

道の駅再生における 地域活性化



大関 将広 (おおぜき まさひろ)

株式会社シカベンチャー相談役(前代表取締役)

1996年日本大学理工学部卒業。同年、株式会社CSKIに入社、以降、SAPジャパン株式会社、株式会社シマンテックを経て、2011年4月に日本アイ・ピー・エム株式会社に入社、石巻の復興事業を支援。2013年に石巻事業所を設立、石巻事業所長に就任。石巻産業復興の施策としてふるさと納税に着目。地方を舞台にした事業に魅力を感じ、株式会社ビッグゲートを設立。また、道の駅に可能性を感じ2018年に仲間と一般社団法人全国道の駅支援機構を設立。同年、事業会社として株式会社シカベンチャー設立。

1 道の駅の歴史

道の駅制度は1993年に開始。時代とともにその役割を進化させながら、今では1,194駅(令和4年2月9日)が登録されており、テレビや雑誌などでも「道の駅特集」がされて、人気スポットにもなっている。

国土交通省は、道の駅の進化を、大きく3つのステージで位置づけている。第1ステージ(1993年～)は『通過する道路利用者のサービス提供の場』として、駐車場・トイレ・情報案内という、まさに「国道のPA」という役割をもたせていた。第2ステージ(2013年～)は『道の駅自体が目的地』として、産直販売やグルメなど、旅の目的地となりえる道の駅が出てきて「道の駅ブーム」を引き起こした時期となる。2020年からは第3ステージとして『地方創生・観光を加速する拠点』として、各「道の駅」は、自由な発想と地元の熱意のもとで、新たな魅力を持つ地域づくりに貢献することを期待されている。このように、道の駅は、当初の運転手のための休憩施設という役割から、地方創生・観光・経済を牽引する「原動力」としての役割に大きく変わってきている。

2 道の駅の現状と課題

「地域の原動力」として、地域に恩恵(利益)をもたらす「資産」として期待されている道の駅であるが、その少なくとも3割は赤字経営であると言われている。道の駅の多くは「公設民営」であり、その土地も建物も自治体所有であることがほとんどで、しかも、その地域において「利便性が高い」土地に設置されるのが基本である。つまり、通常の民間事業と比較した場合、施設設備の減価償却が限りなく少なく、利便性が高い土地に店舗を構え、家賃負担も少ないという、極めて利益が出やすい条件にも関わらず、赤字経営になっているのである。道の駅の運営は、その施設の性格上、第三セクターや観光協会等の公益団体、地元有志で設立された法人等が運営している事が多い。これらの団体は「公益性」を求められ、そのガバナンスを効かせるために、多くの役員・理事で構成された意思決定機関での「合議制」となっていることがほとんどである。しかも、役員・理事は「公益」のために無報酬での参加が常態化し、道の駅は「地域を良くするための善意」で経営されている。この形態は、道の駅の

業績が好調なときには、少なくとも表面上は、全く問題なく機能する。しかし、業績が芳しくなくなったり、または、大きな投資判断をしなければならなくなったりしたときに、突然機能不全に陥る。理由は「全責任を取るべき（取れる）経営責任者」が事実上不在であるからである。

3 鹿部町「道の駅しかべ間歇泉公園」での取り組み

「道の駅しかべ間歇泉公園」は、平成28年3月にオープンした「第2ステージ」時期の道の駅である。天然温泉の間歇泉があり、併設されていた簡易物販施設と、北海道新幹線開業に合わせて大幅リニューアルをし、道の駅にしたという経緯である。道の駅の運営は、簡易物販施設^{けつ}のときから「町営」で、管理業務を鹿部商工会に委託していた。道の駅としてリニューアル・施設規模が拡大してから同じ枠組みで運営していたが、オープン直後の「来店ボーナス」をピークに、来場者は右肩下がり、慢性的な赤字が発生し、町としても対策を速やかに打たねばならない状況であった。そのような中、一般社団法人全国道の駅支援機構に声掛けいただき、「運営改善計画策定」として、現状把握、課題抽出をして、運営改善計画を作成した。課題としては様々なものがあったが、一番は、道の駅は「町営」であり、町が損益の責任を取るかたちということだった。具体的には、管理運営を商工会に「定額（人件費＋管理費）の単年度契約」で委託、町は実際の運営に関与せず、商工会は管理業務をこなすという建付けになっていることが問題であった。これは構造的な問題であり、たとえ商工会でなく、仮に「株式会社シカベンチャー」がやっても同じ問題が起き、同じ結果になる。運営事業者が、道の駅に対する事業責任を持っていないため、中長期的な視点で事業に投資する理由がないからである。運営改善計画では、このような課題を根本的に解決するには「民営」にするしかないと判断し、鹿部町から「指定管理者制度」で民間に運営を委託することとした。しかし、町内に道の駅を「経営」できる事業者はおらず、また、知名度もない小さな道の駅に、適切な指定管理候補者が応募してくれるか不透明であった。そのため、道の駅を運営する法人として株式会社シカベンチャーを鹿部町に設立、指定管理公募に応募し、町外事業者との企画コンペの結果、株

式会社シカベンチャーが選定され、「道の駅しかべ間歇泉公園」の指定管理者として運営を行うことになった。我々が、全国の各自治体・道の駅からご相談を受ける中で、コンサルティングを受けてアウトプットをもらったのはいいが、「具体的なやり方がわからない」「実際にやれる人がいない」「資金がない」からできない、という話をよく伺う。鹿部町における事業再生では、そのよくある話に対し、次の施策を実施した。

施策1：資金がない⇒経営体制／財源確保

経営体制は、純粹の民間資本による株式会社とし、株主も限定することで、経営責任を明確化、リスクを取った経営判断を迅速にできるようにした。また、財源確保の手法としては、鹿部町のふるさと納税業務を受託、ふるさと納税額に応じた手数料を委託料として受けることで、ふるさと納税額を増加、町財政にも貢献しつつ、道の駅の再投資財源を確保するというスキームを取り入れた。

施策2：具体的なやり方がわからない⇒専門家の投入

また、マーケティング／商品開発の専門家として、金山宏樹（株式会社シカケ代表取締役／一般社団法人全国道の駅支援機構理事他）、財務／経営管理の専門家として、岡澤有紘（株式会社オリザリア代表取締役／一般社団法人全国道の駅支援機構理事他）が株主・役員として経営に参画、他にも、デザイナーやカメラマン、フードコーディネーター等の専門家の力を借り、道の駅の事業再生を具体的に計画・実施できる体制をとった。

施策3：実際にやれる人が居ない⇒人を入れる・育てる

スタッフは全員継続雇用。しかし、現場責任者が事実上の不在であったため、道の駅のマネジメント経験者を店長（駅長）として採用した。また「悪平等（全員同額、ほぼ最低賃金）」であった人事制度を改正、職務等級制度を導入し、業務スキル・仕事へのロイヤルティ・本人の意志を踏まえた上でのキャリアパスを明示した。

具体的な施策

① マインドセット^{*1}を変える

最初に手を付けたのが「マインドセット」を変えることである。道の駅のスタッフの「商工会時代の仕事のやり方・考え方」を民間の営利事業における「仕事

*1 マインドセット
これまでの経験や教育、思い込みによって作られる思考パターンであり、個々が持つ固定化された考え方。

のやり方・考え方」にマインドセットを切替えなければならぬことをやっても無駄であるからである。最初の3ヶ月間を「ブートキャンプ」と位置づけ、会社としての行動指針を設定、勉強会や「報連相^{*2}」の徹底などを実施、マインドセットを民間仕様に切替えた。今思えば、この3ヶ月が、現場もマネジメントも最も辛い時期であったと思う。

② 商品知識を高める

次に「商品知識を高める」ことを進めた。店舗スタッフは、取り扱っている商品を熟知することは必須であり、それができていなければ、自信を持って、お客様をお迎えすることなどできない。とても当たり前のことであるが、これが十分でなく、店内の雰囲気が悪かったのである。具体的には「手書きPOPを書く」ということを徹底して行った。手書きPOPを書くということは、お客様に何をお伝えしたいかを考え抜くことでもあり、商品のことを知り、その商品の魅力をわかっているなければ書くことはできない。逆に言うと、商品のことを知り、魅力を理解、整理、把握していれば、お客様に何を聞かれても自信を持って答えることができるようになる。結果お客様からは感謝され、スタッフは感謝される楽しさを知り、笑顔で自身を持ってお客様をお迎えできるようになるのである。

③ 新商品

ここまで来て、ようやく新商品を投入する準備が整った。鹿部町の特産は、たらこ、ホタテ、昆布等があるが、特に昆布については、付加価値をつけられていない状況であった。「白口浜真昆布」は町内事業者との競合もなく、ここに焦点を当てて、商品開発を行った。白口浜真昆布の新商品として12点投入し、その中でも一番人気の「北海道鹿部町 根昆布だし」はFOOD PROFESSIONAL AWARD^{*3}で三ツ星とMonde Selection^{*4}で金賞をW受賞、道の駅だけで年間で1万本以上販売するヒット商品となっている。鹿部町の道の駅では、入り口を入ってすぐの一等地に



専用の什器^{じゅうぐ}を置き「根昆布だしタワー」になっている。横では試飲ができ、レジではかごに根昆布だしが入っていないお客様に「試飲されましたか?」とお声掛けしている。これは、前述の「マインドセット」と「商品知識」ができているからであり、このような現場力を作らずに、新商品を単に置いたところで売れるはずがないのである。

④ 発信の強化

運営を引き継いだ段階では、道の駅のホームページはなかったが、公式のホームページは、7ヶ月後に開設した。開設後はすぐに、公式ブログ+SNSでの発信を開始、スタッフが日替わりで投稿する公式ブログは開始後1日も休まずに更新しており、公式ブログと連携するFacebookも同様である。7ヶ月もかかったのは「掲載するコンテンツ/お迎えする準備」に期間を要したからである。スタッフも商品も、遠方からわざわざ来ていただくお客様に楽しんでいただくレベルにするには相応の準備が必要となる。当社は、自信を持ってお客様をお迎えする準備を整えた上で、より多くのお客様に楽しんでいただきたいと考え、遠方にも情報を届かせる手段として、公式ホームページやSNSでの発信を行っている。

⑤ 大規模リニューアル

ここまでの施策を打ってきた結果、多くのお客様にも来場いただくことができた。その上で、既存の設備ではどうにも足りず、運営初年度の末、コロナ禍の2020年3月に大規模リニューアルを実施した。もともと当初計画にはあったが、先が見えない中で大きな投資をすることは、とても大きな経営判断であった。内外装や設備追加等の大規模なリニューアルの結果、地元の方からも「明らかに変わった」と認識され、また、コロナ禍で暗いニュースが多い中、道の駅がリニューアルという明るいニュースはメディアにも好感され、「コロナでも鹿部町は頑張っている」というメッセージを内外に出せたのではないかと感じている。

このように、道の駅しかべ間歇泉公園の事業再生施策を打った結果、道の駅の事業収入改善（運営前と比較して117%）、指定管理料の削減（2年間で約1,900万円）、地域内事業者の収益増という成果を得ることができた。また、道の駅の収益ではないが、当社でふ

* 2 報連相 「報告」「連絡」「相談」の頭文字をとったもので、仕事を円滑に進める上で必要不可欠なスキル。

* 3 FOOD PROFESSIONAL AWARD 食のプロ（食に関する国家資格を有する者）が食品や飲料、飲食店のメニューのクオリティを審査する品評会。味はもちろんのこと見た目やコストパフォーマンス、オリジナリティなど商品全体の評価を行います。

* 4 Monde Selection 食品、飲料、化粧品、ダイエット、健康食品、水道水まで幅広い商品の技術的水準を審査するベルギーにある民間企業である。参加費用を支払い、評論家の審査を受け、モンドセレクションよりラベルが与えられる。



ささと納税事業を実施することによって、寄附額は約4.6億増(416%)、結果として、町内事業者への経済効果としても1.4億円程度増やすことができた。実は、道の駅運営事業者がふるさと納税事業を行うことは、相乗効果が高いのである。また、定性的な成果としては、3名の正社員化(運営前は単年度の契約社員)、6名の雇用創出や、TV新聞等のメディアへの掲載(110件)等が挙げられる。これで地域課題が全て解決するわけではないが、課題山積で膠着状態であった地域に、一石を投じることはできたのではないかと考えている。

4 鹿部の運営と多くの道の駅の相談を受けて、わかった「共通課題」

このように、鹿部町で実際の道の駅の運営することで実感したこと、また、多くの自治体からの視察を受け入れ、全国道の駅支援機構の理事の立場としても多くの自治体からの相談を受け、支援をする中で見えてきた「共通課題」がある。

① 道の駅の目的が不明確

どの道の駅においても、設立する際に「目的」を設定しているはずである。しかしその「目的」が多すぎるのが散見される。産業振興に観光拠点、交流人口に活躍の場の提供等をする、などといった具合である。するとどのような弊害が起きるのかというと、例えば、
 ・「自立運営で地域経済を牽引する」という目的は達成できていないが、
 ・「地元農家の直売機能を提供し、一次産業を支援する」ことには貢献できている。
 ・自社の利益よりも地域貢献が重要であり、赤字分を行政が補填するのは当然。

というように、各々(道の駅の運営会社等)が自分に都合がいい目的を最優先として、自分を正当化することが起きるのである。他にも、地元事業者が、「道の駅は自分たちに尽くすべきであり、自分たちの要求は全て聞くべきである」というポジションを取るケース

もよくある話である。

② 経営責任が不明確

次に「経営責任者が事実上いない」ということが上げられる。公益を重んじる上で、各方面からの役員を招き入れ「合議制」を取ることで、結果、責任を持った投資判断ができない状態になってしまっている。たとえ経営層がお飾りであっても、「店舗は現場力」が全てであり「優秀な駅長」を入れることで打開できるはず、という話も聞くが、成功した事例は、ほぼ聞いたことがない。どんなに優秀な駅長が来ても、「金も人も商品もないけど、なんとかしてほしい」ではどうにもならない。

③ 結果として投資できない

その結果、人やモノ(設備/商品等)に適切に投資をする決断ができず、事業が停滞、衰退していく。必要な投資をしないことは、民間の事業において「衰退するための方程式」のようなものである。特に道の駅(小売業)におけるお客様(消費者)は飽きやすい。あらゆるところで新しいコンテンツ・商品が生まれ、それらがネットで瞬時に距離も関係なく共有・拡散される時代の中、いつ行っても代わり映えない道の駅から、衰退・淘汰されていくのは必然といえる。

5 まとめ 道の駅を地域の原動力にするためには

道の駅は、地域を牽引する役割が期待されており、そのポテンシャルがある。わが地域の道の駅は、地域の「資産」なのか「負債」なのかを見極め、負債となってしまう場合、どのようにして改善していくのか。地域活性化の議論においても、優先度の高いテーマであると考えられる。

最後に、もし、あなたの地域の道の駅が、地域の負債になってしまっている場合は、次の視点で、もう一度道の駅を見直していただければと思う。

・目的は明確か？

・経営責任は明確か？

道の駅は、地域活性化において、大きなポテンシャルを持っている。地域の負債にしておくのではなく、適切な措置を取り、地域を牽引する原動力に再生させることを、是非オススメしたい。