

# 「道の駅」による地域活性化 ービジネスモデルの観点からの分析ー

緒方純一郎

荏戸大地

村田帆

山本和希

## 目次

1. はじめに
2. 道の駅について
3. 調査概要
  - 3.1 先行研究
    - 3.1.1. 道の駅についての先行研究
    - 3.1.2. ビジネスモデルに関する先行研究
  - 3.2. 研究の目的
  - 3.3. 調査方法
4. 事例
  - 4.1. どまんなかたぬまについて
    - 4.1.1. 概要
    - 4.1.2. 顧客セグメントー地元住民（きっかけ）
    - 4.1.3. 主なリソースー全国に広がる流通ネットワーク
    - 4.1.4. パートナーー地元農家、全国の物産業者
    - 4.1.5. 価値ー「何でも揃う」購買体験
  - 4.2. 枇杷倶楽部とみらについて
    - 4.2.1. 概要
    - 4.2.2. 顧客セグメントー観光客（きっかけ）
    - 4.2.3. パートナーー行政
    - 4.2.4. 主なリソースーパートナー（地元農家、旅館・飲食店、観光業者）とのネットワーク

4.2.5. 提供する価値－「ここでしかできない」体験

4.2.6. パートナー－周囲の道の駅

## 5. 分析

5.1. 事例の比較

5.2. 事例のビジネスモデル化（類型化）

5.3. コンテキストの分析

## 6. まとめと課題

6.1. まとめ

6.2. 考察と課題

## 概要

地域活性化をするためにはどうすればよいのだろう。我々は、この問題意識の下、2つの道の駅を事例として比較分析を試み、地域において成功するビジネスモデルのパターンとそのコンテクストを解明した。道の駅のビジネスモデルは、地域内で内需を循環させるか、地域外から人を呼び外需を獲得するかで、内需循環型と外需獲得型に類型することができた。また、内需循環型と外需獲得型を分ける決定的な3つの重要な条件が存在することが判明した。

### 1. はじめに

今や「地域活性化」は、少子高齢化・人口の一極集中化が進む日本において避けては通れない課題である。2014年5月、民間研究機関である「日本創生会議・人口減少問題検討分科会」（座長：増田寛也<sup>(1)</sup>）が公表した、今後の人口減少予測を基に消滅可能性のある自治体をリストアップした報告書（通称：増田レポート）が大きな反響を呼んだ。「2040年までに全国1799市区町村のうち半数の896市区町村が消滅する可能性がある」というショッキングな内容を受けて、第2次安倍改造内閣では「地方創生」をスローガンに、総合戦略策定に乗り出した。人口減少に歯止めをかけ、都市部への一極集中を是正、地方を活性化し、将来にわたって活力ある日本社会を維持していくことを目標としており、様々な政策を打ち出している。国全体として地方創生の流れがあるなかで、現在地域ビジネスに注目が集まっている。

しかし、地域ビジネスは一般的に難しいと言われている。地域活性化するためには、それぞれの地域独自の手段が求められるが、そもそもアイデアを創出するだけの人的資源が足りない、または、地元住民の視点だけで見ると地元資源を見落としてしまうといった原因から、単純に成功事例を真似してしまい、それが失敗に繋がっていると考えられる。

その中で、近年地域活性化の切り札として注目されているのが「道の駅」である。1993年4月に103駅を設立して始まった道の駅は、22年で1079駅<sup>(2)</sup>（2015年11月5日現在）に広がった。市場規模は3500億円と言われおり、年間のべ5億人の来訪者がある<sup>(3)</sup>。道の駅が誕生してからの20年は

日本の「失われた 20 年」にほぼ重なっている。デフレの状況下で、3500 億円もの市場を確立した道の駅は、地域貢献という面だけではなく、新たなビジネスモデルとしても注目されている。

本研究の目的は、道の駅のビジネスモデルを分析することで、難しいと言われる地域ビジネスにおいて成功するためにはどのような要素に着目すべきかを解明することである。道の駅の中でも地域貢献力が高く、経営が安定している道の駅のビジネスモデルを複数抽出し、比較分析することで、成功のパターンを明らかにする。また、どのような前提条件が揃っていれば、そのビジネスモデルが有効に働くのか、という点まで言及する。

## 2. 道の駅について

道の駅とは、国土交通省（制度開始時は建設省）により登録された、休憩施設と地域振興施設が一体となった施設である。従来、高速道路にはサービスエリアやパーキングエリアが整備されているのに対し、一般道には休憩できる施設がほとんど存在しなかった。モータリゼーションの発展や、女性や高齢者のドライバーの増加を機に、一般道でも休憩できる施設が求められるようになった。このような背景の下に、1993 年道の駅制度が創設され、観光客はもとより地元客も通り過ぎていたような一般道路沿いに道の駅が設置されるようになった。

道の駅は「24 時間利用できる駐車場・トイレを完備した『休憩機能』」、「地域の情報を束ねる『情報発信機能』」「併設された地域振興施設による『地域の連携機能』」の 3 つの基本機能<sup>(4)</sup>を併せ持つ。

また、設置者は「市町村又は市町村に代わり得る公的な団体」に限り、ほとんどの場合、市町村（行政）である。管理・運営者は指定管理者<sup>(5)</sup>が約 44%、第三セクターが約 31%、自治体が約 16%、その他約 9%である<sup>(6)</sup>。このように運営体制も様々であるため、道の駅の形式も様々であり、一つとして同じ道の駅はないというのも特徴のひとつである。

### 3. 調査概要

#### 3.1. 先行研究

##### 3.1.1. 道の駅についての先行研究

通例、学生論文や研究ノートは先行研究の対象とはしないが、道の駅を研究対象とした論文は少ないため、本研究では学生論文や公的機関が出している研究ノートまでを先行研究の対象とした。論文検索サイトである CiNii Articles と Google Scholar において被引用が確認できない論文は原則として除いたが、Web 検索で参考になると我々が感じた論文は先行研究と位置づけた。それらの基準で選定した先行研究について、我々は以下の 6 点で分類した。1 点目に、立ち上げ時の管理運営面から見た研究ノートである（熊野・目山 1998；恒吉・西山 2001；菊池・谷口 2006）。2 点目に、地域コミュニティや地理的要素などからまとめた社会学的研究である（小島他 1998；菊池・森田 1998；北倉・石坂 2004；服部・今井 2004；松野・興梠 2006；川崎・中澤・宮永 2011；山田・赤川 2012；高橋 2013）。3 点目に、道の駅の直売所などのマーケティング研究である（櫻井 1998；飯坂 1999、2001；清野 2001；慶野・中村 2004；山本 2008；松本他 2012）。4 点目に、資源をどのように使うかを経営学的に研究したケーススタディである（飯島他 2012）。5 点目に、内発的発展に関するマクロ経済学研究である（松尾 2013）。6 点目に、内発的発展に関する社会学研究である（松谷 2006；菊池他 2006；佐々木他 2012）。

道の駅に関する先行研究では、社会学やマーケティングの観点での研究が多く見られる一方で、経営学研究は少なく、体系化されていないことがわかった。道の駅が「観光対応タイプ」と「地元密着タイプ」に分けられると明記した論文もあった（菊池他 2006）が、ビジネス活動についての包括的な分析を行った上で、「成功する道の駅がどのように成り立っているのか、そしてどのような背景で出来上がったのか」という観点で行われている研究は無いことが分かった。

##### 3.1.2. ビジネスモデルに関する先行研究

そこで我々は、道の駅についてビジネスモデルという概念を用いて分析を

行う。ビジネスモデルは、その適用範囲の曖昧さから生じる利便性によって、一般的にビジネス活動について語る上でも広く用いられる概念である。そのため、経営学研究のなかで用いられる際にはさまざまな定義がなされてきた。C. Zott and R. Amit(2008)は、「ビジネスモデルとは、原料市場と製品市場における、主体企業とそのすべての外部関係者との取引を構造的に描くテンプレートである」としている。また Teece(2010)は、ビジネスモデルが「顧客への価値提供に関するロジックやデータなどの根拠と、その価値提供を可能とする収入・コスト構造を表現する」としている。これらの定義から共通して言えることは、ビジネスモデルという概念が、ある経営主体のビジネス活動を包括的な視点で検討するうえで、きわめて有用であるということだ。

ただし、ビジネスモデルの分析だけでは不十分である。Papakiriakopoulos and Poulymenakou (2001)は、ビジネスモデルを構築するために必要な最初の段階が、「ビジネスモデルの適用範囲と前提条件（コンテキスト）を定義することである」としている。つまりあるビジネスモデルを成功させるためには、そのモデル自体を定義するだけでなく、周りの前提条件について分析することも必要なのだ。

### 3.2. 研究の目的

先述したように、道の駅のビジネスモデル研究は行われて来なかった。そこで本研究では、成功している道の駅のビジネスモデル研究をすることで、成功パターンを明示することを第一の目的とする。そのために、ビジネスモデルのパターンは相当数存在する道の駅の中でも、対照的な道の駅 2 つを選定し、比較する。また、ビジネスモデルがどれだけ優れていたとしても、そのモデルが機能する前提条件が揃っていなければ、成功するとは限らない。本研究では、その前提条件を「コンテキスト」とし、どのようなコンテキストの上で、ビジネスモデルが有効になるかを明らかにする。

### 3.3. 調査方法

本研究では、関東にある 161 の道の駅からアトランダムに選んだ 30 駅についてフィールドワーク調査を行い、Eisenhardt(1989)の分類でいう極端事

例にあたる対照的な 2 駅を選定し比較研究を行う。Yin (2003) が「ケーススタディは どうして、もしくはなぜ、という質問に対しての完璧な理論である」と発言していることから、道の駅がどのようにして生まれ、どのようにして発展していったかというプロセスを解明するために、事例研究は最も適した調査方法であると言える。

我々は対照的な 2 駅を選定するために、「新聞紙、雑誌記事、ウェブサイトなどの 2 次情報源」、「道の駅の経営者（運営者）、従業員、農家の方への計 28 回のインタビュー」、「ウェブ上にはなく直接入手した 12 駅の財務データや施設概要書、構想企画書」の 3 つの情報源を用いた。

インタビューはセミストラクチャーでオープンエンドなものにした。インタビューを録音し、その後書き起こした。2~4 名がそれぞれのインタビューに居り、1 人がインタビューをして 1~3 名がノートをとった。インタビュー後すぐに、事実と印象をクロスチェックした。Eisenhardt(1989)のルールに従い、①24 時間以内に詳細なインタビューノートを作成し、②インタビューから得られたデータは、すべて漏らさないようにし、③それぞれのインタビューノートを調査者の全体の印象から結論づけた。

また、データを収集し、2 駅を選ぶ際に 2 点の基準をもうけた。まず 1 点目は、盤石な経営体制を確立できているかどうかである。これを測る指標として、5 年以上黒字経営であるか、設備投資などを行っており事業の継続性があるか、を設定した。特に行政主導の場合に、経営体制がしっかり構築されていないために赤字計上している道の駅が多く見受けられたため、これを基準の 1 点目とした。

2 点目は、地域貢献力があるかどうかである。これには、地元の雇用を生み出しているか<sup>(7)</sup>、地元内でお金の循環を生み出しているか、地域の情報を発信しているかを指標として設定した。近年、民間企業が道の駅経営に乗り出す事例が増えており、その場合経営が順調だとしても、地元産品を取り扱わないなど、地域貢献度が低いケースが見受けられる。そのような道の駅を排除するために地域貢献力に関する基準を 2 点目とした。

上記の 2 点を押さえ、かつ対照的なビジネスモデルを持つ 2 駅として、我々は「道の駅 どまんなかたぬま」と「道の駅 枇杷倶楽部とみうら」を研究

対象と定めた。詳細な調査内容として、2 駅の経営者や従業員の方に対して 1 時間から 3 時間に及ぶインタビューを計 12 回行った。さらに、全国の道の駅経営に詳しい、伊藤忠商事株式会社「未知倶楽部」初代室長の賦勺尚樹氏と国土交通省観光庁任命の「道の駅と広域連携のカリスマ」加藤文男氏の 2 名にもインタビューを行った。

#### 4. 事例

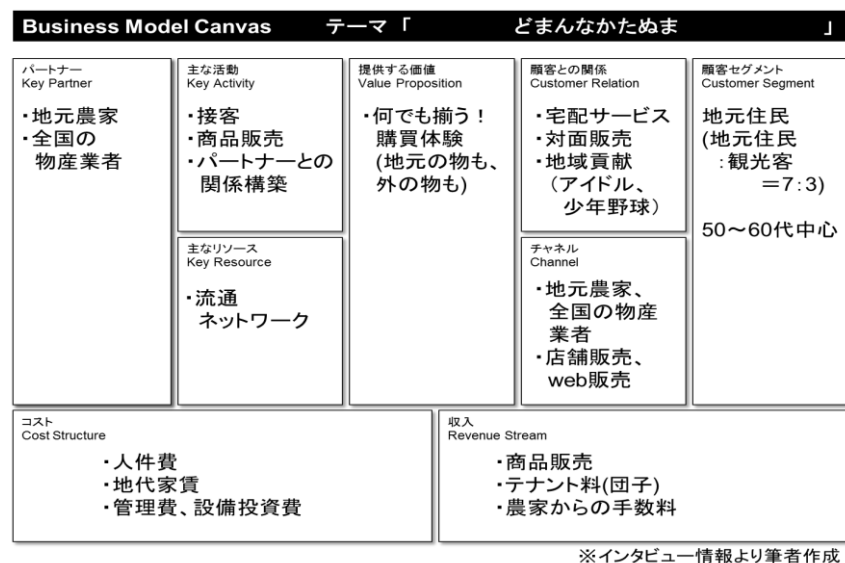
事例の紹介はビジネスモデルキャンバス<sup>(8)</sup>（以下、BMC）というフレームワークに沿う。BMC とは、ビジネスモデルの要素を「顧客セグメント」「提供する価値」「チャネル」「顧客との関係」「収入」「主なリソース」「主な活動」「パートナー」「コスト」の 9 つに分けており、ビジネスモデルを視覚的に理解し、分析する上で有用なフレームワークである。この BMC を用いて、「どまんなかたぬま」と「枇杷倶楽部とみうら」を比較、分析する（図 1,2）。また、事例は、BMC の 2 駅で違いが見られる要素に沿って、立ち上げ～オープン～現在までの経緯を描く形式をとる。

##### 4.1. どまんなかたぬまについて

###### 4.1.1. 概要

「道の駅 どまんなかたぬま」（以下、どまんなか）は 2001 年 11 月 1 日に栃木県安蘇郡田沼町の県道 16 号線沿いにオープンした。なお、田沼町は 2005 年の市町村合併により佐野市（人口 121,249 人、面積 356.1km<sup>2</sup><sup>(9)</sup>）に併合された。指定管理者制度を活用し、株式会社どまんなかたぬまを運営主体として第三セクター主導での経営を行っている。売上高は 16 億円、来場客数は年間 210 万人（2013 年度現在）。運営体制を株式会社に移行した 2004 年以降、黒字経営を維持している。農産物直売所「朝採り館」では地元の採れたて新鮮野菜類を、特産品を扱う「彩り館」では、地元銘菓、名店の品の他、全国より選りすぐりの商品を販売しており、地元客に喜ばれている。どまんなかは近隣の市町村に住む住民をメインターゲットにしたビジネスを行っており、現在の利用比率は「地元客：観光客＝7：3」となっている。

図 1 どまんなかたぬま BMC



#### 4.1.2. 顧客セグメントー地元住民（きっかけ）

田沼町における道の駅構想はオープン前の 6 年前である 1995 年 10 月から始まった。当時、栃木県全体として、道の駅制度を利用して観光客を呼び、地域を活性化させようという流れがでてきており、那須など県北では道の駅がオープンを控えていた。しかし、田沼町が位置する県南にはまだ道の駅の設立予定がなかったため、田沼町に道の駅を設立する案が持ち上がってきた。

こうして、県全体の流れと農家たちの要望によって田沼町における道の駅構想が始まったが、当時、商業施設の経営ノウハウのない行政の主導で施設運営が行われた結果、週末にしか集客ができず売上が伸びない道の駅が増えていた。その課題を乗り越えるために、商業施設におけるプロフェッショナルに運営の指揮を委ねようと、栃木県が東武宇都宮百貨店に人材派遣を要請。そうして、派遣されてきたのが、現在も社長を務める篠原敏秀氏（以下敬称略）である。

道の駅は地元の名産品を目玉に押し出し、観光客を呼び込むというのが定石であったため、篠原はまず、田沼町の名産品に目をつけた。しかし、田沼町には名産といえる地元資源が存在しなかった。強いて言えば、周囲一帯はイチゴの生産が盛んであったが、イチゴは全国的にも生産が行われている産品であり、稀少性が足りないため、集客を望める資源とは言えなかった。

次に、篠原は田沼町の立地に目を向けた。当時はまだ道の駅が全国的に認知されていなかった。それに加え、どまんなかの建設予定地近くの主要道路である国道 50 号線や国道 293 号線はトラックばかりが走る産業道路だったため、「こんな場所に道の駅なんか作ってもだれも来ないだろう」という周囲からの反対が多かった。しかし、商業施設のプロである篠原から見ると、その場所はビジネスチャンスに溢れていた。それらの国道やどまんなかの隣接する県道 16 号線は、日中は産業道路である一方で、朝夕は自家用車の割合も高く、通勤などに使用される地域の住民の生活主要道路にもなっていた。また、田沼町の西方と南方のエリアには多くの人が居住しており、近隣の佐野市、足利市、群馬県の館林市からのアクセスも便利で、十分なマーケットが存在していた。しかし、周囲に魅力的な商業施設がなかったため、東京の百貨店などの地域外へ販売機会が流出していた。そこで、どまんなかは周囲に十分数存在する地元客を対象にした施設を目指すこととなった。篠原は、「道の駅は観光客を呼び込むためのもの」という固定概念に囚われることがなかったからこそ、マーケットを見出すことができたのである。

#### 4.1.3. 主なリソースー全国に広がる流通ネットワーク

地元客に気に入ってもらうためにはどうすべきか。そこで、先行事例を観察してみると、それまでの道の駅では、テナントの出店や直売所の販売において、地元の商工会などとの癒着が当然のように存在していることに篠原は気づいた。その状況について、篠原と共にどまんなかの立ち上げに携わった株式会社どまんなかたぬまの物販事業統括マネージャーである川田裕一氏（以下敬称略）はこう振り返る。<sup>(10)</sup>

「当時の道の駅は、やっぱり行政が強いから、中に入るテナント企業は地元、まったく誰も知らない。商工会会長のお店、どーんと目立つなーと思ったら、お客さんの欲しいものはあっちのほうにあって。そういうのが多かった。」

この状況を目にした篠原は、地元客に本当に喜んでもらうためには、地元色や縄張り意識を消して、本当にいい商品を提供すべきだと考え、地元との癒着を原則断ち切った。

このようにして、どまんなかでは、地元産品にとらわれず、全国からこだわりの商品を集めて販売している。このほかにも、北海道物産展や九州物産展なども定期的に開催している。篠原は全国商品の安定供給、物産展の実施を可能にするために、百貨店時代のノウハウやバイヤーとの繋がりを活かし、全国の物産業者との流通ネットワークを新たに築き上げた。

#### 4.1.4. パートナー―地元農家、全国の物産業者

しかし、全国から物産を持ってくるだけでは、地域活性化にはならない。田沼町内が潤わなければ意味がない。そこで、篠原はこだわって選び抜いた地元の銘菓や名店の品を置くとともに、採れたての新鮮野菜などの地元農家が生産した農産物を販売する直売所を運営することにしたが、問題は地元農家の協力であった。道の駅に関する認知もあまり広まっておらず、そもそも農産物が売れるか定かではなかったため、生産者に協力してもらうことは至難の業であった。初めは、なんとか頭を下げて募った 50 名ほどの契約農家と一緒にスタートしたが、農産物販売の実績が出始めると、徐々に生産者が協力してもらえるようになり、現在では 170 名の生産者に出品してもらっている。どまんなかの生産者である寺内氏によると、ほとんどの生産者がどまんなかで農産物を売ることによって収入が伸びたという。<sup>(11)</sup>

「昔は市場に持っていっても金にならなかったけど、どまんなかができ、自分の思う値段つけられるようになって、この辺の農家さんはみんな潤った。売れなかったものが売れるようになっちゃったんだから。」

実は、商品構成を見てみると、全国の物産展は 1 割しか占めておらず、他の 9 割は地元産品なのである。同じくどまんなかで野菜を販売する生産者である丸山氏はこう語る。<sup>(12)</sup>

「(全国の物産は) 農産物とバッティングするわけじゃないから、物産目的で来てもらうついでに農産物を見て、どっちも買ってもらえる。」

つまり、全国の物産がいわば磁石の役割を果たし、地元客をどまんなかへ呼び込み、ついでに魅力的な地元産品を購入してもらうことで、地元を潤すという仕組みを構築したのである。

このような取り組みもあり、どまんなかはオープンしてから着実に売上を

上げてきた。オープンから4年の月日が過ぎ、売上が10億近くなってきた時に、篠原は行政との関係に疑問を抱いた。それまでどまんなかは指定管理者制度に則って、株式会社どまんなかたぬまから売上の2%を施設使用料として佐野市に支払う代わりに、トイレなどの施設管理料として2000万を受け取っていた。しかし、売上が10億を超えると、支払う施設利用料が受け取る施設管理料を越えてしまう、それでは意味がない、と篠原は考えたのである。そこで佐野市との交渉を行い、施設管理料を貰わない代わりに施設使用料も受け取らないという、特例的な関係を承認させ、公共料金や施設の改修改善費もすべて利益の中から支払うことにした。この交渉が可能になったのは、どまんなかに関しては運営のすべてを株式会社どまんなかたぬまに任せるという行政（佐野市）の姿勢があったため、また、実際にどまんなか町に大きく貢献したと言えるだけの実績をあげ続け、行政からの信頼を得たためである。通常道の駅においてパートナーになる行政は、最初の出資者でこそあるが、現在どまんなかは独立した運営を行っており、活動する上での重要なパートナーとは言えない。

#### 4.1.5. 価値－「何でも揃う」購買体験

現在どまんなかは、地元のものから全国のものまで何でも揃うという点で、ターゲットである地元客から大きな評判を得ている。直売所がメイン施設であり、地産地消を謳う道の駅が多いなかで、地元産品以外の商品を1割も販売するという商品構成が鍵である。周囲に直売所も多いが、このように幅広い商品を取り扱うことで比較優位を保っている。また、何でも揃うというだけでなく品質にもこだわっている。価格訴求型の販売形態を取っているスーパーマーケットとは違い、どまんなかは値引きを一切せずに「いいもの」を販売している。川田は、スーパーも競合ではないと語る。<sup>(10)</sup>

「スーパーが言ういいものって何？うちのいういいものは、全国から、メジャーではないけど、こだわってつくったもの。手作り、ここにしかない、鮮度感、そういうものを適正価格で提供していくというコンセプトなので、スーパーに行くお客さんとはすみ分けている。」

日本の真ん中という栃木県佐野市（旧田沼町）の立地を生かし、全国のさ

まざまな品質のいいものを発信するという意味合いから、「どまんなかたぬま」という施設名は名付けられている。

この他にも地域貢献として、ご当地アイドルを作る、佐野市のスポーツ立市を推進するなどの活動も行い、佐野市の情報発信も積極的に担っている。

## 4.2. 枇杷倶楽部とみうらについて

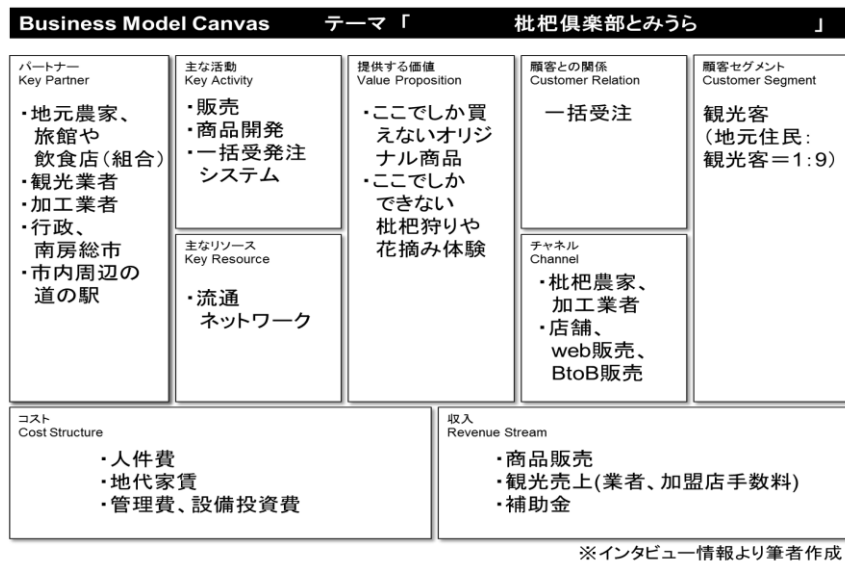
### 4.2.1. 概要

「道の駅 枇杷倶楽部とみうら」（以下、枇杷倶楽部）は 1993 年に千葉県安房郡富浦町の国道 127 号線沿いにオープンした。なお、富浦町は 2006 年の市町村合併により千葉県南房総市（人口 42,104 人、面積 230.2km<sup>2</sup><sup>(13)</sup>）の管轄となった。市の直営施設であり、町 100% 出資の第三セクター「ちば南房総会社（株）」が管理運営をしている。全国道の駅コンクール「道の駅グランプリ 2000」では最優秀賞を受賞した。また、地域活性化の拠点として、全国の道の駅の中でも特に優れた機能を継続的に発揮していると認められた「全国モデル『道の駅』」にも選出されており、道の駅の代表的な存在である。売上は 7 億円、来場客数は年間 58 万人（2013 年度現在）。20 年以上にわたって、安定した黒字経営を実現している。枇杷倶楽部は観光事業と地元名産品である枇杷の加工品販売が主な活動である。枇杷倶楽部は観光客をターゲットに据えており、来場客数のうち約 9 割を観光客が占めている。枇杷倶楽部オープン前とオープン 7 年後を比べると、富浦を訪れる観光客は 3 倍に増加した。また、枇杷の加工品の販売額（店舗販売に限る）は年間 1 億円を超えており、地域への波及効果は大きい。

### 4.2.2. 顧客セグメントー観光客（きっかけ）

富浦町はもともと夏型観光で振興してきた地域であり、最盛期（1975 年頃）には年間約 50 万人が海水浴に訪れるリゾート地であった。枇杷・花卉という特産品もあり、農家も裕福な地域であった。しかし、交通網の整備によって日帰り客の割合が増加し、徐々に観光所得は減少していった上に、地域自体も少子高齢化、過疎化が進み、商店なども疲弊していた。まさに、町

図 2 枇杷倶楽部とみうら BMC



は衰退の一途を辿っていたのである。そこで、年間通して地域に観光客を誘致できないかということで、1990年に町役場の職員を中心に、プロジェクトチーム（富浦町産業振興センター設立準備班）<sup>(14)</sup>が始動した。このチームの指揮をとったのが、富浦町の職員である加藤文男氏（以下敬称略）であった。そもそも、設立の目的が観光客誘致であったため、ターゲットは自然と観光客に設定された。

#### 4.2.3. パートナー—行政

何があれば観光客を誘致することができるのか。加藤自身、右も左もわからない状況のなかで、まずは運営ノウハウを蓄積するために有限会社を設立した。メンバーは4名<sup>(15)</sup>、官（富浦町）と民（第三セクター）が互いの力を結集させてパイロット事業を始めた。具体的には、富浦町役場の駐車場にプレハブをたてて、観光バスの誘致や仮設店舗の経営などを行った。その中で加藤らは富浦町の資源の課題に直面した。富浦は観光施設や農園などの観光資源は魅力的であるにもかかわらず、それぞれのキャパシティが小さかったため、集客が困難だった。例えば、富浦町の特産品である枇杷は全国的にも生産している地域が少なく、日本に限定すれば枇杷倶楽部の周辺でしか生産が行われていないため、観光客を呼ぶには十分な資源と言える。しかし、

枇杷狩り客を枇杷農家に受け入れてもらおうとしても、一つ一つの農園はとも小さいので、一気に大勢のツアー客を受け入れることができなかった。そこで、そのような観光資源を一括して、枇杷倶楽部が管理して、旅行会社に日帰りツアーとして提案することができれば、と考えた。これが枇杷倶楽部の独自の仕組み「一括受発注システム」である。一括受発注システムについて、立ち上げ時のメンバーであった生稲昭男氏はこう語る。<sup>(16)</sup>

「一括受発注することによって、旅行会社は枇杷倶楽部に申し込めばすべて手配してくれる。かたや小さな農家さんは旅行会社の券を置いていかれても、どうしていいかわからない。それも枇杷倶楽部が間に入ることによって、企画、営業、清算、クレーム対応をする。この地域だったらどうやっていけるかが結果的に一括受発注になっている。」

加藤らはこのシステムを活かし、枇杷狩りや花摘み、食事、おみやげなど、地域固有の観光資源をパッケージ化して提供することを考案したのである。

#### 4.2.4. 主なリソースパートナー（地元農家、旅館・飲食店、観光業者）とのネットワーク

一括受発注システムを進めるためには、農家（枇杷・花卉）をはじめ、旅館・飲食店、観光業者とのネットワークこそが最も重要なリソースになる。しかし、様々な関係者や農家一人ひとりの協力を得るというのは大変な作業であった。例えば、枇杷倶楽部設立以前は農家同士の繋がりほとんどなく、協力して何かをやるという意識が欠けていた。その頃を同じく立ち上げ時のメンバーである鈴木賢二氏（以下敬称略）はこう振り返る。<sup>(17)</sup>

「最初のころは農家ともよくぶつかっていましたよ。農家さんって自分の商品に自信があるんですよ。でも、実際に出荷している製品を食べている農家っていないのね。どっちかというとなんか傷みかけのやつを食べる。でも、お客さんに美味しいものを食べさせないと、売り上げには繋がらないってうちは言うんだけど、なかなかわかってくれない人もいた。」

そこで、どうすれば売上が上がるか、様々な案を提案しながら、説得してまわった。また、観光業者に営業をかける際には、官民の連携が有効に働いた。民のみで突然訪問しても相手にされないが、「富浦町」という名前を出

すだけで話を聞いてもらえるようになることもあった。

このように地道な努力によって築いたさまざまなパートナーとのネットワークによって、今日の観光事業を行うことが可能になっている。

#### 4.2.5. 提供する価値－「ここでしかできない」体験

枇杷倶楽部オープン前は 40 万人に満たなかった観光客が、7 年後には 100 万人を超え、「富浦に来なければできない体験」、「枇杷倶楽部でしか買えない商品」を求めて、富浦を訪れるようになった。

「富浦に来なければできない体験」は、先述した一括受発注システムによる日帰りツアーである。これによって、年間通しての観光客誘致に成功した。さらに、ツアーに枇杷倶楽部を訪れる工程を組み込むことで、ツアー客に枇杷倶楽部の魅力を感じてもらい、再来館してもらう仕組みを作り上げた。

「枇杷倶楽部でしか買えない商品」とは特産品である枇杷の加工食品である。先述した通り、加藤は立ち上げ時に富浦町内の資源の見直しも徹底的に行った。富浦町の特産品として枇杷は有名であるが、実は廃棄される枇杷が多いことに加藤はその時気づいた。枇杷は高い値段で取引される一方で、非常にデリケートな果物であるため、生産量の約 3 割は出荷規格外になってしまう。枇杷倶楽部設立前にも行政側では地域活性化のために規格外枇杷の加工品販売に取り組んでいたが、そもそも観光客が来ないのに加工品が売れるわけがないという町民の考えもあり、枇杷の加工は進んでいなかった。そこで、枇杷倶楽部設立を機に、加藤は再度加工に乗り出すことにした。枇杷倶楽部では規格外枇杷を集荷、加工、販売まで一貫して商品開発を行っており、現在約 50 種類の枇杷商品を取り扱っている。

なお、多くの道の駅に見られる直売所がないのは、パイロット事業を行っている際に、枇杷倶楽部がオープンすることで地元商店の顧客が奪われるのではないかと危惧した地元商工会などからの強い反発を受けたためである。そこで、売れ筋商品でも地元商工会とバッティングするものなら置かないということになった。

#### 4.2.6. パートナー－周囲の道の駅

また、枇杷倶楽部の特徴として挙げられるのが、周りの道の駅が競合関係ではなく、パートナーとして捉えられていることである。枇杷倶楽部は「南房総いいとこどり」という HP や、「ぐるぐるっと」という近隣の 11 の道の駅と作成したガイドマップにより、南房総の情報発信を行っている。観光客は南房総富浦に行くのではなく、南房総エリアに行くのだから、南房総エリアすべての情報がほしいはず、という考えから、富浦だけではなく、近隣の資源も一緒に売り込むことで魅力を高めている。鈴木はこう語る。(18)

「まずは南房総に来てもらいたい。目的はお客さんによって違う。どんな目的でも南房総に来て最終的に枇杷倶楽部によってもらえばいい。」

## 5. 分析

### 5.1. 事例の比較

ここまで、選定した 2 つの道の駅の事例について紹介してきた。ここからはそれぞれの事例において対照的だと考えられる要素を抽出し、それらの要素をもとに事例のモデル化を行う。その前段階として、まずは先述のビジネスモデルキャンバスに沿って述べた事例についての情報を整理する。今回は「顧客」「価値」「主要活動」「主要資源」という 4 つの視点を用いた(図 3)。

図 3 事例の比較

| どまんなかたぬま                |      | 枇杷倶楽部とみうら                  |
|-------------------------|------|----------------------------|
| 地元住民                    | 顧客   | 外部からくる観光客                  |
| 地域内外のものが<br>「何でも揃う」購買体験 | 価値   | 富浦でしかできない<br>体験            |
| ・物産展<br>・直売所            | 主要活動 | ・一括受発注システム<br>・商品開発        |
| 全国の業者と繋がる<br>流通ネットワーク   | 主要資源 | ・パートナーからの協力<br>・稀少性のある地元産品 |

※インタビュー情報より筆者作成

「地元客：観光客＝7：3」という来場者割合の話もあったように、どまん

なかのメインターゲットは周囲に住む地元の住民である。そのターゲットを惹きつけているのが、全国各地から仕入れる品質の良いこだわりの品々だ。そうした全国的な商品の販売は常時されているもののみならず、定期的に開催される北海道物産展や九州物産展といった地方物産展でも実施される。それを実現しているのが、百貨店からの人材派遣によって得た、全国の業者と繋がる流通ネットワークやノウハウという資源であった。直売所の運営だけでなく、こうした独自の取り組みを行うことによって、どまんなかは顧客に対して地域内外のものが「何でも揃う」購買体験を提供しているのである。

一方、枇杷倶楽部がメインターゲットとしているのは、来訪者の実に 9 割を占める県外からの観光客である。彼らは旅行会社などのツアーを利用して南房総に訪れるが、そのツアーを実現させているのが一括受発注システムという、枇杷倶楽部が地域内のパートナーを束ねて一括管理する独自の仕組みである。これによって彼らは花摘みや枇杷狩り、地元産品を用いたオリジナル商品の購入など、富浦でしかできない経験をし、それがリピートへと繋がっていく。ただし、もちろんこの仕組みの成功にはパートナーからの協力が必要不可欠である。初めは少なかった協力者も、実際に実績を伸ばしていくうちに徐々に増えて行き、現在の体制にまで発展したのである。

## 5.2. 事例のビジネスモデル化（類型化）

次にそれぞれの 2 つの駅の形態についてモデル化を試みる。まず 2 つの道の駅が対照的である点について整理したい。

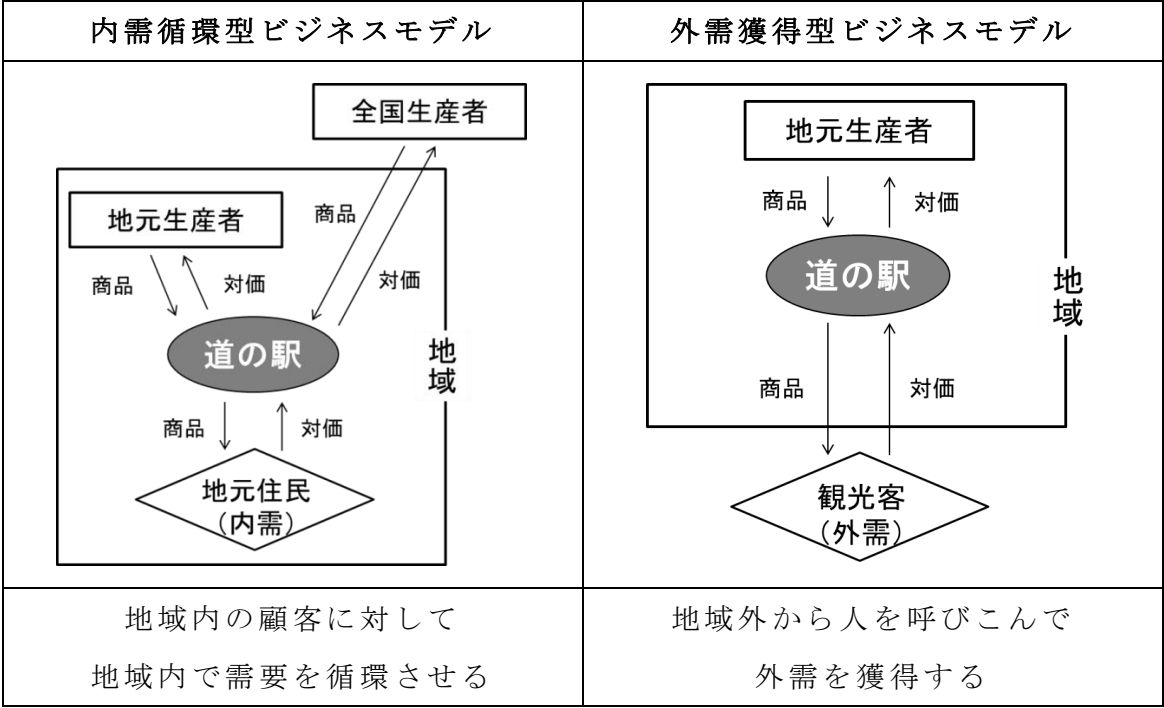
第一に、どまんなかと枇杷倶楽部では、狙っている主要な顧客セグメントが異なる。どまんなかは所属する地域内に存在する地元住民をターゲットとしているが、枇杷倶楽部はターゲットを地域外の観光客に設定している。

続いて、2 つの駅では顧客に価値を提供するために、活用している物質的な資源の性質が異なる。どまんなかでは直売所での地元産品の取り扱いだけでなく、地元の外からも質の高い商品を取り寄せ、さらに定期的に地方物産展も開催している。一方、枇杷倶楽部ではあくまで地元産品にこだわり、それを全面に押し出した商品開発や、体験型の観光施策を打っている。

以上の分析から、我々はどまんなかのビジネスモデルについて「内需循環

型ビジネスモデル」、そして枇杷倶楽部のビジネスモデルについて「外需獲得型ビジネスモデル」という 2 つのモデルを提示する（図 4）。

図 4 内需循環型ビジネスモデルと外需獲得型ビジネスモデル



※インタビュー情報より筆者作成

内需循環型ビジネスモデルの特徴は、地域内の顧客に対して地域内で需要を循環させる点である。地域内における購買行動を誘発するためには、地域内の顧客にとって新鮮な、地域外の商品まで仕入れる必要がある。商品の取り揃えを充実させて集客を増やし、自身が売れる施設になることで、地元住民が地域にお金を落とし、それが供給者である地元の農業従事者に行きわたるという構図を実現させている。

外需獲得型ビジネスモデルの特徴は、地域外から人を呼びこんで外需を獲得する点である。魅力的な商品やサービスを用意することによって、地域外の顧客に地元へお金を落としてもらい、外貨で地域内を潤すことが可能になる。このモデルを成り立たせるためには、枇杷倶楽部の一括受発注システムやオリジナル商品の開発といったような観光客を呼び込むための仕組みが必要である。

なお、この 2 つのモデルは、「内需」「外需」という観点で描いたものであるが、これらは地域を活性化させるビジネスモデルの基本型だともいえる。全国の道の駅経営に詳しい関係者のインタビュー調査<sup>(19)</sup>からも、基本的に道の駅には「内需」「外需」しかなく、どちらつかずの道の駅はうまくいかないということが窺えた。よって、すべての道の駅は自らがおかれた市場環境や保有する経営資源に照らし合わせて、どちらの型に近づけるのかを検討すべきだと考えられる。

### 5.3. コンテキストの分析

次に、どのようなコンテキストがビジネスモデル策定に影響を及ぼしていたかを検討する。

どまんなかがある佐野市（旧田沼町）には、もともと名産といえる地元資源が存在しなかった。ただ佐野市やその周辺の地域まで考えると、十分なほどのマーケットがそこには存在している。そこで全国から選りすぐりの品を集める販売形態をとることにより、地元住民がそれまで地域内で得られなかった価値を提供することに成功したのである。また、どまんなかの経営においては出資者である佐野市の理解があり、自由な運営活動のできる環境が整っていた。直売所を中心とした経営が主であった道の駅において、このような独自の運営形態を実現できたのはこの要因が大きかったと言える。

一方、枇杷倶楽部はどまんなかとは対照的に、枇杷という全国的に見ても稀少な地元産品を用いた商品開発で集客を行っている。さらにそもそも旧富浦町は観光地で人口が少なく、地元マーケットの購買力に期待が持てなかったため、ターゲットを地域外の人間に設定するのは自然な流れであった。また行政と協力的な関係を築き、地元パートナーとの協力交渉に援助をしてもらっていたことが、枇杷倶楽部の成功の要因の大きなところである。

以上より、ビジネスモデルに影響を与えるコンテキストには大きく 3 点ある（図 5）。それぞれの事例で出資者である行政から圧力を受けていないことが窺えた。よって道の駅が成功するための前提条件として「出資者の圧力からの解放」を置く。また、内需循環型ビジネスモデルについては「地元住民のマーケット」が必要であり、同様に外需獲得型ビジネスモデルについて

は「稀少性の高い資源」が成立のために必要である。ただ、それぞれのコンテキストは他方のビジネスモデルにおいて必ずしも必要としないことが分かる。

図 5 ビジネスモデルに影響を与えるコンテキスト

| ビジネスモデル<br>コンテキスト   | 内需循環型<br>ビジネスモデル | 外需獲得型<br>ビジネスモデル |
|---------------------|------------------|------------------|
| 出資者（行政）の<br>圧力からの解放 | 必要               | 必要               |
| 地元住民のマーケット          | 必要               | 必ずしも必要ではない       |
| 稀少性の高い資源            | 必ずしも必要ではない       | 必要               |

※インタビュー情報より筆者作成

## 6. まとめと課題

### 6.1. まとめ

本研究では、成功している対照的な 2 つの道の駅を、ビジネスモデルという観点で比較分析することで、道の駅のビジネスモデルの 2 類型を提示した。道の駅のビジネスモデルは、「地域内の顧客を相手にして内需を循環させるか」、「地域外から観光客を呼んで外需を獲得するか」で、それぞれ内需循環型ビジネスモデルと外需獲得型ビジネスモデルの 2 類型に整理できる。内需循環型ビジネスモデルは、地元住民が買い物することで地域にお金を回し、地元農家(供給者)を潤すという特徴がある。そのため、内需に合わせたモノを取り揃え集客を増やし、自社が売れる施設になる必要がある。一方、外需獲得型ビジネスモデルは、地域外からヒトを呼ぶことで外貨を地域に落とし、地域全体を潤すという特徴がある。そのため、商品開発や地元パートナーと協力することで観光客を増やす仕組みづくりが必要となる。

また、我々はこの 2 つのビジネスモデルが、それぞれどのようなコンテキストで有効かを明らかにした。道の駅において最も重要なのは行政との関係である。それが良好でなければ、まず道の駅として経営が成り立たない。内

需循環型ビジネスモデルと外需獲得型ビジネスモデルを分ける決定的な要因は、顧客市場と資源であり、基本的にはこの 2 つの条件によっていずれのビジネスモデルを選ぶかが決まる。近くに人が住んでおりマーケットがある場合は、内需循環型ビジネスモデルを、希少性のある資源がある場合は、外需獲得型ビジネスモデルを選択すべきである。

以上のように、単に地域活性化といってもコンテキストによってビジネスモデルの在り方も変わってくる。それぞれの地域性、置かれた条件によって、2 つのビジネスモデルの型のうち、より最適なビジネスモデルを選択することで地域に貢献するビジネスを成り立たせることができる。

## 6.2. 考察と課題

本研究では、これまでマーケティングや社会学の視点からしか論じられていなかった道の駅をビジネスモデルの視点から分析し、成功モデルを解明するだけでなく、そのビジネスモデルが有効に働くコンテキストの分析にも取り組んだ点において、学術的な貢献を果たした。

あるビジネスについて「モノを持ってくるモデル」を取るか、「ヒトを呼び込むモデル」を取るかという考え方は、企業が普段行うようなビジネスにおいても考慮される点であろう。つまり本研究で示した 2 つのモデルの類型は、今回のような地域レベルの話のみならず、より広いマクロレベルやグローバルレベルでのビジネスにおいても適用可能な考え方であるといえる。こうしたシンプルながら真理を突いた原理にいまいちど目を向けることこそ、いまの地域ビジネスの成功に必要なことなのかもしれない。

しかし、本研究には地域ビジネスに関する研究として一般化するために課題も存在する。それは調査対象が関東の道の駅のみであり、すべてを網羅した議論になっていない点である。1079 ある道の駅を全部調べることは困難であるが、それぞれの地域性や置かれた条件はさまざまであると考えられるため、コンテキスト分析に関しては今回提示したもの以外にも存在する可能性はある。今後は今回対象としたもの以外の道の駅も調査することに加え、道の駅のように行政との関わりが運営において影響するようなもの以外の運営体も対象とすることで、より一般化された議論が進められるであろう。

【注釈】

- (1)岩手県知事・総務大臣を歴任した建設官僚、政治家。
- (2)国土交通省ホームページより。
- (3)日経ビジネス 2013 年 4 月 22 日号『道の駅は地方を救う』より。
- (4)国土交通省（2013 年 11 月 5 日）『道の駅について』より。
- (5)指定管理者制度は、それまで地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設の管理運営を、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO 法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度である。
- (6) 財団法人地域活性化センター(2012)「『道の駅』を拠点とした地域活性化 調査研究報告書」より。
- (7)従業員の人数、地元産品を多く扱うか、製品加工を地元業者に頼んでいるか、を主な指標とした。
- (8) Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) が提唱した枠組みである。
- (9)佐野市公式 HP より。2010 年現在。
- (10)筆者らによる株式会社どまんなかたぬま物販事業統括マネージャー川田裕一氏へのインタビューより。2015 年 10 月 27 日、どまんなかたぬまにて。
- (11)筆者らによるどまんなか生産者へのインタビューより。2014 年 12 月 15 日、どまんなかたぬまにて。
- (12)筆者らによるどまんなか生産者へのインタビューより。2014 年 12 月 15 日、どまんなかたぬまにて。
- (13)南房総市公式 HP より。2010 年現在。
- (14)立ち上げ当時は道の駅制度はまだなかった。
- (15)富浦町職員であった福原正和、設立した有限会社富浦の味加工センター職員の白藤照実など官民含めたメンバーであった。
- (16)筆者らによる千葉県南房総市商工観光部生稲昭男氏へのインタビューより。2015 年 11 月 4 日、枇杷倶楽部とみうらにて。
- (17)筆者らによる株式会社ちば南房総取締役統括部長鈴木賢二氏へのインタビューより。2015 年 11 月 4 日、枇杷倶楽部とみうらにて。

- (18)筆者らによる株式会社ちば南房総取締役統括部長鈴木賢二氏へのインタビューより。2014年11月19日、枇杷倶楽部とみうらにて。
- (19)筆者らによる伊藤忠商事株式会社「未知倶楽部」初代室長の賦勺尚樹氏へのインタビューより。2015年11月16日、早稲田大学にて。

#### 【参考文献】

- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.
- Osterwalder, A. (2004) *The business model ontology—A proposition in a design science approach*. Dissertation 173, University of Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley (小山龍介訳『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』翔泳社、2012)
- Papakiriakopoulos, D. and A. D. Poulymenakou, G. (2001) *Building e-Business Models: An Analytical Framework and Development Guidelines*. 14th Bled Electronic Commerce Conference, Bled, Slovenia.
- Teece, D. J. (2010) Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.
- Yin, R. K. (2003) *Case study research (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Zott, C. and Amit, R. (2008) The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29:1-26
- Zott, C., Amit, R and Massa, L. (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* 37(4): 1019-1042

- 飯坂正弘（1999）「季節別にみた道の駅直売所利用者の購買行動：『道の駅かもがわ円城』を事例として」『農業経済研究』1999年12月25日，pp.181-184，日本農業経済学会．
- 飯坂正弘（2001）「曜日別 利用時間帯別にみた道の駅直売所利用客の属性および購買行動-『道の駅かもがわ円城』産物直売所における出口調査結果-」『中国農業試験場流通研究資料』9，pp.50-62．
- 飯島聡太郎、大岩 学、櫻井康一、蓑めぐみ、藍肖盈（2012）「株式会社とみうら-『道の駅とみうら枇杷倶楽部』から学ぶ地域資源の活用法-」一橋大学イノベーション研究センター．
- 井上達彦（2010）「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜——価値創造システム研究の推移と分類——」『早稲田商学』423，早稲田大学．
- 株式会社ちば南房総（2014）「枇杷倶楽部プロジェクト——地域資源「房州びわ」を活用した地域活性化——」
- 株式会社どまんなかたぬま（2014）「道の駅どまんなかたぬま施設概要」
- 株式会社とみうら「経営状況報告書（第22期）」
- 川崎瑠美・中澤ことみ・宮永沙也（2011）「道の駅の発展と地域活性化～但馬・丹波地域における道の駅～」＜<http://www.arskiu.net/book/pdf/1333341055.pdf#search='%E9%81%93%E>>
- 菊池剛・谷口尚弘（2006）「北海道における『道の駅』の施設環境に関する基礎的研究」『北海道工業大学研究紀要』5．
- 菊池剛・森田孝夫（1998）「近畿・四国地方にある『道の駅』の施設類型と利用実態について（建築計画）」『日本建築学会近畿支部研究報告集』計画系38，pp.345-348，一般社団法人日本建築学会．
- 菊池剛・谷口尚弘・矢野聡恵・中井大志・山口和浩（2006）「北海道における地域活性化としての『道の駅』勝つように関する研究～『道の駅』の利用状況と地域産品販売の展開～」『研究報告書』79，日本建築学会北海道支部．
- 北倉公彦・石坂礼子（2004）「北海道における『道の駅』を結ぶ特産農水物産販売ネットワークの構築に関する研究」『開発論集』73，pp.1-21，北海学園大学．

- 清野誠喜（2001）「地域特産品の販売経路としての『直売所』『道の駅』の特徴とマーケティング対応」『東北農業研究』14, pp.13-21.
- 熊野稔・目山直樹（1998）「『道の駅』の運営管理の動向とあり方（山口県9駅の事例調査）～『道の駅』の計画・整備に関する研究 #6～」『日本建築学会大会学術講演梗概集（九州）』1998年9月号.
- 慶野征崩・中村哲也（2004）「道の駅併設農産物直売所とその顧客の特質に関する考察～埼玉県大里地域の農産物直売所を事例として～」『千葉大園学報』58, pp.41-49.
- 小島貴裕・三橋伸夫・藤本信義（1998）「『道の駅』施設における計画と運営への住民参加とその効果」『農村計画論文集』1999年11月号.
- 財団法人地域活性化センター（2012）「『道の駅』を拠点とした地域活性化 調査研究報告書」pp.15-17.
- 櫻井清一（1998）「道の駅かもがわ円城直売所を利用する消費者の属性 購買行動 評価」『中国農業試験場流通研究資料』8, 35-49.
- 佐々木淑・志村真歩・成田モモ・田辺信太郎・吉田一生（2012）『道の駅における利用者ニーズの分析と地域振興の可能性～内発的発展論を応用した道の駅規範モデルの提案～』<[http://www.isc.meiji.ac.jp/~w\\_zemi/shougaku/2012/michinoeki.pdf#search](http://www.isc.meiji.ac.jp/~w_zemi/shougaku/2012/michinoeki.pdf#search)>
- 高橋遼（2013）「『道の駅』設置に伴う大都市近郊農村の地域変化に関する研究：千葉県柏市『道の駅しょうなん』を事例として」首都大学東京首都都市環境科学研究科.
- 恒吉美智子・西山徳明（2001）「『道の駅』に関する研究～まちづくり・地域振興のための施設として～」『日本建築学会九州支部研究報告』40, 日本建築学会.
- 服部俊宏・今井俊行（2004）「道の駅における農産物直売が地域の農家に与える影響」『農業土木学会誌』72(11), pp.945-948.
- 増田寛也（2014）『地方消滅 - 東京一極集中が招く人口急減』中央公論新社.
- 松尾祐作（2013）「『道の駅』行政にみる内発的発展政策とその効果」Discussion Paper, 神戸大学.
- 松谷岬（2006）「道の駅と地域の内発的発展」『平成18年度北海道教育大学

旭川校卒業論文』北海道教育大学.

松野薫・興梠克久（2006）「中山間地域における直売所の機能に関する一考察～『道の駅』全国アンケート調査をもとに～」『林業経済』59（2）.

松本行真・菅野瑛太・鈴木誠也・本田耕太郎・横田敦大・斉藤甲希（2012）「ポスト 3.11 のマーケティング戦略～道の駅よつくら港の直売所を事例に～」『研究紀要』53, 福島工業高等専門学校.

「道の駅は地方を救う」, 『日経ビジネス』2013 年 4 月 22 日号, pp.24-41, 日経 BP 社

山田健太郎・赤川貴雄（2012）「九州における『道の駅』の機能は一と立地特性からみた利用状況に関する研究」『日本建築学会九州支部研究報告』51, 日本建築学会.

山本久義（2008）「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」『九州産業大学 産業経営研究所報』40, 九州産業大学.

山本久義（2008）「九州・沖縄地域における『道の駅』の経営実態とあり方－第三セクターの事業主体を中心に」『九州経済学会年報』46, pp.127-131, 九州経済学会.

#### 【参考サイト】

国土交通省「『道の駅』について」(<http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha06/06/060810/02.pdf#search='%E5%9B%>) アクセス日時：2016 年 1 月 9 日。

佐野市公式 HP (<http://www.city.sano.lg.jp/>) アクセス日時：2016 年 1 月 9 日。

まち・ひと・しごと創生本部 HP (<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>) アクセス日時：2016 年 1 月 9 日。

道の駅枇杷倶楽部とみうら公式 HP (<http://www.biwakurabu.jp/index.html>) アクセス日時：2016 年 1 月 9 日。

道の駅どまんなかたぬま公式 HP (<http://domannaka.co.jp/>) アクセス日時：2016 年 1 月 9 日。

南房総市公式 HP (<http://www.city.minamiboso.chiba.jp/>) アクセス日時：2016 年 1 月 9 日。