

## 那珂市議会 産業建設常任委員会記録

招集日時 令和7年7月4日（金） 午前10時  
招集場所 那珂市議会全員協議会室  
出席委員 委員長 寺門 勲 副委員長 小宅 清史  
委員 大和田和男 委員 笹島 猛  
委員 遠藤 実 委員 福田耕四郎  
欠席委員 なし

職務のため出席した者の職氏名

事務局長 会沢 義範 次長補佐 三田寺裕臣

会議事件説明のため出席した者

中小企業診断士 勝山 文久

会議に付した事件

(1) 調査事項について

…道の駅の運営の調査、検証について

議事の経過（出席者の発言内容は以下のとおり）

開会（午前10時00分）

委員長 ご連絡をいたします。会議は公開しており、傍聴可能といたします。また、会議の映像を庁舎内のテレビに放送します。会議内での発言は必ずマイクを使用し、質疑・答弁の際は簡潔かつ明瞭をお願いいたします。携帯電話をお持ちの方は電源をお切りいただくかマナーモードにご配慮をお願いいたします。

ただいまの出席委員は6名でございます。欠席委員はございません。定足数に達しておりますので、これより産業建設常任委員会を開会いたします。

職務のため、議会事務局職員が出席をしております。

これより議事に入ります。

調査事項、道の駅の運営についての調査、検証についてを議題といたします。

道の駅の収支計画の分析を勝山氏をお願いしておりました。勝山氏より説明をお願いいたします。

勝山氏 まずお手元の資料の中で、道の駅に関する収支計画についての考察というものが書いてございます。この資料に沿いまして説明させていただきます。

まず事業予測、市場シェアモデルという形で、30分圏内の住民の消費、水戸市の値で採用という形で、全員協議会の資料のほうに上がっておりました。全員協議会の資料によりますと、10分圏、20分圏、30分圏という形で、人口とか消費金額、そういうのが書いてあったんですけども、この資料の中でちょっと1つ訂正をお願いしたいんです

けれども、一番目の表です、需要予測、市場シェアモデルからという形で、合計が入っちゃっておりました、一番下の欄ですね。これは削除をしていただきたいと思います。計算上ですので、合計が入っちゃったので、すみません。

この資料を見ますと、足元の商圈ということで10分圏、それから近隣圏ということで20分の範囲で届く圏、それから遠方圏ということで30分の範囲で来店する圏域という形で説明がされております。基本的には、具体的な10分圏、20分圏、30分圏の人口等も書いてありますけれども、その中の数字の根拠がはっきりしていないので何とも言えないという形なんですけれども、取りあえず30分圏の下に需要額を算定したという形になっております。

これで細かい数字の分析はデータがなかったものですから、何とも申し上げられないんですけれども、ちょっと気がついたのは、那珂インターの利用状況なんですけれども、ちょっと古いんですけれども、2017年の交通センサスという形で、何年度かおきに総交通量かなんかを把握している調査があるんですけれども、この中で注目したのは、水戸インターから那珂インター、それから那珂インターから常陸南太田インター、実質的には東海スマートインターがあるんですけれども、この部分のデータがなかったものですから、無視をさせていただいたというような形でデータとして取り上げておるんですけれども、那珂インターで大体平均3,000台ぐらいが利用していると、降りるでしょうというようなデータなんです。見方としますとね。ですから、そういう点についてのいわゆる地場の方々以外にも、今回できますのは那珂インターの近くなものですから、那珂インターで、何だろうと気がついて降りていただく方が、降りた方ですかね、降りた方が大体3,000台ぐらい。業務用も含めてなんですけれどもね、あるだろうということで、宣伝効果は高いのかなというような形で考えました。

それから、これが平日の24時間交通量ということで、平成17年の道路交通センサスのデータです。これを見ていただくと、一番下のほうなんですけれども、水戸ICから那珂IC間が2万4,232台なんですけれども、日立南太田ICでは大体約2万1,000台という形で、4,000台ぐらいですかね、3,000台以上が那珂ICで降りているというようなふうに読み取れるんです。ですから、かなり宣伝効果といいますか、場所の地の利というのは結構大きいのかなというふうに考えました。

それからあと、売上高についての考察なんですけれども、全員協議会の資料では家計調査を基にいろいろ出しております。家計調査全国比較ということで、2024年度のデータと全員協議会の資料に出ているデータの比較をさせていただきました。米から乾物、米パンから外食まで、合計で全国の部分と、今回事業計画の中に採用されておりますデータという形で整理させていただきました。これで見ますと、全国のデータですと2024年度は95万2,809円という数字なんですけれども、今回、事業計画で見ているものはちょっと下回った形で見ております。ですから、より安全側で見ているのかなというような形

で読み取れました。

それから、収支計画上の考察ということで、お預かりした資料の中には、農産物直売部門とか全天候型プレイゾーンまで、これが入っておりませんでしたけれども、総売上げが9億6,000万円というような計画になっておりました。これも売上げと原価をちょっと把握させていただいたんですけれども、この収支計画面では日本政策金融公庫の経営資料の業種別平均値の数値を基に検証したという形になっております。

事業計画では大体9億6,000万円に対しまして、政策金融公庫のデータから逆算しますと、大体9億7,200万円ぐらいの売上げが見込めるだろうと。ですから、これもやはり若干、安全側に立った計算をしているのかなというふうに思いました。

それから、収入関係では、大体、需要予測もさほど無理なものではないのかなというふうな感じで捉えさせていただきました。あと、道の駅がもたらします経済効果ということで、直接効果で8.13億円、経済波及効果で11.44億円というような資料が出ていましたけれども、これも事業ができた暁には、その事業効果として、ここで使っています産業連関分析というものの数字を使っておりまして、この数字を基に実際の投資額以上の効果があるだろうというような説明になっておりました。

ちょっと資料としては見にくいんですけれども、産業連関表というものがあまして、農業部門から国内の全産業を縦軸と横軸に取りまして、縦軸のほうは、投入ですかね、例えば真ん中に数字がブルーの線が入っていると思うんですけれども、それで06という形の商業の部分で11.5という、商業部門への投資が11.5だったとします。そうしますと、11.5というものの最終、ずっと下がっていきまして、国内総生産ということで付加価値が見いだせるということで、収支、採算ですかね、採算計算ということじゃなくて、例えば農業への投資、それから商業への投資ということが鉱業関係、製造業関係、建設関係、電気・ガス・水道という、それから金融関係、このような形でそれぞれ波及していくんですよということですので。単に設備だけで、設備、投資金額ばかりではなくて、かなりいろんな部分に波及してくるというものを表しておりました。

ですから、道の駅で、後ほど投資採算というのも載せてありますけれども、この中でかなり1の投資が3となり、4となり、5となるというような関連性があるんですよという形で説明がされておりました。ですから、それ以外に、計画自体はいろいろな方向での配慮がされて、結構、コンサルとしてはかなりいろんな分野で、広い知識でつくり上げているのかなというふうなところで感じましたのが私としての所見でございます。

資料の中では、産業連関表がちょっと見にくかったんですけれども、何せネットから拝借した資料なものですから、1ページに入り切らなかったという形で、報告書としては上げてしまったんですけれども、かなり1の投資が3にも4にもなるというふうなことをご理解いただければというような形で、この資料のほうを載せさせていただきました。

それから、投資回収分析ですかね。いただいた資料の中には、どのぐらいの費用がかか

るかというのはなかったんですけれども、市民説明会の資料を基に試算させていただきました。全体計画は約30億円というような見込みが立てられていたんですけれども、実質的に市として負担するのは、自己資金という形で書いておりますけれども、約10億ぐらいという形ですかね。その内訳としては、市債と一般財源で、これを賄うというような形の計画になっておりました。見た限り、約3割の市の負担で、10割の投資が行われるというふうに見てとってもよろしいのかなと考えたところでございます。だから、投資の回収期間ということで、特に、約9億円の自主財源ですか、自己資金というんですかね。自己資金が、事業計画でいいますと平均的に大体、これ全てが計画書のとおりに行くという前提がつくんですけれども、約14年ですね。14年あれば回収できるというようなところで、それなりの妥当な計画かな。これが上振れすれば、この期間がもうちょっと短くなると。上振れさせるためのデータづくりといいますますが、データというか、仕組みづくりは大変は大変なんですけれどもね。取りあえず、何か施設なり武器がなければ、武器がなければ戦えないと。ただ、今までですと、那珂市は武器がないと。今回は新たな武器をつくろうというようなイメージで市のほうが動いたかなというようなところで感じました。

それから、事業計画の中で収支計画ですかね、この中で、やはり経営体ですから、経営体の適正性を把握するというところで、限界利益という考え方があるんです。この数字を割っちゃうと赤字になっちゃいますよ。本来ですと、この限界利益を達成し、なおかつより高める努力をしていくことによって、より投資、採算性とか、収益が上がってくるというような形になってくると思うんですけれども、この数字が大きければ大きいほど、この数字をいかに大きくするかというのが大事なことなんですけれども。その限界利益の計算式といいますのが、ちょっとここに載せさせていただきました。限界利益の計算式ということで書いておりますけれども、売上高の中から変動して、基本的には仕入れ関係ですかね。仕入れ関係の費用、売上げを上げるために仕入れを行います。その仕入れ、粗利ですね。粗利をいかに大きくするかという形で、そのためには仕入れを安くするか売上げを上げるか。多分、仕入れを安くするというのは難しいかなと思いますんで、売上げを上げるという方向でやっていかなければいけないのかなというところもあるんですけれども。そのほかに固定費、人件費、それから設備機器の減価償却費、それからあと支払いですね、金利の支払いというもの、そういうものが固定費になってきますんで、固定費と変動費、収益が算出できるというような形ですから、これがいかに限界利益を少なくするか。それから固定費を少なくするか。これはよく経営分析等で言われます損益分岐点という考え方があるんですけれども、例えば10億円の会社があって、7億円の仕入れ関係で2億円の人件費を含めた固定費です。固定費で1億円が出るという形ですと、その会社は損益分岐点が約9億円というような計算ができるんですけれども、これをいかに高めていくかですね。固定費を下げる、それから変動費を下げていくと。

でなければ、売上げを上げていくかという、その3つの中での選択という形になると思いますので、これをお預かりした全体の資料の中では、細かい分析というのは書いていなかったんですけども、経営面から見て、今後注意すべき項目かなということで、限界利益ということをここの報告書の中に書かせていただきました。

それから、その次のページです。売上計画から売上高、営業利益というものが書いてありますけれども、これも途中の分析結果を表したような形になっています。このデータにつきましては、ちょっとデータが古いんですけども、2021年のスーパーマーケット年次統計調査報告書というものがあるんですけども、これによりますと、各品目別の目標とする利益率というのが書いてありまして、青果としては22.8、水産物が23.8、スーパーマーケットなんで、今回の道の駅とかなんかとはちょっと違うと思うんですけども。いずれにしても、この数字よりは少なくなっていると、少なく見ているというんですかね。ですから、原価率関係も低く低く見ていましたんで、ですから、一般のところよりはシビアな目で見えて計画をつくっているのかなというふうに感じました。

それからあと、VIという形で書いてあるんですけども、ここにハフモデルというのが、ちょっとクエスチョンマークつけてあるんですけども、多分、一番最初に出てきました商圈別マーケットシェアとあります。その数字の中で、考え方として、ハフモデルといますのは、いわゆる商業施設ですかね、Aという商業施設がありました。Bという商業施設がありました。Cというところに私が住んでいます。このCの方がAというところの商業施設を選ぶか、Bというところの商業施設を選ぶかというところの判断材料として、店舗規模というか商品品ぞろえ、魅力度ですね。店舗の魅力度と自分の住居からの距離、時間でも同じだと思うんですけども。その比率でもって競争力が変わってくるという形で、今回、那珂市周辺で同様の道の駅があるわけなんですけれども、それと比べますと、今回見させていただいた中では、かなり複合施設なんかちょっと計画されていまして、そういうものを考えると、やっぱり魅力ですかね、魅力的なものにはなるのかなというような感じで、より選択していただける要因にはなる。集客力が高まるのかなというふうに考えまして、こういう一言を付け加えさせていただきました。

それから、全体の事業計画の中で、果たして絵に描いた餅では仕方ないもんですから、近くですね、直近のデータとして、公表しているんですかね、経営状況を公表している、決算状況というんですかね。決算状況を公表しているのが笠間市ぐらい、笠間の道の駅ぐらいしかなかったもんですから。これを基に考察をさせていただきました。笠間市は鳴り物入りでテレビとかなんかで取り上げられていたんですけども、笠間市の売上げが大体1億6,400万円ぐらいですかね。ですから、今回9億円の売上げを上げるのがかなり難しいのは難しいという感じには考えられましたけれども、やはり魅力度ですかね。ハフモデルでいいますと、魅力度をいかに高めるかというのが今回の道の駅を成功させるキーワードになるのかなというふうな形で、最終的にまとめさせていただきました。

きました。

最終的には、やはり市ですかね、業者ばかりではなくて、市も含めた、地域も含めた全市を挙げてのキャンペーンなりなんなりをしていく必要があるのかなというふうに感じました。

ここの土地で、イメージとして、近隣の道の駅関係をちょっと調べてみたんですけども、那珂インターの近くでそれなりの規模の施設という形で類似したものですかね、とすれば常総道の駅あたりが競合、競合と言ったらおかしいですけども、見本になるのか、なったのか分かりませんが、なるのかなというふうに感じましたんで、最終でありますけれども、売上目標の達成に全市を挙げた協力体制が必要だという形だと思います。あと、そのシステムをいかにつくっていくかだというふうに結論づけをさせていただきました。

中身については、以上でございます。

委員長 ありがとうございます。

説明が終わりました。

それでは、意見交換に入ります。質問がありましたらお願いいたします。

笹島委員 ちょっと笠間市のこれ、売上げとかなんか聞きたいんですけども、売上げ、テナント収入ということは、各テナントの何%かのあれで収入という形で取っているんですよね、これね。まず1番、テナント収入。そうですね。

これ販売収入は直売所のあれですか、これはね。

勝山氏 すみません、決算書だけしか見ていなかったんで。

笹島委員 これ手数料のあれですね、そうするとね、だからね。

勝山氏 だと思えますね。

笹島委員 4番の賃貸は、これは固定のあれですよ、賃料を取っているということですよ。

4番の賃貸料収入。

勝山氏 4番の賃貸、そうですね。

笹島委員 そうですね。あとはみんな手数料だね、これね。そうすると、全部合わせたもので1億6,000万円くらいしかないんだね、やっぱりね。これは那珂市の9億円だけ、9億6,000万円かな。これは何をしたんだだけ。今言っていた手数料かなんかのあれの試算…

勝山氏 総売上げですかね。ですから、施設としてこの9億6,000万円ぐらいの売上げはあるでしょうという形。

笹島委員 これは、実際の売上げだから、純利益だからね、全く違うわけだな。

勝山氏 だと思えますね。

(「家賃収入しか入っていない」と呼ぶ声あり)

笹島委員 那珂市は家賃収入はないんだ。

（「やり方が違う」と呼ぶ声あり）

笹島委員 そうすると、ちょっとごめんなさい。そうすると、もっと大変なんじゃないかな。固定した家賃収入がないと。

（「それはまた別の件……」と呼ぶ声あり）

笹島委員 違う違う、聞いているんだから。いいんだよ、専門家に。余計なことするんじゃないよ。

もう一つ、那珂市は歩合賃料でやっちゃうわけだ、歩合。分かりますよね、歩合賃料というのね。2種類ありますよね、賃料にね。固定賃料と歩合賃料と。だから、飲食とか販売は歩合でやるわけだ、全部ね。

（「違いますよ」と呼ぶ声あり）

笹島委員 だって、今言ったじゃない。

（「直営です、直営。那珂市は直営です」と呼ぶ声あり）

笹島委員 やらないんだ。全部直営。誰がやるのかな、直営で。

委員長 ほかにございますか。

大和田委員 その9.6億円で妥当性もあるということなんですけれども、やっぱり笠間市しかりというか、その売上げが農産物が4億8,000万円とか各部門あると思うんですけれども、那珂市で、先ほど言った武器がないという中で、今現状でこれだけの売上げを達成できるような何かこう、中小企業診断士という話じゃないかもしれないんですけれども、ものがあるかというのがちょっと最近危惧されるななんて、いろんなところで聞くとね。出荷できるかなんてというような話も聞くもんですから、聞いてみようと思ひまして。

勝山氏 よろしいですか。

要は、何ていいますか、やり方だと思ひますよね。だから、市民全員、産業からいわゆる一般の方までを含めたベクトル合わせですかね。それができるかどうか。多分、大変だと思ひますけれども、ベクトルを合わせていかないと、造ったは、はてどうしようというような形になっちゃうと思ひますね。

大和田委員 私も何かそうせざるを得ないよなという数字には見てとれるんですけれども。あと、固定費とかのちょっと聞きたいのは、固定費とか変動費というところだと思ひますけれども、先ほど話もあったと思ひますけれども、直営になると、やっぱり大変だよという話になると思ひますし、とはいえテナントであれば固定費が下げられて、そうすると、やはり損益分岐点もおのずと減ってきて利益も高くなってくるのかなと考えるんですけれども、そういったところはどんな感じに思われるか聞きたいです。

勝山氏 中身として、直営ですかね、直営とかテナントという方式というのはちょっと聞いていなかったもんですから。あくまでも私の考え方としては、全員協議会の資料の中での分析しかなかったもんですから。これからの運営とか経営計画についてのコメントは致しかねるというところでは。

笹島委員 これちょっと回収期間ね。14年と先ほど言っていましたけれども、これが要するに自己資金というのは変わらないけれども、この言っていたキャッシュフローが7,000万円じゃなく4,000万円、5,000万円になっていくともっと長くなっちゃうわけですね、そうするとね。一般的にこの回収できるベストな期間というのは、十四、五年なのか、10年なのか、一般的に商業施設でという。

勝山氏 各商業施設でも何でも同じだと思うんですけども、道の駅 と思うんですよ、やり方になってくるのかなど。設備関係のメンテナンス等というのは当然かかってきますよね、造りますからね。そういうのも含めると、いかに売上げを上げるかという方向で進むしかないのかなという形です。ですから、固定費がかかり過ぎる、変動費がかかり過ぎるという形ですと、どんどん回収期間が遅れるというような形になると思います。ですから、毎年、決算書を基にチェックをしていく。チェックをしながら軌道修正をしていくと。いかないと、造ったは、動き出したは任せ切りという形では多分、失敗するのかなという感じはいたします。

笹島委員 今度は投資利益です。こここのところが7,000万円です。それで、投資額9億6,000万円です。7.29というのはいいんだか悪いんだか分からないんですけども、我々考えると、一般的に4%くらいしかないんですよ、私がやっているのはね。本当はもっと、10%超えればいいんですけども、今言っていた投資の利益が下がれば下がるほど、投資額が9億6,000万円がというのは変わらないわけですから、これあくまで予想ですから、利益はね。ですから、この利益率がもっと、今言っていた4とか3になってしまうと難しい面が出てくると思うんですよ。そこをちょっと教えていただけますか。

勝山氏 入れ物に入れるわけですから、入れるものが少なくなってくれば、当然、回収期間も延びてきますよね。それと、メンテナンス含めた費用とのバランスどうするのかという形で、取りあえずは、先ほども申しましたけれども、毎年決算、少なくとも半期決算、四半期決算あたりができれば、柔軟な軌道修正ができると思うんですけども、ただ、そうしますとかなり現場の負担が大きくなるというところがありますけれども。そういうふうな形で、すぐに軌道修正ができるようなシステムをいかにつくるかがこれからの課題になっておりますね。

笹島委員 要するに、メンテのほうのあれも、資金もプールしておかなきゃいけないんじゃないですか、5年、10年、15年というね。そこはもう、入っていないわけですから、これが一番大事だと思うんですよ。だから、それをどのようにしたらいいんですか、メンテをプールするという。

勝山氏 当然、メンテナンス計画、この中ですと売上計画しか入っておりませんでしたので、当然、今後実施するという形になると、メンテナンス計画も盛り込んだ事業計画になってくるというような形で、出来上がってくるのかなというふうに思います。

笹島委員 要するにリニューアルをしていかないとお客さん寄りつかなくなるわけですね、5年、10年と。それもやっぱり一番大事なことで、これもきちんとプールしておかないと、飽きられてくるという、みすぼらしくなってくるという。これ一番大事なことだと思うんですけどもね。これはどのようになるんですか。

勝山氏 先ほどもちょっとハフモデルという形で申し上げたんですけども、お店というか店舗を選ぶのには、その店舗の魅力度。魅力度を高めるにはどうするかというと、いろいろなイベントを打つ、リニューアルする、中のテナントの入替えとか、そういう細かい仕組みをつくっていかないと、多分、成り立たないと思うんですね。ですから、そういうものも含めた全体的な事業計画づくりをこれからつくっていく必要があるでしょうねと思いますね。

大和田委員 回収という話があったんで、ちょっと聞きたいんですけども、その説明会の資料では、多分、指定管理料なんかも入っていない金額が9億6,000万円がいいんですか。いいんですね。こっちから払うという感じですね。ですから、多分、普通の一般的な会社というか商業施設だとすると、ちょっと特別だと思うんですね。箱は市が造って、中は経営を三セクがやって、指定管理料がどうなるかはちょっとよく分からないんですが。そういった中で、普通だったら、市は言うなら建物のオーナーとして三セクに貸して、損をしないように回収していくというのが普通だと思うんですけども、普通の一般的な商業施設だったら、そのオーナーだったら、例えば家賃、大変だったら家賃増やしていきますよとかといって、逆に借主に圧力をかけるといったらおかしいけれども、そうやって損をしないように、損をしないようにというふうに経営していくと思うんですね。ですけども、今回はこの道の駅という本当に特殊な公的なものなので、そういった部分も、なんていうんだらう、話がまとまらないんですけども。回収する場合にどんなふうを考えていくのかとか、あと、指定管理料の考え方とか、あと、今回この子育て支援施設みたいなものもある。それによって売上げが上がるというのは、それは書いてあったんですけども、そういった、兼ね合いというか何ていうんでしょう、回収との関係性はこれで、この計算で合うのかなというのがちょっと。

勝山氏 今回いただいた資料の中では、いわゆる長期的な事業計画というのはなかったんですね。ですから、取りあえずこの事業に対する投資採算部分ですかね。事業計画、中身が正しいかどうかと。ほぼほぼ合っているかどうか。全体として見たときには、いわゆる国の指標等かなんかから見ると、ちょっと安全側に似た事業計画、売上計画ですね、という形になっているという形だったんで、これから経営戦略についてはちょっと私の口からは。

大和田委員 いろいろ聞いているから、何かいろいろと聞きたくなっちゃう。申し訳ないです。

遠藤委員 まずは、これだけ分析ありがとうございます。これは基本的に正副委員長から出された資料に基づいて分析していただいたということでいいんですかね。全協資料ね。分

かりました。

せっかくなのでちょっといくつかお聞きしたいと思います。

最初の商圏内の住民の消費金額のところあたりから、僕もちょっとどういうふうに、この那珂インターの利用者数というか、これをどうまず把握するかという、これもやっぱり重要なところだと思っていまして、単純にここ数年の那珂インターの利用者数というのは、これは別にデータは特段ないんですか、そういったものというのは。すばっとそういうデータって。

勝山氏 いただいた資料の中にはそこはなかったんですけども、先ほどちょっと那珂インターから日立南太田インターまでの交通量の変化で大体日量3,000台ぐらいの那珂インターから出ているというような形のデータしかなかったもんですから。

遠藤委員 分かりました。僕もそれで、勉強になりました。そういうふうにやればいいんだなと。水戸インターから那珂インターが2万4,000台、那珂インターから日立南太田で2万台になっているんで、ざくっと3,000台が降りたんだなと、そういう考え方をしているんだなということですよ。

そうなってくると、結構ね、やっぱり台数は県南から県北に行く人がずっとかなり減ってはきているんですが、それぞれで例えば千代田石岡インターなんかは3,000台ぐらい降りている。桜土浦インター辺りなんかではやっぱり3,000台ぐらい降りている。水戸インターでは5,000台ぐらい降りているわけね。那珂インターで3,000台ぐらい。やっぱりこういう感じでそれぞれのインターの利用者数って見ていけばいいんだなということなのはいい勉強になりました。

そういった意味では、例えば笠間市とか常総市とかというのもそれぞれの利用台数から差し引いてやっていくといいのかなというふうにも思いましたんで、それは勉強になりましたけれども、ちょっとこれは考え方としてお聞きしたいのは、この執行部からも10分圏、20分圏、30分圏という、そういう考え方が出ているんですけども、これって当然、分析の材料としては必要かもしれないんですが、どこまで必要なのかなというのは僕ちょっと疑問に思っていて、例えばこの地域が人口たくさん住んでいますよ、だから、ここに出店すればもうかりますよ、そういう単純なものじゃ僕はないと思っていて。この10分圏、20分圏内に人いませんよ、だからここはもうかりませんよという、そういう問題でもないですよ。

だから、そもそもこの10分圏、30分圏という、この資料の意味合いて、どういうふうに分析して使うのかなというのが最初から僕はちょっと疑問に思っていて、これどういうふうに使えばいいんですか、こういう全協資料でも出されてはいるんですが。

勝山氏 このいただいた資料の中では、10分圏、20分圏、30分圏と色分けしてあるんですね。ここが果たしてこの色分けの中にこれだけの人が住んでいるのかというのは私には自信がないもんですから、データがないためにということで、最初にお断りはしてあるんで

すけれども。これが正しいとすれば、通常、出店計画なんかを立てる場合には、果たしてここの区域にお店を造った、その区域にはどれぐらいの人が住んでいて、その方々がどれぐらいの購買力があるかというのは、いわゆる出店計画を立てる上での基本的なパターンなんですね。それがなしで造ったりすると、それこそ閑古鳥という形になってしまいます。ですから、閑古鳥が鳴くところで人をいかに集めるかというプロモーションの仕方あるんだろうと思いますけれども、今回の場合は少なくとも30分圏内にこれだけの購買力があるというような形で計画づくりをしておりますので、それはそれで一つの、出店計画をつくる時のセオリーかなというふうに思っております。

遠藤委員 まずは基本そうだと思うんですが、それをどう活用するかの話であって、そういった意味では、ちょっと参考になるなと思いましたのが、そのハフモデルというやつですか。これはやっぱり今までの議論の中でも、造ったはいいけれども、既にもう那珂市内にはスーパーもあるだろうと、直売所もあるだろうと。言ってみれば、常陸太田市にも常陸大宮市も道の駅もあるだろうと。それでもってさらに造ることによって、共倒れする場合もあるんじゃないかとかね、そういう議論も出ているわけです。

そういった中で、本当に、那珂インターのあの周辺に造ることによって、例えばこの商圈データの話でいうと、今回の道の駅は地元の方が4割使う。4割の地元の人が道の駅を使うというふうに言われているわけです。そうなってくると、本当に4割の方がいろいろ地元の、例えば菅谷であれば、ジャスコ、カスミがすぐあって、そこに道の駅まで本当に日常使いで平日わざわざ買いに行くのかとかね、そういう議論もいろいろあるわけ。菅谷の人であれば、とんがりはとがすぐもうある、歩いてでも行けるような距離でもあったりするし。そういった意味では、本当に地元の人が6割使う、地元使いが6割なのに、そうなってくると地元の今でもお店がたくさんある中で、本当に道の駅に買いに行ってくれるのか。土日はほかからの方が買いに来るだろうけれども、6割は地元の人がふだんは使ってもらわないといけないのに、それをどうするんだというふうな議論の中で、先ほどの話、このハフモデルというのが何かもう少し深掘りすれば、何かそういう数値的なというか、ある程度根拠になるような議論ができるかなとも感じたんですが、そういうハフモデルというのは、そういう議論をするための使い方を考慮していけばいいんですか。

勝山氏 ハフモデルといいますのは、本当細かくいうと、細かいいろんな要因がありまして、そういう要因を組み合わせて、果たしてここはいいのかなというところで、出店するときに判断材料になる形なんですけれども、ここの場合は、造ったときと、先ほどおっしゃいましたけれども、既存の施設からお客さんを奪うような形になってくるわけなんです。ですから、それはそれで、それなりの仕組みですかね。仕組みをつくっていかないと、苦しいのは苦しいですね。だと思います。

遠藤委員 そこらだと思うんですが、あともう一つ、経済波及効果、8億円、11億円あたり

がありますが、これもそういう統計データに数字をぶっ込むと、そういう数字が出てくるんだという執行部の話ではあったので、どういふもんかなと思っていたんですが、今日示された資料が一部これなんですかね。もう少し、どういふふうに見ればいいんだか教えていただいいていいですか。

勝山氏 先ほどの産業連関の部分だと思うんですけども、ちょっとこれ見づらい資料で申し訳ないんですけども、こういう統計表があるんです、5年に一度ずつ政府が出している全産業です、例えばここで真ん中に商業の部分の縦軸ですけども、縦軸が商業部門に投入する金額。例えば、ここで書いてあります11.5というのが商業施設に投入したと。そうすると、その商業施設の部分が、鉱業については0.2で製造業については2,700、ちょっと細かくて見えないんですけども、こういう形で、縦軸がこれだけの投入をしましたよという資本投資として、材料でも何でも同じだと思うんですけども。それが、この横軸にいけますと、同じ商業でどれだけの生産を上げたかというようなふうに見ていくんですから、投入したものと生産というんですかね、したものが同じと。同じもの、縦軸と横軸の合計が一緒になる。

遠藤委員 ちょっとごめんなさい。僕まだよく分からないんですが、目の前に数字が出ているんですが、例えば投入する額を、9.6億円を投入すると、地元の効果がどうやったら8億円とか11億円って、ここにどう出てくるんですか。そういうこととは違うんですか。

勝山氏 それとは違います。一般的に、例えば商業に、この中でいきますと、ここですと11.5億円ですね。一番上で見ていただくと分かりますけれども、11.5億円が投入したとすると、最終的には、国内生産の総額ですかね、総額が9万2,718.3億円の効果がありましたよと形で見まして、今度、横軸にいけますと、国内総生産が9万2,718.3億円で同じですよという形。ですから、例えば農業でもいいと思うんですけども、農業に1,000の投資をしたと。農業の中で見ていただくとより分かりやすいかと思うんですけども、農林水産業に、ここですと1,602を投入しましたよと。その中に、投入した中では鉱業に0.4、製造業に2,730.3、建設部門で41.2、電気・ガス・水道で146.7というような形での投入が行われると。最終的に生産という形で、1万2,365.8という国内総生産が生まれるという形。縦と横は一緒なんです。産業連関と言いますのは、昔、私も考えたことあったんですけども、ここに投資すると。その投資がここだけじゃないと。いろんな産業にそれぞれに結びついているんですよという考え方なんです。

遠藤委員 なかなかちょっと数字の見方がまだ難しいんですが、考えとしては、そういうことはあるんでしょうけれども、これは地域性は考慮されているんですか。これ全国的な数字ですか。

勝山氏 これは政府が出している資料なんで、全国的なモデルです。地域性は多分あると思うんですけども。だから、その地域の特性を加味していくと、この数字が全然違っちゃう可能性がありますね。

遠藤委員 分かりました。そういうものなんだというのが分かりました。それだけでもありがたいです。

やっぱり確かに全然目安がないとね、議論にならないんで。ただ、やっぱりその目安、市としても持ってきた数字としては、そういう全国的な、これだけぶっ込んでどれぐらいのあれが出るんだというまず一般論としての数字は出してもらったということでしょうが、今度はまさしく、今度、那珂市のあそこにできる道の駅がそれそのままこれをぶち込んでこの通りになるんだよということを市民の方に納得してもらえるかどうかという話となると、もう少し地域性を多分考慮しないといけないのではないかなという感じはするんですが、そこらはどうですか。

勝山氏 この産業連関といいますのは、一般論の形なもんですから、例えば地域特性に合った形は当然出てくると思います。ですから、理論上はこれだけの効果があるはずなんです。ですから、その効果をいかに我が市で造った施設で効果を高めるかというのは、いわゆるマネジメントの仕方かなという感じはしますね。

遠藤委員 分かりました。

あと、今回の9.6億円の中身の数値的なものを出していただいておりますけれども、どっちかという、ただ、今までの議論は、9.6億円売れるだろうという部分の中、前提でこういう市のほうも出してもらっているんですが、そもそもまず9.6億円売れるのかという議論も、そもそもここの前の段階の議論も結構なされていて、それがまだまだいろいろと是々非々あるんですね。本当にあれだけの人が入ってくるのか、これだけ売れるのか、これだけの入場者数があるのかの議論がこの前にあるんですが、ただ、おそらく勝山さんにご依頼された部分というのは、この数字でできた、この数字がどうなんだというところでのご依頼だと思うので、それにちょっと限定してお聞きしますと、例えばちょっと見方ですが、農産物の直売所のほうは限界利益率が28%と市の資料ではなっています。勝山さんのほうで調べていただいたスーパーマーケットの年次の統計調査報告書によると、青果は22.8%、水産が28.3%とかなっておりますが、青果は22.8%なんですが、これに比べると、市のほうで出しているのは28%だから、ちょっと高めなのかなというふうには思うんですが、そこらはそういう見方なんですか。

勝山氏 見方としては、国のほうで銀行協会とかですね、そういったところで定期的に出している資料の下につくり上げたものですから、多分実態とはまた違う可能性はあります。ですから、バックデータがどういう形で計算しているのかちょっと分からないもんですから、計算した中身と一般論として計算していくとこれぐらいの差が出てきますよ。多分、全体的に見てより安全側に見ているのかな。これは地域特性は無視しています。大都会から消滅危機のデータまで使っているというような形です。

遠藤委員 せっかくなので、ここの部分で利益率が、フード、ホール、カフェ、製造みんな65%に利益率がなっているんですが、これというのはどうなんでしょうか。

勝山氏 この中で、普通、飲食関係とかなんかですと、やっぱり客席数掛ける単価というのが一般的な形なんですよね。ですから、それで、世の中の統計は動いています。ですから、ここの算出根拠というのははっきりしないんですけれども、それと比較した場合に、これぐらいで、限界としてはやや安全面に見ているのかなという形で、原価率といいますか、収益面ですね。

笹島委員 理論上の話はもうちょっと置いておいて、今度ちょっと具体的な話を聞きたいんですけれども、道の駅といえば観光目的と、それから通過とか、それから道の駅を目的にしますよね。大体3種類に分かれると思うんですけれども、例えば常総市だと50キロ圏内だから首都圏から来ますよね、近いからね、圏央道もある。今度、笠間市、これは観光地だと思うんですけれどもね。それで、来ますよね。そこにはゴルファーも何もいますけれどもね。

もう一つ、今度はこっちのほう、常陸太田市はどうかというと、今言っていた観光地は少ないですね。ですから、地元の人が那珂市と同じ4割くらいなのか。常陸大宮市、大子町に近いけれども、通過ですもんね、少しはあれかもしれない。これもやっぱり4割なのか。那珂市も地元民がこの4割。そういうことで合っているんですか、その商圏のあれは。エリアに分けてみると。

勝山氏 その辺の設定の仕方まではちょっと把握しかねるんですけれども。出てきたデータだけで把握していますので、細かいデータをお見せいただければ、これって違うんじゃないというのを説明もできるんですけれども、あくまでもいただいた資料の中でのので、これが妥当かどうかという部分だけしか検討していませんでしたので。

笹島委員 そうですか。本当はこれ一番大事なことなんですけれどもね。エリア別にいつの商圏での、なぜかという、どうしても商圏取り合いになっちゃうもんですから、それであるかどうか分からないんですけれども。それで、みんな3つのところですか、常陸大宮市、常陸太田市というのは近いところで、競争し合うわけですから、これからね。ですから、那珂市の先ほどの武器がないでは済まされないと思うんですよね。武器はもうたくさん、機関銃、ミサイルまで持たなきゃいけないと思うんですけれどもね。それは冗談ですけれども。話は終わりました。

大和田委員 もうちょっと聞きたいんですけれども、そのハフモデルで、近くて魅力的かという感じだと思えるんですけれども、何か今はそんな感じがしないというか、集まる場所って、よければ来る、遠くても行くみたいな、何かそんなイメージというんですか。近くたって悪いもんだったら別に利用しないというところが何か今の感じだったりもするので、交通量だって何となく意味もなくなってきちゃうんじゃないかという、そういう感覚にも近年は考えられると思うんですけれども、近年はそういった、そういう何かデータとか、そういったものはないのかな。どうなんでしょう。

勝山氏 やはり距離と魅力度で施設を選択するというのがハフモデルの考え方なもんですから、

小さいところは小さいなりに独特のサービスなりなんなりで集めるとか。大きいところでは大きいところで、失礼なんですけれども、他の市町村の道の駅を潰そうというような感覚で仕組みをつくっていくのが大事なのかなという。多分、みんな仲よしクラブではないもんですから、ビジネスの社会はですね。ですから、それなりの覚悟を決める必要があるのかなと。失礼なんですけれども。

大和田委員 なるほど。そういうことですね。

だから、結局は本当に競争して打ち勝っていかなければならないと。それにはもう今回は9.6億円だから、市民全体がそれに向かっただけじゃならない覚悟でということ。そうすると、やっぱり民間の例えば民業圧迫という言葉になっちゃうかもしれないけれども、民間の商業施設の圧迫も、言うなれば、ダメージは致し方なしじゃないけれども、切磋琢磨していかなければならないということなのですかね。

勝山氏 そういうふうにしなないと。

大和田委員 なるほどね、分かりました。

福田委員 私は角度を変えたところで、ちょっとお尋ねしたいんですが、これはあくまでも行政の全協資料で、例えば今回のこの道の駅の規模、それから民間的な規模の中身の違いというのは相当隔たりがあるように思うんですが、いろんな企業のアドバイス、そういうあれをやっているんだらうからよく分かると思うんですけども、どうなんですか、これは。

勝山氏 かなり難しいと思うんですけども、データが少な過ぎました。申し上げにくいんですけども、データが正しいかどうかというのから議論していかないと、何とも言えないところですね。

福田委員 私は、確かに細かい点では行政がやることですから、理解はできるんです。果たしてこれだけの規模で民間だったらば、どうなのかな。その辺の隔たり、この辺はどうですか。

勝山氏 私見で申し上げていいですか。私の考え方として。基本的には、今回、那珂市で事を起こしたという形だと思うんですね。ですから、今までは、例えば自主財源の確保という形で工業地域の誘致を進めますというような形で考える一般的なお話をしておりました。ところが、今回は他力本願じゃなくて自助努力をやるよというようなふうにかじを切っていただいたのかなというふうには、そこは評価してあげるべきかと思います。

遠藤委員 今日、こういうことでご説明いただきましたが、今後なんですけれども、勝山さんに継続して、いろんな資料って多分これからも出てくるんだらうと、基本的には基本計画での資料がこれでしょう。だから、今度、実施計画でのいろんな資料がまた出てくるでしょう。継続してあれなんですか、これは正副委員長にむしろお伺いすることなのかな。

副委員長 今日、皆さんからいろんな意見が出て、まだおそらくお聞きしたいこととか、ここ

についてはこうなんだよというのが、説明をした上で答えを出したい部分とかあると思うんですよ。ですので、取りあえず1か月後ぐらいをめどに、今回改めて質問を委員の皆さんからあらかじめ出していただいて、それに1か月後ぐらいに回答をもらうような形にはいかがですかね、1つの案ですけども。

笹島委員 今、勝山さんが言っていた、資料がないんで答えられないんじゃないかなと思うんですよね。分からないけれども、資料が欲しいですよ、踏み込んだ資料が。

副委員長 その資料がというのは、どこまでこちらが聞くかによって、資料のものって違うと思うんですよ。先ほど笹島委員がおっしゃったように、常陸太田市の道の駅と常陸大宮市の道の駅と那珂市の道の駅と、これ総体的に見てどうなんだとかという資料は、何を用意したらそれが分かるんですかということから始めなきゃいけないと思うので。今回は執行部の出しているものに対して整合性というんですか、そういったものを勝山先生のほうに分析してくださいというようなお願いでしたので、マーケティング的にほかの部分との比較みたいなどころでいくと、またそういう資料はこちらで用意しないと、なかなか、まず何を聞くかによってですけどもね。こういうことを聞きたいので、こういう資料を用意します、してくださいという形にしないと、先生のほうもお答えがなかなか難しいんじゃないかなというふうに思います。

笹島委員 何か執行部が隠している資料があるんじゃないかな。それを持ち出してこいよ、それ。これじゃ同じだもん、だってもう。委員長。

委員長 隠している資料があるかどうかはちょっと分かりませんが。

遠藤委員 流れでいうと、執行部は執行部のコンサルを持ち、それに基づいた資料を提案してきて、我々に説明して理解を得ていただきたいとやっているわけじゃないですか。例えば二元代表制で、議会は議会で独自に調査をして、執行部のものと突き合わせをしてどうなんだろう、こうなんだろうと議論したいという、この流れで、今回こういうことですよ。

そうなってくると、最終的に何のための調査をするかということ、道の駅はもうかるのかということなんだと思うんです、端的にいうと。もうかるんですか、もうかるから大丈夫なんですかということをして議会として独自に調査しなきゃいけないんだと思うの。そうなってくると、今日はいいんです、まず1回目だからという部分では、執行部の出した資料自体がまずどうなんだという部分で、だけれども、ただ、執行部は執行部の見方もあるかもしれないけれども、僕らは市民含めて、いろんな多角的な物の見方をした上で、本当にもうかるのかな。それで採算ベースにのるから、ゴーでいいのかなというのを議会として調査をしたいからこうやっているんでしょう、今。

そうすると、執行部の見方とはまた一線を画しても構わないと思っている。例えば、いくつか僕もいろんな執行部と打合せをしていて、どうもあれなのかなというのは、本当にあの敷地にどれぐらいの人数が入ってくるかというのは、あの計算式しかないって言

っているんですよ、執行部は。前面交通量と立ち寄り率と乗車率しかないんだと言っているんですよ。本当なのかな。そのくらいのところも分からないんで、いや、それしかないんだって言っているんだけれども、それって本当は議会独自で調べられないのかなとかね。あとは、例えば入ってきた人の中でどれくらいレジ通過者がいるんだというのも、これも僕らが今調べていないところですよ、分からないところ。だから、それって僕らも何か独自でそういうのができないのかなとか、場合によってはそういったものを調べてもらえないのかなとかね。やっぱりもうかるかもわからないかというのは、どんだけの人数が来て、どんだけの人が買物をして、単価が1,005円でいいのかどうか。これは向こうは1,005円でいいんだよって言っているかもしれない。その根拠もちょっとある意味、検証は必要かもしれないけれども、本当にそれでいいんですかという部分は僕らも調べなきゃいけないかもしれない。

だから、僕が言っているのは、そういうレベルからまず本当に道の駅大丈夫なのかという目線で、議会は議会独自として、執行部の資料は別としてね、別というか、それは脇に置きながら、やっぱり市民目線で調べるということが必要なのかなと思うんですけれどもね。どうなんだろう。

副委員長 今、遠藤委員のお話を聞いていて、そういったことを聞くためのことを教えてもらうという勉強もありだと思えます。今日出たハフモデルですか、それとか経済学なんですか、これちょっと私よく分からないですけれども、こういうふうなやり方があるんだよみたいなことを教えていただいて、実際にその台数とかの数字は自分らで拾ってくるというような、委員会で拾ってくるというようなことも勉強としてはあると思いますので。そういったやり方でも、あらかじめ先生に、さっきおっしゃった立ち寄り率を調査したいんですけれども、どういうやり方がありますかみたいなことをお聞きして、そのメソッドを教えてくださいとかということは可能ですか。

勝山氏 目的をきちんと言っていたら、それについてのデータの収集とか分析はできます。だから、今回はあくまでもこのいただいた資料の中で、いわゆる採算計画ですかね、というものが、採算計画というか、売上計画等が妥当なものかなという形で、国の資料とかなんかで分析させていただいた形だけです。それから見ると、それなりにより安全側には立っていたのかなというふうなことが読み取れたということです。

ですから、今後の経営戦略みたいな形になってきて、それと併せて、こういう戦略を立てていけば、ここをこういう売上げの目標ができます。それに向かって、いつどこで誰が何をやるかというようなものまできちんとして作り込んでいかないと、つくったのは3年でなくなっちゃいました、そういうことではちょっと心もとないなというふうには思いますね。

副委員長 取りあえず、この後に委員会を一度開催して、そういったところを1回詰めた上で、もう一度、先生のほうに、こういったことをお聞きしたいんだというようなのを投げる

という言い方はおかしいですけれども、お示しをして、それで、時間がその後どのぐらい必要かはまた別としても、それでまた今度来ていただくという形にしてはどうですか。僕、勝手に言っていますけれども、委員長、大丈夫ですか。

委員長 よろしいでしょうか。

（「はい」と呼ぶ声あり）

委員長 引き続き勝山先生に、この道の駅についてのご意見をいただいていくという形でよろしいでしょうか。

福田委員 1回、委員会開催するの。そのほうがいいよ。じゃないと、みんな各自どういふことを知りたいか、どういふことを質問したいか、そのテーマがなければ、今日の場合みたいに資料がないということ、この資料内だということだけではちょっと物足りないものな。みんな聞いて、そしてそのテーマを打ち出してもらって、そしてやるようにしてくださいよ。

委員長 ただいま福田委員のほうからございましたが、この後、産業建設常任委員会を開催いたしますして、その後、勝山先生への依頼の内容を精査していくということでよろしいでしょうか。

（「異議なし」と呼ぶ声あり）

委員長 ありがとうございます。

ほかにございませんでしょうか。

（なし）

委員長 よろしければ、本日の案件は全て終了いたしました。

以上で産業建設常任委員会を閉会いたします。ありがとうございます。

閉会（午前11時20分）

令和7年8月21日

那珂市議会 産業建設常任委員会委員長 寺門 勲