

テーマ名

『栃木県中小企業団体中央会における組織化支援体験報告』

副題『栃木県中小企業団体中央会における「道の駅」支援の取り組みについて』

氏名：阿久津 隆（あくつ たかし）

勤務先：栃木県中小企業団体中央会

職位：事務局次長

(要 旨)

このレポートは、栃木県中小企業団体中央会が、本会の事業を通じ、栃木県内の「道の駅」との関わりから誕生した、栃木県道の駅連絡協議会や、関東「道の駅」連絡会の事務局としての活動をとおして、栃木県内及び関東地区の「道の駅」の運営支援や「道の駅」のレベル向上に取り組んでいる報告であります。

また、「道の駅」との関わりを通じて得た、運営ノウハウ等を利用し、各「道の駅」が抱える課題の解決に本会が取り組んできた報告でもあります。

今後、栃木県中小企業団体中央会としては、栃木県道の駅連絡協議会自体の法人化を視野に入れつつ、「郊外型」、「中心市街地活性化型」、「限界集落対応型」に応じた地域課題に、「道の駅」の支援ノウハウを活用して、地域活性化に積極的に取り組んでいく必要性をまとめたものであります。

目 次

1. 栃木県中小企業団体中央会と「道の駅」との関わりについて……………	38
2. 栃木県道の駅連絡協議会の活動について……………	38
3. 関東「道の駅」連絡会について……………	40
4. 「道の駅」の歴史及び制度について……………	40
5. 栃木県道の駅連絡協議会の法人化と新たな「道の駅」への取り組みについて ……	42
6. 「道の駅」成功のポイントについて……………	44
7. 「道の駅」支援の課題等について……………	45

『栃木県中小企業団体中央会における組織化支援体験報告』

副題『栃木県中小企業団体中央会における「道の駅」支援の取り組みについて』

1. 栃木県中小企業団体中央会と「道の駅」との関わりについて

栃木県中小企業団体中央会においては、平成15年度より栃木県が実施するコミュニティビジネス支援事業に協力し、県内各地に存在する農産物直売所や農村レストラン等の組織化（企業組合等）について支援を行っております。

その一環として、当時、栃木県内の12の「道の駅」を対象に中央会主催による情報交換会を開催いたしました。「道の駅」はそれぞれが独自に経営しているため、横のつながりがほとんど無かったことから、「道の駅」の経営に資するための情報収集ができたことと各駅より感謝されました。引き続き情報交換会を開催して欲しい旨の要望を受け、それをきっかけにして、平成16年8月に栃木県道の駅連絡協議会を設立し、事務局を受託する運びとなりました。

2. 栃木県道の駅連絡協議会の活動について

栃木県道の駅連絡協議会の設立当初は、年会費1駅20,000円で年4回の情報交換会の開催のみでした。その後、事務局の積極的な働きかけにより、栃木県を代表する「とちおとめ」を使った共通商品（箱菓子等）の開発及び各駅による共通商品の販売や「道の駅」キップの共同購入事業に取り組みました。これらの事業に取り組んだ結果、事業収入も年々増加し、年会費の増額をせずに、年4回の情報交換会を開催する他、「道の駅」で働くスタッフ向けの接客・接客研修会を開催したり、毎年近県にある「道の駅」の視察を行ったりと事業内容の充実にも努めることができました。

これらの事業の他に、平成21年度には、栃木県道の駅連絡協議会設立5周年記念スタンプラリーを、平成24年度には設立8周年を記念して、各駅にて買い物をしたお客様に対してスタンプを押す栃木県内の「道の駅お買い物ラリー」を実施し、栃木県内のお客様は勿論のこと、近県からの利用も見られ盛会裏のうちにラリーを終了することができました。また、これらのラリーにおいては、全駅制覇のお客様に対し、特別記念キップの配布を行ったところ、県内外の「道の駅」キップマニアの目に留まり、大変な盛況振りであったと聞いています。

平成24年度には、本会による県内「道の駅」支援の取組みが、茨城県政策審議室より先進事例として調査対象となり、『「道の駅の活性化」に係る実践的政策課題研究事

業』の報告書にも紹介されました。

平成25年度には、連絡協議会の会員である「道の駅」も21駅となったことから、県内の各「道の駅」の接客レベルの向上並びに標準化を目指して、会員駅を対象に覆面調査員による接客サービスの調査を実施しました。本事業は、各「道の駅」の接客サービスの改善向上につなげることが目的の事業で、事務局の提案で開始いたしました。これは、経費の半額を協議会が負担し実施しているもので、調査対象の「道の駅」の関係者によれば、「調査を受けたことで、お客様の目線で見たと、細かい情報や改善ポイントが良く分かり、実施してくれて良かった。」と感謝されております。そこで、平成26年度も引き続き対象駅を増やして事業を実施しているところであります。また、当年度は、「道の駅」のブランディング向上のため、栃木県より150万円の補助金を受け、新たな食堂の増設計画のある「道の駅」を対象に、ブランディング向上のための調査研究にも取り組みました。

平成26年度は、連絡協議会設立10周年記念イベントとして、8月に宇都宮市にあるイベントホールにて、全会員駅が参加しての「栃木県道の駅まつり」を開催したところ、初めての集合イベントだったにもかかわらず、大変盛況で、約12,000名のお客様のご来場をいただきました。

また、連絡協議会では平成19年度より、情報発信のツールとしてホームページを立ち上げ、各「道の駅」のイベント情報や休業情報等をブログ形式で掲載できるようにしている他、連絡協議会としての事業紹介も行う等、広く情報発信にも力を入れているところであります。

これら、いくつかの事業を実施することで、事務局としては「道の駅」のあるべき姿や今後の「道の駅」のあり方等を追求し、また、新たな事業を積極的に提案し現在に至っております。事務局として、いろいろな相談に真剣に対応してきたせいか、各「道の駅」より運営上の問題や、リニューアル等の相談を持ちかけられることが多くなってきました。それらの相談に対しては、その都度、担当指導員が持つノウハウや本会の事業等を利用して課題解決のサポートをしてまいりました。その結果、「道の駅」の運営のノウハウや、設置に伴う諸課題に対応する能力等も順次蓄積されてきたところから、最近では「道の駅」設置を計画する市町の担当者より相談を持ち込まれることも多くなり、現在、3つの市町より設置の相談を受けている状況であります。

3. 関東「道の駅」連絡会について

栃木県中小企業団体中央会では、今までの「道の駅」に対する支援実績や栃木県道の駅連絡協議会事務局としての実績が評価され、平成22年度より関東「道の駅」連絡会の事務局も受託するようになり、現在は関東地方整備局管内（1都8県）154駅のサポートにも取り組んでいるところです。

関東「道の駅」連絡会では、主にスタンプラリーを実施し、ラリーで収集した各「道の駅」に対する利用者の生の声を、毎年度末に各駅ごとに取りまとめ、情報提供を行っているほか、平成22年度にはホームページを開設し、各「道の駅」のイベント情報や休業情報等の提供の他、国等の道路工事情報や通行止め情報等、各種の情報も積極的に提供しているところであります。また、管内各県で開催される「道の駅」連絡会総会に招かれ、事務局として得た「道の駅」運営ノウハウや他県連絡会の活動状況等に関する情報提供も併せて行っております。

これらの関東「道の駅」連絡会の活動が認められ、平成25年8月には「道路功労者」として、公益財団法人日本道路協会より会長表彰を受賞いたしました。

4. 「道の駅」の歴史及び制度について

「道の駅」は、平成2年に中国地方で行われた地域づくりのシンポジウムの中で、「鉄道の線路に駅があるように、道路にも駅があっても良いのではないか」という提案がなされたことが「道の駅」の始まりとされております。平成3年に山口県、岐阜県、栃木県の3つの地域で仮設の休憩所を利用した社会実験が行われ、各地域の主体性に基づく様々な取り組みの結果、非常に好評だった様で、平成5年4月22日に全国の103箇所が「道の駅」として第1回目の登録となりました。その後、「道の駅」は多くのお客様からの支持を受け、現在、全国で1,030駅（平成26年4月現在）が登録されるに至っております。「道の駅」を地域活性化の手段として設置する自治体が増加し、今後も設置を検討している自治体が増える状況であります。

しかしながら、「道の駅」は誰でも設置できる施設ではなく、設置のための3つの基準があります。1つ目は、「休憩機能」、「情報発信機能」、「地域連携機能」を備えた施設であること、2つ目は、設置者は、市町村又は市町村に代わりうる公共的な団体であること、3つ目は各施設を結ぶ経路がバリアフリー化されていること等であります。

「道の駅」の登録制度ができてから、本年度で21年が経過し、最近、「道の駅」登録の主官庁である国土交通省では『「道の駅」の第2ステージに向けて』と題し、「道

の駅」を地域課題解決の場としていく方針を打ち出しております。例えば、山間地域の限界集落等にある「道の駅」では、施設内に農産物販売所の他、役場の出張所や、診療所、集会場兼避難所等を整備している「道の駅」の事例や、町内の高齢者向けの宅配サービスを実施している「道の駅」の事例、防災施設を整備し非常時の前線基地としている「道の駅」の事例、また、地元の農産品を活用した加工品の販売に取り組んでいる「道の駅」の事例、農産物の対面販売をきっかけに宿泊農業体験の販売を実施している「道の駅」の事例や「道の駅」が旅行業の資格を取得して森林セラピーを売りにしたツアー等を企画販売している事例等が出てまいりました。これらは、地域課題解決の手段として取り組んでいる最近の「道の駅」の事例であり、国土交通省は、これらの事例を参考に、「道の駅」を利用した地域課題解決に向けて、本腰を入れ始めたところでもあります。

しかし、「道の駅」が数多く設置され、「道の駅」間の競争が激しくなってきたためか、中には、売上至上主義に走り、本来の目的である「休憩機能」や「情報発信機能」がおざなりになってしまった「道の駅」も見られる等、せっかく確立された「道の駅」のブランドを台無しにしてしまう「道の駅」が問題となってきております。また、「道の駅」を設置する市町村では、選挙で首長が交代したり、担当者が定期異動等で変わってしまったことにより、「道の駅」について共通理解されていない市町村も中にはあることも問題となっております。

そこで、関東「道の駅」連絡会事務局としては、関東地方整備局とタイアップし、毎年4月には設置市町村向けに設置基準を確認しております。また、「道の駅」ブランドを維持するため「道の駅」の登録更新制度の確立を国土交通省にお願いしているところであります。これは、例えば、「道の駅」の登録機関を5年とし、5年ごとに登録基準を遵守しているかどうかを確認し更新させていくものであり、基準を満たしていない場合は、登録の取り消しを行う制度です。今後とも「道の駅」のブランドを維持していくためには、このような制度が必須であると考えております。

今後、国土交通省では、「道の駅」の第2ステージに向けて、農林水産省や経済産業省等他の省庁とも連携して、「道の駅」をサポートしていくことを宣言しております。これらの国の動きに対し、栃木県中小企業団体中央会では、「道の駅」を設置している市町村や今後「道の駅」設置を予定する市町村に対し、今まで以上に、各種情報の提供や、本会で実施している6次化産業へのサポート事業及び専門家派遣事業等を利用した支援に全力を挙げ、ひいては、地域の観光及び地域発展の一翼を担っていこうと

考えております。

5. 栃木県道の駅連絡協議会の法人化と新たな「道の駅」への取り組みについて

現在、事務局となっている栃木県道の駅連絡協議会の活動は、これまで、「道の駅」そのものに集客するための事業に力を入れてきました。しかし、今後は、これらの事業の他に、「道の駅」に来たお客様を「道の駅」を設置している地域に回遊させることで、地域全体に波及効果が出るための事業に取り組んでいこうと考えています。具体的には、各「道の駅」から、その地域の旧所名跡や絶景ポイント、グルメ情報、体験コース等を提供していただき、各「道の駅」ごとの「お楽しみマップ」や「観光モデルコース」を作り、地域全体にお客様を回遊させるものであります。事務局としては、これらを取りまとめ、各「道の駅」に実施していただくとともに、「道の駅」を利用するお客様に対し、連絡協議会のホームページ等を利用し情報発信していくものであります。

また、国際観光地である本県としては、今後、外国人観光客の誘客を増やすためにも、多言語に対応した「道の駅」の設置や、外国人観光客にも対応できる無線LANやWi-Fi等の導入にも積極的に取り組んでいこうと考えています。

そこで、本会としては、連絡協議会を現在の任意組織から協同組合等の法人化を図り、組織として、より一層事業内容を充実させることにより、常に時代にマッチした「道の駅」の質の維持・向上に努め、栃木県が「道の駅」の先進県となるよう、取り組んでいこうと計画しております。

現在、「道の駅」は全国で1,030駅もありますが、都道府県レベルで「道の駅」の法人化を行ったところは無いため、仮に、栃木県において「道の駅」の法人化がされれば、これが全国に波及し、各都道府県中央会の指導対象の拡大につながるのは勿論のこと、各都道府県中央会が、今以上に地域に貢献できるものと思われれます。

今までの「道の駅」は、大半が郊外にあり、街の中心部に「道の駅」を設置した事例は、全国的に見ても数箇所設置されているだけです。敷地面積の広さや土地所有者等の問題等もあり、設置までにクリアしなければならない課題が多いことが原因のようです。

しかし、最近では、中心市街地の活性化に「道の駅」の手法を検討する自治体も徐々に出てきております。栃木県内でも現在、ある市が街の中心部に商業施設と併設して、文化ホールや観光案内所を設置する施設を建設しており、本会では街の中の「道の駅」

として登録するよう、地元の商工会議所等を通じ強力に働きかけを行ってきました。

働きかけが功を奏し、現在、市は関係機関との調整に入ったところであります。

街の中心部に「道の駅」を設置することが可能となれば、中心市街地の活性化の手法の一つに「道の駅」が利用できることになり、全国的にも波及効果はかなり大きいものと思われま。

先にも述べたとおり、「道の駅」は原則、地元の市町村しか設置が認められていないため、最終的には地元の市町村が中心市街地の活性化に責任を持つこととなります。ここが、民間企業等を中心とした活性化計画とは根本的に違うところであり、軌道に乗るまで行政が責任を持ってやらざるを得ず、結果的に成功する確率は数段高いことが見込まれるのであります。

ただ、街の中心部への「道の駅」設置は利用できる土地の広さ等に制約があるため、「道の駅」単体では難しい場合も考えられますが、街区全体を「道の駅」のテナントと捉えられることができれば、街区全体に回遊性が生まれ、やがては、中心市街地の活性化に寄与できることが考えられます。しかし、これらを実施するためには、街区全体が「道の駅」としてふさわしい業種に転換して行くことが必要となります。そのため、なかなか難しい面もありますが、何もしなければもっと落ち込んでいってしまうことは目に見えていることでもありますので、ある程度時間をかけても「魅力ある街の中の道の駅」を目指していくことが、ひいては中心市街地の活性化に結びつくものと確信をしております。これらの諸問題を解決していくためにも、本会が持つノウハウやネットワークを活用し、如何に地元にもマッチングさせていくかが成功のポイントだと考えております。

また、全国的に山間地域の限界集落が大きな問題となっており、これらの解決手法の1つに「道の駅」を利用することが挙げられます。先にも述べたとおり、地域住民のための施設として「道の駅」に診療所、集会場兼避難所、役場の出張所の他、ガソリンスタンドやミニスーパー等の機能を併設することで、観光客のみならず地域住民が毎日利用することができる施設となるうえ、「道の駅」が地域の特産物の販売所としてうまく機能すれば、生産者の後継者も徐々に増加し、魅力ある街として定住人口の増加も期待されるものであります。

以上述べたように、「道の駅」は今後、「郊外型」、「中心市街地活性化型」、「限界集落対応型」の3つに大別できるようになり、地域課題の解決に益々「道の駅」の手法が期待されていくものと思われま。

栃木県中小企業団体中央会としては、今後も、各地域が抱える課題に「道の駅」の手法を使い、積極的にサポートすることで、栃木県内の観光及び地域発展の一助となるよう、今まで以上に努力するつもりであります。

6. 「道の駅」成功のポイントについて

「道の駅」は、「休憩機能」、「情報発信機能」、「地域連携機能」を備えた施設であり、この3つの機能がバランスよく、且つ、しっかり整備されなければ、魅力ある「道の駅」としてお客様に受け入れていただくことはできません。「休憩機能」は、何時でも清潔で気持ちよく利用できるトイレや休憩所等であり、「情報発信機能」は、地域の観光・イベント情報、近隣の「道の駅」の情報、道路・交通情報及びお天気情報等であり、常に情報の更新を行っている必要があります。

しかし、「休憩機能」及び「情報発信機能」を維持していくことは、費用がかかるだけであり、収益を生むことはありません。そこで、「地域連携機能」である農産物直売所やレストラン等を充実させ、収益を生むことで、他の2つの機能を補完し、バランスの取れた「道の駅」をつくり上げていく必要があるわけです。

結果的に、収益を生むことのできる「道の駅」を設置できなければ、設置市町村は設置自体が重荷となってしまいます。

私は、過去10年間「道の駅」のサポートをしてまいりましたが、収益を上げられる「道の駅」の成功のポイントは4つあると思っております。

1つ目は、何と云っても、設置市町村の首長の、『こういう「道の駅」にしたい。』という強い思い入れと、それを具現化できる優秀な経営者（支配人等）の配置であります。ここで大切なことは、市町村の首長と現場の経営者（支配人等）との信頼関係であり、一度任せたらある程度結果が出るまでの時間を与えることができるかどうか、そして、現場の経営者（支配人等）に対し、その能力を十二分に発揮できる環境を与えることができるかどうかポイントと思われれます。せっかく優秀な人材を現場に配置しても、周りに圧力をかけられ、能力を十分に発揮できないまま、経営者（支配人等）が降りてしまうこともあるからです。

2つ目は、経営者（支配人等）は年間を通して売り場やレストラン全体のコントロールができるかどうかポイントとして挙げられます。決して出荷者やテナントの言いなりにならず、如何にお客様にとって魅力ある売り場やレストラン作りができるか、また、如何にお客様来店時のチャンスロス等をつくらないかも重要なポイントです。

3つ目は、新鮮な地元野菜等を取り揃えることは当然ではありますが、如何に地元のオリジナル商品（農産物加工品等）やオリジナルメニューを数多く取り揃えることができるかです。どこでも扱っている商品やメニューではお客様に喜ばれるはずはありません。そこでしか扱っていない商品や、そこでしか食べることのできないメニューが多ければ多いほど、その「道の駅」の魅力となるからです。

4つ目は、如何に現場スタッフの接客・接遇のレベルアップを図れるかであります。たとえ、どんなに立派な施設で良い商品やレストランメニューがあっても、スタッフの接客次第で売上に影響が出てしまいます。

経営が思わしくなく、経営者（支配人等）を変えたり、公募で指定管理者を変える「道の駅」もありますが、なかなか結果が出ず、結果が出るにしても相当な時間がかかる場合が多いようです。これらの場合は、テナントや出店業者又は従業員等全てを取り替えるくらいの荒療治をしないと、なかなか結果が出ないのが現実であります。

7. 「道の駅」支援の課題等について

栃木県中小企業団体中央会では、「道の駅」を担当してきた指導員数名があと数年で退職年齢に達してしまいます。このため、「道の駅」を継続的に支援していくには、これら「道の駅」の成功の要因等を十分に理解し、設置市町村や「道の駅」現場の職員等に対し分かりやすく懇切丁寧に、且つ、結果の出る「道の駅」になるための支援ができる後継者を、如何に養成して行くかが課題となっています。

「道の駅」を支援していくには、「道の駅」設置の本来の目的は勿論のこと、設置地域の特性をはじめ、店舗開発や商品知識はもとより、農業や商品開発の知識、接客・接遇の知識等いろいろな経営ノウハウを持つ必要があります。

「道の駅」の現場等から求められるニーズは幅広く、これらに対応できる若手職員を育てていくためには、かなり時間が掛かることも懸案となっていました。

そこで、本会では、できることから取り組もうということで、平成25年度より、若手職員を指名し、栃木県道の駅連絡協議会の事務局業務を担当させ、3年をかけて、あらゆる「道の駅」の情報や運営ノウハウを、ベテラン指導員よりマンツーマンで伝えていくことにし、現在、鋭意取り組んでいるところであります。

以上