

研究論文〔査読論文〕

道の駅における顧客のすみわけ戦略に関する一考察 ——なぜ、妹子の郷レストランは専門店化できたのか——

辻 紳一

大阪市立大学大学院創造都市研究科

キーワード：道の駅 レストラン 地域性 専門店 マーケティング戦略 差別化

1. はじめに

1-1. 研究の背景

道の駅は、道路利用者の「休憩機能」、道路利用者や地域の方々の「情報発信機能」、活力ある地域づくりを共に行う「地域の連携機能」の3つの機能を併せ持つ、国土交通省で登録された休憩施設であり、全国の登録数は、1,145カ所（平成30年4月25日現在）と増加傾向にある。

近年、道の駅がクローズアップされつつある。道の駅には、ドライブを楽しむ人の休憩施設や地域の文化・名所・特産物など情報発信や物販販売場所が設けられおり、目的地までのドライブする通過点という位置づけが強い。しかし近年においては、単なる通過点から道の駅に行くという目的地化への傾向が高まっており、道の駅の位置づけが変わりつつある。関・酒本（2016）によると、農村や中山間地域の活性化を促すものとして、「農産物直売所・農産物加工・農村レストラン」の三点セットを指摘しており、近年、道の駅がその総合的な受け皿になってきたことを示唆する。また、地域の連携機能の物販・飲食施設では、他のサービスエリアと変わらない画一的なサービスから、地域性を活かした個性化を打ち出し、他の施設との差別化を図っていると指摘する（関・酒本、2016）

1-2. 研究の目的

道の駅の利用者は、若者・カップル・ドライバー・家族連れ・ツアー客・地域住民など、車を利

用する多種多様な来店者が多く見込まれる。近年、道の駅にあるレストランでは、来店者全員に対応した一般大衆向けメニュー（定食や麺類など）を前提としつつ、ここでしか食べられない地域性ある個性的なメニューを追加することで、他の施設との差別化を図っている。しかしながら、近隣の道の駅レストランでも、同様の動きによる同質化が促されており、さらなる差別化が求められている。

滋賀県大津市にある道の駅「妹子の郷」では、顧客層をシニア層やシルバー層（以下、シニア層とする）に絞り込み、滋賀県の地域資源ブランドで有名な極上近江牛A5に特化した専門店レストランを運営することで顧客の差別化を図っている。

本研究では、多種多様な来店者が見込まれる道の駅において、なぜ妹子の郷レストランは専門店化できたのかに着目し、レストランの専門店化と顧客のすみわけ戦略に焦点をあてて、考察することとする。本稿の研究の目的は、2点ある。

1点目は、レストランが狭い品揃えと接客を重視した専門店として運営できた点を確認する。専門店の定義については「基本的には何らかの商品カテゴリーに特化した品揃えを基盤に、小売機能・サービスの提供において高水準の専門性を発揮する店をいう」と指摘する（岩本ほか、2007、p.166）。具体的には、顧客の性別・年代や特性に合わせた狭く深い品揃えや接客などの対面サービスが専門店では不可欠であると考えられる。

2点目は、道の駅の来店者属性から考察し、施設内の専門店レストランとコンビニが顧客をすみ

わけさせていることを確認する。顧客のすみわけとは、各店の主な顧客層がおおまかに区別されており、互いに営業が続けられていることとする。

1-3. 研究の方法

道の駅の研究においては、農産物直売所の運営や地域ブランド支援、そこで働く地元女性の自立、運営主体の組織体制、地域活性化など、数多く行われてきているが、道の駅の専門店レストランをテーマにした研究はほとんど見当たらない。よって、妹子の郷の専門店レストランの店舗戦略や店舗運営に関する内容は、開業時から約5年間にわたり専門店レストランを経営した元経営者¹⁾からのインタビュー内容をもとにしている。

1点目の研究目的であるレストランの専門店化については、妹子の郷レストランと隣接する道の駅「びわ湖大橋米プラザ（以下、米プラザという）」レストランを事例対比するため、マーケティング戦略の4P分析²⁾を実施した。それにより、狭い品揃えと接客を重視した専門店として運営できた点を検証する。

2点目の研究目的である顧客のすみわけ戦略については、妹子の郷にて平日と休日に来店者調査を実施し、施設内にある専門店レストランとコンビニの来店者属性の把握を行った。それにより、各店舗の主な顧客層がおおまかに区別されていることを検証する。また、店舗の売上や利益率をインタビューなどから把握することにより、互いに営業が続けられていることを検証する。

以上から、妹子の郷と米プラザの4P分析、来店者調査、元経営者のインタビュー内容などをもとにして、レストランの専門店化や顧客のすみわけ戦略の考察を行い、本稿の結論を導いている。

2. 先行研究

2-1. 道の駅に関する研究

(1) 道の駅併設農作物直売所の利用顧客特性

慶野・中村（2004）は、5カ所の大規模農産物直売所の来店者に対して実施されたアンケート調

査から、直売所利用状況の検討を行った。その結果からは、道の駅の農産物直売所は、他の農産物直売所に比べて集客力が大きいと、リピーター客のほかに多数のフリー客も集めていることが示唆された。さらに、道の駅に設けられた農産物直売所は、集客は大きいと、一過性の客も多く、リピーター客を増やすことは必ずしも容易ではないと述べる（慶野・中村、2004、pp.41-49）

(2) 道の駅利用者の施設に対する評価

飯田（2000）は、アンケートの調査結果を用いて、主要施設（特産品、トイレ、レストラン）に対する利用者の評価を道の駅とドライブインにて比較した。その結果としては、特産品とトイレは、ドライブインよりも道の駅を高く評価しているが、レストランについては、ドライブインの方が高い評価であった。この結果を踏まえ飯田は、既往の調査から利用者の地域性に対する要望は強いことが分かっており、レストランにおいてもこの点に配慮した工夫を行うことで、評価を向上させ集客性を高めることができるのではないか、と推察する（飯田、2000、p.424）

(3) 道の駅レストランの差別化への取り組み

関・酒本（2016）によると、道の駅レストランでは、地元の食材を使った伝統の味やその味に磨きをかけた地産地消のメニューを基本に、地元の食の魅力を積極的に提供しようとする地産地消レストランが増えつつあることを指摘する。具体的には、北海道深川市の道の駅「ライスランドふかがわ」では、地元のお米を使った釜炊き銀しゃり定食、福岡県宗像市の道の駅「むなかた」では、地元宗像市産の旬の食材を用いた漁師料理などの事例を紹介している。また高知県四万十川町の道の駅「あぐり窪川」では、それまでのメニューを見直し、地元食材を使うことを徹底した四万十まるごと膳メニューの提供により、客単価が上がった事例を紹介している（関・酒本、2016）

2-2. 滋賀県の地域資源ブランドの認知度

田村（2011）は、日経リサーチによる地域ブラ

ンド戦略サーベイ（名産品編）より、消費者が商品の名前さえ知らない不認知段階（不認知率）に着目し、特産品が地域資源ブランドとして消費者に確立される段階を簡易的に3つの市場発展段階³⁾に整理した。それによると、近江米は「未発展段階」、近江牛は「発展段階」であった（田村、2011）

滋賀県の地域資源ブランドの近江牛は、比較的高い認知度となっているが、近江米については消費者への認知度の低さが目立つ結果と言える。

2-3. 消費者の食生活の変化

大浦（2016）によると、近年の傾向としては、世帯規模の縮小、特に高齢世帯や単身世帯の増加が顕著であり、消費の基本単位である世帯の姿が変化しつつある。そして、同じ消費者でも、誰と食べるか、あるいは日常か非日常かなどTPOによってメニューや購入する店、商品を変えといったことは、ごく一般的に行われており、食品の消費行動は極めて複雑になってきている、と述べたうえで、消費者の意識・行動や食生活を取り巻く環境が多様化・複雑化する中で、食生活全体としては「簡便化、多様化」をはじめとして「高級化、健康・安全志向」といった質的な変化が見られる、と指摘する（大浦、2016、p.260）

2-4. まちづくりの観点による道の駅

小長谷ほか（2010）によると、道の駅は、地域にとってメリットが非常に大きいと述べる。特に、地域の商業との関係については、まちづくりの3法則からみるならば、差別化を図ればよく、これが今後重要になるであろうと指摘する。まちづくりに成功した事例から導きだした3法則とは、①地元組織の健全さ、②対ライバルでは差別化、③対顧客のマーケティングが成功の鍵となることであり、今後の道の駅は、個性化路線が期待されると示唆する（小長谷ほか、2010、pp.20-21）

2-5. 先行研究の整理

これらの先行研究からは、道の駅では、一過性の客も多く、リピーター客を増やすことは必ずしも容易ではないこと、また、消費者の「簡便化、多様化、高級化、健康・安全志向」といった食生活の質的な変化を背景に、レストラン利用者の「地域性」に対する要望も強くなってきていること、それらを踏まえ、実際に地元の食の魅力を積極的に提供する差別化された地産地消レストランが増えつつあると整理される。

よって今後道の駅では、地域資源ブランド等の地域性を活かした差別化は重要になると指摘する。

3. 事例研究

3-1. 調査対象

滋賀県大津市の国道161号湖西道路沿いにある妹子の郷と琵琶湖大橋付近にある米プラザのレストランを対象に4P分析にて事例研究を行う。妹子の郷と米プラザとの施設間の距離は約6km、車の移動時間は約15分と比較的近い場所に立地する。

米プラザでは多種多様な来店者を対象に、一部地域性メニューを提供することで地域資源ブランド等の地域性を活かした差別化を行っている。一方、妹子の郷では、顧客層をシニア層らに絞り込んだ専門店レストランの運営を行っており、顧客の差別化を実施している。近隣に位置する道の駅レストランにおいて、妹子の郷と米プラザは異なる差別化を行っており、共通点や差異点などを明らかにするために、これらを調査対象としている。

3-2. 妹子の郷

(1) 施設の概要

2015年8月に京都と滋賀県湖西地域を結ぶ湖西道路上の和邇（わに）ICに開業した道の駅である。国道161号湖西道路は、京阪神と北陸地方を結ぶ主要幹線道路で前後の西大津BP、志賀BPを含めると約30kmにわたり、休憩施設がなかったため、国土交通省と大津市が一体的に整備した経緯を持つ。道の駅が立地する大津市志賀地域

は、琵琶湖や比良山の豊かな自然環境に恵まれ、夏場のウォーターレジャーからスキー・スノーボードなどのウィンタースポーツ、トレッキングなど、年間を通じて自然体験ができる地域にある。

道の駅には、地域の特産品や農産物等の販売、それらを活かした食事メニューなどを用意しており、地域の魅力ある観光情報や特産品情報を発信するアンテナショップとしての機能も備える。また、観光コンシェルジュを設置し利用者の多様なニーズに対応できる質の高いサービスを提供する。施設内には、観光情報施設・道路情報施設・24h コンビニ・特産品販売所・レストラン・トイレ・屋外イベントスペースがある。具体的には、特産品販売所では、地元農家で生産された季節ごとの旬な野菜や地域業者による加工品、さらにお餅・みたらし・あられなどの和菓子やクッキーなどの洋菓子、パン・お味噌などの食料品からお土産品、手作りの雑貨品なども取り扱っている。

施設内には、休憩や食事ができる休憩スペースがあり、長旅の休憩時間の利用が可能である。玄関前のイベントスペースでは、年間を通じて地域を盛り上げる野外出店市などのイベントが開催されている。第2駐車場には、電気自動車充電器も設置しており、誰でも利用が可能である。車の駐車台数は115台（普通車87台、大型車28台）、営業時間は、9:00～18:00（季節により終了時間が延長）、コンビニ・トイレ・駐車場は、24時間の利用が可能である。なお、大津志賀地域振興観光株式会社（以下、振興観光という）が道の駅の地域振興施設の指定管理者として、大津市より業務委託を受けており、観光情報施設・コンビニ・特産品販売所・レストランを運営する。

（2）利用者の特性（妹子の郷）

道の駅に隣接する湖西道路の通行台数⁴⁾は、1日あたり1万7462台、平成22年度対比105.61%（1万6532台）であり、通行台数は増加傾向にある。妹子の郷の観光入込客数⁵⁾は79万5400人（観光地ベスト6位）となっている。道の駅周辺は、琵琶湖や比良山の豊かな自然環境に囲まれ、

年間を通じて自然体験ができる地域であることから、休日はバイク等のツーリング客を始め、レジャーなどを好む若者、家族連れ、さらには団体バスツアー客の利用も想定される。

平日は、国道161号線を利用する通勤ドライバー、トラック等の運転手の利用が中心となる。また施設内には、24h コンビニや野菜直売所があり、高齢者を中心とした地域住民も多く見込まれる。

（3）レストランの概要（妹子の郷）

近江牛の一頭買いによる極上近江牛A5メニューのこだわりとおもてなしの接客を行う専門店レストランである。近江牛の陶板焼きは、自分好みの焼き加減を楽しむことができる。また、地元食材を活かしたメニューも充実しており、特にお米は棚田米（主に比良山系の山水で育てたうるち米）を使用する。具体的には、近江牛本日おまかせ膳・近江牛すき焼き膳・一人前近江牛ステーキ膳・近江牛重・近江牛おろしハンバーグなど、極上近江牛A5を使った高付加価値なメニュー（約2,000～4,000円）が全体約6割を占め、一部、本日の近江牛ステーキ（7,000円）、それ以外では、おこさまカレープレート・近江赤ハヤシなど（約1,300円）も提供する。

店内は、高級感ある重厚な雰囲気醸し出しており、お客様のことを気にかけてながら、お客様との会話を楽しむ接客を常に心掛けている。ホールは常時5名を配置しており、店内に入ると座席までホールが案内した後、注文や配膳は、テーブルでの対面接客を重視したフルサービスを行う。席数は64席あり、営業時間は10時～18時・19時と季節ごとに終了時間が異なる。また、広報活動としては、自社HPによる告知やじゃらん・食べログなどへの掲載、youtubeによる施設案内の動画、SNS（facebook等）によるイベント情報発信を行う。

3-3. 米プラザ

（1）施設の概要

琵琶湖大橋有料道路や周辺道路を通行する

方々のオアシスをイメージした休憩所・情報発信・地域連携機能等がある休憩施設として、1996年10月に開設された。琵琶湖の湖畔に面した琵琶湖大橋西詰めの場所に位置しており、びわ湖からのさわやかな風、背景の美しい山々などの素敵なロケーションが楽しめるくつろぎの場となっている。

施設内には、地域連携機能として、滋賀県特産品直売所「おいしやうれしや」、滋賀・京都の特産品が揃う土産品売店コーナー、琵琶湖大橋を眺めながら食事ができるレストランなどがある。さらに2階には、滋賀の米をはじめ県産農産物の啓発施設「米プラザ」、地域住民にも利用可能なコミュニティールームや研修室が整備されている。駐車台数は、普通車136台・大型車18台、営業時間は9:00～19:00（季節により変動）である。京阪グループの傘下に入っている琵琶湖汽船株式会社が、滋賀県より業務委託を受けた指定管理者として、レストランや滋賀県特産品直売所を運営する。

(2) 利用者の特性（米プラザ）

道の駅に隣接する琵琶湖大橋有料道路の通行台数⁶⁾は、1日あたり3万5066台、前年度対比101.42%であり、通行台数は増加傾向にある。米プラザの観光入込客数⁵⁾は50万1100人（観光地ベスト16位）となっている。平日は、琵琶湖大橋を利用する通勤ドライバーやタクシー、トラック等の運転手の利用が中心となる。特に、施設内に滋賀県特産品直売所もあることから、地域住民の利用が多く見込まれる。また、琵琶湖大橋の湖畔に面することから、休日には多くの家族連れ、カップル、バスツアー団体、ボーイスカウト等の体験学習団体の利用が目立つ。

(3) レストランの概要（米プラザ）

多種多様な来店者に対応した各種定食、麺類、ファーストフードなど種類が豊富なメニューを取り揃えつつ、直売所の新鮮な野菜を取り入れた地産池消メニューも一部提供する。具体的には、うなぎごはん定食・エビフライ定食などの近江米を使った定食類が多くを占め、その他、カレー・うどん・丼物・お子様ランチ・ソフトクリームなど、

全般的な価格帯は約600～1,000円である。また、滋賀県の地域ブランド近江牛を使った近江牛弁当、近江牛ごはん定食などを一部提供しているが価格帯は約1,500～2,000円とやや高めの設定である。

席数は100席あり、店内での食事はカフェテリア形成のセルフサービスとなっている。入口自販機にて食券を購入後、カウンター越しに料理を受け取り、水や食器の片付けはすべて顧客が行う。団体様向けお弁当も事前予約でき、営業時間は、9時～17時・18時・19時と季節ごとに終了時間が異なる。また広報活動としては、自社HPによる告知やじゃらん・食べログなどへの掲載を行う。

4. 妹子の郷の来店者調査

(1) 来店者調査の概要

妹子の郷にある専門店レストランとコンビニ（休憩室利用者）の顧客属性別の来店数を把握するため、平日・休日（2日間）において来店者調査を行った。平日は2019年1月7日（月）、天気：曇り時々晴れ（8℃／2℃）、休日は1月13日（日）、天気：晴れ（9℃／3℃）であり、両日とも実施時間は、10時から18時までである。

図表1に専門店レストランと休憩室の来店者データを示す。年齢は、9歳迄（0～9歳）、10代（10～19歳）、20代（20～29歳）、30代（30～39歳）、40代（40～49歳）、50代（50～59歳）、60歳以上の7区分とし、属性として男性、女性に分類した。なお、コンビニ来店者の把握としては、総菜等をコンビニで購入した方が休憩室にて食事することを想定し、休憩室を利用するコンビニ購入者を対象に来店者のカウント調査を行った。

(2) 専門店レストラン利用者の分析

平日の来店者数は38名となっており、男女比率では男性は44.7%、女性は55.3%と女性が多い傾向にある。年齢別にみると、50代（47.7%）が一番多く、次いで60歳以降（26.3%）、30代（10.5%）、40代（7.9%）となっている。特に、50代、60歳以降のシニア層らが全体の73.7%を

占める。また、休日の来店者数は163名となっており、男女比率では男性は48.5%、女性は51.5%と女性が多い傾向にある。年齢別にみると、50代(33.7%)が一番多く、次いで60歳以降(26.4%)、40代(22.1%)、30代(8.0%)となっている。平日と同様に50代、60歳以降のシニア層が多く、全体の60.1%を占める。

(3) 休憩室利用者の分析(コンビニ購入者)

平日の来店者数は111名となっており、男女比率では男性は64.0%、女性は36.0%と男性が高い傾向にある。年齢別にみると、30代(24.0%)が一番多く、次いで50代(19.8%)、9歳以内(13.5%)、60歳以降(13.5%)となっている。また、休日の来店者数は210名となっており、男女比率では男性は51.4%、女性は48.6%と男性が高い傾向にある。年齢別にみると、30代(22.9%)が一番多く、次いで40代(21.0%)、20代

(15.7%)、50代(13.8%)、60歳以降(9.5%)となっている。

(4) 小括

専門店レストランの来店者は、平日、休日とも、50代、60歳以降のシニア層がもっとも利用が多いグループである(平日では約7割、休日では約6割)。特に女性の割合が高い傾向にある。また、休日では、家族連れやカップルが増えたことで、シニア層らの比率は低下している。

休憩室(コンビニ購入者)の利用者は、平日では30代、50代の利用者が多く占めており、社用車ドライバーやシニア層の方の利用が目立つ。さらに朝と夕方では、子供連れの主婦の利用が多く見受けられており、幼児が増加している。また休日では、家族連れやカップル、ツーリング客の利用が増えており、20～40代の利用が多い。平日、休日とも、男性の割合が高い傾向にある。

図表1 妹子の郷の来店者調査「専門店レストラン」「休憩室(コンビニ購入者)」

専門店レストラン【平日】

時間帯	性別	9歳迄	10代	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
10時台	男								0
	女								0
11時台	男		1				2	2	5
	女					1	2	1	4
12時台	男						3		3
	女			2	3		6	1	12
13時台	男						1		1
	女					2	1		3
14時台	男						1	2	3
	女						2		2
15時台	男				1			4	5
	女								0
16時台	男								0
	女								0
17時台	男								0
	女								0
計	男		1		1		7	8	17
	女				2	3	11	2	21
合計			1	2	4	3	18	10	38
比率		0.0%	2.6%	5.3%	10.5%	7.9%	47.4%	26.3%	-
				7.9%		18.4%	73.7%		

専門店レストラン【休日】

時間帯	性別	9歳迄	10代	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
10時台	男						1	1	2
	女						1	1	2
11時台	男	1			1	1	1	2	6
	女	1					1	2	4
12時台	男	1		2	3	4	9	9	28
	女	1		2	3	5	9	10	30
13時台	男	1	1		2	7	5	3	19
	女	3			2	9	7	3	24
14時台	男					2	4	3	9
	女						4	3	7
15時台	男	1			1	1	3	1	7
	女	1			1	1	3	2	8
16時台	男						1		1
	女					2	2		4
17時台	男	1				2	2	2	7
	女					2	2	1	5
計	男	5	1	2	7	17	26	21	79
	女	6		2	6	19	29	22	84
合計		11	1	4	13	36	55	43	163
比率		6.7%	0.6%	2.5%	8.0%	22.1%	33.7%	26.4%	-
				9.8%		30.1%	60.1%		

休憩室【平日】

時間帯	性別	9歳迄	10代	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
10時台	男	1	3	2	2		4	2	14
	女		1				2		3
11時台	男	2			2	2	2	2	10
	女	4			2			2	8
12時台	男			1	6	3	4		14
	女				2		3		5
13時台	男		2	1			1		4
	女		2	2			1		5
14時台	男	2	1		3	2	2	3	13
	女			1	1		2	2	6
15時台	男		1	2			1	3	7
	女	3			4				7
16時台	男	1		3	2	1			7
	女	2	1	1	1				5
17時台	男				1			1	2
	女				1				1
計	男	6	7	9	16	8	14	11	71
	女	9	4	4	11		8	4	40
合計		15	11	13	27	8	22	15	111
比率		13.5%	9.9%	11.7%	24.3%	7.2%	19.8%	13.5%	-
				35.1%		31.5%	33.3%		

休憩室【休日】

時間帯	性別	9歳迄	10代	20代	30代	40代	50代	60歳以上	合計
10時台	男		4	2	2	2	2		12
	女	2	1	2	3	1	1		10
11時台	男	2	1	1	3	2	2	5	16
	女	1		1	3	3	2	1	11
12時台	男			3	5	5	2	1	16
	女	3		1	5	3	2	4	18
13時台	男	1	2	2	5	4	1		15
	女	1		2	5	3	2		13
14時台	男	1	1		1	2	1		6
	女			2	3	3	3	4	15
15時台	男	2	4	4	1	5	1	3	20
	女	3		3	3	3	3	1	16
16時台	男	2	2	3	3	2	2	1	15
	女	1	1	4	3	4	3		16
17時台	男		1	3	1	1	2		8
	女				2	1			3
計	男	8	15	18	21	23	13	10	108
	女	11	2	15	27	21	16	10	102
合計		19	17	33	48	44	29	20	210
比率		9.0%	8.1%	15.7%	22.9%	21.0%	13.8%	9.5%	-
				32.9%	43.8%		23.3%		

出所:筆者作成による

以上から、平日、休日では年齢層の割合は若干の違いはあるものの、主な来店者としては、50代、60歳以降のシニア層らは専門店レストランを利用しており、それ以外の方はコンビニを利用していることが示唆される結果となった。

5. 考察

5-1. レストランの専門店化

4P 分析に基づいて、米プラザと妹子の郷のレストランを対比した結果を図表 2 に示す。

図表 2 4P 分析による比較

	米プラザ	妹子の郷
商品 (Product)	浅く広い品揃え ・一般大衆向け(定食、麺類等) ・地域ブランド(近江牛)※3品程度	深く狭い品揃え ・極上ブランド(極上近江牛A5)
価格 (Price)	・一般大衆向けメニュー 心理的価格設定(1,000円前後) ※端数価格によるお得感を重視 ・地域ブランドメニュー 価格重視型価格設定(2,000円前後)	・極上ブランドメニュー 価格重視型価格設定 (2,000~4,000円、7,000円) ※知覚に訴えることで納得感を重視
場所 チャネル (Place)	・琵琶湖畔のロケーション ・大衆食堂の雰囲気 ・カフェテリア形式セルフサービス (食券購入、食事の受取~片付け)	・比良山などの豊かな自然に囲まれる ・極上近江牛A5の調達力 ・高級感ある重厚な雰囲気 ・お客様を第一に優先、対面接客重視
広報 (Promotion)	・自社HPによる告知 ・じゃらん、食べログなどへの掲載	・自社HPによる告知 ・じゃらん、食べログなどへの掲載 ・youtubeによる施設案内の動画配信 ・SNS(facebook等)によるイベント発信

出所：筆者作成による

(1) 専門店の形態

① 狭く深い品揃えの対応

米プラザでは、定食・麺類・カレーなどの「一般大衆向けメニュー」を中心に、一部、滋賀ブランドの近江米や近江牛などの素材を使った「地域ブランドメニュー」を扱うことにより、多種多様な来店者に対応できる浅く広い品揃えを行うことで、端数価格を中心に一部に価値重視型の価格を設定している。一方、妹子の郷は、極上近江牛 A5 の「極上ブランドメニュー」に絞り込み、シニア層らを狙った深く狭い品揃えによる価値重視型価格を設定しており、専門店で不可欠となる狭い品揃えを重視していることが考察される。

また、シニア層らに特化した理由としては、2013 年国民健康・栄養調査結果（独立行政法人農畜

産業振興機構）によると、60～69歳の肉類摂取は、2003年との比較で34%増の77g、70歳以上では同39%増の63gと総計の伸び率が16%増となっており、高齢者の食肉消費が増加していること、さらに近隣の米プラザでは、近江米や近江牛にて地域性を打ち出し差別化を図ろうとしているが、定食や麺類などが中心となっており、食にこだわりを持つシニア層らへの訴求が弱いことなどが考えられる。

② 接客の対応

米プラザは食券購入から商品受取、食器片付けまで、全て顧客が行うセルフサービスにより、オペレーションの効率性を重視する。従業員は全て厨房内での作業に専任しており、接客は一切行っていない。一方、妹子の郷は入り口から座席までの誘導、オーダー注文、配膳など、全てホールが担当することで、お客様がゆったりくつろげるような対面接客を重視する。元経営者によると「道の駅は地元の人を雇用するため、調理の高い技術力は期待できない。ならば、お客様に楽しんでもらえる雰囲気作りならば、地元の方でも十分対応できると思った。リッツ・カールトンのように、お客様を第一に優先した丁寧な接客ことが差別化を促すと考え、従業員には、会話を楽しみたいお客様とは、ずっとしゃべっていてもいいと常に伝えていた」との話を伺うことができ、専門店で不可欠となる接客を重視していることが考察される。

(2) 深く狭い品揃えの実現

妹子の郷が極上近江牛 A5 に特化した深く狭い品揃えが実現できた要因について、小長谷ほか(2010)の成功事例による3法則の一つ①地元組織の健全化での持続可能な視点から考察を試みる。小長谷ほか(2012)は、地元組織のネットワークがサステナブル(持続可能)であるためにも「互酬性」すなわち Win-Win 関係を築けることが大切であると指摘する(小長谷ほか、2012、pp.7-8)

全国的に有名な極上近江牛 A5 の購入には、多くの課題があり、誰もが購入できるものではない。

具体的には、A5単体のみの仕入れはほぼ難しく、他の部位との抱き合わせから、総じて牛単価の仕入値は高くなる。一方、お客様に安く提供するには、一般的に一頭買いなどの方法が取られているが、それには不要な部位を販売できるルートを持っていないと採算がとれない。つまりは、一頭買いをするには、地元業者との信頼関係の構築は、欠かせないと考えられる。

このような課題に対して一頭買いができた理由としては、元経営者は振興観光の専務取締役を担い、地域の牽引役として地元から厚い信頼を受けている人物であること、また道の駅が地元の雇用創出を生み出し、地域の活性化に貢献することが期待されていたこと、などが考察される。また「この道の駅に関わる以前から、日頃より交流を深めていた顔馴染みの仕入業者との信頼関係があったから、希少価値の近江牛を売ってくれた。また不要な部位の販売についても、惜しみなく協力してくれた」との話を元経営者から伺い、日頃から地元の仕入業者との信頼関係を築いていた地元の人が主体的に実施した事業であったからこそ、実現できたと考察する。

(3) 接客力のさらなる向上

「当初、強気の高価格帯の値付けにスタッフは困惑していたようだが、今では、それに見合ったお客様が喜んでもらえる丁寧な接客を心掛けていきたいという自信に満ちた発言も聞かれ、あきらかにスタッフの意識も変わってきている」との話を経営者より伺った。開業当初に比べ、お客様の接客に対する意識が変わりつつある。お客様に対する丁寧な接客を心掛けるスタッフの意識変化が起っており、対面接客サービスの向上によるさらなる専門店化の促進が考察される。

5-2. 顧客のすみわけ戦略

(1) コンビニの利用者客層

南方(2010)は、コンビニ利用者客層の拡大を示唆している。具体的には、コンビニエンスストアは、米飯などのファーストフードの販売、食

品小売市場において、そのシェアを確実に増加させてきた。これは店舗数の増加によってもたらされた部分が大きいといえるが、同時に利用者層が単身の若者主体から、多様な世帯層や年齢層まで拡大してきているという要因が大きいといえる(南方、2010、p.24)

(2) レストランとコンビニの主な顧客分類

第4節で説明したように、平日、休日とも専門店レストランの主な顧客は、50代、60歳以降のシニア層(平日では約7割、休日では約6割)が多数を占めており、それ以外の年齢層は、主にコンビニを利用している傾向が強いことがわかった。コンビニは、想定顧客を広く捉え、広くて浅い品揃えによる利便性を強みとする業態である。このことからコンビニでのおにぎり・弁当・総菜等の品揃えは、道の駅の多種多様な来店者を全て対象にすることができ、さらにコンビニで購入したものは、道の駅の休憩施設にて食べることができる。特に若者や小さな子どもを持つ家族連れ、仕事中に利用するドライバーなどは、コンビニで購入する可能性は高く、多種多様な来店者を対象とした道の駅レストランでは、コンビニとの競合が想定される。元経営者によると「店舗の建物や個室を見て、席数が少ない店で客単価を上げるためには、高級感ある雰囲気を活かされる滋賀県特産の極上近江牛A5にこだわり、対面接客を重視したレストランをイメージした」との話であった。開業当初からコンビニとの競合を避けて、シニア層らが好む極上近江牛A5に特化し、狭くて深いメニューを重厚な雰囲気や丁寧な対面接客にて提供する専門店レストランを実現させたことは、レストランとコンビニを利用する主な顧客層をおおまかに区分させたことに寄与したと考察される。

(3) 経営状況

① 専門店レストランの経営状況

2016年度の売上は7,600万円、売上高営業利益率は4.4%となっている。小企業の経営指標調査2017年度「業種別経営指標」(日本政策金融公庫)によると、食堂・レストラン(黒字かつ自

己資本プラス企業平均)の売上高営業利益率は、3.3%となっており、平均よりも高い売上高営業利益率を確保していることから、経営状況は良好であると判断できる。なお、2017年度は台風被害により建屋が損壊したため約5か月間休業、2018年度は期中のため、今回2016年度の数字を取り上げた。また、季節により変動はあるが、平均的には平日売上は約20万円、休日売上は約40万円、客単価は2,000円程度となっている。さらに、第4節で説明したように、利用者も50代、60歳以上が多数を占めており、シニア層らが注文する高価格帯商品の割合が高いことが考察される。

②コンビニの経営状況

道の駅に隣接する湖西道路の通行台数は、平成22年度対比105.61%であり、増加傾向にある。2016年の妹子の郷の観光入込客数は79万5400人(観光地ベスト6位)となっており、それに伴いコンビニ利用による売上増加も見込まれる。また、道の駅の開業とともに営業を開始し、既に3年以上が経過しており、24時間営業も継続している。さらに、レストランとコンビニを運営する会社が同一であり、コンビニの状況を知る元経営者によると「和邇ICの場所にあることから、深夜の営業時間帯はパートではなく社員を雇う必要があり、その分人件費は多くかかるが、社員の通年採用も行っており、コンビニの利益は十分確保できている」とのことであった。これらを踏まえ、コンビニの経営状況は持続可能な状況にあったと解釈することができるものと考察される。よって、両方の経営状況からは、互いに営業が続けられていることが考察される。

6. 結論

本稿での1点目の研究目的である「レストランが狭い品揃えと接客を重視した専門店として運営できた点」については、道の駅の米プラザと妹子の郷を4P分析にて対比させた結果、シニア層らを想定顧客に専門店に求められる狭い品揃えと接客を実現させていることが確認できた。また、専

門店には欠かせない深く狭い品揃えは、地元の方が主体的に地元の仕入業者との信頼関係を長年築いていたことが極上近江牛A5の仕入れを実現させたことを確認した。さらに接客では、お客様に対する丁寧な接客を心掛けるスタッフの意識変化が起これ、対面接客サービスの向上によるさらなる専門店化の促進も確認できた。これらを踏まえ、専門店を実現させたレストランの専門店化の取り組みを確認することができた。

2点目の研究目的である「道の駅の来店者属性から考察し、施設内の専門店レストランとコンビニが顧客をすみわけさせていること」については、来店者調査から平日、休日とも専門店レストランの主な顧客は、50代、60歳以降のシニア層らが多数を占め、それ以外の年齢層は、主にコンビニを利用している傾向が強いことを確認した。開業当初から、コンビニとの競合を避けて、専門店レストランを実現させたことは、専門店レストランとコンビニを利用する主な顧客層をおおまかに区分させたことに寄与したことを考察した。また経営状況から、互いに営業が続けられていることを踏まえ、専門店レストランとコンビニは、顧客のすみわけが機能していると解釈することができるものと十分考えられると結論づけた。

7. おわりに

今後道の駅では、地域資源ブランド等の地域性を活かした差別化は重要になると指摘する。一方、妹子の郷は、顧客層をシニア層らに絞り込んだ専門店レストランの運営にて、施設内にあるコンビニとの顧客のすみわけにて差別化を図っていることを確認した。今後、国交省からの要請などによる道の駅でのコンビニ設置は避けられず、コンビニとの差別化が想定される。実際に、滋賀県高島市161号線に位置する道の駅「藤樹の里あどがわ」には24hコンビニがあり、2016年4月から専門店レストラン「農家レストラン大吉 Grill 牧場」が営業を始めている。このことから、今回、本研究におけるレストランの専門店化と顧客のすみわ

け戦略の確認により、道の駅レストランの差別化として、地域性を活かした個性的なメニュー以外に専門店という位置づけを示すことができたことは、本稿の重要な貢献であると考えている。

今後の課題として、隣接する2ヶ所の道の駅を比較した事例分析やインタビューを中心に結論を導き出したため、一考察に留まっている。今後は、道の駅の利用者の声や対象事例等を増やすことで、モデルの構築に向けた研究を進めていきたい。

注

- 1) 4P分析とは、ターゲットとするセグメントに対して働きかける具体的なマーケティング施策の総称であり、4P (Product、Price、Place、Promotion) の最良の組み合わせを考えていく。
- 2) 道の駅レストランの元経営者井上良夫氏へのインタビューによる (2018年10月～2019年1月)。井上氏は、創業45周年となるBSCウォータースポーツセンターの校長を務めつつ、振興観光の専務取締役として、妹子の郷の立ち上げから約5年間、経営者として運営に携わった。
- 3) 全国的に名を知られ流通している商品は「発展段階 (不認知率15%未満)」、地元ではよく知られているが全国的な知名度も流通度も低い商品は「未発展段階 (50%以上)」、この中間は「発展途上段階 (15～50%未満)」に分類される。
- 4) 平成27年度全国道路・街路交通情勢調査 (国土交通省道路局) による。
- 5) 平成28年滋賀県観光入込客統計調査書「6. 観光入込客数ベスト30」 (滋賀県商工観光労働部観光交流局) による。
- 6) 平成29年度各有料道路等利用状況 (滋賀県道路公社) による。

参考文献

グロービス・マネジメント・インスティテュート (2002) 『「新版」MBA マネジメント・ブック』ダイヤモンド社
関満博、酒本宏 (2016) 『〔増補版〕道の駅／地

域産業振興と交流の拠点』新評論

関満博、松永桂子 (2009) 『農商工連携の地域ブランド戦略』新評論

岩本俊彦ほか (2007) 『基本流通用語辞典〔改訂版〕』宮澤永光監修、白桃書房

慶野征二、中村哲也 (2004) 「道の駅併設農作物直売所とその顧客の特性に関する考察」千葉大園学報第58号 41-49

小長谷一之、渡辺公章、岩井正 (2010) 「道の駅」とはなにか——交通条件を活かした地域活性化拠点』『地理』五五巻七月号、古今書院

小長谷一之、福山直寿、五嶋俊彦、本松豊太 (2012) 『地域活性化戦略』晃洋書房

大浦裕二ほか (2016) 「第15章我が国における青果物購買行動の基本的特徴——青果物の商品特性の視点から」『フードシステム学業書第1巻現代の食生活と消費行動』斎藤修監修、農林統計出版

田村正紀 (2011) 『ブランドの誕生』先倉書房

南方建明 (2010) 「コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化」大阪商業大学論集第5巻第4号 (通号155号)

飯田克弘 (2000) 「利用者の評価・行動結果に基づく道の駅の基本施設サービスのあり方に関する考察」第30回日本都市計画学会学術研究論文集

(Webサイト) 全て2019年1月21日参照

びわ湖大橋米プラザ (<http://www.umino-eki.jp/biwakoohashi/index.html>)

近畿道の駅 (http://www.kkr.mlit.go.jp/road/michi_no_eki/ichiran.html#prefecture-1)

公益社団法人びわこビジターズビューロー (<https://www.biwako-visitors.jp/bureau/>)

国土交通省近畿地方整備局 (<https://www.kkr.mlit.go.jp/shiga/ir/kisya27/pdf/h270707.pdf>)

国土交通省道の駅案内 (<http://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/index.html>)

国土交通省道路局 (<http://www.mlit.go.jp/road/>)

census/h27/data/pdf/kasyo25.pdf)

滋賀県商工観光労働部観光交流局 (<http://www.pref.shiga.lg.jp/f/kanko/files/toukei.html>)

滋賀県道路公社 (<http://www.biwa.ne.jp/~douro-co/kome/>)

大津市 (<http://www.city.otsu.lg.jp/kanko/annai/spot/1438847867572.html>)

道の駅公式 (<https://www.michi-no-eki.jp/stations/view/628>)

独立行政法人農畜産業振興機構 (https://www.alic.go.jp/koho/kikaku03_000814.html)

日本政策金融公庫 (https://www.jfc.go.jp/n/findings/sme_findings2.html)

妹子の郷 (<http://www.imokonosato.com/about/>)