

みなみぼうそうし

南房総市 (千葉県)

黒字経営の「道の駅」

地域産業・文化振興拠点、情報発信基地として活用すべく道の駅を整備

【取組の概要】“事業は人なり” 信頼関係で組織を運営し地域を活性化

「座して疲弊を待つわけにはいかない。打って出るしかない。」南房総市の旧富浦町^{とみうらまち}では、この町長の強い信念のもと、「道の駅」の運営を担った人々が、様々なことに挑戦し続けてきた。1990年代初め、時代はまさにバブル経済の崩壊が起これ、日本の地域全体が自信を失いかげ、内向きに萎縮する方向にあった時である。

「地域産業と文化の振興の拠点、情報発信基地」をめざして、「道の駅とみうら 枇杷^{びわ}倶楽部^{くらぶ}」を立ち上げたものの、その事業運営は困難を極めた。全国各地で第3セクターが経営危機に陥る中、あえて町全額出資で設立したものの第3セクターの運営ノウハウは全くなかった。資金もなく、道の駅^{みちのえき}の概念もなく全くの白紙から作り上げることから、施設の計画や組織の計画立案は暗中模索の連続で、何度も困難にぶち当たった。地域活性化への期待、赤字に転落することへのプレッシャー、地元同業者からの反発など、将来への希望と共に、様々な人々の思いが交錯した。

だが、「町の地域振興を目指した第3セクターの事業が赤字を出したら、地域振興を阻害して、地域にマイナスになる。絶対に赤字は出せない」という強い信念のもと、町の担当職員、枇杷倶楽部の従業員、関係者たちはあらゆることにチャレンジし、夢に向かって走り続けた。まず、特産品の「枇杷^{びわ}」で市場に出ない規格外品（大きさが規格に合わなかったり、形が悪かったり、傷や割れがあったりするもの）を活用して独自の商品開発を行った。事業・施設



道の駅とみうら 枇杷倶楽部

の分散配置による統合運営という「エコミュージアム（後述）」から得た考え方をもとにして、「道の駅おおつの里 花倶楽部^{はなくらぶ}」などの関連施設を分散配置させるとともに、地域全体に広がる小規模な観光資源を束ねて観光客を集客する独自の「一括受発注システム」を開発し、その後の南房総全体の産業振興や地域づくりの根幹となる手法に育て上げていった。また、人形劇やまち歩きなどを通して、地域の文化的な資源と人材が発掘され育っていった。更に、インターネットを活用した各地域情報の広域発信により取組に弾みをつけた。

こうした模索の中から生み出した独自の手法による多様な事業展開によって、地域産業と文化の振興が図られ、年中多くの観光客が安定して訪れる地域に変ぼうしていった。長い歳月をかけて地域を疲弊から再生させた背景には、一人ひとりの担い手たちの間に、強

い絆の信頼関係と、現場スタッフが夢と責任感のもと自由に挑戦できる経営環境があり、「事業は人なり」というリーダーの強い信念があった。

1. 南房総市の概要

南房総市は、2006年に旧富浦町、^{とみやままち}富山町、^{みよしむら}三芳村、^{しらはままち}白浜町、^{ちくらまち}千倉町、^{まるやままち}丸山町、^{わだまち}和田町の6町1村が合併して誕生した面積230.2km²、人口45,000人弱の市である。房総半島の南端に位置し、西に東京湾、東と南に太平洋が面しており、北には県内最高峰の^{あたごやま}愛宕山をはじめ300m超級の山々が連なる。美しい海岸線は南房総国定公園に指定されており、。温暖な気候に恵まれて、四季折々に花が咲き乱れるなど豊かな自然環境が残る。気候を生かした野菜や果実、花卉などの農業が盛んで、収益性の高い枇杷や花きの一大産地となっている。

観光客などの増加に伴って、最近では東京湾岸を走るJR内房線の特急電車が富浦駅には全便停車するようになり、東京からは1時間45分ほどで着く。また、1997年に開通した東京湾アクアラインを経由して、高速バスも東京から南房総市まで特急電車とほぼ同じ所要時間で30分に1本が走るようになった。

2. 「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」の立ち上がり

「座して疲弊を待つな」

南房総市の西部、東京湾に面した旧富浦町は、1990年頃、人口減少が著しく、町の主要産業であった農業、漁業、観光は大きく落ち込んでいた。観光では、かつては「海の民宿発祥の地」として知られていたが、時代が変わって、海水浴客は激減し、最盛期には450軒あった民宿も100軒以下に減少した。主要産業の落ち込みは、若年労働者の流出を招き、高齢化、農地の荒廃などとともに、伝統行事が廃れ、地域固有の文化も存亡の危機にさらされるようになっていた。

こうした中、1991年春のある日、旧富浦町の1人の職員（^{かとうふみお}加藤文男氏）が、町長室に呼び出された。町長からは「座して疲弊を待つわけにはいかない。打って出るしかない。地域産業と文化の振興の拠点、情報の発信基地をつくれ。」さらに続けて、「そのためには、運営法人を作らざるを得ないだろうが、町の財政は余裕がない。（ニヤと笑みを浮かべて）赤字を出したら、お前はクビだ」と言われた。その言葉に、退路はなかった。

その職員は、当時は観光・企画課長で、後の「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」（後述）の初代所長となり、様々な事業をリードしていくこととなった。

課題は「産業と文化と情報」の三点セット

町長から『産業振興と文化振興と情報発信』の三点セットで拠点をつくって地域振興をやれ」と指示を受けた所長は、当時を振り返って「その三点セットはよく分かったんですが、採算を合わせて黒字経営でやれ、というのには困ってしまった」と言う（この時点での構想は「道の駅」ではなかった）。地域の産業振興の拠点づくりを採算が合うようにやること自体が難しいことはもとより、文化振興でも赤字を出さないように拠点を経営するにはどうしたらいいのか、非常に大きな課題だった。当時は、「富浦は、文化事業をやっても根付かない地域だ」というのが通説だった。だが、その頃から富浦では、人形劇（後述）で文化振興を図ろうという「人形劇の郷」づくりの取組が始まっていたことから、「人形劇を地道に温めていけば、いつかホンモノになるのではないか。人形劇を通じた文化づくりが人をつくり、それが地域づくりに繋がるのではないか」と、所長はひそかに考えていた。

情報発信については、「イメージ自体つかめなかった」と所長は話す。今なら、地域の情報発信や情報化と言え、インターネットでポータルサイトを作るなど様々な方法が考えられるが、当時はまだパソコン通信（特定のサーバとメンバー間だけの閉じたネットワーク）の時代で、インターネットの技術自体が普及していなかった。地域情報の発信拠点を作って、具体的な成果を出し、しかも採算が合うように、となると方法が全く分からなかった。

所長は話す、「町長は任せると言うと、何も口出しせず、本当に任せてくれた。だから、プレッシャーもかなりあったけれど、なんとかして地域を変えようというその取組に思い切ってチャレンジできた」

2年間の試行期間がその後の大きな飛躍の基礎となった

町は、1991年7月に「富浦町産業振興センター（仮称）設立準備班」を組織し、翌1992年4月には「産業振興センター室」を発足させた。事業に取り組み始めた当初は、職員2人で業務を行っていたが、事業を行うにも予算がなかったため、最初に取り組んだのは資金確保のための県や国への働きかけだった。

町長の指示があつてから、資金を確保して運営法人（第3セクターの「株式会社とみうら」（後述））を立ち上げるのに、およそ2年を要したが、この2年間がその後の事業展開において、大いに役立った。プロジェクトを開始した当初は、「どうしたら観光客に来てもらえるか、どんな商品を開発したらいいか、どうやってモノを売るか」が全く分からなかった。そのため、1991年3月、「有限会社富浦の味加工センター」を設立して、資金確保と運営法人ができるまでの時間を使って、パイロット事業を行いノウハウを積み重ねていった。所長は、「当時は、事業ノウハウが決定的に不足していて、すごいプレッシャーだった」、「もしもパイロット事業でノウハウを積み上げる期間（2年間）がない状態で、国や県からの補助を受けていきなり「道の駅」をやっていたら、事業は上手く行かなかったかもし

れない」と語る。

県と国のバックアップで資金確保

所長は、資金を確保するために、千葉県庁などに通い始めた。当時は、ちょうど県も国も、町が考えていた事業と方向性が似た事業構想をもっており県や国からの財政支援を得ることが出来ることになった。1993年に千葉県が事業費の3分の1を補助する「アグリリゾート推進事業」（県単独）の第1号指定を受けることができた。また同年、建設省（現国土交通省）が全国に展開をし始めていた「道の駅」として、千葉県内で初の指定を受けることができた。町としては、最初の構想段階では「道の駅」にする計画ではなかったが、目的が類似していることから指定を受けることになった。さらに、町は「ふるさと創生1億円」の一部を使うなどして、独自資金を確保した。

運営組織立ち上げへの模索

旧富浦町では、それまで第3セクターの法人を設立したことはなかったが、産業振興・文化振興・情報発信の拠点事業を行うには、運営法人を立ち上げる必要があり、出資してくれる企業や団体を探した。しかし、町内には資金に余裕のあるところはなく、「道の駅」の認知もなかった頃で、「そんなのうまくできるはずがない」と言われ、出資する企業や団体はあられなかった。そのため、町が単独で運営することとなり、旧富浦町（現南房総市）が全額出資して（2,000万円（現在7,500万円）、1993年4月「株式会社とみうら」を設立した。また、同時に町は役場の内に「枇杷倶楽部課」を新設した。

そして、1993年11月に「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」を開設した。その名前は、南房総市の富浦の特産品の^{びわ}大粒の「枇杷」にちなみ、また多くの人と人との出会いが生まれる場の「倶楽部」となるように願いを込めて「枇杷倶楽部」とした。枇杷倶楽部では、「地域産業と文化の振興の拠点、情報発信基地」となることをめざして、特産の枇杷の加工事業と商品開発、体験型の観光農業による観光客誘致と施設整備、そして文化事業に積極的に取り組むものとした。

反発の中からの多難な船出

当時町長の言う、産業・文化・情報の3つを柱にした地域振興について、誰も方向性としては反対しなかった。だが、具体的な話になると反対の声もあった。当時はまだ、道の駅の概念が分かりにくく、住民などの理解が得にくかった。民間からは反発が起こり、行政内部ではなかなか理解が得られなかった。

特に、町が全額出資する法人が、道の駅という直売施設を持って「黒字経営を目指す」ことに反発の声があった。「税金をとって、それで我々民間と同じことをやって、同じ商品

を売って、民間への妨害ではないか。もし赤字になったら、どうせ税金で埋めるんだらう」と地元同業者などから言われた。止めさせようと、署名運動も一部に起こった。反発でなくとも、「道の駅ってチェーン店ですか、誰が経営しているんですか」といったように、道の駅そのものの理解が最初はなかなか進まなかった。

3. 産業振興・観光振興、文化振興、地域情報の発信

(1) 特産の枇杷を活用した商品開発で産業振興

捨てるものを使って商品開発するのが鉄則

資金を確保して施設を整備し、運営組織を立ち上げ、次は、商品開発であった。まちの特産品は、大粒の枇杷や、アイリスや金魚草、^{ごくらくちようか}極楽鳥花、カーネーションなどの花木が主なものである。特に、富浦の枇杷は、初夏の代表的な果物として多くの人に親しまれ、全国的にも高い人気を得ていた。枇杷の栽培は、約 260 年の歴史を持ち、品種改良、技術の向上を重ねて今日まで来た。大粒でみずみずしく香り高いことから、毎年厳選された枇杷が皇室に献上されるなど、高級果物として位置付けられている。だが、枇杷の収穫の期間は、初夏の約 1 か月間と短く、年間一度だけで、生産量の約 3 割が出荷規格外品となる。高級商品としての付加価値が高いにもかかわらず、出荷規格外品となった枇杷は市場には出せず、それまで農家は捨てるしかなかった。

そこで、「枇杷倶楽部」がそうした出荷規格外品となった枇杷を使って、何か新しい商品開発ができないかと考えた。この富浦の人たちの誇りであり、富浦を特徴づける産物でもある枇杷を素材にして、付加価値の高い加工品を開発・生産し、観光客を呼び込んで販売しようとしたのである。加工原料づくりが安定的にできれば、商品アイテムも広げることができると考えた。

独自に商品を開発し、無理なく委託製造

枇杷は全国的に生産地、生産量ともに少なく、枇杷を素材としたレシピや、加工するための機械もほとんどない状態からのスタートであったが、作りやすいジャム、缶詰の製造・販売から取り掛かった。その後、ピューレを製造する設備を導入し、ソフトクリーム、ゼリー、アイスクリーム、まんじゅう等様々な商品の開発に成功し、特に、ソフトクリームとゼリーは大ヒット商品になった。

また、枇杷は古くから民間療法の代表的な植物として有名であり、果実だけでなく種子、葉、花などを加工品に利用して販売。それまで捨てられていた枇杷の葉は、農家が枇杷の剪定を工夫→枇杷倶楽部が集荷→びわ葉茶として販売し、人気商品となっている。

「地域資源の有効利用として、捨てるものを使って商品開発するのが鉄則。また、商品の素材となる枇杷の生産者と販売者を明らかにすることで、消費者に安心感を与えること

ができる」と所長は話す。また、農家も「市場に出せなくて、捨てるしかなかったものを枇杷倶楽部では購入してくれる」と喜んだ。

枇杷倶楽部の独自に開発した商品のほとんどは、委託による製造であり、自社で製造するのは、加工用の原材料と、設備投資を要しない簡単にできる「ジャム」、「缶詰」、「びわソフトクリーム」だけである。開発商品を委託製造に頼っているのは、設備投資をすると、財政的な赤字を抱えてしまうことに加え、消費者のニーズに柔軟に対応するために設備投資を最小限にするためであった。枇杷の加工品は非常に利益率が高いが、天候により収穫の不安定さや、大手資本の参入も懸念されるリスクな要素を常に持つという。製造委託ではオリジナリティが出しにくく、雇用機会を増やせないなどマイナス面もあるが、「道の駅の経営面からは、やむを得ない選択であった」と所長は話す。

「枇杷」関連商品が地域ブランドになった

こうして枇杷倶楽部で開発した商品のアイテムは 40 を越え、「道の駅」のショップはまさに“枇杷尽くし”といった状況になっている。商品は、道の駅だけでなく、地域の土産物店や民宿などでも富浦の特産品として売られるようになってきている。「枇杷」の数々の関連商品は、枇杷倶楽部のブランドというだけでなく、富浦そして南房総の地域ブランドになった。

富浦の枇杷栽培農家で生まれ育ち、一度は外へ就職に出たものの、「父親の後を継いで枇杷をやろう」と富浦に帰って就農した若い女性がいる。彼女は目を輝かせて、「私は枇杷が好きですし、この富浦のまちも好きです。これからも産地として富浦の枇杷が途絶えて欲しくありません。だから、私は将来、栽培した枇杷を生かした『カフェ』のようなものを開きたいと思っています。枇杷を生そのまま食べてもらうのはもちろん、自分で枇杷を使ってケーキやジュースなどを作って、いろいろな人に食べてもらいたい。そうしたら、お客さんの声が聞ける。だから、クッキングスクールなどに通って勉強し始めています」と言う。



「枇杷倶楽部」の枇杷尽くしのショップ



びわアイスクリーム

(2)「一括受発注システム」による地域全体での観光振興

地域を変えた「一括受発注システム」の開発

「道の駅」開設前、事業ノウハウを全く持たず、パイロット事業として集客方法を模索していた頃に、富浦の地域を巡る一台の観光バスツアーを受け入れた。観光バスでは、富浦に住む地元の主婦に臨時でバスガイドを引き受けてもらった。彼女はバスが巡る間、観光客たちに対して、その地域に住む住民だからこそ知っている隠れた名所や名産を紹介した。行く先々で現地の新鮮な情報を生々しく話すなどして、素朴ではあったが地元に住む人ならではの観光案内を行った。すると、観光客にはそれが非常に受けて、他の旅行会社等の観光会社に口コミで広く知られるようになった。そして、この最初の小さな成功が、その後の枇杷倶楽部の事業ノウハウの基礎を形づくり、旧富浦町・現南房総市の観光をけん引することになる独自開発の新しい観光集客手法「一括受発注システム」につながっていった。

「一括受発注システム」とは、次のようなものである。南房総には、小規模な観光事業者が多く、決定的な目玉となる観光資源がない。そこで、地域全体で小さな観光資源を一まとめに束ねて独自のツアーをする。地域の飲食店、観光農家、文化活動の担い手などと一緒に議論をして、地域資源を洗い出し、観光客の五感を刺激するような観光メニューを編み出す。そして、それを観光客はもとより、観光会社にも利用しやすい形でパッケージにして、それを観光会社に売るというものである。

さらに、その企画を売りっぱなしにするのではなく、事業者の割り振り・手配、紹介、観光客の送客の配分、代金の清算までを一括して行う。これを道の駅である「枇杷倶楽部」が中間組織として、観光会社と観光受入施設の間に入って行う。観光客からクレームが発生した時には、枇杷倶楽部が前面に出て対応に当たる。

このように、食事会場をはじめ、体験、果物狩り、観光施設などが小規模でもそれらを束ねてサービスを均一化し、約束通りの品質とサービスが出来るようになると、大口の観光客の受入れが可能となる。枇杷倶楽部が地域の観光素材を組み合わせ、旅の計画から手配、紹介、清算までを一括して引き受けることは、観光会社にとってメリットが大きく、観光会社による積極的な利用を生み出し、人気を博していった。

観光バスツアーを誘致していく中で、養殖の真鯛を使った「鯛のシャブシャブ」や「お寿司食べ放題」等の昼食のメニュー開発、花摘みのメニュー開発、枇杷狩り、メロン狩り、食用菜の花摘みなど、様々な観光サービスのメニューを開発していった。大漁で値崩れを起こした魚を冷凍保存しておいて、春の観光シーズンに漁協がヒラキ等に加工して枇杷倶楽部などで販売する仕組みも作った。

ピークだったのは2007年12月の東京湾アクアライン開通の年で、年間5,000台、15万人の観光客が枇杷倶楽部に押し寄せた。花狩りのシーズンと重なった時期は1日80台の観光バスを受け入れた日もあった。最近でも、年間2,500台程度の観光バスが訪れている。

そして、誘致した観光バスツアーの多くの観光客への商品販売にもつながっている。

1991 年以来試行を重ねて「一括受発注システム」として確立した独自の観光集客手法は、枇杷倶楽部に関わる多くの人たちが、既成概念にとらわれずに手づくりで地道な模索を積み重ね、数々の事業の中で成功と失敗と改善を繰り返した中で生み出されてきたものだった。

(3) 地元住民一人ひとりの手による文化発信

「富浦の顔」となった人形劇による文化振興

旧富浦町では、1988 年から始まった「人形劇の郷」づくり事業が、今でも継続的に行われている。町に稽古場を開設した人形劇団「貝の火」を中心に、本格的な人形劇を子どもたちに伝えたいという考えから始まった。「子どもたちに豊かな文化を」をテーマに、1989 年から毎年夏の 1 か月間、公民館を劇場に仕立てて、「富浦人形劇フェスティバル」を開催し、34 公演というロングラン公演も行った。人形劇を見に、地元はもとより県外からも多くの観劇者が訪れる。

町では 1989 年に、人形劇の専門家の協力を得て、昔から地元に伝わる伝説を知っている人に話を聞いて、「^{たつこひめものがたり}童子姫物語」という人形劇を企画制作した。この童子姫物語は配役が多く、夏のフェスティバルでは、地元の人たちをはじめとして多くの人たちが総出演する。その後、1994 年には人形劇「^{さとみはっけんてん}里見八犬伝第 1 話」、1997 年には「里見八犬伝第 2 話」を制作した。さらに、町では、こうした人形劇をイベントとしての文化発信だけではなく、地域の活動として、子どもたちが受け継ぎ深めていくことを願い、1990 年には小学生を対象にした「人形劇学校」を開設し、1991 年には南房総の小規模の学校を対象にした「出前人形劇」の公演も開始するようになった。

「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」では、そのプロジェクトが 1991 年に始まった当初から、「文化振興の拠点づくり」の一環として、この人形劇の取組と積極的な連携を図っていった。毎月第 4 土曜日には、枇杷倶楽部を中心に人形劇の稽古が行われている。毎年、夏休みの間に開催される人形劇フェスティバルでは、枇杷倶楽部やその他地域の各会場は、「文化が人をつくり、地域をつくる」という雰囲気にも包まれる。かつて、枇杷倶楽部のプロジェクトを開始した頃には、「富浦は、文化事業をやっても根付かない地域だ」と言われていたが、今では富浦に確実に文化が根付き、この人形劇は「富浦の顔」として定着するようになった。

地域の住民を講師とするお茶会「^{さろん}枇杷倶楽部茶論」の開催

枇杷倶楽部では、南房総で地道に活動している人にスポットを当て、地域に根を張っている文化人の発掘を目指そうと、1995 年に「枇杷倶楽部茶論」を開始した。南房総で地道

な活動を続けている人や、ユニークな活動をしている人などを講師に招いて、枇杷倶楽部のアトリウム（多目的ホール）を利用し、自由にお茶を飲みながら話を聞き、友達になろうというものである。住民も観光客も気軽に参加できるようにとサロンのスタイルを取っており、事前に申し込みをする必要もなく、参加費も500円と安く設定している。

毎回の参加者は、10数人から100人程度までまちまちである。1995年11月の第1回から毎月開催され、2008年1月で159回を数え、延べ参加者は4,841人に上る。今では、この枇杷倶楽部茶論は、南房総文化人への登竜門的な存在になっているという。小さく地道な取組で決して派手な企画ではないが、文化振興で地域を活性化しようという大命題がある中で、地域の文化的な資源と人材を発見し、スポットライトを当てるという作業として、その持つ意味は大きい。

地域を再発見する「ウォッチング富浦」

1992年、地域の産業が疲弊し、地域に元気がなくなっていく中、「外から人を呼びたい、でも呼ぶだけの力はない、それならまず地元周辺の人々を呼ぶことを始めよう」と富浦に住む人たちが市民グループ（現在の「NPO法人富浦エコミューゼ研究会」）を立ち上げ、ふるさと富浦を再発見する活動「ウォッチング富浦」を始めた。NPOスタッフは、「（富浦の）私たちは、自分たちの住んでいる地域（富浦）のことをどれだけ知っているでしょうか。また、自分たちの地域を訪れた人たちに、どれだけのことを伝えられるでしょうか。たぶん、ほとんどの人たちが、自信がないことでしょう。意外と知らないし伝えることができないのが実態なのです」と話す。そこで、まずは、住民自ら地域を知り、地域に誇りを持てるように、地元周辺から少しずつ人々を呼ぼうとした。

最初は子どもたちをウォッチングに誘うことで、その大人たちもついてくるようになるだろうと考え、毎月1回土曜日（年間12回）に子どもたちを連れて富浦のまちを歩く活動を行った。2～3年が経つと、大人たちが加わるようになり、そのうちに子どもより、大人の方が多くなっていった。子どもと大人が混在すると、どうしても大人向けに案内してしまい、子どもたちがだんだんと参加しなくなってしまった。そこで、子ども向けと大人向けを分けるようにし、それぞれを毎月1回ずつ土曜日別々に行うようにした。

地道な活動が成果をあげるようになった頃、枇杷倶楽部の依頼で、地域の外からの観光客をウォッチングに案内する事業を行うようになった。そうすると人手が足りなくなり、現地ガイドを養成する必要性が生じたため、2004年から養成事業を開始した。「立て板に水のごとしの言葉を羅列するガイドをめざすものではなく、郷土を愛し、郷土に誇りを持って来訪者にお伝えできるガイドを育成しようとするものです」とスタッフは話す。

最近では、こうした現地を見て歩く活動に加えて、今までやってきたことを紙芝居にして、疑似体験してもらおうという活動を始めるようになった。枇杷倶楽部のスペースでも、観光客などへのサービスとして地元の民話や歴史などを紙芝居で演じて語る活動を行ったところ、評判が上々だったため、その後も継続するようになった。観光客は次々と枇杷倶

楽部にやってくるため、1日に何回も繰り返して公演し、1日に延べ150人ほどの客が見ていく。紙芝居を見た客の中には、「その場所に行ってみたい」と言い出す人もいて、「コースを教えるから行って見たらどうですか」、とメンバーがアドバイスをすることもあり、結果として観光ガイドにもなっているという。

紙芝居を演じるメンバーは『あそこ（枇杷倶楽部）に行けばなんかおもしろいことをやっている』、地元の方は『あそこに行けば誰かに会える』、外からの観光客は『あそこに行けばおもしろい人物に会える』、そんな雰囲気がこの道の駅にはあります」と言う。更に、今後の夢として、富浦以外の地域も盛り立てていきたいと考えている。

住民の文化発信基地としての道の駅

このように、枇杷倶楽部では建物の中のスペース（アトリウム等）を地域の住民による文化事業の発信の場とし、地域で育ち始めた「人形劇」や「ウォッチング富浦」の活動を発展させ、「枇杷倶楽部茶論」を通じて地域の文化的な資源や人材を発掘し、文化的な繋がりを広げてきている。

この他、枇杷湖倶楽部の展示専用「ギャラリー」も、地元のアマチュアからプロまで幅広い人たちの支持を集めて、年間を通してほぼ予約で埋まり、予約が取りにくいとの苦情が出るほどの人気スペースとなっている。

道の駅を文化振興の拠点にして、文化づくり、人づくり、地域づくりをしようという狙いは、着実に成果をあげつつある。



「枇杷倶楽部」のアトリウム

（４）インターネットを活用した地域の情報発信

地域の情報発信を行うポータルサイト 「南房総いいとこどり」

地域の情報化については、経営が安定してきた2001年に、インターネットの普及に合わせて「南房総いいとこどり ～観光コンシェルジュ～」という南房総全域を対象としたポータルサイトを構築した。イベント情報、ヘッドライン・ニュース、釣り客のための潮位情報、交通情報、ライブカメラ、国土地理院の電子国土地図情報システム、「一括受発注システム」の電子化による体験観光コース提案システムなどを構築している。

町の管理するサーバーに町民1世帯ごとのホームページを無償で提供し、釣り船や農家の直売に活用してもらおうと、「町民



「枇杷倶楽部」のマルチメディア情報通信コーナー

1世帯1ページ運動」という取組も行っている。自分でインターネットができず、連絡先にも電子メールアドレスがなかったとしても、電話番号やファックス番号があれば、ホームページの広告を見て新たな観光客や取引先などを誘客することができる。技術的には非常に初歩的な支援だが、一定の効果を発揮するとともに、情報技術格差を解消する上でも意味のあるものとなっている。

ポータルサイトへの訪問者は年々増加し、今では年間 200 万アクセスを超えるようになっている。

4. 道の駅と地域づくりの模索から生まれた経営理念

(1) 道の駅と地域づくりの理念

道の駅と地域づくりのベースとなった「エコミュージアム」の理念

所長は、道の駅の整備を進める中で、「地域全体に波及効果を作るためには、どうしたらいいか」、それまでの全国の事例を見ても、当初は、答えをなかなか見つけられずにいた。観光は、季節変動の影響を受けやすく、どうやって地域全体への広がりを作るかが大きな課題の一つだった。そこで思いついたのが「花」であった。温暖な南房総の特徴を生かして、富浦の特産品である「花」で人を呼べないかと考えた。

最初は、「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」の近くの土地を使って、花などの農場を造ろうと考えた。そんな時、「なぜこの事業をやろうと思ったのか、枇杷倶楽部の近くにわざわざかない平坦地を使って、花の農場を造ってどうするんですか」と言われて、「はっ」と思った。「僅かな土地に花の農場を作って、観光客はそれで満足するだろうか。」

ちょうどその頃、所長は、フランスの「エコミュージアム (エコミューゼ)」の視察に行く機会を得た。エコミュージアムは、エコロジー (生態学) とミュージアム (博物館) とを組み合わせた造語で、ある地域における自然、文化、人々の生活様式など有形無形のあらゆるものを総体的かつ永続的に、住民自身が見直し住民の手によって研究・保存し、展示していこうという概念である。いろいろな生態系があるからこそ文化遺産が生まれる、だからまちを保存するには生態系ごと残すべきである、というものであった。

エコミュージアムというあり方に衝撃を受けた所長は、かつて、自分の苦い経験を思い出した。旧富浦町では、町役場の庁舎、公民館、体育館などはまとめて配置した方が効率的でいいという考え方から、地域の中心部の一箇所に集中させて一緒に作ってしまった。しかし、その結果中心部は人口が増えたが、他の地域は人口が大幅に減ってしまったことから「地域の機能 (施設など) は、分散して配置する方がいい。その機能が本来あるべきところに、そのまま配置しておくのがいい。離すことで、人の動きが生まれていく。積極的に離れた上で、地域全体を統合しながら運営していく方がいい」と考えるようになった。

そして、花の農場を造る場所も枇杷倶楽部の近くではないところに作った方がいいと考

え、1993年に直営農場「花倶楽部」を離れた場所にオープンさせ、その役割を「産業振興を担う具体的な現場であり、新しい体験型観光事業の展開の場である」と位置づけた。この花倶楽部も、2003年8月には「道の駅おおつの里 花倶楽部」として道の駅に認定されることになった。

先に述べた、観光を牽引することになった独自開発の新しい観光集客手法「一括受発注システム」も、こうしたエコミュージアムの考え方から生まれた。つまり、枇杷倶楽部にあれもこれもは必要ない。分散してそれぞれに機能しているものを統合するシステムがあればいい。管理・統合機能として、インターネットのサーバーのような役目が、「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」にあればいいと考えた。「南房総いいとこどり ～観光コンシェルジュ～」というインターネットのポータルサイトの仕組みも、同様の発想から作成している。



「道の駅おおつの里 花倶楽部」とその栽培温室施設



「枇杷倶楽部」の隣の菜の花畑

(2) 組織運営と人づくりの理念

信頼関係をベースとした現場スタッフの自律運営 ～事業は人なり～

枇杷倶楽部の所長は、「道の駅は、地域に馴染ませるのに10年かかった。一番大事にしてきたのは、信頼関係だった。一人だけで儲けるのではなく、皆で儲けるようにしてきた。この枇杷倶楽部は、経営者だけでなく、正社員やパートなど事業に関わったあらゆる人の志の総和で成り立っている。ここは人材の集団だ」と話す。

枇杷倶楽部では、パート従業員の条件はあまり良いものとは言えず、季節労働者もいるが、継続している人が多いという。あるスタッフは「ここはパートでも、憧れの職場なんです」と言う。枇杷倶楽部の従業員は、正社員・非正社員合わせて約70名のスタッフがいるが、うち60名は女性である。

また、組織もピラミッド型にはせず、権限をなるべく現場に委譲して運営を行っている。所長は、「組織・施設本体が傾かない限りは、ある程度資金を自由に使ってやっていい。ただし、本体が傾くような事だけはするな。」と指示して、現場に任せてきたという。そして、利益が出たら、正社員にもパートにも利益を返し、ボーナスを払ってきている。「インセンティブを与えない限り、スタッフは本気にならない」と話す。

スタッフの採用試験では、所長は立ち会わずに、現場の職員に任せている。スタッフには、「仕事は好きなように自由にやってもらう。ただし、スタッフ同士で喧嘩をしたら、二人とも辞めてもらいます。理由は聞きません」とだけ、所長自ら話している。長く務めるスタッフは言う、「ここでは、自分に責任を持たせてくれる。ある程度の細かいことは、各自担当が決めていいよ、と言って自由にやらせてくれる。その分、責任も伴うが、挑戦できるのがいい」

5. 南房総市の地域振興に向けた今後の展望

信念に基づく地道な模索の連続が「道の駅」と地域振興の成果を生んだ

前述したように、事業を開始した当時は、バブル経済が崩壊し、全国の第3セクターが次々と経営危機に陥っていた。旧富浦町には、第3セクターを運営するノウハウはなく、道の駅の概念もまだ確立しておらず、町財政に全く余裕がなかったことから、拠点施設の計画やその経営計画の立案は困難な作業の連続だった。その上、地域経済効果への期待、常に付きまとう赤字への懸念、地元同業者などからの反発といった、人々の様々な思いが渦巻いていた。更に、「経営体の黒字を確保した上での地域への貢献」を目指したため、事業運営は難渋を極めた。地域の人々との関係を構築し、地域の中で広く認知を得るようになるまでに、およそ10年の歳月を要したという。

町の担当職員、枇杷倶楽部の従業員、関係者たちは、「町の地域振興をめざした第3セクターの事業が赤字を出したら、かえって地域振興を阻害して、地域にマイナスになる。絶対に赤字は出せない」というプレッシャーに耐え、道の駅の運営に挑戦していった。そして、工夫を凝らした多様な取組によって、道の駅の事業は毎年黒字が続き、その黒字がさらに活力を生み出して、地域に波及効果を生んで行った。地域に経済効果が広がって、大きなものになっていくに連れて、地域の人々の理解が進み、地域にとけ込んだ事業に育っていくこととなった。

また、この富浦の道の駅事業では、2000年3月の「道の駅グランプリ 2000」において全国多数の道の駅の中から最優秀賞を受賞した。その受賞を含めて、様々な外部の機関から多くの表彰を得るようになっていった。そうした表彰が地域の理解を得るのにも役立った。国のリードによって道の駅が全国各地に普及し、その流行にうまく乗っていったことも功を奏した。

道の駅の売上は増え続け、年中多くの観光客が安定して訪れるようになり、毎年2億円を越える地域への経済波及効果、約60名の雇用創出効果をもたらしている。

■道の駅とみうら 枇杷倶楽部の実績

	2007年	2008年
道の駅の年間売上額	644,127千円	674,518千円
地域への経済波及効果	280,270千円	286,825千円

より広域の地域振興へと広がる人々の夢

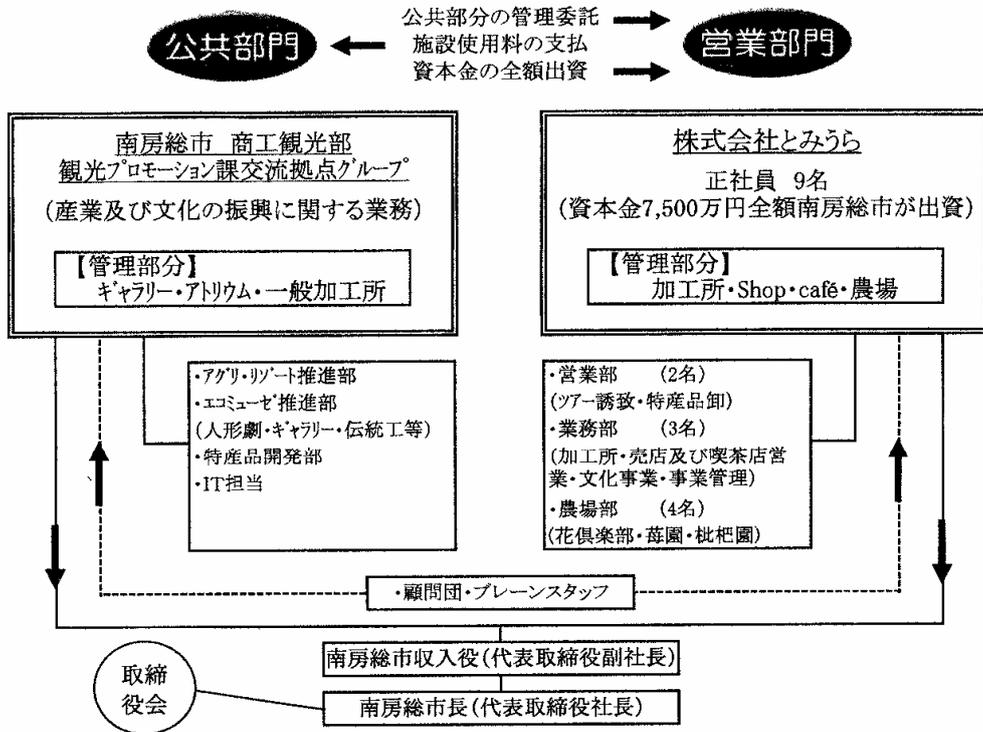
南房総市では、次のステップとして「エコミュージアム」の考え方をベースに、枇杷倶楽部、富浦を中心に行ってきた観光集客方法「一括受発注システム」を始めとした様々な取組を南房総全域に広げていこうとしている。

南房総全域での個人客をターゲットとした「一括受発注システム」の構築、団体の日帰り客向けを中心に行ってきた観光バスツアーを宿泊客まで広げるための品質管理システムの構築、地産地消の更なる全市的な広がり、インターネットによる情報の利便性を高めるための情報基盤（ホット・スポット）の全市的な展開、小規模零細な観光事業者の情報発信力強化や予約システムの構築など、南房総全域での「観光コンシェルジュ」としての役割をより一層充実させていきたいと考えている。そして、「枇杷倶楽部を人で一杯にして、富浦を人で一杯にして、南房総を人で一杯にしていきたい」と所長は言う。

「地域振興はすべての人々の望みである。地域が生き残っていくには、やむにやまれぬ地域への情熱が突破口になると思う」と所長は語る。そして、仲間のスタッフや後を継ぐ若い人たちにこう話し続けていると言う。「つらくても、一段、階段を上がれば、風景が変わって見えるよ。きつくても、半歩踏み出せば、世の中の風向きが分かる。努力してやってみなさい。そうすることによって、地域は生まれ変わるよ」

「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」と「道の駅おおつの里 花倶楽部」の組織と事業
 (資料：南房総市・(株)とみうら)

道の駅とみうら・道の駅おおつの里の組織



道の駅とみうら・道の駅おおつの里の事業

