

平成25年度「調査・研究事業」

『(中山間地の)道の駅を中心とした、地域の公
的機関連携により、地域資源の複合化による新
たな価値の創出』

報 告 書

平成26年3月

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会

はじめに

日本は森林と水資源の豊かな国である、この資源を守っているのは中山間地域である。

中山間地域は殆どの地域が過疎で、著しい人口減少や地域産業の不振といった問題を抱えている。

これまで国等からの補助金をテコに地域振興を図ろうとしてきたが、国の財政が危機的水準になった現在、国は地方の自助的努力を促す政策に切り替えようとしている。

急速に進んだ、市町村合併に当たり、中山間地域地域の市町村が考えたことは合併しても残る地域の仕組みであった。

その結果、中山間地域には、直売・加工・飲食・交流などの拠点施設と第三セクターが無数に残っている。税金の無駄遣いと批判する人も多いが、その時代に作った施設や組織が、今も地域の中核となり、住民のよりどころとなっている。

こうした地域の拠点や施設をつくらず、合併した中山間地域の町村は、集落崩壊の道をたどっている例も多い。

今までは行政主導であったが、国の財政状況を考えると、これから先は期待ができず、地域が自ら立ち上がり、自立した経営が求められる。第三セクターといえども 自前で経営が持続できるように、健全経営に注力しなければ生き残れない時代になったと認識すべきである。

本稿は、中山間地域における道の駅を中心とした地域振興について、宮城県栗原市花山地域の道の駅「路田里はなやま」の現状と課題を分析し、厳しい環境変化にもめげず、自立経営を目指し奮闘している姿を調査・研究した報告である。

「自然薯の館」は道の駅「路田里はなやま」の施設であり、花山地域開発株式会社（第三セクター）によって運営されている。

自然薯の館は栗駒山の麓 花山ダムの傍にあり、花山地域は平成 20 年 6 月の岩手・宮城内陸地震、平成 23 年 3 月の東日本大震災、福島原発の爆発事故と度重なる大規模災害により甚大な被害を受けた。

道の駅「路田里はなやま」が立地している国道 398 号線が山崩れ等により、通行禁止となり秋田県側への通り抜けが出来なくなり観光客が激減した、道の駅の人気商品、山菜、きのこ等、露地物は出荷規制で今も販売が出来ない状態が続いている。

花山ダム（昭和 29 年着工）は 1 級河川・北上川水系・迫川の源流域に建設されたダムである、ダムが出来るまでは迫川の度重なる氾濫の為、下流部で甚大な被害が発生した、

治水を目的に旧花山村（平成 19 年栗原市に合併）の中心部 181 世帯の土地・家屋を水没させて、昭和 32 年に出来た人造湖である。

水源地域対策特別措置法（昭和 48 年施行）施行以前のダムでもあり、移転を受け入れた住民は苦渋の決断であったと思われる。

中山間地域の活性化策は 未来永劫に発展する活性化策を目指すのではなく、今そこに暮らす人々が豊かさと幸せを感じることができる地域をつくることで、実現する人は 地域の住民である。

活性化とは人の心の問題で、過疎化、高齢化、農地の荒廃を嘆いてもはじまらない。社会環境や財政状況が悪化した現在、行政主導型の中山間地域活性化策は期待できない。住民主導型の活性化策を考えるしか仕方がない。

水資源は上流部が保全されてこそ、下流部は安心して水の供給を受けることができる、恩恵を受ける下流部住民も積極的に応援する仕組みが必要である。

道の駅は外部から来る人のゲートウェイであり、地域住民にとってもセンター機能を持つ施設として一層充実した機能が発揮できる様に、地域活性化につなげていただきたい。

目 次

はじめに	2
第1章 中山間地における道の駅「路田里はなやま」の現状と課題	6
1.栗原市花山地域プロフィール	6
2.花山地域開発株式会社	9
3.花山地域開発株式会社の抱える課題	12
第2章 道の駅＝公共施設としての機能充実	16
1.道の駅とは	16
2.道の駅「路田里はなやま」の公共施設としての課題	19
3.集客力アップに資する公共サービスの充実の提案	22
4.公共サービスとのシナジー創出	24
第3章 道の駅の店舗の魅力	27
1.直売所「自然薯の館」	27
2.「花山らしさ」を中心にした魅力向上	28
3.自然薯を使ったレストランの充実	29
4.農産品・農産加工品の品揃えの充実	31
5.魅力ある売り場づくり	32
6.これからの「自然薯の館」	32
第4章 花山 観光地としての魅力	34
1.観光とは	34
2.栗原市の取り組み（観光客200万人を目指して）	36
3.観光客が求めるもの（なぜ観光をするのか）	38
4.着地型観光へのシフト（発地型観光から着地型観光へ）	39
5.花山地域の状況と観光としての新たな視点	41
6.課題	44
7.まとめ（地域住民のやる気と郷土愛）	45
第5章 商品開発	47
1.花山地域と「自然薯の館」	47
2.“自然薯の館”の商品構成	48

3.「自然薯の館」と商品開発.....	50
4.他地域に見る商品開発.....	53
5.まとめ.....	54
第6章 集客.....	55
1.現状.....	56
2.訪問者の特徴.....	56
3.集客のための提言.....	57
4.集客方法.....	59
5.集客における課題.....	64
6.参考資料.....	66
第7章 道の駅における管理会計のあり方.....	69
1.道の駅における管理会計のあるべき姿.....	69
2.道の駅「路田里はなやま」における管理会計の現状と問題点.....	71
3.道の駅「路田里はなやま」の管理会計についての改善提言.....	74
第8章 中山間地域の活性化.....	79
1.中山間地域とは.....	79
2.中山間地域を取巻く環境変化.....	80
3.道の駅と地域活性化策.....	81
4.行政の役割.....	81
5.道の駅を主体とした、新たな価値の創出.....	83
おわりに.....	84

第1章 中山間地における道の駅「路田里はなやま」の現状と課題

1. 栗原市花山地域プロフィール

(1) 栗原市花山地区の概要

栗原市花山地区は、宮城県栗原郡花山村が、平成17年4月、他の9町と合併し、現在の行政区となる。

栗原市は、宮城県西北部に位置し、栗駒山（標高1,627m）山頂にて秋田・岩手の2県に接する。栗駒山に発する一迫・二迫・三迫の三河川が耕土を潤し、日本最大級の渡り鳥飛来地であるラムサール条約登録地の伊豆沼に至って県北平野部の登米市に接する、総面積80,493haの県内最大面積の都市である。

図表 1-1 栗駒山全景



栗原市ホームページより引用

図表 1-2 伊豆沼渡り鳥の飛び立ち



栗原市ホームページより引用

栗原市全体で、農用地 18,992ha（構成比 25.3%）である農業地帯であるとともに、森林面積 44,221ha（構成比 54.9%）の内陸部特有の山間地としての特徴がある。隣接の平野部に展開する農業都市登米市と比較すると、森林面積が3倍に達し構成比も倍近くになっている。

図表 1-3 栗原市の土地利用面積（登米市比較）

単位：ha

		森林	農用地	原野	水面河川	道路	宅地	その他	総面積
栗原市	面積	44,221	18,992	113	3,716	3,064	3,029	7,573	80,493
	構成比	54.9	23.6	0.1	4.6	3.8	3.8	9.4	100.0
登米市	面積	16,748	19,323	318	2,270	—	2,814	14,207	53,638
	構成比	31.2	36.0	0.6	4.2	—	5.2	26.5	100.0

栗原市統計平成 23 年宮城県地域振興課「宮城国土利用計画管理運営資料」、

平成 23 年登米市「固定資産概要調書」より引用調整

栗原市全市の人口は 74,932 人であり、その多くは築館、若柳を始めとする平野部に集中している。国道 4 号線沿い、その他の平野部、中山間地と分けた場合、ほぼ同じ程度の人口構成比であるが、森林地区が中山間地に集中し、その面積が広いことから、主要道沿いや平野部と比較して、中山間地の人口密度は低い。

図表 1-4 栗原市の人口分布

単位：人、%

地域	国道 4 号沿い平野部			平野部			中山間地				合計
	築館	高清水	金成	若柳	瀬峰	志波姫	栗駒	一迫	鶯沢	花山	
男	7,101	1,916	3,538	6,214	2,316	3,339	5,794	3,867	1,257	599	35,941
女	7,440	2,060	3,833	6,833	2,568	3,641	6,329	4,168	1,462	657	38,991
旧町村計	14,541	3,976	7,371	13,047	4,884	6,980	12,123	8,035	2,719	1,256	74,932
構成比	19.4	5.3	9.8	17.4	6.5	9.3	16.2	10.7	3.6	1.7	100.0
地域計	25,888			24,911			24,133				74,932
地域構成比	34.5			33.2			32.2				100.0

栗原市統計「平成 22 年度国勢調査報告」より引用

(2) 花山地域と花山地域開発株式会社設立に至る経緯

① 花山地域の概要

栗原市花山地区は、栗原市の西北部に所在し、栗駒山麓南部に位置する。その中心部は、宮城県

石巻市と秋田県由利本荘市を結ぶ国道 398 号線を市の中心部築館地区から西進し、一迫地区で大崎市鳴子方面に至る国道 457 号線との分岐点から約 10Km 北上した位置にある。花山地区は北上川の一大支流である一迫川の水源が存し、豊かな山林と水資源を有した地域である。このような自然環境から、県平均と比較して産業別就業者数は 1 次産業に特化し、構成比は栗原市の中で最も多い。

図表 1-5 花山地区の産業別就業者数

単位：人、%

	一次産業		二次産業		三次産業		分類不能		総数
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比	
花山	106	19.9%	118	22.2%	300	56.4%	8	1.5%	532
栗原市	5170	14.9%	9740	28.1%	19180	55.3%	565	1.6%	34655
宮城県	53,555	5.1%	233,874	22.1%	746,752	70.5%	25,235	2.4%	1,059,416

平成 24 年版「統計でみる栗原」、平成 22 年国勢調査職業等基本集計結果（宮城県分）より引用

築館商圈下にあることから、地元購買率も 16.1%と低く、周辺からの買い物客の流入も少ないため、小売商業指数も県平均を下回る効率となっている。人口・世帯数ともに減少傾向が続き、地元通勤通学率が 6 割であるなど昼間人口比率も低い。一方、観光客入込数は約 40 万人を数え、自動車交通量は休日を中心に増加率が高い傾向にある。

② 花山ダム運用開始に至る経緯

花山ダムは、北上川水系の一迫川の洪水調節、不特定利水、かんがい、水力発電の四つを目的とし、昭和 32 年に完成し運用を開始した。昭和 25 年、宮城県は「第一次迫川総合開発事業」の中心事業として、181 世帯が生計を営み、村役場を始め学校や診療所など主要な公共施設も存在していた旧花山村の中心部が水没するダム建設計画を開始した。難航した補償交渉の中で、中心部が水没することから代替地を確保して集落ごと移転させる方式が提案され、この案が概ね了承されたことにより、昭和 30 年 6 月、補償交渉が妥結した。これ以後水没予定地の上流地区に代替住宅地が造成され、役場を始め多くの施設・住宅が移転、地域発展の尊い犠牲となった。

③ 道の駅「路田里はなやま」を運営する花山地域開発株式会社の経緯

昭和 59 年、観光振興・産業振興等を目的とした村おこし事業に取り組んだことから端を発し、同 62 年、特産物の生産と販路拡大のための販路拡大事業を導入。平成 2 年、宮城県の観光立村を目指す地域診断での食事処・物産店の必要性提言を受け、平成 5 年、商工会地域振興等支援事業においてその機運が高まる。時系列的な設立に至る経緯は、以下の年表に整理する。

図表 1-6 花山地域開発会社設立に至る年表

昭和 59 年～	村おこし事業、販路拡大事業、商工会等地域振興事業等を実施
平成 5 年	自然薯の館事業協同組合設立
平成 6 年	花山村地域開発株式会社設立、商店街整備等支援計画・高度化事業認定
平成 7 年 4 月 27 日	自然薯の館・「路田里はなやま」開業

花山地域株式会社 会社案内より抜粋引用

開業時、出資金は 113,250 千円であり、出資構成は、花山村（現栗原市）・中小企業基盤整備機構が各 50,000 千円、その他地域商業者等で、出資者総数は 22 名である。そのほかの必要資金は借入金と交付金で賄っている。

図表 1-7 財源と施設の概要

施設の内容	財源内訳（単位：千円）	施設概要
自然薯の館	出資金 113,250	自然薯の館 616 m ²
駐車場	借入金（高度化資金） 63,880	駐車場 2 2,105 m ²
コミュニティ広場	借入金（金融機関） 4,000	コミュニティ広場 1,648 m ²
その他	合計 181,130	その他 228 m ²
駐車場	道路事業	駐車場 1,764 m ²
トイレ		トイレ 15 m ²
その他	100,000	その他 121 m ²
合計	281,130	総敷地面積 6,497 m ²

花山地域株式会社 会社案内より引用

2. 花山地域開発株式会社

(1) 花山地域開発株式会社の経営推移

当社の事業は、道の駅「路田里はなやま」を核とした商業施設「自然薯の館」、駐車場、コミュニティ施設等の建設と管理を実施し、施設内にテナントを入居させ、中小企業者の事業機会を創設、雇用の場の確保、後継者の育成、地場産品の振興を図ることを目的として設立されている。

（以下、道の駅としては「路田里はなやま」、商業施設としては「自然薯の館」として記載する。）

事業開始後は、飲食 2 店舗、物販 4 店舗のテナント構成だったが、テナント主のテナント運営が形骸化し、テナントが運営すべき飲食・物販機能についても当社が直接運営に当たる状況となった。高度化資金を導入しているため、形式上テナント売上を維持する必要があるため、当社の運営管理や財

務管理を著しく複雑にしており、平成 20 年以降経営不振に陥ってから、その管理体系の複雑さから適切な分析と対策、改善実施を妨げている。

当社の立地する栗原市は、平成 20 年 6 月 14 日の岩手・宮城内陸地震において震度 6 強、平成 23 年 3 月 11 日の東日本大震災において震度 7 を記録した。二度の自然災害と福島第一原子力発電所事故による放射能汚染騒ぎにより観光客数の減少にみまわれ、営業成績の低迷に陥っている。

図表 1-8 花山地域開発株式会社の営業成績推移

単位：％

	H19	H20	H21	H22	H23	H24
収入	100%	78%	79%	83%	65%	69%
利益率	1.6%	-15.1%	3.2%	-6.5%	-13.0%	1.0%

当社収支計画より引用（収入については平成 19 年を 100%とした）

(2) 花山地域開発株式会社の立地と環境

① 足元商圏の縮小

当地区は、継続する少子化や都市部への人口流出が花山ダム建設に伴う人口流出加速の影響で、人口の減少と高齢化が進んでいる。平成 17 年合併直前の花山村人口は 1,533 人、平成 25 年 3 月現在で 1,250 人（-283 人、81.5%）と著しく減少している。また、55 歳以上の人口が 766 人（61.3%）と準限界集落化しており、65 歳以上の人口も 516 人（41.3%）と限界集落化が進行している。

図表 1-9 花山地区の人口推移

単位：人、％

	H21.4		H24.4		H25.3	
	人口	構成比	人口	構成比	人口	構成比
0～54	603	42.7%	492	38.4%	484	38.7%
55～64	222	15.7%	267	20.8%	250	20.0%
65 歳以上	586	41.5%	522	40.7%	516	41.3%
合計	1,411	100.0%	1,281	100.0%	1,250	100.0%

宮城県経済商工部提供人口統計資料より引用

② 観光客入込数の減少と冬季の落ち込み

繰り返し当地を襲った震災、放射能の風評により、観光客入込数が大きく減少している。花山地区を含む栗原市全体で、平成 18 年から 23 年までの 5 年間の栗原市の観光客入込数を比較すると、

平成 19 年の 1,911 千人（県入込客数シェア 3.3%）をピークに、岩手宮城内陸地震のあった平成 20 年と翌平成 21 年は 1,000 千人を下まわり、以後、県観光客入込数シェアは 2%を上回ることはない。国道 398 号の復旧した平成 22 年、1,132 千人まで回復したが、平成 23 年の東日本大震災により、再び入込客数は 1,000 千人を下回った。平成 24 年には 1,132 千人まで回復するが、観光客入込数およびその県内シェアは平成 19 年度を大きく下回っている。

図表 1-10 栗原市観光客入込数の推移

単位：千人、%

	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24(速報)
栗原	1,704	1,911	877	879	1,132	770	1,132
栗原シェア	3.1%	3.3%	1.5%	1.4%	1.8%	1.8%	1.8%
県	55,758	57,877	56,789	61,249	61,286	43,158	61,286

宮城県平成 25 年度観光統計より引用

平成 22 年 9 月、国道 398 号が全線復旧したが、その通行量は平成 17 年と比較して、花山地区の中心集落である花山本沢字御堂までは回復しているが、温湯、湯浜では大きく平成 17 年度調査を下回り、特に、小型車の通行量が減っており、観光客入込数が減少していると推測される。

図表 1-11 一般国道交通量調査（国道 398 号線）

単位：台、倍

観測地点	H22 自動車類(台/12h)			H17 自動車類(台/12h)			交通量伸長率	
	小型	大型	計	小型	大型	計	H22/H17	H17/H11
自然薯の館前	—	—	—	2,158	172	2,330	—	1.22
栗原市花山本沢字御堂	1975	225	2200	2,061	104	2,165	1.02	1.33
栗原市花山本沢温湯	1054	92	1146	1,438	61	1,499	0.76	2.92
栗原市花山湯浜	748	24	772	1,438	61	1,499	0.52	2.92

宮城県平成 25 年度観光統計より引用

一方、冬季間は、積雪のため 11 月から国道 398 号線が閉鎖され、翌年 4 月末まで秋田方面への交通が遮断される。近隣地区との交通も不便となり、冬季間の来訪者が激減するため、売上高の季節変動も大きい。

図表 1-12 季節別観光客入込数

単位：人、%

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	合計	構成比
春(4~6)	394,678	284,619	180,196	252,715	110,397	185,239	1,407,844	21.6%
夏(7~8)	578,834	161,412	243,474	300,748	275,697	346,935	1,907,100	29.3%
秋(9~11)	725,659	219,598	257,074	365,898	253,477	300,488	2,122,194	32.6%
冬(12~3)	211,705	211,279	197,950	212,323	130,721	117,397	1,081,375	16.6%
計	1,910,876	876,908	878,694	1,131,684	770,292	950,059	6,518,513	100.0%
備考	DC	6/14 地震		道路復旧	3/11 震災			

宮城県観光統計各年度より引用編集

得られた資料の中で、震災等の特殊月のない平成 10 年の売上実績を分析すると、5 月から 11 月までの 7 か月間で 82.7%の月度構成比を占め、部門構成比の高い物販部門では 84.2%と季節格差が広がる。売上高が最大である 10 月と比較すると、12 月から 4 月までの 5 か月間でほぼ同じ構成比の売上しか上げていないことがわかる。さらに、厳冬期である 12 月から 1 月にかけては、飲食部門が底上げしているものの、物販部門の落ち込みが激しい。

図表 1-13 平成 10 年度月度別売上構成比

単位：%

	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	合計
物販	4.7%	13.0%	9.9%	10.7%	13.3%	8.0%	18.0%	11.3%	2.9%	2.5%	2.2%	3.4%	99.9%
飲食	6.2%	11.9%	8.5%	10.6%	15.3%	8.5%	15.6%	10.1%	3.1%	3.1%	2.8%	4.4%	100.1%
合計	5.3%	12.6%	9.3%	10.7%	14.1%	8.2%	17.0%	10.8%	3.0%	2.8%	2.4%	3.8%	100.0%

平成 12 年 3 月宮城県商店街等整備事業運営診断報告書より引用

3. 花山地域開発株式会社の抱える課題

(1) 財務対策

2 度の震災以降、特に東日本大震災以降、経営改善対策として、国の緊急雇用対策補助金、東京電力損害賠償請求を行い、平成 26 年度は緊急雇用のほか、ふるさと交流館の新規受託管理料収益による財務対策を計画している。

営業活性化による平成 19 年度以降継続している売上不振からの脱却が必要であるが、早期の回復は困難な状況であり、売上総利益率の改善が急務である。現在の、直売所手数料収入、直営である

物販と飲食収入等の粗利益率改善が混在した状況下での事業別分析と対策立案は困難であり、財務改善のための管理会計方法を改善する必要がある。

また、当社の改善計画書の「テナントの経営状況一覧表」によると、売上や使用坪数など賃貸料の根拠となる数値、および水光熱費や人件費などの経費負担と賦課金、成果配分に関する整合が、双務契約であるにもかかわらず不明確であり、現状に即した改善を必要とする。

(2) 営業活性化対策

① 観光対策

近隣の観光拠点来訪者は、平成 22 年度実績で 206 千人を数え、その来訪者は当道の駅を通過地点または立ち回り先とすることが考えられ、そのような旅行の着地型拠点としての旅行商品化や誘客、立ち寄り者への積極的な販売促進対策は講じられていないのが実情であり、着地型観光商品の造成やイベントの構築が急務である。

図表 1-14 道の駅「路田里はなやま」周辺の観光拠点と来訪者数

単位：千人

観光拠点	来訪者数	所在地
国立花山青少年自然の家	33	栗原市花山
温湯山荘	33	栗原市花山
花山青少年旅行村	6	栗原市花山
寒湯番所	5	栗原市花山
細倉マインパーク	18	栗原市鶯沢
栗駒山荘	111	秋田県東成瀬村

平成 23 年宮城県観光統計概要平成 22 年実績、
平成 23 年秋田県観光統計平成 22 年実績より引用

② 小売機能対策

商品分類別分析では、平成 24 年度と平成 10 年度の比較では、飲食部門が増床したにもかかわらず効率が低下、菓子類は商品区分が不明確で精度を欠く、テナント撤退の影響で面積および売上額、効率が低下した。

図表 1-15 テナント別売上と面積変動

単位：㎡（面積）、%

	代表商品	H10			H24(H10 比)			
		面積		売上	面積		売上	
		実績	構成比	構成比	実績	構成比	構成比	H10 比
A 社	民芸品	48.5	15.0%	9.2%	39	12.3%	18.9%	176.0%
B 社	一般食品	23.1	7.2%	17.2%	39	12.3%	15.5%	77.4%
C 社	海産物	42.9	13.3%	12.1%	—	—	—	—
D 社	漬物・甘露煮	42.9	13.3%	21.8%	39	12.3%	23.6%	92.2%
E 食堂	麺・飲料	82.5	25.6%	20.6%	100	31.5%	20.3%	84.4%
F 食堂	定食	82.5	25.6%	19.2%	100	31.5%	21.7%	96.8%
		322.4	100.0%	100.0%	317	100.0%	100.0%	85.5%

A 社は主として雑貨類を販売していたが、面積当たり効率表記載のとおり、平成 10 年度実績では当事業所内で全体平均の 60%と最低の効率であったが、平成 24 年度では、面積を圧縮するとともに菓子の取り扱いを開始し全体平均の 1.5 倍の効率を発揮し、全体効率を牽引するまでに営業成績を改善した。

D 社は、比較兩年度を通じて、テナント別売上高および面積効率で全体を牽引している。取扱商品群である漬物や甘露煮等が観光客の期待する花山土産のイメージに近く、来訪者のニーズが高いことを示している。

当社の取扱品目は約 1,000 種であるが、品揃計画等は仕入先のリテールサポートに依存しており、売場の商品集積度は高いものの、顧客に期待される品揃えの仮説・検証の繰り返しによる自主マーチャндаイジングとしての管理が不十分であり、小売業本来の基礎技術の継続展開による、顧客の期待に応える地元由来の産物や生活習慣に根ざした特徴商品の開発や品ぞろえへの改善を必要とする。

図表 1-16 地元由来の販売商品

グループ	商品名
自然薯	煎餅、そば
地酒	栗駒山、小僧山水、萩の鶴
地元キノコ加工品	乾燥なめこ、マイタケ、なめこ佃煮
地元名品	栗駒漬、川口納豆

飲食部門では、客像が不明確であり、個々のメニュー、特にセット物の編集が不十分であるため、地域を代表する食材の不足を補い、さらなる活用や魅力あるメニュー化が望まれる。

図表 1-17 平成 25 年現在提供されているオリジナルメニュー

商品名	価格
自然薯そば、うどん	800 円
山菜そば、うどん	600 円
自然薯ざるそば	1,000 円
岩魚素揚げ	400 円
岩魚塩焼き	500 円
とろろ汁	600 円
そば団子定食	800 円

(3) 公共施設としての機能拡充対策

当社は道の駅「路田里はなやま」の運営事業者となっている。国土交通省は、休憩機能、情報発信機能、地域の連携機能の 3 機能を道の駅に求めている。

当道の駅は、休憩機能としては息抜きや地元の人と交流できるスペースがなく、トイレについても一部破損の状況である。

第二に、「自然薯の館」店長はみやぎ観光コンシェルジュの資格を保有しているが、観光案内所がなく、観光案内スペースも矮小であり観光パンフレットが置いてあるだけで、観光や道路・天候のきめ細かい情報発信機能も不十分である。

第三に、道の駅を基点とした、周辺地域の活性化に向けた地域観光スタート拠点化、電源や飲料水、通信等の防災拠点化の設備が不十分でその役割を十分果たしている状況ではない。

(4) 行政等との連携

花山地域開発株式会社は、花山村との第三セクターとして発足したが、平成 17 年の合併により、花山村は消滅し栗原市との第三セクターとなった。合併直後の栗原市は、平成 20 年に死者 17 名行方不明者 6 名に上る岩手宮城内陸地震に見舞われ、続く平成 23 年には東日本大震災の被害を受けている。行政は、地域全体の復旧活動に忙殺され、当社への支援が手薄になった印象は免れない。

当社は、国や県、市の共有すべき財産として保全育成すべき機能を持っており、一企業の盛衰のみならず、行政や各種支援機関と一体となった地域の住民や来訪者へのサービス充実の努力を重ねる必要がある。

第2章 道の駅＝公共施設としての機能充実

道の駅には、地域活性化の核となることが期待される。その為には、公共サービスと商業活動のシナジーが重要である。第2章では、道の駅の公共性について論じた上で、「路田里はなやま」が充実すべき公共サービスの内容と設置者（市町村）、道路管理者との連携の重要性について述べる。

1. 道の駅とは

(1) 「道の駅」登録・案内要綱

道の駅は旧建設省（現国土交通省）が平成5年から始めた、「一定水準以上のサービスを提供できる道路の休憩施設で基本コンセプトに適合するもの」を登録し広く案内する制度である。基本コンセプトの要点は以下のようにになっている。

<設置位置>	イ. 適切な位置にあること（筆者注：民間施設との競合等に配慮）
<施設構成>	ロ. 無料で利用できる、十分な容量の駐車場、清潔なトイレ、 歩行経路のバリアフリー化 ハ. 道路・地域に関する情報を提供する案内・サービス施設
<提供サービス>	ニ. 駐車場・トイレ・公衆電話が24時間利用可能 ホ. 案内・サービス施設への案内員の配置
<設置者>	ヘ. 市町村、市町村に変わりうる公的な団体、 その他の者（契約等により同等のサービスが確保されること）

図表 2-1 道の駅のイメージ（国土交通省 HP より）



また、「道の駅」登録・案内要綱の当面の運用方針」が公表されており、道の駅において提供すべき情報として以下のものが掲げられている。

- 1) 道路情報及び近隣の「道の駅」情報
- 2) 近隣地域まで含めた観光情報
- 3) 緊急医療情報
- 4) その他利用者の利便に供する情報

また、道の駅の推奨機能としてレストラン、特産物販売所、無料休憩所など23のピクトグラムが定められ、道路上の案内板、HP等に保有機能を表示することとなっている。

(2)道の駅に求められる機能

道の駅に求められる機能を国土交通省のHPでは、以下のように解説している。

○「休憩」ニーズ

「道の駅」利用目的は、休憩とトイレの利用が最も多くなっています。また、「道の駅」利用者の大半が道の駅を旅行の行程に組み込んでいます。

○「情報発信」ニーズ

道の駅利用者の大半に、地域の道路情報や歴史・文化・観光等の情報発信等の公的な施設としての役割が評価されています。

○「地域の連携」ニーズ

道の駅利用者は、食事や地域の特産品の買い物を目的としており、地域からの提供の場が求められています。

(3)事業としての道の駅

①多様な地域連携機能

道の駅では、基本コンセプトで求めるサービスに加え、地元産の農産物や工芸品などの販売、地域の食材を使った飲食店運営などにより、地域経済の振興を図っているケースが多い。中には厳しい品質管理と商品開発で利用客からの愛顧を獲得し、遠方からの利用客をリピーターにしたり、年商10億円以上の売上を実現して地域経済の核となっている道の駅も珍しくはない。その他、道の駅では、宿泊事業、キャンプ場、博物館、体験工房等、地域資源に応じて様々な事業に取り組んでおり、「道の駅」連絡会HPでピクトグラムにより紹介されている。

図表 2-2 「路田里はなやま」の機能を表すピクトグラム（着色部分）



②他事業との相乗効果による事業機会の創出

店舗経営の側面で道の駅となるメリットを考えた場合、道の駅として広く案内されることに加えて、道の駅の公共サービスとの様々な相乗効果が挙げられる。

具体的には、道の駅には、基本的に無料の駐車場・トイレや情報提供施設が整備され、運営費も公費で支援される場合がある。観光案内コーナーや展示館などの公設の施設も同様である。これらと連携して収益施設を設置・運営すれば、賑わいの創出による利用者の増加、行政からの安定的・継続的な公共サービス事業の受託、事業の一括管理による共通経費の削減などの相乗効果が生まれる。ついでに、民間だけでは経営が成り立たない中山間地域でも、施設間・事業間の連携を考えて統一的なコンセプトと一元的な意思決定の下に、設計、事業運営、公共連携が行われれば、黒字経営が成立する可能性が出てくる。

③道の駅経営は設置者（市町村）との連携が重要

道の駅は、地域の観光地やお店などの情報を案内することで、地域全体へ観光客を呼び込むゲートウェイとなる。地名に魅かれて準備なしに道の駅まで辿り着いたとき、予算・時間・ニーズに合わせて、地域を「五感で楽しませてくれる」のが道の駅としての理想である。また、清潔なトイレや無料で快適に過ごせる休憩施設が用意されれば、集客力が高まり、店舗を設ければ地域の製品の販売ルートが確保できて地域活性化が進む。

ついでに、道の駅は単独の商業施設として収益を図るのではなく、地域全体の収益を向上させる手段として位置づけ、物販や飲食だけでなく、情報案内や無料休憩所の運営、生産者指導、地場商品の商品開発など、道の駅の外部にも利益をもたらす公共公益のミッションを実施する必要がある。この際に、設置者からの公共公益のミッションに対する適正な対価の受領により、「道の駅」の経営を下支えすることとなる。他方、設置者の視点からすると、道の駅は、公共サービスを既存組織を活用して効率的に実施する一手段となる。

「道の駅」は経営リスクを設置者と共有することも重要である。毎年度の事業計画の上では実現可能性を度外視した売上見込みを計上し、決算では当然の赤字を様々な理由をかき集めて説明する悪しき事例が見られるが、これでは赤字が累積し、設置者のお荷物になってしまう。そうならないためには、もし赤字体質であるならそのことを設置者へ正確に報告し、そこから脱却するために、設置者と連携して公共サービスと店舗経営とのシナジーを創出するのが、道の駅の経営者がとるべき道である。

2. 道の駅「路田里はなやま」の公共施設としての課題

これまで述べた趣旨に沿って、中山間地域のダム湖のほとりという「路田里はなやま」と似たような条件下で経営を成り立たせている道の駅「七ヶ宿」をベンチマークとして、「路田里はなやま」の課題を探ることとする。

(1) 地域条件等の環境の違いを確認

図表 2-3 七ヶ宿との比較（地域条件等）

路田里はなやま	七ヶ宿
人口：1250人（花山）（3月末）。 交通量：2684台/日/H22（R398） 冬季（11～4月）通行止め 湖畔の美しい風景 年間入込客数：約14万人	人口：1632人（町内）（11月末）。 交通量：2838台/日/H22（R113） 冬季通行止め無し 湖畔の美しい風景 年間入込客数：約11万人
売上：約55百万円	売上：約110百万円（うち20百万円は移動販売）
主な利用客：県内から栗駒方面に向かう観光客が中心	主な利用客 仙台近郊～北関東発、当地の他山形県の高畠、南陽方面へ向かう車が中心

七ヶ宿町では冬季の通行止めは無いが冬季は来訪者が激減するため、花山地域と大きな差は無い。

(2) 駐車場・トイレの課題

図表 2-4 七ヶ宿との比較（駐車台数、トイレ）

路田里はなやま	七ヶ宿
82台（うち大型2、身障者1） トイレが老朽化	33台（うち大型5、身障者2）

大型車駐車場2台は極端に少なく、需要に対応して確保する必要がある。全体の駐車台数はイベント時でも十分にある。トイレは清潔にしてあるが、老朽化し、見た目は汚く駐車場の端にあって使いにくい。内部も外気温に近く、一般的に道の駅に期待される水準には隔たりがある。

図表 2-4 駐車場内のトイレ内部



(3)地域資源の課題

図表 2-5 セケ宿との比較（地域資源）

路田里はなやま	セケ宿
湖、温湯温泉、番所跡、アズマツクガ、祭り、蕎麦、自然薯、キノコ、山菜	湖、滝、スキー場、水芭蕉群生地 蕎麦、源流米（やまのしずく）、純米酒（やまのしずく）、T1 グランプリ金賞受賞の漬物、フルーツ、氷室による玄米保存

客を引き付ける強みとなるものの発掘や、地域独自のサービス・商品の開発、魅力向上が必要である。

(4)役職員の課題

図表 2-6 セケ宿との比較（役職員の状況）

路田里はなやま	セケ宿
社長：地元商工会長、 役員：地元商工会幹部、市幹部。 駅長：社長（地区内の商店主が兼務） 従業員：13名	社長：町長、 役員：地元商工会幹部 駅長：元銀行員（地元支店勤務経験あり） 従業員：13名

地域全体の利益を視野に入れた「強いリーダーシップ」が必要である。

一定の経営知識を持った人材が必要である。

(5)財務の課題

図表 2-7 セケ宿との比較（財務状況）

路田里はなやま	セケ宿
経常利益：減価償却相当分が赤字 町から 50 万円で施設管理を受託 借入金：高度化資金、政投銀からの借入金	経常利益：数百万円 固定資産は町保有（このため減価償却費はわずか） トイレ管理、情報案内を町から 100 万円で受託 借入金：短期の運転資金のみ

相対的に、設置者からは自助努力を強く求められている状況である。

継続的な赤字を設置者と連携して解決する必要がある。

(6)無料休憩施設の課題

図表 2-8 セケ宿との比較（無料休憩施設）

路田里はなやま	セケ宿
屋外の吾妻屋、軒下のベンチのみ	屋外及びフードコート内で無料休憩可。

寒冷地のため、屋内の無料休憩施設が望まれる。

図表 2-9 吾妻屋（左）と自然薯の館（中央）



(7)情報発信機能の課題

図表 2-10 セケ宿との比較（情報提供施設・案内員）

路田里はなやま	セケ宿
店長は「みやぎ観光コンシェルジェ」（積極的なアピールは無い） 2間ほどの情報コーナーが店舗の隅にある。	従業員がパンフレット作成し、店舗で案内を実施 H26 移転後に情報コーナーを整備し、道路情報を宮城県からオンラインで提供

情報コーナーの存在感を強め、道路情報や観光案内を行うことを、積極的に訴求する必要がある。

店長が「みやぎ観光コンシェルジェ」であることを訴求する必要がある。

(8)シナジーの創出の課題

図表 2-11 セケ宿との比較（シナジー創出の可能性）

路田里はなやま	セケ宿
隣接のふるさと交流館の運営一体化、トイレの大規模改修、防災拠点化などの構想がある（全体コーディネートされていない）	セケ宿ダム管理所、セケ宿町及び町内商工関係者の観光事業等と連携 H26 移転予定。移転にあたり、施設を1箇所に集約しシナジーを強化。

各施策を利用客の視点に立ってトータル・コーディネートする必要がある。

3. 集客力アップに資する公共サービスの充実の提案

抽出した課題に対応し、ここでは充実すべき公共サービスを提案する。公共サービスの施設整備・運営については、設置者、道路管理者等の公共サイドと連携して行う必要がある。

(1) 道路の休憩施設として

- ①3つの駐車場・トイレを一体的に再整備・管理
- ②真冬にも安心して休める無料の休憩スペースを設ける

道の駅登録案内要綱では、24時間無料で利用できる、十分な容量の駐車場、清潔なトイレを求めている。無料休憩所は推奨機能として求められている。

①駐車場・トイレの課題解決 ～3つの駐車場・トイレを一体的に再整備・管理～

駐車場・トイレは、「ふるさと交流館」、「自然薯の館」、道路管理者のそれぞれが保有・管理している。道路管理者には駐車場・トイレの改修計画（H26）がある。トイレの改修について、設置者も追加投資の可能性がある。

道路管理者が行う駐車場改修の際には、全体レイアウトを見直し、「ふるさと交流館」の区域も含めて一体的な駐車場レイアウトを設計し、大型車両の駐車スペースを確保することを、道路管理者と協議する必要がある。

また、道路管理者と設置者が行うトイレ改修では、「路田里はなやま」の主要施設として快適で十分な量のトイレを確保するよう求めていく必要がある。加えて、利用客の動線設計により、道路情報や地域情報へのアクセスを促し、店舗への立ち寄り率も上がるよう配慮する。一方でコストダウンのために「ふるさと交流館」や「自然薯の館」のトイレは廃止することも考えられる。

②無料休憩施設の課題解決 ～真冬にも安心して休める無料の休憩スペースを設ける～

現在の無料休憩スペースは、道路管理者の駐車場敷地内の吾妻屋と、「自然薯の館」の南側軒下のベンチである。

これらは冬季には機能しないので、透明シート等による軒下ベンチの暖の確保や、客の少ない時間帯におけるレストラン客席の無料利用等を検討する必要がある。これらに関わる費用については、設置者との連携が可能と

図表 2-12 自然薯の館南側のベンチ



考える。

また、栗原市において、栗原山麓ジオパークのターミナルを花山地区に整備する構想がある。この際に、「ふるさと交流館」の一部を無料休憩スペースとして活用する可能性を探る必要がある。

(2) 情報発信機能の課題解決

- ①道路管理者（県）の情報を掲示・近隣駅とも交換
- ②情報コーナーの再整備・観光コンシェルジェの存在を訴求
- ③旅行者に必要な情報を HP で提供

道の駅登録案内要綱では、案内・サービス施設の設置と案内員の配置を求めている。また、道路情報提供やそれに必要な施設整備は、道路管理者自らの責務となる。

①道路情報の提供 ～道路管理者（県）の情報を掲示・近隣駅とも交換～

道路情報の提供は、道の駅の重要な公的機能である。鉄道駅のごとく、情報を掲示し、客の求めに応じ、駅員が案内を行い、必要に応じて関係機関へ照会を行う。

道路管理者から FAX・メール等で道路情報を日常的に受信し、近隣駅との情報交換を行うルールを道路管理者との間で定めておく必要がある。

また、そのようなサービスを行っていることが利用者に伝わるよう、掲示等で工夫する必要がある。

道路情報提供施設の設置については、道路管理者に計画（H26年度）がある。

②観光案内所、情報コーナーの設置～情報コーナーの再整備・観光コンシェルジェの存在を訴求～

情報コーナーの存在感が乏しく、情報提供サービスの存在を利用客から見て認知しにくい状況にある。動線に併せた再配置や、利用しやすい目立つ表示が必要である。

観光地では、地域に精通した案内人が求められる。幸い、店長は「みやぎ観光コンシェルジェ」に任命されており、そこを訴求して積極的に地域の案内を行う必要がある。

③HPの充実 ～旅行者に必要な情報を HP で提供～

独自の HP が開設されていない。旅行前の情報収集手段として、現在はネット検索が主流であり、独自の HP の開設が求められる。道の駅のみならず、リンクを活用して地域情報を旅行者に案内する努力が必要である。

(3) 防災拠点化

- 設置者・道路管理者による防災対策に合わせた対応を定める
 - ・ 防災拠点・避難所としての運営計画
 - 食料・燃料等の流通備蓄の確保を在庫管理 等

宮城県では、平成 26 年度に所管の 7 つの道の駅を防災拠点化することとしている。内容は道路情

報提供装置や非常電源装置等である。

これらの道路管理者の防災対策と設置者による施設整備や防災計画の見直しに併せて、災害時の備えや防災拠点・避難所としての運営に関する協定の締結等を行っておく必要がある。例えば、「路田里はなやま」ではレストランや店舗で食材を扱っており、在庫管理の延長線上で食材や燃料の流通備蓄を計画的に行うことで、地域の食料確保や炊き出しに備えることができる。

4. 公共サービスとのシナジー創出

民間では採算が厳しい中山間地域で商業活動を行い、収益を上げるためには、公共サービスとの「シナジー」により集客力を上げ、地域外部との競争力を高めていく必要がある。ここでは、道の駅の経営体制と、シナジーを生む取組みの具体例について提案する。

(1) シナジーを創出する経営体制

- ①市役所に総合担当部署の設置を求める
- ②駅長は市長の思いを実現することが使命
- ③一定の経営知識を持った人材の育成

シナジーを創出する施設整備・運営を企画するためには総合調整機能、設置者や道路管理者との方向性の共有及び人材の育成が必要である。

①地域全体の最適化を目指す組織体制を構築 ～市役所に総合担当部署の設置を求める～

道の駅の経営は、地域全体の活性化を視野に入れて実施する必要がある。については市役所内に道の駅と市の連携の窓口となる総合担当部署（又は委員会）を設けることを求める必要がある。

総合担当部署（又は委員会事務局）は、市長の意の下に道の駅に関する庁内のあらゆる資源にコミットし、道路管理者や地域の農商工関係者等のステークホルダーと交渉する権限を持つ必要がある。

②市長と駅長の方向性の共有 ～駅長は市長の思いを実現することが使命～

シナジーを発揮するためには、関係者のベクトルを一致させる必要がある。特に現場責任者である駅長の役割は重要で、駅長は総合担当部署（又は委員会事務局）とともに市長の思いを共有する必要がある。そのため、駅長は定期的に直接市長に正確な経営状況を報告し、共有する必要がある。

③人材育成 ～一定の経営知識を持った人材の育成～

厳しい条件下で成功している道の駅では、流通や金融関係の企業で活躍した人材を経営スタッフ（又は経営者）として活用している例が多く見られる。道の駅では官民の経営資源を有効に活用して地域全体を活性化していく高いレベルの経営管理能力が問われるためである。

花山地域開発株式会社と設置者の双方において、正しい経営知識（簿記・会計、マーケティング等）を持った人材の確保に努める必要がある。他の地方の道の駅の経営者の話であるが、「行政の窓口の職員が複式簿記の財務諸表を理解できないので、コミュニケーションに苦労している」という事例

があった。商工会の研修事業なども活用して資格取得や知識の習得を、花山地域開発株式会社と設置者の双方で奨励することが望まれる。

(2)シナジー創出の例

相乗効果の創出のアイデアを列挙する。地域全体の利益や福祉の向上を目指すことで、様々なアイデアを発想できる。

①「ふるさと交流館」の連携活用

「ふるさと交流館」は管理が行き届いており、優良な休憩スペースとなりうる。一方で、利用度は低く、運営の見直しが必要である。

写真で判るように、隣接する「自然薯の館」とあえて区分して管理していることで、「路田里はなやま」の利用客にとっての存在感が希薄になっている。

「自然薯の館」との関連性を深める必要があり、例えば、「自然薯の館」で1,000円以上買い上げのレシートを持参すれば1名は無料で利用できるなどのサービスを実施することが考えられる。

②高齢者冬季滞在施設（コンパクトタウン構想）との連携

「石楠花センター」を地域の高齢者冬季滞在施設にする構想がある。この運営を、冬季に人手に余裕がある花山地域開発株式会社が受託することを検討する必要がある。

花山地域開発株式会社が、「自然薯の館」、「ふるさと交流館」及び道の駅の各公共サービスとともに一体運営することにより、コストダウンとサービス水準の向上が期待できる。

③将来的には総合支所、郵便局、ガソリンスタンドなどと再配置により一体レイアウト

さらに集客力を向上させるために、道の駅や近隣施設の大規模リフォームがある場合には、各機能の集約統合を検討する必要がある。総合支所・郵便局・ガソリンスタンドなどの機能が集約できれば、集客力や駐車スペースの共有など、相互にシナジーが生まれる。

また、スペースや流通備蓄の市の防災部門との共同管理により、前述の防災拠点としての機能を

図表 2-13 ふるさと交流館の案内板



図表 2-14 「石楠花センター」



高めることもできる。

こうすることで、栗原市が構想するコンパクトタウンの中心となる「小さな拠点」が、花山に着々と形成されていくこととなる。

第3章 道の駅の店舗の魅力

第3章では道の駅の販売拠点としての商品と直売所の魅力について述べる

1. 直売所「自然薯の館」

「自然薯の館」は宮城県の西北端に位置する花山にある。自然豊かな山林や花山湖があり、紅葉時には多数観光客が来訪する国道398号沿いにある。藩政時代の検問所、寒湯番所をイメージした建物で、直売所「自然薯の館」では、地元の特産物である自然薯、山菜、きのこなどを販売していたが、福島第一原発事故の影響で、主力商品である花山産の一部の山菜・きのこの出荷規制があり対策に苦慮している。併設されたレストランでは、自然薯を使った定食や、山菜、きのこ、イワナを素材にした料理が提供されている。岩手宮城内陸地震の影響から登山道の整備の遅れや、溪流釣りの制限など厳しい外部環境下にある。経営環境をさらに圧迫するのは、国道398号線の冬季の閉鎖である。栗原市花山字本沢温湯～秋田県境を11月末から翌年4月末頃まで閉鎖される。これも一因となって冬季は客数が激減する一つの原因となっている。12月・1月2月・3月で客数が減り、それ以外の月で稼いだ収益を食いつぶしてしまう。駅として、求められる休憩機能の面からも閉鎖が困難である。

図表3-1 自然薯の館全景



一追・花山商工会HPより

宮城県の公式HPに、「自然薯の館」の自慢ポイントとして紹介されているのは下記のとおりである。

農家が生産している自然薯が手に入ります。特産です。

地元の山菜も満載です。また、レストランでは自然薯のほか、岩魚などもご賞味いただけます。

古くから地元の山に自生していた山芋（自然薯）を地区の特産品にしたいとの思いから多くの農家が栽培を始めました。

これにあわせて、自然薯の専門レストランをこの地にオープンしました。

レストランでは、一年中、自然薯料理をお召し上がりいただけます。

また、“生の”自然薯も併設の売店でご購入いただけます。

ぜひ一度、自慢の自然薯をご賞味ください。

2. 「花山らしさ」を中心にした魅力向上

「自然薯の館」の宮城県HPの自慢ポイントで、触れられているように、開設当時の直売所の基本は自然薯が手に入ること、地元の山菜、自然薯を使ったレストランであった。「自然薯の館」はこの基本に立ち返り自然薯、蕎麦、キノコといった山の幸、新鮮な農産物や加工品を中心にした、「花山らしい」商品をそろえて店の魅力の向上を図る必要がある。

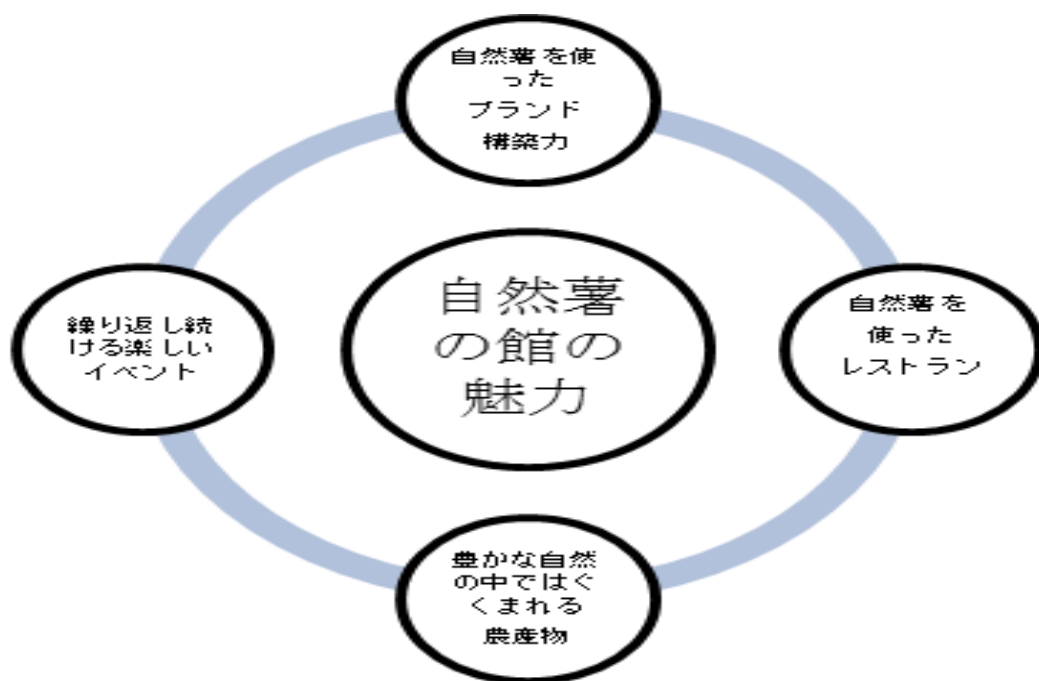
今現在道の駅の関係者の話によれば、中山間地における全国的な傾向である高齢化と農業生産者人口の減少に伴う農産物の生産量の減少は、花山地区でも同様である。自然薯の栽培量も減少して年間販売数量の必要数量3トンと見込んでいるが1トンを切る数量しか確保されていない。山菜やきのこ類の一部商品の出荷規制と風評被害のため出荷量も売上高も減少している。直売所で扱う農産物を顧客の要望に対応するために内外の地域から集めて販売している状況である。

今現在の農産加工品以外の販売状況は、

- ・売れ筋は漬物、健康茶食品。
- ・箱菓子の販売不振
- ・雑貨類が販売不振
- ・子供用玩具も販売不振

という傾向にある。農産物の減少を補うために、代わりに、仕入れた箱菓子や雑貨の商品の品揃えが増え、「花山らしさ」山里の魅力が薄れさらに顧客離れが進んでしまっている悪循環の傾向にあるのではないだろうか。

「自然薯の館」に来訪する顧客が期待するものは、花山地区の特産品である自然薯、花山及び近隣地域で収穫された農産物、農産加工品、自然薯を使ったおいしい飲食である。今現在でできることから対応し「花山らしさ」「山里らしさ」を顧客に伝えることで「自然薯の館」の活力を取り戻すことが必要ではないか。



図表 3-2 「自然薯の館の魅力」

3. 自然薯を使ったレストランの充実

(1) 飲食部門看板商品の開発

「自然薯の館」の業績回復のためには、飲食部門の充実が欠かせない。今現在「自然薯の館」は、自然薯、蕎麦、イワナなどの地域の食に根差したメニューをそろえている。

図表 3-3



図表 3-4 「自然薯の館のレストラン部門使われている食品の由来」

自然薯	花山村は山間地で気象条件が冷涼なことなど自生の自然薯がよく採れ、昔からよく食べられていた。
そば	山間地の栗原市花山では、寒暖差のある気候が育んだ、甘くて香り豊かなそばが隠れた名産品
イワナ	栗原市はイワナ養殖が日本で初めて成功した地

基本的な郷土食を組み合わせて提供しているが、十分に顧客を引き付けているものとはなっていない。飲食部門で、この地に来たらこれを食べなくてはという顧客引き付けるための看板商品として、自然薯とともに力を注ぎたいのはそばである。そばを選定するのは下記の理由による。

- ・毎年行われる「そば祭り」イベントで大きな集客があり認知度が高い。
- ・花山地区に地元産のそば粉と食材を生かしたそば店が点在していて相乗効果が見込める
- ・「ふるさと交流館」ではそば打ち体験を以前より実施していた。

飲食の基本は食材だけでなくやはりおいしさである。近隣には蕎麦の隠れた名店があり「花山そばの里」として紹介されている。そうした店に技術を学び、おいしさの追求を行い、試食会で感想を聞くなどして今まで以上にそばの商品力を磨く必要がある。「ふるさと交流館」でのそば打ち体験で、その場で味わう楽しみプランの開発や、自然薯と組み合わせたそばセットとして「自然薯の館」の独自性を訴求する。小さいすり鉢状の器で供する自然薯は、上に青のりなど散らすなど盛り付け方にも工夫をし、食べて美味しい、食べて楽しい看板商品として育成していく。

(2) メニューの刷新

飲食店で、メニューは店の顔である。わかりやすい商品構成にして、客単価の向上を目指す。顧客が注文しやすいように配慮し、セットメニューの組み立てを考えることが大事である。

図表 3-5 メニュー



図表 3-6 現在のセットメニュー詳細

定食名	価格	内容
館定食	¥2,500	むぎめし・とろろ汁・魚（岩魚塩焼き等3種から選択） あげトロ・小鉢・おしんこ・味噌汁・自家製デザート・コーヒー
自然薯定食	¥1,500	むぎめし・とろろ汁・魚（岩魚塩焼き等3種から選択） 味噌汁・小鉢・おしんこ
しゃくなげそば	¥1,500	ざるそば・とろろ汁・岩魚素揚げ・ミニご飯・おしんこ
御番所定食	¥1,000	炊き込みご飯・ミニうどん・岩魚素揚げ・小鉢・おしんこ
自然薯ざるそば	¥1,000	ざるそば・とろろ汁

花山満喫自慢の自然薯メニューとして、A3一枚ものメニュー表と冊子型のメニューを用意している。今現在のメニューでは

- ・それぞれの定食が誰を目的に設定されているのか明確でない。
- ・おすすめの理由が明記されていない
- ・価格差がわかりにくい。
- ・追加メニューが選びにくい

このため、選びにくい、迷いやすいメニューとなっている。同じ価格の定食ごとの差を明確にし、なぜこの商品がおすすめなのか、おいしさの表現などで訴求する必要がある。また¥2,500の館定食にはデザートとしてケーキセットとなっているが、「花山らしさ」という視点で設定を考える必要がある。

中心顧客層が50～70代台の夫婦ということであれば、量より質のメニュー設定も考えられる。

お客様を呼び込む看板商品、セットメニュー、サイドメニューの充実をおこなって追加注文を誘うメニューの仕組みを考えて客単価を上げることが大事である。

4. 農産品・農産加工品の品揃えの充実

花山地区の生産者からの農産物の出荷量を増やす努力が必要である。「自然薯の館」の地域で果たしている役割の理解と現状を生産者に伝えることや、「ふるさと交流館」の加工場の提供、農産物販売代金を週間ごとに集計し支払いを迅速におこなうといったインセンティブを与える方法を続けて、生産者の出荷意欲の向上に努める。花山地区の農産品を直売所のゴールデンゾーンに集めて、陳列の見直しや商品説明などで店側も販売に協力するなど、お互い良きパートナーとなる方向性を探っていく必要がある。自然薯は店のイメージシンボルであり、目玉商品ということもあり興味をひかれている顧客も多い。現状は店頭の冷蔵ショーケースでの展示が目立たない。高価な商品で、貴重で薬効の高い商品であることを明確に知らせなければならない。

花山産出の山菜・きのこの生産見通しはこれからもすぐには回復しない。国道398号線沿線からの

手配も一つの方法である。他地域からの農産物を、この地を訪れた消費者・ドライバーにわかりやすく説明することが必要である。

5. 魅力ある売り場づくり

道の駅に立ち寄りしただけの顧客を購買に結び付けるためには、商品力と同時に売り場を魅力的に見せ、動機づけることが必要になる。地元の工芸家の作品には作家の紹介パンフレットの展示をする。地元工芸品コーナーは、地域の連携の象徴であり「らしさ」を演出するためにも欠かせない。栗原市は酒どころである。日本酒は寒暖の差によって商品劣化が進みやすい。商品特性のわかった展示をする。馬油などの化粧品小物類は点在させずに一個所に集合させ、布小物類はかごにまとめて一個所に展示する。衣類をまとめて近くに姿見を置くといったことや、季節が過ぎてそのままの商品、外函が手ずれした商品は撤去や見切り販売を行うなど直売所運営の基本を守り店の鮮度を保つ工夫が必要である。自然薯に関する効能説明など優れているPOPがあり、自然薯の魅力を伝えている。「花山らしさ」を訴求するPOPを増やしていくことで、この地を訪れる観光客に「自然薯の館」を強く印象付けることが出来る。

●表 3-7 現在の売り場



6. これからの「自然薯の館」

(1) 自然薯の確保

今のところ一番の懸念材料は、花山地区の自然薯の生産量の減少と生産者の高齢化である。収量の確保、安定供給の将来にわたる確保が望まれる。

1. 地域内の生産者に耕作を依頼する
2. 地域に新規就農者を呼び込む

3、自然薯の館自ら栽培に乗り出す

4、生産を花山地区以外で委託する

等の方法が想定される。食品の偽装表示問題もあったことから、花山地区での生産が望ましいのは言うまでもない。生産量の伸び悩みの解消には農家への十分な収益がもたらされる作物で買い取り保証を行うなども加味して条件交渉を行いお互いにwin-winの関係構築が望まれる。今現在主力生産者が1名で、生産が途絶える可能性も視野に入れ早急に「自然薯の館」自らが主体的に対策を講じる必要がある。

(2)道の駅の魅力

栗原市が掲げる観光客200万人への回復を目指す試みなど明るい兆しも見えてきた。さまざまな支障をもたらした岩手・宮城内陸地震であるが地震の地すべりあと等の震災跡地観光の試みなども進んでいる。お土産を購入し配ることの風習はすたれてきつつある。この地に来たらこの商品を是非ということも、ネット販売や、物流の効率化で消費者の購買行動が下がってきている。この商品を買ったらこんな暮らしが待っている。この商品がどんな楽しい生活をもたらす。という“ものより体験”の時代である。ふるさと交流館の指定管理者になったという機会を利用して、ここで体験するという楽しみを提供することも視野に入れる必要がある。地域資源を生かした村おこし事業の中心的役割を果たしてきたものの一つに道の駅がある。近年、とくに農産物や水産加工品、地場産品の魅力を発見し育て、販売する拠点としての道の駅の魅力が認知されてきている。消費者・ドライバーからすれば生産者から直接新鮮な農産物を購入できる魅力は大きい。また地域の核として、その地方の農業者がチャレンジの場として活用し、さらにその魅力が高まっていくという好循環をもたらしている道の駅も多い。自然薯の館が活力を取り戻すためにも自然薯を中心にした「花山」という地域性を生かした販売拠点という立ち位置を離れてはならない。

第4章 花山 観光地としての魅力

この章では、花山地域を観光地として捉えた場合、今までの観光と違う切り口から、どのような価値を見出しうるのか考察する。

入口として観光の概念を歴史的側面より紐解き、観光の現状や観光客が観光地に求めているものを明らかにすると共に、栗原市としての観光がどのような方向性を示しているのかを提示し、その同期性を確認する。それらを基に、着地型観光を取り上げながら、花山地域の中山間地としての不利な要因を逆に貴重な資源（魅力）と認識することにより、地域の今後の目指すべき観光のあり方の提案をおこなう。

1. 観光とは

明治11年6月（1878年）イザベラ・バード（英）は東京から東北を通り北海道まで、約3ヶ月間の旅行を行っている。彼女はその著書『日本奥地紀行』の中で「農村こそは、日本政府が建設しようとしている新文明の主要な材料とせねばならぬものである」と書いている。彼女が考えていたような形で明治の日本は進んだかは大いに疑問を残すところであり、数多くの日本らしさをこの130年間に捨て去ってきたのは明らかである。今私たちが田舎と呼ばれるところに多少なりとも郷愁の念を抱くとすればその残照をみつけようとしているからなのかもしれない。それは、とりもなおさず多くの日本人が既に失ってしまったものを、観光という形の中にその痕跡を見出し、本来の進むべき文明により戻す作業を行おうとしているような気がしてならない。

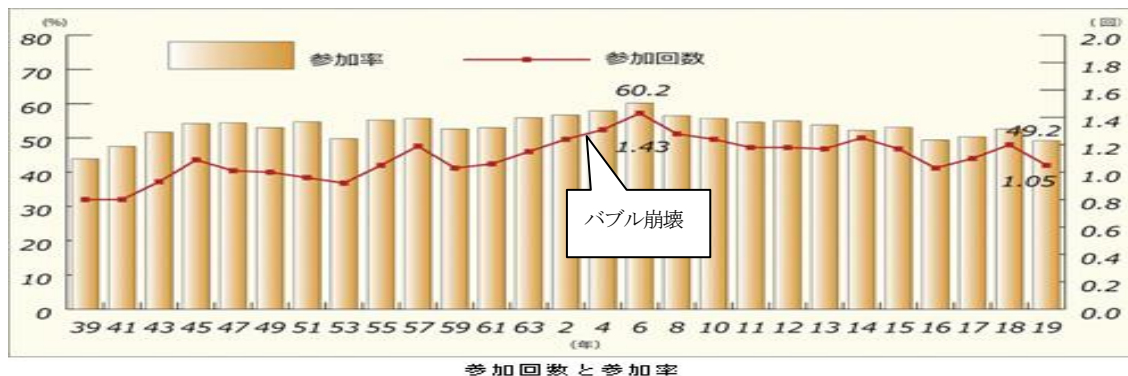
(1) 観光の歴史

一般的に我々が認識している観光は、明治以降である。江戸時代に「お伊勢参り」に代表されるように一般庶民の旅は存在していたが、それは信仰を目的としおり自由にどこにでも行けるというものではなかった。当時の旅には手形が必要であり、その手形を改めるための関所も要所に存在していた。つまり純然たる楽しみのための旅行は認められてはいなかったと言える。

(2) 観光の現状

観光がどのように変わってきたのか概観すると、戦後、修学旅行や団体旅行が中心として行われてきた観光旅行だが経済成長による所得の増加や、自家用車の保有の増加も伴い家族旅行などの比較的少人数の旅行も増えていった。しかし、1980年代後半から1990年代初頭のバブル期まで順調に推移していった観光旅行者数もバブル崩壊とともに下降線を辿り平成19年（2007）には宿泊旅行に行ったという人は50%以下となりその回数も1回程度となっている（図表4-1）がその中身の構成をみると、家族や友人など個人（少人数）旅行の割合が増加し多くの割合を占めてきていることがわかる（図表4-2）。

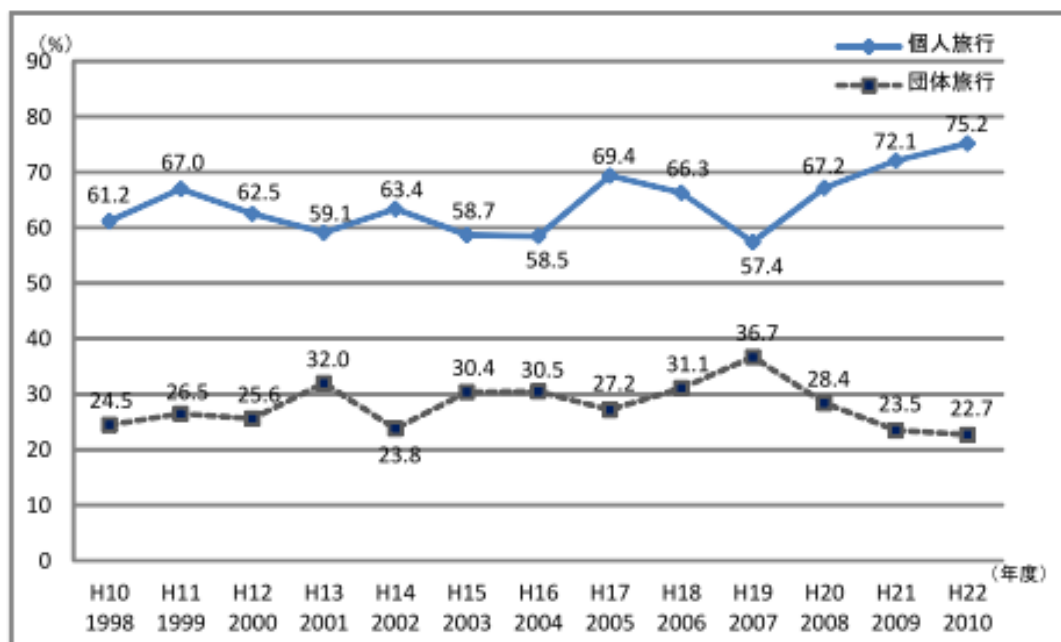
図表 4-1 宿泊旅行の参加率と参加回数



(日本観光協会HPより)

図表 4-2 宿泊旅行での個人・団体の推移

■国内宿泊観光旅行における個人・団体旅行の比較



資料: 社団法人日本観光振興協会

「平成 23 年度版観光の実態と志向 第 30 回国民の観光に関する動向調査」

(3)海外からの観光客

UNWTO (世界観光機関) によると平成 24 年 (2012) の全世界の国際観光客数は前年比 4%の増加で、史上初の 10 億人を突破した。その中で訪日外国人の状況を見ると、平成 15 年 (2003) のビジット・ジャパン・キャンペーンの開始以降伸び率は増加傾向を示しているものの平成 22 年の過去最高値で 861 万人でも世界で 30 位とまだまだ下位に甘んじている状況である。

*ビジット・ジャパン・キャンペーンとは国土交通省が中心となって行っている、外国人旅行者の

訪日促進活動。

図表 4-3 全世界の観光客数と訪日観光客数

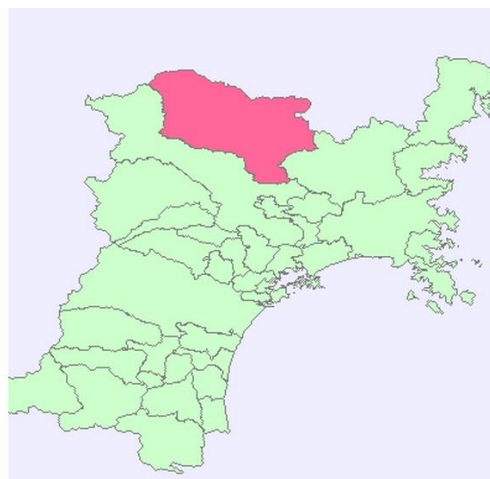


(観光庁資料より)

2. 栗原市の取り組み（観光客200万人を目指して）

(1) 栗原市総合計画

栗原市は平成19年（2007）まちづくりの目標を明らかにし、それを達成するための基本方針を示すものとして、栗原市総合計画を策定している。当市は2度の震災に見舞われ「震災からの復興を成し遂げ、発展していくまち」に一部変更を行い、「市民が創る くらしたい栗原」を基本理念として掲げ10年間の計画として進めている。



(2) 新たな7つの成長戦略

平成25年（2013）には栗原市総合計画のもと更に前進させることを目的とした「新たな7つの成長戦略」を掲げている。

【戦略1】観光客数を、77万人から200万人まで増やします

【戦略2】企業の誘致を進め、自動車関連産業など4社の誘致、1千人の雇用を実現します

【戦略3】「子育ては栗原で」をスローガンに、若者の人口を1千人増やします

【戦略4】幼稚園の3年保育の実現と、保育所入所の待機児童をゼロにします

【戦略5】「学府くりはら」を目指して、小・中学生の学力をレベルアップします

【戦略6】高齢者の施設入所待機者300人を半分にします

【戦略7】市立病院の医師を増やし、充実させます

これらは栗原市が直面している少子高齢化及び人口減少の問題と、経済の低迷という2つの大きな問題に具体的な目標を掲げて対処しようとするものである。

(3)観光客数の増加

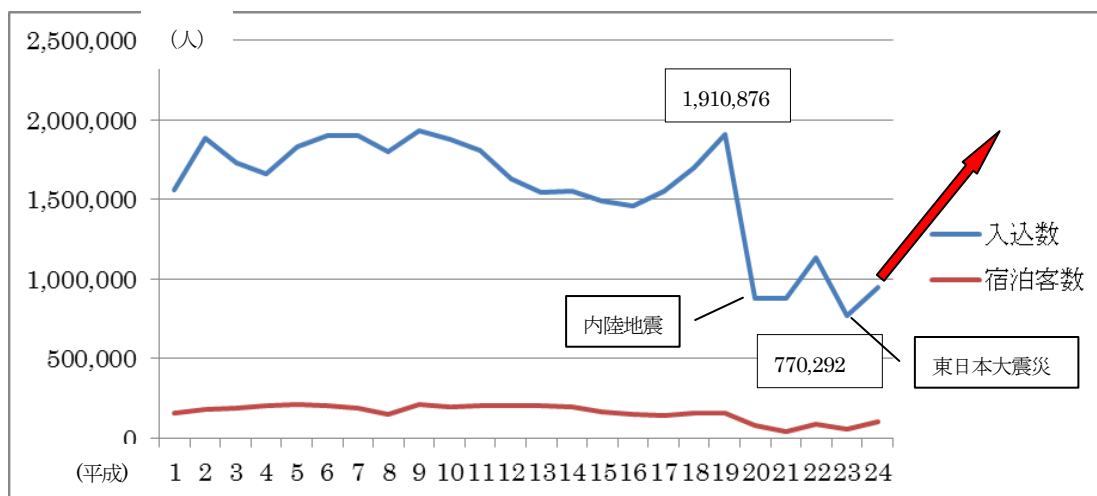
7つの成長戦略の1番目に掲げられた「観光客数を、77万人から200万人まで増やします」は栗原市として重要課題と捉えており、日本政府としても、観光振興は国家の将来へ向けての重要な鍵として国家プロジェクトの重要な位置づけともなっている。栗原市はこの戦略を達成するために10の事業と1つの連絡会議を設けているので以下に示しておきたい。

- ・栗原産農林水産物PR事業（担当：産業経済部 農林振興課）★
- ・観光情報総合発信事業（担当：産業経済部 田園観光課）★
- ・栗原市地域活性化PR事業（担当：企画部 市政情報課・市民協働課）★
- ・栗駒登山道整備事業（担当：産業経済部 田園観光課）★
- ・「美しいくりはら」景観計画策定調査事業（担当：産業経済部 田園観光課）★
- ・栗駒山麓ジオパーク構想推進事業（担当：産業経済部 田園都市観光課）★
- ・(仮称)くりはら田園鉄道公園整備事業（担当：企画部 企画課）
- ・田園観光都市創造事業（担当：産業経済部 田園観光課）★
- ・細倉マインパークリニューアル事業（担当：産業経済部 田園観光課）
- ・商店街等誘客施設整備事業（担当：産業経済部 産業戦略課）★
- ・ゆっくりひとめぐり栗駒山麓連絡会議（担当：産業経済部 田園観光課）★

★印は筆者が花山地域の観光振興と関係する可能性があると認識したものであるが、これを見ると、それぞれの事業がそれぞれの担当部署の管轄になっているが、それらはバラバラに遂行されるものではなく、一体的に整合性を持った形で効果把握を考慮して、取り組む必要があると考える。

平成19年(2007)栗原市における観光の入込数が1,910千人だったものが平成20年(2008)の「岩手・宮城内陸地震」で877千人(平成19年比46%)まで落ち込み、以降回復の兆しを見せ始めたが(平成22年には1,132人まで回復)、平成23年(2011)の「東日本大震災」により770千人(平成19年比40%)まで減少。これを今回200万人まで観光客を増やしていく事がこれらの戦略や各施策にかかって来る事になる。

図表 4-4 栗原市の入込数と宿泊者数



(宮城県観光統計概要H24 より)

3. 観光客が求めるもの（なぜ観光をするのか）

観光の中には「お伊勢参り」のように信仰を目的とするものもあるだろうが、それすら、それに名を借りての楽しみを求めた感は否めないとすれば、楽しみを中心に据えた何らかの目的あるいは行動に駆り立てる心理的な欲求が存在すると考えられる。

(1) 観光旅行に求めるもの

観光旅行で人々の求めるもののウェイトが少しずつ変化している。「物見遊山」という言葉にもあるように「見る」という行動から次第に「食べる」「買う」「体験する」「交流する」という要素が強くなってきている。それは、「何処へ行くか」ではなく「何をしに行くか」に重心が移動してきていることであり、より目的を明確にした観光旅行が増えていると考えられる。

(2) 観光旅行の行動原因

人々に観光旅行の行動を起こさせる心理的原動力となるものは、大きく3つの要因が考えられる。1つは緊張解除である。遊ぶ、体を動かす、休養を取る、景色風物を眺める、飲食する、買い物をするなどによりストレスを軽減あるいは解消していく。現代人は複雑な社会に身を置き多くのストレスを溜め込み、それが重なると病に落ちる原因となることも多い。精神的なものに限らず肉体的に異常をきたす場合すらある。その回避を行う目的で観光旅行を行う。2つ目は、社会的存在感の確認である。知人や家族或いは未知なる人との交流により、お互いの理解を深め合い相互のアイデンティティを確立する人間本来の自己確信の欲求の充足である。3つ目は、自己拡大に対する欲求で新知識や新体験を得ることに対する欲求の充足を満たすための観光旅行である。マズローの欲求段階説にある自己実現の欲求を満たすものと言えるものである。

4. 着地型観光へのシフト（発地型観光から着地型観光へ）

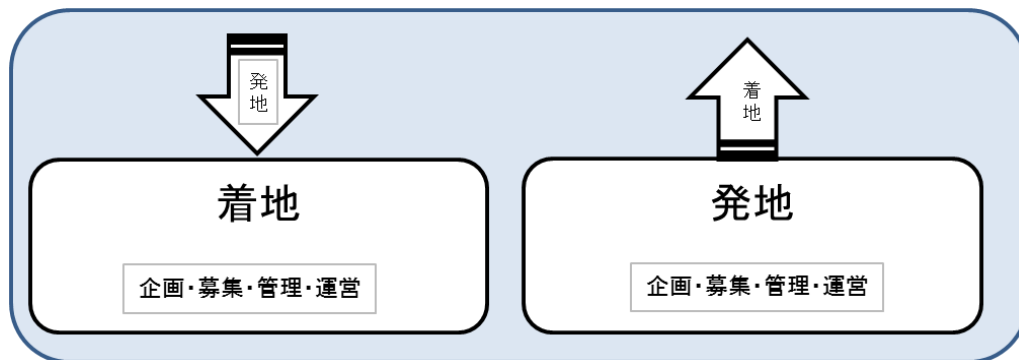
(1) 観光に関するニーズの変化

従来の観光旅行が観光会社主導の観光地周遊型（これを発地型観光と呼んでいる）で「見る」観光とすれば、近年は「食べる」、「買う」、「体験する」、「交流する」、「集う」という要素がますます強くなってきた。特に近年は、その中でも徐々に人や自然との触れ合いに重点を置くようになり「体験する」、「交流する」、「集う」に関心を寄せてくるような傾向が見受けられるようになってきた。観光目的も「どこへ行くか」ではなく、「何しに行くか」に傾いてきている。成熟化社会の到来により、観光者のニーズはますます「知的好奇心」や「知的精神的快楽」に重心を移している。

このような動向を受け止める形で生まれてきているのが着地型観光と言われるものである。これは時代のニーズを反映し、地域振興との結びつきが強い独自性の高い企画が提案できるものとして、地域の再生や活性化の手段としても注目を集めるようになってきた。

着地型観光は観光地にて企画運営等を主管し観光客を迎え入れる形態であるのに対して旧来の観光形態を発地型観光と呼び区別するようになってきた。因みに発地型観光は、観光地以外で企画運営等を主管し観光地に送り込む形態である。（図表 4-5）

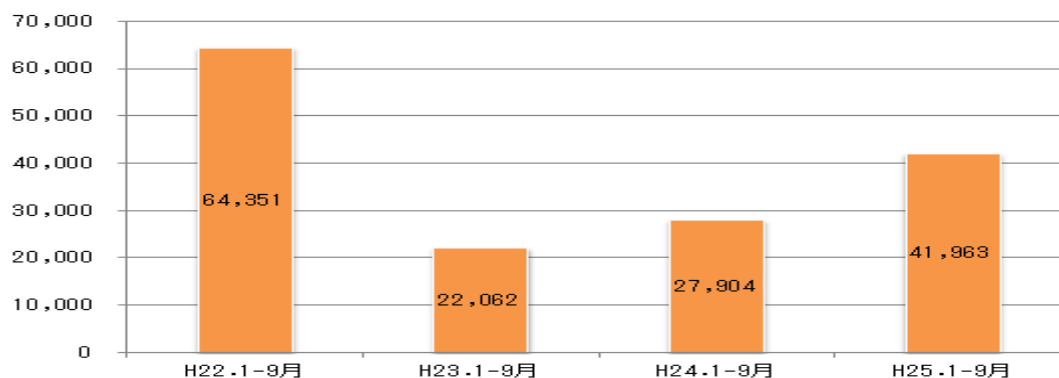
図表 4-5 着地型観光と発地型観光のイメージ図



(2) 外国の観光客に日本の原風景を見せる・体験させる（世界遺産との連携）

国の施策にもあるように、政府として「観光立国」としての目標を達成するためにも、海外からの観光客の増加は重要な取り組みとなっている。一方、海外からの観光客にとって、日本に対して求めているのは、食べ物や買い物などもその目的の一つではあるが、日本や日本人そのものに興味があり、それを知りたい理解したいというニーズが根本に存在している。平成 23 年（2011）6 月岩手県平泉が世界遺産に登録され、震災で一時落ち込みはしたものの、確実に回復していることからわかる通り（図表 4-6）国内客だけでなく多くの海外旅行客が期待される中、隣接地である栗原市はこれを大いに活用する為の体制づくりが必要である。

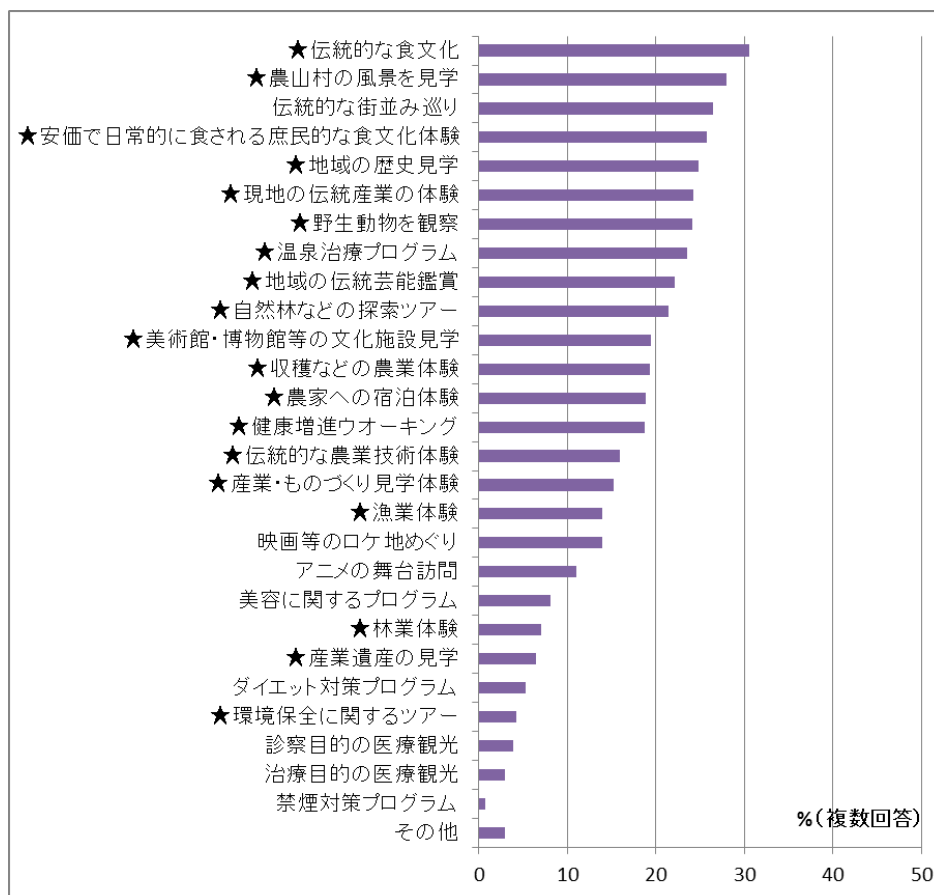
図表 4-6 岩手県の海外観光客数



平成 25 年 1～9 月に岩手県を訪れた外国人観光客の入込は 4 万 1,963 人回となり、前年比で 1 万 4,059 人回 (50.4%) 増加となった。東日本大震災津波による風評、特に放射能汚染に対する不安による東北地方を中心とした訪日旅行敬遠の状況が改善されつつあり、国・地域によって差はあるものの全体としての入込は回復してきている。

(いわて観光統計より)

図表 4-7 外国人観光客の観光に求めるもの



(★印は花山地域で対応可能と思われるもの：筆者記入) (観光庁資料より)

5. 花山地域の状況と観光としての新たな視点

(1) 花山地域の特徴

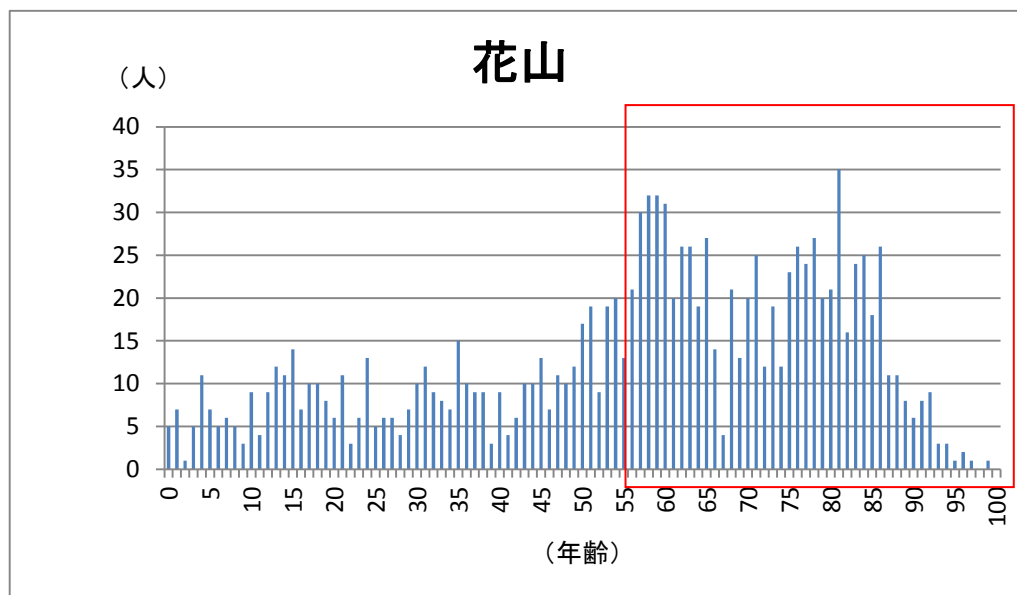
花山地域は昭和 33 年（1958）下流域の洪水調整と農業用水等を目的として花山ダムが建設され、建設地は水底に没することとなったが、周囲はダム湖を中心に観光地化され、古くからの温泉とともに、青少年旅行村・国立少年自然の家の開設等、栗駒山麓国定公園とあわせ観光の拠点となってきた。

(2) 人口減少と高齢化

花山地域の人口は花山村史増補版によると安永 7 年（1778）1,222 人居たことになっている。その後人口は徐々に増え、昭和 30 年（1955）に 4,480 人とピークを迎えるが、花山ダム建設に伴い転出者による減少に始まり、年を追うごとにその傾向が顕在化していった。（H25.3.31 現在 1,250 人）また、少子高齢化の現象が顕著に見て取れており、現在、準限界集落（人口の内 55 歳以上の人数が 50% を超えている状態）の花山地域だが、このままでは 10 年後には確実に限界集落（65 歳以上の人数が

50%を超えた状態の事で、地域の活動に支障が出てくる) となってくるものと思われる。

図表 4-8 花山地域の年齢別構成 (25年3月現在)



(栗原市HPデータより筆者作成)

(3)花山地域の観光

現在花山地域の観光として一般的に認識されているものは、花山ダムとその周辺地（花山青少年旅行村・国立青少年自然の家含む）と、その四季折々の景観がまず挙げられる。そして訪れる人の宿泊の場ともなっている、花山三湯の温湯（ぬるゆ）・湯浜（ゆばま）・湯ノ倉（ゆのくら）である。（但し湯ノ倉・温湯の佐藤旅館は東日本大震災でそれぞれ閉鎖、休業となっている）また植物では国の天然記念物のアズマシャクナゲがある。歴史的なものとして昭和30年（1955）に国指定史跡となった仙台藩の検断所として設けられた寒湯御番所（ぬるゆごばんしょ）や、花山湖の北側にある平泉藤原氏縁のものといわれる花山寺跡など。祭りでは多くの観光客が訪れる「花山鉄砲まつり」及び、イベントとして最近多くの観光客を呼び込んでいるのは『自然薯の館』で年2回開催されている「そば祭り」や冬季の集客を目論む「花山雪っこまつり」等がある。以上のように、花山地域にはかなりの観光対象があるのがわかる。また、国の動向・栗原市としての戦略、或いは観光客のニーズの変化等を考慮していった場合、花山地域の観光として向かうべき新しい方向は、既存の観光資源と合わせて、そこに暮らす住民の営み・風習など中山間地の魅力を総合的に最大限に生かすことが重要になってくる。

(4)花山地域の新たな資源とその活用

国の「観光立国推進基本計画」による着地型旅行を次の表で示す。

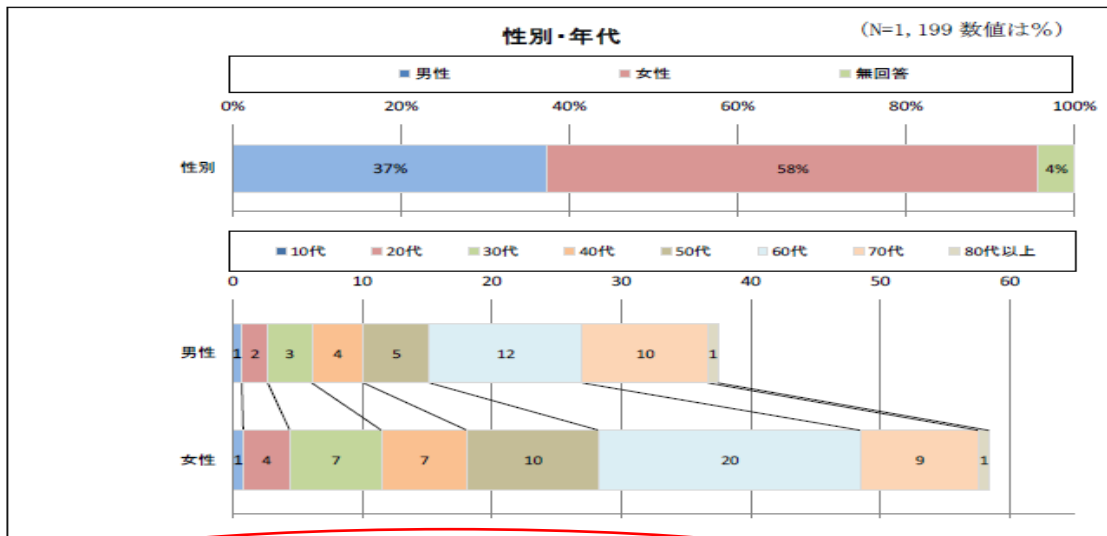
図表 4-9 着地型観光

名 称	内 容
産業観光	歴史的・文化的価値のある工場等やその遺構、機械器具、最先端の技術を備えた工場等を対象とした観光
グリーン・ツーリズム	農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動
エコツーリズム	自然環境や歴史文化を対象とし、地域の自然環境・風俗慣習等に係る資源を持続的に保全し、それらを損なうことなく、体験し学ぶ観光。
ヘルスツーリズム	自然豊かな地域を訪れ、自然、温泉や身体に優しい料理を味わい、心身ともに癒され、健康を回復・増進・保持する
文化観光	日本の歴史、伝統といった文化的な要素に対する知的欲求を満たすことを目的

上述でわかるように、相互に内容として被る部分もあり、まだしっかりとした区分けが成されていない（まだまだ新しい着地型観光が生まれてくる可能性があると考えられるし、国もそれを期待している）。しかし、着地型観光（旅行）或いはニューツーリズムと言っている観光形態が今後の花山地域の観光政策の方向性を検討するうえで重要なポイントになるものと考えられる。

中山間地である花山地域は高齢化が進んでおり準限界集落になっているが、それは逆の見方をすれば、まだ、多くの人たちが、昔の風習を引き継いでいるか、経験していると考えられる。まさにそこに貴重な資源が保たれており、その**住民やその人たちの営み自体が貴重な観光資源**となっていくことになる。特に花山地域においては昭和 30 年（1955）最も人口が多かった年を中心に、その時代のイメージをつくるのもひとつの手である。花山地域の一番活気が有った時に戻していこうという思いは、地域の多くの人たちにやる気を起こさせるだろうし、またその時代は多くの来客者にも共感・郷愁を覚えさせるだろうことも容易に想像することができる。観光庁の調査では 50 代から 70 代までが着地型観光に多くの興味共感を覚えるという結果になっている（図表 4-10）。自分たちがかつて実際に体験した遠い過去に共鳴するものを感じるようである。

図表 4-10 ニューツーリズム年代別満足度



参加者の年代構成を見ると、60代、70代、50代の順になっている。
申請者が想定したよりも70代男女の参加者が多かった。

(「モニターツアーの造成によるニューツーリズムの顧客満足度調査事業 観光庁」平成23年度調査より)

6. 課題

花山地域の新たな観光資源は今までのものとは大きく違い、人と、その人が織り成す営み自体というモノとしてはつかみにくい資源である。そのためには、まず、地域住民自身の理解と協働そして内発性が絶対条件になる。それは、この地域を単に活性化するというようなものではなく、日本一の中山間地にするぐらいの強い信念を持つことが大事になってくる。その中核となるべきものは『自然薯の館』をプラットフォームとした地域の全員である。(栗原市観光物産協会は第三種旅行業登録を行っておりここの協力も必要)そこで達成すべき課題としては以下の機能を作り上げることであると考え

- ・地域資源を掘り起こす機能

地域の事を一番熟知している地域住民が中心となり資源発掘にあたることが重要。但し、地域住民だけでは、今までの生活そのものであるが為に、逆に資源として認知されず見過ごす可能性もある。それを防ぐために外部の協働者の確保は不可欠となる等、効果的・効率的な資源発掘が必要となる。

- ・商品化する機能

価値あるものとする為には顧客が何を求めているのかを正確に把握する必要があり、その顧客がどこにどれぐらいいて、どれほどの価値(経済的価値)を認めてくれるのかも合わせて把握しなければならない。以上の要件を考慮して商品化するが、商品の内容を検討する場合一連ものとして商品企画するという方法もあるが、機能ごとにモジュール化を図り、それらを組み立

てる形で商品化する（この方法はいろいろなバリエーションに対応できるメリットやモジュールを容易に交換することでニーズ変化にも柔軟に対応でき、また、モジュール単位でコストを把握することにより商品自体の価格設定も容易になるものと考えられる）方法等内容自身だけではなく、全体としての機能性、安全性、柔軟性など多くの工夫が必要となる。

（商品自体の開発としては、国内における旅行者が 1 泊がまだ主流を占めている現在においては反復訪問を誘発する企画が重要と考える）

- ・情報を発信・受信する機能

情報化が急速に進展している現在、インターネットを利用した情報発信は不可欠のものとなっている。ホームページを作成、そこから情報を発信することは当然ながら、受注・決済機能又は、顧客自体が発信源になる工夫まで備える必要がある。また、温泉や旅行関連のネットガイド・予約のページへの貼り付けや登録、自然、環境、田舎暮らし等の関係するページからもリンク出来るようにし視認率を高める様々な手段を行っていく。

情報機器に対応しづらい年代にも配慮する必要がある。中高年にもインターネットは普及しつつあるものの、まだまだ活字から離れられない年代も多い。情報発信雑誌への掲載は必要不可欠であるが、常に斬新な発想でマスコミの注目を受け続ける努力は欠かせない。

- ・事業を維持継続する機能

中山間地としての地域の重要性を考慮すれば、事業は 1 回だけのイベントとしたのでは全く意味がなく、維持継続されることが条件となる。その為には大切な資源を保持しながら、付加価値のある商品を常に創造し続けることと、高いモチベーションを保ち続けることが大切になり、その為の仕組みづくりを構築しなければならない。

7. まとめ（地域住民のやる気と郷土愛）

昭和 35 年（1960）1 月、ジョン・F・ケネディはワシントンDCの連邦議会議事堂の石段で第 35 代アメリカ合衆国大統領の就任演説を行った。そこで彼は世界中の人々に向け、最も印象的で有名な次の言葉を残している。「あなたの国があなたのために何が出来るのかを問うのではなく、あなたがあなたの国の為になにが出来るのかを問うてほしい」。この言葉は当然ながら栗原市または花山地域に置き換えても何ら問題はない。むしろ、今の日本における地域にこそ、このケネディの言葉がまさに生かされ、行動に移されるべき時ではないだろうか。花山地域もあと 10 年、このままの流れで進めば、確実に限界集落となり、その先は、先例を見てもわかる通り消滅集落へと確実に向かっていく。中山間地である花山地域の衰退はその地域だけの問題にとどまらず、水域の下流部、そして海にまで影響を及ぼしてくることになるだろう。その為、下流平野部や沿岸地域との協働は今後重要なカギともなる可能性がある。つまり多くのステークホルダーと協働しながら中山間地域の環境を守っていく事が中山間地地域以外の広範囲な地域の環境を継続的に保全する為に、最も重要な事となってくる。

最後に、前述のケネディの就任演説の中の別の一節を紹介してこの章を締めくくる。「一致団結すれば、多くの共同事業において、出来ないことはほとんどない。分裂すれば、われわれが出来ることはほとんどない」。

第5章 商品開発

「自然薯の館」は1995年（平成7年）4月に開業した。宮城県や栗原市（旧栗原郡花山村）では昭和50年代から自然的、地理的条件を生かした自然に近い特産物を原料にした食品開発を重点的に推進し、山菜、菌茸類、自然薯等の生産奨励を実施してきた。自然薯は昭和60年から栽培を開始し花山を代表する地域資源の一つとなっている。第5章では「自然薯の館」の商品とその開発について提言する。



1. 花山地域と「自然薯の館」

(1) 花山村時代からの地域特性

花山地域の基幹産業は農業であるが農業者の高齢化及び後継者不足による担い手の減少、耕作不便地域での遊休農地の増加が顕著であり、農業経営の大規模化・効率化等による担い手の強化及び担い手への農地の集積の推進が急務となっている。花山地域の主な施設は平成2年度には、土産品の商品開発や、農家婦人の雇用の場として山菜加工場を建設、平成7年度には第3セクターにより「自然薯の館」「自然薯の館」が開業した。この「自然薯の館」は、昭和60年から栽培を開始し村の特産品にもなっている自然薯を原料とした郷土料理“とろろ飯”を提供している。また、平成15年度には、“自然薯の館”に隣接しソバ打ち体験や、花山地域の郷土資料が観覧できる「ふるさと交流館」が建設された。この「ふるさと交流館」は平成26年度から現在「自然薯の館」を管理・運営している花山地域開発株式会社が栗原市から指定管理者に指定され、管理を代行する予定である。基幹産業である花山地域の農家戸数は「自然薯の館」が開業した1995年当時と比べると2010年時で約60%に減少している。

図表 5-1 「花山地域の農家戸数の推移」

	1990年	1995年	2000年	2010年	備考
農家戸数	304戸	292戸	211戸	182戸	農林業センサス

また、「自然薯の館」のある国道398号線は秋田県湯沢市に通じる県境で11月下旬から翌年の4月下旬まで冬期閉鎖となる。したがって、この期間に国道398号線を利用する観光客等が減少するため当道の駅の利用者も減少する傾向にある。

(2)花山地域の自然薯をはじめとした農産物

自然薯は日本原産の野生種の山芋で昔から滋養強壯の自然食品として珍重されていた。花山地域の自然薯栽培は昭和60年から始まった。この地域は山間地で気象条件が冷涼で自生の自然薯がよく採れ、昔からよく食べられていた。この地域の自然薯栽培農家は一時は10軒ほどで、栽培面積は50a、年間の栽培量は3トンを超えるまでになったが、栽培農家の高齢化が進んで現在はこの地域では1軒となり栽培量も約1トンに減少している。この地域で栽培されている自然薯は、化学肥料や農薬を一切使用しておらず、山林原野と同じ環境、自然の生育条件に近い人口栽培で作られている。そのため、糖度、味、香りともに優れている。また、この地域では周辺の山林で収穫される山菜や茸類も豊富で「自然薯の館」では当駅の看板商品となっていたが2011年（平成23年）の東日本大震災東京電力福島第一原子力発電所で発生した原発事故の影響できのこ類（原木椎茸）、山菜類（こごみ、こしあぶら、たけのこ、ぜんまい）の出荷制限とともに風評被害で売上高が激減している。



2. “自然薯の館”の商品構成

(1)自然薯の館の商品

「自然薯の館」の館内には 地域特産品コーナーとレストランがある。レストランでは自然薯のトロロとイワナの塩焼きが付いた「自然薯定食」（1500円）やトロロにつけて食べる当レストランナンバーワン人気の「自然薯ざるそば」（1000円）などほとんどの料理に自然薯が使われている。健康食としても注目されてきていることからその人気は高い。



【自然薯定食】



【自然薯ざるそば】

また、持ち帰り用自然薯や自然薯をすり下ろしてパック詰めした持ち帰り用パック。また、おみやげ品として当駅自慢の自然薯を使って加工した煎餅、羊羹等のオリジナル商品も販売している。建物の前には農産物直売所があり、採れたての野菜や山菜を販売している。



【地域特産品販売コーナー】



【自然薯やオリジナル特産品】



【農産物直売所には採れたての野菜や山菜が陳列されている】

農産物直売所に農産物を提供する農業者の特徴として、山村特有の小規模で未整備な農地が多いことから規模拡大による効率的な利用がし難いことや担い手の高齢化や減少に伴って農地が遊休地化することが懸念されている。そのため、多品種少量生産の生産形態となり、直売所からの需要に柔軟に対応することが求められている。近年は直売所で扱う農産物を県内・外の地域から集めて顧客の要望に込えている。農産物直売所の売上高推移は2008年（平成20年）6月に発生した岩手・宮城内陸地震と2011年（平成23年）3月に発生した東日本大震災の2度の震災の影響で「自然薯の館」へ立ち寄る客数が減少し、直売所の売上高は東日本大震災前の50%以下に減少している。

また、自然薯を栽培する農家が減少（現在は1軒の農家で後継者も見つかっていない）し、地元で収穫される自然薯の数量に限界があることから、年間を通じて必要な自然薯を確保するため他地域からの供給を受けて対応している。

3. 「自然薯の館」と商品開発

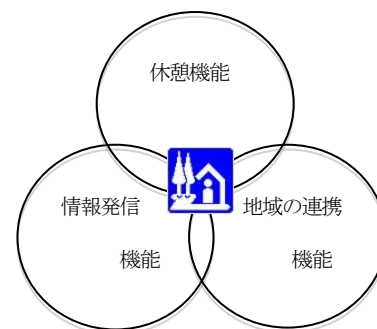
(1)道の駅と商品開発

①道の駅の運営に関わる事業計画

「自然薯の館」は平成7年に開業し事業を開始した。「自然薯の館」は事業者（第3セクター）の性格上事業計画の策定・決算内容を関係先へ報告並びに承認が義務付けられている。そのため毎期の事業計画の策定は行なわれている。

平成25年10月現在で全国に1014の道の駅が登録されていると言われているがこれらの道の駅に共通して求められる機能が3つある。その機能とは

- 1 休憩機能（駐車場・トイレが24時間利用可）
- 2 情報発信機能（道路や地域観光情報等）
- 3 地域の連携機能（観光施設等）



【道の駅の3つの機能】

である。この3つの機能を持つ道の駅は、地域新興施設での商業的活動に加えて公共性・公益性の役割を担って存在している。その中で「自然薯の館」は中山間地に見られる全国的な特徴の一つである人口減少による地域全体の活力の減少と平成20年6月と平成23年3月の2回に渡る震災で他地域から花山地域を訪れる観光客数の減少が重なるように経営実績が低下している。このような状況から「自然薯の館」が現状復帰し更に活力のある花山地域における「道の駅」に回復できるかについては今後も継続的に策定される事業計画（3つの機能）と密接に繋がっている。道の駅が持つ3つの機能プラスαの機能を充実させることが当道の駅の経営改善に繋がることになる。第5章のテーマである商品開発についても「自然薯の館」が策定する事業計画のなかで目標や進め方を示し、当道の駅を運営する花山地域開発株式会社の事業計画として経営改善に向けた対策の実施が望まれる。その際、経営体である道の駅の特徴である管轄する行政機関（道路管理者である宮城県や国土交通省）や各施設の設置者（栗原市）との有機的な連携を図りながら行うことが効果的と考えられる。

②事業計画と商品開発

「自然薯の館」は、①駐車場、②トイレ、③地域振興施設で構成されている。地域振興施設（自然薯の館）には、特産販売所（売店）・農林水産物直売所（直売所）・飲食施設（レストラン）がある。商品開発はこの地域振興施設内で取り扱っている商品が対象となる。

図表 5-2 「自然薯の館」の主な商品

特産販売所（売店）	農林水産物直売所（直売所）	飲食施設（レストラン）
<ul style="list-style-type: none"> ・物産品（加工食品・漬物） ・菓子、酒類、海産物、木工品 ・民芸品、アクセサリー小物等 <p>約 1000 商品</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・季節に応じて地元産の野菜、茸、山菜 ・他地域産の農林水産物等 	<ul style="list-style-type: none"> ・自然薯そば（冷・温）、自然薯定食、館定食、四季定食、御番所定食 等

“自然薯の館”で扱っている商品は、花山地域の特産品である自然薯を使った商品と花山地域で収穫された農林水産物やその加工品、及び他地域から供給される農林水産物とその加工品である。

当道の駅の自然薯は県内・外から訪れる観光客からも花山地域の“自然薯”としてよく知られた地域資源となっている。ところが地元で収穫される自然薯は現在約 1 ton 程度である。レストランと直売所で販売した場合、需要と供給のバランスが崩れて来店客（特にレストラン）への商品提供ができなくなることから現在は花山地域で収穫された自然薯はレストラン用に確保している。それでも通年提供を行うために不足分は他地域からの受入で対応している。1月に当道の駅を訪問した際に直売所で扱っていた長芋は青森県産であった。

売れる商品に育った“自然薯の館”のとろろ飯と自然薯そば類。花山地域で収穫される自然薯が「自然薯の館」の看板商品の一つであると当道の駅の関係者は認識している。昭和60年から栽培を開始し、花山地域の特産品に育った“自然薯”が看板商品に育ったが、この自然薯を栽培する農業者は1軒に減少しやがて供給が途絶えることが懸念されている。この状況は“自然薯の館”だけの問題ではなく花山地域全体に関わる脅威と考えられる。

道の駅の3つの機能を果たしながら「自然薯の館」が地域の中核的な施設として継続するためにはこの課題を当道の駅の重要な商品開発のテーマ（事業計画）とし、運営主体である花山地域開発株式会社が中心となって取り組むことが花山地域や栗原市にとっても重要な課題となっている。

(2)花山地域との関連性

①花山地域と商品開発

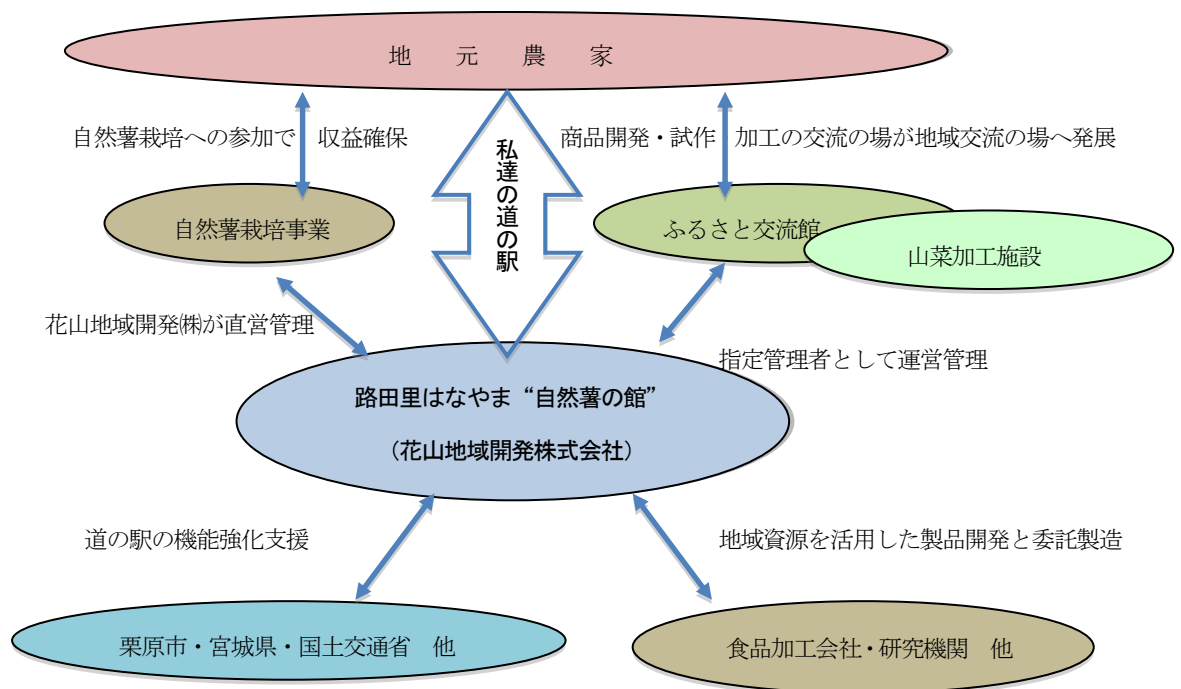
花山地域の特産品として定着した“自然薯”を県内・外に情報発信してきた「自然薯の館」である。運営主体である花山地域開発株式会社では自然薯栽培農家の確保に向けて栽培奨励を働きかけている。“自然薯の館”における商品開発は花山地域開発株式会社が自然薯の自家栽培に着手し、花山地域の特産品である自然薯の供給停止を回避することが当社の重要な事業計画であり商品開発の一つとなるのではなか。自然薯の館の周辺に点在する遊休地で自然薯栽培を地元農家の方々と連携し栽培ノウハウや労働力の提供をうけながら花山地域開発株式会社が自然薯の栽培事業を復活させる。収穫された自然薯は“自然薯の館”の直売所等で販売し売上の一部は栽培等に従事した地元農

家に還元される。また、現在は稼動していない山菜加工場の機能を復活させ、地元農家の主婦等が集まって自然薯や地元の農林水産物の加工・試作が自由に行うことのできる加工施設の運営を行う。ふるさと交流館では新商品のアイデアや地域内外の情報を自由に交換できる場の提供等、花山地域開発株式会社が地域連携の中核的な役割を果たすことが可能と考えられる。

②花山地域開発株式会社と商品開発と地域連携・人材育成

現在の「自然薯の館」の新商品開発品の多くは県内の食品メーカーから企画・提案されたものを外注委託加工によって製品化している。“花山らしさ”を感じさせる加工品は地元の主婦が代々受け継いできた“家の味”や各家々の味をミックスした中から作り出される新しい発見の中から生まれることも期待される。自然薯はじめ地元で収穫される農林水産物を使った“花山らしさ”の新商品を開発する加工・試作の場を提供することで地域の主婦や関係者が「自然薯の館」に集まり、種々の情報交換を行える機会が増えることが商品開発の第一歩に繋がる。

図 5-3 「地域連携による商品開発のイメージ」



かつてはお土産の商品開発や、農家婦人の雇用の場として稼動していた“山菜加工場”が時間の経過とともに一旦は消滅した機能を復活させ、花山地域独自の商品を発信する基盤を花山地域開発株式会社の経営の柱とする事業計画の策定が望まれる。また、隣接する“ふるさと交流館”も花山地域開発株式会社が運営する新たな花山地域の交流の場となって地域

内・外の人たちへの観光情報や地域のホットな情報の発信の場になることが期待される。

4. 他地域に見る商品開発

(1) 地域資源活用による商品開発と販路開拓

平成19年に中小企業地域資源活用促進法が施行され、地域資源を活用して新商品の開発等に取り組む中小企業に対して税制・金融面をはじめとする総合的な支援措置を行い、地域経済の活性化を図ることが地域資源活用事業として各地で進められている。

「地域資源」とは

- ① 地域の特産物として相当程度認識されている農林水産物や鉱工業品
- ② 地域の特産物である鉱工業品の生産に係る技術
- ③ 文化財、自然の風景地、温泉その他の地域の観光資源として相当程度認識されているもの

宮城県では平成25年10月現在で253件登録されている。栗原市で登録されている地域資源は以下の通りである。

図表 5-4 「地域産業資源活用事業の促進に関する地域産業資源の内容の指定」 (抜粋)

	宮城県全域	栗原市
① 農林水産物 (68件)	アカマツ、スギ、大豆、 ヒノキ、米、サクラ等	牛肉、牛乳、しいたけ、ハタケシメジ、豚 肉、ムラサキシメジ
② 鉱工業品及び鉱工業 品の生産に係る技術 (62件)	自動車部品、ずんだ	豆腐、納豆、日本酒、はっと、木炭、若柳地織
③ 文化財、自然の風 景地、温泉その他の 地域の観光資源 (123件)	—	伊豆沼・内沼・長沼、旧くりはら田園鉄道、栗駒 山、北限のアズマシヤクナグ群生地

図表 5-4 は現在登録されている地域資源であるが花山地域には自然薯はじめ、毎年11月に開催される「花山新そば祭り」のそば等地域資源として花山を代表する農産物等は豊富に存在している。これらの素材は花山地域の自然の恵みである。地域の伝統とそこに暮らす人々の経験と知恵を使って地域資源を活用した新商品の開発を「自然薯の館」が中心となって行う仕組み作りがその第一となる。

宮城県内で地域資源活用事業計画の認定を受けているのは平成25年10月現在で15件である。そのうち13件は農林水産物を使った新商品の開発事業計画である。「自然薯の館」の新商品開発を行う上で地域資源活用促進法に基づいて宮城県が指定した地域資源を活用した素材や加工技術を活かした新商品の開発。また、栗原市(花山地域)の観光資源をみちの駅路田里はなやま「自然薯の館」が

持っている3つの機能（休憩機能、情報発信機能、地域の連携機能）と連携させた新たなサービス商品の開発等も有効な手段と考えられる。

(2)農商工連携による商品開発と販路開拓

平成20年に農商工連携促進法が施行され、「農商工連携」に取り組もうとする事業計画を国が認定し、認定された計画に基づいて事業を実施する事業者等を地域資源活用による認定事業者と同様に各種支援策でサポートするものである。

平成25年10月現在宮城県では9件の事業が認定されている。農商工連携事業は「農林漁業者と商工業者が通常の取引を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発・生産を行い、需要の開拓を行うこと」と言われている。「自然薯の館」が商工業者として地域内・外の農林漁業者から供給される付加価値の高い素材等を活かして、「自然薯の館」の加工技術等を使った新商品の開発や販路開拓を行う事業計画を策定してみることも新商品開発の一つの方法と考えられる。

5. まとめ

「自然薯の館」は2度の震災による来店客の減少で業績が低迷している。花山地域に暮らす人々の高齢化が進む中で基幹産業である農業従事者の減少が大きな課題となっている。本章では“自然薯の館”の商品と開発について取り上げた。

「自然薯の館」は宮城県西北に位置する自然の宝庫で山林や澄んだ湖のある国道398号線沿いにある。宮城県と秋田県を繋ぐ重要なルートであるが冬期間（11月下旬～翌年4月下旬）は雪のため一部閉鎖され通行量は減少する。このような環境の中でいかに経営を安定させ、目標とする経営実績を出すかである。

今回の調査を通じて「自然薯の館」の経営の中心は、2008年（平成20年）6月に発生した岩手・宮城内陸地震と2011年（平成23年）3月に発生した東日本大震災の2度の震災以降の来店客の減少を回復させるための広報活動や集客活動が優先しており、商品開発機能は鈍化する傾向であった。しかし、震災からの復興を実現するためには“自然薯”や“花山そば”に代表される当駅の看板商品の継続的な提供とこれら特産品を使った来店客のニーズに合わせた新商品開発は重要課題である。道の駅路田里はなやま“自然薯の館”の限られた経営資源を最大限活用すると共に、“道の駅”の経営体としての特徴を活かして栗原市や宮城県、さらには国土交通省等の関係部署との連携を深めながら特色ある施設となることを目指すことである。

そのためには何よりも「花山地域に暮らす人々が気軽に立ち寄れる“わたしたちの道の駅”」になることや、地域住民や栗原市を巻き込んだ商品開発の仕組みを整備し、魅力ある商品の開発に繋げることが重要である。

第6章 集客

本章では、道の駅「路田里はなやま」における今後の集客数向上のために有効となる PR 活動は何かということに焦点を当てて、活動の対象や手法等を中心に論じている。

現在、栗原市が目指す観光客 200 万人構想では、年齢 50 代以上を観光客の対象としており、メディアを活用して広く宣伝を行っている状況である。

「路田里はなやま」では年間入込客数が約 14 万人であるため、栗原市の宣伝活動は集客数においては追い風になっているものと考えられるが、全国平均と比べると売上高は低く、特に宮城県内の同規模かつ同様な環境にある道の駅「七ヶ宿」（年間入込客数約 11 万人）と比べても低い状況であることから、栗原市の宣伝活動が「路田里はなやま」に対して十分な効果をもたらしているとは言い難い状況である。

売上高が低い理由には、集計上の問題（売上高に仕入額を含んでいるか、客数が 2 重カウントされていないかなど）も含めて様々な要因が考えられるために断定することは出来ないが、基本的には道の駅「路田里はなやま」が魅力ある商品・サービス等を提供できていないことと、対象とすべき顧客を集客できていないことの 2 つが見当される。

集客の観点からはこの 2 点が重要課題であるが、魅力ある商品・サービス等については 2 章～5 章にて論じているので、本章では対象とすべき顧客に限定した集客力の向上策に関して検討を行うこととした。

対象顧客を明確にするために、先ずデータ分析を行い、その上で訪問客の特徴や傾向を再確認（誘客範囲、訪問者の年代や旅行計画の特徴等）することにより対象顧客の特定を行い、その対象顧客に効率よくかつ的確に届く（投資対効果の高い広告宣伝活動）ための PR 活動の検討を行うことで、集客の精度を高めることを提言している。

また集客のためには、対象顧客の特定と適切な PR 活動の他に検討すべきより重要度の高い課題として、観光資源の魅力向上と二次交通網の整備がデータ分析より示されている。観光資源の魅力向上のための取り組みは様々検討されるが、本章では着地型観光に基づく考え方として地域・施設間における連携による魅力向上を提言している。また、二次交通網の整備に関しては、花山地区と鳴子・鬼首や平泉など主要周辺地との交通網についての提言を行っている。

集客の観点から見ると、対象顧客の獲得と関係性強化は大変重要なテーマであり、上記取り組み等を継続的に実施することで長期的な集客力の向上（優良顧客こそが収益性への多大な貢献となるため）が実現できることになる。

尚、今回訪問者の特徴分析には、公表されている平成 24 年度宮城県観光動態調査を用いることとした。

1. 現状

道の駅「路田里はなやま」を訪れる観光客は、平成 24 年に約 14 万人であり、ここ数年は 13 万人～16 万人で推移している状況である。

■ 現在の集客のための主な取組内容

- ① イベントの開催
- ② 地元農産品を使用した料理の提供
- ③ 地元特産品の販売

これまで集客の取り組みとして毎年春と秋にそば祭りなどのイベント、地元農産品を使用した料理の提供、地元特産品の販売を中心として実施している。イベントでは、秋のそば祭りが盛況であり、約 1,000 人の観光客で賑わう。また、毎年 5 月 5 日の花山鉄砲祭りでも多数の訪問者があるなど、周辺地域のイベントが開催される夏期期間に観光客が多い状況である。

一方で、秋田への道路が閉鎖される冬期期間の 11 月から 4 月まではイベントも少ないため、特に休日の集客数が少ない状況である。

2. 訪問者の特徴

平成 24 年度宮城県観光動態調査の概要を参考資料に示す。観光動態調査からは、以下に示す特徴が見られた。

(1) 道の駅「路田里はなやま」の特徴

- ① 訪問者の 8 割以上が 40 代以上である。
- ② 訪問者の約 3 / 4 がリピーターである。
- ③ 県内からの誘客は 8 割弱あるが、残りは秋田県湯沢市・東鳴瀬村地域、岩手県一関市、山形県新庄市、東京が同程度の誘客である。
- ④ 自然と料理に魅力を感じる割合が高い。
- ⑤ 訪問先を 2 カ所以上としている訪問者が過半数いる。
- ⑥ 立ち寄り先に秋田、平泉や鳴子温泉とする訪問者が多い。
- ⑦ 交通手段は自家用車が殆どである。(二次交通網が弱い)
- ⑧ バイク利用者が相当数いる。

また、データから推測されることとして、訪問地に対する満足と不満足がなしとする割合が高いことから、訪問先が一般的なレベルにあるものの、特に際立った特徴がないと感じている可能性も高いと考えられる。

(2) 調査地点別調査の特徴

- ① イベントが開催された場所から距離的に近い場所（栗駒山、鳴子鬼首、平泉）に立ち寄る訪問

者が多い。

- ② 記載の3地点に関しては、立ち寄る場所が鳴子鬼首と平泉を一体的に捉えていることが伺える。
- ③ 満足点・不満足点のデータにおいて、花山に近いあやめ祭りと正宗公祭りに限定すると、観光情報・案内に満足している割合が多いものの、不満足に感じている割合が、あやめ祭りではそれ以上に多い状況である。

観光情報・案内の内容を確認する必要があるが、顧客ニーズに対応できていない状況である。このことは交通手段とも何らかの因果関係も考えられる。データ数が足りないため推測の域を超えないが、他のイベントにおいても同様に観光情報が不足している可能性も有り、訪問者の要望に対応できず、機会損失を招いている可能性が高いと思われる。

(3) 宿泊地点調査の特徴

調査は宿泊者を対象者として実施されたと思われる。

- ① 宿泊地点では自家用車の割合が下がり、鉄道やバス等の公共交通機関を利用する割合が増えている。
- ② 誘客範囲は県内よりも東京・北関東からの訪問者の割合が増加し、秋田県湯沢市・東鳴瀬村地域、岩手県一関市、山形県新庄市からの訪問者も相当数ある。
- ③ 宿泊する場合の情報入手方法は、インターネットやガイドブックを選ぶ割合が高い。
- ④ 1カ所ではなく、複数箇所へ立ち寄る割合が増加している。
- ⑤ 鳴子・鬼首と平泉を訪問する旅行計画が多い。(鳴子温泉でも栗駒山と平泉を旅程に含めている割合が多い)

交通手段は自家用車が半数程度に上るが、二次交通網の弱さを理由にやむを得ず選択している可能性も考えられる。

3. 集客のための提言

今回参考としたデータは夏期・休日のデータであったので、夏期・平日及び冬期に関しては別途検討する必要がある。しかし、夏期の集客の多い期間という制約があっても、集客方法を考える上では参考に出来るものと考えられる。

データから得られた訪問者の特徴を踏まえて、集客のための基本的な考え方を示すと次の通りとなる。

- 花山を中心とした地域の総合観光案内所となる。
- 市や民間団体等と連携し、誘客活動の企画も含めて参加する。
- 地域の連携を図り、イベントとの連携や地域遊休施設の有効活用を図る。
- 訪問者の旅行計画に沿ったサービスを強化する。

具体策としては、以下に示すものが上げられる。

- ① 対象の地理的範囲を既存顧客層の多い県内、東京・北関東、秋田県湯沢市・東鳴瀬村地域、岩手県一関市、山形県新庄市とし、顧客リストに登録している顧客とする。
- ② 対象顧客として見落とされているバイク利用者への訴求を行う。
- ③ 情報提供（道の駅の情報発信機能強化、Web 等による情報提供、各種メディア（旅行ガイド等）の活用）を強化する。
- ④ 「くりはら田園観光都市」創造事業調査研究*1 で指摘された観光事業や「ゆっくりひとめぐり*2」活動を最大限に活用する。
- ⑤ 花山地区にある遊休施設（特にスポーツ施設*3）を有効活用する。
- ⑥ 鳴子・鬼首、平泉等との連携と二次交通網の整備を検討する。

*1：平成 18 年から実施され平成 20 年 3 月に調査報告書としてまとめられた、栗原市の観光事業に関する提言が盛り込まれた調査である。

*2：秋田県湯沢市、宮城県栗原市、岩手県一関市、秋田県東鳴瀬村が、栗駒山の魅力を再発見してもらうために作成した栗駒山麓周遊構想である。

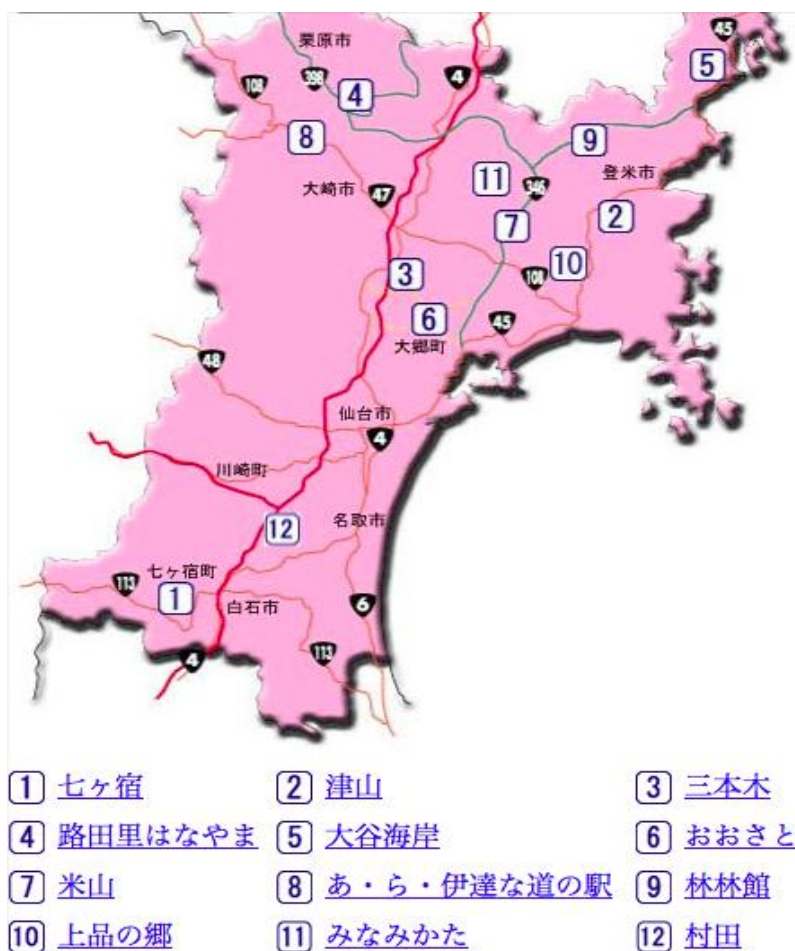
*3：体育館、野球場、テニスコートなどが未使用のまま長期間放置されている状況である。

4. 集客方法

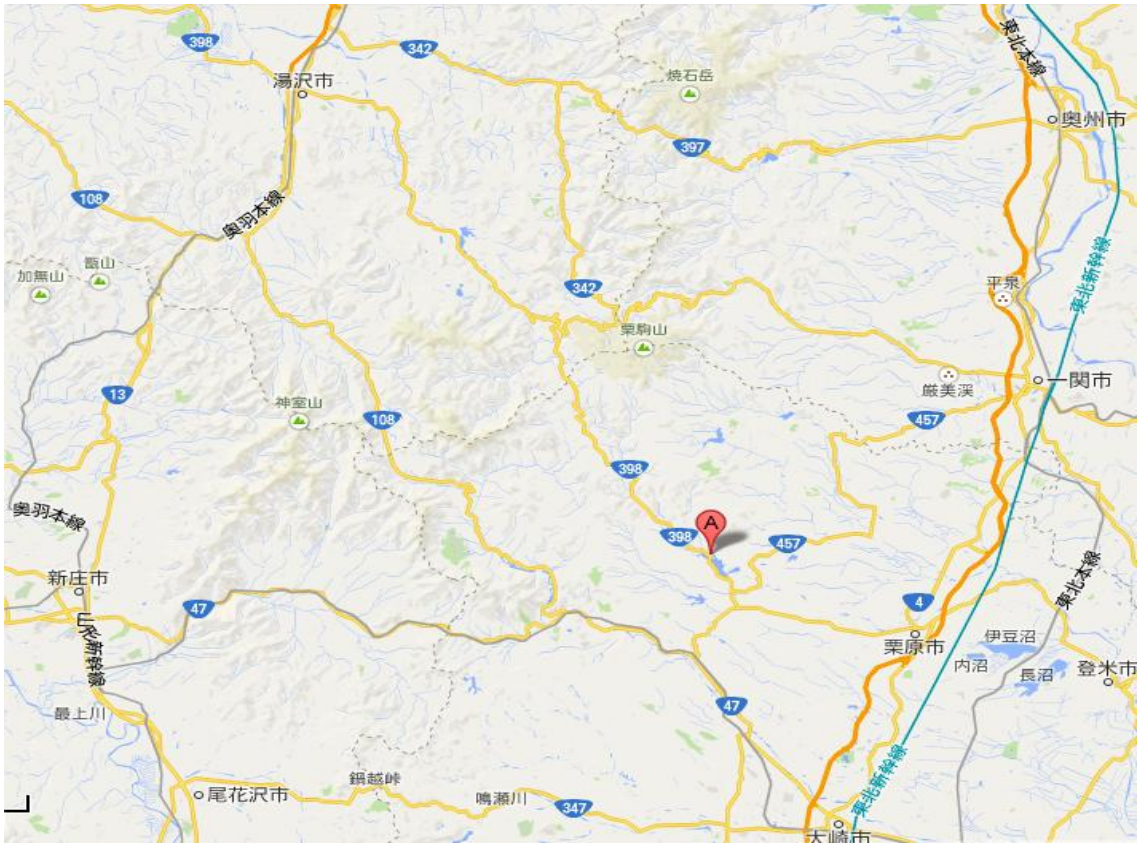
図表 6-1 に宮城県の道の駅の分布を示すが、道の駅「路田里はなやま」(図表中 4 番) は宮城県北部の栗原市に所在している。2つの国道 398 号線と 457 号線が、それぞれ秋田県湯沢市と岩手県一関市を結んでおり、3 県を結ぶ重要な道の駅という位置づけにある。そのため、花山とその周辺地域(秋田・岩手含む)における総合観光案内所となることが集客向上を図る上で有効であると考ええる。

情報の集まるところに人は集まるため、花山を訪問した観光客は、この地域の道路・交通情報や観光情報等を入手するために、道の駅「路田里はなやま」を訪問する必然性が生じることになる。

尚、集客のためには道の駅の基本機能である休憩機能とそれに付随する機能も必須であり有効であるが、この章では言及しない。



図表 0-1 宮城県内全 12 箇所の道の駅分布図



図表 0-2 宮城県北西部広域図 図中 A が道の駅「路田里はなやま」



図表 0-3 宮城県北西部拡大図 図中 A が道の駅「路田里はなやま」

(1)情報提供

①インターネットの活用

総合観光案内所の役割を果たすためには、主要機能として情報の収発信が欠かせない。そのため、以下のような取り組みを実施する。

1)ホームページの活用

ホームページでは、道の駅の基本機能である道路・交通情報の他、観光案内関連の情報を表示する。また、イベントなどの入場券があれば、事前予約を特典付きで受け付けることも必要である。

(ホームページ上に記載する基本情報などは除外している)

- 周辺情報（地図情報）の表示
- 観光名所の紹介（写真、動画、解説、訪問者の感想など）
- 周遊コースの紹介（見所・景観スポット、休憩所、所要時間など）
- バイク利用者向けのツーリングマップの提供など
- 自然薯の館と連携する周辺地域での年間のイベント情報の発信
- イベント関連の入場券・割引券等の予約（特典付き）
- 店舗等の紹介（飲食メニュー、特産品など）
- 県や市・商工会などとの相互リンク

リアルタイムに情報提供を行うことで、花山の魅力を発信し、顧客との接点の場を創出し、関係性の強化を図る。

2)外部の情報サイトの活用

ホームページの訪問者数を増やすために、外部の有益なサイトとの情報交換を進める。

外部情報サイト（じゃらん観光ガイド、ぐるなびなど）を活用し、定期的に情報を提供することと、自社ホームページへの誘導を行う。

周辺地域の観光施設が所有するホームページと連携し、相互に情報提供を行う。

②各種メディアの活用

投資対効果を考えて、対象者を特定した上で、各種の専門誌を活用することも必要である。

例えば、宿泊者（主に50代以上）を対象として、人気の高い旅行誌にイベントに合わせた記事の掲載を行う。また、バイク利用者に評価の高いツーリングマップル誌への情報提供や記事広告の掲載を行い、バイク利用者数の増加を促す。

また、イベントのタイミングにあわせて県内や地元・周辺地域のパブリシティを活用することも必要である。

更に、カーナビゲーションによるサービスも検討すべきである。特に最近では、会員制や年会費制の情報提供サービスもでてきており、情報の確度・信頼性などに関して差別化を図っていると思わ

れる。また会員制カーナビなどの利用者は、中年や富裕層が多いと考えられるので、対象顧客層とも合致する。

(ところで、対象者を外国人とすることも観光立国を目指す現在の日本では可能であると思われるが、路田里はなやま単独で実施するようなレベルのものではなく、少なくとも栗原市、宮城県、観光庁との緊密な連携の上で実施を検討すべきものとする。))

(2)関係性強化策

顧客との関係性を強化することはリピート率の向上に繋がり、事業を安定的に継続する上から大変重要なことである。訪問者を単なる観光客として同じ視線で捉えるのではなく、観光客毎の特徴や特性に合わせて様々な関係性強化の取り組みを実施することが求められる。

最近では、訪問者がインターネットから情報を収集する機会も増えているため、インターネットを活用した取り組みが、顧客との関係性強化のためには有効である。代表的なものでは会員カードや、施設共通の周遊券や入場券等のチケット等が上げられるが、会員カードを活用する場合は、利用者の使用頻度なども考慮すべきである。

①顧客の特徴の把握

一例として、顧客を自家用車とバイク利用者に区分して、その一般的な特徴を以下に示してみる。

顧客種別	人員構成	立ち寄り先	備考
自家用車	夫婦、家族、友人	2,3箇所/回	車1台が多い
バイク	一人	5箇所超/回	ツーリング仲間がいる

図表 0-4 顧客別の特徴例

自家用車の利用者は、訪問回数は8ヶ月間で春・夏・秋の3回程度(季節毎に1回程度)の、イベント開催に合わせた訪問が主流であると推測される。恐らく夫婦・家族連れ・友人といった人員構成が大半であることから、人数も2~4人になると思われる。観光動態調査からも示されているが、立ち寄り箇所も2, 3箇所が主流と考えられる。従って、シーズン期間内の訪問回数が限られることから、1回毎の購買量を重視した取り組みが有効になると思われる。

一方バイク利用者は、車両の特性上、人員構成は1人が基本であるが、ツーリング仲間(3~5人)がいる場合が多い。訪問頻度は月に1, 2回は見当される。立ち寄り先は自家用車よりも多くなる。従って、1回毎の購買量よりも訪問回数を重視した取り組みが有効になるものと思われる。

②顧客の特徴に合わせた対策の必要性

今回、バイク利用者を対象顧客とすることを提言したが、理由は①に示したバイク利用者を取り巻く外部環境とその特徴にある。観光動態調査ではデータがなく窺い知ることは出来なかったが、一般的な傾向として、バイク利用者の嗜好は、温泉・食事・周遊であるので、入浴＋食事＋周遊と、回数が加味されたチケットが好まれる可能性がある。

例えばバイク利用者に会員カードを発行した場合、4月から11月までの期間で見積もると、10回以上の訪問が見当できることになる。

従って、例えば道の駅「路田里はなやま」にて食事＋入浴券を購入してくれたら、1回分サービスや割引、或いはプレゼントなどの特典をつけて、訪問回数を増やすための動機付けに活用することも出来る。カードを発行することで顧客情報を入手することも出来るので、タイミング良く案内を送信することも可能になる。

一方で、自家用車の場合は、家族が使える会員カードとして、5人分の食事＋入浴をすると、1人分サービスや割引、デザートや一品が付くなどのサービスが考えられる。家族の場合は、周遊よりは着地型観光で言われる「体験」などを中心に＋αを検討すべきである。或いは、地元産品を一定金額以上に購入した場合に特典をつけることも有効かもしれない。また、訪問頻度が少ないことから、対象期間を年間よりも3年から5年程度を期間として様々なサービス等を検討した方が、より高い効果を得られる可能性がある。

いずれにしても、ニーズの異なる顧客に着目することでビジネスチャンスが生まれることを認識すべきである。

③顧客毎の対策を行う理由

もしかするとこれまでは、バイク利用者を積極的に対象顧客として意識していなかったかもしれない。自家用車の利用者も同様であるが、ここで一番注意して頂きたいことは、すべての観光客を同一に考えるのではなく、その特徴や行動特性などに合わせて、更に言えば顧客毎に、提供するサービスの内容を変えることで、個々の顧客との関係性を強化していくことである。

そのような顧客は、もはや単なる顧客ではなく、重要な広告塔になり得る人材である。それは、顧客が同様の嗜好をもつ友人に情報を伝えることになるからである。その結果、対象とする顧客の集客力が高まると共に、道の駅の安定経営（例えば、繁閑差の解消など）のために役立つこととなるのである。

(3)誘客活動

■ 外部活動への参加・企画等の提案

栗原市では人的ネットワークを構築・整備し、年間定期的に東京、仙台、栗原などで交流会、シンポジウム・講演会、モニターツアー、郷土料理会食会、若者の地方体験交流事業等を開催し、栗原市

の宣伝・広告活動を展開している。

人的ネットワークには、くりはら磨き隊（市民による観光ボランティア 計 51 名（花山 14 名））やくりはら輝かせ隊（全国に居るふるさと応援隊 計 107 名（県内 39 名））、在京ふるさと会などがある。

その交流会に併せて社員を派遣して直接 PR 活動を行うとともに、顧客ニーズの調査を行い、新たなサービスの可能性を探る活動を継続して実施する。また、交流会の開催に関しても適宜その内容の検討を行うなど、交流会等の主催者への働きかけを行うことで、交流会を企画・提案する。

一例としては、栗原市は東京都あきる野市と姉妹都市となっていることを活用して、閑散期の冬期間にあきる野市の小学生を栗原に招き、冬の遊び（そり、スキー、クロスカントリー、かまくらなど）や、地元栗原市の小学生を交えたスポーツ大会などのレクリエーション企画を、栗原市とあきる野市に提案・説明するなど行い、両市の交流を深める活動を通して集客の向上を目指す取り組みなどが考えられる。

5. 集客における課題

これまで PR 活動について論じてきたが、集客する上で、魅力ある観光資源を持つことがより重要であることに異論はないであろう。魅力ある観光資源とは従来型の発地型観光ではなく、着地型観光と考えていただきたい。そのために重要な課題が、着地型観光を創造するために、地域・施設が連携して魅力ある観光資源を作り出すことである。

観光動態調査からも明らかになっているように、複数の立ち寄り先を計画される訪問者が相当数に上っており、鳴子・鬼首から栗原・平泉までを一つの観光圏と捉えている傾向があることがわかる。従って、この地域内において有効な連携を行うことにより魅力ある価値の創造・提案に繋がれば、集客力は一層強化されるものと期待できる。

また、折角新たな価値の創造と提案を行えたとしても、花山地区へのアクセスが困難であっては全く意味がないため、二次交通網を強化することも重要課題であるので、この点についても論じておきたい。

(1) 地域・施設間の連携による観光資源の創造

鳴子温泉、平泉、栗原市と周辺地域（「ゆっくりひとめぐり」の地域）の各種施設などにおいて、相互に観光情報・交通情報等の提供を行うことにより、訪問者の機動性を高めて観光拠点間の往来を促進する。

例えば「ゆっくりひとめぐり」は、宮城県のホームページ上に紹介のページが設定されている。特に温泉・旅館が一覧表示（50 件程）と、簡易マップ上への表示がなされているものの、単なるリスト表示程度の情報提示に止まっているために、利用者から価値の高い情報とは見なされず、訪問するた

めの十分な動機付けが喚起されるとは考えにくい状況である。

従って、利用者が訪問することへの動機付けを喚起するための取り組みが重要となるが、その取り組みを実施するための検討チームを関係機関と調整の上設置し、継続的な連携をとれる仕組みが必要である。その仕組みを作ることで、現在注目されている着地型観光に基づいた様々な提言・活動を検討・実施することが可能となる。

栗原地区には歴史的・地理的・地質学的・文化風習民俗学的に多くの地域資源が存在している。その一つ一つを改めて検証し、何がテーマとなるのか、どのような提案が可能なのか、どんな繋がりがあるのか、検討チームにて十分な議論を行い、価値提案を行いながら、戦略的に活動を実施すべきである。

- ① 連携する上での価値観・テーマの創造・設定
- ② 連携可能な施設と連携内容の検討
- ③ モデルコース・チケット等の設定など

(2)二次交通網

「くりはら田園観光都市」創造事業調査研究報告書でも指摘されていたが、平泉、鳴子・鬼首を立ち寄り地にする訪問者が相当数いることから、二次交通網を強化することで集客力の向上が期待できる。

また、データからは正確には読み取れなかったが、自家用車で訪問された顧客の中には、二次交通網が整備されていないために、自家用車が選択された可能性も考えられるので、潜在的なニーズの存在もあるものと推察される。

二次交通網が整備されれば、移動に取られる時間が短縮され、肉体的負担が軽減されることになるため、滞在時間が伸び、立ち寄り先の数も増加する可能性があり、その結果収益性向上に繋がることとなる。検討内容は以下の通りである。

- ① 検討チームの設置
- ② 検討チームによる二次交通網の検討

場合によっては、既存バス路線からの延長をバス会社に要望すること、各宿泊施設が所有するマイクロボス等を柔軟に活用すること、デマンドバスやタクシーなどにより、容易かつ迅速な対応が可能かもしれない。

しかしながら、訪問客から交通機関が不満足に上げられている現状から考えると、早々容易には解決策を見出すことはできないものと思われる。

従って、現在の交通網の変更及び新たなシステムの構築により二次交通網を強化することが、集客力向上の上では重要な課題となっている状況である。

そのためには、十分な調査や関係機関・利害関係者との事前調整が必要であり、先ず栗原市（関係する事業者含む）などに検討チーム設置と、検討チームが対象路線、実施する時期・期間、1日の本数などの検討を行える仕組み作りに関する提案を行うことを検討すべきである。仕組みを作ることによって、効果的な手段と経路などを適宜評価・修正し、顧客ニーズに合わせた取り組みが実施できることとなり、集客力の最大化を図っていくことが重要である。

6. 参考資料

■ H24年度宮城県観光動態調査

観光地点毎の調査から示された内容は以下の通りであるが、注目点を抜き出して示している。尚、数値は概略値であり、小数点以下は四捨五入している。

(1)道の駅「路田里はなやま」調査概要

■ 道の駅「路田里はなやま」

項目	1位	2位	3位以下
年代	40代以上 80%		
誘客範囲	宮城県内 77%	東京 6%	秋田、岩手、山形 各 5%
人数	2人 44%	3人以上 39%	
交通手段	自家用車 84%	バイク 14%	飛行機 2%
日程	日帰り 81%	宿泊 19%	
宿泊数	1泊 70%	2泊 14%	
訪問回数	4回以上 54%	初回 19%	
訪問目的	観光 68%	買い物 12%	
観光の理由	自然 75%	料理 42%	近さ 16% 再訪問 12%
情報入手方法	友人・家族 47%	なし 36%	WEB 10%
訪問地の満足点	特になし 48%	観光施設 17%	
訪問地の不満点	特になし 79%	観光施設 7%	交通 6%
立ち寄り先数	1カ所 34% (当地のみ)	2カ所以上 64%	
立ち寄り先	栗駒山 43%	秋田 32%	鳴子鬼首 19% 平泉 11%

調査は、道の駅「路田里はなやま」において、夏期間中の6月、8月、10月の日曜日（休日）に合計3日間行われ、サンプル数が295件と限られた範囲ではあるが、夏期・休日に限った傾向を見る上では有効であるため、活用することとした。また、冬期や平日のデータは含まれていない。

(2)調査地点別調査の概要

■ 立ち寄り先概要

調査地点	1位	2位	備考
あやめ祭り *1	栗駒山 19%	鳴子鬼首 6%	当地のみ 67% 平泉 1%
政宗公祭り *2	鳴子鬼首 24%		当地のみ 63% 平泉 1%
伊豆沼 *3	鳴子鬼首 8%		当地のみ 88% 平泉 1%

■ 来訪地満足度

項目	1位	2位	備考
満足点	観光施設 あやめ祭り 31% 政宗公祭り 24%	観光情報・案内 あやめ祭り 4% 政宗公祭り 32%	なし あやめ祭り 56% 政宗公祭り 27%
不満足点	観光情報・案内 あやめ祭り 16% 政宗公祭り 22%	あやめ祭り 観光施設 7% 政宗公祭り 交通 14%	なし あやめ祭り 71% 政宗公祭り 57%

本調査は、花山地区から近隣地域でのイベントにおいて、6月30日（土）山王史跡公園あやめ祭り（データ数96件）、9月9日（日）政宗公祭り（データ数93件）、1月13日（日）伊豆沼（データ数92件）にそれぞれ調査を行ったものである。

伊豆沼は立ち寄り者数が相対的に少ないが、これは開催時期が冬期間・鳥インフルエンザによるものと推察される。

*1：山王史跡公園あやめ園（栗原市一迫）

*2：政宗公祭り（大崎市岩出山）

*3：伊豆沼（栗原市若柳）

(3) 宿泊地点調査概要

- 栗原による調査概要

項目	1位	2位	3位以下
年代	50代以上 81%		
誘客範囲	宮城県内 42%	東京・北関東 38%	秋田、岩手、山形 10%
人数	2人 47%	3人以上 52%	
交通手段	自家用車 67%	JR 11%	バス 18%
日程	-	-	-
宿泊数	1泊 67%	2泊 17%	3泊超 17%
訪問回数	4回以上 44%	初回 33%	
訪問目的	観光 86%		
観光の理由 (複数回答)	自然 74%	料理 66%	施設 29% 近さ 23% 再訪問 21%
情報入手方法	友人・家族 55%	WEB 38%	旅行案内 32% 歴史本 17%
訪問地の満足点	宿泊施設 49%	特になし 28%	観光施設 11%
訪問地の不満点	特になし 69%	交通 10%	観光施設 7%
立ち寄り先数	1カ所 41%	2カ所 27%	3カ所超 32%
立ち寄り先	平泉 26%	鳴子鬼首 15%	

※参考：鳴子温泉でのデータ（2施設・データ数335件）

立ち寄り先は栗駒山へは5%（16件）、平泉へは22%（73件）

満足点は、1位宿泊施設47%、2位観光施設16%、なし23%

不満点は、1位交通機関9%、2位宿泊施設6%、なし70%

本調査は、6月23日～7月17日、8月4日～8月27日、10月6日～10月29日、12月15日～1月15日の期間に得られたデータによるものである。

栗原では、1施設（データ数72件）にて実施している。（宮城県内は13施設にて実施している）

第7章 道の駅における管理会計のあり方

道の駅とは、道路利用者の利便性向上、地域活性化を目的とした施設である。この目的を達成するためには、自立した継続性のある経営体として運営していく必要がある。

ここで述べる管理会計とは、経営に関する数値を正しく把握し、その数値の意味するところを評価・分析し、次の意思決定や行動に繋げていく一連のサイクルである。

また、道の駅は第三セクターとして運営されており、一般の営利企業と比べて公共性が高く、行政との連携も重要となっているため、管理会計においても考慮しておく必要がある。

本章では、道の駅の管理会計のあるべき姿について述べた上で、事例として中山間地の道の駅である「路田里はなやま」の管理会計の現状と問題点について分析し、あるべき姿に近付けるための改善案を提言する。

1. 道の駅における管理会計のあるべき姿

道の駅を経営体の1つとして見ると、当然、そこには経営が必要である。そして、経営を管理するための手法として、計数管理がある。

しっかりとした計数管理をすることで、経営者が日々蓄積される有意な客観的情報に基づいた高精度の意思決定を行うことが出来るようになる。

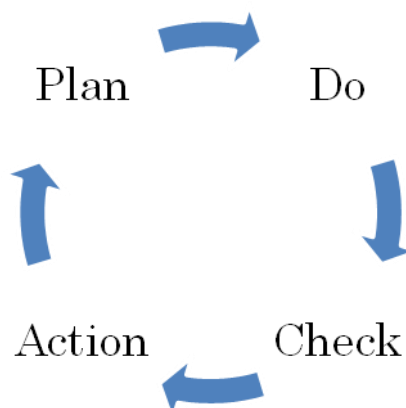
本節では、道の駅における管理会計のあるべき姿について、以下の3点に分けて述べていく。

- (1)PDCA サイクルによる経営コントロール
- (2)リソースの適切配分
- (3)会計情報の適切なディスクロージャー

(1) PDCA サイクルによる経営コントロール

PDCA サイクルとは、管理手法の1つで、Plan (計画) →Do (実行) →Check (評価) →Action (改善) のサイクルを繰り返すことで、継続的な改善活動を推進するものである。

図表 7-1 PDCA サイクル



道の駅の経営においても、PDCA サイクルを用いた経営コントロールは不可欠なものである。

PDCA サイクルを導入するためには、経営状態を把握するための数値データを日々の経営の中で蓄積し、それを管理者が素早く理解出来るような形式で閲覧できる仕組みが必要である。

計画を立てる時は数値データを根拠として利用する。そしてその計画の実行結果の評価を行う時には、数値データがどのように変化したかを確認し、それは何故変化したのかを考察する。

このサイクルを繰り返すことで、経営をコントロールしていく。

道の駅の経営目標としては、①基本機能（休憩機能、情報発信機能、地域の連携機能）の確保の徹底、②利用者第一主義、③収益の確保の3つが考えられ、その実現に向け目指すべき方向を明確にし、事業計画を立てる必要がある。

また、事業計画の裏付けとなる財源的な予算計画が必要である。

事業計画、予算計画のいずれも、1度作ったら終わりではなく、PDCA サイクルを回しながら、適宜更新していくことが重要である。

(2) リソースの適切配分

道の駅が持つリソースとは、一般的な経営資源であるヒト、モノ、カネに地域資源を加えた4種類であると考えられる。

図表 7-2 道の駅の経営資源

ヒト	駅長、従業員
モノ	土地、建物、施設（トイレ、休憩場所等）、設備、商品、etc
カネ	資金
地域資源	自然資源、名所旧跡、文化資源、地場産業、地場産品、郷土食、レジャー、スポーツ、名人達人、宿泊施設、etc

道の駅はこれらのリソースを使って運営を行っていくわけであるが、リソースには当然限りがあり、適切な配分を行うことで効率的に利用していかなければならない。

例えば道の駅の中に複数の部門があるとして、それらの部門にリソースの適切配分を行うためには、部門ごとの予算計画作成と、部門別損益を出せる会計の仕組みを構築することによって、高収益部門と低収益部門を把握し、それぞれの部門における対応策を検討する必要がある。

(3) 会計情報の適切なディスクロージャー

道の駅は、第三セクターとして高い公共性を持ち、3つの基本機能として、休憩機能、情報発信機能、地域連携機能が求められる。これら基本機能の中には、収益には結びつきにくいものも多く、基

本機能をしっかりと発揮するためには、自治体等の行政からの支援が必要となってくる。

行政からの支援を受けるためには、会計情報の透明性を確保し、財政状態および経営状況について、行政に対して適宜適切にディスクローズしていく必要がある。

また、行政担当者は会計に明るい人間とは限らないため、わかりやすい形にして情報提供すると共に、追加の説明資料を提供したり、直接顔を合わせて説明するなどの理解を促すための努力が必要である。

2. 道の駅「路田里はなやま」における管理会計の現状と問題点

今回事例として取り上げる道の駅「路田里はなやま」では、現在、実質的に赤字経営が続いており、休憩機能、情報発信機能、地域連携機能について十分に満たしているとは言えない部分も多いため、このままでは道の駅としての継続性に問題がある。

原因については、他章でも述べた通り様々な要因がある。1つの大きな要因としては、管理会計が不十分なことによる、客観的根拠の乏しさである。

本節では、「路田里はなやま」における管理会計の現状と問題点について、以下の3点に分けて述べていく。

- (1) 経営のコントロール力が弱い
- (2) 根拠の薄いリソース配分
- (3) 不明瞭な会計情報

(1) 経営のコントロール力が弱い

「路田里はなやま」でのヒアリングおよび実地調査の結果、計数管理があまりなされておらず、PDCA サイクルを回すための仕組みが不十分ということがわかった。具体的には次の通りである。

①商品ごとの販売データがほとんど存在しない

物販のレジでは、商品カテゴリ（売店中の商品を約100カテゴリ、委託販売の農産物生産者約200名分をカテゴリ分けして、合計約300カテゴリ）ごとの集計をしており、商品単位での集計は行っていない。そのため、商品ごとの販売データがほとんど存在しておらず、いつ・何が・いくつ売れたのかということが分からない。売れ筋商品、死に筋商品を把握することが出来ず、顧客が欲しい商品だけでは無く、売れない商品も売り場に並ぶことになる。

商品ごとの販売データが無いと、商品仕入れの判断の際に、いつ・何を・どれだけ仕入れれば良いかの判断が出来ず、仕入業者に仕入の主導権を握られがちである。それゆえに地域とはあまり関係の無い商品が数多く店頭に並び、基本機能の1つである地域の連携機能を損ねることになっている。

なお、物販のレジの機能を調査したところ、商品単位での集計を行う機能を持っているが、「路田

里はなやま」の店長に確認したところ、機能が存在することを認知されていなかった。

②在庫管理を十分に行えていない

現在、棚卸を年に1回行うのみで、在庫管理を十分に行っているとは言えない状態である。

在庫管理を行わないと商品ごとの実在庫が把握できず、適切な発注タイミングや発注量が分からない。それにより、機会損失につながる欠品や、キャッシュフローの悪化および在庫保管コストの増加につながる過剰在庫が発生する可能性が高まることになる。

③予実管理を行っていない

現在、行政から定期的に報告を求められているため、事業計画は立てているが、達成するための根拠に乏しい事業計画となっている。

予実管理を行っていないため、計数管理を行う上での目標数値が無くコントロールがされていない。

(2)根拠の薄いリソース配分

「路田里はなやま」では、大きく分けて、レストランを運営する飲食部門、日用品、お土産品や地域特産品などを販売する物販部門、イベントの企画や情報提供サービスなどを行うサービス部門の3つの収益部門が存在する。

図表 7-3 「路田里はなやま」の収益部門

飲食部門	・レストランの運営
物販部門	・食品（自然薯、漬物、菓子等）、飲料（飲料水、酒）、お土産品、地域特産品、の販売
サービス部門	・情報提供サービス ・イベント企画 ・農産物直売所の運営

しかし、現時点では、部門別損益を出すための会計の仕組みが存在しないため、部門ごとの損益が把握出来ていない。

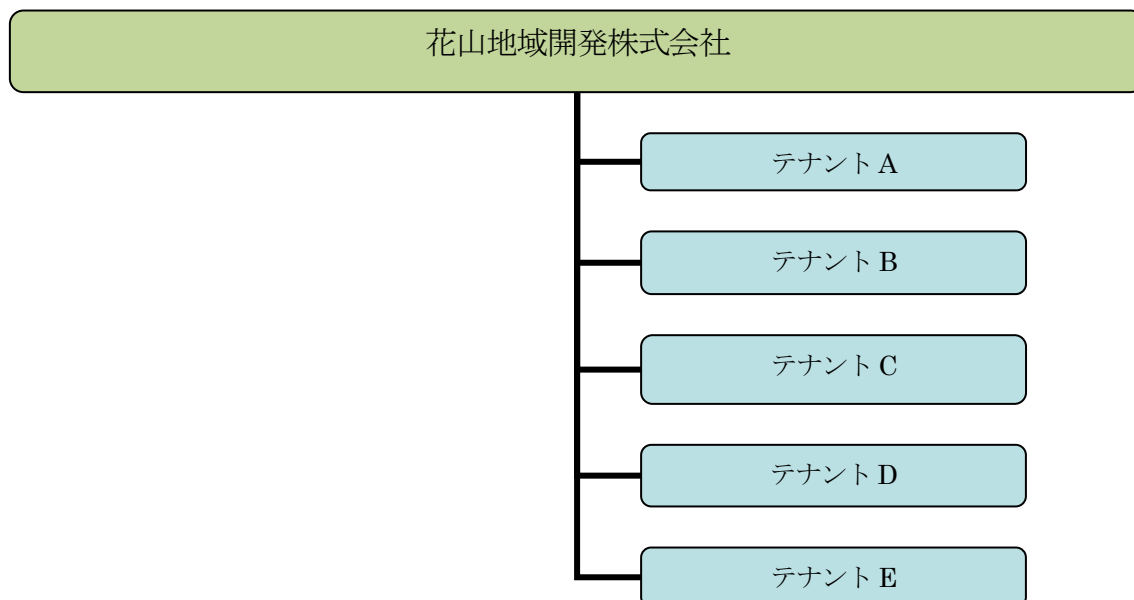
そのため、どの部門にどれだけリソースを配分すればよいかを判断するための客観的な情報が不足しており、社長や店長の勘と経験によるリソース配分となりがちである。

勘と経験だけに頼ったリソース配分の問題点は、リソース配分の結果について客観的な情報に基づく検証が行えないため、何が良くて、何が悪かったかがわからず、その後のリソース配分の調整がうまく行えない可能性が高いことである。

(3) 不明瞭な会計情報

「路田里はなやま」は、現在、花山地域開発（株）が施設の維持管理を行い、5つの店舗（レストラン2店舗、物販3店舗）がテナントとして入居している形となっている。

図表 7-4 「路田里はなやま」の組織形態



しかし実際は、「路田里はなやま」のレストランや店舗で発生する仕入および販売、在庫の負担、従業員の雇用まで全てを花山地域開発（株）が行っており、テナント店舗は全く運営に関与していない状態である。会計上は利益を配分したかのように処理しているが、これも数字上の処理だけで、実際の資金の移動は無いとのことであった。

このような形にしなければならない理由として、平成7年に商店街整備等支援資金（高度化資金）の融資を受けており、この融資を受ける条件として、複数の店舗が一緒になって組織を運営する形を取らなくてはならなかったためである。（元々は組合組織を組成していた。現在、組合は解散）

少なくとも高度化資金の返済が終わるまでは、現在のテナント方式で運営している形で会計報告を行う必要がある。花山地域開発（株）の裁量でテナントごとに商品を決め、その商品が売れた時にそれぞれのテナントの売上として付けていく、といった処理をしている。そのために、レジでの処理や日々の会計処理もテナントごとに集計出来るようにしているが、花山地域開発（株）にとっては意味をなさない作業である。

このような会計処理は手数を要するだけでなく、複雑であるがゆえに外部の人間に理解してもらうための説明が難しい。特に、行政等に支援を求める際に、財政状態および経営状況について、財務諸表を元に経営報告をする必要があるが、理解の容易性の点で大きな障害があると言わざるを得ない。

3. 道の駅「路田里はなやま」の管理会計についての改善提言

「路田里はなやま」は、花山地域における観光拠点であると同時に、地元の人たちの生活や雇用を支える拠点でもあるため、花山地域にとっては無くてはならない重要な施設である。

「路田里はなやま」が今後も地域の中心として貢献する道の駅として継続していくためには、第一に赤字経営を脱却し自立した運営を行っていけるようになることが重要である。そして行政との連携もしながら、道の駅の基本機能である、休憩機能、情報発信機能、地域連携機能を充足し、地域の内外から必要とされ続ける道の駅となっていきたい。

そのためには、しっかりとした管理会計を取り入れて、経営の継続性を確保する必要がある。

本節では、「路田里はなやま」の管理会計をあるべき姿に近付けるために取り組むべきことについて、以下の3点に分けて述べる。

- (1)PDCA サイクルによる経営コントロール
- (2)リソースの適切配分
- (3)会計情報の適切なディスクロージャー

(1)PDCA サイクルによる経営コントロール

計数管理を行っていく上での基礎となる PDCA サイクルを回すための仕組みを作り、これまでの行き当たりばったりの経営から、客観的な数値データに基づいたコントロールされた経営へと改善していく。以下に具体的な改善ポイントを示す。

①単品管理の導入

「路田里はなやま」では現在は使っていないが、物販レジに存在する単品管理機能（PLU 設定）を行うことで、商品ごとの販売データを入手できるようにする。これにより、いつ・何が・いくつ売れたということが分かるので、売れ筋商品、死に筋商品を把握して、お客様のニーズに合わせた商品ラインナップを構成出来るようになる。

また、商品仕入れの際には、仕入業者と商品ごとの販売データを元に交渉が行えるので、適切な仕入れが出来るようになる。その結果、地域と関連する魅力的な商品を品揃えすることが出来るようになり、基本機能の1つである地域の連携機能を充足することになる。

②簡易的な在庫管理の導入

現在の「路田里はなやま」では、本格的な在庫管理の導入は負担が大きいため、まずは簡易的な方法での在庫管理の導入を行う。

ヒアリングの際には、返品不可能な買取商品が3割、返品可能もしくは委託商品が7割とのものであったので、ひとまずは在庫リスクが高い3割の買取商品のみを重点管理対象として在庫管理を行う。

まずは棚卸を行い、管理対象の商品について商品ごとに在庫点数を記録する。次に本項①で述べた単品管理を行っていけば、日々、商品ごとの販売点数が把握出来るので、在庫点数も合わせて更新する。これにより、管理対象の商品については、常に在庫状況が把握出来るようになる。

なお、棚卸は在庫管理対象商品だけでも月 1 回は行う。

以上の手順によって、在庫の適正化を図り、欠品や過剰在庫の発生を極力抑えていく。

③事業計画と予実管理の導入

他人から要請されて作る事業計画でなく、自社の経営に真に役立つ事業計画を作成する。そのためには、前年比 10%UP などの安易な目標や、ただ数字ありきの中身の無い事業計画であってはならない。「路田里はなやま」が道の駅としてあるべき姿を具体化し、それを実現するための行動を考え、その行動の結果が数字としてどのように表れるかを極力客観的なデータを根拠として算出し、その数字を計画として落とし込んでいくべきである。

ただし、どんなに精密に事業計画を立てても、実際にはなかなかその通りにはいかないのが常である。そこで必要になってくるのが予算管理である。月ごとに計画値と実績値を比較し、差異分析を実施する。ここで生じた差異については原因を調査し適宜対策を行うことで、次の月での計画との差異を縮めるようにする。また、場合によっては、経営環境が変わり、事業計画を見直す必要が出てくるかもしれない。そのときは事業計画を現実に沿って修正を行う。事業計画は一度作成したら終わりではなく、経営環境の変化、新しい情報の入手、事業活動の経過と共に適宜修正していく必要である。

④レジの入れ替えと管理システムの導入

現在、「路田里はなやま」では、飲食と物販で別メーカーのレジを使用しており、レジの販売データをまとめて管理するシステムは存在しない。そのため、それぞれのレジから日々集計データをパソコン上から手入力する作業が必要となっている。

飲食部門で使用しているレジが発売から 10 年以上経過しており、メーカーの保守期限も切れている状態で使用を続けているため、万が一故障した場合や消費税増税の際などで設定の変更が必要な場合に適切なサポートを受けられない可能性がある。

今回、下図のシステム構成例のような形で、レジの入れ替えと販売や仕入れのデータを集中管理するための管理システムの導入を例示する。

図表 7-5 システム構成例（東芝 TEC 株式会社提供）



導入にはある程度まとまった金額の投資は必要となるが、売上集計等の作業が不要になることによる管理部門の生産性向上、そしてスピーディーな情報入手による経営全体の強化に繋がることが大きく期待出来る。

(2) リソースの適切配分

効率的なリソース配分を行っていくために、飲食、物販、サービスの各部門別に損益を出せる仕組みを作り、部門別損益状況を把握出来るようにする。

「路田里はなやま」の現状を鑑みて、なるべく会計担当者や従業員に負担をかけない簡便な方法を提案したい。以下に、導入のためのポイントを示す。

① 月次決算の導入

部門別損益計算を有効に活用していくためには、前提として月次決算を行う必要がある。年1度の決算時のみ部門別損益計算を行っても、PDCA サイクルを回す期間としては長過ぎるため経営の役には立たないためである。

月次決算では、賞与や減価償却費などの月割計上、未払費用の計上、在庫の計上を行うことになるが、あまり厳密にやる必要はない。部門別損益計算や月次決算は、税務申告等のための正確な計算を要する財務会計ではなく、組織内の意思決定のための管理会計であり、数字を素早く押さえることを重視すべきである。

②部門別損益計算の導入

1)部門別損益計算書のフォーマット準備

花山地域開発（株）では、JDLの会計ソフトを使用している。特に問題が無ければ、JDLの部門管理機能を使用すればよい。

もし、何かしらの理由でJDLの部門管理機能が使えなくても、エクセル等で部門別損益計算書のフォーマットを作成し、月次決算で出した損益計算書から③、④の処理を行うことで部門損益を出すことが出来る。その際のフォーマットは、月次で予算と実績が管理出来るようにしておく。

2)売上と直接費を部門別に集計

売上を部門別に集計し、それぞれの部門に直接紐づく直接費を賦課する。特にサービス部門においては、サービスコンシェルジュや施設の維持管理等、売上が無いにも関わらず費用が生じる業務があるが、それらについても漏れなく費用を計上する。

3)間接費の配賦

部門に直接紐づけることが出来ない間接費については、何かしらの基準で配賦する必要がある。配賦基準としては、売上高、従業員数、従業員稼働時間、売場面積等、様々な基準が存在するが、これは費目ごとに最適と考えられる配賦基準を選択する必要がある。

また、費用の比率として高い人件費において、1人の従業員が複数部門にて業務を行っている場合は、部門ごとに稼働時間を記録しておく必要がある。これは厳密でなくとも構わないので、該当する従業員には日報等を作成させ、部門ごとの稼働時間に集計出来るようにしておく。

それから、社長や店長といった経営陣の人件費や、施設に関する維持費用など、どの部門にも属さないような費用については、管理費用などの名目でまとめて集計し、適切な配賦基準で配賦する。「路田里はなやま」については、売上が発生しない業務も多いことから、部門別売上高よりも部門別従業員数の方が配賦基準としては適している。

4)予実管理の実施

月次で部門別収益予算を作成し、毎月実績と比較することで、仮説検証を繰り返す。これにより、継続的にリソース配分を調整し、効率的なリソース配分を目指す。

(3)会計情報の適切なディスクロージャー

形式上だけのテナント方式による会計報告は、高度化資金の残債が残っている状態では継続せざるを得ない。極力手間をかけずに処理していくと同時に、少なくとも社内関係者は処理方法も含めて容易に対応出来るようにマニュアルを作っておく。

また、今後は行政とも積極的に連携を行い、必要な支援を受けながら地域一体となって道の駅を運営していく方針を確認している。

そのためには、財政状態および経営状況について行政に対して適宜適切にディスクロージャーして

いく必要があり、その際には以下のような点に留意する。

①会計情報の透明性を確保

道の駅のような公共性の高い組織の場合、会計情報の透明性確保は必須である。資産や損益、お金の流れといった会計情報を、第三者にもわかりやすい形で報告出来るようにしておく。

②会計情報の理解容易性を高める

行政から支援を受けやすい体制を作るために、行政担当者にも会計情報を理解しやすくするための努力を行うべきである。

なお、「路田里はなやま」の店長からは、高度化資金の返済が終わればテナント方式を止めることが出来る可能性があるという話を聞いている。可能な限り、実態に沿った形での会計処理を行うようにしていくべきである。

第8章 中山間地域の活性化

1. 中山間地域とは

中山間地域とは平野の外縁部から山間地をさし、日本では国土面積の73%を占めており、平地地区と比べて総じて自然的、経済的、社会的な諸条件が不利な地域である。

都市から遠い等による就業機会の少なさ、都市への交通アクセスの悪さ、買物、教育、医療等生活上の不便さも加わり、人口の減少と高齢化が著しい。中山間地域の定義は、法律上の定義と農林統計上の定義に分かれる。

(1) 法律上の定義

特定農山村法、山林振興法、過疎地域活性化特別措置法による定義は以下の通りである。このほかに、半島振興法、離島振興法により定義される。

これらの法律は、いずれも自然条件や地理的条件が不利な地域に対して、地域振興や活性化を促進する事を目的とした法律により、定義されたものである。

①特定農山村法による「特定農山村地域」

1)から3)のいずれかに該当するか、4)に該当する地域は、特定農山村地域と定義される。

1) 勾配 1/20 以上の田面積が全田面積の 50%以上、但し全田面積が全耕地面積の 33%以上。

2) 勾配 15 度以上の畑面積が全畑面積の 50%以上、但し全田面積が全耕地面積の 33%以上。

3) 林野率 75%以上

4) 15 歳以上人口に対する農林業従事者数の割合が 10%以上、又は総土地面積に対する農林地割合 81%以上

②山林振興法による「振興山村」

1)及び2)に該当する地域は、振興山村と定義される。

1) 林野率 75%以上

2) 人口密度 1.16 人未満/ha

③過疎地域活性化特別措置法による「過疎地域」

1)から3)の何れかに該当するか、4)に該当する地域は過疎地域と定義される。

1) 人口減少率 25%以上

2) 人口減少率 20%以上で 65 歳以上人口率 16%以上

3) 人口減少率 20%以上で 15 歳以上 30 歳未満人口比率 16%以下

4) 財政力指数 0.44 以下

(2) 農林統計上の定義

都市的地域、平地農業地域、中間農業地域、山間農業地域の4地域に分類される中で、中間農業地域及び山間農業地域に該当する地域を「中山間地域」と定義する事が出来る。

①都市的地域

人口密度が500人/k㎡以上、D I D面積（注1）が可住地5%以上を占める等、都市的な集積が進んでいる市町村。

（注1 人口集中地域・都市の市街地の規模を表す指標）

②平地農業地域

耕地率20%以上、林野率が50%未満または50%以上であるが、平坦な耕地が中心の市町村

③中間農業地域

平地農業地域と山間農業地域との中間的な地域であり、林野率は主に50%～80%で、耕地は傾斜地が多い市町村。

④山間農業地域

林野率が80%以上、耕地率が10%未満の市町村

本稿で取上げている宮城県栗原市は中山間地域に指定されており、その中でも花山地域は林野率95%で農林統計上は山間農業地区に相当する。

2. 中山間地域を取巻く環境変化

(1) 少子、高齢化の進行

日本全体の人口が自然減となり、少子・高齢化が進む中で、中山間地域は一層、傾向が顕著となっている。若者の流出が続き、次世代を担う人材が不足している。

地域の担い手が不足すれば、集落活動を維持する事が困難な地域も続出する。中山間地域では1人暮らしの高齢者も増加しており、買物や通院など、高齢者の日常を支える生活環境の整備、充実が求められている。

(2) 地域産業の衰退と若者の流出

中山間地域では地域産業の衰退が著しい、農業が米価の下落等で衰退し、林業がエネルギー革命、自由化による輸入木材との競争で需要が減り、建設工事業も公共工事が縮小した、従来地域の基盤であった産業が衰退している。

中山間地域は企業数が少なく、産業の活性化につながるような職場が不足している。働く場のないことが若者の流出が止まらない要因であり、若者が地域で働ける場をつくる事が最も重要な課題である。

(3) 大規模災害の発生

中山間地域における水害、山崩れ、雪害等自然災害により、集落の孤立が問題となっている。

花山地域は岩手・宮城北部内陸地震、東日本大震災等、予想を超えた大規模災害が発生しており、地域の防災対策が重視され、防災拠点としての道の駅の機能が期待されている。

3. 道の駅と地域活性化策

(1) 地域コミュニティのセンターとしての「道の駅」

中山間地域においては 地域内にすむ住民は共同体としてお互いに助け合いながら、地域を守らなければならない。

少子高齢化に伴う子育て支援、老人の介護、障害者の自立支援など社会保障の問題、特に人口の少ない中山間地域では一つの基礎的な生活圏（小学校区等）内の生活拠点がバラバラではコミュニティの形成が難しい。センター機能をもった拠点と外部とをつなぐバス路線等も整備し、一度に用を足すことが出来るような、道の駅が望ましい。

(2) 道の駅を通じて 価値の創造・伝達・提供の仕組みづくり

地域資源に着目して価値の有るものに育て、その価値を道の駅を通じて買って貰い、体験して戴き、消費者に確実に伝達し価値を実現させる。

地域資源から今の時代にマッチした活性化の種を見出し、新しい意味づけや編集を通じて「モノの地域ブランド化」を進める。

商品の「地域ブランド化」に加え、店舗環境を演出した「観光型店舗の開発」「地域の原材料の確保」「雇用の確保と人材育成」、「地域の文化発信」を行う。

道の駅はこれを実現できる 機能を持っている。

4. 行政の役割

(1) 定住人口の確保

高度成長期から半世紀に亘り、多くの中山間地域は「ここになにもない」といって、子供たちを都会に送りだしてきた、郊外団地や高層住宅が次々整備されてきたが、これらの団地では今後急激に高齢化率と人口減少率が予測される、急激な人口減少は中山間地域だけでの問題ではなくなっている。

自然に乏しく、食料やエネルギーの自給が困難な地域の中で、すさまじい高齢化を迎える都市住民と共生する役割が求められる、これからは中山間地域への田園回帰が始まる。

住民 1000 人に、毎年外から 1 組の夫婦と男女各一人の青年が定住してくれば人口の維持が可能と云うシミュレーション結果があり、仕事さえあれば地方に残りたい子どもたちも増えている。

市町村は地域で安心して暮らせるような仕組みづくりに一層注力する必要がある。

(2) 求められる行政改革

これまでの地域運営は、縦割りの補助金、行政制度を前提にそれぞれが専門分野での事業を展開し、相乗効果が期待できない事業が見受けられる。

花山地域でも立派な市役所支所、ほとんど機能していないふるさと交流館、森林科学館、老朽化したままの青少年旅行村等、住民 1200 人余りでは使いきれていない施設がある。これらを有機的に結合させ、地域住民にも外部から訪問する人にも活用し易い施設とすれば 地域の活性化につながる。

行政は施設の運営を指定管理者制度で運営しているが、施設利用の制約が多く、利用者の視点から見ると活用しにくい場合が見受けられる。

施設は活用しにくければ税金の無駄使いにつながる、縦割りの弊害を排除して、全体最適の視点から利用し易いように、行政は障害を取り除くことが必要である。

(3) 交通アクセスの改善

観光資源として栗駒山の麓に点在する温泉をつなぐ「栗駒山麓湯めぐり」、岩手・宮城北部地震による「大規模地滑り跡」の見学コース化プラン等、栗駒山を中心とした観光資源を有している。

栗駒山の春の新緑、秋の紅葉は見事である。花山は入口に当たり、「自然薯の館」は基地となる。この資源を有効に生かすために、交通アクセスの改善が必要である。

現状は交通アクセスが悪く、自家用車を使用しなければ容易に行けないところである。

新幹線くりこま高原駅から花山までの快速バスの運行、仙台から一迫間までの高速バスを花山まで延伸する等、交通アクセスの改善が図られれば都市との交流の拡大につながる。

(4) 外部支援組織の活用

地域運営のやり方が住民と行政との綱ひき型か、押しつけ型となっていないだろうか、行政も広域合併で現場の職員が減少し、縦割り組織、経験不足等で地域のニーズに応えきれないことが懸念される。

環境変化に対応した柔軟な発想が必要である、行政や都市との間も含め、柔軟に「つなぎ役」となる外部の支援組織を加えることにより、新たな発想が期待できる。

コミュニティ組織と、行政と、外部支援組織が三者一体となって地域運営に連携する事が望ましい。

5. 道の駅を主体とした、新たな価値の創出

(1) 外部から集客の出来る 資源・サービス等の開拓

花山地域は、道の駅「路田里はなやま」という拠点を持っている、この拠点を有効に生かす資源・サービスの開拓があらたな価値の創出につながる。

栗駒山一帯は有数の地熱地帯であり、多くの温泉がある、道の駅「路田里はなやま」に足湯でも出来る施設があれば集客に有益と思われる。

課題は地域の資源を掘り出し、チャレンジする人材を如何に派出できるか、これらを地域で応援し育てるかが問われている。

地域一体となり外部組織の応援も得て、やる気のある人を発掘し、支援をすることができる体制をつくることが望まれる。

(2) 地域資源を発掘し、魅力の有る商品に育て上げる戦略

地域の資源を見直して特産品に育て上げる為に 如何に生産・加工・販売につなげられるかが活性化の戦略となる。

道の駅「路田里はなやま」は自然薯の特産品として提供しているが、原料となる自然薯が地域の供給量では間に合わず、新たに栽培組織を立ち上げ、事業化する事を提案した。

目標は少なくとも3品目程度の特産品候補として、「道の駅」の看板商品を目指して挑戦されたい。成果を得るまでは相当の期間がかかる。その間、情熱を持続する為に、外部支援機関の適切な助言を得られる体制が必要である。

(3) コンパクトタウン構想

栗原市長から花山地域の住みよい街づくりを目指す、コンパクトタウンにする構想を伺った。

高齢者の独り暮らしが増え、冬季間、積雪により閉ざされ、除雪もままならない状況であり、地域の中心部に高齢者専用住宅を設け、一定期間過ごして貰う構想であった。

老人を閉じ込めるのではなく、地域が一体となって外部との交流も含め、住みよい街づくりを目指すことはすばらしい発想である。

道の駅は外部からの交流もしやすく、地域の人が集まりやすい場所である。ここに多様な機能を付加すれば、コンパクトタウンのセンターとして、あらたな役割を発揮することが可能となる。

地域が主体となって道の駅のような地域のセンターを中心に、時代のニーズにあった施設を有機的につなぐことができれば、中山間地域においても新たな活性化につながる。行政においても特区構想的な発想が期待される。

おわりに

東北地方の中山間地域でも急速に過疎化が進み、限界集落（65歳以上人口比50%以上）という言葉が日常的に使われるようになった。

中山間地域の過疎化を食い止めることは極めて難しいことではあるが、我々に何かできることはないかと模索していた。

地域の魅力度を高める、地域資源の再発掘、外部からの入込客を増やす工夫等、地域に雇用を増やし、若者を定着させ、人口減少に歯止めを掛けることが出来れば解決策につながるが、核となる地域の人材発掘、施設の活性化が出発点となる。

宮城県より依頼された、栗原市花山「自然薯の館」の経営診断を契機に、運営会社、花山地域開発株式会社が地域センターとしての可能性をもっていると考えた。

中小企業診断協会（本部）の支援を受け、一般社団法人宮城県中小企業診断協会の会員有志により、自主研究テーマとして取上げた。

中山間地域の活性化、第三セクターの経営活性化問題は難しい課題であり、容易に成果がでるものではないが、我々の企業支援、地域資源商品化等の経験を生かし、貢献できる事が必ずあると確信している。

調査の過程で色々な提案を行ったが、実現には時間がかかる、次のステージに向けて構想を練っている。

資料の提供並びに調査の機会をいただいた 宮城県、栗原市、花山地域開発株式会社の皆様に感謝申し上げます。

平成26年3月吉日

一般社団法人 宮城県中小企業診断協会
会長 小林 豊弘
常務理事 伊藤 秀則
中小企業診断士 守屋 秀一
中小企業診断士 青木 康夫
中小企業診断士 高橋香代子
中小企業診断士 池田 裕二
中小企業診断士 細野 哲平
特別研究員 牧 哲史

平成 26 年 3 月発行

発 行 者 一般社団法人宮城県中小企業診断協会

連 絡 先 宮城県仙台市青葉区一番町 2 丁目 1 1 番 1 2 号 プレジデント一番町 3 0 3

TEL (022) 262-8587

FAX (022) 302-3412

E-mail : shindan-myg@etude.ocn.ne.jp