

◇内 田 清 文 君

○議長（澁谷俊二君） 最初に、4番、内田清文君の一般質問を許可いたします。内田清文君、登壇願います。

（4番 内田清文君 登壇）

○4番（内田清文君） おはようございます。

通告に基づき一般質問を行います。

道の駅に関連した観光振興について伺います。

先日の新聞でも報道があったように、道の駅のリニューアルに伴う設計や全面改修工事費として約3億9,600万円が新年度予算に盛り込まれております。また、今定例会初日の町長の施政方針でも「観光振興に係る交流促進に資する取り組みに積極的に財源を配分する」とありました。このようなことから、これまで以上に観光に注力していくのだという熱意を感じております。

今回の補正予算に繰越明許費補正として計上されていた株式会社モンベルへの補助金1億円と道の駅の看板制作費約800万円を合わせると、これから道の駅周辺に町として少なくとも5億円以上投資することになります。合併特例債等の有利な起債をしているとありますが、交付税算入されるからいいという話ではないと思います。結局は国の税金であり、それが無駄になってしまうようなことは避けなければいけません。

このような話をすると、モンベルの誘致や道の駅改修に反対なのか、観光振興に反対なのかと言われてしまうのですが、私の思いとしてはモンベルの誘致も道の駅の改修もいいと思います。懸念しているのはその投資が無駄になるか否かです。ぜひ町のお金と国のお金を分けて考えるのではなく、税金というくくりで考えて、無駄にならないようにしてほしいと思います。私があえてこのようなことを言うのは、これまで何度か説明を受けているものの、まだまだ不透明な点が多いからです。

まず、令和2年4月から3年間、道の駅雁の里せんなんの指定管理者として管理運営を行うあきた美郷づくり株式会社は、具体的にどのような事業計画、財務計画を持つ会社でしょうか。昨年の3月定例会で一般質問した際には「株式総会前で言及できない」とのことでしたので、あれから1年たった今、どのような計画で事業を進めているのか伺います。

次に、モデルにしている道の駅はあるかについて伺います。

先日放送された「カンブリア宮殿」では、道の駅のさまざまなランキングで1位を獲得している群馬県川場村にある道の駅川場田園プラザが特集されていました。川場村は人口3,300人の小さな村で、農業と畜産以外は何もないと言いながら、この道の駅は年間190万人を集客し、全体の年

商は20億円、ショッピングやグルメ、土産品も充実していて、一日丸ごと楽しめるようです。一番人気は農産品の産地直売を行うファーマーズマーケットで、その売り上げは7億円にも上り、5億円は農家の皆さんに返しているようです。ファーマーズマーケットに登録している農業者は400人程度のようなので、単純計算でも農業者1人で月10万円以上の売り上げがあることになります。

川場村と美郷町はさまざまに環境も違えば状況も違うと思いますが、それでも学ぶべきところは多いように感じます。川場田園プラザに限らず、こうしたモデルやベンチマークを掲げて、美郷町の道の駅を別の視点から見ること重要だと思いますが、町長の見解を伺います。

次に、道の駅の設計や設備改修等のハード面とあきた美郷づくり株式会社が行う管理運営といったソフト面はどのように連携されているのかについて伺います。

道の駅の設計や改修に関する説明では、改修前後の比較、ビフォー・アフターの比較に終始していたように感じました。ハードについてはひとまず理解しましたが、そのハードを生かすソフトについては語られていません。つまり、あきた美郷づくり株式会社が提供する製品やサービスはどのようなものであり、それを生かすために施設はこのように改修するといった整合性のとれた計画があって初めて両輪が動き出すのだと思います。

通常、事業は自ら事業所を購入するか賃貸し、損壊時には修繕し、改修も自ら行わなければなりません。しかし、あきた美郷づくり株式会社は美郷町の第三セクターであり、町民の福祉向上の役割もあることから、道の駅使用の賃貸料を払うのではなく、反対に町から指定管理料を受け取って道の駅の管理運営をしています。これが第三セクターのハードとソフトの歯車がかみ合わない一つの原因ではないかと指摘する人もいます。普通であれば、提供する場所の外観や内観のイメージと商品やサービスのイメージを合わせようとするからです。ハードとソフトに一貫性がないといった事態にならないことを願うばかりですが、この道の駅の事業においてハードとソフトはどのように連携するのか、とりわけどのような製品やサービスを想定してこの施設を改修するのかについて伺います。

次に、道の駅を盛り上げることについて伺います。

道の駅が成功するためには、町民の皆様のご理解とご協力が不可欠ではないかと思っています。町民が日常的に利用する施設であれば、にぎわいが生まれ、効率のよい地産地消につながります。通信販売で買うよりなら道の駅を利用しようと思っていただけるようにする、製品やサービスの品質も重要ですが、町民の皆様が親しまれるには、合言葉などによって機運を高めるのも一つの方法かと思っています。

先ほど紹介した道の駅川場田園プラザでは「目指せディズニーランド」をスタッフ全員の合言葉にしているようです。このような合言葉があれば、スタッフに限らず、町民の皆様と一体になって道の駅を盛り上げることができるのではないかと思います。

道の駅をどのようにしたいかといった方向性を合言葉やキャッチコピーなどに込めて波及させる以外にもさまざまな方法が考えられると思いますが、何らかの方法によって道の駅が観光客のためだけのものではなく、もっと身近な日常にありふれたものになるような仕掛けが必要かと思いますが、これに関して町長の見解を伺います。

次に、道の駅の指定管理者としてあきた美郷づくり株式会社に期待することについて伺います。

道の駅施設改修に約4億円を投資するということは、考え方を換えれば、直接的ではないにしても、あきた美郷づくり株式会社に4億円投資するのと同じではないかと思います。当然のことながら投資とは回収の見込みがあつてなされるものです。ゆえに、町長は、あきた美郷づくり株式会社に4億円以上の期待を抱いているものと思います。美郷町の認知度向上や町民の誇りの醸成、関係人口や交流人口、移住定住者の増加、税収の増加というようなことだけではない4億円効果への期待に加え、道の駅にかける思いを伺います。

最後に、あきた美郷づくり株式会社の経営陣に関して伺います。

今回の道の駅事業は一大プロジェクトであると思います。このプロジェクトの経営に観光施設や物販の専門家は参加しているのでしょうか。かかわっていないとすれば、今後その予定はあるのか、予定がないとすればどのようにしていくつもりなのかを伺います。

また、先ほどの道の駅川場田園プラザの永井社長は「全てのヒントと答えは現場にある」と語る現場主義者で、社長がシフトに入っているのはもちろんのこと、役員も現場に出るようです。客商売はトップダウンだけではなかなか難しいところがあり、顧客の空気感やトレンドをつぶさに感じながら経営をする必要があるのではないのでしょうか。経営陣はどのような方法でマーケティングを行うべきと考えるか、実効性の高い考えをお聞かせください。さらに、町長が道の駅事業に関してあきた美郷づくり株式会社の経営陣に望むこともあわせて伺います。

○議長（澁谷俊二君） 答弁を求めます。町長、登壇願います。

（町長 松田知己君 登壇）

○町長（松田知己君） ただいまのご質問にお答えいたします。

はじめに、「町として少なくとも5億円以上投資」とのご発言についてですが、その中には国が行う工事として国が負担する9,000万円弱を含んでおりますので、除きますと町としての支出は4億円強ですので、ご認識をお願いいたします。

また、町の支出の財源内訳は、国からの交付金が7,300万円強、町債が3億2,000万円強、一般財源が1,600万円強という内訳です。そのうち町債の約7割、2億6,000万円強は後年度地方交付税にて措置されます。

なお、国が地方公共団体に支出する国庫支出金の財源は、税のほかに国債、つまり公債などもあり、全て税で賄われていない実態にもご認識をお願いいたします。

いずれ国及び地方公共団体が支出する公金については、地域社会の形成、維持、発展に資するために使われるべきだと思いますので、議員がおっしゃるとおり、無駄にならないようにすべきであると私も思います。そして、地域社会の形成、維持、発展には、各種制度や社会資本を含む公共施設、それらを適切に運用していく人、つまり常勤・非常勤の公務員の存在が必要です。それぞれが公金で存在しているわけですので、それぞれが無駄にならないように機能していくことが求められます。社会資本を含む公共施設については、必要性があつて設置されているわけですので、設置目的を実現することが公金を無駄にしないこととなります。

したがって、無駄か否かは、経済原理というよりも、設置目的が適切か否か、目的を実現しているか否かにかかってくるものと存じます。例えば、体育施設や集会施設、温泉施設など利用料金を徴収している施設を仮に経済原理で整理し、それにのっとり使用料金を徴収するならば、利用が難しい高額施設になるだろうと思います。また、住民が利用可能な料金設定と利用頻度のもと、経済原理にのっとり設計するならば、利用希望に沿わない施設内容と規模になり、住民福祉の向上に資するというそもそもの公共施設の設置目的は多分かありません。あまたの公共施設は経済原理だけで整理できないさまざまな目的を包含して、それが認められているために現在も存続していることにもどうかご理解をお願いいたします。

議員ご質問の道の駅も公共施設で、産業振興の施設として設置しております。具体的には、農業、商業における販売多様化の場として、消費動向や売れ筋等を把握できるパイロットショップとして、町民皆さんが地元産の農作物や特産品等を買求めて立ち寄れる場として、またくつろぎの場として、そして町外に美郷町の物産や各種情報を発信する場として設置し、機能しているところです。機能として必要な公共施設であるならば、その維持継続に向けて、あるいは質の向上に向けて、適切な規模、内容で公金を投入することは必要行為です。そして、供用開始直後から公金支出の意義が発生するわけですので、完成後に供用せず廃止すれば別ですが、議員ご発言の公金支出が全否定的に無駄になるというケースは想定できません。

さて、ご質問の1点目ですが、株主の立場で、かつ道の駅だけではなく会社全体の計画ということで答弁いたします。

事業計画についてですが、総務企画部門、物産振興部門、施設管理部門ごとに計画されております。総務企画部門においては、経理の一本化、情報共有のためのグループウェア導入、イベント企画、社員研修の実施などとなっております。物産振興部門においては、特産品の開発、製造設備改修の提案、小売部門の一括管理、ネットショップの充実、営業形態の見直し、仕入れ手法の検討、飲食メニューの改善などとなっております。施設管理部門においては、宿泊プランの提供、宿泊のネット販売、各種団体への営業活動などとなっております。こうした事業計画については、この1年の中で取り組み規模の大小を別にして実践されているように思います。

財務計画については、会社から2019年度から2021年度の計画が示されております。2019年度においては約6億円の売上げを計画し、初年度の当期純利益はマイナス1,300万円弱の計画となっております。まだ年度途中ですので言及が難しいところですが、伝わってくる話では、今般の新型コロナウイルスによる営業への影響はかなり大きく、財務計画における初年度目標については計画を大きく下回る可能性が高いと認識しているところです。

なお、財務計画の最終年度に当たる2021年度末には売上高6億5,000万円強を確保し、当期純利益の黒字化を目指す計画となっております。

次に、2点目のご質問ですが、このたびの道の駅改修に当たっては設計業者と担当課職員が東日本管内の道の駅を視察しております。岩手県「道の駅遠野風の丘」「道の駅平泉」、山形県「道の駅米沢」、栃木県「道の駅もてぎ」「道の駅ましこ」の5カ所を視察しておりますが、「道の駅遠野風の丘」と「道の駅もてぎ」は、「川場田園プラザ」と同様、全国モデル道の駅に認定されています。視察先である道の駅においては、支配人やコンシェルジュなどさまざまな関係者から聞き取りを行い、経営状況や経営方針、6次産業化の推進や地域のにぎわい創出、観光情報の案内や発信方法、陳列や施設デザインなどさまざまな事柄について情報収集を行い、道の駅美郷の設計業務の参考としており、事例から学ぶべきは学ぶ姿勢で取り組んでいるところです。こうした姿勢や視点は必要なことと認識しております。

次に、3点目のご質問についてですが、議員がおっしゃるとおり、ソフト面とハード面の関連はとても大切で、ソフト面が整理されないとハード面は具体化していかないものと存じます。議員は管理運営をソフト面と定義なさっていますが、その前に、公共施設としてどういう概念で改修するかをソフト面として定義することが重要ではないかと存じます。もし議員がおっしゃる定義で考えていくなれば、仮に指定管理者が変更になれば、指定管理者の意向を酌んでまた改修しなければならない道理となります。私はそうではないと考えますので、そうした認識で答弁しますが、施設改修に当たっては、私が考えるソフト面、つまり改修方針について、主に次の3点を

大切にしてもらうよう設計事業者と調整しております。

まずは、地元農業者や特産品等製造者がより活用しやすい施設にするとともに、農産物の代表である米を前面に出して、美郷町の農産物、特産品等の魅力をPRするよう従前より販売スペースの拡大を図るとともに、米を中心とした食事提供を想定した設計とすること、またより長く滞在できる居心地のよい空間とするとともに、美郷町をうつくしの郷として感じてもらうよう多目的スペースを整備するとともに田園風景や奥羽山脈を眺めやすい設計とすること、そして時間経過に伴う歴史の重さなどを感じてもらうことで、美郷町の歴史と文化に興味を持っていただくよう貴重な曲り屋を食事スペースとして活用する設計とすることなどです。

なお、設計作業においては、こうした方針の具体化に指定管理者であるあきた美郷づくり株式会社社員、特に現場で実際に働いている社員の方々からもご意見をいただいております。

したがって、施設が供用開始となる段階においては、指定管理者のあきた美郷づくり株式会社が設計に内包されている方針等を受けとめ、それにふさわしいサービス提供、物販活動を展開していただけるものと期待しているところです。

次に、4点目のご質問ですが、道の駅に限らず、観光施設はまず地元の方々に愛され、親しみを持って受け入れられなければ、町外から訪れる方々にも受け入れてもらえないものと存じます。そのため、さきの答弁と重なりますが、改修内容については、農業者等の農産物生産や6次産業化に関するパイロットショップとして機能するよう農作物や特産加工品を出荷できる販売スペースを拡充することとしております。また、拡大した販売スペースの一部には、田園風景を眺めながら町民皆さんがくつろげる憩いの場も設けることとしております。また、増築部分は町民がさまざまな用途に使っていただけるよう多目的スペースを設けることとしているほか、食堂となる曲り屋については、後三年合戦など美郷町の歴史、文化を感じながら時間を過ごせるよう純和風建築の意匠を生かすとともに、地元のお米や野菜などを提供することで、町民が愛着を持てるような仕掛けも検討しております。

なお、4月から道の駅名称を「美郷」に変更しますが、これも道の駅が町全体の農産物や加工品を取り扱う施設として、観光情報等を発信する拠点として、町民にとって身近な存在に感じていただくための仕掛けになるものと考えております。

また、合言葉ではありませんが、新たに道の駅のロゴマークを作成し、広く活用していくこととしており、こうしたことも町民が身近な施設として感じていただく仕掛けの一つと考えております。

次に、5点目のご質問ですが、議員は「施設改修は間接的にあきた美郷づくり株式会社に投資

することと同じではないか」とおっしゃいますが、冒頭触れましたとおり、この施設は公共施設であって、あきた美郷づくり株式会社のための施設ではありません。重ねて申し上げますが、このたびの施設改修は、今後もこの公共施設が町民に必要な施設としてより多く活用されるため、そしてモンベル直営店と相まって町の情報発信をより多く発信していくために改修するものであって、指定管理者のあきた美郷づくり株式会社の売り上げ手数料や営業外収益などで公金支出を回収するという趣旨ではありません。もちろん、だからといって公共施設の改修経費が青天井でよいということではありません。そのため、このたびの改修に当たってはイニシャルコスト、ランニングコストを意識しながら設計業務を進めております。

ちなみに、道の駅本体の改修は、厨房など水回りの移転や増築部分などがあるため一定の設計額となっておりますが、支出金額を圧縮するため中途半端な改修にすれば、それこそ改修意義が不明瞭になり、公金支出の効果が損なわれるものと存じます。ご理解をお願いいたします。

また、株式会社モンベルに対する補助金については、店舗の耐用年数から割り返しますと月額約20万円の支出に相当します。約95万人いるモンベルクラブ会員、そしてホームページ閲覧者が1日最大約10万人を誇る会社から美郷という地名が情報発信され、多くの方が来町されるわけですので、費用対効果は高いと考えております。さらに、そうした広告効果に加え、道の駅物販部門へのプラス効果、法人町民税や固定資産税の納税もあるため、公金支出の効果はなお高いものになると認識しております。

さて、第三セクターであるあきた美郷づくり株式会社に対する期待についてですが、道の駅施設の設置目的とこのたびの改修目的を受けとめ、より早期にその効果を具現化してくださることを私としては期待しております。また、道の駅には、農業者や商業者がこの施設を通じて得た成果が事業拡大のきっかけとなり産業振興が図られること、情報発信においては、この施設を通じた情報が従前以上の美郷ファンをつくり、町内周遊者や地域資源活用の滞在者が増加することなど、設置目的に沿ったこれまで以上の効果の発揮を期待しているところです。

最後に、6点目のご質問ですが、道の駅の経営陣には、日本航空の派遣職員、いわば運輸、観光の専門家が参加しているほか、経営陣ではありませんが設計業務の協力者として、町のご出身で、リノベーション等で大きな成果を上げるとともに自身もカフェや雑貨販売等の運営を行っているシーヴィジョンズ社長が参画しており、今後ともご協力、ご示唆をいただけるものと思っております。

また、マーケティングについてですが、一義的には会社が行うもので、町長の立場では一般論しかお答えできないことにご理解をお願いいたします。マーケティングは、顧客が求める潜在及び顕

在ニーズを把握し、自社の商品やサービスに反映させ、効果的に顧客に届ける一連のプロセスと存じます。その観点で、あきた美郷づくり株式会社には、組織の特徴、売り上げ実績、商品等に係るトレンド、社会全体の動き、独自のアイデアなどを総合的に判断し、適時において的確に行動していただきたいと考えております。

また、あきた美郷づくり株式会社の経営陣に望むこととのことですが、マーケティングはもちろんのこと、公共施設としての道の駅ですので、設置目的を踏まえて管理運営をしていただくとともに、株式会社自体が安定した経営、いわゆるサステナビリティを確保できるよう頑張ってもらいたいと望んでいるところです。以上です。

○議長（澁谷俊二君） 再質問ありますか。（「ありません」の声あり）

これで、4番、内田清文君の一般質問を終わります。