

瑞浪市道の駅整備に関する民間企業意見

■ 計画地に対する評価

事業化において有益な資源

- ・屋外の空間の活用は魅力的
- ・自然あふれる周辺環境を活かした地域活性化の可能性

事業化において注視すべき課題

- ・瑞浪恵那道路の供用開始はプラス要因ではあるが、市場性は高くない
→30分圏内居住者が人口16万人では商圏としては小さい
- 前面交通量は一般道路ではあてにならないことや、観光客の移動は中央自動車道で通過するほか、周辺に道の駅も多く競争が激しい
- ・自社で出資しての運営はリスクが高い

■ 想定されるコンテンツ

計画地内

■ よろずや

- ・地域の方にとっていいのは、コンビニが一番いいのではないか
- ・大型車交通量が多いため、トイレとコンビニがあれば利用が見込める
- ・商品の品ぞろえ、仕入れのノウハウなどからコンビニが適している
- ・コンビニに併設してクラフトビールと酪農（ジェラート）を軸とした200㎡～300㎡程度の飲食を含めることが考えられる。

■ グランピング

- ・現状のアウトドア、キャンプに対するニーズが今後も堅調に推移すれば可能性はある

■ 地域交流の活動拠点

- ・社会をとりまくさまざまな課題の解決と地域コミュニティの活性化、にぎわいの創出に取り組む
- ※釜戸コミュニティセンターがこの機能を担っていると考えられる

釜戸のまちとの連携

■ 古民家を活用した小規模な宿泊施設

- ・外部から自然体験のための観光客が泊まれる機能宿泊施設
- ・セキュリティロックを整備し対面チェックインを省略、接触を抑えるとともに初期投資を抑えて運営。

かまどベースの検討経過

■ 地域資源とコンテンツ化の可能性

地域資源

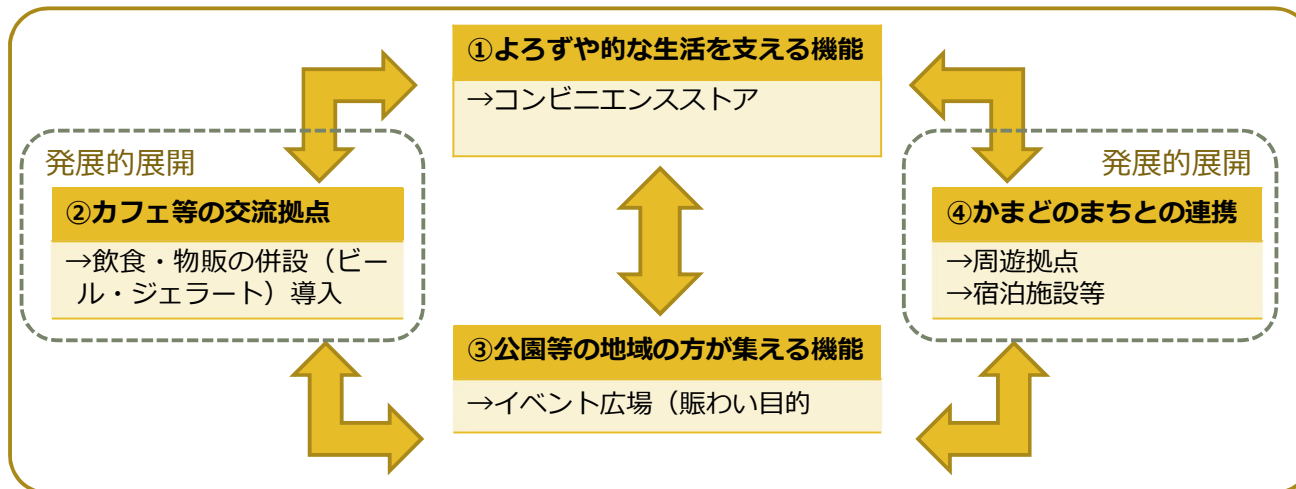
- 道の駅を拠点とした周遊促進
・ 竜吟の森（自然ふれあい館）、中山道（大秋宿）
- 瑞浪市内事業者と連携した道の駅向けの商品開発
- 市内温泉施設との連携
- 水辺資源の活用
・ 上平用水、佐々良川の親水空間

拠点
道の駅

■ 想定されるコンテンツ

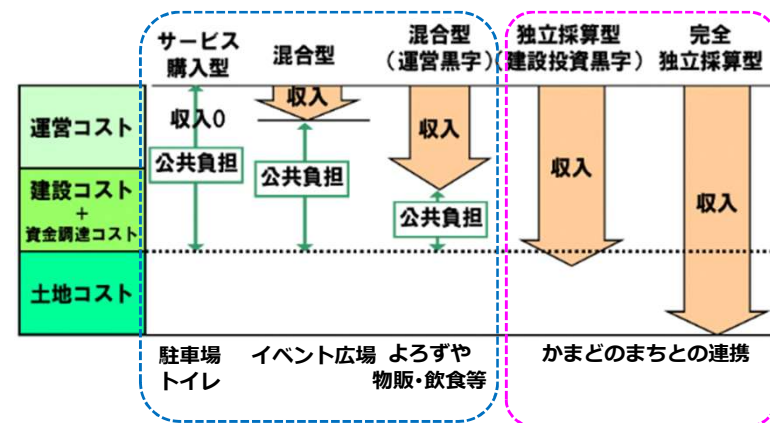
基本方針	導入機能	地域資源
既存資源の活用	・グランピング施設、キャンプ、RVパーク ・親水広場	・上平用水、佐々良木川
釜戸地区の個性の発揮	・飲食施設（コミュニティ広場） ・特産品販売施設	・道の駅用のメニューの提供
釜戸地区住民と来訪者の交流促進	・イベント広場	・継続的なイベント開催 ・ウォーキングなどの周遊起点

「よろず屋」を核としたアジャイル型展開



■核施設：よろずや（コンビニエンスストア）成立の条件

整備・運営方針の方策	課題 (企業意見)	実現の条件 (企業意見)	具体的方策
店舗運営ノウハウの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・地域独自で運営すると商品の安定供給がかなり厳しい。 ・うまく役割分担しながら進めていくことが、持続的な展開につながる 	→商品の品ぞろえ、仕入れのノウハウなどが必要	<ul style="list-style-type: none"> ・全国的な物流網や効率的な店舗経営のノウハウと、商品を効率的に届ける全国的な物流網を持ち、POSデータで売れ筋商品を把握している民間事業者との連携が必要 →フランチャイズ・チェーンやボランタリー・チェーンへの加盟によって、地域住民の期待に沿った「よろずや」を実現できる可能性がある。
地域主体の運営組織の法人化	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニだと、儲けるのはオーナー（個人）だけと言われる可能性がある。 	→地域で合同会社などを組織して運営という形ならありえる	<ul style="list-style-type: none"> ・地域運営組織が地域ニーズに応え、地域の課題解決に向けた取組を発展させるためには、将来的には法人格の取得が有効
施設の整備主体	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニが自ら出店することは期待できない ・自社で出資しての運営はリスクが高い（行政が整備した施設に賃貸で入るほうがリスクは少ない） 	→行政側でハード整備し、地域がコンビニを出店するのが妥当である	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業による施設整備は事業リスクが高い（投資回収できない事を危惧）ため、施設整備は、行政が担いつつ、財政負担を軽減可能な事業手法の導入が必要 →公共施設の整備から維持管理・運営までを一体事業として実施するPFIやDBO方式等の導入が進められている。 →維持管理・運営についても、道の駅では、物販・飲食といった商業サービス機能により収益を得ることが可能であることから指定管理者制度の活用が考えられる



方策1：店舗運営ノウハウの確保

商品の仕入れ・品ぞろえの確保

- ・「よろずや」の品揃えの充実を検討するにあたっては、売れ筋商品を卸売業者などから調達する必要がある。
- ・取扱商品が3,000種類にもなると言われるコンビニエンスストアは、多数の売れ筋商品を効率的に調達し、各店舗に効率的に配送する仕組みを有している。
- ・商品を効率的に届ける全国的な物流網を持ち、POS データで売れ筋商品を把握するフランチャイズ・チェーンやボランティア・チェーンへの加盟によって、店舗運営ノウハウを確保する必要がある。

独自の「よろずや」づくり

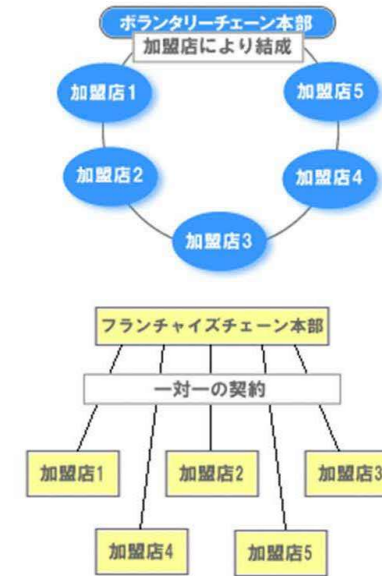
- ・チェーンに加盟しても、契約内容に応じて地場産品を取り扱うことが可能であり、売れ筋商品を確保しつつ、契約内容に応じて地場産品を共存させることが可能である。
- ・商品の仕入れを工夫し、全国的な商品とローカルな商品を共存させるなどの商品構成の工夫により、他にはない独自の「よろずや」を生み出し、地域外の人々も立寄りたくなる「よろずや」づくりが必要である。

地域外での資金の流れ・経済循環の創出

- ・地域内の事業者等が加からの投資と地域内工品などを「よろずや」に出品・販売する機会を得られることで、瑞浪市らしい「よろずや」づくりにつなげる
- 地域内での資金の流れを生み出し、経済循環を創出することも可能になる

▼フランチャイズ・チェーンとボランティア・チェーンと概要

区分	概要	立地条件等
フランチャイズ・チェーン	<ul style="list-style-type: none"> ・コンビニエンスストアや外食産業など幅広い分野で利用されているビジネスモデル ・独立した本部が各加盟店と個別に契約を結び、本部は加盟店に対して商品、サービス、経営ノウハウ、商標などを提供し、加盟店は本部に対してロイヤリティーを支払う ・提供するサービスが多様である一方、制約事項が厳しく、出店の目安となる日販（1日の売上高）も高いと言われている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ F C（コンビニエンスストア）の日販 <ul style="list-style-type: none"> ・コンビニエンスストアの出店の目安となる日販（1日の売上高）は高い。 ・大手コンビニエンスストアの日販は、平均50万円台である。 ■ コンビニエンスストアの商圏人口 <ul style="list-style-type: none"> ・コンビニエンスストアの商圏人口は、店舗の立地環境によるが、概ね3,000人程度であり、通常の路面店では40万円代の日販があることが出店の条件になる。
ボランティア・チェーン	<ul style="list-style-type: none"> ・ミニスーパー、コンビニエンスストアなどの小売店が、同業者同士で連携し、仕入れや配送を共同化して効率化を図るビジネスモデル ・加盟店により組織された本部が、フランチャイズ・チェーンと同様に加盟店に対して商品、サービス、経営ノウハウ、商標などを提供 ・フランチャイズ・チェーンと比較すると制約がゆるやかで、加盟店の自主性を保つことができると言われている 	<ul style="list-style-type: none"> ■ V C（マイクロスーパー）の日販 <ul style="list-style-type: none"> ・マイクロスーパーは、日販約10万円以上の地域で出店が可能 ■ マイクロスーパーの商圏人口 <ul style="list-style-type: none"> ・マイクロスーパー（全日本食品株式会社が進める）では、商圏を半径5km、商圏人口は500世帯、1,000人前後を想定している。



ボランティア・チェーンとフランチャイズ・チェーンの概念図



2019年6月28日：第1回たなコンビニのあり方検討会事務局説明資料（コンビニの現状と課題）経済産業省

方策2：運営組織の法人化（地域主体の運営）

■法人化のメリット

社会的な信頼性が得られる

- ・法人化により、個人の財産と団体の財産を明確に区分される。
- ・社会的な信頼性が高まり、行政からの補助金の獲得や委託事業の受託の可能性が拡大し、外部からの寄附も受けやすくなり、取り組むことができる事業の幅が広がる。

代表者個人へのリスク負担の軽減

- ・任意団体として活動する場合、責任の所在が代表者個人名とならざるを得ず、様々な事業に伴うリスクを代表者個人が負うこととなるが、法人化により、責任の所在が企業として明確化され、代表者個人への負担（リスク）が軽減される。
- ・代表者個人にかかるリスク負担を軽減することで、組織の代表者となる人材を確保しやすくなる。
- ・代表者が安心して組織の経営や事業を担うことができるようになるため、活動の継続性が高まり、地域運営組織の発展にも有効となる。

出資、寄付金等による資金確保が可能

- ・組織の活動に当たっては、ある程度まとまった資金が必要となるため、運営組織の設立時には補助や出資、融資等により、一定の資金確保に留意が必要である。
- ・活動主体の資金調達手法については、既存の手法を組み合わせ、資金提供者に対し寄附や投資をより促す仕組みが広まりつつあり、地域住民（財産区）等からの出資による資金調達と事業参画が想定される。

※助成金・補助金については、一時的な資金であって、安定的にまた継続的に得られるものではない。助成金・補助金ありきで運営を考えるのではなく、団体の目的や活動内容に応じた事業収入など自主財源率を高める必要がある。

▼法人の設立、活動資金調達手法の分類

地域づくり活動主体による主な資金調達手法	① 行政からの助成金・委託費	制度を活用した行政からの助成金や社会的事業に対する行政からの委託費用
	② 個人・企業・財団等からの寄附	募金活動等により、個人や企業等からの寄附金
	③ 会員からの会費	特定非営利活動促進法（NPO法）における会員等から会費
	④ 投資家による株式・債券への投資及び出資	株式会社の形態を有する社会的企業が株式及び社債を発行・発券することによる資金
	⑤ 金融機関等からの融資	民間金融機関からの借入 ※昨今はソーシャルビジネス向けに無担保・無保証人でも利用可能な融資を行う金融機関も存在する。
地域づくり活動主体による新たな資金調達手法	① ソーシャル・インパクト・ボンド	官民連携による成果報酬型投資事業と呼ばれるものであり、地域づくりの活動主体が、民間資金提供者から出資・寄附により資金を調達、事業を実施し、その成果目標を達成できた場合に国・自治体が資金提供者に補助金等を支払う仕組み。
	② 市民ファンド（NPOバンク・コミュニティ財団等）	市民や地域企業から集めた寄附中心の原資を公益性・公共性の高い事業や活動に分配するもしくは、低金利で融資する仕組み。金融機関よりも低金利な場合が多い。
	③ クラウドファンディング	不特定多数の人々から、インターネットを介してNPO等の活動主体が寄附や投資を募ることで事業資金を調達する仕組み。

方策2：運営組織の法人化（地域主体の運営）

■民間主体の運営組織の法人形態

- ・地域運営組織が展開する活動は多種多様であり、主に以下のような法人制度がある。
- ・「組織の性格」や「取り組みたい事業」を中心に法人格を選択する必要がある。

①NPO法人の主な特徴

- 業務執行：理事が業務を実施し、監事は理事の業務が適正かを管理する役割。
- 議決権：会費や寄付金の額によって議決権には影響しない。
- 資金調達：会費、寄付金、助成金、補助金、銀行融資など。
- 利益分配：利益分配できない。
- 参加可能な主体：概ね個人で参加。
- 活動内容に対する制約等
 - ・社会貢献活動を主とする法人であるため営利を目的とした活動に制限がある。
 - ・NPO法人の資産は資産総額の変更登記を毎年度末に行うことが必要であることなどから、有形資産の権利を有する活動には向いていない。
- その他
 - ・所轄庁（都道府県・政令市）に認められた法人は、認定NPO法人になることができ、認定NPO法人になると「税制優遇」などのメリットがある。

③合同会社の主な特徴

- 業務執行：業務執行については全社員の同意が必要。
- 議決権：出資比率によって議決権には影響しない。
- 資金調達：出資金の増額、少人数私募債、銀行融資、投資資金など。
- 利益分配：利益や議決権を出資割合に関わらず自由に分配できる。
- 参加可能な主体：個人及び企業や法人格のある団体。
- 活動内容に対する制約等
 - ・最小の人数と資本によることでスタートアップ事業などに向いている。
 - ・社員は「出資者（株主）」と「取締役（役員）」の両方を兼ね意思決定が速い。
 - ・合同会社は社員（いわゆる株主）全員の同意があれば株式会社に組織変更が可能。

②一般社団法人の主な特徴

- 業務執行：社員総会によって選任された理事によって業務を実施。
- 議決権：出資比率によって議決権には影響しない。
- 資金調達：基金による拠出、銀行融資など。
- 利益分配：利益は分配できない。
- 参加可能な主体：個人及び企業や法人格のある団体。
- 活動内容に対する制約等
 - ・公益色があることから、一部の営利事業に偏らない活動に向いている。
 - ・基金は返還義務がある負債で、基金以外の資金調達の方法が難しい面がある。
 - ・基金は社員や社員以外の人から資金の拠出を受けることで法人の基礎財産となる。
- その他
 - ・基金の拠出者の地位は、一般社団法人の社員たる地位とは直接関係はない。
 - ・目的や事業に制約はないが、共益的な非営利活動には「税制優遇」などがある。

④株式会社の主な特徴

- 業務執行：取締役会で選任された取締役が業務の執行にあたる。
- 議決権：出資比率によって議決権に影響する。
- 資金調達：出資金の増額、少人数私募債、銀行融資、投資資金など。
- 利益分配：株主の出資比率に基づいて分配される。
- 参加可能な主体：個人及び企業や法人格のある団体。
- 活動内容に対する制約等
 - ・資金調達において他の法人形態と比べて多様な方法がある。
 - ・経営と出資が分離され、出資者の権利を種類株式によって変えることができる。
 - ・資金計画や事業計画によって投資型の資金なども活用できる。
 - ・会社経営は取締役に一任されるため意思決定が早い。
 - ・法人形態として最も一般的であり、資本や組織体系など内部設計が行いやすい。

方策2：運営組織の法人化（地域主体の運営）

■ 主な法人形態の比較

	NPO法人 (非営利団体)	一般社団法人 (非営利団体)	合同会社 (営利団体)	株式会社 (営利団体)
法人格	あり	あり	あり	あり
根拠法	NPO法	社団及び財団法人に関する法律	会社法	会社法
特色	主にボランティア活動	公益色がある	株式会社より信用力が薄い	活動組織として一般的
目的事業	NPO法の20分野における事業	目的や事業に制約なし(公益・共益・収益事業)	定款の事業目的に掲げる営利事業	定款の事業目的に掲げる営利事業
設立要件	理事3人以上 監事1人以上	理事1人以上 監事設置任意	1人以上	取締役1人以上 監査役設置任意
最低の員数	社員10人以上	社員2人以上	社員1人以上	取締役1人以上
資本金	0円	0円	1円以上	1円以上
議決権	原則 1社員1票※1	原則 1社員1票※1	1社員1票	出資比率による
議決機関	社員総会	社員総会	社員総会	株主総会
設立の手續	認証	登記	登記	登記
剰余金の扱い	分配(配当)はできない	分配(配当)はできない	自由な利益分配が可能	出資比率による配当
増資	できない	できない	できる	できる
出資	なし	なし	経営と出資一致	経営と出資分離
社債	できない	できない	できる	できる
責任	有限責任	有限責任	有限責任	有限責任
役員任期	社員総会で選任	重任登記が必要	役員の任期がない	重任登記が必要
設立	手続きが煩雑	設立が早い	設立が早い	議決事案がある
設立方法	所轄庁の認証後に登記して設立	公証人役場での定款認証後に登記	定款作成後に登記	公証人役場での定款認証後に登記
設立費用	不要	定款認証 5万円(電子認証の場合)※2 登録免許税 6万円	登録免許税 (資本金額の0.7%)※3 (定款作成は必要、認証は不要)	定款認証 5万円(電子認証の場合)※2 登録免許税(資本金額の0.7%)※3
課税※4	収益事業にかかる所得のみ	全所得※5	全所得	全所得
税金	法人県民税法人住民税	法人県民税法人住民税	法人県民税法人住民税	法人県民税法人住民税
届出	法人設立届出書青色申告承認申請	法人設立届出書青色申告承認申請	法人設立届出書青色申告承認申請	法人設立届出書青色申告承認申請
作成義務のある主な書類	<ul style="list-style-type: none"> ・事業報告書 ・活動計算書 ・貸借対照表 ・財産目録 ・年間役員名簿 ・前事業年度の末日における社員のうち10人以上の者の氏名等を記載した書面・最新の役員名簿・定款等 	<ul style="list-style-type: none"> ・定款 ・事業報告書 ・損益計算書 ・貸借対照表 ・付属明細書 	<ul style="list-style-type: none"> ・定款 ・損益計算書 ・貸借対照表 ・社員等変動計算書 ・個別注記表 	<ul style="list-style-type: none"> ・定款 ・事業報告書 ・損益計算書 ・貸借対照表 ・株主資本等変動計算書 ・個別注記表 ・付属明細書

出典：内閣府地方創生推進事務局作成情報に一部追加

※1 一般社団法人及びNPO法人については、極端に不平等な場合を除き、定款で社員の議決権について別段の定め(例えば、ある種の社員については議決権を2票とする、など)を置くことは許容されている。但し、認定NPO法人については、認定基準として1社員1票であることが定められている。

※2 紙による認証の場合は、印紙代として別途4万円が必要。

※3 合同会社の場合、資本金額の0.7%が6万円に満たないときは、申請件数1件につき6万円。株式会社の場合、資本金額の0.7%が15万円に満たないときは、申請件数1件につき15万円。

※4 平成29年度の法人税率はいずれも23.4%。但し、所得金額が年800万円以下の場合は19%(株式会社及び合同会社は、資本金が1億円以下かつ所得金額が年800万円以下の場合は19%)。

※5 非営利型法人に該当する場合は、収益事業にかかる所得が課税対象。

方策3：施設の整備主体

■施設整備主体

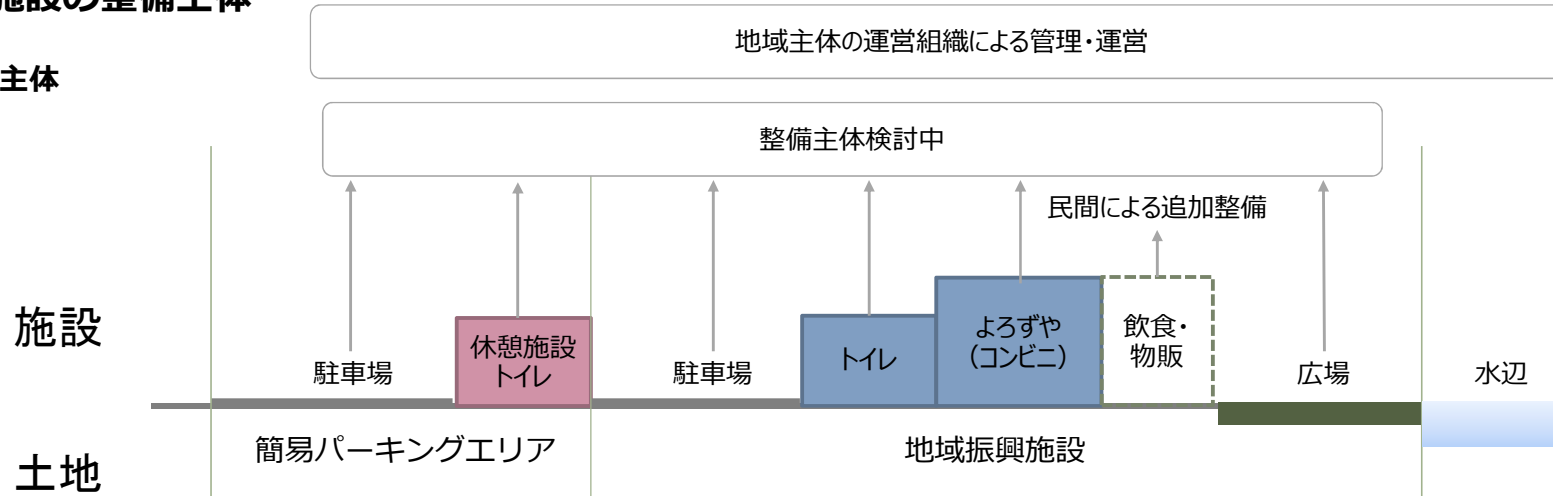


図 施設の整備主体(仮)

■施設の運営イメージ

(1)開駅当初の運営体制

- ・道の駅を公の施設とし、地域主体の運営組織への指定管理の指定
- ・よろず屋(コンビニ)については、チェーンへの加盟により、品揃え、ノウハウ面の課題を解消
- ・よろず屋(コンビニ)で得られた収益について、地域主体の運営組織が得ることができ、地域活動等に還元することも可能となる。

(2) 試行を踏まえたコンテンツの追加

- ・可変的要素として、コンビニに併設する小規模な飲食店を想定。(広場でのイベント開催等を通じた試行を踏まえた展開)
- ・追加コンテンツについては、民間事業者の独立採算事業として実施

