

平成 26 年 3 月 27 日

浜田市議会議長 原田 義則 様

## 調査研究活動報告書

下記のとおり、視察を行いましたので、その結果を報告いたします。

議員名 飛 野 弘 二



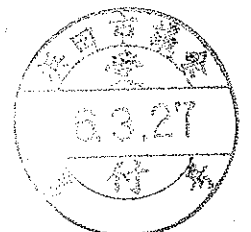
### 記

1. 期 間 平成 26 年 2 月 5 日 (水) ~ 2 月 7 日 (金)

2. 視 察 先又は訪問先

- (1) **大分県玖珠郡九重町 エルランチョグランデ**  
内容 乗馬施設とまちづくりの関わり合いについて
- (2) **熊本県阿蘇市 阿蘇市役所**  
内容 地域ブランド戦略について 「然」の取組
- (3) **福岡県宗像市 道の駅 むなかた**  
内容 施設見学等

3 調査経費 31,221円



#### 4. 各視察先の調査内容

##### 【大分県玖珠郡九重町 エルランチョグランデ】

内容 乗馬施設とまちづくりの関わり合いについて

##### 【大分県九重町】

#### ①視察に至った経緯

浜田市の金城ライディングパークは、経営の悪化から昨年度末に一時閉鎖していた。再建を期して昨年よりいわみ福社会へ指定管理を依頼し、経営をしているが、当初よりアドバイス等の指導をしていた先進地企業を訪ね、そのノウハウを学び改善策を見つけるために視察を試みた。

#### ②九重町の概要

大分県中西部に位置しており、全体が山地である。町域の多くは阿蘇くじゅう国立公園に指定されている。南西部は熊本県と県境をなしている。中心駅は、JR九州久大本線・豊後中村駅であり、役場最寄り駅は、JR九州久大本線・引治駅である。この地域の名称としては、「九重」（くじゅう、このえ）と「久住」（くじゅう）の2通りの表記及び読みが用いられてきた。その起源は、延暦年間（800年頃）にこの地に九重山白水寺と久住山猪鹿寺の2つの寺院が開かれたことにさかのぼる。近代に入ると、山群の北麓に九重町（このえまち）、南麓に久住町（くじゅうまち、現・竹田市久住町）が誕生したことから、それぞれの表記が特定の地域に結びつくことになり、地域全体を指す時にどちらの表記を用いるかという問題が大きくなった。

現在では、火山群や周辺地域全体を指す場合に「九重山」や「九重連山」を用い、その主峰である単独の山を指す場合に「久住山」を用いるのが一般的である。また、近年では、混乱を避けるためにひらがなの「くじゅう」を用いることも多い。例えば、「阿蘇国立公園」にこの地域の名称を加えて改名する際には、「九重」と「久住」のどちらかにするかで長らく論争が続いたが、「阿蘇くじゅう国立公園」とすることで決着した。また、坊ガツル・タデ原のラムサール条約への登録名も「くじゅう坊ガツル・タデ原湿原」とされている。

主な概要として、(H24年2月1日現在)

- 総面積 ----- 271.41 km<sup>2</sup>
- 人口 ----- 9,875人
- 一般会計当初予算 -- 64億8,800万円 (H25年度)
- 町税 -- 10億7,082万円
- 職員数 ----- 151人
- 議員定数 ----- 13人
- 財政力指数：0.3、実質公債費比率：6% (H24年度) である。

#### ③調査項目 ウェスタン乗馬牧場「エルグランチョ・グランデ」

代表取締役 瀬戸 年美

- 《営業内容》・営業時間：午前9時～午後5時 ・予約方法：Tel or Fax  
・定休日：なし ・面積：26万m<sup>2</sup> ・馬の頭数：38頭  
・インストラクター：5名 ・会員数：200名

《施設案内》・レストラン（ソフトドリンク）・宿泊施設 ・覆馬場1面  
・馬場1面 ・放牧場 ・駐車場（30台）・更衣室 ・休憩室  
・ツリーハウス ・災害訓練所 ・各所車イス対応

《会員制度・特典》 省略

《乗馬料金》

■一般のお客様料金

- ・アリーナ（引き馬）1人乗り（S）=1,000円 2人乗り（W）=1,500円
- ・ミニ遠乗り約15分1人乗り（S）=3,300円 2人乗り（W）=4,500円
- ・ミニロング 約30分1人乗り（S）=5,500円 2人乗り（W）=6,500円
- ・初心者乗馬教室 約30分1人乗り=5,500円

#### ④視察内容（説明）

《エルランチョグランデ》について

40年経過した施設である。先代は、宮本孝司氏で趣味が講じてビジネスになった。国内の立派な施設は、行政が造ったもので、ほとんど赤字である。

ステータスである乗馬は、高額所得者が多いと思っている。民間経営の都会の乗馬クラブや、国体選手を育てるくらいの乗馬クラブは経営内容が良く成り立っている。

乗馬クラブには、ブリティッシュとウエスタンとウエスタン競技の三種類があるが、金城ウエスタンはウエスタンの中では日本一の設備が整った施設であると思っている。

エルランチョグランデは、オープン当初、周辺の食事をする所は4軒しか無く、レストランを併設し顧客ニーズに対応していた。

観光客や食事処が増えたことから、乗馬施設本来の業務に専念し、周辺のホテルや食事施設に顧客を紹介することで、地域と共に発展をして、冬場の閑散期は最低限のランニングコストのみで、施設やホテルもサービスを提供する事で、地域と共同体の意識が醸成された。

現在では、一年に4回、会員制パーティーを開催し、行政や周辺のホテル関係者・地域住民・自衛隊・警察等と連携を図っている。この施設に町長や衆議院議員も来ている。トップが来ないようでは誰も来ないと思っている。

牧場体験で修学旅行等も受け入れ、ホースセラピーを取入れて、障がいの有る方の様々なニーズにも対応している。



▲エルランチョグランデ



雪のエルランチョグランデ



瀬戸代表の講演

《金城ライディングパーク》について、  
立ち上げから現在までについて話をします。

町の依頼で馬を購入したとき、生き物の売買は現金決済であることを理解しようとしなかったので難渋した。そして到着後、指示通りに餌をやらず、購入から一週間後に馬が亡くなり、訴訟を起こされたことがあった。

この失敗の原因の一つは、行政が経営にタッチせず人任せにしたところにあると思っている。

今度の経営は、「いわみ福祉会」なので固定資産税が免除され、かかる費用は、電気代と餌代と人件費なので、必ず利益が出ると思っている。

60年前にイギリスで発生したホースセラピーが、障害者に奇跡を起こすということで、今大変注目されている。ホースセラピーの馬の調教には時間を要し、大よそ1,000万円ぐらいかかる。

金城ライディングパークは、障がい者をメインにした施設にした方が、売り上げが期待でき、補助金もあるので、経営状態は良くなるのでは、ないかと思っている。そして、障がい者の全国大会は、全国から人が集まり、宿泊などの経済効果に期待できる。また、乗馬学校を開催すれば、そこで教えた人たちがボランティアで応援に来てくれるようになるので、一考である。

馬は、リーダーの馬について動くという習性があるので、リーダーの馬をしっかり育成することが大事であり、調教次第では30頭ぐらいを一度に動かすことができるようになるので、繁忙期の客さばきが良くなり効率的である。

乗馬学校で、馬の曳き方を教える費用として、宿泊込みで60万円～200万円の授業料が見込める。お客が来なくても、馬には運動させなければならない。

馬の購入は、一か所から仕入れるのが原則である。

## ⑤所感

金城ライディングパークは、高速道路も近く、都会からのアクセスも良い施設で、浜田の宝と感じている。

しかし今回の行政視察で勉強になった改善検討事柄をのべる。

### 一般的な失敗例

- 1、 行政が立ち上げた施設（企画・設計・施工）は全て赤字経営となっている。
- 2、 国体選手・オリンピック選手を育てて居ない施設。
- 3、 地域社会に年収3000万円以上の方が30人以上居ない地域。
- 4、 施設のランニングコスト。馬の仕入れのコストが高い。
- 5、 だめな従業員の施設。

### 改善策

- 1、 金城は日本1の施設。（インドアーアリーナは公式競技が出来る）
- 2、 障害者の更生に効果観面。挑戦することで売り上げ改善間違いなし。
- 3、 乗馬はステータスなもの。
- 4、 あと4頭増やす必要がある。
- 5、 乗馬にはパーティーがつきもの。地域の人を集めてお祭り気分の演出。
- 6、 高齢者クラブも引き込む仕組み。

以上初心にかえり経営改善に果敢に挑戦する仕組みをつくる必要と感じました。

【熊本県阿蘇市】

①視察に至った経緯

浜田市の金城ライディングパークは、経営の悪化から昨年度末に一時閉鎖していた。再建を期して昨年よりいわみ福社会へ指定管理を依頼し、経営をしているが、当初よりアドバイス等の指導をしていた先進地企業を訪ね、そのノウハウを学び改善策を見つけるために視察を試みた。

②市の概要

・位置と地勢

阿蘇市は、熊本県の北東に位置し、北に南小国町・産山村・大分県日田市、南に阿蘇山を挟んで南阿蘇村・高森町、西に菊池市・大津町、東に大分県竹田市が隣接しています。阿蘇市の規模は、東西約 30km、南北約 17km、面積は約 376 平方 km である。地形は、阿蘇五岳を中心とする世界最大級のカルデラや広大な草原を有し、比較的平坦地の多い阿蘇谷と、起伏に富み傾斜地の多い阿蘇外輪地域で形成されています。また、この地域は阿蘇くじゅう国立公園に指定されており、ハナシノブやスズランなど阿蘇特有の希少な植物が自生するなど、自然資源が大変豊富である。気候は、年平均気温が約 13℃で、年間降水量は約 3,000mm です。四季を通じて比較的冷涼で多雨な地域であるため、平坦地では稲作を中心とした農業が盛んで、また、山間地では高冷地野菜の生産に取り組んでいる。

・観光

熊本県観光統計による県内の地域別観光客数の推移を見ると、阿蘇地域は他地域に比べ観光客数が群を抜いて多く、平成 24 年には 1,600 万人を超えています。阿蘇地域の中央に位置する阿蘇市では、県内最大の観光地であることを背景に、阿蘇の豊かな自然や特色ある施設を活用した観光振興を進めている。

・将来像

阿蘇市は、世界最大級のカルデラを有する雄大な阿蘇の自然景観、伸びやかに広がる田園風景、阿蘇神社などの歴史遺産や暮らしに根付いた文化・伝承等、数々の優れた資源に恵まれた地域です。また、阿蘇地域の中心にあつて、九州の南北、東西交流の拠点に位置し、県内でも最大の観光入り込みを誇っている。

このようなことから、阿蘇市の将来像を、「緑いきづく火の神の里～豊かな自然と笑顔あふれる国際環境観光都市を目指して～」と設定いたしました。

将来像の実現にあっては、地域の特性を活かしながら、均衡のとれた新しいまちづくりを進めることを施策展開の基本としています。

「阿蘇の自然と共生する環境都市づくり」

「元気あふれる産業の育成」

「魅力あふれる大阿蘇の観光地づくり」

「笑顔でつなぐ情報通信のまちづくり」

「安心して暮らせる快適なまちづくり」

「個性あふれる生涯学習都市づくり」

「住民参加による自立したまちづくりの推進」

の7つを新しいまちづくりの基本施策とし、展開においては、年齢や性別、能力等にかかわらず、誰もが安心して暮らせる環境づくりを目指す「ユニバーサルデザイン」の考えを導入します。

主な概要として、(H24年4月1日現在)

○総面積 -----376.25 k m<sup>2</sup>

○人口 ----- 27,449人 (平成26年2月1日)

○一般会計当初予算 - 209億5,659万9千円 (H24年度)

市税 - 26億7,288万2千円

○職員数 ----- 268人

○議員定数 ----- 60人

○財政力指数：0.36、実質公債費比率：10.2% (H22年度) である。

### ③調査項目 地域ブランド戦力「然」の取り組みについて

振興と観光のブランドとして「然」を発信

《視察窓口》・阿蘇市観光まちづくり課 吉良玲二課長・佐藤友祐参事

《アドバイザー》・クリエイティブハウスクリップ(株) 曾谷哲朗社長

### ③視察内容

阿蘇市は阿蘇山をかかえ、昔から観光地として多くの観光客が押し寄せ、年間500万人の観光客、周辺地域を合わせると1,500万人が訪れていた。

しかし近年は旅行の多様化により、団体から個人へとシフトして入込客は100万人に落ち込んでいる。

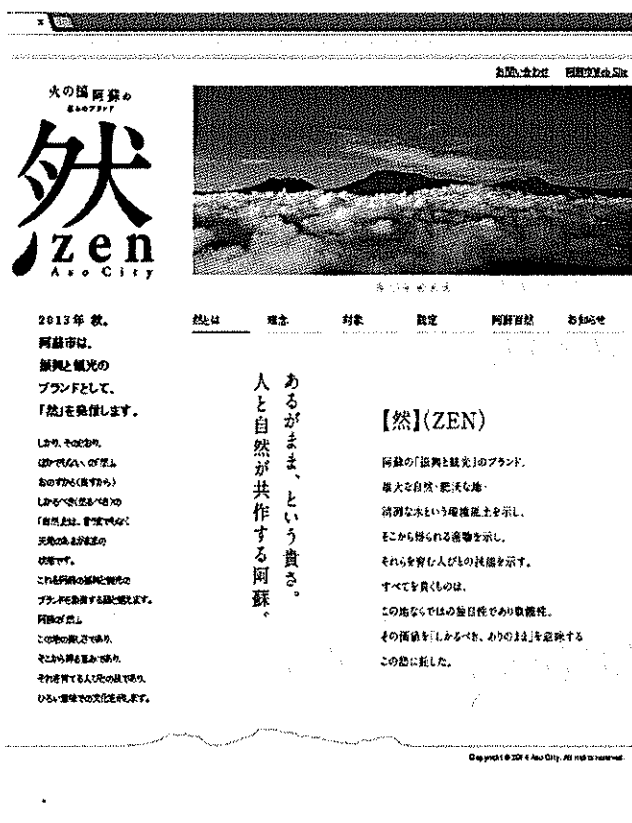
阿蘇市観光まちづくり課が音頭を取り、クリップ株式会社の曾谷氏に阿蘇市の活性化と地域おこしを依頼し、産業を興すために何をするかを考え、遊び心できちんとした「原作」をつくり、「阿蘇人」一人ひとりをターゲットにしたブランドづくりをコンセプト(概念)に、ものと人に焦点を当てたスト

ーリーを作り、あるがまま＝然、を立ち上げた。

「然」では、阿蘇をイメージし、自立やものづくりなど、自薦他薦を問わず、外部の視点からも人が魅力であるとして、人との出会い、ものとの出会い、それを風景に織り込みながら、100人による100件のポスターを作製した「100然」を構成している。

作成においては、一件一件丁寧に話し合い、量から質への転換を図りながら、おもしろいことをすることによって、市民に自信と誇りを取り戻させ、活性化と地域おこしを目指すとした。レベルの高い人たちを楽しませる「おもてなし」の取り組みを、阿蘇市のブランドとした商品にしている。

全国から『あるがまま』の然を求め人が多くの来客をみている。



#### ④所感

地域ブランド戦力「然」の取り組みについて、佐藤友祐参事から大まかな説明を受け、その後に阿蘇市観光町づくり課の吉良玲二課長から、このきっかけ等の話をいただいた。

新市長の公約である観光産業の振興の手法を模索する中、市長と職員主従の連携作戦の成功事例と受け止めた。コンサルも加え、市民が主役の演出・「然」という字句の活用。何より新市長のもと職員・市民一体感を感じさせる手法で仕上がった素晴らしい事例の勉強会と成りました。従って浜田は「元気」「笑顔」を合言葉に「まーるく」回る仕組みづくりの参考になるものと思います。

【福岡県宗像市】

①視察に至った経緯

全国で1000カ所を超える道の駅は、国道沿いでドライバーがひと休みできる休憩施設として20年前に整備が始まった。しかし今や単なる休憩場所にとどまらない。地元の野菜を売る直売所や土産物コーナー、レストランなども充実しているため、人の波が絶えない。さらに駐車場やトイレも完備していることから、今流行りの“車中泊”を楽しむ人の拠点としても人気が高まっているのだ。

そんな「道の駅」で、九州地区4年連続No.1の売り上げと集客を誇るのが「道の駅 むなかた」だ。年間売上高約17億円、来場者160万人。土日は駐車場が満杯になり、観光バスもやってくるほど。売上の約4割は魚介類だ。玄界灘で朝に獲れた新鮮な魚を目当てに、観光客だけでなく、地元の人たちも押しかける。

この道の駅で魚を売るのが、地元の漁師。もともと漁協の中で細々とやってきた漁師たちが多かったが、今では年1000万円以上稼ぐようになった人たちもいるという。道の駅は、客が集まり、商品が売れる“流通・小売りの現場”としての存在感が増している。

浜田市のお魚センターや水産物仲買売場は、経営の悪化が顕著である。そして浜田の美味しいお魚を売る施設の再建への方策が求められている。

この度、先進地企業 道の駅「むなかた」を訪ね、そのノウハウを学び改善策を見つけるために視察を試みた。

②市の概要

宗像市は、豊かな自然が残る「学術・文化都市」です。2004年版東洋経済新聞社の「住みよさランキング・快適度」では全国28位。北九州・福岡の両政令指定都市の中間にあり、北を除く3方向を山に囲まれ、南は筑豊地方と接する交通や文化の要衝であったため、数多くの歴史を有してきた。

北の海岸線一帯は玄海国定公園に指定され、好漁場である玄界灘に面し、七夕伝説発祥の地と言われる県内最大の島・筑前大島や、遣唐使も立ち寄った海の正倉院・沖ノ島が沖合60キロにあります。また、中央を市の水源でもある釣川が貫流し、玄界灘に注いでいる。このため保全活動には早くから取り組み、全国でも有数の高度下水処理など水質浄化に努めている。

市内を東西に横断するJR鹿兒島本線や国道3号線・495号線により、福岡・北九州への通勤などの交通アクセスが充実し、住宅団地や大学、大型商業地などが相次いで進出。活気あふれる学術・文化都市として人口が急増した。

これに伴い農村から急激な都市化が進み、学童保育や保育園の充実、医療費補助などの子育て支援や教育・文化の充実、環境衛生などの生活基盤が整備されました。人口は現在も伸び続けている。

平成15年に旧宗像市と旧玄海町が合併し、新生「宗像市」が誕生しました。平成17年には旧大島村と合併。現在では、市民と行政がいっしょに、地域コ



コミュニティや市民参画・協働によるまちづくりが進んでいる。

- 総面積 ----- 119.66 k m<sup>2</sup>
- 人口 ----- 96,593 人 (H25 年 12 月 31 日)
- 一般会計当初予算 -- 339 億 6 千万円 (H25 年度)  
市税 -- 97 億 9 千万円
- 職員数 ----- 370 人
- 議員定数 ----- 24 人
- 財政力指数：0.58、実質公債費比率：0.9% (H24 年度) である。

## ②調査項目 道の駅「むなかた」

《駅長(取締役)》・藤岡末英(宗像市役所退職、健康福祉部長)

《館長》・山崎宏幸(スーパーマーケット店長経験者。100 人の応募から選ばれた)

《事務局》・山口隆弘

## ③視察内容

### (1) 施設の運営状況

- 営業時間：10 月～5 月 (9 時～17 時) 6 月～9 月 (8 時半～17 時)
- 休館日：毎月第 4 月曜日
- 売上：平成 20 年 12 億 8 千万円、平成 24 年 16 億 4 千万円
- 来場者数：平成 20 年 139 万人、平成 24 年 163 万人
- 客数：平成 20 年 63 万人、平成 24 年 75 万人
- 客単価：平均 2300 円 (他所より 1000 円高い)
- 購買層：50 代以上が半分を占める
- 地域性：市街 88% (福岡 23% 北九州 35% 筑豊 20% その他 22%) 市内 12%
- 部門別売上：水産物 37.2%・農産物 32.4%・加工品 28.1%・他工芸品
- 宗像市に指定管理料として 1100 万円/年、収益の 30%を寄付(平成 24 年度 1000 万円)株主に 10 万円/年の商品券
- 現在利益剰余金は 2 億円積立
- 秋の 3 連休が連続してやってきます。

### (2) ホームページの投稿から

一昔前は、道の駅は、観光地に行ったついでにお土産などを買うために立ち寄る施設であったが、現在では、道の駅そのものが目的地になりつつある。

私の家からも近い宗像市にある「道の駅 むなかた」は、人気が高くて九州の道の駅の中でも 4 年連続してトップの売上を誇っている。

午前 8 時の開店時には長い行列ができ、店の前の駐車場も多くの車でうまり、県外ナンバーの車も来ている。

その日収穫された商品がいっぱいあるため、多くの客でごった返している。

リピーターが多いのも特色である。

全国には1000ヶ所以上の道の駅があり、年間の来訪者数は5億人にもものぼり、その市場規模は、約3,500億円とも言われている。

そのため、福岡県内でも道の駅は16ヶ所ある。

どういうわけかこれらは、筑後地域や筑豊地域に集中しており、福岡地域には「道の駅 むなかた」だけであり、2008年の開業以来、右肩上がりですべてを伸ばしている。

開店時にはお客さんが押し寄せ、数分も経つと店内はごった返している。

目玉は売上面積の3分の1を占める玄界灘直送の魚売り場で、その日の朝に水揚げされた30種類ほどの魚が並ぶ。

道の駅 むなかたが好調な理由の一つに館長の山崎宏幸氏の手腕によるところが大きいと言われている。

山崎館長は、以前地元のスーパーで店長やバイヤーのしたことがあり、その時の経験が現在の道の駅むなかたを支えている。

山崎館長によると、「今までの出品者は作ることや獲ることだけしか考えていない。それじゃお客にもなかなか手にとってもらえません。そこで、お客さんの立場になって商品を出してくださいということをお願いし続けました。」ところ、出品者が少しずつ変わってきた。例えば、鐘崎の漁師にしても、穫れたイカをそのまま道の駅に持っていかずに、自宅で丁寧に水洗いしてイカをキレイにしてからパック詰めして、道の駅に持って行く。

#### 宗像市・鐘崎漁港の生きイカ

また、今まではイカを市場に出しても買い叩かれることが多かったようだが、道の駅は自分で値付けして出せる。

水洗いやパック詰めなどの手間はかかるとは、道の駅は安定した収入になるので、現在では多くを魚市場でなくて道の駅に出している。

道の駅むなかたでは、こうした出品者に対して、独自の出品条件を設定している。例えば、「たこ・水イカ」では、タコの墨が漏れないように2重ラッピングをお願いします。」といった風である。

その他、消費者目線に立ったこうした出品の条件がたくさんあるが、さらに、売り場には市場には出回らない魚も目立つ。

小さい魚は、魚市場に出しても二束三文しかありませんが、道の駅むなかたでは、お客の年齢層が高いので、魚の食べ方、調理の仕方もよく知っており、これらの魚でも売れている。

こうして消費者のニーズを良く把握し、出品者に消費者目線を意識させることによって、2012年度の売上は、約16億4,000万円にもなっている。現在は、約600人の生産者が出品しており、その内約40人が年間1,000万円以上の売上を出して状況である。

このことがひいては、宗像の農業や漁業の若い人の関心を引き、担い手の後継者づくりに役だっている。

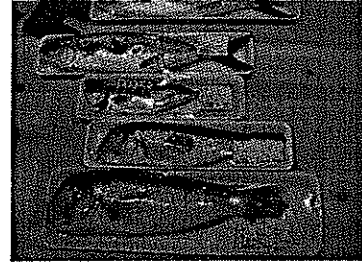
最後に、私が「道の駅むなかた」でよく買っているのは、生乳ソフトクリーム、赤間駅前レストラン Chez 笹原の洋風ドレッシング、池田のオーベルジュまつむらのスイーツである。



館内〈売場とレジ〉



生産者の写真



鮮度第一の魚〈釣り〉

#### ④所感

##### 成功要因

- 1、直売所である。(仕入をしていない)
- 2、出品者が多い(600人)。
- 3、天然物(魚)である。
- 4、漁協2・漁港4・160人の漁師がいる。
- 5、鮮度が良い。
- 6、日曜日開店前200人の行列ができる。
- 7、市場値と小売値の中間値で売る。
- 8、一本釣りは良い値がつく。
- 9、客単価2300円/人。
- 10、立地が良い。200~300万人/1時間圏内
- 11、経営理念が良い。
- 12、従業員に恵まれている。

浜田お魚センターの現況と課題と改善計画の検討に当たり参考になる事項もあったと思います。ぜひこの事例だけではなく売れる・儲かる・喜ばれる仕組みづくりを目指しましょう。