

第10回旭市道の駅建設準備委員会 会議録

日 時：平成25年1月22日（火）

午後3時～午後5時15分

場 所：旭市役所3階委員会室

事務局：企画政策課

外部アドバイザー：（株）船井総合研究所

1. 開会 欠席者（宮路委員）の報告

2. あいさつ

委員長：昨年中は9回に及ぶ会議に出席いただきありがとうございました。今後も重要な案件が続く、特に2月から3月にかけては管理運営主体等の重要な事項が続くので、改めて慎重な審議のほどをお願いしたい。

市長：委員長からもあったように、今後は運営組織や駅長選定等、道の駅運営の核となる部分の会議になってくるので、委員の皆様それぞれの思いを出し合ってもらい、他に誇れるすばらしい道の駅完成に向けて協力をお願いしたい。

3. 議題

（1）設置場所の選定について

事務局より用地選定について、候補地ごとの比較、選定に至る経緯について説明。

- ・候補地①に選定し来年度に用地交渉に入りたい。なお、交渉の状況によっては、本委員会に報告の上、他の候補地に変更になる場合もあるということで了解いただきたい。

【各委員からの意見】

委員長：前回までの準備委員会でも設置場所において最優先すべき事項は、「取得可能な用地」であると委員の中での共通認識が出来ていたと思うが皆さんよろしいか。

委員：候補地②と③は建物が南向きになり、直射日光を受けやすいというデメリットがある。当方が運営している施設も南向きなので、野菜等に日光がかかり痛みやすい状況である。対策として、当初はすだれを設置して日光を遮るようにしたが、お客から品物が見えない等の苦情があり、品物を動かしたり新聞紙で隠したりして今はなんとか凌いでいる状況。この日光関係は経験上無視できない大きな問題である。

委員：前回までの議論の内容から、他に選択の余地は無いように思える。

委員：前回の準備委員会で十分に議論もできたのではないかな。

委員長：候補地①で今後は進めていき、用地交渉等で問題が発生すれば候補地②や③の可能性もあるということで決定してよろしいか。

各委員：異議なし。

委員長：候補地が選定されたので今後はゾーニングの検討をよろしくお願いいたします。

（２）運営組織の検討について

○旭市の道の駅において妥当性が見られる管理運営手法の検討

管理運営方式の比較

・市の直営（公設公営）

全国的に道の駅整備が始まった当初にはいくつかの事例があったが、現在はあまりない状況。運営や維持管理に民間的な専門知識が必要になってくるため、経営を第一とした運営手法としては困難な面が多い。行政職員が運営に直接携わることで高コスト化にもなる。

・管理運営を委託（公設民営）

道の駅の整備、管理運営手法の中で最も事例が多く妥当性の高い手法。行政ノウハウを活用した施設整備が可能で、管理運営については民間ノウハウの活用により健全な運営に期待ができる。この場合行政から詳細な仕様書が必要となり、運営者はこれを遵守することを前提に独自工夫し運営することになる。通常は第３セクターを立上げるケースが圧倒的に多い状況である。

・P F I（民設民営）

数は少ないが事例はある。資金の調達から設計、建設、維持管理も含め一括で施設整備する手法でコスト削減が図れ、高度な民間ノウハウの活用ができる。その一方で、調査研究・妥当性・計画に関する委託費が多額になることや事業開始までの事務等が非常に煩雑になり開始までにかなりの期間を要する。また、地域外の大手企業が運営する可能性が高くなり、地元企業や地元生産者等の参入が難しくなる傾向がある。

【各委員より意見】

委員：今まで他の道の駅を視察した中で強く感じたが、道の駅に参入する事業者や生産者から出資してもらう必要があるのではないかと。運営状況が悪くなったらすぐ逃げてしまうようでは困るので、ある程度のリスクを負うべきだと思う。市民を含めた民間企業等に多く出資をしてもらい、行政は監査役として介入するような手法もあるだろう。

また、運営においてJ Aの全面的協力は必須である。次回会議でもこの議題は引き続き行なわれると思われるので、アドバイザーより運営主体についてより詳細な情報提供をしていただきたい。P F Iにより事業運営している道の駅の中には、地元企業や地元生産者の参入があまりされていない所もある。個人的な考えではP F Iで道の駅の整備をした場合、時間と労力が他の手法の１．５倍は必要になるだろう。平成２７年度中の開業を目指すのであれば、P F Iを除外してもよいのではないかと。

委員：核となる運営組織はある程度の大きさが必要になるが、地域の活性化には一般生産者や地元の小規模企業の参入も多く取入れ、地産地消を促進することが必要。P F Iにした場合、市内企業等の参入が少なくなることが予想されるため、旭の生産者や商業者を守るためにも賛成はできない。

委員：個人での出品の場合はある程度品目が限られてくるが、J A ちばみどり全体だと野菜、果物等で約 70 品目取り扱っているため、通年の品揃え等を考慮すると JA の協力は不可欠だろう。

委員：旭市が行政財産として施設整備するのだから、市が株式 50 % は保有すべきだろう。地域の特産品の P R をするとともに、地域産業の活性化をしていくことが道の駅の特徴ともいえる。P F I でこの特徴を出すのは難しそうだ。第 3 セクターで開業し軌道に乗ったところで指定管理者にするべきではないか。出資はできるだけ地元住民からも募るべきだろう。

委員：今の意見にあったように、特定の企業や市内金融機関だけではなく市民からも出資してもらい「私の道の駅」だと強く感じてもらえればいいと思う。

アドバイザー：いくつかの道の駅の事例でみると、地元住民から資本全体の数パーセントの出資をしてもらうケースはよく見かける。特に小規模自治体でよく活用されるケースである。住民の道の駅に対する意識を高め、オーナー兼利用者として率先して利用してもらう効果がある。

出資した企業が出店をするべきとの意見もあったが、責任感を持たせるという意味ではメリットがあるものの、第 3 セクターで運営する場合において、出資企業イコール出店企業という仕組みにしてしまうと道の駅の私物化に繋がる可能性があり、株式保有比率イコール売り場面積比率という仕組みにもなりかねない。ある程度は旭市で株をしっかりと保有し、他の株式保有業者等を調整する機能を持ちつつ、協力が必須であろう J A や商工会等にも出資してもらい、共有関係を築く必要がある。

P F I の場合は、第 3 セクターに不向きな分野（学校、病院、庁舎）等、事業規模が大きいものに活用する手法がベストである。道の駅のように地域と連携し還元できるような事業で、規模から見ても第 3 セクターでの運営ができると判断できれば P F I の検討をする必要性はあまりないだろう。既存の道の駅の運営手法でも圧倒的に第 3 セクター方式が多いが、最終的には委員のみなさんに決断していただきたい。

委員：企業組合で運営している道の駅もあるが、株式の保有割合による乗っ取り等のリスクを考えてのことではないか。第 3 セクターにおいて出資制限という行為は可能であるか。

アドバイザー：会社法という特別決議に対する拒否権を発動できる 33 % は確実に保有することが必要である。新法人の設立構想については、検討事項が多岐に渡り内容も複雑化するため、「設立法人を検討する委員会」を組織する必要がある。そこで出資構成比率についての詳細を検討することになる。出資率の検討時はその委員会で決められた数字に基づき、勝手な増資はできないよう構成する必要があるだろう。

委員：道の駅の建設、運営については非常に強い気持ちを持っている。これだけの大産地である旭市をアピールできるよい施設整備をしたい。P F I は儲け目的要素が強いコスト重視した手法であり、行政としての地域活性化等の目的とは少し違うように感じる。また、地元の雇用創出の場としても大いに期待してい

るため、個人的には第3セクターでの運営がよいのではと考えている。

アドバイザー：社員やパートの研修期間における給料等は開業前に必要になる運転資金である。また、開業後すぐに多くの収入が得られるわけではないため、資本金については開業の相当期間前から準備する必要がある。道の駅の先進事例から算出された初期運転資金は平均で5千万円と試算されている。

委員：公設公営は実例から見て失敗例が多い。PFIについては地域活性化という目的と合わない。そう考えると第3セクターしかない感じがする。JAや商工会、漁協という組織に併せ地元一般企業の参入も期待できるので、十分運営していけるのではないかな。

委員長：運営手法においての決定は来月委員会になるのか。

アドバイザー：みなさんの意見を聞く限りでは第3セクターとの意見が強いようなので、次回は第3セクターについて、もう少し詳しい資料を用意する。

委員長：直営方式は失敗例も多く行政としても考えていないだろう。だが、施設整備においては行政が整備しないと補助金等を受けられないデメリットがある。

委員：合併特例債が期間延長されており、大いに活用できるのではないかな。

(3) 人員計画及び駅長の検討について

○旭市道の駅における初期段階の人員計画

- ・物販部門 店長（駅長が兼務）副店長（社員5名 パート21名で構成）
- ・飲食部門 料理長 フロアマネージャー（社員1名 パート6名で構成）
- ・総務部門 総務部長（駅長が兼務）（社員1名 パート3名で構成）

※初期段階では各部門長は駅長兼務が多いため駅長の人選は非常に重要である。

○駅長に求められる資質

- ・マーケティング 直売所や、飲食機能等の運営に関するスキル
- ・マネジメント 運営組織の管理や人材育成等
- ・モチベーション 地域活性化への意欲、やる気、気力体力の充実

それぞれの項目において募集要綱で定める。公募する場合は、旭市内だけではなく民間求人誌や転職サイト等で広く周知する必要がある。逆に一本釣りを探す方法もある。

【各委員からの意見】

委員：駅長自体で道の駅そのものが変わると言ってもよいだろう。視察先で感じたが成功している道の駅の駅長はズバ抜けた感性とやる気がある。上品の郷の駅長は元町長であるが非常にすばらしい方だった。とにかく道の駅運営にとって非常に重要な部分なので十分な議論が必要だろう

委員：上品の郷の駅長はマーケティングの経験は無いはずだが、非常に健全な運営をしているように見えた。

委員：モチベーションの部分ですばらしいものがあるので、やる気でカバーしたのだろう。

委員：都市交流などを積極的に取り込んで、都市部からの観光バス等の呼び込みに力を入れている駅長もいる。

委員：新潟県妙高市の道の駅あるいは年間20億円以上売り上げている人気の道の駅だが、この駅長は元トヨタ自動車のセールスマンということであった。旭市の道の駅では、海産物を取り扱ったほうがおもしろいとおアドバイスを受けている。

委員：モチベーションが最も重要ではないか。とにかくやる気が一番大事。市を元気にしようという気持ちがなければならないだろう。

委員：やはりやる気が大切だろう。農業に精通した方等もよいのでは。

委員：地元住民に自分達の道の駅だという認識を持ってもらうことが大切ではないか。そういう意味では住民の多くが出資するような仕組みづくりに賛成である。先日雪が降った日に匝瑳市のふれあいパークを訪れた際、パークの代表者がお客さん全員に足元に気をつけるよう優しく声をかけていた。非常に好感が持てる光景であった。

委員：最近の委員会は専門的な事項が多く、一般消費者の意見としては難しい内容も出てきた。駅長についてはなじみやすい駅長がよいと感じた。

委員：以前あった検討委員会のメンバー等、長期間旭市の道の駅に携わっている方などはどうか。

委員：今後駅長の選考も大変になるだろう。今回はゾーニングの議論はあるのか。

アドバイザー：ゾーニングについては次回委員会に具体案を出す予定である。

委員：道路に対して鋭角な向きのゾーニングに違和感があった。道路に対し平行な四角形での整備はできないか。また、当方が運営している施設では宅配便を行なっている。発送作業は現在外で行い、雨天時のみやむなく店内で行なっている状況である。道の駅でも当然全国に向け宅配発信することになると思われるので、対応できる作業ヤードを検討してもらいたい。

委員：JAの道の駅への関わり方は様々な形で可能だろう。内部での調整も必要なので今後も進めていきたい。駅長については、小売業に精通している方が望ましいが、そういう方が社員の中にいれば駅長自体にマーケティング能力がなくても大丈夫ではないか。経営方針と人材教育に精通していることは必須だろう。

委員：とにかくモチベーションが一番大事ではないか。

委員：運営手法としては第3セクターがよい。駅長は適正な人材を見つけなければならないだろう。駅長だけでなく社員とパートのトレーニングも今後は必要になってくる。組織する人員には「全てはお客様のため」というサービス精神をもって経営に臨んでいただきリピーター確保に努めてもらいたい。

委員：旭に対して情熱を持っている方に任せたい気持ちが強い。当団体では旅行代理店を通じてツアーを組んで都市住民を呼び込み好評を得ている。旭市には現在大型バスが駐車できる直売所等が少ないため、今回実施するツアーではやむなく他市の施設へ立ち寄ることになった。道の駅が開業されれば、ツアー等どんどん組み込んで行きたい考えがある。民間大型店等ともタイアップし買い物ツアーを組むのもよいのでは。

委員：建設場所が決まったので今後も補助制度等について準備をしていきたい。

委員：できれば株式については3年位で配当できるような経営を目指せばよいだろう。また、運営者だけではなく道の駅への出品者の事前トレーニングも必要では

ないか。生産者の作付け期間をずらすなどの工夫も今後は必要になってくると思う。正月は宝船を活用したり、2月の節分には「ひいらぎ」を添えていわしの販売をするなど、地元文化との連携も面白いアピールになるのではないだろうか。

委員：駅長の議論になってから、民間における店長や幹部候補にはどのような募集要件を付しているか求人誌等をチェックしている。多く求められるのは年齢要件で、30～45歳ということであった。郷土愛を持ち、地元住民の顔を知っているという面ではUターン者（旭出身で都市部で仕事をした後地元に戻ってきた方）等もよいのではないか。

委員長→本日も貴重な議論ができた。次回もよろしくお願いいたします。 終了