

道の駅を核とし地域を牽引する拠点にする秘訣

株式会社シカケ代表取締役／一般社団法人道の駅経営パートナーズ理事 金山 宙暉

具体的な良いイメージを持ってプラスの言葉で話したい

私は、「道の駅再生請負人」という肩書きで、テレビ東京の「ガイアの夜明け」という番組に2022年に出演させていただきました。以前、道の駅を運営する第三セクターに勤めていたときに、赤字を黒字化できたという実績がきっかけです。

私は、この番組に出たいと常々思っていました。やっぱり、実現したい形をイメージするということは、とても大事だなと思っています。

例えば、いろいろな自治体に行くと、自分たちの“まち”がいかに駄目になるかということと、とても具体的に話す方がいますが、考えていることは行動化してしまう傾向にあるため、駄目になるだろうと思い描くと、駄目になってしまうと思うのです。

私はとてもプラス思考で、嫌なことがあっても、「うわあ、次は絶対いいことあるわ」とプラスマインドなんです。自治体の首長や管理職の方をはじめ、皆さんにまずお伝えしたいのは、どうやったらうまくいくのか、どこに行き着きたいのかなど、具体的な良いイメージを持って、そして基本的にはプラスな言葉で話していただくことが大事だなと思います。

もちろん、リスクも想定しながらやらないといけないとは思いますが、たまたまうまくいったというケースは、相当奇跡的なことが起きない限り

なかなかあることではありません。そのため、具体的なイメージとプラスの言葉が大事になってくると思います。

稼ぐという視点で第二のフェーズに入った道の駅

さて、先に述べたように、私は「道の駅再生請負人」という肩書きを持っていますが、ほかにもいろいろな肩書きがあり、道の駅の運営をくださいといった依頼のほか、ふるさと納税の業務をやってくださいという依頼もあつたりします。

現在、道の駅は日本全国で1,231か所が登録されています。年々増加の傾向にありますが、採算が合わずに廃止するところも出てきています。

そもそも道の駅は、1993年に創設された国土交通省管轄の制度です。最初は、一般道路に休憩場所がないので、高速道路のサービスエリアのような、そんなものをつくりましょうと試験的に始めたところ、これが好評で、それで「道の駅」という名前でやっていこうとスタートしたようです。

当初は対面交通量や商圏人口をあまり気にせずにつくられた道の駅も多かったため、30年以上の月日が経った近年は、対面交通量や商圏人口が少ない立地の道の駅は苦戦し、勝ち組と負け組の差が大きく出てきているというのも現実です。

勝ち負けとは何なのかというと、勝ち組は単純に、集客ができていて、または運営会社がしっかり利益を出している、自治体がそれで有名になっ

金山 宙暉 (かなやま ひろき)

略歴

2012年、兵庫県南あわじ市出身の第三セクター会社に入社。「道の駅」等の運営に携わり、赤字であった事業の売上を約8億円から14.5億円規模へと拡大。その結果、売上の5%にあたる指定管理料(約7,000万円)を支払いながらも黒字化を達成する。2017年に同社を退社後、全国の自治体および事業者のブランディング・集客支援を目的として、株式会社シカケを設立。

現在、全国各地において、道の駅のリニューアル、新規立ち上げ、経営改善に携わる。特に、道の駅運営を担う第三セクターの再生案件を複数手がけている。「行きたくなる」飲食店づくり、「買いたくなる」商品開発、「お買い場づくり」の手法を軸に、それらを継続的に実行できるチームづくりのプロデュースやセミナーを行っている。

2022年6月、テレビ東京「日経スペシャル ガイアの夜明け」に「道の駅再生請負人」として出演。



ている、などが挙げられます。

一方、負け組は、ゴールデンウィークなどのお客さまが来るだろうという時期でも、全然来ない、途中で道路が閉鎖されているのではないかというぐらい、本当に来ないようなところもあつたりします。それでは自治体の財政も大変な状態になってしまいます。

その違いは何かといえば、稼ぐという視点です。稼ぐ視点でつくっていないところは、この30年で厳しい状況に陥っています。しかし、道の駅を活用しながら、しっかり自治体にお金を入れるといった仕組みに成功しているところもあるわけです。

道の駅は地域の原動力になったり、どんどんメディアに出ていったりすると、その自治体がすごいと言われるようになるなど、宣伝効果があります。国土交通省も、道の駅を防災に活用しようと「防災道の駅」制度を開始するなど、道の駅が注目の的になっているのも事実です。

今、道の駅のポジションとして、情報発信ができるとか、防災拠点として機能するとか、地域活性化ができるといったことが求められているのではないかと思います。

道の駅を地域の原動力にその地域の特性を最大限に引き出す

現在、私は「シカケ」という会社を運営しながら、「道の駅経営パートナーズ」という団体にも所属しております。どんなチームかといいますと、財

務のプロやふるさと納税のプロ、マーケティングのプロなど、さまざまな分野のプロが集まって、「『道の駅』を地域の原動力に。」をモットーに、その地域ならではの道の駅を実現し、人や収益を呼び込む拠点となるよう支援しています。

私たちのところには、道の駅を何とかしたいという相談が多数寄せられます。これから立ちあげたいというケースもありますし、リニューアルしたいというケースもあります。今の運営会社では、いろいろなイベントを頼んでも、人がいないからとか、お金がないからと言ってやってくれませんといった相談もあり、自治体も困っているところが少なくありません。

そうした相談を受けて、まず私たちは、調査業務ということを行います。その道の駅の対面交通量や、車で30分圏内の周辺に、どれぐらいの人が住んでいるか、どれぐらい立ち寄ってくれば、どれぐらい売り上げられるか、などといった調査をして、ポテンシャルを分析します。そして、「来訪者へのまちのイメージアップ」として、具体的にどうリニューアルをすればいいか、まちのPRは何か、といったことを調査・分析を踏まえながら考え、提案していくというのが大まかな流れです。

これは私の経験からの持論ですが、こうした提案の際に、若い人向けのアプローチをしっかりとしておくことが大事です。「バズる」という言葉がありますが、若い人たちに人気が出るとにぎわいが出て、にぎわいがあるところにはテレビが

来ます。テレビを見ている層は、中高年、高齢者が多いので、結果的に老若男女が集まる、といった展開が見込めるのです。

また、若い人たちは、だんだん年を取っていくわけですから、今、しっかり若い人に向けたアプローチをしておくというのは、長期的にみても大事だと思います。

目的地化する名物料理をつくり SNSで拡散されるひと工夫も

それでは、私の最初の経験を事例として紹介します。

私は、兵庫県淡路島の南あわじ市出身なのですが、2012年に市の第三セクターに入社しました。そこで運営していたのが、「道の駅うずしお」です。もう1つ、この道の駅から車で6分ぐらいのところに「うずの丘 大鳴門橋記念館」という施設があり、入社したときは、もう本当にひどい大赤字で、にっちもさっちもいかないという状況でした。しかし、どちらも4年間で売り上げ1.8倍の黒字化に成功しました。

道の駅単体でいうと、年間売り上げ5億円だったのが9億5,000万円になり、うずの丘 大鳴門橋記念館は2億6,000万円から5億円までいきました。特筆すべきは、ただ売り上げが上がっただけではなくて、粗利、利益率がとても高い商売に切り替えていったので、どんどんお金が残り、どんどん投資していきける、そんな循環になりました、どんどんお客さまが増えていった次第です。

何をしたのかというと、これは1つの手法ですが、まず名物料理をつくりましょうというところから始めました。「道の駅うずしお」と言っても、みんなそんな名前はすぐ忘れます。でも、名物料理があれば、その印象でお客さまの記憶に道の駅が残っていくからです。

そこで、瀬戸内海産の魚だけでつくった海鮮丼は白身魚ばかりになるので、これを「白い海鮮丼」と銘打って売り出すことにしました。

それまで「展望レストラン」と掲げていた看板

は、「淡路島の旬の食材を味わえる、一流の田舎料理の提供を目指すレストラン」に書き換えました。店名というのは、さほど覚えてくれないものです。そこで、入店してもらうことに注力しようと切り替えたのです。

もちろん、入口に置いていたほこりのかぶったようなメニューのディスプレイはやめて、プロにしっかりきれいな写真を撮ってもらい、それを大きく貼り出し、文言をいろいろ書き添えました。

こうした文言は、食べるときにはじっくり読まねなくとも、SNSやブログにアップしてくださる方にとっては、写真に撮っておいて、後から文字に起こす材料がほしいわけです。そのため、商品をつくる背景や、その商品の魅力などをしっかり載せておくということがとても大事なのです。

飲食店が流行ると滞在時間が伸び 物販売り上げにも相乗効果が

このレストランは160席のお店で、当初年間7,000万円の売り上げでしたが、4年間で2.3倍の1億7,000万円ほどになりました。

ほかにも名物料理を打ち出していったので、お客さんが来てくれて、新聞、雑誌、ラジオなどのメディアにも取り上げてもらい、それらメディアを全部含めると、年間100本ぐらい露出するような話題の店となりました。すると、またお客さまが来てくれる、という好循環が生まれ、2時間待ちも珍しくないほどになりました。

普通、飲食店で2時間待つというのはなかなかないかと思いますが、名物料理をつくと、それが要因で目的地化するので、お客さまは待ってくれるのです。これもポイントで、結局、飲食を流行らせると滞在時間が伸びます。2時間待ちといっても、入口ですと並びっぱなしではなく、ウェイティングボードに名前を書いてもらうので、その間にお客さまは物販のフロアを見ることができます。たとえ見るつもりや買うつもりがなかったとしても、空いた時間に見て回り、買い物をしてくれるので、結果、相乗効果で売り上げの底上

げにつながっていくのです。

「玉ねぎをシンボルにプロモーション ゲームにオブジェ、コンテストも」

そしてプロモーションも大事です。私は、東京に行ったときに「淡路島出身です」と言ったら、「あ、小豆島なんだ」とか、「オリーブ（小豆島の名産）有名だよね」などと言われて、全然、淡路島が知られていないことを目の当たりにしました。

自分たちの施設に人を呼ぶためには、そもそも淡路島を有名にしなければいけないということを痛感し、島に戻って「おっタマげ！淡路島」という企画を立てました。シンボルに玉ねぎを掲げ、「淡路島には沖縄にもハワイにも負けないとてつもない魅力が、星の数ほど眠っているんだ。もっともっと有名になっていい島なんだ。さあ、ニッポン中がアツと驚く、淡路島になろう」とのキャッチコピーで動き始めたのです。こういうことは、一般的には市や町の観光協会が担うことではあります。施設の利益も出てきていたころだったので、私たちがやろう、と。

そうして生まれたのが「たまねぎキャッチャー」です。これは、本物の玉ねぎのクレーンゲームで、うまくいくと普通に玉ねぎを買うよりもお得になるといったチャレンジができるものです。

ただ、本物の玉ねぎがクレーンゲームになっているというのは、見た目もなかなかシュールなので、最初は、「なんか変なものが置いてある」といった雰囲気でした。ところがある日、ツイッター（当時）に「淡路島狂ってる……」とつぶやいてくれた方がいて、これが拡散され、たちまちテレビ局から取材が来て、週末には1時間待ちという現象が生まれました。

ほかに、玉ねぎのカツラをかぶって買い物をしてくれたら玉ねぎスープをプレゼントするというイベントをやったり、敷地内の絶景場所に「おっ玉葱」というユニークな名前をつけて巨大な玉ねぎのオブジェを置き、美しいロケーションと一緒に写真を撮ってもらうといった仕掛けをつくった

りました。Instagramで拡散されやすい、そんな仕掛けです。

「タマ泣き美人コンテスト」と題して、玉ねぎを切りながら美しく泣いてください、といったイベントも実施しました。誰でも参加できるウェブ投票型のコンテストだったのですが、これも誰かが「玉ねぎ農家のおばあちゃんを応援せずして何が地方創生だ」と書き込んだことから、そうだそうだと、そのおばあちゃんが3万票を獲得し、見事1位を取り、話題になりました。

「人が人にシェアしたくなる 記憶に残るコンテンツづくりを」

こうした淡路島のプロモーションは、人の記憶にしっかり残ったという、うまくいった事例です。

私は、若いころは故郷が嫌いで淡路島を出ていったのですが、気づけば玉ねぎ愛と淡路島愛で、いろいろな仕掛けをしていったら、想像がつかないような追い風がものすごく吹いていました。本当に本気でやるというのは、すごく大事なんだなと今でも思っております。

その際、やはりコンセプトがとても重要だと思います。私は、「淡路島にもっと淡路島を」というテーマを掲げていたのですが、地元の人だから地元のことを知っているかということ、実はそうではないからです。私自身、淡路島に戻ってから、いろいろな農家さんや料理人さんに出会って、淡路島にはこんなにかっこいい大人がいっぱいいるということを全然知らなかったと思ったのと同時に、こういう人たちをしっかりとPRしていったら、当然お客さまは来てくれるだろうという、学びと確信がありました。

学びのあるところに人は来ます。先に挙げたさまざまなプロモーションは、私自身が淡路島をもっと知りたいと深掘りして学んだからこそ展開できたのです。きっかけとしてさまざまなデザインや仕掛けを使って知ってもらえれば、今度はそこに訪れたお客さまが、それぞれに発見してくれます。「こんなにおいしい玉ねぎがあるんだ」とか、「こ

んな素材があるんだ」「こんな歴史があるんだ」と。そして、そこに共感が生まれて記憶に残って、そのまちを大好きになってくれるといった好循環が育まれていくのだと実感しております。

ロケーションと食に注力し、人が人にシェアしたくなる、現代社会でいえばSNSで拡散したくなるような、記憶に残るコンテンツをつくり、しっかり情報を発信すること、これがプロモーションにおいては大事だと思います。

「ゼロイチで考えずに視察をして地域の食材に置き換えてみる」

コンテンツをつくる際、私はあまりゼロイチで考えずに、いろいろなところに視察に行って、「これは淡路島の食材に置き換えたらどうなるのかな」ということを考えながらつくっていきました。その際、「客観的に見た強みは何か？」という点を考えることも大事です。

例えば、淡路島では玉ねぎをプロモーションに使いましたが、玉ねぎの料理はあまり作りませんでした。理由は、玉ねぎの料理を食べに淡路島までわざわざ行きたいと思う人は、ほとんどいないだろうと思ったからです。けれども、オブジェだとか、ロケーションを生かしたものには、人は来るだろうと思い、玉ねぎの可愛さを生かそうと展開していきました。

ですから、それぞれの地域や自治体において、どこに焦点を当てたら人は反応するのかということを考えるのは、とても重要だなと思います。

また、さまざまな自治体に行くと、「淡路島は玉ねぎがあったから良かったじゃない、うちは何もないよ」と自信を持って言う方が多いのですが、淡路島も当時は何もなかったのです。なかったのですが、玉ねぎに着目し、展開した結果、今に至っているのです。

今はSNSで拡散しやすい時代ですから、これを5年後には地域のブランドにするんだ、などといった思いを込めながら、その地域の人がしっかりつくりこめば、名産品はつくれると私は思います。

「春、初夏、夏、秋、冬 5つの季節でプロモーション」

プロモーションを効果的に行うには、全体の設計がしっかりできているかどうかということも重要です。繁盛させるサイクルとポイントとして、私は、「春、初夏、夏、秋、冬」の季節ごとにプロモーションを打っていくことを必ずやります。夏は1つにせずに初夏と分けます。なぜなら、初夏と夏ではまったく違うものを打ち出せることが多いからです。

この5つの季節のコンテンツを全部つくって、それを毎回プロモーションしていきます。そうすると、テレビや雑誌などメディアに取り上げてもらえるようになります。特に地方紙は大事です。以前、テレビのキー局の人から「全国の地方紙を集めて、そこからネタを見つける」と聞いたことがあるほど、地方紙にしっかり出ていくということは、結果的に全国に広く知られていくきっかけでもあると実感しています。

そして、メディアに出たら、必ずホームページにも掲載したり、店頭に貼り出したりすることも重要です。残念なことに、せっかくメディアに出たのに、ホームページに情報がない、実際店頭に行っても何も書いていない、なんならスタッフに聞いても、そのテレビに出たことすら知らないということがよくあります。それでは、お客さまの満足度も下がってしまいます。

私もそうですが、テレビでとある店を見たときに、そこに行きたいと思ったらホームページやインスタグラムを見ます。そこにメディアの情報が載っていると、「あ、この店で間違いないんだな」と安心します。そして実際、店頭に行き、「〇〇番組に出ました!」と貼り紙なんかがあると、「おお、やっぱりこの店じゃん!」と嬉しくなるものです。

店員さんとの会話でも、「〇〇番組」見てきたんですよと言って、「えっ、見てくれたんですか、嬉しいです」と言われる店と、「そんなの出たんですね」と言われる店では、お客さまの満足度はまっ

たく違うことでしょう。

「公共的施設でも稼ぐ仕組みは必要」

道の駅というと、農産物の直売を行っているところを多く見かけます。もちろん地域のためになっているケースもあるとは思いますが、実は産直モデルは利益が出にくく、かかる経費と利益のバランスが悪いという側面もあります。

直売所では、農家さんが野菜を持ってきて並べるわけですが、売れ残ったら農家さんが自ら持って帰らなければなりません。運営会社のリスクは低い分、入る手数料も低く、人件費、水道光熱費等を加味すると、赤字に陥るケースが少なくないのです。では、手数料を上げればいいのかといえ、農家さんからしてみれば、ただでさえ野菜は安いのに、まだ手数料を上げるのかということになるでしょう。

また、資金力がないところが指定管理者として運営に入っていることも少なくありません。資金力がないために、適切な投資が遅れてしまうといったケースも多々あります。

さらに、指定管理期間が短い場合もあり、運営会社がなかなか投資に踏み切りにくいといったケースも見かけます。道の駅は行政施設でもあるので、どちらが修繕や投資をするのか、線引きが曖昧なケースもあるでしょう。

私は、これまでさまざまなケースを見てきましたが、投資をしやすい環境をつくらないと、なかなか稼げるモデルにはなりにくいとも思います。

「道の駅の活性化には集客力と収益力が大事」

そうした観点からも、道の駅を活性化させるためには、道の駅に持たせる産直、物販、飲食などのコンテンツは、公共性を確保・配慮しつつも、集客力と収益力を考え、バランスよく配置する必要があります。

収益モデルでいえば、昨今コンビニなどで見か

けるようになった、PB（プライベートブランド）商品をつくるのも1つの手です。在庫リスクや開発コストを負担するのにはありますが、自社開発商品のため、「ここだけ」といった訴求力を高められますし在庫を持てる分、利益率が高いのです。そのほか、賃料が見込めるため、テナントに入ってもらおうというのも選択肢の1つでしょう。

活気のある道の駅では、温泉や廃校を活用したり、宿泊施設や体験型施設を設けたりなど、さまざまなビジネスモデルがあるので、いろいろな例を見ることも大切だと思います。

「意見交換のできるチームをつくり道の駅を地域の宝物に」

道の駅の活性化には、運営会社選びや関わり方もとても重要です。集客や利益を伸ばしているところというのは、必ず定期的に運営会社と自治体職員が打ち合わせをしているものです。

赤字から脱却し、自治体もきちんと収益を得られる仕組みを構築するためにも、先に述べたような調査業務を自治体側が実施してポテンシャルを分析し、こんなこともあんなこともできるということをしっかりつけて公募条件に入れる、という方法もいいのではないかと思います。公募条件が曖昧だと運営会社は、自治体がのぞむ結果とは遠い活動になるケースがありますので、やってもらうこと、やってもらいたいことというものをある程度、自治体側でもしっかり持っておくことは、とても重要だと思います。

道の駅の再生には、課題を見つけて解決策を考え、実行に移す、これを繰り返すことが求められます。そのためには、本気の人たちがどれだけ集まるかということが大事であり、このロマンとそろばんが釣り合うこともまた重要です。

そのためには、意見を言い合えるチームづくりが欠かせません。冒頭で述べたように、どこに行き着きたいのかといった明確なビジョンを持って、運営会社と一緒に伴走していければ、道の駅は、本当に地域の宝物になると思っています。