

現地レポート 広島県三次市君田町

「道の駅」を官民協力で設置、二セクで配当も

景気は「踊り場」を脱却し、外需だけでなく、設備投資と個人消費の内需拡大に支えられた好循環に入りつつある。しかし、「地方」に目を転じると、一部では回復が遅れるなど、依然として地域間格差が残る。

こうしたなか、内需の掘り起こしを狙って、「道の駅」(注1)に着目する自治体が増えていく。「道の駅」とは、地方の幹線道路沿いにあるドライブの多機能休憩施設で、農産物直販所や飲食・宿泊施設を併設したものもある。観光資源に乏しい地方では、「道の駅」に地域活性化の起爆剤としての期待が強く、観光客増加や雇用創出に結

びつくケースも生まれている。

広島県三次市君田町

中国地方総合研究センターから寄せられた情報をもとに、「道の駅」を通じて雇用創出に取り組む広島県三次市君田町に足を運び、現地取材した。広島市から電車と車で二時間半。県北部の中国山脈のすそ野に位置する人口約二〇〇〇〇人の君田町(注2)。稲作を中心とした農業で町は発展を遂げてきた。しかし、消費者の「米離れ」の加速や、担い手の高齢化などで、まちの基幹産業は行き詰まりをむかえ

た。

また、域内には働く場所が少ないため、仕事を求めて都会に流出する若者が相次ぎ、一九六〇年には三八五五人だった人口は、九〇年にはほぼ半減の二〇〇三人にまで落ち込むなど、過疎化が進行した。

次世代を担う若者は都会に出ていき、中心産業である農業は衰退。町はいっしか活力を失い、沈滞ムードが漂いはじめた。

「温泉」を探し当てる

閉塞状態を打破するためまちは一九八〇年代から、地域活性化の模索をはじめた。

「何か手を打たなければ、まちが衰退する」。当時の状況をこう語るのは、現在「道の駅」で支配人を務める古川充(こがわ・みつる)氏だ。

最初に検討したのは、企業誘致など「外部資源」による活性化だ。しかし、面積の九割近くが山林で占められる同町は、「傾斜地」がほとんど。工場立地に適した「平地」は少なく、外部資源による活性化策は暗礁に乗り上げた。そこで、次に注目したのは域内の「内部資源」。ねらいをつけたのは「温泉」だ。かつて、まち北部の杵ヶ原(くつ

がはら)ダム上流域には、湯治客が集う温泉宿があった。中国地方ではまれな重曹泉が湧き、皮膚病によく効くとの評判から、遠方より足を運ぶ客も多かった。

しかし、冬季は積雪のため閉館を余儀なくされ、通年営業できなかった。

また、険しい山道越えが必要なアクセスの悪さから客足は次第に遠のき、六〇年代について閉館となった。

それから二〇年近くが経過し、「温泉ブーム」がわきおこった。そこでまちは、「伝説の温泉宿」の復活にかけた。

域内を貫流する神之瀬川流域を綿密に調査すること半年。慎重に掘削を進め、ついに一九八八年、地下二六〇メートルから毎分六一〇リットルのお湯が湧き出る「伝説の湯」(重曹泉)を掘り当てて成功した。

「道の駅」に温泉施設を併設

観光資源の発掘に成功したまちには、新たな課題が浮かび上がった。それは掘り当てた「温泉」をどのように地域活性化に結びつけていくかだ。

まちでは一九九三年、住民二三人からなる「温泉検討委員会」が立ちあげた。翌九四年には、役場の管理職が

広島県三次市



「道の駅」ふおレスト君田

表1 君田21の設立時の資本関係

設立	1996年6月
1株の金額	10万円
発行株数	600株
資本金	6000万円
○自治体出資分	3500万円(58%)
○住民等出資分	2500万円(42%)

中心となる「温泉推進委員会」が発足するなど、官民あげての温泉の有効利用策が検討された。さまざまな活用化策が議論されるなか、関係者の目にとまったのが、建設省(当時)が九三年からはじめた「道の駅」の整備事業だ。「道の駅」は、国道などの一般道におけるドライバーの休憩施設。①駐車場②トイレ③道路情報などを提供する「案内所」――を基本機能としながらも、プ



支配人の古川充さん

ラスアルファの施設(農産物直販所など)を併設し、にぎわいを見せる「道の駅」も数多くある。まちには、プ

住民出資の第三セクター設立

「道の駅」の設置に先立ち、運営主体である第三セクターを立ち上げる必要がある。しかし、官主導の第三セクターは往々に、「お役所仕事」になりがち。債務超過に陥り、自治体財政を圧迫している赤字法人も少なくない(注3)。

そこでまちは、地元住民を巻き込んだ「官民一体型」の運営を検討。たどりついた結論は、当時、全国でもあまり例のない「住民出資型」の第三セクター設立だった。

古川氏は、「住民の参加意識を高めるため、あえて出資というかたちをとった。一人でも多くの人に道の駅を通じた地域活性化の取り組みに参加してもらうため、一口一〇〇万円で、



県道39号線に立つ「道の駅」の案内板

薄く「出資を募った」と話す。結果、人数にして一四七人、世帯べ

「道の駅」スタート

君田二二は、翌九七年の「道の駅」オープンに向け、着々と準備を進めた。最大の懸念材料は「集客力」だった。道の駅は全国で八三〇あるが、その八五%は交通量の多い国道沿いに位置する。ところが、温泉を掘り当て、「道の駅」を建設する場所は、交通量の少ない県道三九号線沿い。「立地条件が悪いなか、わざわざ足を運んでくれる人がいるかどうか心配だった」(古川氏)。

そこで、泊まりがけでゆっくり湯治できるよう宿泊施設を整備し、さらに地場産の食材を提供できる食事処、新鮮な野菜を売る農産物直販所などの建設を進めた。

入念な準備を進め、迎えた一九九七年一〇月二二日、広島県で一〇番目となる道の駅「ふおレスト君田」が誕生した(写真参照)。

当初は、一日二〇〇人程度の来客を想定していた。蓋を開けてみると、予想の二倍を超える一日平均五一人が押し寄せ、現場では「嬉しい悲鳴」があがった。初年度(一九九七年一〇月一四日～三月三十一日)は、年間入湯者数が八四四四人、宿泊者数が三七一五人で、売上高は一億四〇〇〇万円に達し、「経常黒字」を確保。そのため初年度から一株に三〇〇〇円配当し、順調な滑り

出しとなった。

予想を超える入場者が訪れる

オープン翌年の九八年も、温泉入場

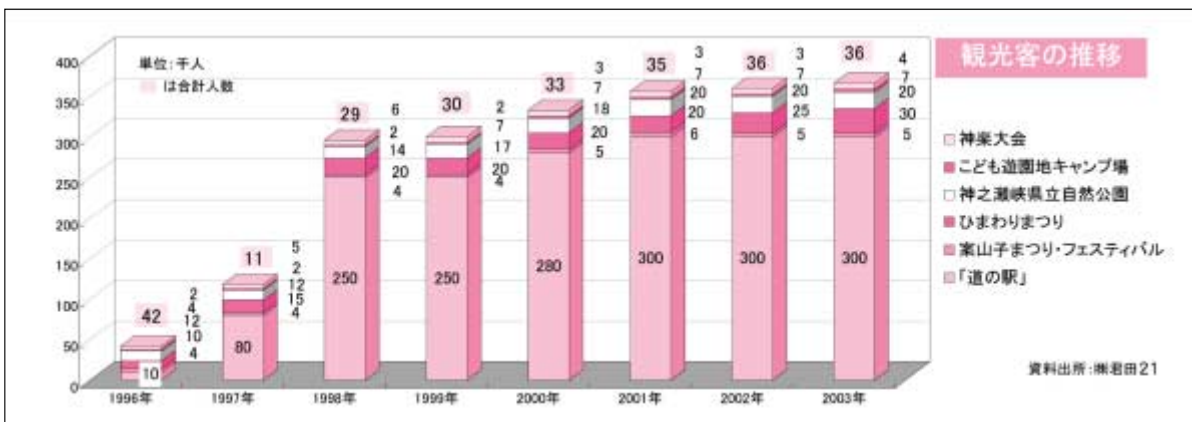


表2 道の駅の運営実績

単位：人、千円、%

区分	97年度 第2期	98年度 第3期	99年度 第4期	00年度 第5期	01年度 第6期	02年度 第7期	03年度 第8期	04年度 第9期	計
売上総額	241,855	501,035	510,635	537,219	570,388	523,466	497,808	463,474	3,845,880
1日入湯者	517	492	553	594	585	580	530	484	542(平均)
1日宿泊者	24	27	23	27	27	24	23	21	25(平均)
年間入湯者	81,454	173,007	194,624	207,201	205,822	204,229	186,403	170,216	1,422,956
年間宿泊者	3,715	9,066	7,975	9,097	9,090	8,086	7,796	7,156	61,981
株主配当率	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.6(平均)
経済的波及効果	120,000	218,000	232,000	270,000	286,000	300,000	280,400	283,000	1,989,400
ふるさと寄付等	37,000	126,000	71,000	80,000	85,000	65,000	50,000	12,000	526,000

資料出所：瀬田21

者数は当初目標（年間七万人）を二倍以上も上回る一七万三〇〇〇人、売上高も計画額（九〇〇〇万円）を「ひと桁」こえる五億円に達するなど、予想以上の伸びを記録した（表2参照）。
好調なスタート・ダッシュとなった要因について古川氏は、「掘り当てた温泉がよかったから」と前置きしたうえで、「行政と住民が施設整備にあたり、時間をかけてじっくり話しあってきたことがポイントのひとつではないか」と分析する。

事実、温泉掘り当て（一九八八年）から、道の駅の誕生（一九九七年）までは一〇年近くの歳月を要した。その間、温泉の有効利用策については官民で幾度も激しい議論が交わされた。「一時は、温水プールを完備した豪華なクアハウスの建設案が有力だった。しかし、高齢過疎化が進む君田に、そんな施設が必要なのかという疑問の聲がわき上がった。そこで再度検討を進めた結果、住民が普段で気軽に訪れることのできる大衆浴場に建設案を変更した」と述べ、地域住民が繰り返し何度も利用できる庶民的施設にしたことが、好調な出足につながったと見ている。

「黒字経営」が定着

オープン当初の熱気が一段落した九九年以降も、年間売上高は五億円前後、温泉入場者も年間二〇万人近くと安定して推移し、「黒字経営」が定着した（表2参照）。

そのためオープン以降、八期連続で株主配当となり、世間の注目を集めている。古川氏は、「事業活動に伴い

剰余金が発生した場合、出資者に還元するのは当然のこと」と述べ、配当が特別なことではない点を強調する。「当たり前」のことに注目が集まるのは、赤字に陥る第三セクターが多いためでもある。

君田二二では、施設を整備した自治体への「恩返し」も忘れない。毎年、五〇〇〇万円以上のふるさと寄付（地域振興寄付金）を行い、その累計額は五億円をこえた。

地域最大の「雇用の場」へ発展

「ふおレスト君田」は当初、二七人でスタートしたもの、その後の事業拡大に伴い、従業員数が増加した。〇四年度末時点では八四人の雇用機会の創出に成功。うち、町民採用割合は八割を超え、地域最大の「雇用の場」へと発展した（表3参照）。

注目したいのは、正社員が全体の二割弱を占めていること。飲食・宿泊などのサービス産業はとくに「パート・アルバイト」に頼りがち。だが、「ふおレスト君田」では、過疎化が進行するなか、若者が地域に根付き、安心して将来設計を描けるような「正社員の雇用創出」にも力を注ぐ。

そのため正社員の賃金は、二〇代で年収約四〇〇万円、三〇代で五〇〇万円、四〇代で六〇〇万円と、結婚し家族を養うことも十分可能な賃金体系の導入を進める。

憧れの「正社員」への道

とはいえ、憧れの「正社員」への道のりは険しい。正規雇用の口にありつ

表3 道の駅「ふおレスト君田」における雇用創出（04年度）

単位：人

部門名	雇用区分：（）内が町民数				計
	正社員	嘱託	常勤パート	非常勤パート	
君田温泉森の泉	13 (11)	9 (8)	19 (16)	24 (15)	65 (50)
喫茶21番館	2 (2)	1 (1)	1 (1)		4 (4)
コテージ四季の家				1 (1)	1 (1)
森のパン屋さん			2 (1)		2 (1)
森の施術院	1 (1)			2 (2)	3 (3)
おはよう市				9 (9)	9 (9)
計	16 (14)	10 (9)	22 (18)	36 (27)	84 (68)
町民雇用比率	87.5%	90.0%	81.8%	75.0%	81.0%

資料出所：瀬田21

けるのは、数々の難関をクリアしたごく一握りの人たち。登竜門の第一歩は、「パート」（時給七一〇円）での採用だ。ここでの実績が認められると次は、「嘱託社員」にステップアップ。そこ



フロントで接客にあたる社員

での仕事ぶりが評価されると、晴れて「正社員」となれる仕組みだ。

古川氏は、「第三セクター・君田」一では、地域の雇用創出も目的のひとつとしている。しかし、安易な採用は一切しない。現場での仕事ぶりを踏まえ、正社員としてふさわしいかどうかを慎重に判断する」としている。

また、仕事の申し分ない（古川氏）と苦笑いする。決して楽ではない（古川氏）と苦笑いする。

宿泊所を併設する温泉施設では、泊まり勤務もあり、サービス業の宿命で「土日出勤」も当たり前。とくに、年末年始やゴールデンウィークは一日一〇〇人以上が訪れ、芋を洗うような混雑ぶり。目の回るような忙しい日々が続くそうだ。

正社員はUターンが中心

「狭き門」をくぐりぬけ、正社員となったのはどういった人たちか。

古川氏は、「二度、地元を出て再び

戻ってきたUターン組が多い」とその傾向を分析する。

これまで君田には働く場所が少なかった。職を得るため故郷を出ることを余儀なくされた人も多い。しかし「道の駅」が誕生したことにより、再び地元を向け、これまで培った職業能力を発揮しようとする人がジワリと増えているそうだ。

Uターン組の女性正社員（二〇代）に話を聞いた。

「学校を卒業したものの、地元にはやりたい仕事（接客業）がなかったの、やむなく広島市で就職した。その後、両親から道の駅ができると聞いて背中を押されるように君田に舞い戻った。自分が生まれ育ったまちで、自分の好きな仕事ができる。忙しいけど、毎日がとても充実している」と笑みを浮かべる。

高いハードルを乗り越え、「正社員」にたどり着けるのは、「都会の荒波」でもまれ、高い職業能力を身に着けた人たちのようだ。

パートも大活躍

正社員と一緒に、「ふおレスト君田」を切り盛りしているのは、五八人いるパートの人たち。多くが地元の主婦で、仕事と家庭を両立させている人も少なくない。

飲食部門のリーダー格でもあるBさん（女性、三〇代）は、「就学前の子供を保育園に預けながらパートをしている。子供が熱を出した時には、仲間に交代してもらって休みをとるなど、働くお母さんに優しい職場だ」と感謝する。

さらに、「頑張るパートに報いるシステムも魅力のひとつ」（Bさん）と話す。

「ふおレスト君田」では、パートの時給は七一〇円からスタートする。その後は、実績などに応じ八五〇円までアップする。最大の特徴は、「年末年始やお盆など、混み合う時期に出勤する人に対し、プラスアルファを付けるなど、ヤル気に応える仕組みを取っていること。これがパート全体に浸透し、頑張ろうという気運が高まっている」（Bさん）と現場の様子を教えてくれた。

古川氏は、「正社員であろうと、パートであろうと、頑張った人に報いるのは当然のこと」と述べたうえで、「サービス業は、三遊間のゴロのような、どちらが担当かわからない仕事が大半。チームプレーが重要視されるため、差をつけること自体を目的とした賃金システムは導入しない」と述べ、安易な成果主義とは一線を画している。

成功の秘訣

八四人の雇用創出に成功した「ふおレスト君田」。当初、懸念された立地条件の悪さを乗り越え、毎年五億円近い売り上げを維持するなど、経営は順調そのもの。成功の秘訣を聞いてみた。古川氏は、「当たり前のことを、当たり前前にやっているだけ」と謙遜したうえで、以下の点を指摘した。ひとつは、サービス向上により、リピーターを増やすことに成功した点だ。「ふおレスト君田」では、訪れる人の七割以上がリピーター。うち半分がこれまで五回以上、温泉に足を運んだ常

連さんたちだ。

「サービス業なので、接客には力を入れる。外部の講師を呼んだ研修を年二回程度実施するなど、サービスの質の向上に努める。ただ、『マニュアル対応』にならないよう気をつけている。ここは人口二〇〇〇人弱のちいさなまち。従業員が持つ個性・人柄をいかした、田舎らしい、暖かみのある接客をするよう指導している」（古川氏）。

実際、フロントの仕事ぶりをみてみると、古川さんの想いが現場に浸透していることがうかがえる。常連さんとは「家族の一員」のように和やかに世間話を交わす一方、はじめてのお客さんには入館のシステムを丁寧に説明し、案内している。さらに、足腰の弱っているお年寄りには、車まで荷物を運んで、お見送りをするなど、「ホテル以上」のキメの細かいサービスを展開。そのテキパキとした仕事ぶりは、見ていて気持ちがよく、一度来たお客さんが「また来る理由」がよくわかる。安定した経営を続ける秘訣は、このへんにありそうだ。

「なれ合い就労」排除

古川氏はもうひとつの要因として、「なれ合い就労」の排除をあげた。「ふおレスト君田」では、従業員の八割以上が地元採用で占められる。気心知れる「顔見知り」が多く、意思疎通しやすい半面、ナアナアの「なれ合い就労」に陥ってしまう危険性もある。支配人でもある古川氏は、「言わばハッキリ言う」と語気を強める。「会社組織である以上、無駄を省くこと、不要な業務や人員を削減す

ることは当然のこと。住民出資の第三セクターとして、地域の雇用の場を作り出すことは大事。しかし、雇い入れ自体が目的となつては本末転倒だ」と述べ、なれあい就労を一掃した効率的な組織運営も成功のポイントのひとつであることを指摘した。

「行政のキーマン」育成

「ふおレスト君田」の成功を語るうえで、忘れてはならないことがある。それは、取材に応じて頂いた古川充氏の存在だ。

古川氏はかつて、君田村の役場職員だった。行政職員は通常、三年を目途に人事異動する。しかし、当時の藤原清隆村長は、古川氏に「白羽の矢」を立て、長期にわたってまちづくりに取り組みよう要請。そのため古川氏は、第三セクターの立ち上げから、その後の「道の駅」の運営に至るまで、一貫して君田のまちづくりに携わり、手腕を発揮してきた。

「数年で異動するローテーション人事なら、前任者や後任者に責任を転嫁することもできる。しかし長期にわたって携わる場合、責任逃れはできない。そのため絶対に失敗できないという責任感が生まれた」と古川氏は当時の状況を思いおこす。

まちづくりは人づくりとも言われる。「ふおレスト君田」が地域活性化に成功した要因のひとつに、行政が従来型の短期・画一的なローテーション人事ではなく、「行政のキーマン」を育成する長期的な人事政策をとったことがあるとみた。

住民の評価

「道の駅」を通じた地域活性化の取り組みを、地元の人たちはどうみているのか。

「道の駅」に訪れた人の声を拾ってみた。

「道の駅ができるまでは、若い人が広島市に出ていって、年寄りばかりの元氣のないまちだった。しかし、道の駅ができてからは観光客もふえ、地域に活気が出てきた」君田町から温泉入浴にきたAさん、六〇代女性。

「これまでは君田には、自慢できるものがなかったが、道の駅の成功で、知名度が高まり、自分のまちに誇りを持てるようになった」(農産物直販所に朝採れ野菜を購入にきた君田町のBさん、五〇代女性) など、おおむね好評のようだ。

こうした声を裏づけるように、まちの全世帯を対象に実施したアンケート調査(二〇〇〇年三月実施、「温泉設備に対する意識調査」)でも、九割以上の住民が、「役に立っている」と回答し、大多数の町民が「道の駅」の取り組みを高く評価していることがわかる。

自治体の評価

他方、第三セクターのもうひとりの「株主」でもある地元自治体は「道の駅」の取り組みをどうみているのか。三次市役所(君田支所)に足を運び、支所次長の小滝洋治氏に話を聞いた。

「道の駅を中心としたまちおこしは、行政と住民の長年の努力が実を結んだもの。雇用創出と人口減少の歯止め

一定の効果があつた」と前向きに評価した。

続けて、旧君田村が〇四年四月に三次市と合併した点に触れ、「これまで道の駅の運営は、君田村と第三セクターが二人三脚でやってきた。合併により、行政組織が大きくなることから、議会・住民の要望を取り入れ、君田村の所有する第三セクターの持ち株(一一〇株)を村民に売却し、住民出資比率を四割から六割に引き上げた」と述べ、運営の軸足を住民側にシフトしたことを明らかにした。

今後の「ふおレスト君田」について、「合併後も、市は引き続き支援していく」としたうえで、「合併により村役場が消えた今、ふおレスト君田には地域のシンボルとして輝き続けてほしい」と期待を寄せた。

今後の課題

今後の課題として古川氏は、来客者数のさらなる増加をあげた。

「ふおレスト君田はオープンから九年が経過した。近年、入湯者数が横ばい傾向で、やや伸び悩みの感も出てきた。このまま手をこまねいていると、他の温泉施設に客を奪われる可能性もある」と危機感を示した。

そのため、「次の一手」として、文化施設とタイアップした集客力向上策を検討しているという。「ふおレスト君田」の左隣では現在、美術館の整備が進む。これは、君田の農村風景を優しいタッチで描く詩画作家、はらみちを氏の絵を集めて展示するもの。今年春のオープンに向け、急ピッチで工事が進む。完成後は積極的にPRを展開

し、美術館来場者が「立ち寄り湯」してくれることに期待を寄せる。

古川氏は、「これからが本場の勝負。過去の成功体験にあぐらをかくことなく、これまで以上のサービスの向上を通じて、集客数を増やしていきたい」と述べ、さらなる事業拡大への意欲を滲ませた。

(注1)「道の駅」は建設省(当時)が一九九三年から整備をはじめた一般道路の休憩施設(パーキング)。

基本機能は、①駐車場②トイレ③道路や地域の情報発信施設の三つ。整備費用は、道路の安全管理の観点から原則、道路管理者(国・県)が負担する。他方、「道の駅」に併設される農産物直販所、レストラン、温泉施設などは自治体の費用で建設する。認定数は年をおうごとに増加。現在、八三〇件が「道の駅」として認定されている。国土交通省は将来的に一〇〇〇駅程度まで増やす方針。

(注2) 君田町は、二〇〇四年三月末までは「君田村」。〇四年四月に合併し、「三次市君田町」となった。

(注3) 総務省が二〇〇五年三月に発表した「第三セクター等の状況に関する調査報告」によると、〇四年三月時点の第三セクター数は全国で九九四七法人。うち、三六・八%が「赤字法人」、五・八%が「債務超過」となっている。

(調査部 遠藤彰)