

平成25年12月13日

岩美町議会

議長 津村 忠彦 様

岩美町議会

産業福祉常任委員会

委員長 田中 克美

委員会行政調査報告書

岩美町議会産業福祉常任委員会は、平成25年10月7日に道の駅「湖畔の里福富」、8日に道の駅「瑞穂」、9日に道の駅「萩しーまーと」で行政調査を行いましたので、岩美町議会会議規則第77条の規定により別紙のとおり報告します。

## 【今回の行政調査を行った目的】

国土交通省の管轄の下で道の駅が構想されてから約20年、道の駅は、平成25年10月11日現在で全国に1,014ヶ所（国交省HP：道の駅案内より）設置されている。

道の駅の機能は、「休憩機能」、「情報発信機能」、「地域の連携機能」の3つとされているが、20年を経て「地域の連携機能」が次第に重要な役割を果たすようになってきた。

また、平成23年3月11日に発生した東日本大震災では、道の駅が防災拠点としてその機能を発揮した。

広い駐車スペースを利用した災害応援の活動拠点や、地域住民や道路利用者の一時（次）避難場所といった防災拠点として機能した他、被災地への物流が滞る中、最寄品や農家より直接仕入れた農産物を販売することで、被災者ならびに生産者に活力を与え、地域コミュニティの維持に貢献し、道の駅の新たな可能性を示した。

このような中、県下には12の道の駅が設置されており、本町も本年5月に道の駅設立協議会が設立され、10月には全国公募で採用された駅長が就任し、平成27年4月の開駅をめざしているところである。

開駅にむけたこれからの取り組みを本格的な軌道にのせるためには、行政と農林漁業、商工業、観光など町の産業振興にたずさわっている関係者が一丸となって立ち向かうことが必要である。整備に向けた取り組みの盛り上がりを実現することが、道の駅を、本町の産業振興、地域おこしの拠点施設として定着させることになる。

議会としても、先進的な取り組みをしている道の駅や産直所について調査・研究を深め、開駅にむけた取り組みにおいて議会の役割をしっかりと認識すること、適切に行動することの必要性を感じた。

そこで、地元鮮魚と農産物の販売等で全国トップクラスの売り上げを誇る「道の駅萩しーまーと」、品揃え豊富な農産物直売所を持つ「道の駅瑞穂」及び「道の駅湖畔の里福富」を視察先として選択した。

## 【1】道の駅「湖畔の里福富」（広島県東広島市福富町）の調査報告

### 1. 調査事項及び調査期日

- (1) 調査事項 道の駅と地域活性化について
- (2) 調査期日 平成25年10月7日 午後1時～3時

### 2. 出席委員等

#### (1) 視察先対応者

道の駅「湖畔の里福富」 上田 昇 駅長

#### (2) 出席常任委員

委員長	田中 克美	副委員長	竹中 一浩
委員	日出嶋 香代子	委員	松井 俊明
委員	田中 伸吾	委員	船木 祥一

### (3) 随行員

産業建設課長 広谷 幸人 産業建設課水産係長 山田 正人

いわみ道の駅駅長 藤原 義夫 議会事務局書記 前田 あずさ

## 3. 調査の目的

販売、運営や管理等に係る方法やシステム、また運営形態等の情報を収集し、関係者と意見交換を行い、今後の「いわみ道の駅」整備に生かす。

## 4. 調査の概要等

### (1) 取り組み・施設の概要

現在の東広島市は、平成17年2月7日に旧東広島市と旧福富町を含む周辺の5町が合併し、誕生した。人口は約18万人で、酒どころとして有名な西条などの市中心部に集中している。福富町の人口は約3千人で、周辺の町と同様、過疎地域や山村振興地域等に指定されている。

平成11年に、町内の“材料や製法にこだわる”オーナー13軒で構成する「こだわりの郷グループ」が結成され、町役場や商工会と連携し町の活性化を図ってきた。それがテレビや雑誌等で取り上げられ、“お出かけスポット”としての知名度が上がり、車で約1時間の広島市内等から、自然豊かな田舎を満喫するために人が訪れるようになった。

道の駅「湖畔の里福富」は国道375号線バイパスに面し、県営福富ダム（通称：しゃくなげ湖）の湖水に囲まれる景観に恵まれた場所に位置している。

交流館、多目的ホール、多目的グラウンド、ふれあい広場（大型遊具）、デイキャンプ場、大型駐車場、スポーツ、遊具遊び、バーベキュー、そしてドライブ中の休憩の場として、幅広い利用が可能である。

広島県内では14番目の道の駅で、福富町の住民団体である「道の駅 湖畔の里福富運営協議会」が、東広島市の指定管理者として平成20年9月20日に開業した。

施設整備については、県営福富ダム（しゃくなげ湖）の建設により、農地や住宅等が水没することとなり、周辺地域の生産機能や生活環境に及ぼす影響を緩和し、関係住民の生活の安定と福祉の向上を図ることを目的として、平成9年に「水源地域整備計画」が策定された。合併後の平成17年度には、都市農村交流の拠点施設となる「道の駅」の具体的な事業が着手された。

整備費については、県のトイレも合わせて約16億円である。うち、交流館は農林水産省の新山村振興特別交付事業の交付金により、約3億6千万円で整備され（補助率50%）、多目的ホールや公園等は、国土交通省のふるさとづくり交付事業の交付金で整備された（補助率40%）。敷地面積は、東京ドームの約1.8倍の広さがある。

平成24年度の年間利用者数は約32万人で、全店舗の年間売り上げは約2億2千万円となっており、現在、東広島市の観光スポットとしてはナンバーワンの利用者数を誇っている。

## (2) 質疑・応答

問：売り上げが順調なので経営が成り立っていると思うが、年間1,400万円の指定管理料では、人件費（年間約2,700万円）も手当できない。市にみてもらうことはできないのか。

答：5年契約で、中途変更はできないということだ。人件費を削減するしかない。

あとは、修繕や備品購入を控え、冬季は閉店時間を早め光熱費を抑制する等で対応している。

自動販売機が年間500万円から600万円の売り上げとなっているが、販売機を設置した場所の賃借料を市へ払うこととなっている。

トイレ清掃委託料も180万円措置されていたが、年々カットされ、現在は130万円となっている。

施設管理は道の駅が行うが、使用料は全部市に入る。

問：黒字になった場合はどうか。

答：黒字になれば指定管理料が減額となるため、税理士と相談してプラスマイナスゼロにしている。

市の条例により、積立剰余金は600万円までとなっている。東広島市で最初の道の駅なので、見切り発車となっている。

指定管理者制度については、条例によってがんじがらめで縛りが多いと感じている。指定管理料はありがたいが、どこに回っているかわからない。

問：指定管理者の選定方法はどうか。

答：公募だが、実質随意契約となっている。

問：管理者が変わるので、道の駅に指定管理者制度は合わないと思うが、どうか。

答：指定管理者制度の難しさがあると感じている。

現在の指定管理料は、ベストの状態では上限が決まっている。「税金で給料をもらっている」と言われることもある。

指定管理料のほとんどが、修繕費となっている。

東広島市も裕福でない。合併で大きくなり過ぎたと思っている。

問：農協（組織）の影響は大きいと思うが、どうか。

答：そうは思わない。持ちつ持たれつの関係だと思っている。

農協は組織力が大きいので、農協が入っている道の駅の直売所は強い。

問：出荷団体の運営はどのようになっているか。

答：入会費2,000円、年会費2,000円となっているが、現在は新規加入がストップされている。

問：出荷者を登録するためにつくった団体か。

答：そうだ。

片手間でやっている方も入会されており、大規模農家は少ししかない。

問：商品が残ったら置いておき、それでも残ったものは道の駅で処分すると言われた。

さっき店内を見せていただいたら、今日が消費期限の餅があったが、どうするのか。

答：餅はほとんど残らない。

「誰もかれも出してください」というスタイルが、あまり良くなかったと思っている。そのスタイルが残っている。

問：直売所の売り上げを100%とした場合のイメージ図として、市内産（福富町内産を含む）の農林水産物を80%としているということがあったが、買う方の立場から言うと、全国的な品ぞろえがあった方が売れると思うが、その辺の考え方はどうか。

また、その80%の背景はどうか。

答：出荷団体との関係がある。

道の駅は「地産多消」でないとできないと思っている。

確かにいろいろな品ぞろえがあった方が売れると思うが、市の施設だから、市の生産品を置かなければならないのではないかという意見が多かった。

正直、割合は厳密に見ていない。良いものを道の駅に置きたいと思っている。自分が食べておいしいと思うものを置きたいと思っている。

問：道の駅のイベントで婚活パーティーという説明があったが、どのようなものか。

答：地元の保育園の先生が世話をされている。道の駅だからできるイベントだと思っている。

問：日用品も置いておられるが、需要と供給のバランスはどうか。

答：車を持っている方は西条に出る。町内にスーパーがほとんどないので、地元の高齢者が多く来られる。

問：集客の要は遊具か。

答：最近の若者の傾向として、遊具で遊んでも道の駅には寄らない。祖父母連れだと寄る。テナントが露店等を出して、売り上げアップができればと思っている。

広島県と中国電力グループが計画しているメガソーラー（大規模太陽光発電所）の建設が町内で予定されており、それが完成すれば道の駅にも寄ってもらえると思っている。（3割アップを見込んでいる。）

アクセスは大事だ。バイクのお客さんにも寄っていただくが、その方たちの口コミの力は大きいので大事にしてほしい。

問：利用者は高齢者か。

答：高齢者とリピーターが多い。

問：県外者は何を求めて来るのか。

答：野菜、ドレッシング（オリジナル）、ジェラート（地元酪農家手作り）等だ。

問：特産のエゴマの生産量はどれくらいか。

答：町全体で年間約3トン程度だと思う。エゴマは今話題となっていて売れている。

問：従業員が12人と言われたが、テナントは含まれていないのか。

答：含まれていない。総勢30人だ。

問：出荷するに当たって、集荷農家と自分が持ってくる農家の手数料は分けているのか。

答：分けていない。

問：消費税についてはどうなっているのか。また、生産者の意識はどうか。

答：委託販売手数料の中に含まれる。(販売価格の18%、東広島市以外等20%) また、生産者の中に消費税について考えておられる方は少ないと思う。

問：天候に左右されると言われたが、冬季の最低気温はどのくらいか。

答：マイナス6℃から7℃だ。風が強いと、この辺は歩けない。積雪については、最高で30センチメートル程度だ。1月～2月は開店休業の状態で、営業時間を9時30分から5時までにするを市に申請中だ。

## 【2】道の駅「瑞穂」(島根県邑智郡邑南町)の調査報告

### 1. 調査事項及び調査期日

- (1) 調査事項 道の駅と地域活性化について
- (2) 調査期日 平成25年10月8日 午前10時～正午

### 2. 出席委員等

#### (1) 視察先対応者

産直市みずほ企業組合【産直市みずほ】 竹内 覚 店長

#### (2) 出席常任委員

委員長	田中 克美	副委員長	竹中 一浩
委員	日出嶋 香代子	委員	松井 俊明
委員	田中 伸吾	委員	船木 祥一

#### (3) 随行員

産業建設課長	広谷 幸人	産業建設課水産係長	山田 正人
いわみ道の駅駅長	藤原 義夫	議会事務局書記	前田 あずさ

### 3. 調査の目的

「道の駅瑞穂」に隣接して建設されている「産直市みずほ」の販売、運営や管理等に係る方法やシステム、また運営形態等の情報を収集し、関係者と意見交換を行い、今後の「いわみ道の駅」整備に生かす。

### 4. 調査の概要等

竹内氏が店長をつとめる「産直市みずほ」の説明を受け施設を視察した。

#### (1) 取り組み・施設の概要

邑南町は島根県中央南部に位置しており、平成16年10月1日に旧羽須美村・瑞穂町・石見町が合併し新しく「邑南町」として誕生した。人口約11,700人余りの町であり、総面積419.2キロ平方メートル、山林率80パーセントの典型的な中山間地域

である。

広島県北部と隣接し、広島市から75キロメートルと近く、中国横断道の大朝IC・瑞穂ICにより広島都市部との隣接性・利便性や、地域の特徴を生かしたあらゆる分野での相互連携・交流を図ることにより地域振興の相乗効果が期待できる。

主な産業としては、水稻を中心に野菜・葉タバコ・椎茸栽培や畜産等のほか、近年ブルーベリー・サクランボ等の栽培が盛んであり、観光農園を行っているところもある。淡水でのチョウザメ養殖に成功し、塩分を抑えたフレッシュキャビアの生産販売も軌道に乗りつつある。

「道の駅瑞穂」は、広島県側からの邑南町への玄関口として、邑南町のみならず邑智郡ひいては島根県の観光案内・PR・特産品の取扱所としての役割を果たすべく、邑南町・邑南町観光協会・邑南町商工会ほか関係機関と密接な連携を取りながら、定期券販売・観光案内・土産特産品販売を行っている。

特に販売面では、地域活性化の点から地元商工業者との共存共栄を念頭に、取扱商品の選定には細心の注意を払い運営している。

隣接する農林水産物直売所「産直市みずほ」、地元食材を使用し、緑提灯を掲げる食堂「産直亭みずほ」との相乗効果により、利用客の約60パーセントから65パーセントが県外客であり、特にゴールデンウィーク・盆・年末は、県外客や地元の利用者で大混雑である。

「産直市みずほ」は日曜朝市から出発した。

旧瑞穂町では、余剰農産物の利活用のための無人直売所が個人や小グループによって開設されていた。平成2年に町内田所地区の生産者グループがJAの協力で「日曜ふれあい市」を国道261号線に簡単なログハウスで開設。平成5年には、当時建設された「道の駅瑞穂」の構内の渡り廊下に移転した。平成10年のJA広域合併を機に、生産者70余名で「瑞穂町朝市出荷組合」を設立し、自立した日曜朝市の取り組みを開始した。生産者が主体性を持った取り組みとし、出荷規格をなくし、価格設定も自由にしたため、珍しい野菜や遊び心のある商品が並び、来客の関心を引くようになった。この取り組みは消費者にとって魅力の一つとなり、「日曜ふれあい市」からだど14年間続き、組合員の増加と販売額の拡大につながっていった。

日曜日の午前中に限っていた開店時間の拡大と常設化を望む声が、生産者、消費者双方から強くなり、常設の産直市をめざし、関係機関の支援を受けながら検討をかさねるとともに、みずほ産直塾を開講し出荷者の拡大を図った。

平成15年に産直市設立準備委員会を立ち上げ、道の駅構内に産直市トレーニング施設「みずほの幸」を開店。生産者が半日交代で当番に当たり、全出荷者の意欲醸成を図った。新鮮で安心・安全な野菜や珍しい野菜を安く提供するという取り組みが好評を博した。

「みずほの幸」の成功で自信をもち、平成16年6月に正組合員148名、準組合員37名で「瑞穂産直市組合」を設立。10月に駅構内に「産直市みずほ」を開店。

産直市と道の駅の特産品販売所が隣接していることから、関係機関も交えた協議を行い、

「瑞穂産直市組合」が駅の指定管理者となって一体的に管理運営することで相乗効果を発揮させ、地域振興に貢献するという方向になった。指定管理者となるための法人化の検討では、営利団体と一線を画す企業組合の形態を採用し、平成17年12月に代表者17名で「産直市みずほ企業組合」を設立し、生産者主体の運営を確保した。

平成22年5月の道の駅の大規模改修にあわせ、それまで産直市と道の駅で別々にあったレジを1ヵ所に移動集約したことは、農産物の陳列場所が増加し生産者から喜ばれ、利用者の動線が変わったことで土産特産品の販売額が増加しつつある。

平成22年度の売上高は2億3千2百万円、駅も含めた売上高は3億2千万円。平成23年度は売上高が初めて前年を下回ったが、組合員数は増加し433名となった。平成24年度は売上高2億2千6百万円と回復し、生産者の売上高は前年比7百70万円増の1億6千6百万円となった。組合員は平成24年度末で449名となった。

安全・安心を担保した農産物の提供と町内農産物のアピール、さらなる固定客の増加をめざして、平成22年度から検討してきた生産履歴開示システム(トレーサビリティ)の導入を、県及び邑南町の補助、指導により平成25年6月から試験運用、12月本格運用を行うことになった。平成25年4月から品質管理委員会を発足させ、出荷品の品質に対してのチェック機能を整備した。

## (2) 質疑・応答

問：地域の産業振興の拠点、交流の拠点という角度から見た場合の「瑞穂」の特徴は何か。

答：広島県との県境になり、広島県から島根県へのお客さんの玄関口になっている。地元の特産品として、海産物、野菜、加工品、寿司(角寿司)が売れている。

問：生産者・販売者の組織化の経過と成功のための条件は何か。

答：もともと朝市から始まった。組合員の盛り上がりが一番重要だ。テーブルさえあれば、物を売ることができる。

問：地域で人・物・金が動く仕組みはどうか。道の駅はどのような役割を果たしているか。

答：役場にある観光協会が情報発信しており、それを受けて例えばレストランに食材を提供するなどの食材調達とか観光施設の案内など、流れに乗った役割を果たしている。雇用の面では職員が12名いる。町に対して貢献していると思っている。

問：来客の対象は半分が広島県からの観光客とあるが、観光に来る人を対象にしているのか、道の駅に買い物客として来る人の半分が広島県からだということか。

答：観光客は対象としていない。3割が町内、7割が町外。現金が農家に直接入ることがモチベーションの要因になっている。瑞穂に行けば何かいいもの、珍しいものが手に入るとしてもらおうことで、通過点から目的地に変わってきている。いかに目的地にしていくかということが大事だ。

問：大口の購入者が売り上げを引き上げているとのことだが、瑞穂で購入する理由、メ

リットは何か。

答：広島料亭等で使っていただいているが、マコモタケとかイモのツルなどや形の悪いものなど町のスーパーなどでは売っていないものがある。新鮮さと安いということでガソリン使っても来られる。年間通してみれば商品の量に変動はあるが、1日中誰かが出入りして搬入しており、とにかく量的にボリュームがあるということがある。組合員450人おり、野菜を出す人が半数あるが、出品者は、1個でも100円でも出したいという思いがある。

問：集荷システムと、集荷が地域で担っている役割はどうか。

答：集荷はしていない。持ち込みが大原則だ。

問：売上高の分布状況はどうか。

答：平成23年度の数值だが(平成24年度も割合は変わっていないと思う)、出荷者の10%で売上高の60%を占めている。マツタケだけ出荷して数十万円の人、タケノコだけ出荷する人もあるという状況だが、出荷者1人平均が40万円だ。売上高500万円以上が2人、200万円～500万円が15人、150万円～200万円が7人、多くは10万円～50万円だ。

家庭菜園の延長の人が多いが、いいものを作る人が多く、少量で多品種をつくっている。こうした規模の人を切ると物が出てこないことになる。

問：ネット販売のねらいと現状及び将来の可能性についてはどうか。

答：売るものが限られており、大赤字を出した。潤沢な資金を持っていれば別かもしれないが、コンサルタントに何十万円払ってもそれに見合うものがないので、非常に難しいと思っている。

問：JAとの競合はどうか。

答：問題なく共存しており、特に意識していない。

問：指定管理者の選任方法はどうか。

答：基本的には公募だ。

問：行政と道の駅との関係はどうか。

答：産直市所管の農林振興課、道の駅所管の商工観光課と協定書を交わす中で、自由にやらせていただいている。むしろ行政がすることも道の駅がしないといけないのかというところもある。

問：防災機能、防災への対応に取り組んでいるか。

答：現在、町からの指導等はない。

問：国道261号の交通量はどうか。

答：松江道が開通して来客が10%減った。客の一人あたりの購買単価を上げる取り組みを考えている。

問：チョウザメの養殖はいつからか。また、それに対する町の補助制度はあるか。

答：道の駅で販売しているが売れていない。町のPRにはなっている。補助制度については、承知していない。

問：名物となっている角寿司について説明願いたい。

答：生産者は7名だ。保健所から許可を取って自宅で作っている人や、家が店をやっている人、産直市の加工場を利用している人がおられる。午前4時から作っている。土日で約200食出るが、昼には完売する。1パック360円だ。

問：商品の売り場や値段は生産者が決めるのか。

答：価格の目安があるが、基本的には生産者だ。価格については、こだわりが客にわかるようにしてほしいと言っている。組合員みなが個人企業だと思っている。

問：積雪はどれくらいか。

答：一晩で1メートルくらい積もることもある。

問：収益の柱は何か。

答：産直市だ。

問：施設・設備について、今後改修の予定があるか。

答：今のところはない。

問：将来の戦略についてはどうか。

答：食の安心・安全と鮮度だ。トレーサビリティ（農産物生産履歴開示）の研究だ。これから新しい店が増えて激戦になった時には固定客が大事だと思っている。「瑞穂に行けば良い野菜が買える」と思っていたきたい。

問：公設であること、指定管理者制度によるメリット・デメリットは何か。

答：デメリットは極端な施設整備ができないことだ。

問：人件費は支出の大きな部分を占めるが、人件費削減に取り組んだことがあるか。

答：これ以上の削減はできない。むしろ上げることに取り組んでいる。（期末手当1月分等）

問：スタッフの接客力の向上や、モチベーションを上げることが売り上げアップにつながると思うが、そのための取り組みをされているか。

答：年1回のマナーアップ教室に参加している。リアルタイムで言いたいことがあるが、シフトがあり、朝礼等ができない。ホワイトボードや文書回覧で対応しているが、改善したい。

問：出荷者の確保や品揃えについて、アドバイス等をお願いしたい。

答：品揃え等は出荷者に任せている。余った野菜をどうにかしたいと思っている。（何かヒントを出せば考えるきっかけとなる。）

　　去年は6名が新規加入した。若者を育てていかなければならないと思っている。

問：オリジナル商品の開発が売り上げに大きく影響すると思うが、開発等についてどのようにしていけばよいか。

答：オリジナル商品はない。お客さんから声が上がって取り組んだ方がよいと思う。「小さく生んで大きく育てる」ことがよい。

### 【3】道の駅「萩しーまーと」（山口県萩市）の調査報告

## 1. 調査事項及び調査期日

- (1) 調査事項 道の駅と地域活性化について
- (2) 調査期日 平成25年10月9日 午前10時～正午

## 2. 出席委員等

### (1) 視察先対応者

道の駅「萩しーまーと」 中澤 さかな 駅長

### (2) 出席常任委員

委員長	田中 克美	副委員長	竹中 一浩
委員	日出嶋 香代子	委員	松井 俊明
委員	田中 伸吾	委員	船木 祥一

### (3) 随行員

産業建設課長 広谷 幸人 産業建設課水産係長 山田 正人  
いわみ道の駅駅長 藤原 義夫 議会事務局書記 前田 あずさ

## 3. 調査の目的

販売、運営や管理等に係る方法やシステム、また運営形態等の情報を収集し、関係者と意見交換を行い、今後の「いわみ道の駅」整備に生かす。

## 4. 調査の概要等

### (1) 取り組み・施設の概要

萩市は平成17年3月、旧萩市、川上村、田万川町、むつみ村、須佐町、旭村及び福栄村の1市2町4村の合併により誕生した人口約54,000人、山口県の総面積のおよそ11%にあたる698.79平方キロメートルの面積を有する地方都市である。山口県北部の日本海側に面し、阿武川の支流である松本川と橋本川に囲まれた全国有数の規模を誇る三角州が発展している。その三角州を中心に市街地が形成され、その沖には、羽島・大島・櫃島・肥島・尾島・相島の6つの平らな島々が浮かぶ。沖合45キロメートルに位置する見島には手つかずの自然が残り、見島牛をはじめとした天然記念物が生息している。

気候は、沿岸部においては対馬海流の影響を受け比較的温暖である一方、中山間部は盆地特有の夏暑く冬寒い気候を持ち、変化に富んだ自然環境を有している。

また、北長門海岸国定公園などの豊かな自然、400年の歴史を持つ伝統工芸品「萩焼」を有し、全国的な知名度を誇る観光地として、年間150万人前後の観光客数を維持している。

主要産業は農林水産業と観光業である。直近の国勢調査では、第一次産業の就業者比率が全国5.1%、山口県6.8%の中で、萩市は16.1%と高く、県下有数の農林水産業地域として知られている。あまだい、マフグなど日本海の多種多様な魚が水揚げされ、コシヒカリを始めとする米や夏みかん、千石台大根など豊富な農産物が収穫されている。

現在萩市では、これまでの歴史遺産を中心とした観光と、魚を始めとする萩の豊かな食資源を結び付け、滞在時間の長い観光地づくりを推進している。

平成9年に山口県と萩市の主導で、卸売市場、製氷冷蔵庫、販売施設を一体的に整備する計画が立ち上がり、観光客をターゲットとした販売施設として「道の駅」の整備が位置づけられた。当初、第三セクターや指定管理者の導入も検討されたが、この事業が成功するためには責任の所在を明らかにすることが不可欠との理由から、平成12年、山口はぎ漁業協同組合や市内の水産加工メーカー等により組織された「ふるさと萩食品協同組合」が設置され、民設民営の道の駅「萩しーまーと」の開駅が決定した。

同年、全国から駅長を公募し、採用されたのは滋賀県出身で近江商人の経営哲学「三方よし」の精神を受け継ぐ現駅長の中澤さかな氏である。

中澤駅長は、就任直後から萩市の市場分析と全国各地の道の駅の調査を始め、多くの道の駅が採用する観光客依存路線に限界を感じた。観光客をターゲットにした道の駅は、閑散期や平日の集客は厳しく、多くの先行施設が苦勞していた。そこで、「移ろいやすい観光客ではなく、地域住民のための道の駅」という、当時としては珍しい方向性が打ち出された。

中澤駅長は、市場分析を進める中で、競合相手となる市内の大手スーパーマーケットの萩市産商品の品揃えが10パーセントにも満たない状況に注目した。その結果、当時それほど注目されていなかった地産地消の実践に徹底的にこだわった地域密着型の道の駅にストアコンセプトを転換し、差別化を図った。

中澤氏が駅長に就任した1年後の平成13年4月、農林水産省と山口県、そして萩市の補助金を活用し、道の駅「萩しーまーと」が開駅した。

「萩しーまーと」は、市中心部の北東約1.5キロメートル、下関市と島根県益田市を結ぶ国道191号線の途中に位置し、日本海に面する萩漁港と隣接している。

市中心部からも車で10分程度の距離で、駐車場約200台分のスペースが確保されるとともに、30分間隔で運行されている萩市内の循環バスの停留所が設置されるなど利用者の利便性が高い。

駅舎内は公設市場型のため、利用者は集中レジではなく店舗ごとに会計を行う。よってスーパーマーケットとは異なり、旬の食材や様々な調理方法の提案など、販売店と利用者のコミュニケーションが絶えない。活発に交わされる会話は駅に活気を生むとともに、販売店にとっては利用者のニーズを把握し、時勢に合わせた商品構成に効果を発揮している。

また、萩市という観光地に立地しているため、観光客のニーズにも対応する必要があり、駅舎入口に観光情報を提供する専属のスタッフを配置している。駅利用者を市内観光地に誘致し、萩市での滞在時間を増やす取り組みを行っている。

## (2) 中澤駅長の講義

### ■はじめに

平成13年4月に、全国で840番目の駅として開業した。

年商10億円、全国でも10位以内に入る。中・四国ではトップだ。

萩市は面積は広いが人口は5万人程度で、マーケット市場としては厳しい。事業設計（建物ではなく中身）をしっかりとやったことが成功のもとだ。

「道の駅」という意識はなく、「道の駅」で終わってたまるかという思いが強い。水産業を元気にする複合施設だと思っている。

道の駅では、行政と漁協がやるべきことをやっていると思っている。役場には現場がなく、漁協も合併してリストラがあり、スキルを持った人がいない。

我々には現場もあり、商売のスキルもある。イニシアチブを取っている。

道の駅の運営形態は指定管理がほとんどだが、我々は協同組合をつくり、民設民営とした。経営スピードが速い。

店舗については約5億円で、国・県・市から補助金が1/2、あとは自己資金と借入だ。固定資産税が高額だ。民間経営と同じだ。運営に関しての補助金はもらっていない。

国道に面していないのでハンデもある。

#### ■経営理念について

経営理念は「近者悦 遠者来」（論語）で、観光客を相手にしていない。

観光客向けの観光土産市場を否定し、地元市民を中心とした庶民市場（かつての公設市場）をめざしている。利用者のエリアとしては、市内、県内で8割以上を占める。

また、「三方良し」という近江商人の教えがあるが、「お客様は神様」とお客様優先で仕事をするのではなく、売り手・買い手・世間良しで、それぞれが少しずつ得をする「三方良し」を実現する。生産者こそが神様であり、少しでも笑顔になってくれるようにやっている。

「無理をしない」というのも私の経営理念だ。私は、従業員に「がんばれ」と言わない。無理は続かないので、サステナビリティ（持続可能）を重視している。

利益目標や売り上げ目標もないが、開業時8億5千万円でスタートして、9億円台（店舗売上）でずっときている。レジを通らないものとして、施設、旅館、学校給食がある。

また、萩の優秀魚を首都圏に入れていくことに最近力を入れており、年々増えている。それらが1億円をくだらないので、合わせると10億円となる。

私のやり方として、「マーケティング手法に忠実」ということを大切にしている。

基本的な事業設計（建物ではなく中身）が、綿密なマーケティング手法によって構築されていることが成功の大きな要因だ。ローカルビジネスでは、マーケティングが欠落しているケースが非常に多い。

建物を建てて、その辺でとれた野菜や魚を並べて、どこでつくったかわからないような全国共通の商品を並べている道の駅がいかに多いか。そんなものが成功するはずない。それでもやってこられたのは、「道の駅」ブームだ。「道の駅」、「直売所」のブームは終わっている。ブームで人が来る時代ではない。

マーチャンダイジング（商品製作）が欠落している。田舎といえども競争だ。

マーケティングとマーチャンダイジングをしっかりとするのが成功のもとだ。

なぜ田舎でマーケティングとマーチャンダイジングがきちんとされなかったのかと言え  
ば、しなくてもよかったからだ。競争状況が緩いから、考えなくても建物を建てて商品  
を並べておけば、ある程度商売ができた。

しかし、今や平成の大合併で市町村が減り、どこもが自分たちのところにある食の資源  
を使って人を呼び込むことに躍起になっている。田舎と言えども、緩い競争状態でなくな  
ってきている。

それなのに、マーケティングやマーチャンダイジングをしなくて、コンサルに任せきり  
のところがたくさんある。

逆に、マーケティングとマーチャンダイジングを丁寧にやれば、絶対勝てる。重要なポ  
イントだ。

岩美町が現時点で駅長を決定していることは素晴らしい。

マーケティングとは何かというと、例えば、近隣の道の駅と比べて「これだけは負けな  
い」、「よそでは売ってないものが手に入る」、「よそでは食べられないメニューがある」と  
いうような競争優位性を持って、それを煮詰めてあぶり出す作業がマーケティングだ。

このようなセールスポイントがあると広報展開が有利になる。有利な広報、販売展開が  
可能となり、メディアを使えば、お金をかけずに宣伝ができる。

しかし、特徴が際立ってないとメディアは継続して取り上げてくれない。

「道の駅」の利益を上げるのが自分の仕事ではなく、ある程度黒字にして、余力を地域  
のために使おうという志でやってきた。

#### ■「萩しーまーと」の10の機能について

- ①道の駅の基本機能
- ②地産地消の拠点
- ③地域特産品の情報発信
- ④食の観光拠点機能
- ⑤地域情報の発信
- ⑥食育の機能
- ⑦地域資源のブランド化機能
- ⑧都市部への販路拡張
- ⑨新規商品の開発
- ⑩若手の人材・地域プロデューサー育成

道の駅の要件としての基本機能は、どこの道の駅もやっている当たり前のことで、これ  
だけにとどまらないという姿勢でやってきた。

地産地消の拠点については、「地でとれた魚・野菜・果物を売っています」、「食堂があり  
ます」という原始的スタイルの時代はもう終わっている。それだけでは競争優位性はない。  
どこもが当たり前にやっていることで、それを超えていかなければならない。

レジは全部対面で、17店舗それぞれにレジを置いているので（公設市場スタイル）、お

客さんと話ができ、食材の説明ができる。それにより、人気のない食材でも金になる。

ただし、人件費はかかる。しかし、スーパーには絶対にできないことだ。

地元スーパーと競合することになるが、その時にお客さんに「道の駅に行けば食べ方や目利き等を教えてくれる」というような、スーパーとの差別化が大切だ。それが今大事にされている。

マーチャンダイジングで言うと、大家族が少なくなっていることから、今はダウンサイズの傾向だ。刺身でいうと、一人前のミニパック（200円～300円）がよく売れている。ダウンサイズで種類が選べるというのが、今のひとつの流れだ。

また、ここでなければ手に入らない加工品がたくさんある。キラコンテツというが、今それを仕込んでいるところだ。

道の駅に行けばどこにでもジャムはあるが、ここでは地元の高校生がつくったジャムを販売している。農家から材料を集めて高校に納入し、実習で生徒がつくるやり方だ。一般の人がつくったジャムも同額程度で置いているが、高校生の方が売れる。なぜなら、そこには物語があるからだ。これからは工夫しなければ売れない。

ジュースバーもある。ミキサーを置くだけで、果物等規格外のものが使える。

買った魚を持って行けば、自分の好きな食べ方で食べられる持ち込み方式の食堂もあり、全国でやっているのはここだけだ。儲からないが、ここでしかできないサービスとしてやっている。儲からなくても人が集まる。

ただ単に、「地物を使っています」というところから、どう一步進むかを考えてやっている。

うちが他と比べて勝っているのは広報だと思う。ものすごい情報発信をしている。広域だけで年間100件以上の記事を掲載している。

NHK山口放送のレギュラー番組を週一回（昼7分間）持たせていただいております、毎週魚を変えて情報提供している。これを9年間やっている。この時のシナリオと画像をインターネットで毎週更新しており、地域情報誌にも毎週ネタを変えて情報提供している。

実力のある萩の魚については、全国区の番組を狙ってやっている。電波だけでなく、全国区の雑誌の掲載等もある。

また、著名料理家とのコラボもある。そのようなつながりがあると、その人たちがいろいろなところで萩の宣伝をしてくれるという循環もある。

出続けるためにはネタが必要で、新しいネタを出し続けないと途切れる。そういうことでいうと、広報は重要であるという認識を持ってほしい。

道の駅は、観光客向けにイベントの拠点ともなっている。年6回、その時期に一番おいしい魚を主役にしてのイベントだ。

プラ皿で小分けしてもインパクトがないので、何百人前の大皿に盛りつけ販売の演出をする。そのインパクトで、お客さんが写真を撮ってブログやツイッターで宣伝して下さる。皿一枚が大きな効果を生む。そういうことを考えるのも経営者の仕事だと思っている。

食育の機能については、萩市の生涯学習課と一緒にやっている。

魚を食べることの大事さを教えたいと思っている。

萩市は歴史観光都市としては有名だが、魚の町としては有名ではなく、地元の子どもたちにもそういう意識はないが、実はすごい水産都市だ。

年間250種類の魚が水揚げされ、東京で価値を持つ魚もある。

それを子どもたちに知らせることが自信になればよいと思っている。よそに行った時に、「萩は食の宝庫」ということを言えるようになってほしい。

老人福祉施設等にも出掛けて話をしたり、大きな魚を解体したりしている。

一銭にもならないが、そういう思いでやっている。

地域資源のブランド化について、一番効果が出たのはマフグだ。トラフグと食べ比べてもわからないと思う。トラフグの天然ものは浜値でキロ当たり5,000円だが、マフグは300円だ。現在は1,200円程度で落ち着いている。年間300トンというまとまった量があるので、多少漁師さんが潤われたという成功例だ。

都市部への販路拡張については、ここだけで商売するのではなく、萩市を「食の町」として売りたいということがある。

萩市に来る観光客は首都圏からが多い。

問題のあるやり方かもしれないが、我々はハイクラスマーケットしか行かないということを決めている。小売で今取引があるのは、紀ノ国屋（日本の小売の最高峰）だ。確かに良いものが置いてあるが、高価だ。

萩の製品がそこに置いてあることによって、萩のイメージが上がるような店にしか行かないという生意気なことをしている。我々が普段行けるような店ではないが、萩のイメージが上がる。

ハイクラスの店は取引条件が厳しい。値切られたことはないが、品質に関してとても厳しい。魚一匹売るのでも、仕立て方から指導されるが、それに応えていかなければならない。しかし、そのレベルは勉強になる。ハイクラスと付き合うことのメリットだ。

飲食店への業務取引だが、これもハイクラスとしている。帝国ホテル（フランス料理）やスカイツリー（イタリア料理）にある店だ。

なぜ量販店と取引しないのかというと、一定の量が必要で、価格についてもこちらが提示した見積もりより10パーセント程度下げて当たり前という世界だ。価格だけの世界に巻き込まれたくないというのが我々の思いだ。

加工品開発も、一夜干し等当たり前の加工品はつくりたくないようになっている。世の中にあまりないものをつくることによってマスコミも注目してくれるし、価格競争にも巻き込まれない。

最後に人材育成だ。

そろそろ引退しようと思っているが、引退するためには次世代を育てておかないと萩市に対しても申し訳ないし、自分のあとをきっちりやってくれる子たちを育てなければならないと思っている。

人材をどこから見つけてくるのかというと、役場だ。指名して3年間一緒にやった。役

場では絶対勉強できないことを勉強し、現在二代目が修行中だ。

私が観光協会の副会長をしていることもあり、観光協会からも一人弟子として修行してもらっている。30代半ばくらいまでの次世代を背負える子たちに、私がつけているもの、人脈等を引き継いでいきたい。次の萩をプロデュースする能力（地域プロデュース力）を彼らに身につけさせたいと思っている。

我々は、全国の「道の駅」1,000カ所の中で、一番行政との関係性が密接で良好だと思っている。

6次産業化ということで、漁師さんに魚をとるだけでなく加工をやれ、販売所をつくれなど、さらに負担をかけようとしているが、うまくいかないと思う。それは陸の人間の仕事で頑張らないといけない。陸の人間でいちばん適任は誰かといったら、町の拠点施設になっている道の駅だと思う。我々はそう思ってやっている。

#### 【4】岩美町として学ぶ点や検討すべき事から等

観光客を来客の対象とせず、地元及び近隣からの来客を対象にすることで「道の駅」あるいは産直市としての実績を上げている先進地を視察研修した。立上げの経過や管理運営の形態はそれぞれ異なる3先進地であるが、道の駅として収益を上げることを第一の目標にするのではなく、地元の第1次産業及び地元産品を生かした加工品など第2次産業の振興にどう貢献していくかを基本姿勢として貫いているのは、学ぶべき点である。

瑞穂の産直市でも萩の道の駅でも、開設までの取り組みにおいて現在の生産者・出荷者が取り組みの担い手として活動してきている。この苦労を岩美でも積み重ねることが成功にとって不可欠である。開設までの日時が少ないことからこの点の努力、取り組みを省略することになってはいけない。常任委員会の議論でも、成功に不可欠の努力をつくすための時間が必要ならば現在予定している開駅が1年遅れてもいい、というぐらいの構えで向かうことも大事だとの意見が出ていたところである。

以上の姿勢を基本にして、○来客の対象を地元岩美町民、近隣市町(兵庫県但馬地方、鳥取市)の住民と設定すること、○販売する物は地元の農林水産物及び地元製造の商品にこだわること、○魚、野菜、加工品などの潜在的生産能力をふまえて生産者・出荷者を確保する目標、計画と実行の手だて、○高齢者・小規模生産者を視野に入れた集荷システム(持ち込みを原則としながら)、○農協・漁協など既存の生産販売網をもっている団体との共存及び町内の小売業との共存、○オリジナル商品の開発、○行政と道の駅との関係、○道の駅と販売所の関係及び駅長の役割と権限等々を検討し実行に着手することが急がれる。

道の駅整備事業に関して、議会とりわけ産業福祉常任委員会は、行政のチェック機能を発揮することにとどまらず、前述した検討課題の推進のために何ができるか、何をなすべきかを認識し、岩美町の産業振興と地域活性化の一翼を担う立場を自覚して、関係の方々と協力していきたい。

以上