

## 道の駅がもたらす持続可能な地域

### -経済貢献型の道の駅の成果-

#### <要旨>

1. 道の駅は、一般道路において一定区間毎に休憩がとれるとともに道路情報が得られる施設として、また、地域振興の拠点として、1993年に国土交通省(制定当時は建設省)により登録・案内制度が定められた。2019年3月現在、道の駅は1,154駅登録されており、すべての都道府県に広がっている。
2. 道の駅は、産業振興や観光振興等を通じて地域経済の活性化に貢献する機能だけではなく、防災、市民交流、社会福祉等の行政サービスの提供や、地域における交通拠点として住民の足の確保への貢献等、様々な地域課題の解決に資する多様な機能を持つ。本稿では、より地域経済への貢献に優れた道の駅(以下、「地域経済貢献型の道の駅」という。)に着目し、道の駅が地域にもたらす成果について考察する。
3. 地域経済貢献型の道の駅の主な活動としては、産直の運営、他地域への卸売、地域産品を活用した商品の開発・販売、道の駅を起点にした観光商品の開発・提供等があげられる。また、こうした活動を通じて、地域で雇用機会を創出している。さらに、地域経済貢献型の道の駅においても、地域の情報発信等による地域ブランドの形成、社会福祉サービスの提供、地域公共交通の拠点といった経済面にとどまらない重要な機能が備わっている場合がある。したがって、地域経済貢献型の道の駅の活動を評価する際には、経済面での成果だけではなく、社会福祉や交通拠点機能からもたらされる成果も含めて評価する必要がある。
4. 地域経済循環の観点から道の駅の活動をみると、道の駅は地域経済循環を活発化すると起点となり得る施設と評価することができる。なぜなら、道の駅で扱われている地域の農水産品の販売によって得たお金は、地域の生産者に還元され域外に流出しないため、道の駅の売上増加は地域の生産者の所得向上に効果的につながるためだ。また、道の駅は、地域の歴史、文化、産品といった地域の魅力を発信するため、来訪者が地域の良さを知るきっかけにもなりうる。
5. 地域経済貢献型の道の駅の活動を地域経済活性化ロジックに基づいて整理すると、①知名度が上がる、②来訪者が増える、③「売れるモノ」「また来たい場所」を作ることで地域の売上が増える、④地域で増えた売上が原材料費や人件費に回ることで、地域の企業や住民の所得が増える、⑤地域の所得が増えると、お金が再び地域の消費や投資に回り、地域の企業が栄える、という流れになる。道の駅の活動によって地域経済を活性化させるためには、道の駅の客数を増やすことで満足するのではなく、それを売上の増加に結びつけ、地域住民や企業の所得を向上させ、地域の経済循環を拡大させていく、という段階までもっていくことが重要である。
6. 道の駅の運営における官民連携では、自治体が、道の駅の活動を通じて達成したい成果を明確に示し、これに対する官民の認識を一致させることが重要である。また、制度開始後四半世紀が経ち老朽化が進んでいる道の駅も見受けられる中、今後も道の駅が有する多様な機能を十分に発揮するためには、施設の利便性や快適性を維持・向上させるために必要な投資に関しては、官民の対話を通じた適切な役割分担のもとで対応が進められる必要がある。
7. 今後も、道の駅が多様な機能を発揮し、それらが適切に評価されることで、様々な地域課題の解決に貢献する施設として成長していくことに期待したい。

(お問い合わせ先) 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 藤田麻衣、内藤桂子

TEL : 03-3244-1633、E-mail : rppost@dbj.jp

## 道の駅がもたらす持続可能な地域

### <目次>

#### 第1章 道の駅とは

- 1-1 道の駅の概要
- 1-2 道の駅の機能
- 1-3 道の駅の活動

#### 第2章 地域経済貢献型の成果

- 2-1 道の駅はどのように地域経済の活性化をもたらすのか
- 2-2 道の駅の運営における官民連携
- 2-3 経済貢献型の道の駅 ～インタビュー事例から～

#### 第3章 道の駅事例紹介

- 3-1 群馬県川場村「川場田園プラザ」
- 3-2 山口県萩市「萩しーまーと」
- 3-3 山口県長門市「センザキッチン」
- 3-4 愛媛県今治市「しまなみ海道の道の駅」

#### 第4章 コラム

道の駅のインバウンド対応

参考 事例駅の立地と周辺人口

謝辞

参考文献

## 1-1. 道の駅の概要

- ・道の駅は、1993年2月、「道路利用者への安全で快適な道路交通環境の提供」と「地域の振興に寄与」することを目的に、国土交通省(制定当時は建設省)によって登録・案内制度が定められた。
- ・その背景には、当時、広域的な交流やレジャー目的のドライブが増え、高齢者・女性運転者等ドライバーが多様化する中で、より安全で快適な道路交通環境の整備に対するニーズが高まっていたことがあげられる。具体的には、高速道路のサービスエリアのように、一般の道路においても、一定区間毎に休憩をとり、道路情報等が得られる施設が必要であった。
- ・一方で、各地域においては、地域振興のために歴史・文化・産物等に関する情報提供と交流の場の整備が求められていた。これらのニーズに対応し、道路利用者の利便性向上を図ると同時に活力ある地域づくりを支援するため、一定水準以上のサービスを提供できる休憩施設を「道の駅」として登録し、広く案内することとなった。
- ・道の駅のコセプトは、「地域の創意工夫により道路利用者に快適な休憩と多様で質の高いサービスを提供する施設」であり、登録要件は、①休憩機能、②情報発信機能、③地域連携機能の3つの機能を併せ持つこととされる(図表1-1)。基本的に①24時間無料で利用できる駐車場とトイレ、子育て応援施設を備えること、②道路及び地域に関する情報、緊急医療情報等を提供すること、③文化教養施設や観光レクリエーション施設等の地域振興施設を備えることと定められている。
- ・道の駅の設置者は、「市町村またはそれに代わり得る公的な団体」と定められている。整備の方法は、道路管理者と市町村等で整備する「一体型」と、市長村で全て整備を行う「単独型」の2種類がある(図表1-2)。
- ・道の駅の登録は、市町村長が申請を行い、国土交通省が登録することとなっている。第1回の登録は1993年4月に行われ、全国で103箇所の「道の駅」が誕生した。以来、25年間で登録数は増え続け、2019年3月時点の登録数は1,154駅、すべての都道府県に広がっている(図表1-3、1-4)。
- ・こうして道の駅は、全国的に知られている施設となった。そして、施設の中には、独自の創意工夫によって、様々な機能を持つ地域の中核施設となっている駅も出て来ている。

図表1-1 道の駅の概要

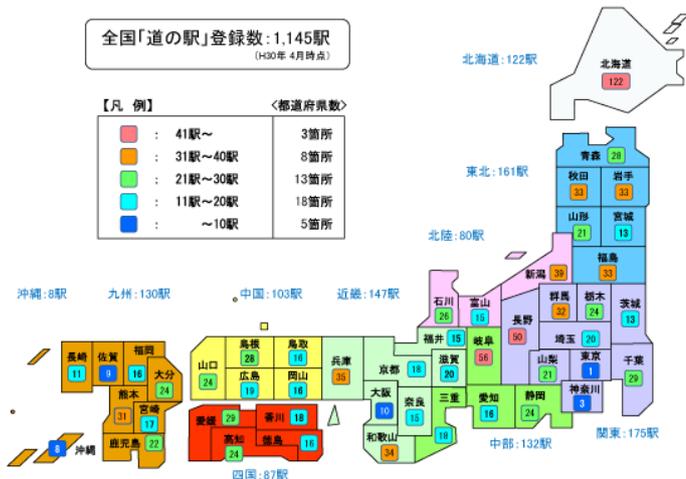


図表1-2 道の駅の設置主体・運営主体

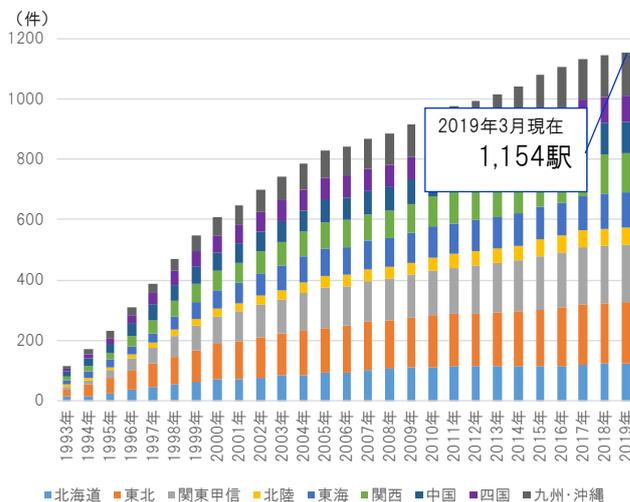
設置主体	運営方法	運営主体	道の駅導入事例	
市町村又はそれに代わり得る公的な団体	自治体による直営	自治体	舞ロードIC千代田 (現在は指定管理に変更)	
	PPP (公民連携)	指定管理	第三セクター 民間企業等	複数事例あり 複数事例あり
		PFI	民間企業等	伊豆ゲートウェイ函南ほか
		DB方式 DBO方式	民間企業等 民間企業等	西条(予定) 京丹波味夢の里ほか
民間(特区)	PPP	指定管理	民間企業等 (株)しまなみ運営の駅	

(出所) 当行作成

図表1-3 道の駅の立地



図表1-4 道の駅立地数の推移



(出所) 図表1-1 国土交通省ホームページ 道の駅案内  
図表1-2, 1-4 国土交通省ホームページ掲載情報より当行作成

## 1-2. 道の駅の機能 -モデル「道の駅」-

- ・道の駅の機能は、多岐にわたる。なぜ道の駅が地域に必要なのかを理解するために、モデル事例として認定されている道の駅の様々な機能を見てみよう。国土交通省は2014年～2017年に、全国19駅を『モデル「道の駅」』に選定した。『モデル「道の駅」』では道の駅の多様な機能が評価されており、例えば、産業振興や観光振興を通じた地域活性化のほか、防災、市民交流、社会福祉等の行政サービスの提供、地域における交通拠点としての役割等の面で優れた駅が選出されている(図表1-5)
- ・初年度の2014年に認定された『モデル「道の駅」』では、地域活性化の拠点として特に優れた機能を継続的に発揮している6箇所が選定された。選定された6駅は、設定から10年以上、継続的に地域に貢献した道の駅として、「6次産業化」「地域商品開発」「観光振興」「第一次産業生産者所得向上」等地域経済への貢献や、東日本大震災時における防災拠点としての機能等が評価されている。
- ・2年後の2016年に認定された『住民サービス部門 モデル「道の駅」』は、公共の福祉増進を目的とした地域住民へのサービス向上に資する取り組みが評価された6駅が選出された。これらの道の駅は、「行政サービスの窓口」を道の駅に併設したり、「医療」や「高齢者福祉」、「子育て支援」の拠点をもち等、市民交流の拠点として、高齢者の生きがいや市民の健康増進に資する取り組みを行っている。
- ・翌年2017年には、『地域交通拠点部門 モデル「道の駅」』が選定された。選ばれた道の駅は、高速バスと路線バス、路線バスとコミュニティバスの乗り継ぎ利便性を向上させる施策や、道の駅を拠点としたバス路線の新設等、地域住民の生活の足の確保に資する成果を上げている7駅である。
- ・このように、一口に「道の駅」と言っても、それぞれの地域が有する課題に応じ、道の駅が有する機能は多様である。本稿では、より地域経済への貢献が優れた道の駅(以下、「地域経済貢献型の道の駅」という。)に着目し、地域経済貢献型の道の駅が地域にもたらす成果について考察したい。

図表1-5 モデル「道の駅」認定

全国モデル「道の駅」(2014年選定6駅)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の「道の駅」を対象に、国土交通大臣が選定</li> <li>・観光、産業、福祉、防災等、地域資源の活用や地域の課題解決を図るための地域ゲートウェイや地域センターとして機能</li> <li>・設置から一定年数(10年以上)、継続的に地域に貢献</li> </ul>	
一対象駅	
遠野風の丘(岩手県遠野市)	防災拠点、産業振興拠点、観光や地方移住等総合案内拠点
もてぎ(栃木県茂木町)	6次産業化、地域のにぎわい拠点、防災拠点、ふるさと納税の推進
川場田園プラザ(群馬県川場村)	農業プラス観光による村民と観光客の交流拠点、地域のゲートウェイ
とみうら(千葉県南房総市)	6次産業化、観光資源パッケージ化、伝統・文化の継承、交流のための取組
萩しーまーと(山口県萩市)	萩漁港水揚げ15%を販売、地元加工業者と連携して開発した商品による活性化
内子フレッシュパークからり(愛媛県内子町)	地域の農産物15%を販売、ITを導入して安心安全な販売システムを構築
特定テーマ型モデル「道の駅」	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国各地の「道の駅」の模範となる成果をあげている「道の駅」を対象に、国土交通大臣が認定</li> <li>・「道の駅」が有する個々の「機能」が異なる点を踏まえ、模範性を高めるために、テーマ(部門)を設定</li> <li>・全国の「道の駅」からの視察及び講師の要請に対応するなど、「道の駅」の質的向上に貢献する役割</li> </ul>	
住民サービス部門(2016年選定6駅)	
一対象駅	
両神温泉薬師の湯(埼玉県小鹿野町)	福祉拠点、高齢者の生きがいづくり、地域住民の交流の場
桜の郷荘川(岐阜県高山市)	まちづくり協議会への積極的な参画、健康増進の取組、地域住民の交流の場
美山ふれあい広場(京都府南丹市)	行政サービスや福祉サービス等の機能・施設を連携させた総合的な拠点
鯉が窪(岡山県新見市)	村民主体の運営、小さな拠点を形成(行政窓口や診療所等を集約)
小豆島オーリーブ公園(香川県小豆島町)	福祉施策の中核、売上を福祉関連施設の運営に還元
酒谷(宮崎県日南市)	収益を自治組織に還元、小さな自治を形成(自治、交流活動の拠点)
地域交通拠点部門(2017年選定7駅)	
一対象駅	
あしよる銀河ホール21(北海道足寄町)	公共交通を優先した空間設計、路線バスの運行時間に合わせて営業時間を延長
上品の郷(宮城県石巻市)	道の駅を市の総合交通戦略に位置づけ、震災後仮設住宅路線を新設
輪島(石川県輪島市)	無人自動走行を見据えた電動カートの試験走行を実施
吉野路黒滝(奈良県黒滝村)	コミュニティバスと路線バスの乗り継ぎ利便性を向上
舞ロードIC千代田(広島県北広島町)	高速バスと路線バス等の乗り継ぎ利便性を向上
虹の森公園まつ(愛媛県松野町)	路線バスの終点を道の駅まで延伸、路線バスとコミュニティバスの連携
むなかた(福岡県宗像市)	路線バスルートを道の駅経由に変更、道の駅からのバス路線新設
重点「道の駅」(2014年選定35箇所、2015年選定38箇所)	
重点「道の駅」候補(2014年選定49箇所)	

### 1-3. 道の駅の活動

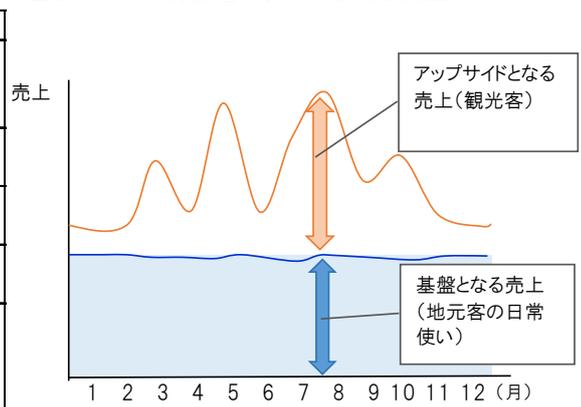
- ・地域経済貢献型の道の駅は、主な活動として、産直の運営、他地域への卸売、地域産品を活用した商品の開発・販売、道の駅を起点にした観光商品の開発・提供等を行うとともに(図表1-6)、こうした活動を通じて、地域で雇用機会を創出している。
- ・また、道の駅の運営事業者は、地域の魅力を発信するための広報活動を行うほか、一部の先進的な事業者の中には、地域の企業や第一次産業の生産者に対して、新商品・サービスの開発や販売促進のサポート等のコンサルティングを行っているケースもある。これらは、道の駅の売上拡大のみならず、地域のブランドづくりや地域産業の育成を通じた地域経済の底上げにも貢献する活動といえよう。一方、地域経済貢献型の道の駅には、地域住民のための交流拠点として、地域コミュニティの活性化や高齢者の生きがいづくりの場として機能したり、地域公共交通の拠点として機能しているところもある。これらは、道の駅の売上に直結するものではないが、地域においては極めて重要な機能である。このように、地域経済貢献型の道の駅は、地場産品の販売等を通じて地域内外から消費を呼び込むことだけでなく、雇用機会の創出、地域経済の底上げ、社会福祉サービスの向上等、その活動を通じて、地域が抱える様々な課題の解決に貢献している。したがって、地域経済貢献型の道の駅の活動を評価する際には、道の駅の売上損益、雇用者数、経済波及効果等の経済面での成果のみならず、社会福祉や交通拠点機能からもたらされる成果も含めて評価するという視点が重要である。
- ・さて、地域経済貢献型の道の駅は、どのような客層をターゲットにしているのだろうか。道の駅というと、観光客が多く訪れるイメージが強いかもしれないが、観光客からの売上が中心の道の駅は、来訪客数がシーズンや曜日によって大きく変動するため、安定した収益を上げにくい。そのため、多くの小売型の道の駅では、地元客の日常の買い物需要を取り込むことで、平日やオフシーズンにおいても基盤となる産直の売上を確保しつつ、休日やオンシーズンには、産直の他、お土産として地元食材を使った高付加価値商品を買ってくれる観光需要を取り込む、という戦略をとっているところが多い(図1-7)。
- ・ただし、立地によっては商圈が限られた駅もあるため、道の駅毎に集客の戦略が大きく変わってくる(図表1-8)。また、先進的な事業者の中には、道の駅を介さずに直接他地域や海外への販売を行うことを通じ、商圈規模にとられない事業展開を行っているところもある。

図表1-6 地域経済貢献型の道の駅の活動

カテゴリ	内容
産直の運営	・産直の運営等により、地域産品を地域で販売し、地域内需要を地域内消費につなげる(地産地消)、地域外需要を地域内に取り込む(外貨獲得)
他地域への卸売	・地域産品を他地域(海外含む)で販売する。ネット販売や都市部への物流を自社で持つ場合等がある
商品の開発・販売	・地域産品等の地域資源を活用した商品を開発し、販売する
観光商品等の開発等	・地域資源を用いた観光商品等を開発・提供し、地域外から人呼び込む
その他、地域への貢献	・上記活動を通じて、地域の一次生産者や事業者の商品開発・販売サポートや、広報活動等を行うことにより、地場企業の育成や地域のブランドづくりに貢献している

(出所) 当行作成

図表1-7 小売型道の駅の一般的な売上イメージ



(出所) 当行作成

図表1-8 地元集客型と観光客集客型

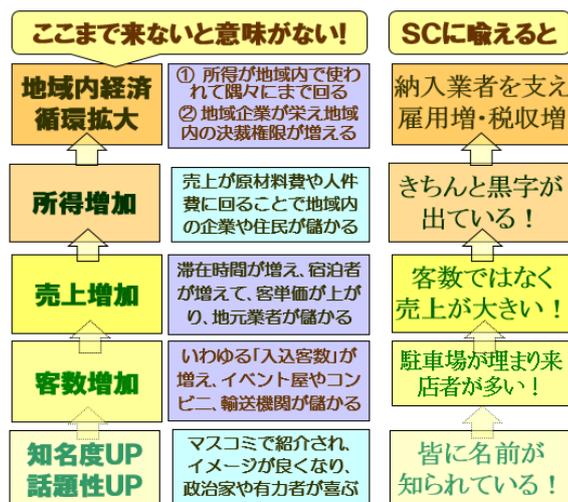
	A駅 地元集客型	B駅 観光客集客型	C駅 ハイブリッド型
立地地点の人口	多い	少ない(大都市圏から数時間圏内)	全国的に有名な観光地の近隣
近隣の観光拠点の有無	有(ただし、観光客数がそれほど多くない)	有(道の駅そのものが観光拠点となる場合もある)	有
シーズンによる売上の変動	小さい	大きい	大きい、地元客売上が基盤となる
マーケティング戦略	地元の客に対し、日常の買い物で売れるものを作る	観光客に対し、地域の特徴があるもの売る、または、また来たいと思う場所を作る	日常から観光まで対応できる、品揃えで売れるものを作る
利用シーン	日常使い(半径数キロ圏内)	観光(大都市圏からの日帰り客)	日常使いと観光(宿泊客等)

(出所) 当行作成

## 2-1. 道の駅はどのように地域経済の活性化をもたらすのか

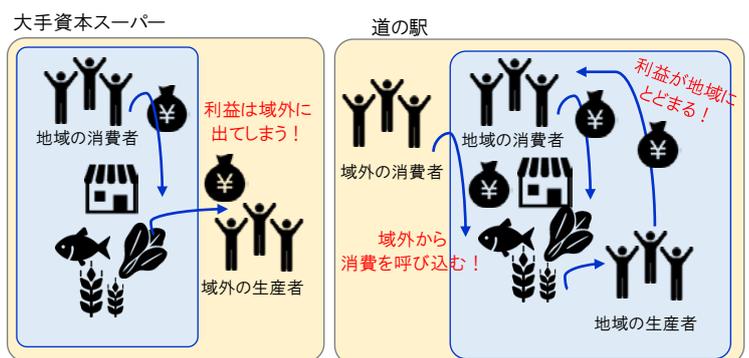
- ・地域経済貢献型の道の駅の活動を、効果的に地域経済の活性化に結び付けるためにはどのような視点が必要か。藻谷によれば、地域経済活性化には、①地域の知名度が上がる、②客数が増加する、③地域事業者の売上が増える、④地域内の企業や住民の所得が増える、⑤所得が地域内に行き渡り、地域企業が栄える、という5つの段階があると指摘されている。地域経済を活性化させるためには、客数を増やすことで満足するのではなく、それを売上の増加に結びつけ、地域住民や企業の所得を向上させ、地域の経済循環を拡大させていく、という段階までもっていくことが重要である(図表2-1)。
- ・地域経済循環の視点で、道の駅とスーパー等の他の小売事業者とを比較してみよう。例えば、域外大手資本のスーパーが地域に開業した場合、開業に伴い雇用が生まれ、買い物が便利になることで周辺に住む人や域外から買い物に来る人が増えるかもしれない。しかし、域外大手資本のスーパーは、全国から仕入れた農水産品や大量生産された商品を扱うことが多い。この場合、域外で生産された農水産品や商品の販売から得られたお金は域外の生産者へ流れるため、地域経済循環の面から見ると、買い物客がスーパーに支払ったお金が最終的に域外に流出する構造となっている。一方、道の駅には、地域の農水産品や地域で生産された加工食品が並べられている。こうした商品の販売で得たお金は、地域の生産者に還元され域外に流出しない。また、道の駅が行う、ご当地ならではの商品の販売や地域の歴史、文化、産物といった地域の魅力をPRするための情報発信は、来訪者が地域の良さを知るきっかけにもなりうる。道の駅の人気が高まり売上が増加すれば、地域の第一次産業の生産者、加工食品を納めている地域企業、道の駅や地域企業の従業員の所得向上につながる。その結果、地域全体の所得が向上すれば、次の消費や投資に結びつく可能性も出てくる。このように、道の駅はその活動を通して、人々が地域の良さを知るための機会を提供するとともに、地域の経済循環をより活発にし得るといえる点が、域外大手資本のスーパーとは大きく異なっている(図表2-2)。
- ・ここで、先ほど紹介した地域活性化の5段階(図表2-1)を、改めて地域経済貢献型の道の駅の活動に当てはめてみると、①知名度が上がる、②来訪者が増える、③「売れるモノ」「また来たい場所」を作る”ことで地域の売上が増える、④地域で増えた売上が原材料費や人件費に回ることで、地域の企業や住民の所得が増える、⑤地域の所得が増えると、お金が再び地域の消費や投資に回り、地域の企業が栄える、となる(図表2-3)。
- ・このように、道の駅は地域経済活性化の起点となり得る施設で、登録による広報効果により、①知名度向上と②来訪者増加の2段階は比較的達成しやすいと思われる。一方、道の駅の中には、残念ながら②の段階で止まってしまうプロジェクトも多く、開業時はたくさんの方が訪れたが、次第に来訪者が少なくという事例もある。

図表2-1 地域活性化の5段階



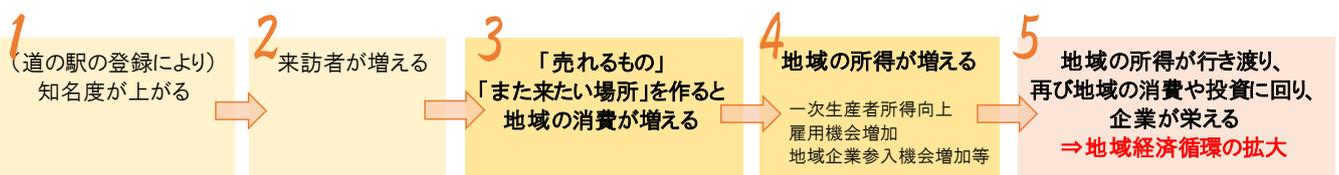
(出所)藻谷浩介講演『地域政策とまちづくりの課題』(2019年1月24日)

図表2-2 大手資本スーパーと道の駅のスキーム比較



(出所) 当行作成

図表2-3 地域経済貢献型の道の駅の地域活性化ロジック

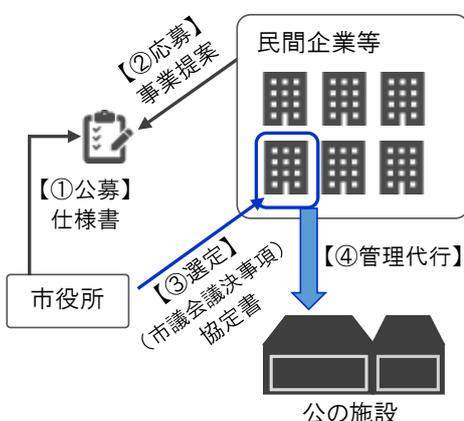


(出所) 当行作成

## 2-2. 道の駅の運営における官民連携

- ・前述のように、道の駅は地域経済の活性化の起点となりうる施設である。しかし、一部の道の駅においては、開業当初期待した集客や売上を確保できていないところもある。そうした道の駅の中には、行政が道の駅を通じて達成したいと考えている成果に対し、施設設計、運営体制、運営主体の経営ノウハウ等がボトルネックとなって必要な活動ができていないケースや、そもそも達成したい成果が明確化されていないケースも見受けられる。
- ・道の駅の運営方式は様々だが、現在は指定管理者制度が用いられることが多い(図表2-4)。PFIや民営化が導入された駅もあるが、まだ例は少ない。
- ・指定管理者制度を活用して道の駅の管理運営を民間事業者へ委託する際には、民の力を最大限引き出すため、民間事業者が運営しやすい施設設計とすること、インセンティブや運営自由度を付与すること、官民のリスク分担を明確にすること等の工夫が既に多くの施設でなされている。一方、官民が足並みをそろえて、道の駅の活動を通じて達成したい成果に到達できるよう、自治体が指定管理者を募集する際に提示する要求水準書において、達成すべき成果を具体的に明示することが重要である。
- ・さらに、自治体と民間事業者の間で、達成したい成果だけでなく、それに到達するまでの過程も含めて認識の一致が図られればなおよい。具体的には、道の駅の活動(例 観光客誘致活動)が、どのような直接の結果を生み(例 観光客数の増加)、それが、初期的、中期的、長期的にどのような成果につながるか(例 初期的:道の駅の売上増加、中期的:地域の所得増加、長期的:地域経済循環拡大)を可視化し、それぞれの結果と成果の評価方法を定めて(評価方法の例 結果:観光客数の増加人数、初期的成果:道の駅の売上増加額、中期的成果:道の駅への納入者の所得増加額、長期的成果:所得増加に伴う地域内消費、投資の増加額)、自治体と民間事業者で共有するといった仕組みを導入することも検討に値するだろう。これにより、成果達成までの進捗や課題について、自治体と民間事業者の間でより高度な効果測定と進捗管理が可能となる。
- ・一方、道の駅は制度開始から四半世紀が経ち、中には施設の老朽化が見られる道の駅も出てきている。これまで整理してきたように、道の駅は、地域経済循環の拡大や地域における社会福祉の増進等にも資する施設である。今後とも、道の駅がこうした機能を十分に発揮できるよう、施設の利便性や快適性を維持・向上させるために必要な投資(例:トイレの洋式・暖房便座化等)に関しては、官民の対話を通じた適切な役割分担のもとで対応が進められる必要がある。
- ・近年、道の駅には、インバウンドの受け皿として期待も高まってきている(P13コラム)。今後も道の駅の多様な機能が発揮されるとともにそれらが適切に評価され、道の駅が様々な地域課題の解決に貢献する施設として成長していくことに期待したい。

図表2-4 指定管理者制度の概要



(出所) 当行作成

## 2-3. 経済貢献型の道の駅の活動 -インタビュー事例から-

・本項では、経済貢献型の道の駅の事例を紹介する。今回インタビューにご協力頂いた道の駅の活動のごく一部ではあるが、いずれも、自分たちの地域の強み、弱みを把握し、めざす姿を明確にして、注力すべき活動を絞り込んでいるところに注目したい。

・川場田園プラザ(P9/群馬県川場村)は、人口約3千人の村に、年間180万人もの来訪客を呼び込んでいる道の駅である。周辺人口が少ないため、首都圏や近隣県からの集客に絞った戦略を実施し、リピーターを満足させるための施策に注力している。当駅で長い間変わらずに受け継がれてきた「都会の人の第二のふるさと」としてのコンセプトと、いつ来ても目新しく流行を取り込んだ商品・サービスの提供によって、首都圏からの来訪者のうち4割が年間3回以上来訪する「高リピーター」となっている。

・萩一まと(P10/山口県萩市)は、自治体へ土地の賃借料を払いながら独立経営を行っており、運営におけるコスト意識が非常に高い道の駅である。当社は、地元でも無名の魚をブランディングし、上手くマスメディアを活用する等して、地域ブランドの醸成に長年注力している。当社のブランディングの取り組みの結果、当駅は都市圏からのアクセスが良いとは言えない立地でありながら、年間120万人以上が来訪し、全国放送等多数のメディアに取り上げられている。

・センザキッチン(P11/山口県長門市)は、ながと物産合同会社の事業のひとつとして、2018年に開業した道の駅である。当社は、大都市圏への地域農水産品の販売を目的に設立された第三セクターであるが、当地の主力商品である水産資源は供給が安定しないため、大都市圏への販路確立は相応に難しい課題と考えている。そこで、小ロットでも販売可能な道の駅における小売事業を並行して行うことで当社の収入の基盤を確保し、商品開発等も進めることで供給側と販路側の両方の課題解決を進めようとしている。

・しまなみ海道の道の駅3駅(P12/愛媛県今治市)は、しまなみ海道の島々に立地する道の駅である。駅の主な来訪者は観光客である。そのため、シーズンや曜日による売上の増減が大きく、閑散期や平日の集客が悩みであった。そこで、平日の集客を補う「インバウンド」「修学旅行」にターゲットを絞って営業活動を行い、観光客に受けが良い体験型サービスに注力している。通常、こうした取り組みには、3~5年先を見据えた活動が必要である。この駅では、2017年に民営化して長期運営が保証されたことにより、長期の事業計画を立てられるようになったことが取り組みを後押ししている。

しまなみの観潮船から見える造船の様子



川場田園プラザの新品



萩一まとの公設市場型売り場の様子



(出所)筆者撮影

### 3-1. 群馬県川場村「川場田園プラザ」

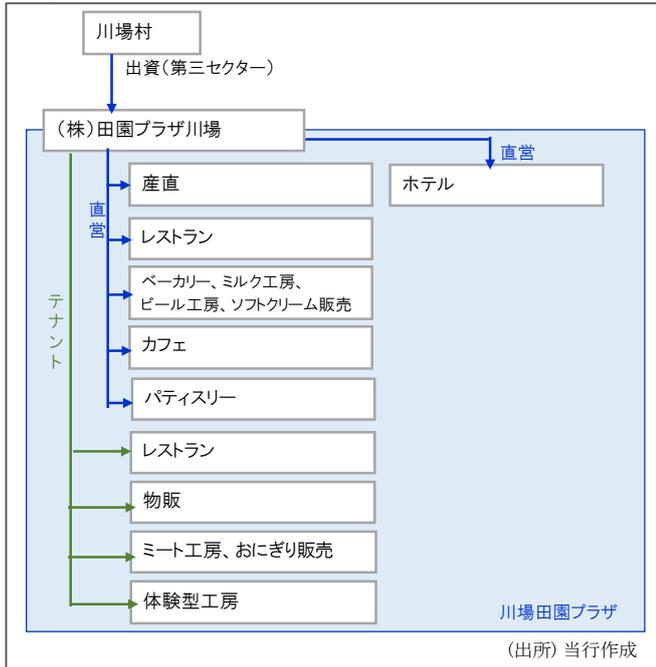
【川場田園プラザ／(株)田園プラザ川場】

- ・当駅は、人口3,300人の村に年間180万人の観光客を呼び込み、地元の耕作放棄地を減らし、100名程度の雇用機会を創出し、Uターンも実現させた道の駅
- ・26年前から変わらず受け継いできたコンセプトによる運営を行う一方、常に新しい商品・サービスを提供し、首都圏からの来訪者の4割を年3回以上来訪する「高リピーター化」させている

事業概要

所在地	群馬県川場村
開業	1993年
道の駅登録	1996年
主な施設	産直、レストラン(複数)、パン、パティスリー、物販等
直営：テナント比	7：3
産直のメイン産品	農産品(野菜等)
契約形態	第三セクター
自治体から事業者への資金	運営費用の補填はなし
事業者から自治体への資金	配当(毎年10百万円程度)
集客型	観光客集客型
来訪者数(比率)	180万人(地元：観光客=3：7)
自主事業(道の駅以外の事業も含む)	ヨーグルト製造、地ビール製造、宿泊施設 等

事業スキーム図



(出所) 当行撮影

- ・川場田園プラザは、1993年に開業した老舗の道の駅であり、第三セクターである(株)田園プラザ川場にて運営されている。
- ・開業当時、川場村には近隣も含め有名な観光地や、際だった特産品がなかったが、大型リゾート施設建設のオフアを断り、当施設を作った。建設にあたっては、欧州の小さな街をイメージし、施設内の建物は村の美しい田園風景と調和する伝統的な農家建築様式に準じたデザインで統一された。このコンセプトは、開業時から今まで変わることなく受け継がれており、その結果、現在も古い施設と新しい施設が違和感なく馴染み、川場村の美しい田園や山々と調和した景観を生み出している。
- ・川場村は、1981年に全国で先駆けて世田谷区との間で都市と農山村の交流を目的に縁組協定を締結し、世田谷区民の第二のふるさととして都会の人を受け入れてきた。その取り組みの中で、川場村は、ハコモノ投資ではなく、都会の人が村に求める村の良さを磨いてきた歴史を持つ。そうした取り組みが、当駅においても首都圏からの観光客の集客につながっている。
- ・メインターゲットは観光客であるため、当社では、来訪者に対して一流のサービスを提供すべく、ディズニーランドや都心の人気店の経営ノウハウを従業員全員で勉強して道の駅の経営に積極的に取り入れている。物販やレストランの新商品は、客のニーズを取り入れながら定期的に開発しているほか、3カ月に1回のペースで開催される戦略会議において3年先の新商品まで決めている。
- ・客のニーズにより開発した1,800円のヨーグルトの販売が好調であることを見ても、当社が商品開発力を磨いてきたことだけでなく、来訪者をリピーター化させる中で、川場田園プラザに対する愛着を強めたことが、客の積極的なニーズの提案や、高価格消費につながるまで客の心をつかんだ経営努力が伺える。
- ・当駅のこうした取り組みにより、川場村では、人口3,300人の村に年間180万人の観光客を呼び込み、地元の耕作放棄地を減らし、100名程度の雇用機会を創出し、Uターンも実現させた。当駅は、村民の生活に根ざしている存在であり、まさに村の経済的、社会的基盤として存在する道の駅である。

### 3-2. 山口県萩市「萩しーまーと」

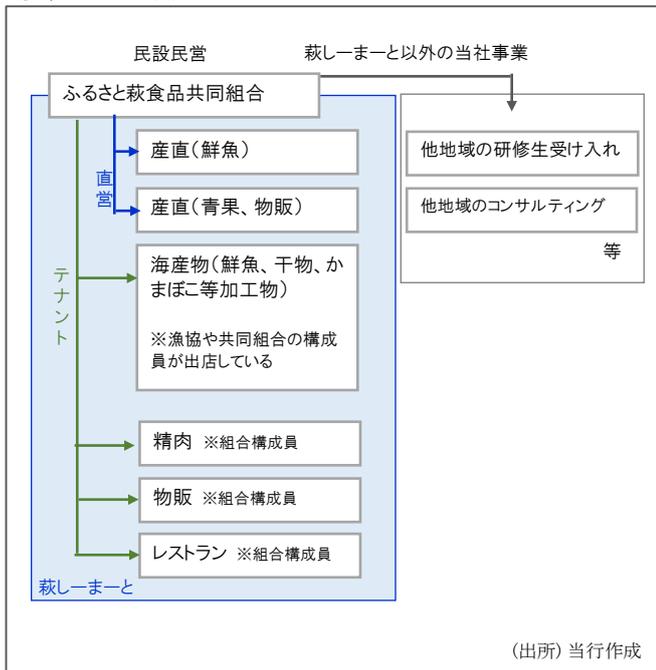
【萩しーまーと／ふるさと萩食品共同組合】

- ・当駅は、県からの有償借地および民間所有施設にて民間運営されている公設市場型の道の駅
- ・徹底したブランディングにより、様々な無名の魚をブランド魚へとプロデュースした結果、歴史の街として有名であった萩を「魚がおいしい街」としても全国に広めることに成功している
- ・マスコミを上手く活用した広告宣伝を行っている

事業概要

所在地	山口県萩市
開業	2001年
道の駅登録	2000年
主な施設	産直、テナント店舗、レストラン
直営：テナント比	1：9
産直のメイン産品	水産品(鮮魚等)
契約形態	なし
自治体から事業者への資金	運営に対する資金はなし。敷地内にある自治体所有のトイレの水光熱費を受領。
事業者から自治体への資金	県に対して、借地料(4百万円/年)
集客型	地元・観光客ハイブリット集客型
来訪者数(比率)	121万人(地元：観光客=5：5)
自主事業(道の駅以外の事業も含む)	他地域の道の駅担当自治体職員等を研修受け入れ、他地域のコンサルティング等

事業スキーム図



- ・萩しーまーとは、地元の漁協や水産業者によって設立されたふるさと萩食品共同組合が、2001年に開業した公設市場型の道の駅である。
- ・新鮮な萩の鮮魚を中心に、野菜や精肉等も扱う17店舗と、地域の食材を使った料理を楽しめる飲食店3店舗がある。当組合の直営は2店舗のみで、ほとんどは、組合員がテナントとして入居し店舗を運営している。
- ・自治体から運営に対する助成はなく、当組合が、山口県に年間400万円の借地料を支払っている。建物も当組合が所有しているため、開業当初の借入金の返済や、施設維持のための設備投資、税金の支払い等がある。こうした支出は、当社にとっては負担が大きい。
- ・メインターゲットは、50km圏内の日常の買い物で利用する地元客である。魚だけではなく、野菜や肉も幅広く扱っているため、ここに来れば夕食に必要な一通りの食材が揃う品揃えとなっている。
- ・初代駅長(中澤氏)のブランド戦略によって、「萩といえば魚、萩の魚といえば萩しーまーと」というイメージを県内消費者に定着させた。例えば、トラフグと遜色のない味がありながら、浜値が10分の1程度である“真フグ”を萩の観光資源としてブランディングして高価格化させる等、資源発掘から商品開発、販路開拓まで一貫した取り組みを行ってきた。その後も、“アマダイ”“金太郎”等、萩の魚のブランディングに取り組んだ。
- ・さらに、当組合は広告宣伝にも上手く取り組んでいる。地元のマスコミとの関係を構築し、NHK山口放送局で毎週5分間お魚情報を流すレギュラー番組を9年間持っていたほか、現在でも、マスコミが取り上げやすい情報提供を意識し、年間100件を超える露出を行っている。
- ・当組合は、道の駅の売上のためだけではなく、地域の活性化に資することを考えて、地域商品の開発や情報発信等に取り組み、地域全体のブランディングと全国的な知名度向上を果たした。その結果、歴史の街として有名であった萩は、「魚がおいしい街」としても全国に広まりつつある。



(出所)：中澤さかな(2012)「道の駅萩しーまーとが繁盛しているわけ」合同出版

### 3-3. 山口県長門市「センザキッチン」

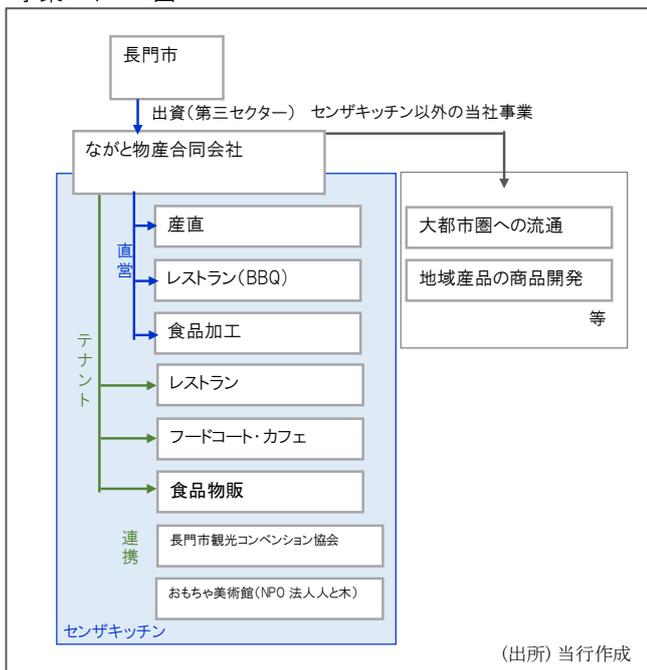
【センザキッチン／ながと物産合同会社】

- ・当駅は、地域産品の大都市圏への販売を目的に設立された地域商社(ながと物産合同会社)の小売機能を担う道の駅
- ・産直では、従来の流通と異なることから取り組むことが難しい水産品の委託販売にチャレンジしている
- ・自治体と事業者のリスク分担等の考え方等制度を設計する上で、先行する他の道の駅のノウハウを取り入れた事業スキームである

事業概要

所在地	山口県長門市
開業	2018年
道の駅登録	2017年
主な施設	産直、レストラン、カフェ、おもちゃ美術館、観光案内所
直営：テナント比	5：5
産直のメイン産品	水産品(鮮魚等)
契約形態	指定管理(第三セクター)
自治体から事業者への資金	道の駅の運営に対する資金はなし。地域商社としての当社の活動に対して助成あり。
事業者から自治体への資金	なし
集客型	観光客集客型
来訪者数(比率)	100万人(地元：観光客=2:8)※開業11月
自主事業(道の駅以外の事業も含む)	大都市圏への地域産品販売

事業スキーム図



(出所) 当行作成



(出所) 当行撮影

- ・センザキッチンは、地域産品の大都市圏への販路拡大を目的に設立された地域商社の小売事業として2018年に開業した道の駅である。
- ・運営事業者であるながと物産合同会社は、2014年に長門市と地域の農協、漁協が出資して設立された第三セクターである。長門市の水産資源(鮮魚、イカ、仙崎かまぼこ等)をブランディングし、大都市圏への販路を拡大することを通じ、一次生産者の所得向上と雇用創出を事業目的としている。
- ・当地では、大都市圏への販路拡大に必要となる安定した量の水産資源を確保することが難しいため、大都市圏への販売事業だけで、当社の収益を安定させることは難しい。こうした課題に対し、当社は、小ロット販売が可能な道の駅を運営することにより、当社収益の基盤を作ろうとしている。
- ・直営とテナントの売上比は半々程度で、テナントとして市内の飲食店等が出店している。
- ・当駅の産直の主力商品は、近隣漁港から水揚げされた鮮魚である。鮮魚は全て漁協を通して流通させることが慣例となっているが、当駅では近隣の14漁港から、委託手数料を除いた売上の8%を漁港に支払うことを条件に、漁協から委託販売の許可を得た。しかし、水産品の一次生産者である漁師は、「魚を浜に揚げるまでが仕事」という認識が強く、「売る仕事」には馴染みが薄い。道の駅に委託販売するためには、一次生産者が加工所を設けて魚介類販売許可を取得しなければならないため、農産品の委託販売と異なり、参入のハードルが高い。産直の水産品の売上拡大のためには、委託販売だけでなく、まずは仕入れ販売も行って、道の駅の小売としての販路を確立し、一次生産者に対しては委託販売の経済的メリットの説明と参入のサポートを丁寧に行うことが重要であろう。
- ・当駅の企画にあたっては、先行する道の駅の様々な事例を参考に、自治体と事業者のリスク分担等の事業スキームを作った。また、山口県には全国的にも有名な道の駅が複数存在することから、道の駅の登録時には、山口県の審査会において、それらの道の駅の事例を参考として、自治体のサポートのあり方等に対し助言が行われた。

### 3-4. 愛媛県今治市「しまなみ海道の道の駅（3駅）」

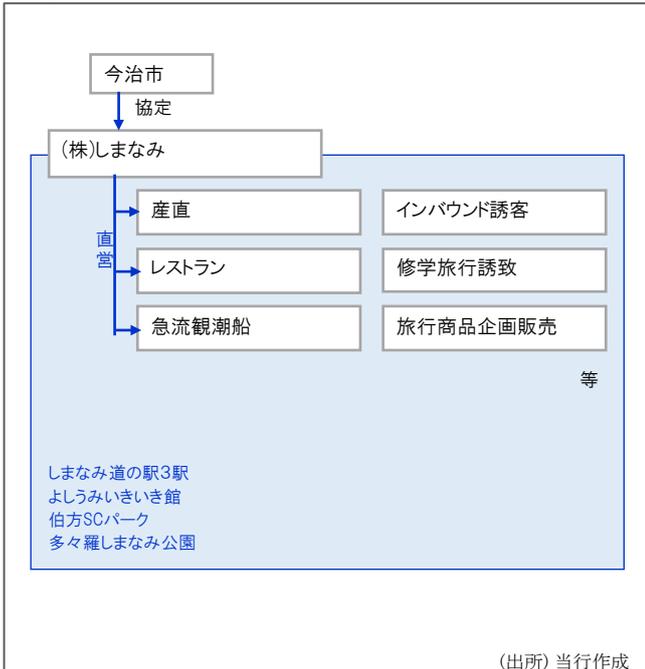
【しまなみ海道の道の駅(3駅)／(株)しまなみ】

- ・当駅は、国家戦略特区の特例により、従来の指定管理から全国で初めて民営化された道の駅
- ・当社は、しまなみ海道にある3つの道の駅(「よしうみいきいき館」「伯方S・Cパーク」「今治市多々羅しまなみ公園」)を運営している
- ・民営化によって、5年更新の指定管理から20年間の協定へと契約形態が変わったことから長期の事業計画が可能となり、3～5年先を見据えて地域への集客と地域の観光資源開発等の取り組みを行っている

事業概要

所在地	愛媛県今治市
開業	1999年、2002年
道の駅登録	1999年、2002年
主な施設 (よしうみいきいき館)	産直、物販、レストラン(海鮮BBQ)、急流観潮船
直営：テナント比	10:0
産直のメイン産品	農産品、水産品
契約形態	協定(20年間)を締結し、2017年民営化
自治体から事業者への資金	なし
事業者から自治体への資金	なし
集客型	観光客集客型
来訪者数(比率)	124万人(地元:観光客=4:6)
自主事業(道の駅以外の事業も含む)	急流観潮船、旅行商品企画販売、ハム工房(事業承継)等

事業スキーム図



- ・しまなみ海道の道の駅3駅(「よしうみいきいき館」「伯方S・Cパーク」「今治市多々羅しまなみ公園」)は、1999年しまなみ海道の開通に伴い、当時の各島(各町)によって整備された。当初は第三セクターによる運営が行われていたが、2007年当社による指定管理が開始され、その後、2017年には国家戦略特区の特例により、全国で初めて民営化が行われた。
- ・民営化にあたり、2017年～2037年の20年間、今治市が当社に道の駅を無償貸与することを定めた協定が締結された。従来の指定管理時から比べて、民営化による運営方法の大きな変更もなかったことから、スムーズに民営化へと移行できた。民営化後は指定管理(5年更新)に比べて長期の事業計画を立てられるようになったこと、事業者で判断できる領域が広がったため、すばやく経営判断を行えることが最大のメリットとなっている。
- ・当駅はしまなみ海道の島にあり、観光客集客型の運営をせざるを得ない立地にある。このため、観光客はGWや夏休み、行楽シーズン等のオンシーズンや土日に集中し、ベースロードとなる平日の集客が確保できずに赤字を余儀なくされることが大きな課題であった。この課題に対し、現在当社は、平日の集客を目的に、「修学旅行の誘致」と「インバウンドの誘致」に注力している。こうした誘客の取り組みは3年から5年後を見据えた活動が必要である。民営化により、長期の運営が保証され、長い目で営業活動が行えるようになった。
- ・当社では、インバウンドの誘致のために、社長自ら積極的に海外へ出向き、トップセールスを行っている。また、外国人スタッフの採用も進めており、現在、中国人7名、台湾人1名が接客の他、誘致の営業やパンフレット作成等の業務を行っている。
- ・現地の観光資源開発にも力を入れている。地元では当たり前前の日常が、観光客にとっては目新しい体験になると考え、うず潮や造船所を見学できる観潮船や、養殖鯛の餌やり等、体験型観光メニューを開発している。
- ・また、防災拠点としての機能等、幅広く地域への貢献を行っている。

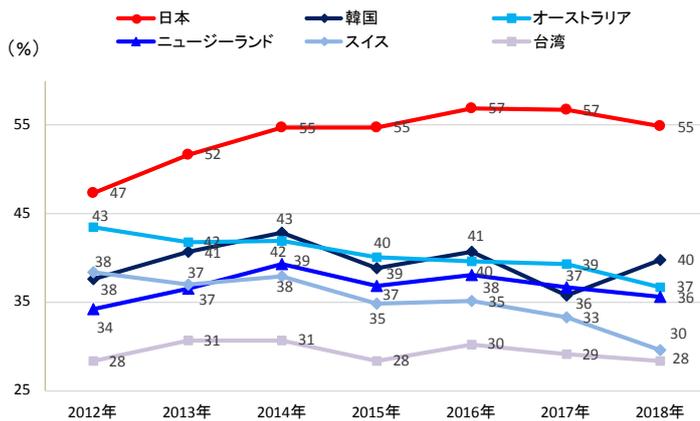


(出所) 当行撮影

## <コラム> 道の駅のインバウンド対応

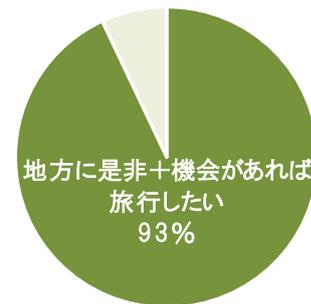
- ・日本政府観光局(JNTO)によると、訪日外国人数は2013年に1,000万人突破した後も堅調に伸び、2018年には史上初めて3,000万人を超えた。現在、日本政府は2020年の訪日外国人数を4,000万人とする観光ビジョンを掲げている。
- ・日本政策投資銀行では、2012年から毎年「アジア8地域・訪日外国人旅行者の意向調査」を実施している(2015年からは(公財)日本交通公社(JTBF)と共同調査)。2018年は、アジア・欧米豪12地域(韓国、中国、台湾、香港、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、アメリカ、オーストラリア、イギリス、フランス)の海外旅行経験者を対象としたインターネットによるアンケート調査を実施し、11月にその結果を発表した(以下「本調査」という)。
- ・本調査によると、外国人の海外旅行先として日本は人気が高く、特にアジア8地域において、日本は、調査開始以来7年連続で「旅行したい国」の首位を継続している(図表4-1)。訪日経験者は、日本の地方に対する関心が高く、9割以上が地方への訪問を希望している(図表4-2)。訪日外国人の旅行形態が団体旅行から個人旅行へと変化する中(図表4-3)、利用した交通手段のうち、鉄道や乗合バス、レンタカーの利用率は6年前の調査と比べて1.5倍~2.0倍程度に高まっている(図表4-4)。こうした傾向から、今後、鉄道や乗合バス、レンタカー等を使って、地方の観光地を周遊する訪日外国人個人旅行者が増えることが予想される。

図表4-1 アジア8地域が「旅行したい国」と回答した上位6ヶ国の推移



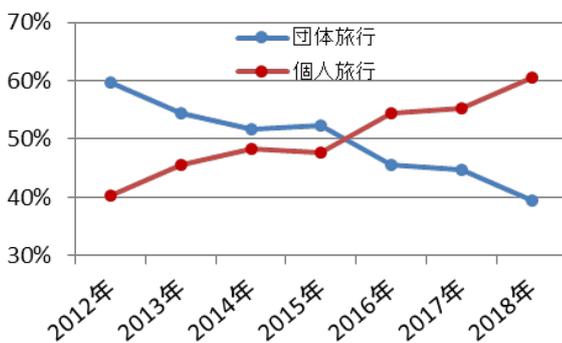
※対象はアジア8地域全員  
※質問は、「旅行したい国はどこですか」、回答はあてはまるもの全て

図表4-2 訪日経験者の地方訪問意向



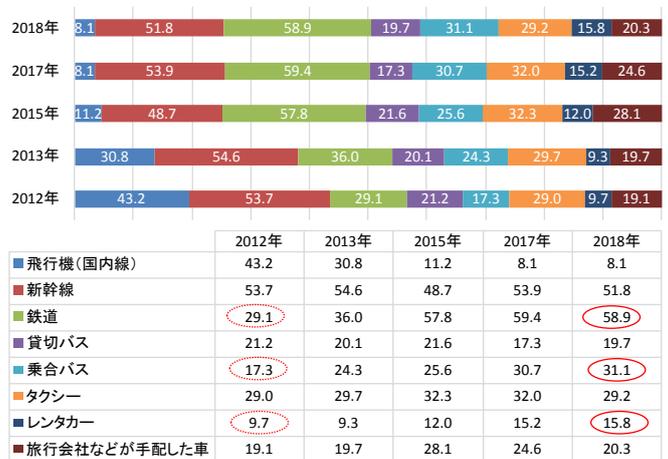
※対象はアジア・欧米豪12地域の訪日経験者  
※質問は「地方観光地に今後訪れたいですか」、回答は一つ

図表4-3 旅行形態の変化



※対象はアジア8地域全員。ビジネス・国際会議、研修・インセンティブ、留学は除く。数値は%表示  
※質問は「旅行形態をお知らせ下さい」、回答は一つ  
※選択肢のうち「自身の嗜好によるガイド付きオーダーメイドツアー」は今回調査より加わった

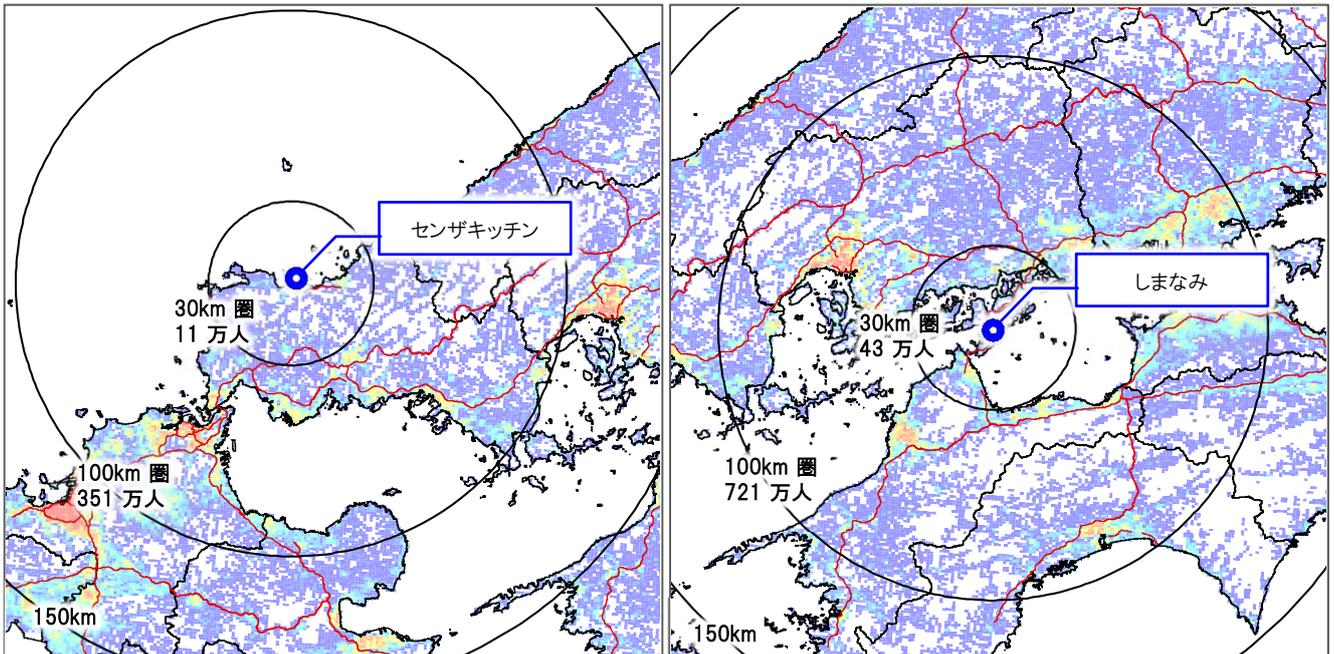
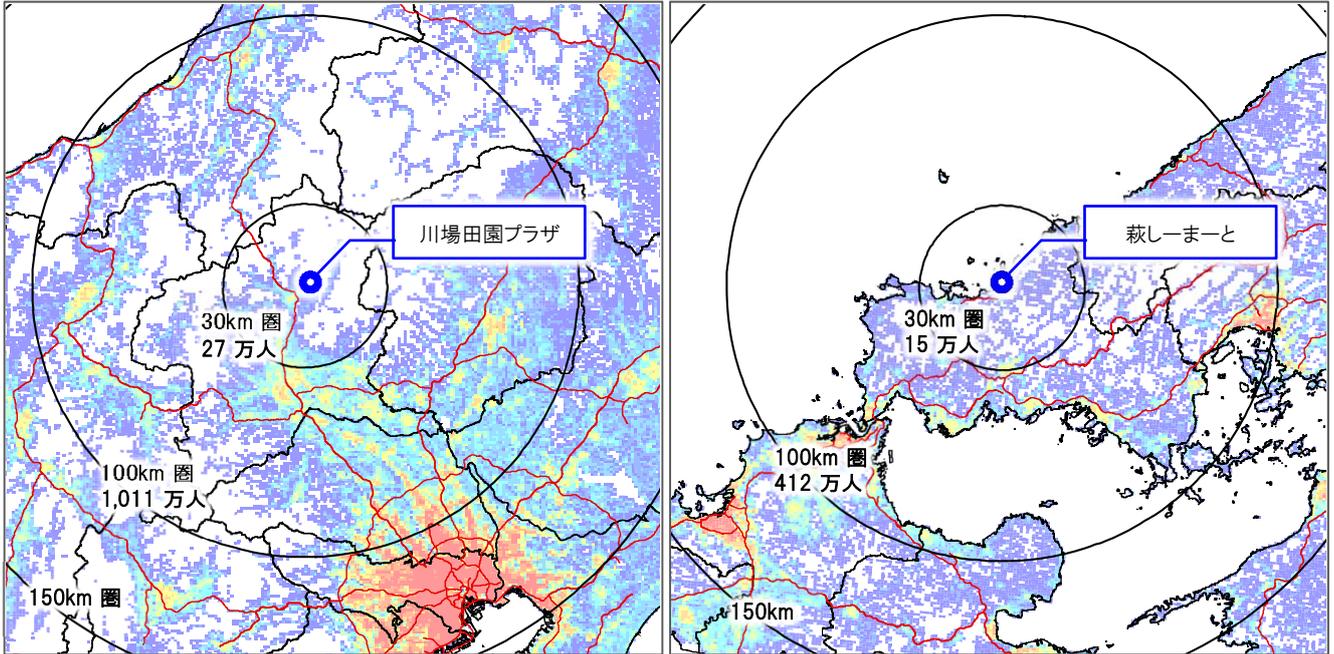
図表4-4 日本での移動手段(交通機関)の推移



※対象はアジア8地域の訪日経験者  
※質問は、2015年までは「日本到着後、利用した交通手段」、2017年からは「日本周遊の際に利用した交通手段」、回答はあてはまるもの全て  
※2014年、2016年については同様の質問がなかったため分析の対象としない  
※数値は%表示



<参考> 事例駅の立地と周辺人口



1 km<sup>2</sup>あたりの人口



(出所)  
 国土数値情報(行政区域データ 県境データ)  
 " (高速道路時系列データ)  
 「政府統計の総合窓口(e-Stat)」地図で見る統計 国勢調査  
 より当行作成

## 謝辞

- ・このレポートを作成するにあたっては、道の駅の運営事業者、国土交通省および自治体の方々に調査のご協力を頂きました。お忙しいなか、調査にご協力下さった道の駅関係者の皆様方に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。
- ・また、様々な有識者の皆様にご貴重なお意見、アドバイスを頂きました。ご協力頂きました皆様には、心より御礼申し上げます。

## 参考文献

- ・中澤さかな(2012)『「萩しーまーと」が繁盛しているわけ』
- ・藻谷浩介講演(2019年1月24日)『地域政策とまちづくりの課題』
- ・地域活性化センター 松永桂子・黒田浩介(2016)『「道の駅」を拠点とした地域活性化調査研究報告書』
- ・日本政策投資銀行(2017)『地域商社による産業活性化調査』
- ・日本政策投資銀行(2018)『地域商社の成長に向けた戦略』
- ・DBJ・JTBFアジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査(2018年版)

©Development Bank of Japan Inc.2019

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部  
〒100-8178  
東京都千代田区大手町1丁目9番6号  
Tel:03-3244-1633  
E-mail:rppost@dbj.jp  
HP: <https://www.dbj.jp/>