

九州の「道の駅」におけるマーケティング戦略の実態とあり方

山本久義

研究目的

農山漁村地域は都市住民の台所であるにもかかわらず、わが国食料自給率は40%と、先進国中最下位にあり、しかも同地域は各種の経済外機能を有するにもかかわらず、過疎化や就業者不足という問題に直面しており、その解決が急務となっている。

すなわちわが国は、早急に農業・漁業ならびに農山漁村地域の振興に全力を挙げて取り組まなければならない状況下に置かれている。そのための基本的手法はまず農家・漁業家の所得の増大と、当該地域の賑わい感の醸成さらにそこで採れた農・水産品を購入・消費する都市住民の喜びの声に直接接すること等による、地元農・漁業家の就業意欲の向上を図ることであると考えられる。「道の駅」の果たすマーケティング機能はそのための有効策として期待できる。

かかる問題意識の下に、本研究はとりあえず対象エリアを九州地域に絞り、そこで展開されている「道の駅」のマーケティング戦略に関する実態調査を通じて、その農業・漁業および農山漁村地域の発展に対する有効性の検証と、そのより効果的なあり方について考察することを目的とするものであり、九州情報大学・阿部真也教授の助言を仰ぎながら作成したものである。

I 「道の駅」の定義と特徴

1 定義と特徴

国土交通省によると「道の駅」とは「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ことを目的に、国道のような幹線道路に面して設けられた、トイレ休憩、道路情報提供、地域案内情報、物産購入、飲食等の機能を集約した施設」をいう。

施設は国土交通省と地方自治体の協力のもとで設置されるものであり、その経営は第三セクターの法人もしくは農協や民間企業等に委託して行われるものである。すなわち施設の設置者とその経営主体が別主体である点が大きな特徴である。ちなみに、国交省は、道路情報休憩施設としての、駐車場、トイレ、道路情報提供施設、園地の整備を担当し、地

方自治体は、地域振興施設としての物産館、レストラン、地域情報案内所、イベント広場、郷土資料館、美術館、宿泊施設、公園などの整備を担当する（図表1）。

物産館で販売される商品は、農家や漁業家が出荷組合を構成し、組合と「道の駅」側との話し合いのもとで、搬入・陳列・販売・代金決済が行われる。搬入に先立ち出荷者側であらかじめ、流通加工（パック入れ、販売単位への束ね、バーコード添付など）を行うことになっている。

図表1 国交省と地方自治体の担当部分

国交省が整備 (道路情報・休憩施設)	自治体が整備 (地域振興施設)
駐車場	物産館
トイレ	レストラン
道路情報提供施設	地域情報案内所
休憩所	イベント広場・公園
圃地	郷土資料館・美術館
	宿泊施設
	第2駐車場 など

毎日、朝早く、出荷者によって朝採りの生鮮物やその加工品が搬入され、夕方、売れ残った商品が搬出される。販売はPOSレジで行われ、販売高から販売手数料を差し引いて、各出荷者に分配される。品揃えの充実化を図るため、外部の専門業者からの委託販売も受け付け、地元の出荷者に対するよりも大きな販売手数料を徴収するようにしている。

このような「道の駅」は、その第1号が平成5年に設置されて以来、平成19年3月1日現在、全国で858箇所へのぼり、九州地域では沖縄も入れて94箇所に達する。

II 「道の駅」の実態調査

<調査の概要>

対 象：九州の「道の駅」92箇所（H18年3月31日現在）の支配人等、実質
経営者

県別内訳：福岡県（9）、佐賀県（6）、長崎県（7）、熊本県（18）、大分県（17）、
宮崎県（14）、鹿児島県（17）、沖縄県（4）、以上合計92箇所

調査期間：平成18年7、8、9月

調査手法：郵送質問法、電話質問法、一部に面接質問法による全数調査

回 収：61票（回収率66.3%）、有効回答票57票（有効票回収率62.0%）

有効回答票県別内訳：

福岡県（8）、佐賀県（5）、長崎県（3）、熊本県（12）、大分県（11）、
宮崎県（9）、鹿児島県（7）、沖縄県（2）以上合計57箇所

分析・考察手法：売上高の大きい「道の駅」ほど、農家・漁業家に対する貢献度が大きいであろうとの判断のもとに、上記57箇所の「道の駅」全体の年間売上高の平均値、302.6（百万円）を算出し、それ以上をAグループ、それ未満をBグループに分類した。続いてAグループの平均売上高とBグループの平均売上高を算出し、その格差の程度を確認するとともに、その格差をもたらす原因を探るべく、主として小売業経営の観点から、両者のマーケティング上の特性について分析した。

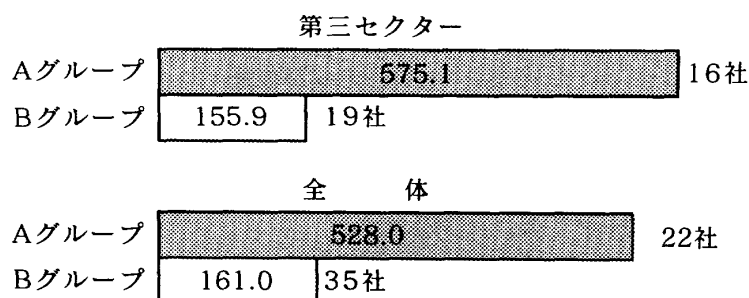
<調査結果>

★A・Bグループ間の売上高格差

A・B両グループそれぞれの年間売上高の平均規模は、図表2に示すように、A：5億3千万円、B：1億6千万円と、著しい格差（3.3倍）が見られる。一方、第三セクターの場合は、A：5億7千5百万円、B：1億5千6百万円とその格差は3.7倍に広がる。

このように大きな格差はどこからもたらされるのであろうか。以下に、マーケティング戦略を中心とする経営管理の見地から、その要因について分析を試みた。

図表2 平均年間売上高（百万円）



1 立地条件

商業施設の売上高の多寡にとって、立地条件の果たす役割が最も大きいといわれる。そこでまず、立地する県と車両通行量についてA・B比較を行うことにしよう。

(1) A・Bグループの立地県別比較

A・B各グループの立地上の県別比較は次の図表3に示すとおりで、Aグループの立地は、福岡県や熊本県（それも福岡県に近い熊本県北部地域）、すなわち人口集中度が高く、経済力の大きい北部九州中央部に集中しており、Bグループはそれに対して、九州南部に集中している。九州の南北格差は、「道の駅」においても見受けられる。

図表3 A・Bグループの県別構成

県名	A・B (箇所) (箇所)	県名	A・B (箇所) (箇所)
福岡	6 2	佐賀	1 4
熊本	6 6	鹿児島	1 6
大分	4 7	沖縄	1 1
長崎	2 1	宮崎	0 9

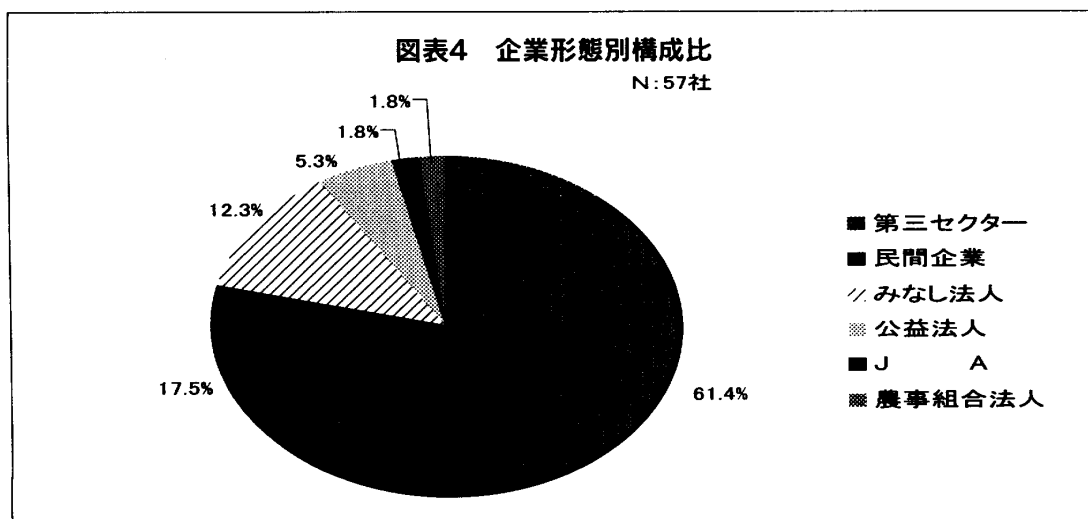
(2) 車両通行量

車両通行量に関しては、Aグループ（平日12千台、休日13千台）、Bグループ（平日休日とも約8.8千台）と、Aの方が平日休日とも約1.4倍大きい。

2 企業形態・経営者・業暦

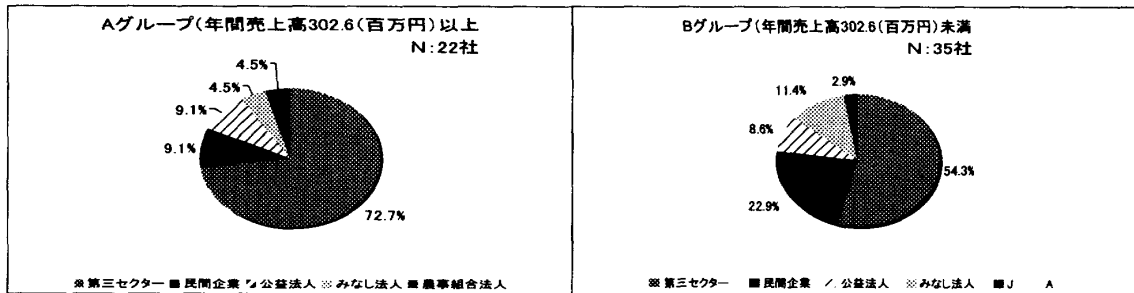
(1) 企業形態別構成比

「道の駅」の設置者である行政から経営を委託された経営主体としては、第三セクターの法人が最多で、61.4%を占める。民間企業（17.5%）、みなし法人（12.3%）等がそれに続く（図表4）。



A・Bグループ別にみると、売上高の大きいグループすなわち、Aグループには第三セクターの法人の占める割合が相対的に大きく（73%）、Bグループには民間企業と、公益法人の占める割合が相対的に大きい（図表5）。

図表5 売上規模別企業形態別 構成比 (%)



(2) 経営者

この場合の経営者とは代表取締役ないし、公企業形態の場合は理事長職をいう。経営者としては民間人が起用されるケースがA・Bとも43%~44%で、市町村長が起用されるケースが56%~57%である。この場合、市町村長は非常勤取締役である。A・Bともその大半を占める第三セクターを分析してみると、Aグループにおいて民間人が経営者に任用されるケースが4割あるのに対し、Bグループでは2割しかない（図表6）。

図表6 代表取締役（理事長）

		第三セクター			
Aグループ	市町村長	60%	民間人	40%	16社
Bグループ	市町村長 (OB含む)	80%	民間人	20%	19社
全 体					
Aグループ	市町村長	57.1%	民間人	42.9%	22社
Bグループ	市町村長 (OB含む)	55.6%	民間人	44.4%	35社

この場合大切なことは、非常勤取締役の市町村長に代わって経営の舵取りを行う支配人（すなわち実質上経営者で6割ほど存在する）、ならびに4割ほど存在する民間人経営者（専任）の経営能力が「道の駅」に適しているかどうかである。図表7はそれを、彼らの前職を基準に分析したものである。

図表7 実質上の経営者の前職

民間人代表取締役ないし支配人

全 体	
Aグループ (22社)	Bグループ (35社)
民間企業の経営者・管理職 12人 (54.5%) 経営者 5人 ガソリンスタンド1、精肉卸会社兼務1、 コンビニエンスストア1、ホテル1 焼き鳥屋1 管理職 7人 大型スーパー3、百貨店2、ホテル1 農産・農業資材卸 (営業・営業管理職) 1 その他 10人 (45.5%) 元JA幹部 3人 農家代表 3人 元役場幹部 1人 市の幹部 1人 民間企業 (技術職) 1人 リゾートホテル (営業職) 1人	民間企業の経営者・管理職 12人 (34.3%) 経営者 6人 軽貨物運送業1、レストラン1 酒・タバコ販売1、農業資材販売1 ガソリンスタンド1、呉服・婦人服1 管理職 6人 大型スーパー1、百貨店1、魚市場1 ホームセンター1、町営温泉1 製造業 (技術系管理職) 1 その他 21人 (60.0%) 役場管理職 7人、民間企業の販売職 3人 JA管理職 4人、農家代表 2人 製造業 (技術職) 2人 教師 (アジアで日本語の) 1人 国民休暇村サービスからの派遣 1人 公民館・保育園等の事務員1人 不明 2人 (5.7%)

この図表にみるように、Aグループでは前職が民間企業の経営者・管理者であった人物の割合が54.5%、Bグループでは34.3%と、Aグループにおいてその割合が20ポイント以上も高い。しかもその中身をみると、Aグループの方が、小売業や企業向けの営業、あるいは団体客の集客に関するプロであるケースがかなり多く見受けられる。

その傾向は、第三セクターの場合、数・質両面で、より顕著である (図表8)。

図表8 実質上の経営者の前職

民間人代表取締役ないし支配人

第三セクター	
Aグループ (16社)	Bグループ (19社)
民間企業の経営者・管理職 11人 (68.8%) 経営者4人 ガソリンスタンド1、精肉卸会社兼務1、 コンビニエンスストア1、ホテル1 管理職7人 大型スーパー3、百貨店2、ホテル1 農薬・農業資材卸 (営業・営業管理職) 1 その他 5人 (31.2%) 元JA幹部 2人 元役場幹部 1人 市の幹部 1人 農家代表 1人	民間企業の経営者・管理職 8人 (42.1%) 経営者4人 軽貨物運送業1、レストラン1 酒・タバコ販売1、農業資材販売1 管理職4人 大型スーパー1、魚市場1、町営温泉1 製造業 (技術系管理職) 1 その他 11人 (57.9%) 役場管理職 5人 民間企業の販売職 2人 JA管理職 1人 製造業の技術職 1人 教師 (アジアで日本語の) 1人 国民休暇村サービスからの派遣 1人

(3) 業暦

「道の駅」としての操業は平均7～9年目で、Aグループの方が若干短い。これは、業暦の短いほうが高業績を上げている理由は学習効果にあると考えられる。第三セクターの場合においても僅かながら同様の傾向が見られる。

3 経営規模・経営基盤・顧客

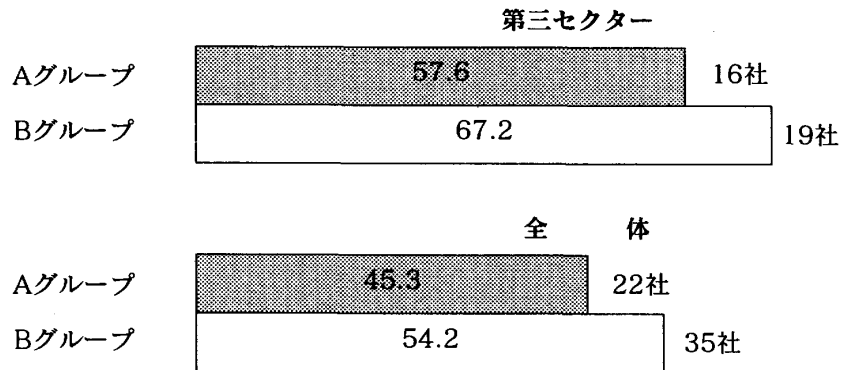
「道の駅」の経営主体の経営規模。経営基盤充実度、利用顧客特性は次のとおりである。

(1) 資本金規模

資本金規模に関しては、Aグループ (45百万円)、Bグループ (54百万円) と、Aグループのほうが9百万円も少ない。Aグループの方が業暦が短いことを鑑みると、ここにも学習効果が現れていると考えられる。

その傾向は第三セクターの場合にも該当する。ただし、第三セクターのほうが資本金が大きくなる傾向が強く、A (58百万円)、B (67百万円) である。しかしながらこの場合においても、Aグループの方がBよりも少なく (その差は約1千万円)、売上高が際立って大きいにも関わらず、より身軽な経営を行っている傾向が伺える (図表9)。

図表9 平均資本金 (百万円)



(2) 第三セクターの場合の株主別出資割合

図表10は第三セクターの場合における株主別出資割合を表すものである。これによると、A・Bとも、役場（地方自治体）の出資比率が圧倒的に高く、役場の肝入りで設立されたものであることがよくわかる。しかしながら、Aグループの方が、その他すなわち、出荷組合（出荷する農家や漁業家の集団）や商業者等の割合が高く、農協や漁協といったいわゆる社会経済団体のみならず、一般事業者や農家をも巻き込み、彼らの意欲をも巻き込んだ町ぐるみの事業として取り組んでいる様子がより顕著であることが伺える。

図表10 第三セクター株主別出資構成 (%)

Aグループ	64.1	5.0	0.3	0.8	0.3	28.7	100.0	16社
Bグループ	74.3	6.8	0.7	1.0	3.4	13.9	100.0	19社
	役場	農協	漁協	森組	商工会	その他	合計	

(3) 設置施設

設置されている設備の状況はどうであろうか。必要施設に関する設置状況に関してはA・B両グループともほぼ満たしているが、次の諸点に関し、大きな違いが見られる。Aグループの全てが、観光案内施設を設置しているのに対し、Bグループはその半分しか設置していない。また「道の駅」の施設内で加工・生産し、販売も行う設備についても、Aグループの方が整備されている割合が高い (50% : 39%)。

集客上、最も大切な設備の一つは、駐車場であろう。A・Bグループともそれを有することは当然であるが、問題はその収容力である。乗用車、大型車ともAグループの方が収容力が大きい (乗用車1.3倍、大型車2倍強。) なお、Bグループに温泉や宿泊施設が少数

みられるのは、同グループが概して九州南部に立地しているため、集客力の向上を図る手段として努力している様子が読み取れる（図表11）。

図表11 平均設置施設（%）複数回答

		第三セクター									駐車収容台数（台）			
Aグループ (16社)		44	100	100	31	0	0	100	31	100	100	121	10	2.6
Bグループ (19社)		26	100	100	16	26	21	100	26	53	100	96	7	2.5
		全 体												
Aグループ (22社)		50	100	96	23	9	0	100	27	100	100	120	13	2.7
Bグループ (35社)		39	100	94	19	17	14	100	31	53	100	89	6	2.4
		加工販売施設	販売施設	レストラン	観光施設	温泉施設	宿泊施設	トイレ	体験工房	観光案内施設	駐車場	乗用車	バス	障害者用

（4）売り場面積（物販＋飲食）

売上高はAグループの方が約3.3倍大きかったが、売場面積の差はどうであろうか。Aグループは705m²、Bは366m²と、Aグループの方が約2倍大きい。売り場面積の広さは、建物そのものが大きくてドライバーの目にとまりやすく、その分、寄り付きが大きくなる。それだけではない。そのことは品揃えを豊かにさせ、ショッピングの楽しみと集客力の向上をもたらし、結果として売上高の増大につながるのである。

（5）従業員数

従業員数に関しても同様で、A：約28人（正9人、パート19人）、B：約19人（正：7人、パート：12人）と、総数で、Aの方がBよりも1.5倍多い。売り場面積が2倍も広いいため、従業員数も多いのは当然としても、その分、「道の駅」の賑やかさと顧客対応密度の向上をもたらすため、集客力の向上に貢献する。

しかも、Aの従業員の方が、「道の駅」の意義や農・水産物に対する理解がある人を重視している度合いが大きい。そのことも売り上げの増大に貢献するはずである。明朗性、接遇力、誠実性、地元優先に関してはA・Bともかなり重視しており、両者間にさほどの差はみられない。

（6）出荷会員数

商品の販売を「道の駅」に委託する「出荷会員」の数は、A：345軒、B：181軒と、A

の方が2倍弱も多い。このことは売り場面積が約2倍大きいことに照応している。またAグループの方がより多くの農家・漁業家の経済に貢献していることが伺える。

(7) 経営基盤充実度

マーケティング戦略の成果は経営基盤の充実の程度によっても左右される。では経営基盤に関するA・B間の相違はいかがであろうか。図表12は、経営基盤10項目のそれぞれに対して、充実している場合は○、普通なら△、改善が必要なら☆を付して評価するように依頼したものである。集計に際しては、それぞれの構成比に、+1、0、-1を乗じて表示し、最後にその合計得点を表示した。

同図表にみるように、A・B両グループとも、「組織体制」、「生産・加工施設」、「物流施設」、「技術力」、「研究開発力」について改善が必要と認識している。ただし「研究開発力」についてはBの方がその充実の必要性を強く認識している度合いが大きい。「人材」に関してはA・Bとも「普通」レベルに近い。

A・B間の大きな差異がみられるのは「経営管理者」、「立地条件」、そして「販売施設」の3項目においてである。いずれもAの方が充実度が高い。すなわち「経営管理者」に関してはAグループの50%が充実しており、Bの場合その度合いは11%程度である。「立地条件」に関しては、60%対-50%と正反対の評価がなされている。「販売施設」については、Aが4.5ポイントと普通に近いのに対し、Bは-31ポイントと、要改善の率が高い。その実態は「販売施設」の老朽化および/もしくは狭さにある。

以上の結果、合計ポイントはA：約32ポイント、B：約-103ポイントと、Aの方が充実の度合いがまずまずの状態であるのに対し、Bについては要改善の度合いが極めて高い。

この点については、第三セクターにおいてその差異がもっと際立っている（合計ポイント、A：125、B：-163）。その理由は図表にみられるように、10項目全てに関して、Bよりもプラスの度合いが高いか、マイナスの度合いが低いからである。

図表12 経営基盤充実度 (%)

第三セクター										合計 ポイント		
Aグループ	62.5	18.8	△6.3	37.5	△25.0	25.0	△6.3	△18.8	△25.0	62.5	124.9	16社
Bグループ	5.3	10.5	△26.3	0	△26.3	△26.3	△15.8	△31.6	△57.9	△26.3	△163.1	19社
全 体											充 実 : +1	} で算出
											普 通 : 0	
											要改善 : -1	
Aグループ	50.0	9.0	△3.6	22.7	△31.8	4.5	△13.6	△22.7	△31.8	59.0	31.7	22社
Bグループ	11.4	2.9	△4.3	11.4	△14.3	△31.4	△22.9	△25.7	△51.4	△31.4	△102.9	35社
	経営 管理 者	人 材	組 織 体 制	財 務 基 盤	生 産 施 設	販 売 施 設	物 流 施 設	技 術 力	研 究 開 発 力	立 地 条 件		

(8) レジ通過客数

これらの結果としての利用客数の実態は、A：約43万人、B：約17万人と、AグループはBの2.6倍の客数を誇っている。第三セクターの場合、A：約48万人、B：約16万人と、その差は2.9倍に広がる。いずれにせよ、Aグループの方が大幅に客数に恵まれていることがわかる。

(9) 地元客の割合

利用客数に占める地元客（車で30分以内の顧客層）と、地元外（すなわち主として都市部の顧客）の割合を見てみると、地元外の顧客は、A・Bともに7割弱と大半を占める。ただし、A：約70%、B：約65%とAグループの方が地元外の客の占める割合が若干大きい。第三セクターの場合は地元外の顧客の割合が全体よりも高く、A：約75%、B：約73%である。

4 経営効率と利益・利益率

以上の結果としてAグループの売上高が大きいのは当然であろうが、経営効率はどうであろうか。以下に、売場効率、人的効率、客単価、利益額・利益率、販売手数料率について分析することにする。

(1) 売場効率（売場面積1平米当たり年間売上高）

売場効率は、Aグループ75万円であるのに対し、Bグループは44万円と、売場効率はAが1.7倍も大きい（第三セクターの場合、その格差は82万円：41万円と、2倍に広がる）。売場面積はAの方が2倍弱大きいのに、売場効率まで1.7倍も大きい。

(2) 人的効率（従業員1人当たり年間売上高）

人的効率もA：2,920万円、B：1,260万円と、その差は2.3倍に達する（第三セクターの場合はその格差が若干拡大し、A：3,010万円、B：1,270万円とその差は約2.4倍になる）。従業員数はAの方が1.5倍多いのに、人的効率まで、2.3倍も高いのである。

(3) 客単価（顧客1人当たり買上額）

客単価はというと、Aグループ：1,219円、Bグループ976円と、その格差は1.25倍に達する（第三セクターの場合も、ほぼ同様の傾向が見られる）。レジ通過客数は、Aの方が2.6倍も多いのに、客単価まで1.25倍も高いのである。

(4) 販売手数料

「道の駅」側の販売手数料はというと、Aグループの場合、地元の農家や漁業家からは、15%弱、外部の委託販売業者からは25%強の手数料をとっている。それに対し、Bグ

ループの場合はそれよりも若干高く、農・漁業家からは16%強、業者からは27%弱の手数料率である。

第三セクターの場合はというと、A・B両グループとも全体平均値よりも1~2ポイント程度ずつ低く、農家や漁業家の経済にその分多く貢献していることが伺える。

(5) 利益額と利益率

以上の結果として「道の駅」本体の利益の実態はどうなっているのでしょうか。図表13は、その経営主体の、粗利益、営業利益、当期利益について、絶対額と利益率の両面からみたものである。

粗利益（率）については、 A：118.3百万円（22.4%）、 B：52.1百万円（32.4%）

営業利益（率）については、 A：16.8百万円（3.2%）、 B：4.4百万円（2.7%）

当期利益（率）については、 A：8.0百万円（1.6%）、 B：2.3百万円（1.4%）

である（ただしBグループの中に赤字企業が3社ある）。

このデータから次のことがいえる。

Aグループの方が粗利率に関してBよりも10ポイントも低い。Bグループはその分、商品やメニューの販売単価が高いはずである。販管費に費やす費用は、A：1億円強、一方、Bは48百万円である。労働分配率を70%と仮定すると、それぞれの人件費はA：7千万円、B：3.3千万円となる。従業員数は3：2であるから、従業員1人当たりの人件費の比は2.3：1.3となり、Aグループの給与水準はBグループよりも1.8倍高いことになる。したがってその限りにおいて、Aグループの従業員の方がモラルが高くなり、その分、売上高も高くなるのは当然であろう。

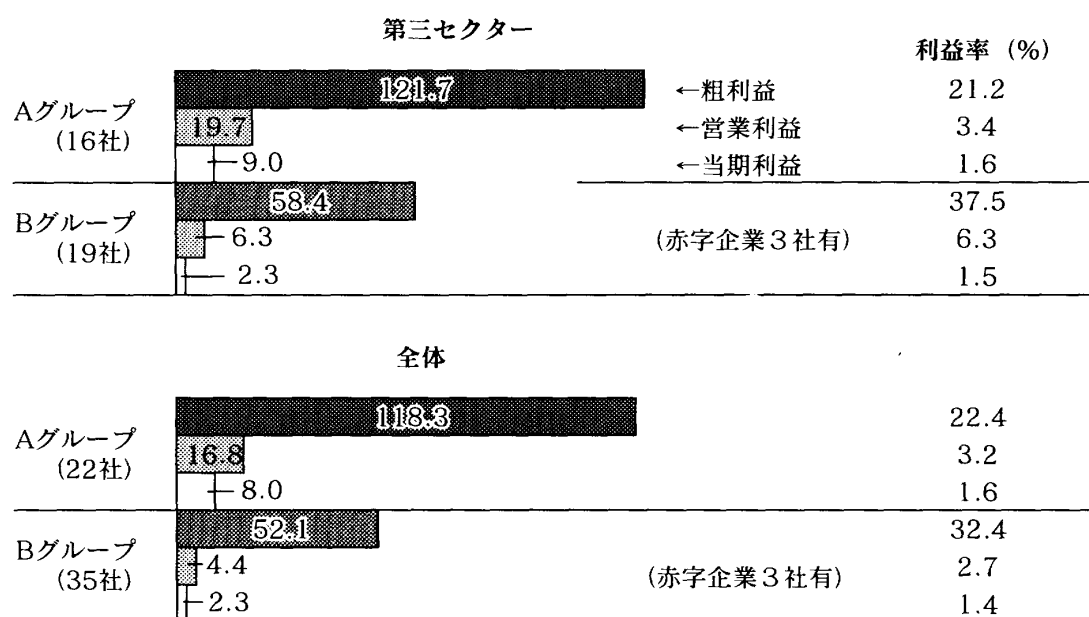
また、当期利益率は、A：1.6%、B：1.4%とほぼ同じであるが、絶対額はA：8百万円に対しB：1.4百万円であるから、税引き後の利益は、A：約4百万円、B：約0.7百万円となり、利益剰余金の額に関してもAの方が圧倒的に大きく、将来の設備投資の積み立てがより十分行えることになる。

なおBグループの中の赤字企業は、いずれも第三セクターの企業であり、県別内訳は福岡県南部1、熊本県2である。福岡県南部の当該「道の駅」の場合は、「道の駅」本体は黒字であるが、隣接付帯施設の維持管理を行政から負わされ、その費用が大きいため、当期利益が赤字になっているのである。熊本県の2箇所については、一方はその立地が幹線道路から入り組んだところにあるため、顧客の寄り付きが悪いことと、プロモーションも

パブリシティのみ、実質経営者（支配人）が小売業や、営業畑出身の販売のベテランではないことなどが、原因のようである。

他方は、山間部に立地し、車両通行量が極めて少ないこと、売上高に比して、従業員（とりわけ正社員）の数が多すぎることで、および経営基盤が経営者を含め、全て「要改善」であること、優れた特産品を開発し、大都市の消費者や企業向けの営業を行っていないことなど、に起因しているようである。

図表13 平均利益額（百万円）



5 マーケティングの実態

以上、主として、A・B両グループ間における構造面の比較を行ってきた。

ここで、売上高の向上に不可欠な、マーケティング（すなわちソフト面）に関する、A・B比較を試みることにする。分析に際しては、マーケティングの企画・実践機関、ターゲット都市の設定状況、経営主体に対する支援機関、マーケティング4Pの、以上4項目の視点から行うことにする。

なお、4Pのなかのチャンネルについては、「道の駅」そのものがチャンネルであるので、追加的チャンネルに関しては、プロモーションの項で把握することにした。

(1) マーケティングの企画・実践機関

マーケティングの企画・実践機関としてはA・B両グループとも「トップ・マネジメン

ト」が大半を占めるが、その傾向はAの方が顕著である（A：68%、B：51%）。また、Bにおいて、「トップと営業部との話し合いで」とか「運営会議または企画室で」の割合がやや顕著にみられる。民間企業なら従業員が20人や30人程度の企業の場合、たいてい有能なトップ・マネジメントがマーケティングの企画・実践機関として機能するものである。特に、「道の駅」の場合、田舎のことゆえに政治が絡み、有効なマーケティングが展開できない場合が散見される。「道の駅」の成功を願うなら、有能なトップ・マネジメントにマーケティングの企画・実践を委ねるべきである。そのことは第三セクターのA・B比較からも言える（A：69%、B：42%）。

（2）よく協力してくれる機関

「道の駅」のような地域ぐるみの産業がうまく運営されるためには、地域内の各種機関からの支援が不可欠である。実態はというと、当然ながら「役場」からの支援が圧倒的に多い（A：91%、B：80%）。「農協」（A：18%、B：23%）と「商工会」（A：27%、B：23%）がそれに続く。この傾向に関しては、全体と第三セクター間にさほど差異は見受けられない。

（3）ターゲット都市設定状況

ターゲット市場を設定する理由は、マーケット・インの効果が得られることと、口コミ効果を狙うには、特定のターゲット都市を設定し、情報を集中させるのが有効であるからだ。この点に関してはAグループの方が勝っている（A：73%、B：49%）。

アンテナ・ショップは、追加的チャンネルとしても機能するが、もっと大切な機能は、情報の授受にある。マーケット・インの効果と、地域に来させるための情報を流せるからである。この点に関してもAの方が少し勝っている（A：14%、B：9%）。

（4）売れる商品

次によく売れる商品について、第1位から第3位まで尋ねたところ、次のような結果が得られた。最もよく売れる商品はA、B共に「生鮮・青果」で「青果や鮮魚の加工品」、「弁当・惣菜」がそれに続く。A・B間の大きな相違は「弁当・惣菜」に見られる（A：127ポイント、B：54ポイント）。

すなわちAグループは「生鮮青果」や「それらの加工品」に加え、美味しい「弁当・惣菜」に力を入れているのである。その理由は、現代消費者の中食傾向が顕著になっていることと、彼らが「道の駅」の競合先は、スーパーやコンビニエンス・ストアであるとの認識に立ち、それらとの差別的優位性の追求を図っていることにある。

いずれにせよ、Aグループの方が、顧客である消費者の動向と、競争環境の動向を的確

に把握し、それに対する対応策を、マーケティングの大黒柱である「商品」作りの局面から積極的に展開している様子が見える（図表14）。

図表14 売れる商品（ウェイト付%）（複数回答）

		第三セクター							
Aグループ (16社)		275	6	106	19	6	125	6	50
Bグループ (19社)		268	5	116	47	11	63	5	84
		〔1位：3ポイント〕 〔2位：2ポイント〕 〔3位：1ポイント〕							
		に構成比を掛けて算出							
		全 体							
Aグループ (22社)		259	9	109	14	9	127	5	77
Bグループ (35社)		237	26	151	34	14	54	3	80
		生鮮青果	鮮魚	青果や魚の加工品	工芸品	地元産酒類	弁当・惣菜	酪農品	その他

（5）売れる商品作りの秘訣

売れる商品作りの秘訣としては、A・B両グループとも「品質管理」を重視している（A：59%、B：57%）。これはしごく当然とは言え、立派なことである。A・B間の違いは「常に顧客の声を商品作りに反映していること」（A：55%、B：31%）と、固定客に飽きられないようにするべく、「常に新商品を開発する」（A：36%、B：17%）の2点にある。ここでもAグループが商品面で、理にかなったマーケティング活動を積極的に展開している姿を見ることができる。

（6）商品の補充・管理

「道の駅」においては、早朝の商品の搬入と、夕方の搬出は、農家や漁業家すなわち出荷組合側が行う。肝心なことはその間の陳列商品在庫の具合である。「商品の補充・管理」はその実態について尋ねたものである。回答によると、「道の駅」側と「出荷者」側が協力しながら補充管理を行っている様子が伺えるが、注目すべきは、特にAグループにおいて、出荷者が自らそれを行う率が高いことである（A：91%、B：66%）。この点は、第三セクターにおいても同様であり（A：94%、B：63%）、日中、陳列在庫の状態を自分の目で確かめ、必要に応じて補充を積極的に行うとともに、陳列の乱れなどを直す

というマーチャンドライザーの仕事を、出荷組合員が自ら積極的・自発的に行っているのである。これによりそれだけ売り逃し（チャンス・ロス）が減少し、売上高の増大に貢献しているのである。

(7) 価格設定方法

価格の設定方法に関しては、「卸市場の価格を参考」にしながらも、「道の駅側の指示」と、「出荷者の自主任せ」を混合した形で行っている。

しかしながら、Aグループにおいては、この3種類の方法のいずれも取り入れている率が高いことと、とりわけ「出荷者の自主に任せる」ケースが多いことが特徴的である（A：90%、B：60%）。この点は第三セクターにおいてもほぼ同様である（A：88%、B：47%）。出荷者である農家・漁業家としては、自ら小売価格をほぼ自主的に設定でき、しかも先にみたように、支払い手数料は僅か14%~15%程度であるから、販売意欲が高められるのは当然であろう。

(8) プロモーション手法

A・B両グループが同程度に積極的に起用しているのはパブリシティのみであり、その他のプロモーション手法の全てにおいて、Aの方が積極的に用いている。とりわけ、口コミ、イベント、チラシ、インターネット、新聞広告、ラジオ広告において、その傾向が顕著である。第三セクターのAグループにおいてその傾向はさらに顕著になる。Aグループがこのようにプロモーション活動を積極的に打てるのはトップ・マネジメントのマーケティング戦略の手腕に加え、先にみたように、粗利益の額がBグループより、2倍以上も大きいことがその背景にある（図表15）。

図表15 プロモーション手法 (%) (複数回答)

第三セクター

Aグループ (16社)	31.3	12.5	6.3	18.8	56.3	43.8	56.3	62.5	6.3	43.8	18.8	① [ダイレクトメール1、トイレ美化1、ビデオの館内放映1]
Bグループ (19社)	5.3	5.3	0	0	57.9	26.3	47.4	31.6	0	10.5	5.3	② [盆暮にふるさと便1]

全 体

Aグループ (22社)	27.3	9.1	4.5	18.2	54.5	45.5	59.1	59.1	4.5	36.4	13.6	① と同じ
Bグループ (35社)	5.7	2.9	0	2.9	54.3	22.9	37.1	34.3	2.9	14.3	11.4	② + [旅行会社にアプローチ1、道の駅ガイドマップ1]
	新聞 広告	雑誌 広告	テレ ビ 広 告	ラジ オ 広 告	パブ リ シ テ ィ	チ ラ シ	ク チ コ ミ	イ ベ ン ト	ア ン テ ナ シ ョ ッ プ の 活 用	イ ン タ ー ネ ッ ト	そ の 他	

(9) 補強すべきマーケティング活動

両グループともマーケティング活動の現状に甘んじてはいない。とりわけ、製品力とプロモーションに関して改善・補強の必要性を感じている。

実は、製品力の補強対象は、「生鮮品の鮮度の強化」、「季節に応じて旬のものをタイミングよく出せること」、そして「一定以上の量が確保できること」がその主なものであり、プロモーションについては、「営業力の強化により、都市の企業等何らかの組織体に対する継続的販売先を開拓すること」と、チャネル戦略の手段でもある「インターネットを含む、通販事業の強化」である。なお、Bグループにおいて、「価格」に対する改善の必要性の具体的内容は、「値下げ」である（図表16）。

図表16 補強すべきマーケティング活動 (%) (複数回答)

		第三セクター						
		製品力	価格	プロモーション	チャネル	その他		
Aグループ (16社)		75.0	0	62.5	25.0	6.3	①	快適トイレ
Bグループ (19社)		47.4	26.3	68.5	10.5	5.3	②	特色を出すこと
		全 体						
Aグループ (22社)		68.2	0	72.7	18.2	4.5	①	と同じ
Bグループ (35社)		54.3	20.6	68.6	8.6	2.9	②	と同じ

(10) 地元産物の取り扱い比率

地元産の農・水産物に対する取り扱い比率は、A・B両グループの総平均で73.1%である。加重平均値で見た場合、A：78%、B：70%と、Aグループの方が地元産を取り扱う比率が高い。その傾向は第三セクターの場合においてより顕著であり（A：84%、B：66%）、現代消費者が地元産に魅力を感じる傾向にあることを示唆している。

(11) 加工品やメニューでの地元産物の使用比率

加工品や、レストラン・メニューで地元産物が使用される率は、A・Bともに加重平均値で見た場合、7割程度である。ただし、第三セクターの場合は、A・B間でかなりの差があり、A：80%、B：65%と、Aグループの方が地元産を起用する率が15ポイントほど高い。

このように地元産物の取り扱い・使用比率が高いことはそれだけ地元の農家・漁業家の収入増をもたらすことになるが、その実態は次節で提示する。

6 農家・漁業家に対する「道の駅」の波及効果

「道の駅」の展開する以上のマーケティング戦略の結果、農家・漁業家に対する波及効果として、彼らの「道の駅」による「追加的収入」と「活気」の2つの局面に関し、次のような効果が認められた。

(1) 出荷会員の販売額

出荷会員のなかで年間販売額が最大の人と、最小の人、および会員1人当たり平均額について調べたところ、次のような結果が得られた。

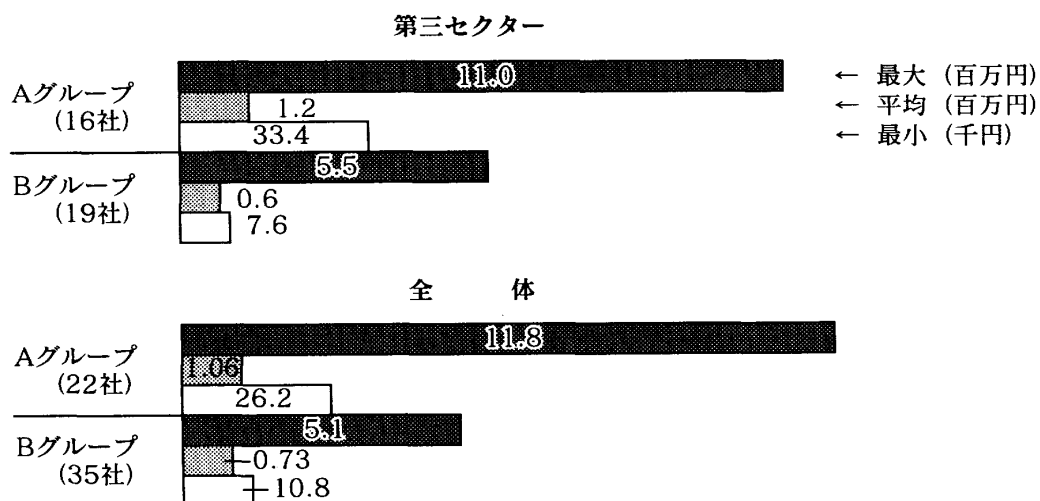
Aグループ：最大1,180万円、 最小26,200円、 会員平均106万円
 Bグループ：最大 510万円、 最小10,800円、 会員平均 73万円

これから15%程度の手数料を引いた残りが、各会員の収入になるのであるが、Aグループの会員の場合、その平均額はサラリーマンのちょっとしたボーナスに匹敵する。さらに、最大額の会員の収入は「道の駅」だけで1,000万円近くに達する。

第三セクターの場合、Aグループの平均額は120万円にもなる。ただし、この場合のBグループは50万円と、Aグループとの格差が拡大する。しかしながらそれでも追加収入としては結構な額になる。Aグループの会員にとってはなおさらである。

このことから「道の駅」の存在は、出荷会員にとって、大きな経済効果を有するものであることは、明らかである（図表17）。

図表17 出荷会員（農・漁業家）販売額



(2) 農家・漁業家の「道の駅」がもたらす活気

図表18は「道の駅」がそれを販売手段に用いる農家・漁業家にとって、どの程度の活気をもたらすものであるかを見たものである。

加重得点でみた場合、Aグループは1.18点、Bグループは0.51点と、いずれもプラスの得点になり、それがいかに地元の農家・漁業家の活気の高揚に貢献するものであるかを証明している。

その傾向は第三セクターの場合、A：1.31点、B：0.68点と、A・Bともに、57箇所全体の平均値よりも高く、その効果のほどをより一層強く物語っている。

図表18 「道の駅」がもたらす農・漁業家の活気 (%)

		第三セクター					加重得点 (点)		
Aグループ		56.3	25.0	12.5	6.2	0	100	1.31	16社
Bグループ		31.6	21.1	36.8	5.3	5.3	100	0.68	19社
		全 体							
Aグループ		50.0	27.3	13.6	9.1	0	100	1.18	22社
Bグループ		31.4	14.3	34.3	14.3	5.7	100	0.51	35社
		極めて大	やや大	普通	あまり無い	全く無い	合計		
		2点	1点	0点	-1点	-2点			

7 余剰金の使途

以上の結果得られた余剰金については、A・B両グループとも、設備投資や、将来の施設の建て替えに備え、内部留保を行うところが圧倒的に多い。ただし、Aの方が当期利益が多い分、自治体、配当、賞与への配分を行うところがBよりも多い（図表19）。

その傾向は第三セクターの場合においてもほとんど同じである。

図表19 剰余金使途 (%) (複数回答)

第三セクター							
Aグループ	31.3	31.3	31.3	87.5	6.3	0.0	16社
Bグループ	21.1	15.8	15.8	73.7	0.0	15.8	19社
全 体							
Aグループ	36.4	36.4	36.4	86.4	4.5	0.0	22社
Bグループ	20.0	17.1	14.3	77.1	0.0	8.6	35社
	自治体 に返納	配 当	従 業 員 に 賞 与	内 部 保 留 設 備 投 資	そ の 他	不 明	

III 結 論

以上より、「道の駅」の果たすマーケティング機能は、農家・漁業家の活力の向上と、ひいてはルーラル地域の振興に対して有効である、といえるであろう。ただし、それがより有効に機能するためには、そのマーケティング戦略に更なる工夫が必要である。それにより「道の駅」の更なる発展に対する新たな展望が見えてくると考えられる。以下にその工夫の具体策を、結論として提示することにする。

(1) 経営主体は民活を入れた第三セクターが適する

基本的に、第三セクターの法人が経営主体となるのが好ましい。その理由は「道の駅」が国と地方自治体の協働の下に設立され、その経営目標が、営利ではなく、農山漁村地域および、農・漁業の振興というミッションにあるからである。すなわち「道の駅」の展開するマーケティングは、上記ミッションの追求を主眼とする「ソーシャル・マーケティング」であるべきだからである。

ただし、将来の設備の更新や、施設の立替え等のために余剰資金を積み立てておかなければならないし、従業員のモラル向上のために十分な給与を提供し、かつプロモーションに相応の費用をかける必要もある。したがってその経営者としては、ミッションの遂行を第一義としながらも、十分な粗利益を確保すべく売上高の増大に邁進すべきである。

このような、ミッションと適切な営利の両方の同時追求を図るためには、経営者によほどの経営能力が問われる。小売業の経営能力、さらに企業向けの営業力、集客力を高める手腕等に長け、かつソーシャル・マーケティングを展開できる人物を、代表取締役ないし

支配人に据えることが望まれる。百貨店、大型スーパー、ホテル等のベテラン管理者、あるいは企業のベテラン営業管理者などの定年退職者で、できれば当該地域の出身者か、何らかのゆかりのある人物を実質経営者に据えるのが望ましい。団塊の世代が大量に定年退職を迎える現代、彼らのなかから上記基準に該当する人物を「道の駅」の代表取締役か支配人職に採用し、その能力を「道の駅」の発展にフルに生かしてもらいたいものである。

(定年退職者のなかには、営業・販売やマーケティングよりも、営農とか漁業のほうに進みたい方がおられるはずである。その方々はそちらの分野への従事を選択することにより、個人的にも社会的にも第2の人生を極めて有意義に過ごすことができる。)

いずれにせよ、「道の駅」の長期展望は、この団塊の世代をいかに活用するかにかかっているといても過言ではない。

なお、経営主体が他の経営形態の場合でも（例えば民間企業）の場合でも、当該受託企業の経営理念と経営者の資質と能力が「道の駅」の理念と事業特性に合致しているなら、それはそれで好ましいことである。

(2) 立地条件に合わせた適正規模での出店

後背地人口、車両通行量、近くにある他の集客施設（例えば温泉や観光施設など）等、さらには、当該地域内の出荷農・漁業家の人数、幹線道路からの車の寄り付き安さ、十分な駐車場スペース等の確保の可能性、将来、拡張できる余地の有無など、立地条件をよく検討し、売り場面積や、従業員数、駐車スペース（大型バス用も数台分用意すること）等に関し、適正規模で出店すること。

(3) 製品

製品に関しては、鮮度、味覚、安心、本物をキーワードに、生鮮物の豊かな品揃えを心掛けること。

個性的・感動的で美味しい「道の駅」弁・惣菜の定期的開発・導入（プロモーションとも関係するがプレスを呼んでの試食会を開催するとよい）。

マーチャンダイジングのより一層の魅力化を図るべく、補完的特産品を有する他地域の「道の駅」と水平的ネットワークを構築し、補完的品揃えを図ること。

市場に出せるA級品主体の品揃えを図り、B級品はそれなりの安価価格での提供を心掛け、消費者の多様なニーズに応えること。

レストランはバイキング方式が好ましい。季節によって採れるものが異なる上に、量に限りがあるからである。それも農家・漁業家のベテラン主婦の手料理を中心としたメニュー構成で、都市のレストランとの差異化を図るのが好ましい。

アルコール類の開発に際してはリキュールも視野に入れること。

常に顧客の生の声を収集・分析し、製品を中心とするマーケティング4Pへの反映を図ること。そのうえで、品質管理と新製品開発の積極的展開を図ること（そのためには、経営基盤の一つとしての先進技術の導入・蓄積と研究開発力の向上に努めることが必要）。

製品の補充管理は基本的には出荷者が主体的に行うのが好ましい。

(4) 価格

商品価格の設定は基本的には出荷者の自由裁量に任せるが、経営主体側が必要に応じてアドバイスを行うことも必要。顧客の生の声と、都市のスーパーの価格を参考に設定することがポイント。

レストランのメニュー価格は、都市のバイキング料理との比較・検討を加え、かつ顧客の生の声を参考に決定するとよい。

(5) プロモーション

プロモーションの手法としては、口コミ、パブリシティ、イベント、チラシ、DM（顧客名簿による顧客管理が必要）、ホームページ等の積極的活用を図ること。

周辺地域の観光施設や観光対象を取り込み、「道の駅」を組み込んだ広域観光ルートを、周辺地域と共同で企画し、旅行会社やバス会社を対象に「道の駅」利用の団体客誘致を図ること（そのためにも大型バス用駐車場の整備が必要）。

ポイント・カード制を導入し、固定客化の推進を図るのもよい。

余力がある場合は、マスコミ広告も活用すること。

幹部が営業活動を行い、ターゲット都市の諸種の組織体（企業、学校、病院等）の食堂・給食向け、あるいは販促商品向けに積極的売込みを図り、継続的顧客となるようフォローを積極的に展開すること。

アンテナ・ショップを整備し、当該農山漁村地域への入込み推進を図るべく、地域情報の積極的発信を行う。

自治体の観光開発（温泉、ピクニック広場、森林浴向けのウォーキング・トレイル、伝統的町並みの整備・保存、つり橋等）を仰ぎ、その開発に積極的に協力するのが望ましい。

(6) チャンネル

インターネット販売（通販含む）や郵パック等、さらにはアンテナショップや、インショップの積極的活用を図ること。

他地域の「道の駅」と提携して、「道の駅」ブランドの特産品の水平的ネットワークを構築し、両者の間で、その積極的交流・販売を行う。すなわち、他地域の「道の駅」その

ものを、お互いに新たなチャンネルとして活用するのである。

ふるさと会員制によるダイレクト・マーケティングの推進を図ることも有効である。

余力があり、海外で受け入れられる商品の場合は、輸出も手がけるとよい。

(7) 施設

トイレの清潔性と、快適性に特別の配慮を払うこと。

地域観光用の案内施設を設け、地域の魅力の面的拡大を図ること（顧客のリピーター化の推進につながる）。

テナント用のスペースを設け、テナントを導入することにより、売り場ならびに品揃えの多様化を図ること。

ドリンク類等、自動販売機の充実化を図ること。

イベント用施設の整備を図ること。

(8) 長期的視点に立ったソーシャルかつ戦略的経営

10年、20年、30年先の建物、施設、器具等の更新時に、あるいは何らかの設備投資が必要な場合に、国や自治体に予算が十分あるとは限らない。むしろ当てにできないと考えるべきであろう。したがって余剰利益は減価償却の積りで、しっかり内部留保することを、第一義とすべきであろう。

利益ではなく、農家・漁家および農山漁村地域の活性化をミッションとし、それを満たした上で必要な余剰金の確保を図るには、経営者（実質経営者）に、マーケティング戦略を中心とする経営手腕、それも身の丈に応じた攻めの経営に徹する経営手腕が求められる。