

自治体財政 改善のヒント 第35回

自治体の公共施設が稼ぐ意味 維持管理財源捻出と顧客満足

大和エネルギー・インフラ ソリューション部副部長 鈴木 文彦

インフラ、公共施設に「稼ぐ」工夫が求められている。とはいえ公共性を帯びた社会インフラ、公共施設を営利目的で整備・運営することではない。委託先である民間企業のビジネスチャンスの拡大もあろうが、肝心なのは自治体財政にとって「稼ぐ」とは何たるかだ。端的には、人口減少で予算制約が厳しい中、インフラや公共施設が潜在的に持つ集客力を官民連携で巧みに引き出し、現金化し、老朽化に伴い増加が見込まれる更新費用に回す仕組みを構築することに他ならない。また、稼ぐ工夫の根底にある、顧客満足に向けた施設整備・運営コンセプトへの転換の意味もある。

民間と連携し公共施設の集客力アップ

公共施設の中でも博物館、美術館、水族館、野球場などは基本的に利用者から料金を徴収する。この点でいえば稼ぐ施設だ。集客が得意な民間企業との連携で一層稼げる可能性がある。公共施設の運営を民間企業に委ねる方法には指定管理者制度、PFI、都市公園上の施設であれば管理許可制度がある。やり方次第で民間企業に幅広い裁量権を付与することができる。

たとえば本誌349号「市民の出資で整備した横浜スタジアム」で紹介した事例。横浜スタジアムは横浜市の所有だが、その「運営権」は横浜DeNAベイスターズが子会社化した球場運営会社（株式会社横浜スタジアム）が持つ。1977年に横浜市と締結した協定によって、プロ野球の興行や施設改修を含む、コンセッション制度とほぼ同様の広範な権限を長期間にわたって得ている。とく

に2012年度に球団が球場経営に関わって以降の変化がめざましい。ボックス席など種類が増え、外観が「横浜ブルー」に塗り替わり、年間入場者数はこの間約8割増えた。

将来の財源不足が見込まれる中、維持管理費を公共施設自ら稼ぐ努力が求められている。公共施設の集客力が高まり、料金収入が増えるほど、自治体が負担する維持管理費は少なくなる。運営権を与え、すべての費用を料金収入で賄う独立採算になれば自治体の持ち出しはゼロになる。横浜スタジアムに関して横浜市の繰出金はほとんどない。

集客装置と収益施設の好循環を仕込む

庁舎や図書館など利用料金が見込めない公共施設であってもその集客力は低くない。この種の公共施設の集客力を現金化し、維持管理費の足しにするのも「稼ぐ」うちだ。具体的には集客力がある公共施設にカフェやコンビニなど収益施設を整備。収益施設から得る使用料や利益還元金を、単体での収益機会に乏しい公共施設の維持管理費に充てるケースである。

都市のオープンスペースとして公園は無料のところが多いが、その集客力を強みに収益施設を誘致し、収益の一部を自治体財政に繰り入れて維持管理費に充てる手法は昔からあった。わが国はじめての公園のひとつ、上野恩賜公園のメインストリート（さくら通り）から脇道に入ると、伝統的な日本家屋の佇まいが印象的な老舗料亭「韻松亭」が見える。これは都市公園法上の許可を得て民間が整備した「公園施設」である。元々は1875

年（明治8年）に政府が誘致したという。公園脇の道路に面して3棟の飲食店ビルがあるが、これも公園施設である。上野公園は別名「上野の山」と言われるように丘状の地形で、地表面と3階建ての飲食店ビルの屋上の高さが揃えられている。屋上は公園と一体化し、公園から飲食店ビルは地下構造物に見える。ビル内のエレベーターやエスカレーターで公園に上がることができることから、飲食店ビルは上野公園のバリアフリーにも一役買っている。

上野公園内には飲食店、売店が12あり、公園管理者の東京都はこれらの施設から使用料を得ている。そのうち韻松亭含む8施設は民間が自己資金で整備しており、残り4施設は都が整備した店舗を民間に使わせている。2012年に園内に開店したスターバックスコーヒーはこのタイプだ。収益施設以外でも、都立でない博物館、美術館からは土地使用料を徴収している。

収益施設から自治体を得る使用料には、民間の営業活動で得た収益水準に応じて決める形式もある。南池袋公園に豊島区が整備したカフェ・レストランの使用料の一部は月商に応じて変動する。収益施設を併設する方法以外にも、公共施設の集客力を活用する方法はある。たとえば広告主を募り、公共施設に独自の名称を付ける施設命名権（ネーミングライツ）だ。集客力を広告価値に換算し現金化する発想といえる。

百貨店が最上階で催事を実施するのは、催事により多くの顧客を呼び込み、店内の回遊距離をできるだけ長くするためである。催事場が集客装置となって店の売り上げ増に貢献するメカニズムを、顧客の回遊ルートから「シャワー効果」という。公共施設と収益施設の関係でいえば、公共施設は収益施設を集客装置となる。公共施設が持つ集客力がさらに高まると、収益施設の客入りが増えて売り上げが増える。収益施設が繁盛することで公共施設の利便性ひいては魅力が高まる。両者の関係性に相乗効果を仕込むことが重要だ。そのためには収益施設と公共施設の客層を合わせる必要がある。家族連れが多い、中高生が学校帰りに



上野恩賜公園と一体化した飲食店ビル
出所：google earth

寄る、遠方とりわけ海外から観光に訪れるなど、公共施設の客層と利用動機に合わせて収益施設のコネクトを設定することがポイントだ。

稼ぐ工夫の根底に顧客重視の精神

自治体経営の文脈では、稼ぐ工夫の根底にある顧客重視の精神も大切だ。インフラ、公共施設の課題は老朽化だけではない。数十年前の新設ラッシュ時には、衛生水準の向上など必要に迫られて整備してきたであろうインフラ、公共施設。それを以前に比べ高度化・多様化したニーズに応え、より多くの住民に使ってもらえるように再構築することが求められている。

たとえば一見稼ぐことに無関係な図書館でも、出版物を収集し後世に残す国会図書館、調査研究に特化した図書館があれば、雑誌や新刊本、小説を中心に蔵書し、住民のレクリエーションの場を提供する図書館もある。最近では中高生の居場所になることを目指した図書館もある。大衆から超然とし、普遍的価値を追求する公共施設も必要だ。一方で地域住民の満足を第一とし、その施設が多くの人に使われることを重視する考え方もある。広域集客を狙うにしても顧客満足の視点は不可欠だ。ここで期待される稼ぐ工夫とは、現金収入のあるなしに関係ない。時代や地域によって変化するニーズを的確に把握し、稼働率や顧客満足度に気を留め、サービス向上の工夫を積み重ねてゆく公共施設の整備・運営のあり方そのものである。 **G**