

九州地域の「道の駅」におけるマーケティング戦略の実態と展望

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る。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、過疎化と就業者不足から、経済機能も経済外機能も崩壊傾向にあり、その解決が急務となっている。

すなわち、わが国の農業・漁業ならびに農山漁村地域に対する振興策の展開が急務となっている。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およびそこで採れた農・水産品に対する都市住民からの喜びの声と表情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、本研究はまず手始めに、エリアを九州地域に絞り、そこで展開されている「道の駅」のマーケティング機能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。

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。販売はポストレジで行われ、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、地元の出荷組合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。地元の農家・漁業家の活性化と地域の振興に資するよう、彼らの商品に対する販売手

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

数料はかなり低く設定されている。

このような「道の駅」は、その第1号が平成5年に設置されてから平成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：九州地域の「道の駅」92箇所（平成18年3月31日現在）の駅長または支配人

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。なお、分析に際して57箇所全体を対象にしたものと、そのなかで経営主体が第三セクターであるもの（35箇所）の二つに分けて行った。その理由は昨今、第三セクターの経営のあり方が問われていることにある。

<調査結果>

★ A・Bグループ間の売上高格差

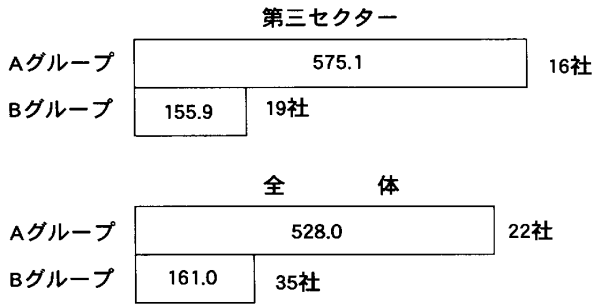
A・B両グループそれぞれの年間売上高の平均規模は、図表2に示すように、A：5億3千万円、B：1億6千万円と、著しい格差（3.3倍）が見られる。一方、第三セクターの場合は、A：5億7千5百万円、B：1億5千6百万円とその格差は3.7倍に広がる。

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。以下にその要因として考えられる諸種の見地から分析を試みた。

1 立地条件

商業施設の、売上高の多寡、あるいは経営の栄枯衰勢にとって、立地条件の果たす役割がもっとも大きいといわれる。そこでまず、人口格差の見られる県を基準に立地上のA B

図表2 平均年間売上高 (百万円)



比較を行い、次に車両通行量の大小について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、経済力の大きい中央北部九州に集中しており、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

車両通行量に関するA・B比較は図表4に示すように、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。

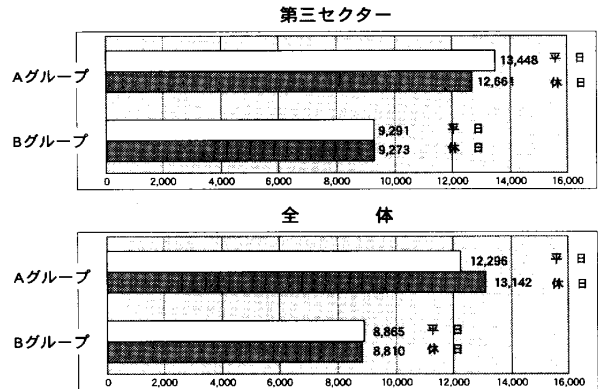
2 企業形態・経営者・業暦

(1) 企業形態別構成比

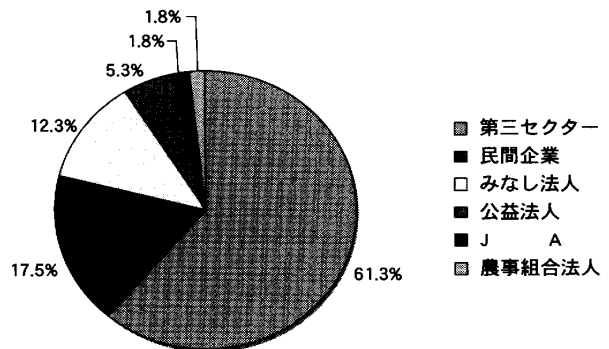
「道の駅」の設置者である行政から経営を委託された経営主体としては、第三セクターの法人が最多で、61.4%を占める。民間企業（17.5%）、みなし法人（12.3%）等がそれに続く（図表5）。

A・Bグループ別にみると、売上高の大き

図表4 平均車両通行量 (台)



図表5 企業形態別構成比



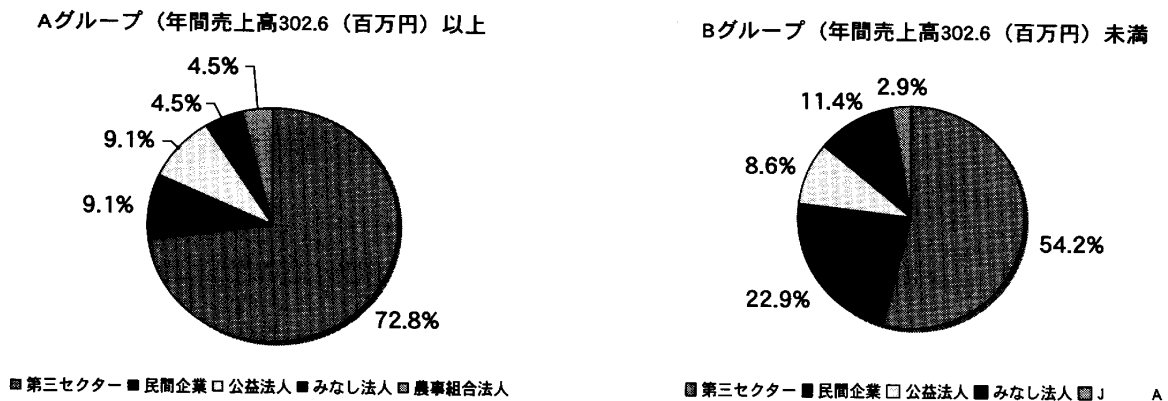
いグループすなわち、Aグループには第3セクターの法人の占める割合が相対的に大きく（73%）、Bグループには民間企業と、みなし法人の占める割合が相対的に大きい（図表6）。

(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7）。

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

図表6 売上規模別企業形態別 構成比 (%)



図表7 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

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8はそれを、彼らの前職を基準に分析したものである。

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・管理者であった者の割合が54.5%、Bグループでは34.4%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9)。

(3) 業歴

「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、学習効果により、後発組の方がより上手な経営

を行うことが可能であるからであると考えられる。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 (図表10)。

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グループの方が業歴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、第三セクターの方が資本金が大きくなる傾向が強くと、A (58百万円)、B (67

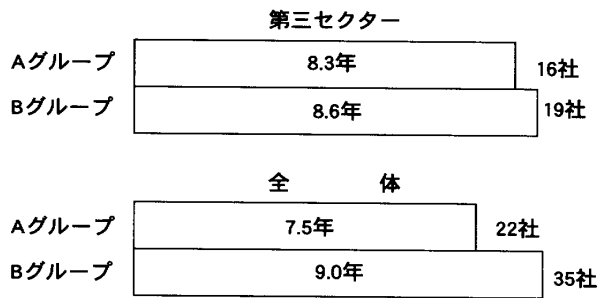
図表8 実質上の経営者の前職

民間人代表取締役ないし支配人	
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 (54.5%)	民間企業の経営者・管理職 (34.3%)
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	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7人 大型スーパー 3、百貨店 2、旅行会社 1 農薬・農業資材卸 (営業・営業管理職) 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) 1
その他 (45.5%)	その他 (60%)
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	役場管理職 7人 JA管理職 4人 民間企業の販売職 3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 (5.7%)

図表9 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 (68.8%)	民間企業の経営者・管理職 (42.1%)
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	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7人 大型スーパー 3、百貨店 2、旅行会社 1 農薬・農業資材卸 (営業・営業管理職) 1	管理職4人 大型スーパー 1、製造業 (技術系) 1 魚市場 1、町営温泉 1
その他 (31.2%)	その他 (57.9%)
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	役場管理職 5人 民間企業の販売職 2人 JA管理職 1人 製造業の管理職 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

図表10 創業何年目

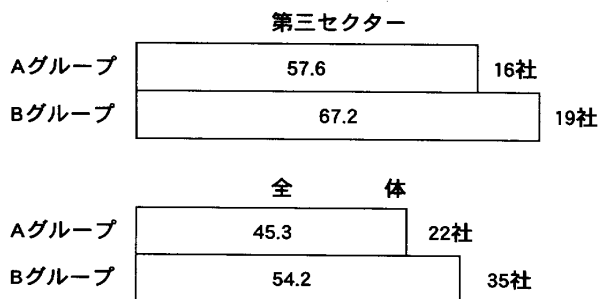


百万円)である。しかしながらこの場合においても、Aグループの方がBよりも少なく(その差は約1千万円)、売上高が際立って大きいにも関わらず、より身軽な経営を行っている傾向が伺える(図表11)。

(2) 第三セクターの場合の株主別出資割合

図表12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分かる。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、一般事業家や農家・漁業家をも巻き込み、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

図表11 平均資本金(百万円)



図表12 第三セクター株式別出資構成(%)

Aグループ	64.1	5.0	0.3	0.8	0.3	29.5	100.0
Bグループ	74.3	6.8	0.7	1.0	3.4	13.8	100.0
	役場	農協	漁協	森組	商工会	その他	

る。

(1) 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若干多くみられるのは、同グループが人口と車両通行量が相対的に少ない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必要であるからである(図表13)。

(2) 売り場面積(物販+飲食)

売上高はAグループの方がBより約3.4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705㎡、Bは366㎡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(図表14)。

(3) 従業員数

従業員数に関しても同様で、A:約28人(正

図表13 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	44	100	100	31	0	0	100	31	100	100	121	10	2.6
Bグループ	26	100	100	16	26	21	100	26	53	100	96	7	2.5
全 体													
Aグループ	50	100	96	23	9	0	100	27	100	100	120	13	2.7
Bグループ	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	身障者用

図表14 平均売場面積（物販＋飲食）

第三セクター		
Aグループ	700.8	16社
Bグループ	376.2	19社
全 体		
Aグループ	705.1	22社
Bグループ	366.1	35社

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倍も広いので、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されるため、集客力の向上に貢献する(図表15)。

しかも、図表16にみるように、採用に際して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。

(4) 出荷会員数

商品の販売を「道の駅」に委託する「出荷会員」の数はというと、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グループの方がそれだけ多くの農家・漁業家の経済に貢献していることが伺える(図表17)。

(5) 経営基盤充実度

企業経営の成果は経営基盤の充実の程度によっても左右される。それはマーケティング戦略の展開に大きく影響するからである。では経営基盤に関するA・B間の相違はかが

図表15 平均従業員数（人）

第三セクター			
Aグループ	正 8.8	バ 20.6	29.4 (16社)
Bグループ	正 6.4	バ 11.8	18.2 (19社)
全 体			
Aグループ	正 8.5	バ 19.1	27.6 (22社)
Bグループ	正 6.7	バ 12.2	18.9 (35社)

正：正社員
バ：パート・アルバイト・契約社員

図表16 従業員採用基準 (%) (複数回答)

第三セクター

Aグループ	31	69	63	6	44	31	① [地元優先4、視力1、道の駅への思い入れ1] ② [地元優先3、出勤曜日・時間帯1]
Bグループ	5	63	63	0	75	26	

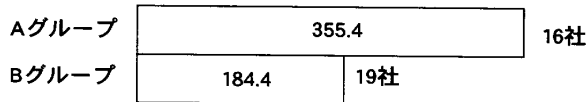
全 体

Aグループ	27	73	59	9	50	27	①+ [地元優先5、視力1、道の駅への思い入れ1] ②+ [地元優先4、出勤曜日・時間帯1]
Bグループ	8	64	56	8	58	28	

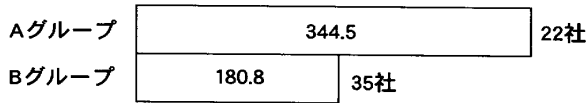
農水産物理解
 明朗性
 接遇力
 有資格者
 誠実性
 その他

図表17 平均出荷会員数 (軒)

第三セクター



全 体



であろうか。図表18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

図表18 経営基盤充実度 (%)

第三セクター

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	
全 体) 充実: +1 普通: 0 要改善: -1 で算出
Aグループ	50.0	9.0	△13.6	22.7	△31.8	4.5	△13.6	△22.7	△31.8	59.0	31.7	
Bグループ	11.4	2.9	△14.3	11.4	△14.3	△31.4	△22.9	△25.7	△51.4	△31.4	165.7	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		

の評価がなされている。このことは先に考察した 1、立地条件の箇所、県別差異（後背地人口の差異）と車両通行量の差異とほぼ符合する。

「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-166ポイントと、Aの方が充実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：-195）。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。

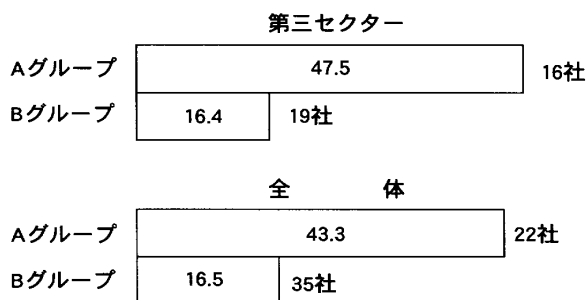
(6) レジ通過客数

これらの結果としての利用客数の実態はどうであろうか。図表19は年間レジ通過客数のA・B比較である。見るように、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。

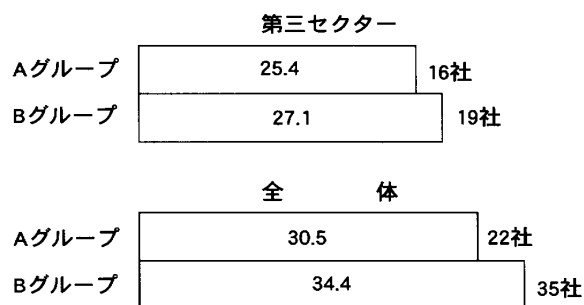
(7) 地元客の割合

利用客の数を調べたついでに、その地元客（車で30分以内の顧客層）と、地元外の顧客（すなわち主として都市部の顧客）の割合

図表19 平均レジ通過客数（万人／年間）



図表20 地元客の割合（％）
（車で30分以内の顧客層）



を見てみよう。図表20に見るように、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顧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顧客の占める割合がもっと高く、75％弱に達する。しかしながら、この場合もA：75％、B：73％と、地元外客の占める率はAグループの方が若干高い程度で、A・B間にとりたてていほどの違いは見られない。

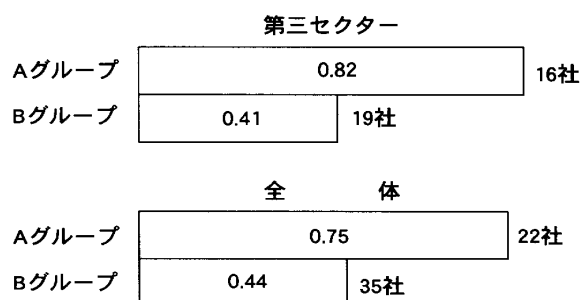
4 経営効率と利益・利益率

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、売り場効率、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。

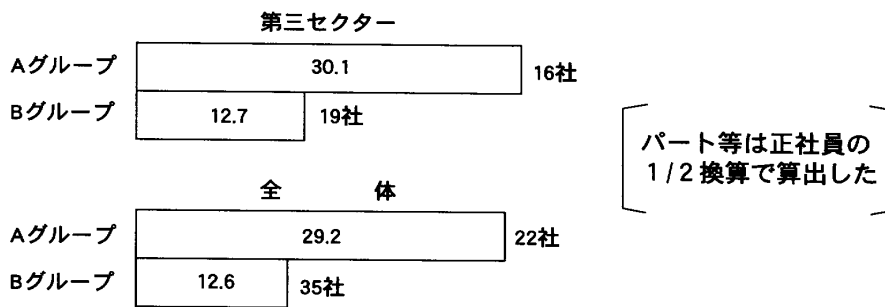
(1) 売り場効率

売り場の1平米当たり年間売上高は、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、売り場効率はAが1.7倍も大きい。

図表21 平均売場効率（百万円／㎡）



図表22 平均人的効率 (百万円/人)



第三セクターの場合、その格差は82万円対41万円と、ちょうど2倍に広がる(図表21)。

(2) 人的効率

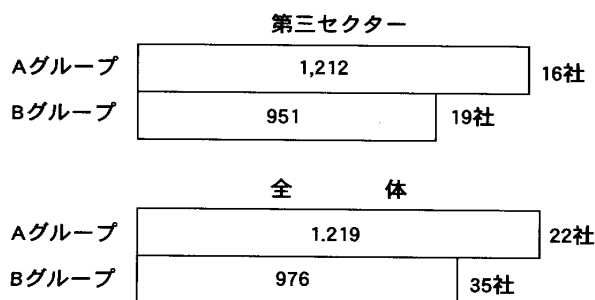
従業員1人当たり年間売上高はというと、この場合もA:2920万円、B:1260万円と。その差は2.3倍に達する。第三セクターの場合かというと、その格差が若干拡大し、A:3010万円、B:1270万円とその差は約2.4倍になる(図表22)。

すなわち、Aグループは、売場面積も従業員数もBグループよりも大きいにも関わらず、売上高がそれを大幅に勝るため、売場効率、人的効率、いずれの局面に関しても、Bグループよりも高い率を誇っている(図表21、図表22)。

(3) 客単価

レジ通過客数はAの方が2.6倍も多かったが、顧客1人当たり買上高はどうであろうか。図表21にみるように、Aグループ:1219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でも、ほぼ同様の傾向が見られる(図表23)。

図表23 平均客単価 (円)



(4) 販売手数料

「道の駅」側の販売手数料は以下のとおりである(図表24)。

Aグループの場合、地元の農家や漁業家からは、15%弱、「道の駅」等を対象とする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かというと、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25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%)

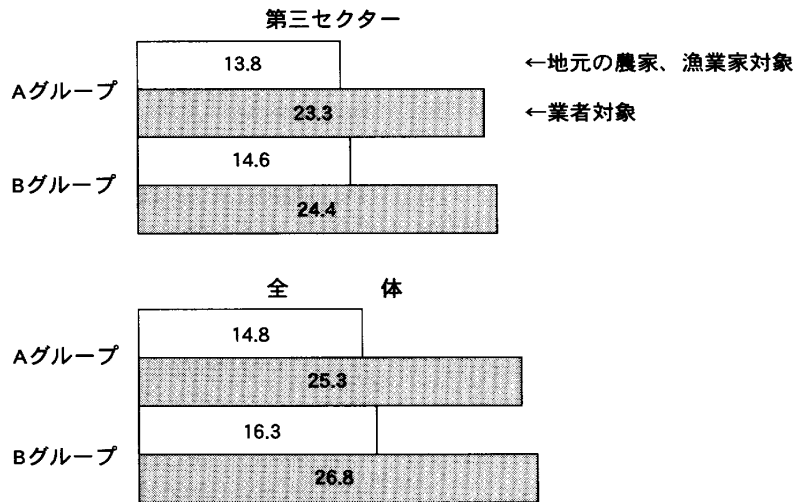
当期利益(率)については、A:8.0百万円(1.6%)、B:2.3百万円(1.4%)

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

図表24 平均販売手数料（％）（対売上高）



る。販管費に費やする費用は、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る。

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

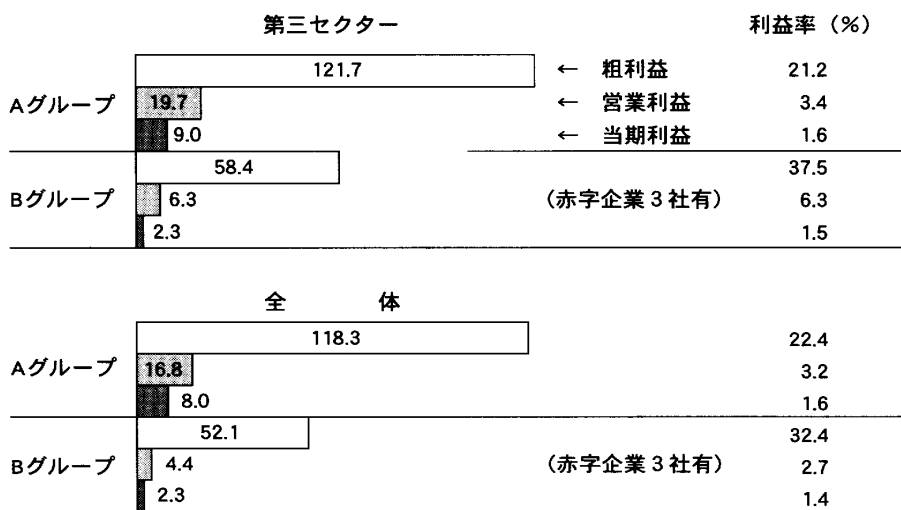
の利益は、A：約4百万円、B：約0.7百万円となり、利益剰余金の額に関してもAの方が圧倒的に大きく、将来の設備投資の積み立てがより十分行えることになる（図表25）。

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

図表25 平均利益額（百万円）



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という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。

5 マーケティング戦略の実態

以上、主として、A・B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、マーケティング戦略（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、戦略策定機関、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) マーケティング戦略策定機関

マーケティング戦略の策定機関としてはA・B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。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戦略の策定機関として君臨するものである。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戦略が立てられ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戦略の策定・実施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（図表26）。

(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。「農協」と「商工会」がそれに続く。しかしながらこの傾向においてA・B間にも、全体と第三セクター間にもさしたる差異は見受けられない（図表27）。

図表26 マーケティング戦略策定機関（％）

第三セクター

Aグループ	68.6	12.5	6.3	6.3	0	0	6.3	0	100	16社
Bグループ	42.1	0	5.3	0	15.8	21.1	0	15.7	100	19社

全 体

Aグループ	68.2	13.7	4.5	9.1	0	0	4.5	0	100	22社
Bグループ	51.4	0	2.9	0	14.3	20.0	0	11.4	100	35社

トップ マネジメント	管理 部又は 営業部	全 員	市 役所	トップ と営業 部など	運 営会 議又は 企画 室	な し	不 明
---------------	------------------	--------	---------	-------------------	---------------------------	--------	--------

図表27 よく協力してくれる機関 (%) (複数回答)

第三セクター

Aグループ	87.5	25.0	6.3	6.3	25.0	18.8	① (出荷組合2, なし1)
Bグループ	84.2	21.1	5.3	5.3	15.8	10.5	② (出荷組合1, 卸売業者1)

全 体

Aグループ	90.9	18.2	4.5	4.5	27.3	13.6	①と同じ
Bグループ	80.0	22.9	5.7	2.9	22.9	11.4	②+ (民間1, 観光協会1)

自	農	漁	森	商	そ
治			林	工	の
体	協	協	組	会	他
			合		

図表28 ターゲット都市設定状況 (%)

第三セクター

(アンテナショップ保有率)

Aグループ	有	81.3	18.8
Bグループ	有	52.6	10.5

全 体

Aグループ	有	72.7	13.6
Bグループ	有	48.6	8.6

(3) ターゲット都市設定状況

企業がマーケティング戦略の展開する場合、必ずターゲット市場を設定するものである。理由は市場特性によりよく合致したマーケティング戦略の展開（すなわちマーケット・インの効果）が可能となることと、特定の「道の駅」の存在を知るきっかけの中で、最も多いのが「口コミ」であり（筆者の別の調査で判明）、口コミによる情報の渦を起こすには、特定のターゲット都市を設定し、そこに情報を集中投下するのが効果的であるからである。この点に関してはAグループの方が勝っている。

アンテナ・ショップは、追加的チャ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特産品やイベントの情報を流せるからである。この点についてもAの方が少し勝っている（図表28）。

(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予想通り「生鮮・青果」で「青果や鮮魚の加工品」, 「弁当・惣菜」がそれに続く。第三セクターの場合をも勘案すると、A・B間の大きな相違は「弁当・惣菜」に見られる（図表29）。

(5) よく売れる理由

その点は、次の図表30のなかで、「美味しいから」に関し、A・B間にかなりの差（68%対23%）が見られることと符号する。

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、スーパーとコンビニエンス・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

図表29 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	275	6	106	19	6	125	6	50
Bグループ	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	259	9	109	14	9	127	5	77
Bグループ	237	26	151	34	14	54	3	80

生鮮青果
鮮魚
青果・魚加工品
工芸品
地元産酒類
弁当・惣菜
酪農品
その他

図表30 よく売れる理由（％）（複数回答）

第三セクター

Aグループ	87.5	68.8	37.5	18.8	25.0	16社
Bグループ	73.6	21.1	63.2	0	5.3	19社

全 体

Aグループ	86.4	68.2	45.5	18.2	18.2	22社
Bグループ	65.7	22.9	57.1	2.8	8.5	35社

鮮度良い
美味しい
安い
雰囲気良い
その他

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。

(6) 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。これはすごく当然とは言え、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」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」の2点にある。ここでもAグループが商品面でマーケティング戦略を積極的に展開している姿を見ることが出来る（図表31）。

(7) 商品の補充・管理

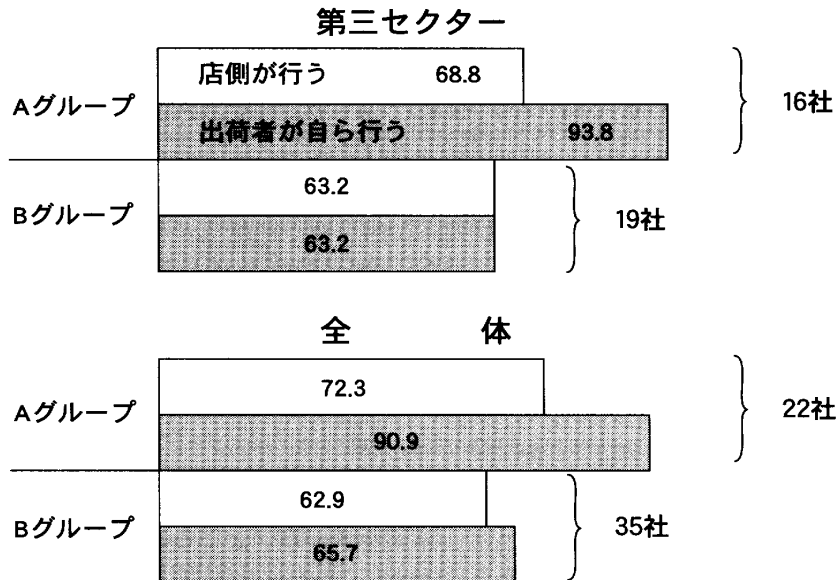
「道の駅」においては、早朝の商品の搬入

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。この点は、第三セクターにおいても同様であり、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ダイザーの仕事、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、売上高の増大をもたらしているのである（図表32）。

図表31 売れる商品作りの秘訣 (%) (複数回答)

第三セクター					
Aグループ	62.5	56.3	43.8	31.3	① { 地元産へのこだわり3、地元大学と連携1 年6回プレス呼び試食会1、安価性1 }
Bグループ	26.3	63.2	10.5	10.5	
全 体					
Aグループ	54.5	59.1	36.4	31.8	①+ { 新鮮・安全・安心1、トレンドの的確把握1 }
Bグループ	31.4	57.1	17.1	20.0	
	顧客の生の声を商品に反映	品質管理	常に新商品の開発	その他	

図表32 商品補充管理法 (%) (複数回答)



(8) 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。

この点は第三セクターにおいてもほぼ同様である。出荷者としては、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 (図表33)。

(9) 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な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

図表33 価格設定の方法 (%) (複数回答)

第三セクター

Aグループ	87.5	60.0	50.0	6.3
Bグループ	47.4	36.8	47.4	10.5

① [出荷協議会との調整¹, 基準表により]

全 体

Aグループ	90.1	59.1	45.5	4.5
Bグループ	60.0	37.1	34.3	8.6

①+ [市況速報の活用¹]

出荷者任せ 当社が指示 卸市場の価格を参考 その他

図表34 プロモーション手法 (%) (複数回答)

第三セクター

Aグループ	31.3	12.5	6.3	18.8	56.3	43.8	56.3	62.5	6.3	43.8	18.8
Bグループ	5.3	5.3	0	0	57.9	26.3	47.4	31.6	0	10.5	5.3

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]
② [盆暮にふるさと便¹]

全 体

Aグループ	27.3	9.1	4.5	18.2	54.5	45.5	59.1	59.1	4.5	36.4	13.6
Bグループ	5.7	2.9	0	2.9	54.3	22.9	37.1	34.3	2.9	14.3	11.4

①と同じ
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 インターネットの活用 アンテナショップ

ティング戦略に関する手腕に加え、先にみたように、粗利益の額がBグループより、2倍以上も大きく、それだけ販管費にゆとりがあることがその背景にある(図表34)。

(10) 補強すべきマーケティング戦略

両グループともマーケティング戦略の現状に甘んじてはいない。とりわけ両グループとも、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を継続的販売先として開拓すること」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。

Bグループにおいて、「価格」に対する改善の必要性が提起されているのは、実は「値下げの必要性」のことである。しかしながらそれを行うと、出荷者に対し、十分な見返りができなくなることから、下げるに下げられず、ジレンマに陥っているということである。

以上の傾向は第三セクターのAグループにおいて、より顕著である(図表35)。

(11) 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、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

九州地域の「道の駅」におけるマーケティング戦略の実態と展望

図表35 補強すべきマーケティング戦略（％）（複数回答）

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

図表36 地元産物の取扱比率（％）

第三セクター										加重平均値	
Aグループ	12.5	50.0	18.6	6.3	6.3	6.3	0	0	100	83.9	16社
Bグループ	0	21.1	10.5	26.3	10.5	21.1	0	10.5	100	65.9	19社
全 体											
Aグループ	9.1	36.4	18.2	13.6	9.1	9.1	4.5	0	100	77.9	22社
Bグループ	2.9	20.0	22.9	17.1	14.3	17.1	5.7	0	100	70.1	35社
	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%			

においてより顕著であり、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（図表36）。

(12) 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（図表37）。

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、その実態は次の節で提示する。

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、および会員一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1180万円、最小26200円、会員平均106万円

Bグループ：最大 510万円、最小10800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

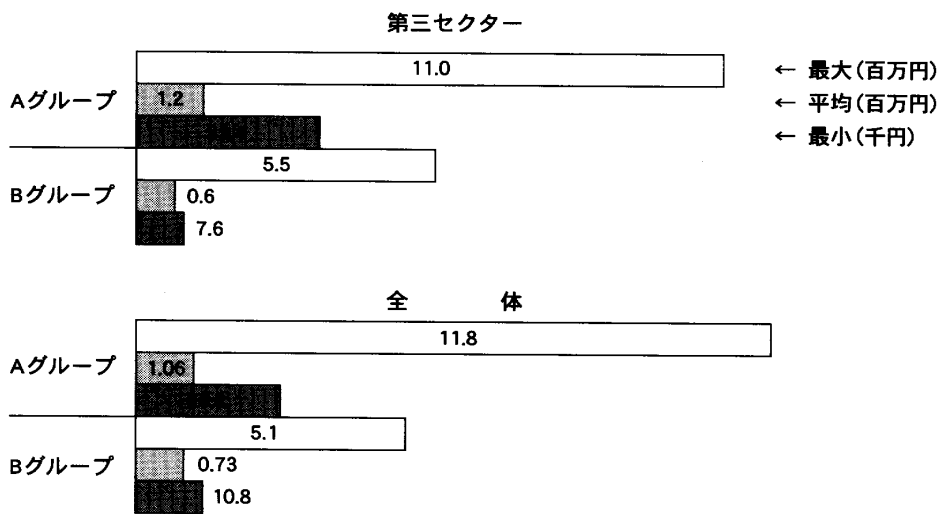
図表37 加工品やメニューでの地元産物の使用比率 (%)

第三セクター											加重平均値		
Aグループ	12.5	25.0	43.7	0	6.3	12.5	0	0	0	0	100	80.1	16社
Bグループ	0	10.5	36.8	15.8	10.5	10.5	5.3	0	5.3	5.3	100	65.2	19社

全 体													
Aグループ	9.1	22.7	36.4	9.1	9.1	9.1	0	4.5	0	0	100	70.2	22社
Bグループ	8.6	11.4	34.3	17.1	5.7	14.2	2.9	0	2.9	2.9	100	70.8	35社

100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10%

図表38 出荷会員（農・漁業家）販売額



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、最大額の会員の手取り収入は「道の駅」だけで1000万円近くに達する。

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60万円と、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38）。

(2) 農家・漁業家の「道の駅」がもたらす活気

図表39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。

加重平均値でみた場合、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3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。

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、自治体への返納、配当、従業員

図表39 農・漁業家の「道の駅」がもたらす活気 (%)

		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				
	2点	1点	0点	-1点	-2点				

図表40 余剰金使途 (%) (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	16社	
Bグループ	20.0	20.0	20.0	93.3	0.0	19社	
全 体							
Aグループ	36.4	36.4	36.4	86.4	4.5	22社	
Bグループ	19.4	19.4	16.1	87.1	3.2	35社	
	自治体に返納	配当	従業員に賞与	設備投資 内部留保	その他		

への賞与としての分配を行うところがBよりも多い(図表40)。

8 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より一層の工夫が必要である。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、その経済上の目標が、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。

さらに第三セクターの方が相対的にみて売上高がAグループに属する割合が高く、A・B両グループとも営業利益率と当期利益が絶

対額と率の両面で全体平均を上廻っているうえに、出荷会員の平均販売額と「道の駅」がもたらす活気が、A・B両グループとも全体平均に勝っているからである。

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、ミッションの遂行を第1としながらも、十分な粗利益や営業外収入（例えば自動販売機収入や、テナント料）を確保することも必要である。

また赤字企業が第三セクター35社中3件あるので、後述の(2)以降のマーケティング戦略の具体策の提言を参考にして事業活動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、さらに企業等に対する営業力、集客力を高める手腕に長け、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、旅行会社等のベテラン管理者、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。段階の世代の定年退職者が大量に放出される現代、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」の発展に向けてフルに生かしてもらいたいものである。

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および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」弁当や惣菜の定期的開発・導入を図ること（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も有効であろう。

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）。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生活の洋風化に合わせ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である。

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に「道の駅」利用の団体客誘致を図る為の提案を行うこと（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効果がある。

余力がある場合は、マスコミ広告（とりわけ、新聞広告およびラジオ広告）を活用する。

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。

ターゲット都市にアンテナ・ショップを整備し、地域への入込みの推進を図るべく、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、町並み保存等）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。

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ネルとして活用するのの一計である。

一方で、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忘れてはならない。

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、売り場と品揃えの多様化・豊かさの追求を図ること。

ドリンク等自動販売機の充実化を図ること（道の駅にとってかなりの収入源となるからである）。

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、什器・備品等の更新時に、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優れた経営手腕が求められる。