

地域参画型第三セクター

光多長温（財団法人都市化研究公室理事長）
（鳥取大学特任教授）

小谷廉和（鳥取大学地域学部大学院）
著

鳥取大学地域学部地域政策学科

地域参画型第三セクター

光多 長温

(財団法人都市化研究公室理事長)

(鳥取大学地域学部 特任教授)

小谷 廉和

(鳥取大学大学院 地域学研究科地域創造専攻 地域政策分野修士課程)

財団法人都市化研究公室

※この論文を著者に無断で複写・引用しないでください。複写・引用を希望される方は、著者まで必ずご連絡ください。

* If you quote from this Paper, please send an e-mail to the authors.

目次

I. 地域参画型第三セクターへのアプローチ	2
1. はじめに.....	2
2. 地域参画について.....	2
①欧米の歴史.....	2
(1) 概観.....	2
(2) サードセクター.....	4
(3) ソーシャルエンタープライズ.....	5
③わが国の歴史.....	6
3. 第三セクターについて.....	6
①海外の事例（フランスを中心として）.....	6
②わが国における三セクの歴史.....	8
4. 地域主導型第三セクター事例調査.....	10
①事例調査の対象.....	10
②事例調査からみる地域参画型第三セクターによる地域振興の特徴.....	11
【参考】	13
1. 総務省第三セクター調査結果（抜粋）.....	13
2. 参考文献.....	15
II. 地域参画型第三セクター事例調査	16
・有限会社かやぶきの里.....	17
・株式会社君田トエンティーン.....	31
・内子フレッシュパーク.....	39
・近江八幡市.....	49
・長浜黒壁.....	57
・株式会社ふるさと鹿野.....	65
・山形鉄道.....	74
・株式会社吉田ふるさと村.....	93

本ペーパーの執筆分担

I. 地域参画型第三セクターへのアプローチは、光多長温が、II. 地域参画型第三セクター事例調査は、「内子フレッシュパーク」「近江八幡市」「長浜黒壁」「山形鉄道」を光多長温が、「かやぶきの里」「君田トエンティーン」「ふるさと鹿野」「吉田ふるさとの村」を小谷廉和が執筆した。

I. 地域参画型第三セクターへのアプローチ

光多長温

1. はじめに

—本論文の趣旨—

地域住民参画による地域振興が叫ばれている。1990年代のいわゆる「失われた10年」の放漫財政により財政状態が逼迫し公共事業依存による地域経済の維持が困難になり、地域資源を活用した地域振興（いわゆる内発的発展）にシフトし、地域の行政、住民等が一体となった地域おこしをいかに進めていくかが地域にとっての生命線となっている。現在、地域単位で内発的発展に向けての地域間競争が繰り広げられている。「不断の努力を行っている地域」と「手を拱いている地域」とでは、ある日突然大きな格差が発現してくることが予想される。

この地域住民参画スキームを内包した内発的発展の仕組み作りには時間と労力がかかる。一朝一夕には実現しない。また、全国的一般解も存在しない。それぞれの地域毎に考え、手作りで作っていくしかない。しかし、この地域住民参画のスキームは一度できあがると大きな力を持続的に持つこととなる。

本ペーパーは、この地域参画型地域興しの一形態として、地域参画型第三セクターによる地域振興について考察を加えたものである。地域参画のあり方について欧米を含め若干の考察を加えた上で、第三セクターについてその歴史を振り返り、いくつかの地域参画型第三セクターの事例を現地訪問してその系譜、特徴、課題等をまとめたものである。特に、この面で長い歴史を持つ欧米における「サードセクター」についてはわが国における地域参画三セクへの関連性に着目してサーベイを行った。

現在、わが国で地域を担う「新しい公共」に関する議論が始まっているが、中間セクターの機能が歴史的に薄いわが国の特色から、政治的かつ短絡的にNPO法人への税制上の優遇措置が突出して議論される傾向にある。本論文は、それら事象に対する議論を喚起することを目的としている。

2. 地域参画について

①欧米の歴史

(1) 概観

欧米では、長い歴史の中で（地域参画というよりは）各国それぞれの市民参画の型が形成されてきた。それは、各国それぞれに歴史の産物としてできてきたもので一般解はない。その中で、アメリカとヨーロッパとではやや異なる型ができていると言えよう。ヨーロッパでは、サードセクターと呼称されるものには大きな多様性を包含している。非営利組織としての共済組合、協同組合、アソシエーション、慈善団体、ボランティア組織等、歴史的事実に裏打ちされた多様性を持っている。他方、アメリカは、市場を通じて住民サービ

スを提供することを基本としつつ、膨大な数のNPOの存在、この中で活動する多くのジョイナーが存在する¹。

そして、これら組織の資金関係は歴史的事実として各国単位で形成されている。ヨーロッパ諸国がこれら非営利組織に税金を注ぎ込んで住民サービスを提供していることと対照的に、アメリカでは個人からの献金、寄付金が多くなっている。また、ヨーロッパ諸国においても、行政が直接行う住民サービススキームと非営利団体を通じて行うスキームは歴史的背景の中で異なった様相を持つ。例えば、フランスが組合組織に税金を注ぎ込んでそこから地域単位で住民サービスを提供しているが、スウェーデンでは行政からの直接提供のウェイトが高い²。また、後述するように、株式会社形態で公共サービスを提供するソーシャルエンタープライズの役割も徐々に大きくなりつつある。

各国の市民参画による地域づくりの中で、イギリスのパリッシュ、ドイツのノイエハイマート、フランスの（後述する）ソーシャル・エコノミック・ミックステュア等の存在が大きな役割を果たしていることを見逃してはならない。これらの各国における住民参加の代表例のスキームを研究することにより各国の市民参画型地域づくりの一端を垣間見ることにも興味深い。

このようなヨーロッパの市民参画は、福祉国家時代段階でやや異なる展開になりつつあるとの感を持つ。それは、福祉行政サービス提供に関する市場化との関係及び契約形態において先鋭的に現れる。イギリスの契約（コントラクト）文化と大陸型の（契約というより）むしろ取り決め³文化の相違が具象化している。イギリスにおいても労働党ブレア政権の第三の道に見られるように若干の変化は見られるが、アングロサクソンとコンチネンタルの社会関係に関するアプローチの違いが現れては消えるという感がする。但し、大きな流れとしては、公民パートナーシップ時代における政府とサードセクターとの関係は契約（contract）よりは、価値観の共有、共通の目的及び相互の責任を合意する誓約（covenant）

¹ このヨーロッパとアメリカの非営利団体に関する歴史的相違は、宗教と国家との関係、即ち、ヨーロッパ諸国が宗教と国家とが緊密に関係していることに比較して、アメリカは国家から宗教を分離していることによると言われる。ヨーロッパにおいても、北欧型の都市の成立は、商人、特に遠隔地ギルドの人々による商工業を営みとするものの制約団体という形を取り、それが封建的な勢力を排除してコンミュンという団結を固めた点に特色があり、こういう成立事情のために北欧と市の市民構成はデモクラティックな中産階級の共同体に変わっていった。これに対して南欧型、特にイタリア中世都市の勃興は古くからの都市に成立した商人層と封建貴族との結合、即ち、封建貴族が都市市民化するという歴史があり、地域コミュニティの形成過程が異なる。筆者はこの点については余り知見がないので、この点に関する更なる議論を望むものである。

² スウェーデンの市民活動は文化活動、スポーツ、教育面が中心となっている。北欧都市の場合はプロテスタント国家ということもあり、国家と宗教との結びつきが強く、中世において教会が行っていた福祉的な事業や税の徴収を国家が引き継いでいったという経緯があった。この影響もあり、福祉関係において国家が直接資金を出す形が成立している。

³ ルソーの社会契約論にもこの考えは見られる。フランスでも最近では福祉という言葉は、上下関係を表すいわば施しという意味を連想させるとしてあまり使われず、連帯という言葉が使われる傾向にある。

の概念が使われる傾向にあることは事実であろう⁴。イギリスでも、労働党政権において、1997年「ボランティアセクターとのコンパクト協定(Compact)」の確立⁵を約束し、契約文化をパートナーシップ文化に置き換えつつボランティアセクターの自立性を保証すると宣言している。

また、福祉国家時代における供給主体（行政か公民連携か）については、シュパイヤー・ドイツ公行政研究所長ヤン・ツィーコウ[4]の興味深い論文があるが、この中で氏は「ドイツの国家論において、公共の福祉と公的任務の実行に対する責任の分配はロングランの議論である」とした上で、「ドイツの国家論においては、公共の福祉の定式化を国家に対してのみ留保しようとした見解が繰り返し見られたが、歴史的に見て、公共の福祉の具体化に対する国家の排他的な責任を提唱する一貫した国家と社会の分離原則がドイツ国家論の基礎にあったということはできない。公共の福祉は国家と社会によって共同して実現されるということは、広範な同意の下で妥結している」として、国家は福祉レベルを保障する機能を持つものであり、これを提供する主体は（国家・行政に限らず）サードセクターを含む多様な主体が担うべきであるとしている。

(2) サードセクター⁶

19世紀以降、ヨーロッパにおいては市民組織が地域住民サービスの提供を担ってきたが、その中には協同組合、共済組合、慈善団体、信託受託組織、非営利団体、財団法人等多くの組織がある。以下では、ヨーロッパにおいて市民主導型による地域づくりに極めて大きな役割を果たしてきた3つの組織タイプについて概説する。

協同組合は、資本主義的活動が微弱なセクターをカバーしながら、収益力が弱い分野底上げの役割を担ってきた。例えば、農業協同組合、消費者協同組合、住宅協同組合等である。イタリアのように（大企業よりは）中小企業が経済の中心的存在である⁷地域においてはこの協同組合が大きな役割を担っている。協同で仕入れ、販売を行う等の役割である⁸。

⁴ わが国において、行政からNPO法人等地域的な社会活動を行う組織への公的資金の支出形態については、いまだ明確な考えが固まっていないと言える。補助金的な考え方は馴染まないし、何らかの規律が必要との意見もある。また、対価、成果をいかに求めるか、目標達成未達の場合の対応等明確な指針がないのが実態である。歴史の違いでもあろう。

⁵ ここでは、ボランティアセクターの自立性を認知して支援すること、そこには資金調達関係がいかなるものであるかに関わりなくボランティアセクターの運動、政府の政策へのコメント等を権利とすることが明記されている。

⁶ これら市民参画のアソシエーションは、19世紀から20世紀初頭においては共産主義者からは歴史的に必ずしも好意を持って迎えられなかった。共産主義者からすると、市民組織による地域活動は体社会体制と闘わず、貧困を減らすことで法と秩序を維持し体制保持のサイドに立つと考えられてきた。

⁷ イタリアの企業はある一定規模以上の規模になると、大量規格品生産を嫌い拡大を止める雰囲気がある。

⁸ この機能は、わが国の東京都大田区、東大阪市のように中小企業主体の地域経済構造のところの一部見られる。例えば、大田区では協同で原材料を仕入れる組織を形作ってきた。わが国で大企業中心の経済構造を批判し、イタリアのような中小企業主体の経済構造を主張する向きもある

協同組合組織は、最近では協同組合金融グループ等への発展もある。

共済組合は、当初、19世紀初頭には、職業別、地域別といったグループ毎にメンバーを組織することによって、労働不能、疾病、老齢というような問題に取り組むために組織された。しかし、20世紀の福祉国家の登場以後、各国毎に変化を遂げることになる。即ち、健康保険や福祉サービスを国家が組成する団体に委ねる傾向が続いたために、従来の共済組織は発展的に解消したところもあり、また行政が賄いきれないところを担う役割を引き続き持つもの、更には行政と一体となってサービス提供を行う機能を担うものも出てきた。

アソシエーション（市民団体）は、ボランティア組織、慈善団体等に代表されるように、地域単位で、行政の意識とはやや独立的に地域住民サービスを提供していく役割を担う。この分野も、各国の歴史的事実によりそれぞれの型を形成している。例えば、イギリスのような自由主義福祉国家では、公的扶助は社会の最下層の人々を中心的な対象として行われ、その延長線上で保育サービス等を地域アソシエーションが担うといった形である。

これら市民組織であるサードセクターは時代背景により大きな変化を遂げている。その中で常に議論となるのは、住民サービスのメニュー（何を）、提供主体（誰が）、提供方法（いかに）という点である。住民サービスのメニューについては、各国、及び時代によって異なるが社会の総意から形成される。これを行政が直接提供する分野、市民組織が提供する分野、市場の中で提供される分野が形成される。その中で、行政、非営利組織、企業の役割分担が形成されることとなる。

これら、非営利団体は、行政・企業では提供されない分野、又は非営利団体が地域単位で提供することが望ましい分野において重要な役割を果たすこととなる。それは、膨大な雇用効果と住民福祉担保効果を持つ。各国のサードセクターを見る際に留意する必要があるのは、市民組織と行政との歴史的関係、行政の機能、議会の機能、税金へ意識等であり、特に、市民革命から国家が成立しているフランスのような国においては、行政と市民との一体性が存する基盤があることにも留意する必要がある。

(3) ソーシャルエンタープライズ

公共的目的に市場原理の考え方を取り入れベストスキームを構築せんとする試みが進展している。即ち、利潤分配を第一義とする民間営利企業と経済の公共・政府セクターとの中間に位置づけられるサードシステムの考え方であり、これを具現化するものが社会的企業（Social Enterprise）である。社会的企業は、株式会社組織で市場の中で利潤原理に基づき公共的事業を行い、その利潤を（株主にではなく）地域又は公共的目的に還元するというものである。例えば、イギリスのPPPプロジェクトにおいて、学校の建設・設計・維持管理を行う特別目的会社（SPC:Special Purpose Company）が利益を地域教育に拠出している例がある。

最近では、このサードセクターシステムが雇用の重要な場となることが議論されている。

が、イタリアモデルからするとそのファンダメンタルを創ることが不可欠である。

1998年、EUでは「サードシステムと雇用」という文書が作成された。これは、次のような内容を含むものである。

「社会的経済及び市場によっては充足されないニーズを解決する諸活動は、ローカルレベルにおける経済的・社会的発展にとってとりわけ重要な新しい意味での企業化活動（**new sense of entrepreneurship**）の発展をもたらすことが可能である。この意味での企業化活動は、利潤の獲得を求めず、むしろ社会的に有用な活動や雇用の促進を求める人々の熱望や価値観により親和感を持つ。このような形態をとった企業化活動には、社会的結束と経済的なローカルパフォーマンスを奨励する有効な役割がある。」

③わが国の歴史

ヨーロッパ諸国の歴史に比べるとわが国のサードセクターの歴史は貧困である。この背景には、市民革命を経験していないこと、上からの政策が中心で地域単位での活動の蓄積が弱いこと等があることが指摘される。そして、地域レベルでは自治会、区長会等ヒエラルキーの色彩が残る組織が依然地域コミュニティの中心的存在であり続けている。ヨーロッパで幅広く見られる協同組合、共済組合等は限定的なものであり、アソシエーションに至ってはヨーロッパ諸国と比べると歴史的蓄積には雲泥の差があり、NPOもアメリカに比べるとまだ端緒についたばかりというのが実態と言えよう。

1970年代に、高度経済成長が一服し、公害問題の発生もあり、地域の時代が叫ばれ、一村一品運動が提唱され、全国で地域運動が展開された。しかし、その後のサービス経済への移行、経済の国際化及び円高による工場の海外移転等もあり、財政政策依存型の体質に戻ってしまった。現在、財政危機に面しており、公共事業依存型の地域経済維持は困難になっており、地域単位で地域経済の維持発展を考えることが必要とされているが、地域単位で見ると、依然として従来型の発想で地域主体の経済振興について理解が薄い地域が多いのが実情である。

3. 第三セクターについて

①海外の事例（フランスを中心として）

わが国でいう第三セクターの語源である「サードセクター」の概念は1960年代にアメリカのサードセクターがから導入されたと言われているが、わが国の第三セクターはフランスの混合経済会社に近い。ここで、ヨーロッパとアメリカにおけるサードセクターの定義を見てみよう。

アメリカにおけるサードセクターは利潤非分配制約を中心とし、協同組合や共済組合を除外したものをいう。典型的には宗教慈善団体が挙げられる。これに対して、ヨーロッパにおけるサードセクターは、利潤の私的な取得を制限するという基準に立ち、協同組合や共済組合を包含し、かなり広範囲な概念をいう。これに対し、ヨーロッパサードセクターは経済の重要な構成要素として位置づけられ、市民連帯経済(Civil and Solidarity-based

Economy)を形成する。

わが国の第三セクターは、実態としてはフランスの混合経済会社が最も近い存在であろう。以下で、そのフランスの混合経済会社について述べる。

フランスの混合経済会社 (SEM:Société d'economie Mixte:Social Economic Mixture)とは、「公共の利益に直接・間接的に関わる事業のために民間及び公共団体により資本が拠出された事業体」である。それは、デクレで次のように規定される。

- ・形態は営利団体（株式会社）を基本とする。株式の 50%超 80%以下を地方公共団体が所有（20%以上 50%未満は公共的団体及民間を含めた地方公共団体以外の出資者）するものとする。

- ・職員の身分は非公務員（民間職員）とする。

- ・税制は、民間企業と同じ一般会社税制とする。但し、ZAC（特定再開発地域）地域内の再開発、基盤整備事業の一部は法人利益税対象外となる。

フランスの混合経済会社の起源は、ルイ 14 世時代のコルベールによる王権と民間との混合経済政策にある。これにドイツのEMの概念が影響して形成されてきた。即ち、ドイツの EM (Economie Mixte) の概念は 19 世紀にドイツに “Gemischte wirtschaft” として生まれ、ドイツ皇太子が、当時興った企業に参加することによって制度化させた。そして、1918 年からフランスに領土回復されたアルザス・ロレーヌ地方でドイツの 1885 年 6 月 6 日法に基づく SEM の存続を認めたことが、近代的な混合経済会社、特に SEML（地方 SEM）の先駆である。この背景には、フランスに伝統的に存在する施業権設定 (Concession⁹) と管理行政 (Régie) の概念があり、20 世紀になって、混合経済会社は施業権設定と管理行政との間に存在するものとして発生した。

フランスにおける SEM は国策 SEM と地方 SEM (SEML : SEM Local) の間で揺れつつ発展を遂げていく。第一次大戦後、和平条約で獲得した利権を管理するため官民共同出資の会社が作られ、国策石油会社や石炭・電力会社等に適用されていく。第二次大戦後は、国有化と SEM 組織の間で揺れていくが、基本的には官営企業から徐々に SEM に重点が置かれるようになった。

地方 SEM は、第一次大戦後、建設や再開発、公共事業の管理・運営を行うことを目的として全国的に多くの SEML が設立されたが、その代表例としては、パリ市の RIVP(Régie Immobilière de La Ville de Paris : パリ市不動産公団) や SAGI(Société de Gestion Immobilière de la Ville de Paris : パリ市不動産管理会社) 等が設立され大きな役割を果たした。

第 2 次大戦後、住宅建設が緊要課題である一方で、民間投資は効率の良い工業の分野に向かったため、生活基盤整備、住宅建設等の実行形態として SEML が脚光を浴びた。1955 年から 1960 年代にかけて SEML は都市整備の主役であった。しかし、1960 年代に入るとフランス

⁹ 現在、わが国で PFI の事業においてこのコンセッション方式により道路や水道事業等を実施することが検討されている。

でも高度成長が本格化し、それを支えるためにパリ郊外の5つの新都市建設事業、南仏マルセイユ郊外の工業基地フォスの建設、地中海沿岸ラングドック・ルシヨンのリゾート開発等の国家主導の大規模開発が全国的に展開されることとなり、SEMLに代わって民間部門特に民間資本の活用が図られるようになった。

1970年代半ば以降、オイルショックを契機に高度成長がその終焉を迎えると、人口増加の停滞、人口の都市集中の緩和が起こり、宅地開発の領域での大規模事業が減少し、都心部の再開発についても、それまでの全面刷新型の再開発事業から修復型の再開発事業に変わっていった。このような環境の中で、本来、都市整備、再開発、特に住宅建設を目的に作られたものであるSEMLへの需要が減少しSEMLの中には経営不振に陥るものも多く見られるようになった。そこで、それまで建築、基盤整備が主体であったSEMLは、不動産管理にもその範囲を拡げることが多くなった。

しかし、1980年代に入るとSEMLを取り巻く環境は更に一変することとなる。1981年ミッテラン大統領が就任し地方分権化政策が取られるようになるSEMLは再び隆盛を示すようになる。デクレによりSEMLの法制度、資金支援等が確立、充実し、地域振興・整備に資する特定の開発事業に密接に関わり、また整備、維持管理等も含めてSEMLの役割は大きく増進した。

現状、SEMLは、事業内容を多様化し、建設・賃貸、整備、サービス提供等に事業内容を多様化している。SEMLは1,000社を超え、5万人以上の雇用を数えている。しかし、SEMLは再び大きな波に晒されている。即ち、90年代以降の民間主導型開発及びPPP時代へのシフトに伴い、民間企業との関係をいかにしていくのが大きな課題となっている。そのため、例えば、都市整備事業においても、卸売事業（基盤整備をSEMLが行い、土地を民間デベロッパーに卸売を行い、民間デベロッパーが開発事業を行う）を行う等民間との新たな関係構築も模索している。なお、SEMLの利益金は、利益金として内部留保する他、自治体への納付、他の事業への振替、株主配当等それぞれの取締役会で決定される。

SEMLと地域住民との関係を理解するには、世界の歴史の中で最も典型的な市民革命であるフランス革命の中で市民が行政、議会と深く関わる歴史を理解することが必要である。わが国と異なり住民と地方行政、議会が密接な関係を都持ち、自治体の出資は地域住民出資に近いものとの理解が深く浸透している。また、SEMLの役員は地域の議会から選出され地域住民の意思をSEMLの業務に反映させている。

このように、フランスのSEMLは、社会経済の動きに影響されつつ、時代に応じた役割を担っている。ヨーロッパの社会的企業の典型であり、わが国第三セクターのあり方を考える際には常にその動向に留意しておく必要がある。

②わが国における三セクの歴史

わが国における第三セクターの歴史は古い。戦前においては、フランスSEMと同じく国策三セクが主流であった。即ち、富国強兵政策の中で、1906年の南満州鉄道会社、鮮満拓

殖株式会社、東洋拓殖株式会社、横浜正金銀行等が設立され、戦後も国による経済復興戦略として1952年電源開発(株)、日本航空(株)等が設立された。

その中で、やはり、フランスと同じようにわが国においても国策三セクから地方三セクへの転進が見られる。わが国における地方三セクは、戦前の六甲ケーブルをその嚆矢とするとの意見もあるが、明確に三セクが意識されたのは、高度経済成長期における全国総合開発計画においてである。昭和44年の新全国総合開発計画において「産業開発プロジェクト等においては、プロジェクトの中核的な事業の実施主体として公共・民間の混合方式による新たな事業主体を創設して民間資金の導入を図る方式…」との表現があり、三セク概念が頭を出している。第三セクターの語が最初に出てきたのは、昭和48年の経済社会発展計画において「…公的主体がその経営に参画する公私共同企業、いわゆる第三セクターの活用を図ることとする」との表現があることが最初である。

この第三セクター概念が紹介されると、それ以降、特に地域振興のための事業主体不足が大きな悩みであった地方自治体において幅広く採用された。全国交通体系整備に伴い、地方の駅ビル、空港ビルを運営する三セクが全国に展開され、更には1971年のむつ小川原開発(株)や1972年の苫小牧東部開発(株)等の国家主導による地域振興大型プロジェクトにも採用された。地域間三セク設立競争が起こるほどの勢いであり、杜撰な計画によった三セクは経営不振に陥った。昭和50年代においては、地方の時代を背景として一村一品型地域興し三セクや定住構想サポート型三セクが全国的に数多く設立された。昭和40年代の三セクからはやや堅実かつ小粒であることが特徴であった。但し、この時代の三セクは若干の例外を除いてほとんどが行政主導型三セクが主流であった。地域行政の別働隊としての位置づけが強く、地域住民との関わりはやや希薄であったことは否めない。出資者については、いわゆる奉加帳の存在があり、行政と地域有力企業との出資構成が多く、官製三セクが多かった。

この三セクが一変するのがプラザ合意以降の円高による地域経済の苦境を救うために実施された内需拡大であり、内需振興型三セクが数多く設立された。また、内需振興を旗頭にした民間活力活用型大都市大規模開発においても三セクが主役を演じることとなる。金融、財政、税制面の優遇措置が三セクを中心として適用され、三セク設立を後押しした。特に、地方における民間活力活用プロジェクトとしてリゾート開発事業が全国的に展開され、その事業主体として三セクが主役を務めるようになった。この時代の三セクは、特に大都市においては民間主導型が多かった。民間企業中心の出資構成で自治体は補助金、税制上の優遇措置を受けるための形式的なものであることが多かった。地方においても、(有力な民間企業を欠く地方小都市を除いては)大企業が実質的にリードし、地方自治体がお付き合いをするケースが多かったのが事実である。

この三セクはバブル経済崩壊とともに破綻する事例が、大都市、地方を問わず続出した。東京都の三セクはそのほとんどが失敗に帰し、地方三セクにおいてもリゾート三セクを中心として破綻する事例が続出し、中には三セク破綻が地方財政の破たんにつながる事例も見

られた。また、チボリ公園、一つ葉リゾート（宮崎シーガイア）、日韓高速船、秋田県木材住宅等住民からの訴訟も数多く提訴された。

上記のフランスの SEML とわが国の地域三セクの歴史及び特徴を見ると、その時々为社会経済情勢により三セクの機能、役割が変化していることが理解できよう。では、今後のわが国三セクのあり方はいかにあるべきであろうか。これまでの経緯から次の点が指摘できよう。

第一に、三セクの形態を明確にすることが必要であろう。フランスのように自治体の出資比率等、何らかの外形基準を規定すべきであろう。わが国においては、自治体出資 50% 以上を一応の調査対象としているが 25% 以上の三セク、中には自治体出資比率数% で自治体が損害訴訟¹⁰を行っている例も多い。

第二に、三セクの設立段階で収支・資金計画を精査しておくことが必要である。特に、自治体の損害補償については慎重に行うべきであろう。

第三に、(今回のテーマであるが) 三セクのあり方として地域住民主導型三セクを検討すべきである。これまで見たように、わが国の三セクは官主導型から民間主導型に推移し、いずれもそれぞれ別個の理由でうまくいかなかったケースが多い。三セクの機能を発揮させるためにサードセクターの原点に立ち戻って、地域住民が主導的にリードする社会的企業としての三セクを再構築すべきであろう。そこで、以下に、地域住民主導型三セクのあり方を考えてみる。

4、地域主導型第三セクター事例調査

①事例調査の対象

ここで、地域参画について改めて考えてみよう。「地域参画」と一概に言われるが、参加の段階に応じて「参加」「参画」「主導」と概念整理をして考えた方が良いのではないかと考えられる。これは、行政と地域住民との関わりの度合いによって考えられる。「参加」の段階では、行政の役割が大きく、地域住民はやや受動的な参画形態となる。「参画」の段階においては、行政と地域住民とがパートナーシップを作って相乗効果を発揮しつつ、地域を作っていくこととなる。これに対して、「主導」の段階においては、地域住民（地域企業を含む）が主導的役割を担いつつ、行政がこれを補完して地域作りに一つのハーモニーが醸し出されることとなる。

「参加」の段階では、地域づくり事業の目的は、参加者に対して地域づくりへの関心を持ってもらうこと、具体的な行動が楽しいことを理化ししてもらうことにある。この段階の地域づくり事業のプログラムは啓発的要素が大きいこと、及び地域づくりのリーダー的人材を発掘する場でもある。

「参画」の段階においては、参加段階で発掘したリーダーをより地域リーダーとして育成していくことが中心となり、地域づくりに関する諸学習と参加者相互間のネットワーキ

¹⁰ 実質的には債務訴訟となっている。

ング形成の場となる。特に、情報の共有化が重要な要素となる。

「住民主導」段階においては、住民が主導的にプログラムを作り、外部者と協働して地域づくりの具体化に取り組むこととなる。実施したプログラムを評価し、次なる事業につなげていくこととなる。その中で、地域づくりのリーダーが世代を超えて育てられていくこととなる。

地域住民主導型三セクの事例調査を行ったが、その際、上記の三セクへの住民参画形態により次の三セクを取り上げた。

地域住民主導型として京都府美山町の有限会社かやぶきの里、行政主導・地域住民参画型として広島県君田町（三次市）の株式会社君田21、及び愛媛県内子町の株式会社内子フレッシュパークからり、行政・地域住民協働型として近江八幡市の財団法人ハートランド推進財団及び長浜市の株式会社長浜黒壁、地域住民主導・行政参加型として鳥取県鹿野町の株式会社ふるさと鹿野、株式会社主導型として山形県長井市の山形鉄道及び島根県吉田村（雲南市）の株式会社吉田ふるさと村を取りあげた。

②事例調査からみる地域参画型第三セクターによる地域振興の特徴

これら、事例調査から地域参画三セクについては、次の点が指摘される。

第一に、地域参画三セクとは言え、採算性が確保されていることが絶対要件であるということである。採算性確保のために、行政が支援することはあるが、それがルール化されており赤字補填となっていないことが条件である。赤字であれば、組織の存立基盤が揺らぐし、地域での発言権も弱くなる。自治体からの支援は、初期にかつ施設費関係に限定されることが望ましく、フロー支援は政治的事実等により問題を惹起する可能性がある。

第二に、地域参画三セクと行政との関係は様々であるが、共通していることは行政主導の度合いが強すぎることは良い結果を生まないということである。陰で見守るケースや住民との協働ケース等様々あるが、少なくとも行政が前面に出てリードすることは良い結果を生まない。但し、行政が障害になることは決定的に拙い。温かく見守るといった立場が相応しいであろう。

第三に、株主である住民の立場を強く主張することについては、何らかのガードをすべきであるということである。株主の立場で地域三セク事業に口出しをすると地域は混乱することになりかねない。内子の例に見られるように、株主の立場を主張することに対して何らかの緩衝スキームを作っておくことも必要であろう。

第四に、地域三セクの株主比率はその地方の事情、及び事業種目により決定されることであり、一般解はないということである。住民出資比率が100%の場合も行政出資比率よりも小さい場合もあるが、それは特段の問題はない。商法上の議決権が余り重視されない面もあるとも言えよう。

近江八幡市の吉田氏が、「地域住民が地域のことにお金を出して、その用途については口出ししないことの歴史的文化的伝統がある。これを地域では『うずき』と言っている」と

という言葉が印象的であった。

【参考】

1. 総務省第三セクター調査結果（抜粋）

平成20年12月25日

総務省第三セクター等の状況に関する調査結果の概要

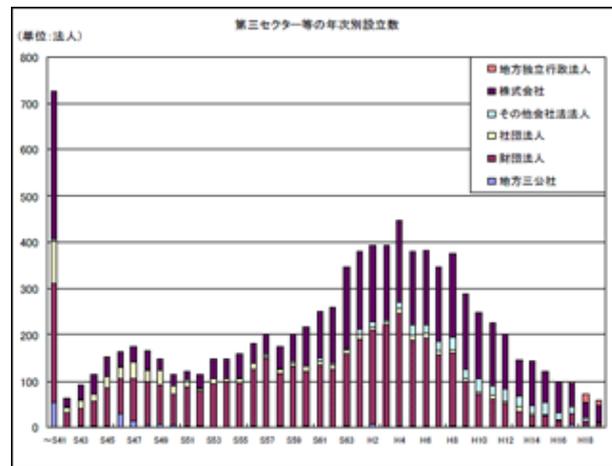
◎ 調査対象法人

- 1) 地方公共団体及び地方公共団体が過半を出資する団体が出資・出えん（以下「出資」という。）を行っている会社法法人及び調査時点における民法法人
- 2) 地方住宅供給公社、地方道路公社、土地開発公社（いわゆる「地方三公社」）
- 3) 地方独立行政法人

I 法人数・設立状況

①法人数は減少

平成20年3月31日現在の第三セクター等の数は8,899法人(9,007法人)で、平成19年3月31日現在に比べて、108法人、1.2%減少している。

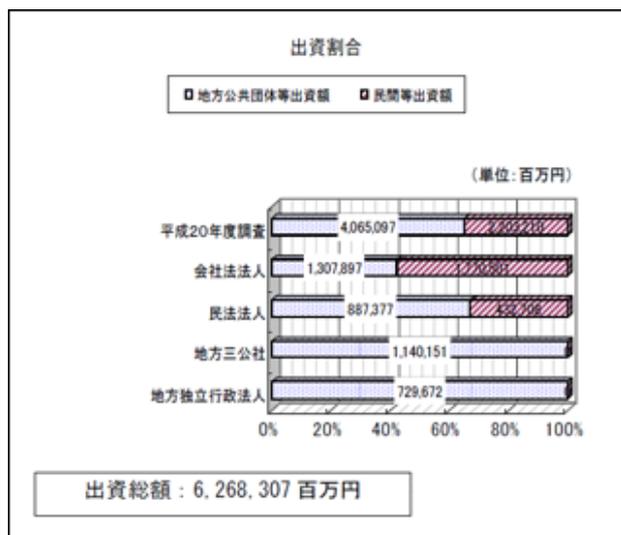


②設立数も減少

平成19年中に新たに設立された法人数も前年に比べ減少し、58法人(72法人)となっている。

③第三セクター等に対する地方公共団体等の出資は、総額の64.9%

第三セクター等に対する出資総額は、6兆2,683億円(5兆8,061億円)であり、このうち地方公共団体等の出資額は、64.9%(64.3%)の4兆651億円(3兆7,345億円)となっている。



地方公共団体等の出資額は、会社法法人については、42.5%(42.4%)の1兆3,079億円(1兆2,508億円)、民法法人については、67.2%(69.8%)の8,874億円(8,643億円)、地方三公社については100%(100%)

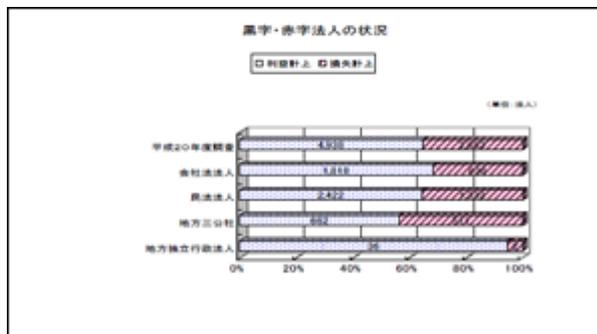
の1兆1,402億円(1兆350億円)、地方独立行政法人については100%(100%)

の7,297億円(5,845億円)となっている。いずれの法人形態においても、地方公共団体等の出資額は前年度を上回る結果となっている。

II 経営状況

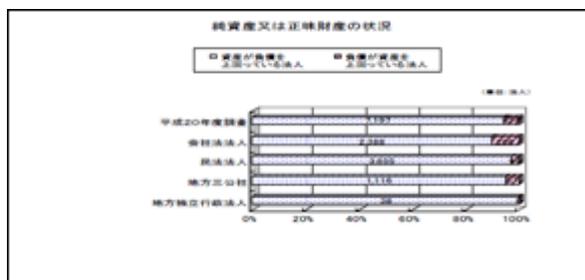
①第三セクターの66.1%は黒字

第三セクターの66.1%(66.7%)が黒字、33.9%(33.3%)が赤字となっている。



②第三セクターの5.7%は債務超過

第三セクターの94.3%(94.3%)については資産が負債を上回っており、5.7%(5.7%)については負債が資産を上回っている。



③財政的支援の状況

第三セクターのうち、地方公共団体から補助金を交付されている法人は3,020法人<47.1%>(※)であり、交付額総額は3,585億円(※)となっている。

また、貸付金については、631法人<9.8%>(634法人、9.7%)が受けており、貸付金残高は2兆6,780億円(2兆5,558億円)となっている。

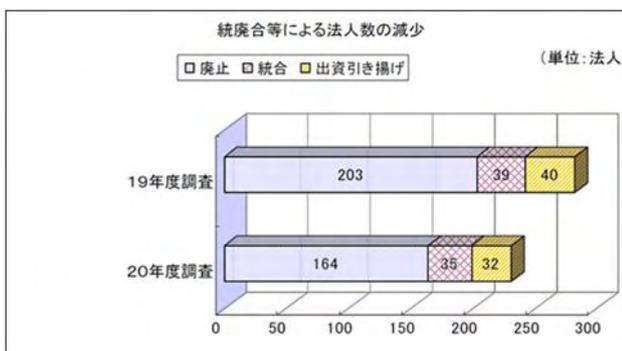
区分		全体法人数	支援対象法人数	割合	金額
第三セクター計	補助金交付総額※	6,410	3,020	47.1%	358,466
	経常収益に計上		2,836	44.2%	308,428
	貸付金残高		631	9.8%	2,678,030
	損失補償債務残高		491	7.7%	1,941,661
調査対象法人総計	補助金交付総額※	7,621	3,323	43.6%	550,680
	経常収益に計上		3,130	41.1%	496,243
	貸付金残高		1,036	13.6%	4,523,734
	損失補償債務残高		1,298	17.0%	7,988,587

損失補償契約に係る債務については、491法人<7.7%>(516法人、7.9%)が有しており、当該債務残高は1兆9,417億円(2兆764億円)となっている。

III 法人の統廃合の状況等

①統廃合等の状況(平成19年度中)

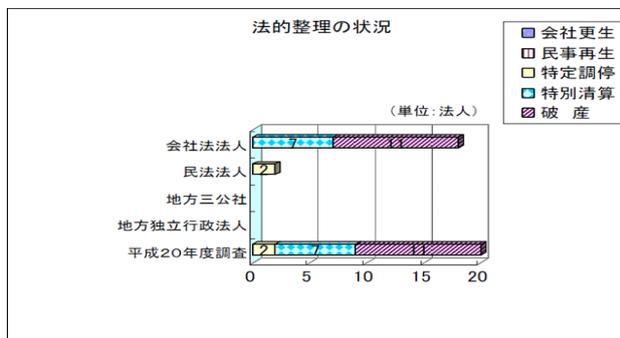
平成19年度の第三セクター等の廃止が164件(203件)、統合が35件



＜統合前78法人→統合後35法人 △43＞（39件）、出資引き揚げが32件（40件）となっている。

② 法的整理の状況（平成19年度中）

平成19年度中に法的整理を申し立てた法人は20法人（16法人）となっている。



2. 参考文献

- [1] 「欧州サードセクター：歴史・理論・政策」 A.エバース、J.-L.ラヴィル編 2007年 日本経済評論社
- [2] 「社会的経済：近未来の社会経済システム」 J.ドゥフルニ、J.L.モンソン編 日本経済評論社
- [3] 「社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター」 C.ボルサガ、J.ドゥフルニ編 日本経済評論社
- [4] 「国家と私人による公共の福祉の具体化」 ヤン・ツィーコウ 阪大法学第59号 2009年5月
- [5] 「市民参加のまちづくり－戦略編」 松尾匡他編著 創成社
- [6] 「市民参加のまちづくり－事例編」 西川芳昭他編著 創成社

Ⅱ．地域参画型第三セクター事例調査

目次

<u>1.</u> 有限会社 かやぶきの里	17
<u>2.</u> 株式会社 君田トエンティーンワン	31
<u>3.</u> 内子フレッシュパーク	39
<u>4.</u> 近江八幡市	49
5. 長浜黒壁	57
<u>6.</u> 株式会社 ふるさと鹿野	65
<u>7.</u> 山形鉄道	74
<u>8.</u> 株式会社 吉田ふるさと村	93

訪問日：2009（平成 22）年 3 月 2 日

訪問者：光多、小谷

I. 概要

南丹市美山町地区（旧美山町、以下美山町）は京都府のほぼ中央に位置する人口約 5,000 人のまちである。周囲を 800～900 メートル級の連山に囲まれ、まちの中を由良川の清冽な水が流れ、由良川沿いに点在する集落には約 150 棟の茅葺き民家が残る。美山町地区はこのような典型的な農村風景を持つまちであるが、特に北集落は自然と茅葺き民家とが調和する日本の農村の原風景ともいべき風景を持ち、1993（平成 5）年に文化庁の「重要伝統的建造物群保存地区」に選定されている（同地区には茅葺き民家が最も多く残っている）。2006（平成 18）年 1 月 1 日に 4 町が合併して南丹市が誕生し、美山町はその一部となった。美山町地区は京都駅からはバスを乗り換えて約 2 時間 30 分の位置にあり、交通アクセスはよくない。人口は 1955（昭和 30）年からの 50 年間でほぼ半減し、高齢化率も 32%と著しく高い。しかし、同地区は早くから都市農村交流に取り組んできたことから、マイカーや観光バスで年間 72 万人（うち北集落は 25 万人）の観光客が訪れている。



削減した環境保全型農業の推進ばかりでなく、農産物加工・販売、野菜・花の無人直売所、朝市などが次々に開始される。農産物の産直活動も始まっており、美山町農協と京都生協の産直(1983年より)をはじめ多様な都市と農村の交流が実現してきた。1989年にはグリーン・ツーリズムを担うものとして町営の自然文化村がオープンするが、むしろ美山町においては、単なる農業生産の域を越えた交流による村づくりが先行していたというべきである。」このように、美山町全体では、食品加工や産直活動などの都市農村交流を意識した取り組みがなされてきた歴史がある。

有限会社かやぶきの里(以下、会社)は、美山町知井地区北にある¹³。北集落(図1の赤丸)は、1993(平成5)年に伝建に指定され、「かやぶきの里」として日本の農山村の原風景を残している。北集落は、東西に流れる由良川に沿って整然とかやぶき民家が並び、美しい杉林を背に四季折々の美しい風景を楽しむことが出来る。集落内には民宿が3軒、民族資料館、交流館、ちいさな藍美術館、昔からの商店以外は、住民が普通に生活しており、観光地化されていないのが特徴である。有限会社かやぶきの里は、府道38号線を挟んだ川沿いにあり、伝建地区の情報発信地でもあり、土産店の「かやの里」、お食事処「きたむら」、食品加工所の「北村きび工房」などの会社の中核が集まる。さらには、観光客のための大型バスなどの駐車場も構える。

都市間交流という歴史的な底流とそれに呼応するかのように伝建指定が村おこしの動きに拍車をかけていくことになる。



III. 有限会社かやぶきの里の設立と経緯

¹³ 美山町は、昭和の大合併の際に知井村、平屋村、大森村、大森町を合併し美山町が誕生し、平成の大合併では、美山町と大森町が合併して美山町が誕生した。5村時代以前の江戸時代の集落区にある有限会社かやぶきの里が経営する施設があることから理解できる。さらにはかやぶきの里という表記である。これはアドレス上の問題で

(<http://www.kayabukinosato.com/kayanosato>)ではないから、「きたむら」という表記には、地区



1. 京都府シンボルづくり事業の受入れ

1990（平成 2）年以降、バブル崩壊などで社会的情勢が変化するなかで生活意識や価値観が変わり行く中で、環境問題への関心やふるさと回帰などの田園、山里風景のあこがれが強まる傾向があった。当時の行政、議会の中でも過疎の町の活性化をソフト面での村おこし、地域資源の発掘という個性のあるまちづくりには、北地区の自然とかやぶきが活性化の一約を担えるのではという認識が強まってきた。

北地区においても、グリーン・ツーリズムからの転作田でのサトイモやとうもろこしを栽培してきたが限界の努力が続けられており少子高齢化、過疎化が叫ばれていた。そのような状況の中で、自分たちが住んでいる村並は貴重であること聞くことになる。村の存続が危ぶまれる状況が、村並み保存でその状況を打開できそうだという思いが高まってくるようになった。

京都府においても、歴史的、人文的な遺産をベースに地域振興のモデル作りのため、シンボルづくり事業を立上げ、事業展開をすることになる。その際、美山町の「かやぶき山村歴史の里整備事業」が採択され北地区が適用されることになる。そして、1992（平成 4）年には、「シンボルづくり運営協議会」が中心となり「民族資料館」、「町並み保存」、「集落保存センター（お食事処きたむら）」、「ふるさと産品づくり」、「環境保全」の 5 つの専門部会を設置し北地区の全戸がいずれかの部会に参加することになった。1993 年に民族資料館（美山民族資料館）が竣工するとかやぶきというも

の珍しさからマスコミの報道から年間 3~4 千人ぐらいの来訪者が、一気に 5 万人となった。地域の村おこし活動として 1990（平成 2）年に始めていた「北村きび工房」は、来訪者の大幅増加によって販路の開拓が進み、活況を呈することになる。一方、「かやぶき山村歴史の里整備事業」の一つである「集落保存センター（お食事処きたむら）」（1994（平成 6）



年竣工)の運営方法について議論が重ねられ、最終的には、①保存会¹⁴が責任を負い独立採算ですすめる、②出資者を区内で募り、関係者の数名が無責任の出資者として経営にあたる、③管理運営は区内の公募で参加者を求めていく、というものであった。これは、合名会社、合資会社の形態をもつものである。負債はすべて出資者にかかるものであるため地区の決意であったと思われる。あくまでも保存会の内部で行うというものであるので会社組織にはしていない。過去、農事組合は存在してきたが、サービス業の出資を募るとするのは今回が初めてのことであり、今後設立される有限会社の布石になっている可能性がある。



伝建指定とマスコミにより交流人口の増加が、美山町を観光地のスターダムに押し上げることとなった。さらには、美山町をかやぶき以外(養鶏、かやぶき職人見習いの受入れ)でも広く宣伝することとなりI・Uターンによる移住も進むことになる¹⁵。

2. 事業部門の分離と有限会社の設立

有限会社の設立には「北村かやぶきの里保存会」(以下、保存会)¹⁶が、大きな役割を果たしている。保存会は、来訪者の対応、事業部門(お食事処きたむら、民宿またべ、資料館(後に保存会が管理)、きび工房)の運営体制作り、情報提供、研修の受入れ、環境整備、伝建関係の事務などが、専従者のいない



¹⁴ 1973(昭和48)年には、北地区において建物、周辺環境を文化財としての予備調査がおこなわれており、保存対象地区になるには、地元行政と住民がその価値を認め、保存対策への歩みを始められるかどうかということが鍵であると、地元は考えていたようである。そのために、1988(昭和63)年に「かやぶき屋根保存組合」をつくり、屋根ふき応援、茅の貸し借り、まかないの簡素化など申し合わせを行い困難な屋根の保存を支え合おうというのが目的である。同保存会は他の地区を含めて村の歴史、文献調査や、専門家を招いての懇談会など積極的に活動を行っていた。

¹⁵ 有限会社かやぶきの里では、4人のI・Uターン者を受け入れている。

¹⁶ 平成5年には「北村かやぶきの里保存会」が設立し、諸施設の組織運営の体制作り、来訪者の受入れなどを行っている。

中ですすめられてきた。今後の交流人口の増加への対応と、事業の立上げ時期がそれぞれ異なるため各事業にそれぞれが責任者として対応する経営体制の限界があり、経営管理の全体を掌握するには負担が大きくなってきた。1999（平成 11）年に事業の発展的統一組織の結成を目指すべく協議が始まった。そして、さまざまな会社形態を模索した中で①地区の会社であるということ、②後継者の就労の場につなぐこと、③「迷惑も、利益も、社会的貢献もみんな」を念頭に置き、株式会社より限定的な有限会社に落ち着いた。その後、区内で出資者を募集し、各事業部門の責任者が取締役を選任された。そのなかで、保存会と事業部門が積み立てた基金を店の土地取得、駐車場の土地取得に全額が投入されることになる。出資者は区内の全戸（世帯数 42）におよび 1 口 5 万円が 1 口から 2 口の応募で満たされることになる（47 人 66 口 330 万円）。そして遂に 2003（平成 15）年 4 月に有限会社かやぶきの里が設立されることとなる。

3. 設立後の状況

設立後、交流人口の増加、地場産品のデパート、道の駅等のもちこみ販売、産品開発ともち加工とともに売上は伸びていたが平成 20 年度は初の営業損益がマイナスとなっている（2008（平成 20）年度売上げ 1 億 3 千 7 百万円）¹⁷。

雇用に関しては、設立当初の正社員 2 人から現在では 6 名となり、パート、アルバイトを含めると総計 35 名の従業員がいる（詳しくは、付録にて）。

交流人口の増加から公衆便所の設置（町有として予算計上しそのうち 1/3 を会社と保存会が負担）、駐車場の拡張を会社、保存会で行政からの支援はない。

Ⅲ. 特徴と今後の課題

有限会社かやぶきの里は、地元住民出資 100%の会社である。そのため、行政、法人がその出資者には加わっていない。地域会社としては第三セクターではないまれなケースであるといえる。つまり、京都府、美山町による行政による資金は初期ハードのみの負担であることが特徴である。「かやの里」、「お食事処またべ」などは、南丹市から指定管理を受けており指定管理料は「0 円」だからである。そのため、実質的に行政からの支援があるものと見ることが出来る。

しかし、契約期間は 3 年と短い。地域会社としての存在意義（利益の地域還元、地域の雇用創出、地域の存続を目的とするなど）を考えるならば、行政は施設の長期的契約、経営状況をかんがみでの施設譲渡の可能性を考える必要がある。それは、地域会社は利益を生み続けなければならない宿命であり、長期、中期の視点に立った経営方針、経営力が必要だからである。

そのためには、利益が上がっている現在を資金、人材の蓄積期間であると考えれば更なる軽減措置（法人税の免除、あるいは軽減）も検討に値するのではないだろうか。

¹⁷ 2009（平成 21）年度第 10 回定時株主総会資料より

平成 20 年度決算では営業利益が初のマイナスとなり社内でも衝撃が走った。しかし、株主から指摘を受けることはなかったという。それは、地域と会社がつながっていることが実感できることが多いためであることと（雇用やインフラ整備など）、配当が設立から毎年度 10%から 30%ついてきており、2009（平成 21）年度でも 10%ついていることが要因として挙げられる。

このように、会社としては順調に推移しているのであるが課題がないわけでない。人口増のための定住対策がまだ不十分であること。山村留学などの底辺のファン獲得には乗り出しているが I・Uターンの受入れが体制の獲得は急務である。会社をさらに発展していくためには高度な職業スキルをもった人材が必要であり、多くの人材を受け入れるためのお試し居住体験などをおして来て貰える体制作りが必要である。これらは、他の地域でも実践されていることではあるが美山町という地域資源の豊富な場所であること、住民の村おこしから始まる高い地域意識、都市農村交流の実践してきた当地であれば不可能ではないはずである。

今回の調査には、有限会社かやぶきの里代表取締役の勝山直氏にご協力いただいた。

補筆

北地区には、伝建のなかに 3 軒の民宿があります。1 軒は有限会社が運営する「民宿またべ」で他の 2 軒は地区の方が経営されています。このたびはそのうちの 1 軒である「お宿とみや」に泊まらせていただきました。場所は伝建地区のほぼ中央にあり、散策するには大変便利なところで隣には、美山民俗資料館もあります。宿はご夫婦で営まれています。お伺いすると、ご主人が出迎えてくれました。お宿には、もちろんお風呂もありますが、大浴場のほうが気持ちいいでしょ、ということで車で 3 分ぐらいのところにある（財）美山町自然文化村の薬湯風呂に案内されることに。我々以外に客がいなかったのでゆっくりとつかることができ、眼下には由良川が流れ景色も良いところでありました。この施設は、体験型ツーリズムの基地にもなっており宿泊施設もあります。

お風呂から戻るといよいよ夕食です。地元では地鶏を飼育しており（美山の京地どり）



すき焼きでいただくのが最高とのこと。その最高の地どりのすき焼きをいただきました。地どりならではの歯ごたえと旨みに感動しっぱなしです。食事の間は、ご主人の地域の話や食材の話聞きながら、舌も耳も満足な時間を過ごすことが出来ました。

その後は、就寝までは自由に過ごしていましたが、トイレは外にあるので少し寒いけどがまんしてでてみると、辺りのかやぶきの家から窓からの光がもれておりパワーっと周りのかやぶきの家々を照らしています。なんとも幻想的な風景でかやぶきの家に泊まること自体が非日常なのですが、その風景も更なる非日常の世界でありました。夜なのでグリーンは見えませんがこれもグリーン・ツーリズムのひとつなのでは、と思いました。

有限会社かやぶきの里代表取締役の勝山直氏は、グリーン・ツーリズムというのはよくわかりませんがここにきてゆっくりしていただければそれでいいのです、と話されていたのを思い出しました。端的で的を射た答えのように感じます。昨今は、ツーリズムという言葉があらこちらで使われていますが、どうも横文字的な感覚であるのでいったい何のことなのか想像しにくいということがあります。経済発展が著しい中国でもグリーン・ツーリズムの波が押し寄せていまして、都会の人々が農村部に行き、その土地の食事や静かな環境で麻雀を楽しむというのがあり低価格もあって人気があるそうです。中国ではそのことを「農家楽」というそうです。家族連れやカップル、友達同士で行くことが多いようです。今回の民宿に泊まることも「農家楽」という言葉のほうが場合により多様な意味が含まれているグリーン・ツーリズムよりも身近な印象をもちます。「農家楽」という言葉はグリーン・ツーリズムの発展と共に今後は流行るかもしれません。



伝建地区における
有限会社かやぶきの里の
設立とその後の経過

1. 設立に至るまでの経過

○合言葉 …………… 「北村は一つ」

○各事業所の事業開始年月

北村きび工房 ……………	平成2年4月	地域のみらおこし活動として出発 京都府シンボルづくり事業
美山民俗資料館 ……………	平成4年4月	
お食事処きたむら ……………	平成6年4月	
体験民宿またべ ……………	平成7年6月	

○北村かやぶきの里保存会 …………… 平成5年4月

○法人設立の目的と必要性

- ①上記事業所の個別経営を統一経営に
 - ・保存会の部門として位置付けて、それぞれ個別に運営していた
- ②村人全員の参画（出資） …………… 村おこし
- ③歴史的景観保存のための大きな機能の一つ
 - ・限りない“かやぶきの里”保存のための後継者の確保と育成
 - ・事業所の連携による事業拡大と効率的な運営、透明性の確保
- ④行政の強力な指導

○設立のための学習 …………… 約1年（平成10年度後半から）

- ・ 町、府農業会議、税理士の指導
- ・ 農事組合法人（村人全員の平等な参画が可能なため）の設立を目指したが、事業内容の関係で要件を満たせず、有限会社での設立となった
- ・ 法人としての経営全般、税務、会計、社会保障制度等の取組み
- ・ 新しい施設の建設 …………… 町から、法人設立を機に都市と農村交流の館建築の打診を受ける（北村きび工房、特産品展示販売所）

○設立の準備 …………… 設立準備委員会（平成11年度後半から）

- ①新しい施設の検討
- ②定款、諸規則、規定の作成
- ③出資金額の検討と出資者の募集
- ④社名の募集、決定 …………… 有限会社かやぶきの里
- ⑤役員の内定

- ⑥事業所従業員との話し合い
- ⑦出資者総会（役員選出）
- ⑧組織機構、社訓の承認
- ⑨代表取締役の選任
- ⑩第1年度の運営方針
 - i. 従業員は現事業所の全員を雇用する
 - ii. 経営内容は従来 방식을踏襲する
 - iii. 売上、仕入れ等の経理処理は1/2程度の部門管理とする
- ⑪法人登記、定款、諸規則、規定の届け出

2. 有限会社かやぶきの里のスタート

平成12年 4月 3日

3. 法人設立後の経過

- ・美山民俗資料館全焼 平成12年 5月20日
- ・新施設（かやぶきの里）のオープン 8月 1日
- ・かやぶき交流館オープン 13年10月 1日
- ・美山民俗資料館新築復元（再開） 平成14年10月
→ 資料館部門は法人を離れ、個別経営に

○来訪者数（推定）

- 〔12年度〕 ゴールデンウィーク、秋の行楽シーズンを中心に年間12万人。
- 〔13年度〕 秋の行楽シーズンには大型バス280台。1日の最多来訪者数3千人、年間15万人。
- 〔14年度〕 行楽シーズンを中心に平日の来訪者が増加。年間20万人。
- 〔15年度〕 平日やオフシーズン（夏・冬期）の来訪者が増加。年間28万人。
- 〔16年度〕 前年度の傾向は変わらず、来訪者は微増。年間30万人。
- 〔17年度〕 幾分落ち着きを見せ、来訪者数はわずかに減少。年間28万人。
- 〔18年度〕 冬期の来訪者は若干増加も、シーズン中の減少があり年間27万人。
- 〔19年度〕 バスは若干減少したが、引き続き冬期の来訪者増え、年間27万人。
- 〔20年度〕 秋以降の来訪者数が前年と比べ10%余り減少し、年間26万人。

○来訪の目的

- ・視察、研修 …… 伝達、グリーン・ツーリズム、村おこし
- ・研究 …… かやぶき民家の建物（団体や学校）
- ・学習の一環 …… 学生、児童、生徒
- ・写真、絵画
- ・散策、見学、宿泊、食事、癒しの場

○来訪者への対応

- ・散策ガイド（ボランティアガイド10名余り）
保存地区に選定された経過や、家並み、かやぶき民家の歴史、昔の生活、かやぶき民家の構造、かやぶき民家が残されてきた要因（共同化の事例）、社寺の紹介、保存への取組み、苦労話、保存への熱意、保存のための協力要請など
- ・“こだわり”と“もてなし”
食材は地元産の“こだわり”と、心からの“もてなし”
- ※ 「駐車・パンフ・ガイド」とも無料であり、平成15年9月から、保存協力金（保存会収入）を要請。当初、バス1台1千円程度でスタートも、19年度あたりから2千円程度に

○インターネットによる情報発信（URL: <http://kayabukinosato.com>）

- ・季節の便り
花だより、鮎釣り、田植え、農産物の収穫、紅葉、雪だよりなど
- ・村の出来事
催しごと、祭り、周辺情報
- ・会社の紹介
- ※ 14年7月より、観光協会がホームページ（美山ナビ）を開設。町内事業所の紹介並びに、宿泊の予約受付を行う。

○ふるさと会員制度

- ・長宿（またべ）の会員を発展継承し、14年度より制度を発足
- 20年度会員数 34名

○ふるさと便の取扱い

- 知井地区（旧知井村の地域）の有志で取り組んでこられた、地元出身者（知友会）へ向けた、地元産品の発送を、平成3年からふるさと便として北村きび工房が引き継ぎ、現在会社の業務として取り組んでいる。夏は粽、冬は餅を中心とした内容のお中元、お歳暮として。

○かやぶき雪灯籠

- ・16年度より開催。
かやぶき民家のライトアップと雪の灯籠。19年度より期間を1週間程度に延長して実施。
- ・雪灯籠の期間を除いても、雪の状況を見ながら、休日の前日を中心に数軒のライトアップ

○体験メニュー

- ・そば打ち体験
 - ・餅ずし(田舎料理)体験
 - ・団子、わら細工、きびほうき作りなど
- ※ 20年度からは、体験ツアー(エコツーリズム)も実施

4. 10カ年を経過しての成果と課題

○成果

①出資配当

12年度(初年度)10%、13年度10%、14年度30%、15年度10%、
16年度20%、17年度20%、18年度20%、19年度10%、20年
度20%

②任意積立金

12～20年度の期間 合計1,800万円

③北村かやぶきの里保存会への拠出

保存会運営資金	12～14年度(計)	120万円
	15年度	140万円
	16年度	25万円

民俗資料館再開に係る拠出(14年度) 90万円

歴史的景観保存のための基金(14年度) 150万円

④ポイントカード制の実施(15年度より)

対象者 …………… ふるさと会員、出資者、従業員

⑤農地保全(21年度作付実績)

モチ米122a、キヌヒカリ24a、ソバ142a、キビ19a
合計307a(集落内整備田の約40%)

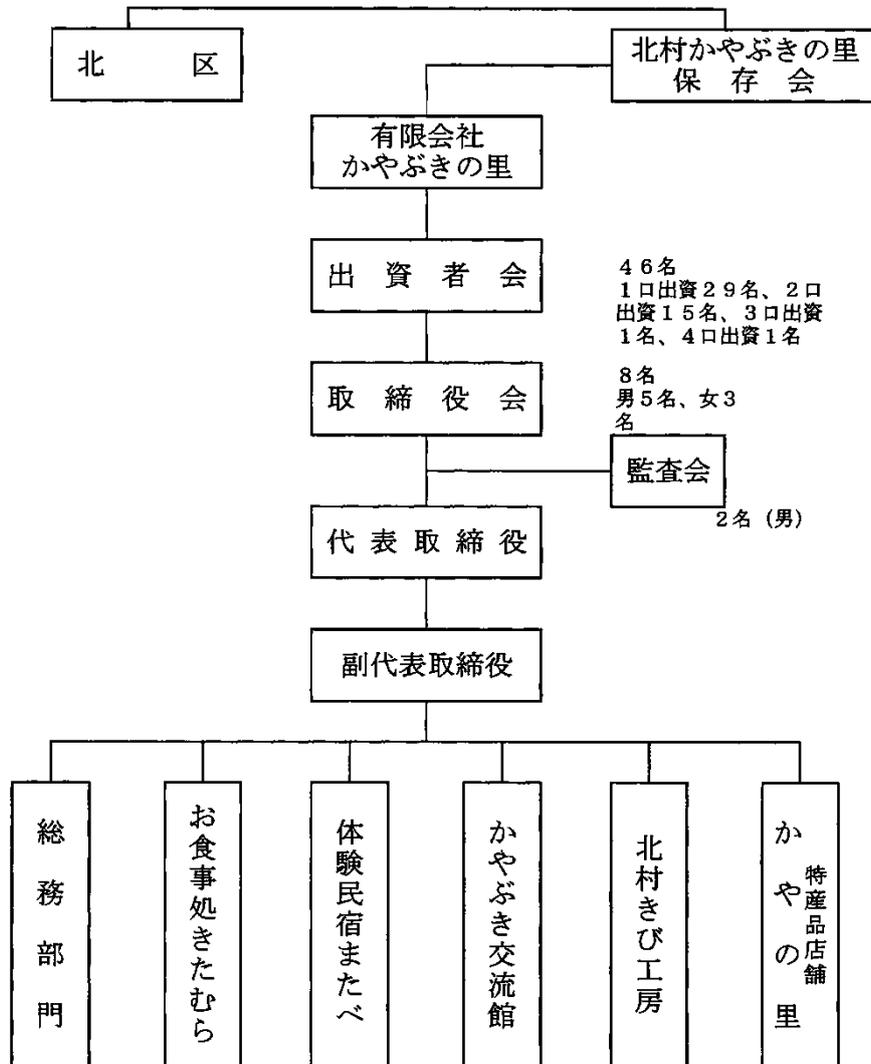
⑥産米流通対策

地元農家余剰米の買い上げ

○課題

- ①従業員の高齢化に伴う後継者の確保
- ②地場産品の創出
- ③俗化しないための方策
- ④従業員の健康対策
- ⑤冬場の就労の確保

有限会社かやぶきの里組織機構図



従業員数 (平成22年3月現在)

	1	2	1		1	1	合計
男	1	2	1		1	1	6
女		5	5	3	7	3	23
※		4			1	1	6
計	1	11	6	3	9	5	35

※は、アルバイト

北村かやぶきの里憲章

私たちは、祖先から受け継いだ伝統的建造物群と美しい自然景観を誇り、そして、それを守り、活力あるものとして後世へ引き継ぐためにこの憲章を定めます。

私たちは、茅葺き民家が散在する、日本の農村の原風景である集落景観の維持保全に努めます。

私たちは、静けさ、秩序ある落ち着き、善良な風俗を守ります。

私たちは、集落の歴史や文化を理解し、教養を高め、自らの資質向上をはかります。

私たちは、一人ひとりが気持ちを一つにして、訪れる人に村の心を伝えます。

私たちは、集落の特性を活かし、私たち自身の手で集落の発展向上をはかります。

保全優先の基本理念

- 一、『売らない』 集落の土地や家などを売ったり、無秩序に貸したりしない。
- 二、『汚さない』 家の周り、畑など集落全体を汚さない。
- 三、『乱さない』 集落の道路、山、家などの美観や集落の風紀を乱さない。
- 四、『壊さない』 重要伝統的建造物群に選定された集落景観や美しい自然を壊さない。
- 五、『守る』 店が立ち並ぶ観光地にせず、集落景観を現状のままで守る。

有限会社かやぶきの里 綱 領

- 一、先人が残してくれた遺産に
感謝しよう。
- 二、『日本の農村の原風景』北村は日本の宝であり、
美山町のシンボルであることに
誇りを持とう。
- 三、北村の伝統である
共同の力を発揮しよう。
- 四、訪れる人と共に
喜び合おう。
- 五、訪れる人たちに
もてなしの心を持とう。

訪問日：2010（平成 22）年 2 月 16 日

訪問者：光多、小谷

I. 概要

株式会社君田トエンティーン（以下、君田 21）は、三方を山に囲まれ、神之瀬川が南北を貫く地形の広島県双三郡君田村（現：三次市君田町）にある。面積は 85.87 k m² である。人口は 2005（平成 17）年国調では 1,836 人であり（三次市全人口の構成比約 3%）、2000（平成 12）年国調は、2,000 人で、146 人の減少である。

歴史的には古くから「たたら製鉄」の原料となる砂鉄を中心に栄え、中世は、「飛田の荘」と呼ばれた荘園の歴史がある。また、後鳥羽上皇が隠岐ノ島に遷流の際に通過されたので「入君」ともよばれたという伝説が残されている。

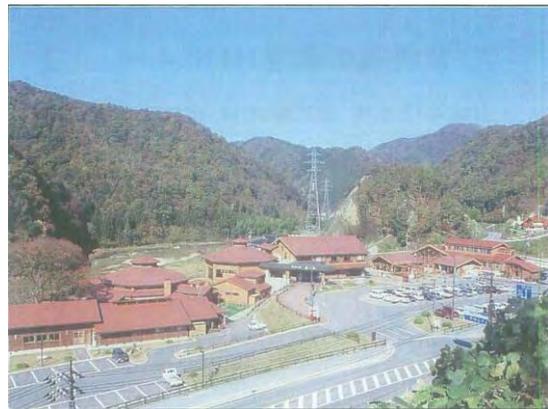
江戸時代は広島藩から三次藩、三次藩断絶後は広島藩に復帰し、村内にはたたらや鍛冶跡が多く残されており、たたら製鉄、炭焼き、牛馬の飼育などが主要な産業となっていた。

文化財の君田村茂田神楽は、石見系出雲神楽の流れをくんでおり、江戸時代末期に伝わったものである。

明治以降は 1889（明治 22）年に町村制が敷かれて、旧東入君村、西君入村、藤兼村、石原村、泉吉田村、櫃田村、茂田村の 7 村が合併して君田村が発足。昭和 27 年 8 月、東君入の一部である橋堅地区が分離し、口南町（旧比婆郡口和町、現在の庄原市口和町）に編入した。

平成 16 年 4 月には、双三郡君田村、布野村、作木村、吉舎町、三良坂町、三和町、甲奴郡甲奴町と三次市が合併し、現在の三次市がある。

産業は、かつてはたたら製鉄が隆盛を誇ったが、現在においては第一次産業（農林畜産業）が中心であり、就業平均年齢も高齢化にある。



年間の行事、イベントには「あったか村ひまわりまつり」が、村内各所毎年開催されており、夏を象徴する花「ひまわり」が村中に咲く。また、神之瀬川の清流のもと、魚のつかみ取り・朝採り野菜の即売がされる。「君田村近郷神楽大会」は（9月第1土曜日）に開催され、野外ステージで君田村近郷神楽大会がおこなわれる。夕刻から深夜にかけて村内や近隣町村の各神楽団が迫力満点の舞を披露し、多くの神楽ファンが訪れている。



II. 株式会社君田トエンティーンワン

1. まちづくりの端緒

かつて君田村は、「ないないサミット」¹⁸に加盟し、人口減の歯止めをかけたいという村の自立と存続を模索していた。そこで、住宅団地をつくる事を決め村内でも便利の良い農地の一等地を建設地として選定し、最高値で買収。10棟を建設し、入居者を募集したところ抽選になるぐらいの盛況ぶりであった。特に、若い夫婦に来て貰う事ができ、保育所、小学校の存続維持に効果があったという。その当該年の国調では広島県内でも1, 2を争う人口上昇を誇ったという。

君田村では過疎化をどうすればよいかという村の存続、自立の危機意識からまちづくりが始まったといえよう。



¹⁸ 国道も鉄道もない市町村により構成された全国連絡会議。正式名称は「国道も鉄道もない市町村全国連絡会議」。1988（昭和63）年4月18日に、弥栄町（京都府）（現：京丹後市）の呼びかけにより全国117自治体が参加し発足。2003（平成15）年に加盟数が53町村となった時点で継続困難となり解散した。年1回、加盟の町村を巡り大会が開催されていた。

2. 温泉と地域参画型三セク

村は、存続と自立という危機意識から、定住化政策が一定の成果を上げることが出来た。しかし、中心産業である農林畜産業の停滞から地域経済の落ち込みという大きな問題を抱えていた。そのため村は、「交流人口の増加」を旗印に農林業の振興と相乗効果を挙げるべく観光産業に目を向けることになる。

昔、冷泉宿があり、その効能などが評判できりきずなどに効果があったという。また、神野瀬川¹⁹には、白濁している箇所があり当時から、掘れば冷泉は出るだろうといわれていた。そして中国電力による電源開発によって川に発電所が建設される²⁰際にボーリングしたところ19℃の炭酸水がでることがあった。以上のような、過去の歴史、経験と、広島県には温泉が少ないため広島県も補助をするということと、1988（昭和63）年のふるさと創生事業の1億円を活用し、同年に泉源調査をおこなうことにした。探査、掘削をすすめ、遂には深さ263mで毎秒600Lの源泉を見つけることが出来た²¹。しかし、その後平成7年までは、議会と共に利用策²²を考えてきたが妙案がでず、長い間何も出来ない期間があった。ただ、この間に手をこまねいていたわけではない。1988（昭和63）年と翌年には、国土庁の振興アドバイザー派遣、と同フォロー調査を受け、温泉の利活用策の模索を外部からの協力を得ておこなっており、さらには村民に対してのアンケートは2回行われ（1990（平成2）年、1993（平成5）



¹⁹ 君田村には江の川水系の西城川、萩川、神野瀬川が流れる。

²⁰ 神野瀬川の神野瀬発電所と思われる。

²¹ 泉質は、含二酸化炭素ナトリウム・マグネシウム炭酸水素塩泉・塩化物泉である。効能は、慢性皮膚病、慢性婦人病、神経痛、関節痕動脈硬化症、高血圧症など。同質の温泉として嬉野温泉、龍神温泉がある。

²² 無料給湯サービスは行っていたようである。

年)、温泉の利活用に対し村あげての論議を盛り上げていたのである。

これらの活動を基に 1993 (平成 5) 年に「大柳文化公園暮野外ステージ」、「林業総合センター」(なごみ館)を建設。1994 (平成 6) 年には、地域総合整備事業債による事業採択に向け広島県に事業計画書提出する。しかし、①バブル経済の崩壊による観光施設の低迷、②国民の旅行に対する近場、山村志向の高まり、③高齢化社会の進行による住民福祉対応型の必要性、などの社会情勢の急激な変化と村づくりの長期的な視点にたち、観光事業一辺倒の施策を見直すことになる。

そのため、1995 (平成 7) 年には観光的要素の強かった事業計画を村民が気軽に利用できる、大衆浴場的交流施設とし、道事業債が採択され、同年に「農林産物展示販売施設」(おはよう市ほか)がオープンした。

さらに同年 1995 (平成 7) 年に温泉施設の管理運営について、機動的に検討するため「管理運営検討委員会」を村内の団体、グループで発足させ、「住民に関心を持ってもらい、関わってほしい」という思いから、地域住民参画型第三セクター「株式会社君田トエンティワン」を設立。そして 1997 (平成 9) 年には待望の温泉宿泊休憩施設「君田温泉森の泉」オープンすることになる²³。

3. 設立経緯と事業内容

このように当地では、温泉を核としたまちづくりが展開されており、そのまちづくりの住民参画の形として君田 21 は設立された。

その設立経緯を次のようにまとめることが出来る。

昭和 63 年の温泉掘削以来、村の貴重な資源である温泉源の有効活用について長期に及ぶ検討が行われた。過疎化が進む中、自らの魅力を再確認し、村の基幹産業である農林業の振興と共に観光産業で地域経済に活力をもたらす特効薬とする方策を、村民と行政が一体となって行った。この長期に及ぶ検討経験を経たことが、開業後も村民から「他人事」ではなく「自分たちの財産」という意識の下の様々な協力を得られ、行政と地域住民が一体となった経営を実現する大きな要因となっている。

さらに、いわゆる第 3 セクター方式による起業を行ったのはなぜかについては、次のように説明されている²⁴。

「君田地域においては、集客を要する企業の立地場所として魅力が乏しいことも三セク設立の要因ではあるが、「ふれあい館」・「なごみ館」・「君田温泉森の泉」及び「いずみ館」は公共施設としての非営利性面がある一方で、宿泊・食堂・売店を備えた営利性面が混同しており、行政の公益的計画性と民間や村民の機動性・柔軟性・独創性及び利潤の追求等、得意分野を出し合い、積極的な管理運営を実現するための最適な運営組織として、第 3 セ

²³「君田温泉森の泉」の地内には昭和 63 年に「保健福祉活動センター」(いずみ館)が建設されている。

²⁴ 2010 (平成 22) 年 2 月 16 日に、(株)君田 21 代表取締役藤原清隆氏、同社取締役総支配人林昭三氏、同社支配人増原美登里氏からインタビューを行った。

クター方式が選択された。第3セクターには、村民の出資を募り株主となってもらうことで住民参加型の村づくりの拠点としての役割を実現している。第3セクター方式の管理運営により、公共性と企業性のバランスを取れた運営が求められ、単なる利益追求を目的とした施設ではなく、君田村に活力を創り出す、村づくりの拠点であることの位置づけを重視している」とされている。

そのことから、観光と地域振興、公共性と企業性の両面を併せ持つことを目標としている。そのため、働く場所の確保という地元雇用にも役立っており、高齢者も積極的に採用している。58%が村内住民である。

株式の所有については表1である。なお、行政の議決権確保のためにぎりぎりの株保有であり（2003（平成15）年に300株（50%）、翌年には240株（40%）に減少）、民間法人、住民による株保有のほうが上回っている。民間法人については、地元の建設業や運送業者が株主になっているが農協は株主にはなっていない。これは、三次周辺の農協は広域農協になっており、手続き上株主になれないことが原因となっている。住民の株主になる意識としては、出資というよりも寄付という感覚が強い傾向にあるという。そのため、公募の際は多くの希望者があつまり、1人1株に制限を行うまでになった。地域会社に対する期待の表れであるといえる。

表 1

○名称(商号) : 株式会社 君田トエンティワン	
○株式総数 : 1,000株(額面10万円)	
発行株数	600株
	・君田村(現三次市) 350株
	・民間法人 60株
	・商工会 3株
	・住民 187株
設立時	
議決権確保の為 行政株数変更	
	↓
合併後	
	・三次市 240株
	・民間法人 40株
	・住民 320株 (240人)
○資本金	: 60,000千円

事業内容については、以下のとおりである。

- ① 浴場,売店,食堂,研修室,集会所,宿泊施設及びこれに付帯する施設の受託管理及び運營業務
- ② 農林水産物の加工及び観光土産品の開発,加工,製造,販売
- ③ 公園,緑地及び庭園の受託管理
- ④ キャンプ場及びスポーツ施設の受託管理及び運營業務

- ⑤ 図書館・郷土資料館等文化施設の受託管理及び運営業務
- ⑥ 催事、各種パーティの企画及び運営業務
- ⑦ 農林業、畜産業、観光開発に関する情報の収集、伝達及び宣伝業務
- ⑧ 前各号に付帯する一切の業務

となっている。そして、「森の泉」をはじめとする同地内は広島県初の県道による「道の駅」でもある。そして表 2 より同地区内にある各施設の指定管理者でもある。

表 2

指定管理施設
(1) 君田温泉森の泉 (2) はらみちを美術館
(3) 農林産物展示販売施設(レストラン&喫茶21番館・森のパン屋さん)
(4) 森の食彩館(加工所) (5) 林業研修センター(なごみ館)
(6) コテージ四季の家 (7) オガコ堆肥センター
(8) こぶしの森体験の館(折り紙の館)

大半の施設の指定管理費は「0円」である²⁵。開業以来、温泉による競合がないことと、温泉の人気も手伝い赤字はないとのことである。そのため行政からの補助はなく、初期ハードの投資のみという状態である。

売り上げ、入れ込み客等については、2000（平成 12）年には、有料入場者が 50 万人を達成し、平成 15 年には宿泊客が 5 万人を達成、2005（平成 17）年には中四国温泉泉質自慢人気ランキングでは第 2 位（旅行誌じゃらん）、2007（平成 19）年には 10 年間の総売り上げが 47 億円を達成し、2008（平成 20）年度の三次市一般会計決算では、基金残高 3 億 7 千万円、入湯税は 500 万円²⁶と、全国的に三セクの優等生までといわれるまでになった。ついには年 100 件を越す視察があった。しかし近年では、入れ込み客数は減少にあり、それに総じて売上も下降している（表 3）。

株主に対しては、株主配当 6,000 円相当の入浴券(6%相当)、配当について H9 は、0% H10 は、3%、H11 から H16 までは各 5%、H17、H18 は各 4%、H19 から H21 は、株主配当入浴券の現物支給 10 枚を配布、これまでに資本の 41%を配当している。

²⁵ 非公募による単独指定であり、3 年からであり長いものは 6 年という契約期間である。

²⁶ 節税対策で、村当時には村に寄付をしていた。基金として総額 5 億円までになっていた。

表 3



雇用状況に関しても、設立当初の6人から大きく増えているため、君田21の雇用効果が現れている。

表 4

支配人	1名	
社員数	正社員 14名	再雇用社員4名
	パート社員 45名	契約社員1名
	平均年齢 45歳 (最高齢者 77歳)	
リーダー以上	女性 7名	男性 10名
君田町民雇用	37名(58%)	女性社員 42名(67%)

Ⅲ. 今後の課題

このように順風満帆の船出をした君田21だが、問題がないわけではない。入れ込み客数の減少から、過渡期にあるといえる。さらには、この巨大な利益を生む三セクを三次市が如何にしていくのかがいまだ不明であること。現在は基金などがあるため赤字が顕在化していないが、今後の設備修理などの維持管理費、経営状況を考えると十分であるとはいえない。これらは、君田21があくまでも地域会社であることを念頭に置いた三次市の対応が迫られるであろう。また「はらみちお美術館」などの諸施設の活用方策にもさらなる努力が必要となる。

その課題の顕在化として2009(平成21)年3月期は減収減益となり、株主総会では取締役人事も併せて紛糾する事態になっている。しかしながら、行政、おはよう市場、君田21、農協などが1ヶ月に一度に自主的な研究会を開いておりそれぞれの立場から意見交換、議論を行っている。このような動きが今後の成り行きに良い影響をもたらすはずである。今後も注視すべき三セクである。



訪問日：平成 22 年 3 月 10 日～11 日

訪問者：光多長温

I. 概要

内子町は、愛媛県松山市から南に約 40 キロにある。面積は 122ha、人口は 12 千人である。江戸時代には、大洲藩の殖産興業政策を受けて蠶の生産が行われた。江戸時代から明治時代には木蠶の生産が盛んで、明治時代には欧州への輸出で町は賑わった。

しかし、その後高度経済成長に乗り遅れ、衰退の一途を辿った。街は衰退し、人口減少も著しかった。この状況に対して、内子の復活への動きが始まったが、始まりは、1970 年代からの文化財振興の動きに合わせて地域行政と住民の連携が始まったことによる。それ以降、内子の町役場のキーパーソンである岡田文淑氏、農家の野田文子氏等、地域の行政と住民との連携により、内子の復興が始まった。その成果として、旧市街地の復興保存、地域農産物販売を行う第三セクター(株)内子フレッシュパークからり、農家民宿石畳、更にはむら並み保存²⁷等様々な挑戦が行われ、それぞれについて行政と地域住民との連携による地域おこしが行われている。右の写真は、むら並み保存の現場であり、河岸を従来のコンクリートで塗り固めるのではなく、コンクリートを埋め込みつつ土留めを行い、そこに自然樹木を植えこんでいるものである。この風景は内子の川全体に見られるものであり、河岸は石垣や自然樹木となっており、わが国におけるむら並み保存の原点ともなっている。



²⁷ 現在、よく使われる「むら並み保存」なる言葉は内子から始まったと言われる。

以下では、柗からりフレッシュパークを中心に地域住民参画型の地域興しについて述べることにする。

II. 柗内子フレッシュパークからり

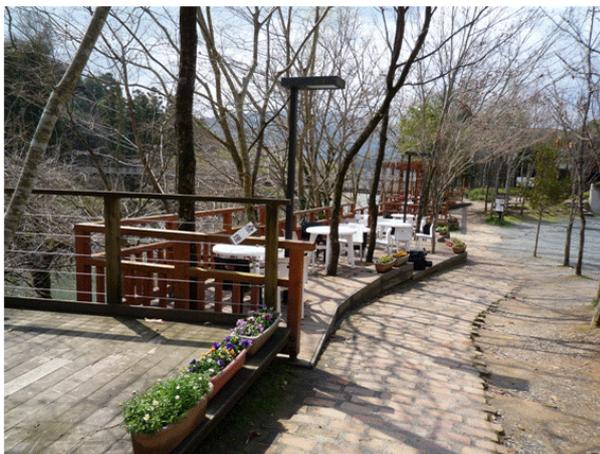
1. 経緯

始まりは、1986年の内子町知的農村塾開講であった。そして、観光と農業のあり方についての議論がまちを挙げて行われ、これら地域住民の地域一体化活動を経て、これらの議論、活動を一つの形にせんとして提案されたのが92年の内子フルーツパーク基本構想であった。主に兼業農家が地域で生産する農産物をまちで販売しようとする構想が議論された。そして、これらの過程を経て、94年に産直実験施設「内の子市場」が開設された。これらの実験的プロセスを経てこれを発展形にせんとして本格的事業化が検討され、事業主体として第三セクターが想定され、96年ころから第三セクターの設立準備会が開催され、97年に株主募集が行われた。当初、資本金は20百万円とし、町が50%、地域住民が50%として募集が行われた。



これに対し、地域住民から数倍の応募があった。そして、97年4月に第三セクター(柗)内子フレッシュパークからりが設立資本金20百万円で設立された。

そして、農産物直売所、レストラン、農畜産物処理加工施設、レストランがオープンした。更に、98年にはパン、燻製等を作る農畜産物処理加工施設が完成した。2003年に、三セクにとって大きなシステムが構築された。それは、出品、販売する商品を管理する情報システム補完が整備完備したことである。そして、後述するトレーサビリティシステムが整備された。2006年には地方自治法の改正による指定管



理者制度の創設に伴い、(株)内子フレッシュパークからりが指定管理者となった。08年には、従来の農産物直売に加えて、農商工等連携支援事業として、内子町特別栽培農産物等認証の完熟トマトを活用した加工食品の開発・製造・販売施設を設置し、内子からりブランドの加工食品を製造、販売を行っている。

この間、地域資源活用による地域興しの代表として、様々な賞を受けている。2000年には、農業構造改善地区表彰農林水産大臣賞、04年には日経地域情報化大賞地域活性化センター賞、05年にはオーライ！ニッポン大賞、及び日本農業賞職の架け橋賞審査員特別賞、立ち上がる農山漁村30事例、06年には日本農業賞特別賞、07年には愛媛銀行ふるさと振興賞、08年には農商工連携88選等を受賞している。また、2007年には、当農産物のからり運営協議会を初期から支えてきた野田文子氏が「観光カリスマ」に選定されている。

また、この間数字の増資が行われ、現在資本金は70百万円となっている。出資比率は行政50%、地域住民等50%、で変わらない。

2. 事業内容

本件事業は、第三セクター(株)内子フレッシュパークからり（以下、「からり」という）で農産物直売施設を整備し、地域の農産物をはじめとする特産物直売を行うことが柱となっている。施設は、「特産物販売所」「パン工房・燻製工房・シャーベット工房・アグリ加工場等の農産物加工施設」「レストランからり・あぐり亭等の飲食施設」の三つから成る。以下、施設ごとに事業内容を述べる。

地域の農業が崩壊状態にある中で、地域の農産物を販売する。最初は、消費者のニーズを充分捉えきれずに売れ残るケースもあったが、徐々に消費者の志向を掴み、売り上げを伸ばしていった²⁸。農家が朝農産物を持ち込み、POSシステムを各人が利用して箱ごとに農産物を出品する。そして、農産物が売れた時には農家にインターネットで連絡が行くシステムとなっている。特に、このPOSシステムは平成7年度、11年度、14年度に町が情報投資を行い、直売所と農家との関係を密接にして売り上げを伸ばすのに大きく貢献した。

表 1 からり直売所販売額の推移 単位：千円

年度	販売額合計	出荷者数	1戸販売額
H 6年度	41,768	100	417
H 7年度	70,801	147	481
H 8年度	92,283	176	524
H 9年度	144,085	194	742
H 10年度	214,150	226	947
H 11年度	252,160	257	981
H 12年度	303,644	305	995
H 13年度	339,600	334	1,016
H 14年度	388,274	344	1,128
H 15年度	413,875	360	1,150
H 16年度	452,342	410	1,103
H 17年度	454,569	424	1,072
H 18年度	463,136	410	1,130
H 19年度	454,394	412	1,103
H 20年度	459,944	413	1,103

²⁸ この間の経緯は、観光カリスマに選任された地元農家の一人野田文子氏の「直売所の発展と地域作りの実践—女性の夢を実現したからり」ENET出版に詳しい。

直売所での出荷者の販売額は平成9年度ころから軌道に乗り、増加し、平成20年度販売総額は460百万円で、内子町の農業生産額（36億円）の13%を占めている。但し、平成16年度頃よりやや頭打ち傾向にあることは否定できない。直売所での品目別販売額は、表2に見るように、果樹28.9%、加工品27.1%で内子町の農産物のブランド化にも貢献している。この中で、パン、燻製、シャーベット等地域主婦たちを中心とする団体による加工製品が大きな比重を占めつつあることは注目に値する。販売額別農家数は、表3に見るように、年間売上平均1~1.5百万円であるが、700万円以上の売上に達する出荷者が6人と高額売上農家も増加している。販売額が1,000万円を超す農家もあり、単作経営から直売所出荷型の少量多品目栽培や有機農業・自然農業を指向する農家も増えてきている。ただ、余りに売上が偏ることを避けるため、出荷数を自発的に制限することもある。地域調和のためであろう。

表2 品目別販売額 単位：千円

品目	本年販売額	割合	昨年度販売額	対前年比
果樹計	132,874	28.9%	132,594	100.2%
ぶどう	39,745	8.6%	36,010	110.4%
柿	21,689	4.7%	22,291	97.3%
梨	22,654	4.9%	26,789	84.6%
桃	15,569	3.4%	15,856	98.2%
他果樹	33,217	7.2%	31,648	105.0%
加工品計	124,474	27.1%	123,274	101.0%
菓子類	59,078	12.8%	58,777	100.5%
弁当類	30,391	6.6%	30,623	99.2%
他加工品	35,005	7.6%	33,874	103.3%
野菜類	109,141	23.7%	105,447	103.5%
花・花木	29,937	6.5%	30,095	99.5%
椎茸・山菜	40,701	8.8%	40,950	99.4%
その他	22,817	5.0%	22,034	103.6%
合計	459,944	100.0%	454,394	101.2%

表3 販売額別農家数

販売額	H8	H10	H12	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
～10万円	55	47	75	77	90	89	88	67	67	67
～50万円	75	78	96	97	89	129	142	137	141	143
～100万円	24	41	54	65	57	68	73	77	80	71
～200万円	10	28	37	46	55	62	59	63	61	62
～300万円	6	16	13	24	24	24	21	25	21	28
～500万円	5	9	17	21	22	21	29	23	28	24
～700万円	1	4	9	7	7	7	3	8	7	12
700万円以上		3	4	7	16	10	9	9	7	6

「からり」の大きな特徴は、安心で安全な農産物の供給を遵守していることである。即ち、内子町は「エコロジータウン内子」をキャッチフレーズに環境保全型農業を進めており、その中心となっているのが「からり農産物直売所」である。直売所は、徹底

して内子産農産物にこだわり内子産のものしか販売しておらず、直売所利用者は7割がリピーターでありその多くが所在が明確な農産物を求めている。そこで、平成17年から全ての出荷青果物は栽培履歴記帳を義務づけている。

そして、同年7月から円滑な入力とチェックの迅速化を図るためトレーサビリティシステムを導入し、全ての会員に義務付けている。栽培履歴情報は店頭でインターネットで開示しており消費者は安心して青果物を購入でき、生産者は履歴記帳により適正な肥

料農薬使用を再確認でき過度の使用を制限することでコスト低減が図っている²⁹。

また、国の特別栽培農産物に係る表示ガイドラインに基づき、内子町栽培基準から化学合成農薬及び化学肥料を 5 割以上または 3 割以上削減し、安全性の高い内子町独自の農産物を認証する「内子町特別栽培農産物等認証制度（エコうちこ認証制度）」を創設して、認証マークを添付した農産物が直売所に並ぶようになっている。

出荷する品物は、加工品を含め、内子の住民が、内子町で栽培し、生産したものに限定することを厳守している。例えば、内子町で採れたものを内子町以外のもので加工したのも出荷禁止している。出荷者は POS システムで、トレーサビリティシステムを構築している。ここで特徴的なことは、出荷者間で、「からり直売所出荷者運営協議会」を組成し、出荷者の調整、品質チェックを行っていることである。即ち、からり直売所出荷者運営協議会内にイベント企画委員会「からり直売所出荷者運営協議会」を設置し、会員から品質監査委員を選任し、品質的に疑義のある農産物は事前にチェックし販売しないよう指導する体制を置くとともに出荷停止処分等に厳しい自己規制を行っている。協議会の中で当番を決めて会員が順番で売り場の整理と接客を行っており、まさに生産者手作りのシステムとなっている。

また、出荷物を置く位置のチェック、売れ残り品物の処理³⁰等も当協議会で行っている。個々の出荷者が「からり」に個別に注文を付けた場合も当協議会で受け止めて処理している。

また、農作業体験やそば打ち、うどん打ち、餅つき・かまど炊き等の体験メニューを設け、農家が指導者となり体験を通じて都市住民との交流を深めている。更に、「毎月の農産物の旬をテーマにしたイベント、規模の大きな「からり記念祭」「からり収穫祭」等を企画実行しており、このイベントに生産者農家が全面的に関わることにより年の消費



者との交流が図られている。現実には、特定の生産者の産物を指名して購入する消費者も多く、生産者と消費者とのインタラクティブな関係が構築されている。現在、ポイントカード会員の「からりフレンド会員」は 6,200 人が登録しており、有料顧客と顧客本位の

²⁹各出荷品毎に、生産者情報(生産者氏名、農家画像)、栽培情報(作物名、品種、圃場、作業内容、農薬(名称・使用量・使用日)、肥料(名称・使用量・使用日))愛媛県肥料農薬使用基準に関する情報が提供される。

³⁰ 原則として、品目毎に定められた期間を経過すると出荷者が売れ残り品を撤去することとしている。

直売所づくりに反映させている。

地元農家の主婦たちを中心として加工製品を作る「あぐりベンチャー21」が立ち上げられ、「あぐり亭」を運営し、地元産の素材からうどん・そば、ケチャップ等、様々な加工食品を創作したが、規模が大きくなりすぎて独立の会社として続けることが難しくなったために、2007年度に当社が吸収し、社内企業として引き続き、様々な加工食品を創作、販売している³¹。このような地域主導型の活動が当地域の特徴であろう³²。ただし、全国に販売網を伸ばしていくようなことはせず、あくまで地域産品の地道な生産、販売に拘っている。また、農家には売り上げにつながる農産物の生産指導を行ったりしており、地元農家との繋がりには密接である。更に、平成12年から町内の病院・学校給食センター等5施設へ農産物食材を供給し地域内循環の輪が広がっている。学校給食では生産農家を児童生徒に紹介しており「食」を通して地元農産物への理解が深まりつつある。

その他、体験教室、イベント等を行い、また地元食品を使ったレストラン（「レストランからり」）を運営している。

また、平成16年に発足した「うちこグリーンツーリズム協会」では、18会員が農家民宿や農業体験施設で宿泊や体験を提供し、農家の仕事や生活・食事などの体験や地域の自然とのふれあいを提供しているが、「からり」ではグリーンツーリズム協会と協定を結び、各施設を利用された客には買い物代金の10%を割引くサービスを行っている。さらに「都市農村交流促進事業」によって、休憩ゾーンとしてを小田川沿いに「デッキ」を整備し、来場者に憩いの場を提供している。

このように、「からり」は地元内子町産をベースとして、地域産物を来訪者に販売し、交流することにより地域参画型の地域おこしを行っているが、平成17年には松山に支店をオープンしている。来訪者は概ね年間70万人であり、2008年には来訪者500万人を突破している。

3. 経営体制及び収支

施設は土地を含めてすべて町の所有³³であり、これを当社が管理運営している。これまで町が合計17億に達する投資を行っている。内、2.5億円は加工施設である。大規模修繕（1件50万以上）は町の負担、軽微な修繕は当社負担である。また、前述のPOSシステムのIT投資も町の負担となっている。町から当社への管理委託費は、当初は光熱費の1/2となっており、その他に町の情報センターという位置づけで職員1名が派遣されていた。しかし、平成17年度から当社の収支が順調であることから、職員の派遣は撤退し、町からの管理運営委託費もゼロとなった。

³¹ あぐりベンチャーに従事する者は、約35名であるが、実体的には当社と別グループであり、当社従業員とはなっていない。

³² このあたりも、前述の野田文子の著書に詳しい。

³³ 農水省2/3、県1/3補助により施設を建設した。これまでの町による累積投資額は17億に達している。

収入では、直売所では、売上高の 15%を徴収しているが、前述の出資者協議会で出品のチェックを行っていることから、内 0.8%を組合に戻している。収支は、部門別に見ると赤字部門はあるが³⁴、これまで赤字決算はなく、平成 20 年度も約 6 百万の黒字となっている。21 年度は景気低迷からやや収支は苦しいが、黒字決算の見込みである。

4. 株主構成及び株主の行動

株式会社内子フレッシュパークからは、1997年に資本金 2000 万円でスタートした。「からり」の意味は、種々ある。「果樂里」「加樂里」「花樂里」「香樂里」「カラリとした天気、雰囲気」等の意味を兼ね合わせていると言われる。出資割合は当時の地方自治法上の公の施設の管理運営委託要件を満たすため、内子町 50%、地域住民で 50%と計画され、地域住民に出資が募られた。住民からの出資希望は倍額以上となり、とりあえず、按分で出資金を定めたが、町民からの出資希望は根強く、1999年に第三者割当増資で 4000 万円に、2004年に同じく第三者割当増資で資本金 5800 万円に、2007年には同じく 7000 万円に増資を行った。町と住民との出資比率は変わらない。2007年に増資を行ったのは、加工施設を併設するために資金が必要だったためであり³⁵、資産がないので民間からのファイナンスは難しく増資に頼るしかない面も背景にはある。

現在は、資本金 7000 万円、株主数は 677 名、株式数は 1400 株となっている。内訳は町 700 株、愛媛たいき農協 20 株、内山森林組合 6 株、内子町商工会 1 株、内子町民 616 株(内、出荷者 198 株) 町外者 57 株となっている。農協が出資しているのは、内子町が農業振興のために農協の協力を求めた経緯があるが、当施設が兼業農家の少量多品種の特産品直売型であり、農協と競合しないことも農協が協力した原因の一つでもあると考えられる³⁶。及び残りをと多くの町民が出資している第三セクターである。

地域住民出資金の内、約 30%が出荷者であり、利害相反する面もあるが、出荷者協議会がクッションになっており特段の問題とはなっていない。なぜ、地域住民からの出資が多いかについては、農業振興が地域振興の第一手段であるとの認識が町内にあるためであるという。やはり、1990年からの内子フルーツパーク基本構想からの町内における様々な議論が効果を持続しているとも言えよう。株主としてのメリットは、配当も 2~3%であり、資金的な面は余りなく、地域農業振興がインパクトになっているためと考えられる。

株主総会では常に 300 名程度の株主が出席し、経営面への質問、意見も多く、建設的な意見が飛び交い、形式だけの株主ではなく、実質的に経営に関心を持つ住民株主となっている。緊張関係はあるものの、一応のバランスが取れた形となっていると言ってよいであろう。

³⁴ 体験教室、イベント等は赤字となる。

³⁵ 加工生産にも乗り出したため、1000 万程度のキャッシュリザーブが必要だったという要因もある。

³⁶ 専業農家は、農協や青果市場に依存しており、当施設は余り利用しない。

5. 地域参画の背景

内子町は、往時の白蠟生産時が盛んな時には大いに栄えたが、その後時代の変化により衰退の一途を辿った。その中で、このような地域参画を推進し、地域振興を実現しているが、その背景を考えてみる。

「からり」に関しては、農家の指導者とも言うべき野田文子氏の存在が大きい。氏は地元農家の主婦として、からりへの出荷に関していろいろな工夫を重ねつつ、これを軌道に乗せた功績は大きく、「観光カリスマ」にも選定されている。この間のさまざまな出来ごとは前述の著書に詳しい。

「からり」の成功のベースには、内子町で住民参画による地域資源を活かした地域づくりを行ってきたことで全国的にも名を知られた内子町役場の岡田文淑氏の存在の影響が大きいであろう。氏はまちづくり一筋で行ってきたが、その過程で常に住民参画を念頭に置きつつこれを実行してきた。たとえば、「内子座」の再生である。内子座は大正5年に開場した歴史ある内子町唯一の文化ホールであるが、戦後は映画館に使われ、更には商工会館に転用されてきた。これを氏は、再生せんとしたが、町民の70%は反対又は無関心であった。これを70百万円で復元し、上演を行ったものである。現在、内子座の芝居として町内外の人が楽しんでいる。

現実に岡田氏に地域を案内していただいたが、岡田イズムがまちの隅々にまで行きわたっていることが感じられた。例えば、河川改修における土留めにしても国交省のマニュアルにあるような無味乾燥なコンクリートではなく、伝統的な形を保存しつつ強度を維持する石畳の形を導入している。そして、従来の「まち並み保存」から「むら並み保存³⁷」を始めて提唱したものである。このむら並み保存の考え方は、岡田氏の考案による「石畳の宿」にも現出している。これは、農村暮らし体験として、古い農家住宅を改造して町民が自主管理運営しているものであり、来訪者と農家の方々との交流が内子型グリーンツーリズムを実現しているとも言えよう。

石畳地区のむら並み保存運動の考え方は、次のとおりである。

- ①私たちは、先代から受け継いだ地域の資源を食い潰して生きてきた（負の遺産）。
- ②私たちは、この地域の資源を創出し、子や孫の時代に残したい。
- ③地域資源とは、石畳のむらに在る自然、風景、暮らしの営みであり、そこに住む人たちである。
- ④私たちは、これらの運動を地域住民のためのものとして位置づけ、「むら並み運動」と呼んでいる。

ここに、岡田イズムが鮮明に現れていると言えよう。この石畳の宿に宿泊したが、農家の方々が地元で採れた山菜、木の葉を料理していただいた。また、地域の青年が当番と称して一緒に宿泊していただいて夜を徹して語り合った。この方は首都圏からのIターンの方

³⁷ 現在、一般に使われているむら並み保存の語は岡田氏が使い始めたものと言われている。

で炭焼で立派に生計を立てておられており、この意味でも岡田イズムの地域浸透が感じられた。

これらの実績を踏まえて、氏は、「引き算型まちづくり」を提唱する。国からの補助でハードな施設を作ることが行政の役割と考えられていることに警鐘を鳴らし、地域にとってマイナスのことをしない、地域の資源が崩壊するのを引きとめることが行政の役割とする考え方である。氏の「引き算型まちづくり」は、次のように規定される。

- ① どうすれば、良くなるかを問うた時、プラス思考で回答を求めることの愚。
- ② なぜ、良くならないかを考えれば、負の要因が見えてくる。
- ③ 引き算型とは、「負の要因」を除却するという意味である。
- ④ 負の要因とは、物欲への追及心、金権体質、政治への甘え、他力本願、打算と損得感情、エゴイズム、輪番制、改革への怠慢、体制依存、多数決民主主義、常識依存、地域社会への不参加等々である。
- ⑤ 自分は悪くないが、他の人が悪いからうまくいかないという考え方。

これだけでは、かなり誤解を生む面もあるが、氏の長年の地域に根差した経験からの示唆であるだけに、重みがある。

氏は、行政に対して次のような注文を行う。

- ① 行政の役割は限りない説明と情報の開示、財政支援である。
- ② 「与える側の人」は、「受け取る側の人」より偉くなる（お上意識）傾向がある。
- ③ 住民が自立（自律）することの大切さを知ろう。
- ④ 行政が変わらなければ住民は変わりようがない。
- ⑤ 行政とは、担当者、担当課の所管事務なのか。
- ⑥ まちづくりを住民に押し付ける行政の愚。
- ⑦ 3年間の人事異動で戸惑うのは住民である。
- ⑧ 汗するのは住民、手柄を立てるのは行政。

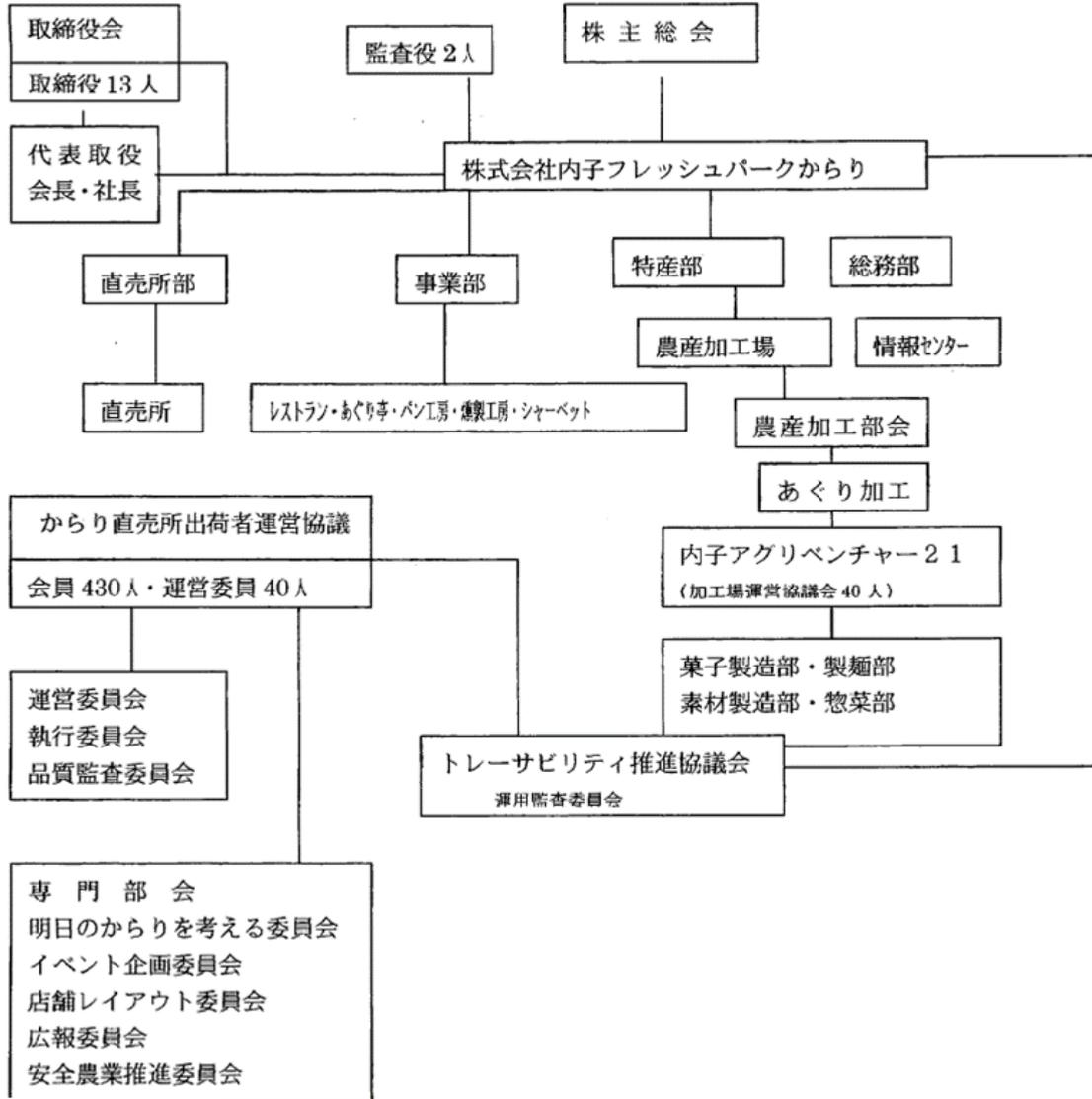
また、住民として考えたいこととして次のことを指摘する。

- ① 文化（伝統や歴史、趣味、こだわり）がなければ個性はない。
- ② いろいろな町を知り、学ぶことから、自らの町がどんな町でありたいのかを考える。
- ③ 「自慢できる店」は、もてなしの大切な施設。地域の魅力は「店」次第。
- ④ インフラ（道路、公共施設等）のみに依存している間は町づくりは進まない。
- ⑤ まちづくりは、自らがするものであって、誰かにして貰うものではない。やらされる地域づくりは愚。
- ⑥ 住民が自立することの大切さを知ろう。住民は行政の鏡である。

そして、また、旧来型の、町内会組織のピラミッド型の地域コミュニティに否定的考え方を示し、少人数の地域組織を組成することが街づくりの基本と考える。

岡田イズムは、現場の経験からの発想であることから興味深いものがある。これらのイズムが内子フレッシュパークへの住民参加の背景にあると言えよう。

株式会社内子フレッシュパークからり組織図



訪問者：光多長温 小谷康和

訪問日：平成 22 年 3 月 1 日

I. 近江八幡市の概要

近江八幡市は滋賀県の中央南寄りに位置し、北は琵琶湖に面し、琵琶湖最大の島である沖島(沖ノ島)を北端に、中央部に農地と市街地、東には水郷で名高い西の湖が広がる。このように水と緑の自然要素に富み、また、古くよりわが国の交通の要所を占め、商業が盛んなところであり、近江商人の発祥の地としても名高い³⁸。

まちづくりの原点は、豊臣秀吉の養子で 43 万石の領主となった豊臣秀次が、居城を八幡山と定め、築城に着手すると同時に、既存の集落をとりかこむように、縦 12 筋、横 4 筋の碁盤の目状に整然と区画された城下町を整備したことに始まる。下水道は背割下水が町の縦横に整備され、日本で最も古い歴史を持っており、現在でもその姿を見ることができる。自由商業都市としての発展を目指した秀次は、旧安土城下や石寺の商人、職人たちを八幡に呼び寄せたほか、県内はもとより、各地から有力な商人や技能者を集めた。そして、楽市楽座を取り入れ、「掟書 13 力条」を公布。琵琶湖を往来する荷船を寄港させるため、全長 6 キロにも及ぶ運河「八幡堀」を設け、秀次が近江八幡の商都としての繁栄の聴盤を築いた。立地上、情報とお金が集まった地域ということができよう。

戦後、商人排出地域として社会に貢献し、近江絹糸、製薬会社等の製造業でも発展したが、それら産業が衰退し、工場移転すると同時に都市衰退に直面し、地域資源を活かした観光地域として再生を図っている。なお、近江八幡市は、現在人口 68 千人、平成 22 年 3 月に安土町と合併した。

II. 近江八幡市の住民参加によるまちづくりの歴史

近江八幡市では、伝統的に地域住民参加型の地域興しプロジェクトが行われている。この背景等については、別途考えることとして、まず、地域住民参画による事業についてその概要を述べることとする。



1. 八幡堀保存活用運動

³⁸ 商才が長けていることから、「近江泥棒伊勢乞食」とも揶揄されたが、その実は、当時世界最高水準の複式簿記を考案したり、契約ホテルの走りとも言える「大当番仲間」制度の創設等、徹底した合理主義による流通革命の旗手であったと言えよう。

八幡堀は豊臣秀次により、八幡山城の堀として開削されたが、運河としても利用され、琵琶湖を往来する殆を全て八幡の町へ寄航させた。江戸時代においては、水運の動脈として機能し、300石積の船が往来できるほど川幅は広く、深さも十分であった。しかし、その後土砂で埋まり、明治末期の淀川改修工事で琵琶湖の水位は約50cm低下し、昭和初期には100トン前後の船が通るのが精一杯となってしまい、昭和30年代の高度経済成長期に入ると、八幡堀に対する市民の関心は次第に薄らいでいき、八幡堀はドブ川のようにになり、埋めて道路にするという計画が立てられ、工事に着手され。しかし、「堀は埋めた瞬間から後悔が始まる」を合言葉に市民が立ち上がり、清掃活動に取り組んだ結果、次第にかつての姿を取り戻すようになった。このときの運動が近江八幡の住民主導型まちづくりの契機となっている。現実には、青年会議所を中心として、行政内部からも同調する人達が出てきて、議会及び行政が決定した事業内容の白紙撤回、即ち埋め立てから保存へという運動に結び付いていった³⁹。

堀は、復元し、河畔も可能な限り往時の姿に戻し、土手には（当時は植樹する行為は河川法違反であったため、制度上できなかったため）行政は植えるところの段取りまで行い、住民主導で桜並木が植えられた。現在、八幡堀は往時の姿に近い形で復元され、八幡堀沿いには浜と呼ばれる船付場や、町屋の裏手の蔵に物資を運び上げた石段などをあちこちで見ることができる。また、堀沿いには浜蔵と呼ばれる土蔵が数棟残り、往時を偲ばせる。堀の石垣と階段、石垣の上の白い土蔵、堀を望む離れ座敷等は八幡独特の



³⁹ 地域 JC を中心とする市民団体が環境庁に直訴したということも言われている。

風情を醸し出している。土手沿いの通りには江戸時代に戻ったような料理屋、店が立ち並んでおり、橋も復元され、時代劇撮影にしばしば使われるようになっている。

この昭和 40 年代の八幡彫りの保存運動につながるものとして、町並み保存運動がある。八幡彫り近くの新町筋、八幡彫り周辺の約 13ha に建築物保存運動が起こり、平成 3 年に国の伝統的建造物保存地区に選定された。町並みを構成する町屋は、切妻造棧瓦葺、平入の木造建築が基本で、中二階が多く、正面の構えは、格子、出格子、虫籠窓等からなり、あちこちの家にうだつが見られ、八幡の特徴となっている。



更に、これに続くものとして、瓦ミュージアムがある。近江八幡市は、江戸時代中期初頭から「在地瓦」の生産がはじまったと考えられ、昭和 30～40 年代をピークに現在まで「八幡瓦」を生産しつづけており、当地の地場産業と位置付けられてきた。しかし、やがて八幡瓦生産も他の多くの瓦産地同様、統合・廃業が進み年々事業所も減少し、生産技術や用具などの貴重な史資料も失われつつあったため、瓦製造技術を後世に伝えようという市民の働きかけがきっかけとなり、瓦をテーマにしたミュージアム建設が検討され、実現した。建物全体が、展示物ともいえる 10 棟からなる瓦づくしの建物で、24,000 枚の屋根瓦を、周囲の町なみの景観に合わせるため、新品の瓦の表面のいぶしを、一枚一枚ていねいに金ブラシで削り落として古く見せている。

更には、布団で有名な西川産業本家、お菓子で有名は種屋等、近江八幡の雰囲気醸し出す建物が立ち並び、これらを巡る「近江八幡ウォーク」を来街者が楽しむようになっている。

2. 水郷

近江八幡は、商業地として有名であるが、一方、水郷にも恵まれている。平成 18 年に重要文化的景観第一号として選定された「近江八幡の水郷」は、琵琶湖のほぼ中央に位置し、近江八幡と（合併した）安土町にまたがる西の湖の周辺に広がる複雑な水路、ヨシ地、水田、集落そして里山へと連続する景観によって構成され、日本の原風景を垣間見ることができる。西の湖に面する円山は簾や葭簀の原料となるヨシを毎年刈り取って焼くというヨシ生産業によって成立した集落であり、白部地区は大中の湖での漁業によって形成された集落である。その中で、浅小井田という 168 戸だけの小さな集落があるが、この集落は時代とともに独居老人の世帯が大きな割合を占めるようになった。しかし、1990 年ころに、住民から「子孫のためにまちづくり計画をつくる」という機運が高まり、「浅小井町快適環

境計画」が始まった。この地には湧き水を活用した地域もある。この湧水の池がゴミ捨て場になっていたが、八幡堀と同じように石積み水路の整備を行うことにより、これを復元し地域住民でこれを保存し、地域の人々がお金を出し合って、植樹を行ったり、い草のミュージアムを作ったりしている。

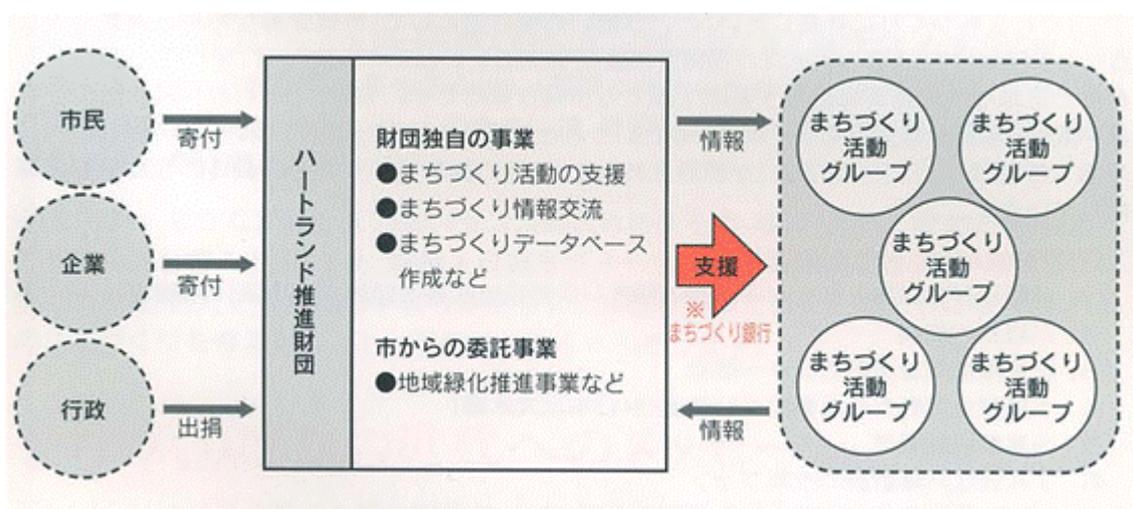
このようにして、近江八幡の水郷は住民参画運動により往時の雰囲気醸し出しており、現在水郷めぐりの船運が数社で行われている。

3. ハートランド財団

八幡堀や水郷で見たように、近江八幡市民が身銭を切って、地域のために貢献するという風洞があるが、この「身銭を切ってもまちづくりに参画する」という想いの受け皿として、1983年に市民自身が知恵とお金を出し合う市民団体「ハートランド⁴⁰近江八幡資金会議」が発足した。そして、前述の瓦ミュージアムの建設予算の一部を市民からの寄付で推進し、それを呼び水にして県や国からの補助金が実現し、瓦ミュージアムが実現した。この他にも、次のような具体的な成果を出してきた。

【市民運動から生まれた成果】

- 1.八幡堀保存修景とまちなみ条例の制定(「重要伝統的建造物群保存地区」の指定)
- 2.八幡塾の開講
- 3.滋賀厚生年金休暇センター誘致
- 4.水郷保全運動から水郷めぐりの運行
- 5.商業博物館構想の策定
- 6.JR 近江八幡駅舎の改築プラン

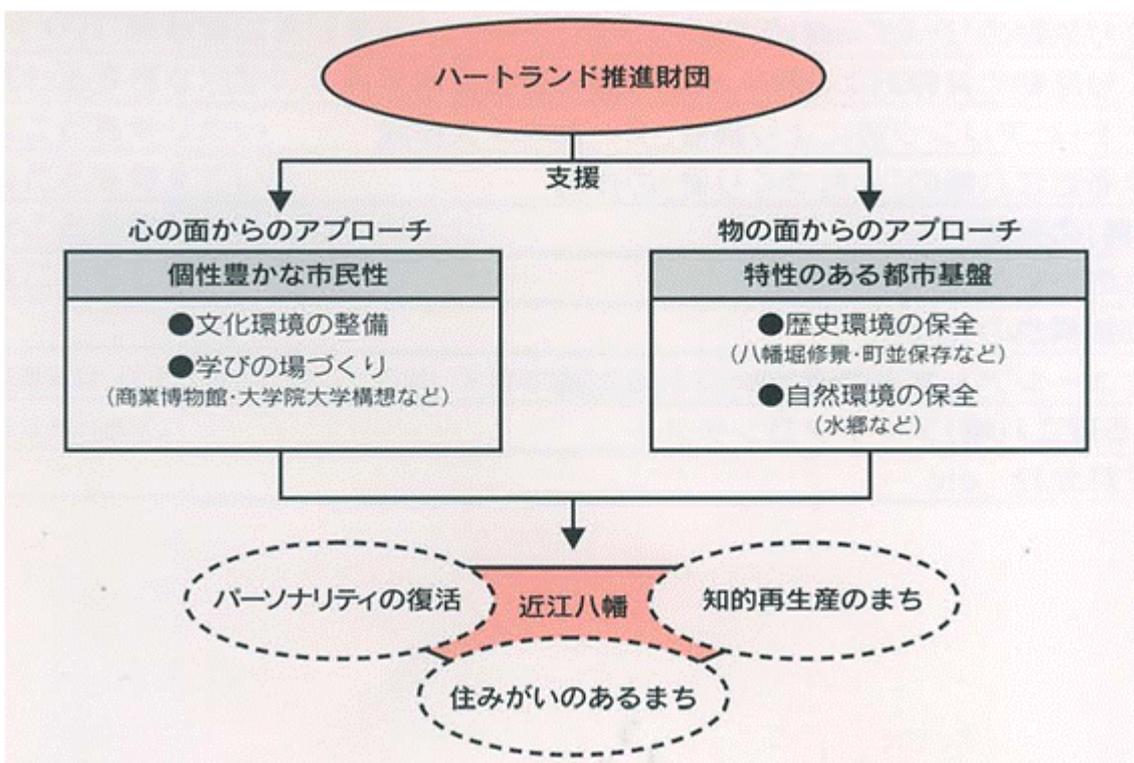


⁴⁰ ハートランドとは、「心のふるさと」という意味である。近江八幡市と姉妹提携を結んでいるアメリカミシガン州の小さな町グランドラピックス（当時のフォード大統領の出身地）が、どこにでもありそうなごく普通の町であることから、多くのアメリカ人からこの町を「ハートランド」と呼ばれていたことによる。

7.市民の杜(もり)づくりーまちに緑をーグリーンキャンペーン

8.グランドラビッツ市(アメリカ・ミシガン州)との姉妹提携

その資金会議の精神を発展させ、より柔軟で機動的な活動を行なえる組織をつくろうということから、近江八幡市 2,400 万円、市民(ハートランド近江八幡資金会議)2,600 万円の共同出捐による 5,000 万円の基金と、県からの活動費 3,000 万円を合わせて、平成 8 年に「ハートランド推進財団」が設立された。ハートランド推進財団は、市民の自発的な参画と協力によるさまざまなまちづくり活動を財政面・情報面から積極的に支援し、市民のまちづくりへの創意と共感を呼び起こして、活力と個性にあふれた地域社会の実現に寄与することを目的としている。当団は、「市民による、市民のための、市民のまちづくり財団」



であり、一人ひとりの市民が自由意志で参加して育て、行政・企業とのパートナーシップを保ちながらまちづくりを行なっていく、開かれた組織であることが特徴である⁴¹。

財団では、「まちづくり銀行」というシステムを創設している。このまちづくり銀行の考え方は、公益信託に似ているが、市民が、例えば遵路沿いに花を植えるというような行為を行う等、まちに対して何か貢献することを「預金する」と考える。植えた苗が花を咲かせ、通りの風景が改善される効果を生みことも考えられる。こういう風に、花を植えるという行為が1年経てば、周囲にいろいろなよい影響を及ぼす。これを「預金」に対する「利息」とする。そして1年間の活動レポートに基づき、その「利息」を生んだ活動に対して奨励金がまちづくりグループに支払われる。そして、その花を植えるという活動自偉は、「基

⁴¹ 現在、約 200 の団体が資金拠出に加わっている。

本財産」として「まちづくり銀行」に登録されることとなる。即ち、各グループが工夫を凝らしたまちづくり活動の基本財産が増えていくと、それがそのまま、まちを豊かにしていくことにつながり、さらにこれらの多様な活動や、先人の業緬も一つ一つ登録していくことによって、市民による「まちづくり八幡史」が編纂されることになるというシステムである。そして、多くの人の志によって元金が膨らみ、魅力あるまちが育っていき、その恩恵は市民それぞれが受けるという考え方である。このシステムには、近江八幡の市民が参画しつつまちづくりを行う想いが込められているとも言えよう⁴²。

4. 地域教育

平成20年度から小学校で地域教育を行う計画である。地元の人々（農家等）が学校で地域の活動、現場を子供たちに教えることを計画している。農業教育ファームも併せて行う予定である。カリキュラムに乗せた形で⁴³行う予定で、地域のことを学ぶことから学校教育を始めたいとの考えである。

また、まちなか研究所を開校し、近江八幡で地域活動を行うことから地域ベンチャーを輩出しようとする計画である。現在、京都大学、同志社大学、滋賀大学等と協議を重ねている。市内でゼミをやり、そこで地域興しベンチャーを育成せんとする計画である。地域興しと地域学校教育との双方を実現せんとする考え方で、興味ある取り組みである。

Ⅲ. 地域住民参画の背景

このような近江八幡市における地域住民参画によるまちづくりには、一朝一夕ではない歴史があるが、行政サイド（市役所）のキーパーソンである吉田正樹氏の力が大きい。氏は、市役所勤務の一方で地域住民との協働を推進してきた人物である。氏は、八幡堀保存運動、水郷の保存及び重要文化的景観第一号指定、更にはハートランド財団設立等に深く関わった経緯がある。氏は言う。

「官ができることは官が、民ができることは民が」の発想が重要である。例えば、修景事業に関しては、「官ができることは官がやる、民ができることは民がやる」というルールを作るべきである。八幡堀整備については、行政内部では、市民運動が起きた所でもあり、当初誰もやりたがらなかった。1979年には、市民の運動による働きかけがきっかけとなり、環境庁（現・環境省）の予算により河川の浚渫工事事業の実施が始まり、その後、1983年には国土庁（現・国土交通省）のモデル事業の認定を受け、市が事業主体となり事業を推進した。他方、市民運動が起きた地域であることから、市民シンポジウム・市民アンケートを行い、市民運動も並行して進んでいった。そして、河畔の植樹については、当時は河川法

⁴² 但し、最近では、やや事業展開について方向性が定まらない面も見受けられる感がある。駅前広場の清掃を行った団体を表彰したり、ややバラマキ型になっている面もある。一つには行政がお金がなくなってきたことも影響している。

⁴³ 道徳の時間に行うことで問題をクリアしたい方針。ただし、4月の市長選挙の結果によっては変更があり得る。

違反になる行為といった問題もあり、行政は植える所の段取りまでを行い市民が植えた（民ができることは民がやる）というシステムとなった。このように、行政が地域と一緒にやっていくということが大切であり⁴⁴、将来、子孫たちがどのような目で見えるかを常に意識しつつまちづくりを行う必要があると主張する。

そういうことからすると、地域の先人が築いた遺産を残し、次の世代へ引き渡そうという考えが自然に生まれてきた。心が通わなければ「遺産」も「遺物」になる。先祖が残した遺産・資産がキーワードとなっている。これはあくまで「遺産・資産」であり、「遺物」ではない⁴⁵。遺物というのは心が入っていないものであり、いくら、立派な施設でも、地域の人が愛着を持っていないものは駄目だ、趣のある古い家屋でも、地元の人との交流がなければただの遺物に過ぎない。古くなったものには美があるが、そこに心がなければ美しくない。

例えば、八幡堀の花菖蒲にしても、もともと昔の船着き場だった所を利用して、夏場には階段に座って前にやぐらを組んで、「お堀端夕涼みの会」を行ったり、市民が独自でまちづくりのイベントを開催する場所があるが、ここに花菖蒲を1万2,000株植えられた。この花菖蒲を守るも残すも市民、住民であり、反対する人と口論しつつ「八幡堀花菖蒲を守る会」ができた。それが契機となり、八幡堀を守る会が結成され、現在まで継続している。

滋賀県のふるさとの村を守り育てる条例の中に「近隣景観形成協定締結事業」があるが、この条例は「家の前を掃除しましょう」という当たり前のことを書面にし、協定を結んでいるが、近江八幡市にはこの協定締結を行っている地域が15地区ある。こうした取り組みは人に見せるためのものではなく、自分たちのためのものであり、自分達の町を守る行為が観光につながるのと主張する。

(財)ハートランド推進財団についても、氏は一時深くかかわっていた経緯を踏まえて、「お金を出さないと口だけ出しても何もできない。お金を出して持っていったら、行政も必死で頑張らなければならなくなる。」と言う。白雲閣や、かわらミュージアム等の先祖から受け継いだ遺産を残すために地域住民がお金を出していくことの重要性を説いている。このおうな、地域住民が地域のことにお金を出して、その用途については口出ししないことの歴史的文化的伝統を、氏は「うずき」と言う⁴⁶。

そして、精神は想いであり、これが文化としての観光につながっていく。自分達の地域を愛する想いがあって始めて観光につながる。自分たちの環境を守って次世代に残すということをやるのが観光に結びついていく。人の営みや文化は永続的なものである。地域が持つ本質というものを観光客が求めると言う。美しいまちとは、昔の味そのままの土産があり、住民の声が聞こえる場所があるものをいう。自分達が市民であり、住民であると

⁴⁴ 現実には、行政は、「市民活動を邪魔しないこと」「黒子に徹すること」の方がうまくいくとも言える。

⁴⁵ このあたり、内子町の岡田氏の「引き算型のまちづくり」の考え方と似ていると言えよう。

⁴⁶ 近江商人の家訓としてよく知られる「買い手良し、世間良し、売り手良し」の「三方良し」に通じるものがある。

いう意識を持つこと、自分に関係ないという意識を持たないことが美しい町の基本であるとする。

地域の価値は行政が決めるのではなく、住民がきめたものである。今まで「価値がない」と言われてきたものに「価値がある」のが今の時代である。ただ、心のないものについては、価値はない。環境を守ることが、自分が誇りを持つことになり、誇りを持つことが地域に価値を創造すると言う。

最後に氏は、「地域を守れるのは、地域の人しかいない」と言う。即ち、地元環境を良くするのは、地元でしかできない。国の指示に従ってばかりいる時代ではない。地域の住民が、自らの地域を守っていくことが基本であると主張する。

現地実査日：平成 22 年 3 月 2 日

訪問者：光多長温、小谷康和

I. 長浜の歴史

天正年間姉川の合戦の勝利した信長が、秀吉に江北三郡を与え、秀吉は天正 3 年に琵琶湖岸の漁村(今浜)に城(館)を構え、当地を長浜と改め⁴⁷、楽市楽座を布いた。秀吉は小谷城下から寺院や商人を移転させ、長浜城下町を形成した。

関が原後、彦根に赴いた井伊家の天領となり、以後武士が治めない町衆自治の町となった⁴⁸。江戸中期以降は、縮緬をはじめとする織物業が中心となり、丹後から製織技術が取り入れられると、姉川流域で豊富に生産される良質の生糸を原料に、彦根藩の強力な保護と統制によって、縮緬の生産はめざましく発展した。この縮緬は、浜縮緬とよばれ、浜蚊帳や浜ビロードとともに、長浜特産として、長浜町人の経済力を培ってきた。

明治時代においては、銀行が設立され、県下最初の小学校が設置され一気に隆盛を極めることとなった。明治 2 年に琵琶湖に蒸気船が就航して以来、長浜は湖上交通の拠点として賑わいを見せる。また、明治 15 年には長浜・金ヶ崎(敦賀)間、同 16 年には長浜・関ヶ原間に鉄道が開通し、長浜港からわが国はじめての鉄道連絡船が就航した。産業関係では、不況に陥っていた米原繊維工業に関し、明治中期に県の指導のもと、同業者組合が結成され、製品の検査・改良に努めた結果、再び隆盛に向かった。明治 30 年ごろには、長浜に産業革命の波が押し寄せ、次々に動力機械が導入され、蚊帳業界に続いて、一時衰退していた縮緬やビロード業界も動力化にふみきり、大規模な工場で本格的な生産が行われるようになった。

このように、わが国の東日本と西日本の結節点、とりわけ近畿地方と北陸地方との結節点として町は発展したが、鉄道拠点の米原移転を契機に北陸線沿線となり東海道・日本中心線から離れ、衰退への道を進ることとなる。

II. 長浜黒壁

1. 事業の経緯

「黒壁」は、琵琶湖北部の滋賀県長浜市の中心市街地に立地している。現在の黒壁スクエア一帯は、かつては湖北地方 15 万商圈の中心として賑わっていたが、国道 8 号線バイパスの開通などにより商業機能の郊外化が進み、昭和 50 年代後半には商店街での買物客数は大幅に衰退した。さらに昭和 63 年にバイパス近くに西友を核とする郊外型ショッピングセンター・長浜楽市が開業すると、商店街からの移転(50 店舗程度)もあり、中心部の空き店

⁴⁷ 信長の長を取ったとも言われる。

⁴⁸ 北陸地方への交通の要所であるため、幕府直轄の天領となったとも言われる。

舗率は5割を超える状況となった。こうした時に、昭和58年、長浜城が市民からの寄付をもとに再興されるとともに、これを祝い出世まつりと銘打った各種のイベントが繰り広げられ、この時の盛り上がり、市良共有の理念を生み出し、新しい文化を生み出し、個性と魅力のあるまちづくりを進めていこうとする『博物館都市構想』の策定に繋がった。

ちょうど、この時に、長浜の古い町並(北国街道と大手門通りの交差点)にある百三十銀行の取り壊し計画に始まった。この建物は、現存する建築物として、築後約百年を経過し、洋館で黒漆喰の土蔵造りのものは全国的にも貴重であるとされており、市民から通称『黒壁銀行』『大手の黒壁』と呼ばれ、戦後はカトリック教会として使用されていたが、教会の移転計画により不動産業者に売却されようとしていたものである。商店街が衰退する中で、長浜のシンボリックな建物がなくなることにより危機感を感じた市民は、この建物を保存し、商店街活性化の拠点とすることを考え、熱心な有志の取り組みに市も参画し、昭和63年、第三セクター『株式会社黒壁』が誕生した。

市民有志は、倉庫業、繊維業、不動産業、履物卸、酒小売業、建築業、金属加工業、ホテル業の事業経営者7名が主導し、長浜市と信用金庫が加わり⁴⁹、総額1億3千万円で第三セクター会社を設立し、建物・土地の買取価格9千万円、改修費4千万円、合計1億3千万円を資本金で賄うこととした。

そして、10年間のさまざまなまちづくりの展開を行い、平成6年には、『新・博物館都市構想』が策定された。長浜市のまちづくりは、市制40周年の長浜城歴史博物館の建設を契機として、多くの市民の思いにより織りなされてきたといえるが、市民のふるさとへの熱い思いが、さまざまなアイデアとして湧き出、さらに、連鎖反動的に企画が立案され、そして、市民主体となった活動の輪へと広がってきたと言えよう。



2. 事業の概要

㈱黒壁では、沈滞化する商店街再生のため、商店街での取扱い業種との競合を避け、大企業では真似のできないものであること、また、来館者増を図れるインパクトのあるものという視点の下、大型店との差別化を図るため、まちづくりのコンセプトとして、建物、風情を含めた『歴史性』、祭りを含めた『文化芸術性』、そして世界を視野にいれた『国際性』の3つの要素を取り入れ事業展開を図ることとした。その際、「地場」、「地元」に固執せず

⁴⁹ 株主及び出資金は、市が4000万、地元7社及び信用金庫、合計8社で9000万でスタートした。

活用策を検討した結果、ガラス工芸が持つ歴史性、文化性に着目してその創生を目指すこととした。

長浜市は歴史的にみてもガラスとは全く無縁であったが、日本でのガラスマーケットはまだマイナーであり、特に手作りガラスの分野においては、ヨーロッパ、アメリカの本場に較べてその歴史や技術に大きな差があると考え、やり方によっては将来日本で大きく伸びる可能性もあると考え、全国のガラス産地やショップの動向についてマーケティング調査を行い、黒壁ガラス館構想が動き出した。

平成元年に黒壁ガラス館(1号館)を整備し、その後、北国街道沿いに残る商家群に新しい店や工房をいれ「ガラス街道」とする構想を策定した。当社の主な事業内容としては、黒壁スクエア内の空き店舗を多数貸借して、ガラス製品など各種工芸品の店、工房、飲食店、美術館などを営むほか、参入希望者への空き店舗転貸を行っている。黒壁の店舗数は、BIWAKO 長浜オルゴール堂を含め 29 店となっている。

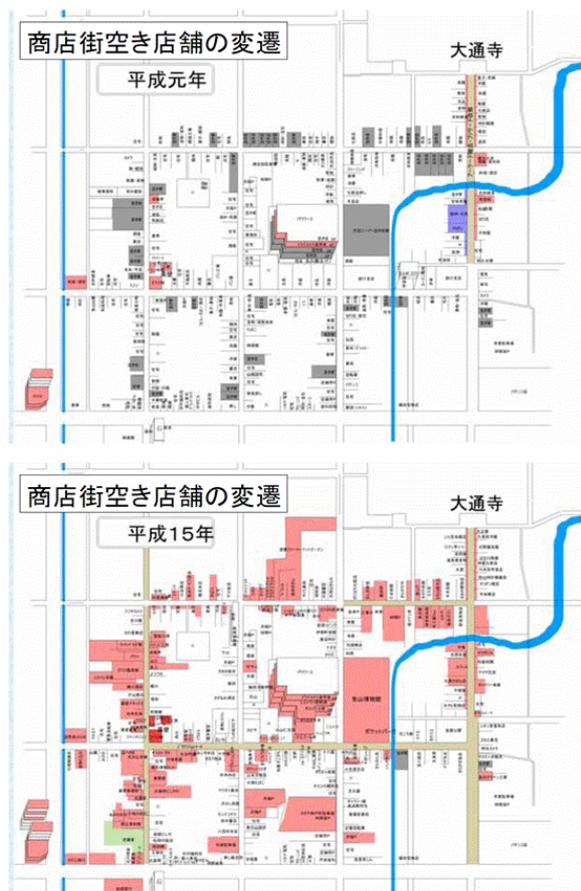
復旧された古い建物と新しいガラスの出会いが、大きな反響を呼び、TV、新聞、雑誌等のマスメディアが大きく取り上げ、初年度 12 万人を超える人が来街した。ガラス産業発展のため、年に二、三回はヨーロッパへ買付けに行き、全国のガラス工房の視察を行った。こういう活動を重ねるうちに、ガラス技術は大きな発展を迎え、ガラス職人も増加⁵⁰し、単なるガラス土産屋ではなく、ガラスと向き合うガラス街道に発展しつつある。即ち、単に、ガラスの土産物屋が並ぶのではなく、ガラスのグレードを上げるディスプレイの素晴らしい工程を見せながらオリジナルガラスや作品を作るワークショップ、作品を観る目を養ナオ、作家を育てるギャラリー、世界の美術品を展示する鑑賞館、その他郷土料理とガラスの器を合わせる店、ガラスのアンティークショップ等約 15 通りのアイテム別ショップが構築されテイル。店舗の経営方法としては、①直営方式②テナント入居③共同経営方式④コンセプトを同じくする街づくりの仲間の店において黒壁〇号館として経営は全く別でありながらお互い協力し合い店づくりを展開する方式の 4 方式を採用している。これらの方式で、



⁵⁰ 各店の工房は店の奥にあり、基本的には製造販売の仕組みを取っている。

平成元年より4年の3年間に、第1期事業から第3期事業迄を計画し、15店舗を次々とオープンし展開を図った。ガラス教室、ガラス大学の講座も開かれている。ガラス大学については、市内の各企業の社員を数名派遣してもらい企業ガラス講座、市民よりガラス制作に興味をもつ人を募る市民ガラス講座があり、それぞれ受講料を企業や長浜市において部分的に負担している。ガラスについて全く初心者であった生徒達が、半年の講義と工法別実習を受けることで卒業時には各々個性豊かな作品を作り上げるまでになり、専攻過程への進学希望も少なくない。その他市の教育委員会とタイアップして市内小中学生の課外学習の一環としてサンドブラスト、パーナーワークの工法を体験してもらったり、県内の小学生の課外授業で、工房見学とサンドブラスト体験等、幅広くガラスへの興味を増幅するための活動をも展開している。

物置に使用されていた民家の一部を改造し、ガラスギャラリー『マヌー』を運営し、年間7~8回の企画展を開催し、国内外よりアーティストを招聘し、技術交流や作品紹介に努めている。また、江戸中期より続いた老舗陶器店の土地建物を買収して、復旧改造を行い、オリジナルガラス食器を使用した和風レストラン『翼果楼』(8号館)を開業し、更にはアンティークガラスを扱う古美術店し、収集した古美術を展示している。また、これらの動きに呼応し北国街道沿いの土地所有者により、街の景観協定が結ばれ、『町衆の会』が誕生した。同時にアスファルト敷きであった道路を景観に合うように石畳に舗装改修した。来館者への道案内、地元の行事説明等のゆるやかな対応も随時体制整備してきた。また、ガラスの創作を続ける工房活動のために、第1期の吹きガラスに加えて、ステンド工房をオープンし、素材、色、製法を研究した。長浜のガラスは、小樽のガラスと違い、日常的なガラスよりはガラス文化を売る(ガラス総合文化産業)ということに拘りを持っており、単価も高い。これは、当初、ガラスで売るという時にイタリアヴェネチア等の視察を行い、その影響を頑なに守っているためと言えよう⁵¹。ただし、景気の影響を受けやすい面もある。

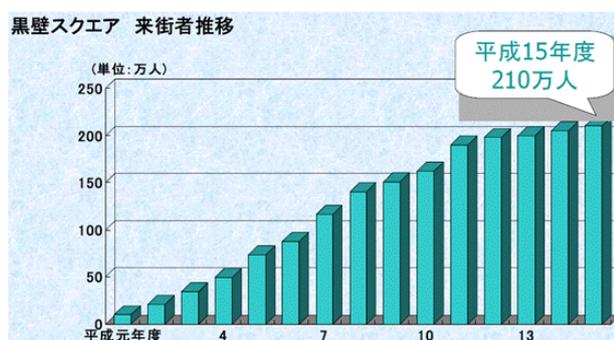


⁵¹ 我々が訪問した時は、ちょうど雛祭りの時であり、お雛様を題材にしたガラス人形が多かった。

それぞれに、第三セクターとしての公共性を保ちつつ、株式会社として採算に留意しつつオールタウンを再生し、新しい街を創っている。

その後、(株)黒壁がリードした長浜の中心商店街は、空き店舗に関西からの業者が出店を行う等、大きな発展を遂げる。この外部業者の出店に際しても、長浜のまちづくりのコンセプトに合うかどうかを審査して出店を認めるやり方を取り、まち全体の統一性を確保している。この際にも(株)黒壁のボードが大きな力を発揮している。そして、(株)黒壁はその後、増資を重ね、現在は資本金 440 百万円、年間売上高約 7 億円、従業員数 29 名と大きな成長を遂げている。出資者も当初の市を含め 9 名から、地元企業を中心として拡大し、現在 44 名となっている。ただし、市の出資比率は 32%と徐々に低下しているものの、第 3 セクターとしての一定比率は保持している。

長浜への来街者も、逐次、増加し、初年度（平成元年）の約 10 万人から、現在は約 200 万人に達している。



3. 現状と課題

全国中心市街地活性化のモデルとも言われる長浜も最近いくつかの課題を抱えている。

第一に、来街者の停滞と 3 セク及び商店売上げの減少である。来街者は、初年度の約 10 万人から急増したが、平成 15 年度の 217 万人をピークとして頭打ちになっている。これに伴い、3 セクの売上も平成 10 年度の 807 百万円をピークに減少し続けており、最近では約 600 百万円程度にまで減少している。そして、3 セクも平成 14 年頃から恒常的に赤字決算を余儀なくされている⁵²。特に、ガラス美術館が採算の足を引っ張っている。これは、景気状況にも影響されているが、やや長浜ブランドに飽きが来ている可能性もあると、地元では危機感を募らせている。来街者数の減少よりも売上げの減少の方が落ち込みが大きいことは、お客は依然多いが、売れていないということであろう。一応来街者は 150 万人位をベースに考え、その時々を経済状況等で上下すると考えているが、団体客のリピーターが多いこと、及び来街者の 90%は買い物目的で来ているという特色を今後どう街づくりに生かしていくかが課題であろう。

第二に、出店希望者が減少していることである。平成 9 年ごろには、出店の希望者が多く、空き家がない、ウェイティングリストの多くの業者が並んでいた。また、地方都市より建物活用の相談があり、岩手県江刺市が出店を行い、長浜の全国ブランド化が進んだ。しかし、最近ではウェイティングリストは縮小し、江刺市ショップも平成 14 年度に退店し

⁵² 従業員の給料、メンテ費用等の資金需要があり、資金繰りは公庫融資に頼っている模様であるが、余り楽ではないとの印象を受けた。

ている⁵³。出店希望者が減少すると、出店者が長浜コンセプトに合致しているかどうかについての基準を守ることが難しくなり、全体コンセプトが崩れる可能性もある。

第三に、賑わいがやや偏っていることである。ガラス販売のウェイトが大きく、飲食等の夜のにぎわいが少ない。店は17時から18時には閉まってしまうため、夜閑散としている。順調に伸びていた時にはこれで良かったが、全体の売上げが落ちると、何らかの対策を考える必要があろう⁵⁴。更に言えば、伸びが大きかったときの意識もあり、ややホスピタリティが不足している感もある。お客に対してもう少し親切な商品説明が欲しい。

第四に、専任経営者がいないこと、及び指導者の代替わりに自機に来ていることである。社長も、自らの会社の経営もあるし、三セクの経営に専念することは不可能である。そもそも、常勤の役員がいないという基本的問題もある⁵⁵。また、当初のリーダー達が代替わりの時期に来ている面もあり、今後、次世代リーダーの力が期待されている。



これらの現状に対して、(株)黒壁及び市では、様々な努力を行っている。長浜アーバンガラスコンペを開催し、世界からのガラス芸術作品の出品を仰ぎ、優秀作品に対しては賞金を授与すると同時に街に屋外展示することとしている。また、2011年のNHK大河ドラマを意識して秀吉を前面に出したキャンペーンを行っている。しかし、これらの中にもガラス文化というキーコンセプトは失わずに郷愁と現代アートとの混合に努めている。

Ⅲ. 長浜における地域参画

長浜における地域参画のあり方を考えるときには、江戸時代において、堺と並ぶ商人自治の町であったことが大きく影響している。長浜では、歴史的に町衆文化が根付いており、町年寄十人衆が自治をつかさどり、職能別の町編成がなされてきたこと、山組・町会・井戸組等の自治組織が入組み、寄り合いが活発だったこと、町衆が共通財産をもっていたこと、及び町の入口に城門のような木戸が設けられていたことによる連帯感があったこと背景にあると考えられる。更には、浄土真宗が強いところであり、真宗の教養がもたらした現世の利益を社会に還元し来世の幸せに繋ぐという精神的土壌と講の存在も影響していると考えられる。

この長浜の町衆主導型の独立機運をベースとするまちづくりの伝統は、明治4年には一

⁵³ 空き店舗が出るまでには至っていないと考えられるが、懸念されるころはあり得る。

⁵⁴ われわれも、夕食するところを探したが、苦労した。

⁵⁵ 専任ではなく自営業を行いつつ地域貢献をするというのが長浜の歴史的特色という点もある。

時「長浜県」が置かれた程で、寄付による県下初の小学校の創立、蒸気船湖龍丸の就航、長浜勸業会社や長浜郵便局の創設、長浜生糸会社の設立、警察出張所の整備等、明治維新直後の近代基盤づくりを民間(町衆)の力を導入して積極的に展開してきたことにも現れている。これが、長浜の商店街が衰退していた中で、市制 40 周年の『長浜城歴史博物館』の建設を契機として蘇ったとも言えるのではないか、市民の地域への想いが、ガラス産業を中核として地域おこしを図っていくという英知・アイデアとして湧き出て、市民が主体となった地域づくり運動・活動へと展開してきた。

もう一つ忘れてはならないのは、長浜における民間と行政との関係である。長浜黒壁は市民主導で行われてきたことは事実であるが、その過程では民間と行政との様々なせめぎ合いがあったことも事実である。そもそも、市制 40 周年を機に長浜城を再建し博物館都市構想を創り出したのは、当時の市企画課にいた三山元暎氏⁵⁶と地元青年会議所との話し合いが契機となっている⁵⁷。三山氏は、市制 40 周年事業として豊公園に城郭型の博物館を建設することを提案し、総合計画にある「風格のあるまち」というテーマを具現化するものとして、風格賞を企画した。それと時期を同じくして長浜青年会議所が 1980 年に青年会議所 25 周年記念事業として曳山博物館構想を提唱するとともに、三山氏に曳山博物館構想を持ちかけた。そして、市役所内部で 12 名による「博物館構想」策定のためのプロジェクトチームが設置され、これが長浜市の風土と歴史が調和したまちづくりを推進させ、黒壁保存運動に繋がることとなる。

これらのエネルギーが、1980 年代後半に第百三十銀行長浜支店の売却の話が持ち上がった時に一挙に盛り上がる。当時、長浜市に来て、地方紙記者として現地をみていた山崎弘子氏 (NPO 法人まちづくり役場理事長⁵⁸) が動き出し、秀吉博覧会運営委員長であった JC の笹原司朗氏⁵⁹が中心となって黒壁を軸としたまちづくりに進んでいくことになる。この間の長浜ガラス産業おこしについては前述したが、歴史的に培われてきた長浜商人の土壌がなければ実現しなかったであろう。

当初、市は、三セクを設立するに当たって市と JC が半分ずつ出資して作る予定であった⁶⁰が、市が資金を手当てできなくて、結果的に市 1/3、JC 等 2/3 (各 1,000 万) で設立された。それ以降、市と市民との間で「市民主導、行政支援」という一定の関係が構築されることとなる。現在の市と市民主導三セクとの関係も一定の形を成しているように見える。

⁵⁶ 当時の長浜市の責任者として、長浜市からの出資金について、市の厳しい財政状況によって、市からの出資金はできるだけ少なくしていこうと考えた。また、PTA 会長を務め、元 JC の理事長でもある笹原氏が、民間側から出資金を集めるには最適の人物と判断し、笹原氏に第三セクターの設立と運営について依頼した。

⁵⁷ もう一つの契機は、浜ちりめん業界の長谷定男氏が長浜城再建のために当初 1 億 5 千万円、最終的には 4 億円の寄付を行ったこともある。

⁵⁸ その後、市の臨時職員として秀吉博覧会の事務局スタッフとなる。

⁵⁹ 氏は、「もともと潰れると思っていた会社なので、墨い切ってガラスと心中するくらいのつもりでやろうとガラスの事業化を決めた」と言っている。

⁶⁰ 当時の市のリーダーは教育長であった草野氏。

それは、次のようにまとめられるであろう。

①三セクの経営は民間主導（株式の過半も民間）。人事、経理等も市は繰り出しをしない。もちろん、市からの派遣はない。

②文化に関しても、三セク主導⁶¹。

③経済政策、及びまちづくりに関しては市が支援する。

市の支援の一環として、まちづくり交付金を利用したアーバングラスを立ち上げている。これは、空き店舗が出てきたことに対応する意味もあり、ピラミッド型のモニュメントを通りにおいていくというものである。また、来年の大河ドラマを見通して世界的ガラス



ス芸術コンペを行い、当選した作品であるガラスの金屏風を置くこととしている。これは、黒壁 20 周年を記念して行うもので、長浜のガラス技術を高めることをも目的としている。

⁶¹ 市は、文化についての戦略がないし、政治情勢により短期的に変わることがあり得る。

もなお当時の面影が残り、京風千本格子や白壁の家並み、縦横に行き来する水路など穏やかで心地よい気品が漂っている。

「街道を行く」の作者である司馬遼太郎は、昭和 50 年代に見た鹿野のまちの印象をその著書の中でこのように記している。

通りは水の底のようにしずかで、ときどき京格子の町屋や、白壁に腰板といった苗字帯刀身分の屋敷などがのこっている。ぜんたいに、えもいえぬ気品をもった集落なのである。

しかし、司馬遼太郎に形容された鹿野町であっても高度経済成長期からの経済性や効率性を優先した時代の流れは、住民の町外流出による空き家や空き地の増加、古い民家の建て替えを加速させた。さらに 1975（昭和 50）年に鹿野バイパスが完成は、町中から商店が徐々にバイパス沿いに移転を促し、少子高齢化が進むことで空き家・空地により街並みの連続性が途切れ、伝統的な景観が壊れ始めた⁶⁴。



急速に失われていく鹿野らしさに危機感を抱いた鹿野町では、1994（平成 6）年、城下町としての誇りやにぎわいを取り戻そうとまちなみ整備・保存の取り組みが始まった。



まず、町がプロジェクト会議を立ち上げ、地元説明会や先進地視察などを通して、住民の機運を盛り上げていく。また、町外の

建築士 3 人に「まちなみアドバイザー」を委嘱し、専門的立場からの助言をもらうことにも配慮し、翌年には「住民が誇りを持って定住し、多くの人々が訪れるにぎわいのあるまちなみ形成」をめざして、「まちなみ整備ガイドライン」を策定。テーマは「祭りの似合うまち」であった。

「祭りの似合うまち」とは鹿野町には、400 年の伝統を誇る亀井氏ゆかりの城山（しろやま）神社祭礼「鹿野祭り」⁶⁵が受け継がれている。町外に出た若者であっても「鹿野祭り」

⁶⁴ 1943（昭和 18）年に鳥取大地震が襲ったため、鹿野町の鹿野地区の家屋はその時期に建て替えられたものが多い。

⁶⁵ 1959（昭和 34）年に鳥取県無形民俗文化財として指定されている。鹿野城跡内の城山神社に奉納される祭礼行事。亀井茲矩が城主だった江戸初期には春と秋に行われていたが、文化 10 年（1813）に復活後は、春の例祭日に行われている。1 年おきに行われる神幸行

がある年には必ずといって良いほど帰ってくる。それほど、この祭りは、地域の結束・絆（きずな）を強める大きな存在として、住民の心の拠り所になっている。その「鹿野祭り」が似合う和風のまちなみを目指して、鹿野地区のまちなみ整備・景観保存の取り組みがスタートすることになった。

このように鹿野町でのまちづくりは、「祭りの似合うまち」という景観からのまちづくりであるのが端緒である。

II. 鹿野のまちづくりのながれ

1. 行政によるまちづくり

旧鹿野町（以下、町）は、「祭りの似合うまち」を目標に1994（平成6）年に鹿野地区の街並み整備を始め、1996（平成8）年には「街なみ整備の指針」を策定した。指針策定後、鹿野地区の住民が主体となり、鹿野地区8町ごとにその整備指針に基づいた「街づくり協定書」を作成し、2年がかりで合計約330世帯と協定書を結んだ。これにより、町が「街なみ整備の指針」に沿った公的空間の道路・水路の縁石・石橋・石行灯を整備し、街並み整備事業補助金（補助金額最高100万まで）を活用して私的空間の京格子・腰板・白壁・屋根などを改修した。



そのほかに、国民宿舎「山紫苑」、公衆浴場「ほっとピア鹿野」、農産物の直売「鹿野おもしろ市場」、そば打ち体験・食堂・そば特産品の販売「鹿野そば道場」、新特産物の開発・製造販売「鹿野ふるさと加工所」などの町営企業による地域経済の活性化策も行われている。これらの町営企業は、町が100%出資し1994（平成6）年4月に設立した財団法人鹿野ふるさと振興公社が管理運営するという形になっている。この公社が、ふるさと鹿野の形式的には前身会社といえる形態を持っていた。しかし、当時の公社はあくまでも、町主体の町営企業の管理会社であり、経営に参画できる地域住民参画のある株式会社ではなかった。

2. 住民によるまちづくり

一方、住民においては、行政によるまちづくり整備が地域住民の町に対する意識を向上させるきっかけとなっている。鹿野地区は400年続く「鹿野祭り」の開催など、元々、住民活動が比較的活発な地域であった。平成12年8月に鳥取県が実施した「鳥取県街なみ整備コンテスト」において、ボランティアグループのセクションドリーム、盆踊りの会、巧

列は、京都の祇園祭を模した屋台が出ることで知られる。神幸行列は、屋台、武者行列、稚児行列、獅子舞、神輿とバラエティに富んでいる。この祭礼を仕切るのが、「役面」という青年組織によるところにもその特色がある。

の会のメンバーが中心となり「いんしゅう鹿野童里夢(ドリーム)計画」を提案し、最優秀賞を受賞したことから、更なる有志のメンバーを巻き込んで2001(平成13)年10月に、「いんしゅう鹿野まちづくり協議会」(以下、協議会)を設立した。その後、「鳥取県街なみ整備コンテスト」の計画を実現するために、最初に空屋を改修した拠点整備のため、町が単費1000万円を用意し、その後、鳥取県の協力により中山間地域活性化交付金(3ヵ年事業、合計4550万、県1/2町1/2平成13～15年)をうけて、協議会が空き屋の所有者(神戸在住)と交渉し、賃貸契約を結び交付金を活用して改修をおこない、2002(平成14)年4月に「ゆめ本陣」をオープンした。しかし、町には常時開店すると言ったものの、そのための人件費が協議会にはなく、当初ボランティアに依頼することとなる。しかし、無償ボランティアのため、その人の時間に左右され決して常時開店とはならなかった。



このように、この時期、協議会は今後の運営に関して壁にぶつかった時期でもあった。そこで、2003(平成15)年に「鹿野地区における地域住民のネットワーク化と歴史的建造物・自然・文化を活用したまちづくり拠点の整備を通したまちづくりの展開に向けた調査」を行い、外部アドバイザー、市村良三氏(当時(株)ア・ラ・小布施社長、現小布施町長)、岩本隆氏(当時(財)パスカル清見総支配人)他と研究会、シンポジウムを実施した。さらにまちなみ・まちづくり調査として鹿野地区全世帯アンケートを実施し、これにより、鹿野町のまちづくりの方向性を再認識することが協議会の転機となった。常時開店、おみやげ品の確保等試行錯誤が続いたが、2005(平成17)年から人件費を支払うことができるようになり(ふるさと鹿野より事業委託)、また、その時期からゆめ本陣を任されたスタッフによる幅広い出品者をつのる努力のおかげで、現在は約80名から随時委託(売上げの15%がゆめ本陣の収入)があり、2階ギャラリーの賃貸、および鹿野そばアイスの販売等の運営により、2007(平成19)年度の売上合計は約240万円、年間来客数約11,000人となり、自立した経営が見え始めている。

1号店と並行して、協議会は設立当初から、食事処の運営を検討していたところ、ゆめ本陣の斜め前の土地建物を町営駐車場予定地として町が購入した。町は街なみ環境整備事業で建物を解体し、駐車場にする予定であったが、協議会は町に対して「夢こみち」の提案を行い、町が協議会と、賃借する契約となった。その後、解体予定であった古い民家に改装費1800万(中山間地域活性化交付金)をかけ、厨房・食事用のスペース、駐車場の整備を

行った。しかし、場所の整備ができて、当初だれも運営する事に積極的なものがおらず、県内の飲食店経営者などに声をかけたが、断られた。その時、これまで鹿野地区のイベントでお弁当作り・パン販売などを行っていた女性有志グループ「あじさいの会」から強い申し入れがある。当初必要な調味料等を購入するためにコアメンバー6名が少額の出資をして「夢こみち」を2004（平成16）年3月開店となった。それまでには外部アドバイザーから指導を受けながら試行錯誤を重ね、鹿野町の名産のすげ傘を活用したすげ傘弁当等のメニューを完成させている。開店後、8月までは完全なボランティアとして勤務したが、その後有償ボランティアとして時給300円を支払えるようになった。開店当初の売り上げは年約500万であった。2005（平成17）年3月コアメンバー6名中4名が本業等の理由で運営から去り、残り2名がパート従業員を雇い運営を継続する。9月にコアメンバー2名の時給をパート従業員と同レベルにすることができるようになった。旧あじさいの会からのメンバー2名とパート勤務4名、合計6名で運営している。平成19年度の売り上げは約760万、年間顧客数8,000人となっている。

さらに、2007（平成19）年には「サラベル鹿野」を設立した。これまでハードの役を担ってきた行政からのファイナンスの独立と、NPO法人協議会の今後のあり方⁶⁶を示す形として設立されている。

Ⅲ. 株式会社ふるさと鹿野

1. 合併と指定管理者制度の存在

鹿野のまちづくりは、行政はハード面を住民はソフト面をとというそれぞれの役割が分担され、尚且つ適材適所の働きをすることによりすすめられてきた。財団法人とっとり政策総合研究センター自主研究「歴史的まちなみの再生」でのアンケート調査で以下のような興味深い結果がある。

「まちや建物をきれいにしたい気持ちが以前より強くなった」（53%）

「鹿野祭りなどの伝統文化は継承されていくと思う」（72%）

「鹿野のまちなみは今より美しくなるだろう」（68%）

これは、以前よりまちに対する愛着が強まり、今以上に美しくしたい、伝統文化を守っていききたいという気持ちが生まれていることがわかる。そのため、住民、協議会、町がと

⁶⁶ 株式会社サラベルの設立趣意書には「現在のNPO法人の機能だけでは『収益性の高い事業展開』『資金積立』『資産の取得』などが限界になってきていることから、『株式会社を立ち上げるべき』という結論に至りました」と書いてある。当時、株式会社を選んだのは、第一に、土地建物取得のための資金が必要であったことから、株発行により、自立した事業を継続して行っていくことを目標としていたこと。第二に、もしNPO法人が解散した場合現在の法律では、財産を手放さないといけないため持続的な保存を目的とする場合、NPO法人は適さなかったという判断があった。

もに試行錯誤を重ねながら取り組んできたまちづくりともいえる。しかし、三者のうち一つがなくなる事態になる。鳥取市への合併による町の消滅である。

合併によって鳥取市の一地域として取り残されないかという大きな懸念とともに、地域振興の中心を担ってきた 5 施設⁶⁷の合併後の運営の先行きに対する不安があった。加えて 2003（平成 15）年 9 月の改正地方自治法による「指定管理者制度」の創設により、公の施設の民間開放の道が開かれたことから、「町と関係のない民間業者が入れば、施設の利益は地域外に流れるのでは」「長年培ってきたまちづくりの精神が失われるのではないか」という懸念が生じた。そのため、いままで作り上げてきたまちづくりが鳥取市への合併により城下町らしさがなくなり、鹿野町らしさが損なわれることを懸念した町が仕掛けたのが株式会社ふるさと鹿野である。

町は合併前に「町有施設等管理運営対策会議」を立ち上げ、町有の 5 つの施設について経営コンサルタントによる経営診断を行い、議会の理解も得て町出資の新会社の設立方針を決めた。設立にあたっては、町民から株主を募ったところ当初予定していた 150 株の募集に対し、396 株の応募があり、町が保有する予定株も上乘せして 349 株（株主 124 名）を住民が保有、351 株を町が保有することとなった⁶⁸。町は、合併前にふるさと鹿野を 5 施設の指定管理者として選定し、合併後の鳥取市へ引き継がれている。町の指定管理を受けた 5 施設はいずれも合併前の旧鹿野町の地域振興の中心を担ってきた施設であり、それぞれの施設が地域振興のために密接に関連している。このことが新会社設立の大きな要因である。

このように株式会社ふるさと鹿野は、住民の期待を一身に受け 2004（平成 16）年 10 月に設立された。まさに、鳥取市と鹿野町が合併をする 1 ヶ月前のことである。

ふるさと鹿野の事業は、地域への還元を主とし、各施設を通じたサービス提供のほか、休耕田対策として担い手のない農家の農作業の提供や観光農園の運営、養鶏場の経営などを手がけている⁶⁹。こうした農業の振興策と各施設での販売、サービス提供が相乗的に効果を示しており、農業の担い手である高齢者農家の所得の向上、生きがいづくりに寄与している。また、協議会との連携を図り、一体となったまちづくりを進めるため、協議会への支援を行い、従来、町が行ってきた地域振興支援の役割を果たしている。そのため、住民からの期待が熱いともいえる会社である。

⁶⁷ 「国民宿舎山紫苑」「ホットピア鹿野」「鹿野おもしろ市場」「鹿野そば道場」「鹿野ふるさと加工所」の 5 施設。

⁶⁸ 出資金 3,500 万円のうち町（現在は鳥取市）約 51%、住民（企業、団体含む）約 49% という比率である。この関心の高さは、それまでのまちづくりによって育まれてきたものであると考えることもできよう。

⁶⁹ 農作業受託事業 農業者支援、荒廃農地の保全（休耕田活用）、公園管理事業 街区公園の植栽等の管理（町民の雇用確保）、農園管理事業 観光農園、鹿野地鶏養鶏、新特産物の開発などである。

2. 施設の運営状況

・「国民宿舎山紫苑」

地域資源を活かした営業により 5 施設を引っ張ってきた。しかし、団体客数、一人当たりの宿泊単価の減少等により利用客、収入とも減少傾向である。町直営から民営に変わったメリットは、利用客のニーズに迅速に対応できることである。軽易な補修や営業方針などの変更に対して、予算措置や議決を待たずとも対応できるようになった。小回りの良さを活かしながら、派遣職員、パート職員の雇用により人件費を抑え、利用者に影響がない部分の経費節減を図りながら収益の確保を目指している。

・「ホットピア鹿野」「鹿野おもしろ市場」

同一敷地内にある両施設は相乗効果により高い売上げを維持している。ホットピア鹿野は、町内外の多くの利用客が訪れる温泉施設であり、利用者は年々減少しているものの収支は黒字を維持している。隣接する「おもしろ市場」、「そば処」と一体となった取組みで集客をめざす。

鹿野おもしろ市場は、会員の高齢化や世話役の人員不足等により活動が低迷していた農産物直売所（JA 組合員が開設）を、ふるさと鹿野の前身である鹿野ふるさと振興公社が吸収、拡大したものである。場所をホットピアの隣地へ移設して営業を開始したところ 500 万円程度だった当時の売上げが、温泉との相乗効果により 7,000 万円が見込まれるほどになった。130 件の町内農家が会員として登録。会員は、農業者、地域の加工グループ、木工グループ等で構成され、野菜、果実、花等の露地物の農産物に加え、とうふ等農産物加工品、せんべい等の菓子、木工・民芸品も販売している。販売手数料が同社の収入となっている。また、同市場内に開設した食堂「そば処」は、カウンター席の 5 坪ほどの店舗ながら、同社が直営農場で生産する鹿野地鶏ピヨを使った地鶏そばなどメニューの差別化と市場の買い物客が気軽に入れる店構え、客の回転の速さなどで好調な収益を上げている。

・「鹿野そば道場」

100%鹿野産のそばを使用したそば食堂とそば打ち体験道場を併せ持つ。温泉とそばの町を象徴する施設として鹿野町の観光の中心を担ってきた。現在は、そば打ち体験の利用者の減少、おもしろ市場内に「そば処」を新設した影響などにより、売上げは減少に転じている。「そば処」と合わせた利用者は増加しており、相乗効果により増収をめざしている。

・「鹿野ふるさと加工所」

町内の各施設で販売される特産品の開発・製造。地元産の農産物のより一層の生産と消費拡大のため、鹿野そば、そば豆腐などの製造により付加価値を付けて販売することに力を入れている。

・「鹿野往来交流館」

2010（平成22）年4月、新たに「鹿野往来交流館」が一般公開され（グランドオープン は9月に予定）、指定管理者に選定されている。そのため、同社が指定管理を受ける施設は6施設となり、ハード面の充実と共に住民が最も得意とするソフト面の充実にも期待がかかる。

4. 効果について

効果として挙げられるのは、第一に人件費の節減である。「国民宿舎山紫苑」は町の直営であったため、市町村合併前の従業員（町職員）18名のうち、5名（調理員2名を含む）は公務員として鳥取市へ、13名が町職を退職してふるさと鹿野へ移った。この時点で行政の管理コストが削減になっている。欠員となった調理員は、若い人材を新規正社員として補充した。その他の職員は人件費を抑えるため派遣社員、パート職員でまかなっている。全体的に人件費を圧縮して効率化を図っているといえる。

第二に地域の雇用の確保である。山紫苑を除く4施設は同社の前身である（財）鹿野町ふるさと振興公社⁷⁰（町100%出資）が運営しており、地域住民の大きな就労の場の1つとなっていた。鳥取市との合併、指定管理者による民間との競合を前に、町民を株主とすることで、新会社への指定管理と町民（外郭団体の職員）の雇用を担保したものとみえる。

第三に地域の不安の解消である。地域が一体となって長年取り組んできた公益事業が切捨てられる不安に対して、多くの地域住民の経営参加する組織が、採算性の低い施設も含めて包括的に管理運営することによって維持されている

IV. 今後の課題

このように同社は、合併と指定管理者制度という流れが、住民によるまちづくりの確保と地域への利益還元を目的とする住民参画型会社を設立する契機になっている。そして、5施設は懸念されたような事態には陥らずに同社が指定管理を受け、さらには新規施設に関しても指定管理を受けることとなった。鳥取市は、鹿野におけるまちづくりを合併協

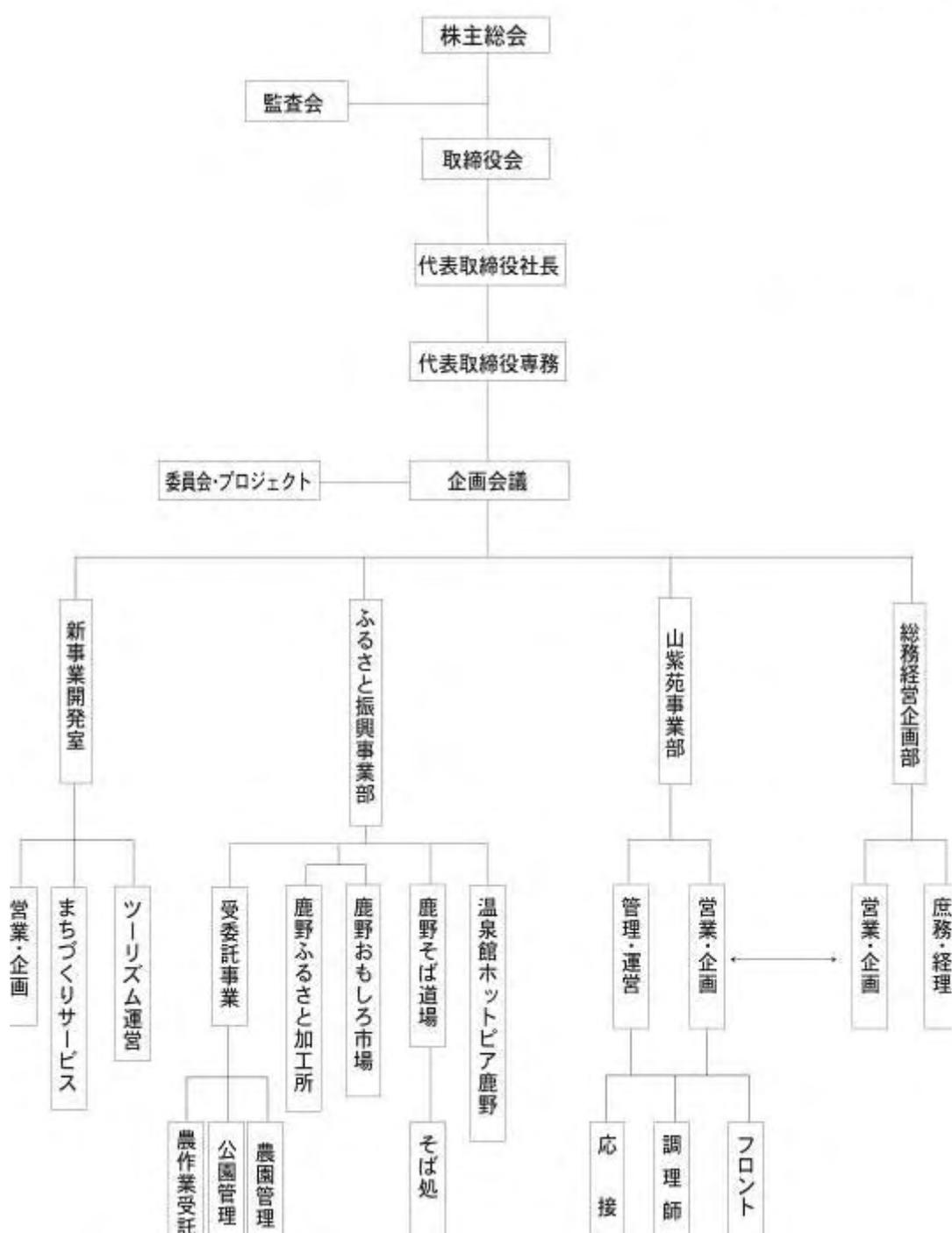


定だけでなく先進事例として、指定管理は公募という形をとらず、指名という形で選定を行っている。本来ならば参入意向のある民間とのコスト面での競合をすることで住民サービスの向上を図るとというのが指定管理者制度の趣旨である。これだけの実績と経験のある

⁷⁰ 1994（平成6）年4月に町によって設立された財団である。設立目的では、農業振興が中心になっているが実質的には5施設の管理運営組織といえるものである。平成16年10月に株式会社ふるさと鹿野が設立されてからは、株式会社にはほとんどの事業を移管し、農地売買等の中間管理業務である農地保有合理化学業のみを行っていた。そして、その事業もやめることとなり2009（平成21）年11月に当財団は廃止となっている。

同社であれば勝ち抜くのは容易であるし、今までのまちづくりの実績を評価していない形になっていると考える。むしろ、同社における経営基盤は 5 施設であり、この施設に関しての指定管理者制度にはなじまない。そのため、同社が今後発展していくためには、効率化を推し進めるのは当然のこととして、鳥取市がこの 5 施設に対し何らかの対策を施すことが必要である。

株ふるさと鹿野 組織図



1. 実査日：平成 22 年 6 月 17 日
2. 実査者：光多長温

1. 山形鉄道の歴史

山形県長井市は、現在ではサクランボで全国的に有名であるが、歴史的には北前船関連都市である。即ち、北前船が酒田港に着岸し、そこから最上川を通過して米沢に物資を運ぶのであるが、最上川の最上流地点が長井であった。従って、江戸時代は交流拠点として大いに賑わった。

当該路線は、大正時代に赤湯から荒砥間 31 キロが開通したことに始まる。しかし、荒砥駅が行き止まりでその先に連絡することがなかったこと、長井市の衰退等もあり、不採算路線となった。そして、国鉄民営化に伴い、不採算路線は廃止か地域運営に移行することになったが、地方運営とするものを「第三次特定地方線」とした。昭和 61 年国鉄長井線をこの第三次特定地方交通線として認定申請を行った。そして、これを運営するために昭和 63 年、山形鉄道株式会社が設立された。

2. 山形鉄道の概要

設立は昭和 63 年、資本金は、4.75 億円⁷¹、で、赤湯～荒砥間 31 キロを運行している。

株主出資比率は、地方自治体 62.8%（山形県 31.3%、市町《長井市、その他近辺市町 8》31.5%）、法人 101 社《山形銀行、東北電力等の地元企業》30.6%、個人 162 名（地元の議員等）6.6%、合計 272 名である。

地元企業、個人もほとんどがお付き合い出資であり、国鉄民営化関連の全国的パターンとほぼ同じであり、取り立てて珍しいものではない。株主の中には居所不明の者もあり、相続問題に関して株式買い取り請求もある。本調査で特に取り上げる必要もないとも考えられる。しかし、当社は、地域出資という意味で地域参画 3 セクということではなく、地域の積極的な協力により経営を維持しているという意味で取り上げるものである。



⁷¹ 当初、株式募集額 3 億円に対して応募が 5 億円近くにまで膨れ上がった。これは、当時の 3 セク人気（3 セクが地域振興の中心的役割を担っていた）、及び赤字の半分は国が補てんするというスキームであり、リスクのない出資と考えられたことがあると言われている。

3. 山形鉄道における地域参画

そもそも、収支が厳しい環境にあり、駅舎をコミュニティセンターの形で行政が負担して作ってきた経緯がある。基本的には当社は設備投資はせず⁷²、地元が様々な形で支援してきた経緯がある。地域参画の嚆矢となったのは、当社が赤字続きで、廃止の噂が出てきた平成 14 年に、あやめ公園近くにある地元長井工業高校からあやめ公園駅の新設の要求であった。長井工業高校は、当社路線の最大顧客であり、しかも長井工業高校近くにあやめ公園があった。このため、高校生の通勤用とあやめ公園へのお客の二つを目的として新駅設置運動が起こったものである。「あやめ公園駅」は住民負担で設置された。そして、平成 18 年、このあやめ公園駅の住民主導型新駅設置に対して、日本鉄道賞特別賞が与えられた。この長井工業高校の動きが、当社の存続を願う地元住民の意識に灯を付けた。住民活動として次のような活動が起こった。



①花いっぱい運動

従前より、置賜線は桜の花で有名であった（それぞれの桜の花に名前が付いている）が、それを軸として各駅に住民主導型花いっぱい運動が展開された。元来、岩手の住民は花と木が好きで知られる。そもそも、「フラワー長井線⁷³なのになぜ花がないのか」という声が上がって、住民が勝手連で駅舎前、ホーム等に花いっぱい運動を展開した。そのい



⁷² 設備投資は平成 9 年の CTC 関係のみと言っても過言ではない。また、CTC 投資を行わないと駅員の増加が避けられなかったため、これは合理化投資でもあった。

⁷³ フラワー長井線という名前は、発足当初、ネーミングを公募した時に決まったもの。

くつかは写真のとおりである。中には、写真のように、ホームに小学生が大きな壁画を書いているものもある。これが、全国的に紹介されて、当社が一躍有名になったものである。

②当時、読売旅行山形支社長であった野村浩志氏が、クレヨン画の腕前を活かして当線の風景や全国の電車を描いたものを車両内に貼り、ギャラリートレインとして話題になった。

③Swing Girls⁷⁴のロケが行われたのを契機に、電車車両にこのロゴを入れスイングガールズ号を運転することとした。

④住民への割引券を発行した。1000円分の子供はタダとした。

⑤社員も奮起し、エージェンツ旅行団体を対象に方言ガイドを始めた。当初、運転士の朝倉氏が始めたが、現在では男性2人、女性2人で方言ガイドを行っている。また、豪雪列車や、会議列車、あやめ列車等次々にアイデアを実行に移している。



4. 経営状況及び今後の方向

土地は旧国鉄から無償譲渡され、設備投資は前述のように基本的には行わず（コミュニティセンターとして行政が設置した駅舎以外の駅が中心。ただし、これを極力低く抑えている）、長井市等の地元自治体に赤字補填金6億円の基金が積み立てられ、赤字になるとこれから収支補てんが行われるというスキームであり、地元からの最大の支援を受けているが、収支は苦しい。この原因は、赤湯からの終点の荒砥駅が行き止まりになっておりそれから先への発展がないこと、地域の高齢化に加え、地域住民は車志向で電車に乗らないこと、乗客は高校生中心であるが、これも少子化の影響で増加が望めないこと等である。長期収支状況は別紙のとおりである。



因みに、最近期決算においては、経常損失98百万円に対して、地元からの補助金が81百万円があり、最終損益は18百万円の損失となっている。この結果、資本金478百万円に対し、資本勘定は204百万円となっている。なお、借入金等の債務はなく、現預金が50百万円強あり、キャッシュリザーブ水準が一つの指標でもある。しかし、線路枕木も近代化投資が遅れ（写真参照）しており、ギリギリの経営状況となっている面は否めない。

⁷⁴ 東北の片田舎の落ちこぼれ女子高校生がビッグバンドを組んで、ジャズを演奏する青春映画。

利用客は、平成元年の143万人から減少し、平成20年度は748百万人と、20年間でほぼ半減している。利用客の75%が高校生中心の通学定期客であり、観光客、ビジネス客の割合は、20%弱である⁷⁵。平成16年頃に映画「スウィングガールズ」のロケで有名となりこの余波があったことや様々な営業努力により多少盛り返したが、平成元年に比べると半分以下となっている。長期推移は別紙参照。

このような、経営状況に対して、当社はいくつかの手を打っている。第一に、社長公募を行ったことである。結果的には多くの応募者の中から前述の読売旅行社山形支社長の野村氏が選ばれた。同氏のキャラクターで経営立て直しに邁進している。

第二に、社員がいろいろなアイデアを出しこれを社長が採用して売り上げを伸ばしている。例えば、フラワー号グッズである。

しかし、前述の構造的問題（線路の行き止まり構造、高校生が多いこと、花が咲く時期は良いが冬季の客足が激減する構造等）は厳しい条件であり、経営収支は依然厳しく、車両も更新投資が遅れており、前途は多難である。特に、収支赤字の場合に地元自治体に補填してもらう基金が徐々に底をつきつつあることが大きな問題である。これに対して、当社は上下分離等の経営再建策を検討中であるが、住民主導型鉄道であるだけに何とか存続の手立てを考えて欲しい。



⁷⁵ 平成21年度実績は、輸送人員72万人、通勤客1.7万人、通学客53万人、普通客16.6万人（内、エージェン트経由観光客1.8万円）となっている。

I 会社概要

1. 商号 山形鉄道株式会社
2. 所在地 山形県長井市栄町1番10号
〒993-0084
TEL 0238-88-2002
JR 037-4321
FAX 0238-88-5187
http://www.flower-liner.jp
E-mail: yr-info@flower-liner.jp
3. 資本金 授權資本 6億円 払込資本 4億7,845万円
4. 設立 昭和63年 4月26日
5. 営業開始 昭和63年10月25日
6. 会社の目的

- (1) 旅客鉄道業 [昭和63年10月25日]
- (2) 不動産の売買、賃貸、仲介及び管理業
- (3) 旅行業 [平成元年12月6日]
- (4) 広告業
- (5) 飲食店業、旅行用品、飲食料品及び日用雑貨品等の小売業
- (6) 収入印紙及び郵便切手の売りさばき
- (7) 駐車場業
- (8) 遊園地、体育施設、文化施設等の経営
- (9) 損害保険代理業及びその他の保険媒介代理業
- (10) 前各号に付帯又は関連する一切の事業

7. 株主

区分	県	市町	法人(企業)	個人	合計
株主数	1	8	101	162	272
株式数	3,000	3,012	2,929	628	9,569
出資比率 (%)	31.3%	31.5%	30.6%	6.6%	100.0%

8. 株式の概要

- 会社が発行する株式の総数 12,000株
- 発行済株式数 9,569株(4億7,845万円)
- 株主数 272名

II 会社の沿革

【開通までの沿革】

大正元年 9月	赤湯～梨郷間工事着手	
大正元年12月	梨郷～長井間工事着手	
大正 2年10月	赤湯～梨郷間開通	宮内町、梨郷両駅の開設
大正 3年11月	梨郷～長井間開通	西大塚、今泉、時庭、長井駅の開設
大正 9年12月	長井～荒砥間工事着手	羽前成田、蚕桑、鮎貝、荒砥駅の開設
大正12年 4月	赤湯～荒砥間30.6km全線開通	

※ 大正11年 左沢線と長井線の荒砥駅を結ぶ「左荒線」が予定路線として位置づけされたが実現しなかった。

昭和34年 5月	西宮内駅開設(現おりはた駅)
昭和36年 3月	南長井駅開設

【第三セクターの沿革】

昭和61年 4月 7日	国鉄長井線を第三次特定地方交通線として認定申請
昭和61年10月28日	長井線を第三次特定地方交通線として選定承認
昭和61年12月 3日	第1回長井線特定地方交通線対策協議会発足
昭和62年 4月30日	第2回長井線特定地方交通線対策協議会開催
昭和63年 3月24日	山形鉄道株式会社設立発起人会開催
昭和63年 4月20日	山形鉄道株式会社創立総会
昭和63年 4月26日	山形鉄道株式会社設立登記
昭和63年 5月28日	山形鉄道株式会社第1種鉄道事業免許取得
昭和63年10月25日	山形鉄道株式会社営業開始(赤湯～荒砥間)・(南陽市役所駅新設開業)
平成元年12月 6日	旅行業開業
平成元年12月16日	白兔駅新設開業(長井市)
平成 2年 7月30日	気動車2両増車(車両8両)
平成 4年 4月 1日	鮎貝駅改築・ふれあい広場使用開始(白鷹町)
平成 4年 7月 1日	山形新幹線開業により赤湯駅JR乗入線分離
平成 6年 4月 1日	蚕桑駅改築(白鷹町)
平成 6年12月 1日	自動列車停止装置 ATS-Sn化
平成 7年 3月25日	山形鉄道株式会社本社 新社屋完成
平成 8年 1月10日	旅行センターにJR指定券用端末装置導入使用開始
平成 8年10月 4日	蚕桑～鮎貝間26k906m下の沢橋りょう改築完成(L=28m)
平成 8年12月 1日	時庭駅(コミュニティセンター)改築開業
平成 9年 3月20日	荒砥運転所及びCTCセンター社屋完成
平成 9年 3月22日	JR米坂線からの乗入廃止
平成 9年 4月 1日	蚕桑袖パーク使用開始、羽前成田駅無人化
平成 9年 10月23日	列車集中制御装置(CTC)使用開始
平成10年 4月 1日	宮内駅無人化
平成10年 5月 1日	長井駅業務委託(長井市観光協会)
平成11年 2月 6日	白兔～蚕桑間23k556m六角橋りょう改築完成(L=9m)
平成11年 4月 1日	西大塚駅無人化
平成11年 7月 5日	梨郷駅改築(ログハウス造 南陽市)

平成11年12月 1日	運賃改定 平均10%(定期外10.2% 通勤 9.2% 通学10.3%)	
平成14年 6月 9日	あやめ公園新設開業(バリアフリー対応)	→
平成15年 3月 3日	荒砥駅駅前交流館改築開業(白鷹町)	
平成15年 3月24日	旅行センター 長井駅窓口統合開業	
平成15年 8月 5日	「特定非営利活動法人フラワー長井線をつなぐ会」設立総会	✓
平成15年10月 1日	YR881号車を廃車(7両となる)	
平成15年11月18日	「特定非営利活動法人フラワー長井線をつなぐ会」認証	✓
平成16年10月30日	スイングガールズ'列車(2往復)運行開始(10/30~12/26 土日祝)	⇒
平成17年 7月 9日	ギャラリーートレーン運転(7/9~18)	
平成17年8月28日	長井駅に長井青年会議所が巨大壁画を設置	✓
平成17年10月31日	野川橋りょう橋桁ペイント塗装工事(前回塗装から27年)	
平成18年1月30日	長井駅にギャラリー『停車場』を有志により開設	
平成18年10月16日	日本鉄道賞 特別賞受賞	
平成18年11月20日	最上川橋梁橋桁ペイント塗装工事(前回塗装から20年)	
平成19年10月13日	四季の郷駅 新設開業(白鷹町)	✓
平成19年11月12日	松川橋梁橋桁ペイント塗装工事(前回塗装から32年)	
平成20年3月28日	「フラワー長井線を愛し、守る会」設立総会	
平成20年6月26日	長井工業高校生徒 あやめ公園駅に壁画を寄贈	
平成20年11月9日	最上川橋りょう 土木学会 選奨土木遺産に認定	
平成21年2月23日	最上川橋りょう 経済産業省 近代化産業遺産に認定	
平成21年4月 1日	第5代代表取締役社長に野村浩志氏就任(社長公募による)	

Ⅲ 営業概要

山形鉄道は、山形県と3市5町並びに団体、企業、個人の出資によって設立された第三セクター方式の会社で赤湯～荒砥間30.5kmの営業を行っております。

当線は、国鉄再建特別措置法の公布により昭和61年4月に長井線が第3次特定地方交通線に承認され、地元関係者の強い要望により第三セクターの民鉄線として、旧国鉄より鉄道施設等の無償譲渡を受け昭和63年10月25日に営業を開始しました。

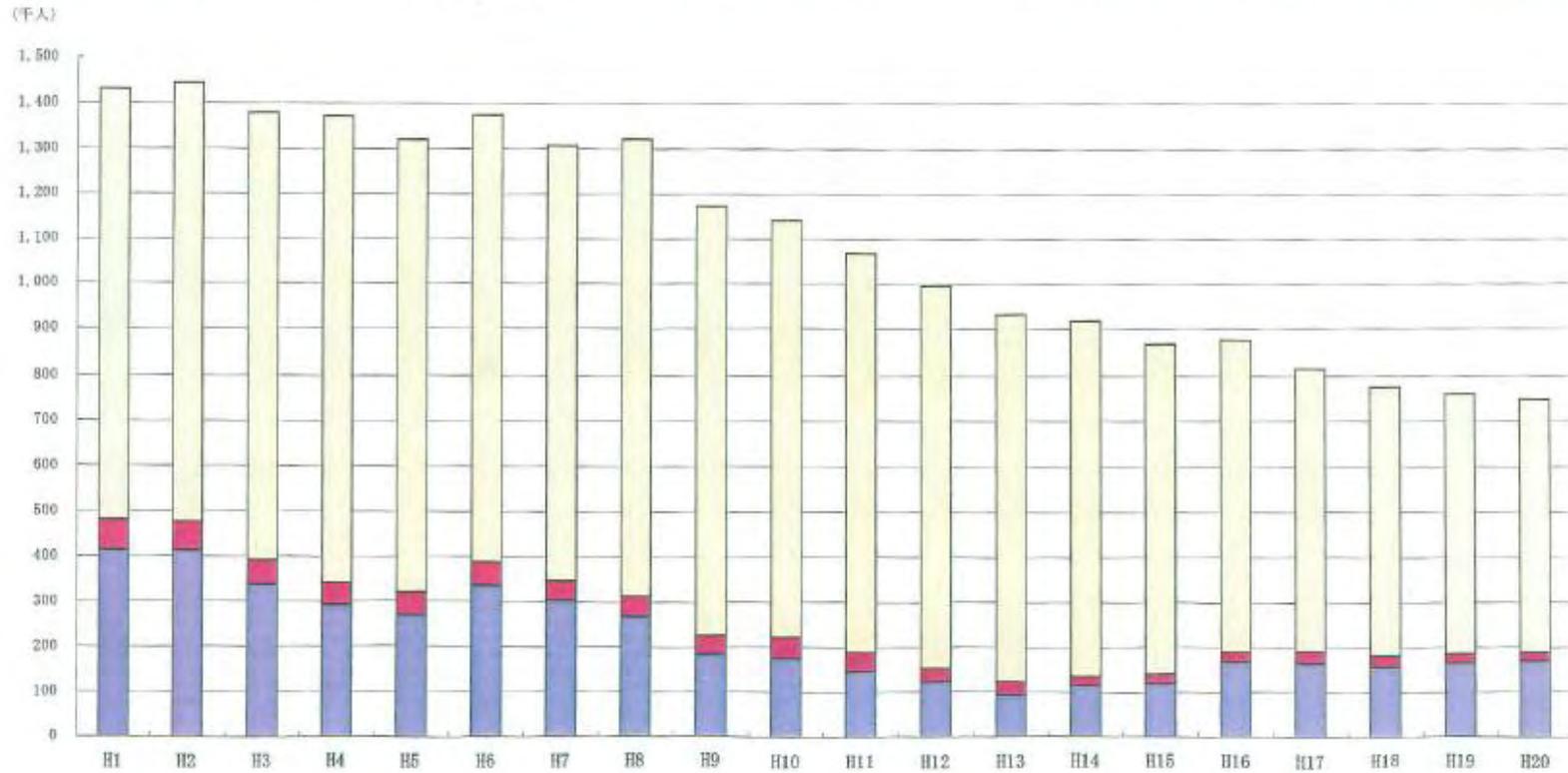
この間、開業当初は気動車6両13往復及びJRからの乗入れ(今泉～長井間6.1km)2往復で運転していましたが、平成2年7月に気動車2両を増備、平成9年3月22日のダイヤ改正時にJRからの乗入れを廃止し、現在12往復で運転しております。

1. 線名、営業キロ、線路略図及び列車本数等

駅名	赤湯	南陽市役所	宮内	おたは	梨郷	西塚	今泉	時庭	南井	長井	あやめ公園	羽前田	白兔	蚕桑	鮎貝	四季の郷	荒砥
営業キロ (駅数17)	0.9	2.1	1.4	2.4	3.5	1.9	2.7	2.4	1.0	0.8	1.9	2.2	1.4	3.3	0.7	1.9	
列車制御図 (閉そく方式)																	
線路略図																	
列車本数	<p>普通 12本往復</p> <p>最高速度 75km/H</p>																

フラワー長井線の利用者数の推移

		(千人)																			
		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
定期外	利用者数	413	412	337	292	268	336	303	268	184	174	146	121	90	115	119	109	165	158	165	170
	構成比	28.9%	28.6%	24.8%	21.3%	20.3%	24.5%	23.2%	20.3%	15.7%	15.2%	13.7%	12.2%	9.7%	12.5%	13.7%	19.3%	20.2%	20.4%	21.7%	22.7%
通勤	利用者数	68	64	53	50	51	51	45	45	42	47	43	31	32	21	22	22	26	24	20	19
	構成比	4.8%	4.4%	3.8%	3.6%	3.9%	3.7%	3.4%	3.4%	3.6%	4.1%	4.0%	3.1%	3.4%	2.4%	2.6%	2.5%	3.2%	3.1%	2.6%	2.6%
通学	利用者数	950	967	988	1,029	1,001	987	959	1,008	947	920	879	842	809	781	725	683	624	592	575	559
	構成比	66.4%	67.0%	71.7%	75.1%	75.8%	71.8%	73.4%	76.3%	80.7%	80.0%	82.3%	84.7%	86.9%	85.1%	83.7%	78.2%	76.6%	76.5%	75.7%	74.7%
定期計	利用者数	1,018	1,031	1,041	1,079	1,052	1,038	1,004	1,053	989	967	922	873	841	802	747	705	650	616	595	578
	構成比	71.1%	71.4%	75.5%	78.7%	79.7%	75.5%	76.8%	79.7%	84.3%	84.8%	86.3%	87.8%	90.3%	87.5%	86.3%	80.7%	79.8%	79.6%	78.3%	77.3%
合計	利用者数	1,431	1,443	1,378	1,371	1,320	1,374	1,307	1,321	1,173	1,141	1,068	996	931	917	865	874	815	774	760	748

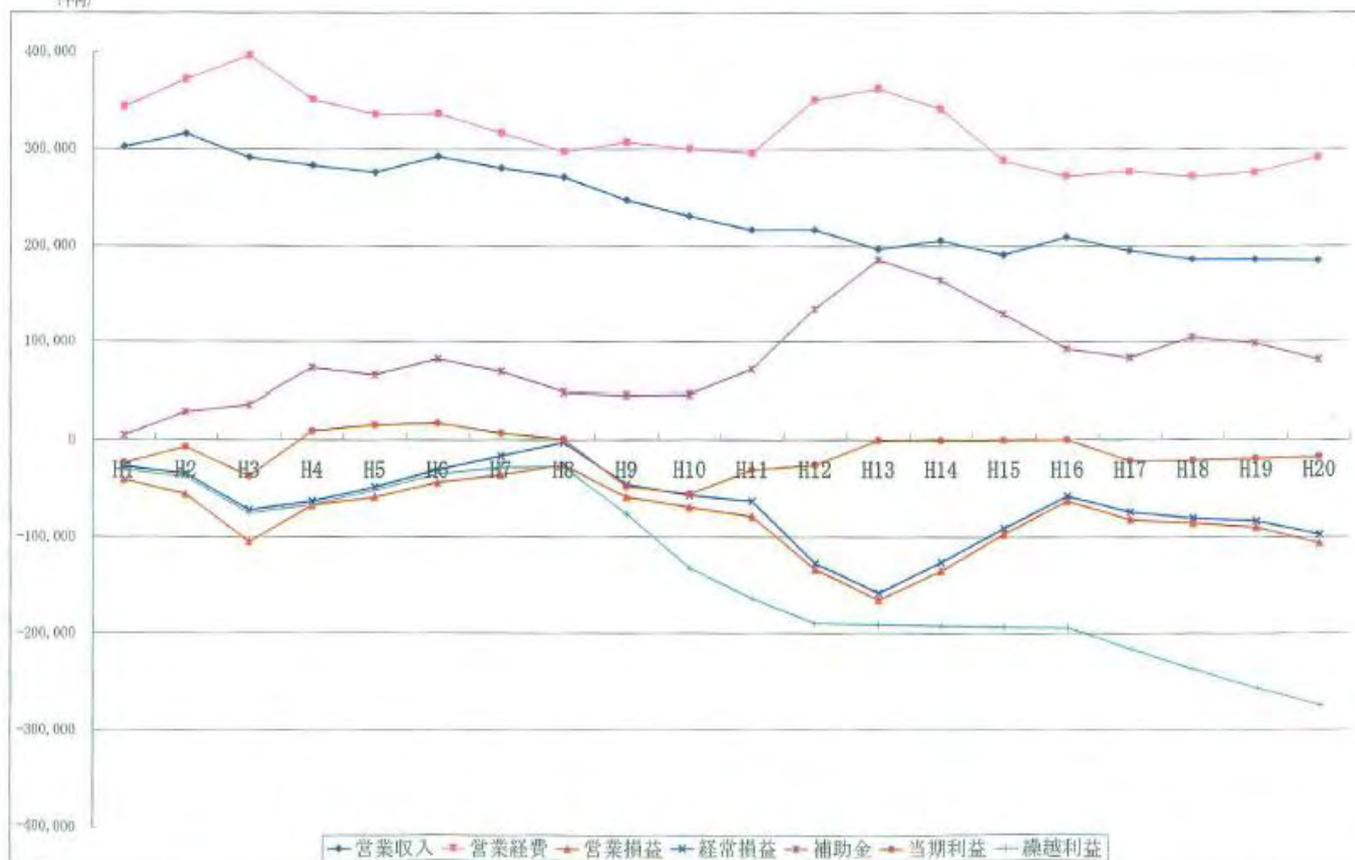


山形鉄道(株) 経営状況推移

(千円)

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
営業収入	301,481	314,767	290,255	282,321	275,317	291,638	279,643	270,672	246,820	230,120	215,944	215,127	195,992	204,999	190,439	208,526	194,505	185,872	185,241	184,975
営業経費	342,610	370,726	305,806	350,042	334,525	335,423	315,772	326,630	306,131	299,534	295,077	349,771	361,188	340,345	337,574	271,787	376,847	271,423	275,656	291,120
営業損益	-41,130	-55,959	-105,551	-67,721	-59,208	-43,887	-36,129	-23,964	-59,306	-69,414	-79,133	-133,649	-165,196	-135,346	-97,235	-63,261	-82,341	-85,790	-90,315	-106,144
固定損益	-27,690	-35,050	-72,817	-63,929	-49,093	-31,270	-16,876	-3,207	-46,461	-57,597	-63,687	-127,581	-158,264	-126,489	-91,378	-68,546	-74,858	-81,023	-83,730	-97,773
補助金	4,122	28,530	35,740	72,351	64,819	81,266	68,458	47,800	44,778	46,685	70,782	133,687	185,077	164,097	128,467	91,636	82,802	103,928	97,172	80,749
当期利益	-33,005	-7,220	-37,267	8,402	15,026	15,891	6,695	244	-48,280	-66,032	-31,256	-36,264	-903	-1,168	-893	-239	-21,976	-21,242	-19,564	-17,897
繰越利益	-31,070	-38,290	-75,057	-67,255	-62,229	-35,338	-28,733	-28,489	-76,770	-132,802	-164,158	-190,422	-191,325	-192,483	-193,316	-194,336	-216,302	-237,544	-257,108	-274,914

(千円)



(注) 補助金の内容は、近代化工事・車両リニューアル費用・経営支援・損失補填等です。

世界に一つだけの長井線

フラワー長井線ではお客様に乗っていったなあ〜。まだ乗ってみたいなあ〜って思ってもらえるように、いろんなことしたんよ。列車の運転士がガイドしたりもすんなんぜ。運転士は毎日運転したから沿線のことを詳しいよ。かなりなまってしゃべっからお客様も「田舎の人は本当にこんな言葉でしゃべってんだ。」って大喜びだず。ただ先に運転士さんのガイドお願いなって言っててけろな。忘れて列車運転してつと悪いからよ。やっぱりオンリーワンだべ！



大好評で新聞とかテレビさ
もでんだ！たまげだな
〜。オラも聞いたけど本当に
おもしろかったもんない。



山形新聞掲載



ツアーでご利用の場合、希望により、いまでは
大変珍しいレトロな硬券で乗れんなんぜ。
車窓を案内しながら、切符にパチパチってはさ
み入れていくんだず。(510円区間以上の場
合)



ここなんだおもう？車両
基地っていうなんよ。普段
は見れない車両の整備風
景みられるよ〜。



車両基地見学風景
荒砥駅



フラワーいっぱい長井線!

桜



あやめ公園～羽前成田間

そば



羽前成田～白兔間

菜の花



梨郷～西大塚間



あやめ列車

フラワー長井線では車窓からたくさんのお花がみられるよ。4月はさくら、5月は菜の花、6月はそばの花とさくらんぼの真っ赤な実。きれいだな～。長井線はゆっくり走ってっから景色のいいところで徐行したりもするんだぞ。

あと、車内さだって花いっぱいあるよ。6月はあやめ、8、9、10、11月はダリヤ、菊。はじめて乗った人はたまげるよ。なんで列車さ生花飾ってだんや～ってね。ちゃんと花の説明もやっからね。飾るだけじゃないんよー。



夜桜列車



スウィングガールズ列車



やっぱりオラは花よりだんごだな。フラワー長井線はオリジナル弁当があるんだぞ。春香、夏香、穂の香と季節ごとに中身が変わるんだ。もちろん中身は地元長井の食材にこだわってだし。あと映画スウィングガールズで出てきた弁当を忠実に再現したガールズ弁当なんかもあるんだぞ。忘れちゃなんね～のが田舎のにぎりめし弁当だ。米どころ山形のおいしいお米で握るんだぞ。なんと地元のお米屋さんを作るんだぞ。うまいの当然だべした。どれも熱いお茶がつくがら、コトコト列車に揺られてお弁当たべるのもいいっそね～。あーオラ腹減ってきた。はやく食いつちえー!



春香弁当



スウィングガールズ弁当



田舎のにぎりめし弁当



フラワー長井線 おすすめコース

本日は遠いところからフラワー長井線に乗りいただきましておしよしな！
 フラワー長井線は昭和63年に国鉄から独立して第3セクターとして頑張ってきた。
 けど年々乗客が減っててよー。皆さんに乗っていただけるとおらんだ本当にうれしく
 て感激すんなんぜ。全国で大ヒットした映画「スウィングガールズ」のロケ地にも選
 ばっちえよ。景色もいいしおもしろいよ〜。



桜と残雪 荒砥～鮎貝間(4月後半)

おらんだはお客様に来ていただくときは知らねーふりしねーぞ。ちゃんとお出迎えとお見送りさせてもらってるんだず。大切なお客様だからよ〜。



お見送り

お出迎え



ボクも歓迎します！
 いらっしやいませ！（線路のイタチ）



山形新幹線



各地



羽前成田駅～白兔間



赤湯温泉

赤湯駅



赤湯駅西口

菊まつり



【期間】10月初旬から11月中旬
 「南陽の菊」づくりの歴史は、上杉時代(17世紀初期)からはじまり、はじめての菊人形が大正元年に飾られ、翌大正2年に第1回の菊品評会が開かれました。

この「南陽の菊人形」は、現存する中で日本最古の歴史を持っています。

夕鶴の里



夕鶴の里は、「語り部の館」(上写真左の建物群)と「資料館」(右側の蔵部分)とからなっています。

「語り部の館」には、伝統工芸実習室、郷土料理研修室、図書コーナー、文化研究室、売店・喫茶コーナーの他に語り部ホールがあり、民話の口演が行われています。

ダリヤ公園



ダリヤ園には4ヘクタールに650種、約50,000本のダリアが8月から11月初旬にかけて咲き競います。あざやかな紅色の「宇宙」や「球宴」、愛らしいピンクの「プリンセスマサコ」「ムーンワルツ」などなど、各園のダリヤが人々の目を楽しませてくれます。



線路から見えるさくらんぼ畑の風景



南陽市役所駅からおりはた駅までさくらんぼの果樹園の中を走るんだよ。5月にはさくらんぼの花、6月は真っ赤な さくらんぼの実が窓からすぐそこにみえるんだ〜。あんまりちかく見えるからって窓から手ださねでけるな。あぶねがらよ〜。



遠くから来たお客様はこのログハウス風の梨郷駅をみてびっくりすっぞ。これはれっきとした駅だよ。おもちゃじゃねーぞ。この辺りはホップの畑がつづいたんだよ。



梨郷駅



ホップ畑



松川

松川は有名な最上川の源流になる川だ〜。西大塚駅は昭和のたまたまいをそのまま残したレトロな駅だ〜。



西大塚駅



久保の桜



昭和25年8月25日に国の天然記念物に指定されました。
征夷大将軍坂上田村麻呂の伝説も残っており樹齢は約1200年と言われています。

つつじ公園



園内のつつじの種類は純白の琉球種です。老樹では750余年を誇るものがあります。幹部の太さにも歴史が感じられ高さ2メートルを越すものもあります。
6. 3ヘクタールの園内には、3,000株の白つつじが5月に咲き誇り、県内外から多くの観光客で賑わいます。

あやめ公園



明治43年に野生のあやめを植え、茶店を開いてのがはじまり、33,000㎡の園内には約500種、100万本のあやめが咲き誇っています。見ごろは6月下旬から7月上旬になります。

今泉駅

時庭駅

南長井駅

長井駅



あやめ公園駅

ゆり公園



東日本最大のゆり園は、7ha(東京ドーム約4個分以上)の広大な敷地に150品種約50万本のゆりが咲き競う美しい花園。花の見頃は6月から7月となります。

長井駅大壁画



長井駅もレトロでいい駅だよ～。長井駅には幅30メートル、高さ4メートルの**大壁画**があるんだけど。なんと小学生が書いた壁画なんだよ。子供達のイメージする長井市を描いたんだって。すごいな～！



なんと！**あやめ公園駅**は募金でできた駅なんよ。そして待合室は高校生が作ったんだ。こんな駅は全国でもここだけだべな。
野川は堤防にそって1km以上桜並木がつづいたんだ。眺めいいぞ～。

あやめ公園駅



野川と桜並木



野川

草岡の大明神桜



平成11年4月30日に県の天然記念物に。その後、国指定天然記念物に指定。言い伝えによると伊達政宗が14～15歳の頃、鮎貝の合戦に初陣として加わった際、戦いに敗れ、この桜の洞に隠れて難を逃れたそうです。後に家臣を遣わして保護にあたらせたといわれています。

羽前成田駅



羽前成田駅

羽前成田駅もレトロでいいですね～。



雄大な葉山の眺め



羽前成田駅から蚕桑駅間は長井線で一番景色のいいところなんよ～。雄大な葉山から線路まで田んぼだけでなにもねーんよ。まさにローカル線を象徴したそね。映画「スウィングガールズ」のロケ地に使われたんだぞ。

白兔駅

釜の越桜



樹齢800年といわれるエドヒガンザクラの巨木で、その大きさでは現在県内随一です。釜の越は地名であり、樹下にある3個の巨石は、八幡太郎義家(テレビ塔が見える山)に隠れたときこの石でかまどを築き兵糧を炊いたとの伝説があります。地名の「釜」は、この伝説に係わりがあるとされています。

蚕桑駅

鮎貝駅



ソバ畑と長井線 (羽前成田駅～白兔駅)

12月から3月までは白鳥もみれるんよ。白鳥と友達になってみねがっし！



最上川

山形県の母なる川、最上川。一つの県を流れる川としては北海道を除いて日本一の長さと言われています。



桜と長井線 荒砥駅～鮎貝駅間



どりの館産直売所
営業時間 午前9:00～午後6:00

店内には採れたての新鮮な野菜がズラ～リ♪白鹿の畑や果樹園から届けられた、採りたての新鮮な農産物を手にとると、生産者ひとりひとりの心が伝わってきます。



四季の郷駅

荒砥駅



最上川鉄橋



ここはかの有名な最上川だず。なんとこの最上川さ、かかっている鉄橋は日本で一番古い鉄橋なんだず。古いからゆれつかもしんに上げどダイジョブだ～。



荒砥駅資料館



ここが荒砥駅だず。立派なえきだべ～。きれいなトイレもあるしよ。中の資料館は無料で開放してっからは是非見てっけらっしやい。ゆっくり休んでくださいよ～。



上山温泉



あゆ茶屋は白鹿町の北、下山のやな公園の中にあります。ここにあるやなは観光やなとしては日本一の大きさを誇るとされています。毎年9月中旬には鮎まつりが開かれ、大勢の人で賑わいます。



まだきてけろな～!



フラワー長井線グッズの紹介

1 限定販売 あやめ100周年記念切符セット



今年100周年記念を迎えるあやめ公園は、国鉄長井線を誘致する運動と密接な関係があります。記念日にあわせてその歴史がわかる記念切符セットを作りました。貴重な写真もあり、非売品のキーホルダーもついています。

1,000円

2 新販売 花笑ちゃんボールペン



新グッズがいよいよ登場します！山形鉄道マスコットキャラクターの花笑ちゃんをおしなボールペンの登場です！全体に長井線の車両が図柄として入っています。

500円



3 公募社長の本 私、フラワー長井線 公募社長 野村浩志と申します



今年公募で選ばれた新社長が駄菓子屋から鉄道社長になるまでのサクセスストーリーです。この本を、弊社に注文をしていただき、チャリティが入ります。(なぜか書店ではチャリティが入らないので、ぜひ弊社で購入ください)



1,500円

4 新販売 オリジナル駅名携帯ストラップ (赤湯駅版)

オリジナル携帯ストラップができました。駅名看板が絵柄となっています。ビーズ玉がかわいいストラップです。



500円

5 展望DVD 秋編



フラワー長井線の車窓を収録した、展望DVD。秋の田園を走るのどかな映像は、運転台から撮影したもの。見ごたえありのDVDに仕上がりました。

2,000円

6 日本一!?なが〜い 卓上カレンダー



「フラワー長井線」にかけて日本一なが〜いカレンダーです。これ一冊で長井線沿線の1年を通した楽しいところがすべてわかってしまうという大変な優れたものです。沿線の情報が満載!!

500円

7 第2段 山形鉄道女性社員の手作り おかしな玉手箱 第2段

山形鉄道新人女性社員が、皆様に気持ちを込めて贈るオリジナルクッキーです。社員が一枚一枚丁寧に焼き上げました。気持ちのこもった素朴な味をどうぞ。



12枚入り

1,000円

8 新販売 駅名キーホルダー 各500円



カバンに付けたりカギに付けたりと、いろいろ活躍します。



インターネットでも受付中です!!

お問い合わせ

☎ 0238-88-2002

受付時間 9:00~17:00 (土・日・祝日を除く)

山形鉄道株式会社

〒993-0084

山形県長井市栄町1-10

<http://www.flower-liner.jp/>

訪問日：平成 22 年 2 月 15 日

訪問者：光多長温、小谷康和

I. 概要

株式会社吉田ふるさと村（以下、ふるさと村）は、旧吉田村（現、島根県雲南市吉田町）と住民参画による第三セクター方式の会社である。

雲南市は島根県の東部に位置し、2004年（平成16年）11月1日に6町村（大原郡大東町、加茂町、木次町、飯石郡三刀屋町、掛合町、吉田村）が合併して発足した市である。行政組織は市役所の本庁は、旧木次町にあり、他の旧町村には総合センター（自治振興課、事業管理課）が設置され本庁方式をとる形態である。地勢的には、市の南部に毛無山（1,062m）を頂点に中国山地に至り、北部は出雲平野に続いていることから、標高差が大きい。市内には、斐伊川本流と支流の赤川・三刀屋川・久野川、その他の支流である阿用川、吉田川などが流れる。加茂町から大東町、木次町、三刀屋町にかけて、斐伊川と赤川、三刀屋川の合流地点を中心とした平野部が広がっているが、吉田町、掛合町では中国山地に至る広範な山間部を形成する。総面積は553.4k㎡（うち吉田町114k㎡）で島根県の総面積の8.3%を占め、その大半が林野である。

人口は、44,403人（うち吉田町2,162人）（2005（平成17）年国勢調査）。平成12年から平成17年の5年間に1,920人減少（うち吉田町272人）しており、近年人口の減少傾向が強まっている。世帯数は、12,990世帯（うち吉田町666世帯）（2005（平成17）年国勢調査）。2000（平成12）年から2005（平成17）年の5年間に市全体で微増だが、吉田町（39世帯減少）と掛合町では減少している。人口構成は、2005（平成17）年の雲南市の年少人口割合は13.0%、高齢化率は31.4%であり1990（平成2）年より、高齢化率が年少



人口割合を抜いている状況である。

産業は 2005（平成 17）年国勢調査による 6 町内の産業就業者数の内訳は、第 1 次産業 14.5%、第 2 次産業 31.2%、第 3 次産業 53.9%である。町別にみると、第 1 次産業では吉田町、第 2 次産業では加茂町、第 3 次産業では木次町などが他町より高い割合にある。

農業は木次町・吉田町を中心に有機農業への先駆的な取り組みが行われ、安心・安全な農作物の生産地としての評価を得ている⁷⁶。米や畜産、ぶどう、茶、葉ねぎ、ほうれん草、花き栽培など、良質な農産物の生産、乳製品やワイン、味噌、餅などの豊富な加工品が生産されている。また、JA 雲南を通じた出荷に加えて、大東町の直産市、後述する吉田町の吉田ふるさと村の契約栽培、木次町や掛合町での道の駅での販売など、独自の販路も確保されている。また、森林業は木材価格の低迷等から林業生産活動は停滞するが、保育・育林作業が必要な人工林も多く、慢性的な人手不足が生じている。

工業は、木次町・加茂町などに工業団地が整備されており、誘致企業をはじめとする事業所が立地している。特に、木次町には一般機械製造業、電気機械製造業等の集積が進んでおり、2005（平成 17）の製造品出荷額等は県内有数である。雲南市を産業中分類別でみると、食料品、衣服、木材、一般機械などの事業所数が多い。

商業は、木次町や三刀屋町が小売業中心地となっており、商業集積や商業環境が充実している。一方、大型店や専門店への指向から他市町への購買力の流出により、各町の中心市街地の商店街では空洞化や低迷が顕著になりつつある。



⁷⁶ 木次乳業の佐藤忠吉（現、相談役）が中心となって木次有機農業研究会を 1972（昭和 47）年に設立。有機栽培された餌を食べる乳牛から搾った乳でパスチャライズ牛乳（低温殺菌）を製造販売し、その他乳製品の製造販売を手がける。その影響は雲南市だけでなく、奥出雲地方一帯に広がり農業・食品加工と多岐にわたっている。全国的にも有数の有機農業先進地である。

観光は、雲南市は豊かな自然や歴史資源に恵まれており、公園、温泉、博物館、ゴルフ場、道の駅等の観光・レクリエーション施設が多数整備され、2007（平成19）年島根県観光動態調査によると雲南市は年間62万人、年間宿泊者数は約2万2千人である。

雇用は、民営事業所数は、2006（平成18）年事業所・企業統計調査によると2,465事業所（公官庁含む）であり、これらの事業所の従業者数は17,150人（公官庁含む）となっている。景気の長期低迷等によって企業誘致政策が困難化しつつあり、地域における雇用確保は厳しい情勢ともいえる。

雲南市全体では、このような状況下にあるが旧吉田村である吉田町の記述が少ないことに気がつく。特に、農業関連、そして人口関連（雲南市の総人口比4.8%、総世帯比5.1%）は減少をたどっていることなどが唯一の特記事項である。

しかしながら、奥出雲にある町らしく歴史のある町でもあり、それだけでなく産業の面から見ても大変重要な場所である。まず歴史においては「日本書紀」、「古事記」、「出雲国風土記」などで語られる「ヤマタノオロチ・スサノオ伝説」の舞台であり、これらの伝説



はこの地域で盛んに行われていた「たたら製鉄」⁷⁷をめぐるものだという見解もあり、とてもロマンをかき立てられる地域である。そして産業においては、歴史にもでてきた「たたら製鉄」による製鉄業が盛んであった。地質的に良質な砂鉄が取れたこと、さらに製鉄には欠かせない大量の木炭を供給できる山があったためといわれる。たたら製鉄は、6世紀頃から始まったとされており、1200年頃からは本格的な固定式生産設備の導入が見られるようになった。一時は、国内屈指の生産地として隆盛を誇ったが、1800年代後半に入ってから近代製鉄（高炉製鉄）の導入によって、たたら製鉄は急速に衰退した。たたら製鉄に代わって、一時期、薪炭製造（炭焼き）が地域経済を支えたが、家庭燃料の石油やガスへの

⁷⁷ 製鉄法は、古代オリエントのヒッタイト人により発見された。アジア大陸にまたがって活躍したタタール人（ダッタン（韃靼）人、トルコ系）により中央アジアへ伝えられ更に中国・朝鮮をへて日本に伝わるとされる（「tatara」とはこの"タタール"に由来とされるが諸説あり）。たたら製鉄とは、砂鉄を原料として木炭によって燃焼還元する製鉄方法である。炉（たたら）が一度の製鉄でしか使用できないため大量生産には不向き。しかし、低温還元するため純度の高い製鉄が可能。近代製鉄（洋式高炉）は、原料を鉄鉱石に求め、燃焼材はコークスを用いた。コークスによる高温での精錬が可能で大量生産向きである。日本では、南部藩（岩手県）の大島高任が設計し、釜石で1858年に操業したのが最初である。

転換、労働力の流出などによって、これも 1960（昭和 35）年頃を境に急激に衰退した。その後は、農業以外の主要産業を見い出せず、人口減少と地域経済の収縮が続いたが、1980年代に入って、和鋼生産の歴史的遺産を生かして新しい産業を創造しようとする取り組みが始まった⁷⁸。

II. 鉄の歴史村構想

鉄の歴史村構想は、単に村内に残る和鋼生産の現場を保存するだけではない。その背景にある技術、コミュニティ、経済活動を含めて、地域の歴史的資源を評価認識した上で伝承し、これを未来に向けて活用しようという意図が明確に込められている。「鉄の歴史村」は、過去の資源を、住民自らが認識して未来の糧として活用するためのシステムであり、その根底にある過去と未来とを結ぶキーワードとなっているのは「鉄の文化」である。このような基本的な考え方を具体化するために、「鉄の歴史村」は、たたら製鉄の歴史的遺産を核にして、極めてシステムチックな構造が形成されている。

「鉄の歴史博物館」はコア的な施設でたたら製鉄の全容、記録の保存、展示を目的とし1号館、2号館がある。村の医師で篤志家であった常松家から建物・敷地の寄贈を受け、1984（昭和59）年に開館。

「菅谷鑪山内（すがやたたらさんない）」は、わが国で唯一現存するたたら製鉄の製造現場で、吉田村市街地から約3km北方の谷間に位置している。菅谷高殿・元小屋・大銅場などの産業遺跡が、忠実に現地保存・展示されている。「山内」とは、製造現場を中心とする従業員の住宅の街並みである。その地域内にある「菅谷高殿（すがやたかどの）」は、わが国で唯一現存しているたたら製鉄の遺構であり、国から重要有形民俗文化財に指定されている。

「田部家土蔵群と街並み」は、田部（たなべ）家は、吉田村におけるたたら製鉄の宗家として、長らく隆盛を誇ってきた。製鉄閉山後も過去の蓄積と所有する山林を背景に他の産業に進出し、現在も「鉄の歴史博物館」からほど近い中心市街地内に、土蔵群と屋敷を所有している。田部家土蔵群から「鉄の歴史博物館」に至る街並みには、鉄山経営に携わった住民が多く居住しており、往時の形態を留める家屋も少なくない。

「オープンエアミュージアム」は、新しい鉄の文化を創造する基盤的な拠点として構想され、1988（昭和63）年から整備が進められた。イギリスのコールブルックディールのエコミュージアムをヒントに、「見る・学ぶ・知る・遊ぶ・会議する・汗を流す」など、諸機能を複合させた新しい概念の体験ゾーンとして、吉田村市街地の約3km東方にある約7の丘陵地に施設が展開されている。

⁷⁸ 昭和 50 年代後半、不景気で財政が厳しい状況であったが、当時の村長の先導により[1]住民活動と人づくり、[2]地域間交流による需要の拡大、[3]新しい生産、流通、販売対策、[4]地場産業の振興と創設、[5]地域文化の振興と文化交流の、5つのテーマに沿って総合的に取組を行った。特に吉田村は鉄で栄えたことから、1986（昭和 61）年「鉄の歴史村」宣言を行い、村全体を一つの博物館と見立て、保存しながら活用を進めている。

「吉田グリーンシャワーの森」は、余暇生活や価値観の多様化を先取りした自然体験・宿泊型のゾーンとして、1986（昭和61）年に開業した。

以上をハード事業としておこなった。

「財団法人鉄の歴史村地域振興事業団」はソフト事業の中心として整備され1988（昭和63）年に設立。基本財産は7,000万円（村（現、雲南市）=4,000万円、鉄鋼会社など民間企業=3,000万円、1998年（平成10年）現在）である。理事長は雲南市長がつとめている（2010年（平成22）年2月現在）。

「株式会社吉田ふるさと村」も、鉄の歴史村構想の取り組みの中から生まれたものである。

「鉄の歴史村」での交流に付随して発生する様々な需要に対応し、村内で経済活動の流れを受け止めようという意図で、1985（昭和60）年に設立されたのである。

Ⅲ. 株式会社吉田ふるさと村

1. 地域存続の危機と株式会社設立

株式会社吉田ふるさと村（以下、ふるさと村）は、1985（昭和60）年に設立された旧吉田村と住民、団体による住民参画型の第三セクターである。

設立のきっかけは、基幹産業であった林業の衰退とそれに伴う、人口減少による過疎化をくいとめる役割として雇用の場の提供と、上述した「鉄の歴史村」の交流人口に付随する需要を受け止めるための受け皿会社というものである。地域存続への危機感が、この会社を設立させた要因となっている。

設立の働きかけは、地元の商工業者であった。それは、人口減少による売上の減少を感じていたためと、このままでは自分たちの村がなくなってしまうという危機感にある。そのため設立する会社は「雇用の場の提供」ということを旗印に行政を巻き込み、「村民のための会社である」ということにより地域住民が参画する第三セクター会社の設立に動くことになった。

当初は、村と村民が出資する資本金1,500万円の第3セクターで計画し、村が500万円、発起人らが500万円を出資し、村民からは出資枠500万円を募集した（1株は5万円）。すると、発起人らによる「会社設立は、将来の村をおもってやるんだ」という説得の努力が実り村民からは100人を超える出資者が集まり出資金は750万円オーバーとなった。この村民の熱意からただちに増資を行いさらには農協の資本参加もあり⁷⁹、資本金2,750万円と



⁷⁹ 農協は当初は参加してはいなかった。ふるさと村との競合を恐れていたためと考えられるが、ふるさと村は食品加工がメインである事などから競合は避けられるという判断と、個人株主の影響力が思いのほかあったためと考えられる。また、ふるさと村は、米の買い

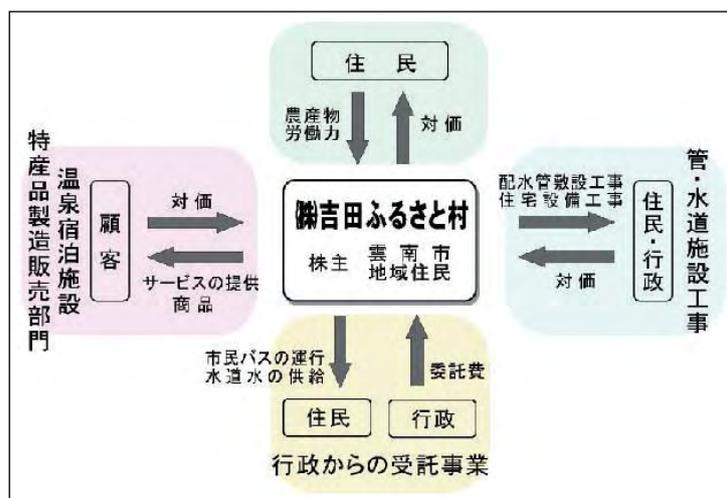
なる。

昨今、株主の発言力が注目されているが、村民はふるさと村を株主としての投資対象とは見ていない。それは「いずれの株主も投資ではなく寄付に近い感覚で出資し、「この村を守りたい」という思いを共有することができた。」(株式会社吉田ふるさと村取締役常務高岡祐司氏、以下高岡氏)⁸⁰ということからも会社と個人株主は非常に良い関係であり、さらには、株主は投資ではなく「寄付感覚である」ということからも「ものをいわない」株主であるといえる⁸¹。そのことを象徴するように個人株主からは代表役員はおらず、利害相反はない様相である。これは「期待の大きさの裏返しでもあり、(会社存続において)失敗できないなという思いにつながっている」(高岡氏)。

2004年(平成16)年での株主総会では、吉田村の出資比率を33%に下げている。これは、雲南市が市の方針として三セク会社は自立することを決めていたためである。そのため、赤字決算期であっても行政からの(旧吉田村、雲南市を通じて)損失補てんは現在のところはない。行政との関係は、損失補てんなどがなく、出資比率を下げることから明らかなように、あくまでも行政は事業主体での採算性の確保を目指している。

その後、更なる増資を行い、現在の資本金は6,000万円(雲南市=1,500万円(25%)・法人(JA、発起人ほか)=2,815万円(47%)・個人=1,685万円(28%))となっている(2009年(平成21年)3月現在)。

年商は4億2千1百万円である(2009(平成21)年3月、現在)。設立当初は、3人だった従業員も現在では64名(パート含む)となっており7割以上が旧吉田村民である(2009(平成21)年3月、現在)。事業内容は、地場農産物の商品開発・加工・販売、水道配管工事、村営バス(現、雲南市営バス)の委託運行、タクシー営業、公共施設の飲食施設運営、和鋼の生産など多岐にわたる。



付けは自家買いであり、農協からの借入れはない。

⁸⁰ 株式会社吉田ふるさと村常務取締役高岡裕司氏にお話をうかがった。

⁸¹ 株券の売買、譲渡などの管理は株主個人による管理だけでなく、会社として個人株主の管理も行っている。

図 2 吉田ふるさと村 事業概要

2. 収益の確保

吉田ふるさと村は、図 1 のような事業体制で運営されている。そこでわかるのは、吉田ふるさと村を一躍スターダムにのし上げた、2002 年発売のたまごかけご飯専用しょうゆ「おたまはん」がある特産品販売部門はあくまでも数ある部門のうちの一部門でしかないことである。2004（平成 16）年度において、「おたまはん」などの農産加工品が全体の利益の 3 分の 1 を占めており重要な稼ぎ頭ではある⁸²が、あとの 3 分の 2 は行政からの委託事業や管・水道工事事業である。

そもそも、吉田ふるさと村を設立し、最初に取り組んだのは水道事業であった。村で一体何が一番困っているだろうかということ考えた際に、水道の問題があった。水道に関しては、村に自営業者も存在せず、水道が破損した際には何十キロも離れた業者に委託する必要がある。そこでゼロから水道事業を構築するわけであるが、ここで村民株主であることが生きてくる。工事業務などは不慣れであったが、株主に土木建築業者の社長さんがおり、村のためならということ協力を仰ぐことができた。スタッフにも水道工事の資格を取得させ、この水道事業は、2002（平成 14）、2003（平成 15）年には吉田ふるさと村の約半分の売上を獲得する大きな採算事業となり、他の不採算事業を補填する役割を担うことができた⁸³。

さらに、村営バスの事業委託も行う。これも地域の足を担う重要なファクターであるが、高コストであるため吉田ふるさと村では赤字部門でガソリン代高騰の際はガソリン代などの持ち出しもある。しかし、「バスは村の所有であり、月々の委託料が入ることで資金循環ができた」（高岡氏）。このバス事業は、雲南市になってからも雲南市営バス事業やスクールバス事業として引き続き行われている。

このように行政からの委託事業、インフラ事業の委託を行うことで、行政は会社の存続を底辺で下支えし、その間に食品加工商品開発（商品の付加価値化）を行い、村外からの



⁸² 最近ではピークの 6 割程度になっている（下げ止まりつつある）。食品加工の施設や土地は、1994（平成 6）年の農水省ウルグアイラウンド対策補助金を使い 2 億 7 千万円（うち自己負担分 4 千万円）で建設している。

⁸³ 工事だけでなくメーター検針などの管理事業も行っている。

外貨獲得への足がかりにしていた。それが、地域に雇用を生み出し⁸⁴、地域の存続につながるという形になっている。

IV. 今後の課題

高岡氏は、「成功資源だけに頼らない。それは、最後には尻すぼみになっていくだけなので、新たなことにチャレンジしていきたい」と語る。

1つ目は、「農業」である。農業人口も高齢化が進み、担い手が不足し始めている。吉田ふるさと村は、食品加工会社でもあるので、農業の担い手の減少は原料の栽培の低下につながり、遂には生産の減少になってしまう。つまり、原料の確保が本命となる。そこで、昨年度に1町2反の土地を購入し、新規採用で20代の青年を2名雇用し、無農薬によるにんじん、サツマイモ、ゴマ、たまねぎの栽培を始めている。しかし、失敗の連続で去年は2反ぐらいしか栽培が出来なかった。高岡氏は、「失敗した思いは大切に、先人の言葉も必要だということを体験してくれば」と、新人社員に更なる飛躍を期待している。

2つ目は、「旅行事業」である。2009年(平成21年)7月から観光事業部を立ち上げ、交流人口の増加を目的としている。旅行業に参入するということから、20代から50代の5名の新規採用を行った⁸⁵。2010年(平成22年)3月にはモニターツアーとして「たたら体験ツアー」を行っている。吉田ふるさと村には、

たたら体験モニターツアー参加者募集！
～たたらが蘇る～
2010. 3.13(土) - 3.14(日)

□募集人員/15名(小学生以上)・申込締切平成22年2月27日まで
□ツアー料金・モニター価格/大人お一人様**13,000円!**(送迎価格23,000円)
□お子様14,500円(小学生以下)
□参加費(申込書と同等)・当日(08:00)開始時刻に集合にお願いいたします。
代金内訳/体験料、施設入場料、朝食1回、昼食2回、夕食1回、前泊代金、貸し切りバス料金
1名1室の場合のご参加ください。
添乗員/同行いたしますが、係員が同乗します。
□申込金3,000円(旅行代金に充当)

今回の第1弾ツアー参加者に限り
次回の第2弾ツアー料金がお得!

2010.3.13(土) 2010.3.14(日)

JR 津浦線 津浦駅 発	10:00	出立準備 発	10:30	集合バス 発	11:10	たたら体験 開始	11:30	昼食 食べる準備 開始	12:30	準備完了 退席	13:00	小たたら体験 (貸切りバス 乗切)	14:00	準備完了 津浦駅 発	17:30	津浦駅 発	18:30	集合バス 着	18:45	たたら体験 終了、おのぼり	19:00	出立準備 着	17:25	JR 津浦線 津浦駅 着	17:55
-----------------	-------	--------	-------	--------	-------	----------	-------	-------------	-------	---------	-------	-------------------	-------	------------	-------	-------	-------	--------	-------	---------------	-------	--------	-------	-----------------	-------

※送迎バスはすべて無料となります。

⁸⁴ 雇用において(主に加工生産工場においての)臨時採用が多く、加工生産以外の担当部署の新規や中途採用の求人は積極的には行っていない。それは、求人を行っても地理的、交通的な条件が悪いということで敬遠されてしまうため、必要な人材を雇用することが出来ない。そのため地元採用を行うとスキル不足のため雇用することが難しくなる。地元雇用を目指して設立された会社ではあるが、その担当に要求されるスキルによって地元雇用とスキルを必要とする雇用とに分かれるという事態が起こっている。最近では、会社内において人材の養成する必要があるのでは、という流れにある。それは、ある程度のノウハウが社内に蓄積されてきた証拠であり、地元雇用という本来の目的を再確認することにある。この流れは、昨年度、新たに立ち上げた農業部門から20代の青年を2名雇用したことにはじまる。

⁸⁵ 旅行業務取扱管理者として2名が合格し、2010年(平成22年)2月からは第3種旅行業者として営業するとしている。雇用に関しては、島根県緊急雇用対策費の活用をしている。

2004年（平成16年）から国民宿舎清嵐荘の運営⁸⁶も行っているが、ここは出雲湯村温泉として出雲国風土記には「漆仁の湯」とされる由緒あるかけ流しの温泉が自慢である。この温泉資源と「鉄の歴史村」とを結び、さらには無農薬の農業も巻き込んだ体験型、ツーリズム型の観光をめざしている。販売に関しては、旅行会社との提携を行うが、自らも旅行者としての登録もめざす意向である。

吉田ふるさと村は、村民からの熱い期待をもって誕生してから25年目になる。その間、赤字を計上したのは、初年と2年目、そして昨年度の3回のみである（高岡氏）。なかでも2003（平成15）年度には年商4億1千万円。利益は2,200万円。はじめて1株千円の配当を乗せた。住民参画型の第三セクターである吉田ふるさと村は、常に黒字を計上しなければならぬ運命を背負っている。しかも赤字になっているのは新規参入を行ったときだけである。それが、住民株主が「ものをいわない」株主になるのであり、行政も「ものをいわない」株主になる要因となっているのではないだろうか。つまり、会社の「自主性と収益性（収支）が正義である」というのがすべてであり、さらには「地域の雇用の確保と地域の活性化」という目標があることがぶれずにやってこられた原因なのではないだろうか。「失敗はできない」（高岡氏）という言葉は、言葉以上に重みがあるように感じる。

⁸⁶ 国民宿舎清嵐荘は、2004年（平成16年）から委託を行っているが、行政からの管理委託費はない。入湯料は、行政から戻してもらっている。しかしながら、老朽化から施設の更新が急務である。