5億円を見込むことが出来る。

【同様の道の駅の部門別年間売上高と面前道路の交通量】 (単位：千円/台/24h)

道の駅名	物販施設	飲食施設 (レストラン)	飲食施設 (軽食コーナー)	合計	面前道路 交通量
道の駅C	980,000	77,000	231,000	1,288,000	55,000
道の駅D	527,000	—	201,000	728,000	45,000
道の駅E	525,000	78,000	—	603,000	33,000
合計	2,032,000	155,000	432,000	2,619,000	133,000
面前道路の交通量を加味した加重平均 ※1	713,835	77,375	217,500	1,008,710	44,333

※1 計算式例) 物販施設のレジ通過者数の加重平均を算出する場合

$$= (980,000 \times 55,000 + 527,000 \times 45,000 + 525,000 \times 33,000) \div (55,000 + 45,000 + 33,000)$$

$$= 94,940,000,000 \div 133,000$$

$$= 713,834.58 \approx 713,835$$

【面前交通量から導き出した本道の駅の売上予測】 (単位：千円/台/24h)

道の駅名	物販施設	飲食施設 (レストラン)	飲食施設 (軽食コーナー)	合計	面前道路 交通量
おけがわ	673,049	72,954	205,073	951,076	41,800

計算式例) 物販施設の売上予測

物販施設の加重平均 × (おけがわの面前道路交通量 ÷ 先進事例の面前道路交通量)

$$= 713,835 \times (41,800 \div 44,333) = 673,049.48 \approx 673,049$$

②先進事例結果からの利用者予測

一般に、道の駅の利用者は、買い物客と買い物等をしないトイレ休憩のみの利用者を合わせた数とレジ通過者数の2つの方法で公表されている。前者の数値的な把握は困難であり、先進事例で公表されている数値の中にはレジ通過者数の2倍など根拠がないものも含まれている。一方、後者は、農畜産物・特産品販売施設と飲食施設の双方を利用した利用者をダブルカウントすることになるが、根拠のある数値であると言える。そこで、本計画では、利用者数＝レジ通過者数と定義する。

売上高÷加重平均客単価を利用者数と捉え、先進事例の平均客単価等を踏まえ、各施設の年間利用者の平均値を算出した。その結果、本道の駅の年間レジ通過者は、約100万人を見込むことが出来る。

【同様の道の駅のレジ通過者数と平均客単価】

(単位：人、円)

道の駅名	物販施設		飲食施設 (レストラン)		飲食施設 (軽食コーナー)		合計
	レジ通過者数	客単価	レジ通過者数	客単価	レジ通過者数	客単価	レジ通過者数
道の駅C	974,518	1,006	106,000	726	455,000	508	1,535,518
道の駅D	383,372	1,375			303,162	663	686,534
道の駅E	365,328	1,437	92,541	843			457,869
合計	1,723,218	3,818	198,541	1,569	758,162	1,171	2,679,921
面前道路交通量を加味した加重平均 ※2	623,354	-	100,953	-	386,673	-	1,110,980
レジ通過者数を加味した加重平均 ※3	-	1,179	-	781	-	570	

※2 計算式例) 物販施設のレジ通過者数の加重平均を算出する場合

$$= (974,518 \times 55,000 + 383,372 \times 45,000 + 365,328 \times 33,000) \div (55,000 + 45,000 + 33,000) \approx 623,354$$

※3 計算式例) 物販施設の客単価の加重平均を算出する場合

$$= (1,006 \times 974,518 + 1,375 \times 383,372 + 1,437 \times 365,328) \div (974,518 + 383,372 + 365,328) \approx 1,179$$

【客単価から導き出した本道の駅のレジ通過者数予測】

(単位：人、円)

道の駅名	物販施設		飲食施設 (レストラン)		飲食施設 (軽食コーナー)		合計
	レジ通過者数	客単価	レジ通過者数	客単価	レジ通過者数	客単価	レジ通過者数
おけがわ	570,864	1,179	93,411	781	359,777	570	1,024,052

計算式例) 物販施設のレジ通過者数予測

物販施設の売上予測÷レジ通過者数を加味した客単価×1,000 (単位調整)

$$= 673,049 \times 1,179 \times 1,000 = 570,864.29 \approx 570,864$$

(2) 収支シミュレーション

売上予測のもとで、適切な要員配置と経費配分を実施した場合、年間約 1,700 万円の営業利益が見込める。

ここでは、売上予測をもとに、先進事例を参考にして作成した、施設全体の収支（全ての施設を直営とした場合の指定管理者の収支）を掲載する。なお、指定管理者の運営方針や運営手法によって、収支は大きく変化することに留意する必要がある。

①要員計画の検討

売上高予測をもとに、売上高と従業員数は概ね比例関係にあると考え、先進事例 8 か所の調査結果を参考に、最大の運営コストとなる人件費を以下のとおり算定する。

【従業員数と人件費】

部門		雇用区分	要員数 (人)	人件費 (千円)	備考
物販施設		正規	2	7,000	店長・副店長は正規雇用、販売員等は非正規雇用とする。
		非正規	25	31,250	
		計	27	38,250	
飲食施設	飲食	正規	1	3,000	各店舗の店長のみを正規雇用として、残り 6 人は非正規雇用とする。
		非正規	6	7,128	
		計	7	10,128	
	軽食	正規	4	12,000	
		非正規	24	28,512	
		計	28	40,512	
	ジェラート等	正規	1	3,000	
		非正規	6	7,128	
		計	7	10,128	
その他 (管理部門含む)		正規	2	10,000	駅長及び総務担当の 2 名は正規雇用、施設清掃担当等は非正規雇用とする。
		非正規	8	9,504	
		計	10	19,504	
合計		正規	10	35,000	合計で、正規 10 名、非正規 69 名の計 79 名の陣容とする。
		非正規	69	83,522	
		計	79	118,522	

【賃金の考え方】

「平成 26 年賃金構造基本統計調査」（以下、統計調査）より、埼玉県内の従業員規模が 10～99 人の賃金を参考として算出している。

部 門	形 態	人件費 (千円)	備 考
物販施設	正規	3,500	統計調査の「小売業」の一般労働者の賃金を参考に算出
	非正規	1,250	統計調査の「小売業」の短時間の賃金、及び市内の小売店のアルバイト代を参考に算出 時給 1,000 円×1 日 5 時間×年 250 日
飲食施設	正規	3,000	統計調査の「宿泊業、飲食サービス業」の一般労働者の賃金を参考に算出
	非正規	1,188	統計調査の「宿泊業、飲食サービス業」の短時間の賃金、及び市内の飲食店のアルバイト代を参考に算出 時給 950 円×1 日 5 時間×年 250 日
管理部門	正規・ 駅長	7,000	道の駅の成否は駅長の経営能力によるところが大きいことがわかっており、有能な人材を確保するために他の事例も参考として設定
	正規・ 事務員	3,000	統計調査の「その他の事業サービス業」の一般労働者の賃金を参考に算出
	非正規	1,188	統計調査の「サービス業（他に分類されないもの）」の短時間の賃金、及び市内の類似業務のアルバイト代を参考に算出 時給×950 円×1 日 5 時間×年 250 日

②収支シミュレーションの検討

売上高予測、要員計画を踏まえ、本道の駅の施設別収支シミュレーションを記載する。また、仕入原価、一般管理費は、先進事例等を参考に計上した。

なお、道の駅の指定管理者のモデル収支は、直営領域／テナント領域を区分すると共に、テナント料を定めて、別途算出する必要がある。

【道の駅全体の収支シミュレーション】

ア) 農畜産物・特産品販売施設

(単位：千円)

科目		金額	備考
売上高	農畜産物	336,500	売上高計の 50%
	商工品	201,900	売上高計の 30%
	仕入品	134,600	売上高計の 20%
	小計	673,000	36ページ「面前交通量から導き出した本道の駅の売上予測」物販施設の売上高
売上原価	農畜産物	286,025	売上高の 85% (手数料 15%)
	商工品	151,425	売上高の 75% (手数料 25%)
	仕入品	100,950	売上高の 75% (粗利 25%)
	小計	538,400	
売上総利益		134,600	
一般管理費	給与・賞与・賃金	38,250	要員計画より
	法定福利費等	3,825	人件費の 10%
	水道光熱費	2,400	月間 20 万円
	修繕費・維持費	20,190	売上高の 3%
	消耗品費	20,190	売上高の 3%
	販促費・広告宣伝費	2,000	年間で予算化
	リース料	4,800	POS レジ 4 台分・発券機等 (10 万円/月/台)
	事務費・その他雑費	26,920	売上高の 4%
小計		118,575	
営業利益		16,025	

イ) 飲食施設 (レストラン)

(単位: 千円)

科目		金額	備考
売上高	飲食	73,000	約 850 円×250 食×340 日営業
	小計	73,000	
仕入原価	食材	29,200	売上高の 40%
	小計	29,200	
売上総利益		43,800	
一般管理費	給与・賞与・賃金	10,128	要員計画より
	法定福利費等	1,013	人件費の 10%
	水道光熱費	2,000	1 ブース年間 200 万円
	修繕費・維持費	2,190	売上高の 3%
	消耗品費	2,190	売上高の 3%
	販促費・広告宣伝費	2,190	売上高の 3%
	リース料	600	POS レジ 1 台分 (5 万円/月/台)
	事務費・その他雑費	2,920	売上高の 4%
小計		23,231	
営業利益		20,569	

ウ) 飲食施設 (軽食)

(単位: 千円)

科目		金額	備考
売上高	軽食	170,000	約 500 円×250 食×340 日営業×4 ブース
	小計	170,000	
仕入原価	食材	68,000	売上高の 40%
	小計	68,000	
売上総利益		102,000	
一般管理費	給与・賞与・賃金	40,512	要員計画より
	法定福利費等	4,051	人件費の 10%
	水道光熱費	8,000	1 ブース年間 200 万円×4 ブース
	修繕費・維持費	5,100	売上高の 3%
	消耗品費	5,100	売上高の 3%
	販促費・広告宣伝費	5,100	売上高の 3%
	リース料	2,400	POS レジ 4 台分 (5 万円/月/台)
	事務費・その他雑費	6,800	売上高の 4%
小計		77,063	
営業利益		24,937	

エ) 飲食施設 (ジェラート等)

(単位: 千円)

科目		金額	備考
売上高	ジェラート等	35,000	約 400 円×250 食×340 日営業
	小計	35,000	
仕入原価	食材	14,000	売上高の 40%
	小計	14,000	
売上総利益		21,000	
一般管理費	給与・賞与・賃金	10,128	要員計画より
	法定福利費等	1,013	人件費の 10%
	水道光熱費	2,000	1 ブース年間 200 万円
	修繕費・維持費	1,050	売上高の 3%
	消耗品費	1,050	売上高の 3%
	販促費・広告宣伝費	1,050	売上高の 3%
	リース料	600	POS レジ 1 台分 (5 万円/月/台)
	事務費・その他雑費	1,400	売上高の 4%
小計		18,291	
営業利益		2,709	

オ) 事務・管理部門

(単位: 千円)

科目		金額	備考
売上高	自販機・イベント	12,000	月 100 万円×12 か月
	小計	12,000	
仕入原価	仕入品等	9,000	売上高の 75%
	小計	9,000	
売上総利益		3,000	
一般管理費	給与・賞与・賃金	19,504	要員計画より
	法定福利費等	1,950	人件費の 10%
	水道光熱費	7,200	月間 60 万円
	修繕費・維持費	6,000	月間 50 万円
	消耗品費	3,600	月間 30 万円
	販促費・広告宣伝費	3,000	年間で予算化
	リース料	3,000	事務機器一式
	事務費・その他雑費	6,000	月間 50 万円
小計		50,254	
営業利益		-47,254	

カ) 総合収支

(単位：千円)

科目		金額	備考
売上高	物販施設	673,000	36ページ「面前交通量から導き出した本道の駅の売上予測」物販施設の売上高
	飲食施設(レストラン)	73,000	36ページ「面前交通量から導き出した本道の駅の売上予測」レストランの売上高
	飲食施設(軽食)	170,000	36ページ「面前交通量から導き出した本道の駅の売上予測」軽食コーナーの売上高
	飲食施設(ジェラート等)	35,000	
	事務・管理部門	12,000	
小計	963,000		
売上原価	物販施設	538,400	
	飲食施設(レストラン)	29,200	
	飲食施設(軽食)	68,000	
	飲食施設(ジェラート等)	14,000	
	事務・管理部門	9,000	
小計	658,600		
売上総利益		304,400	
一般管理費	給与・賞与・賃金	118,522	
	法定福利費等	11,852	
	水道光熱費	21,600	
	修繕費・維持費	34,530	
	消耗品費	32,130	
	販促費・広告宣伝費	13,340	
	リース料	11,400	
	事務費・その他雑費	44,040	
小計	287,414		
営業利益		16,986	

(3) 経済効果

産業連関表に基づいて算出すると、本道の駅の経済効果は約 18 億円/年となる。

埼玉県平成 17 年産業連関表を基に道の駅の経済効果を推計すると、約 18 億円となる。

	最終需要増加額 (千円)	第 1 次間接効果 (千円)	直接効果＋第 1 次間接効果 (千円)
農林水産業	286,025	50,390	336,415
鉱業	0	6,500	6,500
製造業	252,375	474,620	726,995
建設	0	10,748	10,748
電力・ガス・水道	0	33,523	33,523
商業	0	89,161	89,161
金融・保険	0	38,180	38,180
不動産	0	9,550	9,550
運輸	0	60,713	60,713
情報通信	0	30,975	30,975
公務	0	2,548	2,548
サービス	290,000	124,036	414,036
分類不明	0	9,985	9,985
合計	828,400	940,927	1,769,327

農林水産業は農畜産物の仕入額、製造業は商工品・仕入品の仕入額の合計を最終需要増加額としている。また、サービスは飲食施設の売上と自動販売機の売上の合計を最終需要増加額としている。

<参考：農林水産省「農山漁村活性化プロジェクト支援交付金費用対効果算定要領」による算出>

①農林水産物販売促進効果の算出

桶川市の平成 12 年から平成 22 年の 10 年間で、販売農家数が 35.9%減少している。同様の割合で販売農家数が減少すると想定した場合、本道の駅開業の頃には販売農家数が 198 戸となることが見込まれる。

	販売農家数	増減率
平成 12 年	482	—
平成 22 年	309	-35.9%
平成 32 年 (想定)	198	-35.9%

仮に面前交通量等の所与の条件が等しく本道の駅と同じだけの売上高が見込まれる農畜産物直売施設があったと仮定した場合、平成 22 年時点での当該施設での 1 人当たり売上高は 1,103 千円が想定される。一方、販売農家数の減少が見込まれるため平成 32 年時点での 1 人当たり売上高は 1,721 千円となる。

	販売農家数 (①)	売上高 (千円) (②)	1 人当たり売上高 (千円) (②/①)
平成 22 年	309	340,733	1,103
平成 32 年 (推計)	198	340,733	1,721

そこで、平成 32 年 (推計) の 1 人当たり売上高と平成 22 年の差に販売農家数を乗じたものを道の駅の農林水産物販売促進効果とする。

販売農家数 (①)	平成 32 年 (推計) と平成 22 年の 1 人当たり売上高の差 (千円) (②)	農林水産物販売促進効果 (千円) (①×②)
198	618	340,758

②地域活性化効果（就業機会増加効果）の算出

道の駅の各施設で新たに発生する雇用をもって、道の駅の就業機会増加とし、以下の通り算出した。

	新規正規 雇用数 (人) (①)	正規雇用賃 金 (千円/人) (②)	新規非正規 雇用数 (人) (③)	非正規雇用 賃金 (千円/ 人) (④)	年効果額 (千円) (①×②+③×④)
農産物・特産物販売施設	2	3,500	25	1,250	38,250
飲食施設 (レストラン)	1	3,000	6	1,188	10,128
飲食施設 (軽食)	4	3,000	24	1,188	40,512
飲食施設 (ジェラート等)	1	3,000	6	1,188	10,128
事務・管理部門 (駅長)	1	7,000	8	1,188	19,504
事務・管理部門 (事務員)	1	3,000			
合計					118,522

③経済効果のまとめ

①、②の経済効果をまとめると、道の駅による経済効果は、241,216 千円が見込まれる。

効果項目	年総効果額 (千円)	備考
地域間交流効果	122,364	農林水産物販売促進効果を見込む
地域活性化効果	118,852	就業機会増加効果を見込む
合計	241,216	1 年間の総効果額

9. 地域との連携方針

(1) 地域連携の基本方針

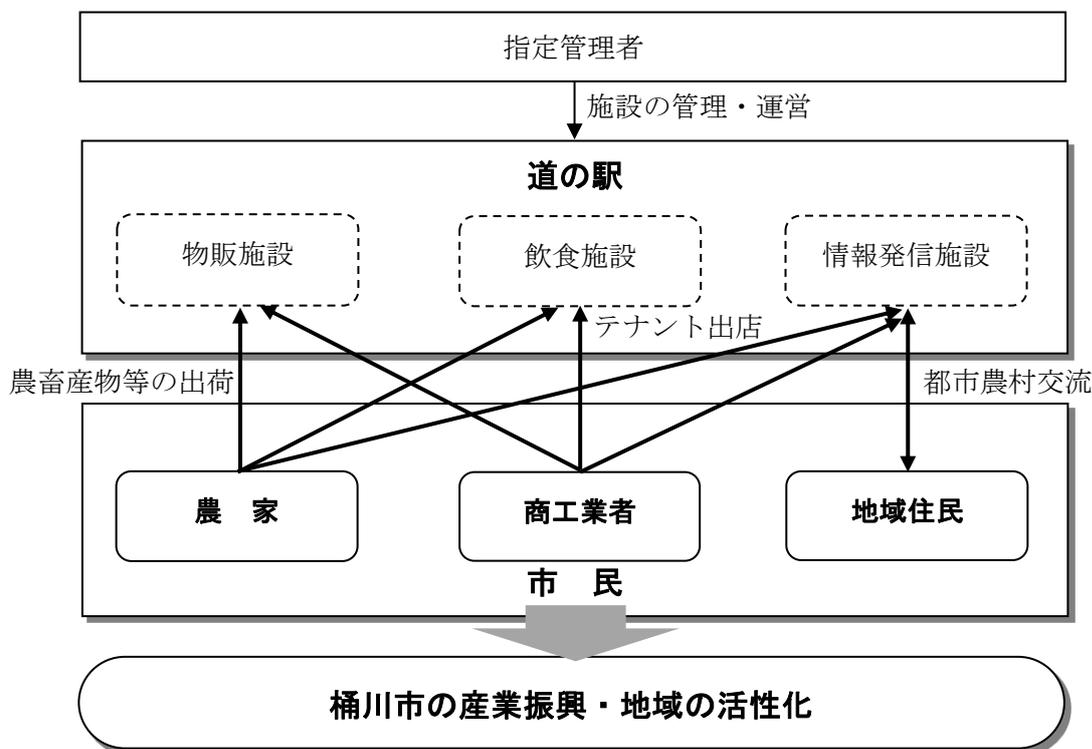
地域が連携し、市民が主役となって道の駅の運営に参加することにより、桶川市の産業振興と地域活性化を実現することを基本方針とする。

本道の駅は、地域が連携し、市民が主役となって運営に参加することにより、相乗効果生まれ、桶川市の産業振興と地域活性化を実現していくことを基本方針とする。

本道の駅の物販施設では、地域の農家が生産する農畜産物や商工業者が製造する地場産品を品揃えすることで、魅力ある売場づくりと農家・商工業者の所得向上をめざす。また、複数のテナントブースを持つ飲食施設では、地域の農家組織や商工業者が開発したメニューを提供する店舗を出店することで、集客力の高い施設づくりと地域における6次産業化の推進をめざす。さらに、情報発信施設では、市内の観光情報・地域情報を発信する拠点と位置付け、地域住民等の取組と連携して都市農村交流の拡大をめざす。

そのためには、市民自ら参加のための具体的な手法やルールを立案し、地域連携による目的別の組織を育成していく必要があるが、現時点では、その主体となる市民組織が存在しない。そこで、目的別のワーキングを立ち上げて検討主体とし、開業に向けて、ワーキングを核として市民組織を育成・強化していく方針とする。

【道の駅への市民参加のイメージ】



(2) ワーキングチーム活動の概要

ワーキングチームを中心に市民の主体的な活動を促進し、地域の農畜産物や農工品の出荷や、農業者グループ等によるテナント出店、さらには都市農村交流等を担う推進組織を育成・強化する。

基本方針を踏まえ、平成 26 年度は、道の駅の整備にあたり関係する団体より推薦を受け、農業振興、商工業振興、地域連携の 3 つのワーキングチームを立ち上げ、メンバーの意識の共有を図り、今後の活動の方向性をとりまとめた。次年度以降は、多様な活動を通して各ワーキングチームの活動を活性化し、そこへの支援を行うことにより改組・発展させ、道の駅の開業時には実働組織としての役割を果たす組織になることをめざす。

以下は、道の駅の運営上の取組課題と各部会がめざす将来像を整理した。

【ワーキングチームがめざす組織像】

名称	道の駅の運営上の取組課題	めざす組織像
①農業振興部会	桶川市内だけでは道の駅で販売する農畜産物等を賄うだけの出荷者・出荷品目を確保できない。	(仮称)桶川市農畜産物等出荷組合となる(法人化も検討)ことをめざし、出荷者を育成し、生産力を高め、周年の出荷体制を確立する。
②商工業振興部会	道の駅で販売する桶川市のシティーセールスに資する特産品や、提供すべき特産メニューが少ない。	(仮称)桶川市特産品開発組合となる(法人化も検討)ことをめざし、新たな特産品・特産メニューの開発と生産・出荷・出店体制を確立する。
③地域連携部会	施設の効率的な活用と都市農村交流のプログラムや交流客の地域連携による受入体制が出来ていない。	道の駅を核とした(仮称)桶川市都市農村交流促進協議会になることをめざし、情報発信コーナーの運営体制と地域連携による交流事業の実施体制を確立する。

以下にワーキングチームが開業時にめざす組織像を実現するために必要となる、3 部会共通の年度別の活動スケジュールを記載する。また、参考までに、関連するソフト面の施策・施設整備スケジュールを併せて記載する。

【共通のスケジュール】

項 目		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度以降
ワ ー キ ン グ	①目的・意識の共有化	→				道の駅 オープン
	②活動方針のとりまとめ	→				
	③実証的取組の試行		→			
	④課題抽出と今後の対応策の整理		→			
	⑤参加者の拡大に向けた活動			→	→	
	⑥産品・プログラム等拡大に向けた活動			→	→	
	⑦実施計画の作成			→		
	⑧実働組織の設立				●	
	⑨開業準備				→	
(参考) 関連するソフト面の施策	<ul style="list-style-type: none"> 基本方針のとりまとめ 整備運営方式の決定 	<ul style="list-style-type: none"> 管理運営体制確立に向けた地域調整等 	<ul style="list-style-type: none"> 管理運営に係る実施計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> 管理運営者の決定 出荷品目・出荷者の決定 テナント出店者の決定 		
(参考) 施設整備スケジュール	<ul style="list-style-type: none"> 基本計画の作成 	<ul style="list-style-type: none"> 基本設計の作成 実施設計の作成 		<ul style="list-style-type: none"> 施設整備の実施 		

(3) 平成26年度のワーキングチームの検討結果

農業振興部会は販売方式と出荷組織の設立について、商工業振興部会は商品力及び話題づくりや事業者との相乗効果の発揮に向けた取組について、地域連携部会は既存の地域連携を深化させる役割と新たな地域連携を作る役割について、それぞれ検討し、一定の方向性をとりまとめた。

平成26年度は、めざす将来像の実現に向けて、以下のとおり3つの部会活動を行った。

【平成26年度のワーキングチームの活動の概要】

項目	農業振興部会	商工業振興部会	地域連携部会	
活動目的 検討項目	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 農畜産物等の出荷者の確保・育成・組織化の検討 ➤ 出荷・販売手法・ルールに関する検討 ➤ 新たな特産農畜産物、農畜産加工品の開発に関する検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 商工品等の出荷・販売手法・ルールに関する検討 ➤ 地域資源を活用した新たな特産品に資する商品開発に関する検討 ➤ テナント出店手法・ルール、選定方法に関する検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地域資源の棚卸し ➤ 地域資源を活用した交流の検討 ➤ 交流における道の駅の役割の検討 ➤ 施設の効率的活用 ➤ 都市農村交流の方策及び推進体制に関する検討 	
メンバー 構成	<ul style="list-style-type: none"> ➤ JA担当職員 ➤ 農業関係団体の担当者 ➤ 市担当者 <p style="text-align: right;">計11名</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 商工会会員 ➤ 若手・女性商工業者の活動団体の担当者 ➤ 市担当者 <p style="text-align: right;">計12名</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 観光協会担当者 ➤ 市民団体担当者 ➤ 市担当者 <p style="text-align: right;">計12名</p>	
ワーキング	第1回	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 活動目的・目指す将来像の共有化 ➤ 先進事例等の紹介 ➤ 目的を踏まえた意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 活動目的・目指す将来像の共有化 ➤ 先進事例等の紹介 ➤ 目的を踏まえた意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 活動目的・目指す将来像の共有化 ➤ 先進事例等の紹介 ➤ 目的を踏まえた意見交換
	第2回	◇3部会合同視察研修会の開催 視察先担当者からの講義、視察先近隣道の駅の見学、移動中の意見交換等		
	第3回	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 農畜産物等の出荷に関する検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 商品、特産品開発に関する検討 ➤ テナント出店に関する検討 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 市内の地域資源（観光資源・都市農村交流拠点等）の掘り起し ➤ 体験プログラムの検討
	第4回	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 農畜産物等の出荷に関する意見集約 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 商品、特産品開発に関する意見収集 ➤ テナント出店に関する意見収集 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 地域連携に関する意見集約 ➤ 交流における道の駅の役割の検討 ➤ 施設活用の検討 ➤ 都市農村の交流推進に関する意見収集

①農業振興部会の検討結果

以下は、農業振興部会の平成 26 年度の検討結果、及び次年度以降の活動スケジュールについて記載する。

テーマ 1 「農畜産物等の販売方式」について

- 農畜産物等は委託販売方式とし、POSシステム（販売時点情報管理）で売上管理を行い、出荷者へ随時売上情報を提供できる仕組みとする。
- 基本的には、現在桶川市内でJAあだち野が運営している農畜産物直売所の出荷ルールを踏襲し、販売情報の出荷への提供内容等については、今後の検討課題としていく。
- とりまとめ内容の詳細は「資料編 3. 農畜産物等の販売方式と出荷体制 - (1) 販売方式」に記載した。

テーマ 2 「農畜産物の出荷組織」について

- 本道の駅への農畜産物等の出荷にあたり、出荷者により主体的な運営や商品の高度化、各種調整、情報交換等を目的とする出荷者組織を設立する。
- 出荷者全員が出荷組織に入会するものとし、JAとの連携を強化により作物別の振興を担う部会と、販売やイベント等を担う部会を設置する。
- 準備段階では桶川市が担い、管理運営主体が決まり次第そちらへ引き継ぎ、早期に出荷組織へ事務局機能を移行すると共に、組織としての自立をめざす。
- とりまとめ内容の詳細は、「資料編 3. 農畜産物等の販売方式と出荷体制 - (2) 出荷組織」に記載した。

テーマ 3 「その他」について

- 酪農の6次産業化を目的に、桶川市酪農協会を核として、道の駅でジェラート等の製造・直売を行う事業に取り組むことを今後検討する。
- とりまとめ内容の詳細は、「7. 施設別運営方式 - ③本道の駅の施設別運営方式」に記載した。

【農業振興部会のスケジュール】

項目	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成30年 度以降
①栽培等に係るセミナー開催	→			道の駅 オープン
②栽培等に係る実証試験実施	→			
③実証試験結果の評価・分析	→			
④実証試験結果を踏まえた課題整理	→			
⑤栽培等に係る実証試験継続実施		→		
⑥出荷力向上に係るシンポジウム開催		→		
⑦出荷組合設立に向けた検討		→		
⑧出荷規約作成に向けた検討		→		
⑨組合設立計画等の作成			→	
⑩組合への参加者の募集			→	
⑪（仮称）桶川市農畜産物等出荷組合設立			●	
⑫開業準備			→	

②商工業振興部会の検討結果

以下は、商工業振興部会の平成26年度の検討結果、及び次年度以降の活動スケジュールについて記載する。

テーマ1「地域資源を活かした商品力及び話題性のつくり方」について

- 道の駅自体に集客力がないと、長期短期を問わずテナント出店するインセンティブが働かない。集客力は商品力、話題性の2点が重要となる。
- 道の駅における売れ筋商品はやはり農畜産物であるが、桶川市においては商品力を持つ農畜産品以外の地域資源を活かした商品、加工品等について今後検討を進めていく必要がある。
- 本道の駅のターゲットは、一義的には桶川市を中心とした周辺市町村の住民、その次に広域交通網の要とした道路利用者が想定される。ターゲット別に見たニーズに対応した商品の品揃えの充実が必要である。
- 本道の駅のような商業機能は如何に消費者に飽きられないかが重要なポイントである。例えば、毎週末なんらかのイベントを打ち、いつ来ても目新しさのある施設を目指している事例やソーセージづくり教室、陶芸教室等の体験プログラムを提供し、滞在時間を増やしている事例などがある。こうしたことをふまえ、周辺の道の駅との差別化を図り、「桶川ならではの」魅力をつくり多くの来訪者を惹きつける話題性をいかに作り出すかが課題となる。

テーマ2「地域の事業者と道の駅が相乗効果を生むような取組」について

- 道の駅整備により地域の事業者の経営に悪影響を及ぼしてしまうと、本来の施設整備の主旨に反してしまうことになるため、道の駅と地域の事業者が Win-Win の関係となるための検討を進めていく必要がある。
- そこで、効果が見込まれる下記の2つの取組について、次年度以降、効果的な運用方法等の検討を進めていく。
 - ①道の駅から地域の事業者の情報発信を行うことにより、地域の事業者への誘導の支援
 - ②イベントや期間貸し等に対応できる大屋根、庇、チャレンジスペースの設置

テーマ3「市民に道の駅に関心を持ってもらうための取組、市民の巻き込み方」について

- 道の駅が真に市民に受け入れられる施設となるためには、市民自らが道の駅に積極的に関わりを持っていこうという機運の醸成が重要となる。
- 例えば、市民も参加できるマルシェ、クラフトフェア、料理コンテスト等を当該敷地や城山公園などで定期的で開催するほか、道の駅に関する市民ワークショップを開催するなど、市民を巻き込んだ取組を進める必要がある。

【商工業振興部会のスケジュール】

項目	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度以降
①集客イベントの企画・立案	→			道の駅 オープン
②集客イベントの開催	→			
③新商品開発セミナーの開催	→			
④新商品の開発・マーケティング	→			
⑤集客イベントの定期開催		→		
⑥事業者との連携方策の検討		→		
⑦新商品の開発・マーケティング		→		
⑧テナント出店のルール・選定方式の検討		→		
⑨テナント協議会設立計画の作成			→	
⑩協議会への参加者の募集			→	
⑪（仮称）桶川市道の駅テナント協議会設立			●	
⑫開業準備			→	

③地域連携部会の検討結果

以下は、地域連携部会の平成26年度の検討結果、及び次年度以降の活動スケジュールについて記載する。平成27年度について、以下の2つのテーマについて、より深く検討していくこととなった。また、必要に応じて部会をさらに拡大、分化させていく。

テーマ1「既存の地域連携を深化させる役割」について

- 道の駅の建設に伴い取扱いが検討されている農業センターを拠点として、既に地域連携の取組が行われている。そこで、その機能を引き継ぐ道の駅の機能について、既存の地域連携を深化させるための拠点づくりという視点で検討を行う。
- 市内の他の公共施設の利用実態等も踏まえ、以下の3項目について具体的に検討を行う。
 - ①道の駅に求められる機能についての検討を行い、基本設計並びに実施設計に反映させる。
 - ②設置が望まれる設備や備品等についての検討を行い、その選定に反映させる。
 - ③利用時間や利用料金、申込方法等、利用に関するルールについての検討を行い、施設利用規約に反映させる。

テーマ2「新たな地域連携を作る役割」について

- 道の駅を核として、複数の団体が協働で行う取組についての検討を行う。ワーキング参加団体の取組内容について個別ヒアリングを実施し、その結果の共有化を図った。平成27年度はその結果を踏まえて、新たな地域連携の取組の実施の検討とモデル的な取組を実施する。
- なお、取組が複数になる場合には、取組ごとにさらに細かくグループに分かれて検討することも想定する。

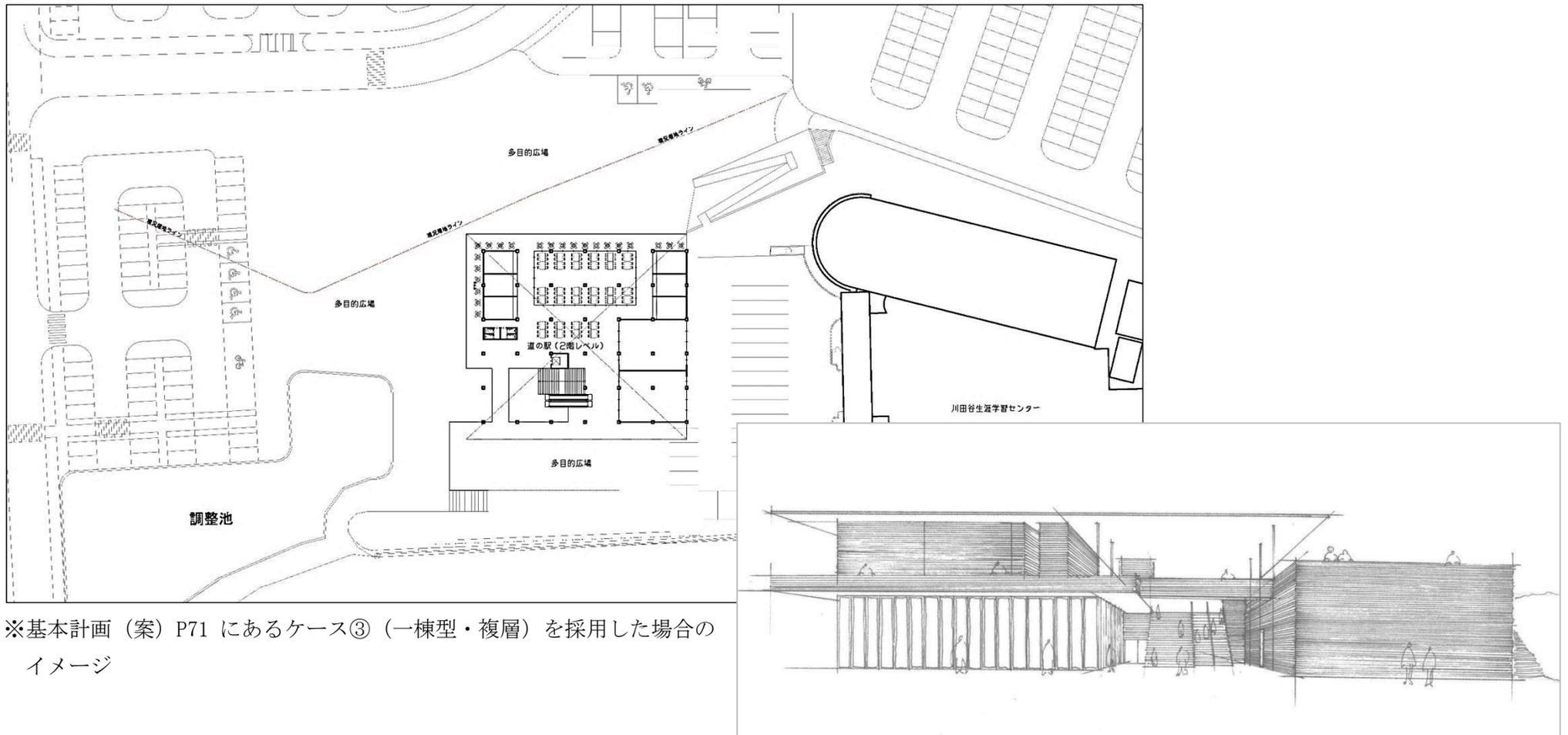
【地域連携部会のスケジュール】

項目	平成 27年度	平成 28年度	平成 29年度	平成 30年度以降
①施設の効率的な活用に関する検討	→			道の駅 オープン
②新たな連携のモデル事業の検討	→			
③(仮称)桶川市地域連携協議会設立に向けた検討	→			
④モデル事業の実施		→		
⑤モデル事業の評価・分析		→		
⑥モデル事業を踏まえた課題整理		→		
⑦協議会規約作成に向けた検討		→		
⑧モデル事業の継続実施			→	
⑨協議会への参加者の募集			→	
⑩協議会設立			●	
⑪開業準備			→	

10. 施設整備イメージ

(1) 施設の配置イメージ

対象となる敷地は前面の駐車場部分と奥側の桶川市農業センター、川田谷生涯学習センターとで約3~5mの高低差があるが、この高低差を良好に移動できる動線を確保し、さらに建物を2階建てとすることで上下のレベルで機能的な配置となるよう配慮する。



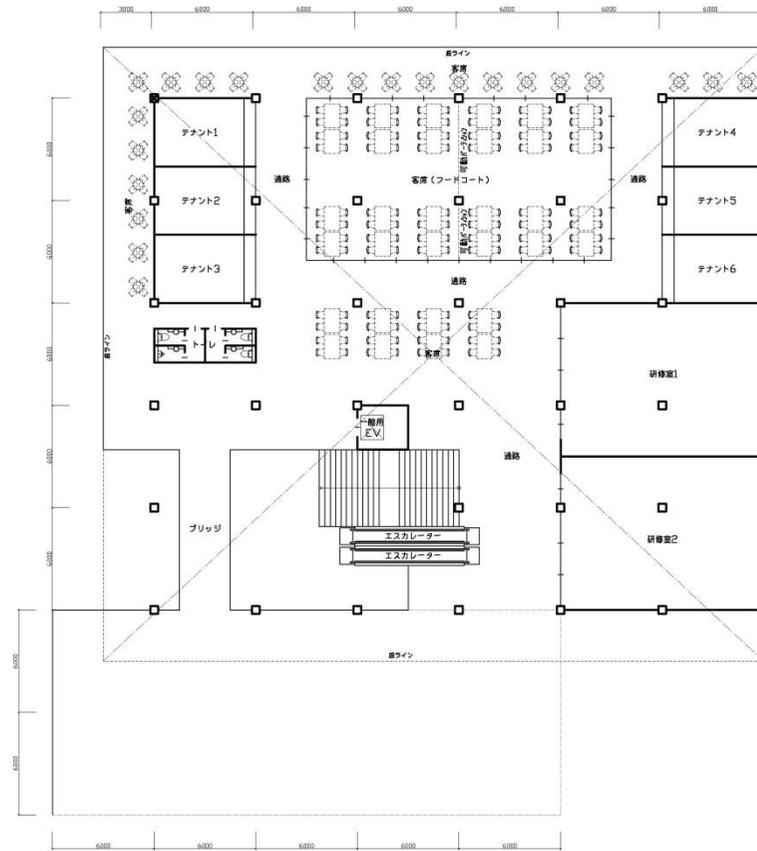
※基本計画(案) P71 にあるケース③(一棟型・複層)を採用した場合のイメージ

(2) 施設の平面図イメージ

1階は、物販コーナー・情報発信コーナー・休憩スペース・防災倉庫・トイレ・事務所等を整備し、2階は飲食コーナー及び研修室を配置する。階段・エスカレーター・エレベーターを設置し、1階と2階の円滑な利用者動線を確保する。



1階 平面図



2階 平面図

階	機能	床面積 (㎡)	
1階	物販コーナー	432.0	
	バックヤード	61.9	
	事務室	22.1	
	会議室	24.0	
	情報発信コーナー、休憩スペース	144.0	
	防災倉庫	180.0	
	トイレ・前室	12.0	
	更衣室	24.0	
	EV	7.8	
	トイレ・前室	360.0	
	庇	65.0	
	1階 計		1,332.8
	2階	テナント	216.0
客席		332.3	
通路		280.3	
研修室		216.0	
トイレ		15.0	
EV		7.8	
ブリッジ		28.2	
階段		37.4	
エスカレーター	14.3		
2階 計		1,147.3	
合計		2,480.1	

(3) 施設の財源イメージ

国土交通省との費用区分、国・県の補助事業の活用、起債の活用等により、適切な財政計画のもと、施設の整備を進めていく。

①概算事業費

施設整備イメージを参考に、概算事業費を以下のとおり整理する。

大区分	区分	施設等	施設規模 (㎡)	整備単価 (千円/㎡)	概算整備費 (千円)	備考	
建築費	休憩 施設 他	トイレ	350	400	140,000		
		情報発信コーナー等	100	280	28,000		
		その他施設	150	280	42,000		
		浄化槽等	—	—	60,000	排水設備	
		小計	600	—	270,000		
	地域 振興 施設	物販コーナー	500	280	140,000	販売コーナー・バックヤード等	
		飲食コーナー	550	280	154,000	客席・厨房・通路等	
		その他	850	280	238,000	事務所・更衣室・研修室・倉庫等	
		昇降機等	—	—	98,000	EV・エスカレーター	
		小計	1,900	—	630,000		
			計	2,500	—	900,000	
	造成費	切り土・造成工事		4,300	5	21,500	掘削、残土ならし等(端数処理)
		擁壁工事		500	50	25,000	100m×5mで計算
		計		—	—	46,500	
		設計・監理費			53,500	建築費・造成費の約6%	
		合計			1,000,000		

*単価・整備費は消費税を含む。

*上記の金額は、建物部分の概算であり、土地取得、測量、地質調査、開発行為、駐車場整備などに関わる費用は見込んでいない。

②事業費負担

「①概算事業費」で算出した事業費の国と桶川市との負担は、下表の通りとなる。

大区分	区分	整備費 (千円)	市負担額 (千円)	国交省負担額 (千円)	備考
建築費	休憩施設他	270,000	0	270,000	全額国交省負担
	地域振興施設	630,000	630,000	0	全額市負担
	建築費計	900,000	630,000	270,000	市の負担割合：70.0%
造成費		46,500	35,340	11,160	面積で按分
設計・監理費		53,500	37,608	15,892	建築費と造成費の合計で按分
事業費合計		1,000,000	702,948	297,052	

③補助対象事業費

「②事業費負担」で算出した市が負担する分の財源の内訳は、下表の通りとなる。

大区分	区分	市負担額 (千円)	補助対象額 (千円)	補助金額 (千円)	市単独予算 (千円)	起債対象額 (千円)	備考
建築費	休憩施設他	0	0	0	0	0	全額国交省負担
	地域振興施設	630,000	441,000	220,500	409,500	307,125	
	建築費計	630,000	441,000	220,500	409,500	307,125	実質的な補助率：35.0%
造成費		35,340	0	0	35,340	0	全額補助対象外
設計・監理費		37,608	0	0	37,608	0	全額補助対象外
事業費合計		702,948	441,000	220,500	482,448	307,125	実質的な補助率：31.4%

* 設備工事費（整備費の30%）は補助対象外

* 補助率は最大50%

* 市単独予算の75%は起債対象額

* 林業・森林産業構造改革事業（「埼玉の木」施設整備促進事業）の活用を想定

* 施設の整備費のうち鉄骨部分と補助対象となる木造部分の建築費は同額と想定

11. 事業スケジュール

平成30年度の開業をめざし、市民の主体的な参加を促進するためのワーキング活動を継続・強化していくことに加え、指定管理者の選定に向けた業務を着実に推進する。

事業内容		平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	
ソフト部門	①管理運営計画作成	→					
	②ワーキング	農業振興部会	■ 設立・検討	■ 実証的取組	■ 取組拡大 実施計画	■ 改組 開業準備	
		商工業振興部会	■ 設立・検討	■ 実証的取組	■ 取組拡大 実施計画	■ 改組 開業準備	
		地域連携部会	■ 設立・検討	■ 実証的取組	■ 取組拡大 実施計画	■ 改組 開業準備	
	③市の設置条例等の作成				→		
	④指定管理者募集要項の作成				→		
	⑤指定管理者の選定				→		
	⑥出店者等の募集（管理者が選定）					→	
	⑦開業準備					→	
⑧開業						☆	