

令和3年度「調査・研究事業」

埼玉県における「道の駅」のあり方に関する調査・研究
報 告 書

令和4年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会

はじめに

道の駅は、「休憩機能」「情報発信機能」「地域連携機能」を併せ持つ施設として、平成5年（1993年）に誕生し、地域を発展させる拠点として注目を集め、全国で1,100か所を超え整備されています。埼玉県においても、現在20か所の道の駅が整備されていますが、桶川市、行田市、熊谷市、鴻巣市をはじめ、多くの市町村が地方創生の拠点として道の駅事業の導入に向けた調査や検討、開業に向けた準備を進めています。

道の駅は、利用者の状況により「地域型」と「観光地型」などに区分され、経営面では「直売（農産物直売所）」「物販（加工品・土産品）」「飲食」の管理運営の最適化が重要とされ、一方で売上・利益を追求するだけではなく、地域資源を活用した新たな商品やサービスの開発、地域交流など地域振興拠点としての役割も求められます。

しかしながら、既存の道の駅の中には、開業当初は注目されていたものの、環境の変化に対応できず経営改善を要する道の駅や、地元産品の発掘やその活用が疎かとなり地域経済に価値を生み出していない道の駅など、様々な課題に直面しているケースがあるとされています。

本調査・研究は、中小企業診断士に求められる「道の駅」の経営指導や農産物及びその加工品の販売・マーケティングに関する実践的な知見やノウハウの向上を図るだけでなく、県内自治体に対して地域活性化における診断士の役割を高めることも目的としています。

そのために、まずは文献により道の駅の概要からその収益構造や経営チェックポイントを整理し、その後道の駅に対する実地調査を通じて埼玉県内の道の駅の現状と課題を抽出しました。続いて全国の先進的な道の駅の取組を整理し、最後に独自の視点も加えて「埼玉県における道の駅のあり方」という形で提言をまとめました。

本報告書は、一般社団法人中小企業診断協会の事業として、中小企業診断士が利用することを想定していますが、県内自治体、道の駅運営事業者、農業団体、商業団体、その他道の駅に関する事業者の皆様にもご覧いただき、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

なお、本調査・研究にあたり、ヒアリング調査にご協力いただきました皆様には、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

令和4年2月

一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会
農業ビジネス研究会 代表 眞鍋伸次

目 次

第1章 道の駅とは.....	1
1. 道の駅の概要.....	1
(1) 道の駅の設置と求められる機能.....	1
(2) 「道の駅」の登録件数の推移.....	2
(3) 地域振興の拠点としての道の駅の活用.....	3
2. 道の駅の役割の変遷と今後期待される機能.....	5
(1) 道の駅の役割の変遷 - 3つのステージ -.....	5
(2) 道の駅の目指すべき3つの姿.....	6
3. これからの道の駅.....	8
(1) 地域振興拠点としての役割の重要性.....	8
(2) 埼玉県内における道の駅の新設計画.....	8
第2章 道の駅の経営.....	15
1. 道の駅の経営課題や顧客ニーズに関する傾向.....	15
(1) 道の駅の経営課題と役割.....	15
(2) 顧客が道の駅に求めているもの.....	17
2. 道の駅経営における戦略立案と課題の検討.....	18
(1) バランス・スコアカードによる「道の駅」の戦略立案.....	18
(2) 多角的な視点からの道の駅経営のチェックポイント.....	20
3. 道の駅の収益構造の分析① - 売上予測の3つの手法 -.....	24
(1) 交通量による売上予測.....	24
(2) 近隣商圏の潜在需要からの予測方法.....	25
(3) 先進事例調査結果からの予測方法.....	26
4. 道の駅の収益構造の分析② - 売上規模による2つの収支モデル -.....	27
(1) 売上高8.5億円規模の高収益モデル.....	28
(2) 売上高2.5億円規模のコミュニティモデル.....	29
5. まとめ(考察).....	30
第3章 埼玉県における道の駅の取組状況.....	31
1. 埼玉県の地域特性.....	31
(1) 大分類(3地域).....	31
(2) 小分類(10地域).....	32
2. 道の駅がある地域の地域資源.....	33
(1) 埼玉県の道の駅一覧.....	33
(2) 土地利用状況.....	34
(3) 農産物.....	34
(4) 道の駅の観光資源.....	35
3. アンケート結果.....	36
(1) 調査の実施概要.....	36
(2) 調査結果.....	36
4. ヒアリング調査結果.....	40
(1) 道の駅 おかべ.....	40

(2) 道の駅「はなぞの」	42
(3) 道の駅「ちちぶ」	44
(4) 道の駅「アグリパークゆめすぎと」	46
(5) 道の駅「いちごの里よしみ」	48
(6) 道の駅「庄和」	50
(7) 道の駅「みなの」	52
5. まとめ（考察）	54
第4章 先進的な道の駅と地域商社の取組.....	55
1. 経営やビジネスモデルに優れた先進的な道の駅.....	56
(1) 道の駅「もてぎ」 ～従業員が一丸でオリジナル商品の開発や拡販する組織～	56
2. 農産物流通・特産物開発に優れた先進的な道の駅.....	58
(1) 道の駅「うつのみやろまんちっく村」 ～地域同士をつなぐ独自の流通網～	58
(2) 道の駅「萩しーまーと」 ～無名食材のブランディングによる付加価値の創出～	61
3. 都市近郊型で参考になる先進的な道の駅.....	63
(1) 道の駅「八王子市滝山」 ～地元産品重視の品揃えによる目的化～	63
(2) 道の駅「いちかわ」 ～「市川市のアンテナショップ」として地域ブランドを発信～	65
4. 埼玉県でも応用可能な事例.....	67
(1) 道の駅「にしね」 ～ほうれん草（地域特産物の活用）～	67
(2) 道の駅「常陸大宮」 ～洋野菜（新たな特産物に挑戦）～	68
(3) 道の駅「季楽里あさひ」 ～地元連携（高校・病院）～	69
5. 地域商社の取組.....	70
(1) 地域商社の概要.....	70
(2) 農産物流通プラットフォームの構築の取組.....	71
(3) オリジナル商品開発の取組農産物流通プラットフォームの構築の取組.....	71
6. まとめ（考察）	72
第5章 埼玉県における道の駅のあり方.....	73
1. 道の駅の課題と成功要因.....	74
(1) 地域活性化・産業振興の本来の目的.....	74
(2) 道の駅の課題抽出の2つの視点.....	75
(3) 道の駅の成功要因.....	77
2. 道の駅における「よくある論点」	79
(1) 類型・ターゲット.....	79
(2) 品揃え.....	80
(3) JA農産物直売所や量販店との差別化.....	80
(4) 道の駅の新たな類型・ポジショニング	81
3. 道の駅に期待される地方創生の役割.....	83
(1) 埼玉県の共通課題.....	83
(2) 道の駅に期待される地方創生の役割.....	83
4. 埼玉県における道の駅のあり方（提言）	84
(1) 目指すべき姿（ビジョン）	84
(2) ビジョン実現のための重要課題.....	85
5. 埼玉県の道の駅に対する具体的施策の提言.....	86
(1) 地域商社機能の導入（農商工連携コーディネーターの配置）	86

(2)	農産物流通プラットフォームの構築（農産物直売所の魅力化）	87
(3)	コミュニティビジネス拠点機能の充実（地域コミュニティ形成）	88
(4)	ファンクラブの効果的活用	89
(5)	相乗効果のある道の駅の連携	90
6.	施策実現のための県や市町村の役割	91
(1)	県の役割	91
(2)	市町村の役割	91
(3)	運営会社の役割	91
7.	道の駅を活用した地域活性化における診断士の役割	92
(1)	道の駅を活用した地域振興計画の策定	92
(2)	簡易経営診断・経営改善計画の策定	92
(3)	農商工連携・6次産業化支援	92
(4)	人材育成	92

資料編

1.	アンケート調査結果	95
2.	先進的な取組・戦略マップ	98

第1章 道の駅とは

1. 道の駅の概要

(1) 道の駅の設置と求められる機能

① 道の駅の設置とその役割

道の駅は、「休憩施設で地域に関する情報等を提供する機能を持つもの」「一定水準以上のサービスを提供できる休憩施設」と定義され、設置が進められてきた。平成3年（1991年）に山口県、岐阜県、栃木県で「道の駅」の実験をスタートして、平成5年（1993年）に「『道の駅』の整備についての要綱」策定を経て、平成5年（1993年）4月22日には、全国103カ所で道の駅が登録された。

初期は、道路利用者に対して、地域の情報発信や地域製品の販売機能を備えた休憩場所を提供することで、安全で快適な道路交通環境を確立し、地域の振興や安全への確保に寄与することを目的としてきた。その背景として、高速道路にはパーキングエリアやサービスエリアがある一方、一般道には道路利用者の誰もが24時間利用できる休憩所が存在しなかった当時の状況があげられる。

平成5年（1993年）の道の駅の設置から現在に至るまで、その役割は「道路利用者へのサービス提供の場所」から「道の駅自体が目的地」を経て、「地方創生・観光を加速する拠点」へと変化している。その間に防災機能の強化や訪日外国人観光客への情報発信等の新たな機能が追加されたが、本質的には、地域の情報発信や地域製品の販売、地域住民の交流等、地域ならではの魅力を積極的に提供することで、地域振興に寄与することを目的としている。

② 道の駅の基本機能とコンセプト

道の駅は、「地域とともに作る個性豊かなにぎわいの場」をコンセプトとしている。コンセプト実現のために、道の駅は、道路利用者のための「休憩機能」、道路利用者や地域の人々のための「情報発信機能」、道の駅を拠点に活力ある地域づくりを行うための「地域連携機能」の3つの機能を併せ持っている。

●図表 1-1 道の駅の基本機能とコンセプト



資料：国土交通省ホームページ

また、近年では防災拠点としての機能も求められている。平成16年（2004年）の新潟県中越地震、平成23年（2011年）の東日本大震災、平成28年の熊本地震では、住民の避難場所や水、食料、トイレ等の後方支援拠点として副次的に機能を発揮したからである。

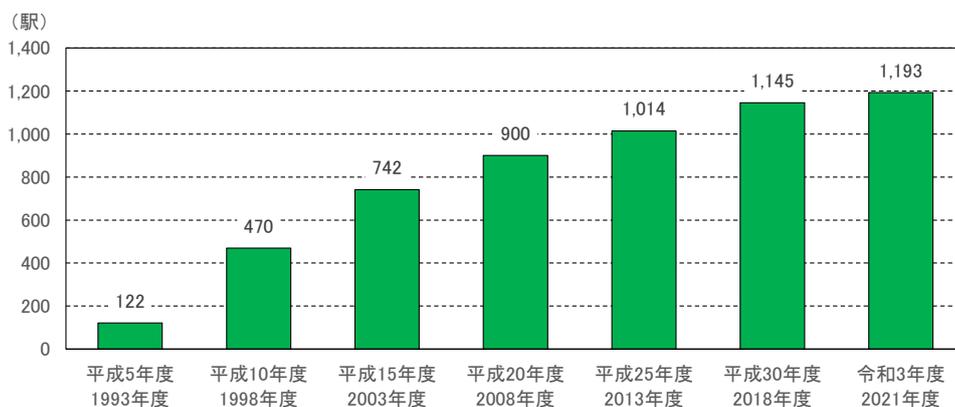
このように、道の駅の機能は設置の初期から現在に至るまで、時代のニーズの変化に応じて多機能化してきたが、最もウエイトが大きい機能はやはり「地域振興拠点」としての機能である。他の地域から人を呼び込み、地域ならではの情報発信や特産品の販売等を通して産業の振興や地域住民の生きがいつくりりに寄与するなど、「地域を活性化させる仕組み」として「道の駅」は有効な手段として位置づけられている。

近年、多くの自治体では、人口の減少やそれに伴う税収の減少等の課題に直面しており、今後、いかにして「人を呼び込み」「地域を循環させ」「魅力ある地域を創る」という観点では、「道の駅」は重要な施設であり、「地域振興拠点」として期待される役割はより一層大きくなっていくことが見込まれる。

（2）「道の駅」の登録件数の推移

道の駅は、平成5年（1993年）に103駅でスタートした。平成11年（1999年）から平成21年（2009年）の間に急速に登録件数が伸び、令和3年（2021年）6月には、1,193件の道の駅が登録されている。今後も「地域振興拠点」として、道の駅の登録件数は伸びていくことが見込まれる。

●図表 1-2 道の駅登録件数の推移



資料：国土交通省のデータより筆者作成

また、道の駅の数をもとに都道府県別にみると、令和3年度（2021年度）で多い順に、北海道129駅、岐阜県56駅、長野県52駅、新潟県41駅が登録されている。一方の少ない順では、東京都1駅、神奈川県は4駅、佐賀県9駅、沖縄県10駅、大阪府10駅と、駐車場用地としてまとまった広さの土地が確保できない都府県や人口数が少ない一部の県では、道の駅の登録件数は伸びていない。

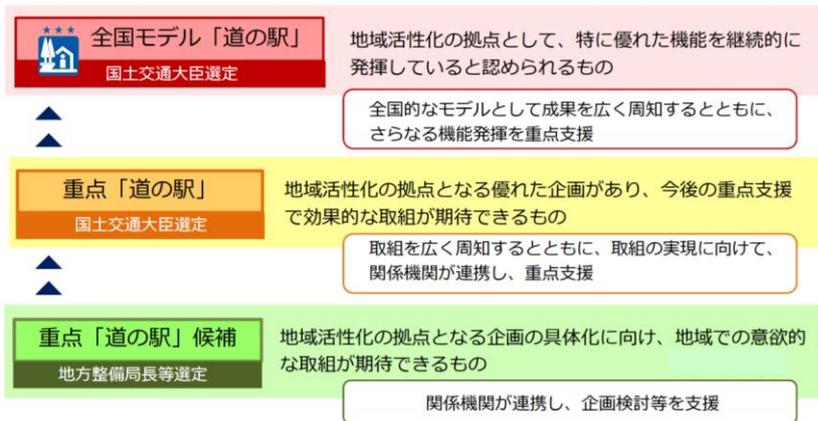
(3) 地域振興の拠点としての道の駅の活用

① 道の駅の機能強化を図るための施策

第2次安倍内閣で、東京一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけ、日本全体の活力向上を目的とした「地方創生」の取組が加速した。その中で、「地域振興拠点」として道の駅の更なる活用を図るため、平成26年度（2014年度）に優れた道の駅を選定する重点「道の駅」制度が創設された。

この制度の趣旨は、地方創生や地域活性化の拠点として優れた事業の企画を有する「道の駅」を選定し、その取組を重点的に支援することである。選定方法は、地方創生や地域活性化の拠点の形成を目指した道の駅の新設やリニューアルといった企画・提案等について各々の地方整備局にて選定後、有識者の意見を踏まえて決定される。

●図表 1-3 重点「道の駅」制度の概要



資料：国土交通省

優れた企画を有し、重点支援の対象として選定されるのが重点「道の駅」である。

また、制度創設に併せて、地域活性化の拠点として優れた実績を有する道の駅は、全国モデル「道の駅」として選定された。

② 重点「道の駅」

重点「道の駅」は令和4年（2022年）1月末現在で重点「道の駅」は延べ103駅選定され、地域に活力を生み、雇用を創出し、地域に好循環をつなげる2つの機能が求められている。1つは、地域外から活力を呼ぶゲートウェイ機能、もう1つは、地域の元気を創る地域センター機能である。

前者は、地域の観光総合窓口機能、インバウンド観光促進機能、地域移住の促進機能があり、後者は、地域の産業振興、地域福祉の向上、高度な防災機能である。

●図表 1-4 重点「道の駅」に想定される機能



資料：国土交通省

重点「道の駅」のメリットは、自治体や関係機関による協議会等を設けワンストップで相談できる体制が用意されること、休憩施設、トイレ、駐車場等の整備資金面について国土交通省の支援が得られ、申請者が企画の実現に向けて、事業の企画面、投資面において集中できる環境が整えられることである。

③ モデル「道の駅」

モデル「道の駅」は、制度の創設時の平成26年（2014年度）に全国モデル「道の駅」として群馬県川場村の道の駅「川場田園プラザ」をはじめ6つの道の駅が選定された。

●図表 1-5 全国モデル「道の駅」の選定例

(地域外から活力を呼ぶゲートウェイ型)

主な機能	都道府県	市町村	設置年度	駅名	主な特長
観光総合	群馬県	川場村	H8	川場田園プラザ	「農業プラス観光」で人口約3,700人の村に年間約120万人が来訪。リピート率は7割。
	栃木県	茂木町	H8	もてぎ	真岡鉄道のSLやサーキットなど地域の魅力へのアクセスポイントとしてのゲートウェイ機能。
	千葉県	南房総市	H5	とみうら	ピワ狩り体験企画など、地域の観光資源をパッケージ化し、都市部の旅行会社へ販売。観光バス3,000台誘致。

(地域の元気を創る地域センター型)

主な機能	都道府県	市町村	設置年度	駅名	主な特長
産業振興	山口県	萩市	H13	萩一まと	隣接する漁港から新鮮な海産物が直接店頭に並び、地産地消にも貢献。地元加工業者と高付加価値商品を開発し、地域に貢献。
	愛媛県	内子町	H8	内子フレッシュパークからり	生産者自らが運営に携わり、特産品を活かした加工食品の開発販売等、約60名の雇用を創出。
防災	岩手県	遠野市	H10	遠野風の丘	東日本大震災時は、後方支援拠点として機能。広域防災拠点として高度な防災機能を分担。

資料：国土交通省

また、選定モデルとして新たに「特定テーマ型モデル」の категорияが創設され、平成28年度（2016年度）に「住民サービス部門」で埼玉県小野鹿町の両神温泉薬師の湯をはじめ6つの道の駅が選定、平成29年度（2017年度）に「地域交通拠点部門」で宮城県石巻市の上品の里をはじめ7つの道の駅が選定された。

モデル「道の駅」は、名実ともに全国の道の駅の中でも模範となり得る「道の駅」として公的に認められたということと言える。

2. 道の駅の役割の変遷と今後期待される機能

(1) 道の駅の役割の変遷 – 3つのステージ

道の駅は、平成5年（1993年）の103か所の駅から設置がスタートし、設置からおよそ30年近くが経過するが、3つのステージを経て、その役割や機能が変化してきた。本節では、各ステージにおける役割とその機能について整理をする。

① 第1ステージ 【平成5年（1993年） 「通過する道路利用者のサービス提供の場」】

道路利用者が「安心して休憩できる場所を提供」というコンセプトのもと、道の駅の設置が進んできた。情報発信機能や地域の特産品を販売するという地域連携機能も有していたが、一般道で、24時間利用できる休憩場所という位置づけの方が色濃く出ている。

② 第2ステージ 【平成25年（2013年） 「目的地としての道の駅」】

地域の創意工夫により、道の駅自体が地域振興の拠点と変化し、結果、「観光の目的地」として発展をしてきた。目的地化することで、従来の休憩機能、情報発信機能、地域連携機能に加え、公共サービスの提供機能や訪日外国人客への情報の提供機能、東日本大震災等の震災で発揮された防災機能の充実を図るための施設の整備が各地で進んできた。

●図表 1-6 目的地としてのコンセプトを打ち出した道の駅「川場田園プラザ」



【観光客や家族が楽しめる空間の提供】



【ろくろの陶芸体験をする児童】

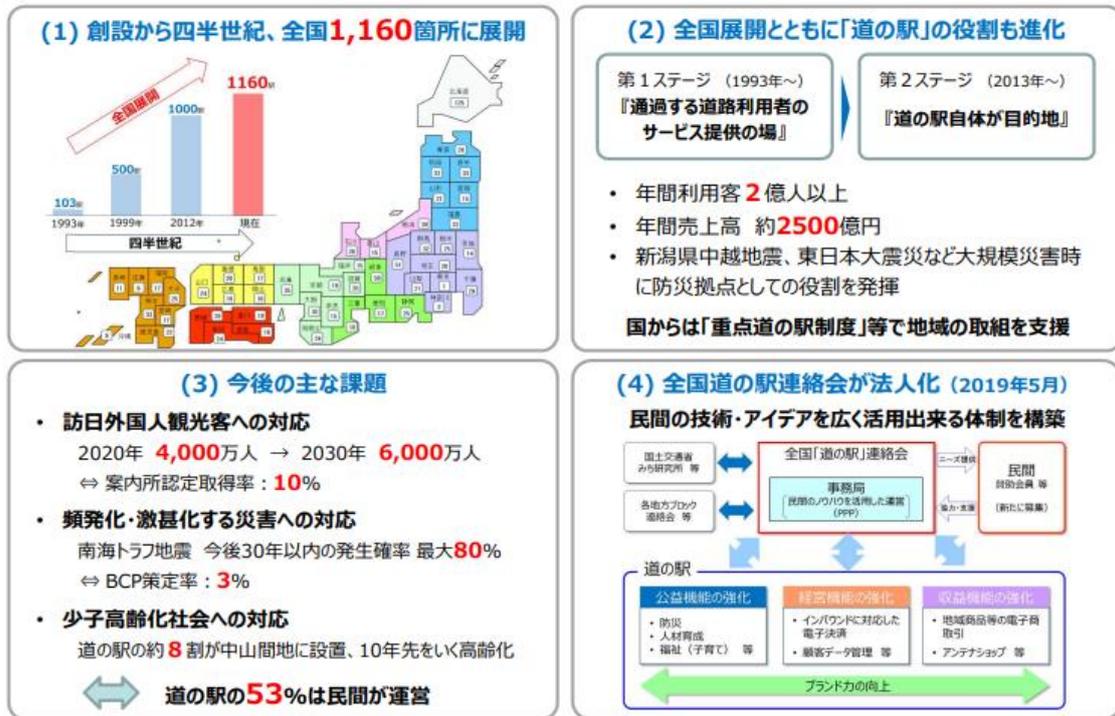
資料：川場田園プラザ

③ 第3ステージ 【令和2年～令和7年（2020年～2025年） 「地方創生・観光を加速する拠点」へ】

国土交通省は、令和元年（2019年）11月18日新「道の駅」のあり方検討委員会で「道の駅第3ステージ」について有識者から提言を受けた。提言の中では、道の駅を「地方創生・観光を加速する拠点」及び「ネットワーク化で活力ある地域デザインにも貢献」とコンセプトを掲げ、「観光」「防災」「地域センター」を柱に、新たな取組を推進していくこととなった。

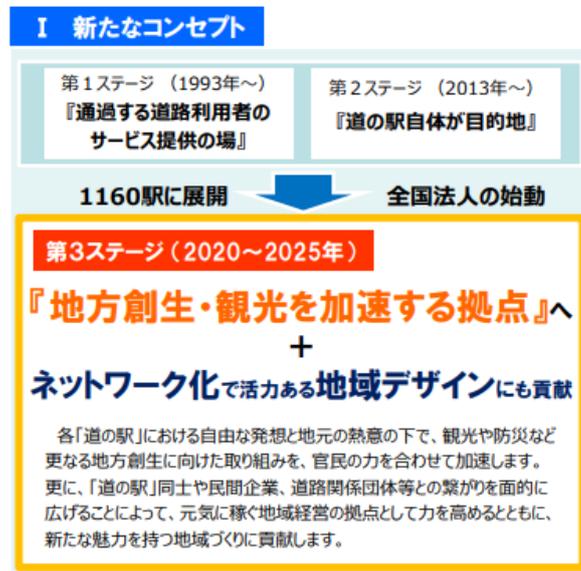
背景としては、道の駅設置から4半世紀で、1,160駅まで拡大したこと、道の駅が目的地化することで、年間利用者が2億人以上、売上高2,500億円以上と地域振興の一大拠点として、その位置づけが強く確立されたからである。さらに今後は、災害への対応、訪日外国人観光客への誘致、官民連携を進める場所としての機能の拡充が求められている。

●図表 1-7 「道の駅 第3ステージ」に関する提言の背景



資料：国土交通省（第1回「道の駅」第3ステージ推進委員会 配付資料）

●図表 1-8 「道の駅 第3ステージ」に関する提言



資料：国土交通省（第1回「道の駅」第3ステージ推進委員会 配付資料）

(2) 道の駅の目指すべき3つの姿

道の駅第3ステージの提言では「地方創生・観光を加速する拠点」及び「ネットワーク化で活力ある地域デザインにも貢献」をコンセプトにして、令和7年（2025年）に目指すべき3つの姿を提示している。

●図表 1-9 道の駅の目指すべき3つの姿



資料：国土交通省（第1回「道の駅」第3ステージ推進委員会 配付資料）

目指すべき姿の1点目は、「道の駅を世界ブランドに展開」、2点目は「防災道の駅制度を導入し、全国の安心拠点として構築」、3点目は、「あらゆる世代が活躍する舞台となる地域センターとして整備」である。3点の取組の概要は次の通りである。

① 道の駅を世界ブランドに展開

キャッシュレスや多言語対応等の基本サービスの充実、地域の文化体験を提供する等の地域ぐるみの「訪日外国人の受け入れ体制」の整備、周辺の観光施設等と連携をした周遊観光ルートの創設等に取組、訪日外国人観光客の来駅を促す。

② 「防災道の駅制度を導入し、全国の安心拠点として構築

都道府県の防災計画で広域的な防災施設として位置づけられている道の駅を「防災道の駅」として選定し、国を挙げてのハード、ソフト面での支援を行う。具体的には、防災拠点としての役割を果たすための交付金の交付やBCP（事業継続計画）の策定支援、防災訓練の運営ノウハウの教授等を介して、道の駅を支援する。令和3年度（2021年度）は、栃木県の道の駅「みぶ」をはじめ、39駅を「防災道の駅」として選定した。

③ あらゆる世代が活躍する舞台となる地域センターとして整備

官民連携した地域の課題解決の場所として活用、子育ての応援施設の併設や大学との連携によるインターンシップや実習の充実を図り、観光拠点としての側面だけでなく、あらゆる世代が道の駅を活用し、活躍できる場所を整備する。

3. これからの道の駅

(1) 地域振興拠点としての役割の重要性

道の駅は、道路利用者の休憩施設として生まれたものであるが、第2ステージ以降の地方創生ブームで地域振興拠点としての役割が注目され、設置数も増えた。国土交通省は、第3ステージの道の駅のコンセプトとして「地方創生・観光を加速する拠点」及び「ネットワーク化で活力ある地域デザインにも貢献」と掲げ、新たな役割を示した。

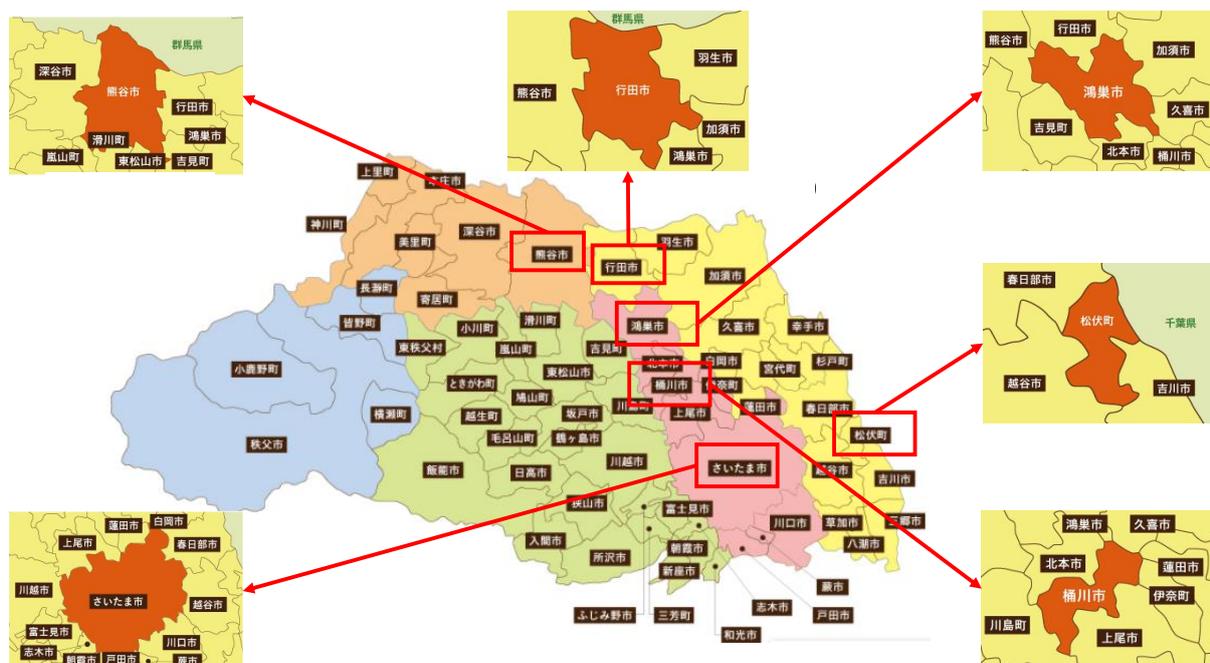
その後の新型コロナウイルス感染症の影響もあり、インバウンド対策を中心に道の駅のあり方を見直す市町村も出てくる可能性がある。しかしながら、人口減少が進行する中で、道の駅の地域振興拠点としての役割の重要性が変わるものではない。国土交通省が様々な道の駅の取組を示しているが、地方創生や地域振興を考えるのは市町村である。市町村は、地域の特性を踏まえ、道の駅のあり方（社会的存在意義）やその持続可能性について示していく必要がある。

本調査・報告では、埼玉県における道の駅のあり方やその持続可能性をテーマに調査・研究を行い、第5章の提言につなげていく。

(2) 埼玉県内における道の駅の新設計画

埼玉県においても多くの市町村で道の駅の設置が検討されている。令和3年（2021年）12月現在、埼玉県の市町村で道の駅基本計画を策定している桶川市、熊谷市、鴻巣市、行田市、松伏町、さいたま市の5市・1町の道の駅計画の概要を整理した。

●図表 1-10 埼玉県内における新設予定の道の駅



資料：埼玉県のホームページ及び各市町村のホームページより筆者が編集

① 桶川市

施設名	(仮称) 道の駅 おけがわ
計画地	埼玉県桶川市大字川田谷地内
主な機能 (予定)	①農産物直売所、②6次産業化加工所、③飲食施設、④観光物産館、⑤研修交流室 ⑥イベントスペース、⑦大屋根広場 ほか
施設規模	駐車場：237台 敷地面積：29,000㎡
テーマ	つながり つながる つなげる 道の駅 べに花の郷 おけがわ

1) 市の概要（地域の特性）

桶川市は、人口約7万5千人で埼玉県のほぼ中央に位置し、圏央道及び上尾道路の開通により広域交通網の要衝となっている。かつて全国で2番目の生産量を誇っていた紅花（べにばな）を市民の花と定め「べに花の郷 桶川市」をキャッチフレーズに紅花をシンボルとした街づくりを進めている。

2) 道の駅の位置づけ（コンセプト・整備方針）

コンセプトは、『“東京から1時間” 都市と故郷の交差点』、『“陸・空・川のネットワーク”を活かした防災拠点』、『“手ぶらで楽しむ” 地域の百花店』が掲げられている。

川田谷生涯学習センター、桶川市農業センター、城山公園などに隣接しており、既存の施設と連携し、地域全体として桶川の魅力を発信・交流することを目指している。また、大規模災害時の医療拠点として指定されている北里大学メディカルセンターに近いことから、防災拠点としての役割を担う施設としても位置づけている。

3) 地域振興拠点としての位置づけ

桶川市の新たな観光拠点（観光の入口）として、市内のイベントや観光スポット情報などを積極的に配信し、訪問者が市内を回遊できるように案内することで地域振興の効果と交流の効果を図る。また、6次産業化の拠点としての役割に加え、観光協会や農業者との連携等により、「農業振興と商工業振興」を実現する。

特徴的な取組として、地域が連携し、市民が主役となって、道の駅の運営に参加することを重視し、計画段階から「農業振興部会」「商工業振興部会」「地域連携部会」という3つのワーキングチームを設置していることがあげられる。

② 熊谷市

施設名	(仮称)道の駅「くまがや」
計画地	埼玉県熊谷市上之エリア
主な機能 (予定)	①農作物直売所・加工品販売所、②飲食施設、③農園、④農産物加工・流通施設、 ⑤観光総合案内窓口、情報提供コーナー、⑥暑さ対策設備、⑦屋内外遊び場、水遊び場 ほか
施設規模	駐車場台数：400台、用地面積：65,580㎡
テーマ	日本を代表する“食”のテーマパーク

1) 市の概要（地域の特性）

熊谷市は、人口約19万人と県北最大の人口を有し、古くから交通の要衝として栄え、県北の経済の一大拠点となっている。利根川・荒川の二大河川により育まれた肥沃な土地や豊富な水などの資源に恵まれ、農業が盛んな地域でもある。特に、本州一の収穫量を誇る小麦や野菜の栽培が盛んで、市場での評価は高い。

2) 道の駅の位置づけ（コンセプト・整備方針）

「日本を代表する“食”のテーマパーク」をコンセプトに掲げ、食と農をテーマとした産業拠点として、都市拠点である中心市街地や、スポーツ・文化・健康拠点である熊谷スポーツ文化公園と連携し、来訪者を観光施設等の地域資源に呼び込み、農業、商業、観光等の市内産業の活性化を図ることを目指している。

●図表 1-11 (仮称)道の駅「くまがや」の3つのビジョン

<p>1. 本州一の小麦収穫量を誇る“国産麦の聖地”として、熊谷の小麦文化を中心に“熊谷流の農業・食文化”を核とした“食”のテーマパークを形成します。</p> <p>2. “食”のテーマパークとして、来訪者に食を通じたおもてなしを提供するとともに、収穫・調理といった体験や食育といった学習など“熊谷流の農業・食文化”を通じた楽しみが得られる場を提供することで、日本を代表する“食”のテーマパークの形成を目指します。</p> <p>3. “熊谷流の農業・食文化”を「育てる」、「発信する」ことを通じ、住民や来訪者を「元気にする」地域活性化の拠点を目指します。</p>
--

資料：(仮称)道の駅「くまがや」基本計画

本州一の収穫量を誇る小麦により生まれた様々な小麦文化や新鮮な地元野菜のPR、さらにそれらを加工した食品の提供など、本地域で生まれた食文化の発信をはじめ、新しい食の文化を生み出す交流拠点を目指す。

3) 地域振興拠点としての特徴

“食のテーマパーク”というコンセプトを具体化するために、農産物直売所・加工販売所以外に、規模の大きい飲食店（700㎡）、体験農園・市民農園、6次産業化のための農作物加工・流通などの機能も計画している。

③ 鴻巣市

施設名	(仮称)「道の駅 鴻巣」
計画地	一般国道17号と熊谷バイパスに接続する箕田地内
主な機能 (予定)	①農産物直売所、②物産・特産品販売施設、③新規就農者支援施設、④飲食施設 ⑤体験学習・調理室・コミュニティスペース、⑥広場・イベントスペース ほか
施設規模	駐車場：335台 敷地面積：29,000㎡
テーマ	古(いにしえ)の伝統・文化、花と人形、そしてコウノトリが舞う未来がもてなす「広域交流拠点づくり」

1) 市の概要(地域の特性)

鴻巣市は、人口約11万7千人で、埼玉県ほぼ中央に位置し、JR高崎線や、一般国道17号及び熊谷バイパスが通るなどの交通の利便性と、首都圏50km圏内という地理的条件を活かし、発展を続けている。

日本一広いポピー畑、プリムラ・サルビア・マリーゴールドの出荷量日本一など、花の生産や、川幅日本一の一級河川「荒川」にちなんだ「こうのす川幅うどん」、日本を代表するひな人形の生産地として有名である。

2) 道の駅の位置づけ(コンセプト・整備方針)

コンセプトは「よみがえる鴻巣宿～花と農と健康を楽しむ人の活動拠点～」を掲げ、人口増加施策としての「地産地消の推進と競争力の強化」に向けた具体的な取組として、農産物の販売拠点と位置づけ、地場産の商品を取り扱い、地域の情報を発信していく。

「花き」を含む農作物の流通・販路拡大や、市民の外食欲求にも応え、鴻巣市内外から訪れてもらえる住宅系市街地との近接性に配慮した、「誰もが気軽に訪れ、ゆっくりすごせる施設」として、また、埼玉県央広域消防本部と連携した、地域の健康を支援する道の駅を目指す。

3) 地域振興拠点として位置づけ

女性客やファミリー層を中心に平日・休日ともに人々が集まる、心身ともに健康的になれる施設として、地域振興を担う道の駅と位置づけている。

また、ドライバー及び市民の利用を想定し、歴史に基づいた鴻巣市らしさのPRによる利用促進を行うとともに、災害時の防災拠点としての機能も備える計画である。

④ 行田市

施設名	道の駅「(仮称)ぎょうだ」
計画地	行田市総合公園に隣接した国道125号バイパス沿い
主な機能(予定)	①直売所、②物販施設、③飲食店、④体験キッチン、⑤アグリパーク、⑥多目的スペース ほか
施設規模	駐車場：120台 敷地面積：約18,000㎡
テーマ	“健康”をテーマとした地域循環型の産業・生活交流拠点から広域的な行田まるごと情報発信拠点へ

1) 市の概要(地域の特性)

行田市は、人口約7万9千人で埼玉県北東部に位置し、国道17号熊谷バイパスと国道17号、国道125号バイパスと国道125号などが通っており、また、関越自動車道、東北縦貫自動車道、首都圏中央連絡自動車道などへ比較的容易にアクセスできるなど、交通網が整っている。

また、「埼玉古墳群」を有し、埼玉県名発祥の地として知られているほか、田んぼアート、忍城、古代蓮の里などの観光資源を有している。

2) 道の駅の位置づけ(コンセプト・整備方針)

“健康”をテーマとして、以下の3つの機能を内包した産業交流拠点を形成し、新たな雇用や賑わいの創出、地域経済の活性化を図っていく。

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域のひと、もの、かねが循環する産業交流拠点機能 2. 地域の人の生活・福祉を支援する生活交流拠点機能 3. 広域的な行田丸ごと情報発信拠点 |
|---|

行田市総合公園や周囲の自然と一体感のある空間づくりを全体整備方針としている。心身ともに癒しを与えられる場として、市民や周辺地域の人に対して、地域の新鮮な農産物や日用品の販売や、交流の場の提供による利用の活性化と、防災拠点としての役割を担う。

3) 地域振興拠点として位置づけ

行田市の特産品、オリジナル商品を取り扱う店舗等を配置し、市民と観光客、高齢者と子どもなど様々な人々が集う賑わいエリアを設け、地域振興施設の拠点とする。

また、イベントスペース・広場、農業振興の場としてのアグリパーク、地域住民のウェルネスサポート施設や、子育て世代の支援の場としての生活交流エリアと連携し、遊び場や収穫や加工体験の提供により、幅広い年代が利用できる施設を目指している。

イベントの開催や行田ブランドの確立と、更なる情報発信を行うことで、広域からの来場者の増加を図り、地域の活性化につなげていく取組である。

⑤ 松伏町

施設名	(仮称) 松伏町「道の駅」
計画地	埼玉県北葛飾郡松伏町 松伏田島産業団地
主な機能 (予定)	①特産品・農作物販売施設、②飲食施設、③農作物加工施設、④子育て支援、⑤広場・調整池、⑥休憩施設・情報発信施設、⑦防災施設、⑧バスターミナル ほか
施設規模	駐車場台数：233台、用地面積：30,400㎡
テーマ	町の自然と文化を広く後世に伝える町民生活の新たな中心（核）となる場づくりと町の情報を対外的に発信する場としての新たな「松伏の駅」の創出

1) 市の概要（地域の特性）

松伏町は、人口は約2万8千人で、田園地帯が広がり、屋敷林なども多く残る街並みにある。近年、農業後継者の不足などの要因により、農業活力が衰退している傾向にあり、食料の供給・環境の保全、やすらぎやうるおいの提供といった多面的な価値を持つ農地・農業の保全と再生が重要な課題となっている。

2) 道の駅の位置づけ（コンセプト・整備方針）

地域に根差した農作物や食、そして、自然環境・歴史・文化など地域との連携による「松伏らしさ」を提供する拠点を目指す。また、バス交通網の強化（ターミナル機能の整備）等の交通環境の向上を活かしたターミナル機能の整備や公共交通施策の実施による交通利便性の向上を目指すことを基本コンセプトとして掲げる。

そして、子育て環境の良さ、健康づくりに寄与する公共施設やイベントなど町内環境を活かした「健康のまち」を目指し、治安や教育環境の充実、待機児童ゼロなど、子育て・教育環境の良さの向上と発信をするため、町の強みを活かした「子育て・教育」環境を向上することをサブコンセプトに添える。

3) 地域振興拠点として位置づけ

これまで「鉄道駅」のなかった松伏町にとって、新たな国道の整備と併せて「道の駅」を創ることは、来訪者との新たな交流を生み出す機会となるとともに、町民の新たな活動を生み出す大きな起爆剤になるものとなる。そして、バス網のハブとなるターミナルを併設することで、効率的で便利な移動しやすい拠点づくりが可能となるとともに、新しい移動手段の導入などにも対応できる交通結節点の「駅」として、可能性が大きく広がる。

国道4号東埼玉道路の整備による交通環境向上のチャンスを最大限に活かし、松伏らしい文化や産業を対外的にPRし、町民の交流の場となる新たな拠点として、「道の駅」と「バスターミナル」の一体的な整備を目指す。

⑥ さいたま市

施設名	(仮称)さいたま市「道の駅」
計画地	埼玉県さいたま市見沼区宮ヶ谷塔4丁目
主な機能(予定)	①物販施設・アンテナショップ、②飲食施設、③キッズスペース、④多目的交流スペースほか
施設規模	駐車場台数:385台、用地面積:53,020㎡
テーマ	さいたま市ならではの強みを活かし、地域・文化・人がつながり、交わることで、新しい価値を生み出すハブ拠点の創出

1) 市の概要(地域の特性)

さいたま市は、埼玉県の県庁所在地であり、人口約130万人と県内最大の都市である。東京都心部と複数の鉄道、自動車専用道路、国道などの幹線道路で結ばれ、かつ、北海道、東北地方や上信越・北陸地方、北関東圏から首都圏の玄関口になっている。

2) 道の駅の位置づけ(コンセプト・整備方針)

「さいたま市ならではの強みを活かし、地域・文化・人がつながり、交わることで、新しい価値を生み出すハブ拠点の創出」をコンセプトに掲げる。新たな「道の駅」と「さいたま市食肉市場」を一体的に整備することで、我が国を代表する一大「ミートランド」として、さいたま市の地域経済の活性化と発展のみならず、我が国の経済成長への寄与を目指す。

●図表 1-12 コンセプトを具現化するための5つの機能

<p>1. 「環境・スポーツ」ハブ さいたま市が力を入れている「環境・スポーツ」をキーワードに、国内・国外から広く観光客を呼び込む、さいたま市ならではの体感型PR拠点</p> <p>2. 「東日本⇄首都圏」ハブ 北関東地方、東北地方、上信越・北陸地方及び北海道の玄関口として、東日本の文化を首都圏、ひいては世界に向けて発信するハブ拠点</p> <p>3. 「グローバル交流」ハブ さいたま市を訪れる人と地域の人との様々な人種・世代との交流の中で多様な文化を学べる交流拠点</p> <p>4. さいたま「農業・地域振興」ハブ さいたま市食肉市場の「食肉」やさいたま市の魅力ある「農業」にスポットを当て、「さいたま市ブランド」の構築・PRを促進する地域振興拠点</p> <p>5. 防災拠点 緊急災害時の首都圏における広域連携などを想定した防災拠点</p>
--

3) 地域振興拠点として位置づけ

東日本の食・地域資源の交流拠点として、東日本の食肉を中心とした食や農業、観光資源、最新の環境技術など東日本地域の様々な地域資源と「出会え」、「体感でき」、「市、東日本地域さらには海外とが相互につながる東日本の玄関口」という役割を果たす道の駅を目指す。

第2章 道の駅の経営

道の駅は地域振興拠点として地域活性化の役割を担っている。その一方で平成5年（1993年）の開設から30年近くが経過しており、令和3年（2021年）6月11日現在1,193ある道の駅うち、約4割が経年20年以上を越える施設を有するとされている。そのため、老朽化や顧客ニーズの変化によって利用者数や売上が減少し、経営面で課題を抱えている道の駅が今後出現することが想定される。

本章では、道の駅の経営課題や顧客ニーズ、経営のチェックポイント、収益構造など、経営の面から道の駅を考察していきたい。

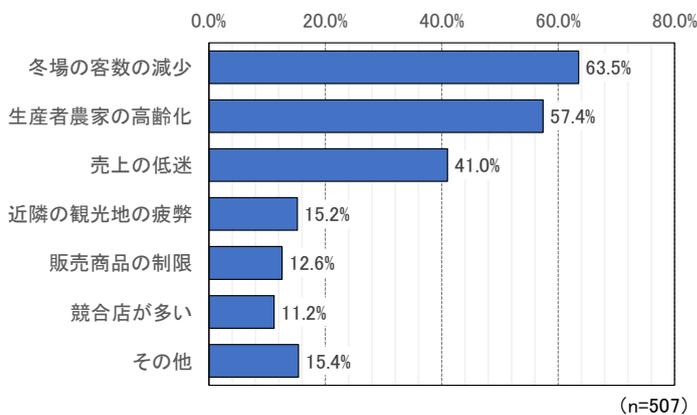
1. 道の駅の経営課題や顧客ニーズに関する傾向

道の駅の経営課題や顧客ニーズを把握するため、先行研究の参考文献をもとにアンケート調査結果を分析した。

（1）道の駅の経営課題と役割

平成25年（2013年）6月に実施された法政大学のアンケート（全国「道の駅」1,004か所のうち営業中1,000か所に実施、回答数507件）によれば、道の駅の課題の上位3位は、「冬場の客数の減少」「生産者農家の高齢化」「売上の低迷」であった。

●図表 2-1 道の駅の課題

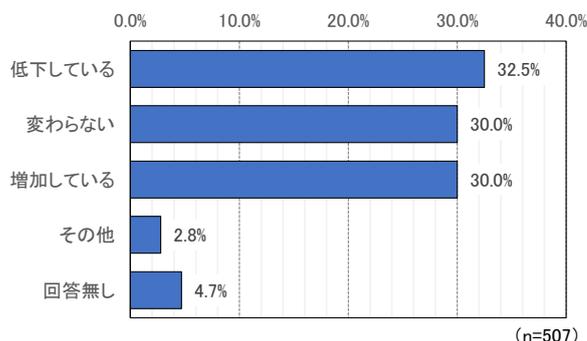


資料：法政大学地域研究センター「全国『道の駅』のアンケート調査報告書」から筆者作成

1位の「冬場の客数の減少」は、野菜などが商品不足となることで冬場の集客が困難になると考えられ、地域型、観光型共通の課題となる。年間の4分の1の期間が閑散となると、「売上の低迷」（3位）にもつながる。逆に言えば、冬場の客数を増加させることは売上の底上げにつながり、結果的に道の駅自体の収益性の確保及び事業継続の可能性を保つことに寄与する。

2位の「生産者農家の高齢化」は、外部環境として少子高齢化など多くの地方が直面している課題である。高齢化の流れを止めることは不可能であるため、高齢の農家でも出荷しやすい仕組みなど高齢者に配慮した運営体制が求められる。

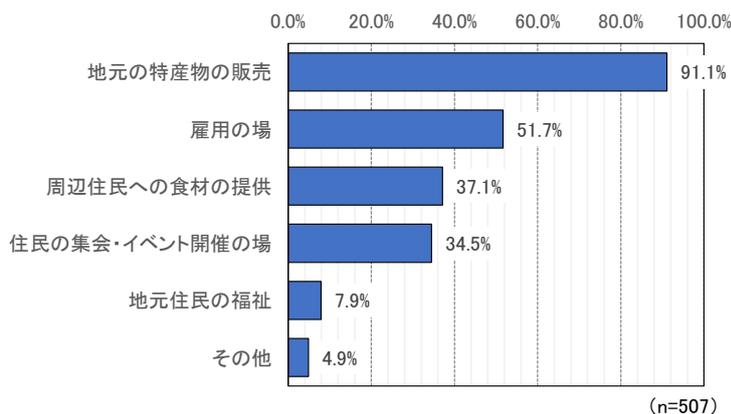
●図表 2-2 5年後の売上の見通し



資料：法政大学地域研究センター「全国『道の駅』のアンケート調査報告書」から筆者作成

また、道の駅が持続可能性を維持するためには、地域振興拠点として機能しているかどうかは重要な観点である。地元の道の駅の役割についての質問では、多いものから順に「地元の特産物の販売」、「雇用の場」、「周辺住民への食材の提供」という回答であった。

●図表 2-3 地元の道の駅の役割



資料：法政大学地域研究センター「全国『道の駅』のアンケート調査報告書」から筆者作成

の経済活動が活発になれば雇用も生まれ、地域住民の収入が安定することにもつながる。

3位の「周辺住民への食材の提供」は、生鮮三品や日配品の質が良いと認識されることが地域住民のリピート利用につながっていく鍵と言える要素である。

次に5年後の売上の見通しについての質問では、32.5%が「低下している」と回答した。

このことから将来的な事業継続の可能性について不安に思っている道の駅が多いと想定される。そのため、収益改善のポイントをつかむことは、多くの道の駅にとって意義があるテーマであると言える。

1位の「地元の特産品の販売」

は、地元産品の素材を活かし、手間はかかるが付加価値を付け、いかに高く売ることが課題となる。6次産業化による地域資源を活用した特産品の開発は、売上の向上はもちろん、地域経済の振興に貢献すると言える。

2位の「雇用の場」は、地方創

生の地域の仕事づくりの観点からは重要な役割である。道の駅で

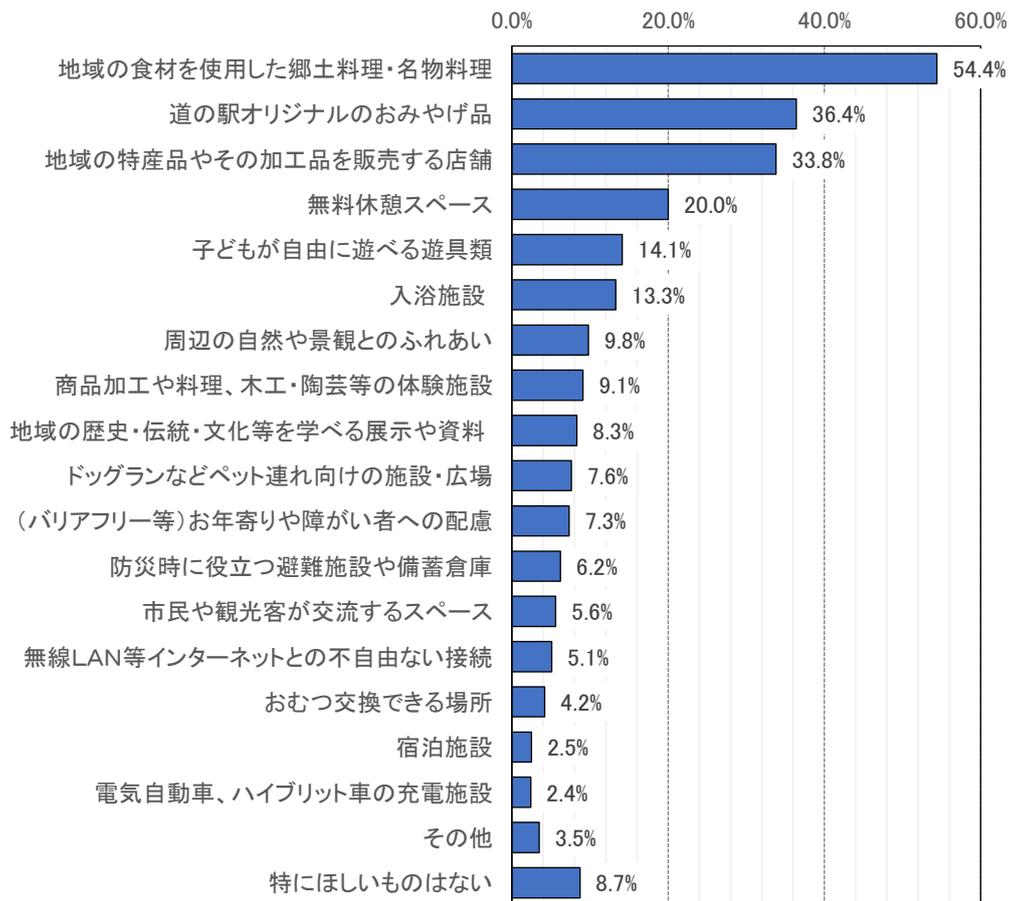
(2) 顧客が道の駅に求めているもの

平成26年(2014年)に実施された千葉県の道の駅調査(県内外道の駅利用者への対面調査、サンプル数7,346件)によれば、顧客が道の駅に求めているものは、1位は「地域の食材を使用した郷土料理・名物料理」、2位は「道の駅オリジナルのおみやげ品」、3位は「地域の特産品やその加工品を販売する店舗」であった。

このような回答結果から言えることは、顧客はその地域でしか食べられない食事や地域ならではののおみやげ・特産品を求めており、目的地になり得るその土地ならではの地域資源を活用した飲食・物販にニーズがあるということである。

昨今、近隣のスーパーやレストランなどとの競争が熾烈になっている道の駅も存在している。競合回避の視点からも、今後ますますオリジナルで高付加価値な商品が求められると言える。

●図表 2-4 道の駅で今後充実してほしいもの



(n=7,154)

資料：千葉県「ちば道の駅観光推進事業 調査報告書」

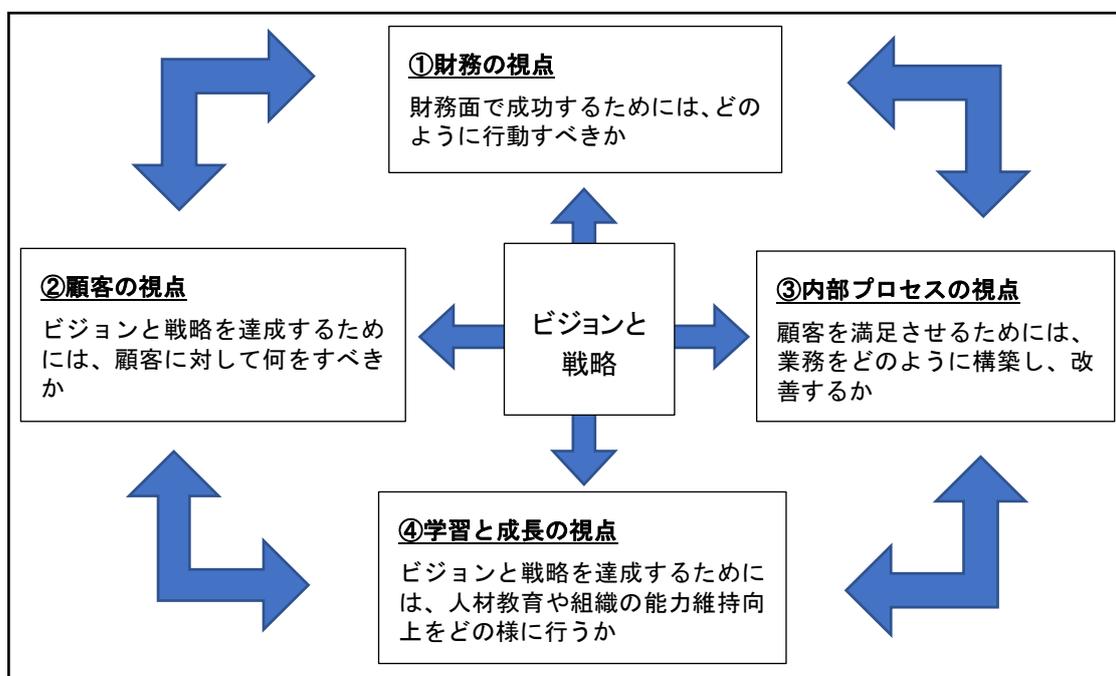
2. 道の駅経営における戦略立案と課題の検討

「道の駅」をどのように運営すれば売上が上がり、利益が継続的に出せる体制(安定した収益構造の構築)が達成できるのか、道の駅の経営における戦略の立案、課題の抽出や取組の検討を行うための手法を紹介する。

(1) バランス・スコアカードによる「道の駅」の戦略立案

バランス・スコアカードは、①財務、②顧客、③内部プロセス、④学習と成長の4つの視点から組織のビジョンと戦略並びに今後取り組むべき課題を相互的かつ多角的に検討できるツールである。広く知られたスタンダードな分析・検討ツールであるが、戦略の全体像の把握及び検討に適している特性があることから、道の駅の経営戦略を策定する上で有効に活用できる。

●図表 2-5 バランス・スコアカードの基本構造

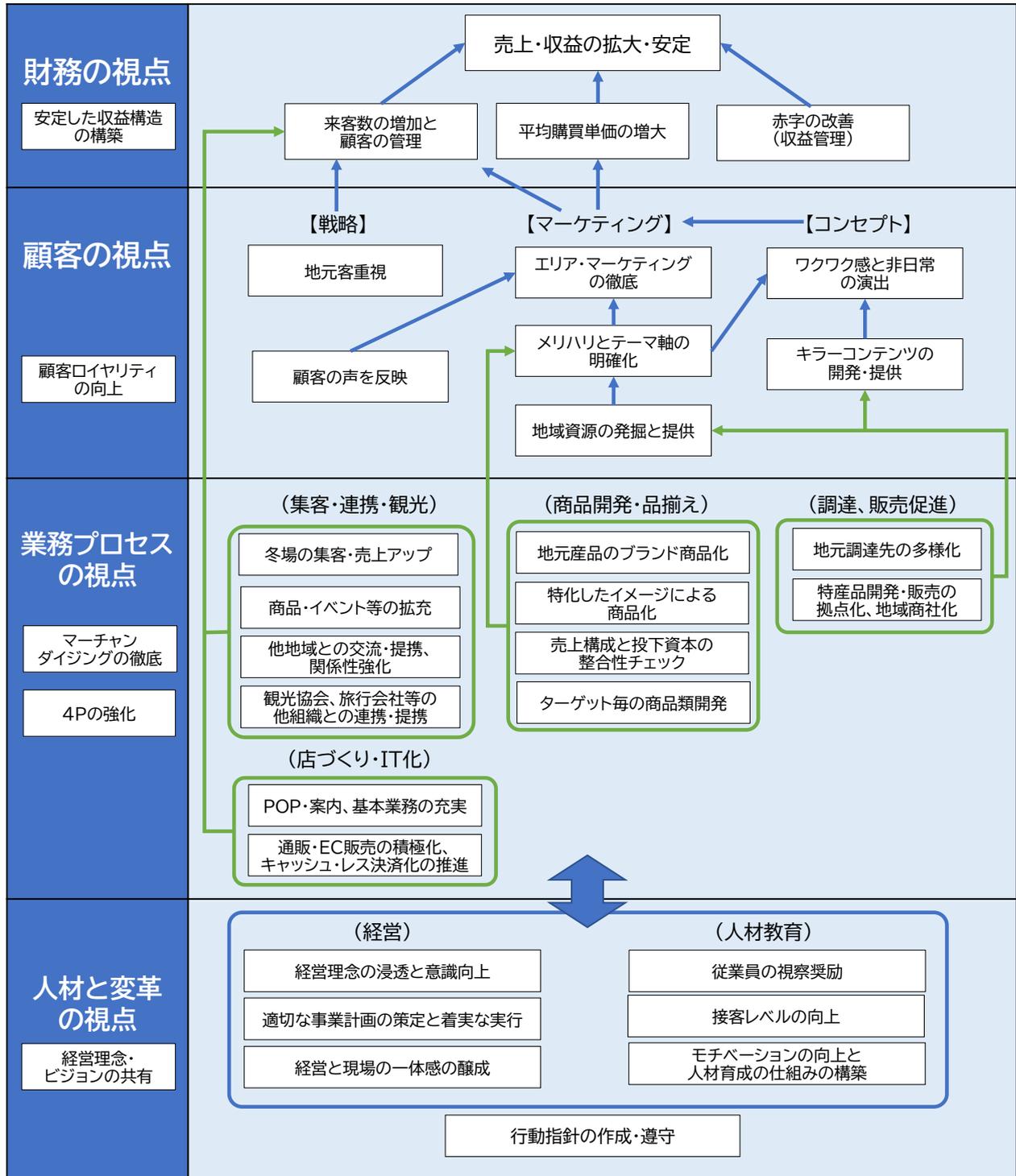


資料：「事業統合検討の手引きー水道版バランス スコアカード（事業統合）の活用ー平成23年2月」厚生労働省

さらに、バランス・スコアカードの4つの視点を階層状に定め、各階層の取り組むべき課題、達成すべき目標を設定し、階層間で互いに影響や関係のあるものを整理した戦略マップを作成する。それにより、各個別目標間の因果関係が可視化され、全体として整合性のある戦略を構築・検討することが可能となる。

前述のアンケート調査結果などを踏まえ、4つの視点から道の駅の経営課題の構造を整理し、実際に戦略マップの一例を作成して図示すると、次のとおりとなる。

●図表 2-6 道の駅の戦略マップの例(バランス・スコアカード)



(2) 多角的な視点からの道の駅経営のチェックポイント

経営課題を抽出する際の着眼点として、①財務、②顧客、③業務プロセス、④人材と変革の4つの視点におけるチェック項目を設定し、具体的なチェック内容を例示する。

さらに、視点ごとの各チェックに取り組む際の難易度を設定することにより、優先的取組内容や期待効果の大きさの見える化を図った。

① 財務の視点

戦略マップにおいて設定した財務の視点からのチェック項目は3項目である。例示した内容のうち、特に重要度の高いものは、「リピート率の向上」「付加価値の高い商品・サービスの投入」「複数品購入の促進」と考えられる。

●図表 2-7 財務の視点のチェックポイントの例

チェック項目	チェック内容	難易度
来客数の増加	・顧客ターゲットを明確化し、地元客と観光客に分けた集客をしている	★★☆
	・入場や利用に関する誘導線・広告(ホームページ、SNS等)を改善し、新規顧客の外、既存顧客のリピート率(利用頻度)も向上させている	★★☆
平均購買単価の増大	・魅力ある商品の品揃えの充実により、複数品等の購入を促進している	★★☆
	・顧客にとって価値ある商品・サービスを提供している	★★☆
赤字の改善	・最新の財務状況とともに損益分岐点売上高を把握している	★☆☆
	・売上高や利益等の経営の具体的な数値目標や計画(部門セグメントの適正化等)を設定している	★☆☆
	・粗利益率の現在水準とその傾向を把握している	★☆☆
	・季節による需要変動の大きさを解消するため冬場の売上アップを図る	★★☆

② 顧客の視点

顧客の視点からのチェック分野は大きく分けて3分野、5項目である。例示した内容のうち、特に重要度の高いものは、「徹底的なエリアマーケティングの実施」「価格以外の魅力や独自性」「地域資源の発掘、活用」と考えられる。

●図表 2-8 顧客の視点のチェックポイントの例

チェック項目	チェック内容	難易度
戦略（全体）	・経営戦略や将来ビジョンを構築し、共有している	★★☆
	・自己の強み・弱みを認識し、他の競合施設、取引先、業界動向等を把握している	★☆☆
	・新商品・新サービスの開発を絶えず続け、他施設との差別化を進めている	★★☆
	・農産品と加工品の売上比率を50:50にするなどバランスをとっている	★★★
	・経営者は日常的に現場に向いて、直に顧客から生の意見を聞いている	★☆☆
戦略（観光型）	・観光市場の弱点である平日やボトムシーズンの売上確保に向けた施策を講じている	★★☆
	・イベント品や高単価品あるいは複数品購買等で一人当たりの購入単価の向上を図っている。	★★☆
	・地元客・観光客のどちらにも魅力のある道の駅づくりをしている	★★☆
戦略（地域型）	・主なターゲットを地域住民に絞り、日常の買い物やこだわりの産品等の地元の需要（ニーズ）とマッチさせ、スーパーと差別化した売り場を積極的に提供している	★★☆
	・地元加工品や地元飲食品等よりキラコンテツ等を育てている	★★☆
	・地元客の日常買いを中心に安定した収益構造を構築している（地元客のライフタイム・バリューを高めている）	★★☆
マーケティング	・徹底的なエリアマーケティングの実施で競争優位性を確保している	★★☆
	・顧客毎のニーズに基づき、商品・サービスにメリハリをつけている	★☆☆
	・価格競争を避け、価格以外の魅力や独自性を顧客にアピールしている	★★☆
	・道の駅で販売している地元産品や素材に対してテーマ軸を作っている	★★☆
	・テーマに合わせて地元の生産者や事業者が特産品を作っている	★★☆
	・地域の歴史、食文化、郷土食、観光などの地域資源を発掘、活用している	★★☆
コンセプト	・住民に喜んでもらえる企画と品揃え、「ワクワク感」や「非日常空間」を創出している	★★★
	・差別化を実現する尖った特徴を持った商品・サービスなどがある	★★☆
	・飛びぬけたものを創り上げ、特化したイメージづくりと集客に取り組んでいる	★★★

③ 業務プロセスの視点

業務プロセスの視点からのチェック項目は9項目である。例示した内容のうち、特に重要度の高いものは、「オリジナル商品開発」「わざわざ行きたくなるような仕掛けやキラーコンテンツ」「イベントの企画・開催」「旅行会社や観光バス会社、観光協会等との連携」と考えられる。

●図表 2-9 業務プロセスの視点のチェックポイントの例

チェック項目	チェック内容	難易度
商品開発	・地域特産品を利用したオリジナル商品を開発している	★★☆
	・特化したイメージによる商品化が図られている	★★★
	・地域・協力企業にとって双方プラスとなる連携を実施している	★★☆
	・観光客向け特産品パッケージなど、まとめ買いを誘う商品設計をしている	★★☆
	・ターゲット毎に意識した商品類を開発している	★★★
品揃え	・取扱商品を充実させている(地域の商品が沢山置いてある)	★☆☆
	・地域の商品の品質や魅力の向上に取り組んでいる	★★☆
	・地場産品の開発に取り組んでいる	★★☆
	・産直野菜以外の地場産品の売上を増加させている	★★☆
	・商品開発力、商品生産力&供給力、商品供給継続力の向上を図っている	★★☆
調達	・産直における農林漁業者と連携し、調達先を多様化している	★★☆
	・顧客ニーズに対応した仕入先や連携先の開拓をしている	★★☆
販売促進	・地域の農水産業活性化の多機能拠点となっている(地元産品の販売・飲食の提供、地域の情報発信、食ブランド開発、都市部への販路確保、食育など)	★★★
	・地域商社としての外販を積極的に行っている。	★★☆
	・地域の販売拠点から、地域の価値を高める地域商社戦略へとレベルアップしている	★★★
集客	・来場者数を増やすための施策(広報、イベント等)を実施している	★☆☆
	・冬場の来場者数・売上が増加している	★★☆
	・わざわざ行きたくなるような仕掛けやキラーコンテンツがある	★★★
	・大小の様々なイベントを企画・開催している	★☆☆
	・イベントを定期開催したり、イベント開催回数が増加している	★★☆
	・体験型プログラムや季節のイベント等を実施している	★★☆
他地域との連携	・他の地域特産品を期間限定のフェア方式で販売している	★☆☆
	・他の地域の道の駅との商材交流や人的交流を促進している	★★☆
観光	・旅行会社や観光バス会社等と連携し、道の駅立寄りプランを提案している	★☆☆
	・観光協会等と連携を図り、地域の観光案内を充実させている	★☆☆

チェック項目	チェック内容	難易度
店づくり	・施設内のPOPやサービス案内表示等の改善を実施している	★★☆
	・商品陳列、クリンリネス、接客、接客等の基本的な事柄を充実させている	★★☆
IT活用、その他	・販路拡大策の一環として、通販やEC販売の仕組みを構築している	★★☆
	・SNS、ホームページ等を充実させ、顧客関係性を向上させている	★★☆
	・クレジットカード等のキャッシュレス決済の利用環境を充実させている	★★☆

④ 人材と変革の視点

人材と変革の視点からのチェック項目は2項目である、例示した内容のうち、特に重要度の高いものは、「経営者が適切な事業計画を策定し着実に実行」「社員やパート等のモチベーションアップの施策」「従業員の行動指針の作成・遵守」と考えられる。

●図表 2-10 人材と変革の視点のチェックポイントの例

チェック項目	チェック内容	難易度
経営	・経営理念の浸透と意識の向上に努めている	★★☆
	・経営者（駅長）が適切な事業計画を策定し、着実に実行している	★★☆
	・経営サイドと現場サイドの一体感を醸成する仕組みが構築されている	★★☆
	・現場スタッフが自ら考えて運営等の取組を主導するボトムアップ型の経営を行っている	★★☆
人材育成	・従業員の他の施設への「お客・消費者」という立場の視察を奨励している（体験による気づき）	★★☆
	・店員の顧客対応レベル向上を仕組化している	★★☆
	・POPや商品マーク、店員による説明、提案、一声運動等を行っている	★★☆
	・現場の社員やパート等のモチベーションアップの施策がある	★★☆
	・長期的な視点での人材育成の仕組みが構築されている	★★☆
	・従業員の行動指針が作成され、遵守されている	★★☆

3. 道の駅の収益構造の分析① ー売上予測の3つの手法ー

道の駅の建設する際、経営面ではまず売上を予測する必要がある。その予測手法については、一般的なものが複数確立されており、「鴻巣市道の駅管理運営計画」、「(仮称)「道の駅おけがわ」管理運営等計画報告書」を参考に、収益構造の分析手法をみていく。売上予測は、①交通量からの予測方法、②近隣商圏の潜在需要からの予測方法、③先進事例調査結果からの予測方法、大きく分けて3つの予測方法がある。

(1) 交通量による売上予測

鴻巣市では、交通量による売上予測を次の算式で試算している。売上予測算出根拠の構成要素を分解すると、1日あたりの①対面交通量、②立ち寄り率、③平均乗車人数、④平均客単価の4つとなる。

$$\text{売上予測} = \text{対面交通量} \times \text{立ち寄り率} \times \text{平均乗車人数} \times \text{平均客単価} \times 365 \text{日}$$

【①】
【②】
【③】
【④】

●図表 2-11 交通量による売上予測の考え方

要素	考え方・積算根拠
① 対面交通量	対面道路における小型車・大型バス・大型車の交通量を調査して試算する。24時間換算で小型車 20,566 台、大型バス 103 台、大型車 8,133 台、合計 28,802 台。
② 立ち寄り率	既設の道の駅のデータから上位 5.5%、中位 3.4%、下位 1.5%と大きく3つに分類した上で、立地診断を経て上位を設定。
③ 平均乗車人数	交通量を調査して試算する。小型車 1.3 人、大型バス 30 人、大型車 1.0 人と設定。
④ 平均客単価	道の駅の平均的な単価で設定する。物産については道の駅の平均単価 1,000 円で設定、飲食については独自性を持たせたメニューを想定し 1,200 円で設定。

資料：鴻巣市道の駅管理運営計画（令和2年3月）

上記の考え方に基づく売上予測のほか、パンカフェと単品スイーツを目的とした利用客が物販・飲食の利用客の10%程度と試算しており、交通量からみた年間想定売上高は、約8.7億円とみている。

●図表 2-12 交通量による売上予測の結果

No	業態	レジ通過者数	単価	売上予測
1	物販（農産物直売所＋物販施設）	608,026 人	1,000 円	618,026 千円
2	飲食（メイン飲食）	152,006 人	1,200 円	182,407 千円
3	パンカフェ・単品スイーツ	76,003 人	1,000 円	76,003 千円
	合計	836,036 人	—	866,436 千円

資料：鴻巣市道の駅管理運営計画（令和2年3月）

(2) 近隣商圈の潜在需要からの予測方法

鴻巣市では、近隣商圈の潜在需要からの売上予測を、売上の発生する「農産物直売所・物産施設」「飲食」「パンカフェ」「単品スイーツ」「道路利用者利便性向上施設」（利用者によりな商品・サービスを提供する施設）ごとに試算し集計している。

それぞれの需要額試算にあたっては、次の算式で試算している。なお、鴻巣市の場合、潜在需要（下記算式）のほか、観光客向けの需要として10%加算している。

$$\text{需要額} = \text{世帯数 (10分・20分商圈)} \times 1 \text{世帯当たり家計消費金額} \times \text{獲得見込みシェア}$$

【①】
【②】
【③】

●図表 2-13 交通量による売上予測の考え方

要素	考え方・積算根拠
① 世帯数	車移動10分圏・車移動20分圏の世帯数を国勢調査データから集計している。
② 1世帯当たり家計消費金額	総務省「家計調査年報」から抽出している。
③ 獲得見込みシェア	立地条件や近隣の類似店舗の出店状況などから試算している。 (鴻巣市の場合、近隣の類似店舗の分布を調査し、算出している)

資料：鴻巣市道の駅管理運営計画（令和2年3月）

鴻巣市の場合、道路利用者利便性向上施設の売上見込みは、ブランドによって需要額は大きく異なるものの、どのブランドにおいても概ね1店舗あたり1.8億円～2.0億円程度の売上が見込まれるとし、周辺道路の類似施設を調査のうえ、1.8億円の売上と予測している。

●図表 2-14 潜在需要による売上予測

凡例：◎：メインターゲット、○：サブターゲット

No	業態	ターゲット商圈			潜在需要
		足元商圈	ミニ観光商圈	遠方観光商圈	
1	農産物直売所・物産施設	◎	◎	○	519,125千円
2	飲食	○	○	◎	90,305千円
3	パンカフェ	◎	◎	○	58,652千円
4	単品スイーツ	○	◎	◎	25,962千円
5	道路利用者利便性向上施設	○	◎	◎	184,000千円
合計					878,044千円

資料：鴻巣市道の駅管理運営計画（令和2年3月）

(3) 先進事例調査結果からの予測方法

桶川市では、先行事例の道の駅の調査により、同程度の交通量を持つ3か所の事例を参考にし、売上予測を行っている。

道の駅は、立地特性によって商圈人口は大きく異なるため、厳密な売上予測は困難である。その中で、対面道路の交通量と売上規模はおおむね比例関係にあるものと考えられることから、先行3事例の売上を対面道路交通量で加重平均し、その数値に道の駅おけがわの交通量試算結果を乗じて売上予測を立てている。

●図表 2-15 先行事例調査結果からの売上予測

道の駅名	物販施設	飲食施設 (レストラン)	飲食施設 (軽食コーナー)	合計	対面道路 交通量(/24h)
道の駅C	980,000	77,000	231,000	1,288,000 千円	55,000 台
道の駅D	527,000	—	201,000	728,000 千円	45,000 台
道の駅E	525,000	78,000	—	603,000 千円	33,000 台
加重平均 (C~E)	713,835	77,375	217,500	1,008,710 千円	44,333 台
おけがわ	673,049	72,954	205,073	951,076 千円	41,800 台

資料：(仮称)「道の駅おけがわ」管理運営等計画報告書(平成27年3月)

また、先行3事例からレジ通過者数により加重平均した結果と同程度の客単価を試算前提とした上で、上記の売上予測からレジ通過者数(=利用者数)の予測を立てている。

●図表 2-16 レジ通過者数の予測

	物販施設	飲食施設 (レストラン)	飲食施設 (軽食コーナー)	合計
客単価	1,179 円	781 円	570 円	—
レジ通過者数	570,864 人	93,411 人	359,777 人	1,024,052 人

資料：(仮称)「道の駅おけがわ」管理運営等計画報告書(平成27年3月)

4. 道の駅の収益構造の分析② ー売上規模による2つの収支モデルー

道の駅の地域振興施設は、農産物直売所、物産販売、飲食店などで構成されている。そのため道の駅の経営分析を行うには、まずはどの部門がどれくらい稼いでいるのか、収益構造を理解する必要がある。

本節では、収支モデルの試算の前提条件を考察したのち、道の駅の収益構造を理解するために収支モデルを作成する。

<試算の前提>

●粗利率

- ・ 農産物 : 15%
- ・ 農産物以外の物販 : 25%
- ・ 飲食 : 60%

●人件費

- ・ 売上規模ごと要員計画を考慮して算出。
- ・ 正社員は固定費、非正規社員は変動費とする。

●経費

- ・ 修繕費や消耗品費、事務費・雑費は売上高の増減に連動して変動するものとする。
- ・ 水道光熱費や販促費・広告宣伝費、リース料は固定費とする。

(1) 売上高 8.5 億円規模の高収益モデル

まず1つ目は、近年、都市近郊で計画・実施されているフルモデル型の道の駅であり、売上高 8.5 億円規模の高収益モデルである。

レジ通過者（年間）の予測は、農産物直売が 261 千人、物販が 239 千人、飲食が 424 千人、合計 924 千人である。粗利率が 15%と低い農産物直売が売上全体の 36%を占めるため、売上高 8.5 億円に対し、営業利益は 15 百万円と試算される。主要なコストのうち、道の駅の経営の成否は管理者の経営能力によるところが大きいことから、有能な管理者を確保するため1人の人件費を 7,000 千円に設定している。

●図表 2-17 8.5 億円の収支モデル

(単位：千円)

	売上高8.5億円					売上高10億円				★損益分岐点	
	売上高 (金額)	比率 (※)	農産物直 売・物販	飲食	事務	【売上高A】 同一割合で 売上増加	構成比	【売上高B】 物販、飲食の 売上増加が大	比率 (※)	比率 (※)	
農産物直売	308,000	36%	308,000			362,353	36%	325,000	33%	254,530	36%
物販	282,000	33%	282,000			331,765	33%	350,000	35%	233,044	33%
飲食	260,000	31%		260,000		305,882	31%	325,000	33%	214,863	31%
売上高合計	850,000	100%	590,000	260,000		1,000,000	100%	1,000,000	100%	702,437	100%
農産物直売	46,200	15%	46,200			54,353	15%	48,750	15%	38,179	15%
物販	70,500	25%	70,500			82,941	25%	87,500	25%	58,261	25%
飲食	156,000	60%		156,000		183,529	60%	195,000	60%	128,918	60%
売上総利益	272,700	32%	116,700	156,000		320,824	32%	331,250	33%	225,358	32%
人件費（正社員）	32,000	4%	7,000	15,000	10,000	32,000	3%	32,000	3%	32,000	5%
〃（非正規社員）	83,522	10%	31,250	42,768	9,504	98,261	10%	98,261	10%	69,022	10%
販促費・広告宣伝費	12,800	2%	2,000	7,800	3,000	12,800	1%	12,800	1%	12,800	2%
水道光熱費	17,600	2%	2,400	8,000	7,200	17,600	2%	17,600	2%	17,600	3%
修繕費	31,500	4%	17,700	7,800	6,000	37,059	4%	37,059	4%	26,032	4%
消耗品費	29,100	3%	17,700	7,800	3,600	34,235	3%	34,235	3%	24,048	3%
リース料	10,800	1%	4,800	3,000	3,000	10,800	1%	10,800	1%	10,800	2%
事務費・雑費	40,000	5%	23,600	10,400	6,000	47,059	5%	47,059	5%	33,056	5%
人件費・経費	257,323	30%	106,450	102,568	48,304	289,815	29%	289,815	29%	225,358	32%
営業利益	15,378	2%	10,250	53,432	-48,304	31,009	3%	41,435	4%	0	0%
正社員	9人		2人	5人	2人	9人		9人		9人	
非正規社員	69人		25人	36人	8人	81人		81人		57人	

※比率：売上高の内訳は構成比率、売上総利益の内訳はそれぞれの粗利率、それ以外は全体売上で割った売上比率を表示している。

資料：（仮称）「道の駅おけがわ」管理運営等計画報告書（平成 27 年 3 月）より筆者作成

売上高を 10 億円に増加させると営業利益は増加するものの、農産物直売の売上増加は利益貢献度が低いことから、より多くの営業利益を確保するためには物販・飲食の売上増加割合を高めることが求められる。

なお、このモデルにおける損益分岐点売上は約 7.0 億円である。

(2) 売上高 2.5 億円規模のコミュニティモデル

2つ目のモデルは、平成 23 年（2011 年）に財団法人地域活性化センターが全国の道の駅に対して行ったアンケート結果に基づく全国平均の道の駅モデルであり、売上高 2.5 億円規模のコミュニティモデルである。

レジ通過者（年間）の予測は、農産物直売が 121 千人、物販が 60 千人、飲食が 39 千人、合計 220 千人である。前述のとおり道の駅の成否は管理者の経営能力によるところが大きいだが、コミュニティモデルにおいては高額な人件費を負担できないため、人件費を 5,000 千円に設定している。粗利率が 15%と低い農産物直売が売上全体の 60%を占めるため、売上高 2.5 億円に対し、営業利益は 1 百万円と試算している。

●図表 2-18 2.5 億円の収支モデル

(単位：千円)

	売上高2.5億円					売上高3億円				★損益分岐点	
	売上高 (金額)	比率 (※)	農産物直 売・物販	飲食	事務	【売上高A】 同一割合で 売上増加	構成比	【売上高B】 物販、飲食の 売上増加が大	比率 (※)		比率 (※)
農産物直売	150,000	60%	150,000			180,000	60%	160,000	53%	142,453	60%
物販	75,000	30%	75,000			90,000	30%	105,000	35%	71,227	30%
飲食	25,000	10%		25,000		30,000	10%	35,000	12%	23,742	10%
売上高合計	250,000	100%	225,000	25,000		300,000	100%	300,000	100%	237,422	100%
農産物直売	22,500	15%	22,500			27,000	15%	24,000	15%	21,368	15%
物販	18,750	25%	18,750			22,500	25%	26,250	25%	17,807	25%
飲食	15,000	60%		15,000		18,000	60%	21,000	60%	14,245	60%
売上総利益	56,250	23%	41,250	15,000		67,500	23%	71,250	24%	53,420	23%
人件費（正社員）	11,500	5%	3,500	3,000	5,000	11,500	4%	11,500	4%	11,500	5%
〃（非正規社員）	6,064	2%	2,500	2,376	1,188	7,277	2%	7,277	2%	5,759	2%
販促費・広告宣伝費	1,500	1%	500	500	500	1,500	1%	1,500	1%	1,500	1%
水道光熱費	3,400	1%	1,200	1,000	1,200	3,400	1%	3,400	1%	3,400	1%
修繕費	8,700	3%	6,750	750	1,200	10,440	3%	10,440	3%	8,262	3%
消耗品費	8,700	3%	6,750	750	1,200	10,440	3%	10,440	3%	8,262	3%
リース料	4,100	2%	2,400	1,200	500	4,100	1%	4,100	1%	4,100	2%
事務費・雑費	11,200	4%	9,000	1,000	1,200	13,440	4%	13,440	4%	10,637	4%
人件費・経費	55,164	22%	32,600	10,576	11,988	62,097	21%	62,097	21%	53,420	23%
営業利益	1,086	0%	8,650	4,424	-11,988	5,403	2%	9,153	3%	0	0%
正社員	3人		1人	1人	1人	3人		3人		3人	
非正規社員	5人		2人	2人	1人	6人		6人		5人	

※比率：売上高の内訳は構成比率、売上総利益の内訳はそれぞれの粗利率、それ以外は全体売上で割った売上比率を表示している。

資料：（仮称）「道の駅おけがわ」管理運営等計画報告書（平成 27 年 3 月）より筆者作成

売上高を 3 億円に増加させると営業利益は増加するものの、農産物直売の売上増加は利益貢献度が低いことから、より多くの営業利益を確保するためには高収益モデルと同様に物販・飲食の売上増加割合を高めることに加え、利益捻出には固定費負担の軽減が肝要である。農産物直売・物販と、飲食、事務に部門は分かれるが、複数の部門を担当できる人材の育成が求められる。

なお、このモデルにおける損益分岐点売上は約 2.4 億円である。

5. まとめ（考察）

道の駅は、「休憩機能」、「情報発信機能」、「地域連携機能」という3つの機能を発揮した上で、当然のことながら経営面において収益性を確保していかなければその存立基盤が揺らぎかねない。仮に道の駅が赤字ともなれば、その設置者である市町村が自らの財政でその赤字を補填せざる得ない状況となり、むしろ地方行政にとっての負担ともなり兼ねないため、道の駅の経営戦略やマーケティングは極めて重要である。

【2つのマーケティング】

アンケート調査では、道の駅が抱える最大の悩みは冬場の客数の減少であることが明らかとなった。それを打開するには、地域住民の利用を促進することで季節を通じた安定的な売上確保につながる。したがって観光客にのみターゲット顧客を絞らず、①観光客にとっての目的地化、②地域住民にとっての日常利用化という2つのマーケティングを展開していくことが重要である。

【経営改善にアプローチする多角的な視点】

2つのマーケティングを実現するための有効策として、アンケートからは「地域の食材・特産品の活用」がキーワードとして読み取れた。前述の地域住民の日常的な利用を促進する上でも、地元の新鮮で質の良い商品を充実させることは重要である。地域の素材を活かすことで、近隣の商業施設との差別化、付加価値の高いオリジナル商品の開発による売上拡大、さらには地元生産者への収益の還元効果や関係雇用の創出といった地域経済の好循環にもつながる。

【収益性の向上】

道の駅全体の売上高の拡大を図ることはもちろんだが、収益構造の分析から、農産物直売は利益率が低いため、付加価値の高い加工品等の特産品の物販や飲食の売上高の向上を図ることが望ましい。また、固定費負担の軽減も利益を生み出しやすい体質への転換を図るものであることから、経営の安定化のためには極めて重要な取組と言える。

【人材育成】

前述のような取組を前に進めていくため、道の駅の運営体制としては、農産物直売・物販と、飲食、事務などといった複数の部門に分かれるだろうが、複数の部門を担当できる人材の育成が求められる。

次章では、埼玉県内の道の駅の現状や課題認識、実際に取り組まれている施策について探っていく。

第3章 埼玉県における道の駅の取組状況

1. 埼玉県の地域特性

埼玉県は東京都区部に近接し影響を受けやすい地域と、一定の距離がある地域とで人口動向や地域資源等に差異がみられる。ここでは、埼玉県における道の駅の分析にあたり、その特徴に影響を与える要素並びに今後の活用できる地域資源を探るために、埼玉県を大きく3つ、細かく10地域に分けて地域特性を整理する。

●図表 3-1 埼玉県のゾーニングと地域区分



資料：埼玉県5か年計画（埼玉県ホームページ）

(1) 大分類（3地域）

大分類として、都心からの距離に応じて3地域に区分すると、特徴が浮き彫りになる。都心に近接している県南ゾーンは都市化が進み、圏央道ゾーンは都市と田園の共存、県北ゾーンは自然豊かな地域と、日本の縮図ともいえる。

●図表 3-2 埼玉県の3ゾーンとその特徴

区分	ゾーン定義（根拠）	特徴
①県南ゾーン	都心から概ね 10～30 km圏	東京の影響を受けやすく、早くから都市化が進行した地域
②圏央道ゾーン	都心から概ね 30～60 km圏	都市と田園が共存しており、圏央道の整備により一層の発展が期待されている地域
③県北ゾーン	都心から概ね 60 km以遠	潤いのある豊かな自然環境や歴史・伝統などの个性的な地域資源が多く活かされている地域

(2) 小分類 (10 地域)

埼玉県は 10 地域に分けられ、それぞれが特徴を持った地域である。地域と特徴を以下にまとめた。

●図表 3-3 埼玉県の 10 地域とその特徴

区分	特徴
①南部地域	東京都と隣接し、地域外からの転入が多い。交通の要衝として古くから栄える。
②南西部地域	東京都と隣接し、転入・転出が多い。武蔵野台地上の肥沃な農業地帯として発展した。
③東部地域	東京都と隣接し、人口は緩やかに増加。多様な製造業が集積する工業地として発展した。
④さいたま地域	南部に次ぐ人口増加地域。行政機能や製造・商業・サービスなど多様な産業が集積している。
⑤県央地域	人口減少に転じているが、子育て世代の転入が多い。圏央道の開通により産業の集積が進む。
⑥川越比企地域	製造業を中心とした多彩な企業が集積し、大学も多い。観光資源・地域資源に恵まれる地域。
⑦西部地域	人口は減少傾向。狭山茶など有名な特産品や、高麗神社など名所・旧跡を有する。
⑧利根地域	人口は減少傾向で 20 歳代の転出が多い。県内有数の穀倉地帯で、多彩な地域資源に恵まれる。
⑨北部地域	人口は減少傾向。県内有数の農業地帯。圏央道と関越道の結節により企業誘致が進む。
⑩秩父地域	早くから高齢・過疎化が進行。独自の習慣や風俗が生まれ、多彩な観光資源に恵まれる地域。

埼玉県の道の駅の分布をまとめると以下の通りである。都心から距離があるほど道の駅が多く存在し、ゾーン別では県北ゾーンに半数を超える 11 の道の駅が所在し、次いで圏央道ゾーンが 7、県南ゾーンは 2 となっている。

●図表 3-4 ゾーン内の各地域における道の駅分布

ゾーン	地域	市町村	道の駅	
			数	名称
県南	南部	川口市、蕨市、戸田市	1	川口・あんぎょう
	南西部	朝霞市、志木市、和光市、新座市、富士見市、ふじみ野市、三芳町		
	東部	春日部市、草加市、越谷市、八潮市、三郷市、吉川市、松伏町	1	庄和
	さいたま	さいたま市		
圏央道	県央	鴻巣市、上尾市、桶川市、北本市、伊奈町		
	川越比企	川越市、東松山市、坂戸市、鶴ヶ島市、毛呂山町、越生町、滑川町、嵐山町、小川町、川島町、吉見町、鳩山町、ときがわ町、東秩父村	3	おがわまち、いちごの里よしみ、和紙の里ひがしちちぶ
	西部	所沢市、飯能市、狭山市、入間市、日高市		
	利根	行田市、加須市、羽生市、久喜市、蓮田市、幸手市、白岡市、宮代町、杉戸町	4	童謡のふる里おとね、アグリーアークゆめすぎと、かぞわたらせ、はにゅう
県北	北部	熊谷市、本庄市、深谷市、美里町、神川町、上里町、寄居町	4	おかべ、はなぞの、かわもと、めぬま
	秩父	秩父市、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町	7	あらかわ、大滝温泉、龍勢会館、両神温泉薬師の湯、ちちぶ、果樹公園あしがくぼ、みなの

2. 道の駅がある地域の地域資源

(1) 埼玉県の道の駅一覧

県内の道の駅の分布図を見ると、都心と隣接している県南ゾーンには道の駅は2駅と少なく、圏央道ゾーン7駅、県北ゾーン11駅と都心と離れるに従い道の駅が増加していることが分かる。

●図表 3-5 埼玉県内の道の駅の分布



資料：埼玉県5か年計画（埼玉県ホームページ）より筆者作成

●図表 3-6 埼玉県内道の駅の一覧

	名称	登録年月	ゾーン	地域	大型	普通車
1	あらかわ	平成5年4月	県北	秩父	5	50
2	おがわまち	平成5年4月	圏央道	川越比企	7	96
3	川口・あんぎょう	平成6年3月	県南	南部	5	167(障がい者用3)
4	大滝温泉	平成7年8月	県北	秩父	-	77(障がい者用2)
5	おかべ	平成8年4月	県北	北部	16	266(障がい者用2)
6	龍勢会館	平成10年4月	県北	秩父	9	74(障がい者用3)
7	童謡のふる里おとね	平成10年4月	圏央道	利根	19	78(障がい者用2)
8	はなぞの	平成10年4月	県北	北部	42	367(障がい者用9)
9	両神温泉薬師の湯	平成11年8月	県北	秩父	5	130(障がい者用2)
10	かわもと	平成12年8月	県北	北部	5	59(障がい者用2)
11	めめま	平成12年8月	県北	北部	30	100(障がい者用2)
12	ちちぶ	平成13年8月	県北	秩父	12	81(障がい者用2)
13	アグリパークゆめすぎと	平成14年8月	圏央道	利根	25	468(障がい者用7)
14	果樹公園あしがくぼ	平成15年8月	県北	秩父	5	83(障がい者用3)
15	いちごの里よしみ	平成16年8月	圏央道	川越比企	11	198(障がい者用2)
16	かぞわたらせ	平成16年8月	圏央道	利根	22	33(障がい者用3)
17	庄和	平成16年8月	県南	東部	42	160(障がい者用2)
18	はにゅう	平成19年8月	圏央道	利根	55	45(障がい者用2)
19	みなの	平成24年9月	県北	秩父	5	64(障がい者用4)
20	和紙の里ひがしちちぶ	平成28年10月	圏央道	川越比企	7	132(障がい者用2)

資料：筆者調べ（令和4年1月末時点）

(2) 土地利用状況

東京都区部に面するさいたま、南部、南西部は人口密集度が高く、北、あるいは西に行くほど減少する。森林は秩父地域が多く、農地は北部・川越・利根地域が多い。

●図表 3-7 埼玉県内各地域の土地利用の特徴



資料：埼玉県ホームページの図をもとに筆者加工・作成

(3) 農産物

全県的に野菜を生産しており、中でも北部・川越比企地域の生産量が多い。利根・東部地域では米麦、秩父地域では山間地方の特色を活かしたキノコ・果実の生産が盛んである。

●図表 3-8 埼玉県内各地域の農産物の特徴



資料：埼玉県ホームページの図をもとに筆者加工・作成

(4) 道の駅の観光資源

県内の各地域における、文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源は次のとおり。
埼玉県には自然や食、名所など多くの観光資源があることが再認識できる。

●図表 3-9 埼玉県内各地域の観光資源

地域	分類	名称	地域	分類	名称	地域	分類	名称	地域	分類	名称								
南部	イベント	戸田橋花火大会	川越 比企	名所	慈光寺開山塔	秩父	名所	三十槌の水柱	北部	イベント	江戸巡礼古道								
		大風あげ祭り			星と緑の創造センター 堂平天文台			羊山公園の芝桜			秩父路のSLパレオエクス プレス								
	自然	安行の植木園		イベント	不動ヶ岡不動尊總願 寺「節分会」			清雲寺(せいいうんじ)の サクラ			自然	長瀬の和船							
		安行の一輪草自生地			久喜の提燈祭り「天王 様」			美の山公園				長瀬の七草寺							
		彩湖・道満グリーンパーク	古利根川流灯まつり		寺坂棚田の景観			熊谷うちわ祭											
		牛島のフジ	ハクレンの産卵による ジャンプが見られる利根 川河川敷		カタクリ群生地			熊谷花火大会											
東部	自然	草加松並木	利根	自然	古代蓮の里		食	秩父		食	自然	自然	寄居玉淀水天宮祭						
	食	なまず料理店			浮野の里								月の石もみじ公園の紅 葉	熊谷桜堤					
	名所	川口鑄物工場			玉敷公園の大藤								宝登山	元荒川ムサシトミヨ生 息地					
		戸田ポートコース		手打うどん店	秩父の観光いちご園								日本水(湧出地)						
川越 比企	イベント	坂戸よさこい		食	名所								埼玉古墳公園	秩父	食	北部	食	自然	ブルーベリー農園
		小川町七夕まつり											埼玉古墳公園						長瀬の鮎料理店
	自然	伊佐沼	忍城址			和銅採掘遺跡	煮ぼうとう店												
		美の山公園	静御前の墓			旧柿原商店店舗及び 主屋	星川通線シボ'ルロード'												
		越生梅林	幸手権現堂堤	二瀬ダム	妻沼聖天堂														
		たまがわ花菖蒲園	アグリパークゆめすぎと	浦山ダム	荻野吟子記念館														
	名所	新河岸川の観光船運	秩父	イベント	自然	秩父夜祭	名所	秩父	名所	自然	名所	熊谷ラグビー場							
		蔵造りの町並み				川瀬祭						合角ダム	妻沼グライダー滑空場						
		時の鐘				龍勢祭						滝沢ダム	能護寺(あじさい寺)						
		旧山崎家別邸				芦ヶ久保の獅子舞						旧秩父橋	秩父路のSLパレオエクス プレス						
		菓子屋横丁				中津峡						栃本関跡							
		三富新田										旧武毛銀行本店							
秩父路のSLパレオエクス プレス		秩父札所																	
		秩父ミュージアムパーク																	

※地域をまたぐ観光資源は重複して記載

資料：埼玉県の資料をもとに筆者加工・作成

次節以降、県内のすべての道の駅を対象に実施したアンケート調査、並びに、上記の道の駅から特徴的な道の駅をピックアップして行ったヒアリング調査の結果を報告する。

3. アンケート結果

(1) 調査の実施概要

埼玉県内の道の駅の基本情報や経営状況、課題の認識等を把握するため、県内すべての道の駅を対象に、アンケート調査を実施した（以下、「道の駅に関するアンケート調査」）。調査の実施概要は以下のとおり。

●図表 3-10 アンケートの実施概要

調査対象	埼玉県内のすべての道の駅 20件
調査方法	郵送法
調査の実施時期	令和3年9月～11月
回収結果	19件（回収率95%）

なお、アンケート未回答であった一部の道の駅については、後日ヒアリング調査時に聞き取りによって得られた回答も含む。また、道の駅を有する自治体の担当者にも道の駅と同様の調査票を発送し、得られた回答は道の駅の回答を補完するために活用した。

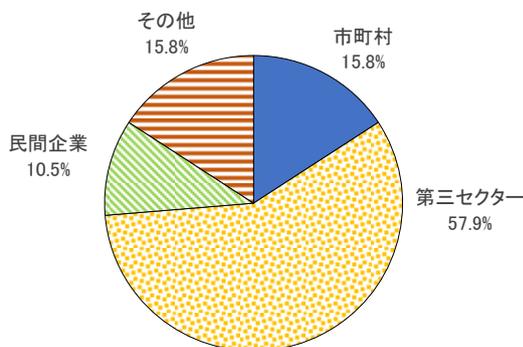
(2) 調査結果

① 運営主体 「県内道の駅の約6割が第三セクター」

道の駅の運営主体を尋ねたところ、「第三セクター」が57.9%で過半数を占めているほか、「市町村」が15.8%、「民間企業」が10.5%となっている。

なお、15.8%を占める「その他」の回答内容については指定管理によるJAや商工団体となっている。

●図表 3-11 「道の駅」の運営主体をお答えください

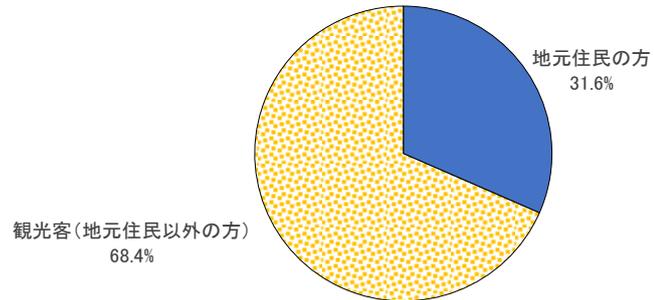


資料：道の駅に関するアンケート調査

② 道の駅のターゲット顧客 「県内道の駅の約7割が観光客をターゲット」

主なターゲットとして設定している利用者層を尋ねたところ、「観光客（地元住民以外の方）」と回答した道の駅は全体の68.4%を占めた。一方「地元住民」と回答した道の駅は全体の31.6%となっている。

●図表 3-12 主なターゲットとして設定している利用者層

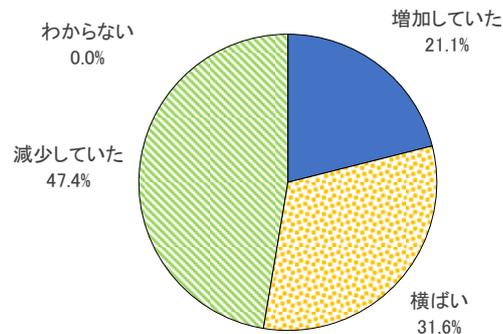


資料：道の駅に関するアンケート調査

③ 利用者数の動向（コロナ禍以前） 「県内道の駅の半数近くが開業後から利用者は減少傾向」

コロナ禍前までの利用者数は開業当初と比較して、どのような状況であったか尋ねたところ、「減少していた」が47.4%と半数近くを占め、「横ばい」が31.6%、「増加していた」が21.1%となっている。

●図表 3-13 (新型コロナ前までは) 道の駅の利用者数は開業当初と比較して、どのような状況だったか

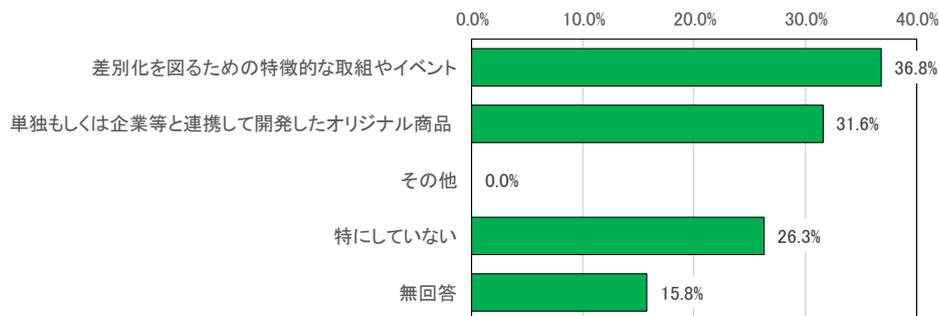


資料：道の駅に関するアンケート調査

④ 独自性を出す取組 「県内道の駅の4割近くは独自性を出す取組を行ってきた」

独自性を出す取組については、全体の36.8%が「差別化を図るための特徴的な取組やイベント」、31.6%が「単独もしくは企業等と連携して開発したオリジナル商品」を行ってきたと回答している。

●図表 3-14 独自性を出す取組をしてきたか（複数回答）



(n=19)

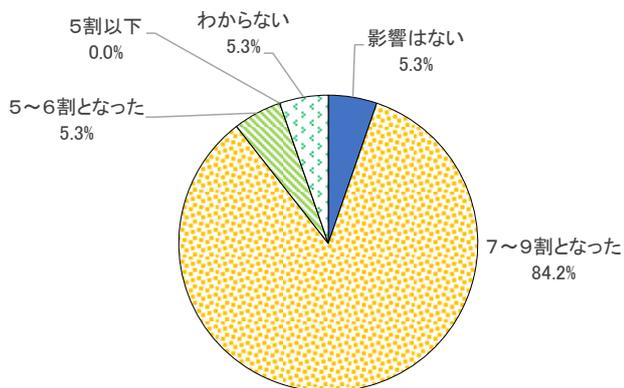
資料：道の駅に関するアンケート調査

⑤ 新型コロナによる年間利用者数への影響 「コロナ禍で約95%の道の駅が利用者減」

ターゲット顧客を尋ねたところ、「7～9割となった」が84.2%で大半を占め、「5～6割となった」が5.3%となっている。

一方、「影響はない」は5.3%にとどまっている。

●図表 3-15 コロナ禍で年間利用者数はどのようになったか

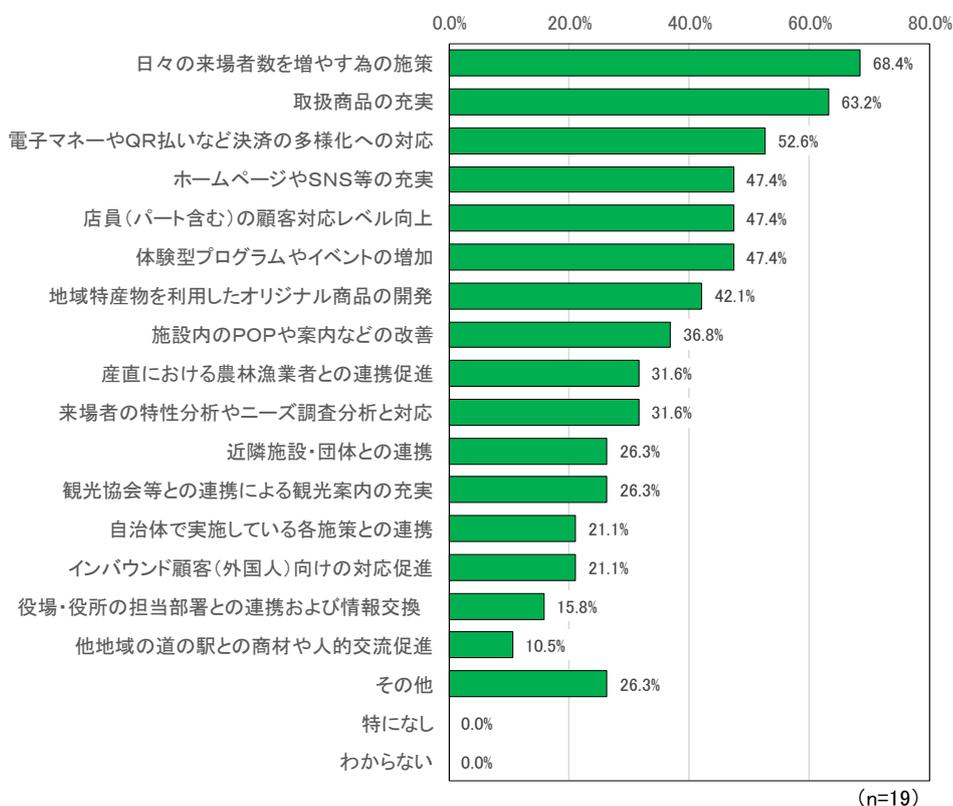


資料：道の駅に関するアンケート調査

⑥ 運営上の課題 「主要な課題は、来場者数の増加、取扱商品の充実など」

運営上の課題を尋ねたところ、「日々の来場者数を増やす為の施策」が68.4%で最も多く、以下、「取扱商品の充実」が63.2%、「電子マネーやQR払いなど決済の多様化への対応」が52.6%、「ホームページやSNS等の充実」が、「店員（パート含む）の顧客対応レベル向上」「体験型プログラムやイベントの増加」がいずれも47.4%となっている。

●図表 3-16 「道の駅」の運営上の課題として認識していること（複数回答）

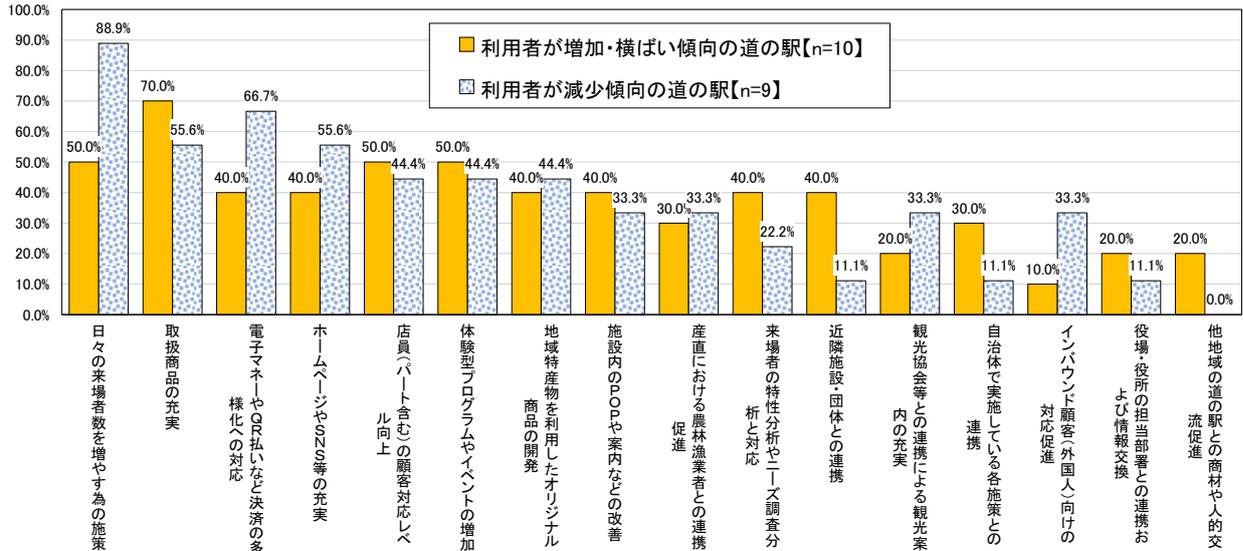


資料：道の駅に関するアンケート調査

⑦ 利用者増減の動向による課題認識の差

コロナ禍までの利用者数の動向別に道の駅の課題認識をみた。利用者が減少傾向の道の駅では「日々の来場者を増やす為の施策」の課題認識が増加・横ばい傾向の道の駅よりも強く、「電子マネーやQR払いなど決済の多様化への対応」「ホームページやSNS等の充実」に対する課題認識もむしろ高い。一方、利用者が増加・横ばい傾向の道の駅では、「取扱商品の充実」の課題認識が強く、減少傾向道の駅の回答割合を約15ポイント上回っている。

●図表 3-17 利用者の動向別の「道の駅」の運営上の課題として認識していること（複数回答）



⑧ 【参考】SNSの活用

アンケートのほか、埼玉県内の道の駅のSNSの活用状況を独自に調査した。県内でも、半数以上の道の駅が情報発信、集客のためにSNSの活用に取り組んでいる。

●図表 3-18 埼玉県内道の駅のSNSの活用状況

	名称	ゾーン	地域	Facebook フォロワー	Instagram フォロワー	Twitter フォロワー
1	あらかわ	県北	秩父	-	2113	1515
2	おがわまち	圏央道	川越比企	225	-	641
3	川口・あんぎょう	県南	南部	178	-	-
4	大滝温泉	県北	秩父	84	2113	1515
5	おかバ	県北	北部	448	1204	1379
6	龍勢会館	県北	秩父	-	2113	1515
7	童謡のふる里おおとね	圏央道	利根	-	288	1069
8	はなぞの	県北	北部	633	1395	5451
9	両神温泉薬師の湯	県北	秩父	-	-	-
10	かわもと	県北	北部	83	687	1
11	めぬま	県北	北部	-	-	-
12	ちちぶ	県北	秩父	-	2113	1515
13	アグリパークゆめすぎと	圏央道	利根	-	-	1543
14	果樹公園あしがくぼ	県北	秩父	-	219	650
15	いちごの里よしみ	圏央道	川越比企	-	-	-
16	かぞわたらせ	圏央道	利根	22	899	312
17	庄和	県南	東部	335	-	1527
18	はにゅう	圏央道	利根	-	-	-
19	みなの	県北	秩父	-	-	-
20	和紙の里ひがしちちぶ	圏央道	川越比企	-	-	-

資料：筆者調べ（令和4年1月末時点）

4. ヒアリング調査結果

(1) 道の駅 おかべ

所在地	埼玉県深谷市岡 688-1
主な施設	敷地面積 25,000 m ² ・農産物直売所 300 m ² ・岡部ふるさと物産センター 480 m ² ・NOLA 深谷のめぐみ食堂 330 m ² ・地域情報センター 130 m ²
運営方式	第三セクター（ふかや物産観光株式会社）
営業時間	農産物直売所 8:30～19:00 岡部ふるさと物産センター 8:00～19:00 そば蔵 8:00～18:00 (LO. 17:30) 百縁むすび 9:00～18:00 NOLA 11:00～17:30 (LO. 16:30)
駐車場	282台（普通車 264台、障がい者用2台、大型車 16台）
開設	平成9年度（1997年度）



※令和3年（2021年）12月31日現在の情報

資料：筆者撮影（上段写真）、道の駅おかべホームページ（下段地図）

① 道の駅の概要

1) 施設の特徴と運営者

埼玉県北部の国道17号線深谷バイパス沿いにある道の駅。本庄児玉インターより8km、JR高崎線岡部駅から徒歩25分にあり、周囲は畑が広がっている。埼玉県内5番目の道の駅として平成9年（1997年）にオープンし、平成24年（2012年）に駐車場を拡張した。

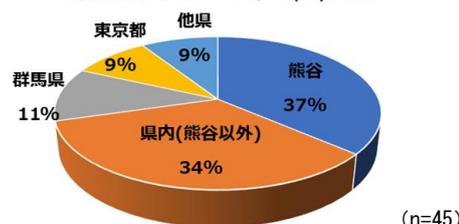
道の駅おかべは、日本有数の野菜産地・花きの産地である深谷市の特産品・農産物・郷土料理・歴史・観光・イベントなどを通じて、深谷の魅力を発信している。

「農産物直売所」には深谷市、本庄市の約70軒が出荷し、著名な「深谷ねぎ」を代表とする本場の野菜や切花のほか、神川町の梨などを販売している。他に、岡部特産の漬物や地元の土産を揃える「ふるさと物産センター」、郷土料理や地元食材を活用したメニューが楽しめる飲食店、「地域情報センター」から成り立っている。開設時の運営主体は第三セクターの「おかべ物産観光株式会社」であったが、平成27年（2015年）に「道の駅はなぞの」を運営する「有限会社はなぞの」を吸収合併し、現商号に変更した。

2) 来場客・ターゲット

令和元年度（2019年度）の来場者数は62万人で、近年は横ばい状態である。強力な観光地が近隣にない立地であるため、主なターゲットとして地元住民を想定している。駐車場で普通車のナンバーを調べたところ、地元の熊谷、熊谷以外の埼玉県内が共に約3分の1、残りが群馬県、東京都などの他県であった。

●図表 3-19 道の駅おかべ駐車場の自動車のナンバー
 自動車のナンバー（11/21(日)14時）



(n=45)

資料：筆者調べ

② 特徴的な取組

1) 地元農産物をPRする特徴的なイベントの開催

年間を通じて、地元特産の農産物の消費拡大を目指したイベントを開催している。6月にトウモロコシ「味来」の早食い大会、10月に「ふかやハロウィン」、12月に「深谷ねぎグランプリ」などのイベントを開催し、来場を促している。

2) 地元の魅力を伝える自社開発商品、共同開発商品

深谷市イメージキャラクター「ふっかちゃんグッズ」を自社開発して販売しているほか、地元の生産者と共同開発したジェラートや、地元の事業者が提供している渋沢栄一グッズなどを販売している。

3) 本場の新鮮野菜を使ったレストランの開設

令和3年(2021年)3月「NOLA深谷のめぐみ食堂」が開店した。渋沢栄一の好んだ郷土料理「煮ぼうとう」やブランド和牛「深谷牛」を使用したグリル、深谷ねぎを入れたピザなど特徴的なメニューも多く、ビュッフェでは深谷産の旬の新鮮野菜のサラダが楽しめる。

③ 課題

1) 顧客層の高齢化、ニーズの変化への対応

開設以来25年を迎え、常連の顧客層が高齢化している。イベントによってファミリー層の集客を目指しているが、来場者の土産を購入する意欲の低下がみられる。今後は、はなぞのアウトレットの開業による交通量の増加に期待している。

2) 体験型イベントの増加による集客

集客しないと来場者が増えない立地であるため、イベントを積極的に行っていきたい意向がある。令和3年(2021年)には「とうもろこし収穫体験」や「やまと芋トコロ満喫体験」を実施し、榛沢地区でのヤマトイモ収穫とNOLAでの食事をセットにした体験型イベントを実施し、好評を博した。

3) ホームページやSNSの充実

現在、ホームページ、Facebook、Twitter、Instagramを活用して、イベント開催などの情報を積極的に発信し、来場者の拡大を図っている。

④ その他(コロナ禍による業績への影響)

令和2年度(2020年度)はコロナ禍対策のために4月、5月に営業時間を短縮し、イベントも規模を縮小した影響で売上が減少した。渋沢栄一の生地から約3kmの位置にあるため、大河ドラマの放映による観光客の増加を期待して、大型車の駐車スペースの拡張、NOLAの開設などを進めたが、まだ団体客の増加には至っていない。引き続き、令和6年(2024年)の一万円札発行時の渋沢栄一ブームを期待する。

(2) 道の駅「はなぞの」

所在地	埼玉県深谷市小前田 458-1
主な施設	公園総面積 8,800 m ² ・本館棟 1,162.6 m ²
運営方式	委託 ふかや物産観光株式会社
営業時間	本館1階物販コーナー 8:00~19:00 本館2階ミュージアム 10:00~18:00 本館2階ベーカリー 8:00~19:00 花時計公園 9:00~18:00
駐車場	418台(大型車42台、普通車367台、障がい者用9台)
開設	平成10年度(1998年度)



※令和3年(2021年)12月31日現在の情報

資料：道の駅「はなぞの」ホームページより

①道の駅の概要

1) 施設の特徴と運営者

秩父路への玄関口として花時計広場やひだまりの公園を設け、自然の草木とふれあえる場を提供している。本館では国道140号(熊谷～秩父・長瀨エリア)の魅力的な商品、ふかやセレクトでは地元の方々と共同開発した商品や特産品をご用意している。2階には、深谷市のイメージキャラクター「ふっかちゃん」のミュージアム&ショップを展開している。また、道を挟んだ隣の敷地では、地元特産品が豊富な地域物産館アルエットをはじめ、野菜や植木、花の直売を、JA花園農産物直売所が行っている。

道の駅の施設運営については、第三セクターである「ふかや物産観光株式会社」が深谷市から指定を受け、指定管理者として運営を行っている。

2) 来場客・ターゲット

来場者数は、新型コロナウイルス以前は増加傾向であり、令和元年度(2019年度)は112万人であったが、令和2年度(2020年度)は緊急事態宣言の影響があり、来場者数、売上とも減少となった。

当道の駅は秩父への玄関口である関越自動車道の花園ICに近いので、秩父方面への観光客をターゲットとしている。埼玉県内の他市町村のほか、東京など近郊の都県から秩父の観光帰りに来訪する。

②特徴的な取組

1) 秩父に関するお土産の販売

当道の駅の所在地は深谷市になるが、来場客が秩父方面への観光客となるため、秩父に関するお土産を多く取り揃えている。秩父ワインや秩父プリンなどを常時販売しており、秩父でお土産を購入できなかったお客様に喜ばれている。

2) 有名ベーカリー店の出店により地元客の取り込み

本庄市に本店のある有名ベーカリー店をテナントとして出店いただき、地元の特産品を取り入れた焼きたてパンを提供している。観光客だけでなく地元の深谷市民にも喜ばれており、12月の秩父夜祭以降の秩父観光が閑散期となる冬場の収入源となっている。

3) 一部グッズの委託製造

秩父観光のお客様をターゲットにしているが、深谷市は渋沢栄一やイメージキャラクター「ふっかちゃん」も有名である。子供から大人まで楽しめる「ふっかちゃんミュージアム」を設営し、当道の駅でしか購入できない限定商品を提供している。

③課題

1) 独自商品の開発

当道の駅の独自商品がなく（一部グッズを除く）、独自性が打ち出せないでいる。深谷市の特産である深谷ネギを使用した自社加工の独自商品を販売したい。

2) 従業員教育の充実

現在、従業員（パート含む）は教育研修を受講しているが、顧客対応レベル向上だけでなくイベント企画・運営も含めた教育を充実させたい。

3) イベント開催による集客力向上

現状は、正社員が少ないため、イベントはオープン記念のイベントだけである。しかしながら、お客様に喜んでいただけるイベントを開催して集客力の向上を図りたい。当道の駅施設の改修を図り、イベント会場の拡大も検討する。

④その他（コロナ禍による業績への影響）

直近の売上は、コロナ禍の影響により、来場者の減少が主たる要因となり、売上は7割減となった。有名ベーカリーのテナント出店による地元客の取り込みなどにより売上高の向上を図りつつ、自社加工商品の開発により競争力の向上や利益率の拡大を図りたい。

(3) 道の駅「ちちぶ」

所在地	埼玉県秩父市大宮 4625
主な施設	売店、食堂（秩父食堂・秩父そば 昌楽 道の駅店）、屋外売店（小屋飯本舗・腸詰屋ちちぶ店・麵処青野）、
運営方式	第三セクター（株式会社ちちぶ観光機構）
営業時間	全日 9：30～17：30
駐車場	97 台（大型 12 台、普通 83 台、障がい者用）
開設	平成 5 年（1993 年）

※令和 3 年（2021 年）12 月 31 日現在の情報



資料：道の駅「ちちぶ」ホームページより

①道の駅の概要

1) 施設の特徴

道の駅「ちちぶ」は秩父市営で平成 5 年（1993 年）にオープン、平成 13 年（2001 年）から第三セクターの株式会社ちちぶ観光機構が運営を行っている。株式会社ちちぶ観光機構は「ちちぶ」のほか、「あらかわ」「大滝温泉」「龍勢会館」の 3 つの道の駅を運営している。関越道方面につながる国道 140 号線と、飯能方面につながる国道 299 号線の交差する交通の要衝に立地しており、近隣にはショッピングモール（ウニスク）もあるため、観光客が主な顧客となる。

飲食施設の料理は「わらじかつ丼」、「豚みそ漬け丼」、「そば」といった地場の料理にこだわっているほか、「みそポテト」といった新しい地域の B 級グルメを提供しており、観光客に好評である。また、地域の企業による店舗前の屋台が出店されており、にぎわう様子を見せている。

2) 農産物の品揃え

販売している野菜は秩父卸売市場で仕入れている。そのため、「直売所」という名称は使っていない。仕入れ比率は、秩父産が 2 割、他が 8 割。ただし、県外のものほとんど入れず、埼玉県内のものがほぼすべてである。

3) 来場客

令和 2 年度（2020 年度）の来客数は年間 34 万人であり、令和元年（2021 年）が 42 万人であったことから、大きく減少している。コロナ禍で減少したこともあるが、近年は来訪客が減少傾向であった。

② 特徴的な取組

1) 団体客へのアプローチ

交通の要衝に立地するために秩父方面に来る観光バスの利用者が非常に多い。スムーズな入場を図るために観光バスの予約を受け付け、当日に駐車場が確保されている安心感を提供している。

2) SNSを活用した情報発信

SNSが得意な職員が、Twitter や Instagram などによる情報発信を活発に行っている。売店で販売しているスイーツや食事などの画像を工夫してアップすることで閲覧者の興味を引いているほか、秩父市や周辺の観光地のアカウントのリツイートやフォローで地域全体の活性化に寄与している。

●図表 3-20 SNSを使った情報発信



資料：「道の駅ちちぶ」Twitter より

③ 課題

1) マンネリ化の回避

春の羊山の芝桜から、初冬に秩父市街で行われる夜祭と春から秋にかけてイベントが続くが、1月から3月はシーズンオフとなり来訪客が減少する。また、開設から30年近く経過しているため、冬季の集客とマンネリ化の防止が課題である。

2) 観光地ブランドの活用

観光地としてブランド力を持つ秩父市の中心に位置しており、その活用が課題である。

対応としてキャラクターの活用に非常に熱心であり、株式会社サンリオと連携してオリジナル商品「羊山オリジナルキティ」を作成、熱心なファンを獲得した。また、新たな独自商品として秩父市のゆるキャラである「ポテくまくん」のグッズを売り出していて好評である。

●図表 3-21 秩父市のゆるキャラ「ポテくまくん」グッズ



資料：筆者撮影

④ その他（コロナ禍の影響）

令和2年（2020年）の近隣の観光地である羊山公園の芝桜の公開の中止や、令和3年（2021年）の7月～9月の緊急事態宣言で団体客の来場がなかったことが来訪客数の減少に大きく影響している。緊急事態宣言が解除になった現在は観光バスの来訪も再開し、にぎやかな様子が戻って来ている。

(4) 道の駅「アグリパークゆめすぎと」

所在地	埼玉県北葛飾郡杉戸町大字才羽 823-2
主な施設	公園総面積 102,000 m ² ・本館棟 約 1,257 m ² ・公園ゾーン ・農園ゾーン 約 819 m ²
運営方式	指定管理（土地・建物は杉戸町所有）
営業時間	農産物直売所 9:00～17:00 あぐりの花屋さん 9:00～17:00 食堂あぐり亭 平日 11:00～15:00 土日祝 11:00～16:00 カントリー農園 10:00～16:00
駐車場	500台（大型車 25台、障がい者用 7台）
開設	平成 13 年度（2001 年度）

※令和3年（2021年）12月31日現在の情報



資料：アグリパークゆめすぎとホームページ

① 道の駅の概要

1) 施設の特徴と運営者

観光農園をテーマに、平成 13 年（2001 年）にオープンした。設立の経緯は、旧環境センター計画の凍結に伴い、用地の活用策として町が農業公園の建設を計画したことに端を発する。道の駅としては全国的にみてもユニークな施設であることから、県外からの視察も多い。

農産物直売所では、地元農産物を中心に、県内品、国産品も扱っており、杉戸町の農家は野菜が 130 農家、花は約 10 農家が出荷している。施設運営については、第三セクターである有限会社アグリパークゆめすぎとが開園以来運営を行っている。

2) 来場客・ターゲット

来場者数は、以前は年間 180 万人くらいであったが減少傾向であり、それに伴い売上も減少傾向である。

来場客の割合は、杉戸町民と町外の比率が 3 : 7 の割合。町外は東京のほか、千葉、茨城などから当道の駅を目的に来訪する。平日と土日では、平日が 1,000 人程度だが、土日は 1,500 人程度と、平日の 1.5 倍近くとなり、駐車場も目に見えて埋まる。

●図表 3-22 平日と土日の来場客の特徴

	平日	土日
来場者数	1,000 人	1,500 人
客 層	町内、年配の方、子	町外、ファミリー層
目 的	野菜購入、散歩	公園利用、観光

② 特徴的な取組

1) 農業公園としての機能を活かした多彩なサービスの提供

農園をはじめ、イベント広場、遊具、野外ステージ、池、バーベキュー広場など、広大な敷地に多種多様な施設設備が揃っており、フリーマーケットやせんべい焼き体験などの多彩なサービスを提供している。視察者からは、当施設のような姿を目指したいという声も聞く。

2) 交流の拠点機能

例年、町内の企業・団体主催の大型イベントが開催されている。そのほか、杉戸町コミュニティづくり推進協議会のボランティアが公園内に花を植える活動を行っている。

3) 昆虫等の販売

「あぐりの花屋さん」の売上アップのため、生産者が育てたメダカや金魚、産卵器具などを販売している。非常に好評で今では同店の売上の13%を占める。また、夏には、生産者宅に生息する昆虫を採取して販売したところ好評を博した。特にカブトムシが人気である。

③ 課題

1) 施設の老朽化対策

施設建設から20年経過し、建物や噴水等の設備の修繕箇所が多く、費用がかさんでいる。

2) 農産物直売所の売上と利益率の向上

売上は減少傾向。生産者が減少傾向で規模も縮小傾向。直売所の売場面積が小さく売上拡大の制約となっている。杉戸町が生産者が出荷した農産物は利幅を抑えているため、直売所の利益率が低い。市場仕入の商品は利幅を自由に決められる反面、地場産の特徴を失い、地元生産者との間に軋轢も生む恐れもある。

また、杉戸町が生産者は高齢化しており、後継者不足も問題となっている。

3) 来場者の消費の促進

公園や広場を目当てに来場する客がいるので集客力はあるが、売上にはつながっていない。産直野菜の品揃えが悪くなる午後が特に弱いが、高齢の生産者が出荷対応するのは難しい。そのため、来場客にPRできる、野菜以外で目玉となるオリジナル商品を開発したい。過去にもお土産品で取り組んだが、最低ロットの制約があつて難しかった。

④ その他（コロナ禍による業績への影響）

直近の売上減の要因は、コロナ禍の影響により、利益率の高い食堂の売上減が主たる要因である。団体客の宴会需要を得るために準備していた矢先であった。また、フリーマーケット、バーベキューも利用を休止したため、コロナ禍がなければ施設利用料の収益が確保できていた。一方、農産物直売所はコロナ禍でお客や売上は増加しても、利益率が低い。

(5) 道の駅「いちごの里よしみ」

所在地	埼玉県比企郡吉見町久保田 1737
主な施設	物産館（食堂、売店）、わんぱく広場、いちごハウス（研修施設）、簡易店舗、農産物直売所（JA運営）
運営方式	指定管理者（有限会社いちごの里よしみ）
営業時間	いちごの里物産館 平日 9:00～16:00、土日祝 9:00～17:00 食堂楽楽庵 平日 11:00～14:00、土日祝 11:00～15:00 簡易店舗 平日 11:00～15:00、土日祝 10:00～16:00 休憩所（パン店） 9:30～16:00 農産物直売所（JA運営） 平日 9:30～18:00
駐車場	398台（大型車 11台、障がい者用 2台）
開設	平成 16 年度（2004 年度） ※平成 17 年度（2005 年度）オープン



資料：著者撮影

※令和3年12月31日現在の情報

① 道の駅の概要

1) 施設の特徴と運営者

道の駅いちごの里よしみは、平成 17 年（2005 年）に埼玉県内で 15（いちご）番目の道の駅としてオープンした。JA 埼玉中央が運営する農産物直売所の隣接地に道の駅が設置されており、道の駅の機能を活かしながら、吉見町の特産品である「いちご」を活用する中で農業・商業・工業と連携を図り、地域の産業の活性化、ふれあい交流・観光の拠点として親しまれるような施設となる事を目的としている。

運営は指定管理者制度により、有限会社いちごの里よしみが管理運営を行っており、農産物直売所は JA 埼玉中央が運営している。

2) 来場客・ターゲット

来場者は隣接する農産物直売所で販売する商品により異なる。いちごの販売を行う 1 月～5 月と 10 月からの新米の販売時期は来場者も多くなる傾向にある。他の道の駅が冬場の集客に苦勞している中で、冬場に来場者が増える傾向は特徴的と言える。

来場者は農産物を求める観光客が多い。令和 2 年度（2020 年度）の来場者は約 102 万人で令和元年度（2019 年度）は約 107 万人であった。

② 特徴的な取組

1) 駐車場の増設

駐車場は乗用車が198台分設置してあったが、いちごの時期には慢性的に駐車場が不足し、駐車スペース以外の路上や大型車用スペースに駐車してしまうことが問題となっていたことから、令和2年（2020年）11月に隣接地に約200台分の駐車場を増設した。

2) 大学と共同開催のイベント

夏の集客イベントとして、国道交通省、立教大学観光学部の学生、道の駅の三者共同でイベントを行っている。過去には流しうどんイベントや水かけ祭りなどを行っていたが、新型コロナウイルスの影響でここ数年は開催中止となっている。

3) 独自商品の開発

農業の6次産業化の一環として町内産のいちごを使用した商品を製造・販売している。一例として、いちごサイダー、いちごジャム、いちご生どら焼きや期間限定のいちご大福などを販売している。いちごサイダーは好評で町内の観光地である吉見百穴でも販売している。

●図表 3-23 独自商品のいちごサイダー



資料：楽天ふるさと納税ホームページ

③ 課題

1) 施設の老朽化対策

オープンから20年近く経過しており、売店と食堂がある物産館の建物が老朽化しており、また、来場者の増加により狭いと感じるようになってきている。また、わんぱく広場にある子供用の遊具も老朽化しているので、大規模修繕を検討する時期になってきている。

④ その他

1) 圏央道の開通の影響

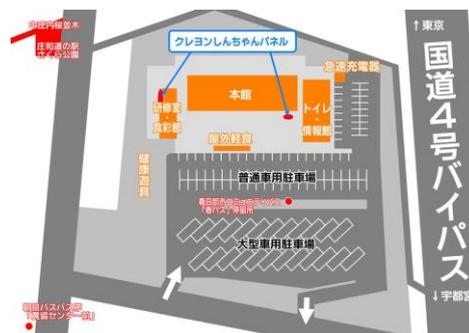
平成27年（2015年）に東北道久喜JCTと関越道鶴ヶ島JCT間を結ぶ圏央道が開通し、東北道と関越道がつながった。交通の便が良くなり、来場者が増えた印象である。

2) 農産物直売所

農産物直売所はJA埼玉中央が運営しており、近隣の農家約200軒の農家が農産物を持ち込んでいる。そのうち町外の農家は15軒程度で、ほとんどが町内の農家である。出荷している農家がスマートフォンで売上状況を逐一確認できるシステムを導入しており、欠品を防ぐ工夫をしている。

(6) 道の駅「庄和」

所在地	埼玉県春日部市上柳 995 番地
主な施設	全体面積：約 29,000 m ² (春日部市と国土交通省が半分ずつ) ・本館 ・食彩館 ・屋外軽食 ・情報館
運営方式	指定管理（庄和商工会）
営業時間	本館 8：00～19：00 食彩館 10：00～19：00 ※店舗や曜日により異なる 情報館 09：00～18：00 屋外軽食 ※各店、不定期での営業
駐車場	204 台（大型車 42 台、障がい者用 2 台）
開設	平成 16 年度（平成 17 年 3 月 27 日）



※令和 3 年（2021 年）12 月 31 日現在の情報

① 道の駅の概要

資料：道の駅庄和ホームページ

1) 施設の特徴と運営者

庄和商工会が指定管理者として、本館施設の管理運営を春日部市から受託している。その背景として、市の意向として道の駅に期待する役割はまちづくりの拠点、産業振興及び地域振興であることから商工会に白羽の矢が立ったようである。

庄和商工会が管理事務機能を担う中で、本館の運営は商工会会員で構成する企業（株）道の駅庄和）に委託しており、そこに多くのテナント（商工会会員）が入る構造である。

オープン当初は複数の会社に委託、コンビニエンスストアも入っていたが、業績を踏まえながら入れ替えなどを行ってきた結果、同社 1 社に一括委託する現在の方式に落ち着いた。

2) 来場客・ターゲット

来場客については、春日部市内と市外からの客がおおよそ半々である。平日と休日でもそれほど差はなく、平日は市内客がやや多く、逆に休日には市外客が多くなる。地元の利用客については年齢層が比較的高いほか、家族連れが多い。

利用客の主たる来場目的は買い物であり、コロナ禍以前は、利用者数は増加傾向にあった。コロナ禍によって利用者数は減少したが、売上は過去最高を記録した。関係者によれば、「遠くに出歩くことが難しい中、道の駅ならば外出先として許されるだろう」という考えで訪れた客の購買単価が向上したことがその要因と分析している。

●図表 3-24 平日と土日の来場客の特徴

	平日	土日	備考
来場者数	200 人	300 人	
客 層	市内 6：市外 4	市内 4：市外 6	
目 的	買い物	買い物	観光バスのトイレ休憩

② 特徴的な取組

1) 商工会の強みを活かした地域イベント

商工会ならではの地域とのつながりの強みを活かし、地元の高校や幼稚園、他地域の商工団体と連携を図り、イベントの出展を依頼するなど、地域活性化の取組に努めている。

●図表 3-25 道の駅庄和の実施イベントの例

連携先	内容	備考
地元の幼稚園	園児のための道の駅の社会科見学	
春日部工業工業	ミニ新幹線の展示イベント	
本吉唐桑商工会（宮城県）	サンまつかみ取りやワカメ詰め放題などのイベント	震災復興支援のため

2) 黒豆の特産品化とオーナー制度

農産物については、JA埼玉みずほが系列の地元農家約100名から成る生産組合からテナント企業に出荷する流れである。（実質の出荷農家は約50名）特徴的な取組として、庄和地区では丹波種の黒豆を特産品として栽培しており、道の駅の産直コーナーに特産品として陳列している。畑のオーナー制度も運営しており、道の駅がその事務局機能を果たしている。

3) 会員企業への仕事のあっせん

道の駅に管理に係る修繕や植木の維持などの業務は、商工会の会員企業に均等に委託しており、そのたりでも地域経済の活性化に一役買っている。

③ 課題

1) 地場野菜の品目と取扱量の充実

直売所における地元産の割合は、おおむね6割程度。道の駅オープン当初は、イタリア野菜など多種多様な目新しい農産物の生産・出荷も計画していたが、生産者の高齢化もあり、年を経るにつれて一般的な品目に固定化してしまっている。買い物が来場客の主目的であることから、目玉となるとれた地場野菜の品種と取扱量を増やしていく必要がある。

2) インバウンドも含めた観光客の招致

立地による地の利があるので、現在でも観光バスが立ち寄りコースに組み入れてかれている。その強みを活かし、今後は更なる観光客の招致、特にコロナ後にはインバウンド顧客の獲得が課題となっている。

その中で、招致に向けた宣伝・広報、電子決済システムの導入、テナントが雇用する販売員の接客スキルの底上げ、それを可能とする即効性のある教育の仕組みづくりなどが求められる。

(7) 道の駅「みなの」

所在地	埼玉県秩父郡皆野町大字皆野 3236-35
主な施設	観光情報施設・農産物直売所・パン工房 レストハウスみなの(食事処)
運営方式	皆野町(JAちちぶの施設を借受)
営業時間	観光情報施設・農産物直売所 レストハウスみなの(食事処)
駐車場	普通車 67 台、大型 5 台、 身障者用 4 台、EV用普通充電器 2 基
開設	平成 24 年度 (2012 年度)

※令和3年(2021年)12月31日現在の情報



資料：筆者撮影

①道の駅の概要

1) 施設の特徴

道の駅「みなの」は33年前にJAの「観光農園村」としてオープン、9年前に施設の土地の一部をJAから町に寄付して道の駅「みなの」となった。「出荷者に愛される直売所」を目指し、出荷者に愛されることが良い農産物の入荷が可能となり顧客の支持につながっている。施設は秩父地域産の農作物を扱う農産物直売所とその中にパン工房、名物である「わらじかつ井」や「うどん」を提供する食事処の「レストハウスみなの」がある。地場野菜を豊富に扱っているので地元の料理店も客として訪れるほどである。

2) 農産物の品揃え

出荷元としてJAちちぶの部会組織の281名のネットワークをもち、100名程度の農家が常時出荷をしている。

取扱農産物は500種類以上、常時150種類以上の品を揃え、加工品としてパンと漬物「しゃくし菜漬」を扱う。漬物はJAちちぶのセンターで加工、減塩の健康食品であることが売りである。

農作物は他の地区の直売所との差別化を行うために山間部の農産物を揃えるようにしており、農作物の売上の93.7%が秩父地域のものである。入荷する農作物は露地栽培が中心のため特定の品目に集中しがちであるが、多品種少量の作付けの依頼や、365日出荷できるシイタケや蜂蜜を品揃えするなどの工夫を行っている。また朝の入荷だけでなく午後來訪する顧客のために昼間に補充を行っている。

●図表 3-26 道の駅「みなの」直売所の外観

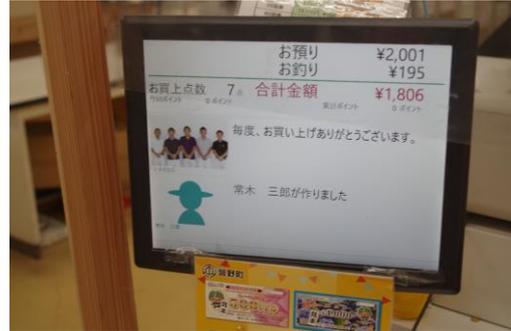


資料：筆者撮影

3) 来場客

令和2年度(2020年度)の来場者数は22.5万人であり、売上は増加傾向である。高速道路から観光地へのアクセス路上に立地するため、来場者は観光客が中心で平日も他府県からの来訪客が多い。秋の季節には干し柿用の渋柿を目当てにまとめ買いをする客が多く、客単価を引き上げている。

●図表 3-27 生産者の顔が見えるレジ



資料：筆者撮影

② 特徴的な取組(イベントの開催)

「観光農園村」時代からイベントを実施。現在の第二駐車場が畑だった時にはジャガイモ収穫祭を行っており、例年は10月に感謝祭、11月に収穫祭を行っている。

コロナ禍により、令和3年度(2021年度)は感謝祭、収穫祭ともに規模を縮小して実施した。

●図表 3-28 生産者、消費者の双方から信頼を得る人材育成



資料：筆者撮影

③ 課題

1) 人材育成

少人数での運営であるため、人材の育成が課題であるため教育に力を入れている。従業員には「農家の作物を売らせてもらっている」という気持ちを持たせる一方、出荷する農家にもルールを守ってもらい、信頼関係を作っている。従業員個々の個性・才能を活かす人材育成が目下の課題であり、例えばPOP作成が得意な職員に作成を任せるなどの工夫をしている。

2) 他の道の駅との連携

新たな取組を行う他の道の駅との連携が今後の課題である。近隣ではあるが、顧客導線の重複しない道の駅「果樹公園あしがくぼ」との連携会議を開始している。

④ その他(コロナ禍における取組)

コロナ禍の中、時間短縮を行いつつ営業した。営業継続の目的はJAの役割である農家の生活、出荷機会の確保であった。その中で昨年度は過去最高の客数・売上高を記録している。都心から1時間半程度で来ることができる立地もあり、豊富な品揃えが外出需要を取り込んでいたためと思われる。結果的には営業時間の延長を行い、「密」の回避を行うほど盛況であった。

5. まとめ（考察）

埼玉県は東京都心に隣接する県南エリア、都市と田園が共存している圏央道エリア、緑豊かな県北エリアとそれぞれ特性が異なるエリアが混在しており、その様は「日本の縮図」とも言えるものである。そのような状況の異なる県内の道の駅について、アンケート調査やヒアリングから以下のような現状と課題が分かった。

【主要ターゲットに対する認識】

県内にある道の駅全20駅のうち、その大半の18駅が圏央道エリア、北部エリアに所在しており、アンケート調査結果から観光客をターゲットと認識している道の駅が多い。

【新型コロナウイルスによる影響】

県内の道の駅は約半数が新型コロナウイルスの影響が出る以前から来場者は減少傾向にあり、新型コロナウイルスの影響が出ると、その傾向は顕著になっており、9割以上の道の駅が影響を受け来場者が減少していると回答している。

【運営上の課題】

運営上の課題では「日々の来場者数を増やす為の施策」、「取扱商品の充実」との回答が多く、今後に向けては集客が大きな課題と考えている道の駅が多いことが分かった。集客策として実施している事として、約4割の道の駅は集客イベントや商品開発などにより、独自性を出す事で他との差別化を図り、集客につなげる施策に取り組んできている。

【来場者増加に向けた取組】

ヒアリングの調査では、どの道の駅もどのそれぞれの立地に応じた地域特性を活かした独自の施策に取り組み、顧客満足度を高め、来場者の増加につなげようと努力している状況が伺えた。

今後の集客に対する課題の解決策として、地域で栽培される農産物の販売拡充や地域の特性を活かした特産品開発などの品揃え、設備の老朽化への対応や駐車場などハード面の拡充、決済方法の多様化、マンネリ化を防ぐためのイベント拡充、接客技術向上に向けたスタッフ教育や情報発信のためのITやSNSの活用などのソフト面の対策が挙げられている。

アンケート調査からは、利用者が減少傾向にある道の駅は電子決済の導入やSNSの活用を意識が向きがちで、取扱商品の充実の重要性を再認識したほうがよい状況もうかがえた。

次章ではこれらの課題解決に向けた参考となる、埼玉県以外の他地域の先進的な道の駅の事例を紹介する。

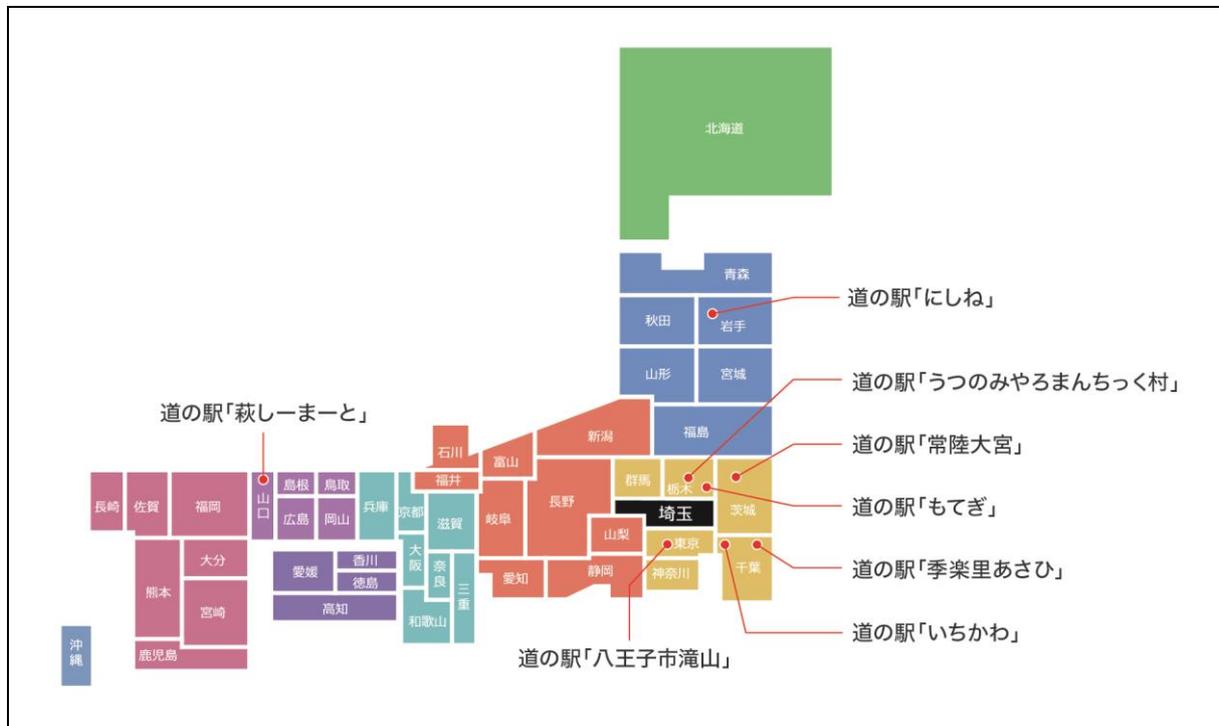
第4章 先進的な道の駅と地域商社の取組

全国モデル「道の駅」や過去の文献で取り上げられた道の駅の活動の中から、独自（中小企業診断士や農業振興の研究会）の視点により、経営面やビジネスモデルに優れた道の駅や埼玉県の道の駅に参考となる取組を選定し、その考え方や取組のポイントを紹介する。

●図表 4-1 本章で取り上げた参考事例一覧

1. 経営やビジネスモデルに優れた先進的な道の駅	
道の駅「もてぎ」	従業員が一丸でオリジナル商品の開発や拡販する組織
2. 農産物流通・特産物開発に優れた先進的な道の駅	
(1) 道の駅「うつのみやろまんちっく村」	地域同士をつなぐ独自の流通網
(2) 道の駅「萩しーまーと」	無名食材のブランディングによる付加価値の創出
3. 都市近郊型で参考になる先進的な道の駅	
(1) 道の駅「八王子市滝山」	地元産品重視の品揃えによる目的地化
(2) 道の駅「いちかわ」	「市川市のアンテナショップ」として地域ブランドを発信
4. 埼玉県でも応用可能な事例	
(1) 道の駅「にしね」	ほうれん草（地域特産物の活用）
(2) 道の駅「常陸大宮」	洋野菜（新たな特産物に挑戦）
(3) 道の駅「季楽里あさひ」	地元連携（高校・病院）

●図表 4-2 参考事例の道の駅の分布



資料：著者作成

1. 経営やビジネスモデルに優れた先進的な道の駅

(1) 道の駅「もてぎ」 ～従業員が一丸でオリジナル商品の開発や拡販する組織～

施設名	道の駅「もてぎ」
住所	栃木県芳賀郡茂木町大字茂木 1090-1
登録日	平成8年(1996年)4月16日
施設規模	駐車場: 340台 敷地面積: 約40,000㎡
管理者	株式会社もてぎプラザ(茂木町90%出資)



資料: 道の駅「もてぎ」Facebook

① 道の駅の概要

栃木県と茨城県との県境、埼玉県西部にも多く見られる中山間地に立地している。国道123号に面しており、近隣には大型モータースポーツ施設「ツインリンクもてぎ」がある。

茂木町においては、昭和63年(1988年)8月、街中を流れる逆川が大雨により氾濫し、死者を出す未曾有の災害が発生した。そのような中、当時の町長主導の元、河川の改修と早期復興の街づくりに挑むために行った事業の一つとして道の駅「もてぎ」が生まれた。

② 施設

農産物直売所、売店、カフェ、レストラン、防災館、大型オブジェクトなどが敷地内に立地している。また、真岡鐵道を走るSLが近くを通過しているため、SL見学もできる。幅広い年齢層の観光客や、地元客、どちらも多く足を運ぶ、地域の拠点である。

●図表 4-3 施設の概要

	主な商品・店舗
農産物直売所	毎朝採れたての農産物、町産のブランド有機堆肥を使った「美土里野菜」
売店	地元産の柚子・梅・ブルーベリー・林檎・苺・えごまを使った無添加のジャムやドレッシング
カフェ・レストラン	洋菓子屋&カフェ、ラーメン屋、食堂

③ 特徴

1) オリジナル商品の開発や拡販に関する独創的な手法

商品開発について、まず従業員が積極的に商品のアイデアを出し、それを従業員の投票で商品化案を決定し、実行権限のある市長が迅速に決裁し、スピーディに商品化につなげている。それを可能にしたのは、市長の「お金」は大事という認識である。駅はただの直売所ではなく、企業として利益を出し、地域経済を回していく必要があるという考えである。

また、従業員、町職員、そして住民の間で「訪れる人のための道の駅」、「町民のための道の駅」、「働く人のための道の駅」の3つの理念が共通認識として浸透しており、生み出された商品は、町の人々がまずお土産として購入し、町外の人々に口コミで広がるように自動的に拡販される仕組みが形成されている。

2) 加工品開発による高付加価値化

茂木町では特産物である柚子・梅・ブルーベリー・林檎・苺などを加工するために、特産品加工所として「もてぎ手づくり工房」を平成24年（2012年）5月に整備した。農産物をそのまま売るのではなく、加工することで高付加価値化を実現した。特に柚子に関しては力を入れており、高付加価値な加工品が販売されるようになってからは、地域の柚子生産者から従来の倍以上の単価で全量買い取りを行うようになった。

●図表4-4 茂木町の柚子を使ったオリジナル商品



【ジェラートとパウムクーヘン】



【ゆず塩ら〜めん】

資料：筆者撮影

3) 「オンリーワン」のコンセプト

訪れる人のために、「そこでしか買えないもの、体験できないものがあること」をコンセプトに「プチ旅行」の演出に取り組んでいる。具体的には、ゆず狩り教室、鮎のぼり（鮎に見立てたこいのぼり）、花火大会などといった各種イベントを常に開催している。さらに、遊具の設置や豊富な食事・スイーツの品揃えなど、来場客の満足度を向上させる仕組みが豊富である。そのようなところが訪れる人のニーズに合致し、評判となり、リピーターや新たな顧客の集客につながっている。

2. 農産物流通・特産物開発に優れた先進的な道の駅

(1) 道の駅「うつのみやろまんちっく村」 ～地域同士をつなぐ独自の流通網～

施設名	道の駅「うつのみやろまんちっく村」
住所	栃木県宇都宮市新里町丙 254 番地
登録日	平成 24 年（2012 年）3 月 26 日
施設規模	駐車場：1,112 台 敷地面積：460,000 m ²
管理者	株式会社 ファーマーズ・フォレスト



資料：道の駅「うつのみやろまんちっく村」ホームページ

① 道の駅の概要

「つなぐ・むすぶ・場づくり」「ものづくり・ひとづくり・まちづくり」を運営コンセプトに、多様な施設を備えた滞在体験型ファームパークである。

市民の余暇の充実や健康増進のための施設であるほか、市内の観光及び都市と農村の交流拠点の役割を担い、観光農業として収穫体験や一般市民が農業と触れ合う機会を創出している。

さらに、生産から流通までの流れを作る拠点でもあり、農業事業では、露地野菜やイチゴ、米麦、ホップ等を生産し、直売所やレストランで加工、販売している。

② 施設

農産物直売所や地物の食材が楽しめる飲食店だけでなく、地ビール醸造所、貸し農場、体験農場、森遊びのできる森林、温泉やプール、宿泊施設などがある。

農産物直売所「あおぞら館」は、客のニーズに合わせ、地域の新たな名産品となり得る作物の栽培を出荷者に働きかけており、作付け計画の立案、各種講習会の開催、6次産業化支援などのサポートも実施している。

●図表 4-5 施設の概要

	主な商品・店舗
農産物直売所	地元生産者や当園農場から届けられる新鮮野菜や花、農産加工品から卵をはじめ、栃木県内中から集められたお土産品を取り揃える村市場
レストラン	旬の食材を豊富に使った季節ごとの里山料理を気軽に食べられるレストラン
ビール醸造所	栃木県産宇都宮産の麦芽を使用したこだわりのビール造りを行っている
生産農場	栽培された野菜類は、園内のレストランや直売所に出荷される。また、定期的な農業体験プログラムも開催する
宿泊施設	温泉・プールを備えている市民の余暇の充実や健康増進のための施設

③ 特徴

1) 「ダブルターゲット」

「観光」と「日常」の両視点に基づく商品やサービスを展開しており、観光客向けのご当地特産品と、地元の人々が日常的に買い求めるものを取り扱っている点に特徴がある。異なるターゲットに対して効果的な訴求を図ることで、独自の農産物流通と地域色あふれる地元産のビール開発などにつながり、地域価値を向上する先進的な取組に発展している。

2) リピーターの醸成

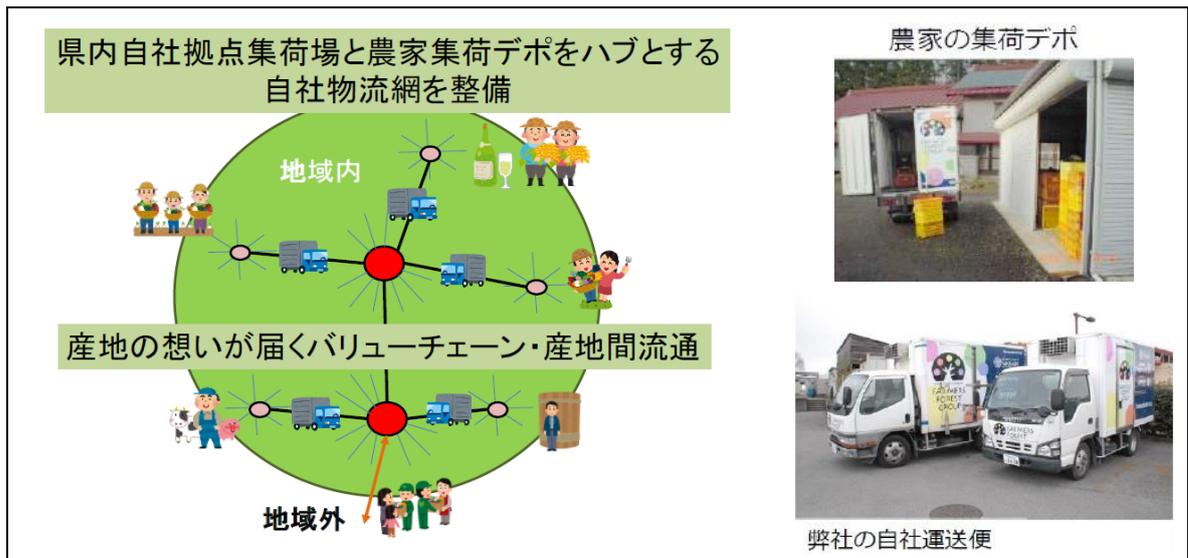
地域の様々な契約農家と連携することで、①大量少品種から少量多品種へのシフト、②播種時期をずらすことによる長期的に同じ商品を流通できる体制の整備、③新鮮な朝取れ野菜を中心としたラインアップの強化、④施設管理者側が決めた価格基準から大きく外れないようにすることによる商品の品質向上などの取組により、リピーター醸成を図っている。

3) 地域同士をつなぐ独自の流通網

収穫期にしか利用されない各地域の遊休施設を集荷拠点として活用することで、県内自社拠点集荷場と農家集荷デポセンター（小型の物流拠点）をハブとする独自の広域集配システムを構築した。これにより、生産ロットが小さいために流通しにくかった地域産品を取り扱うことが可能となり、既存の大手流通を補完する販路の選択肢を生産者に提供している。

農産物直売所と中規模流通といった「地域資源である農産物の出口」が整備されたことによって、新たな「中規模流通」「産地間流通」の市場を築き、ろまんちっく村に登録する農家に、売上の増加や農地の拡大などの好影響をもたらしている。

●図表 4-6 中規模流通網の整備

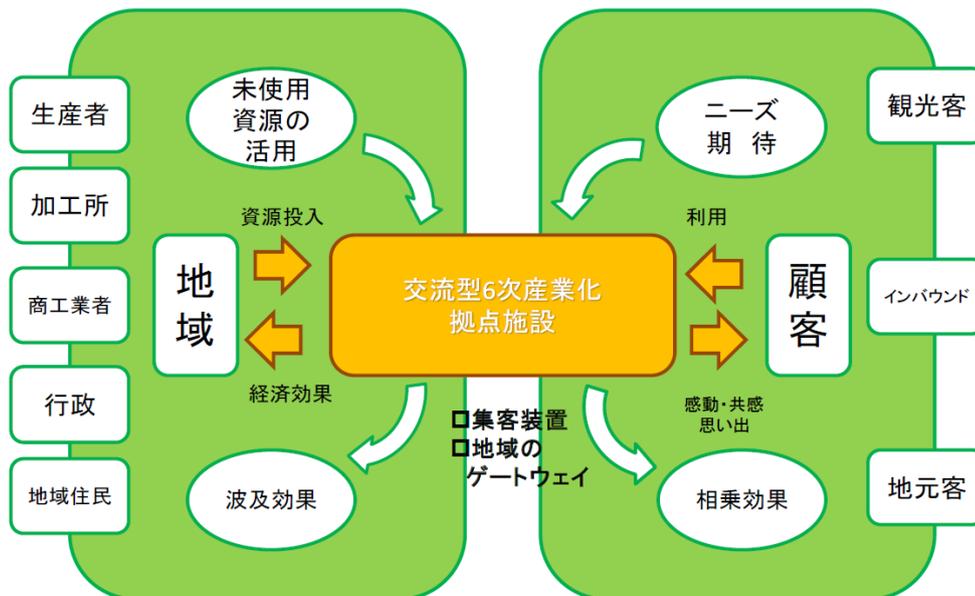


資料：中国地域における地域商社機能のあり方に関する調査（左）
株式会社ファーマーズ・フォレストの取組と課題（右）

4) 地域バリューチェーンの中核ハブ

交流拠点（集客装置）として、利益が地域に還元する仕組みを展開している。生産者と生活者（消費者）、生産者と商工業者などを結び、地域資源を活用した交流や商流を生み出すことで、地域バリューチェーンの中核ハブになる役割を担っている。

●図表 4-7 中核ハブの役割



資料：中国地域における地域商社機能のあり方に関する調査

(2) 道の駅「萩しーまーと」 ～無名食材のブランディングによる付加価値の創出～

施設名	道の駅「萩しーまーと」
住所	山口県萩市椿東 4160-61
登録日	平成 12 年 (2000 年) 8 月 18 日
施設規模	駐車場：87 台 建坪面積：1,600 m ²
管理者	ふるさと萩食品協同組合



資料：道の駅「萩しーまーと」ホームページ

① 道の駅の概要

萩市は一方は日本海に面し、三方が山に囲まれている。令和3年(2021年)10月末では人口は44,737人で減少が進んでいる。主な産業は漁業と農業、観光業である。当初、この道の駅は、観光客をメインターゲットにする構想であった。しかし、公募で選ばれた初代駅長の中澤氏が全国の観光市場に成功の要因と失敗体験をヒアリングした結果、平日やオフシーズンは客が少なく、安定した経営が難しいことが分かり、地産地消型へとコンセプトを変更した。

② 施設

地産地消のコンセプトのもと地元の台所になるという考えから、店舗構成は下記のように地元産中心の生鮮三品(鮮魚、青果、精肉)や飲食店もそろえ、ワンストップショッピングの機能を持たせている。

●図表 4-8 萩しーまーとの店舗構成

	店舗
鮮魚・青果・精肉	鮮魚：4店舗、青果：1店舗、精肉：1店舗
お土産・加工品	お土産・加工品：4店舗、塩干物：2店舗、製菓：1店舗
飲食店	飲食店：3店舗

③ 特徴

1) 無名食材のブランディングによる付加価値の創出

「地域資源∞全国展開プロジェクト」「萩の地魚もったいないプロジェクト」を展開し、地元で採れるあまり注目されていなかった魚に着目して、特産品にした点は特筆に値する。多くの地元の特産品を生み出したことで漁業者の所得向上にも寄与した。

萩漁港で水揚げされる魚は年間約250種類ありこれらの魚の多くは、いわゆる雑魚として地元や県内、広島、福岡・北九州などの都市部卸売市場で他の産地の魚と一緒に売られていた。このうち萩地方が全国でも有数産地となっている小魚「金太郎」などに着目し、独自の

加工品開発に取り組んだ。「萩の金太郎」の特産品開発に成功し、続いて小アジやばい貝のオイル漬けの商品開発にも成功している。加工品を通じて“萩の魚”の認知度が高まるにつれて、産地魚価も上昇していった。

2) 積極的な広報・PRとプロモーション

加工品の開発、首都圏の飲食店、スーパーへの販路開拓を進める中で、特産品の認知度アップのため、マスコミへの情報提供やイベントへの出展などのプロモーションにも重点を置いている。

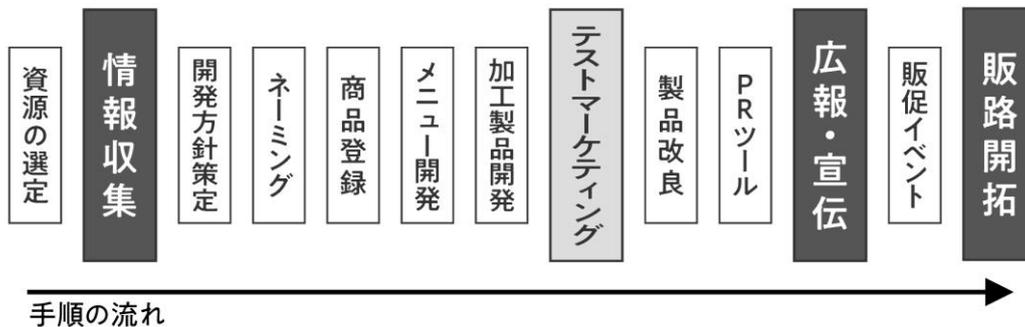
平成22年(2010年)には2人の著名シェフ(熊谷喜八氏、奥田政行氏)との共同開発も行った。さらに、平成24年(2012年)には築地場外にアンテナショップを開店、平成25(2013年)には「オイルルーージュ」「オイルポニーフィッシュ」が観光庁主催の「世界に通用する究極のお土産」に選ばれた。平成24年(2012年)のスイスで開催のダボス会議でも提供され、同年ローマ法王にも献上された。調査から試行錯誤、失敗と成功を繰り返しながら地域の産品を開拓・拡大していくプロセスとなっている。

●図表 4-9 オイルルーージュ
：金太郎のオイル漬け



資料：道の駅「萩シーマート」ホームページ

●図表 4-10 ブランディングプロセス「萩市スタイル」



資料：中澤さかな「道の駅「萩シーマート」が繁盛しているわけ」合同出版より作成

3) 卓越した商品政策・マーチャндаイジング

プロジェクトでは複数魚種のシリーズ製品のラインナップとなることから商品ラベルやPOP類などにデザイン上のルールを設けて進め、商品イメージの統一を図った。この手法はVIS(ビジュアルアイデンティティシステム)といわれている手法である。

萩シーマートでは商品シリーズ名を「萩セクション」として統一し、ロゴマーク・カラーシステムを揃えて商品展開を行っている。統一ツールによることでブランド力が向上、展示会やフェアでの訴求力が上がり、萩市のコーナーを強くアピールできる。また、デザインが統一されているので新製品ごとに個別のデザインを考えなくて済むという利点も加わる。

3. 都市近郊型で参考になる先進的な道の駅

(1) 道の駅「八王子市滝山」 ～地元産品重視の品揃えによる目的地化～

施設名	道の駅「八王子市滝山」
住所	東京都八王子市滝山町 1-592-2
登録日	平成17年(2005年)8月10日
施設規模	駐車場: 152台 敷地面積: 7,464.00㎡
管理者	中日本エクス株式会社



資料：著者撮影

① 道の駅の概要

基本コンセプトは、既存の道の駅にみられる観光地やその周辺に立地する「立ち寄り型」ではなく、新鮮な野菜の販売や地域住民によるイベントなどを通じ、道の駅そのものとなる「目的地型」としている。地場産の販売、飲食の提供などを通じて、消費者の「食」に対する安全・安心、農業をはじめとする地域産業の安定、市民と道路利用者との交流による活力ある地域社会の創造を目指している。

八王子市は、都市型農業が盛んな地であるが、近年は農地面積の縮小や農家数の減少などにより市場競争力が低下している。こうした状況を打開したいと、道の駅には期待が寄せられている。

② 施設

地域の拠点となる機能の充実を目指し交流ホール、農産物直売所、飲食コーナーの3つのエリアで構成されている。レイアウトは、仕切りの無いワンフロアになっており、来場者や観光客は、直売店から飲食コーナーへとシームレスに移動できる導線に特徴がある。

●図表 4-11 施設の概要

	主な商品・店舗
農産物直売所	毎朝採れたての農産物、自家製の漬物や加工品、豚肉「TOKYO X」の直売
飲食コーナー	地元野菜のサンドウィッチ、旬の食材のジェラート、女性農業者による惣菜店で地元八王子の野菜にこだわった飲食を提供
交流ホール	観光客向けにタッチパネル式大型ディスプレイによる交通情報、観光情報などをリアルタイムで発信。地域交流の促進の場として作品展示やイベント開催、カルチャー教室や講演会など開催

③ 特徴

道の駅「八王子市滝山」は、東京初で「東京唯一」の都市近郊型の道の駅である。道の駅そのものが目的地となるように地元産品重視（日配品・物産）の品揃え、農家のチャレンジショップを設けている。ICTを活用した生産者の出荷体制により、夕方や休日でも多くの地元野菜が店頭で陳列することで年間売上高は7億円を超えている。道の駅「八王子市滝山」は、拠点価値や地元の魅力を高めている先行事例といえる。

1) 生産者主体の運営組織による農産物直売所

市内農業者を中心に出荷組合を立ち上げ、生産者主体の運営組織による直売所を行っている。旬な新鮮野菜のほか、希少価値が高い豚肉「TOKYO X」、自家製の漬物や加工品、を直売している。出荷体制は、購入商品がPOSレジシステムを通過すると、出荷農家はリアルタイムで出荷商品の売上状況を確認できる仕組みを取り入れている。状況に合わせて追加出荷がしやすく、機会損失を防ぐことに役立っている。農畜産物以外の物産（調味料、乾物、お菓子など）や日配品でも地元八王子の産品を重視した品揃えをしている。

●図表 4-12 陳列棚の様子



【新鮮野菜】



【TOKYO X】

資料：著者撮影

2) 地元八王子の野菜にこだわった飲食コーナー

地元野菜のサンドウィッチ、旬の食材のジェラート、手作りの良さを活かした惣菜店がある。女性農業者による惣菜店は、家族の健康を考えた味をコンセプトとしたオリジナルメニューを揃えたチャレンジショップを展開している。

●図表 4-13 地元野菜を使った商品



【ジェラート】



【惣菜】

資料：道の駅「八王子市滝山」ホームページ

(2) 道の駅「いちかわ」 ～「市川市のアンテナショップ」として地域ブランドを発信～

施設名	道の駅「いちかわ」
住所	千葉県市川市国分六丁目 10 番 1 号
登録日	平成 29 年 (2017 年) 11 月 17 日
施設規模	駐車場：120 台 敷地面積：約 17,300m ²
管理者	市川未来創造グループ



資料：道の駅「いちかわ」公式ホームページ

① 道の駅の概要

道の駅「いちかわ」は、外環道路開通に合わせて平成 30 年 (2018 年) にオープンしたばかりの「都心に一番近い道の駅」である。市川市は千葉県北西部の都心から 20km 圏内に位置しており、文教・住宅都市として発展してきた。また都心部と県内各地を結ぶ主要交通軸上に位置し、各社鉄道のほか、幹線道路が東西方向に、東京外かく環状道路 (外環) が南北方向に通う。

道の駅「いちかわ」は外環道路の千葉県区間の玄関口にあたること、住宅地も近いことから、遠方からの立ち寄り者と地域住民の双方から集いの場として選ばれる拠点を目指している。

② 施設

施設としては、ショップ、レストラン、カフェ、ラウンジ、カルチャースペース等を有し、他の道の駅にないアイテムが揃っている。

●図表 4-14 施設の概要

	主な商品・店舗
売店・農産物直売所	「メルカートいちかわ」では、「いちかわの市場」の文字通り、市川市や千葉県内の特産品や農産物が購入できる。ギフト販売や各種フェア等の催事も展開。
レストラン・カフェ	本格イタリアンレストラン「トラットリア・アルポンテ」、カフェ「いちCafé」、世界各国の厳選コーヒー豆を取り揃える「いちCafe 珈琲焙煎」がある。

③ 特徴

1) 「市川市のアンテナショップ」として地域ブランドを発信

道の駅「いちかわ」は、市川市のシティセールスの拠点として「市川市のアンテナショップ」を目指している。これを象徴するのが、市川市や千葉県の特産品、青果物を揃える「メルカートいちかわ」である。

特徴的なのは、その種類や品数の豊富さ。ワンフロアの大空間に、市川産の梨を訴求するオリジナル商品や、市内商工事業者と連携した特産品、千葉県内の海産品や落花生など、他の道の駅にはない魅力的な地域ブランド品がバランスよく一堂に介している。市川ブランドの発信と価値向上に寄与しており、価格訴求の直売所中心の道の駅とは一線を画している。

●図表4-15 店内に並ぶ特産品



【市川産の梨を使った特産品】



【落花生を使った特産品】



【海産物オリジナル商品】

資料：筆者撮影

農産物直売エリアでは、スーパーでは見られない市川市特有の農産物や、生産者の商品棚、POPなどにより、市川ブランドを訴求している。40歳代を中心とした生産者グループ「いちかわファーム」が栽培したイタリア野菜は、直売所だけでなく、道の駅内のカフェやイタリアンレストランとも連携して価値を伝えている。

●図表4-16 「いちかわファーム」のヨーロッパ野菜



資料：筆者撮影

2) 「地元で愛される、洗練された道の駅」として地元の若い世代を獲得

コンセプトは「地元で愛される、洗練された道の駅」であり、遠方からの立ち寄り者だけでなく地域住民も日常的に利用したくなる工夫がなされている。建物は都市型の道の駅らしいスタイリッシュなデザインであり、そして他にはない地元産品を揃える「メルカートいちかわ」や、有名店の姉妹店レストラン、居心地のいいおしゃれなカフェなど、地元住民が日常的に訪れてもワクワク感が感じられる店が揃っており、実際に地元の若い世代の来店も多い。

4. 埼玉県でも応用可能な事例

(1) 道の駅「にしね」 ～ほうれん草（地域特産物の活用）～

施設名	道の駅「にしね」
住所	岩手県八幡平市大更 2-154-36
登録日	平成8年（1996年）4月16日
施設規模	駐車場：108台、敷地面積：不明
管理者	八幡平市産業振興株式会社



資料：筆者撮影

① 道の駅の概要

東北自動車道西根ICから北に約1km、国道282号に面している。名称は合併前の旧西根町時に設立された経緯からである。旧西根町時代の昭和63年（1988年）に開催された第27回全国農林水産祭において、西根町のほうれん草が最高位となる「天皇賞」を受賞。現在では地元の採れたてのほうれん草と、ほうれん草を使った加工品や食事・スイーツを提供している。

② 施設

主に地元客と、安比高原や八幡平を訪れる観光客が多く訪れる。農産物直売所兼売店、レストランが設置されている。

農産物直売所では、主に地元で採れたての青果を販売している。八幡平市の極寒の中で育った甘みのあるほうれん草を始め、ビニールハウスで栽培した「雨除けほうれん草」に関しては年中通して販売されている。

レストランでは、地元の食材を使った料理が楽しめる。特にほうれん草を使った料理が多く人気がある。ほうれん草揚げ餃子、ほうれん草ラーメン、ほうれん草カレー・ほうれん草ソフトクリーム、など豊富な品揃えで販売しており、ほうれん草のブランド化に大きく貢献している。

●図表 4-17 ほうれん草の麩



資料：道の駅にしね Twitter

●図表 4-18 ほうれん草カツカレー



資料：筆者撮影

③ 特徴

特徴は、地元の特産であるほうれん草のブランド化である。ほうれん草を地元客向けに産直で販売したり、観光客向けにほうれん草の加工品を提供したりして、地域内外の顧客に対してほうれん草を前面に押し出している。その結果、八幡平と言えばほうれん草というイメージが定着している。都市近郊野菜であるほうれん草でブランディングに成功している事例である。

(2) 道の駅「常陸大宮」 ～洋野菜（新たな特産物に挑戦）～

施設名	道の駅「常陸大宮」
住所	茨城県常陸大宮市岩崎 717-1
登録日	平成 27 年（2015 年）11 月 5 日
施設規模	駐車場：244 台 敷地面積：55,884 m ²
管理者	元気な郷づくり株式会社



資料：道の駅「常陸大宮」ホームページ

① 道の駅の概要

茨城県の久慈川に面しており、愛称を募集して「かわプラザ」と名付けられた。基本コンセプトは「常陸大宮市の魅力を創造・体感・発信するための場づくり」で、休憩・情報発信・地域連携機能を有する。

② 施設

主要な施設として、農産物直売所、農園、加工室、テラスなどがある。

●図表 4-19 施設の概要

施設	主な商品・店舗の状況
農産物直売所	多くの洋野菜が並べられている
農園	洋野菜の収穫体験開催 洋野菜の圃場を設け研修にも利用 認知度向上にも一役
加工室	ガラス越しに特産品のえごま油の搾油をみられる
テラス	川を眺めながら食事ができる

③ 特徴

常陸大宮市では、平成 23 年度（2011 年度）から全国的に取り扱いの少ない洋野菜の生産に取り組んでいる。当道の駅では洋野菜を中心とした販売をコンセプトとしており、カリフローレ、ロマネスコ、スティッキオ、ケール、アイスプラント、スイスチャード、フィノッキオ、パクチー、ハーブなど多くの洋野菜を販売している。洋野菜は希少性があり、価格競争が少なく収益性も高いため農業従事者の所得向上につながる。しかし、これらの洋野菜は普段の生活ではなじみが薄いため、「洋野菜フェス」を開催し実演調理と試食サービスを行う、また洋野菜を活かしたレストランメニューの開発などを行うなど販促に努め、常陸大宮のブランドを創出している。

●図表 4-20 洋野菜



資料：道の駅「常陸大宮」ホームページ

また、屋外の農園では洋野菜の栽培圃場があり、来訪者の収穫体験を開催も行い認知度向上に役立っている。

(3) 道の駅「季楽里あさひ」 ～地元連携（高校・病院）～

施設名	道の駅「季楽里あさひ」
住所	千葉県旭市イの5238番地
登録日	平成27年（2015年）4月15日
施設規模	駐車場：161台 敷地面積：15,400㎡
管理者	株式会社季楽里あさひ



資料：道の駅「季楽里あさひ」ホームページ

① 道の駅の概要

関東でも屈指の農水畜産物に恵まれ「野菜」「肉」「魚」「花」などを取り揃える「食なら何でも揃う道の駅」。駅の名前は、いつ来ていただいても旭市の魅力を知ってもらえるようにと、『季』節を問わず『楽』しむことができる『里』になることを願って『季楽里あさひ』と命名された。令和元年度（2019年度）年間売上7億5千3百万円、観光入込客数（延べ人数）120万人。

② 施設

旬のとれたて市場では、ラインナップは幅広く、野菜だけではなく、水産物、畜産物、そしてそれらを加工した商品まで並ぶ。旭市名産『いわしの丸干し』の加工体験などのイベントも行っている。情報発信スペースでは、従来のようなパンフレットやチラシでの情報発信の他に、デジタルサイネージの情報発信板を設置し、より魅力が伝わりやすい様に力を入れている。

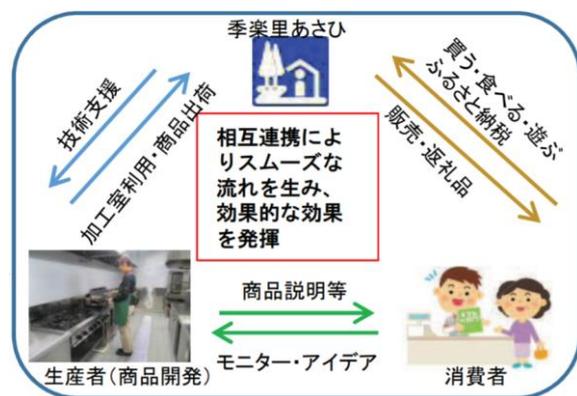
③ 特徴

道の駅の加工施設を活用した生産者による6次産業化に取り組んでいる。道の駅直売スペースから加工室が可視化されており、消費者にPRしながら商品開発することが可能。開発から販売までの生産者への支援を通じて、新ブランド創出とふるさと納税返礼品による特産品の情報発信を行っている。

県下唯一の農業高校との連携による農業後継者育成や高校生による野菜直売会、屋外ステージを活用し様々なイベントを開催することにより、市民の芸能発表の場と交流機会を創出している。

また、千葉県東部の基幹病院等と連携し、「医食農同源」をテーマに豊富な地元農水産物を活用したメニュー開発とレストランでの提供を通じた地産地消にも取り組んでいる。

●図表 4-21 相互連携



資料：旭市ホームページ

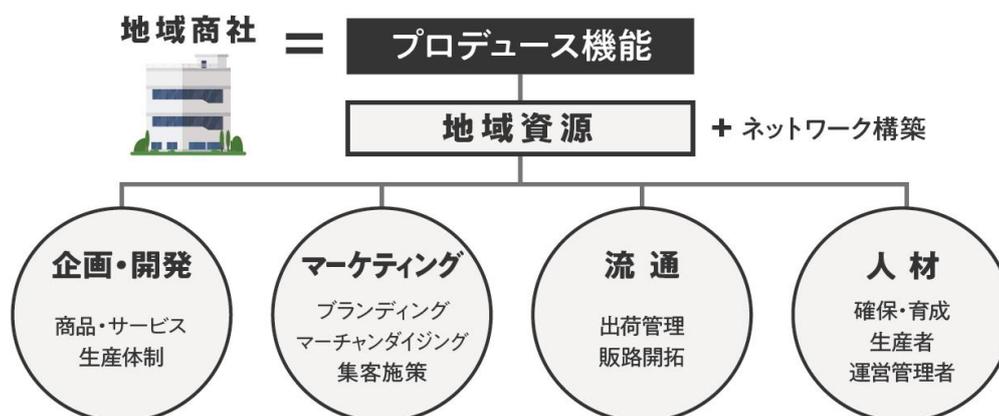
5. 地域商社の取組

(1) 地域商社の概要

① 地域商社とは

地域商社は、地域資源（農産品や加工品、観光資源等）を十分に活用した新たな商品やサービスの開発、マーケティングやブランディング、販路開拓等への支援と、事業成功のカギとなる人材の発掘と育成の支援、地域ビジネスの中心となる地域の生産者を取りまとめる「プロデュース機能」を保有している商社のことである。特に道の駅事業では、地域農業振興の活性化に貢献している。現在では、各施策を結びつけたネットワーク形成まで関わり地域に密着した地域商社が現れている。

●図表 4-22 求められている地域商社機能



資料：著者作成

② 埼玉県地域商社をめぐる動き

埼玉県では毛呂山町、小鹿野町、横瀬町、川島町など自治体を中心となって地域商社を創設する動きが起こっている。地域自治体では農業振興、観光振興、少子高齢化など多様な問題を抱えている。そうした地域課題の解決するために、新たな担い手として地域商社を設立し、地域をプロデュースしていくことが期待されている。

小鹿野町と横瀬町の地域商社は、町内に道の駅があることから、組織再編や出資という形で設置され、道の駅との相乗効果の発揮を目指していると思われる。

1) 埼玉県毛呂山町

中山間地域に立地している毛呂山町では、住民の高齢化が進んでいる。少子高齢化に対応した地域づくりを目指して、令和2年（2020年）10月1日に「もろやま創成舎」を設立

した。出資は、毛呂山町の他に、大学や地元企業・団体、金融機関が出資しており、産学官の連携色が強い組織体である。事業計画では、ふるさと納税を活用し個人や企業から1億円を集め、町の活性化や地域振興につながる事業（営農型発電や自動管理栽培など先端技術を活用した農業振興、自然豊かな環境を活かした観光事業）に投資する計画で「民官が一致団結し、良い街づくりをする」ことを目指している。

2) 埼玉県小鹿野町

道の駅「両神温泉薬師の湯」のある埼玉県小鹿野町は、町出資で「株式会社地域商社おがの」を令和3年（2021年）6月に設立し、道の駅を中心とした地域活性化の取組を行っている。地方創生推進交付金のために策定する地域再生計画では「道の駅の売上高や農産物出荷者は減少傾向にあり、これらを改善するため、地域商社事業による新商品開発や集荷サービス等により出荷者数の減少に歯止めをかけるとともに、商品の充実による売上高の増加を図り、地域生産者の収益と住民の利便性の向上、観光客増加・誘客多角化を目指す。」としている。

3) 埼玉県横瀬町

町が運営に関与し、果樹公園あしがくぼが出資した地域商社「ENg a WA（エンガワ）」が令和3年（2021年）9月に設立した。まちづくりや地域振興に関わり、町が策定する総合振興計画の事業実現を目指すとして、横瀬駅前の食堂や観光案内所の運営、地域製品の販売拠点「チャレンジキッチンENg a WA」で地域食材（焼きおにぎりやいちごやサツマイモを使ったスイーツ）を使った商品開発を手がけている。今後、特産品開発拠点としての機能を目指している。

(2) 農産物流通プラットフォームの構築の取組

従来の生産農家に販売拠点へのお荷依頼だけでは、高齢化や人手不足などの諸問題により農家からの賛同を得られず持続的な活動になりづらい。流通についても包括的な支援の枠組みを構築しておく必要があり、それを牽引するのが今後求められる地域商社の機能といえる。事例に挙げた道の駅「うつのみやろまんちっく村」のように出口までを見据えた農産物流通プラットフォームの構築が理想的な姿である。

(3) オリジナル商品開発の取組農産物流通プラットフォームの構築の取組

道の駅や農業振興の推進には、地域の農産物を消費者ニーズに適した加工商品として新たな付加価値のある商品開発が必要である。理想は、そこでしかない入手できない希少性のある看板名物商品が理想的である。事例で挙げた道の駅「もてぎ」や「萩しーまーと」の活動が参考になると考える。

6. まとめ（考察）

このように全国には、地域で成功するビジネスモデルを構築し、経営面において様々な施策に取り組んでいる道の駅が存在する。その成功の要因としてあげられるのは以下のようなである。

【地元産重視、オンリーワンのコンセプト】

道の駅事業の成功する必須ポイントは、観光客だけに頼るのではなく地元客を重視することである。道の駅の目的地化を果たし、地域住民のリピーターを増やしていくためには、地元産の農産物等の地場産品の品揃えが重要である。そこでしか買えないもの、体験できないものがあることを提供することが重要である。

【オリジナル商品の開発】

地元で作られたものをただ陳列するだけの待ちの姿勢だけでは衰退していつてしまうため、顧客や市場のニーズを反映させた農産物の提供、オリジナル商品やメニューの開発などに取り組み、魅力ある看板商品、看板メニューを生み出していくことが重要である。

【地域住民の参画】

オリジナル商品の開発・販売に成功した先進的な事例から、成功のカギは、地域住民（農家、商工業者、住民）の参画にあると考えられる。そのためにはまず、農家や地域住民を巻き込み参画意識を醸成することがポイントとなる。

【流通プラットフォーム・商社機能】

事例から、地域において独自の流通網を構築することができれば、地域内で流通しにくかった地域産品を道の駅で取り扱うことが可能となるほか、大手流通を補完する販路の選択肢を生産者に提供することができることにもつながる。

さらに、地域における道の駅のビジネスモデルを確立していくためには、商品企画開発、マーケティングやブランディング、販売、流通プラットフォームの構築を包括的に支援できる地域商社の機能が重要となる。

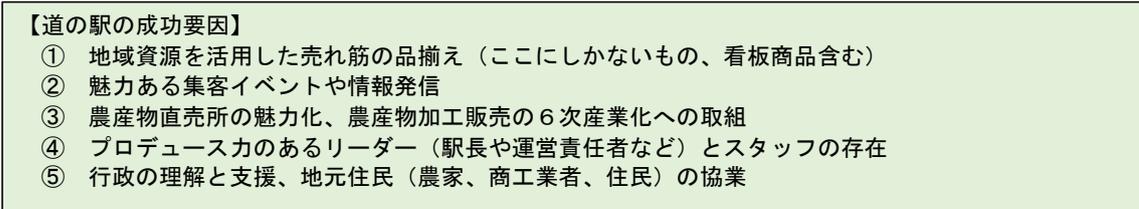
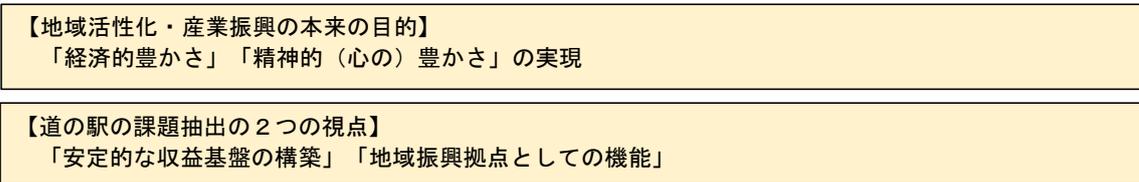
次章の最終章では、これまでみてきた道の駅の機能や経営の観点、埼玉県の中の道の駅の現状と課題、本章における先進的な道の駅の取組を踏まえ、今後の埼玉県における道の駅のあり方を考える。

第5章 埼玉県における道の駅のあり方

第5章では、第1章から第4章までの調査・研究を受けて、「埼玉県における道の駅のあり方」という形で提言をまとめていく。下図のとおり道の駅のベースとなる考え方から道の駅の課題と成功要因を抽出し、道の駅の「よくある論点」から道の駅の新たな類型・ポジショニングを導き出した。続いて道の駅に期待される地方創生の役割として新たな視点を加え、埼玉県における道の駅が目指すべき姿（ビジョン）とその実現のための重要課題を抽出し、最後に埼玉県の道の駅に対する具体的施策を提言としてまとめた。

●図表 5-1 第5章の主な構成

<ベースとなる考え方>



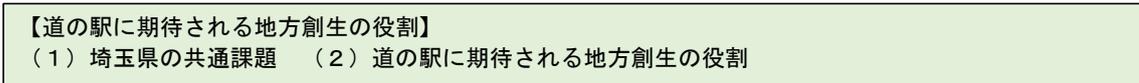
<論点整理>

+

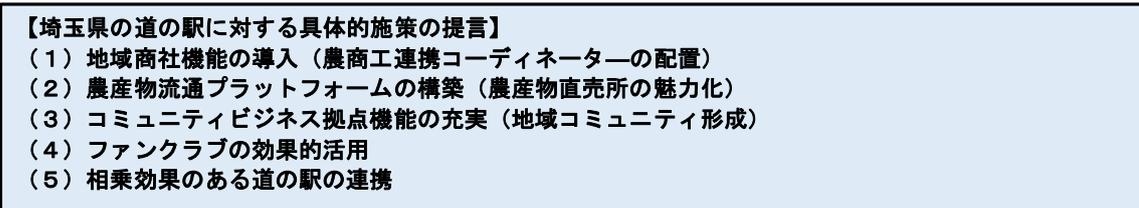
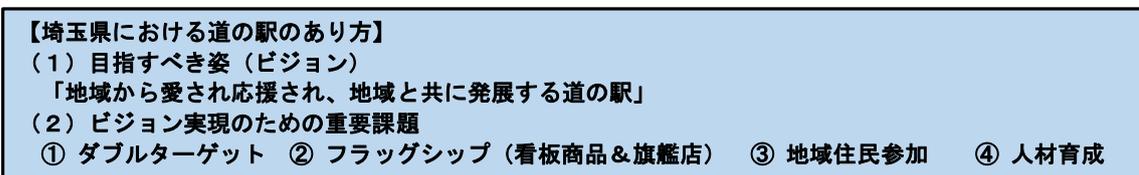


<新たな視点>

+



<提言>



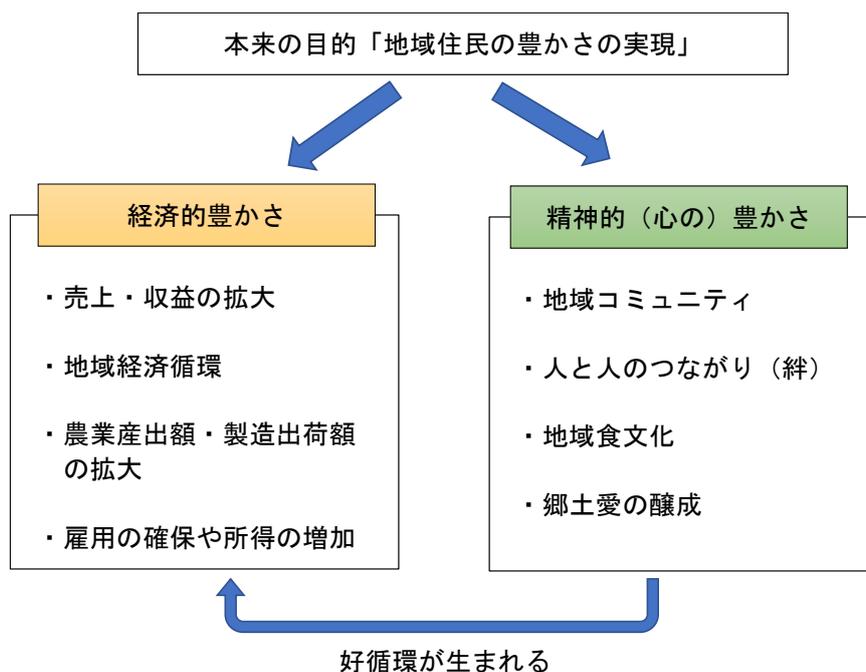
1. 道の駅の課題と成功要因

(1) 地域活性化・産業振興の本来の目的

道の駅は、「休憩機能」「情報発信機能」「地域連携機能」を併せ持つ施設であるが、地方創生が課題となる中で、地域を発展させる地域振興拠点として注目され、また地域活性化や地域振興（農業、商工業、観光、地域交流）の拠点、原動力と言われている。そのため、道の駅の課題や成功要因を論じる前に、そもそも地域活性化や産業振興の目的について明確にしたい。

地域活性化・産業振興の本来の目的は、「地域住民の豊かさの実現」と表現できる。「豊かさ」とは単に地域の「経済的豊かさ」だけではなく、そこに住む人々の「精神的（心の）豊かさ」と考えられる。「経済的豊かさ」とは、地域経済の拡大、すなわち雇用の確保や所得の増加につながるものである。「精神的（心の）豊かさ」とは、地域コミュニティ、すなわち人と人のつながりや、郷土愛、地域食文化、田園風景、自然環境などをその要素とするものである。

●図表 5-2 地域活性化・産業振興の本来の目的



道の駅の成功要因の1つとして「地域住民参加」がある。これにより地域コミュニティの構成要素である「農家」「商工業者」「住民」が道の駅の活動を通じて、人と人のつながりが生まれ、地域住民の心の豊かさにつながる。一方で地域住民参加により顧客ニーズに対応した野菜の品揃えや特産品開発に向けた取組が起こり、道の駅自体の売上や収益の拡大にもつながるといった好循環も生まれる。

(2) 道の駅の課題抽出の2つの視点

本調査・報告では、県内の道の駅に対してアンケートやヒアリングなど実地調査を実施した。道の駅の課題に関する質問に対して、相手方の立場や認識によりバラツキがみられる傾向があった。当事者が気づいていない潜在的な課題については、①安定的な収益基盤が構築されているか、②地域振興拠点として機能しているかという2つの視点から抽出することが必要となることがわかった。この2つの視点から、多くの道の駅において発生する事象は、以下のような課題として整理することができる。

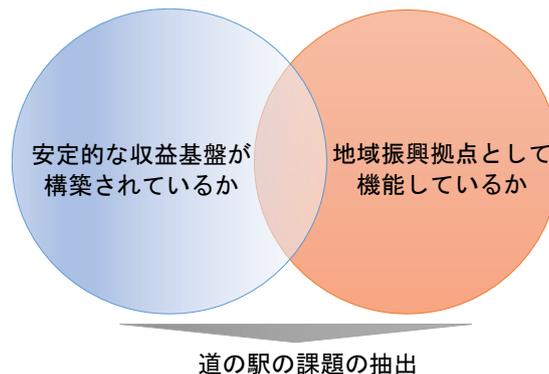
① 安定的な収益基盤が構築されているか（経営は安定しているか）

- ・平日と休日、行楽シーズンとオフシーズンの繁閑の差（特に冬場）が大きい。この場合、通期では赤字になっている可能性がある。
- ・施設が老朽化しているがリニューアルする予算がない。安定的な収益をあげていれば定期的に修繕を行うことも可能であり、赤字で改善の可能性がなく今以上の財政負担ができない。
- ・農産物直売所は好調だが、物販（加工品）、飲食のバランスが取れていない。農産物販売は委託販売の手数料が15%程度と収益率は低い。経営が好調な道の駅は農産物直売所、物販、飲食のバランスが良い。

② 地域振興拠点として機能しているか（農業・産業振興、地域コミュニティの形成につながっているか）

- ・野菜の端境期は仕入商品が多い。通期では地元農産物比率が低い場合、域外に資金が流出している割合が高く、地域振興への貢献度は低いと考えられる。
- ・象徴となるオリジナル商品がない。地元商品の比率が低い。どこの道の駅でも買える仕入商品は、たとえ売上や収益に寄与しても域外に資金が流出してしまう。地域でお金が回っているか、地元の農家や商工業者が潤っているか、という視点が大事。地元の農産物を地元の事業者が加工して販売していること（地域経済循環）が理想である。

●図表 5-3 道の駅の課題抽出の視点



< 解説 >

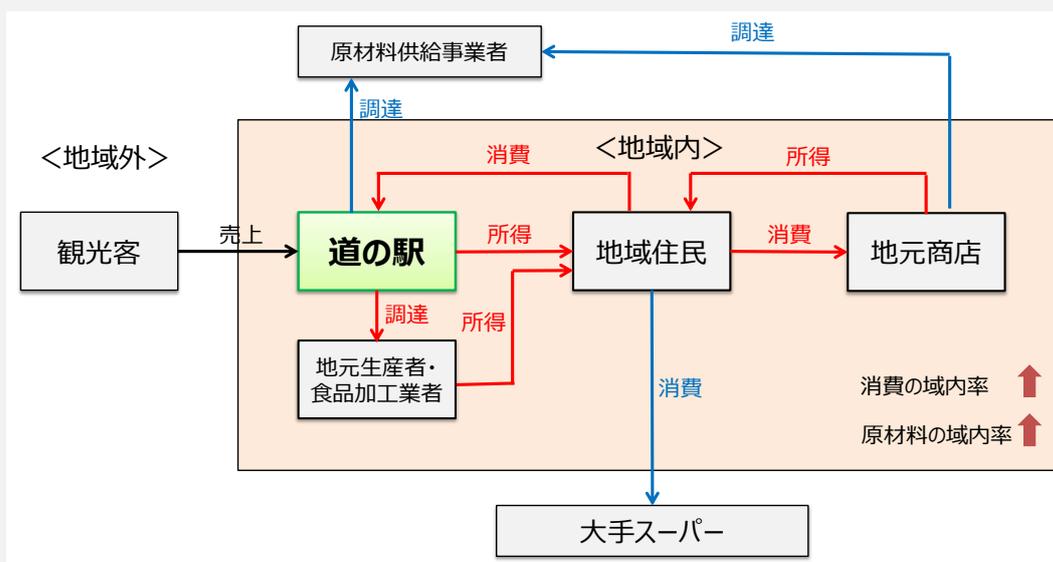
【地域経済循環】

地域経済の活性化は、①域外からの外貨を獲得しているか、②地域内部での取引拡大を図っているか、③域外への資金流出を削減しているかの3つの視点で考察することができる。

国内総生産(GDP)は、輸出(X)が増え輸入(M)が減ると増加する。これはGDPの計算式が $Y = C + I + G + (X - M)$ すなわち $GDP = 消費 + 投資 + 政府支出 + (輸出 - 輸入)$ であることから理解できる。

道の駅も同様に、観光客の増加やオリジナル商品の販路拡大は、域外からの外貨の獲得となり、また地域住民の地産地消の推進も域外への資金流出削減となることから、地域経済の活性化につながる。地域内部での取引拡大とは地域経済循環や「漏れバケツ理論」とも呼ばれ、道の駅で販売された商品の仕入れ先やその素材の地元比率によって経済波及効果が何倍も違ってくる。

したがって地元素材を地元事業者が加工した商品を扱う道の駅とそうでない道の駅(極端に言えば、ナショナルブランドを販売する全国チェーンの量販店)では、地域経済の活性化への貢献度が大きく違うといえる。域外からの仕入れ商品比率の高い道の駅は、地域経済循環の観点でみると存在意義が問われる場合があると言っても過言ではない。



(3) 道の駅の成功要因

道の駅は立地が重要であることは言うまでもないが、中山間地においても目的地化に成功している事例もある。そう考えると道の駅の成否のポイントは、そのコンセプトと施設内容、運営のあり方といえる。

本調査・研究では、道の駅の運営面に着目し、その成功要因について、顧客、業務プロセス、人材・組織などの視点から以下のように集約した。

< 道の駅の5つの成功要因 >

- ① 地域資源を活用した売れ筋の品揃え（ここにしかないもの、看板商品含む）
- ② 魅力ある集客イベントや情報発信
- ③ 農産物直売所の魅力化、農産物加工販売の6次産業化への取組
- ④ プロデュース力のあるリーダー（駅長や運営責任者など）とスタッフの存在
- ⑤ 行政の理解と支援、地元住民（農家、商工業者、住民）の協業

① 地域資源を活用した売れ筋の品揃え（ここにしかないもの、看板商品含む）

顧客の視点で、道の駅を目的化するためには、「ここにしかないもの」「ワクワクする売り場」を演出することが必要であり、そのためには魅力ある商品の品揃えやオリジナル商品開発による看板商品の創出が望まれる。

全国モデル「道の駅」にも選定された道の駅「もてぎ」（栃木県茂木町）では、地域資源として柚子加工品の品揃えが充実しており、B級グルメである「ゆず塩らーめん」も行列ができるほど人気となっている。

埼玉県内では、道の駅「はなぞの」の深谷ねぎ、道の駅「よしみ」のいちごなどが地域資源を活用した加工品の品揃えの充実を図っている例としてあげられる。

② 魅力ある集客イベントや情報発信

魅力ある集客イベントは、地域交流だけではなく、閑散期対策にもなる。

近年、利用者の多い道の駅では、多目的広場を活用した音楽ライブやフリーマーケットなどの開催や、ホームページやSNSを通じた情報発信を活発に行っている。

③ 農産物直売所の魅力化、農産物加工販売の6次産業化への取組

直売所の魅力は地元の新鮮な野菜を低価格で購入できることであるが、午後や端境期の品揃えの充実が課題となるケースが多く、イタリア野菜など付加価値の高い新たな品種の野菜を求めるニーズもある。

これらの課題やニーズに対応するためには、播種時期の変更や新たな品種の栽培など、出荷組合（生産者組合）が有効に機能する必要がある。

また、オリジナル商品開発を継続的に行うためには、商工業者と連携して地域全体での6次産業化に取り組むことが重要である。

④ プロデュース力のあるリーダー（駅長や運営責任者）とスタッフの存在

道の駅の魅力化には、地域資源を活かした付加価値の高いオリジナル商品の開発はもちろん、生産者の想いやこだわり、おいしい食べ方など農産物の価値を伝える情報コミュニケーションが重要である。

これらを実現するためには、地域の特性や資源（生産者や商工業者を含む）を俯瞰し、顧客やマーケットを知り、生産者や商工業者をつなげるプロデュース力のある駅長（運営責任者）の登用やスタッフの育成が必要である。

道の駅「しもつけ」や道の駅「どまんなか」は、百貨店勤務経験者を運営責任者に登用、道の駅「はなぞの」は大手小売経験者を採用している。

⑤ 行政の理解と支援、地元住民（農家、商工業者、住民）の協業

道の駅には、①安定的な収益基盤の構築、②地域振興という2つのミッションがあるが、設置主体である行政と運営事業者がその目的を共有することが必要である。

行政は、農業振興、産業振興、観光、地域交流などの担当セクションが分かれているケースが多く、その連携が課題となる。地域住民（農業、商工業者、住民）の協業を行うためには、これらの担当セクションが課題を共有して取り組むことが求められる。

行政職員や運営会社のスタッフ、地域の生産者・事業者等と一緒にモデル店を視察することは人材育成としても有効である。

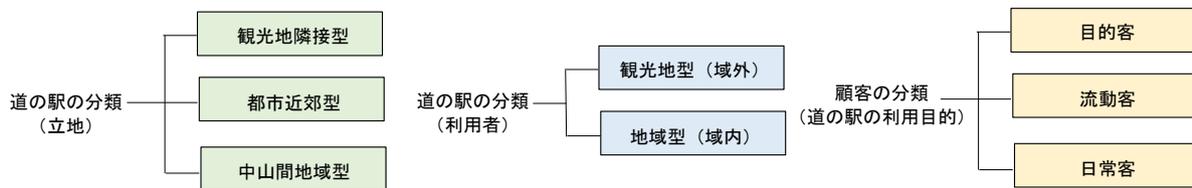
2. 道の駅における「よくある論点」

道の駅の検討に際して、ターゲットは地元客か観光客か、利用者のニーズに応えるために生鮮三品や仕入商品の充実は必要か、といったことが議論されることがある。ここでは道の駅における「よくある論点」について整理する。

(1) 類型・ターゲット

道の駅に関する文献において、様々な道の駅の類型による分類が行われている。一例として、道の駅の立地による「都市近郊型」「観光地隣接型」「中山間地域型」という分類、道の駅の利用者による「観光地型（域外）」「地域型（域内）」という分類、利用目的による「目的客」「流動客（幹線道路沿線・観光）」及び「日常客」という顧客の分類もある。

●図表 5-4 道の駅の分類の例



このように分類の切り口は複数あり、構成要素の組み合わせは多岐に渡るため、道の駅の分類も単純ではない。例えば、一括りに観光地に隣接する道の駅であっても、観光客に依存し、休日と平日、行楽シーズンとオフシーズンの繁閑差の激しさが課題となっている道の駅もあれば、ターゲットを地域住民とし、観光客はプラスαと考え、地域住民に愛される道の駅を目指し、発展している道の駅もある。

道の駅「萩しーまーと」は、当初観光客をターゲットに計画されていたが、経営安定化のために地元客重視に転換し成功した事例であり、最近の道の駅では地元客指向を高める傾向にある。

また、都市近郊の地域住民をターゲットとした道の駅はスーパーなど量販店との競合が課題となり、埼玉県の道の駅においても目的やコンセプトなど存在意義を明確にする必要がある。

< 参考事例 >

【ダブルターゲット】

道の駅「うつのみや ろまんちっく村」の運営会社であるファーマーズ・フォレストの松本社長は、「日常と観光の両視点に基づく商品やサービスを展開することを「ダブルターゲット」という考え方に基づき、観光客向けにご当地特産品をとりそろえながらも、地元と人々が日常的に買い求めるものを用意している。

(2) 品揃え

道の駅の品揃えについて、地元産重視か市場仕入れによる品揃え重視かという議論がある。地域振興の観点からは地元産にこだわるべきであるが、農産物の端境期に他県産の野菜を市場から仕入れ、どこの道の駅にもあるリテールサポートの仕入商品を置くケースがみられる。

また、地元客による日常的な買い物需要への対応のため、生鮮三品の品揃えをする道の駅もある。中山間地など道の駅が地域の唯一の買い物拠点となっている場合など、生鮮三品の品揃えが必要なケースもあるが、通常はスーパー等の量販店との差別化が課題となる。

道の駅「うつのみや ろまんちっく村」では、地元の生産物を集めながらも、地域特性や気候条件から調達できない農産物などは、産地間流通で他の産地から取り寄せている。道の駅「いちかわ」では、地元の農産物や特産品を中心としながらも、千葉県内の特徴ある事業者が加工した水産加工品や肉加工品も揃えるなど、ゆかりのある産地や生産者から調達している。

(3) J A 農産物直売所や量販店との差別化

農産物直売所は、「地元産」「新鮮」「低価格」で市場に出荷できない規格外品が多く、食料調達の目的で年配者の利用が多い。埼玉県の場合は都市近郊野菜の産地であることから、直売所とスーパー等の量販店と競合することもある。

道の駅の農産物直売所の魅力化を考える場合、近隣の J A 農産物直売所や量販店との差別化を図る必要がある。例えば J A 農産物直売所がアウトレット（市場に出荷できない規格外品）中心であれば、道の駅の直売所は多品種かつ高品質な野菜を取り扱い、生産者の想いやレシピを書いた P O P を添えて販売するなど、「ここでしか買えないもの」「ワクワクする品揃え」を演出し、スーパー等の量販店と明確な差別化を図る必要がある。

また、道の駅は地域資源を活かしたオリジナル加工品の品揃えも充実させることで、単なる日常の買い物や観光のついでに寄る場所とするのではなく、目的意識をもって来店する顧客の拡大が重要である。

(4) 道の駅の新たな類型・ポジショニング

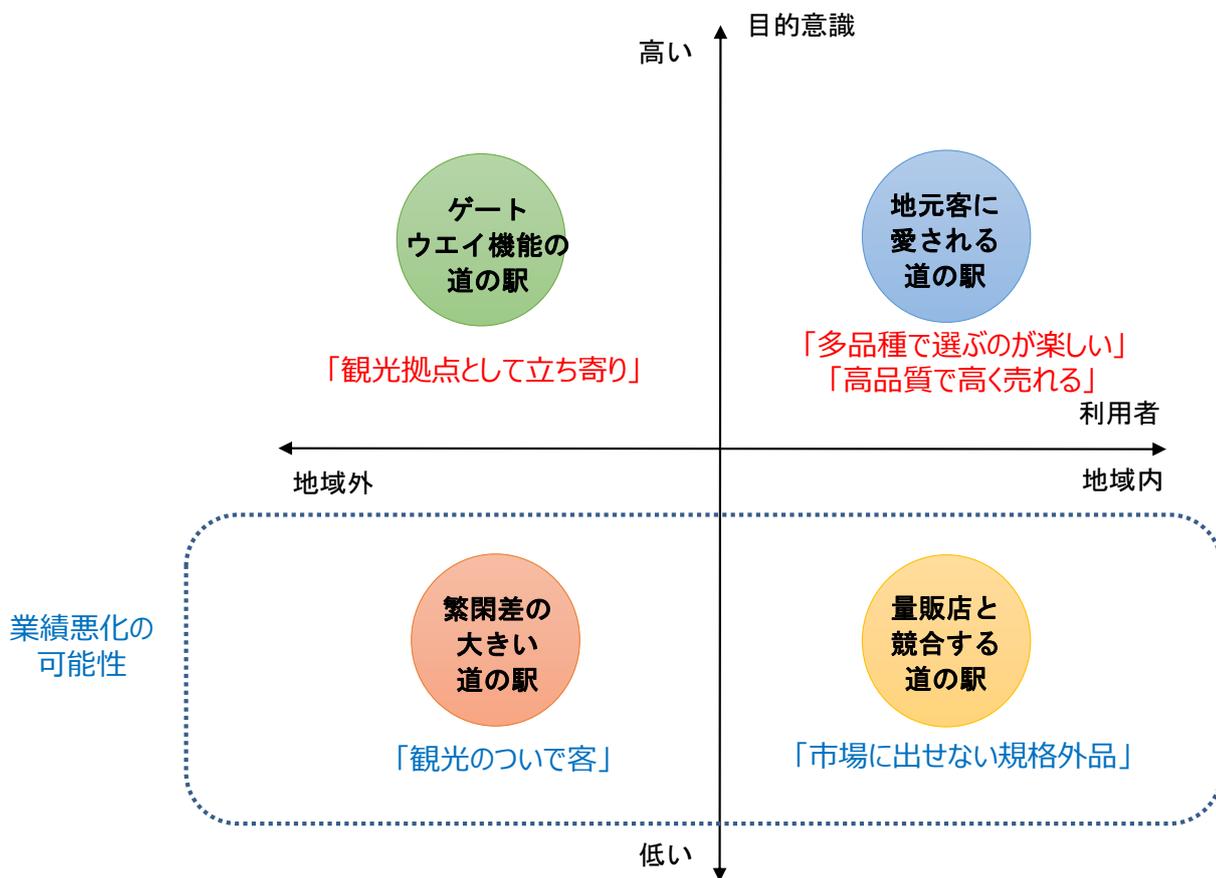
このように考えると道の駅の類型・ターゲットも下図のように新たなセグメントが考えられる。横軸を利用者の居住地とし、右側は地域内の利用者、左側は地域外の利用者とする。

縦軸は目的意識、すなわち目的地化の度合いとし、上に行くほど目的意識や目的地化の度合いが高いとする。

左側の観光地側の道の駅にも、左上のように利用者が目的地としているゲートウェイ機能の道の駅もあれば、左下のように観光のついでに寄る繁閑差の大きい道の駅もある。

右側の地域型の道の駅にも、右上のように地元客に愛される道の駅と、右下のように量販店と競合する道の駅に分けることができる。

●図表 5-5 道の駅の新たな類型・ポジショニング



< 参考事例 >

【ここにしかないもの、ワクワクする売り場 ～「商圏は自分たちで作れる」～】

東京都新宿区西早稲田に個性派ローカルスーパー『こだわり商店』稲毛屋という全国から本当においしいものを仕入れて販売する産地直送の食料品店がある。店長が全国を回り、50以上の地域から約1,500種類のアイテムを仕入れて販売している。

当店はテレビの取材をよく受けるが、テレビを見てくる人は普通1回しか来ないが、この店では電車や都電を乗り換えて50分以上かけて通ってくれるリピーターが多いという。『こだわり商店』稲毛屋は、「ここにしかないもの」「ワクワクする売り場」を提供することで、お客様の目的地となっている。店長曰く商品と売り方で「商圏は自分達で作れる」とのこと。

当店は、以前、早稲田の地場スーパーだったが、貰い物のお米がとんでもなくうまく、生産者に「どういう思いで何にこだわって作っているのか」聞いて、それをPOPに書いて販売したところ、1,000円/kgで即完売。「丁寧に売るということを求めているお客様が多い」という気づきが原体験となったという。その後、地場スーパーを閉店し、栃木県茂木町と連携したアンテナショップを開店、道の駅の商品から店長が自分で試食し美味しいものだけを販売した。ところが端境期に入荷するのが切り干し大根だけ、半年でつぶれかけ、現在のスタイルに転換。

店長は「今いないお客様を求めていたんだな」と気づき、今、目の前にいるお客様に徹底的に喜んでもらおうと思い、お客様が望んだことを失敗してもよいからどんどん片っ端から行ってみた。

商品の一番の選定基準は「僕がおいしいと思ったもの」。店長は生産者の個性からおいしい食べ方までを情報密度と呼び、お客様と情報コミュニケーションを行う。「昨日のあれ、いつもよりおいしくなかったわよ」と言える距離感、お客さんからの声を生産者にフィードバックしている。



資料：公開情報より筆者が作成 写真は「こだわり商店」facebook から引用

3. 道の駅に期待される地方創生の役割

(1) 埼玉県の共通課題

埼玉県は、都市部と農村部が共存する日本の縮図といわれる。また埼玉都民と言われるように東京にも通えることで移り住んだ人が多く、県民の郷土愛は低いといわれ、ブランド総合研究所の魅力度調査のうち「地元愛が強い都道府県ランキング 2020」でも埼玉県は全国最下位となっている。理由として、①魅力的な観光地が存在しない、②魅力的な名産品がない、③一体感がない（東西、南北で分断など）などが言われている。

●図表 5-6 都道府県「愛着度」ランキング 2020

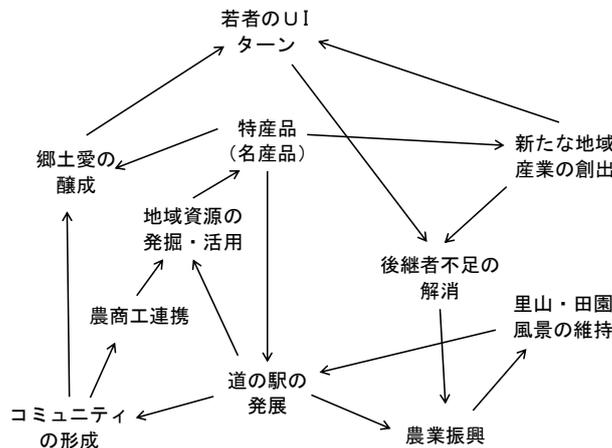
順位	都道府県	愛着度									
1	北海道	84.4	13	愛知県	76.7	25	山梨県	74.6	37	群馬県	72.0
2	沖縄県	81.3	14	石川県	76.5	26	島根県	74.5	38	山口県	72.0
3	福岡県	81.0	15	兵庫県	76.2	27	新潟県	74.2	39	愛媛県	71.4
4	岩手県	78.9	16	香川県	76.2	28	東京都	73.8	40	山形県	71.2
5	長野県	78.9	17	広島県	76.1	29	福井県	73.6	41	茨城県	70.7
6	静岡県	78.4	18	長崎県	75.7	30	三重県	73.5	42	岐阜県	50.6
7	鹿児島県	78.0	19	富山県	75.6	31	奈良県	73.2	43	徳島県	69.9
8	大阪府	77.8	20	岡山県	75.3	32	栃木県	73.0	44	千葉県	69.3
9	高知県	77.7	21	大分県	75.1	33	青森県	72.5	45	秋田県	69.2
10	宮崎県	77.5	22	鳥取県	74.9	34	滋賀県	72.4	46	佐賀県	66.7
11	熊本県	77.1	23	宮城県	74.8	35	神奈川県	72.3	47	埼玉県	65.2
12	京都府	77.1	24	福島県	74.7	36	和歌山県	72.1			

資料：株式会社ブランド総合研究所

(2) 道の駅に期待される地方創生の役割

埼玉県においても、若者の流出による人口減少など地方創生の課題があり、地域コミュニティ機能の低下も一因と言われる。道の駅は、地域コミュニティの形成や、地域資源の発掘・活用による地域の名産品の創出によって、農業・産業振興だけでなく郷土愛の醸成による若者のU I ターンの拡大といった地方創生拠点としての役割も期待できる。

●図表 5-7 道の駅の地域課題の相関図



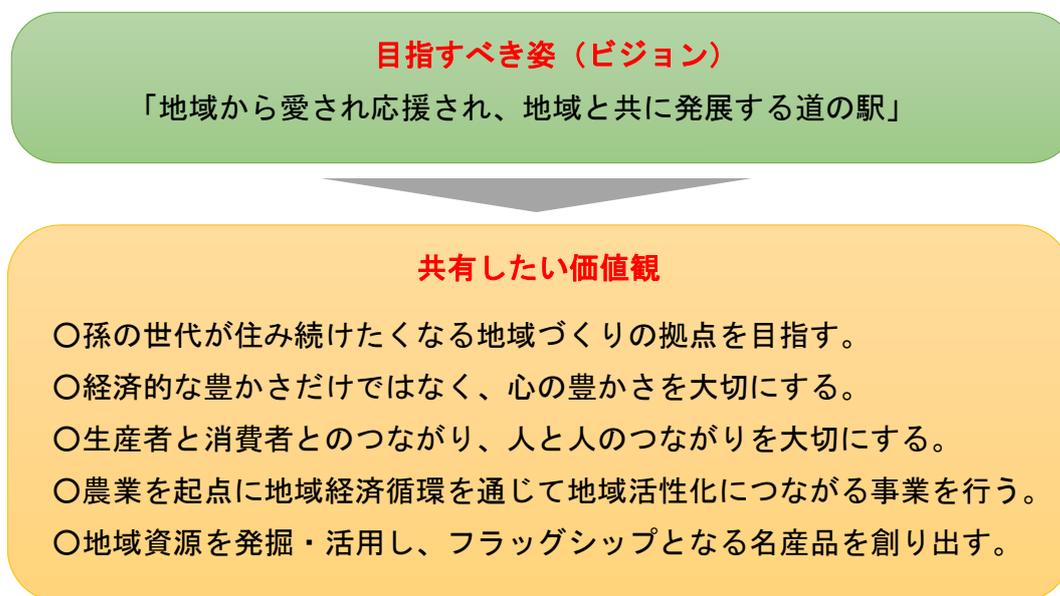
4. 埼玉県における道の駅のあり方（提言）

（1）目指すべき姿（ビジョン）

これまで道の駅の課題や成功要因、論点などを整理してきたが、これからの道の駅のあり方を「目指すべき姿（ビジョン）」と「共有したい価値観」、これらを実現するための重要課題をまとめた。これからの道の駅のあり方を実現するためには、行政と運営会社の取組の方向性の一致、運営会社の従業員のモチベーションアップ、ステークホルダーの協業などが必要であり、そのためには道の駅を目指すべき姿（ビジョン）や価値観を共有することが必要である。

本調査・研究では、道の駅を目指すべき姿を「地域から愛され応援され、地域と共に発展する道の駅」とし、地域振興拠点、地方創生の拠点として共有したい価値観を定めた。

●図表 5-8 道の駅を目指すべき姿と共有したい価値観

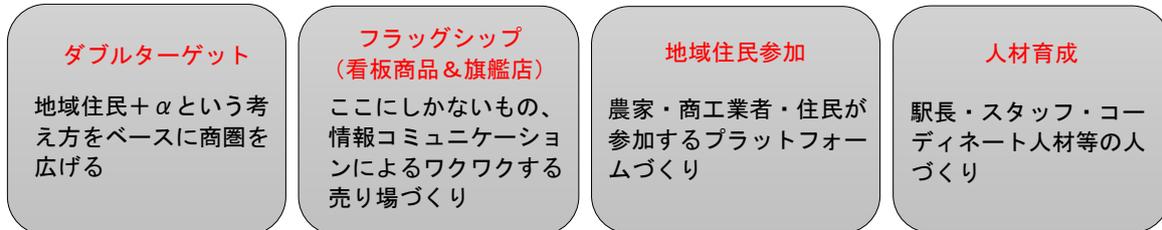


これからの時代、社会的存在価値のない事業は継続できない時代となっている。特に人口減少や地場産業の衰退など、地方創生が課題となっている時代において、道の駅の社会的存在価値を定めることは極めて重要で、マーケティングやビジネスモデルの考え方のベースや従業員やステークホルダーを動かす原動力となる。

(2) ビジョン実現のための重要課題

道の駅の目指すべき姿を実現するための重要課題として、マーケティング、ビジネスモデル、ヒューマンリソース（人的資源）といった経営的な視点から、①ダブルターゲット、②フラッグシップ（看板商品&旗艦店）、③地域住民参加、④人材育成の4つの重要課題と定めた。

●図表 5-9 ビジョン実現のための重要課題



① ダブルターゲット

- ・地元住民をターゲットとし、プラスαとして観光客や広域商圈の利用者を増やし、経営の安定化を図る。
- ・一見客の獲得ではなく、新規客からリピーター、ファン顧客の創造に向けた取組を重視する。

② フラッグシップ（看板商品&旗艦店）

- ・利用者が目的地として来店する看板商品や生産者の顔が見える品揃え、販売方法によって「ここにしかないもの」「ワクワクした売り場」を実現する。
- ・地域内外に関わらず生産者の想いやこだわり、おいしい食べ方を顧客に伝える、情報コミュニケーション（POP・店員の一声等）を重視する。
- ・地域資源の活用にあたっては、独創性と市場性（顧客の声やマーケット）を重視した商品開発を行う。

③ 地域住民参加

- ・地域住民（農家、商工業者、住民）の参加が道の駅の成否を分ける。
- ・具体的には、農産物直売所を魅力化するための農産物流通、オリジナル商品開発を行う6次産業化、創業者や新たなビジネスを創出するコミュニティビジネスの3つテーマのプラットフォーム（部会等）の構築と運営が重要となる。

④ 人材育成

- ・道の駅を運営するにあたっては、地域の特性や地域資源を理解し、顧客の声やマーケットに対応し、生産者や商工業者等のステークホルダーと連携していくことが求められる。
- ・そのために最も重要なことは人づくりであり、プロデュース力のある駅長（運営責任者）やモチベーションの高いスタッフの登用及び育成が重要となる。

5. 埼玉県の道の駅に対する具体的施策の提言

(1) 地域商社機能の導入（農商工連携コーディネーターの配置）

① 背景・狙い

国は、「地域資源を活用した新たな商品やサービスの開発、マーケティングやブランディング、販路開拓等」を支援し、「地域の生産者をとりまとめてプロデュースする機能を持った」担い手として地域商社を挙げている。埼玉県においても、毛呂山町や小鹿野町、横瀬町、川島町で地域商社が設立または設立準備が進められている。各地域の事情により、新たな組織が必要なケースもあるが、道の駅に地域商社機能を持たせることが有効である。

② 具体的な取組内容

1) 農商工連携コーディネーターの育成・配置

- ・地域の特性や地域資源を理解し、顧客の声やマーケットに対応し、生産者や商工業者等のステークホルダーと連携していく、農商工連携コーディネーターを育成・配置する。
- ・外部人材の登用も有効であるが、委託元の行政サイドの理解を高めるために、職員の地域商社への研修派遣等が必要と思われる。

2) 農商工連携ネットワークの構築

- ・農商工連携部会等を設置し、生産者、飲食店、加工業者等のネットワークづくりを行う。

3) 継続的なオリジナル商品の開発

- ・地域資源の発掘・活用、顧客の声や市場の評価を反映し、ブラッシュアップしていく仕組みづくりを行う。

【ハードよりソフトを重視した事例】

埼玉県所沢市では、令和3年5月に所沢観光情報物産館 YOT-TOKO(よっとこ)がオープンし、市内の農産品や特産品を販売している。市では開設前の平成25年度から農業振興課、商業観光課、産業振興課が連携し、所沢市農商工連携推進会議を設置。市内の農業者、飲食店業者、食品加工業者の情報交換・ビジネスマッチングの機会として、きっかけづくりの交流会や勉強会、ブラッシュアップ販売会などを実施し、多くの特産品開発につながっている。ハード(施設)ありきではなく、ソフト(仕組みづくり)を重視した事例といえる。



資料:所沢市ホームページ

(2) 農産物流通プラットフォームの構築（農産物直売所の魅力化）

① 背景・狙い

道の駅の農産物直売所には、道の駅の集客装置としての役割と地域農業振興の拠点という2つのミッションがある。農産物直売所には、地元の新鮮な野菜を低価格で販売するという特徴があるが、一方で午後や端境期の品揃え、スーパー等量販店や出荷者同士の価格競争による品質の低下、生産者の高齢化による集出荷の負担増などの課題がある。

これらの課題を解決し、農産物直売所を魅力化し、地域農業の振興を図る仕組みづくりが求められている。

② 具体的な取組内容

1) 魅力ある農産物による品揃えの充実

- ・新規作物の導入や播種時期の変更による品揃えの充実を図る。
- ・イタリア野菜など付加価値の高い品種の導入による高品質・高付加価値化を実現する。

2) 出荷組合（生産者会議）の活性化

- ・顧客の求めるニーズに対応し、生産者の新規作物の導入や播種時期の変更を行うには、出荷組合の生産者会議など調整機能が必要である。
- ・ベテラン農家、若手後継者、新規就農者など、意欲や技術が多様な生産者で構成されており、これらをいかにコーディネートするかがポイントとなる。

3) 集出荷システムの構築

- ・集出荷システムを構築する場合は、予冷庫を持っている集落を代表する農家を拠点とし、農産物を集めるなど、効率的なルートを構築する。

4) その他

- ・農産物流通プラットフォームの構築には、生産者の取りまとめ、物流の効率化、出口戦略の3つが重要となる。出口戦略として農産物直売所だけでは限定的となる場合には、地域の飲食店、病院、学校給食などを含めたネットワーク化が必要となる。
- ・午後の品揃えの充実のサポートシステムとしてPOSに連動したメールシステムを導入する。

道の駅の農産物流通プラットフォームの構築については、地域農業振興における地域商社機能の1つと考えることができる。埼玉県の道の駅には、既存のJA農産物直売所等の施設を道の駅として登録しているケースもあり、今後は地域全体の農業振興の観点からその役割を見直す必要性も考えられる。

(3) コミュニティビジネス拠点機能の充実（地域コミュニティ形成）

① 背景・狙い

近年、社会課題解決型ビジネスとしてコミュニティビジネスが着目されている。道の駅は、地域住民（農家、商工業者、住民）の交流を通じたコミュニティビジネスの創出の場としての可能性がある。

② 具体的な取組内容

1) アンテナショップ機能の発揮

- ・地元の商工業者に地域活性化をコンセプトとした商品の開発を促し、道の駅に試食会やテスト販売、新商品コーナーを設置するなどアンテナショップ機能を持たせる。
- ・また新規就農者専用コーナーを設けるなど、通常の農産物とは別枠で売り場を確保することも効果的である。

2) チャレンジショップ機能の発揮

- ・道の駅は、食関連ビジネスの創業支援施設としての可能性がある。フードコート内へのシェアキッチンやチャレンジショップの設置、多目的広場でのキッチンカーの優先的利用などの支援策が考えられる。

●図表 5-10 道の駅内のチャレンジショップの例



【道の駅「いちかわ」の
若手生産者グループのコーナー】



【道の駅「八王子滝山」の
地元小規模事業者の加工食品コーナー】

資料：筆者撮影

(4) ファンクラブの効果的活用

① 背景・狙い

地域から愛され応援される道の駅とするために、ファンクラブの創設により様々な形での道の駅の応援体制を構築することが有効である。

ファンづくりは、ロコミによる誘客、イベントの応援だけでなく、シビックプライド（地域への愛着）を持った関係人口の創出につなげていくこともできる。

② 具体的な取組内容

1) ファンクラブによる顧客創造プロセス

- ・イベント開催などによる誘客から新規客、リピーター、ファン、サポーター（応援者）に至るプロセスを構築し、顧客の創造を行う。
- ・道の駅の活動のサポーターは、シビックプライドを持った関係人口の創出にもつながる。

2) ファンクラブ会員の活動

- ・SNSによる情報発信、イベント補助など、道の駅の運営をサポートするとともに、ファンコミュニティの一員となれる。
- ・試食会モニター、ファンミーティングなど、ファンの声のフィードバックし、商品開発や道の駅の魅力アップにつなげる仕組みをつくる。

●図表 5-11 道の駅の顧客創造プロセス

	見込客	新規客	リピーター	ファン	サポーター
定義	・地元住民 ・広域住民	・初めての利用者	・利用者の「目的地化」	・道の駅や地域に愛着を持つ人	・道の駅や地域活性化の応援者
道の駅の取組	・魅力あるイベント ・HP	・オリジナル商品 ・POP・店員の一声	・継続的な商品開発 ・季節毎の品揃え ・SNS	・ファンクラブ ・ファン限定イベント（生産者との交流） ・ファンミーティング	・イベント応援 ・試食会モニター
ポイント	・知ってもらおう ・興味を持ってもらう	・ここでしか買えないもの ・ワクワクする売り場	・道の駅や地域の魅力の掘り起こし ・情報発信 ・コンセプトやテーマの伝える	・生産者とのつながり ・ファン同士のコミュニティ ・顧客の声を反映	・ビジョンの共有



資料：筆者作成

(5) 相乗効果のある道の駅の連携

① 背景・狙い

道の駅には、様々な課題とともに成長のポテンシャルがある。一つひとつの道の駅では課題の解決や施策の実現が困難なケースが多いが、道の駅同士が連携することで様々な課題の解決や新たな価値の創出につながる可能性がある。

② 具体的な取組内容

1) 埼玉県道の駅グランプリ（仮称）の開催

- ・埼玉県内の道の駅で提供しているB級グルメやお土産、加工食品等の表彰制度を創設する。

2) 地域連携による情報発信

- ・新型コロナウイルスの影響でマイクロツーリズムが注目されている。秩父地域や北部地域、利根地域など近隣エリアの道の駅で、ガイドマップの共同作成など連携して情報発信を行う。
- ・端境期の品揃えの充実策として、特産品のジャンルの異なる道の駅同士で有機的な連携を行う。市場や卸からの仕入商品ではなく生産者の顔が見える関係が重要。

以上、ソフト面の具体的施策を述べてきたが、これから新たに道の駅計画を立案する場合には、ソフト面から施設計画（ハード面）に反映することが望ましい。

地域の農産物を活用するコンセプトを訴求し、農産物の販売、加工、飲食に至る一体的な運営を図るためには、一つの建物でスケルトンにすることが望ましい。また、イベントやキッチンカー、ワークショップなどを実施する場合には、多目的広場や多目的ルームを設置する必要がある。

6. 施策実現のための県や市町村の役割

(1) 県の役割

埼玉県の場合、道の駅の所管は県土整備部となるが、施設整備などハード的な側面が強く、農業振興を所管する農林部、商工業及び観光振興を所管する産業労働部、地方創生を所管する企画財政部（含む地域振興センター）などが道の駅を拠点とした施策を立案することは少ない。

道の駅は、地域振興拠点としてのポテンシャルが高く、様々な施策を実践するオープンな場としての活用や、道の駅間の連携のきっかけとなる情報共有の場の創設などの検討が望まれる。

(2) 市町村の役割

本調査・研究では、県内道の駅のアンケート調査を実施したが、市町村の担当窓口は農政、商工振興、観光、企画財政などに分かれており、道の駅においても物産館の担当者がJAの運営する農産物直売所のことはわからないといったケースがあった。

今回、提言している具体的施策は農業振興、産業振興、地域交流の横断的なテーマもあり、各セクションの統合的な施策の検討を進めてほしい。

●図表 5-12 行政内の連携イメージ

農業振興	産業振興	地域交流
(1) 地産地消の推進	(1) 創業支援	(1) 地域コミュニティの活性化
(2) 農商工連携・6次産業化の推進	(2) 商工業の活性化	(2) 市民と行政の協業のまちづくり
(3) 農あるまちづくりの推進	(3) 地域資源を活用した観光振興	

「道の駅」を拠点に統合的な産業振興策を策定

(3) 運営会社の役割

道の駅の運営会社はある意味、農業振興、産業振興、地域交流に関して横断的な施策を推進できる立場にある。ただし、地域振興の取組は、短期的には成果につながらないケースもあるので、行政職員の出向や運営会社の評価項目とするなどの対応が必要と思われる。

地域振興の取組は、中長期的には安定的な収益基盤の構築にもつながるものであることを理解してほしい。

7. 道の駅を活用した地域活性化における診断士の役割

(1) 道の駅を活用した地域振興計画の策定

中小企業診断士は、中小企業や小規模事業者を中心に経営革新や経営改善などの計画策定支援や相談業務を行っている。しかしながら、人口減少や地域産業が衰退する中で、個々の事業者のみを支援しても十分な成果に至らないことがある。

これからの時代、我々中小企業診断士は、地域の現状や課題を分析し、活かすべき強みや地域資源を踏まえ、地域の目指すべき姿をデザインし、生産者や商工業者との連携により、実現のための計画策定やプラットフォームづくりを担っていくことが求められる。

今後、地方創生の重要性が高まる中で、道の駅の基本構想やリニューアル計画のコンセプトづくり、地域商社関連のニーズが高まることが予想される。

(2) 簡易経営診断・経営改善計画の策定

中小企業診断士の知見やノウハウが最も活かされる分野であり、財務諸表等の内部データによる道の駅の簡易経営診断から、外部環境や内部環境の分析に基づく戦略策定、具体的なアクションプランに至るまでの計画策定を行うことができる。

道の駅には、運営会社だけでなく、行政、生産者、農業団体、商工業者など多様なステークホルダーが存在していることから、経営の安定と地域振興の両立を図ることを考慮しながら計画策定を行うことが肝要である。

(3) 農商工連携・6次産業化支援

地域産品を活用した新商品開発やマーケティング・ブランディングに関する支援は、従来から中小企業診断士が携わっている分野であるが、各種補助金など支援制度を活用することを目的とせず、顧客の声や市場の反応をフィードバックしながら、サポートとしていくことが重要となる。

(4) 人材育成

道の駅のリーダーは、地域のプロデュースやファシリテーターとしての役割が期待され、メンバーは商品やレシピの開発、接客、商品管理、POSデータの活用、POPの作成、ホームページ・SNSの活用など、多様なスキルアップが期待される。

中小企業診断士には、様々なスキルや経験を持った人材が揃っているため、チームを組んで研修プログラムの策定ができる。

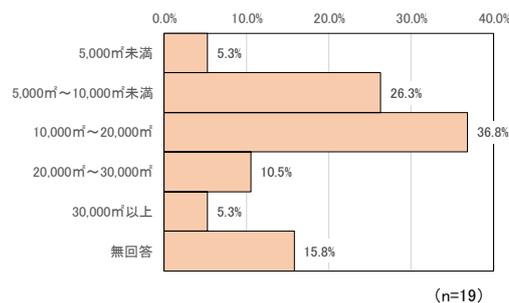
資料編

1. アンケート調査結果

問1 「道の駅」の規模をお答えください。(数値を記入)

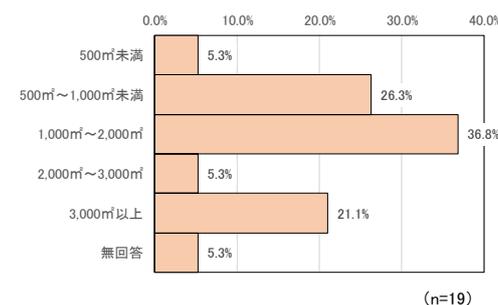
①敷地面積

	度数	回答割合
1 5,000㎡未満	1	5.3%
2 5,000㎡～10,000㎡未満	5	26.3%
3 10,000㎡～20,000㎡	7	36.8%
4 20,000㎡～30,000㎡	2	10.5%
5 30,000㎡以上	1	5.3%
- 無回答	3	15.8%
計	19	100.0%



②施設面積 (延床面積)

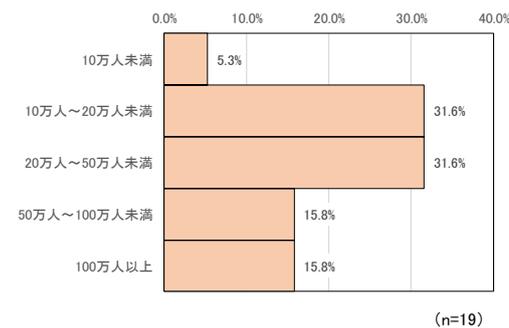
	度数	回答割合
1 500㎡未満	1	5.3%
2 500㎡～1,000㎡未満	5	26.3%
3 1,000㎡～2,000㎡	7	36.8%
4 2,000㎡～3,000㎡	1	5.3%
5 3,000㎡以上	4	21.1%
- 無回答	1	5.3%
計	19	100.0%



問2 「道の駅」の利用者数をお答えください。(数値を記入)

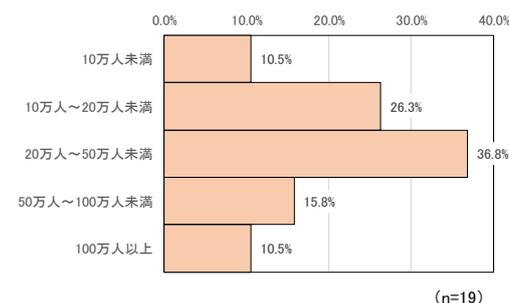
①令和元年度

	度数	回答割合
1 10万人未満	1	5.3%
2 10万人～20万人未満	6	31.6%
3 20万人～50万人未満	6	31.6%
4 50万人～100万人未満	3	15.8%
5 100万人以上	3	15.8%
- 無回答	0	0.0%
計	19	100.0%



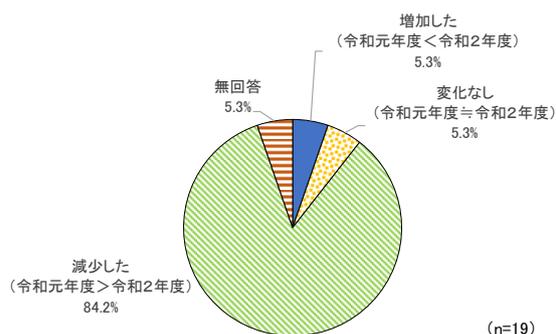
②令和2年度

	度数	回答割合
1 10万人未満	2	10.5%
2 10万人～20万人未満	5	26.3%
3 20万人～50万人未満	7	36.8%
4 50万人～100万人未満	3	15.8%
5 100万人以上	2	10.5%
- 無回答	0	0.0%
計	19	100.0%



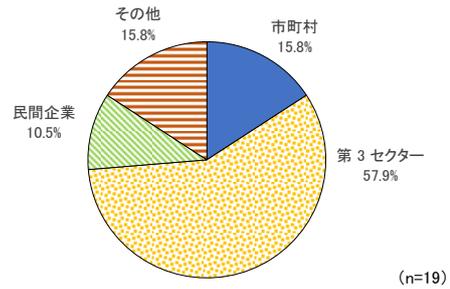
③令和元年度から令和2年度にかけての利用者数の増減

	度数	回答割合
1 増加した (令和元年度<令和2年度)	1	5.3%
2 変化なし (令和元年度≒令和2年度)	1	5.3%
3 減少した (令和元年度>令和2年度)	16	84.2%
- 無回答	1	5.3%
計	19	100.0%



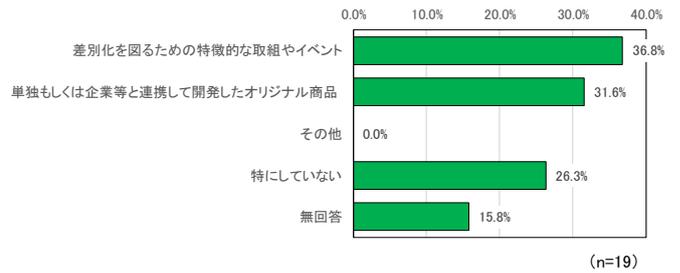
問3 「道の駅」の運営主体をお答えください。(1つだけに○)

	度数	回答割合
1 市町村	3	15.8%
2 第3セクター	11	57.9%
3 民間企業	2	10.5%
4 その他	3	15.8%
- 無回答	0	0.0%
計	19	100.0%



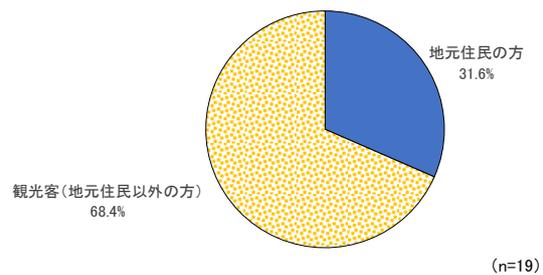
問4 これまで、以下のような独自性を出す取組をしてきましたか。(あてはまるものすべてに○)
(「道の駅」のみ回答。自治体は回答対象外。)

	度数	回答割合
1 差別化を図るための特徴的な取組やイベント	7	36.8%
2 単独もしくは企業等と連携して開発したオリジナル商品	6	31.6%
3 その他	0	0.0%
4 特にしていない	5	26.3%
- 無回答	3	15.8%
計	21	
回答者数	19	



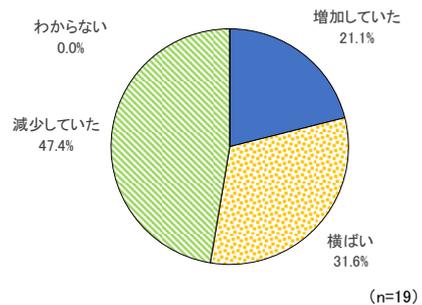
問5 主なターゲットとして設定している利用者層はどちらですか。(最もあてはまるもの1つに○)

	度数	回答割合
1 地元住民の方	6	31.6%
2 観光客(地元住民以外の方)	13	68.4%
- 無回答	0	0.0%
計	19	100.0%



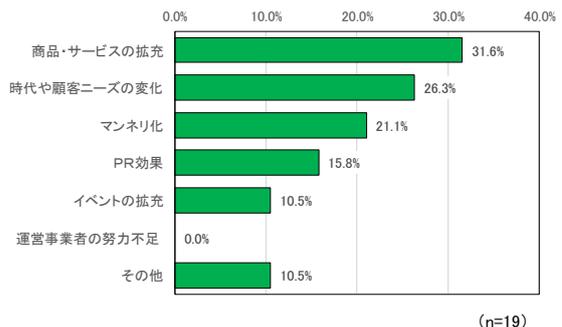
問6 (新型コロナ前までは)道の駅の利用者数は開業当初と比較して、どのような状況でしたか。(1つに○)

	度数	回答割合
1 増加していた	4	21.1%
2 横ばい	6	31.6%
3 減少していた	9	47.4%
4 わからない	0	0.0%
- 無回答	0	0.0%
計	19	100.0%



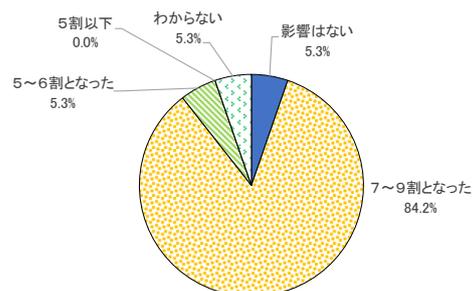
問6-1 問6でお答えになった理由をどのように認識していますか。(あてはまるものすべてに○)
(「道の駅」のみ回答。自治体は回答対象外。)

	度数	回答割合
1 商品・サービスの拡充	6	31.6%
5 時代や顧客ニーズの変化	5	26.3%
4 マンネリ化	4	21.1%
3 PR効果	3	15.8%
2 イベントの拡充	2	10.5%
6 運営事業者の努力不足	0	0.0%
7 その他	2	10.5%
- 無回答	0	0.0%
計	22	115.8%
回答者数	19	100.0%



問7 新型コロナにより年間利用者数はどのようになりましたか。(1つに○)

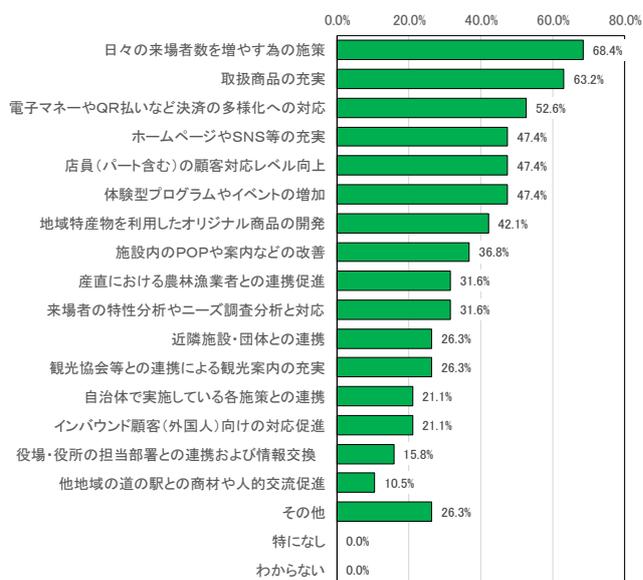
	度数	回答割合
1 影響はない	1	5.3%
2 7～9割となった	16	84.2%
3 5～6割となった	1	5.3%
4 5割以下	0	0.0%
5 わからない	1	5.3%
- 無回答	0	0.0%
	19	100.0%



(n=19)

問8 「道の駅」の運営上の課題として認識していることをお答えください。(あてはまるものすべてに○)

	度数	回答割合
2 日々の来場者数を増やす為の施策	13	68.4%
3 取扱商品の充実	12	63.2%
11 電子マネーやQR払いなど決済の多様化への対応	10	52.6%
8 ホームページやSNS等の充実	9	47.4%
7 店員(パート含む)の顧客対応レベル向上	9	47.4%
1 体験型プログラムやイベントの増加	9	47.4%
4 地域特産物を利用したオリジナル商品の開発	8	42.1%
9 施設内のPOPや案内などの改善	7	36.8%
15 産直における農林漁業者との連携促進	6	31.6%
10 来場者の特性分析やニーズ調査分析と対応	6	31.6%
12 近隣施設・団体との連携	5	26.3%
6 観光協会等との連携による観光案内の充実	5	26.3%
14 自治体で実施している各施策との連携	4	21.1%
5 インバウンド顧客(外国人)向けの対応促進	4	21.1%
16 役場・役所の担当部署との連携および情報交換	3	15.8%
13 他地域の道の駅との商材や人的交流促進	2	10.5%
17 その他	5	26.3%
18 特になし	0	0.0%
19 わからない	0	0.0%
- 無回答	0	0.0%
計	117	615.8%
回答者数	19	100.0%



(n=19)

2. 先進的な取組・戦略マップ

	ビジネスモデル	農産物流通・ブランド化	都市近郊型
	もてぎ (栃木)	うつのみやろまんちっく村 (栃木)	八王子滝山 (東京)
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・真岡鉄道のSLやサーキットなど地域の魅力へのアクセスポイントとしてのゲートウェイ機能としての集客力。 ・もてぎ手工工房を設置し、オリジナル商品の開発・製造・販売を一貫して行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2018年農産物直売所の売上高一位。地元の新鮮な野菜がなるぶ直売所「あおぞら館」はスーパーより安く、品揃えも豊富で人気となり地元客だけでなく多くの観光客も集めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者主体の運営。農産物直売所の新鮮な野菜、地域住民などによるイベントなど道の駅そのものに目的に来場者増、地域の拠点としての充実を図っている。
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・食を通じた誘客で価値創造。 ・主なターゲットを女性と子供として、商品を出すとき女性や子供が何を求めているかを調査し開発・販売している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・直売所を農協丸投げから直営に変更し、お客様目線でのサービスの提供を行う。 ・お客様が商品購入すると、1時間ごとに集計がメールで配信され、それを元に農家はすぐに出荷を行い新鮮な野菜が常に並ぶ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地元産品で商品の改廃スピードが鈍いため、イベントなどを実施してリピーターに飽きられない工夫をしている。 ・地域住民の為の、駐輪場整備。お土産品から日用雑貨まで幅広い品揃えとし、閉店時間を他の物販施設にあわせて21時にしている。
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・「地場産品、無添加、手作り、少量多品種」を商品作りの基本理念として、地元生産者からの農産物の買い上げ生産者の収入増、若手農家の育成を行い地元農業を活性化してる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、第三セクターの運営から指定管理者制度を導入。(株)ファーマーズフォレストが地域の眠っている資源、魅力を再発見し地域をプロデュースする運営改革を実行し収益改善に繋げる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物直売所は、130名を超える農業者の出荷組合が運営。商品にはバーコードをかざすと生産者の顔写真とコメントが表示される。 ・飲食施設は地元の野菜にこだわった料理を提供。徹底した地元消費志向(病院・老人ホーム、学校給食等)で運営している。
人材と変革の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・栃木限定の商品を販売し、商品の利益の7~8%を研修費に充当し、県内にある道の駅全駅をまとめて従業員研修を行う。 ・運営のトップに立つ支配人は大手デパートから経営感覚をもった人材を受け入れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・遊休農地や空き店舗といった地域で活用されていない資産と、活用する意欲のある生産者や観光業者とを結び付ける「プロデュース、コーディネート機能」として道の駅を「繋ぐ結ぶ場づくり」をキャッチフレーズに、地域交流の拠点となるよう運営している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・市内農家のお嫁さんによる直売活動グループ「がりんせすマーケット」からは、会員が育てた野菜で開発したレトルトカレー、市内の酪農家と洋菓子店が共同開発オリジナルプリンなど、八王子ブランド創造に挑戦している。

	埼玉県でも応用可能		
	にしね (岩手) ほうれん草	常陸大宮 (茨城) 洋野菜	季楽里あさひ (千葉) 地元連携
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> 西根町の自慢の野菜はほうれん草は、昭和63年に開催された第27回全国農林水産祭において、最高位となる「天皇賞」を受賞。 ほうれん草を使った特産品多数品揃えすることで、地元客に加え観光客も集客している。 	<ul style="list-style-type: none"> 全国でも生産量の少ない洋野菜について、道の駅のレストラン、学校給食での活用、大学連携などを通じて、特産品化を支援し、地域活性化を推進し集客力に繋げている。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元農水産物の直売、加工、レストラン運営をはじめ基幹病院や農業高校との連携、各種イベント開催。 ふるさと納税の活用などに取り組みることにより、当地の知名度を高めながら地域全体で産業の底上げを図っている。
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> 店内の入り口付近の目立つ場所に、西根のほうれん草が大々的に販売されている。 レストランは「ほうれん草」を使った「ほうれん草ラーメン」「ほうれん草サラダ中華」「ほうれん草カレー」等を味わうことが出来る。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元食材を利用した特色ある軽食コーナーをはじめ、地場農産物の魅力を伝える直売所のほか、お酒やお菓子、各種加工品なども取り揃える。 屋外には洋野菜を栽培する農園を整備し地元住民との交流も図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元住民の要望により、野菜・米・果樹の生産者約120人が60品目を出荷。 レストランでは、健康食メニューの開発を進め、地元病院の管理栄養士が栄養バランス、カロリー、塩分などに配慮したメニューを考案し提供している。
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> 野菜を卸している組合の基準が厳しいため、その時一番いい旬のもの並ぶ。 八幡平市特産のほうれん草は、ビニールハウスで栽培された「雨よけほうれん草」として年中とおして毎朝、産直コーナーに出荷される。 	<ul style="list-style-type: none"> 洋野菜は比較的軽量で、収益性も高いことから、農業従事者の意欲と所得の向上につながる。 単価も、普通の野菜と比べて大幅にいわけではないが、希少性が高いため、市場での価格競争に巻き込まれることがない。 	<ul style="list-style-type: none"> 地元農業高校の農業分野を目指す高校生が生産した鶏卵や野菜などを月2回(第2、第4土曜日)、生徒自らが販売員となって玄関前で販売、同校からはアルバイトの生徒数名も受け入れている。
人材と変革の視点	<ul style="list-style-type: none"> HPで「顔の見える野菜」生産者を紹介。生産者が自信を持ってお勧めできる安心安全な農畜産物を販売。 生産者自ら種まきから出荷まで、生産物へのこだわりやレシピ紹介などを紹介し、売り場への責任感を持たせ質の高い農産物の出荷を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> JA常陸が運営する直売所は「道の駅常陸大宮出荷部会」の会員274名が出荷する約120種類の農産物を販売。 駅長は、都内の大学を卒業後民間企業に勤務、中小企業診断士の資格を持ち、マーケティングや経営企画、コンサルティングなど多彩な経験を持った人物。 	<ul style="list-style-type: none"> 出荷者数は、加工品畜産物、水産物、花き、手工芸品と6つの部会から成る延べ312人が登録。出荷者に対しては、種苗会社の社員を講師に招くなどして、3ヶ月に1回のペースで部会ごとに研修会を開催。

参考文献

- ・ (仮称) 「道の駅おけがわ」 管理運営等計画報告書 平成 27 年 3 月
- ・ 桶川市「道の駅」整備計画 平成 29 年 1 月
- ・ (仮称) 道の駅「くまがや」整備計画 令和 2 年 6 月
- ・ 鴻巣市道の駅基本計画 平成 31 年 3 月
- ・ 鴻巣市道の駅管理運営計画 令和 2 年 3 月
- ・ 行田市産業交流拠点整備基本計画 平成 29 年 3 月
- ・ 松伏町道の駅整備計画 令和 2 年 11 月
- ・ さいたま市「道の駅」基本計画 令和 3 年 3 月
- ・ (公財) 中国地域創造研究センター 「中国地域における地域商社機能のあり方に関する調査報告書」 2020 年 3 月
- ・ 中澤さかな 「道の駅「萩しーまーとが繁盛しているわけ—地産地消の仕事人 道の駅・活性化ビジネスを教えます」 2012 年 合同出版
- ・ 甫木本憲「萩市の産地市場再編と「萩しーまーと」の関係」2009 年 地域漁業研究第 50 巻第 1 号
- ・ 八王子市都市政策研究会議 「まちづくり研究はちおうじ」第 5 号 平成 20 年 3 月
- ・ 富山かなえ 「「道の駅」から地方創生の風を(後編)～茨城県内の重点「道の駅」にみる産業振興策～」2018、筑波経済月報 2018 年 12 月号
- ・ 常陸大宮市経済建設部商工観光課道の駅整備推進室 「常陸大宮市 道の駅基本計画」 2013 年

おわりに

埼玉県中小企業診断協会 農業ビジネス研究会は、農業ビジネスをテーマとした地域活性化を目的に活動しています。具体的には、①農業者の経営診断や経営力向上、農商工連携・6次産業化などの実践的知識・ノウハウの向上、②農業ビジネスに活かせるマーケティングやブランディング手法の深化、③農業者や食品関連企業、行政・商工団体等の支援活動を通じた地域経済の発展への貢献、の3つを目的に掲げています。

私たち中小企業診断士は、中小企業の経営分析を財務やマーケティング、業務プロセス、人材・組織の観点から実施することがメイン業務でしたが、今後はその知見・ノウハウを地域活性化に活かすことが必要となっていくと思われまます。今年度の調査・研究事業のテーマである「道の駅」は、安定的な収益基盤の構築と地域振興拠点としての役割を両立することを求められており、まさに農業ビジネス研究会で取り扱うにふさわしいテーマとの意見で選定されました。

一方で、道の駅には市町村、道の駅運営事業者、農業・商工団体、地域住民（農家、商工業者、住民）等、様々なステークホルダーが関係しており、地域の特性や実情に応じた対応も求められます。私たち農業ビジネス研究会は、引き続き地域課題に向き合い、少しでも地域活性化に貢献できるよう活動していきたいと考えまます。

最後に、本調査・研究の機会を与えていただいた一般社団法人中小企業診断協会様をはじめ、ヒアリングや情報提供にご協力いただいた皆様へ深く感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

令和4年2月 一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会 農業ビジネス研究会

[調査・研究事業担当メンバー：五十音順]

新井俊邦 荒川孝行 五十嵐正 市川三友紀 植松郷
遠藤博幸 小川慈博 音辻哲也 金子典正 木村敏子
倉持定男 栗田大介 栗原正幸 高橋利忠 高橋雅人
中村典生 西舘和則 根橋好美 畑宏修 正木一弘
真鍋伸次

令和3年度「調査・研究事業」
埼玉県における「道の駅」のあり方に関する調査・研究

令和4年2月発行
一般社団法人 埼玉県中小企業診断協会

〒330-0063
埼玉県さいたま市浦和区高砂 4-3-21 三協ビル 5F
TEL: 048-762-3350 E-mail: rmcsai@nifty.com
