

特集：私たちの「まち」の経営学

自治体の
「非常識」を
「常識」に

境町町長
橋本正裕氏

—— 境町はかつて、財政破綻寸前とも言われる状態だったと伺いました。就任当時の状況を教えてください。

2014年に町長に就任したとき、境町は本当に厳しい状態でした。借金は45年連続で増え続け、将来負担比率は180%超。全国1741市区町村（当時）の中でも下から29番目の財政状態で、基金もほぼ底をついていたんです。人口も毎年400人以上減っていて、このままだと5年後には財政破綻するというシミュレーションまで出ていました。

普通ならそこから給料カット、補助金削減といった緊縮策に入るのでしようが、境町は「稼ぐほうに振る」という判断をしました。その結果、今では借金は年々減少し、貯金は51億円に。「何か特別なことをしたのですか？」とよく言われますが、実際には「当たり前のこと」「を積み上げてきただけなんです」。

投資して、どこで回収するか。どうすれば住民の満足度を維持しつつ、持続可能な形にできるか。それを考え抜いて少しずつ改善を繰り返してきました。

自治体は、新しいことなど、出来ない理由を説明しがちです。でも、境町はどうしたら出来るかを考える自治体なんです。0から1を生み出すのが得意なので、それが、境町のV時回復の秘訣だと思います。

稼ぐ自治体へ。ふるさと納税と地場産業の戦略的展開

—— 境町といえば、ふるさと納税の成功事例としても注目されています。どのようにこの制度を「稼ぐ仕組み」に育ててきたのでしょうか？

当初のふるさと納税の寄付額は年間6万5,000円。そこから「まず5,000万円にしよう」と決めて動き出しました。何をやったかといえば、とにかくマーケティングリサーチです。

ふるさと納税が6.5万円から99億円に。
財政破綻寸前からV字回復させた
型破り町長の「経営論」

茨城県西南端に位置する人口約2万4,000人の境町。町内に鉄道駅はなく、決して恵まれた立地ではありません。かつては、人口流出に加えて財政破綻の危機に陥り、町の将来に明るい展望を描くことすら難しい時代があったそうです。

しかし、そんな境町のまちづくりが、いまや全国から視察が絶えないほど注目を集めています。

境町の道の駅の駐車場は、県外ナンバーの車でにぎわい、併設する施設の中には高級ステーキハウス「ウルフギヤング」(SAKATEPPAN by Wolfgang Zwiener)が店を構えています。

また町内には他にも寿司の名店「おのでら」(廻転鮨銀座おのでら境町店)が出店しているほ

売れる返礼品は何かを徹底的に調べ、実際に楽天や「さとふる」などのサイトを毎日見て、何がどのくらい売れているのかを「日次」で追っていました。たとえば、鰻牛肉など、売れるものはだいたい決まってるんですよ。あとは、それをどうやって町で作るかを考えるだけです。

その土台を支えているのが、株式会社さかいまちづくり公社です。もともと境町には「道の駅さかい」がありましたが、当初は別の民間企業に運営を委託していました。でも売上はピークの2億円から1億5,000万円まで落ち込んでいた。そこで僕は、観光協会に運営を移しました。すると売上が1年で2億7,000万円にまで回復したんです。

儲かりすぎてしまったので、会計士から「協会のままではまずい」と言われて半官半民で設立したのが、さかいまちづくり公社です。道の駅の運営に加えて、ふるさと納税の実務もこの公社が担っています。当初は3人でスタートしましたが、いまや従業員180名以上、年商30億円超の組織になっています。

か、BMXやスケートボードが楽しめる世界基準の屋内競技場や人工サーフィン施設も。

さらに町中には日本の自治体で初となる自動運転バスが一般公道を走り、英語教育や移住者向け住宅支援制度の整備まで。

その背景には、2014年に町長に就任し、財政破綻寸前だった町を立て直した橋本正裕町長の存在があります。町長の就任後、境町の借金（地方債残高）は約25億円減り、貯金（財政調整基金等）は約50億円を超え、まさにV字回復を果たしています。

境町の劇的な変化は、どのように起こったのか。橋本町長に境町の自治体経営について話を聞きました。



隈研吾建築都市設計事務所が設計した道の駅の「さかい河岸レストラン茶蔵」。

干し芋は、町内の葉たばこ農家が転作でサツマイモを作り、さかいまちづくり公社の工場で加工して出す。最初の1年で1億円の寄付が集まり、2年で初期投資を回収しました。境町に工場があれば、返礼品として出せる。ないなら建てるか、誘致すればいい。鰻や牛肉も同じスキームです。