変革をバネに進化を続ける
異業種組合『庄川峡観光協同組合』

川崎　和夫
庄川峡観光協同組合
専務理事

要　旨

改組後49年、前身を含めると100年近い歴史を誇る私ども「庄川峡観光協同組合」。旅館業と飲食業を併せた国内でも珍しい複数業種の協同組合として活動してきました。

時代の流れの中、組合員数の減少や、財源難の将来に危機感を覚え、平成18年に「自主事業部門」を設置。その部門の責任者として「稼ぐ！組合」を目指し、市の「指定管理者（庄川水記念公園）」を受託。平成21年にはその3年間の顛末をレポート、この場を借りて発表させていただきました。

今回はその後、異業種組合へと舵を切り、現在３つの「指定管理者」と自主運営事業の「道の駅」を束ね、地域の核として「地方創生」の旗振り役となり、未曾有の「コロナ禍」にも負けず更なる進化を目指そうとする組合のレポートです。

1 組合の流れ

―大正14年～平成19年（1925～2007）―

大正の末期、富山県南西部を流れる一級河川 庄川（岐阜県―富山県）に一大水力発電事業が始まりました。浅野総一郎(浅野財閥総帥)による「小牧ダム」の建設です。当時、東洋一の規模となるダム建設に伴い、多くの工事関係者、その家族、見物客が庄川地域に集散し、地元の商業・飲食・宿泊・サービス業が活況を呈することとなりました。その中で「３業組合（旅館･料飲･芸妓)」が創立（大正14年）され、地名（金屋・青島）を取って「金青組合」と名付けられました。これが私どもの「庄川峡観光協同組合」の前身となります。ダム完成後も、その人造湖の優美さから新観光地として脚光を浴び、多くの人々が訪れるところとなりました。

昭和10年代後半になると戦時色が強まり、観光・娯楽は停滞の時期となり、その後、暗い戦争の時代となりました。

小牧ダム

ダム湖

昭和20年代も後半に入ると、戦後の混乱も収まり、人々の心にレジャー気運が高まり、呼応するように私どもの庄川町も「観光と産業の町」をスローガンに、官民あげての健全な観光地づくりを目指し始めました。

昭和47年には、組合も組織の発展を願い、「庄川峡観光協同組合（しょうがわきょうかんこうきょうどうくみあい）」と改組して組合員28名で再スタート、その後事業はどんどん拡大していきました。公共の宿も加わり宿泊施設15軒を含む、50組合員の組合規模となり、宿泊容量では宇奈月温泉に次ぐ富山県下第2位の規模にまで膨れ上がりました。

昭和50年代から60年代にかけては、町との連携の下、毎年のように県外へのキャンペーン等を実施し、組合の歴史の中では1、2を争う活発な活動時期となりました。昭和57年には約10年をかけて、地元待望の観光目玉施設「庄川水記念公園」が完成。観光への明るい将来を感じさせました。

ただ、平成に入ってからは観光ブームも下火となり、オイルショック・地方経済衰退・少子高齢化といった負の流れの中、高齢化・後継者難が拍車をかけ、廃業等による組合員数の減少も始まり、組合も先の見えない停滞の時代に入りました。

2 「平成の大合併」と組合の変革

―平成19年～平成23年（2007～2011）―

・第一の変革

そんな中、大きな転換期が訪れました。

平成16年「平成の大合併」により、庄川町は旧砺波（となみ）市と合併。（新）砺波（となみ）市が誕生しました。組織の統廃合による大きな変化が始まりましたが、組合はそのままの形で残ることとなりました。

平成17年、その中で「公の施設」の管理運営を民間事業者に委ねるという「指定管理者制度」が始まり、組合が前述の「庄川水記念公園」の「指定管理者」を受託することとなりました。

組合員数の減少、活動の停滞に歯止めをかけようと、ある意味組織の存続をかけての変革の始まりでした。組合は、これまでの「飲食店部会」と「旅館部会」の2部会を統合し「全体会」とし、新たに「事業部門（名称：水記念公園カンパニー）」を設け、「自主財源を持つ組合、稼ぐ組合！」を目指して変革のスタートを切りました。

紆余曲折を乗り越えながらも、なんとか順調に「指定管理者」を続け、3年が過ぎる頃には県内でも“新たな組合活動の成功事例”として注目を集めるまでになりました。

特産館

庄川ウッドプラザ

3 複数業種の組合から異業種の組合へ

―平成23年～平成29年（2011 ～ 2017）―

・第二の変革

平成23年、組合役員の改選時期となり新しく坂井彦就（さかい ひこなり）氏が理事長に就任しました。彼は、本業の旅館経営の他、複数のＦＣ事業を展開する積極的で行動力のある新しいタイプの経営者でした。彼の元、組合の次世代に向けての第二の変革が始まりました。組織の基本構造からの変革です。

今までの飲食業と旅館業に限っての入会を、広くサービス業・卸売業・小売業又は運輸業を営む事業者等も入会出来るように定款を変更し、新たに地域発展に共鳴する組合員を募り、異業種の組合へと転換を図りました。

結果、20人近くまで落ち込んでいた組合員数は一気に38人にまで増え、異業種の新しい時代に沿った組合が生まれる変革となりました。

※現在、構成員は、旅館、飲食店、地域の商店（魚屋・肉屋・酒屋）、農業者、食品製造業、ガソリンスタンド、運輸（バス、タクシー、遊覧船）、広告宣伝会社、銭湯等多岐にわたっております。

そして、新たに組合の「基本」「ビジョン」「目標」を定めました。

「基本」は、観光をキーワードにした「地域創生」です。

地域を挙げて観光で誘客し、外貨を稼ぎ、それを地域内で消費、循環させ、地域に再投資する！というものです。

「ビジョン」は「庄川温泉郷（しょうがわおんせんきょう）」を全国区にする！

7軒ほどの小さな温泉地ですが、高速道路（北陸自動車道 砺波ＩＣ）、北陸新幹線（高岡駅）、空港（富山きときと空港）に近く（約１５～４０分）、水と緑に包まれた自然環境の中、周辺にはダム湖や観光遊覧船、世界遺産の五箇山、伝統の井波彫刻等の観光資源を持ち、湧き出る良質な温泉（庄川清流温泉）を利用しての癒しとヘルスケアに富んだ、安全で健康な観光地の提供

を全国に向けて発信します。

指標として中長期計画の「庄川温泉郷活性化ビジョン」を策定しました。

「目標」は、ビジョンを支える新商品・特産品の開発を目指す。

以前から豊富なミネラル分を含み、効能に高い評価を得ていた「庄川清流温泉」（第3セクターで、組合員の庄川泉源（株）が配湯。社長は坂井氏）の温泉水を活用した新商品の開発や地域の特産品を発信できる新しい商品の開発を目指す。

現在は、温泉水を肥料替わりにして育てた野菜を組合員の農業者が考案し、旨味を増した野菜を「庄川おんせん野菜」として「道の駅庄川」で販売中。

又、加工品として、“しょうがドリンク”・“庄川おんせん野菜 トマトカレー（レトルト）”の製造、販売にもこぎつけました。

温泉水そのものもミネラル分を多く含むということで、宅配や室内へのミスト噴霧への活用が始まっております。

地域の特産の「庄川ゆず」を使った新しいお土産品の開発にも着手。

老舗菓子補と共同でミルク饅頭“ゆずまる”を開発。現在、庄川温泉郷のお土産品としてはトップの売り上げを誇り、コンスタントに年間5～6万個売るヒット商品に育っております。

ゆずまる

庄川おんせん野菜

ゆずまる(土産用箱入り)

しょうがドリンク

庄川おんせん野菜トマトカレー

4 新たな飛躍

―平成29年～令和２年（2017～2020）―

・第三の変革

ビジョン・目標に向かって順調に推移していた平成27年、新たな飛躍と変革の波が訪れました。組合員でもあった地元の公共の宿「やまぶき荘」が、建物の老朽化に伴い解体。市は新たに日帰り温泉施設を建設し、平成29年4月に「ゆずの郷やまぶき」としてオープンを予定。その運営を「指定管理者」に移管することになったのです。

一方、時を同じくして、「庄川温泉郷（しょうがわおんせんきょう）」の玄関口に位置する「道の駅 エントランス庄川」という店舗のリニューアル話が持ち上がりました。この施設は、やはり組合員の不動産会社（第3セクター）が「道の駅」部門として長年団体客に特化しての事業展開をしておりましたが、時代の流れの中での個人客対応が遅れ、経営不振となり一時休業状態が続いていました。

「庄川温泉郷」の玄関口という位置関係と施設の大きさから、長くの閉鎖状態はイメージダウンが大きいということで、関連機関との話し合いの末、組合の経営による「道の駅」のリニューアルオープンが決定しました。「庄川水記念公園」の運営が順調であったとはいえ、人材・資金・リニューアル計画、

その他、難題が次々と湧き上がり、簡単な話は何一つありませんでした。ただ、観光をキーワードにした「地域創生」を目指す組合としてはその顔となる施設を何としても蘇らせ、旗印にして邁進して行かねば！という強い思いがあり、決断を後押ししました。

同じ時期に新たに２つの施設を運営するということで、資金面とは別に大きな問題として人材の不足が出てきました。これまでは組合の人間（私）が施設（庄川水記念公園）の長として運営に携わってきましたが、今後の事業拡大を見据えると、施設ごとに知識や経験のあるエキスパート人材を担当させ、それぞれが管理運営する事業部制への移行が必須と考えられ、組合員以外の外部の「新しい血」の導入が必要となりました。

飛躍に伴う新たな変革です。

最終的に、3人のＵターン者が内定しました。経歴的には、スーパー銭湯の店長、喜界島観光物産協会の事務局長、都市ホテルのレストランのシェフと十分な知識と経験を持つ即戦力の人材ばかりでした。いずれも庄川町出身者で、「ふるさと庄川の地域おこしを一緒にやりましょう」という呼びかけに熱く応えてくれ、新しい仲間として変革のスタート台に立ってくれました。

他の従業員の募集も始め、2施設の新設、改装工事もそれらと並走するように進み、あっという間に2017年春を迎えることとなりました。

まず4月に新設の「ゆずの郷やまぶき」が開館しました。「ゆずの郷やまぶき」は温泉（庄川清流温泉）を楽しめる健康･福祉･観光の施設であり、会合･宴会も行えます。運営には異業種組合の利点を活用しました。

調理室及び調理人は無く、組合員の仕出し料理店4店と魚屋1店が月々のシフト制で料理をケータリング、従業員は配膳のみとし、飲み物は２軒の酒屋のローテーション、燃料はガソリンスタンド、温泉水は泉源会社と、省力化と組合内での地域内消費に特化しました。

後を追うように2か月後には「道の駅 庄川」を開業！目の回る忙しさでした。コンセプトは「地域の公民館」ということで、「庄川温泉郷」を訪れる観光客と地域の人々の交流を意識した構えと品揃えとし、内装は黒を基調にしたオシャレな仕上がりで他の道の駅との差別化を図りました。ここは賛否両論がでましたが、営業日として、毎週火曜日を休業日、毎日の営業時間も９時～１８時とし、少ない従業員で経営する事を最重点に考え、決断しました。こ

の施設は、「道の駅」の再生ということで、市と不動産会社も後押しをしてくれましたが、9,000万円程のリニューアル費用がかかり、組合負担分は借入をする形でスタートしました。

忙しさが落ち着いた翌年には、もう一つ新しい「指定管理者」の話が舞い込んできました。「ゆずの郷やまぶき」に隣接した「庄川清流パーク」という市営のパークゴルフ場です。開業後4年が経過し、5年目からの「指定管理者」の募集でした。業種、形態共今までとは全く異なる施設ではありましたが、隣接での相乗効果及び経費削減が期待できると考え応募することとし、決定をいただきました。

運営には市のパークゴルフ協会とシルバー人材センターの協力を得ました。

無謀とも思えるこの2年間！２つの「指定管理者」（ゆずの郷やまぶき・庄川清流パーク）と１つのテナント事業（道の駅 庄川）。それぞれに営業形態が違う施設群に、新しい仲間を加えての挑戦が今回の変革のスタートとなりました。第一の変革時と比べると、従業員は12人から33人（パートを含む）に、売上高は6千万から2億円近くに膨れ上がりました。

ゆずの郷やまぶき

大浴場

道の駅 庄川

庄川清流パーク

道の駅 庄川　店内

5 コロナ禍と新たな挑戦

―令和2年～（2020～）―

・その災いは突然やってきた！

令和2年度の決算準備に取り掛かり始めた2月頃、マスコミで「コロナの全国拡大」のニュースが度々流れるようになりました。それまで新型のインフルエンザのようなものという認識しかなかった私にとって、その後の予測などつくはずもありませんでした。時間が経つにつれ、その恐ろしさが地球規模にまで膨れ上がり、経済を揺るがし、私たちの生活を脅かし始め、大きな災いとなったのです。

組合も直撃を受けました！　観光を名乗る組合であり、また生活ではなく、その上に乗っかる余暇を楽しむ業種であることから、すぐに大きな影響が出始めました。組合の旅館業・運輸業はキャンセルが相次ぎ、やがて休業状態に追い込まれ、飲食業も宴会・夜の会合需要がすべて吹っ飛び、夜の時短営業を余儀なくされました。「指定管理者」も「ゆずの郷やまぶき」は予約キャンセルが相次ぎ、最後は予約がなくなり、これは納入業者の組合員にも直結し、仕出し業者への注文は全く無くなりました。更に4月末には「清流パーク」・「庄川水記念公園」と共に1か月余の休館を余儀なくされました。

その後「ＧＯＴＯトラベル」等、いろんな補助金事業により一時的に持ち直す時期もありましたが、令和3年に入ってもコロナの終息は見えず、8月半ばから9月末には再度の休館となりました。（「道の駅 庄川」は施設の性格上、営業を続けました。）組合及び組合員の受けた損害は、この1年半余りで甚大なものに膨れ上がりました。実際、組合の1軒の旅館は廃業し、経営権が他の

事業者に移りました。

10月に入って、国や世界の対策やワクチン効果が表れ始めたのか、新型コロナ感染者数も減り始め、ようやくトンネルの先に明かりが見え始めてきました。

“先が見えれば、こっちのものだ！”と若干強がりも入りますが、自分を含め、皆を鼓舞します。・・・「**コロナに負けるな！前を向こう！**」・・・と！そう、下を向いてばかりではいられません！組合は昨年来、国や県、市の色々な補助金を利用し、「アフターコロナ」、「ウイズコロナ」への対応策を模索し、新たな挑戦を始めました。

一つは「砺波（となみ）市ホテル旅館組合（7組合員）」との連携です。砺波市には２つの旅館業の組合があり、別々に活動していましたが、手を取り合ってコロナに立ち向かおうと、「ＴＯＮＡＭＩ－ＳＴＡＹ実行委員会」と名付けた委員会を共同で設立しました。

ＴＯＮＡＭＩ－ＳＴＡＹ実行委員会

“ＴＯＮＡＭＩ－ＳＴＡＹ　地元に泊まろう宿泊補助金キャンペーン”を市の協力で実施、ホテル・旅館の客室稼働率をアップさせることに成功しました。

又、国の「既存観光拠点再生・高付加価値化推進事業」の採択を受け、11月からは実証実験を開始予定としています。組合は、以前にもまして積極的で広範な活動にシフトアップしました。

何としてもコロナに負けず生き残ろう！が原動力です。

ここには、組合の次なる新たな変革の芽を感じております。

変革こそが、組合の進化を止めず、明日に繋げる道だと確信するからです。

最後に14年前、最初に「指定管理者」に挑戦しようとした時、紛糾する会議の席で出た言葉を思い出しました。

“庄川の観光は、先達の努力で受け継がれてきた！
これを未来につなげるのは、自分達の義務だ！
自分達がやらなければ、誰がやる！！”

了

https://shogawakyou.com/