

ゲートウェイ型の道の駅による地域活性化

明治大学経営学部経営学科

1740180120

4年20組27番 福井春稀

目次（仮）

1 はじめに

2 道の駅について

2-1 概要

2-2 歴史

2-3 道の駅連絡会

3 調査結果

3-1 もてぎ（栃木県茂木町）

3-2 川場田園プラザ（群馬県川場村）

3-3 とみうら（千葉県南房総市）

4 まとめ

5 参考文献

1 はじめに

地方が抱える深刻な課題として過疎化が挙げられ、メディアなどでも広く報道されている。人口の流出によって活気を失っていく町を再び盛り上げるために様々な対策がなされているが、その対策の一つとして道の駅がある。2021年3月30日時点で、全国に1187駅登録されており、年間利用者数が2億人を超えるなど、今では道の駅が目的地となるまでに至っている。また、新「道の駅」のあり方検討会により「『道の駅』第3ステージ」が取りまとめられ、地方創生・観光を加速する拠点としての役割が期待され、新たな取り組みが推進されている。このように、「道路利用者への単なる「休憩機能」を持った施設から、地域住民のための交流施設や防災施設、そして今や地域創生における拠点へとその役割は大きく変貌している」¹。

一方で、インバウンドへの対応や売上高の確保、農家の高齢化問題などが道の駅の課題として挙げられる。1200近くある道の駅で差別化を図り、安定した売り上げを確保することや、地方にとって過疎化の影響による農業後継者不足は避けられない問題である。この問題に対して、これまでの研究では「次の計画へとつなげるためのPDCAサイクルを立てておくこと」²、「地元ニーズに対応して運営する経営力が不可欠」³といった答えが出されている。

道の駅は大きく2タイプに分けられる。1つは地域外から活力を呼び、観光の拠点とするタイプの「ゲートウェイ型」、もう1つは地域の元気を創るタイプの「地域センター型」である。筆者は人を呼び込み、観光の拠点としての役割を果たす道の駅に興味があるため、「ゲートウェイ型」に焦点を当てて研究を進めていこうと思う。本論文では、道の駅の在り方が大きく変わる今、先述した課題に対しどのようにアプローチしていくか、国土交通省が地域活性化の拠点として、特に優れた機能を継続的に発揮していると認めたゲートウェイ型の「全国モデル」道の駅である「川場田園プラザ」「もてぎ」「とみうら」に焦点を当て、現地調査や電話でのヒアリング調査を通して研究を行った。本研究は、成功事例の中から他の道の駅でも適用できる戦略や考え方を見つけていくものである。

2 道の駅について

2-1 概要

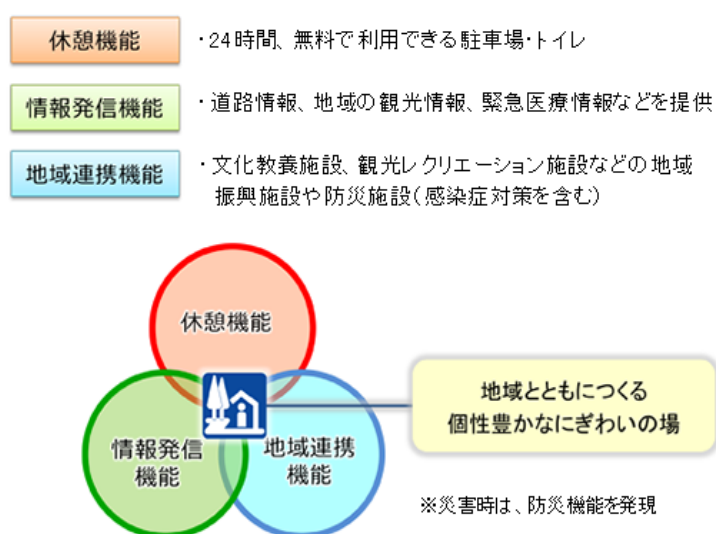
¹ 「道の駅」による地域活性化 秋山聡

² 道の駅の運営課題と設置の期待効果～近畿圏の道の駅へのアンケート調査の結果から～
小塚みすず

³ 道の駅による地域創生の拠点 山本祐子 岡本義行

道の駅は、「安全で快適に道路を利用するための道路交通環境の提供、地域のにぎわい創出を目的とした施設」⁴である。基本コンセプトは、「地域とともに作る個性豊かなにぎわいの場」である。道の駅は、「24 時間無料で利用できる駐車場、トイレなどの「休憩機能」、道路情報、観光情報、緊急医療情報などの「情報発信機能」、文化共用施設、観光レクリエーション施設などの地域振興施設で地域と交流を図る「地域連携機能」⁵の 3 つの基本機能を備えている。図表 1 は、これらの機能と基本コンセプトを分かりやすく図にまとめたものである。

図表 1 道の駅の機能と基本コンセプト



出典：道の駅案内 概要 国土交通省 HP

2-2 歴史

○道の駅「第1ステージ」(1993～2013)

道の駅の誕生は1990年1月に行われた「中国地域づくり交流会シンポジウム」がきっかけである。出席者から「道路にも鉄道の駅のようにトイレがある駅があってもよいのではないか」という提案がなされ、「1991年10月から山口県、岐阜県、栃木県で仮設の休憩・案内施設を用いた社会実験が行われた」（松尾・山口、2019）。約半年間にわたって行われた実験の結果、道の駅によって「地元のコミュニティが活性化された」、「地元特産物をPRできた」等の多くの効果が報告された。その後、道の駅の基本コンセプトが確立され、と

⁴ 道の駅公式ホームページ 全国「道の駅」連絡会 道の駅の取り組み

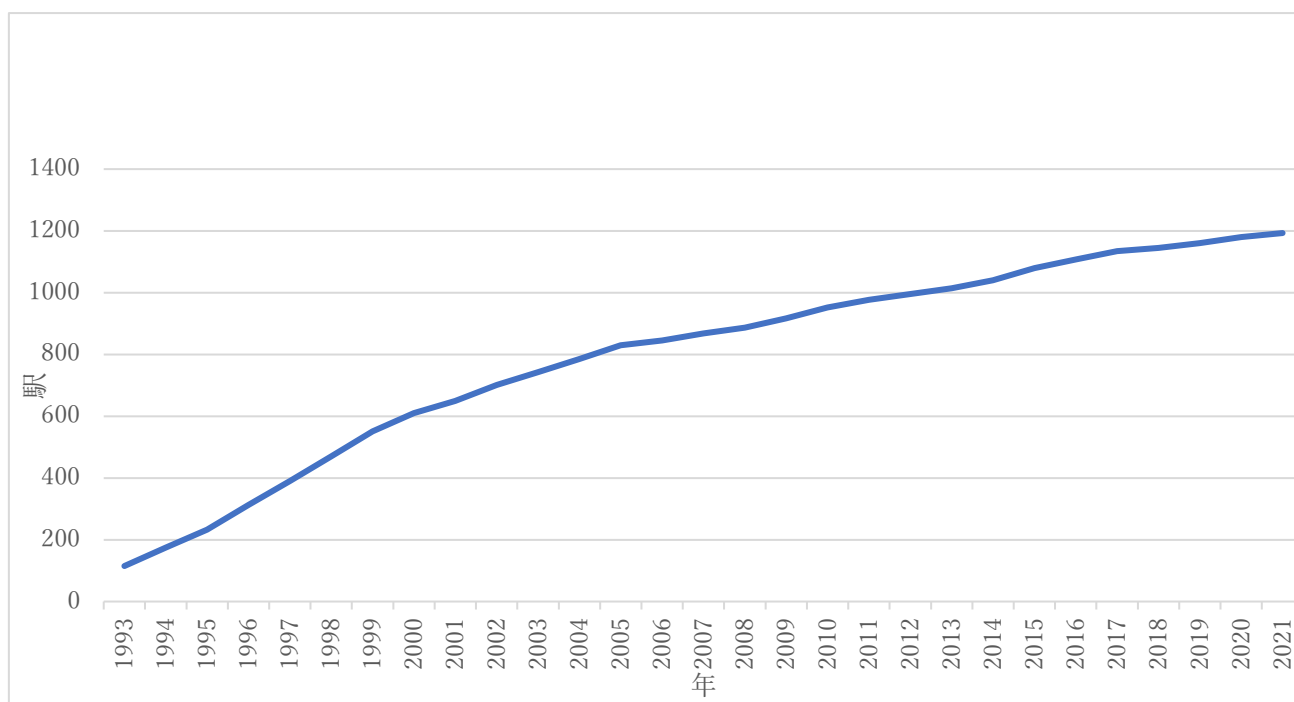
⁵ 同上

りまとめられた提言が建設省（現：国土交通省）道路局長に提出された。この経緯を経て、1993年2月23日に国より道の駅登録・案内制度が創立され、1993年4月22日に第1回目の道の駅登録証が、103の施設に交付された。第1ステージの方針は、「通過する道路利用者へのサービス提供の場」であり、当時の道の駅は「“休憩機能”、“情報発信機能”、“地域連携機能”の3つの機能を合わせ持つドライバーの休憩施設」⁶であった。

○道の駅「第2ステージ」(2013～2020)

松尾・山口（2019）によれば、政府は地方創生政策を推進するにあたり、地域課題を解決する拠点として道の駅を位置づけ、「道の駅第2ステージ」と名付けた。この時道の駅は地方創生の拠点として、今後の日本の福祉、防災、観光、文化活動、地域経済など行政（市町村等）が抱えるさまざまな分野の課題を解決する場として重要な存在意義を持つ公共施設として発展しつつあった。道の駅が国の重要政策の拠点として位置づけられるようになったのは、道の駅が国民に広く知られるなじみの公共施設になったことが大きな要因であろう。

図表2 道の駅の登録数の推移



資料：国土交通省「道の駅とは 沿革」『道の駅案内』国土交通省 HP より筆者作成

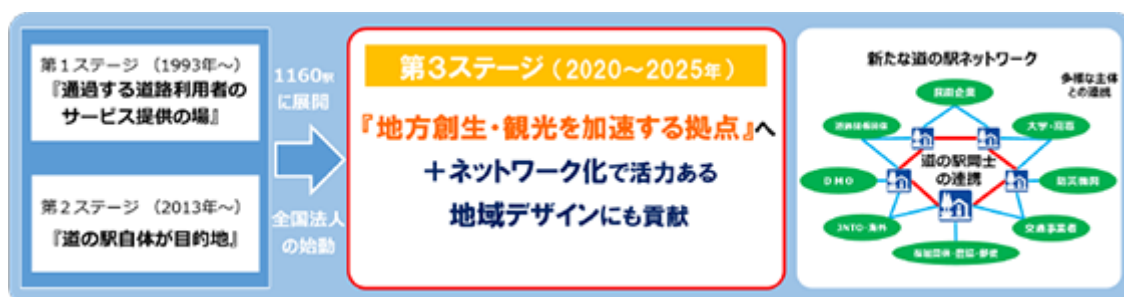
⁶ 日本版観光 DMO の役割と地方部におけるインバウンド消費の拡大と令和時代の次世代型道の駅の在り方に関する考察 —MICHINO EKI を世界ブランドに— 篠原靖

図表2からもわかるように、道の駅は1993年の初回登録103駅から2021年1193駅と、急速に増加してきた。これは道の駅が国民のライフスタイルと時代の変化に適合したものであったことの表れであり、地方創生の拠点として位置づけられたのも納得がいく。また、道の駅がさまざまな重要政策の推進を担う施設として位置づけられた経緯の中でも、2004年に起きた新潟中越地震で、道の駅が防災機能としての役割を果たしたことは特筆すべき事柄である。このことは大きく評価され、「道の駅の災害時の防災拠点としての役割は、確固たるものとなった」（松尾・山口）。第2ステージの方針は「道の駅自体が目的地となる」ことであり、「地域の1次産業の6次産業化をはじめ、産業・観光・福祉・医療・防災に至るまで地域の小さな経済循環が生まれる地域の核として大きく成長した」⁷。

○道の駅「第3ステージ」（2020～2025）

国土交通省は、「道の駅に対する地方創生の拠点としての更なる期待の高まりを踏まえ」⁸、2019年1月に「新『道の駅』のあり方検討会」を設置し、2019年11月に提言「『道の駅』第3ステージへ」を取りまとめた。「道の駅」第3ステージでは、「『個から面（ネットワーク）』としての取り組みを強化」したり、「多様な主体との『新たな連携』を促進」したりする。コンセプトは「『地方創生・観光を加速する拠点』へ+『ネットワーク化で活力ある地域デザインにも貢献』」であり、2025年に目指す3つの姿を定めた。

図表3 「道の駅」第3ステージ コンセプト



出典：道の駅案内 「道の駅」第3ステージ概要 国土交通省 HP

2025年に目指す3つの姿の1つ目は、新たなインバウンド観光拠点となることである。コロナ禍より前は、訪日外国人旅行者数は右肩上がりに増加を続けていた。そうした外国人に対する受け入れ環境を強化するため、多言語対応や、キャッシュレス導入の推進等を

⁷ 日本版観光 DMO の役割と地方部におけるインバウンド消費の拡大と令和時代の次世代型道の駅の在り方に関する考察 —MICHINO EKI を世界ブランドに— 篠原靖

⁸ 「道の駅」第3ステージについて 国土交通省道路局企画課評価室

進める。また、MaaS（Mobility as a Service）⁹との連携等による移動の活性化も進める。2つ目の姿は防災拠点化することである。自然災害が頻発し、今後の災害への備えが急務となっている日本で、道の駅の防災拠点としての更なる機能強化が求められている。「そのため、広域的な復旧・復興活動拠点となる道の駅を『防災道の駅』として認定する新たな制度を令和2年度（2020年）に創設し、国が重点的な支援を行」なっている。2021年6月に「防災道の駅」として、初めて39駅を選定した。また、地域防災計画に位置づけのある全ての道の駅を対象に、BCP（業務継続計画）の策定や防災訓練など災害時の機能確保に向けた準備も実施している。3つ目の姿はあらゆる世代が活躍する地域センターとなることである。人口減少、少子高齢化が進む日本において、道の駅は高齢化の進行に対応するための病院、役場機能の集積化や、子育て応援施設の整備など、地域センターとしての機能強化が求められている。そのために、子育て応援施設を約半数の道の駅に設置するとともに、道の駅を舞台としたインターンシップを全国50カ所まで拡大する。「インバウンド対応や防災、福祉や子育てなどの公益機能を強化していくことが重要であり、そのことにより、道の駅全体のブランド価値を高めていくことにもつながる」¹⁰。以上が、「道の駅」第3ステージにおいて2025年に目指す3つの姿とその内容である。

このように道の駅は誕生直後に比べ、大きな役割を担うことになった。はじめは、運転手が休憩できるだけの施設であったのが、インバウンド観光の拠点であったり、災害時の防災拠点であったりと、利用者や施設の増加とともに求められることも大きくなっていった。第3ステージのコンセプトでもあるように、「地方創生・観光を加速する拠点」となるにはどういったことが必要となるだろうか。以降の章で、ゲートウェイ型として優れた機能を持つ3つの道の駅の事例からそれを探っていく。

2-3 全国道の駅連絡会

全国道の駅連絡会とは、「道の駅」に関する情報交換、「道の駅」相互の連携などにより、「道の駅」の質の確保や向上を図り、各地域の地域振興及び利用者サービスの向上に寄与することを目的」¹¹として活動している団体である。平成24年12月に発足して以来、任意団体として活動していたが、令和元年より一般社団法人に移行した。全国には9つのブロック「道の駅」連絡会（北海道・東北・関東・北陸・中部・近畿・中国・四国・九州

⁹ 地域住民や旅行者一人一人のトリップでの移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行うサービスであり、観光や医療等の目的地における交通以外のサービス等の連携により、移動の利便性向上や地域の課題解決にも資する重要な手段となるものである。

¹⁰ 道の駅「第3ステージ」の提言―「地方創生・観光を加速する拠点へ」― 東佑亮

¹¹ 道の駅 公式ホームページ全国「道の駅」連絡会

沖縄)があり、互いに横並びで連携・協力を図りながら活動している。

活動内容

全国道の駅連絡会は、道の駅と大学との連携の支援を行っている。具体的には、国土交通省と連携して、双方のニーズをマッチングさせたり、長期休暇を利用した就労型のインターンシップについて、派遣先の調整を行ったりしている。

また、道の駅の活性化事業等を進めるために、賛助会員を募集している。賛助会員とは、民間の技術やアイデアを通して道の駅の更なる活性化を促していきたいという趣旨に賛同している企業のことである。賛助会員になると、各道の駅のニーズや取組等に関する情報の入手や全国道の駅に対する情報発信、全国道の駅連絡会が主催する地域活性化事業に対して協業の機会を得ることができる。

ブロック「道の駅」連絡会では、それぞれ管轄する道の駅の情報共有や連絡調整をし、講習会やセミナー、イベントなどの企画・運営を行っている。

全国道の駅連絡会は様々な活動に取り組んでいるが、その中でも情報を発信する機能を持つ団体として特に優れていると感じた。道の駅公式ホームページから検索すれば、各道の駅の基本情報やおすすめの商品を紹介しており、行く前からどういったものがあり、どういう雰囲気なの道の駅なのか知ることができる。また、基本的な情報だけでなく、道の駅に関する情報を発信しており、訪問客の増加に役立っていると考え。例えば、去年の10月に川場田園プラザが行ったドライブイン・シアターの開催情報や、道の駅もてぎの運営者である古口町長の経営方法など、道の駅をより楽しむための情報を幅広く流している。一般社団法人に移行したタイミングで、道の駅公式ホームページを大幅にリニューアルし、検索性能とスマートフォンからの操作性を向上させたことから、道の駅に関する情報の需要が高まっていることがわかる。道の駅が全国で1200近くある中で、こういった情報を発信し他の道の駅と差別化させることは、道の駅に多くの人を呼ぶきっかけになり、地域活性化につながるのではないかと考える。

3 調査結果

3-1 もてぎ (栃木県 茂木町)

・株式会社もてぎプラザ会社概要 (2020年4月現在)¹²

【名称】 株式会社もてぎプラザ

【資本金】 50,00万円

¹² 株式会社もてぎプラザ社内部資料

【株主】 茂木町（90%）、茂木町商工会（4%）、はが野農業協同組合（4%）、
（株）足利銀行、（株）栃木銀行、烏山信用金庫（3社で2%）

【役員】 代表取締役 古口 達也 茂木町長
取締役 手嶋 崇夫 茂木町商工会会長
取締役 大坪 崇 はが野農業協同組合茂木地区理事
監査役 永嶋 希江子

【従業員】 103名

（内訳） 雇用形態別：社員 24名 パート 28名 アルバイト 51名

男女別：男性 19名 女性 84名

地域別：町内 87名 町外 16名

※町職員（商工観光課 地域振興係）2名が常駐し、施設管理及び町と会社との連絡調整等を行う。

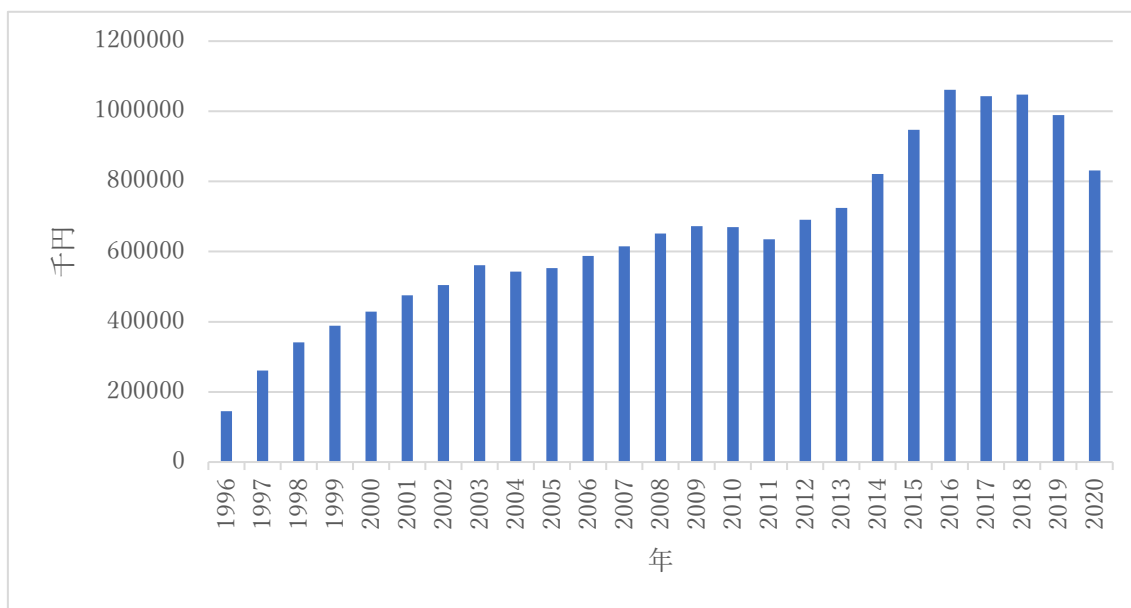
【事業目的】 農業、林業、商業、観光の振興を図るため、次の事業を営むことを目的とする。

- 1 「もてぎプラザ」に関連する、乳製品、めん類の製造・加工・販売および卸売業
- 2 食料品・清涼飲料水・菓子類の製造・販売、民芸品・酒類の販売
- 3 食堂の経営
- 4 園芸用樹木、草木類および園芸用材木の販売
- 5 入場券の販売
- 6 野菜類・菓子類・各種加工食品および雑貨等、茂木町をはじめとする地域の特産品の卸売業
- 7 前各号に附帯する一切の業務

・経緯

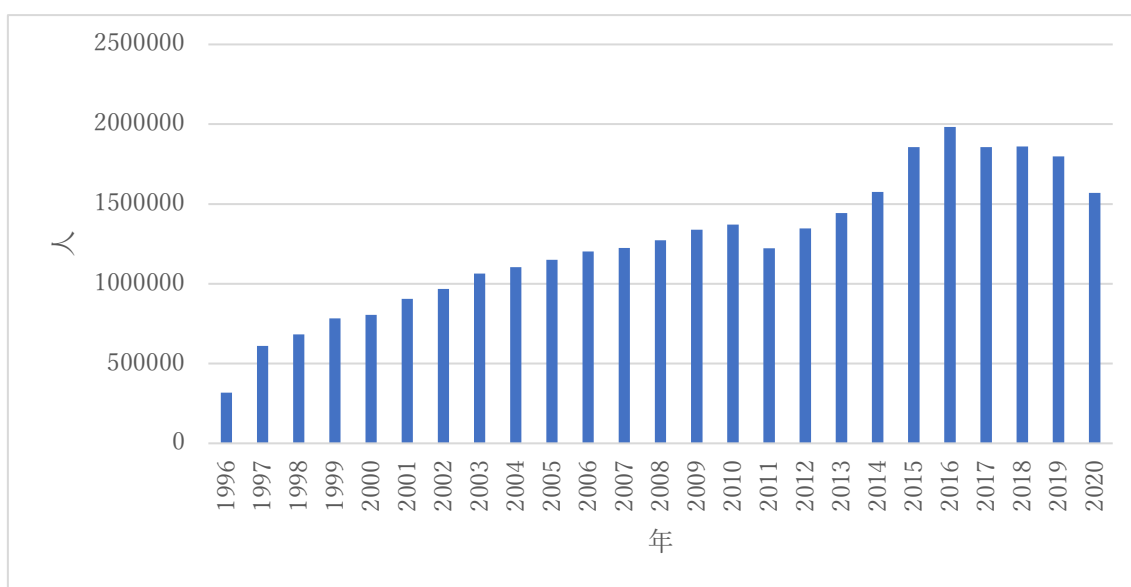
1986年8月に発生した台風10号により、被災地区に広大な土地が生まれ、この土地の利用が検討され始めた。見当が始められた当時は、町東部に開業することとなるサーキット「ツインリンクもてぎ」の建設構想が浮上した頃であった。そこで、当該土地が町の玄関口となる場所に位置することから、これらの施設と連携した新たな「もてぎ」の情報発信基地として、まだ駆け出しであった「道の駅」が建設されることとなった。1996年4月16日に栃木県第1号として建設省（現国土交通省）より「道の駅」の登録を受けた。1996年7月13日に開業、1999年10月1日には第3セクター「株式会社もてぎプラザ」に管理運営を委託した。運営委託後は、地場製品のPR（紹介・展示）や販路の拡大、新商品の開発など、これまで以上に産業振興の役割が期待されるようになった。現在では、6次産業化の拠点としての運営や、防災拠点として町の防災機能を充実させる役割を担っている。

図表4 もてぎプラザ販売額



資料：株式会社もてぎプラザ社内部資料より筆者作成

図表5 もてぎプラザ利用客数



資料：株式会社もてぎプラザ社内部資料より筆者作成

図表4、図表5からもわかるように道の駅もてぎは、コロナ禍で減少していることを除けば、創立以来ほぼ順調に売上、客数を伸ばしている。平成23年に起こった東日本大震災の影響により一時は経営が悪化したが、その後は見事に回復し、平成28年度には売上10億円を突破した。道の駅に関わる全ての人が道の駅を自分のことのように考え、利益を出

すことを意識させていることが、良好な経営状況を生み出すことにつながっていると考える。東日本大震災によって売り上げを落とした年の翌年から毎年大きなことに挑戦していることから、従業員の道の駅に対する意識の高さを感じられる。会員数3000人を超える道の駅もてぎのファンクラブ「もてぎすぎだっペクラブ」や「もてぎ手づくり工房」、「バウムクーヘン工房ゆずの木」などは、震災後の取り組みから生まれている。

・情報発信の取り組み

「会員制度発足（もてぎすぎだっペクラブ）」

平成24年10月6日から、道の駅もてぎの情報をお客様に積極的に発信し、顧客を獲得していくことを目的に、会員制度「もてすぎだっペクラブ」を発足させた。入会金、年会費無料（令和元年8月1日より無料）で、現在の有効会員数は3000人を超える。

（会員の特典）

- ・100円の買い物につき1ポイント付与。300ポイントで300円の商品券と交換
- ・会報誌「すぎだっペ通信」を年3~4回発送し、道の駅もてぎの新商品やイベント情報、町のオーナー制度などの観光情報を紹介
- ・会報誌の発想に合わせ、道の駅もてぎで使用できる会員限定のクーポン券を発行

また、もてぎプラザの代表取締役である古口町長はヒットした時に大騒ぎすることを大事にしている。成功したことを強く印象付けることで、その後も注目されるようになるからである。成功した際は、テレビのマスコミや地元の新聞などから情報を発信している。また、利用者の口コミも大騒ぎするのに大きく貢献している。ほかにもインスタグラムを利用した情報の発信や花火の映像など、SNSによる情報発信にも積極的に取り組んでいる。

13

・6次産業化の取り組み

平成24年5月8日に、町の特産品である「ゆず、いちご、ブルーベリー、りんご、梅」の加工所として、「茂木町特産品加工所（通称：もてぎ手づくり工房）」の稼働を開始した。運営は(株)もてぎプラザが行い、農産物の生産指導を行いながら、本施設で加工する商品を道の駅もてぎで販売している。製造する商品は、「地場産品・手づくり・少量多品目」にこだわったもので、40種類以上の商品を常にそろえている。

同施設が建設される前はゆずのみ買い取りを行っていたが、建設後は他の農産物の買い取りも行われるようになり、町ぐるみで6次産業化への取り組みが加速した。

また、平成28年3月27日に「バウム工房ゆずの木」をオープンさせ、町内産コシヒカリ100%の米粉と大型養鶏所の規格外卵を原料としたバウムクーヘンを製造・販売してい

¹³ 見目氏からの聞き取り（2021年11月4日）による

る。町内農家が保有する古米、古々米を(株)もてぎプラザが必要量数買い取り、工房内で米粉の製造から焼き上げまで行っている。販売後大きな人気を博し、バウム工房ゆずの木だけの製造では需要に応えることができなくなったため、平成29年度8月1日に第2工場の稼働を開始した。



写真1 ゆず塩ら〜めん (筆者撮影)

・防災の取り組み

平成16年に発生した新潟県中越地震の際に、道の駅の防災機能が注目されたことから、茂木町でも平成19年「茂木町地域防災計画」の中に道の駅を大規模災害時の防災拠点として整備することを明記した。これにより、栃木県の協力を得て、停電しても使える防災トイレを整備した。

平成25年4月18日には避難所、備蓄倉庫、太陽光発電機、聞く電池を備え、災害時に拠点となる「茂木町防災館」を道の駅敷地内にオープンし、機能強化を図った。

また、災害時の協力体制として、平成25年5月に飲料水メーカーと「災害時における飲料水の提供に関する協定」を締結し、災害時に無料で飲み物が出る自動販売機の設置と500mlの飲料水約2000本を提供してもらう体制を整えた。平成24年2月には神奈川県大井町と、平成29年11月には福島県国見町と「災害時相互応援協定書」を取り交わし、食糧、飲料水、生活必需品、資器材の提供や応援復旧活動に必要な職員の派遣など相互支援することとした。

もてぎが成功した要因は、とらわれすぎない経営にあると考える。もてぎはゲートウェイ型の道の駅として成功しているが、それは狙ったわけではなく結果的にそうなったとお話されていた。地域センターの機能である防災に取り組んでいることから、ゲートウェイ型ということ意識していないことがわかる。ゲートウェイ型として、適しているか適していないかではなく、今道の駅もてぎに必要な必要ではないかを考えてから運営することで、県内からも県外からも利用される道の駅をつくることができている。これは、後述

する2つの道の駅とは異なる点である。

道の駅で働く人たちの意識が高いことも成功した要因であるといえる。スタッフが道の駅を真剣に考える気持ちがなければ、東日本大震災の影響による危機から脱するのは難しかっただろう。第3セクターが管理運営することにより、働く人々の意識は低くなりがちだからこそ、スタッフ全員が利用者や道の駅に真剣に向き合うことが重要なかもしれない。

3-2 川場田園プラザ

・会社概要¹⁴

【法人名】 株式会社 田園プラザ川場

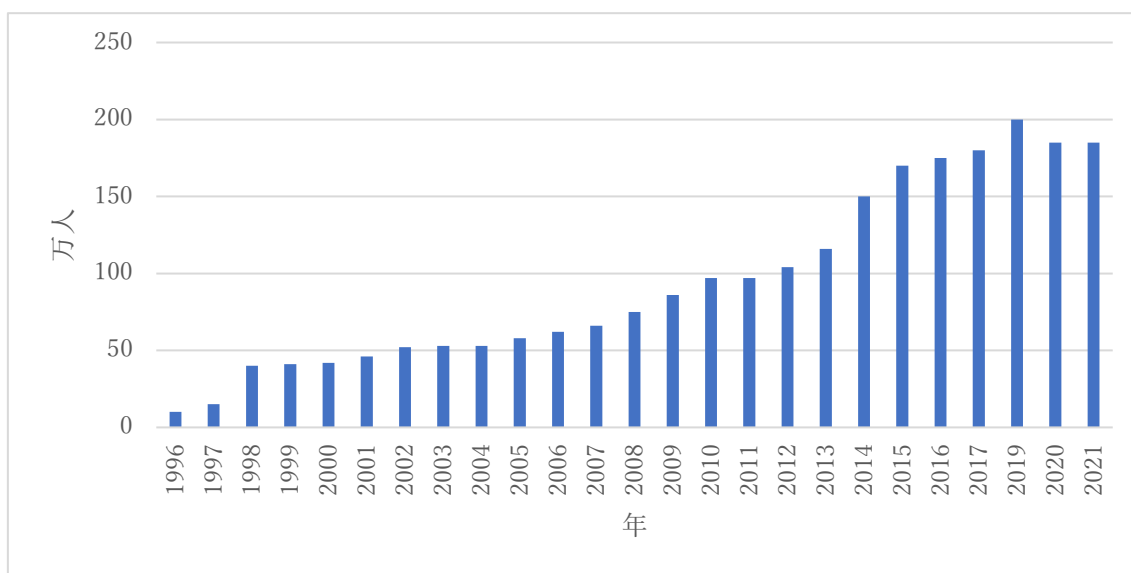
【設立】 1993年4月1日

【資本金】 9000万円（うち主な出資団体名 川場村 出資割合60% 他9団体）

【従業員数】 150名（社員50名 パート・アルバイト100名）

田園プラザは、川場村の第3セクターとして1998年にオープンした。図表6から分かるように、年々順調に来訪者は増えていった。しかしその一方で、売り上げは思いのほか伸び悩み、2007年には赤字まで転落した。そこで、村から事業の立て直しを依頼されたのが現社長の永井彰一である。永井は村に白紙委任状を要求し、経営に行政の都合が入らないことの下承を取り付けたうえで、就任した。

図表6 川場田園プラザ来訪者推移



資料：株式会社田園プラザ川場社内部資料より筆者作成

¹⁴ 株式会社田園プラザ川場社内部資料

・スタッフの意識改革

永井社長によれば、社長に就任した当時の田園プラザは、スタッフの意識は低く、ぬるま湯にいるようなものであったという。民間企業と行政のマイナス面を合わせた感じで、「いらっしゃいませ」や「ありがとうございました」の挨拶すらできなかった。そこで、永井社長はまず、スタッフの意識改革を行った。スタッフ全員を一旦解雇し、面接をしてやる気のあるものだけを再度雇用した。今後の方針は社長が決定することを宣言し、また、横のつながりをつくるために委員会を設け、自分の部署以外は無関係という風潮を一掃した。

さらに2か月に1度経営戦略会議を行い、月次計画書をもとに業績の進捗を確認したり、翌々月までの行動計画を立てたりする。この会議の目的は、スタッフにコスト意識を持たせ、多方面から経営者視点を育成することである。¹⁵

・顧客目線での商品、店舗開発

川場田園プラザの商品づくりは、お客様本位で進められている。お店の売りたいものとおお客様の欲しいものは全く一致していないと考え、地産地消という自己満足をお客様に押しつけないようにしている。また、現場に出てお客様のニーズを知ろうとしている。週末の駐車場に、県外ナンバーの高級車が増加していたり、お客様の持つかばんや靴がブランド品であることから、今までとは違った洒落た少し値段の高い商品を開発した。また、パッケージやお店のデザインなど、ビジュアルにも注力している。図表7・図表8からもわかるように、道の駅らしくないパッケージやデザインが施されている。



図表7 カワバチーズ4種のギフトセット

(出典：道の駅もてぎ 公式ホームページ)



図表8 ソフトクリーム COWBELL

(出典：道の駅もてぎ 公式ホームページ)

¹⁵ 斎藤氏からの聞き取り（2021年11月22日）による

・顧客を飽きさせない戦略

川場田園プラザの来場者は7割がリピーターである。その中でも10回以上再訪されているという熱烈なファンが、4割以上を占めている。こうしたコアなリピーターを生むには、お客様の高い期待値を把握し、それに応えていくことが重要である。川場田園プラザは、東京ディズニーランドのような施設を目指している。東京ディズニーランドに來訪するお客様のほとんどはリピーターであり、それは以前訪れた時とは違った楽しみを心待ちにしている。川場田園プラザも同じように、店舗リニューアルをはじめ、新店舗・開発など誰が見ても「変わった」と感じてもらえることに取り組み続けてきた。¹⁶お客さんを飽きさせず。求められている以上のことを提供するという思いが、200万人という来訪者を生み出した。



写真2 かわば井 (筆者撮影)



写真3 天ぷら付きせいろそば (筆者撮影)

川場田園プラザが成功した要因の一つに、もてぎと同じくスタッフの意識の高さがあると考えられる。永井社長が立て直しの戦略の一つとして能動的に意識改革を行ったことはもてぎと異なるが、第3セクターが運営する道の駅では働く人々の意識の高さは必要なものかもしれない。

また、利用者に喜んでもらえるために徹底した商品開発・雰囲気づくりも川場田園プラザが成功した要因の一つであろう。ゲートウェイ型としての運営を強く意識しており、商品のパッケージから店舗の外観まで、現代風なデザインが施されている。また、1年で何回来ても楽しめるように、短いスパンで変化を感じさせるようなしかけを行っている。お客様目線で道の駅を運営することはどこも同じだと思うが、川場田園プラザはその目線がどこよりも深いものだと感じ、それが根強いリピーターを生み出し、年間200万人の来訪者につながっているのだろう。

¹⁶ 斎藤氏からの聞き取り (2021年11月22日) による

3-3 とみうら

・会社概要¹⁷

【社名】 株式会社ちば南房総

【営業施設】 道の駅とみうら・枇杷倶楽部（本社）

道の駅おおつの里・花倶楽部

道の駅三芳村・鄙の里

道の駅ローズマリー公園

千葉県酪農のさと

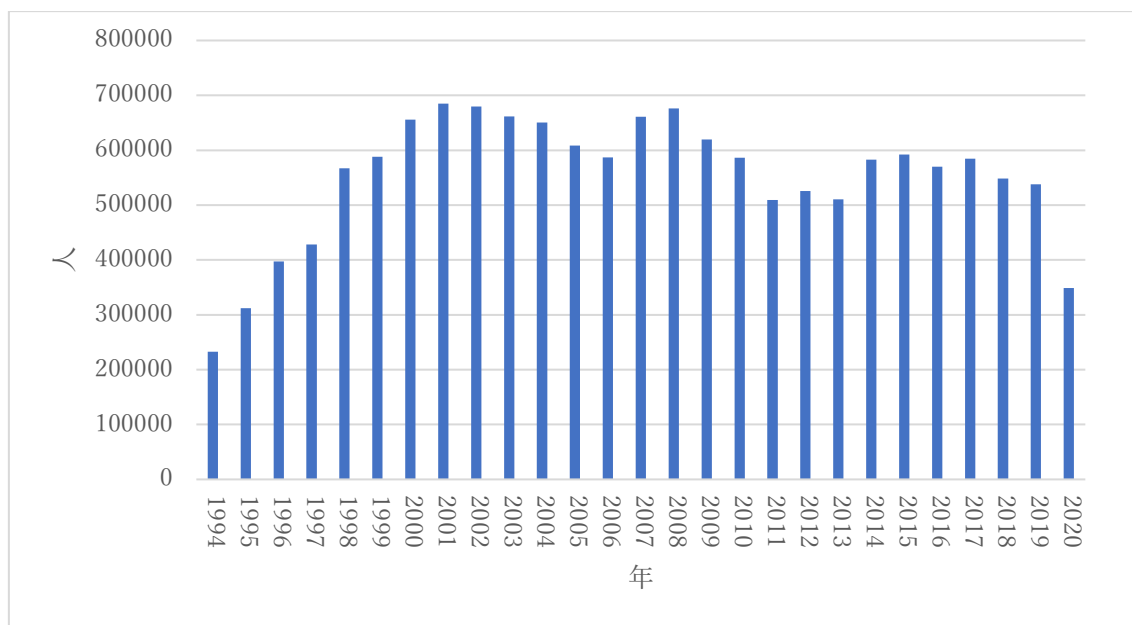
【資本金】 9500 万円（全額南房総市出資）

※資本準備金 2015 万円（全額南房総市出資）

【図従業員数】 正社員 11 名

枇杷倶楽部は、南房総富浦特産の『房州枇杷』にちなみ、またたくさんの出会いがある『倶楽部』となる願いをこめて、旧富浦町（現南房総市）が 1993 年 11 月 27 日に開設した。開設以来、「産業と文化の振興拠点、情報発信基地」となることを目指し、特産の房州びわを活用した加工事業と商品開発、体験型観光農業と南房総の広域産業資源を活用した、新たな集客交流事業の創出を目指し、取り組んできた。枇杷倶楽部は旧富浦町（現南房総市）と(株)とみうら（現(株)ちば南房総）という複合組織で運営されている。

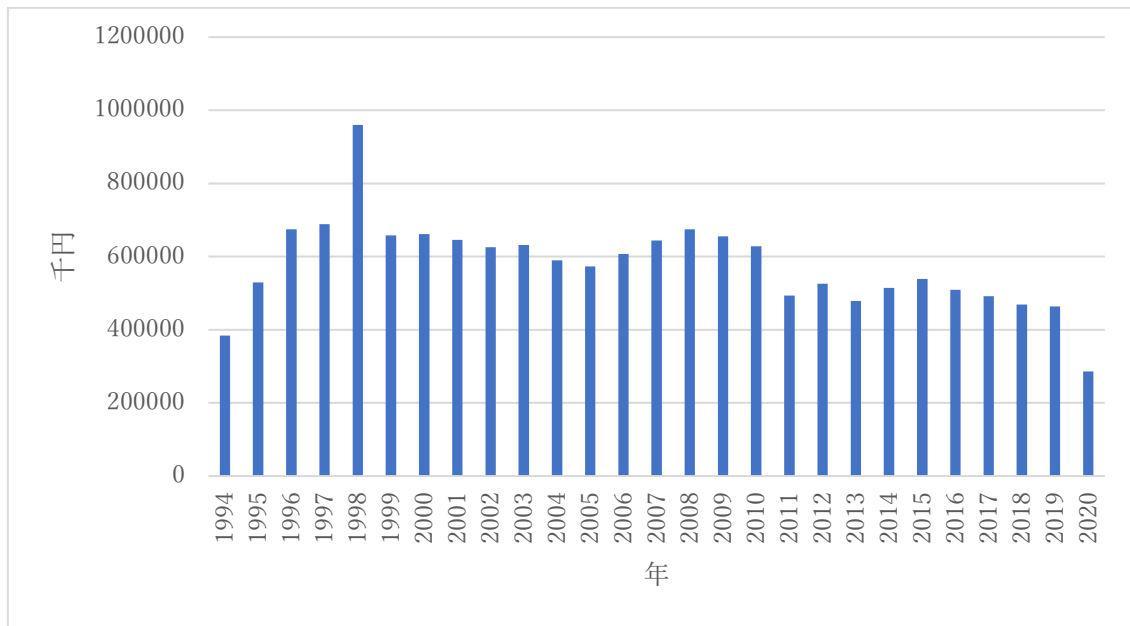
図表 9 道の駅枇杷倶楽部 利用者数



資料：株式会社ちば南房総社内部資料より筆者作成

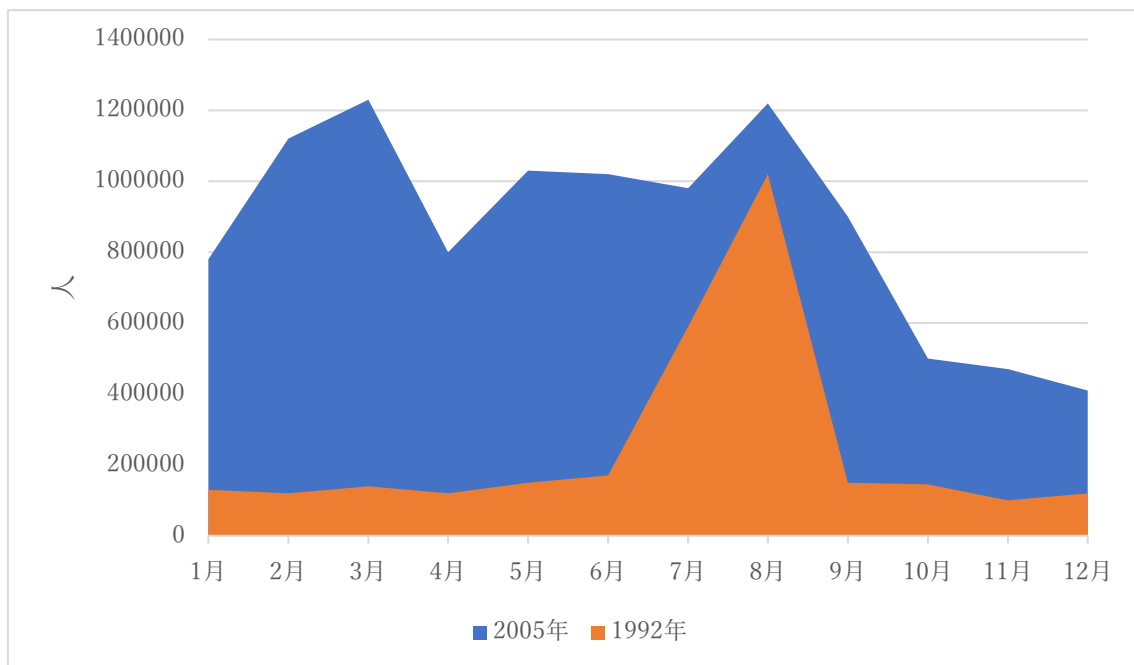
¹⁷ 道の駅とみうら枇杷倶楽部 公式 HP

図表 10 道の駅枇杷倶楽部 売上



資料：株式会社ちば南房総社内部資料より筆者作成

図表 11 富浦町道の駅設置による観光客平準化の効果



出典：株式会社ちば南房総社内部資料

図表 9、図表 10 から道の駅とみうらは創設後、利用者と売り上げの数字を伸ばしたのち 2000 年前後から横ばいになっている。しかし、富浦町に与えた影響はかなり大きいものと

いえる。図表 11 からわかるように、道の駅設置前の 1992 年の観光客は海水浴のできる 7~8 月に集中していたが、道の駅設置後の 2005 年では、春、夏、冬の時期に多くの観光客が訪れている。秋は紅葉しないため観光客は減少するが、1~4 月は花摘みといちご狩り、5~6 月はびわ狩りと、富浦町におけるそれぞれの季節の楽しみ方を、とみうらは生み出した。道の駅自体の数字以上に、とみうらは観光拠点として大きく貢献している。

・一括受発注システム

道の駅とみうらの特徴として、一括受発注システムがある。一括受発注システムとは、地域で観光資源をまとめ、作成した独自のツアーを観光会社に販売し、道の駅とみうらが観光会社と観光受け入れ施設の間に入って、事業者の振り割り・手配、紹介、観光客の総客の配分、代金の精算までを一括して行うものである。またクレームの対応も道の駅とみうらが行う。簡単に言えば DMO (Destination Management Organization)¹⁸ のミニチュア版のようなものである。世界遺産や特級の観光資源がない富浦町は、近隣の市町村も含めた小さな資源や農業体験(びわ狩り、苺狩り等)、歴史などを組み合わせてパッケージ化することで、観光地として魅力を発信し、多くの観光客を誘致した。観光会社や生産者にとっては、面倒な事務作業をすることなく、観光客を集めることができ、道の駅とみうら自身も間に入り事務処理をすることによって、道の駅の利用者が増えたり、地域の生産者や参加施設から手数料が入ったりとメリットが大きくなる。

・地域資源「びわ」を活かしたオリジナル商品開発

富浦町の特産品として有名なものとして「びわ」がある。びわの生産量は 1 年で 500~600 t であり、毎年厳選されたびわが皇室に献上されるなど、高級果物として位置づけられている。しかし、生産されたびわの 25~30% が規格外となり、処分されていた。そこで、道の駅とみうらが大量に処分されていたびわを買い取り、オリジナル商品の開発を始めた。シロップ漬けやピューレ、スライスなど一次加工を行い、その後オリジナル商品を作っている。商品を開発する際は、女性にうけることを意識している。これは家族や夫婦の財布は女性が管理していることが多く、女性に気に入ってもらえる商品がある事で買ってもらえるという考えがある。また、古臭くならないように時代にあったものを作成するように気を付けている。¹⁹現在、ジャムやソフトクリーム、カレーなど約 50 種類のオリジナル商品を開発している。

¹⁸ 地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協同しながら、明確なコンセプトに基づいた観光地域づくりを実現させるための戦略を策定するとともに、戦略を着実に実施するための調整機能を備えた法人

¹⁹ 鈴木氏からの聞き取り(2022年1月5日)による



写真4 びわカレー（筆者撮影）

・道の駅の連携

一括受発注システムを行っていることからわかるように、道の駅とみうらは自身の施設だけでなく、周りの地域と協力関係にある。道の駅とみうらは、「安房道の駅連絡会」（2003年10月設立）、「南房総市道の駅連絡会」（2006年3月設立）に所属している。その連絡会の中でスタンプラリー付きのパンフレットを作成したり、そこでしか食べることのできない季節のグルメを開発したりと、南房総市全体を周遊させる取り組みを行っている。とみうらは地域の機能を分散して配置することで、人の動きを生んでいる。これは、エコミュージアムの考えを真似たものである。エコミュージアムとは、「ある地域における自然、文化人々の生活様式、など有形無形のあらゆるものを総体的かつ永続的に、住民自身が見直し住民の手によって研究・保存し、展示していこうという概念である」²⁰。この理念から、花を使った地域づくりを行う際も花の農場を枇杷倶楽部の近くではなく、離れた場所に「花倶楽部」をオープンした。道の駅単体でなく、南房総市全体で地域を盛り上げようとしているところも、道の駅とみうらの特徴である。

とみうらが成功した要因として、周りの地域や道の駅との連携が挙げられるだろう。独自の観光集客手法である一括受発注システムは、周りの協力なしでは成り立たないシステムである。また道の駅同士で、独自の連絡会を設立しているところからも強い連携がなされていることがわかる。先述した2つの道の駅では、周りの道の駅と協力しているという話は聞かなかったため、南房総市に位置する道の駅の特徴であろう。また、一括受発注システムは他の地域にも通用すると考える。大きな観光資源がなく、観光客の誘致に困っている地域は多くあるだろう。地域にある小さな資源を集め、パッケージ化すれば素晴らしい観光ツアーになる。周りに大きな観光資源がなく、困っている地域は一度一括受発注システムを参考してみるとよいかもしれない。

²⁰ 南房総市（千葉県）黒字経営の「道の駅」

4 まとめ

これまで道の駅の地域活性化について、もてぎ、川場田園プラザ、とみうらの事例について述べてきた。いずれも全国モデルに選定されたゲートウェイ型の道の駅であったが、経営方法には違う部分が生じていた。そうした違いは道の駅が創設された時の背景や目的によって生まれると考える。とみうらはサマーシーズン以外の観光客を増やすために、周りの地域と協力し運営しており、川場田園プラザは過疎地域を脱却し、また赤字だった状況を改善するために、県外からの来訪者に好まれる商品開発を行っている。このように、背景や目的が差別化を図る違いとして現れる。つまり地域の課題を見極め、はっきりとした目的をもって創設された又は創設する道の駅は、他とは一線を画した道の駅になると考える。

次に、3つの事例の中から他でも通用すると考えられる要素を示す。

(1) 働くスタッフの意識

第3セクターが運営することの多い道の駅では、スタッフの意識は低くなりがちである。スタッフの意識が低いとお客様の満足度も低くなり、再び訪れる人は少なくなっていく。道の駅の利用者の多くはリピーターであるので、一度来訪したお客様にもう一度来てもらうためには、働く人の意識は大切である。事例の中でも、もてぎ、川場田園プラザはスタッフの意識が高く、販売額や来訪者の推移を見ても順調に伸びていることから、スタッフの意識の高さがいかに重要かわかる。

(2) ニーズに合わせた商品開発

道の駅では、それぞれの地域の特産品を使用した商品が並べられている。そうした商品を開発する際、その地域の有名なものや好みに寄ってしまいがちである。しかし、地域外から活力を呼ぶ「ゲートウェイ型」の道の駅では、利用者のニーズを知ることが大切である。地域の好みを押し付けるのではなく、お客様の好みに合わせて商品開発することで、手に取ってもらえるようになる。また、紹介した3つの道の駅の商品開発では女性が携わることが多かった。これは、女性が世の中の流行に敏感であったり、きれいな商品やパッケージをつくることに長けていることが多いからだと考えられる。商品開発を行う際は、女性の意見を取り入れることが重要だと考える。

以上は限られた調査からの考察であるため、すべての道の駅に対して一般化できるものではない。しかし、取り入れることができる要素が部分的にあるのではないだろうか。売上高の確保に苦戦している場合は一度試してみる価値はあるだろう。また、農家の高齢化問題に対するアプローチは、本研究では見つけることができなかった。今後、対象を広げた調査によって、その解決法や一般化できる他の要素を発見できると考える。

5 参考文献

・「道の駅」による地域活性化 秋山聡

https://www.jice.or.jp/cms/kokudo/pdf/tech/reports/27/jice_rpt27_06.pdf

・道の駅の運営課題と設置の期待効果～近畿圏の道の駅へのアンケート調査の結果から～
小塚 みすず

https://www.jstage.jst.go.jp/article/ceispapers/ceis32/0/ceis32_83/_pdf/-char/ja

・道の駅による地域創生の拠点 山本祐子 岡本義行

[file:///C:/Users/chain/Downloads/chiiki_9_yamamoto_okamoto%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/chain/Downloads/chiiki_9_yamamoto_okamoto%20(3).pdf)

・国土交通省 道の駅案内

<https://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/index.html>

・モデル「道の駅」・重点道の駅の概要

https://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/juten_eki/juten_eki_index.html

・道の駅公式ホームページ 全国「道の駅」連絡会 道の駅の取り組み

<https://www.michi-no-eki.jp/about>

道の駅 公式ホームページ全国「道の駅」連絡会

<https://www.michi-no-eki.jp/>

全国「道の駅公式ホームページ」を本日、大幅リニューアル | 全国道の駅連絡会のプレスリリース | 共同通信 PR ワイヤー

<https://kyodonewsprwire.jp/release/202109139955>

・道の駅案内 「道の駅」第3ステージ概要 国土交通省 HP

https://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/third_stage_index.html

・「道の駅」第3ステージについて 国土交通省道路局企画課評価室

https://www.town.tadami.lg.jp/referenceroom/File/2020/09/02/Roadside-station_kentou1-3.pdf

・第1回「道の駅」第3ステージ推進委員会 配付資料 資料2

[05.pdf \(mlit.go.jp\)](05.pdf)

・日本版観光 DMO の役割と地方部におけるインバウンド消費の拡大と令和時代の次世代型道の駅の在り方に関する考察 —MICHINO EKI を世界ブランドに— 篠原靖

file:///C:/Users/chain/Downloads/atomi_kankomi5_08.pdf

・道の駅「第3ステージ」の提言—「地方創生・観光を加速する拠点へ」— 東佑亮

https://www.jstage.jst.go.jp/article/iatssreview/45/1/45_18/_pdf/-char/ja

・川場田園プラザ公式ホームページ

<https://www.denenplaza.co.jp/>

・道の駅もてぎ公式ホームページ

<http://www.motegi plaza.com/>

・道の駅とみうら公式ホームページ

<https://www.biwakurabu.jp/shisatu/about3.html>

・南房総市（千葉県）黒字経営の「道の駅」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000063230.pdf

・関満博・酒本宏（2016）『道の駅/地域産業振興と交流の拠点』新評論

・松尾隆策・山口三十四（2019）『道の駅の経済学』勁草書房

・『道の駅 旅案内全国地図 [2021年度版]』株式会社ゼンリン

2021年11月4日 茂木町役場 商工観光課 地域振興係 主査 見目 裕司様

2021年11月22日 株式会社田園プラザ川場 執行役員 社長室 室長 斎藤 正典様

2022年1月5日 道の駅とみうら 枇杷倶楽部 駅長 鈴木 洋一様