

**2011年度**

**「道の駅」の経営戦略に関する調査**

# 「道の駅」の経営戦略に関する調査

## 1 目的

現在、全国に970を超える「道の駅」がある。「道の駅」は、ドライブの途中で、安心して自由に立ち寄って休憩ができ、沿道地域の文化・歴史・名所等の情報発信や特産物などの発買が行われるなど、活力ある地域づくりに大きな役割を果たしており、毎年増え続けている。

今回、西日本地区の「道の駅」にアンケートを依頼し、「道の駅」がどのような経営戦略を描いて運営されているかを調査する。

## 2 調査方法

調査用紙を、西日本の「道の駅」(125駅を抽出)に郵送し、FAXで回答してもらった。

## 3 調査員

東海大学福岡短期大学「経営基礎論」受講生

## 4 日程

11月 8日	西日本地区の「道の駅」概況調査および担当割
11月 22日	調査項目検討
29日	調査用紙郵送
12月 13日	調査データ入力集計
20日	分析
1月 10日	分析・コメント入力
17日	まとめ・冊子作成

## 5 調査にご協力いただいた「道の駅」

▼滋賀県	
あいどうマーガレットステーション	滋賀県東近江市妹町184-1
あいの土山	滋賀県甲賀市土山町北土山2900
くつき新本陣	滋賀県高島市朽木市場777
▼京都府	
丹後あじわいの郷	京都府京丹後市弥栄町鳥取123
和	京都府船井郡京丹波町坂原上モジリ11
瑞穂の里 さらびき	京都府船井郡京丹波町大林石10-1
▼兵庫県	
あさこ	兵庫県朝来市多々良木字牧野213-1
みつ	兵庫県たつの市御津町草津896-23
▼和歌山県	
しみず	和歌山県有田郡有田川町清水607
ふるさとセンター大塔	和歌山県田辺市鮎川1000
龍神	和歌山県田辺市龍神村龍神170-3
▼島根県	
赤菜高原	島根県飯石郡飯南町下赤名880-2
おろちの里	島根県雲南市木次町北原1603
津和野温泉 なごみの里	島根県鹿足郡津和野町菅原イ257
▼広島県	
アリストめまぐま	広島県福山市沼隈町常石1805
たけはら	広島県竹原市本町1-1-1
▼山口県	
森さんさん三見	山口県萩市三見1028-2
森しーまーと	山口県萩市椿東北前小畑4160-61
▼徳島県	
大歩危	徳島県三好市山城町上名1553-1
日和佐	徳島県海部郡栗波町呉河内寺前493-6
▼香川県	
旅人の聖地 うたづ臨海公園	香川県綾歌郡宇多津町浜一番丁4
▼愛媛県	
うわじま きさいや広場	愛媛県宇和島市弁天町1-318-16
虹の森公園まつの	愛媛県北宇和郡松野町延野々1510-1
▼高知県	
やす	高知県香南市夜須町千切537-90
▼福岡県	
いとだ	福岡県田川郡糸田町162-4
おおき	福岡県三浦郡大木町檜濤1331-1
おおむた	福岡県大牟田市西箇新町2-1
▼佐賀県	
山内	佐賀県武雄市山内町三間坂甲14697-2
▼熊本県	
不知火	熊本県宇城市不知火町永尾1910-1
波野	熊本県阿蘇市波野小地野1602
▼大分県	
佐賀岡	大分県大分市大平989-1
ゆふいん	大分県由布市湯布院町川北899-76
▼沖縄県	
いとまん	沖縄県糸満市西崎町4-19-1
かてな	沖縄県中頭郡喜手納町字屋良1026-3
許田	沖縄県名護市許田17-1
豊崎	沖縄県豊見城市豊崎3-39

調査依頼:125駅 回答:36駅 回答率:28.8%

## 6 アンケート回答

### ☆ 貴駅の経営理念・コンセプトは何ですか。

「新たな津和野の未来に向かって、地域社会にしっかり根をおろし、地域社会とともに栄え、地域社会より信頼される会社になろう」①健康づくりと憩いの場を提供することにより、町の活性化に貢献しよう。②地域特産品の開発及び販売を通じて、農業の活性化に貢献しよう。③施設での交流を通じて観光の振興に寄与しよう。④製造・販売・管理を通じて、地域の活性化に寄与しよう。

温泉を活用した効果的な健康づくりを、地域と行政と連携し、安心して暮らせる豊かな地域社会を築きます。

地元特有の産物と風土を愛する“やんばる愛”のところで、「やんばるの特製品」を通じてお客様を「しあわせ」な気持ちにするために、「生産者」(農家)と「お客様」(消費者)を結ぶ“架け橋”となる。

京都府農業公園丹後あじわいの郷に隣接した道の駅で、丹後のあじわいの郷の認知度アップの為に道の駅の申請をしました。

「安全・安心・元気な道の駅」を目指す。

地元活性化にともなう地元情報発信に関する事をおこたらないように行う事を経営理念としている。

持続可能な街作り。農業と環境と食を効率よく結び付け、地域に笑顔と元気をもたらす。

農業に関する体験学習・交流、情報の収集・地域農業の情報発信、新しい特産品の研究・開発・普及等の事業を通じ、自然の恵みを生かした産業の振興と田園に根付いた文化である農業への理解の高場を図ることにより、広く各地域住民と心がふれあう“新農業文化”を創造し、もって地域振興と活性化に寄与する。

ドライバーの憩いの場を基本に、地域と周辺の案内役として、また地域のPRの場を提供する。地域住民の雇用の場。

地元密着

人の温かい心の伝わる施設

地域の活性化とお客様のサービス優先

にぎわい創出。「恋人の聖地・道の駅・みなとオアシス」の3つのナショナルブランドの認定を活かした人の交流の場づくり。

市民と観光客との交流

地元産品にこだわった商品づくり。地元活性化のための観光案内と地域とのつながり。

三見の活性化を目指す。三見地区の人々の雇用。

JA おきなわ豊見城支店女性部のお店で、地産地消および安心、安全、新鮮な商品をお客様に提供することを基本にしています。

食べれる。遊べる。買える。

地域活性化の拠点になる。地元の生産物にこだわり、地元で生産した野菜・加工品の販売及び農家レストラン食材に使用。地域の活性化と高齢者の生きがい作り。

平成8年町営「石の博物館」としてスタートしたが、年々入館者が減少の一途をたどり、その打開策として平成20年「道の駅」として登録された。現在第三セクターとして運営している。観光客の拠点としての充実と地域の発展に貢献する。
物を売るより、人間や人柄を売るように気持ちの良い接客対応。安全、安心な食材及び加工品を通じて地域の振興と情報の発信。
嘉手納町の東の玄関として広域観光拠点の形成と地域の復興を図るために設置
お役に立つ、喜ばれる仕事をします。明朗・愛和・喜働の精神で働きます。お客様・スタッフ・会社三位一体の幸せにつながる会社を目指します。
安全、安心、新鮮な品物を「おもてなし」の心で。
家族で1泊して楽しめる。
赤字経営になりがちな第3セクターが多い中、民間同様の経営により利益を計上し株式を配当すること。公共施設は固定資産税を支払う必要がないので、見せかけの利益であっても固定資産税相当額の利益は出るはずであるが、ほとんどの3セクは多額の委託料を受け取ったにもかかわらず赤字となっている。これは当初の収支計画がずさんであったり、公務員の天下りとなったり、放漫経営が原因となることが多い。
漁港直結、公設市場型の道の駅 近者悦遠者来(論語)
人が元気 地域が元気 会社が元気。ここに来れば！ここに連絡すれば！飯南町の全てがわかる！買い物・観光・旅行・イベント
道路利用者に対し、良好な休憩場所及び地域情報を提供するとともに、地場製品の販売、飲食の提供を通じて、消費者の「食」に対する安全、安心への要求に応え、市民と道路利用者との交流を促進し、農業をはじめとする地域産業の振興に寄与し、さらに地域の防災拠点として市民の福祉向上を図るという設置目的に基づき、管理・運営を行うことです。
新鮮・安価・安心
地域密着・福山市の表玄関
新鮮・安価・安心
当駅は、4施設(設置者は異なる)で成り立っており、それぞれの運営と道の駅の運営を調整しながら対応しています。「道の駅いとまん」が提供するものは、「もの」だけではなく、それを育んできた文化であり、人と人との憩いの場、出会いの場として心を豊かにする南部糸満の生活文化情報の発信拠点となる。
安全、清潔、明るく賑わいのある楽しい道の駅の創出。安全、安心な店舗。
都市と山村の交流拠点。
交流人口の増大による地場産業への経済波及効果。若者定住・雇用促進を目的につくられた。

<p>☆ 経営に当たって、貴駅の「強み」(Strength)および「弱み」(Weakness)は何だと分析していますか。</p>	<p>☆ 「強み」をのばし「弱み」を克服していくために、どのような施策を行っていますか。</p>
<p>・「強み」</p>	<p>・「強み」をのばす施策</p>
<p>経営理念に基づいて行っている。</p>	<p>特産品づくりに取り組んでいる。</p>
<p>自動車道、国道、県道が交差する所で立地条件が良い。</p>	<p>これからは物売りだけではダメ 体験、あそぶ、いやす等の複合経営が出来れば良い。</p>
<p>中国地方で最も地域密着度の高い道の駅とされています。集客力のある産直市場があるので、リピーター率が高い。</p>	<p>産直市場の集客力をさらに高めるために品揃えと品質管理を強化。</p>
<p>島根県の南の玄関口として、島根の道案内、観光案内スポットとして「地の利」を生かしている。</p>	<p>営業活動、おもてなしの人材教育。会社経営の充実。</p>
<p>立地条件がよい。県庁所在地から近く、県立公園と鉄道駅、道の駅、バス停などを一体的に整備していること。食材の安全性や割安、新鮮な野菜を提供する生産者直売所がブームであり、当施設の直売所は特に集客力があるために、市内だけでなく市外からの利用者も多い。</p>	<p>弊社は「道の駅(香南市施設)」と「県立公園(高知県施設)双方を指定管理者として管理している。主に公園で開催される年間20近いイベントに後援や協賛、または実行委員長と事務を委託されて「減免措置」や「広告負担」。または、イベントを積極的に主導して、地域内外の人的交流が促進することを推進している。</p>
<p>豊かな水産資源</p>	<p>「選択と集中の原則」「マーケティング、マーチャンダイジング」をまじめに実践</p>
<p>筑豊地区の幹線道路・国道201号に面しており、福岡地区と北九州・京築地区との中間地点に位置し、日常の顧客、週末の遠来の顧客の両方をターゲットにできる。</p>	<p>広告や宣伝活動の充実、イベント、行事の強化</p>
<p>宿泊(キャンプ)、遊びの施設(ドーム、釣り堀、プール)を完備している。</p>	<p>高校の遠足、テニス合宿などのPR、自然を売り(川遊び、蛍、紅葉)したプランPR</p>
<p>高冷地野菜の産地であり、新鮮な野菜と熊本県で生産量第1位のそばの生産地であり、夏ソバ・秋ソバをお客様に提供している(レストラン)。野菜出荷者はエコファーマーに全員が登録をしており、トレーサビリティも提出をしてもらっています。</p>	<p>強みは、地の道の駅(6駅)に野菜の提供(夏場)をしている。加工品の開発</p>
<p>極東一の嘉手納基地が一望できるので観光バスが多い。</p>	<p>具体的になし。</p>
<p>「京丹波」というブランドは魅力的な名称であり、池田、川西方面から舞鶴へ抜ける要所に位置している。</p>	<p>京丹波の素材を生かした作物や加工品を開発。</p>
<p>徳島県西部の主要観光地「大歩危・祖谷」の中心にあり、観光情報館及び博物館(妖怪屋敷&amp;石の博物館)も兼ねているので、観光客の立ち寄りが多い。地元に残る妖怪伝説を利用して売り出すことができる。</p>	<p>来館者を博物館に入館して頂く為に、地元に残る「妖怪伝説」を前面に押しだし発信していく。</p>

①立地 ②参加型イベントの開催	イベントの定期開催(月2回以上)
地元の応援。	各部門部会を立ち上げ、地元の方にも運営に携わっていただく。
新鮮な野菜と豊富な山菜。地元農業法人による珍しい野菜の出荷。	併設のレストランで、直売している野菜を使った料理の提供で食べみてもらっての販売ができる。
自然豊富な萩、三見地区にさんさんと輝く太陽にかけて名付けたように、日本海を一望できるビュースポット。特産のびわ、柿類、海の新鮮な魚を使った食堂があること。	道の駅の廻りの土地が国交省の土地であるゆえになんにも出来ない。店舗が小さいから大きくしたい。
レンタカー・ステーションと隣接している事から、県外のお客様が多い。	県外の観光客が好みそうな島野菜、お土産等を販売する。
入園料が必要であるが、34haという広大な敷地内には、レストラン・売店・体験(クラフト・収穫・食)、自家製商品(発泡酒・ソーセージ・パン・アイスクリーム)・遊具・動物など他の道の駅にはないものがあり、子供から大人まで楽しんでいただけます。	広報・PR関連に力を入れている、各種のイベントの開催。地域連携の強化(他の観光地との連携)。
特色性・こだわり	次の商品開発への促し。
コンセプトを有効にしたイベントの開催 ○恋人の聖地…2月14日に「恋活」の実施、○道の駅…夏の「アロハフェスティバル」○復元塩田…町の産業の基礎であり300年の歴史の古式製法の伝承と体験など、塩を活かした商品販売	・イベントの事前告知、・マスメディアへの告知
有料道路内のサービスエリア、但馬地域の玄関口。	団体、バス会社利用の増加策案
日用品から土産物まで品揃えと量が豊富である。「最南端の道の駅」のネーミングと広い駐車場。第一次・二次・三次産業が連携した施設構成。	宣伝・広報を通じた周知の強化と関係団体との連携強化。
周辺には「龍神温泉」があり、前を走る国道の延長には、「高野山」「熊野古道・本宮」等、名所が多い。又、山と川にかこまれた地域である。	過去、「強み」を考え、PRや売り込みに回っていた地域が現状として目新しくなっている。(温泉)地域入り込み者数の減少が顕著である中、店(施設)として素朴さ、正直さ、親切さを重んじて日々営業している。
近くに競合店少ない。多くの野菜が揃う。	特徴のある野菜を目指し、無農薬の研修会等行っている。
温泉があること(本年3月のジャラン誌で、970の道の駅の温泉のある道の駅130の内、満足度第7位)。・地元食材を使った日替わりランチ(コーヒー、サラダ、煮物つきで500円)が好評で昼は満席(60人収容の席は2回転稼働している)。	清潔感のある施設管理を心掛けている。清掃管理メンテ会社に委託している。
温泉を併設した道の駅	当館は、温泉、レストラン、物産館があり、全館一体となって取り組んでいる。

<p>&lt;商品・サービス&gt;安い商品が提供できる、割引チケット等沖縄の珍しい商品の品ぞろえが豊富。年中行事を行っている。商品加工まで行っている。地産地消でPRできる。パン工房、フードコートができた。農家直売が良好、DM発送も行っている。&lt;競合他社&gt;知毎度が高い。&lt;インフラ整備&gt;景観が良い。電気自動車の充電ができる。他多数。</p>	<p>週一の朝会で、報告、実践、確認&lt;課長以下会議&gt;。毎朝朝礼で売上、確認、イベント他&lt;各部長より出席&gt;。月一回経営者会議&lt;社長含む、内容確認、結果報告、実践&gt;。月一回主任者会議でSWOT分析を主任以上で出し合い、取り組むべき事柄の確認、実践。</p>
<p>地元特産品のお茶を無料サービスし、道の駅の機能の‘休憩’を充実させている。</p>	<p>サービスを怠ることのないように注意をはらう。</p>
<p>周辺に3.5hの農地と大木循環センターに隣接している。</p>	<p>新規就農者を募集しているJAと協力し野菜生産に力を入れている。</p>
<p>地域ブランド(関サバ・関アジ)あり。</p>	<p>関サバ・関アジのブランド名を使った商品の開発。①関サバ・関アジカレー ②冷麺 ③めでたい丼 ④関サバ・関アジコロッケetc</p>
<p>豊富な自然と農産物。技術の高い農家と意欲のある農家主婦。⇒盛り上げる周辺住民が宝の山となっている。</p>	<p>豊富な農業技術で、ない農産物を農家がつくる。豊富な人材でイベント開催。</p>
<p>四国88か所の札所が近い。無料の足湯がある。</p>	<p>特になし。</p>
<p>ベーカリーのおいしいパン</p>	<p>ベーカリーの定期的な技術研修</p>
<p>地元の利用者が増加傾向。</p>	<p>地元での利用者を増やし、固定客を増加させたい。</p>
<p>観光資源。淡水魚水族館、リサイクルガラス工房、体験農園などの集客施設。</p>	<p>集客の目玉の企画の開発。物販や体験イベントの充実、有料広告・チラシの実施、営業担当による集客。</p>
<p>一般的な道の駅の機能である道路利用者への休憩や情報提供に加え、地震・津波・台風などあらゆる有事の際の防災拠点としての機能、また、重要伝統的建造物群保存地区「町並み保存地区」に隣接するといった市内中心部に位置していることから、竹原市民や市内に訪れる観光客への利便性向上を目指した情報発信基地としての機能の充実、さらには、売店、レストランなどスペースを活用し、利用者ニーズにあった地域特産品の展示・販売を通じた販路や生産拡大による地域産業の振興を図ることなどを目的とした、複合的な施設としての機能を有している。</p>	<p>立ち寄り客を町並み保存地区に誘導するために、道の駅を始め地区内に案内サインを設置したり、地区内の側溝蓋を町並みに調和し、かつ耐久性のある擬木で整備するなど、観光客が円滑かつ快適に観光できるようにした。同じく、町並み保存地区の観光案内として竹原には町並みガイド会というボランティアガイドの団体(10名単位)があり、主に観光バス等でこられた観光客に対し、町並み保存地区の案内をしている。このガイド会の駐在所を道の駅2階の観光情報コーナーとして、観光客を道の駅に誘導するとともに、観光情報の一元化を図っているところです。</p>

### ・「弱み」

<p>主に農産物直売所なので、海産物などが少ない。</p>
<p>地元の産品が少ない。</p>
<p>販売商品の限界(品薄)</p>
<p>野菜の生産において施設栽培中心で種類が少ない。</p>

### ・「弱み」を克服する施策

<p>海産物コーナーを設置しているが量・種類が少ない。</p>
<p>生産向上の促し。</p>
<p>特徴ある品質、無農薬、有機栽培など。</p>

地元の産品不足。	特産品の開発が必要。
市内に産直販売しているスーパーがあり、農家さんの野菜が少ないのが弱みです。	地元の農家さんの野菜や加工品を増やす。
<商品>PR商品が少ない。海産物が少ない。休憩所が不足。売上に季節変動がある。<インフラ>駐車場が狭く込み合うことが多い。	週一の朝会で、報告、実践、確認<課長以下会議>。毎朝朝礼で売上、確認、イベント他<各部長より出席>。月一回経営者会議<社長含む、内容確認、結果報告、実践>。月一回主任者会議SWOT分析を主任以上で出し合い、取り組むべき事柄の確認、実践。
PB商品が少ない。	PB商品の新作を増やす。
物販施設はないこと。	近くに物産販売所があるため、できていない。
外食を提供する場所の充実を図ること。	ある程度知名度のある外食産業(事業所)の配置。修学旅行や地元の各種団体の受け入れ。
特産品売場面積が狭く、団体客が入れない。	軒下広場を活用し、出店者を募集している。
冬場に雪が多く寒い為、作物が少ない。又、雪等で道路事情が悪くなると人が(車)に近づけない。	インターネットを活用し、雪の情報であってもこの地域は比較的道路が安全に通行できる事が多いのでその情報を発信する。
地元野菜の納入にあたり、猿や猪等の出没にともない思うように収穫できないのが難点である。	行政からの協力を期待する。
冬期に道の凍結や雪降り時は客が少ない。	冬季に遊べる様な施設にしたい。民芸品や美術館などを作ると良い。
冬期の豪雪により、1月～3月の入り込み客が減少する。	会社全体としての総合的商品開発による対応。雪を生かした商品づくり。
高冷地のため、冬場の商品の確保がまだまだ十分でない。雪が降ればお客様が来ない。	やはり冬場の件。お客様をどのようにして呼び込むか。
豪雪地で冬季の来客減少。	野菜が地元の農家からの持ち込みのため、同時期に同じ野菜が集中する。電話等で状況の連絡をしている。
名所との中間点と言う事もあり、通過点になり、地域宿泊者が減少傾向にある。また自然に囲まれた山間地である為、冬期道路の通行止め(積雪等)、天候による道路状況の悪化があり、1年の1/4以上が閑散期になる。	3/4の期間で如何に収益を上げるか。営業時間や形態の変更(季節による都度の変更)。地域商品(食堂メニュー含む)の開発。
12月～3月の観光オフ期には来館者が少なくなる。	博物館としての機能が主体なので、地元住人が利用出来るコーナーが少ない。利用して頂く為に農産物の販売を増やしていく。
地域からテナントを募った為、直営の道の駅と比べて利益率が低い。	公園や道の駅でのイベント主催や共催によって集客し、テナントの売り上げと客数を増加させ、もって賃料収入増を目指す。
地元の糸田町は人口9千人であり、農業従事者の数も少ない。周辺の市町村の農家を巻き込まないと十分な集荷ができない。	行政や農協との連携も重要だが、道の駅独自での生産者育成や生産物の開発に重心を置く。

地理的なこと。1級国道沿いでなく、海に突き当たる場所。	特になし。
細い県道に面した道の駅であり、広域(県外、市外)からの集客がない。	積極的にメディアを活用する。(テレビ、ラジオ出演)
道の駅としては店舗面積が小さいことと、山陰道の道の下にあってわかりづらい。	道の駅に入る道路の標識等がわかり辛いとお客さんから苦情が出ているので、行政と話し合っ解決して行く。
府道や広域農道に面しており、国道から入り込んでいる為、わかりにくい立地である。	看板の設置
県庁所在地から遠い(約60キロ)。	海亀に特化。
テナントが8社あり意思の疎通が難しい。	テナントミーティングを毎週実施
地元の少数意見。	部会の総意によりコンセンサスを取り、意見を集約する。
イベント、地域と連携しにくい。	地域関連施設との連携
社員不足。本人の体調不良や、家族の転勤、老父母の介護等での退職が大半。連休なし、盆・正月休みなしのサービス業には応募がないのが実情で、50～60才代のご婦人方の採用を模索するが、それでもない。	ハローワークはもちろん、社員の縁故先よりの情報を待っているが応募者がいない。営業部門の縮小を考えている。
弱みはなし！弱みも強みのひとつ、すべて利用する。ただ一つ、冬の寒さのみ(中途半端な寒さ)は、どうすることもできない。	6次産業化で商品開発。冬の人気商品にしている。
出荷農家が少ない。	周辺自治体農家の取り込み
観光客が減少傾向にある。	PR
周辺人口が少ないことと、施設が外部から誘客する観光よりのために地元の利用が少ない。	年間パスポートの発行、スタンプカードの導入、地元の小中学生を巻き込んだイベント。
市街地に立地する道の駅であるために、駐車場が普通車で48台と、郊外の他の道の駅と比べて駐車台数が少ない。	土日祝日は臨時駐車場として市職員駐車場も開放しているが、道の駅から約500メートルと離れていることもあり、なかなか利用につながっていないのが現状です。

☆ 今年6月19日に、高速道路の休日の上限千円と無料化実験が終了したことにより、貴駅では、来客者や売り上げにどのような影響がありますか。

無料化はそもそも高速道路の理念にかなっていない。影響は少しあった。

当駅の上り、下り共に料金は変わってないので以前と変わらない。しかし経済の低迷で売上はダウン。

約20%ダウン

約10%減。

無料化以前の売り上げと客数に戻った。前年対比90%程度。

開駅が4月15日であり、無料化以前の有料時との比較はできないが、6月の再有料化以後は客数、売上も20%ぐらいは落ち込んでいる。

今までは大阪南部の人が多かったが、大阪北部、中部、神戸などから来ています。

やはり影響がありました。

11月30日現在(4月～11月) 来館者前年度比較 前年:158,904名 本年:126,674名 △32,230名 売上:△380万

沖縄本島北部方面からの入客数の減少から、売り上げも若干(2～3%)減少。

増加(応分の利用者負担は当然)。一部地域だけの無料化は税金のムダ使い(政治家の無知、選挙対策以外なし)

他県ナンバーの車が少し減ったように見受けられる。売上等は変わらない。

当初1割程度落ちたが、その後盛り返してきている。

一旦舞鶴自動車道に流れた車(特にトラック等の営業車)が元に戻った。当然来客、売り上げともにもとに戻ってきた。

販売金額・来客数が増加。

多少の変化はあったと思うが、地域的に大きな金額差が出る高速道路が通ってない。

県庁所在地である松山か当園までの区間は無料区間だったため、秋口から売り上げが大きく下降した。終了前には駆け込み需要がみられた。

高速道路の休日の上限千円と無料化実験が続いていれば売り上げ、入場者数ともに増加したかもしれませんが、現状では目標もクリアし、特に大きな影響はなかったと考えます。

少々

大分市内より近く、30分のアクセスあり。影響なし。

県内で70%のため問題なし。

あまり大きな影響はなかった。(無料化実施前も実施後も)

無料化開始時は県外ナンバー車が多く見られましたが、終了間際はあまり影響はありませんでした。

あまり影響はない。

高速道路の料金の影響はあまりない。
特になし
特になし
市内からのお客が多いためにあまり関係ない。
なし
影響はなかった。
特になし。
特にありません。
あまり影響はない。
変化なし
特になかった。
減少している。

**☆ 地域と、どのような連携を図っていますか。またそのことが、道の駅の経営や地域及び地域の人々にどのような効果や影響を及ぼしていますか。**

地域でのイベントは大半当館で開催されるようになった(花火大会、農林業祭、他)。又、当館独自の伝統芸能(神楽)を毎月2回上演しており、休演することもなくすでに7年目に入っている。地元の高齢者や観光客に大変喜ばれている。
農産物を生産してもお金に変えることができなかつたが、少しでも金になるので道の駅に来るのが楽しいと言ってくれる。
産直市場の登録者420名あり。高齢者の生き甲斐対策においてはかなり貢献していると思います。
地元の農家からの野菜、加工品で運営しているので地元の農家さんのやる気、生きがいにつながっている。
地域の方々が支援していただいている事は強み。その方々のために、少しでも多くお金を落としていただき、所得をあげていただく。その環境づくりができています。
市の催し物に入浴券等を協賛している。
生産者との連携。学校との連携(小、中、高校生のインターシップ受け入れ多数)。 高校(農業)と農業大学の生産物販売。地元工業高校専門学校(国立)との連携等、産学官の良好な関係をしている。
道の駅としては、特にしていない。丹後あじわいの郷として、地域の企業・商店・農家などが協力会を作り、月一回の「月例祭」というイベントを開催している。このイベントをすることによって、道の駅・あじわいの郷の利用者は増加した。
さかのせきのブランド商品の開発。
地元活性化するように日々努力していることです。

ウォーキングの通過地点、祭りの会場。各種パフォーマンス発表の場として活用。レストランでは食育で活用。
地域のイベントなどにできるだけ協賛しているが、味方半分、敵半分。
地域活性化目的の会、又イベントの企画。地域住民の農作物等の積極的な店頭販売。行政との円滑な連携。他施設との連携強化(情報の共有化)。
野菜の出品者を地元の人に限定している。
マイナーな観光地ではあるが、努力すりことで成果につながる。
地域の人々が参加できるイベントを実施している(例)ハワイアンフェスティバルを実施し地元フラダンスチームなどに出演依頼 280名ほどの出演があった。
地域連携組織の活動協力を行うことで、観光客の増加へつなげる。
イベント等を年5回くらい開催して地域の人に参加協力していただいている。その時に新鮮な農産物等も出荷される。
地域の商工会や行政の行事等に積極的に参加しています。
各部門部会を立ち上げ、地元の方にも運営に携わっていただく。地元雇用が約30名、農家さん(200軒)の平均収入アップ。
妖怪の著作権を持つ「藤川谷」と協力し、妖怪のぬいぐるみを色々なイベントに有料で貸し出している。又、妖怪散策ロードの設定により、案内人の育成を行うなど、妖怪をとおして地域の人々と町おこしを行っている。
地元野菜等の出品販売が出来る事により、今ではより現金収入が増え地元農家又それを求める都会の人に喜ばれ地元民の働く場所も増えた。
普段はイベント広場を地域の青年会や団体の練習場所として解放することで、地域交流の拠点作りに役立っている。
グランドG大会をやったり、花火大会等をして地域の方々と一緒にやっている。
産業祭の会場として使ってもらい、地元客の集客につとめている。
田川地区、筑豊地区両方の直売所連絡協議会などに積極参加し、後発且つ新参ではあるが、視野の拡大や産物、産地の開発には積極的に発言している。
イベント会場(自然体験、産業祭り)、イベントを主催しています。地元住人の人々がスタッフおよびお客様としてこの日は多いです。
地域の催しや作品展などに減免した利用料で広場やステージ、会議室、ギャラリーなどを提供している。、また、公園の清掃活動に「アダプトプログラム」を導入して、施設イコール郷土に対して愛着を感じていただくことによりリピーターを増やしていく。
地元行政とのイコールパートナー的なアライアンス
町の指定管理者の立場であり、町の産業振興課等とイベントのスケジュール調整・支援
都市部に向けて各種メディアを通じた情報発信やイベントの実施、営業・企業訪問などを行っている。
農産物は地域の方々の出品によって成り立っている。年2回のイベント等への加勢を6地区に分けて手伝ってもらっており密接な関係を保っている。
新たな取り組み、市民農園の開設。漬け物市、87円セールなどを行い、連携を図っている。
当駅は観光施設としての性格が強く、他の道の駅と比較して地元との連携は弱い。仕入れは町内を優先することで、経済波及効果を及ぼしている。

地域で行われる各種イベントと連携することにより地域活性化の相乗効果を目指している。具体的には夜町並みをライトアップするとか、町並み保存地区文化施設の割引周遊チケットを販売している。

★ 物販について、地元の他の商業施設との差別化を図るために、どのような販売戦略をとっていますか。

経営理念の推進と特産品づくり

委託販売で、新鮮な農産物や新しい物といつも取替えている。直売方式でやっている。

ここでしか扱わない「物」を販売。土産品店やコンビニでの扱い品は取り扱わない(人手との関連もある。ローコスト運営のため)。

地元の産物を中心に販売。

利用者は道の駅に対して「この施設でしか販売、飲食できないもの」を求めている。また、公共施設が地域の民間施設と競合することは「公による民業の圧迫」として糾弾される場合が多い。そのために必然的に民間商業施設とは異なる商品やサービスを提供することが多い。

地産地消、キラーコンテンツの設定

直売の強みは鮮度であり、強くアピール。且つ安全、安心を売り込んでいる。

新鮮であることと販売価格が安い。安心・安全、顔の見える商品であること。

地元の産物を販売している。(生産者の写真を掲載)

出来るかぎり中間業者を通さずに新鮮で安いもの、又は珍しい物を取り入れる様にしている。基本的に地元色の強いもので。

地元農産物の販売、妖怪に関する商品の開発をしている。妖怪茶、妖怪クッキー、妖怪ドロップ、妖怪まんじゅう、妖怪グッズなど。

特に販売戦略をとっていないが、イベントを定期的に開催し人々に当施設に集まってもらえるように努めている。

基本的に地元生産者、企業の物のみのラインナップ。地元色を出しつつ、ニーズに応える。

特にない。新鮮で四季折々の農産物を安く提供していく。

他店には置いていない商品を置く。

自家製商品(地発泡酒・ソーセージ・パン・アイスクリームなど)の製造・販売。ちりめんの小物・丹後の食材を使った加工品・PR商品などで地元色を出す。

地元産品のための販売体制。

全て市内産という「地産地消」の徹底。

地域の特産こだわり前面に30%構成 その他お土産60% 農産品10%

野菜や魚等は地元の農家や漁協から直接納品しており、鮮度にこだわった営業を行っている。

利益率の調整により、販売価格の抑制(良い物を安くの声を大きい)。地元色の強い商品の取り寄せ(買い取り品が多い事が問題になる)。

委託販売の野菜について、商品、価格に特に何の制限ももうけないことが大事。

道の駅がスーパーマーケット化しているとの議論があるが、当駅はそのような競争をする気持ちは一斉ない。地元産のものをなるべく調達し、新鮮でお客様のニーズにあったものを提供したいと考えており、それが道の駅の使命と考える。

イベントの多数実践(地産地消)他多数。企業、学校、団体、国、県、市、行政との取り組みを多数行っています。

売店での販売は、出品者から一定割合の販売手数料をとる受託販売方式を採用しています。出品者は地元農家、業者を中心に地元・周辺市町から200人以上が現在登録している。特に農家の方には、出品する場所ができ、やりがいをもって農産物を生産することができるのではないかと考えています。また、POSシステムを導入し、出品物の販売状況を1日に何回かメールで配信し、在庫が少なくなったときにはすぐ補充等が確認できる体制にしています。

地域のアンテナショップとしての役割の強調。

メディアの利用

きのこのもぎとり。

できていません。

特になし。

特になし

地元産をより多く販売する。

特記することはない。

### ☆ 情報の発信に際して、来訪者のニーズに応えるために、どのような工夫をしていますか。

観光客が主であるが、電話や案内カウンターで受け付けた問い合わせには丁寧かつ質問以上に情報を伝えるようにしている。

当駅ならではのオリジナルの掲示板。(名所・旧跡)

情報収集したことをどの様に実施に向けて取り組むか。担当を決めてすぐ実践、結果、洗い出し、再度実践の繰返しを行う。目標値を決めて、①商品・サービス、②インフラ整備、③協力者との関係、④情報収集

パンフレットの充実化。情報モニターの設置。

パブリシティの活用。掲示板。サイネージ。

発信量を多く持つためには、それ以上の情報の収集をしなければならない。あらゆるところにネットをはり、毎日のニュース、新聞、TV、ラジオなど常に情報を集めること。

HPは立ち上げており活用いただいている。町内のケーブルテレビには、月々のイベント等の営業案内を年間を通じて流している。店頭チラシの受渡しあるいは情報コーナー3カ所(8m×1.6m、3m×2m、4m×1mのボード)に町内外のチラシ・ポスターを掲示している。又、津和野町と災害時の物資配給の協定を結んでいる。さらに島根県から「道路管理連絡員」の委嘱を受け、県から災害情報情報の道の駅利用者への告知及び、顧客からの災害情報の受け入れとこれを県に通知する仕組みをとっている。

HPの更新

ホームページの作成・メディアへの対応
ホームページの整備
高知県はもとより近県の観光、宿泊などのパンフレットを常備している。また、地元の観光情報映像を屋内外で放映している。またホームページやフェイスブック、ユーチューブ等でイベント情報や観光情報を静止画や動画で発信している。
ブログ、facebook、ツイッターなど。
ホームページ 地域催事パンフ配布
施設利用者に対してダイレクトメールやメールなど送っています。
ホームページやツイッター等で常に新しい情報が発信できる様にしている。又お客様の意見を良く聞くことが出来るところは改善するように心がけている。
期間限定の商品販売。ツイッターやユーストリームを使ったリアルタイムな情報発信。
行政・他周辺施設との連携を図り、道路情報等リアルタイムに連絡を取り合っている。
地域の地理や観光に詳しい人材を置くこと。常時、気象局や道路情報局と情報交換をしている。
PR要員がおり、イベント、マップ、旅行ガイド等を行っている。
周辺の地図の配布。道案内。レストランのメニューの配布。
パンフレットなどの設置
私どもの駅は20周年になり、色々なイベントをやっています。年間に7～8回のイベント。
他施設のパンフレット等を展示し、社員全員が地域観光のコンシェルジュとしての役割を果たせるように努力している。来館者が観光情報を収集出来るようにパソコンも設置している。
FMラジオ(レギュラー番組)、HP、地元フリーペーパーの活用
産地の情報を迅速、正確にとらえるには、生産者との対話が重要であり、毎朝の出荷時など声掛けに力点を置いている。一方、来訪者にも声をかけ、気軽に声をかけてくれるような雰囲気作りを社員への教育の柱としている。
愛媛の道の駅共有の情報発信サイトや自HPへのイベント情報掲載は速やかに行うため、クラウド型HPを採用。各担当が各現場の情報をアップできるようにした。
2階の観光情報コーナーでは、各種イベント等の観光情報や地域情報の発信のため、ポスターの掲示やパンフレットの配布等や観光ビデオの上映を行ったり、市内の日本酒三蔵(竹鶴、中尾、藤井酒造)や市内企業であるアヲハタやアトムの商品展示や販売により市内企業の紹介を行っています。
新聞、ラジオ、テレビ、インターネット等で情報発信
週2回のラジオ、チラシ等でお得な情報を提供する。
各種メディアへのレギュラー出演、パブリシティの継続
駅長自ら観光大使になって情報の提供を行っている。
プレス発表なニュースの発信、FMサテライトの活用。

土、日、祝日は情報コーナーで直接対応の実施。
特にしていない。
観光協会、市の施設と連携して情報収集に努めている。
ネット普及の充実。

**☆ 道の駅を経営するに当たって、現在の課題は何ですか。**

公園を兼ねているため、トイレ等への不法行為対策。
駐車場が狭い。トイレの数が少ない。
駐車場を広く。
駐車場の台数部不足。設備の老朽化。ハーブガーデンのイノシシ対策。
土地の所有者は由布市であるため自由に拡張出来ない。国立公園内のため経営が制限されるので面白くない。
国道バイパスが工事中であることと、未更新の「ナビ」では海上表示となっていることから案内がしづらい。4施設から構成されていることから「道の駅はどこ？」の質問に答えにくい。糸満の玄関口を担っており、わかりやすい看板の設置。
行政(施設設置者)との信頼関係を高めること。指定管理者制度における「公の施設」とは、地域住民への出前サービスを提供する施設であるが、行政サイドでは、営業施設と解釈し、指定管理料を極端に削減する方向に走っている。又、指定管理料の算定根拠もあいまいでルールが明示されていない状態にある。
特産品売場の狭さ
ここ2年ほどから競争する「道の駅」が出来たために、その対策をどうするか、生産者等と現在考えている。
野菜等を出品する生産者の高齢化、3年先5年先の地元生産者の確保(育成)
出荷者の高齢化による販売品の減少。行政の助成体制。
人口減による働き手の不足と産直野菜(直売所)の出品者不足。
”道の駅＝農作物”のイメージが大きいですが、当地域的に大きな農家が無く、ニーズに合った作物の安定的提供が不可能である(ニーズの多様化「と売れ残り等取り引き方法への住民の不馴れさ)。高齢化による後継者不足。他
農家さんの商品確保。
来店者を増やす事と地元野菜を増やす。
若年層の集客(高齢者が多いため)
農家の担い手不足 → 農業法人の設立(2011.11.11設立)。道の駅同士の連携 → 東北・他地域と実践。
職員の教育と生産者等の教育

人材教育(パート、幹部、それぞれ) 食堂メニュー改定
人材。
当施設の認知、職員の教育
指定管理者制度が始まってから入札競争することが多く、現在は高知県から委託されている公園、香南市から委託されている道の駅とも管理委託料が無料となった。3年ごとの入札があり経営が不安定で人材育成が難しく高額な投資も控えざるを得ない状況にある。
レストランではフレンチのコース料理を提供しているが、回転率が悪く、すぐ食べたいというお客さんには対応できていなし。テイクアウト食材の販売。リピーターを確保するために、商品構成や商品を充実させる必要がある。
冬季の集客。
定住人口、交流人口減によりマーケット縮小
道の駅に期待している来訪者は「ホスピタリティー」と感動である。商売と並行して常に考えていくこと、マンネリ化しないこと、リピーターになってもらうこと。
リピーターを大切に思い、リピーターを増やしていくことがこれからも課題である。
売上が停滞する中、経費の節減には苦慮している。
黒字経営にすることです。
①利用客の少ない冬期の営業 ②第三セクター特有の行政による手かせ足かせ ③道の駅への来館者をいかにして博物館に入館して頂くか。
11月で農産物直売所が閉店し、その後の店舗の活用方法がまだ決まっていない。利用人数を増やすこと。
オンリーワンを作る。
出荷農家が少なく、高齢化も進展している。
観光客の減少。台風12号での風評被害。
指定管理者制度による経営母体の不安定さ。財団法人のため、公益性と収益事業のバランスをどうとっていくか。
特になし

## 7 学生の分析・意見

### ○「道の駅」の経営理念・コンセプトについて

・道の駅の特徴を活かしたことを経営をしている、お客さんを大事にしている、お客さんだけではなくてお店で働く人も大事にしている。道の駅の地域を大事にしている。

・道の駅は地域活性化するために行われてると思う。初めてその町を訪れた人にとっては、地域のことを知ってもらえるチャンスだと思う。そうすれば町も繁盛するだろう。高速道路のサービスエリアに似ていると感じる。

・道の駅はそれぞれの地域密着や、地域の活性化をコンセプトとしているところがほとんどである。地域の特産物の認知度アップを図ることや、隣接している施設の認知度をアップさせることが目的であるところもある。道の駅はドライバーの憩いに役立つ休憩所を提供する場であり、さらに地域の特産物の販売促進にも役立つ施設である。道の駅は経営側、消費者側ともにいいものであることがわかり、地域にとっては欠かせないものであると思う。

・経営理念・コンセプトについてのアンケート調査の意見では、地域との密着や地域の活性化、交流といった項目が多く並んでいた。やはり観光客を多く呼び寄せお金を落としてもらうためには、その地域自体を活性化していく必要があり、またそこから信頼されるブランドを創る必要があるのだろう。これらのアンケートを通して感じたことは、利益だけを求めるのではなく、地域に貢献していくことを目的とした経営理念を掲げていることがわかった。いわば、ドラッカーの考え方を参考にしているのであろう。

・道の駅を拠点とした観光と農業の連携を目指したところがほとんどだと感じた。ターゲットは地元の方の利用者が半数だが、沖縄や京都にある道の駅は全国から観光客が来るためか、認知度の向上やその地区の文化を伝えたいというコンセプトがあった。このことから道の駅は観光客がただ地元ならではの食材などを買うための場所ではなく、道の駅を拠点としたひとつのマーケットや町を作るようなイメージをもって経営したいということがわかる。また、安心や元気といった明るいイメージを持たせることで地元農家や漁師と直接取引している道の駅だからこそできる新鮮さなどを売りにしていた。やはりイメージが明るくなければ人もあまり来なくなり、結果として経営が危なくなることの表れなんだと考えた。

・地域活性化はもちろん、地域の人々とのつながりを大切にしているところが多かった。遠方からのお客様はもちろん、近所のお客様にも満足していただけるようなコンセプトが目立った。近年の食品偽装問題があっただけでなく、食品の安全面を意識する駅も多く、地元ならではの新鮮さをアピールしていた。私自身、道の駅は新鮮な食べ物を提供してほしいと思っているので、これらのコンセプトは消費者目線で見てニーズにあっていると思う。

・どこの道の駅も、地域の発展や活性化に向けて、どうすればいいのかを深く考えているんだなと思った。それは農産物だったり施設だったり自然だったり人だったり、その地域にしかないものを、少しでも多くの訪れた人に伝えたい・見てほしい・買ってほしい、という気持ちがあるんだというのがとても分かった。訪れる人たちもきっとその道の駅にしかないものがあれば、来るのが楽しみになると思うので、これからももっと頑張してほしいなと思った。

・おもに地産地消と地元も雇用を作り出すことと、やはりドライバーの憩いの場になっていることが多いと思われます。やはり道の駅は、ドライバーの休憩をするというコンセプトが初めに来るものだと思います

・地域との連携や、地域復興などといった、道の駅を中心として地域を今よりもっと活性化させようという理念がどの道の駅からも感じる。地域復興はとても重要なものであり、大切なことから、その部分を経営理念においていることは、とてもよいと考える。

・どこの県の道の駅もその場所の地元を売りとした、経営理念・コンセプトを掲げているようだ。道の駅は各地にたくさんあるので、その場所ならではのことをしていかなないと経営は厳しいのだと思う。

・根本として道の駅には地域が大きくかかわっていると思いました。地域発展や観光に寄与していると思いました。地産地消や、それに対する「新鮮」「安心」「安価」というものがあります。あとは地域住民との関係をより大事にしていると思いました。

・道の駅の経営理念・コンセプトのアンケートの回答として最も多いのは、地元や観光客などの来客の方に満足してもらえるようなサービスを提供することであり、次に地元でとれた特産品(野菜が多くを占める)の販売などで地域振興を行う施設が多い。それと、地元のイベントなどの情報の発信源にもなっており、さまざまな人の憩いの場になるように目指している。

・アンケート調査をみて、地域の活性化や地域の復興、地元の情報発信など地域とのつながりを大事にしたコンセプトが多かった中、私は「家族1泊して楽しめる」という経営理念が気になりました。それしか書かれていなかったので詳しくは知りませんが、「道の駅」=農業関連というイメージを持っている私はそのコンセプトをみただけで「道の駅」=観光というイメージに変わりました。その他のコンセプトにも「食べれる・遊べる・買える」や、「市民と観光客との交流」など、道の駅が観光の場となっているところもあるのだらうと思いました。道の駅に少し観光関連を取り入れることによって、今までにない新しい道の駅への発展などにつながっていくと思いました。

## ○「道の駅」の経営課題について

・駐車場、売り場のスペースが狭いという意見が圧倒的だった。写真とかみても、そういうのは感じ取れなかったが、もっと欲しいみたいだ。人材にも問題があるみたいだ。

・駐車スペースが取れないことや、道の駅の場所が更新されていないナビには表示されないなどの問題がある。そのほかにも道の駅全体のイメージ(農産物中心)と自地域の道の駅の商品のずれがあり、ニーズにこたえることが難しい。高齢化によって後継者の減少、人材の育成などもこれからの経営に課題が残っている。道の駅は近年の流行によって各地域が新しく作ったところが多く、土地確保や、道案内が難しいところがある。人材の育成やそれらを解決するのはなかなか難しいと思う。ニーズとのずれは、地域の特産物を大きく押し出すことによって来客者はそれを求めてくる人が増えると思う。

・やはり少子高齢化への対策が1番に挙げられていた。現在、農業を職業としている人の平均年齢は65歳を超えており、あまりにも深刻な状況にある。地域、地元を活性化されるためにも地元産での農作物を販売したいが、TPP問題もあり、若年層にとって農業という職に対するイメージは非常に冷たい気がする。この問題は県全体で動き、大規模農業を展開し若年層にも魅力のある農業という職を構築する必要があるだらう。

・農産物の問題、農家の問題は極めて解決が難しいが、道の駅にとっては大きなダメージとなる問題だ。これは現在の農業の高齢化、農業者人口の減少が影響しているが、すぐに解決できる問題ではないため、手の打ちようがない。道の駅が隣接している地域では、農家さんがかぶってしまうケースも発生しないとは言えない状況にあるのではないだらうか。冬季の利用者数の減少は、冬になると出かけるのがおっくうになってしまう人が増えるからなのではないだらうか。リピーターの確保と合わせて、寒いけど車で行けるなら行ってみようかなというように思わせるイベントや店舗づくりが重要になってくる。ここで重要なのは店舗の改装が思うようにできるのかという点になるが、アンケートを見る限り行政が設置している、管理している駅がほとんどなので自由にということではできなさそうだ。敷地面積を拡張することは確かに難しいだらうが、そのほか以外のことは店側にまかせてはどうだらうか。制限されている中でどのように個性を発揮するかを考えればおのずと差別化できるのではないだらうか。

・駐車場、トイレが少ないのが問題、競争相手の道の駅ができたのでその対策もしないといけない、商品を出荷する人達の若手不足や高齢化や人材不足、若者層の集客、人材、冬に雪が降る場所は、冬場にお客さんが来ない、リピーターを増やすこと。11月で農作物直売所が閉店し、その後は店舗利用が決まっていない。

・トイレや売り場・駐車場面積の不足や、働き手の減少などの人材不足で悩まされている駅が多い。なお、これらは経営状況が不安定なこともありなかなか改善に踏み出せないようである。また、商品を提供する側である農家の方々も減少も課題のようだ。また、競争駅との差別化や、新しいサービスの提供などを今後の課題としているところも多かった。これらを改善していくことで、新しいお客様をつくり、リピーターを増やしていくねらいた。

・道の駅の課題として多く見られたのが、トイレや駐車場などの設備の不足、利用者をどうやって増やすか。設備の不足も利用者が少ないというのも、すべて課題としてはつながっているとわたしは思います。まず、トイレが少なかったり汚れていれば、訪れた人たちも使えないだろうし使いたくないと思うだろうと思います。私自身、福岡から鹿児島までバスで帰省するときに、道の駅ではなくICでのことなのですが、トイレがあまり綺麗とは言えなかったので使いたくないなと感じました。飲食店やデパート、ホテルなどにしてもそうですが、トイレが汚れているとそれだけでそのお店自体の印象も悪くなってしまう場合があると私は思います。なので、道の駅においてもトイレは数は少なくとも清潔を保つなどの工夫というか努力はするべきだと思います。

次に、利用者をどうやって増やすか。これは立地や周りの環境の影響は大きいと思います。資料の中で、「国立公園内のため経営が制限されている」や「所有者が違うため自由に拡張できない」とあります。どうにかしたくても、行動が制限されているという現状は非常にもったいないと思います。それこそ、地域や市などと連携しあって、変えていかなければならないと思います。

利用者が少なければ経営が厳しくなってくる→経費が足りなくて、または市などに制限されてやりたいことがやれない→変わらない→利用者は増えないという悪循環を断ち切るためにも、まず何かしら変えていくことが必要だと私は思います。

・やはり立地やドライバーの知名度など問題が多いには事実であるが、一番は平日と休日の来客量の変化ではないかと思います。

・道の駅の施設があるものの、十分に機能出来ていないところも多い。理由の1つとして、地元の特産品を発売しようとしても高齢化によって、出荷者の減少で、販売品が少ないことなどが多く問題としてあげられている。また、道の駅としては多くの利用者に来店してほしいところではあるが、駐車場の数やトイレの数など、利用しにくい条件が多くある。このような問題を少なくしていかないと、もっとよりよい道の駅にはならないのではないだろうか。

・駐車場やトイレといった点で、課題が多いようだ。また、高齢化による出荷者や販売品の減少に悩まされている。若年層の出荷者を増やすことで来店者を増やすことにつながると思う。

・商品の出荷が人口減や高齢者が中心であり商品不足。それに伴い先の地元生産者の確保が必要。あとは駐車場が狭いといった問題や、道の駅の認知度や人材教育があげられる。その他にリピーターにもついていただくことが必要。

・経営に当たっての現在の課題は、特産品(野菜)の出荷者の高齢化などによる販売物の減少や、若年層を中心とした顧客の減少などが多くを占めており、どちらとも共通しているのは人が減っていることであり、特に若い人が農業や顧客としていないため長期的にみるときつい状態であると思える。

・現在の課題について、競争する道の駅が出てきたためその対策をどうするか、生産者と考えているというのがありました。その前に、まず農家の担い手不足や野菜等を出荷する生産者の高齢化や人口減による働き手の不足といった人材の不足が課題となっている道の駅が多いなと感じました。若者の私たちが農業離れしている現在、高齢化が進み農産物が減っていくのは危ないなと思いました。

農家の担い手不足により、農業法人を設立し、道の駅同士で連携し実践して対策をとっている道の駅もあるのだと知りました。道の駅の存在により、農業の後継者が育成されて増えていってほしいなと思いました。

そのほかにも、地域の特産品を増やす、オンリーワンを作る、冬季の集客を増やす、リピーターを大切に思い、リピーターを増やしていく、来訪者に対するホスピタリティを商売と並行して常に考えていくことマンネリ化しないこととありました。いろいろな課題があっても、商売の基本であるお客様が喜んでくれる、物を売るより人間や人柄を売るように気持ちの良い接客対応を忘れずにいてほしいなと思いました。

## ○「道の駅」の存在意義や経営戦略について

・私は、道の駅の存在意義は、やはり地域の活性化につながるのだと思います。商店街など昔は栄えていた地域がすたれていって、お店がどんどんなくなっているという現状の今、道の駅は地域を活性化するのにとても重要なものだと思います。電車を利用すると、駅があるように車で移動すると、道の駅があるということだと思います。車で旅行をしている途中にちょっとしたその場所の名物や特産品が買えたり、食べたりすることができる道の駅は、今では道の駅目当てに、車で旅行する人もいるまでの存在になりました。有名ではない地域が、道の駅によって活性化されその地域の人々に利益や仕事ができたりして、消費者にも経営側にも良いものだとおもいます。また道の駅の方が回答していただいた資料を見ても、癒しや健康などお客様を第一に考える意見が目立っていることに気がつきました。わたしがデータ入力をした道の駅では、お客様を第一に考え毎日会議を行ったり、部長会議や主任会議などイベントを頻繁に行ったりしてお客様が楽しめるように、企画をして実践して結果をもとにまた改善し次につなげるという、一般の企業でもそこまでやらないのではないかと思います。ただ特産品を売る場所にするのではなく、お客様を癒し、満足していただき、また利用してもらうことが大事だと思います。これからも道の駅がどんどん活性化していって地域の活性化につなげてほしいと思いました。

・道の駅は高速道路のサービスエリアに似ていると思う。地域の特産品が置いてあり、家族で気軽に楽しめるという点が似ていると思う。サービスエリアよりもっと身近で、地域に密着しているのが道の駅だと感じる。道の駅は一度寄ったことがあるが、買い物だけではなく、食べ処もあったのでスーパーみたいな感覚だった。でも違うところは、スーパーが全国展開で道の駅は地域密着ということだ。道の駅の経営理念は、やはり地域密着、活性化という意見が圧倒的だった。やはりほかとは差別をつけやすいところだろう。初めてその町を訪れた観光客には地元のことを知って、ふれあう為には重要な架け橋だと思う。特に食べ物とかはアピールしやすいと思う。また道の駅に出品した方々にもメリットがあるはずだ。自分たちが作ったものが、もっと多くの人に知って、買ってもらう機会が増えるかもしれない。自分もその地域の特産品を知るためには、道の駅に寄ろうとするだろう。また、その地域の人との交流もできるかもしれない。また、地元民はもっと地元のことを知り、地元を好きになるかもしれない。地産地消も可能だろう。だが、道の駅にも課題がある。意外に多かったものはスペースが狭いということだ。おもに、駐車場、販売スペースなどである。また、出品者や生産者の高齢化(それによって後継者不足)、集客、働き手不足といった人材にも課題があるようだ。あと、経営に苦勞しているというところもぼちぼちあった。課題に関しては、コンセプトより様々な意見があった。スペース不足というものは、実際に訪れていたたり、施設の写真を見ている限り感じ取れなかった。でも経営側はもっと欲しいようだ。特に駐車場の台数が不足しており、もっと欲しいみたいだ。また、集客量より働き手不足を課題に挙げているところのほうが多かった。これは、人口減少も影響があるものだろう。道の駅は今注目されているものだと考えているので、いかに地域を知って、触れてもらえるのが重要になるだろう。

・全国各地から人が集まる各道の駅ではいろいろとその駅での工夫がされているなと思いました。私も利用する事があるけど、多くのご当地物が並び、食べ物も美味しく、道の駅だけでも何時間も時間を費やせられます。私がよく利用しているサービスエリアは九州各地から毎日出店が出ていて賑わっています。また、ペットも利用できるカフェや、食堂もあり休憩の場として最高です。道の駅は食べれる、遊べる、買える。のコンセプトだけではなく、地域の活性化や地域と道路利用者の結びつきまでを目指す道の駅もあり嬉しく思いました。新鮮な野菜や商品、博物館、レストランなど一カ所一カ所オリジナルでこだわった道の駅なので、人が多く集まるのではないのでしょうか。そしてその道の駅を維持するために大事なことは、私はトイレがとても重要だと思います。休憩の場所で一番求められるのはトイレです。いくら食べ物があってもトイレが少なくて汚かったらあまり利用したいとは思えません。トイレの数と清潔さは大事だと思います。

・道の駅を考える上で駅について考えてみると、駅は人が足を休める場所であり、憩いの場でもあると思います。そこで考えてみると、道の駅はドライバーが休息をとる場所であり、名産品なども販売しているいわゆる、パーキングエリアと同じではないかと思えます。高速のパーキングエリアやサービスエリアには、地元の産物を販売しているし、食事をするところがあり、トイレ休憩もできることはおそらく、一般道でもそのようなところがあればいいという需要があったのではないかと考えます。ドライバーは休憩にコンビニを使いますが、やはりゆったりと休む場所がほしくなるので、道の駅はそのようなドライバーのオアシスであり、そこに道の駅の存在意義があるのではないかと思えます。

経営戦略としては、やはりその土地にしかない特産品などを販売することであり、そこで地元の野菜などを売ることによって地域にお金が行き渡っていくのではないかと思えます。主に地域視点で考えていくと、野菜や生鮮食品を売ることによって利益をあげ、食堂などで郷土料理を販売することで地域の産物を地域で消費することが可能になり、農家などは販売路を拡大することが可能になるために、結果としてその地域が潤うことになるのではないかと思えます。逆にドライバー視点ではリフレッシュしたいと考えて道の駅に寄るので特産品を見たりして楽しんで、食事や郷土料理で楽しんでリフレッシュできるので一石二鳥ではないかと思いました。つまり道の駅はドライバーの需要にいかにか地元のものを使ってニーズを満たせるかにあるかと思えます。

・道の駅の特徴を活かした経営をしている、お客さんを大事にしている、お客さんだけではなくお店で働く人も大事にしている。道の駅の地域を大事にしている。駐車場、トイレが少ないのが問題、競争相手の道の駅ができたのでその対策もしないといけない、商品を出荷する人達の若手不足や高齢化や人材不足、若者層の集客、人材、冬に雪が降る場所は、冬場にお客さんが来ない、リピーターを増やすこと。11月で農作物直売所が閉店し、その後は店舗利用が決まっていない。

・わたしは、「道の駅」というものがあるということを知りませんでした。わたしが初めて知ったのは「道の駅 むなかた」でした。けれど、「道の駅」という施設にどんな存在意義があるのか、それ以上にどんな経営戦略があるのかなど考えたことすらなかったです。今回、この授業で「道の駅」について調べることになり、あることに疑問を持ったわたしは、あまり期待せずに自分の地元の奄美大島には「道の駅」があるのか調べてみました。私自身、今まで聞いたことがなかったので、ないだろうと思ったのですが、調べてみたらちゃんとありました。「道の駅 奄美大島住用」という名前です。ただ、どうして私が奄美大島にも「道の駅」があるのに知らなかったのかというと、この道の駅には付帯施設としてマングローブパークがあったのです。よくよく見れば、道の駅と称されている建物には見覚えがあり、家族で遊びに行ったこともある場所でした。ただ、その場所が「道の駅」としてではなく、マングローブパークとしての認識が高すぎるのだと私は思いました。

今回の授業でいろんな「道の駅」に回答してもらったものを見ると、どこの「道の駅」も、地域に貢献しよう、とか、地域の活性化のために、とか「道の駅」を通して、訪れる人々に地域のことを知ってもらいたい、という気持ちが強くあるのだと思いました。

また、訪れる人々はなぜ道の駅を訪れるのかと考えたところ、休憩・買い物・観光・食事、などが主だと思います。元々道の駅もそのようなニーズに応えるため、または地域活性化のために出来た施設なのだと私は思います。だからこそ、もし「道の駅」が経営戦略として何かを行っていく場合には、管理側だけであれこれ意見を出して試行錯誤するだけではなく、実際に訪れる人々にアンケートや聞き込みを行ったりするべきだと私は思います。もしかしたらすでにそのようなことを行っている「道の駅」もあるのかもしれないけれど、そう思いました。私はよく政治に対して、偉いと言われる人たちは自分たちが良いと思ったことを実行しているのかもしれないけれど、それが下の人たちも同意しているのか、そうしてほしいと望んでいるのか、分かっておらずに感じています。つまり何が言いたいのかというと、「道の駅」も管理側だけの意見であれこれしても、それを訪れた人々のニーズに当てはまらなかった場合、経営戦略として行ったことが意味をなさないかもしれないということです。

地域の良いところを多くの人に知ってもらう、という点では「道の駅」は重要な重要な役割を果たしていると思いますが、それをどうやって維持していくのか、また発展させていくかは、管理側だけでなく、利用者やそれこそ地域の人々、あるいは市とも連携してやっていかなければならないんだと私は思いました。

・道の駅は旅行する側にとってその地域の雰囲気をまるごと楽しめる場所だ。とくに欲しいものが無くても、ついつい足を運んでしまう。私が「道の駅」と聞いて、まず初めに思い浮かべることは地元産の食べ物たちだ。これは、その道の駅を象徴するものであり、提供して下さる方々もすごくこだわりを持っているようである。多くの道の駅が、新鮮な食べ物を安全で、なおかつ安く提供してくれている。しかしこれらは簡単なことではないようで、出荷者の高齢化や農家の不足が販売に影響を及ぼしているらしい。新しい顧客やリピーターを増やすためにも、多様な商品をそろえてお客様に提供したいと考えているが、提供者の減少傾向によりこれらは難しいのが現実のようだ。その他、後継者不足など雇用の面でも問題を抱えているようだ。その他に道の駅ならではの問題として、駐車場面積やトイレの数なども問題視しているところが多い。より多くの旅行客を集める為にこれらは改善していく必要がある問題だ。そして何より道の駅の存在意義は「地域活性化」であると思う。人々が理想とする安心して暮らせる豊かな地域社会のために、道の駅は大きな役割を担っていると思う。地域で採れた新鮮な食べ物は食べることで、よりいっそう地域に愛着が湧くと思う。このことが地域の長い存続につながると私は思っている。たとえ進学や就職などで、その地域から若者が離れたとしても、温かいところにはきっといつか戻ってくると思う。その為にも、地域の拠点として道の駅は存在してほしいと思う。地元でこだわり、一人でも多くの方の生きがいになるならそれに越したことはないと思う。それに、地元の特産物はあればあるほど嬉しい。経営状況はよくないところが多いそうだが、それに負けずに頑張してほしいと思う。休憩場としても道の駅は増えてほしいと思う

・道の駅に行けば田舎でも都会でもその土地ならではのものがある。その「ならではの」を紹介するのが道の駅の存在意義なのではないかと私は考える。私はまだ道の駅むなかたしか行ったことがない。しかし雑誌での特集や道の駅専門本をみると実に地域ごとの特色を前面に出して、自分の興味がある場所を選ぶことができる。また、それぞれに食堂のご飯がおいしいことや、ここの浴場の景色は日本一だといった自慢が必ずあり、観光客の目を引くものばかりである。農産物にしても、海産物にしても、工芸品にしても同じことがいえる。地元の方も利用することをみこして普段販売していて当たり前のように購入するようなものも観光客から見れば珍しいものであったり、名物というものを販売したりすることで地域のPRになる。その駅が気に入ればリピーターになり、顧客の安定化が保たれる。また地元のスーパより低価格で安全であり、新鮮なものが手に入るとなれば地元民でのリピーターも増えるのではないだろうか。しかし、ただ買い物だけに足を延ばされるよりは、なにかをしたついでに買い物をしてもらうといったほうがありがたい。このついでにするなにかとは食堂や博物館、入浴といった道の駅のほかの施設である。だがそのような施設は全国どこでもあるわけではない。そこでイベントを行い、駅の存在をってもらうことでいままで買い物以外に興味がなかったお客にも宣伝ができるかもしれない。道の駅で募金活動を行ったことがあるが、やはり事前告知をしていたおかげか10万円以上をあつめることに成功した。イベントの集客数は道の駅の今後を左右するものなのではないかと私は考えている。農家がスーパーなどへの出荷で食べていけないのであれば、道の駅で少し助けることができないだろうか。農家直送のものを楽しみにしている消費者がほとんど道の駅を利用しているのではないだろうか。その期待を裏切らないようにするべく農家の確保はしておくべきだと考える。

・私も道の駅の取り組みは賛成です。地産地消で地域の活性化に貢献し、また観光やドライブ途中の案内役にもなると思います。農家の人も売り物にする人に食べさせるということは農作業の気持ちが変わってくると思います。それぞれの道の駅で様々な取り組みが行われていますが根本は地域に貢献するというのが一番のコンセプトになっていると思います。他にも地元住民のつながりの場としても役立つと思います。思ったことは少し行政と溝があるのかなと感じました。やっぱり上手く連携してほしいなとは思いました。私も地域にはとても関心があり、将来何かやりたいと思っています。そういう意味では道の駅の取り組みを参考にしたいなと思います。

・道の駅は、地域振興を目的としていることはよく分かる。道の駅ができたことによって少しでも、その地域に来る人が増えたという事例も多々あるだろう。人々が多く町にやってくることは地域振興になる。また、道の駅があることによって、その地域の特産品などをアピールすることができる。また、出荷者にも大きな利益を得るチャンスである。今まで自分たちが食べるように作っていたものでも、道の駅に出荷することによって、他の人に食べてもらうことができ、出荷者もみんなに食べてもらおうと頑張ることによって生きがいが見つかるかもしれない。だから、地域振興を道の駅が目的としていることは素晴らしい。だから、道の駅の存在意義は、地域を振興させることであると私は考える。道の駅が実際にあるところも多くあるが、機能しているかしていないかである。機能している道の駅では利益を多く得て成功しているが、機能していないところでは、赤字が続いているところも多くある。駐車場が少ないことや、来客者が少ないこと、出荷者がどんどん減少していき、特産品を売ることができないことなどがあげられる。そのような問題を解決に導いて成功をおさめれるようにしていくのが、経営戦略である。それぞれの道の駅が独特の経営戦略を持って、経営していくべきである。

今回の経営基礎論で初めて道の駅のことを調べて、わかったことも多くあった。道の駅がこんなにも多く全国にあることも知らなかった。道の駅に実際に手紙を出してみることもしたが、返事が返ってきたことが驚きだった。どの道の駅の駅長さんも、忙しいのだから返事は返ってこないと考えていたため、返事があったことには驚きだった。前回のマーケティングのときのように、実際に人と接したわけではないため、気持ちは楽だったが、人とのコミュニケーションのこの難しさも改めて実感した。

・私は長いドライブをするとき、必ず道の駅に寄る。それほど道の駅は私たちの生活に必要なものになっている。大きな施設があるものから、その土地の自然や景観を生かしたもので日本全国でさまざまな道の駅が存在する。私の中で道の駅は、ドライブの休憩スポットという考え方が大きかったが、今回のアンケート調査の結果を見てみると、経営理念やコンセプトの中に地域の特産品の開発及び販売を行うなどで活性化やPRをするというものが多くみられた。それぞれの道の駅がそれぞれの地域をPRするきっかけになっていることがわかった。また、「市民と観光客との交流」「地域密着」など周辺に住んでいる人にもよりよい環境になるようにとの配慮も多くみられたことから、現在の道の駅はドライブの休憩スポットだけでなく地域をPRするきっかけであったり、一種のアミューズメントであったり、地元住民の交流であったりというさまざまな考えかたのできる場所になっている。道の駅という場所を生かして地域をPRすることができ活性化することができれば、さまざまな問題が解決されていくのではないかと思う。しかしその反面で課題も多い。中でも、高齢化による問題が多かった。それは職員側によるものから、客層によるものまであったが、後継者不足などは大きな問題になっているようだ。現在高齢者になった方が地域のために懸命にきずいてきたものなので、私たち若い世代でなんとかつなげていけたらと思う。

・地域によって気温や特産物などの種類が全くちがうため、道の駅でも売っているものが異なっているので遠くから来た旅行者などはめずらしいものが売っていて楽しいと思う。また道の駅によってはイベントなども行われるため新鮮な特産物を手に入れることができる。道の駅の中には、加工品の販売や地元でとれた特産物をレストランの食材に使用したりしている。また物売るだけでなく人柄を売るように気持ちの良い接客で対応しているため、温かい気持ちで買い物をするができると思う。ほとんどの道の駅の経営戦略では新鮮さが大事であるように見える。お客さんが増える一方で、駐車場の狭さやトイレの数が少ないといったように悩みも増えてくる。冬時期は地域によっては雪がすごくお客さんの数が少なくなっているところもある。また高齢者の利用数が多いため若年層の利用も増やしていきたいという道の駅もでてくる。人手不足や、ある道の駅ではハーブを栽培していてハーブガーデンのイノシシ対策も行っているそうだ。わたしは宗像の道の駅に行ったことがあります。野菜がたくさん売ってあったのを覚えている。どこの道の駅でも野菜や地元の特産物を売っているところが多い。野菜を作っている年層が高齢者が多いため野菜量が少なくなることもあるという悩みも出ている。道の駅で働いている方々は人に温かい心の伝わることを経営理念としているところもあったが私はこの経営理念が特に良いと思った。全国にある道の駅だが、もし自分が遠くに旅行に行った場合、温かい接客で迎えられたらすごく気持ちが良いと思うから。また、その道の駅がにぎわっているとお客さんも楽しい気持ちになれると思う。なので、ものを売ることも大事だと思うけど、人に温かい気持ちで接客することを経営戦略としている道の駅はとても行きたくなると思う。温かい接客で対応されることによって自分も遠くから来た場合はその場所がとても好きになると思うし、また来たいというふうになると思う。

・もともと道の駅とは、道路利用者のための「休憩機能」、道路利用者や地域の方々のための「情報発信機能」、そして「道の駅」をきっかけに町と町とが手を結び活力ある地域づくりを共に行うための「地域の連携機能」、の3つの機能を併せ持つ休憩施設として誕生した。

そして、現在では地域の特産品の販売を行ったりして経営の場へと成長したが、不景気なのは道の駅も一緒である。以前、とんねるずという番組で道の駅を活性化させるべく、そこでの地域特産品をジャンケンで勝利した人が、全て買い占めるという企画を行っていた。それを見る限りでも、道の駅の経営状況はかなり厳しい状況だということが伝わった。特に震災の影響を大に受けた東方地方は、放射能などの風評被害で農作物も売れない状況である。また人口減、農業の高齢化の問題や、TPP問題の影響も今後さらに懸念される。これらの問題は国レベルで解決していく必要があるだろう。しかし、他にも挙げられていた課題の中に、「駐車場が狭い」や「トイレの数が少ない」、「特産品売場の狭さ」といった課題はすぐにでも取り組むことができるのではないだろうか。また私も、道の駅に何度か足を運んだことがあるが、その時に感じたことは、ポップ照明が暗かったり、店員さんの元気がなかったり、顧客への特産品のサジェストもなかったりといったことで、あまり良い印象を受けなかった。顧客のニーズに応えるモノは商品だけではなく、接客やその店の雰囲気だって顧客のニーズに応える要素であると私は考えている。気持ちの良い接客、感じの良い雰囲気作りから、魅力のある職業になってくると就職を希望する人も出てきて、人材不足の壁も乗り越えられると思う。そのためにも、しっかりとした人材教育が先に必要となるだろう。

道の駅の経営戦略とは少し話が変わるが、最初に挙げた国レベルで解決していかなければならない、農業の高齢化とTPPの問題。TPPによって安い農作物が輸入され出すと、日本の農業はたちまち崩壊寸前までに追い込まれるだろう。しかし、すでに農業を職とする人の平均年齢は65歳を超えており、どっちにしても農業改革を行う必要がある。そのためにも大規模農業を国家戦略として行い、これから強い農業を作っていく必要があるだろう。

資料：アンケート用紙

「道の駅」駅長様

こんにちは。私たちは、福岡市の近郊に所在する東海大学福岡短期大学の学生です。突然、お手紙を差し上げ申し訳ありません。

私たちは、現在、「経営基礎論」の授業において企業経営の在り方について学んでいますが、大学の近くにある「道の駅『ななかた』」の盛況ぶりを知り、来訪者を引きつける「道の駅」の魅力について興味・関心を持つようになりました。

そこで、今回、「道の駅」の経営戦略についてアンケート調査をすることにしました。

お忙しいところ大変恐縮ですが、趣旨をご理解いただき、アンケート調査にご協力いただきますようお願いいたします。なお、ご回答はFAXにて下記あて、できれば12月10日頃までに返信していただければ幸いです。勝手なお願いで申し訳ありません。よろしくお願ひします。

FAX番号 0940-33-1355

〒811-4198 福岡県宗像市田久1-9-1

東海大学福岡短期大学 TEL 0940-33-1177

調査：「経営基礎論」受講生 指導責任者：教授 佐竹 則昭

アンケート調査

都道府県名	道の駅名	駅長名
-------	------	-----

1 貴駅の経営理念・コンセプトは何ですか。

2 経営に当たって、貴駅の「強み」(Strength)および「弱み」(Weakness)は何だと分析していますか。

・「強み」

・「弱み」

3 2の「強み」をのばし「弱み」を克服していくために、どのような施策を行っていますか。

・「強み」をのばす施策

・「弱み」を克服する施策

4 今年6月19日に、高速道路の休日の上限千円と無料化実験が終了したことにより、貴駅では、来客者や売り上げにどのような影響がありますか。

5 地域と、どのような連携を図っていますか。またそのことが、道の駅の経営や地域及び地域の人々にどのような効果や影響を与えていますか。

6 物販について、地元の他の商業施設との差別化を図るために、どのような販売戦略をとっていますか。

7 情報の発信に際して、来訪者のニーズに応えるために、どのような工夫をしていますか。

8 道の駅を運営するに当たって、現在の課題は何ですか。

※お忙しいところ、ご協力いただきありがとうございました。