

査読論文

中山間地域の道の駅における バリューチェーンの競争優位に関する一考察 ——安くて新鮮な農産物を販売する道の駅の事例から——

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 中山間地域 競争優位 バリューチェーン分析 地域活性化

1. はじめに

1-1. 研究の背景と目的

道の駅の登録は1993年から始まり、現在全国の登録数は1,160カ所（2019年6月時点）と増加傾向にある。近年では、道の駅に併設されている安くて新鮮な農産物が購入できる直売所や地産地消のレストランなどが多くのマスコミに取り上げられ、注目度は高まっている。当初、道の駅は目的地の途中にある通過点の位置づけであったが、近年では道の駅が目的地となりつつある。関・酒本（2016）によると、道の駅の3点セットである「農産物直売所・農産物加工・農村レストラン」の存在は、農村や中山間地域の活性化を促し、さらに物販や飲食施設では、地域性を活かした個性化を打ち出すことで他の施設との差別化を図っていることを指摘する。よって中山間地域の道の駅では、「安くて新鮮な農産物の販売」「レストランの併設や自社ブランド加工品の開発」は、道の駅が目的地となり得る差別化を生み出す競争優位があることが示唆される。

競争優位の源泉を事業活動から明らかにするバリューチェーン¹⁾の研究においては、企業間連携や業種毎のビジネスモデルなどの観点から競争優位を分析する研究は数多く行われているが、道の駅の事業活動の内部過程から、競争優位がどのような意図や背景のもとで生起しているかを明らかにした研究は、ほとんど見当たらない。

よって本研究では、中山間地域の道の駅のバリュー

チェーンに着目し、安くて新鮮な農産物の販売、レストランの併設や自社ブランド加工品の開発に焦点をあてて考察を試みる。これらを踏まえ、中山間地域の道の駅が目的地となり得る競争優位を明らかにすることを目的とする。

1-2. 研究の方法

道の駅の野菜直売所やレストランでは、消費者に商品やサービスを提供することから、バリューチェーンの分析フレームとしては、小売業（①商品企画機能、②仕入機能、③店舗運営機能、④集客機能、⑤販売機能、⑥アフターサービス機能）の観点から分析を試みる。

本研究対象は、中山間地域において安くて新鮮な農産物を販売する道の駅とする。よって、中山間地域に位置すること、農産物直売場や自社ブランド加工品の販売、レストランを併設することを対象条件とする。これらの条件を満たす道の駅としては、滋賀県北部に位置する塩津海道あちかまの里（以下、道の駅Aとする）、大阪府の最北端に位置する能勢くりの郷（以下、道の駅Kとする）の2箇所を調査対象とした。なお、中山間地域の道の駅のバリューチェーン分析をテーマにした研究はほとんど見当たらないことから、道の駅の関係者のインタビュー調査などを中心に考察を試みる。

2. 先行研究

ポーター（1985）によると、バリューチェーン（価値連鎖）は、個々の独立した活動の集合体ではなく、価値連鎖内部の連結関係で繋がる相互に依存した活動のシステムであると主張し、差別化は企業の価値連鎖から育ってくると論じる。また、バリューチェーンを構成する新たな手法としてクラスター²⁾を指摘している。クラスターの範囲としては、産業や機関の繋がりに補完性があることが競争にとって最も重要な意味を持つと主張する。独立を維持しつつ非公式に結びついた企業や組織によって構成されるクラスターは、効率や効果、柔軟性の点で競争優位に繋がると論じる（ポーター、1999）。

競争優位については、先行研究で多くの議論がなされている。競争優位の源泉に関しては、ポーター（1985）によると、競争業者間のバリューチェーンの違いこそが競争優位の源泉となると論じる。加護野（1999）は、仕事の現場でつくり出される風土や信用という捉え難い資産や、本物というブランドを確立させる学習による先行優位の維持が重要であると論じる。競争優位をもたらす経営資源の条件としては、青島・加藤（2003）によると、競争相手が簡単に真似することができないことや、事業領域や提供すべき顧客の価値との一貫性を主張する。また、競争優位を維持させる方策として、加護野（1999）は、厳しさを兼ね備えた共存共栄としての規律の維持や、顧客の声をよく聞きながらも迎合しない選択基準を持つことを指摘する。さらに、競争優位を導き出す方法として、ポーター（1985）は、最適化と調整を指摘し、競争優位の達成のためには、会社の戦略を示す活動間の連結を最適化しなければならないことや、連結関係は活動を調整する必要があることの証明であると論じている。

これらの既存研究においては、競争優位の重要点として、経営資源や相互間の連結関係を中心に議論されており、バリューチェーンを構成する事業活動が重要な要素であることが示唆される。

3. 塩津海道あちかまの里の事例

3-1. 概要（道の駅 A）

（1）地域の特性

長浜市西浅井町は滋賀県の北部、琵琶湖の最北端に位置しており、約 8 割の山林が占める中山間地域にある。北部の野坂山系を挟んで若狭湾があり、気象は日本海型に近く、10 月以降は曇天や時雨が多く、日照時間が少ない。冬期は日本海から吹き込む季節風の影響によって積雪が 1m を超えることもあり、滋賀県下有数の豪雪地帯である。また、昔から滋賀県から日本海の福井県敦賀に抜ける交通の要衝として、重要な位置を占めている。

（2）道の駅設立の経緯

「形（建物）を作るより、まず自分たちが行動を起こすことが肝心！何かやろう！」という住民の動きから、1997 年に商工会、観光協会の有志の方が集い、町おこし商會を立ち上げた。まずは、農協のライスセンターの広場にて土・日限定対面方式の青空市を始めたことで徐々に顧客も来店するようになり、継続的な活動に向けた組織化や建物を建てる気運が高まってきた。2005 年に山村振興補助金を活用して農林水産物直売・食材供給施設奥びわ湖「水の駅」の野菜直売所を設置した。その後、2009 年には、国土交通省にて道路情報館（24 時間営業）の設置、また、高齢者の生きがい支援を目的に、厚生労働省補助金（多世代型交流促進事業）を活用して、交流館とハウス施設を設置した。その後、2010 年 3 月にこれらの施設を含めた道の駅としてグランドオープンに至った。

（3）道の駅の施設

道の駅 A は、日本海と結ぶ塩津海道（国道 8 号）の沿線にあり、周囲には繁栄の歴史を伝える貴重な文化財が数多く残される場所に位置する。施設内には、でっち羊羹など地産のお土産が揃う特産品販売、郷土料理の鮒寿司など地元の食材を使った軽食メニューがある食事処レストラン、地産の新鮮な農産物や近隣漁港から水揚げした鮮魚が並ぶ生產品販売、こだわりの厳選素材による食品を提供する実演販売などである。また、周辺

には希少な植物の宝庫で知られる「山門水源の森」などがあり、ハイキングやドライブを楽しむ人達の集客拠点となっている。営業時間は原則9:00～17:00であるが、冬場や土日祝日などは終了時間(16:00～18:00)が変動する。休館日は毎週火曜日(祝日営業)と年末年始である。駐車台数は、86台(大型車12台、普通車74台)である。

(4) 道の駅の来訪者

基本的には地元の方をターゲットにしているが、近年では観光客が主力となりつつある。4月、10月頃の観光シーズンには、中京から北陸を従来するバスに乗車した観光客で賑わうが、ピークの時期を過ぎた12月以降の冬場になると、積雪にて道路の交通量とともに来店者数も減少する。年間入込数は2016年の53万人をピークに減少傾向にあり、2018年は39万人程度に留まる。それに伴いレジ通過客数は年間13万人程度である。ここ数年の異常気象による影響が課題である。

(5) 道の駅の運営組織

道の駅の施設所有者は長浜市、管理運営は有限会社西浅井総合サービスが担う。また、奥びわ湖水の駅、農林水産物出荷組合(以下、出荷組織Aとする)が運営に参画する。施設の運営方法としては、軽食販売部門は経営業務委託方式、実演販売部門はテナント方式、加工販売部門および生産販売部門は直営方式(委託販売)またはテナント方式となっている。従業員数は計6名(パート2名を含む)であり、主な業務はレジ打ちである。

3-2. バリューチェーン分析(道の駅A)

(1) 商品企画機能

① 6次化による自社ブランド加工品開発

出荷組織Aの果樹部会では、栽培ハウスによるイチジク、柿、イチゴなどの作付実証試験を行う。現在、地元の産品を使った自社ブランド加工品として、シソやジャム3種類のアソート販売を行う。さらに、これらの素材をペースト状にして

葛餅に混ぜ込み販売している。また、地元によく自生するカエデの樹液を採取した地元産メープルシロップ「ながはま森のメープル」の製品開発にも取り組む。道の駅Aにて加工品を販売するには、食材の農産物または加工場が地元でなければならない制約がある。なお、近隣にある展望台レストランを管理運営先が業務委託しており、その厨房にて自社ブランド加工品を製造している。

② テナント委託による特産品メニュー開発

レストランは、地元のさざなみ工房の会員の方(飲食店経験者)に運営委託しており、鮎や鴨などの地産の食材を使ったメニューにこだわりを持つ。また、鯖や稲荷寿司等が入ったビワマス弁当など、バスツアー客の要望にあったメニュー開発を行う。現在、地元で有名な鮎寿司を茶漬けにした鮎寿司茶漬けが人気メニューとなっている。鮎寿司が食べられる場所をわざわざ調べて来店する観光客も多く存在する。また実演販売店では、地産の食材を使った猪肉を使ったコロッケ「ししコロ」、滋賀羽二重もちなどが入った「丸子焼き」など、ここでしか食べられない食品を提供している。

(2) 仕入機能

① 出荷者組織の存在

出荷者組織Aは、道の駅Aの農産物などの出荷を担う組織である。出荷者組織Aには、原則、西浅井地域に在住する農家しか加入できない。組合員は2015年の216名をピークに減少傾向にあり、2018年は181人に留まる。兼業農家が約9割を占め、定年を過ぎた方が趣味の範囲で農産物の生産を行っており、少量多品種の出品が多い。また、朝に農産物を出荷する方が大半であり、午前と午後とも出荷する方は少ない。なお、加工品や和菓子は、組合員以外の出品は可能である。

出荷者組織Aでは、先進地研修会としてバス旅行を年1回(毎年7月)開催している。道の駅に併設する農産物直売所や野菜の種・苗を扱うタキイ種苗などの視察を行う。また、定期的に農薬管理、野菜づくり、食品表示などの研修会や農作物栽培相談室を開催することにより、栽培技術の

向上や品質の安定化を図っている。生産履歴記帳の取り組みなどの営農指導を行う。

朝の農産物出荷の際に、出荷者同士で会話する機会も増え、密なコミュニケーションが図られている。これらの活動は、兼業農家の収入増だけに留まらず、高齢者の生きがい対策に貢献しており、さらに地元の兼業農家が旬な野菜を販売することで、年間5千万円程度のお金が地域内で循環する。

②委託販売

販売手数料は、農産物出荷15%、施設外の農産物販売5%、テナント販売6%、レストラン委託6%である。最終的に農産物を出荷するには、バーコードシールは1枚1円、成分表示シールは1枚5円の発行手数料が掛かり、さらにパックや袋代も含めると、実質の経費は20%程度となる。

③農産物の仕入品対応

道の駅Aでは地産の旬な野菜の販売にこだわりを持っていたが、農産物の品揃えを確保するために、2019年から冬場の積雪など地場で生産できない時期に限り、一部の農産物の仕入を近隣の農業法人より始めるに至った。仕入品を増やしすぎると農家の生産意欲を阻害させる恐れがあり、仕入品と地産とのバランスが課題となる。

(3) 店舗運営機能

①入荷・販売情報の管理

スマートフォンを活用した売上管理システムの導入により、30分間隔で出荷者に商品の売れ行き状況を発信している。出荷者はその情報をもとに農産物の追加入荷を判断できる仕組みである。また、半月締めで農産物の販売数量の状況（精算書）を希望者に配布しているが、希望者が多く、出荷者の販売意欲は高い傾向にある。

②品質の出品時検査

出荷者組織Aによる出品時検査を継続するとともに、品質管理アドバイザーによる商品点検などを通じて、より安全で安心な商品を提供できる体制をさらに強化している。

③入荷陳列管理

朝、昼間の入荷タイミングに関係なく、店頭への商品陳列は出荷者が自由に行える。農産物の価格付けは、農家が自分の裁量で自由に決められる。

(4) 集客機能

毎年7月には、出荷者組織Aを中心に水の駅夏まつりを行っており、約4,000人の来訪者が訪れる。また、11月、3月には西浅井地区地域づくり協議会、地域の各種団体などと協働で地域振興イベントを開催する。顧客を新たに掘り起こし、集客の増加とともに地域の繋がりにも貢献している。また、自社HPでは、道の駅周辺の観光スポットや施設の説明、イベント情報の発信等を行う。

(5) 販売機能

農産物のバーコードシールに生産者の名前を明記することにより、消費者に対して安全安心を訴求している。品名やレシピ等の情報共有化を店員間で進めつつあるが、お客様への積極的な接客までには、至っていない。

(6) アフターサービス機能

長浜市より、コミュニティバス「おでかけワゴン」の運行委託を担う。道の駅前に近江鉄道が運営する湖北バスの停留所がある。道の駅Aから本地域内を回遊する繋ぎ路線として、コミュニティバスを運営することにより、地域のキーステーションの役割を担っている。

3-3. 売上・粗利の推移（道の駅A）

図表1に物販部門・飲食部門の売上高の伸び率および粗利益率³⁾のデータを示す。なお、利益が確保（営業利益8.9%）できている2013年度を伸び率の基準とした。兼業農家の高齢化は、農産物の生産力の低下を促し、出荷量の減少は道の駅の品揃え確保を難しい状況にさせつつある。売上全体の約3割を占める農産物の物販売上高は2013年度に比べ88.0%（-12.0ポイント）である。また、農産物の売上減少を補完するために、付加価値を高める地産地消の6次化による自社ブランドの加工品開発（地元の産品を使ったジャムづくり等）を進めている。自社ブランド品の物販

売上高は2015年度には101.5%（+1.5ポイント）となったが、戦力のある方（80歳代の方2～3名）が高齢にて離脱する状況が続き、2017年度では89.6%（-10.4ポイント）となり、いまだ道半ばである。なお粗利益率では、2017年度は物販23.3%、全体では17.2%であり、2013年度を上回る結果となっている。

また、レストランの委託運営については、鮎ずし茶漬けなど地元産を前面に出したオリジナルメニュー開発などが功を奏し、飲食販売の売上高は2013年度に比べ118.9%（+18.9ポイント）であるが、テナント委託により、粗利益率は6.0%と変わらない状況にある。

図表1 道の駅A 売上高の伸び率、粗利益率

■売上高の伸び率					
項目	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	
物販部門					
農産物	95.0%	100.5%	94.9%	88.0%	
自社ブランド品	98.6%	101.5%	99.2%	89.6%	
飲食部門	110.4%	124.2%	124.3%	118.9%	
全体	98.9%	101.6%	98.6%	92.5%	
※2013年度を基準(100%)とする					
■粗利益率					
項目	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
物販部門	22.3%	22.4%	22.6%	23.3%	23.3%
飲食部門	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
全体	16.8%	16.5%	16.5%	17.1%	17.2%

出所：筆者作成による

4. 能勢くりの郷の事例

4-1. 概要（道の駅K）

（1）地域の特性

能勢町は大阪府の最北端に位置し、町面積の約85%を森林と農地が占める中山間地域にあり、四方を北摂山系に囲まれた里山の町である。春は桜、夏はホタル鑑賞、キャンプ、秋は栗ひろい、松茸狩、冬はぼたん鍋など、四季を通じて自然の恵みを実感できる。昔より、米・寒天・凍み豆腐、栗・黒牛・炭の生産が行われ「三白三黒」として大切に受け継がれてきた歴史を持つ。

（2）道の駅設立の経過

稲作を中心とする兼業農家が多く、自家用に栽

培した農産物を観光客に販売するため、道路沿いに百円市や無人市が開設された。それにより観光客と住民との交流が促進され、農産物販売という経済効果だけに留まらず、高齢者の交流の場、生きがいとして、広く町内に根付いた地域性がある。能勢町観光物産センターは、2000年5月に地域農業基盤確立農業構造改善事業（整備費4億2千2百万円、補助率：国50%、大阪府15%、能勢町35%）にて設立した後、2001年4月に道の駅Kの登録を受けた経緯がある。管理主体は、第3セクターの有限会社能勢物産センター（出資比率：能勢町50%、大阪北部農業協同組合40%、大阪府森林組合10%）が担う。

（3）道の駅の施設

道の駅Kは、自然豊かな地域で育った農産物や農産加工品・工芸品などを販売する直売所、地元の農家女性が調理するレストランひだまり、能勢の歴史や見所を紹介する観光案内所などを併設する。直売所では、地元で収穫された新鮮な農産物（野菜、果実、花き、加工品等）が約250品目販売され、レストランでは地元の食材を使った料理が堪能できる。営業時間は9時～17時である。定休日は毎週火曜日（11月～6月）であるが、繁忙期（7月～10月）は無休となる。駐車台数は、38台（大型車6台、普通車30台、身障者用2台）である。

（4）道の駅の来訪者

年間入込数は2007年の94万人をピークに減少傾向にあり、2017年は71万人程度に留まる。レジ通過客数は、年間24万人のうち、地元および近隣地域（自動車15～20分程度の距離）の来訪者は約5割を占める。土日や夏休み、GW等の行楽シーズンには観光客の来店が多くなる傾向にある。

（5）道の駅の運営組織

総務部門、農産物・加工品等の販売や商品管理を担う物販部門、直営レストランを担う飲食部門、営農指導及び研修会等を担う生産部門、農産物の荷受け等を担う直販協事務局営農相談の組

織で構成される。売場、レストランとも、1日あたりパート・アルバイト6～7名で運営している。

4-2. バリューチェーン分析（道の駅K）

（1）商品企画機能

①特産品の自社ブランド開発

地域の特産品である栗や米を使った自社ブランド品を外部委託にて開発している。現在、特産品の栗や米を使った加工品（栗チョコレート、栗ようかん等）は、お菓子類を中心に12種類が存在する。自社ブランド品のアイテム数の増加は、売上高が頭打ちの状態となりつつあり、アイテム管理に手間も掛かっている。今後は、アイテム数を維持しつつ、季節感あふれる売れ筋を中心に品揃えを入れ替えする方針である。さらに、アイテムをお菓子類から総菜（栗カレーなど）にブランド拡張させる取り組みを進めている。

製造委託先は数社存在しており、米粉せんべい、うどん、栗チョコレートなどのアイテムにより委託先が異なる。製造ロットは、1回あたり200～300ロット、賞味期限は半年または3か月であり、全て買取方式である。なお、自社ブランド品の専任担当は存在せず、ブランド統一が課題である。

②直営レストランの地産メニュー開発

農家の女性が地域食材を使った料理を提供することをコンセプトとする。麺類や丼物などの定番メニューの他にも、特産品の栗や能勢産の米粉を使った「ひだまり御前」など、地元の素材を使ったメニュー開発が特徴的である。

③農業法人設立による技術指導

2006年4月に管理主体が農業生産法人格を取得した。出荷者への研修や品薄期の出荷対応のため、自らが農地を借りて農作物の栽培を行う。直売所の特徴を出すために、新しい品目やぶどうの研修園及び野菜等のモデルは場を設置して、新規の作物導入に取り組む。当初は、道の駅への安定供給を狙っていたが、出荷者と同じ地域の生産は、結果的に収穫物が同一となり、出荷者の経営圧迫

に繋がるのが危惧される。また、農業に掛かる設備費、人件費の負担は、農業部門だけでは採算が合わず、今後の取り組みが課題である。

（2）仕入機能

①出荷者組織の存在

道の駅Kに農産物を出荷する生産者は、町内の農家で組織した能勢町農産物直販協議会（以下、出荷者組織Kとする）への加入が前提となるが、町内に農地が無いと加入できない。会員数は、オープン当初は77名であったが、現在は290名となっている。農家の高齢化に伴い、かろうじて農産物は生産できるが、道の駅まで農産物を運べない方が増えつつある。さらに、ここ数年の異常気象による被害の影響や、猪や鹿などの鳥獣害被害などの増加により、生産意欲の低下が危惧され、今後は会員数や出荷数の減少が課題である。

冬場は農産物が少なくなるため、寒さに強い品種、技術的に寒さに耐えられる栽培方法など、冬場栽培講習会の開催を行う。また、野菜の種子・種・苗などの栽培支援、販売チャンスがある品目等を生産者に提案している。

新たな特産品として、2012年から3種類のブランド野菜（とうもろこし「のせ太陽の粒」、黒枝豆「のせ黒枝豆」、サツマイモ「紅はるか」）の取り組みを始めている。栽培講習会の実施、栽培畑の生育状況の確認、品質チェックなどの検査を通じて、ブランド野菜の品質を担保している。生産者は、1品目毎に60～70名程度である。

②委託販売

農産物は委託販売とし、販売手数料15%、原則売れ残りは出荷者が回収する。出品する野菜、果実、花き、加工品など約250品目ある農林畜産物は、町内産であることが前提となる。

③農産物の仕入品対応

町内で生産された旬な野菜の販売にこだわりながら、旬な時期が異なる野菜は他県からの仕入により安定供給を図っている。商工品は、地元商店から仕入を行い、一般の方が趣味で作った製品は、販売手数料20%の委託販売を行う。また、果

物の品揃えは売場が華やかとなり、ついで買いにも貢献することから、他の道の駅や他県の農家から仕入れている。お米はJAから仕入を行う。

④集荷事業の実証実験

高齢化により道の駅Kに出荷できない方が増えつつあることから、集荷事業の実証実験を行う。75歳以上の方を対象に1カゴ100円の手数料にて運営しており、現在、希望者4名が週3日（水・金・日）利用している。東・西地区の2集荷エリア内を回遊しながら自宅で集荷を行う。今後利用が増えれば、集荷効率を高めるために集会所等の出荷拠点への持ち込みにすることが課題である。

（3）店舗運営機能

①入荷・販売情報の管理

従来は、葉菜類や果菜類などの中グループ管理であったが、2007年2月に単品管理できる販売システムを導入した。POSレジシステムにて単品売上データを把握し、出荷者の携帯メール等にリアルタイムに1日5回の販売状況を通知する仕組みである。なお、朝に農産物を出荷した後、追加出荷する農家も一部は存在するが、朝1回だけの農家が大半を占める。

②直営の飲食店経営

農家女性が地域食材を活用した料理を提供することをコンセプトに、当初は、農家女性だけで直営レストランを運営していたが、高齢化などを受け、現在では農家女性の比率は2割程度である。なお店内は全面ガラス張りである開放感がある。

③トレーサビリティの実施

農薬適正使用の徹底として、2007年4月から農産物出荷の1週間前までに栽培記録簿の提出を義務付けた。出荷時に栽培記録簿が提出されていない農産物は出荷できない。なお、農薬使用内容のチェックは、物産センターの営農相談員が行う。

④ポイントカード発行による顧客情報の取得

登録会員数は2014年から延べ7,500名程度となっている。入会金は無料であるが、観光客は一見客が多く、カードを作る手間を嫌うことから、登

録者の多くはリピーター客と想定する。なお、2回目以降の利用者数は2,000名程度である。

⑤入荷陳列作業

2008年の売場増築以前までは、営業時間内でも出荷者が陳列していたが、現在では開店後は店内の混雑を避けるために従業員が陳列を行う。消費者と出荷者との対面会話が魅力的であると言われているが、消費者と出荷者が直接話をする機会が失われていることが課題である。また、農産物の価格付けは、当初、標準価格（参考基準）を順守する形で始まったが、2年程前からは自由化された。ただし、お客様が比較できるように、同品種には同量（200gなど）で販売するルールを設ける。

⑥販売員研修

接客研修については、定期的の実施しておらず、陳列の講習会等を定休日に開催する程度に留まる。

（4）集客機能

人の来訪が多くなる時期や閑散期に合わせて各種イベントを開催する。5月GW期間や冬場の時期などは、連日イベントを約1か月間開催しているが、イベント内容のマンネリ化が課題である。また、POP作成の専任担当はおらず、手の空いた担当者が作成しているが、自作POPを持参する出荷者も一部存在する。facebook等のSNSを活用し、ブランド野菜や旬な野菜の入荷情報、各種イベント情報を発信し続けている。

ポイントカードの特典としては、500p毎（購入金額200円ごとに1p付与）に商品券500円分を贈呈する。還元金額は年間40万円程度、商品券の発行は微増であるが、還元率は想定内に収まる。

（5）販売機能

農産物のバーコードシールに生産者名を明記し、生産者の顔が見える安心な商品として消費者に訴求している。また、入出荷業務やレジ打ち業務などの店内業務を限られた人数で行っており、お客様への積極的な接客までには至っていない。

売場では、有機野菜を積極的にPRしていないが1割程度のお客様が求めていると想定しており、自然農法の売場コーナーを設け、有機栽培による農産物（JAS 認証なし）を販売する。

(6) アフターサービス機能

地域農業や特産品等の情報発信機能を持つ観光案内所を設置しており、能勢町観光協会の観光ガイドの方が窓口業務を担う。また、イベント時に来訪者数人から意見を聞く取り組みを行っており、品揃えを増やして欲しいとの要望が圧倒的に多い。時期によっては、お昼前に農産物が沢山売れて品薄状態となり、午後から農産物が何もないとお叱りを受けることもある。

4-3. 売上・粗利の推移（道の駅K）

図表2に物販部門・飲食部門の売上高の伸び率および粗利益率³⁾のデータを示す。なお利益が確保（営業利益0.9%）できている2013年度を伸び率の基準とした。ここ数年の異常気象の影響や農産物の出荷数の減少などにより、売上全体の約6割を占める農産物の物販売上高は2013年度に比べ92.2%（-7.8ポイント）である。一方、農産物以外に売上や利益を確保するために特産品の栗を使った加工品など、農産物に比べ利益率が高い自社オリジナルのアイテムを少しずつ増やしたことで自社ブランド加工品の物販売上高は141.5%（41.5ポイント）となった。さらに、飲食についても日々のメニュー改定などにより、109.4%（9.4ポイント）となっており、これらの取り組みが道の駅全体の売上高の減少を微減に抑えていることが示唆される。

また、粗利益率では自社ブランド加工品やメニュー改定などの売上増加が功を奏して、2017年度は、物販20.4%、飲食72.6%、全体では25.4%となり、2013年度を上回る結果となっている。

5. 考察

5-1. バリューチェーンの競争優位の分析視点

第3節、第4節の事例を対比した結果を図表3

図表2 道の駅K 売上高の伸び率、粗利益率

■売上高の伸び率

項目	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
物販部門				
農産物	98.1%	95.7%	93.0%	92.2%
自社ブランド品	75.4%	98.5%	118.6%	141.5%
飲食部門	103.1%	106.8%	106.8%	109.4%
全体	97.3%	98.0%	94.6%	93.9%

※2013年度を基準(100%)とする

■粗利益率

項目	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
物販部門	19.4%	20.2%	20.5%	19.9%	20.4%
飲食部門	72.1%	71.8%	70.4%	73.6%	72.6%
全体	23.8%	24.8%	25.0%	24.9%	25.4%

出所：筆者作成による

図表3 バリューチェーン分析の整理

	道の駅A	道の駅K
商品企画機能	・地産地消の6次化加工品開発 ・特産品メニュー開発（テナント委託）	・地産メニュー開発（直営レストラン） ・特産品の自社ブランド開発 ・技術指導（農業法人）
仕入機能	・出荷者組織Aの存在（兼業農家） 先進地研修会/農作物栽培相談室/ 営農指導 ・委託販売 ・農産物の仕入品対応	・出荷者組織Kの存在（兼業農家） 冬場栽培講習会/営農指導/ ブランド品開発 ・委託販売 ・農産物の仕入品対応 ・集荷事業の実証実験
店舗運営機能	・入荷・販売情報の管理 ・品質の出品時検査 ・入荷陳列管理	・入荷・販売情報の管理 ・飲食店の直営経営 ・トレーサビリティの実施 ・ポイントカード発行（顧客情報取得） ・入荷陳列作業、販売員研修
集客機能	・地域振興イベントの開催 ・自社HPによる情報発信	・各種イベントの開催 ・SNS等による情報発信（Facebook等） ・商品券贈呈（ポイントカード特典）
販売機能	・生産者の顔が見える取り組み	・生産者の顔が見える取り組み
77サービス機能	・コミュニティバス運営	・観光ガイドによる観光案内 ・来訪者ヒヤリング（イベント時）

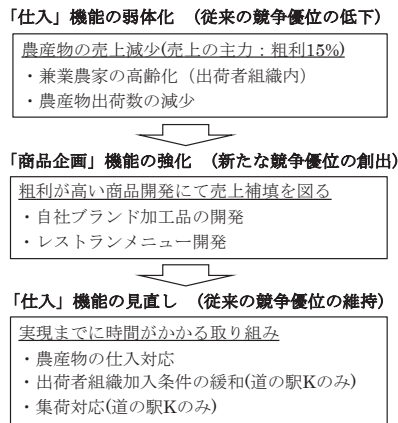
出所：筆者作成による

に示す。安くて新鮮な農産物の販売、レストランの併設や自社ブランド加工品の開発に焦点をあて、道の駅の価値を生み出す競争優位の考察を試みる。

道の駅A、Kの事例からは、主力商品である安くて新鮮な農産物の売上が減少傾向にあること、また、農産物の売上減少を補うために、付加価値がある自社ブランド加工品やメニューの開発を実施していること、さらに農産物の仕入品対応、地産の農産物出荷を持続させる取り組みが示唆された。よって、競争優位の観点から、①出荷者組織

の出荷数減少による「仕入」機能の弱体化、②自社ブランド品やメニューの開発による「商品企画」機能の強化、そして中長期的な取り組みとして、③出荷者組織や仕入品等の「仕入」機能の見直し、の3点を考察する（図表4）

図表4 競争優位の変遷



出所：筆者作成による

5-2. 出荷者組織の出荷数減少による「仕入」機能の弱体化（従来の競争優位の低下）

出荷者組織 A、K とも、以前は米づくりを専業とする地元の農家が旬な野菜づくりのノウハウ共有、販路確保などを目的に出荷者組織を立ち上げ、農産物の営農指導、技術研修などを主体的に行うことにより、地産の農産物の品質安定に寄与した。また、兼業農家は高齢者が多くを占めており、収入よりも地域との交流や生きがいを目的に野菜作りをしている傾向が強い。さらに、副業等を持つ兼業農家の存在が低価格帯での販売を可能とした。よって、出荷者組織の存在は、道の駅にて安くて新鮮な野菜の提供という競争優位を生み出し、差別化の実現に寄与したと考察される。

一方、兼業農家の高齢化は、出荷者組織の弱体化を招きつつある。出荷者組織 A、K とも農産物の出荷数が減少傾向にあり、主力の売上収入（委託料 15%程度）である農産物の品揃えの確保が難しい状況となりつつある。道の駅 A では、売上全体の約 3 割を占める農産物の売上高は、2013 年に比べ 88.0%の減少傾向、また道の駅 K でも、

売上全体の約 6 割を占める農産物の売上高は、92.2%の減少傾向にある。よって、兼業農家の高齢化は従来の競争優位を低下させ、道の駅の主力である農産物の売上が減少しつつあることが考察される。

5-3. 自社ブランド品やメニューの開発による「商品企画」機能の強化（新たな競争優位の創出）

道の駅 A、K とも、道の駅の主力である野菜直売所の売上減少を補完するために、高い利益率が期待できる自社ブランド加工品やレストランメニューの開発を積極的に行い、新たな競争優位を創出させようとする動きが考察される。

道の駅 K では、地場の特産品に特化した自社のオリジナルアイテムを委託生産にて拡張したことにより、売上高は 2013 年に比べ 141.5%の増加傾向にある。一方、地産地消の 6 次化による自社ブランドの加工品開発を進める道の駅 A では、89.6%の減少傾向にあり、特産品の開発はいまだ道半ばである。2019 年 2 月から 3 年間にわたり長浜市の応援を受けた地域おこし協力隊が特産品づくりを進めており、アイデアを参考にしつつ、地域と連携しながら特産品の開発を進めていることが示唆される。

飲食直営店メニューを逐次改定した道の駅 K では、売上高は 109.4%、粗利率は 72.6%と 2013 年度を上回る。また、道の駅 A では、鮎ずし茶漬けなど地産を活かしたオリジナルメニューの開発などが功を奏し、売上高は 118.9%と 2013 年度を上回る（委託により粗利率は変わらない）。

5-4. 出荷者組織や仕入品等の「仕入」機能の見直し（従来の競争優位の維持）

農家の高齢化に伴い、道の駅まで農産物を運べない方が増えつつある。また、地元農地で生産する農家しか出荷者組織に加入できない制約がある。地元の若手農家は、専業農家が多く独自販路を持ち、兼業農家が多くを占める出荷者組織の加入を避ける傾向がある。現状のままであれば、仕入機

能である出荷者組織の弱体化は避けられず、中長期的には、道の駅の直売所にて、安くて新鮮な野菜を継続的に提供できなくなる恐れが示唆される。そのような事態を想定して、農産物の仕入品対応、さらに道の駅 K では、出荷者組織 K の加入条件緩和（地域在住でなくても農地が本地域内であれば加入可能）や集荷事業の実証実験など、仕入機能の見直しに向けた取り組みが行われつつある。

以上から、中長期的な視点として、道の駅の売上主力である農産物販売を維持していくには、仕入機能の見直しは避けられないことが考察される。

6. おわりに

本稿での1点目の焦点である「安くて新鮮な農産物の販売」については、背景として出荷者組織の存在がその実現には欠かせないことが確認できた。一方、高齢化による出荷者組織の弱体化は、道の駅の価値を生み出す「仕入」機能を低下させ、それに伴う農産物の売上減少により、従来の競争優位が低下しつつあることを明らかにすることができた。また、競争優位を維持する意味でも中長期的には「仕入」機能の見直しが避けられないことが示唆される。

本稿での2点目の焦点である「レストランの併設や自社ブランド加工品の開発」については、農産物の売上減少を補うため、農産物よりも利益率の高いメニューや自社ブランド加工品の開発を行っていることが確認できた。また、従来の競争優位が低下しつつあり、売上確保に向けて新たに価値を生み出す「商品企画」機能の強化が不可欠であることが示唆された。さらに「商品企画」機能の競争優位として、レストランや特産品に特化した自社ブランド品のアイテム拡張が売上に大きく貢献していることを定量的に明らかにできたことは、本稿の重要な貢献であると考えている。

以上から、中山間地域の道の駅においては、従来の競争優位であった「仕入」機能を中長期的には維持しつつも新たに価値を生み出す「商品企画」機能へと競争優位が変化しつつあると解釈するこ

とができるものと十分考えられると結論づけた。

本稿の限界として、今回の分析は2つの焦点が直接的に関係する機能の考察に留まっている。今後はさらに事例を増やし、販促や接客などの間接的な影響を踏まえた、より詳細な考察を試みたい。さらに今回は、会社の競争力の判断による考察に留まっていることから、今後は設備運営も踏まえた事業体の自立経営の判断による考察を試みたい。

なお、本稿の作成に関しては、道の駅の関係者の皆様にインタビュー調査や資料提供などのご協力を頂いた（肩書等はインタビュー調査時点）。有限会社西浅井総合サービス 熊谷定義代表取締役、佃光広取締役・総支配人（2018年12月、2019年10月実施）、道の駅あぢかまの里 浅井正彦駅長（2018年12月実施）、有限会社能勢物産センター 西山晃一支配人（2019年2月、6月、10月実施）、能勢町農産物直販協議会 会長 T 氏・イベント委員長 F 氏・営農委員長 O 氏（2019年6月実施）。

これらの関係者の皆様に深く感謝する次第である。なお、本稿に事実誤認や解釈の相違があれば、それはすべて筆者の責に帰すべきものである。

注

- 1) バリューチェーン（価値連鎖）とは、企業の提供する製品やサービスが、事業活動のどの部分で付加価値が付けられているかを分析する。
- 2) クラスタとは特定の分野において相互に関連ある企業や組織が地理的に集中している状態であり、関連する複数の産業や競争上大きな意味を持つ他の団体をも包摂するものである。
- 3) 商品の付加価値の高さにて会社の競争力が判断できる指標である。

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

M.E. ポーター、土岐坤訳（1985）『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社

M.E. ポーター、沢崎冬日訳（1999）「クラスターが生むグローバルな競争優位」ジョン・マクレッタ（編）『戦略と経営』ダイヤモンド社 pp.73-111

加護野忠男（1999）『〈競争優位〉のシステム事業戦略の静かな革命』PHP 研究所

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

青島矢一、加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社

（Web サイト） 全て 2019 年 10 月 20 日参照

あちかまの里（<http://www.koti.jp>）

近畿道の駅（http://www.kkr.mlit.go.jp/road/michi_no_eki）

全国町村会（<https://www.zck.or.jp/site/forum>）

能勢町観光物産センター FB（<https://www.facebook.com/mitinoekiNOSE/>）