

平成31年3月5日

只見町議会議長 齋藤 邦夫 様

交流施設に係る調査特別委員会  
委員長 佐藤 孝義

### 交流施設に係る調査特別委員会調査報告書

本委員会に付託された調査事件について、調査の結果を次のとおり、会議規則第77条の規定により報告します。

#### 記

#### 1. 調査事項

- (1) 施設運営の現状と課題について
- (2) 設立目的と受入現状と今後の改善策について
- (3) 滞留人口対策と将来構想について
- (4) その他

#### 2. 調査日等

- (1) 調査日 平成30年6月15日、7月3日、7月11日、7月30日、  
8月21日、9月21日、11月14日、12月11日、  
平成31年2月1日、2月15日、2月22日
- (2) 出席委員 佐藤孝義委員長、鈴木好行副委員長、鈴木征委員、藤田力委員、  
酒井右一委員、大塚純一郎委員、中野大徳委員、目黒仁也委員、  
山岸国夫委員、目黒道人委員

#### 3. 調査経過並びに検証結果

平成5年11月16日、深沢地区に温泉が湧き出た。これが交流促進センター立ち上げの始まりであった。この頃社会は、バブル景気の崩壊により、景気低迷に陥っていた。当時、貿易の自由化が世界のなかで進められ、日本でも農業分野における市場開放も対象となり、「米」の輸入が大きな課題となっていた。農業の中心となる「米」の輸入は、米農家に対し大きな脅威に感じ取られていた。このため、細川内閣は、事業費6兆100億円、国費2兆6,700億円のウルグアイラウンド農業合意関連国内対策事業費を予算執行した。しかし、予算の5割強は、土地改良事業などの公共事業など、農業農村整備事業に用いられ、日本の農業強化にはならなかった。

交流促進センターは、こうした国の整備事業を活用することで町の負担軽減を図りながら進められた。また、この頃の只見町では、人口6,000人を割り込み、若年人口の減少とともに高齢化が進み、過疎化への危機意識の高まりも事業推進の背景にあった。また、柏市との交流都市締結や観光の国内志向などを理由に交流人口の増加を契機とし、「若者の定住、Uターン」を目標に交流が施設の中心となり、事業規模、内容が固まり、平成6年、町は、『都市と農村を結ぶ活性化の拠点』として、交流施設「季の郷 湯ら里」を建設した。その後は、2年間の町営（直営）から第3セクター「株式会社 季の郷 湯ら里」により運営が続けられている。

今年4月で平成の時代が幕を閉じる。30年間におよぶ平成という一時代が終わろうとしている。この時代において大きな変化はさまざまな視点から取り上げられるが、なかでも、情報通信技術(IT)の発達と物流のインフラ整備が挙げられる。世界各国の物理的な距離が一気に縮まり、経済活動は地球規模にグローバル化が進んだ。次に、大震災による社会生活への意識も変わった。阪神淡路大震災をはじめ、東日本、九州熊本など大地震、津波による甚大な災害は記憶に新しい。なかでも、原発事故は、これまでの安全神話を覆す出来事であった。こうした出来事とは別に、平成においては、都市部と地方の格差がより顕著になったともいえる。人口については、少子高齢化が進むなかで、東京一極集中が進み、若者の地方離れに歯止めがかからない。経済についても、「都市」と「地方」における経済的な格差は一向に狭まるどころか、広がる傾向にある。こうした社会変化の下、平成27年度官邸主導による地方創生事業が導入、推進されている。

## ◎ 地域活性と地方創生

交流促進センターの役割や位置づけを整理していくなかで、本質的な焦点である地域活性と地方創生について触れる。

### (1) 地域活性から地方創生へ

まず、地域活性とは、「顧客にとっての地域の価値を長期的に向上させることによって、地域へのお金の流入を増加させることであり、そのために行われる施策」をいう。つまり、地域の価値向上に資する取り組みを意味する。

他方、地方創生とは、各地域がそれぞれの特徴を活かし、自律的かつ持続的で魅力ある社会を作り出すことである。わが国では工業化の進展やサービス産業の増加などにより、地方から都市への人口流入が長年にわたって進み、地方の過疎化が進んだ。今後も高齢化や人口減少により、地域がさらに衰退すると考えられている。

これまでもさまざまな地域活性化策がとられてきたが、東京一極集中は一向に是正されることなく、むしろ進行してきた。そこで、平成27年度から総合戦略として政府一体となって地方創生に取り組むことになった。地方において安定した雇用を創出し、それにより地方への人流を促し、合わせて若年世代への支援を強めることで人口減少に歯止めをかけ成長力を確保しようとしている。

詰まるところ、地方創生は、人の流れを地方へと変えるための仕組みづくりに焦点

が当てられている。なかでも、人口を減らさない、あるいは人口を増やしていくということを目的にした施策を重要視している。地域活性は、地域が経済的に潤うことを主としているが、そもそも働き手がいなくなってきた地方においては、人材の確保が前提となる。本町においても、湯ら里を開業した当初、農業後継者に対する職の確保など人手はある程度想定できていたものの、2020年から25年にかけて人口4,000人、2030年に3,000人台、高齢化率が50%超を想定した場合、まずは担い手確保に向けた取り組みは喫緊の課題である。

## (2) 地方創生における第3セクターの役割

本町でも、平成27年度地方創生に関わる人口ビジョン、総合戦略を策定、雇用、新しい人の流れ、子育て、安心な町を基本目標に掲げた。併せて第7次只見町振興計画を策定、まちづくりの具体的な方向付けを行った。このなかで、交流促進センターや振興公社など第3セクターにおいては、こうしたまちづくりに関わる主体的な役割が期待されている。とりわけ、湯ら里は、地域観光における誘客においてある程度まとまった規模を収容できる町内唯一の施設である。また、柏市をはじめ新潟県三条市など連携自治体とのさまざまイベントや取り組みを進めるなかで、中心的な施設（機能）を担うことが求められている。さらに地方創生では、自律性、持続性において、地域が一体となり、「稼ぐ力」を高めることが主軸にあり、第3セクターにとって、官民連携による事業の中心が本来の役割であるといっても過言ではない。こうした点について、平成27年3月「只見町第三セクター経営検討委員会」報告において、町内の状況を鑑み、湯ら里は、自立した経営を目指すことが現実的な要請となっている。

## (3) 交流促進センターの役割

一般的に交流促進センターは、都市との交流を促進するための拠点施設と町民の健康及び休養施設とされている。例えば、農業が主要産業である岩手県大槌町では、交流促進センターについて、「地域住民及び広域市町村の交流を活発化し、自然とのふれあいや、農業体験を通じた都市との交流の推進」が目的とされている。

先に述べたように、平成6年当時は、農林業における市場開放政策による当該従事者からの反発を回避するため、施設整備を推進させた。結果として施設は、町による町（住民）のための施設となり、半ば住民の保養施設となってしまった。本町も例外ではなく、湯ら里は、温泉日帰り入浴施設として、また町内のイベント開催場として活発に利用されている。しかしながら、現下を鑑みれば、第3セクターである湯ら里は、次代に向け、総合戦略や振興計画で示されている交流人口の獲得や地域観光振興機能を醸成強化させていくべきである。

## ◎ 交流施設の機能拡充

### (1) 経営状況

これまでの背景を踏えつつ湯ら里は、まちづくりの中核的な拠点として再度位置付けていくことになる。しかしながら、湯ら里の経営状況は、先の検討委員会での報告の通りであり、以降、改善の兆しは見えてこない。それどころか、施設の老朽化や人材の固定化によるサービスの低下が垣間見られる。

#### ① 施設の老朽化や時代への対応

開業後、23年が経過し、その間一度も大規模修繕を行わずにここに至っている。長期修繕計画の下、15、20年の節目において、修繕を加えていくのが通常であるがなされていない。特に近年旅館、民宿の激減により、交流人口等の受け皿として、湯ら里の果たす役割は大きい。従って、今後の町観光政策を踏まえ、施設整備を積極的に取り組むべきである。

#### ② 高齢化への対応

湯ら里は、一般の観光客で比較的高齢者の比率が高まっている。開業当時は、バリアフリーへの対応など、社会全体が実施段階であったが、今では整備完了が当然となっている。湯ら里では、エントランスから、部屋、風呂場等々においてその対策が必要である。

#### ③ サービスの品質

顧客のニーズも多様化しているなかで、町内の旅館・民宿事業者と一線を画するのであれば、相応のサービス提供を可能にする施設へと仕向けていくのが筋である。しかしながら、施設やソフト面である食事等において、本来の建設目的であった農業振興に資する季節の地元食材を積極的に活用する等旅を楽しむ宿泊者へのおもてなしについて大いに見直す必要がある。特に食については再検討を要する。

#### ④ 人材育成

湯ら里を宿泊施設として安定的な経営を目指すには、人材育成や商品企画、外部との連携など具体的にすべき事項は山積している。保養施設という背景から、必ずしも宿泊施設への人材育成を進めてきた訳ではない。一部の職員には、ホテルでの研修など実施した経緯があるものの、多数が未経験者である。このため、フロントでの対応や接客等において、幾分改善の余地が見受けられる。今後、温泉付きホテルで只見町を代表する宿泊拠点とし、かつ相応の対価を得るだけでのサービスを提供するのであれば、人材育成は必須である。また、中核人材として経験者の採用などを視野に入れ、OJT等による育成、研修環境を整備する必要がある。

#### ⑤ 運営、意思決定

兎にも角にも、こうした課題における解決に向けては、すべて経営意思決定下に

において、戦略的に進めていくことが望まれる。しかしながら、社長である町長、支配人を含め、業界未経験者であり、経営幹部が的確に意思決定を下す環境とは言い難い。社長である町長は論外であり、支配人は、異業種からの招聘である。経営幹部、未経験者の多い職員、詰まるところ、素人集団が手さぐりのなかで奮闘しており、加えて赤字経営が続き、自助による再投資等による打開は困難であり、半ば閉塞状況下にある。こうした状況を永きにわたり放置していることは、管理監督の立場である町長の責任問題に関わる事案といえ、早急に対応を求める必要がある。

## (2) 第三セクター経営検討委員会報告

湯ら里の運営については、こうした経営改善を含め、ここまでに何度か触れてきた「第三セクター経営検討委員会報告」について、平成28年8月全員協議会において報告がなされた。

### ① 企業統治（ガバナンス）の問題への対処

本報告において経営上重要な問題として指摘されているのが、企業統治（ガバナンス）の問題である。詳細については、報告書を参照するとして、いくつか提言されているなかで、代表取締役の変更について現町長においても何ら改善されていない点が挙げられる。企業経営の経験、実績を有さない町長が社長を続けるということは、企業経営としての職責を担う人材が実質不在ということを意味している。また、当該業界に精通した幹部も不在なことから、経営改善等に向けた具体的な方策を導き出すことは困難といえる。先に述べた課題の背景には、こうした経営体制の歪さが影響していることは否定できない。あくまでも代表取締役である町長は株主として経営に関与すべきである。今後、施設の老朽化対応等で多額の経費を費やすことになることが想定されているなかで、外部の専門家への依頼等々が指摘されているが、責任の所在を明確にすることなくして、語ること自体不毛といえる。

議会においては、その後の経緯等の確認など、本来の責務を果たしてないことについて、自らが反省し、早急な対策を講じるべく行動に移すことを決意する。

### ② 「第三セクター」としての役割

また、本報告において、第三セクターの在り方について、地域の理解の不十分さが自立への足かせになっている点が指摘されている。町による町のための都合のよい施設は、結果として競争力の低下から町負担を高め、結果住民への跳ね返りとなる恐れがある。町は、湯ら里に対し毎年、4,000万円を超える指定管理料を支払い続けている。現段階では、町の財政からしてその能力を保持しているが、将来人口減少下、生産人口の減少、高齢者の増加が透けて見える。この状況が続けば財政面で負担となることは言うまでもない。湯ら里は、単なる保養施設ではなく、町の誘客拠点となり得るものであることについて住民を含め、全体で確認する必要がある。その上で、先に述べた地方創生の視点に立ち、湯ら里の位置づけを再確認するとと

もに、役割に応じた組織体へと導いていかななくてはならない。

### ③ 指定管理について

本報告では、指定管理について完全公募型を提言しており、一定の理解が得られる。しかしながら、雇用や地元事業者への影響から移行に関しては慎重にならざるを得ない。そもそも、湯ら里や振興公社などが実質赤字経営に陥っているのは、町全体の問題に起因している。経営トップである町長をはじめ、議会や住民に対しても力量不足、理解不足が関わっている。このため、今後、合理化の余地は多々あるものの、事業運営方法を変更することによる経費削減等は対処できたとしても、自立、持続したまちづくりを進めることには繋がるものではない。それよりも、現下本町の状況を踏まえれば、積極的な活用方策を導き出していくことを優先すべきである。

### ④ 持続的な経営体制

重要なことは、株式会社として持続可能な組織としての見直しである。公共施設を前提とした現在の施設では、単独による黒字化は困難である。豪雪地帯という地理的な特殊性と、今後の町を取り巻く環境変化を見据え、老朽化対策と併せ、施設の規模、機能を確認する必要がある。今町が本気になって検討しなければならないことは、「湯ら里」の役割を大きく見直すことである。この点において議論なくして、小手先の対応は、単なる議会での追及回避として受け止めざるを得ず、町政への不信感を煽るだけである。

## ◎ 滞留人口対策と町の将来構想

本町におけるこれからの10年は、只見線の全線復旧と国道289号八十里越開通である。これも長年の念願であった新潟県との幹線道路による接続である。1時間近くの短縮による医療や商業その他において多大な好影響が想定されている。

### (1) 通過観光の町にならないために

鉄道、道路インフラが整備されるに従い、往来移動人口は増加することが確実であり、将来のまちづくりの契機として主体的に捉えていくことが肝要である。南会津町では、ホテルの改修を早々に進め、受入準備を進めている。また、下郷町では、体験施設の整備を進め、利便性向上から滞在を前提とした交流人口の獲得に向けた動きを見せている。その他、道路整備や道の駅のブラッシュアップなど、各地では着々と準備に入っている。交流人口増が地元の良い影響を及ぼすには、町内滞留者数の増加を目指すことが重要である。

通過観光から滞在型へと展開していくには、他地域同様、さまざまな視点から町の特徴を打ち出していくことが求められ、より戦略的な取り組みを志向することになる。このため官民が一体となり、本町の魅力を打ち出していくしかない。

## (2) インバウンドへの対応

他方、昨今注目されている訪日外国人（インバウンド）対応である。昨年秋、只見線には、多くの訪日外国人が押し寄せた。神秘的な景観を堪能するため、平日にも関わらずの盛況ぶりであった。これには、福島県の訪日政策への伏線がある。福島県は、2021年只見線の全線開通から、利活用促進策を打ち出した。そのなかで、只見線に高い関心を示す台湾を対象にSNS等への情報発信を進め誘客を図っていたのである。

我が国は、昨年度3,000万人を超える外国人が訪れた。さらに地方においても1,000万人近くが訪れ、増加の一途をたどっている。他方、団体から個人旅行へと形態も変化している。こうしたことから、将来的には、地方への分散が進むことは必然として考えるべきであり、本町においても多数の外国人が訪れることを想定しておくべきであろう。

## (3) 観光資源の開発とまちづくり

環境変化を見据えた町の取り組みは、残念ながら遅れている。周辺の自治体では、観光客の増加を見据え、道路の整備や宿泊受け入れ拡充に向けた施策、観光資源開発など具体的に動き始めている。こうした機会を逃すことなく、まちづくりに活かすためには、官民が一体となり、推進する組織体を設置、関係者の声に耳を傾け、具体策を講じるべきである。併せて、第3セクターの問題を含め、全体の視点から解決に繋げていくことが重要である。

ユネスコエコパークをはじめ豊かな自然、只見線、ダムなど観光素材は多数埋没している。素材を磨き、観光資源化から旅行商品へとさらに発展させていく取り組みは、官民一体となった取り組みによって達成されるはずである。少なくとも、町長は、将来のまちづくりを展望して、事業や予算削減に先頭だった動きは、まちづくりにおいて逆行していることについて苦言を呈しておく。

本町は、平成27年度地方創生加速化交付金事業を受け、まちづくりの視点から検討を重ね、亀岡総合運動施設におけるサンドバレーコートおよびトレーラーハウスを活用した商業拠点の設置など具体化を果たした。こうした取り組みは、内堀県知事からも高い評価を得ることができ、事業継続に向け、河川改修など側面から県の支援を受けている。また、日本バレーボール協会、小田オリンピック強化副本部長などから評価を得ている。こうした官民の取り組みを前例として位置づけ、民間事業者や住民の意見やアイデアをくみ取る姿勢、仕組みへと展開していくことが重要である。

### ◎ 特別委員会調査のとりまとめ

今回、委員会では、「交流促進センターとして果たしてきた（季の郷 湯ら里）の従来の役割と現状の課題、今後の在り方」について検討を重ねてきた。そのなかで、第 三

セクターとしてのあり方については、多くの問題、課題を再確認することができた。併せて、「湯ら里」に関わる課題解決に向けては、「湯ら里」だけでなく、施設周辺の整備さらには、本町全体の関わりから導きだしていくべき点に結着した。

このため議会において本件は、将来の只見町を考えるなかで、「湯ら里」の経営に根幹をなす問題、課題について即行すべき点、また新たな「湯ら里」のまちづくりへの関わりについて、当局等と連携し、以下について来期以降早急に取り組むべき事項を取りまとめ報告する。

#### 報告 1. 「湯ら里」経営管理体制の見直し

「第三セクター経営検討委員会報告」に基づき、代表取締役の変更をはじめ、社外取締役の導入など経営体制の強化を図り、責任の所在を明確にする組織体へと編成を見直すこと。また、経営の透明性を確保するため、収益部門と公益部門を明確にした交流施設特別会計を設けること。

#### 報告 2. 経営安定化を見据えた施設更新・整備

まちづくりの中心的な拠点として位置づけ、必要となる施設機能整備を進める。具体的な機能等については、大規模な個室の増設とリニューアルを実施し、宿泊収容能力の拡大を図ること。

#### 報告 3. 周辺の滞在拠点の整備

後述する観光政策との連携を踏まえ、亀岡スポーツパーク、比良林つつじ公園、会津ただみ考古館等周辺施設における取組は観光のみならずさまざまな交流機会に繋がるものである。こうした活動との関わりについて、只見町の特徴を創り出す視点から整備を推進すること。

#### 報告 4. 官民一体によるまちづくりへの推進

今後の只見町がより魅力的な町として維持、発展していくために、限られた資源を最大に活用すべく、官民が一体となりまちづくりに向けた具体化を図る。具体化に向けては、「只見まちづくり推進会（仮称）」の設置下で進める。人選については、住民への理解や透明性を確保する観点から、自薦他薦を含め、やる気のある中堅若手を中心に参集する。なお、推進するにあたり、外部から専門家等を招聘して、実効性を追求すること。

#### 報告 5. 将来の環境変化を見据えた観光政策の策定

まちづくりを進めていくにあたり、まち全体の観光政策が重要になることはいうまでもない。過去経験のしたことがない変化を迎えることになるはずである。



地元経済の視点からすれば、千載一遇のチャンスともなりうるものである。こうした観点から、地元経済に資する政策と持続可能なまちづくりに向け、全体を包含しつつ、実現可能な政策を取り纏めること。

本町は、地方創生を進めていくなかで、大きな環境変化を迎えようとしている。「環境変化は、最大の武器（チャンス）」と捉え、大切なことは、次代を見据えつつ町の将来を明確に描くことである。したがって、緊急性があるので町は31年度より速やかに実行すべきである。昨今、町には、停滞感が漂っている。この背景には、町の将来が見えてこない、伝わっていない、町内で共有されていないことが根幹にある。当局は、町の将来を見据えた、交流人口の拡大等重要施策の実現に向け邁進すべきである。

以 上