

平成 26 年度調査・研究事業

「地域コミュニティ再生」の核となる
道の駅ビジネスモデル事例研究

報告書

平成 27 年 3 月

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会

はじめに

高齢化、少子化への対応が急がれている。特に中山間地は人口減少が著しく、多くの地域で、このままでは地域コミュニティが崩壊すると云われている。

過疎化を食い止めるために地域産業を活性化させ、雇用を確保することが緊急の課題である。

自治体は、これらの組織に自立的な経営を促しているが、地域での需要は限られており、新たな需要を創出しなければ自立した経営は困難である。

我々は地域コミュニティの拠点に道の駅が有力であると考え、25年度において「(中山間地の)道の駅を中心とした、地域の公的機関連携により、地域資源の複合化による新たな価値の創出」のテーマのもとに調査・研究をおこなった。

その結果明らかとなったことは、道の駅が自立した経営を持続する為に、地域の資源を活用し、産業化、商品化を進めるための経営力と新たなシナジーを生み出す小さな拠点づくりが問われており、物販のみではない新たなビジネスモデルが必要であると云うことであつた。

今年度は道の駅を類型化し、評価項目を考え比較しながら成功の法則を考察した。

道の駅の経営に著しい格差が生じており、何が違うのか、業績の違いを生む要因は何か、どうやって利益を出しているのか。「ビジネスモデルキャンパス」によって、「可視化」し、違いを分かりやすくした。

中山間地域で過疎法による地域指定を受ける地域にある、栃木県茂木町道の駅「もてぎ」、宮城県大崎市道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」、宮城県七ヶ宿町道の駅「七ヶ宿」と宮城県栗原市花山道の駅「路田里はなやま」の4カ所の道の駅をモデルに選び考察した。このうち、道の駅「もてぎ」は、国土交通省の重点道の駅選定制度の発足と共に、26年度全国モデル「道の駅」6選の一つ、道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」は、重点「道の駅」モデル35ヶ所の一つに選定された。

第1章では、過疎化が進む中山間地域を取り巻く国の政策の大きな流れを俯瞰した上で、中山間地域のSWOT分析を実施し、道の駅が向かうべき方向性について述べた。地方創生法発足の流れの中、市町村の役割の大きさを、道の駅の施策においても改めて確認させられた。

第2章では、道の駅の制度の概要と、道の駅を事業を行なう場合のメリットや地方創生における戦略的使命について述べた。道の駅は民間の手法で事業を行ないながら、設置者である市町村とともに、地域全体の収益向上を目指す公的使命を果たすことが期待されている。

第3章では、取材した道の駅の状況をできるだけ共通のフォーマットで詳しく記録し、成功の法則を導く基礎資料とした。今後道の駅の新設や経営改善などに取組む市町村や道の駅経営者が、先例地の情報収集を行なう際の参考資料として活用されることも期待する。

第4章では、第3章で示した4つの道の駅の様々な取り組みを類型化し、道の駅の利益の確保と地域全体の収益向上に繋がる成功の法則を抽出・モデル化し示した。本報告書の成果のコアの部分である。新たな道の駅の設置や、経営改善による更なる地域の発展を目指す際はもとより、その他の道の駅の関係者においても、日々改善のための経営のチェックリストとして活用いただけたらありがたい。

第5章は、第4章でモデル化した「成功の法則」を道の駅「路田里はなやま」の経営改善に適用した場合の具体的改善策を提言した。道の駅「路田里はなやま」は栗原市花山地区「小さな拠点」事業の中核として期待されている存在で自主経営を目指しているが、資源の乏しい地域でもあり運営は必ずしも容易ではない。したがって、提言を実現することもハードルが高くなっている。しかし、正しい道筋で皆が力を合わせて努力すれば超えられないハードルではなく、中小企業診断士として更なるご支援を申し上げたいところである。

条件不利な環境においても、繁栄させ、地域に一層貢献できる道の駅として関係者一同のさらなる挑戦を期待したい。

平成27年3月

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会
会長 小林豊弘

目次

はじめに	1
第1章 道の駅で解決する中山間地域の課題	5
1. 中山間地域とは	5
2. 過疎化への危機感と国の地方創生への取り組み	5
3. 道の駅をとりまく中山間地域の現状	6
4. 中山間地域における道の駅の今後の方向性	7
第2章 中山間地域における道の駅（地方創生における戦略的使命）	9
1. 道の駅とは = 公的定義から学ぶ	9
(1) 「道の駅」登録・案内要綱	9
(2) 道の駅に求められる機能	10
2. 事業としての道の駅	10
(1) 多様な地域連携機能	10
(2) 道の駅となる店舗運営上のメリット	11
(3) 公共施設としての戦略的使命 = 地域全体の利益を追求	11
第3章 中山間地「道の駅」のビジネスモデルの事例調査	12
1. 事例調査先の概要	12
(1) 道の駅「もてぎ」（栃木県芳賀郡茂木町）	12
(2) 道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」（宮城県大崎市）	12
(3) 道の駅「七ヶ宿」（宮城県刈田郡七ヶ宿町）	12
(4) 道の駅「路田里はなやま」（宮城県栗原市）	12
2. 各道の駅のビジネスモデル	13
(1) 道の駅「もてぎ」	13
(2) 道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」（宮城県大崎市（旧岩出山町））	19
(3) 道の駅「七ヶ宿」（宮城県七ヶ宿町）	24
(4) 道の駅「路田里はなやま」	28
3. 中山間地の道の駅のビジネスモデルのまとめ	31
第4章 道の駅の成功の法則を探る	34
1. 道の駅はそもそも、地方創生 = 地域活性化戦略である	34
(1) 道の駅は公共施設である	34
(2) 地域資源の活用によるスター商品の開発 = 他と差別化し外部の顧客を引き寄せる魅力が必要。	35
2. 組織・人事の視点から	37
(1) 人材確保・育成	37
(2) ガバナンスのある組織運営	38

3. 「マーケティングの視点から」	39
(1) マーチャンダイジングを適切に	39
(2) 農産物直売所のブランド化.....	40
(3) イベントを有効に利用	40
4. 「設備・業務プロセスの視点から」	41
(1) シナジーを生むレイアウト.....	41
(2) 閑散期の人と施設の活用	42
5. 「財務の視点から」	43
(1) 赤字を許さない (= 3年連続赤字のセグメントは事業見直し)	43
(2) 適切な事業計画+継続的な見直し	44
6. 戦略マップの作成	44
第5章 路田里はなやまのビジネスモデル改善	34
序論.	46
1. 「路田里はなやま」の現状.....	48
(1) 2度の大地震(平成20年6月岩手・宮城内陸地震、平成23年3月の東日本大震災)を経て売上げが地震前の7割に低下している。	48
(2) 冬期は積雪により売上げが急落する。	49
(3) 現在のビジネスモデルの問題点	50
2. 「路田里はなやま」のビジネスモデル改善提案～成功の法則を踏まえて.....	52
(1) 「路田里はなやま」のあるべき姿と戦略マップとの関係	52
(2) 成功の法則：地域資源を活用し、スター商品を開発し Only-one を目指す	54
(3) 成功の法則：農産物直売所のブランド化、生産者育成.....	58
(4) 成功の法則：イベントを有効に利用	60
(5) 成功の法則：顧客ニーズを蓄積し、応える仕組み(マーチャンダイジングを適切に)	61
(6) 成功の法則：ガバナンスのある組織運営(設置者と駅との一体感が重要)	65
(7) 成功の法則：人材育成・確保	66
(8) 成功の法則：セグメント毎の赤字を出さない	67
(9) 成功の法則：適切な事業計画+継続的な見直し	67
(10) 提案のまとめと「路田里はなやま」のあるべき姿の戦略マップへの落とし込み ..	68
おわりに	71

第1章 道の駅で解決する中山間地域の課題

中山間地域の問題は過疎化であり、限界集落化である。一方で、中山間地域は国民の宝でもある。

何をどのようにしたら過疎化を食い止め、活性化できるか、そのための課題を、道の駅という解決手法を念頭に抽出する。

1. 中山間地域とは

もともとは、統計上の農業地域類型区分として中間農業地域および山間農業地域をあわせた地域であり、食料・農業・農村基本法第35条に「山間地及びその周辺の地域その他の地勢等の地理的条件が悪く、農業の生産条件が不利な地域」と定義されている。

農水省のHPによれば、中山間地域について以下のように書かれている。

<URL:http://www.maff.go.jp/j/nousin/tyusan/siharai_seido/s_about/cyusan/>

- ① わが国の耕地面積の40%、総農家数の44%、農業産出額の35%、農業集落数の52%を占めるなど、我が国農業の中で重要な位置を占める。(HP トップ)
- ② 流域の上流部に位置することから、農業・農村が持つ水源かん養、洪水の防止、土壌の浸食や崩壊の防止などの多面的機能によって、下流域の都市住民を含む多くの国民の財産であり、豊かな暮らしを守っている。(HP トップ)
- ③ 過疎化・高齢化が著しく、集落機能の低下により将来的な存続が危惧される集落の存在や鳥獣害の頻発、担い手不足による工作放棄地の増大により困難な局面に直面している。(H19.11.21 中山間地域等総合対策検討会とりまとめ)

また、国土交通省が平成26年7月に発表した「国土のグランドデザイン2050」では、人口減少がそのまま進むと、2050年には、現在人が住んでいる居住地域のうち6割以上の地域で人口が半分以下に減少し、さらに2割の地域では無居住化すると推計されている。過疎地域においては、日常の買い物や医療など地域住民の生活に不可欠な生活サービスをいかに確保していくかが、周辺集落を含め地域全体を維持する上で最も大きな課題となってくる。中山間地を含む過疎地域への取り組みとして、国土交通白書では、道の駅などを核にした「小さな拠点づくり」を新たな政策として提唱している。

2. 過疎化への危機感と国の地方創生への取り組み

2014年5月に民間研究機関の「日本創生会議・人口減少問題検討分科会」(座長・増田寛也元総務相)が公表した、消滅可能性のある自治体のリストが、過疎・高齢化への危機感を一気に高めた。

2014年末、国は、人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう、「まち・ひと・しごと創生法」を制定した。

竹下登内閣（1988～89年）の「ふるさと創生事業」など、歴代政権では地域活性化のためのさまざまな政策を打ってきたが、十分な成果は得られておらず、「確かな結果」が今、求められている。

このために、政府は平成26年12月27日、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、今後5カ年の政策目標や施策の「基本的方向」、「具体的な施策」をまとめた。

これまでの、中山間地域への取組みや、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を読み解くと、今後の中山間地域への取組みの方向性は、概ね、

方向性1：地域コミュニティセンターを目指す（「まちの創生」）

過疎化の深刻化・限界集落化による基本的な集落の機能維持の困難さに対応し、交通ネットワークと合わせて機能を集約し、小さな拠点を形成する。

方向性2：地域の価値の創造・伝達・提供の仕組み構築を目指す（「しごと」、「ひと」の創生）

農林業の衰退による地域経済の崩壊を防ぐため、農業の再興、6次産業化、情報発信・マーケティングによる販路の開拓等に取り組む、地域産業を活性化する。

そのための人材の確保・育成、就業支援を行う。

の2つの方向性に集約される。

3. 道の駅をとりまく中山間地域の現状

調査対象とした4駅の道の駅が存在する中山間地域のSWOT分析を試みる。道の駅がある地域は、中山間地域にあっても、歴史的に交通の要衝となっていた場所で、業務や観光目的の自動車交通量が集まる場所に立地している。近隣の大都市まで大凡1～2時間程度の距離にある。

強み (Strength) :

自然が豊か（天然資源、食材の生育環境、観光地）
地理的利点（交通ルート上、観光ルート上）

弱み (Weakness) :

資源不足（生産物（耕地）不足）、
人材不足（知識・スキル、後継者、手を動かす人の不在）
雇用の場（仕事）がない
医療、教育、買い物等の生活の基本的サービスのレベルが低い
地域の将来像、人生の未来像が見えない
補助金により建設した施設は転用し難い

機会 (Opportunity) :

充実した補助制度 (6次産業、商店街、就農支援)
他事業とのシナジー (河川公園、農村整備、高齢者施設) による支援のとりやすさ
H26.12 まち・ひと・しごと創生法の成立 (支援制度の充実)

脅威 (Threat) :

高齢化の進展、人口流出による過疎化、全国的な人口減少
(新たなビジネスチャンスと捉えることができるか?)
第三セクターの運営責任不明の体制 (適切に管理されている例も少なくない)

4. 中山間地域における道の駅の今後の方向性

SWOT分析を踏まえ、政府の方向性に沿って、道の駅が向かうべき方向性を確認する。
このうち、主に道の駅の運営主体が主導して取り組むべき部分を下線で示す。

残る部分は市町村主導で進めるべきテーマである。公共の役割が大きいことが改めて確認される。

方向性1 : 地域コミュニティセンターを目指す

- 隣接施設整備について国の手厚い支援制度が活用でき、防災施設、公園整備等を誘致し、防災施設の日常利用によるコミュニティ活動の活発化、加工品の開発等、シナジーを呼ぶ活動を活発化する。
- 小さな拠点に基本的な生活拠点機能を集約し、オンデマンドや貨客混載の公共交通で地域内をネットワーク化する。
- 補助金で整備された施設の転用やリフォームによる有効活用でニーズの変化に対応する。

方向性2 : 地域の価値の創造・伝達・提供の仕組み構築を目指す

- 業務や観光、さらには道の駅訪問が目的の、地域外からの来訪者を迎え、豊かな食材や優れた観光資源を高い付加価値を付け、最適の状態を提供する。
- 過疎化による人材不足対策や休耕地対策には国の手厚い支援策が期待でき、収入面等で将来性のあるビジョンを描いて地域の若者に希望を与える。

図表 1-1 道の駅を核とした小さな拠点の例（京都府南丹市「美山」）

<国土交通省 HP より URL: <http://www.mlit.go.jp/common/001052858.pdf>>



第2章 中山間地域における道の駅（地方創生における戦略的使命）

道の駅には、地域活性化の核となることが期待される。その為には、生産者や地域住民との連携と、様々な地域活性化事業の集積によるシナジーの創出が必要である。

小さな拠点の核となる地域コミュニティセンターの役割を担い、地域の価値の創造・伝達・提供の仕組みを構築して地域活性化の核となるための、道の駅の戦略的使命について確認する。

1. 道の駅とは = 公的定義から学ぶ

(1) 「道の駅」登録・案内要綱

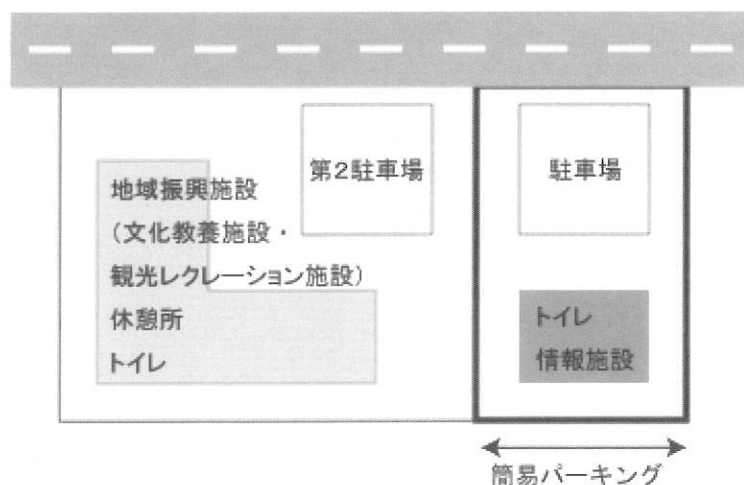
道の駅は旧建設省（現国土交通省）が平成5年から始めた、「一定水準以上のサービスを提供できる道路の休憩施設で基本コンセプトに適合するもの」を登録し広く案内する制度である。基本コンセプトの要点は以下のようになっている。

- | | |
|----------|--|
| <設置位置> | イ. 適切な位置にあること（筆者注：民間施設との競合等に配慮） |
| <施設構成> | ロ. 無料で利用できる、十分な容量の駐車場、清潔なトイレ、歩行経路のバリアフリー化 |
| <提供サービス> | ハ. 道路・地域に関する情報を提供する案内・サービス施設 |
| | ニ. 駐車場・トイレ・公衆電話が24時間利用可能 |
| | ホ. 案内・サービス施設への案内員の配置 |
| <設置者> | ヘ. 市町村、市町村に変わりうる公的な団体、その他の者（契約等により同等のサービスが確保されること） |

図表 2-1 道の駅の整備イメージ

<国土交通省 HP URL: <http://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/programs.html>>

道路管理者の行う「特定交通安全施設等整備事業」で
簡易パーキングエリアを整備する場合の事例



また、「『道の駅』登録・案内要綱の当面の運用方針」が公表されており、道の駅において提供すべき情報として以下のものが掲げられている。

- 1) 道路情報及び近隣の「道の駅」情報
- 2) 近隣地域まで含めた観光情報
- 3) 緊急医療情報
- 4) その他利用者の利便に供する情報

さらに、道の駅の推奨機能としてレストラン、特産物販売所、無料休憩所など 23 のピクトグラムが定められ、道路上の案内板、HP 等に保有機能を表示することとなっている。

図表 2-2 HP で表示されるピクトグラムの例



(2) 道の駅に求められる機能

道の駅に求められる機能を国土交通省の HP では、以下のように解説している。

○「休憩」ニーズ

「道の駅」利用目的は、休憩とトイレの利用が最も多くなっています。また、「道の駅」利用者の大半が道の駅を旅行の行程に組み込んでいます。

○「情報発信」ニーズ

道の駅利用者の大半に、地域の道路情報や歴史・文化・観光等の情報発信等の公的な施設としての役割が評価されています。

○「地域の連携」ニーズ

道の駅利用者は、食事や地域の特産品の買い物を目的としており、地域からの提供の場が求められています。

最近では、これらの 3 機能に加え、中越地震や東日本大震災などの大災害時に道の駅が災害対策拠点や避難所として活躍した経緯から、貯水槽や発電機、食料備蓄などの施設整備と市町村防災計画の見直しによる、防災拠点化の動きが活発である。

2. 事業としての道の駅

(1) 多様な地域連携機能

道の駅では、基本コンセプトで求めるサービスに加え、地元産の農産物や工芸品などの販売、地域の食材を使った飲食店運営などにより、地域経済の振興を図っているケースが多い。その他、道の駅では、宿泊事業、キャンプ場、博物館、体験工房等、地域資源に応じて様々な事業に取り組んでいる。

(2) 道の駅となる店舗運営上のメリット

店舗経営の側面で道の駅となるメリットを考えた場合、道の駅として広く案内されることに加えて、道の駅の公共サービスとの様々な相乗効果が挙げられる。

道の駅には、公共事業により駐車場・トイレや情報提供施設が整備され、運営費も公費で支援される場合がある。観光案内コーナーや展示館などの公設の施設も同様である。これらと連携して収益施設を設置・運営すれば、賑わいの創出による利用者の増加、行政からの安定的・継続的な公共サービス事業の受託、事業の一括管理による共通経費の削減などの相乗効果が生まれる。また、収益施設も建物などの主要施設を自治体が保有するケースが多く、その分の減価償却費相当分は利益となる。これらのシナジー効果と公共支援により、民間だけでは経営が成り立たない中山間地域でも、黒字経営が成立する可能性が出てくる。

今回調査した道の駅でも、「もてぎ」と「七ヶ宿」では、大規模な河川公園が併設されて、河川公園の訪問客には道の駅の飲食サービス、逆に道の駅の顧客には公園の美しい景観を提供している。また、花山ではふるさと交流館を含む花山農村公園が併設されている。市町村は支援だけでなく、シナジーを生むように、関連事業全体を最適にデザインしていくことが望まれる。

(3) 公共施設としての戦略的使命＝地域全体の利益を追求

①ゲートウェイとしての道の駅

道の駅は、地域の観光地やお店などの情報を案内することで、地域全体へ観光客を呼び込むゲートウェイとなる。地名に魅かれて準備なしに道の駅まで辿り着いたとき、予算・時間・ニーズに合わせて、地域を「五感で楽しませてくれる」のが道の駅としての理想である。また、清潔なトイレや無料で快適に過ごせる休憩施設が用意されれば、集客力が高まり、店舗を設ければ地域の製品の販売ルートが確保できて地域活性化が進む。

②地域全体の利益を追求

道の駅は単独の商業施設として収益を図るのではなく、地域全体の収益を向上させる手段として位置づけ、物販や飲食だけでなく、情報案内や無料休憩所の運営、生産者指導、地場産品の商品開発など、地域全体に利益をもたらす公共公益のミッションを実施する必要がある。手厚い公共支援の下に運営する道の駅は、同時に地域活性化の核としての公共的使命を果たすために存在していることを忘れてはならない。設置者と同じ使命を担っているのである。

③リスクは地方自治体（設置者）と共有

「道の駅」は経営リスクを設置者と共有することも重要である。毎年度の事業計画の上では実現可能性を度外視した売上見込みを計上し、決算では当然の赤字を様々な理由をかき集めて説明する悪しき事例が見られるが、これでは赤字が累積し、設置者のお荷物になってしまう。もし赤字体質であるならそのことを設置者へ正確に報告し、そこから脱却するために、共に問題解決を図ろうと努めるのが道の駅の経営者がとるべき道である。

第3章 中山間地「道の駅」のビジネスモデルの事例調査

1. 事例調査先の概要

(1) 道の駅「もてぎ」(栃木県芳賀郡茂木町)

道の駅「もてぎ」は、栃木県の茨城県との県境の中山間地に位置する。1996年4月に栃木県内最初の道の駅としてスタートした。発足当初から右肩あがりですべてを伸ばしている。町の過疎化が進行しているなか、道の駅を起点とした地域活性化が着実に実を結んでおり、2015年1月、国交省が選ぶ全国モデル「道の駅」(6か所)に選出された。施設運営会社(もてぎプラザ)の株式の9割を町が保有し、行政の強力なリーダーシップ、地域資源の積極的な活用により全国的な注目を集めている。茂木町の町長であり道の駅の駅長でもある古口町長にインタビューを行い道の駅の成功の秘訣を探った。

(2) 道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」(宮城県大崎市)

宮城県大崎市の道の駅である。地域の農産物生産者をネットワーク化し、魅力ある農産物直売所を維持している。平成26年度の売上高が12億円を超え、全国有数の売上高を誇る道の駅である。2015年1月、国交省が選ぶ全国重点「道の駅」(35か所)に選出された。

(3) 道の駅「七ヶ宿」(宮城県刈田郡七ヶ宿町)

1993年5月に全国でスタートした103か所の道の駅の1つである。宮城県で最初にオープンした道の駅でもある。昨年、ダム湖畔の上流側に施設を移設した、駐車場が広くなり新たな顧客層の開拓に心機一転を図っている。下記の道の駅「路田里はなやま」と同様に、ダム湖のほとりに位置し、観光シーズン以外は来訪者が少ないなか、堅実な経営で黒字経営を維持している。成功の秘訣を探った。

(4) 道の駅「路田里はなやま」(宮城県栗原市)

宮城県の花山ダム湖の湖畔に位置する道の駅である。宮城県から秋田県に抜ける国道398号線沿いに位置するが、冬は国道の秋田側が閉鎖されるため、冬期の来訪者数はとても厳しい。地域に根差した経営がより一層求められている。

「路田里はなやま」は、店舗を「自然薯の館」と称するとおり自然薯が自慢で、レストランでは、自然薯そば、そば食べ放題などのメニューで他との差別化を果たしている。しかし、震災後、地域の山菜、キノコ類などの農産物の一部が原発の放射能の問題で自主規制されている。このため、道の駅での地域の農産物の販売量が震災前に回復せず、経常赤字が続いている。

現在、宮城県診断協会が経営支援に入っているが、他の中山間地の道の駅の成功事例をヒントに活路を見出したい。

2. 各道の駅のビジネスモデル

(1) 道の駅「もてぎ」



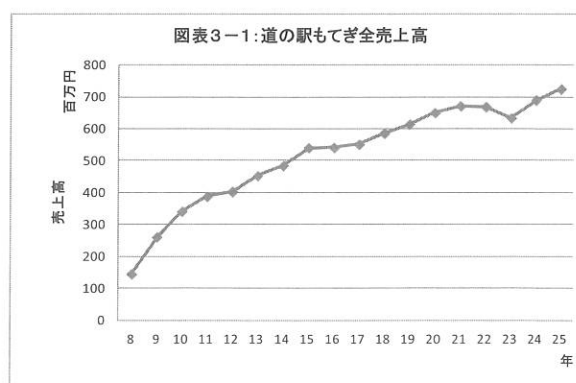
(引用：google map)

①施設等の情報

- ・住所：〒321-3531 栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 1090-1
- ・施設管理者：株式会社もてぎプラザ
- ・主要株主構成：茂木町(90%)
- ・茂木町：13,669人(H27.1.1)、4,687世帯
- ・駐車場：340台
- ・アクセス：
 - 真岡鉄道「茂木駅」より徒歩12分
 - 常磐道水戸ICより約50分
 - 北関東道真岡ICより約40分
- ・交通量：約9755台/日（引用：「平成22年度 全国道路・街路交通情勢調査」）

②道の駅「もてぎ」の概要

茂木町は栃木県の東南、茨城県との境に位置する中山間地の町である。過疎化、高齢化が進むが、「柚子」などの地域特産物を用いた地域興しを行っている。例えば、「ゆずの里かおり村」という柚子のオーナー制度がある。年会費1万円で、1本の柚子の木をオーナーが管理し、秋には柚子を自由にもぎ取ることができる。開村式や収穫祭などイベントも盛り沢山である。棚田のオーナー制度では、田植え、草刈り、稲刈りなど、年間を通じた農作業に参加することができる。このような農業体験の関係者や観光客で、町全体では年間約265万人の人が町を訪れる。またこの町には四輪の人気レース「SUPER GT」や二輪の世界大会「モトGP」が開催される[1]。道の駅「もてぎ」ではこれ

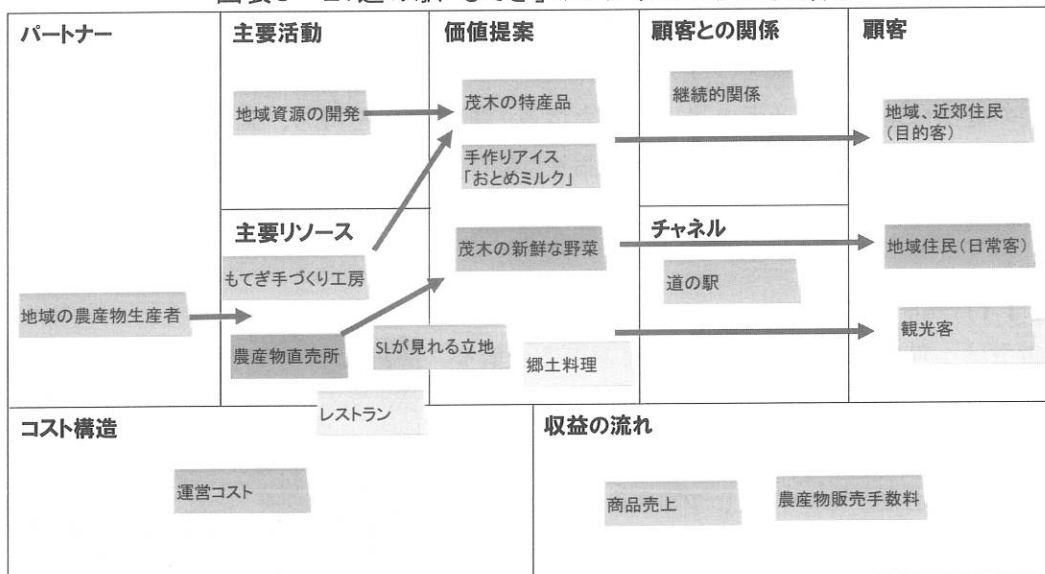


らの交流人口の取り込みにも努力している。また、真岡鉄道のSLが土・日祝日昼に1往復しており、ファミリーなどの見物客でにぎわう。

道の駅内には農産物直売所、農産物加工品などを扱う売店、郷土料理のレストランの他、フラワーガーデン、遊具広場などの施設も充実している。道の駅「もてぎ」の売上高の年度推移を図表3-1に示す。平成8年の開業以来順調に売り上げを伸ばしており、平成25年度の売上は7億円を超えた。施設管理者である「株式会社もてぎプラザ」の株の9割を茂木町が所有し、駅長は茂木町長が務め、茂木町から2名の職員が道の駅に常駐するなど、町が経営に深く関わっている。道の駅発足当初は試行錯誤でスタートしたが、その後町の強力なリーダーシップのもと、関係する町内の農家、商店の売り上げ向上を目的に、顧客の要望に応えながら現在に至っている。

③ 道の駅「もてぎ」のビジネスモデル

図表3-2:道の駅「もてぎ」のビジネスモデル(全体)

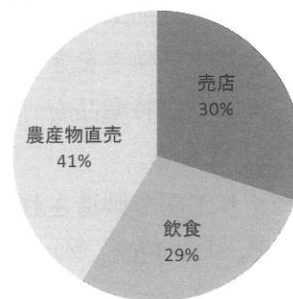


www.businessmodelgeneration.com

道の駅「もてぎ」のビジネスモデルキャンバス(p33 コラム参照)を図表3-2に示す。また、主要セグメントである、農産物直売所(直売)、お土産屋(売店)、レストラン・アイスクリーム(飲食)の各部門の売り上げ比率を図表3-3に示す。

農産物直売所は品揃え品質においてとても充実しており、地域内外の住民に茂木の新鮮な野菜を毎日届けている。道の駅のビジネスモデルにおいて、農産物直売所の充実により日常客を確保することはとても重要である。直売所の売り上げ全体の41%を占め最大である。

図表3-3:道の駅「もてぎ」売上げ構成比



特産品加工所「もてぎ手づくり工房」では、「柚子」、「えごま」などのもてぎの特産物を活かしたさまざまな加工品を製造している。道の駅での売店では、「もてぎ手づくり工房」で製造されている旨を商品に明記し、「もてぎ手づくり工房」という名称のブランド化をはかっている。レストランなどの飲食部門では、「手打ちそば」や「わっぱ飯」などの郷土料理や、「ゆず塩ラーメン」などの地域特産品を活かした商品を提供している。土・日祝日は真岡鉄道のSLを道の駅から見ることができ、観光客を楽しませている。

道の駅全体の売り上げは約7億円であり、その主な内訳は農産物直売所が41%、売店が30%、飲食店が29%である（図表3-3）。それぞれの部門の特徴は次のとおりである。

【農産物直売所】

毎朝茂木で採れる新鮮でおいしい野菜・山菜などの農産物を提供している。多くの生産者は有機質堆肥を使用し、自然にやさしく美味しい野菜づくりに取り組んでいる。また、栽培履歴が管理されており消費者も安心して食べることができる。農産物の価格は生産者が値付けしている。近隣のスーパーと比較して2割から3割ぐらい安い。薬物は当日で撤去するなど、常に鮮度に気をつけている。

野菜の提供は地域の生産者が担い、販売は道の駅が責任を持ち、売上の15%が販売手数料になっている。現在生産者は約180名おり、毎日出荷している生産者は60~70名程度である。

【売店】【特産品加工所】

売店では、町内の菓子店、パン店などの委託販売により、旧町内商店の活性化にもつながっている。

また、茂木町では、平成24年5月に、茂木町特産物の柚子、えごま、しいたけ、ブルーベリー、りんご、梅などの特産品加工所として「もてぎ手づくり工房」を整備した。単に農産物をそのまま販売するだけでなく、加工して付加価値をつけることで商品



価値が高まり収益性が向上する。実際、柚子加工品の開発は、地域の生産者から柚子の単価が安いことに対する嘆きをきっかけに、それまでの倍以上の額で全量買い取っている。道の駅ではこのような特産品を「もてぎ手づくり工房」で加工し、売店（おみやげ櫛（けやき））で販売している。

もてぎ手づくり工房で製造される商品は「地場産品・手づくり・無添加・少量高品質」に拘ったもので、「ゆず酢、ブルーベリーのジャム」など、既に33種類の新商品を開発し、売り上げも順調に伸びている。特に柚子については、数年前から町内の農家から、皮用と果汁用に分けて全量を高値で買い取り、農家の収入増に繋がっている。

ゆずポン酢、ゆず酢、ゆず塩だれなどの柚子加工品や、えごま油などが人気である。茂

木の道の駅でしか購入できない魅力ある商品が増えると、道の駅への目的客の増加に繋がる。

【飲食】

レストラン（桔梗）では、茂木産のそば粉を使用した本格的な手打そばと茂木産のもち米を使用したわっぱ飯が好評である。土・日祝日は店内からSLを見ながら、地元産の打ちたて、茹でたてのそばと、わっぱ飯を楽しむことができる。



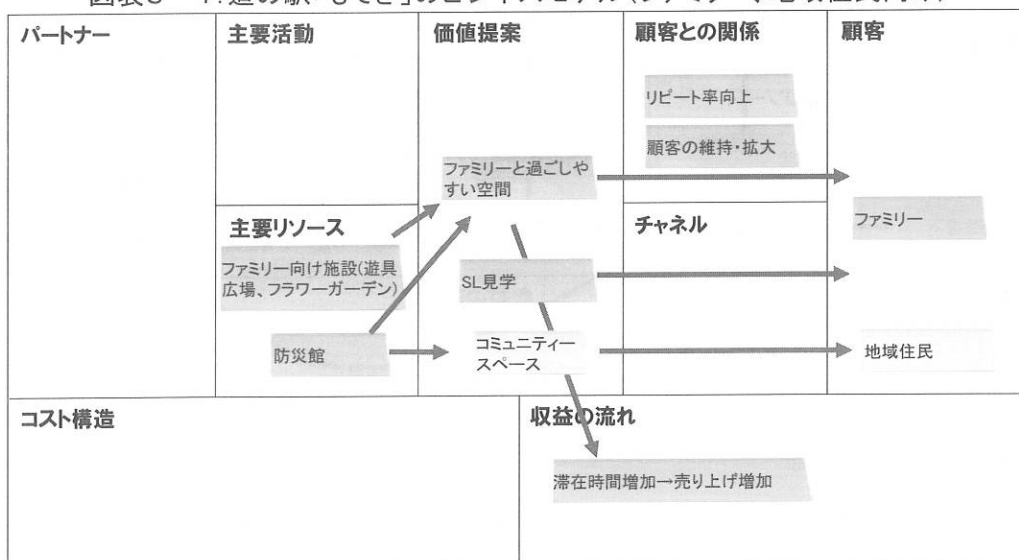
手づくりアイスコーナーでは、茂木産の完熟イチゴ「とちおとめ」を使った「おとめミルク」を販売している。顧客の目の前でイチゴとミルクアイスと手作業で混ぜ合わせて提供している。休日は行列ができるほど人気であり、数年前には旅行雑誌のアンケート調査で人気投票第1位に輝き、道の駅のスター商品の一つとして顧客の獲得に大いに役立っている。



④ビジネスモデルの特徴

ア. ファミリー層がくつろぎやすい

図表3-4: 道の駅「もてぎ」のビジネスモデル(ファミリー、地域住民向け)



www.businessmodelgeneration.com

道の駅の敷地内には子供の遊具場やフラワーガーデンなどあり、道の駅全体でファミリーがくつろぎやすい空間を提供している。また、道の駅には「茂木町防災館」も併設されている。一般の防災館は、備蓄のためのスペースが主体となり、平時はあまり活用されな

い施設になってしまいがちだが、「茂木町防災館」は、1階の壁には防災の歴史や重要性を学ぶ展示スペースをもうけ、床には避難時用の畳を敷き詰めている。その畳の上で子供たちは遊ぶこともでき、ファミリーがすごしやすい工夫をしている。また、地域住民に対して会議室などのコミュニティスペースを提供している。

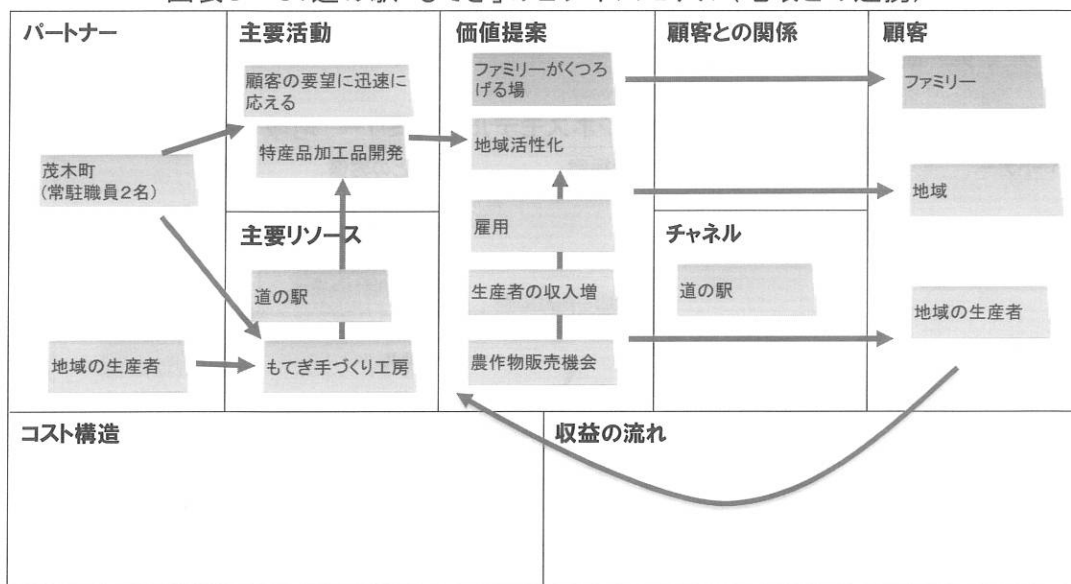


このような取り組みにより、顧客の滞在時間やリピート率が向上し、顧客の維持・拡大に繋がっている。

イ. 地域との連携

道の駅の施設管理運営者である「株式会社もてぎプラザ」の株の9割を茂木町が所有し、駅長は茂木町長が務め、茂木町から2名の職員が道の駅に常駐している。大株主でもある町が経営に深く関与することで、町の意向と顧客の要望に迅速に応えることができる。特産品加工所「もてぎ手づくり工房」の設置など、道の駅の発展、町の発展に必要な経営判断を迅速に行うことができる。例えば、柚子については、数年前から町内の生産者から、皮用と果汁用に分けて全量を高値で買い取り、生産者の収入増をもたらしている。

図表3-5: 道の駅「もてぎ」のビジネスモデル(地域との連携)

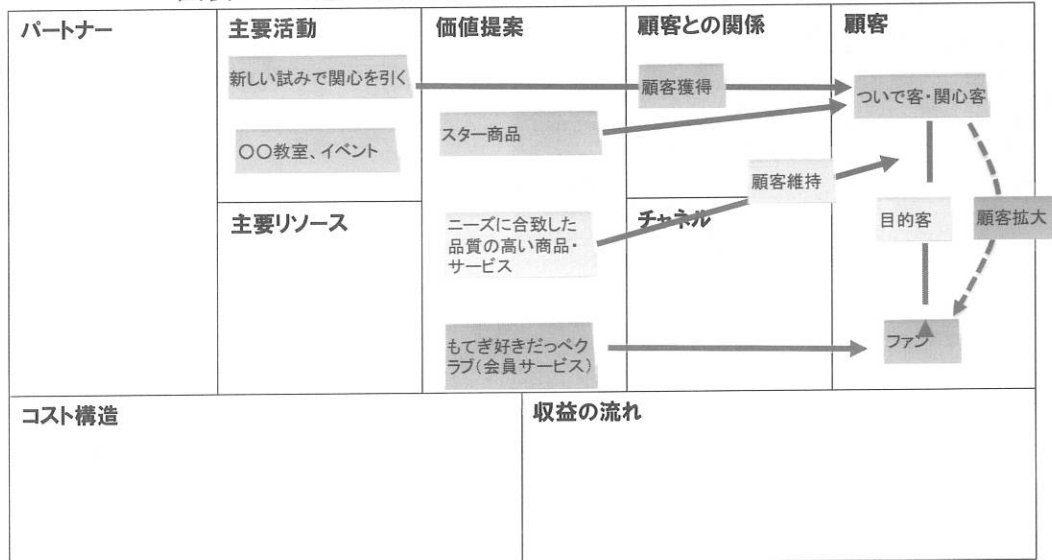


www.businessmodelgeneration.com

特産品加工所「もてぎ手づくり工房」では、茂木町の特産物のさまざまな加工品開発を行っており、地域の活性化につなげている。また、上述のとおり、農産物直売所が地域生産者に販売プラットフォームを提供し、ファミリーに対してくつろぎの場を提供するなど、地域コミュニティの核として成長を続けている。年間売上7億円の70%程度は町民に還元されており、道の駅が町の地域活性化に果たす役割は大きい。

ウ. ついで客、関心客の目的客化

図表3-6: 道の駅「もてぎ」のビジネスモデル(メカニズム)



www.businessmodelgeneration.com

経営を持続的に発展的に行うためには、顧客を獲得、維持し、拡大させることが必要である。農産物直売所の新鮮な野菜や手づくりアイスの「おとめミルク」などのスター商品は、新規顧客の獲得に大いに貢献している。また、新規商品、イベント、ゆず狩り教室など絶えず新しいことを行い、一般の注目を集めるように努めている。そして、何か新しいことを行ったら、すべてプレスリリースを行う。このような取り組みにより、ついで客や関心客などの新規顧客の注意を引き、売店や飲食店の魅力やファミリーがくつろぎやすい空間など顧客のニーズに合致した品質の高い商品やサービスにより目的客化をはかり顧客を維持する。このような「ついで客、関心客」→「目的客化」の取り組みにより、道の駅「もてぎ」の顧客を拡大している。平成24年10月からは、道の駅もてぎのファンクラブとして「もてぎ好きだっぺクラブ」が発足し、会報誌・イベント優待券・クーポンなどのサービスを提供し、目的客化された顧客を道の駅のファンとして取りこんでいる。

この節の最後に古口町長からお伺いした道の駅の運営の注意点を紹介する。

<古口町長による注意点>

- ・トップの強いリーダーシップで経営を進める。行政がきちんとかかわる。商工会、農協、町民の声に耳を傾けつつも、最終的には町長が責任をもつ。
- ・従業員のための企業になる。生涯働きたいと思う道の駅をめざす。

(2) 道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」(宮城県大崎市(旧岩出山町))



(引用:「あ・ら・伊達な道の駅」HP)



(引用: google map)

①道の駅「あ・ら・伊達な道の駅」 施設等の情報

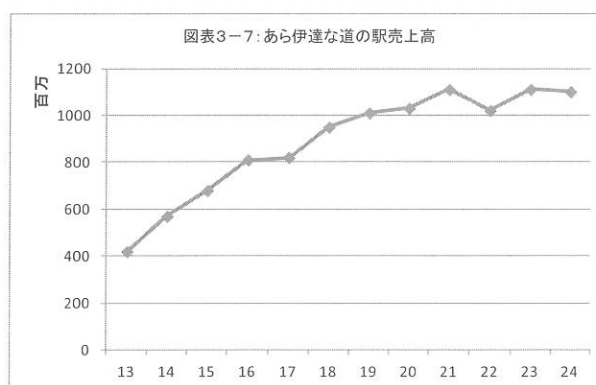
- ・住所：宮城県大崎市岩出山池月字下宮道下4番地1
- ・施設管理者：株式会社「池月道の駅」
- ・主要株主：大崎市(51%)、池月道の駅(28%)
- ・大崎市：134,760人(H27.1.1)、49,779世帯
- ・駐車場：普通車93台、大型10台
- ・アクセス：
JR 陸羽東線 池月駅より 徒歩2分
東北自動車道 古川ICより 車で約20分
- ・交通量：約9800台/日(「平成22年度 全国道路・街路交通情勢調査」より)

②「あ・ら・伊達な道の駅」の概要

「あ・ら・伊達な道の駅」は宮城県の北西部の大崎市の旧岩出山町に位置する。大崎市は、2006年、古川市、岩出山町、鳴子町など1市6町の合併で誕生している。

山形県酒田市と宮城県旧古川市を結ぶ国道47号線、及び宮城県から岩手県一関市へ抜ける国道457号線、秋田県由利本荘市へ抜ける108号線沿いに位置し、山形県、岩手県、秋田県に通じる交通の基点となっている。売上高は平成19年に10億円を越え(図表3-7)、全国トップクラスの売上高を誇る道の駅である。国道交通省の重点「道の駅」に選出され注目を集めている。

農産物直売所には四季折々の地場産品が並びとても活況である。地域の農産物生産者をITや育成を通じてうまくネットワーク化している。また、道の駅では(株)ロイズコンフェク



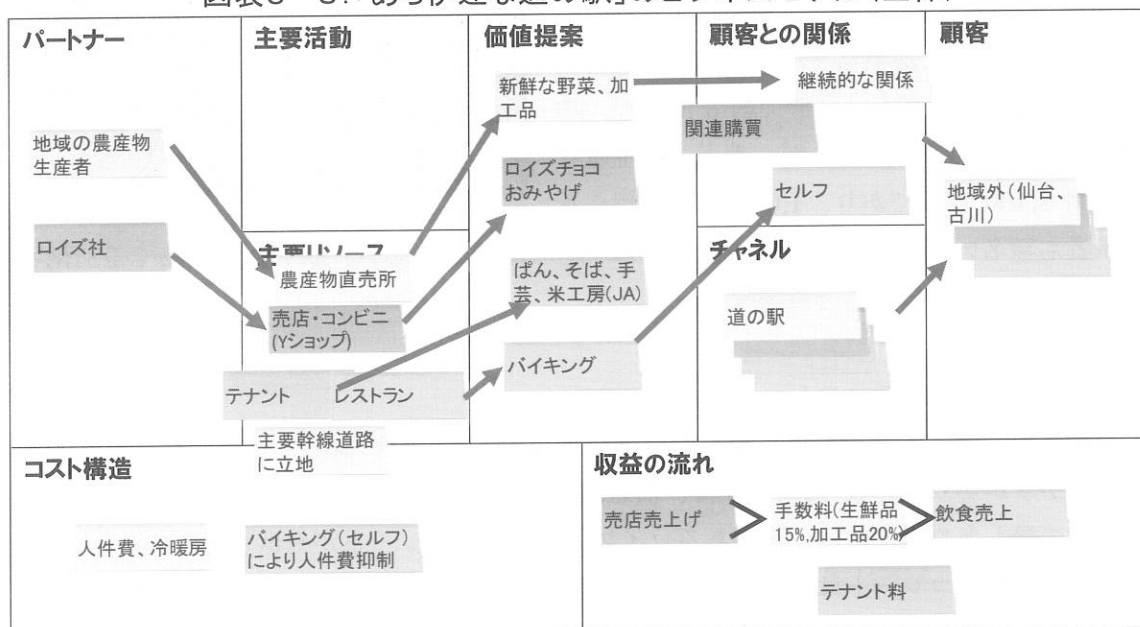
ト（以下、「ロイズ社」）のチョコレートが販売されており人気を集めている。

③「あ・ら・伊達な道の駅」のビジネスモデル

あ・ら・伊達な道の駅のビジネスモデルキャンパスを図表 3-8 に示す。

また、主要セグメントである、農産物直売所、売店、飲食の各部門の売り上げ比率を図表 3-9 に示す。

図表3-8:「あら伊達な道の駅」のビジネスモデル(全体)



www.businessmodelgeneration.com

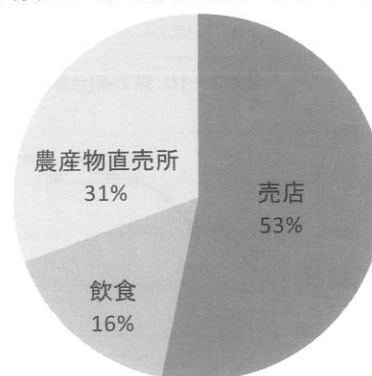
農産物直売所では地域生産者から集めた地域の新鮮な野菜を地域内外の顧客に販売している。地域の新鮮な野菜はとても魅力的であり、リピーターも多く、岩出山から遠く離れた仙台市からの顧客や、飲食店などからの仕入れ客も多い。

売店ではコンビニのYショップからの仕入れ品の他、しそ巻や岩出山名物の一斗館入りの「かりんとう」、などの地域のお土産品、そしてロイズ社のチョコレートを販売している。道の駅全体では売店の売り上げが一番多い。

飲食提供として、レストラン・ファーストフード・屋外店を展開している。レストランは、6種類のカレーとサラダ・惣菜が食べ放題の「あ・ら・伊達なバイキング」が人気である。バイキングのセルフサービスにより一般のフルサービスのレストランと比較して人件費を抑制している。屋外店ではロイズ社のソフトクリームが人気である。

また、パン工房、そば工房、手芸工房、米工房（JA 岩出山）の4つのテナント店がある。

図表3-9:「あ・ら伊達な道の駅」売上構成比



道の駅はこれらのテナント店からテナント料を受領している。平成 12 年の道の駅発足当初から存在し、道の駅全体の品ぞろえを強化している。

<農産物直売所>

地域の農産物生産者が直売所に持ち込み、売上の一定割合を手数料として徴収するビジネスモデルである。手数料は生鮮品が 15%、加工品が 20%である。毎日出荷する農産物生産者は約 70 名で、品ぞろえが豊富であることが特徴である。直売所の年間売上は合計で約 3 億円で、加工品が約 4 割である。売上が一番大きい生産者は年間 2,400 万円であり、1,000 万円を超える生産者も数名いる。道の駅の近くに生鮮スーパーが登場したが、取り扱う商品で差別化されているためか、ほとんど影響はないという。

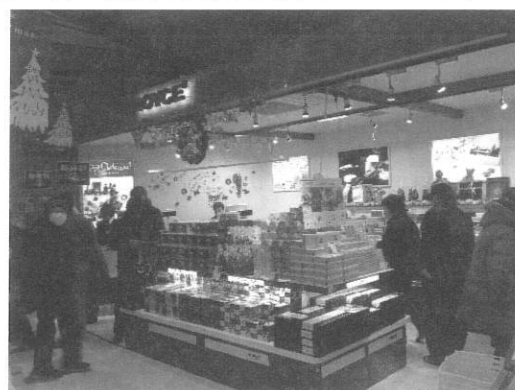
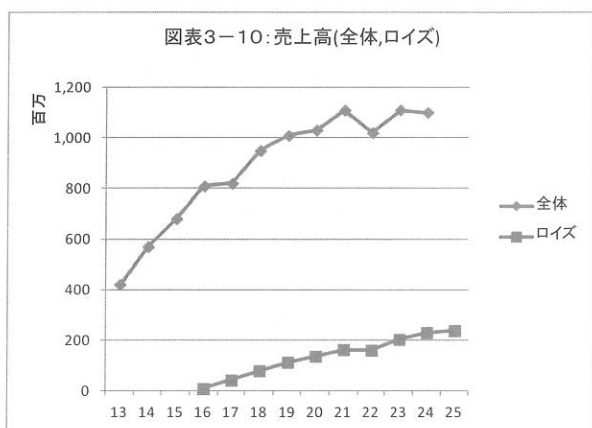
(引用:「あ・ら・伊達な道の駅」HP)



<売店：ロイズ社のチョコレート>

明治維新の頃、大崎市岩出山出身の伊達邦直公らが札幌市に隣接する当別町に渡り開拓した繋がりがあり、平成 12 年 10 月、旧岩出山町は北海道の当別町と姉妹都市になっている。その縁もあり当別町に工場のあるロイズ社からチョコレートが提供されている。ロイズ社のチョコレートは、北海道以外では販売店が限られており、「あ・ら・伊達な道の駅」は数少ない販売店の一つである。ロイズ社のチョコレートが購入できる道の駅として、口コミで情報が広がっており、平成 16 年の開始から順調に販売数を伸ばしている(図 3-10 参照)。平成 24 年度は全売上の約 20%を占め、道の駅の順調な成長を下支えしている。

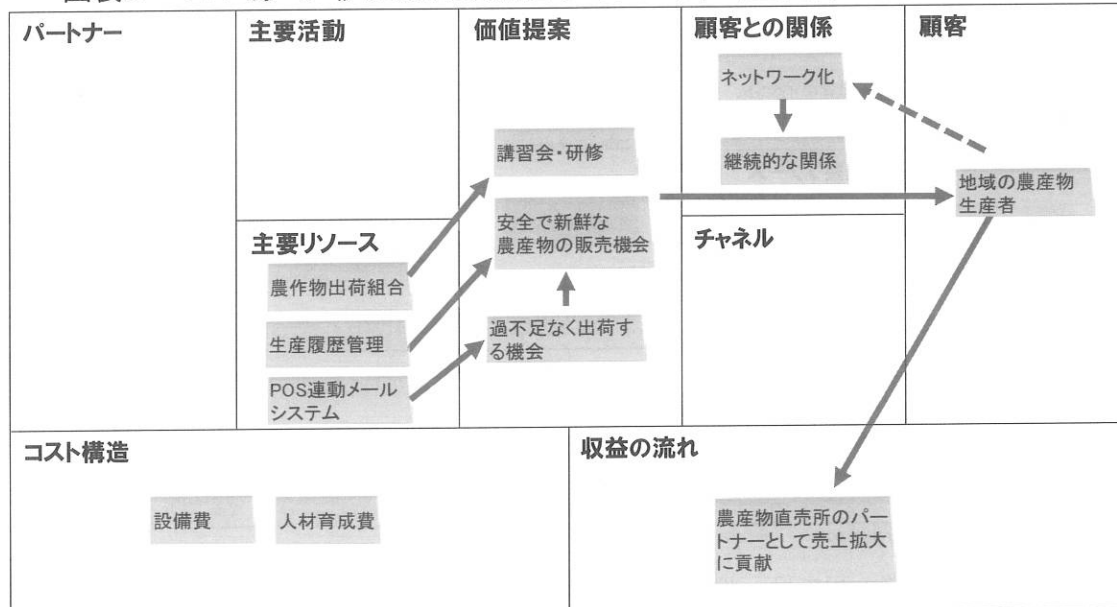
図表3-10:売上高(全体,ロイズ)



④ ビジネスモデルの特徴

(1) 地域農産物生産者のネットワーク化

図表3-11:「あ・ら・伊達な道の駅」ビジネスモデル(生産者のネットワーク化)



www.businessmodelgeneration.com

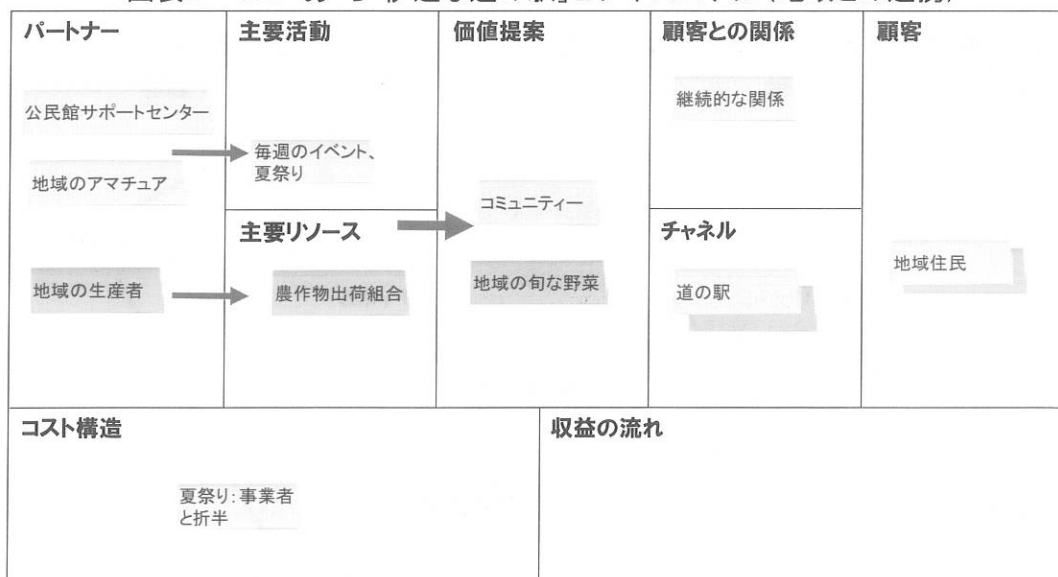
農産物直売所のビジネスモデルが成立するためには、地域の生産者が継続的に農産物を提供する仕組み作りが必要である。通常、農産物直売所が対象にする農産物生産者は自己の販路を持たない個人レベルの規模の小さいところが対象になる。道の駅では地域の農産物生産者を掘り起こし、育成し、スキルを向上させる仕組み作りが必要となる。

「あ・ら・伊達な道の駅」には、野菜部会・山菜キノコ果樹部会・加工品部会・花卉部会・工芸品部会などからなる農産物出荷組合がある。出荷組合では、野菜栽培講習会、果樹栽培講習会などの講習会や、山菜栽培現地視察研修や加工品視察研修などの研修を通じて、地域生産者の掘り起こし・スキルアップを図っている。

また、生産履歴管理システムやPOSに連動したメールシステムを導入している。生産履歴管理システムにより、生産履歴が顧客に明らかになり、製品の安全性が高まり商品価値が向上する。POSに連動したメールシステムでは、現在の農産物の販売状況を生産者に配信している。農産物生産者は過不足なく商品を出荷できる便益を受けている。このような一連の取り組みにより、「あ・ら・伊達な道の駅」では地域の生産者をネットワーク化して囲い込み、農産物直売所の成果をあげている。

(2) 地域との連携を強化して、地域コミュニティの核をめざす

図表3-12:「あ・ら・伊達な道の駅」ビジネスモデル(地域との連携)



www.businessmodelgeneration.com

あ・ら・伊達な道の駅では、地域との連携を強化して地域コミュニティの核を目指している。道の駅にはイベント用のステージがあり、毎週のように音楽演奏などの地域のアマチュアを活用したイベントを行っている。また、平成26年度から道の駅の駐車場スペースを活用した夏祭りイベントも実施している。道の駅と取引のある業者との共催とし、業者から金銭的・人的サポートを得て、ともに地域の活性化に努めている。また、農産物直売所は地域住民及び生産者に対しては農産物販売のプラットフォームとなっており、地域コミュニティとしての実績を積み重ねている。

(3) 道の駅「七ヶ宿」(宮城県七ヶ宿町)



(引用：国土交通省 HP)



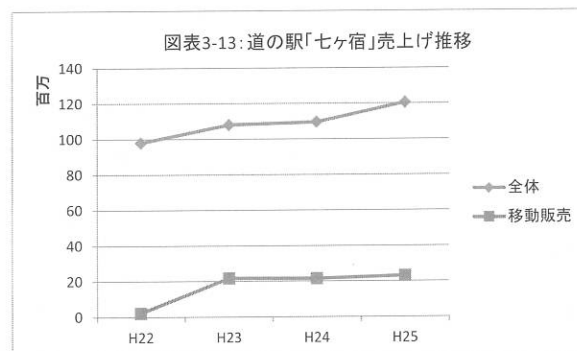
(引用：google map)

①道の駅「七ヶ宿」 施設等の情報

- ・住所：宮城県刈田郡七ヶ宿町字上野地内
- ・施設管理者：七ヶ宿観光開発株式会社
- ・主要株主：七ヶ宿町（80%）
- ・宮城県刈田郡七ヶ宿町 1,561 人、663 世帯
- ・駐車場：普通車 383 台、大型 28 台
- ・交通量：約 2800 台/日（「平成 22 年度 全国道路・街路交通情勢調査」より）

②道の駅「七ヶ宿」の概要

白石から山形につなぐ国道 113 号沿い、七ヶ宿ダム湖の上流側湖畔に位置する。宮城・山形・福島県境に隣接しており、国立公園蔵王連峰不忘山麓にも位置する。広域的な観光情報等の提供窓口として機能を果たす。また、国道 113 号は、一部豪雪地帯であり、道路・気象状況の提供

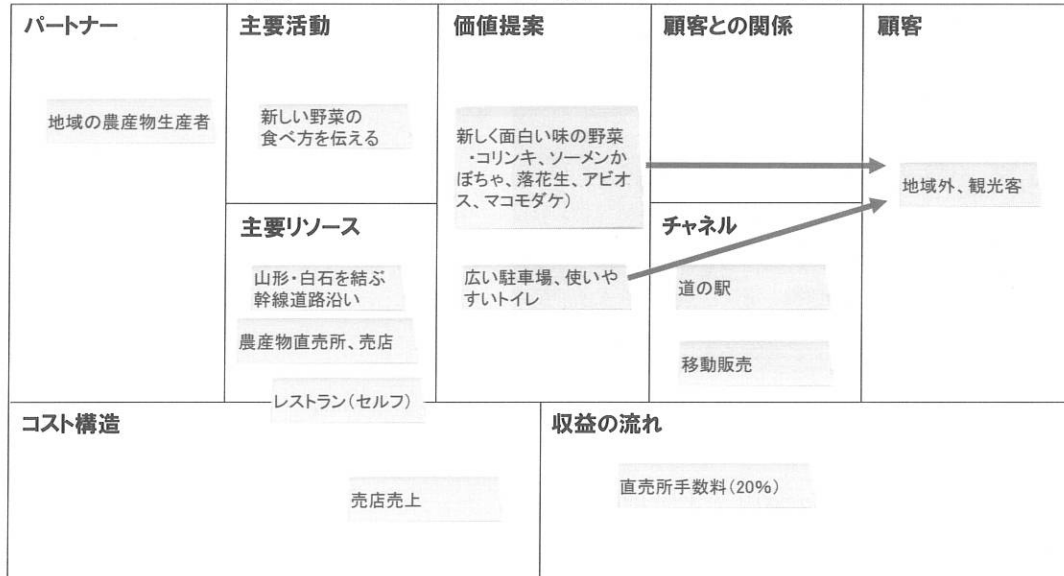


と共に、災害時及び通行規制時の待機場所として役割を果たしている。目前にはダム湖と自然休養公園が広がり、春には一面の桜、秋には山々の紅葉と、季節により様々な表情を道の駅より望むことができる。近年、国道 113 号の山形側の道路が整備され大型車が通行できるようになったことで、通行量が増えている。また、地域住民に対する移動販売を行っている。

平成 26 年 4 月に場所を、七ヶ宿ダム湖の下流側湖畔から上流側湖畔に移動した。駐車スペースが 26 台から 386 台に大幅に増加した。施設が新しくなり、新規一転を図っているところである。参考までに図表 3-13 に道の駅移転前の平成 22 年から平成 25 年までの道の駅全体及び移動販売の売上高の推移を示す。

③道の駅「七ヶ宿」のビジネスモデル

図表3-14:道の駅「七ヶ宿」:ビジネスモデル全体



www.businessmodelgeneration.com

道の駅「七ヶ宿」の顧客は地域外住民、観光客などの移動や旅行の休憩のついでに立ち寄るついで客を顧客としている。主なセグメントは、農産物直売所、レストラン・ファーストフード、売店などである。

農産物直売所では、地域の農産物生産者に生産物を、その売り上げから販売手数料(20%)を徴収している。ついでに立ち寄った顧客に手に取ってもらえるよう、一般的な野菜に加えて、面白い味の野菜、めずらしい野菜を販売している。最近では、コリンキ、ソーメンかぼちゃ、落花生、アビオス、マコモダケなどである。単に販売するだけでなく、食べ方を伝えることで売れ行きがよくなる。新しい野菜がよく売れ出すには2、3年かかるという。

現在は、直売所の棚はたくさんの野菜であふれているが、道の駅発足当初は十分な野菜を確保することができなかった。それは、地域に個人的に農産物を生産する方はいても、それをわざわざ販売してお金儲けをすることになじみが無かったのである。

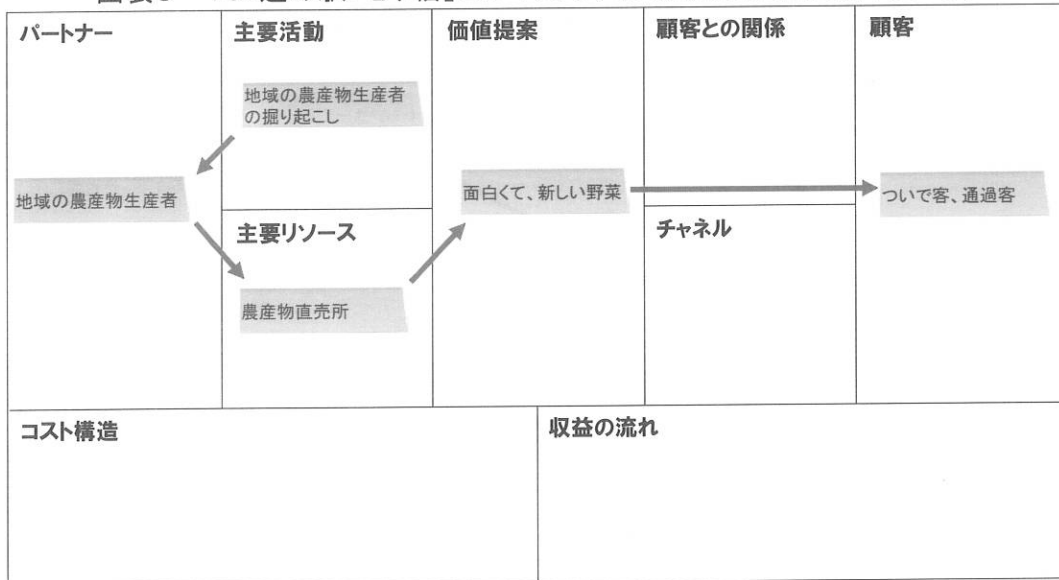
そこで、道の駅「七ヶ宿」では、そのような地域の農産物生産者に対して、直売所で取れたての野菜を販売する楽しさを地道に伝えて、直売所に納品する生産者の数を増やしている。

また、飲食部門のラーメン・カレー等安価な価格設定とファーストフード(FF)の充実で利便性のある飲食を提供し、広い駐車場、使いやすいトイレを整備し利便性のある空間を備えてそのニーズに応える一方、受託販売で、在庫リスクがない売店の実現と、平時の飲食部門にセルフサービスを導入し、冬期の閑散期には余剰従業員をスキー場に派遣して人件費の平準化を図って利益を出している。

④ビジネスモデルの特徴

ア. 農産物生産者を掘り起こしての農産物直売所運営

図表3-15:道の駅「七ヶ宿」ビジネスモデル(農産物生産者掘り起こし)



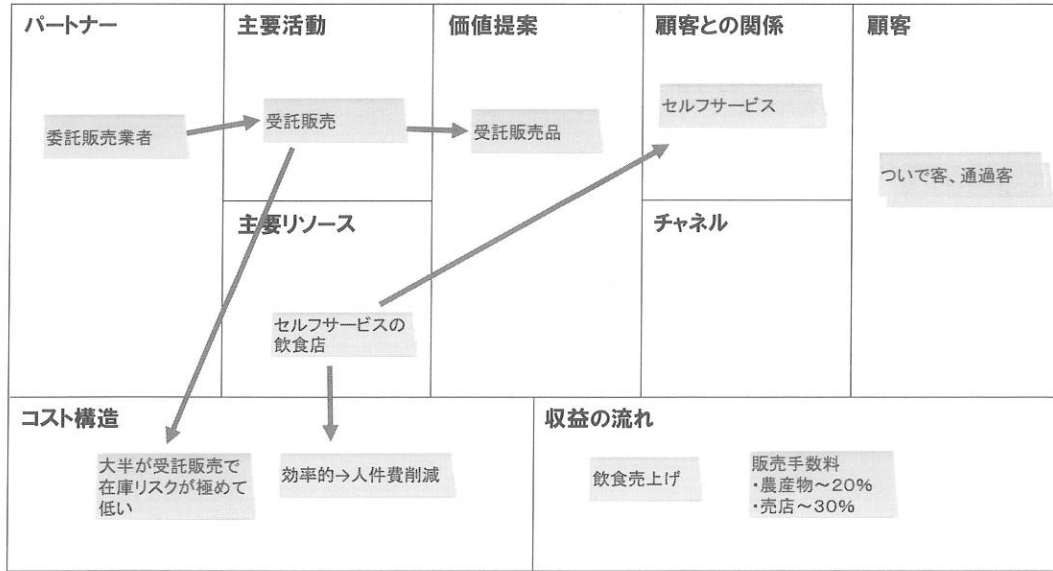
www.businessmodelgeneration.com

当初、道の駅「七ヶ宿」には、農産物を提供してくれる地域生産者がほとんどいなかった。地域住民にとって、家で採れた野菜を無料で配ることはあっても、商売することに抵抗があったという。そこで、道の駅駅長による地域住民との face to face の付き合いにより、生産物を販売する楽しみを伝えることで、地域生産者を獲得していった。今では、道の駅で農産物を配置するスペースが手狭になるほど生産者が増えている。

イ. 在庫リスクを受託販売で下げている。

一般的な他の道の駅と同様に、農産物直売所は地域生産者の持ち込みによる受託販売である。道の駅「七ヶ宿」では、さらに、売店についても商品の販売が成立した時点で仕入を計上するなど実質的に受託販売の態様を採用している。顧客がついで客、国道 113 号を通過する客が主体となるため、顧客のニーズが把握しづらく、売れ筋商品が頻繁に変わる。商品在庫をほとんど持たず、在庫リスクを受託販売で避けているといえる。一方で、在庫リスクを取らないということは、魅力ある商品の提供に限界がある。道の駅の収益性を高めるためには、直接仕入れにより価値提案のガバナンスを強化し、顧客にとって付加価値の高い商品を提供していくことが期待される。

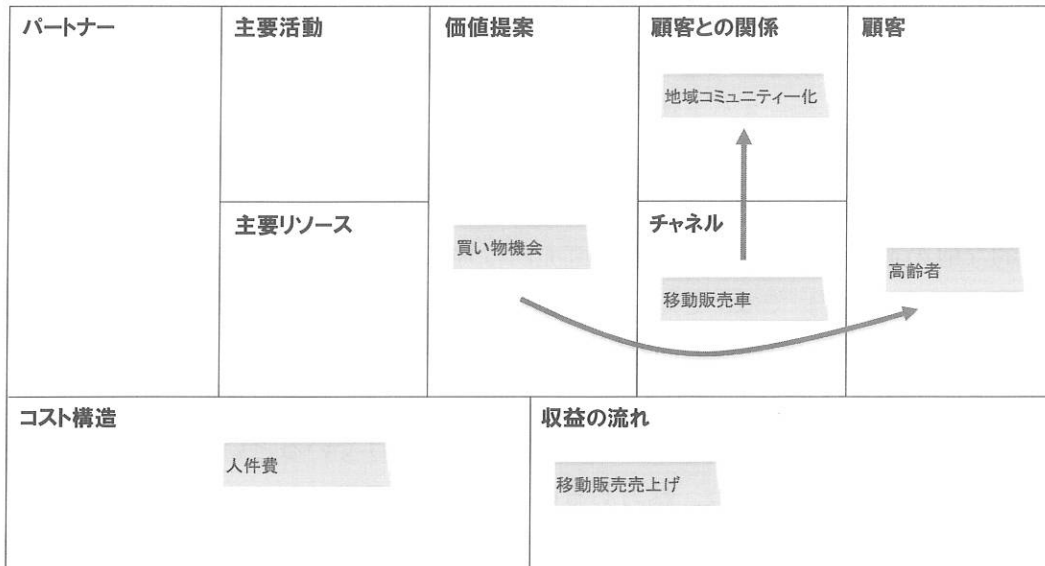
図表3-16:道の駅「七ヶ宿」ビジネスモデル(リスク回避)



www.businessmodelgeneration.com

ウ. 移動販売車による地域密着

図表3-17:道の駅「七ヶ宿」ビジネスモデル(移動販売)



www.businessmodelgeneration.com

七ヶ宿に移動販売をする業者はいくつか存在する。年間を通じて移動販売を行うことで、地域高齢者の買い物の機会を提供し、地域コミュニティとの関係性を強化している。図表3-13の売上高推移に示すように、道の駅における移動販売の売り上げ割合は大きい。現在は、人件費、本社経費などのコストを考えるとほとんど利益が上がっていないと考えられるが、移動販売は公共的な要素があり、行政との連携により人件費などのコスト負担の回避が望まれる。

(4) 道の駅「路田里はなやま」



(引用：google map)

①施設等の情報

- ・住所：宮城県栗原市花山字本沢北ノ前 112-1
- ・施設管理者：花山地域開発株式会社
- ・主要株主：栗原市（40%）、中小機構（40%）
- ・栗原市：72,721 人 24,823 世帯
- ・駐車場：81 台
- ・交通量：約 2700 台／日（引用：「平成 22 年度 全国道路・街路交通情勢調査」）



(引用：「路田里はなやま」HP)

②道の駅「路田里はなやま」の概要。

「路田里はなやま」は栗原市の北西、旧花山村に所在する。宮城県の北端に位置するこの旧花山村地域は、自然の宝庫、自然豊かな山林や澄んだ湖が自慢の美しいところである。

栗原市は平成 17 年に栗原郡 10 町村の合併により誕生した人口 7 万を超える比較的大きな町であるが、道の駅周辺の旧花山村は中山間地域の限界集落化が危ぶまれている地域である。

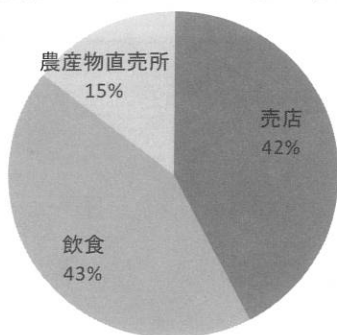
「路田里はなやま」は、旧花山村を縦断する国道 398 号沿い、花山湖北側に位置する。湖畔には、キャンプ場、公園、テニスコートなどが整備されている。道の駅周辺には花山青年旅行村、浅布溪谷、こもれびの森森林科学館、仙台藩花山村寒湯番所跡などがある。「路田里はなやま」は、花山地区の観光の拠点になっており、宮城県観光コンシェルジェの資格を従業員がもっている。また、道の駅の近隣には、市役所花山総合支所、ふるさと交流館があり、ふるさと交流館の管理を受託している。「路田里はなやま」の駅長は、地元出身の商店主で、地元商工会や観光協会の役員も兼務する地域の名士で、地域への責任感をもって経営を担っている[2]。

「路田里はなやま」の平成 26 年度の売上高は約 45 百万円であり、各部門の売上げ割合を図表 3-19 に示す。これまで見てきた他の道の駅と異なり、自然薯そばなど飲食部門に特

徴があるため、飲食部門の売上げの割合が大きい。

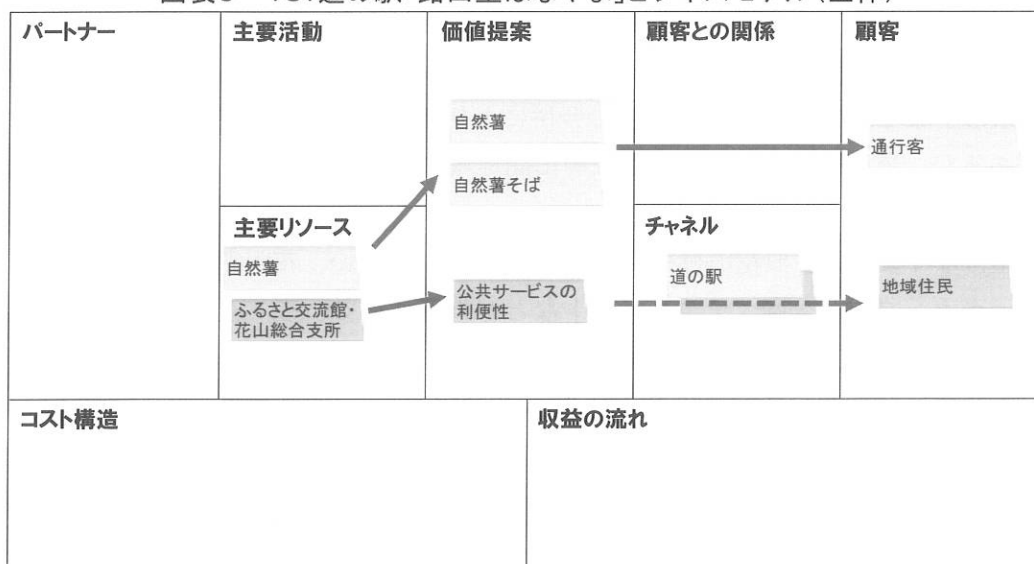


図表3-19:「路田里はなやま」売上構成比



③道の駅「路田里はなやま」のビジネスモデル

図表3-18:道の駅「路田里はなやま」ビジネスモデル(全体)



www.businessmodelgeneration.com

「路田里はなやま」のビジネスモデルキャンバスを図表3-18に示す。

「路田里はなやま」は、店舗を「自然薯の館」と称するとおり自然薯が自慢で、売店で

花山産の自然薯を 1 本まるまる販売している。中山間地の花山は、昼夜の寒暖の差が大きく、昔からそばの産地として知られている。2014 年 4 月, 11 月には花山そば祭りを道の駅で開催し、地域内外から沢山の集客に成功している。レストランでは、自然薯そば、そば食べ放題などのメニューで他との差別化を果たしている。

また、道の駅の近隣には、市役所花山総合支所があり、公共サービスの利便性がよい。ふるさと交流館は地域住民の交流の場となりえる。積極的に活用していきたい。

なお、「路田里はなやま」のビジネスモデルについては、第 5 章で詳述する。そちらも参照されたい。

3. 中山間地の道の駅のビジネスモデルのまとめ

① 各道の駅の比較

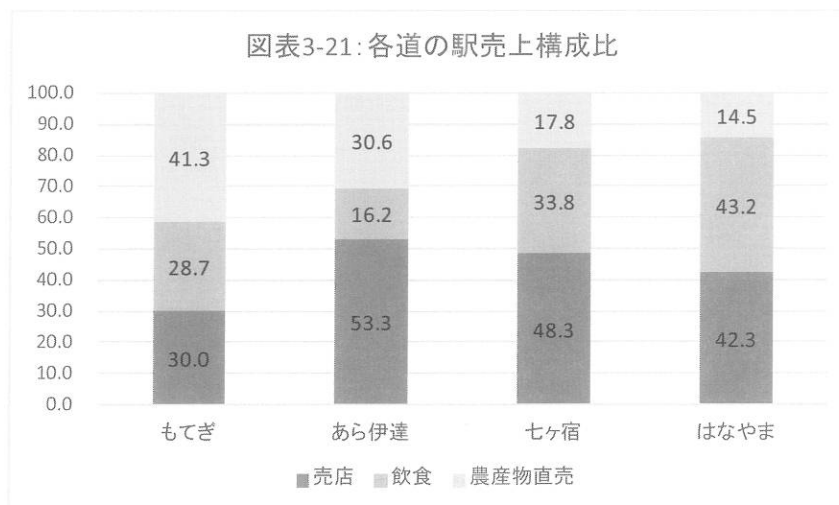
各道の駅の比較を下記の図表 3-20 に示す。

図表3-20: 各道の駅の比較

	もてぎ	あら伊達	七ヶ宿	はなやま
売上	8億	12億	1億	0.6億
顧客	地域内外	地域内外	地域内外	地域内外
行政の関与	◎	○	△	—
ヒット商品	おとめミルク	ロイズチョコ	山のしずく	自然薯そば
代表的加工品	ゆず、えごま商品	しそ巻	山の香り漬	梅干し
連携生産者数	◎	◎	○	△
農作物加工場	◎	○	—	—

各道の駅ともに規模の違いはあれ、地域農産物を販売する農産物直売所を設け、地域の生産者と住民が農産物を売り買いするプラットフォームを提供している。そして、ヒット商品を核に地域の農産物やその加工品を売店などで地域内外の方々に販売している。

図表3-21: 各道の駅売上構成比



売上構成比は図表 3-21 の通りである。好調な業績を続けている「もてぎ」、「あ・ら・伊達な道の駅」は、ともに農産物販売の割合が大きい。「路田里はなやま」は、レストランの自然薯そばを売りにしており、飲食部門の割合が大きい。

② 中山間地の道の駅のビジネスモデル

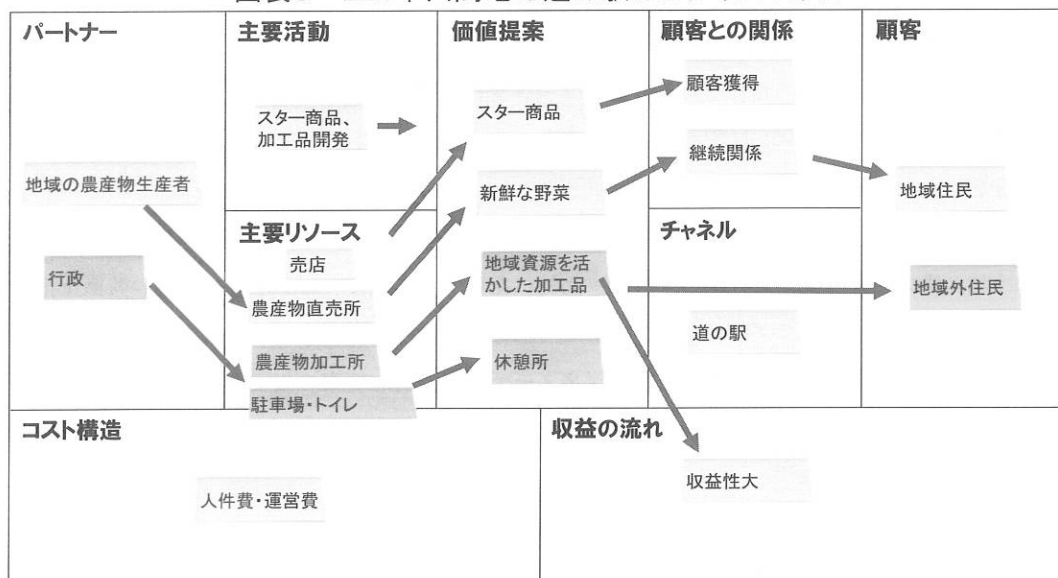
これまで見てきた道の駅のビジネスモデルを参考に、中山間地の道の駅のビジネスモデルの成功パターンを図表 3-22 に示す。

農産物直売所で地域の農産物生産者の取れたての新鮮な野菜を販売する。野菜は生産者から買い取って販売するのではなく、農家に販売の場所を提供して手数料を取る受託販売のビジネスモデルである。道の駅の農産物直売所が農産物の売り手と買い手が集まるプラットフォームになっている。プラットフォームの魅力を高めるために、農産物提供者の確保と品質管理が重要である。新鮮な野菜は毎日来店する動機になり、顧客との継続的な関係が導かれる。全国の道の駅の多くでこのビジネスモデルが採用されている。

また、道の駅ならではのスター商品開発も道の駅の成功の鍵である。一般に道の駅は国道沿いに位置し、観光の途中に偶然立ち寄るような存在であるが、スター商品が存在していると、道の駅を最終目的地とすることができる。スター商品は新規顧客の獲得に繋がる。例えば、道の駅「もてぎ」のスター商品は「おとめミルク」であり、「あ・ら・伊達の道の駅」はロイズ社のチョコレート、「七ヶ宿」は「山の香り漬け」、「路田里はなやま」は自然薯そばなどである。

また、単に農産物を販売するよりも加工して付加価値をつけて販売した方が収益性がよい。道の駅「もてぎ」のように、地元の農産物を活用することで、地域生産者の所得が向上し、さらには地域農産物のブランド化に繋がる。道の駅が発展することで、生産者や加工所で働く人々の雇用を創出し、地域活性化により影響を与える。農産物加工所のような地域活性化に繋がる施設は、道の駅「もてぎ」のように行政が設置する場合がある

図表3-22: 中山間地の道の駅のビジネスモデル



www.businessmodelgeneration.com

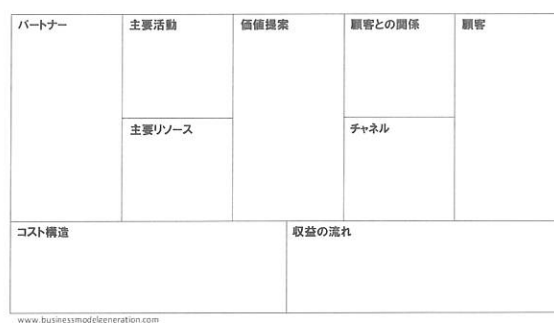
参考文献 (第3章)

1. 時事ドットコム「トップインタビュー 古口達也・栃木県茂木町長」
http://www.jiji.com/jc/v2?id=20090910top_interview_07
2. 道の駅「路田里はなやま」ホームページ
<http://r-sato0.wix.com/michinoeki-hanayama>

【コラム】

ビジネスモデルキャンバスについて

上述のとおり、ビジネスモデルキャンバスとは、ビジネスモデルが9つの構成要素（「顧客」「価値提案」「チャンネル」「顧客との関係」「主要活動」「主要リソース」「パートナー」「収入の流れ」「コスト構造」）から構成されるとし、それぞれの構成要素を下図のように平面的に表現したものです。キャンバス内のそれぞれの位置関係には意味があります。ビジネスモデルが9つの構成要素（「顧客」「価値提案」「チャンネル」「顧客との関係」「主要活動」「主要リソース」「パートナー」「収入の流れ」「コスト構造」）から構成されるとし、それぞれの構成要素を下図のように平面的に表現したものです。キャンバス内のそれぞれの位置関係には意味があります。キャンバスの中央にビジネスモデルの主要要素である「価値提案」を記載します。「価値提案」を届ける「顧客」をキャンバス右端に記載します。そして、「価値提案」を届ける「チャンネル」と「顧客との関係」を「価値提案」と「顧客」の間に記載します。



キャンバスの左半分は、どのようにして価値を創造するかについて記載します。その価値を創造するのにどのような活動を行っているか、どのようなリソースを用いているかを、それぞれ「価値提案」の左側の「主要活動」「主要リソース」に記載します。また、その価値を誰かと一緒に創造する場合はキャンバス左側に配置された「パートナー」に記載します。

キャンバスの下側は、収入とコストについて、それぞれ「収入の流れ」と「コスト構造」に記載します。

このように、構成要素の関係が分かるように平面的に記載することで、ビジネスモデルの特徴を把握しやすくなります。イノベーティブなビジネスモデルであるためには、各構成要素のどこかにライバルと異なる何らかの特徴があるはずで、そして、ビジネスモデルを各構成要素の集まりと考えると、構成要素それぞれについて改良したり、改変したりと試行錯誤を加えることで、ビジネスモデルを改良・改変する具体的なイメージが見えてきます。

詳しくは専門の書籍等がございますので、そちらもご参照ください。

・アレックス・オスターワルダー著、「ビジネスモデル・ジェネレーション」、翔泳社、2012年、
<http://www.amazon.co.jp/dp/4798122971>

・今津 美樹著、「図解ビジネスモデル・ジェネレーションワークショップ」、翔泳社、2014年、
<http://www.amazon.co.jp/dp/4798136964/>

・Business Model Generation 公式 Web ページ、
<http://www.shoeisha.co.jp/biz/bmg/>

第4章 道の駅の成功の法則を探る

本章では、中山間地域に存在する道の駅が自ら価値（営業上の利益の他、非金銭的な価値を含む）を創造し、地方創生に貢献するための共通の法則を、前章の4駅の事例から、戦略の視点とバランス・スコアカードの4つの視点により分析する。

1. 道の駅はそもそも、地方創生＝地域活性化戦略である

まずは、戦略の視点から分析を行う。

・道の駅は公共施設である

- 1) 市町村が設置者、
- 2) 様々な公共施設と隣接してシナジー発揮
- 3) 目的は商業拠点開発ではなく地域活性化
指定管理者や道の駅単体の利益ではなく、

⇒市町村が主導し地域全体の利益を導く

・地域資源を活用し、他地域との差別化（Only One）を目指す

⇒スター商品を継続的に開発する

(1) 道の駅は公共施設である

①多くの道の駅では施設を市町村が保有

国土交通省の道の駅制度を記した、「道の駅」登録・案内要綱には、道の駅の設置者は、「市町村又は市町村に代わり得る公的な団体」となっている。

「もてぎ」、「七ヶ宿」、「あ・ら・伊達な道の駅」では、道の駅の施設は市町の保有であり、「路田里はなやま」のみが運営会社保有となっている。

市町村のこれらの原資は、国土交通省のまちづくり交付金（現在は社会資本整備総合交付金の一部）、農林水産省の農村整備事業、経済産業省の商店街組合支援等による補助金からなる。そして市町村負担も地方交付税交付金の算定基礎に繰り入れられるなどして、低い地元負担で施設が整備されている。

また、指定管理者等が運営を行う場合も、要綱では、契約等により「道の駅」として必要なサービスが確保されることが求められている。

道の駅はそもそも、高速道路のサービスエリア同様、一般道路の休憩施設であり、駐車場、トイレを道路事業で整備することができる。道路管理者の駐車場・トイレと一体として整備する道の駅を「一体型」、自前で駐車場・トイレを整備した道の駅は「単独型」と呼ぶ。全国では一体型が約6割程度を占める。「もてぎ」、「あ・ら・伊達な道の駅」、「路田里はなやま」は一体型。「七ヶ宿」は単独型である。

②様々な公共施設と隣接してシナジーを発揮、小さな拠点を形成

市町村は行政運営の中で、道の駅の周囲に行政窓口、公園、産業振興施設（農・商・工）、防災施設、福祉施設、交通結節点等の都市機能を計画的に集約配置することができる。

「もてぎ」では河川公園があり、四季の花を咲かせ、維持管理は道の駅が公共分を受託して一体管理している。

「あ・ら・伊達な道の駅」では、交番・郵便局と体育館が近隣に在る。

「七ヶ宿」では、自然休養公園と歴史館が隣接し、歴史館の管理を受託。

「路田里はなやま」の近くには、市役所花山総合支所、ふるさと交流館があり、ふるさと交流館の管理を受託している。

建設時に活用した補助金等による利用目的の制約があるが、運営の知恵でシナジーを高めることが望まれる。

③市町村が主導して地域全体の利益を導く

道の駅のミッションは、道路における休憩の他、情報発信と地域振興がある。

道の駅は、店舗運営による流通チャネルの確保、6次産業化のための商品開発、高齢者対策としての移動販売、無料休憩場所・会議場の提供によるコミュニティ活動支援などに取り組んでおり、最近では非常用発電機や水・食料の備蓄（流通備蓄）による防災拠点化なども進めている。道の駅は、地域全体で、生産者の収入拡大や雇用創出、地域の安全・安心確保につながる活動を行っている。

「もてぎ」では、農産物の加工品開発に特に力点を置いており、レストランメニューや、特産品販売にも反映している。「七ヶ宿」でも、農産物や加工品の開発を行っている。また、高齢者対策として、移動販売車の運営を行っている。

「あ・ら・伊達な道の駅」では、農業生産者育成に注力し、「路田里はなやま」では生産農家が減った自然薯栽培に取り組んでいる。

それぞれが、観光案内にも努め、「路田里はなやま」では宮城県観光コンシェルジュの資格を従業員が持つ。

他に、Iターン、Jターンの受け入れ支援を道の駅が窓口になって行う事例も報告されている。

(2) 地域資源の活用によるスター商品の開発＝他と差別化し外部の顧客を引き寄せる魅力

①道の駅が目的地となるようなスター商品の開発

ここで、スター商品とは、顧客がその商品・サービスをわざわざ訪問して購買したくなるような商品のことである。農産物、加工品、レストランメニューなどの品物に限らず、観光資源、体験レジャー、温泉等、顧客を引きつける全ての商品・サービスが含まれる。お金を取らない公園のような憩いの空間でも良い。

各駅の駅長の話から、主要な顧客は近隣の主要都市からの来訪者で、スター商品はそれら主要顧客を対象にする必要がある。

「もてぎ」では、地域の産品を活かし、女性がその場で手ごねしてサービスする生イチゴアイス（おとめミルク）、ゆず塩ドレッシング、えごまオイルなどを開発している。

「あ・ら・伊達な道の駅」は、姉妹都市提携先のロイズ社のチョコレート・ソフトクリームを目玉にしている。地野菜カレー・サラダバイキングもこの駅の強みである高品質の野

菜を使ったスター商品である。

「七ヶ宿」では、山の香漬（T1 グランプリ受賞）、やまのしずく（米・清酒）などの清流を活かした商品、そして隣接する河川公園も魅力的だ。

「路田里はなやま」は、店舗を「自然薯の館」と称するとおり自然薯が自慢で、レストランでは、自然薯そば、そば食べ放題などのメニューで他との差別化を果たしている。

4 駅を調べたところ、近隣から習慣的に若干のドライブをして来てもらうための、地域の特性を活かしたスター商品の存在が共通としてあり、スーパーや一般の農産物直売所との差別化のため不可欠な要素といえる。

②継続的な開発努力が必要

また、スター商品はそれぞれ集客力が異なり、ある程度の購買（来駅）頻度を期待できるものが来客数の増加につながる。調査対象の4 駅では、スター商品の効用は大きな差がある。さらに、陳腐化して人気低下するのを防ぐため、集客力を持つスター商品を、継続的に開発していく必要がある。

柚子やえごまなど、地元産品を使い次々に新商品を打ち出す「もてぎ」は好事例だが、町長自らがセールストークを演じるなど、開発・生産・プロモーションに町を挙げての努力を積み重ねた成果でもある。

2. 組織・人事の視点から

- ・人材確保・育成、
地域の為に汗をかける人材。
- ・ガバナンスのある組織運営
設置自治体が責任をもって経営に関与する体制
(駅への十分な理解が無いまま「口出し」をするのはかえってマイナス)

(1) 人材確保・育成

①地域全体を良くする目的意識と設置者との一体感

道の駅の駅長他、運営スタッフに求められる資質は、地域全体を良くしようとする目的意識を持っていることである。

道の駅は、平成5年の制度発足当初から、地域活性化（地方創成）を、最終目的としている。ついては、地域内の他の店舗と競争して相手を倒してしまつては、事業に成功しても目的を達成したことにはならない。

「もてぎ」では、公募により当地の活性化の意欲に燃える青年を支配人として採用し、当初は知識・ノウハウを伝授するため百貨店OBが指導した。

「あ・ら・伊達な道の駅」の駅長は、議員として駅の立ち上げに関与し、自らも直売所の組合員として関わってきた経験から、経営への深い理解と市役所からの厚い信頼を得て、生産者の育成に重点を置いた経営を展開している。

「七ヶ宿」の元銀行員の駅長は夫人が地元出身で、七ヶ宿の支店勤務時代からの地縁も活用し、地元の生産者や店舗との共生・共栄を目指している。

「路田里はなやま」の駅長は、地元出身の商店主で、地元商工会や観光協会の役員も兼務する地域の名士で、地域への責任感でもって経営を担っている。

②マーケティング活動ができる基礎知識

道の駅の従業員が担当する業務には、接客、品揃え、在庫管理、店舗管理、顧客情報管理、経理などの専門知識が求められる。

採用時点では目的意識や人柄を重んじるとしても、採用後には、IT、接客、簿記、販売等の基礎知識を、先輩からの現場指導、資格取得奨励等により習得させる必要がある。

「もてぎ」では、栃木県内の共同開発商品の収益によるセミナー開催の事業に参加しているが、人材育成は、各道の駅では基本的に低調な部分である。更なる顧客満足度の向上のため、インターナルマーケティングの一環として取り組み強化をすべき点と考える。

(2) ガバナンスのある組織運営

①設置者と駅との一体感が重要

道の駅が公共施設であり、地方創成＝地域活性化を目的にする以上、設置自治体が責任をもって経営に関与する体制を構築しておく必要がある。

「もてぎ」では、町長が自ら駅長を名乗るとともに、役場職員2名が常駐し、施設の貸出や管理などの公共・公益事業の実施とともに、駅の経営に深く関わって町長・町民と一体感のある経営で、生産者育成や加工品開発にも取り組み、地域全体の活性化を目指している。

「あ・ら・伊達な道の駅」も株式会社形態で、大崎市から厚い信頼を得て、駅長が比較的自由に采配を振るえる環境にある。

「七ヶ宿」では町長が運営会社の社長となり、駅長と直接の密接な連絡のもとに運営されている。株式会社形態で、役場の意向は通りやすい。

「路田里はなやま」も株式会社形態であるが、テナント形式で運営しており、POSレジが不完全であることもあって、経営実態の把握に改善の余地がある。また、栗原市の窓口も昨年の調査に基づいてようやく一本化したところで、市長の熱い思いとは裏腹に必ずしも市役所とのパイプは太くない。

道の駅のガバナンスの強さを順に並べると、

株式会社（直営）＞ 株式会社（テナント）＞ 組合 ＞ 商店街

であるが、直営でなくとも、契約内容によりガバナンスの確保は可能である。

具体的には、売上・コストを含む収益構造の開示、店舗運営や事業への指導の受諾義務などを契約でしっかり約しておく必要がある。

端的には、店舗の進退や事業の見直しなどの重要な事項について、道の駅がどこまでイニシアティブを発揮できるかがポイントである。

また、ガバナンスは設置者の首長を頂点に考える必要があり、道の駅を担当する設置者（役場等）職員については、最低限の経営知識とともに、道の駅の経営内容を熟知し、首長の意を受けて正しい指導ができる必要がある。

役場にありがちなコスト意識に乏しい新規事業提案はリスクが大きいため、新規事業の立ち上げなどでは、正しい経営知識の下で、駅の運営者と十分に議論することが求められる。また、縦割りの弊害を排除するため、当該職員が役場の関係部門全てにコミットできる立場が望まれる。

「もてぎ」や「七ヶ宿」では、自治体の規模が小さいので意思の疎通は運営者の努力で解決できそうだが、市のレベル、特に合併市町村では、委員会の設置による情報共有・意思決定の仕組み作りや権限委譲などにより、道の駅情報の吸い上げや迅速な意思決定のための相応の努力が求められる。

3. 「マーケティングの視点から」

- ・マーチャンダイジングを適切に
顧客ニーズを蓄積する仕組み（店員報告、アンケート etc.）
顧客の期待に応える（品揃え、販売ロット、サイズ）
- ・農産物直売所のブランド化
JA のアウトレットにならないように。一流品を揃える。
- ・イベントを有効に利用
一過性の利益ではなく、マーケティング調査やリピーターの開拓を目的に。

(1) マーチャンダイジングを適切に

道の駅は公共施設であるが、商店であることに変わりはない。

円滑な商業活動を行うためには、マーチャンダイジングの基本を踏襲する必要がある。

① 顧客ニーズを蓄積する仕組み

道の駅で体系的に顧客ニーズ把握を行っている例は多くは無いと思われる。

通常は、POS データの分析や、従業員が顧客と接したときの会話から「在ったらいい商品」などの情報を記録・共有しているのが一般的であろう。

「もてぎ」では、顧客カードを発行し、CRM に取り組んでいる。「もてぎ」、「あ・ら・伊達な道の駅」では POS の集計による売れ筋商品等の分析に加え、農産物直売所での売れ行きデータを定時配信しており、生産者による在庫管理や商品補充がリアルタイムで適切に行われている。

このような基本的な取り組みは、全国の道の駅の間で標準化が望まれる。

②顧客の期待に応える

基本的には、顧客の声に耳を傾け、一つずつ実現していくことに尽きる。

例えば、個人単位の旅行が盛んになり、お土産の習慣も自分宛が増えてきたこの頃では、大ロットの菓子箱とは別に、バラ売りやアソートの販売の方が買いやすい場合がある (SKU)。

品揃えは、基本は地域の特産品であるが、顧客からの声があれば用意する。

関東のある駅では、地元の人がカレーの材料をそろえて欲しいというので、肉とカレーの素を農産物直売所に置くことにしたという。

特産の農産物を「売る」のではなく、「食べていただく」という発想に切り替えると、特殊な農作物には調理レシピを添えたり、関連する調味料や追加の食材も揃えワンストップで買い物が完了する等、顧客本位の営業展開となる。

(2) 農産物直売所のブランド化

農産物直売所の開設に当たっては、参加する農家の募集が重要なポイントとなる。その際の方針として、「農協に納められない規格外品」を道の駅で販売するのか、「高品質の品物を自分で値付けして農協よりも高く販売する」機会を用意するのか、2通りの道がある。

「もてぎ」と「あ・ら・伊達な道の駅」は、研修等による生産者育成により農産物の品質向上に努めており、明確に後者である。道の駅のブランド化という観点からは、後者に統一すべきと考えるが、明示したうえで一部アウトレット商品を販売するのも否定されるものではない。

どちらにせよ、ブランド形成のためには、合意されたルールのもとに道の駅担当者が厳格にルールを運用する必要がある。

(3) イベントを有効に利用

「もてぎ」と「あ・ら・伊達な道の駅」では、冬季の閑散期にイベントを重ね、需要を喚起している。イベントの目的を、単に需要喚起だけでなく、アンケート等と併用して①ニーズ把握、②新たな固定客の獲得 の手段として有機的に開催・展開していく必要がある。

また、③冬期間における新事業の発掘のためのコミュニティ活動を活発化する。平成27年1月31日の七ヶ宿町で開かれた婚活パーティは、「七ヶ宿」における町長、駅長と筆者、他関係者による懇談の場から生まれたもので、今後も域内外のコミュニティ活動を活発化することで発想が刺激され、地方創成にむけての更なる前進が期待できる。

4. 「設備・業務プロセスの視点から」

- ・ シナジーを生むレイアウト
建物内部、施設全体、周辺関連施設を含めて
- ・ 閑散期の人と施設の活用

(1) シナジーを生むレイアウト

① 駐車場と主要スポットとの動線

道の駅は広い駐車場と、清潔で快適なトイレが当初より「売り」であった。

清潔なトイレを求めて来訪する女性客も少なくない。トイレは道の駅のなかの最も主要なスポットであり、スター商品の販売エリアと併せて動線を設計していく必要がある。

② 関連公共施設との動線

また、集客力のある周辺公共施設が在る場合には、そこもレイアウト検討に加え、分析すべきである。その施設の利用者の道の駅へのニーズ（レストラン？、トイレ？）に合わせた動線を考える。

③ 発信情報へのアクセス

見せたい情報を、主要な動線の途中や主要スポットに配置する。

④ 一筆書きが重要

道の駅は、道路事業、農水事業、経産事業など、様々な事業の複合体として建設される。リフォーム時も同様である。そこを、利用客本位で、動線の最短化（情報発信のための遠回りもあり）、歩車道分離、伝えたい情報へのアクセシビリティなどを最優先し、事業主体の区分にかかわらず全体を最適化するようレイアウトを構成する必要がある。

補助金の主体別に役場の各々の担当課が設計を行った結果、統一性の無いちぐはぐな建物が敷地内に並ぶ例は少なくないので、注意が必要である。

⑤ 事業変更の自由度を担保

顧客の動向を踏まえながら経営を続ければ、必ず事業内容の見直しを迫られる。開業当初から、目論見と実際の利用が異なることも珍しくない。については、事業変更が容易なよう、建物の中の固い仕切り等はできるだけ設けず、広いスケルトン様の構造物をベースに建物を構築することが望ましい。

⑥ イベント時の駐車スペースが課題

各駅共通した問題だが、イベント時に駐車場が満杯になり、機会損失となっている。けして土地価格が高い地域では無いので、駐車場は十分に確保する必要がある。

(2) 閑散期の人と施設の活用

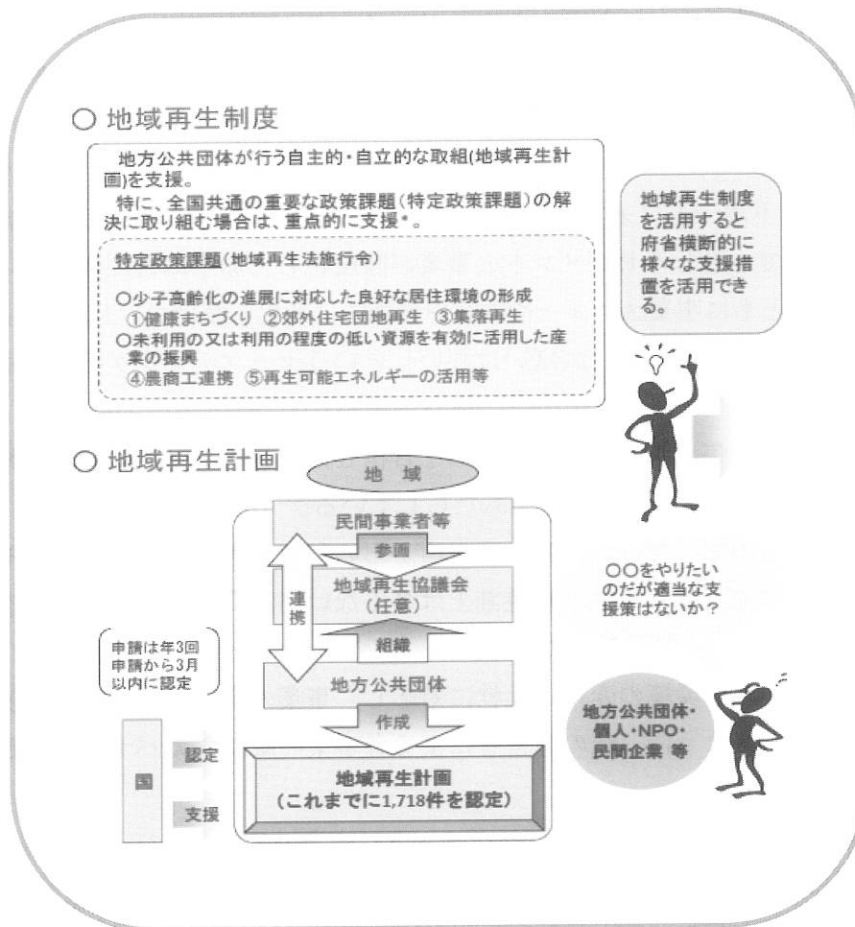
中山間地、特に雪国の道の駅で問題になるのが、冬季の活用方法である。

「七ヶ宿」では、冬季の顧客が激減することから、従業員をスキー場に派遣してマンパワーのバランスをとっている。

「もてぎ」、「あ・ら・伊達な道の駅」では、クリスマスまでイベントを継続し、顧客の確保に努めており、「七ヶ宿」や「路田里はなやま」ほどの激減ぶりではない。七ヶ宿町では、道の駅ではないが、町で1月31日に大雪の中を婚活パーティを開催した（30人参加で4カップルが誕生したとのこと）が、こうしたイベントを道の駅で誘致することも需要の平準化につながる。

【コラム】地域再生計画（首相官邸 HP より）

<URL:http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/pdf/tiikisaisei_gaiyo.pdf>



地域再生計画における支援施策

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/tiikisaisei/kekka/140425/list.pdf>

各種補助・支援制度の他、「補助対象施設の有効活用」として、補助金で整備した施設の転用を容易にする制度等が盛り込まれている。

5. 「財務の視点から」

- ・赤字を許さない
セグメントごとに収益性を検証
例えば3年連続赤字のセグメントは、原則事業見直し
- ・適切な事業計画+継続的な見直し

(1) 赤字を許さない (= 3年連続赤字のセグメントは事業見直し)

道の駅では、レストラン、農産物直売所、特産品売り場等、複数の事業を運営している例が多い。各々が魅力的で集客力を保有している場合、大規模 SC の各店舗と同様に相互に来店客数を増加させるシナジー効果がある。

ついては、各々の事業（セグメント）ごとの集客力や収益性を継続的に管理することが重要であり、例えば、セグメントの赤字が3年以上継続する場合は、そのセグメントの事業見直しを検討する等のルールを導入する。

セグメントの赤字は、他の事業の活力（再投資力）を奪うだけでなく、建物のスペースや人材も無駄にしており、赤字事業は顧客ニーズに沿って新たな事業にリフォームしていく必要がある。

PPM（プロダクトポートフォリオマネジメント）理論で解説されるように、常に栄え続ける事業は無いので、むしろセグメントの事業が陳腐化し、赤字体質に転落する前に、顧客ニーズの変化とともに事業メニューや内容を積極的に変化し続けなければならない。「変わらないためには変わり続けなければいけない」というマーケティングの真髓をついた名言があった。

一方で、セグメント毎の収益性の向上のみを目指せばよいのでは無く、収益性が不十分でも、集客力が他事業へ高い相乗効果をもたらしているケースもある。

「あ・ら・伊達な道の駅」では、農産物直売所からの利益の大半を生産者教育その他の品質向上の取り組みに充ててしまい、利益計上は多くないが、高品質の野菜が集客力の源となって、駅全体の売上向上に貢献している。

顧客ニーズなどの外部環境の変化に柔軟に対応し、事業の変革を継続的かつ円滑に行うためには、Iで述べたように、駅の運営者による各事業の統制（ガバナンス）が執られている必要がある。

ガバナンスのほか、「3期連続の赤字セグメントは事業の見直しを行うルール」等の変革のトリガーを、予め組織運営のプロセスの中に組み込んでおくことも、「ゆでガエル」（気づかぬうちに死に体になること）にならない有効な方策である。

(2) 適切な事業計画+継続的な見直し

コスト計算に基づき、採算ラインを達成するために必要な売上を努力目標として計上して、次年度の事業計画とする事例がある。いつもは予算中心に仕事をする官公庁の職員が関わると、なりがちな間違いである。

過年度の決算書その他の客観的な根拠で、達成の確度の高い事業計画を作成しなければならない。設備投資、従業員の採用等は5年以上の中期的視点が必要なため、中期経営計画も作成する必要がある。指定管理者制度のタイムスパンと矛盾するが、競争相手が居ない事例が大半なので、企業側が中・長期計画を作成することは実際には意味がある。

ここで大切なことは、管理会計を実施し、計画との差異をいち早く見つけ、可能な手を打つことである。決算や管理会計による財務指標は人間の体で言えば血液検査のようなもので、極めて客観的なデータである。一方で、過去のデータでもあり、バックミラーだけを見ながら車を運転するに等しい。ついては、過去のデータに基づいてできるだけ客観的に、しかし、経営者の感性を総動員して未来への想像を逞しくし、継続的に事業を見直していく必要がある。

「もてぎ」では、町長・役場職員と駅運営者との深い相互理解、「あ・ら・伊達な道の駅」では市役所から運営者への厚い信頼（権限委譲）により、迅速で戦略的な意思決定が可能となっている。

6. 戦略マップの作成

これまでに述べた「成功の法則」を、バランス・スコアカードの4つの視点からなる図表4-1の戦略マップに落とし込む。

「成功の法則」は相互に複雑に関係し合っており、単体の施策では成功はもたらされないことが判る。

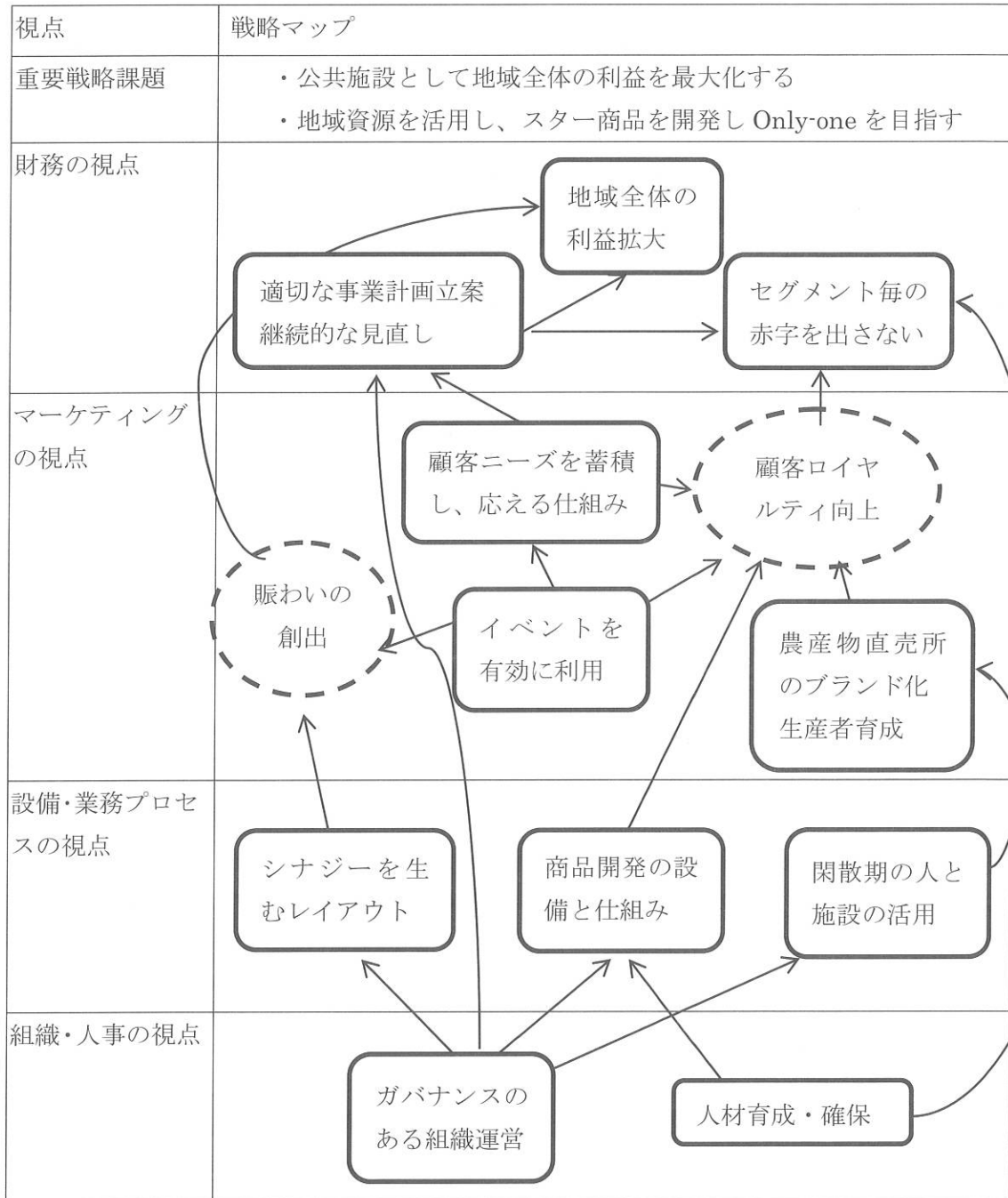
また、ほとんどの施策の因果関係の根底に、「ガバナンスのある組織運営」と「人材育成・確保」があることから、組織・人事の視点が最も重要である。一方で、チャンドラーが「組織は戦略から」と示すように、戦略達成のために最適な組織設計・人材育成計画が立案され、実行されることが望まれる。

【コラム】

★戦略マップとは、

企業の目標達成のために複数の戦略による成功へのストーリーを描く手法であり、バランス・スコアカード(BSC)において用いられることが多い。

図表 4-1 戦略マップ（道の駅の成功の法則）



第5章 路田里はなやまのビジネスモデル改善

序論.

「路田里はなやま」は、地域として過疎高齢化問題（65歳以上40%超え）に直面し、道の駅としても積雪地帯特有の問題（冬期閑散期の売上急減）に直面している。この点は「七ヶ宿」も同じである。

しかし、①行政が施設を保有する他の3駅と異なり、会社自ら高度化資金を借りて発足したため減価償却が必要となり、利益が出にくい体質になっている。

また、②経営資源も乏しい。町長自らが駅長として強力なリーダーシップとセールスマンとして活動する「もてぎ」と違い、平成の大合併の中で発足当時の村が併合され、合併後の市との関係構築段階で2度の大地震に見舞われ、関係が希薄のまま、市のバックアップも弱い状態である。しかも、過疎化の中で専門的な人材を採用するのもままならず、役場職員を2名常駐させる「もてぎ」とは経営資源に差がある。

さらに、③周辺環境の集客力も近隣の道の駅と比し低い。年間200万人の入込客を有する鳴子温泉を背景にする「あ・ら・伊達な道の駅」と違い、周辺観光拠点来訪者はその10分の1の20万人ほどにすぎず、しかも11月から4月まで秋田方面への交通が遮断され集客力が急減する。

このように、他の3駅と比して経営的・環境的に不利な状況にあるところ、④2度の大地震により（平成20年6月岩手・宮城内陸地震、平成23年3月の東日本大震災）、観光客減少、原発風評被害及び農産物出荷制限に見舞われている。

しかし、中山間地の道の駅は、地域内外を結ぶハブとして、地域資源を掘り起し商品化して都市住民に提供することで地域資源の魅力を再発見・継続させ、地域住民が自らの作物を都市住民に提供する売場であるとともに、職を提供し、地域経済活性化の拠点となるべき所である。

しかも、はなやまは地域の食を提供し都市住民を集客する道の駅と地域の自然・文化を表現して都市住民を集客するふるさと交流館、地域住民の行政手続きの中心となる花山総合支所がシナジーを生みうる距離関係でまとまっており、現在の厳しい経営状況を脱すれば、今後の中山間地の地域づくりの1つの見本となる可能性がある。

故にここで現在のビジネスモデルの問題点を分析し、その改善策を提言したい。

2度に亘る大震災を乗り越えた経験を活かし、地域の中核になっていただきたい。

【コラム】

★4つの顧客属性について

・全国の道の駅6選に入る経営と地域貢献を両立させている「もてぎ」での訪問時、他の3駅と違い、町長(社長)、従業員から「目的客」「関心客」「3世代」「女性」等、顧客属性に関する発言をよく聞いた。かなり顧客属性を意識した経営をしていると思われる。そこであるべき道の駅のビジネスモデルを解く鍵として顧客属性を中心に分析した。

- ・「関心客」はイベント等に反応した顧客で、新規・既存とともに、旧顧客も含む。
- ・「ついで客」はいわゆる仕事途中又は観光途中の「通過客」がついでに立ち寄った顧客である。
- ・「日常客」は広い意味で「目的客」に含めることが多いが、嗜好性が強い「目的客」と違い、値段と質・内容をシビアに比較検討する最寄品を求める主婦のイメージである。
- ・「目的客」は特定の商品・サービスが強い嗜好性を満たせる場合に、近隣のみならず遠方からも集まる顧客のことである。

◆「目的客」はいわゆる「固定客」と似ているが、「固定客」には「目的客」のみならず、「日常客」も含む。平日の「固定客」は「日常客」、休日の「固定客」が「目的客」に近い。但し、「日常客」は値段にシビアに反応し、「目的客」は「日常客」以上に品質・内容を求める違いがあるので「固定客」ではなく「日常客」と「目的客」に分けて論じる。

『売れない時代』の新・集客戦略」出典：東洋経済新報社

	関心客	ついで客	日常客	目的客
モチベーション	意識的	消極的	日常的	積極的
キッカケ	関心	便利	ニーズ	嗜好
品質	妥協可	妥協可	妥協不可	妥協不可
内容	妥協不可	妥協可	妥協不可	妥協不可
価格	妥協可	妥協可	妥協不可	妥協可
商圏	ケースバイケース	行動圏内	生活圏内	大商圏

1. 「路田里はなやま」の現状

(1) 2度の大地震（平成20年6月岩手・宮城内陸地震、平成23年3月の東日本大震災）を経て売上げが地震前の7割に低下している。

①外部要因として、

- 1) 2度の大地震による観光客の減少
- 2) 周辺人口の減少

②内部要因として

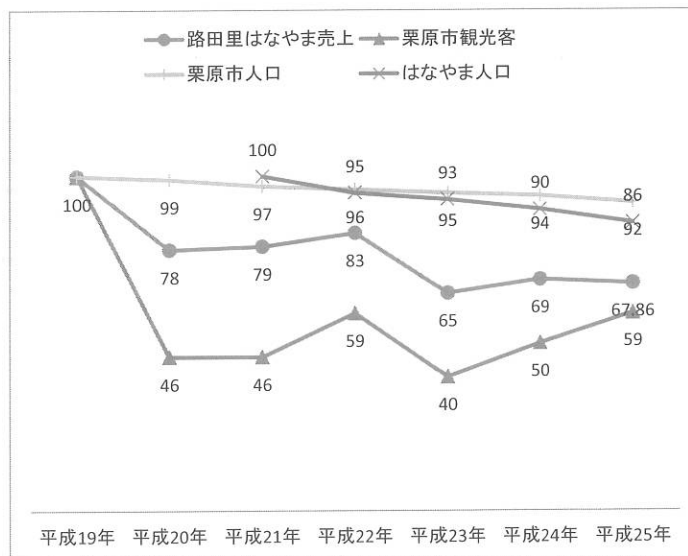
- 1) 仕入先リテールサポート依存による売店の魅力低下
- 2) 大地震及び過疎高齢化の影響による農産物直売所の集客力低下
- 3) 人的物的資源不足による経営改善計画実行不十分
- 4) 冬期の閑散期対策の困難性
- 5) 施設(トイレ、無料休憩施設)の老朽化によるサービスの低下が考えられる。

③下記図表5-1の数値動向を見ると、

売上低下は、周辺人口減少と相関性があるというより、観光客減少と相関性がある。つまり、本道の駅は地域住民ではなく、外部者を主要顧客とするビジネスモデルとなっている。

近年、観光客回復の兆しがある。つまり、宮城県、栗原市と共同で花山そば街道プランが順調に進んで知名度が向上し、国立花山青少年自然の家の稼働率も上昇、温湯地区温泉宿泊施設の営業再開、平泉世界遺産登録で近隣観光客の底上げといった傾向がうかがえる。

図表 5-1 「路田里はなやま」売上推移と外部要因（平成19年を100として）



(2) 冬期は積雪により売上げが急落する。

①飲食部門は飲食コーディネーターの提案により、献立・メニュー構成を変更し、大地震前を上回る売り上げを達成し、「目的客」を一定数取込んでいる。

しかし、

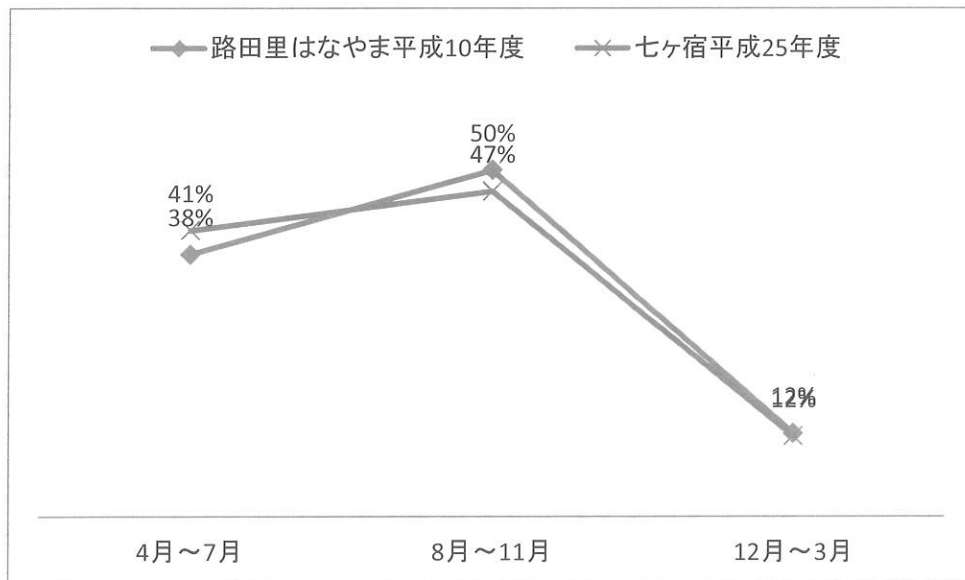
②売店部門では、漬物・健康茶食品は売れ筋であるものの、箱菓子、雑貨類、子供用玩具は販売不振である。これは当道の駅の取扱品目は約 1000 点程度であるが、品揃え計画等は仕入先のリテールサポートに依存して自社独自のマーチャンダイジング (MD) 機能が弱い
ため、売場の商品集積度は高いものの、遠方から花山らしさを期待して来た「目的客」の嗜好に添わない品揃えであると共に、目新しさを期待して再来店した「関心客」である地域住民にとっても買うモノが無い状態となっている。

つまり、遠方からの「目的客」も「関心客」である地域住民の再来店も取込めない売店になっている。

③農産物直売所は、地震により原発問題が発生し風評被害・出荷制限、地域の過疎と高齢化により出荷者が減少したため、最寄品を求める日常的来店理由が弱まり、「日常客」としての地域住民をうまく取込めていない。

④結果、利便性を重視する「ついで客」が主な顧客属性になっている。そのため、12 月から 3 月に積雪により交通の利便性が悪化すると、「ついで客」が来なくなり、売上構成が 12% に急減していると思われる。この点、同じよう 12 月から 3 月に積雪により交通の利便性が悪化する「七ヶ宿」も売上が急減しているのは主な顧客を「ついで客」に依存しているためであろう。

図表 5-2 年間売上推移



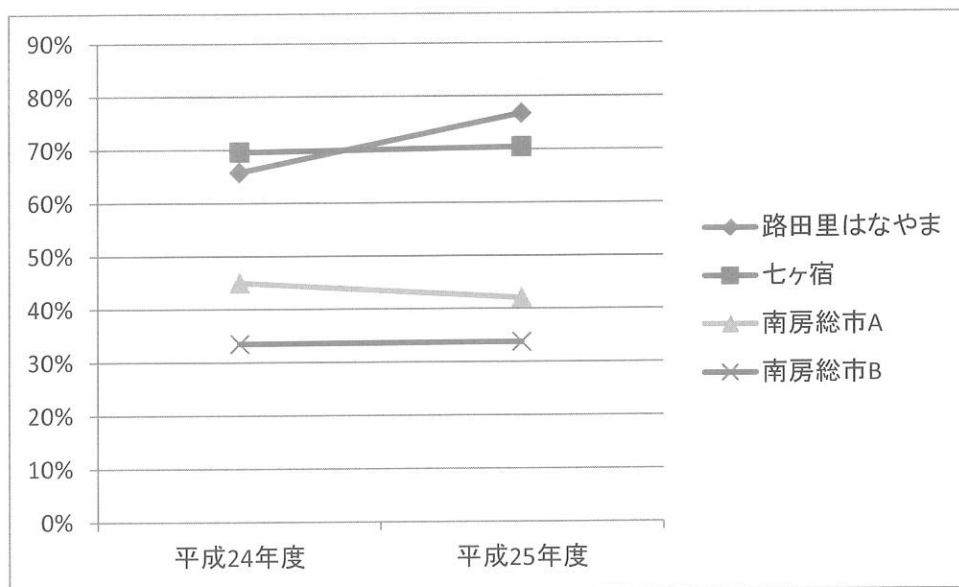
(3) 現在のビジネスモデルの問題点

①「ついで客」に主に依存しているため、稼働率の変動が激しく、労働分配率が高くなり、利益の出難いビジネスモデルになっている。

つまり、地震等により周辺観光地の集客力が低下すれば観光目的の「ついで客」が減少し、積雪等により交通の利便性が失われれば観光目的のみならず、仕事目的の「ついで客」も来なくなり、「ついで客」の減少がそのまま道の駅全体の売上げに反応してしまう。平日と休日、季節ごとに稼働率の変動が激しいビジネスモデルになっている。

この点は数値にも表れている。人件費は稼働率が低くとも発生するので稼働率の変動が激しいと人員配置調整が難しくなり、人件費負担が重くなる。結果、会社の儲け(売上総利益)に対する人件費の割合(労働分配率)が高くなる。労働分配率は通常 60%を超えると利益が出なくなるとされる。図表 5-3 をみると、積雪により交通の利便性が影響を受ける中山間地の道の駅「路田里はなやま」と「七ヶ宿」は 66% 超え、気候の温暖な南房総市の道の駅は 30~50% 程度となっている。(但し、「七ヶ宿」は本年度の立地移転に伴い飲食部門にセルフサービスを導入しているの労働分配率はある程度改善され、数値は下がっていると予想される。)

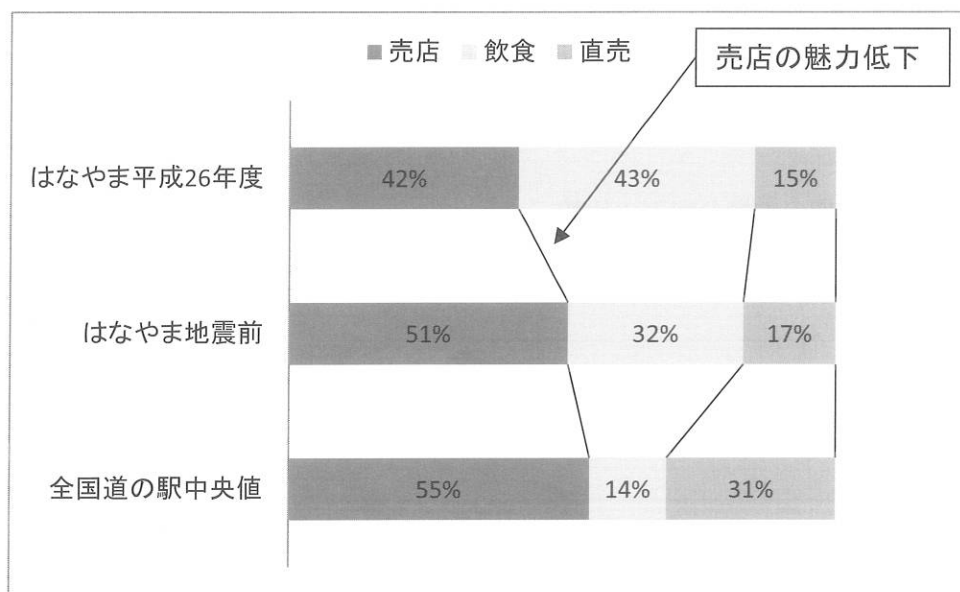
図表 5-3 近時 2 期の労働分配率の比較



②売店の品揃えを仕入先リテールサポートに依存しているため、顧客ニーズと齟齬のある品揃えとなり売店の魅力が低下し、集客部門又はトイレ等を利用した顧客が売店で「ついで買い」をするという道の駅の本来のビジネスモデルがうまく機能しなくなっている。その結果、入込客数に比例した売上げが上げ難くなっている。

この点は数値にも表れている。図表 5-4 を見ると、集客された顧客が売店で「ついで買い」を行う傾向が地震前は全国道の駅中央値に近い数値であったが、地震後は 10 ポイント近く落としてしている。売店の魅力が低下したため、「ついで買い」をしなくなっているのである。そのため、飲食部門が地震前を上回る売上げを達成しているにもかかわらず、道の駅全体での売上げは、地震による観光客減少と相まって、地震前の 7 割に留まっている。そして、このままでは観光客が今後回復しても、その回復した入込客数に比例した売上げが上げ難くなる恐れがある。

図表 5-4 部門別売上割合推移



出典：全国「道の駅」アンケート調査報告書(法政大学) 2013年

2. 「路田里はなやま」のビジネスモデル改善提案～成功の法則を踏まえて

図表 5-5 「路田里はなやま」の現在のビジネスモデルとあるべきビジネスモデルの比較

	現在の「路田里はなやま」のビジネスモデル	あるべき「路田里はなやま」のビジネスモデル
問題点①		
顧客属性	「ついで客」に主に依存 ↓ ・冬期積雪によりに売上急減 (稼働率変動激しい) ↓ ・労働分配率悪化 ↓ ・利益の出難いビジネスモデル	4つの顧客属性をバランスよく取込む ↓ ・「目的客」「日常客」「関心客」により冬期の売上減少緩和(稼働率変動緩和) ↓ ・労働分配率改善 ↓ ・利益の出るビジネスモデルへ
問題点②		
売店の品揃え	仕入先リテールサポートに依存 ↓ ・顧客ニーズと齟齬のある品揃え ↓ ・入込客数に比例した売上が上げ難いビジネスモデル	自社マーチャンダイジングの実践 ↓ ・顧客ニーズに合致した品揃え ↓ ・入込客数に比例した売上が上がるビジネスモデルへ

(1) 「路田里はなやま」のあるべき姿と戦略マップとの関係

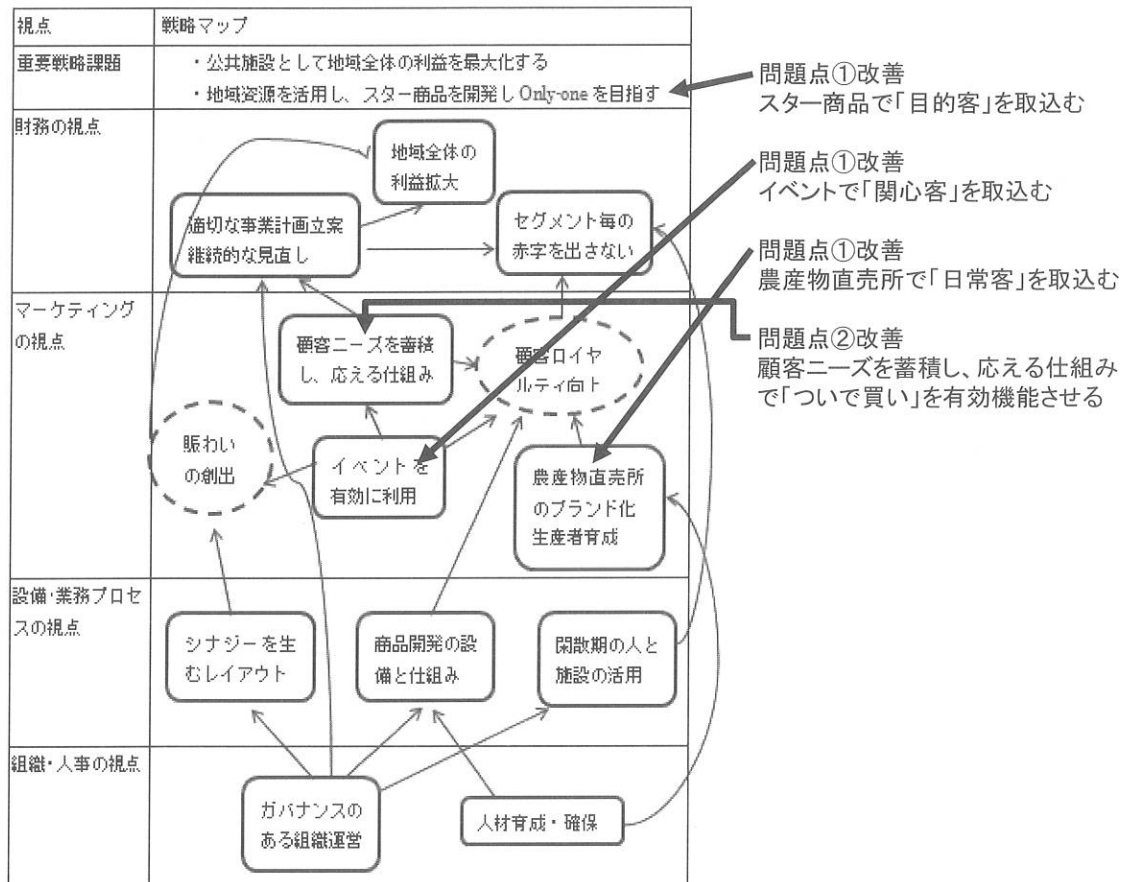
1で分析した「路田里はなやま」の現在のビジネスモデルの問題点とあるべきビジネスモデルを比較すると図表5-5になる。

現在のビジネスモデルの問題点①「顧客属性を「ついで客」に主に依存していること」に対して、あるべきビジネスモデルは4つの顧客属性をバランスよく取込むことである。つまり、現在あまり取込めていない売店の目新しさを期待して再来店する「関心客」としての地域住民、農産物直売所等で最寄品を買い求める「日常客」、蕎麦により一部取込めている「目的客」をさらに強化して取込むことで、積雪により交通の利便性が失われても当道の駅にやってくる顧客を掘り起こし、冬期以外の季節と冬期との稼働率の変動を緩和させ、人員調整を簡易化し、結果労働分配率を低下させ、利益の出るビジネスモデルへ改善する。

現在のビジネスモデルの問題点②「売店の品揃えを仕入先リテールサポートに依存していること」に対してあるべきビジネスモデルは自社マーチャンダイジングを実践することである。つまり、顧客ニーズを蓄積し、そのニーズに合致した商品・サービスを提供することで、「ついで買い」を有効機能させ、入込客数に比例した売上げが上がるビジネスモデルへ改善する。

これを第4章の成功の法則の戦略マップに当てはめると図表5-6のようになる。

図表 5-6 「路田里はなやま」のあるべき姿と戦略マップとの関係



現在のビジネスモデルの問題点①に対するあるべきビジネスモデルは4つの顧客属性をバランスよく取込むことであるところ、戦略マップの

- ①重要戦略課題「地域資源を活用し、スター商品を開発し、onlyone を目指す」で「目的客」を取込み、
- ②マーケティングの視点「農産物直売所のブランド化」で最寄品を求める「日常客」を取込み、
- ③マーケティングの視点「イベントを有効に利用」で「関心客」を取込む。

現在のビジネスモデルの問題点②に対するあるべきビジネスモデルは自社マーチャンダイジングの実践であるところ、戦略マップの

- ④マーケティングの視点「顧客ニーズを蓄積し、応える仕組み」で顧客ニーズに合致した品揃えで売店での「ついで買い」を有効機能させるべきである。

そこで、以後、成功の法則を踏まえて、「路田里はなやま」のビジネスモデルの改善提案をしていくが、まず上記①～④の法則を踏まえる。次にそれら施策の因果関係の根底にある組織・人事の視点「ガバナンスのある組織運営」「人材育成・確保」の提案をし、最後にその他の成功の法則をあるべきビジネスモデルに資する視点から取り上げ提案する。

(2) 成功の法則：地域資源を活用し、スター商品を開発し Only-one を目指す

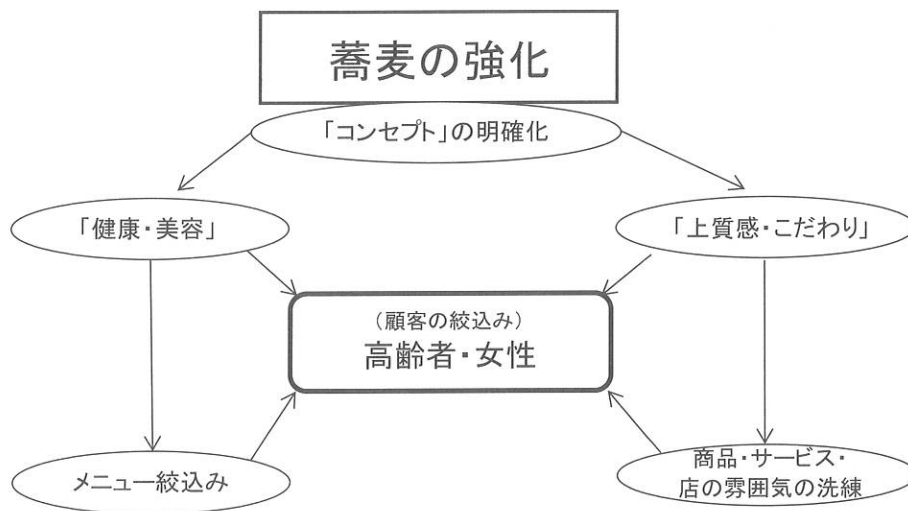
①道の駅が目的地となるようなスター商品の開発

農産物直売所が集客機能をあまり有しない「路田里はなやま」のような中山間地の道の駅では、スター商品がないと遠方からの「目的客」を取り込むことが難しく、「ついで客」に依存するビジネスモデルになりやすい。スター商品は遠方からの「目的客」を取込むために必要である。そこで、「路田里はなやま」のスター商品である蕎麦と自然薯について提案する。

1) 蕎麦の強化

現在「路田里はなやま」の飲食部門は2つの大地震前を上回る売上げを実現しているが、一番の売れ筋は手打ちの自然薯蕎麦・蕎麦の食べ放題で、一部を「目的客」として取込んで、当道の駅の「強み」となっている。そこで、人口減少時代でも拡大する高齢者と女性をターゲットとし、コンセプトを明確にすることでその「強み」をさらに強化する積極戦略を提案する。

図表 5-7 蕎麦の積極戦略図



ア. 健康と美容に最適な食べ物である事を訴求。

・蕎麦は高齢者及び女性の健康志向・美容嗜好を満たせる食べ物である。ルチンが入っている穀物は蕎麦のみで、ルチンはアンチエイジング効果がある事で注目されている「ポリフェノール」の一種である。毛細血管を強くし、脳内出血や動脈硬化、高血圧の予防に効果がある。ビタミンCの吸収を促進するため美容にも良い。

イ. 上質感・こだわりを訴求

上質感は健康志向にマッチし、高齢者及び女性は健康志向が強い。そこで、商品・サービス・店舗の雰囲気等を常に磨き続ける。蕎麦の3立て「挽きたて」「打ちたて」「茹でたて」を徹底する。これら上質感を訴求することで、食べ放題のお得感も増す。さらに、天然素材、化学調味料無添加のつゆにこだわれば、価格設定も高くでき、粗利が向上する。

ウ. レストランにおける蕎麦関連以外、健康志向以外のメニューを絞込む。

絞り込むことで、コンセプトの明確化、ロスの減少、オペレーションの効率化で回転率が上昇する利点がある。

エ. 蕎麦関連メニューの充実（だし巻き玉子、蕎麦屋のカツ丼等）。

オ. 加工場が整備された場合、蕎麦関連商品（そば団子、そばみそ等）の開発を強化。売店での「ついで買い」を促す。

カ. 工芸品として蕎麦打ち道具等の開拓・開発を強化。売店での「ついで買い」を促す。

2) 自然薯

ア. 生産量拡大

i) 現在のはなやまは、自然薯栽培農家の高齢化が進んで、1軒のみとなり、栽培量も約1トンである。「路田里はなやま」の年間販売必要数量は3トンと見込んでいるが1トンを切る量しか確保されておらず、生産量拡大が必要である。

しかし、自然薯は長芋に比し、質が不安定で、乾燥しやすく、腐りやすいことから、すぐ生産に踏み切ることは難しい。

ii) そこで、当道の駅側で契約栽培をすることで生産を促す仕組み作りが必要である。岐阜県の恵那栗復活も栗きんとん会社が契約栽培することから始まった。また「もてぎ」も柚子については、数年前から農家から、皮用と果汁用に分けて全量を高値で買い取り、農家の収入増につながっている。

iii) さらに、自然薯を安定供給するため、栽培組織を法人化することも考えるべきである。法人化により、①ノウハウの蓄積・共有・承継、②今後増加する人的資源である定年退職者に就農機会を提供（初期負担無く経営能力、農業技術の習得が可能）、③経営の安定（補助金の受け皿、融資限度枠の拡大）、④就業条件の明確化（給与制度、社会保険・労働保険等）等の効果が望める。

イ. 売り方の工夫

販売の際には以下の2点に注意すること

i) 長芋との違いを5感に訴求してアピールする

現在、店奥の冷蔵庫で1本まるまる販売しているが、長芋との違いを知らない者にとっては割高感を感じさせ手が出にくい状態となっている。

そこで、長芋の10倍の値段がする自然薯の良さを認識してもらう必要がある。単に文字だけでなく、強みである粘りと風味を店頭又はVTR等でアピールする。

ii) 顧客ニーズに合わせた売り方をする

青森の道の駅「いかりがせき」では以下のように、①自然薯購入のネックとなる「価格」を、カットすることで、買いやすく、②自然薯栽培のネックとなる「質の不安定さ」を、粉末化することでアイスに使用し、商品化率を上げるとともに、手に取り易い売り方をしている。また、粉末化した自然薯を様々な惣菜・加工品の一部に使用することで、「花山らしさ」の品揃えを強化できる。

図表 5- 8 自然薯商品例



自然薯カット 500~1000円



特産自然薯ソフト(250円)
滋養効果で元気にドライブ。

出典：道の駅「いかりがせき」HP

②継続的な開発努力が必要（成功の法則：商品開発の設備と仕組み）

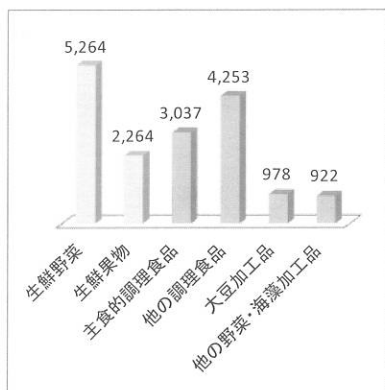
スター商品はそれぞれ集客力が異なり、特にはなやまの自然薯の場合、その価値をうまく伝えないと長芋と差別化できず、遠方からの「目的客」を増加させることは難しい。さらに、競合が激化し陳腐化して人気低下するのを防ぐため、集客力を持つスター商品・サービスを、地域資源を活用して継続的に開発していく必要がある。

1) 地域の「食」を商品化する仕組みを作る～加工場の整備

加工場を整備して惣菜・加工品を提供する。

ア. 惣菜&加工品市場は野菜&果物市場より大きい。特に惣菜市场は弁当より大きい。

図表 5- 9 平成 21 年全国消費実態調査(勤労世帯 1 か月食費平均)



主食的調理食品	弁当、すし、おにぎり その他調理パン
他の調理食品	そうざい材料セット 冷凍調理食品等
大豆加工品	豆腐、油揚げ がんもどき、納豆等
他の野菜加工品	こんにやく、漬物 つくだ煮等

イ. 地元の主婦が作ることで「花山らしさ」の品揃えを強化できるし、付加価値が高まり収益性が良くなる。

ウ. 加工場整備の物的・人的条件も以下のようにクリアできるし、使える補助金も出てきている。

i) 加工場の空間として「ふるさと交流館」がある。

当該施設の使用方法的規制も地方再生計画を作成することでクリアできる。隣接する交流館で作ることで、顧客に「安心感と新鮮さ」をアピールできる。

ii) 加工場の人員として積極的に参加する地元の主婦がいる。

iii) 使える補助金として「ふるさと名物応援事業」「地域商業自立促進事業」がある。

★加工場ができるまで、又は整備不可能な場合、製麺会社、菓子製造元と共同して、商品開発に積極的に取り組むことを考慮すべきである。

2) 「自然」「文化」を商品化する仕組みを作る～ふるさと交流館の積極的活用

花山の自然・文化を農村体験等の新ツーリズムを中心として商品化する仕組みを作る。

ア. 「路田里はなやま」は、隣接のふるさと交流館の管理受託を受けており、都市住民との交流環境強化の空間と人材がすでに整っているが、現在、施設自体の集客力が弱く、道の駅とのシナジーを生み出せていない。

そこで、①ふるさと交流館を、「もてぎ」・「あ・ら・伊達な道の駅」のように、地域住民の自由な表現の場(絵画展示、パフォーマンス等)として提供し、地域住民を「関心客」として集客するとともに、②地域資源を整理し、ふるさと交流館が中心となって、地域らしさ(農村体験等)を企画・提供することで、都市住民をはなやまの自然・文化の「目的客」として集客して、道の駅とシナジーを構築する。

イ. 地域資源整理法として「地域資源調査表」と「地域資源カレンダー」を参考に上げる。この2つを作成することで以下の効果を期待できる。

・ふるさと交流館や地元事業者は、資源ごとの「重要度」が一覧でき、保存活動・強化活動がとり易くなり、『今月は〇〇をアピールしよう』『来月は〇〇でツーリズムを企画しよう』としてビジネスに展開できる。

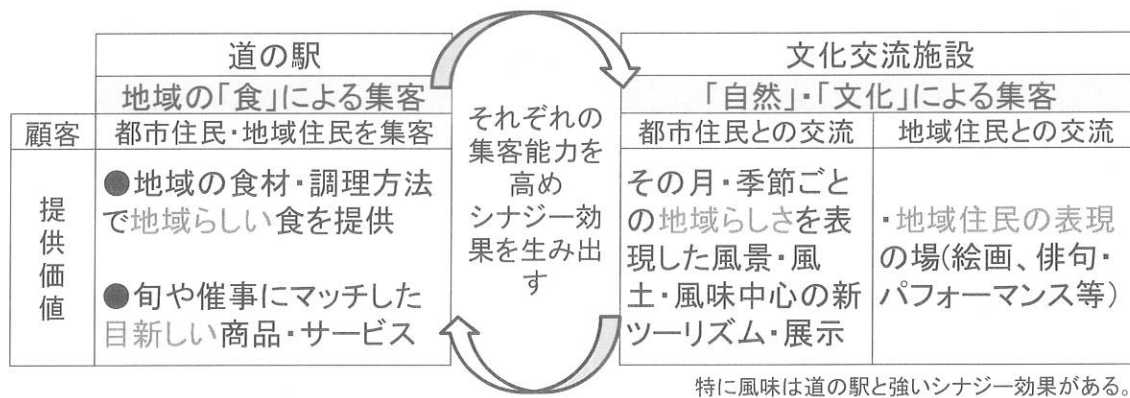
★例えば、当道の駅の目的客である健康志向の高い高齢者・女性をターゲットとする「ヘルスツーリズム」を企画し、蕎麦・自然薯とのシナジーで、はなやまの「健康・美容」の地域イメージを強化する。

・地域住民にとっては、『〇〇がお金になるなら〇〇を大切にしよう』として保存意識が強まる。

・栗原市にとっては、この2つを市全体分作することで、『来月は〇〇地区と△△地区の資源を組合せて□□をターゲットにアピールしよう』『〇〇は地域資源として重要なのに、後継者がいないので、補助金出して後継者を育成しよう』として行政施策に展開できる。

・都市住民にとっては、『今月は〇〇が食べごろだ』、『来月は孫と〇〇して遊ぼう』としてはなやま観光の動機づけとなる。

図表 5- 10 道の駅とふるさと交流館のシナジー図(成功の法則：シナジーを生むレイアウト)



図表 5- 11 地域資源整理法～地域資源調査表&地域資源カレンダー

★地域資源調査表

記入者属性：性別 年齢 職業

項目	所在	時期	一押しポイントがあれば	内容	保存状態
〇〇温泉		年中	美肌に良い	効能～～、絶景の景色	良好
〇〇祭り		8月		神輿を子供たちが～～	年々縮小傾向
〇〇皮なめし		年中	県の匠認定	〇〇の皮を～、宮城県匠誌	年齢75歳、後継者無し

★地域資源カレンダー

年間	風景	風土	風味
1月	〇〇から見る雪景色 No.123	〇〇祭り No.24	〇〇鍋 No.345
2月			
3月			
4月			
5月	〇〇温泉 No.12		
6月			
7月	〇〇岬 No.78		
8月			
9月			
10月			
11月			
12月			

(3) 成功の法則：農産物直売所のブランド化、生産者育成

農産物直売所は、道の駅の主な集客機能であり、最寄品の日常的来店理由として売上げ

に貢献する収益機能も期待されている。さらに、地域特有の農産物の発掘・保護にも貢献する。しかし、そうした機能・役割は「路田里はなやま」では下記のように限界がある。そこで顧客取込み、特に「日常客」の取込みを補完するサービスとしてコミュニティカフェ（地域社会の中で「たまり場」「居場所」になっているところの総称）の整備を提案する。

①農産物直売所は、最寄品を求める日常的来店理由となり、地域住民及びアクセスの良い周辺都市住民を「日常客」として集客する。さらに質を向上させブランド化することで「目的客」を、果物や山菜等はお土産として「ついで客」を集客する。

しかし、農産物直売所は周辺食品スーパーと競合するとともに、「日常客」は商品の品質・内容・価格とも妥協不可であるから、そのニーズに答えるのは大変である。実際、①品質として、「もてぎ」の場合、農家と個別契約を結び、栽培履歴を公開し、減農薬・栽培方法などの講座を開催している。②内容として、「もてぎ」「あ・ら・伊達な道の駅」とも、出店農家 200 名前後、毎日出荷農家 50 名以上の品揃えをしている。③価格として、周辺スーパーより 2 割安く提供するように促している。

經常赤字で、出荷者が高齢化し、販売スペースが狭い「路田里はなやま」でそれを実現することは大変むずかしく、周辺環境的にも不利な要因がある。つまり、近隣にはワンストップで便利なスーパーマーケットが有り、質・量とも当道の駅より充実した JA 直売所がある。仙台からの途中には「あ・ら・伊達な道の駅」があり競合する。

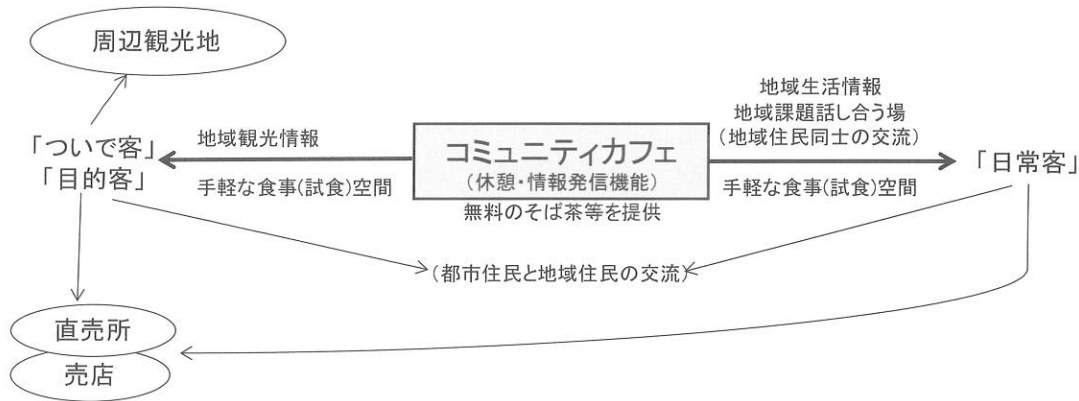
② そこで、当道の駅は、JA 直売所や「あ・ら・伊達な道の駅」と差別化できる少量多品種の農産物栽培を現在の出荷者に促し、年々増加する地域定年退職者を対象に技術指導を行い、栽培を促すべきである。また、お土産としてニーズのある果物・山菜を仕入れる（地元産品を「ゆっくりひとめぐり」の範囲で山菜・きのこを確保）。さらに、カットフルーツやフルーツシャーベット等の粗利の高い品揃えも試してみるべきである。

③さらに、農産物直売所とは異なる日常的来店理由を作り、「日常客」を取込む手段としてコミュニティカフェ（「余計なお金と気を使わない居場所」）の整備を提案する。

現在、無料休憩施設は屋外の吾妻屋、軒下のベンチのみで冬期は実際には使用できない。休憩施設は下記に述べるように大変有用な役割と機能を発揮しうる。そこで、ふるさと交流館又は道の駅内部（冬期閑散期の売店、昼食時間以外の飲食施設等）にコミュニティカフェ（「余計なお金と気を使わない居場所」）を整備すべきである。

これにより①「ついで客」「目的客」には道の駅の情報提供機能としての地域観光情報の充実により地域滞在時間の長期化と、売店・農産物直売所の商品の手軽な食事（試食）空間として利用してもらい、客単価の向上を図る。また②地域生活情報を充実させ地域の会話空間として日常的来店理由を作り「日常客」として地域住民に日々利用してもらい、売店の商品、惣菜・加工品の購買を促すとともに、都市住民へお土産を持っていくときには売店を・都市知人が来たときにはレストランを利用してもらうためのキッカケを作る。さらに③過疎高齢化の中での地域課題解決を話し合う場を作り地域貢献する。そして④都市住民が直接地域住民と交流する機会を提供するという重要な価値を生み出せる。

図表 5- 12 コミュニティカフェの機能(成功の法則：シナジーを生むレイアウト)



(4) 成功の法則：イベントを有効に利用

イベントは、売上が急減する冬期に「関心客」による一時的需要喚起に有効だけでなく、どこから来たのか等のアンケートを取ることで顧客属性やニーズを調べたり、試食等を通じて「関心客」を「日常客」「目的客」に顧客属性を変化させたり、土産購入時の袋にチラシを入れて物理的な困難な全員とのコミュニケーションを取ったりすることができる。さらにこれまで弱かった地域住民との密着度を高める機会でもある。

そこで、以下の5点を提案する。

①季節イベントで「関心客」を集客し、「日常客」「目的客」を掘り起こす

例えば、雪っこ祭りでのB級グルメで惣菜・加工品祭を開催し、惣菜・加工品の「関心客」を集め、既存の品揃え及び新商品を提供して、「日常客」「目的客」を掘り起こす。当日の土産物は都市住民への口コミツールとなり、通販等の「目的客」の掘り起こしを期待できる。また人気投票をし、後日その結果をPOPにして「ついで客」の購買を促す。

②〇〇体験教室で「関心客」を集客し、栽培したモノの「目的客」になってもらう

例えば、蕎麦作り体験教室で蕎麦の「関心客」を集客し、栽培したそばを買ってもらう「目的客」にする。

③「ついで客」を対象にした小イベントで「関心客」にして「目的客」を掘り起こす

例えば、既存の「ついで客」(通過客)に、長芋と自然薯の違い・粘りと風味で関心を持たせ、試食してもらうことで、土産物として購入する「関心客」にする。土産物は都市住民への口コミツールとなり、通販等の「目的客」の掘り起こしを期待できる。

「関心客」を増やす	「ついで客」を増やす
<ul style="list-style-type: none"> ・活発なプレスリリース ・活発な市への情報提供 ・頻繁なHP更新 ・地域催事への積極的参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・のぼりを工夫 <p>特定品目(フルーツが良い)の集中セールは仕事先へのお土産として、観光帰りのお土産としてアピール力があるので、「〇〇祭り開催中」などののぼりは、「ついで客」を増やすのに有効である。</p>

④冬期の閑散期には需要喚起としてイベント数を増やす

⑤地域住民との密着度を高めるイベントを強化する

地域住民に愛されることで、口コミを誘発し、特に広告宣伝・イベントを開催しなくとも、「関心客」「目的客」を誘引できるようになる。

(5) 成功の法則：顧客ニーズを蓄積し、応える仕組み（マーチャンダイジングを適切に）

「ついで客」依存のまま観光客が回復してきても、(2)～(4)の提案で顧客属性を拡大できても、現在のように品揃えを仕入先のリテールサポートに依存しマーチャンダイジングがうまく機能しなければ、入込客数増加に比例した売上増加は難しい。また今後地震関連の工事が終了し、工事関係者の「ついで客」が減少することも考えておかなければならない。一定のリスクを取っても、自社でマーチャンダイジングを実践すべきである。

①顧客ニーズを蓄積する仕組み

1) POS データの有用性と限界

POS は単品ごとに商品管理できる点で商品計画・販売計画、在庫管理等に欠かせない極めて高い有用性を有する。その機能を生かして売れ筋商品・死筋商品を把握して、顧客ニーズに合致した品揃えと適切な在庫管理をすることは最低限の経営マネジメントといえる。

もっとも、POS ではサービス及び店舗・施設に関する顧客の声を聞くことができない。今後嗜好性の高い「目的客」の取込みを強化するには、そうした声が不可欠である。

図表 5-13 ニーズ把握手段と把握範囲

	商品	サービス	店舗・施設
POS	◎	✖	✖
アンケート	○	○	○
コミュニケーション	○	○	○

2) コミュニケーション能力ある人員を評価する企業風土を育てる。

「路田里はなやま」は今後、「日常客」である地域住民、遠方からの「目的客」を取込む必要があるが、いずれも主な客層が高齢者になる。高齢者は買物時のコミュニケーションを重視するので、顧客ニーズの把握は、顧客との直接対話から収集することが重要となる。とすれば、コミュニケーション能力が高い者が評価される企業風土が形成される必要がある。

★コミュニケーションをとる場は売店に限らず、イベントや無料休憩施設、コミュニティカフェにもある事を見逃さないこと。

3) 評価が良かった顧客の声は、POP にするなどして店舗に貼る。

顧客の声を貼ることで、他の顧客の信頼を得やすくなるし、従業員のモチベーションアップに繋がる。

4) マーチャンダイジング (MD) を実現する 3 つの計画書(③参照)を基に全員で週ごと又は月ごとに会議し、顧客ニーズを整理し記録すべきである。

MD 計画書を基に会議することで、顧客属性を意識した季節・催事毎の品揃え, SKU, プロモーションについて従業員で共有できる。共有することで把握したい顧客ニーズ・行動を明確化できる。

②顧客の期待に応える

・部門ごとにリーダーを定め、裁量を拡大することで、店舗変化のスピードを上げる。

その成果・反省は、「MD を実現する 3 つの計画書を基に全員で週ごと又は月ごと会議」で全員が共有し、良かった点は他部門でも実践し、上手くいかなかった点は全員で改善策を練りだし MD 計画書に反映し実践する。

③マーチャンダイジングを実現する計画書を作成すべきである。(成功の法則：適切な事業計画立案, 継続的な見直し)

次の「マーチャンダイジングを実現する 3 つの計画書」を毎月・毎週作成することで、①で把握した顧客ニーズをもとに、どのようにその期待に応える(②)かが整理され、顧客視点に立った PDCA を回す習慣がつく。また、自社マーチャンダイジングを実践するにも、過去の同季節・同天候の販売状況の記録がなければ、不安定な経営感覚に頼らなければならない。さらに、4 つの顧客属性をバランス良く取込むため、今期はどの資源を強化し、どんなイベントを行うかは、現状の把握とともに、過去の試みの結果・効果の把握が不可欠である。そこで、下記のような項目・書式に基づく計画書の記録が必要となる。

図表 5- 14 マーチャンダイジング実現する 3 つの計画書の全体像

マーチャンダイジング (MD)		
品揃え		店舗づくり
顧客の『欲しいモノ』『欲しいトキ』の取りこぼしを防ぐ	顧客の『欲しい量・サイズ』の取りこぼしを防ぐ	商品『価値の伝達』の取りこぼしを防ぐ
月間販売計画書	週間販売計画書	週間プロモーション計画書

1) 月間販売計画書

●目的：顧客の「欲しいモノ」「欲しいトキ」の取りこぼしを防ぐ

図表 5-15 月間販売計画書

		(年 月度)																																		
		第 週					第 週					第 週					第 週					第 週														
昨年実績	目標	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円							
	実績	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数							
今年実績	目標	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円								
	実績	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数	客数							
日																																				
天候																																				
曜日		月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
販売テーマ	行事・催事																																			
	旬・季節																																			
テーマターゲット顧客	平日																																			
	土日祝日																																			
売れる旬な商品 (テーマ商品)	・店頭																																			
	・平ケース ・フェース拡大																																			
売りたい商品 (粗利補充)	・関連MD																																			
	・サイド陳列 ・2、3か所陳列																																			
売れ筋定番商品 (売上補充)	・店中又は店奥																																			
	・フェース拡大 ・ボリューム陳列																																			
新商品 (育てたい商品)	・レジ横又は																																			
	・対面販売 ・顧客行動観察アンケート																																			
死筋商品	・店奥																																			
	・フェース縮小 ・類似商品カット																																			
イベント・体験教室等大規模プロモーション																																				

参考：「すぐわかる日配の仕事ハンドブック」(商業界)

★商品の分類

売れる商品	・旬な商品、トレンド商品、限定商品
売りたい商品	・品質商品、こだわり商品
売れ筋商品	・定番商品

大 粗利高 小	売りたい商品	売れる商品
	死筋商品	売れ筋商品
	小	大

販売数量

★上記計画書では、インスタプロモーション計画の内容や結果の詳細を残すことが出来ず、また発注量が適正かどうか判断できない。

そこで、上記計画書を基にした②週間販売計画書③週間プロモーション計画書を作成する。

2) 週間販売計画書

●目的：顧客の「欲しい量・サイズ」の取りこぼしを防ぐ（SKU）

図表 5- 16 週間販売計画書

期間〇〇年〇〇月〇〇日～〇〇月〇〇日														目標売上高													
														目標粗利高													
商品名	ターゲット			商品属性					SKU					在庫数	販売数予定	仕入数	原価	売価	売上高構成比	値入率	ロス率	粗利高					
	関心客	ついで客	日常客	目的客	売れる	売りたい	売れ筋	育成	死筋	自家用（その場で）	自家用（家で）	家族用	友人用										取引先用（手土産）	職場用（手土産）			
未達成点 及び その理由																											
顧客の声（SKU、値段等について）																											

参考：「すぐわかる日配の仕事ハンドブック」（商業界）

3) 週間プロモーション計画書

●目的：「価値の伝達」の取りこぼしを防ぐ

商品「価値の伝達」の取りこぼしを防ぐ工夫(インスタプロモーション)をしてマーチャライジングは完成する。

その際、POP や、〇〇コーナー等の上位概念として「顧客とのコミュニケーション」を意識することがポイントである。特に「路田里はなやま」のような中山間地の道の駅は、高齢者の顧客が多く、高齢者はコミュニケーションを重視し、それが日常客化・目的客化のポイントになる。故に、店舗づくりする際に、そういった顧客を具体的にイメージし、単なる値段表示のためのPOPではなく、接客時の会話に近い形のPOPを作るべきである。例えば、「あ・ら・伊達な道の駅」にはスタッフのお薦めカードがあり、「もてぎ」には手描きの調理レシピや農家の顔写真つきのこだわり紹介があった。

出し、実施した様々な活動を報告する。

これにより、道の駅、市の職員のマーケティング基礎能力を育成し、活用できる地域資源は何か、都市住民の反応はどうか、保護・育成すべき地域資源の優先順位はどうか等の見解を一にし、市の素早いバックアップを期待したい。

3) 外部機関の活用

市と道の駅両者の立場・状況を理解しながら客観的意見を述べ、報告会の円滑な進行と建設的な成果を導く役割を担う外部機関の活用を検討すべきである。費用に関しては各種補助金が利用できる。

4) 定期報告会の結果を全従業員で共有し、実施する仕組みを構築する

現場情報が月又は季節サイクルで循環(現場店舗⇒定期報告会⇒現場店舗)し、問題の発見・解決策を明らかにするとともに、情報や認識の共有化を図り「誰が」「いつまで」「何を」するかについて実施計画を定める。

(7) 成功の法則：人材育成・確保

「路田里はなやま」のような過疎高齢化の進む中山間地の道の駅の従業員には地域全体を良くしようとする目的意識と地域活性化に尽力する相当の情熱が要求される。一方、民間企業が進出を躊躇するような小さい市場で運営を継続していくには、「目的客」の強い嗜好性を満たせる知識・サービス、「日常客」のニーズを引き出すコミュニケーション能力、「関心客」が求めるイベントを企画する能力、自社マーチャンダイジングを実践する財務知識、経営センス等が求められる。

①地域全体を良くする目的意識と設置者との一体感

提案

1) ビジョンを作る。

ア.「路田里はなやま」の従業員全員はもちろん、担当市役所職員も参加してもらい作る。

イ. ビジョンの内容は、地域全体を良くしようとする目的意識と地域活性化に尽力する相当の情熱が反映されたものであること、常に学び続ける姿勢を表明したものであること。

2) 出来たビジョンをバッジや手帳にして関係者全員でいつも身に付ける。

②マーケティング活動ができる基礎知識

提案

1) マーチャンダイジングを実現する3つの計画書を毎週自ら作成し、結果を評価・反省することで、マーケティング活動ができる基礎知識を身に付ける。

2) 商工会や市のスキルアップ支援メニューの積極的受講

3) 成功事例の学習 例え

・「目的客」を取込むため、「あ・ら・伊達な道の駅」「もてぎ」のPOP、仙台市秋保温

泉食品スーパー「主婦の店さいち」のコミュニケーション力、SKU、品揃え、品質

- ・「日常客」を取込むため、仙台市内のコンビニ・食品スーパーの品揃え、SKU、値段
- ・「関心客」を取込むため、HP上の「もてぎ」「もくもく手作りファーム」のイベント情報など

(8) 成功の法則：セグメント毎の赤字を出さない

各部門に求められる役割(集客機能、収益機能、地域貢献機能等)は異なるので、部門ごとの損益状況を把握し、それぞれの役割に応じた対応をする必要がある。

例えば、コミュニティカフェが整備された場合、無料でそば茶を提供する等、基本的に収益が出ないサービスであるが、提供する「交流」空間は地域住民のみならず都市住民をも集客する機能が期待できるし、「試食」空間は売店・農産物直売所での購買を促す機能がある。いわば戦略的赤字セグメントである。

①路田里はなやまの現状

・現時点では、部門別損益を出すための会計の仕組が存在しないため部門別損益が把握できない。そのため、どの部門にどれだけリソースを配分すれば良いかを判断するための客観的情報が不足しており、社長や店長の勘と経験によるリソース配分になりがちである。

②提案

- i) 経理について資格等持った従業員を実務レベルに押し上げる
- ii) 各部門損益状況把握のための仕組づくりをする。例えばレジの入替、販売仕入データの集中管理等

(9) 成功の法則：適切な事業計画+継続的な見直し

適切な事業計画を作成するためには、過去の販売状況の記録が商品ごとになれば、不安定な経営感覚に頼らなければならない。そこで、適切な事業計画とその継続的な見直しをするため、一定の項目・書式に基づく販売状況の記録とそのチェック、それに基づく事業計画の見直しの習慣づけが必要である。

①路田里はなやまの現状

・販売集計が商品カテゴリごとであり、商品単位でないため、経営状況を明確に把握できていない。そのため、達成するための根拠の乏しい事業計画となっている。

②提案

- i) マーチャンダイジングを実現する3つの計画書を中心にPDCAを回す習慣をつけることで販売状況の記録とマーケティングの基礎能力を身に付ける。
- ii) それを基に、実現性のある事業計画作成と月ごとの計画値と実績値を比較し予実管理をする。

(10) 提案のまとめと「路田里はなやま」のあるべき姿の戦略マップへの落とし込み

①主な提案のまとめ

1) 現在のビジネスモデルの問題点①「顧客属性を「ついで客」に主に依存していること」

(1(3)①参照)に対しての提案

・蕎麦の強化、自然薯の生産量拡大・売り方の工夫、加工場の整備、ふるさと交流館の積極的活用、少量多品種農産物の栽培促進、コミュニティカフェの整備

2) 現在のビジネスモデルの問題点②「売店の品揃えを仕入先リテールサポートに依存していること」(1(3)②参照)に対しての提案

・マーチャンダイジング(MD)の実践

②「路田里はなやま」の現状と提案を実現した場合の比較

1) 現状の「路田里はなやま」

「路田里はなやま」は現在、図表 5-18 のように、①集客部門・コンテンツが少なく、顧客属性取込みのバランスも良くない(日常客を取込む部門・コンテンツが弱い)ので、積雪により集客力が激減する。②滞在時間を延長させるような魅力的な部門・コンテンツが飲食しかなく、空腹でなければすぐ、③ついで買い段階へ移る。しかし、売店・農産物直売所の品揃えが顧客ニーズと齟齬があり、結果、飲食部門が地震前を上回る売上があるにもかかわらず道の駅全体の売上は7割に低下している。

図表 5-18 現状の「路田里はなやま」の部門・コンテンツ



2) 提案を実現した場合のあるべき「路田里はなやま」

図表 5-19 のように、①集客する部門・コンテンツが増え、顧客属性に日常客が加わりバランスもとれ、冬期でも一定の集客力が望める。②滞在時間を延長する魅力的な部門・コンテンツも増え、消費機会が増加する(割引券・チラシ等で他の部門・コンテンツを回らせる仕掛けづくりをすれば、さらに消費機会が増える)。

③ついで買い段階でもMD実践により顧客ニーズに合致した品揃えが実現している(但し、農産物直売所には限界ある)。結果、道の駅全体の売上が向上する。

図表 5-19 提案を実現した場合のあるべき「路田里はなやま」の部門・コンテンツ



有るべき	目的客 ついで客 関心客 日常客	飲食 トイレ イベント Cカフェ 交流館 新ツーリズム 惣菜	割引券 チラシ	Cカフェ 交流館 飲食 新ツーリズム	⇒	売店 直売所 惣菜	魅力度 ○ △ ○
	目的・関心客 目的客 日常・目的客					↑ MD実践	

★割引券・チラシの配布方法の提案

レストランの配膳時、売店の会計時、従業員が、顧客を見て、配布する割引券・チラシをカスタマイズ(例えば、レストランの高齢夫婦には交流館の割引券、周辺ウォーキング地図、売店のファミリーには、レストラン割引券とハイキングコース地図など)、これにより従業員が、常に顧客動向・ニーズの把握に気を配り、自らMD計画書を作成・実現できるようになる。

③実現してほしい提案の順位

1)マーチャндаイジング(MD)の実践(2(5)③参照)

- ・道の駅全体の売上低下原因(売店の魅力低下)の改善に直結。
- ・MD計画書を作成することで、マーケティングの基礎能力が向上し、適切な事業計画の立案と継続的な見直しにつながる。
- ・市長への定期報告会が実現した場合の報告が充実したものになる。

2)蕎麦の強化(2(2)①参照)

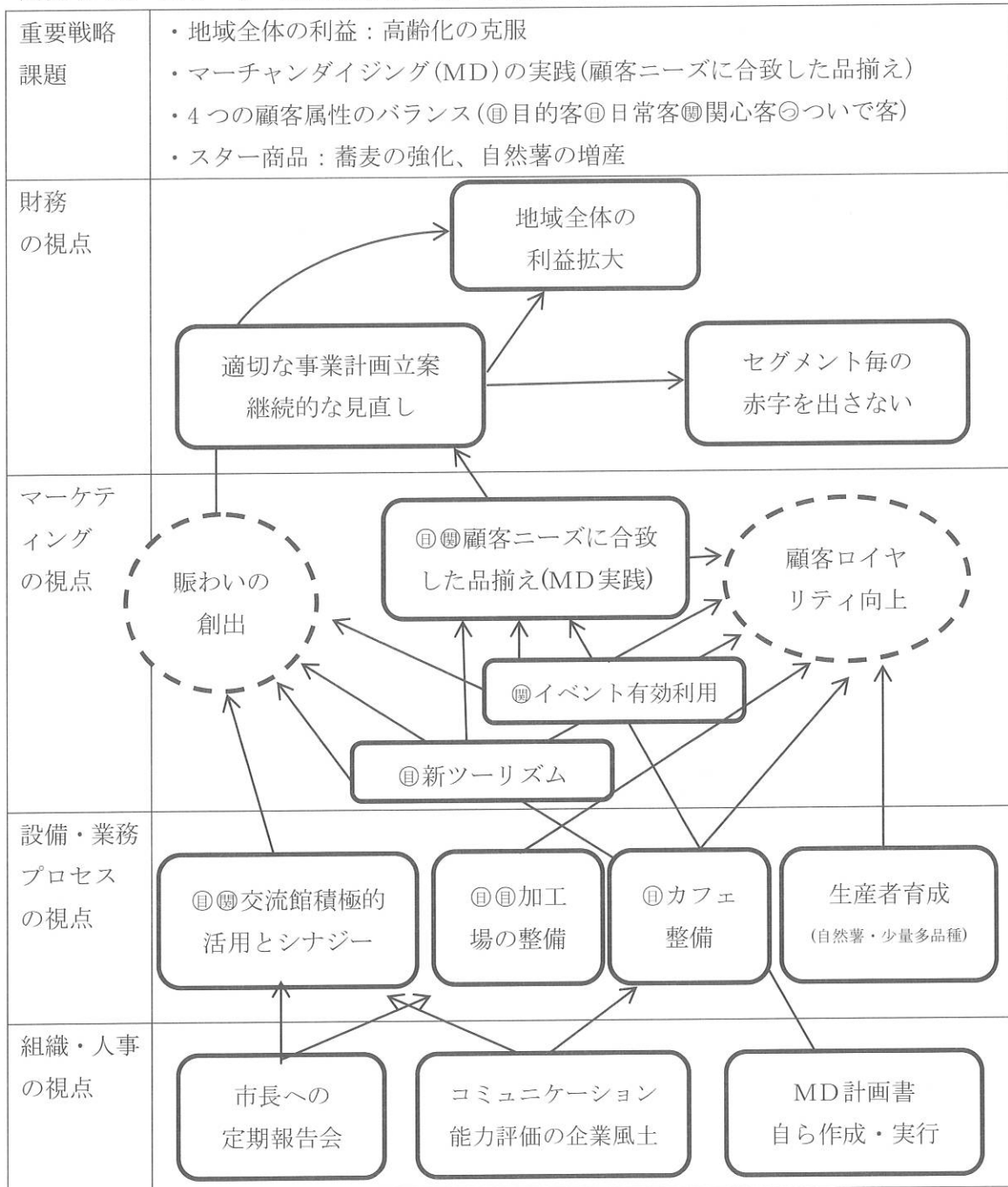
- ・当道の駅一のスター商品であり、目的客の取込み拡大可能性が一番高い。
- ・従業員の合意も得やすく、実現可能性が高い。

3)滞在時間延長コンテンツの充実(ふるさと交流館の積極的活用(2(2)②2参照)、Cカフェ整備(2(3)③参照))

- ・ふるさと交流館の集客力が高まれば、道の駅へ好影響が出ること(シナジー)が明白であり、はなやま自体の差別化には「自然」「文化」資源の掘起しが不可欠。
- ・Cカフェの発揮しうる機能の充実さ(交流機能、情報提供機能、試食機能)と日常客取込の必要性の高さ。

③提案を実現した場合のあるべき「路田里はなやま」を第4章の戦略マップに落とし込むと次のようになる。

図表 5-20 あるべき「路田里はなやま」と戦略マップ



以上、成功の法則を踏まえて「路田里はなやま」のビジネスモデル改善提案を検討した。

おわりに

近年、地域創生がひと際大きく取り上げられている。

国土の 70%を占める中山間地域を活性化させることが重要であることは共通の認識である。

道の駅が誕生し、地域の活性化に有効な施設として注目され、20 年間で全国 1000 ヶ所以上となり、すでになくってはならない存在である。

経営面からみるとすべてが順調に運営できているわけではない。

条件に恵まれるか、自主努力により大いに成果を上げている道の駅と、不利な条件を克服しかねている道の駅もある。

宮城県から 宮城県栗原市花山 道の駅「路田里はなやま」運営会社の経営診断を依頼され、これを契機に道の駅が「地域コミュニティ再生」の為に核になれる施設であると考え、ビジネスモデルを探ることとした。

一般社団法人 中小企業診断協会より、調査・研究事業として支援を戴き、範囲を広げ調査・研究を行うことが出来た。

中小企業診断士の社会的貢献として、過去の実績のみではなく、事業性についても注目し、全国的に成功しているといわれる道の駅と明らかに条件が不利で模索しながら、挑戦している道の駅を取り上げ、ビジネスモデルを考察した。

公共サービスと収益事業の区分を明確にするとともに事業間のシナジーを創出し、地域との協働により経営すれば成功する道筋が開けると考える。

道の駅は 外部から来る人も地域住民にとってもなくてはならない存在となり、特に中山間地域の活性化に有効な施設であり、コミュニティの中心になると期待している。

最後に、調査に快くご協力いただいた関係者の皆さんに厚くお礼申し上げます。

本書が道の駅活性化に挑戦されている関係者に参考となれば幸いです。

平成 27 年 3 月

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会

会長 小林豊弘

特別研究員 牧 哲史

中小企業診断士 木下 忠

中小企業診断士 山口 洋