

なぜ消費者は引かれるのか? 商い創造研究所 松本大地

繁盛「道の駅」に見る これからの 商いのモノサシ



争意識を働かせた民間色の強い道の駅へと変わりつつある。また、ターゲット設定では75%が観光客、25%が地元住民を対象にするなど、地域生活者のライフラインとしての役割を担う施設が増えている。

順風満帆に見える道の駅だが、同調査および当社が行った北海道から沖縄までの主要な道の駅や海外も含めた産直市場での実態調査からは、それぞれの施設による経営状態や運営力での格差が拡大している。

食の信頼を損なう不祥事が多発している。生活者の不安感が一層高まりつつあるこの中で、道の駅が標榜する生産者の顔が見える農林水産物直売所や、地域素材を使った地産地消は、その土地の食文化に触れる新たな観光ニーズを掘り起こした。また、地域周辺の住民にとっても鮮度、お得感、地域交流など日常のハレの場として確立されつつあり、スーパーマーケットや旧態依然とした観光施設とは一線を画し、独自の業態として成長を続けている。繁盛する「道の駅」から商いのヒントを探る。

財団法人地域活性化センターが発表した「道の駅を拠点とした地域活性化調査研究報告書(平成24年)」によると、施設の平均年間売上高は約2・4億円。20億円を越す優良施設もある一方で、好立地にもかかわらず

らず不振施設も多々ある。売上げの中軸となる農林水産物直売所の月坪当たり売上高平均は約20万円と、総合スーパーと比べても遜色のない数字をはじいている。

同調査によると、設置主体の9割が市区町村、残りを都道府県、国および第3セクターと公設でありながら、運営主体では第3セクターが約40%、民間企業が約25%を占める。また指定管理者制度を導入している施設は7割を超えており、公共色の強かった道の駅から、創意工夫や競

繁盛する道の駅に共通するのは、商品、空間、運営がリンクしていることだ。そのうちのどれか一つが抜けても決して繁盛することはない。3要素全てが良好に組み合わせることが大切である。

原型は開発計画の段階から開業に至るまでにほぼつくられるが、開業後の日々の運営努力によって筋肉体質の施設となり、永続的な経営が可

能となる。

道の駅に求められる商いのモノサシを、3つの視点から提示する。

① 魅力ある商品政策

第一に魅力あるマーチャндаイジング(MD)の進化が求められる、常に基本である商品政策の精度向上は最重要課題である。デベロッパと

して売上げ傾向や来店客の動向、商圏分析から、商品展開と販売促進の連動、ビジュアルマーチャндаイジング(VMD)による魅力ある売場づくり、また旬を感じさせるシーズンイベントなど、商品を軸にしたさまざまな取り組みが必要となる。常に施設運営者は生産者、売場と一体になったモノづくりへの関与や支援は欠かせず、お互いにウィンウィンとなる関係を築かなければ魅力ある施設はつけれない。差別化できる商品開発が要となるのは直営売場も同様である。

つた商品メニューが多く、特にアイスクリームは一番の売れ筋商品である。ここにしかない、ここでしか体験できないオリジナル品を進化させることで、常にリピーターの来訪が絶えない繁盛施設となっている。

重要なのは一品ではなく、逸品の商品戦略であること。一品は、一つだけの品という意味だが、逸品は、この上もなく優れた品物を指す。オリジナルの特産品、加工品だけではなく、生鮮品でも鮮度の高い朝どり野菜、朝網・昼網の直送鮮魚などにこだわることで、道の駅ならではの商品価値が高まる逸品となる。つまり、地域産品揃え型であっても、こだわりのMDストーリーによるセレクトを深耕させることで、MD政策の進化は可能となる。

② 魅力ある空間構成

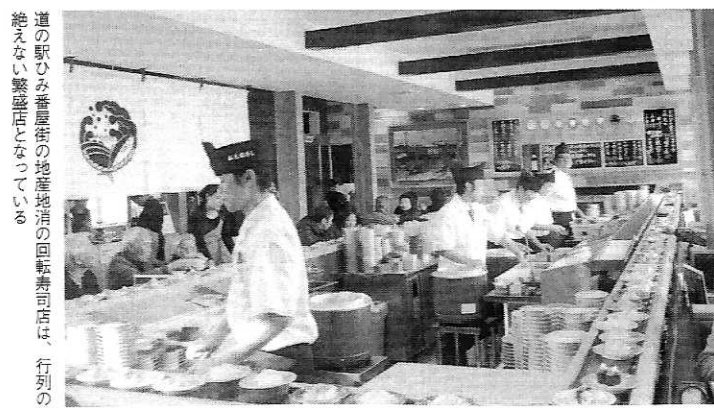
どのようなコンセプト、ターゲット、業態、運営の道の駅をつくるかによって、空間づくりは異なってくる。だが、ハード計画が先行し、ソフトとオペレーションが後追いで



千葉県にある道の駅とみうら枇杷倶楽部(南房総市)は、1993年の道の駅創成期に開業してから現在に至るまで、地元でとれるピワを使って女性目線でのさまざまなこだわりのMD進化で繁盛を続けている。

第1次、第2次、第3次産業が連携して40を超えるオリジナル商品を主軸に、補充商品として必要最低限にとどめた特産品を編集した売場構成となっている。

カフェのメニューにも、ピワを使



道の駅ひまわり番屋街の地産地消の回転寿司店は、行列の絶えない繁盛店になっている。

平屋づくりでつながる施設形状が目に入る。以前は「道の駅氷見ワイツシャーマンズワーフ海鮮館」だったが、MD、環境、運営が連動せず、好立地ながらわずか12年で閉館した。

その反省を踏まえ、昨秋に移転しての全面リニューアルを実施した。番屋街は市場ゾーン、フードコート、回転寿司、温浴施設に至るまで同じ環境コンセプトが貫かれたことで相乗効果が生まれ、日帰りレジャー施設として活況が続いている。特に大繁盛しているのが富山湾で捕れた海の幸を味わえる回転寿司店であり、郷土料理に親しみその土地の食文化に触れることが、リピーターや滞留時間が増幅することを実証した。

モノの価値以外にもデザインの価値や雰囲気があるかが、道の駅繁盛店づくりの大きな鍵になる。その居心地の良さに来訪者は心を開いてお金を使い、かつツイッターやフェイスブックでリアルタイムに好感度を共感を広げてくれる。

道の駅は単なる地域産品を集めた人工物としてではなく、来訪者一人

① 地域コミュニティの核

道の駅は生産者の生活の糧の場ではなく、直接生産者と利用者が触れ合い、共感する場として、お互いの日常生活の豊かさを創造する場であることが望ましい。小規模であったも質が高くこだわりのあるものづくりの生産者を支援することで、新鮮で安全な野菜や肉・卵、乳製品などが恒常的に手に入る環境が生まれ、生活者の豊かな食のライフスタイルがつくられる。道の駅を核にした生産者と住民による地域の共同体意識の広がりは、地域共生社会づくりにつながる。

なぜ、地域住民は恒常的に道の駅を利用するのか。それは、道の駅ブランドによる優越感、満足感、安心感もあるが、サポーターとしての役割を果たしたいという思いがあるからだろう。

道の駅はモノの売り買いの場ではなく、地域活動への参画意識を高める社会関係資本というソーシャルキャピタルを生むコミュニティの場に



商品に付いている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（道の駅八王子滝山）

一人が発するワクワクドキドキの心地よいハレの空間を提供することが大切である。

③ 魅力ある運営管理

2007年に開業した道の駅八王子滝山（東京・八王子市）は、近郊で生産された農作物を中心に、地産地消、作り手の顔が見える道の駅として定着し、年間100万人の来館者数と売上げが10億円を超す超繁盛



米国ポートランドのファーマーズマーケットは、生産農家の子供たちが手伝う次世代育成の場でもある

もなる。自治会や町内会が崩壊しつつある現在、パブリックスペースや駐車場もある道の駅は、ますます人と街をつなぐ地域コミュニティの核として期待されるであろう。

② 人材育成の場

風土や暮らしの中で培われた掛け替えのない地域食文化には、地域活性化の大きな動脈が隠れている。生産、販売流通の拡大だけでなく、観光における食の役割は大きい。し

施設である。商品量では大型食品スーパーに及ばないが、地域商品の魅力度が来店動機を生み、かつトレーサビリティを分かりやすく見える化したことで安全・安心の信頼が厚い売場となった。

施設の運営管理は、指定管理者制度で応募した8団体の中からウエイザ・日本道路興運連合体が選出され、顧客満足度の高い運営がされている。館内にイベント用のスペースを設け、道の駅JAZZコンサートや餅つき会その他、多摩地域で唯一芸術文化を継承している八王子花柳界による演舞が披露されるなど、住民にとっては買物だけでなく大切な地域のコミュニティ空間として役割を担っている。魅力ある運営管理は、必ずや顧客満足、取引先満足、従業員満足につながり、施設の繁栄をもたらす。

次世代型道の駅 3つのアプローチ

道の駅は、地域産品の品揃えや安全・安心な食へのこだわり、そしてマ

かし、モノづくりに携わるプロフェッショナルの後継者が育たなければ、それもかなわない。

米国オレゴン州ポートランドのファーマーズマーケットでは、生産者の子供たちが楽しみに販売を手伝う。自分たちで作ったものが、社会に、人々に幸せや喜びをもたらす現場にすることは、次世代の人材育成になる。またレストランのシェフやパティシエが社会貢献活動の一環として子供を対象に料理の体験教室を開くことも、将来の人づくりにつながる。道の駅ではバイヤーや販売スタッフも生産現場の近くにいることで食の知識や情報を習得しやすく、目利きのスペシャリストとして育っていくこともできる。

③ サステナビリティの取り組み

道の駅は社会的な施設でもあり、環境負荷の軽減にとどまらず持続可能な生産や流通、消費への仕組みや実践に率先垂範して取り組むことが求められる。これは事業と社会の共有価値を創造し、より強くかつ永続



繁盛する道の駅では、地域コミュニティの場としての役割も果たす（道の駅より松尾信雄提供）

地域産品の豊富な品揃えによる商品力、ハレの場としての心地よい環境、そして顧客満足度の高い運営力が求められるが、さらにステップアップした次世代道の駅づくりへの進路を提案する。

キーワードは、地域コミュニティ、人材育成、サステナビリティの3点である。

的に進化するためのCSR（企業の社会的責任）であり、そのためには目標を達成するための明確な行動計画を持たねばならない。

今アメリカでは消費者の3分の2以上が、「環境に優しい」あるいは「持続可能性の高い」商品があれば、それを選ぶという調査結果がある。資源や環境を守り、次世代にバトンタッチできる持続可能な社会づくりへの高まりは、消費行動や購買判断に大きな影響を与えるようになった。持続可能な社会づくりには、道の駅が環境、社会問題への取り組みを自ら実践していくことが大切になる。これは将来に向けた道の駅事業の最大の強みとなっていくだろう。



まつもと だいし 1960年生まれ、神奈川県生まれ。山一證券、鈴屋にて金融、小売リビジネスを経験。88年丹波社に入社、商業施設のプロジェクトマネージャーを経て、マーケティング研究所

インク研究所所長に就任。2007年高い創造研究所を設立。まちづくりから商業施設のマーケティング、ブランディング、業態開発、プロデュース業務を推進。日経MJや雑誌「新」など業界誌での連載、FM番組のパーソナリティ、大学のマーケティング講座を担当。近著に「最高の高さをデザインする方法」