

2013年度  
博士学位申請論文  
博士（経済学）

農山村地域振興における道路インフラ「道の駅」と  
そのマーケティング戦略の有効性  
—九州地域における事例研究—

九州産業大学大学院  
経済・ビジネス研究科博士後期課程  
経済・ビジネス専攻

指導教授 川口雅正教授

学籍番号 11DBC02  
氏名 張 森

## 要 旨

これまで政府が企画してきた地域振興政策の中で、「道の駅」事業は、有意義かつ効果的に運営されているように見受けられる。しかしながら事業成果が芳しくないところも少なくないようである。

本論文の目的は、道路インフラ「道の駅」の地域振興における有効性と、「道の駅」が開すべき有効なマーケティング戦略のあり方を探求することにある（1章）。そのため内外の既存文献を参考にして最初に理論的な分析視角を確立し（2章と3章）、次にその分析視角から実際の「道の駅」に対する経営実態調査を行い（4章と5章）、そのデータに基づいた事例分析により、有効な地域振興策について考察を試みるものである（4章と5章）。

そこでまず国や地域の経済活性化に貢献するとされているマーケティング戦略の意義と特性について考察し、それが地域振興をもたらすメカニズムについて考察した（2章）。

地域の振興策としては外発型と内発型の二通りが知られているが、農業を基盤とする農山村の地域振興策としては内発型が適することを確認した。ただしその裏づけとなる内発的発展論を、日本の農山村地域の地域振興策として実践する場合には、いくつかの要件や課題をクリアし、かつ日本の農山村地域振興に効果のあった実践事例の要点を織り込むことが必要である。そのため、内発的発展論の修正版として、「農山村向け戦略的内発型発展論」を構築した（3章）。その特徴は①市町村長を指導者とする組織的展開、②地域内の資源を活用した自前の発展努力、③政府の支援策の積極的活用、④戦略的6次産業の創設、の4点である。なお、④の戦略的6次産業とは、①第3次産業の事業主体を「核的事業主体」とする垂直的マーケティングシステム（VMS）の構築、②「地域特産品事業」と「地域観光事業」の同時展開等、6項目の特徴を有するものである。

「道の駅」が有効に機能するためには、それが「農山村向け戦略的内発型発展論」および「戦略的6次産業」の概念に即したものであるべきである。それを検証するために、実際に福岡県田川郡の3つの「道の駅」の経営実態について調査を試みた。結果は大きな集客力と売上高を達成している「道の駅」はまさに「戦略的6次産業」を展開しており、出荷者の所得の向上と、農業に対する就業意欲の向上に貢献していることが明らかになった（4章）。また「道の駅」におけるマーケティング戦略の手法は、他の形態で地域振興を試みている宮崎県旧南郷村においても援用でき、具体的な改善策を提示しうることで、同地での実態調査の結果に基づく事例分析から判明した（5章）。

以上のような分析結果をまとめて結論とし、今後の研究課題について言及した。今後ともこの研究を続け、より一層の精緻化を図るつもりである（6章）。最後に本論文の参考文献のリストを添付した。

（以上）

農山村地域振興における道路インフラ「道の駅」と  
そのマーケティング戦略の有効性  
－九州地域における事例研究－

目 次

第1章 本研究の目的と方法	1
第2章 マーケティング戦略の意義と地域振興への応用	6
第1節 マーケティングの意義	6
第2節 マーケティング戦略	17
第3節 マーケティング戦略が産業振興をもたらすメカニズム	24
第3章 内発的発展論に基づく農山漁村地域振興のマーケティング戦略	37
第1節 日本の農業と農山村地域の現状と課題	37
第2節 農山村振興における外発的戦略の有効性	44
第3節 農山村振興における内発的戦略の有効性	47
第4章 「道の駅」を利用した地域振興策の有効性に関する事例研究 －福岡県田川郡大任町のマーケティング戦略の有効性－	65
第1節 本研究の研究課題と研究方法	66
第2節 「道の駅」を利用した地域振興策に関する先行研究	68
第3節 大任町の概要とその産業構造	70
第4節 「道の駅」の経営の仕組みおよびその役割の変化と 大任町の「道の駅」の概要	77
第5節 大任町の「道の駅」(株)おおとう桜街道の実態調査の方法	85
第6節 (株)おおとう桜街道の経営実態とそのマーケティング戦略の有効性	91
第7節 大任町の「道の駅」を利用した地域振興策の有効性	104
第5章 旧南郷村の地域振興戦略における現状と課題 －マーケティング戦略の観点より－	107
第1節 旧南郷村の立地概要	107
第2節 旧南郷村における地域振興戦略の系譜	109
第3節 旧南郷村における地域振興目的と そのマーケティング戦略の実態	110
第4節 旧南郷村が直面する地域振興の課題とその課題への対応策	118

第 6 章 結論と今後の研究課題	125
第 1 節 結論	125
第 2 節 今後の研究課題	132
参考文献	133
謝辞	138

## 第1章 本研究の目的と方法

### 1、本研究の背景と目的

日本では高度経済成長期に大都市や工業地帯へ若者が流出した結果、若者の農業離れと農山村の人口減少そして高齢化が進み、農業と農山村地域の疲弊が著しく進展し、食料自給率も約40%と先進国の中で最下位にある。日本政府も農山村の過疎化に対して歯止めをかけるために諸種の政策を展開してきた。その主なものとしては①過疎対策事業、②国庫補助金政策、③広域行政施策がある。

農山村地域の地域振興に関係のある法律としてはいわゆる「過疎法」、「離島振興法」、山村振興法の3法があり、それぞれの法制度の下で、具体的な事業が展開されてきた。中でも「過疎法」に基づく①の過疎対策事業が重要な役割を果たしてきた。いわゆる「過疎法」は過疎化に対する対策として議員立法で数次にわたり制定・延長されてきた時限立法であり、現在の法期限は平成32年度までとなっている。その法制度の中で最も大きな役割を担ってきたのは過疎対策事業債による財源の確保である。しかしながら同法が最初に制定された1970年以降、過疎地域の人口減少に歯止めはかかっていない。

次に②の国庫補助金政策であるが、この制度は農村振興を主たる目的とするものである。しかし日本経済が安定成長期に入り、国家財政が厳しくなってきた1980年前後から、政府は増税なき財政再建を余儀なくされるようになった。このころから中山間地域では過疎化や生産年齢人口の減少が進んだが、1985年に補助金の削減政策が打ち出されたため、中山間地域の過疎化と農業の衰退がより一層進展するようになった。

最後の③広域行政施策の中で、地域振興に関して中核的な役割を果たしてきたのは全国総合開発計画（全総）である。これまでの全総は、臨海重化学工業コンビナートを頂点とするものであり、新産業都市の建設を中心的な目的としたり、3大都市圏以外の各地に核的都市を設け、核的都市と周辺の農山村が機能を分担し合うという構想を打ち出したりしたが、経済効率が重視されるあまり、周辺の農山村の過疎化に対する歯止めはかからなかった。さらに定住圏構想、多極分散型国土形成、多軸型国土構造形成等の構想が提示されたが、それらは今のところ全く農家や農山村の活性化に対する効果を発揮しているとはいえない。

しかしながら近年、「道の駅」が全国各地に設立され、「道の駅」を利用した地域振興事業により、多くの農山村と農家が元気を取り戻しつつあるようである。「道の駅」は国土交

通省と地方自治体が協力して国道に面した場所に設置し、駐車場、24 時間トイレ、道路情報提供施設、農産物直売所、飲食施設等の機能を備えた道路インフラである。「道の駅」の直売所と飲食施設では、地元の農産物やその加工品が販売され、あるいはそれらを素材とする料理が提供されている。このような「道の駅」は全国に 1004 箇所（2013 年 4 月現在）も設立されている。

同直売所で農産物が売れば売れるほど、そして同飲食施設でメニューが食されれば売れるほど、農家の収入は増えることになる。所得が大幅に増えれば農家の就業意欲は大幅に向上すると考えられる。すなわち「道の駅」こそ地域振興策の切り札であるといえるのではないだろうか。しかしながら、マーケティング戦略が異なるためか、「道の駅」によっては農産物がよく売れているところとそうでないところがあるようである。

本論文の目的は、農山村地域振興における道路インフラ「道の駅」の意義と、そのより効果的な運営のためのマーケティング戦略のあり方を、内外の文献調査と「道の駅」の実態調査を通じて探求し、それらの有効性を明らかにすることである。

## 2、研究の方法

本論文の研究方法の大筋は次のとおりである。なお、研究方法の詳細は次節「3 本論文の章別構成」で述べる。なお第 1 章（本章）は、本研究の背景と目的、研究の方法、本論文の章別構成、の説明に当てられている。

第 2 章と第 3 章は、事例分析の基礎となる理論的な分析視角について考察し、事例分析の分析視角を明らかにしたものである。つまり、第 2 章では、マーケティングやマーケティング戦略の意義と技法について考察し、マーケティングやマーケティング戦略の地域振興機能と、その実現のメカニズムを明らかにした。また、その地域振興機能をよりよく達成するために、地域振興事業のリーダーに求められる資質や行動特性を明らかにした。第 3 章では、地域振興モデルとして有効であると認識されている内発型発展論にメスを入れ、そのモデルがさらに有効に機能するように、マーケティング戦略の観点から必要な改良を加えた。そして、その改良版内発型発展論に基づいて、地域振興事業をより効果的に展開するためのビジネスモデルを提案し、その具体策の 1 つが「道の駅」を利用した地域振興策であることを指摘した。

第 4 章と第 5 章は、以上のような分析視角に基づいて行われた、地域振興事業の事例分析の分析結果を取りまとめたものである。つまり、第 4 章では、福岡県田川郡大任町の「道

の駅」(株)「おおう桜街道」を事例として、「道の駅」を利用した地域振興策の有効性に関する事例分析を行い、その分析結果を取りまとめている。具体的には、旧産炭地である福岡県筑豊地域に立地する 5 つの「道の駅」①「道の駅うすい」②「歓遊舎ひこさん」③「道の駅香春」④「おおう桜街道」⑤「道の駅いとだ」の中で、筑豊地域の中心部にかなり隣接して設立され、オープン後あまり年月が経っていないためまだ知名度が低い点でお互いによく似ている、3 つの「道の駅」の経営実態調査を行ない、そのマーケティング戦略等の調査結果を比較検討し、「道の駅」を利用した地域振興策の有効性に関する事例分析を行なっている。第 5 章では、宮崎県旧南郷村の「百済の里づくり」を中心とした地域振興事業を事例としてとりあげ、第 4 章の分析結果(特にマーケティング戦略に関する考察)を参考にしながら、そのマーケティング戦略の有効性に関する事例分析を行い、課題の抽出とそれに対する対応策を具体的に提示し、分析結果を取りまとめている。

最後の第 6 章は、以上の分析結果の要約と、本研究の結論および今後の研究課題の説明、に当てられている。

### 3、本論文の章別構成

かくて本論文は次の章立てで展開するものである。

第 1 章 本研究の目的と方法：まずここで本研究の背景と目的、研究の方法、そして章別構成について述べる。

第 2 章 マーケティング戦略の意義と地域振興への応用：国や地域の経済活性化に貢献するとされているマーケティングやマーケティング戦略の意義と特性について考察し、それが地域の産業振興をもたらすメカニズムについて分析する。さらに近年、非営利組織もマーケティングの実践主体となることが指摘されている。この場合のマーケティングはソーシャル・マーケティングと呼ばれる。それは営利追求を主目的とするのではなく、たとえば社会問題の解決といったミッションの達成を主目的とし、営利活動をしても獲得した利益は、更なるミッションの達成に使用されるからである。この点が通常のマネジリアル・マーケティングの違いである。

したがって、本論文が対象にしている「道の駅」が展開するマーケティングは、「地域振興」というミッションの達成を目的とするマーケティングであるため、ソーシャル・マーケティングであることを指摘する。

続いて、日本の高度経済成長の成功の要因を、マーケティング戦略の視点から追求し構

成した、「統合的マクロ・行動学的モデル」をとりあげ、このモデルのメカニズムを日本の農山村地域の振興に応用する場合の展開手法について考察を試みる。

第3章 内発的発展論の農山村地域振興に対する有効性：日本の農山村地域における産業の振興手段として、①外部から企業を誘致する「外発的発展論」と、②地域の内部から産業を創出する「内発的発展論」、の2つの手法が存在することを紹介し、後者のほうが有効であることを指摘する。

しかしながら当「内発的発展論」に基づく地域振興を図るためには、そのための必要要件と、克服すべき課題がある。さらに地域振興を図る際の具体的実践理論も存在する。そこで本章では、それらを地域振興に有効なマーケティング戦略の観点から集約した地域振興モデル「農山村向け戦略的内発型発展論」を提示する。それは4項目の要件を備えたものであり、その要件の1つが大都市等をターゲットに農家に大幅所得増をもたらす「戦略的6次産業」の創設であることを指摘する。さらに同「戦略的6次産業」の概念を7項目の特徴を掲げて説明する。そして「道の駅」はその一形態であることを指摘する。

第4章 福岡県筑豊地域における3つの「道の駅」の経営実態：実態調査の対象は福岡県の旧産炭地で、過疎化が進む筑豊地域における3つの「道の駅」である。それらは平成21年、22年、23年と、ほぼ同時期に設置された若い「道の駅」であり、筑豊地域のほぼ中心部分に、正三角形の頂点に当るような位置関係で設立されている。その経営実態を調べてみると次のことが判明した。

上記3つの「道の駅」は「農山村向け戦略的内発型発展論」に則ったものであるといえるが、「戦略的第6次産業」の中身については3駅の間でマーケティング戦略の巧拙がみられることを指摘する。すなわち平成22年にできた「道の駅」(株)「おおう桜街道」は他の2つ、YとZに比べ、群を抜く経営業績を達成している。そこでその秘訣として13項目にわたる特長を提示する。さらに、上記3駅が更なる業績向上のために抱える課題として2点ほど提示するものである。

第5章 宮崎県旧南郷村の地域振興戦略における現状と課題および対応策：「道の駅」のマーケティングは、他の手法による地域振興プロジェクトにも応用できると考えられる。そこで、宮崎県旧南郷村における「百済の里づくり」を事例にとりあげ、直面する課題の抽出と、「道の駅」のマーケティングの手法による対応策の提示を試みる。

旧南郷村は田原正人村長の慧眼の下で、歴史的地域資源の活用による内発型の地域振興策を展開した。しかしながら大きな成果は得られていない。本章では経営実態調査により、

それが直面する問題点としての課題を提示する。

さらにその課題をクリアすべき対応策を、「戦略的 6 次産業」の一形態である「道の駅」のマーケティング戦略の観点から提示する。

これにより「道の駅」という地域振興のエンジンの機能を果たすインフラと、その実践のためのマーケティング戦略は、農山村地域の振興に有効であり、その概念と手法は他の地域振興プロジェクトにも応用できるものであることを指摘する。

第 6 章 結論と今後の研究課題：まず本論文の結論として、各章のまとめと結論を提示する。そして最後に「道の駅」の本質は、修正型内発的発展論「農山村向け戦略的内発型発展論」の 4 項目の要件の 1 つ「戦略的 6 次産業」の一形態であることを指摘し、さらにそれは 7 項目の特徴を有するものであることを指摘する。そして「道の駅」のマーケティング戦略の具体的手法は、他の形態の地域振興プロジェクトにも援用できることも指摘する。最後に今後の研究課題として次のことを提示する。

本論文では「道の駅」の経営実態調査として、諸種の制約条件から、特定地域に隣接する 3 駅を対象とするにとどめるが、それだけでも福岡県あるいは九州地域における「道の駅」の経営に関する貴重なヒントになるであろう。今後は九州 7 県に立地する 113 の「道の駅」を対象に同様の調査を行い、その比較分析を通じて、より有効なマーケティング戦略のあり方に関するヒントが得られるようにしたい。それは日本全国の「道の駅」の経営にとって極めて貴重な資料となり、日本の農業と農山村の活性化に大きく貢献できるであろう。

さらに旧南郷村の地域振興戦略「百済の里づくり」に対して、本論文で提唱した「道の駅」のマーケティング手法を援用した振興策に対する実施の程度と、経済効果について、今後とも調査・分析し、見守ってゆきたいと考えている。

最後に現在、中国においても高度経済成長によって、若者の農業離れが進み、内陸部の農業地域の疲弊が深刻化してきた。その対応策として、日本の「道の駅」のコンセプトとそのマーケティング戦略の導入が有効ではないかと考えられる。

そこで、中国版の「道の駅」の導入と、その効果的なあり方についても、しっかり研究してゆきたいと考えている。

## 第2章 マーケティング戦略の意義と地域振興への応用

### はじめに

マーケティングの実践理論は、企業の発展はもちろんのこと、地域の振興ももたらすとされている。そこで本章では、「マーケティング」の概念と特徴をまず明確にし、「ソーシャル・マーケティング」についても考察を加える。次いでそれを長期的・総合的に展開する際の方策である「マーケティング戦略」の概念およびその展開手法について考察する。その上で、マーケティングが地域振興をもたらす根拠について考察する。

さらに日本経済の第二次大戦後の高度成長のメカニズムを明らかにした外国の文献をとりあげ、そのメカニズムを日本の農山村の地域振興のために応用する方法について考察する。なお地域の振興には優れたリーダーの存在が不可欠であることから、実際に地域振興に成功している3つの農山村地域のリーダー（首長）の資質や能力の特性に関する分析も試みる。

### 第1節 マーケティングの意義

#### 1、マーケティング論の生成

資本主義の下で経済が発展し、寡占の段階へと進展してくると、生産技術の高度化ならびに生産力の増大とも相まって、需要に対する供給過剰が常態化する。そのため販売競争が激化し、製品の流通費用は増大し流通効率は低下する。寡占下における生産者としては、莫大な投下資本の回収のためにも、このような市場問題に対し、何らかの解決策が必要となってくるのは当然である。

ショー（Shaw, A. W.）の市場問題に関する研究は、①素材にある動作を加えて、その素材を別の組合せや性能を有する商品に変換する生産活動、②生産された商品の内容を、商品に対する顕在的・潜在的欲求を持つ需要者に伝達することによって、需要を創り出す需要創造活動、③上述の生産活動と需要創造活動に対する補助促進活動の3活動で構成され、そのうち②の需要創造活動が、市場問題の解決策として本質的に重要であることを指摘するものである<sup>1)</sup>。

---

<sup>1)</sup> Shaw (1915), pp. 14-15 (山本久義 (2008), p. 3 から引用)。

ショーの理論は、現在のマーケティング論の生成・展開の契機となった。マーケティング論の対象領域は、その生成の動機を反映し、流通機構や商業ないし商業資本ではなく、巨大な寡占的生産者が直面する全般的市場問題であった。

## 2、マーケティングの概念

マーケティングは、米国で20世紀初めに誕生したものである。そこでマーケティングに関する公式的定義であるといわれるアメリカ・マーケティング協会（American Marketing Association：略称 AMA）の定義をとりあげ、その意味を考察することにする。AMAが採用するマーケティングの定義は時代の変化に伴って変遷してきた。しかしながら、ここでその変遷について逐一考察することはせず、主なものだけ提示し、変遷の意味を分析することにする。

### (1) AMAが提示するマーケティングの概念

#### 1) 1960年の定義

AMAは1960年、マーケティングを次のように定義づけている。「マーケティングとは、生産者から消費者ないし使用者に至る財貨およびサービスの流れを方向づける経営諸活動の遂行である。」<sup>2)</sup>

#### 2) 1985年の定義

近年になってこの定義は少々大まかであるとの批判から、AMAは1985年にそれを改訂し、次のように定義づけている。「マーケティングとは、個人および組織の目標を達成する交換を創出するためにアイデア、財貨、およびサービスの構想、価格設定、プロモーション、流通を計画し、実施することのプロセスである。」<sup>3)</sup>

#### 3) 2004年の定義

マーケティングとは、顧客に対して価値を創造し、伝達し、提供するとともに、組織とそのステークホルダー（stakeholders：利害関係者）に益するように顧客との関係性を

---

<sup>2)</sup>Committee on Marketing Definitions(1960), p.15 (山本久義 (2008), p.36 から引用)。

<sup>3)</sup>Bennett, P. D. (ed.)(1988), p.166 (山本久義 (2002), p.6 から参照)。

管理するための組織の機能および一連のプロセスである。<sup>4)</sup>

#### 4) 2007年の定義

マーケティングとは、顧客、クライアント、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造し、伝達し、提供し、交換するための活動、および一連の制度、プロセスである。<sup>5)</sup>

### (2) 各定義の吟味

以上より、AMAの提示するマーケティングの定義は、マーケティング実務を取り巻く環境の変化に伴い、時代とともに見直されていることがうかがわれる。ここでそれぞれの定義を吟味してみよう。

#### 1) 1960年の定義の意味

マーケティングにおける主体は生産者、ターゲットは消費者ないし使用者、対象は財貨およびサービスであることが示唆され、そして、財貨およびサービス生産者から消費者ないし使用者まで、いわば流通させる経営諸活動がマーケティングであることを物語っている。

ただしこの定義は、製品計画等の生産前の活動を考慮していないのではないかという批判を被っている。いずれにせよ、上記の定義におけるマーケティングは営利組織としての企業のマーケティング（すなわちマネジリアル・マーケティング）を示すものであるといえる。かくてこの定義は、その後4半世紀にわたり、マーケティングに関するいわば標準的な定義であるとされてきた。

#### 2) 1985年の定義の意味

組織や個人がマーケティングの主体であるとともにターゲットであり、財貨およびサービスの他にアイデアもマーケティングの対象となり、交換を中核とするマーケティングは、product（製品）、price（価格）、promotion（プロモーション）、place（流通）というマーケティング・ミックスの4つの要素に関する計画、実施のプロセスであることを示唆している。ただし、マーケティングの社会的責任等についてはふれられていない。

#### 3) 2004年の定義の意味

---

<sup>4)</sup> Kotler, P. and K. L. Keller (2009), p.25 (山本久義 (2013), pp.7-8 から引用)。

<sup>5)</sup> American Marketing Association (2008), p.28 (山本久義 (2013), p.8 から引用)。

21 世紀に入って初めてのものであるが、マーケティングの主体は組織、ターゲットは顧客であり、そして、いわば顧客価値を創造し、伝達し、提供するとともに、組織とそのステークホルダーにとって有益な顧客関係性管理を目的とする組織の機能および一連のプロセスがマーケティングであることを示唆している。

#### 4) 2007 年の定義の意味

マーケティングのターゲットは、顧客、クライアント、パートナー、社会全体であり、そして、価値のある提供物の創造、伝達、提供、交換のための活動、一連の制度、プロセスがマーケティングであることを示唆している。しかしながら、マーケティングの主体が明示されておらず、さらに、クライアント、パートナー、提供物、一連の制度について、それぞれ意味するところが必ずしも明確ではない。

#### (3) AMA によるマーケティングの定義のまとめ

近年における上記 AMA 採用のマーケティングの定義から判断して、現段階でのマーケティングの意味は次のように捉えることができるであろう。すなわち、“マーケティングとは、企業、非営利組織、公共機関、個人が主体となり、顧客、クライアント、パートナー、社会全体をターゲットとして、彼らにとって価値ある財貨、サービス、アイデアを創造し、伝達し、提供し、交換するとともに、顧客、クライアント、パートナー、および社会全体に益するように、顧客との関係性を管理するための活動、あるいはプロセスである。”

### 3、ソーシャル・マーケティングの概念

#### (1) マネジリアル・マーケティングの反省

AMA による上記 1960 年のマーケティング概念、すなわちマネジリアル・マーケティングを展開する企業は、顧客から喜ばれ、需要の増加に支えられて売上高と利潤の拡大を享受し、大きく成長することができた。それだけではない、マネジリアル・マーケティングの下で、シェア確保とその手段としての顧客満足の追求をめぐる、お互いが切磋琢磨する過程で、より良い商品が、より安価な価格で提供されるようになった。それによって当該産業に対する需要がより一層増加し、その産業の繁栄をもたらした。

この現象は一産業にとどまらず、他の産業においても同様に発生し、結果として一国の経済が発展することとなったのである。この現象を指して、マーケティングは経済発展の

ためのエンジンとして機能する<sup>6)</sup>、といわれるのである。

現に日本において、企業がマネジリアル・マーケティングを積極的に展開することにより、大量生産、大量販売、大量消費、輸出の進展、所得の増加、中産階級の増加、生活水準の向上などが顕著となり、経済大国となったのである。このこと自体は社会にとって喜ばしいことである。しかしながら、当のマネジリアル・マーケティングは、社会に負の結果をもたらすこととなったのである。この点について考察してみよう。

従来のマネジリアル・マーケティングの下では、自社の製品に対する顧客層が対象にされ、それ以外の消費者、さらにはもっと広く生活者全般、あるいは自然環境等に対する配慮が元から視野に入っていない。

さらに企業がマネジリアル・マーケティングの下で利潤の増大を図ろうとするあまり、一般消費者や生活者のベネフィット（便益）を守るための費用や、自然環境の保全に必要な費用などを低く押さえるようになったため、環境破壊や、生活者の健康で安全な暮らしに対する危害が頻発するようになった。

## (2) ソーシャル・マーケティングの台頭

これらの理由により、企業の社会的責任すなわち CSR (Corporate Social Responsibility) が大きくクローズアップされ、マネジリアル・マーケティングに対する反省が強く求められるようになった。このことは AMA が 1985 年以降、マーケティングの定義を変更することになった一因である。

このような時代背景の下で台頭したのが、レーザー (Lazer, W.) を代表とするソーシャル・マーケティングの概念である。彼は、極めて豊かな脱工業化社会は、環境や社会的な意味に関心を向けさせ、マーケティング・マネジメントのポリシー、意思決定と実践の方向付けの変更を求めるようになった、生活の質を考えることに焦点が置かれるようになったとして、ソーシャル・マーケティングの概念を提唱し、それを次のように規定している<sup>7)</sup>。「ソーシャル・マーケティングは、マーケティングの持つインパクトを、生活の質、地域

---

<sup>6)</sup> Reddy, A. C. and D. P. Campbell (1994), p. 21.

<sup>7)</sup> Lazer, W. and P. LaBarbera, 川勝 久 訳 (1976), [特別寄稿]「ソーシャル・マーケティング—その理論と実際—」村田 昭治 編著, p. 231.

社会の出来事、社会問題、人的資源を十分発展させる機会、健康維持、教育・訓練、公害の減少や環境保護、仲間のことをもっと考慮すること等に、強く向けるものである」。

彼の理論は要するに、マーケティングは、企業だけではなく社会の目標にも供すべきであり、それは広範囲な公共利益と調和して展開されなければならない、すなわちマーケティングの企画・実践に際しては、「利潤志向」を超越し、企業が負うべき社会的責任に対し積極的な配慮を行なうべきである、とするものである<sup>8)</sup>。

実はこのソーシャル・マーケティングの概念にはもう1つ別の見解がある。それはコトラーと、レヴィ (Levy, S. J.) が中心となって提唱するマーケティング概念の拡大版で、マーケティングの主体者を、営利組織のみならず、政府、病院、学校、協会等の非営利組織をも含む全ての組織体 (organization) に拡大するというものである。彼らのこのような主張は、有効なマーケティングはプロダクト志向ではなく、消費者志向をとるものであるという考え方に依拠するものであり、多くの非営利組織が、企業がフルに発展させてきたマーケティングの手法を応用し、組織を上手に運営しているという事実依拠するものである<sup>9)</sup>。

すなわち、消費者志向の下でマーケティングの技法を応用する組織体はすべてマーケティングの実践主体であり、そのようなマーケティングがソーシャル・マーケティングであると主張するのである。しかしながらソーシャル・マーケティングに対するこのような意味付けは、現在のところ一般的でない。

コトラーはその2年後、ザルトマン (Zaltman, G.) と共同で、ソーシャル・マーケティングの概念を提示し、それを「製品計画や、価格設定、コミュニケーション、流通、およびマーケティング・リサーチの手法を活用して、社会的見解 (social ideas) を受け入れるよう意図されたプログラムを、企画・実行・統制することである」と規定している<sup>10)</sup>。この定義はまさに、ソーシャル・マーケティングとは非営利組織を主体とするマーケティングであることを明言するものであるといえよう。

マーケティング研究分野における著名な研究者が提示する以上の主張を要約すると、「ソーシャル・マーケティングとは、社会的ミッションの達成 (すなわち社会的問題の解決)

---

<sup>8)</sup> Lazer, W. (1969), pp. 3-9 の要約。

<sup>9)</sup> Kotler, P. and S. J. Levy (1969), pp. 10-15 の要約。

<sup>10)</sup> Kotler, P. and G. Zaltman (1971), p. 5。

を第一義目的として展開される、非営利組織によるマーケティングである」と結論づけることができる。

#### 4、マーケティングの理念

いずれにしても 21 世紀に入った現代企業が展開するマーケティングは、企業や産業界の発展をもたらすことがもちろん大切であるが、それに法規制や社会倫理など社会性を加味した、健全な社会環境の維持・向上に貢献するようなマネジリアル・マーケティングであるべきである。そのようなマーケティングは、具体的には次のような精神（理念）の下に実践されるべきであろう。

##### (1) 徹底的顧客志向<sup>11)</sup>

顧客志向とは、顧客満足に重点を置いた企業活動を行うということである。商品の企画、価格付け、プロモーション、商品を提供する場所、時期、数量、アフターサービス等々、企業活動のあらゆる局面において、1 人ひとりの顧客から『感動とロコミ』を伴うような、したがって当人の固定客化と、ロコミによる新規客の増加を伴うような、顧客に心からの満足感を与えることを目標とすることである。

そのためには、まず確実 (Sure)、迅速 (Speed)、支援 (Support) の 3S の追求を企業活動の基本方針とすべきである。その上で対象とする顧客がもつ顕在ニーズはもとより、潜在ニーズをも的確に把握し、両ニーズとも満たしていくべきである。成熟社会に入り、モノ余り時代では特に、一般消費者が意識していない潜在ニーズを掘り起こし、それを顕在化することによって需要を創造するような提案型のマーケティングを行うことが必要である。

さらに顧客の心からの満足を得るためには、提供する商品やサービスあるいは企業活動のプロセスが、エコロジー (生態学)、生活環境、健康、物価、資源問題等、マクロの観点からみて、何らかの問題のない健全なものでなければならない。現代の消費者は教育レベルが高く、よく学習して商品知識も豊かであるので、目先のニーズのみを満たすような商品やサービスとか、表面だけ健全な企業活動では真の顧客満足は得られない。生活者の視点に立った企業活動が求められるのである。このような理念の下では、前述のマイナスの結果は起こらないはずである。

---

<sup>11)</sup> 山本久義 (2002), pp. 8-9 から引用。

逆にこの観点に立ってマーケティングを展開する企業は、顧客層はもちろん広く生活者からも支持されるため、企業価値が高まりことから、他社に対する競争優位性が高まり、売上高と利潤の長期的極大化を享受できるであろう。

#### (2) 利潤志向<sup>12)</sup>

企業の究極の目的は、組織の維持・発展を図るべく、長期的利潤の極大化を通じて資本の自己増殖を行うことである。

そのためには、有望なターゲット市場の発見と、その市場の顧客ニーズの把握、それを満たすための製品・サービス、価格、販売経路、物的流通の開発、さらに需要喚起手段としてのプロモーションが必要である。同時に、前述の生活者を含む顧客から心からの満足と支持を得なければならない。

ここでいう利潤志向とは、そのような、襟を正した市場活動を展開しながら、同時にムリ、ムラ、ムダを排除して、効率性を高め、長期的に利潤を追求していくことを意味する。

#### (3) 競争志向<sup>13)</sup>

現代の寡占経済体制の下では、企業活動は厳しい企業競争の中で遂行される。その競争形態は、寡占企業間の熾烈な競争をはじめ、寡占企業対中小企業、中小企業対中小企業、さらに異業種間および国際間競争と、競争のボーダレス化が進んできた。

さらに現代のマーケティング競争の手段としての差異化の対象は、単に製品差異化にとどまらず、マーケティング4P（下記5 マーケティング・ミックスを参照）の中の他の要素や市場調査、従業員の質と量、企業イメージや社風、企業ビジョンとその活動領域等、企業の総合的局面へと拡大してきている。

すなわち、顧客志向に徹するために、顧客が企業に対して抱くイメージに影響を与えるすべての事項を差異化の対象とするように競争のスコープを拡大する必要がある。

#### (4) 発展志向<sup>14)</sup>

以上の活動を通じて、利害関係集団のみならず生活者や地球環境等、広く社会全体からも歓迎されながら、ゴーイング・コンサーンとしての企業の恒久的発展を図る必要がある。

---

<sup>12)</sup> 山本久義（2002）， p. 10 から引用。

<sup>13)</sup> 山本久義（2002）， p. 10 から引用。

<sup>14)</sup> 山本久義（2008）， p. 40 から引用。

## 5、マーケティング・ミックス

マッカーシー (McCarthy, E. J.) やオクセンフェルト (Oxenfeldt, A. R.) によると、マーケティングの展開活動は、次の2つの部分から成り立っている<sup>15)</sup>。

①標的市場：企業がアピールしようとする同質の標的顧客グループ。

②マーケティング・ミックス：企業がそのような標的顧客グループに対して満足を与えるために、組み合わせ管理することのできる変数。

このマーケティング・ミックスの概念はボーデン (Borden, N. H.) によって提唱されたものであり、彼はそれを10以上の活動要素に細かく分けていたが、マッカーシー (McCarthy, E. J.) は次に示すように4つのPに集約して提示した<sup>16)</sup>。

マーケティング・ミックスの構成要素は、製品 (product)、場所 (place)、プロモーション (promotion)、価格 (price) であり、その頭文字をとって4Psと呼ばれている。このマーケティング概念の中心には、特定顧客層が位置し、その外延を4Psが取り巻き、それに影響を与えるのが経済的環境等のマクロ環境である。この構成要素はマーケティング研究者の視点により、product(製品)は製品政策や製品戦略、place(場所)は流通経路やチャネル戦略、promotion(プロモーション)はコミュニケーション戦略とか販売促進戦略、そしてprice(価格)は価格政策やプライシング等と呼ばれている。

以下4Pのそれぞれについてその概要を要約しておくことにする<sup>17)</sup>。

### (1) 製品 (product)

製品やサービスに関する分野には、企業が標的市場の顧客層のニーズを満足させる製品やサービスの特徴・スタイル・ブランド名・パッケージ・品質等あらゆる問題が含まれている。製品とは、欲求やニーズを満足させるために、注目され、入手され、使用・消費される目的市場に出されるすべてのものをいう。製品は耐久財、非耐久財、消費財、生産財などに分類される。この領域では、製品のライフサイクル別戦略、製品ラインの開発と管理に関する問題、新製品のデザイン、パッケージング、ブランド等に関する政策をどのように実践するかが問題となる。

---

<sup>15)</sup> 田内幸一・村田昭治編 (1981), p. 144。

<sup>16)</sup> 宮澤永光・亀井昭宏監修, p. 217。

<sup>17)</sup> McCarthy, E. J. (1975), pp. 75-81 (栗屋義純監訳, p. 60), および加藤勇夫, 前掲書, pp. 123-126。

## (2) 場所 (place)

販売するための製品は、いつ、どこで、だれによって買われるかということを検討しなければならない。製品やサービスは、生産者から消費者に向かって自動的に流れていくものではない。製品の多くはマーケティング活動が行われている流通経路を通じて移動している。消費財においては 4 つの基本的なチャネルがある。①生産者から消費者へのチャネル、②生産者から小売業を経て消費者へのチャネル、③生産者から卸売業を経て小売業、消費者へ流れるチャネル、④生産者から 2 段階を通じて小売業から消費者へ流れるチャネルである。これらの 4 つのチャネルは単に可能性を示しただけで、実際には多数の小売商と卸売商とが存在している。

流通チャネルは、標的市場に対して適切な製品を流通させるための活動に伴うあらゆる問題、機能および制度、ロジステイクスなども含まれる。

## (3) プロモーション (promotion)

プロモーションは、適切な価格で、適切な場所で販売すべき適切な製品について、標的市場に向かってコミュニケーションする活動である。プロモーションには人的販売、セールス・プロモーション、広告、パブリシティが含まれる。

人的販売は売り手と顧客との間に直接的な関係が生まれ、販売員が有効に対応し、即時的なフィードバックの道を開いている。しかし、人的販売は多くの費用がかかるので、広告やセールス・プロモーションをもってこの活動を補う。

広告は、同時に多数の顧客とコミュニケーションすることができる。この方法は、見込み客に対して表現を調節するために、即時的なフィードバックができる人的販売よりも、融通性がないといえる。しかし標的市場が大きく分散している場合には、人的販売よりも少ない経費ですむこともある。広告はスポンサーによる商品もしくはサービスに関する有料の非人的表現形態である。広告では、雑誌・新聞、ラジオ・テレビが代表的である。広告はその広告主によって料金が支払われる。無料の形態としてパブリシティ (publicity) がある。パブリシティとパブリック・リレーション (public relations) は比較的安い費用で、広告より有効なこともある。

セールス・プロモーションは人的販売とマス・セリングとを調整し、補完することによってこの 2 つの活動を有効に結びつけ販売活動をより促進させるものである。セールス・プロモーションにはノベルティ、POP 材料、カタログ、チラシ広告等の計画、陳列・実演

販売および見本市の展示等がある。

#### (4) 価格 (price)

マーケティング・ミックスの開発は、標的市場選定における不可欠な要素である、製品、場所、プロモーション、価格を同時に設定することである。価格を設定するに当たっては、標的市場における競争の特質とともに、新製品についての価格設定、マークアップ、割引、販売条件、地域的区別等を考慮して価格設定を検討する。また価格に影響を与える法的な制限についても考慮しなければならない。価格は商品やサービスとの交換価値であるだけでなく、付随的なサービスとベネフィットも含んでいる。

以上の 4Ps のすべては、マーケティング・ミックスにとって不可欠なものである。マーケティング・ミックスを選定する場合には、P に関するすべての意思決定は同時に行なわれなければならない。そのためによく用いられる説明用の概念図では、4Ps は円の中の C (顧客) を取り巻いて配置されており、それらが同格であることを示している。

## 第2節 マーケティング戦略

### 1、マーケティング戦略の意味と特徴

マーケティング戦略とは「変化する経営環境条件の下で、組織体の発展を目的として設定された基本方針（マーケティング・ビジョン）の下に、所定のマーケティング目標達成のために、製品・市場関係を、競争を有利に進めながら展開していく長期的・総合的方策であり経営戦略の中核部分をなすものである」と定義づけることができる。このように定義されるマーケティング戦略には、次のような4つの基本的特徴がある<sup>18)</sup>。

#### (1) 対応的・競争的観点

第一の特徴は、対応的・競争的観点である。マーケティング戦略は元来寡占企業の市場支配を目的とする方策であるため、そこでは市場環境、すなわちターゲット顧客層と競争相手、に対する適応活動と対応活動が展開される。

#### (2) 創造的・変革的観点

第二の特徴は、創造的・変革的観点である。企業は市場環境の変化に対応するものであるが、それは単に受動的に適応するだけではない。企業が市場環境の変化に対して能動的・創造的働きかけを行うところにこの戦略の特徴が見られる。

#### (3) 長期的・大局的観点

第三の特徴は、長期的・大局的観点である。戦術が短期的・局地的観点の下での方策であるのに対し、戦略は長期的かつ大局的（全社的）な見地に立って展開される方策である。なお、戦略の下で企画・実践される1年未満の短期的なもので、特定の部門や課等部局内での方策を一般に戦術と呼んでいる。

#### (4) 全体的・統合的観点

第四の特徴は、全体的・統合的観点である。マーケティング戦略の下で企業が、市場環境に対し対応的かつ創造的に対応・適応してゆくためには、企業の内部において全体的・統合的な調整がなければならない。すなわち、マーケティング目標の達成に向け、企業内

---

<sup>18)</sup> 橋本勲（1973）， pp. 155-160。

の各関係部門間の調整と、マーケティング 4P の統合が行われなければならない。

以上のようなマーケティング戦略は、以下述べるような成長戦略と競争戦略で構成される、と考えることもできる<sup>19)</sup>。

## 2、成長戦略

成長戦略とは、現在の事業領域（ドメイン）を基盤として企業の成長を目的とし、次の一手として新たなドメインを開拓する方策のことである。その具体的手法ないしモデルとしては、アンゾフの企業の成長ベクトルの概念がよく知られている。彼は、企業の成長戦略の考え方として、図表 2-1 に示すような、市場浸透、市場開拓、製品開発、多角化の 4 つの方向性を呈示している<sup>20)</sup>。これらはとりもなおさず企業成長の方向付けを示すものであり、マーケティング戦略の策定に際して考慮されるべき事項である。

図表 2-1 アンゾフの企業の成長ベクトル

製品 市場	既 存 (現在)	新 規
既 存	市場浸透	製品開発
新 規	市場開拓	多角化

出所：Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, p. 109。

しかしながら、このモデルは 1960 年代半ばに考案されたものであり、複雑な事業展開をしている現代の企業活動を説明しきれない。さらに、このモデルでは事業所の数で 99.7% を占める中小企業のとるべき成長戦略の指針を示しきれないという欠点がある。そこで山本久義は、このような実態を踏まえて、アンゾフの企業の成長ベクトルの概念を一般化し、図表 2-2 に示すようなより一般的な企業の成長ベクトルの概念を提唱している<sup>21)</sup>。

山本はアンゾフ・モデルを基盤に据えながら、市場を「既存」、「新規」、そしてその両方を同時にターゲットとする「既存・新規」の 3 種類に分類する。さらに製品を「既存」、「新規」、「延長製品」の 3 種類に分類する。なお延長製品とは、その生産に当って、既存製品

<sup>19)</sup> 山本久義 (2008), p. 55。

<sup>20)</sup> Ansoff, H. I. (1965) pp. 108-112。

<sup>21)</sup> 山本久義 (2002), p. 70。

の生産技術が援用できるとか、既存製品と原材料が同じであるとか、新しく開発しようとしている製品の主要部品や主要素材が既存製品の場合と同じである等、既存製品と何らかの有機関係にある製品であり、それゆえその生産にシナジー効果が発生するような製品のことである。その結果3種類の市場と3種類の製品に基づく、 $3 \times 3 = 9$ 種類の方向性、すなわち、①市場浸透、②準市場開拓、③市場開拓、④準製品開拓、⑤製品開発、⑥準多角化、⑦市場開拓的多角化、⑧製品開発的多角化、⑨多角化という9種類の成長戦略が区別される。

図表 2-2 事業の成長ベクトル (成長戦略の方向づけ)

市場 製品	既存	既存・新規	新規
既 存	① 市場浸透	② 準市場開拓	③ 市場開拓
既存・新規 (延長製品)	④ 準製品開発	⑥ 準多角化	⑦ 市場開拓的多角化
新 規	⑧ 製品開発	⑧ 製品開発的多角化	⑨ 多角化

資料：山本久義 (1999) 『ルーラル・マーケティング戦略論』同文館出版 p. 242。

(注) ここで呈示する「製品」は特産品のような有形商品はもとより、観光対象のような無形商品をも含むものである。

山本によると、経験上この方が実態をより適切に説明でき、中小企業にとっても、より具体的な成長戦略の企画が可能となる。なお、図表 2-2 に示される9種類の成長戦略の概要は次のとおりである<sup>22)</sup>。

- ①市場浸透：既存市場（現在ターゲットにしている市場）に対し、既存製品（現在取扱っている製品）を提供し、そのシェア・アップとか利用度の向上を図る方策。
- ②準市場開拓：既存・新規市場（これまでの標的、既存市場と、これまで標的にしたことのない新規市場の双方）を対象に、既存製品を提供していく方策。
- ③市場開拓：新規市場（これまでターゲットにしたことのない全く別の市場）に対し、既存製品の提供、具体的には、地域的開拓、異性市場の開拓、年齢的開拓、用途的開拓等の方策がある。

<sup>22)</sup> 山本久義(2008), p. 242 から引用。

- ④準製品開発：既存市場に対し、延長製品（前述のように、これまで扱ってきた既存製品と、原材料が同じであるとか、その製造過程で生じる廃棄物を原材料に用いることができる、あるいは同じ生産技術や生産施設等が援用できる、さらには原料—半製品—完成品といった垂直関係にある等、何らかのシナジー関係を有する製品）を、既存市場に提供していく方策。
- ⑤製品開発：既存市場に対し、新規製品（これまで取扱ったことがない全くの別製品）を、既存市場に提供していく方策。
- ⑥準多角化：既存・新規市場を対象に、延長製品を提供する方策。
- ⑦市場開拓的多角化：新規市場を対象に、延長製品の提供を図る方策。
- ⑧製品開発的多角化：既存・新規市場を対象に、新規製品を提供する方策。
- ⑨多角化：これまでとは全く別の新規市場に対し、既存製品とは全く有機的関連性のない別の新規製品を提供するという、これまでの事業分野とは全く無縁の新規事業に進出してゆく方策。

「延長製品」を開発するという考え方は、農業を基盤とする地域の産業活性化にとって極めて重要なものである。地元で採れる農産物を原材料として加工された製品は「延長製品」であるからである。たとえば漬物、ジャム、菓子、パン、ケーキ、ベーコン、ハム、チーズ、惣菜、弁当、清酒、焼酎、等はすべて「延長製品」であり、それを用いて、「既存市場」、「既存・新規市場」、「新規市場」のいずれかをターゲット市場にすることにより、「準製品開発」、「準多角化」、「市場開拓的多角化」という3通りのドメインを展開することができ、その分売上高の拡大を図ることができるからである。

それだけではない、「延長製品」は付加価値がついているため、農産物を生鮮のままでも販売する場合よりも、数倍高い価格で販売でき、その分地域の経済が拡大する。しかも、加工されている分、流通経路や販売・陳列期間を長くすることができ、このことから売上高の増大がもたらされる。さらに加工される場合は、形やサイズ等の関係で、市場に出せない農産物をも原材料にすることができるため、農家にとってそれだけ収入が増加することになる。

さらに、マーケティング戦略が効果的に企画・実践されるためには、その事業主体の経営基盤が整備され充実しているか、事業活動の経過に伴い、それが継続的に充実・強化されることが必要である。このことは特に中小企業の場合に該当する。経営基盤が脆弱である場合は、優れたマーケティング戦略の策定が困難であるだけでなく、仮に優れたマーケ

ティング戦略が策定されたとしても、展開途中で崩壊する危険性が大きい。充実・強化されるべき経営基盤としては、経営者、人材、組織、資金力、立地条件、生産・販売等の施設、技術開発力の7点を掲げることができる<sup>23)</sup>。

地域の産業振興を目的に、地域の「農産物直売所」や、地域農産物を素材とする「レストラン」等を経営する場合、その経営を担当する事業主体は、ほとんどが中小規模であり、経営基盤が軟弱であることが多い。マーケティング戦略は、長期・総合的という性格を有するものであるだけに、上記の経営基盤の各要素はそれに耐えるよう強化されていなければならない。

### 3、競争戦略

マーケティング競争で有利な地位を占めるためには、マーケティング活動に、競合相手に対するなんらかの競争優位点 (competitive advantage) を付加しなければならない。そのためにはマーケティング 4P の構築に際し、それぞれに、独創的・革新的な競争優位性をもたせるような工夫を必要とする。具体的には以下述べるような、市場細分化戦略、製品差別化戦略、新製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略、チャンネル戦略、プロダクト・ライフサイクル (PLC) 戦略の7つの領域がある<sup>24)</sup>。競争戦略とは、これら7つの領域のそれぞれに関し、競合相手に対する何らかの競争優位点を付加しながら、標的市場の特性にとって最適なミックスを構築する方策のことである。

(1) 市場細分化戦略：市場全体を一定の基準によって、いくつかの部分市場に細分化し、細分化された特定部分市場を標的市場として設定し、その特定部分市場の特性に最も適するよう、製品計画を中心に、価格政策、プロモーション、プレイス（流通）の、いわゆるマーケティング 4P を、きめ細かく企画・実践していくことである。

(2) 製品差別化戦略：同業他社の製品よりも、自社の製品を選び好むよう、顧客を誘導するために、製品計画を中心に、販促、チャンネル、物流という価格政策以外の各局面において同業他社に差をつける方策のことをいう。

---

<sup>23)</sup> 山本久義 (2002), pp. 73-80。

<sup>24)</sup> 山本久義 (2002), pp. 87-192 を要約。

(3) 新製品戦略：これまで社会に存在しなかった全く新規のコアベネフィットを有する製品は下より、既存製品よりも顧客満足の局面で競争優位性が優れている製品を中心に、同業他社に差をつける方策のことをいう。

(4) 価格戦略：需要の拡大と利潤の長期的極大化を目的として、企業が競争を有利に展開するため、製品もしくはサービスの価格を適切に設定することをいう。

(5) プロモーション戦略：ターゲット市場の顧客層を対象に、自社の製品・サービスに対するより大きな需要の喚起もしくは自社そのものに対するより大きな好意（グッドウィル）の喚起を目的に、競合企業に対する競争優位性の源となる差異化の工夫とプロモーション・ミックスの最適組み合わせを図りながら、プロモーションを企画・実践していくことである。

(6) チャンネル戦略：商品およびその代金と諸種の情報等の、生産者と消費者・使用者との間の流れをつかさどるパイプに関する優位性を確保するための方策である。

(7) プロダクト・ライフサイクル (PLC) 戦略：プロダクト・ライフサイクル (Product Life Cycle、略して PLC) とは、製品が市場に導入されてから、やがて市場から姿を消すまでの、市場状況の変遷（寿命）のことをいう。マーケティング戦略は、商品ごとにその PLC の各期の特徴に応じ、きめ細かく企画・実践されるものである。このようなきめ細かい企画・実践をすることがプロダクト・ライフサイクル戦略と呼ばれるものである。

#### 4、マーケティング戦略の展開技法

実際にマーケティング戦略を企画・実践する場合、以上の特性要素を加味しながら、通常は次の順序で行われる<sup>25)</sup>。

##### (1) 経営理念を鏡とする

まず経営理念を頭に据え、その基本理念の下に、以下の活動を行う。

---

<sup>25)</sup> 山本久義 (2008), pp. 55-56 から引用。

## (2) マーケティング・リサーチ

自社のポテンシャルティと経営環境について調査し、現状とその動向を把握する。自社のポテンシャルティとしては、前述の経営基盤の各要素、および商品力、ブランド浸透度などが含まれる。経営環境としては、主として、消費者（顧客）、競争相手、技術革新、内外の経済、国際情勢、文化の6項目がある。

## (3) マーケティング・ビジョンの決定

SWOT 分析を通じて、戦略的重点事業を探り出し、組織体が発展してゆくためのマーケティングの方向づけを行う。

## (4) マーケティング戦略の具体的策定

戦略的重点事業を中心とする各事業分野のそれぞれに関し、シナジー効果の創出を意図しながら、成長戦略中のいずれの方策をとるべきか決定する。その際に競争戦略を創造的に織り込みながら、マーケティング 4P のそれぞれに関する方向付けを行うとともに、それぞれをマーケティング目標の達成に向けて統一的に統合する。

## (5) マーケティング 4P の具体的決定

マーケティング戦略を基盤とし、その遂行に必要なサブシステムとしてのマーケティング戦術を、製品、価格、プロモーション、流通の4つのジャンルごとに具体的に決定する。

## (6) 実行と統制

以上のマーケティング戦略と戦術を織り込んだマーケティング計画を、期間計画の中に盛り込んで、組織を通じて実行するとともに、その成果と目標の達成を図る。

### 第3節 マーケティング戦略が産業振興をもたらすメカニズム

経済学の定説によれば、持続的な経済成長が生じるのは労働生産性が着実に増大する時だけであり、労働生産性の上昇は労働者一人当たりの物的資本および人的資本の増加と技術水準の上昇によってもたらされる。国民経済全体についてみれば、確かにこのことは正しいであろう。しかし物的資本および人的資本の増加や技術進歩を促す人間の努力が確実に報われるような制度や政策が備わっていない経済社会では、物的資本および人的資本の増加や技術進歩はスムーズには進まず、従って労働生産性の上昇や持続的な経済成長もスムーズには進まない。このことは社会主義計画経済の失敗やラテンアメリカおよびアフリカのいくつかの開発途上国の経済成長の失敗を見れば明らかであろう。

それでは上述のような人間の努力が確実に報われるような、インセンティブのある制度や政策が備わっている経済社会とは、どのような経済社会であろうか。社会主義計画経済から市場経済への移行が生じたことから明らかなように、少なくとも市場経済（資本主義経済ないし社会主義市場経済）の方が計画経済よりも優れているようである。しかし市場経済にも問題が無いわけではなく、それらの問題（市場の失敗）は実際には政府の介入によって調整されている。このように現状では、市場経済も全くの自由な市場経済ではなく、政府の介入を伴う市場経済（混合経済）が支配的である。本節では混合経済を前提として、企業のマーケティング戦略と産業振興ないし経済成長との関係について考察を行う。

一国内の産業が発展してゆくためには、産業を支える各企業がそれぞれの主体的努力によって活性化し発展してゆくような、知恵を使った自主的経営努力を継続していかなければならない。混合経済体制の下では、各産業は複数の企業によって構成されているため、各企業は市場シェアの確保・拡大と市場の支配力の確立を目的に、猛烈な市場競争を展開する。その渦中にある各企業は、いやがうえにも、独創的、革新的、かつ自主的な経営努力を余儀なくされる。マーケティング戦略はそのための有効な手段となるのである<sup>26)</sup>。

かつてドラッカー(Drucker, P. F.)<sup>27)</sup>、ロストウ(Rostow, W. W.)<sup>28)</sup>、バーテルズ(Bartels, R.)<sup>29)</sup>は、早くから、マーケティングが国家の経済発展の原動力ないし主要活動であることを指摘している。このことは視点を変えると、地域の経済発展にも適用できるものであ

---

<sup>26)</sup> 山本久義 (2008), p. 56。

<sup>27)</sup> Drucker, P. F. (1958), pp. 252-259。

<sup>28)</sup> Rostow, W. W. (1965), pp. 11-20。

<sup>29)</sup> Bartels, R. (1976), pp. 211-217。

る。本節ではマーケティング戦略が国家や地域の産業振興をもたらすメカニズムについて考察する。まず最初にマーケティング戦略の産業振興効果について考察し、続いて企業のマーケティング戦略と日本経済のとの関係について考察し、最後にマーケティング戦略の視点から地域振興に成功した九州地域のリーダーの資質について考察する。

## 1、マーケティング戦略の産業振興効果

まず最初に、マーケティング戦略の精神やその展開技法が産業振興といかに結びついていくかについて、その直接的効果と派生的効果に分けて考察する。

### (1) 産業振興に対する直接的効果<sup>30)</sup>

1) 徹底的顧客志向の効果：企業が顧客志向を実践する場合、企業競争を有利に展開するべく、単なる顧客志向ではなく、顧客の感動を伴うような徹底的顧客志向で臨むことになる。これによってターゲット顧客層の有する顕在的・潜在的欲求の充足を目的に、快適商品、利便商品等が次々と開発され、しかも購入しやすい価格・場所・時期・方法で入手できるような工夫が凝らされる。さらに購入意欲（需要）喚起を図るべく、各種のプロモーション活動も徹底的に展開される。以上により消費需要があおられ、企業の売上高増大をもたらされる。そしてこのことが産業需要の拡大に大きく貢献し、産業振興が推進されることになる。

2) 効率性追求と発展志向の効果：徹底的顧客志向を前提にしたうえで効率性を追求することにより、企業は長期最大利潤を獲得でき、ますますその維持・発展を図ることができ。このことはとりもなおさず、国家や地域の産業の持続的発展に貢献する。

3) 競争志向の効果：その際各企業は、シェアの拡大を目標に、互いに他社のマーケティング 4P に対し、なんらかの差別的優位性を付加したマーケティングを展開しようとする。特定産業内の各企業が展開するシェア拡大努力は、産業需要そのものの拡大をもたらすことになる場合が少なくない。さらにそれが継続されることにより、各企業のマーケティング技法に域外競争力が備わり、域外市場においても強力なマーケティング力が発揮されることになる。このことも地域の産業の振興に大きく貢献する。

4) マーケティングが管理される効果：以上のマーケティング活動は、成り行きまかせではなく、マーケティング目標が確実に達成されるよう管理（企画・実践・統制）され、目

---

<sup>30)</sup> 山本久義(2008), pp. 57-59 から参照。

標（例えば売上高、利潤シェア等）が組織的に、かつ確実に達成されるよう働きかけられる。したがって各産業界で強力なマーケティングが展開されるようになるため、産業需要がより一層拡大し、国内や地域の産業全体が活性化することになるのである。

5) マーケティングが戦略的に取り組まれる効果：マーケティングの企画・実践に際して、事前に経営環境と自社の能力に関するリサーチが行われることによって、各企業の進むべき道が明らかになり、マーケティング力の集中投下が可能となる。かくして、マーケティング目標の達成は相対的に容易となり、場合によっては目標を大幅に上回る成果が得られることもありうる。しかもそれらの活動が戦略的に取り組まれ、長期的展望の下で実践されるので、多少の試行錯誤が許され、目標と活動の両面にわたる軌動修正が可能となり、マーケティング目標はそれだけ達成されやすくなり、場合によってはより大きな目標の設定が可能となる。各産業の各企業がこれを実践することは国家や地域の産業の発展を促すことになる。

6) 革新とシナジーの効果：マーケティング戦略を的確に企画・実践する企業は、マーケティング目標の達成がそれだけ容易になる。そこに企業競争が加わることによって、企業の売上高と利潤が長期的に増大することになり、そのプロセスを通じて産業需要が拡大することになる。しかもそのことは、当該産業の個別マーケティング競争力の強化をもたらすし、究極的には国外市場での競争力が定着し、外貨の獲得に貢献するようになるのである。そのような活力ある企業が増加することは、従業員の所得を増大させ、総じて国民や地域住民の消費購買力の高揚をもたらす。それに対応する形で各企業がマーケティングを実践するため、そこにシナジー効果が発生し、国家や地域の産業は活性化するとともに、国民や地域住民の生活が向上することになるのである。

## (2) 産業振興に対する派生的効果<sup>31)</sup>

企業が展開するマーケティング戦略の効果は、以上のような産業振興への直接的効果だけにとどまらない。次に示すように、産業振興に対する派生的効果ももたらすのである。

1) 行政が行う産業振興に対する支援効果：上述のようなマーケティング戦略の実践によって、各企業が繁栄することにより、企業が納付する各種の租税（法人税や固定資産税等）、従業員の所得税、消費税や物品税等が増加し、歳入が増加する。そのことは、産業振興のための財政投融资の規模の拡大のみならず、産業振興の支援機関である行政組織の維持・発展をもたらすし、行政によるより一層の産業支援が期待できる。

---

<sup>31)</sup> 山本久義（2008），pp. 59-60 から参照。

2) 取引企業や関連産業振興への支援効果：企業の繁栄は、企業に関わる各種の関連企業とそれが属する各産業の振興に貢献する。

3) 産業別マーケティング論の派生による効果：峻烈な企業競争の結果、マーケティング戦略の実践理論が高度化・精緻化するにつれ、小売マーケティングやインダストリアル・マーケティング、観光マーケティング、さらには非営利組織のマーケティングやルーラル・マーケティング等、個別の産業分野を対象とする固有のマーケティング論を派生させた。これらは当然ながら各産業の発展に貢献している。

## 2、企業のマーケティング戦略と日本経済の発展との関係

日本が目覚ましい経済発展を成し遂げた事実に着目し、レディとキャンベル (Reddy, A. C. and D. P. Campbell) は日本の経済発展のメカニズムを“統合的マクロ・行動学的モデル”<sup>32)</sup>によって説明した。つまり、日本経済発展の要因は、それに対して触媒機能を果たしてきた3つの核的行動特性（すなわち「態度」、「達成志向」、「応用力」）がまず基盤にあり、この3つの要因がそれらに関する4種類の集団と絡みあって、経済発展に対する2つの推進要因（すなわち、“輸入プル”および“輸出プッシュ”）と、絶えず相互関係を持つことにより、相乗効果を発揮してきたことにあると指摘する。ここで彼らが提示するモデル、すなわちマーケティングが国家経済の発展をもたらすメカニズム、についてその概要を提示するとともに、そのモデルの地域振興に対する応用の仕方について考察する。

### (1) 統合的マクロ・行動学的モデルの概念とその地域振興への応用

このモデルの概要紹介に当たってまずはじめに、日本の経済発展に対して触媒的機能を果たしてきたとされる日本人経営者が有する3種類の主要行動特性について要約することにしよう。

1) 態度：2人が提示する「態度」とは、人が特定の目的や代替案に対し、首尾一貫して反応できるようにさせる全般的評価をいう。日本人経営管理者が重視するものとして、生産効率、組織目標、会社の成長、長期の最大利潤の追求、会社の安定性と産業界でのリーダーシップ、同僚間での協力、話し合い、積極性が挙げられ、彼らの個人目的は達成感と

---

<sup>32)</sup> Reddy, A. C. and D. P. Campbell (1994), pp. 68-79 (山本久義 (2008), pp. 60-61 から参照)。

創造性とされている<sup>33)</sup>。農山村地域振興を目的とする事業体の経営管理者にも同様の「態度」が求められる。農山村地域での産業おこしを成功させるためには、とりわけ長期的視点に立った客観的洞察力に基づいて的確なビジョンを策定し、それを実現してゆくために地域全体を1つのベクトルにまとめる強力なリーダーシップが必要であろう。

2) 達成志向：2人は、日本経済の業績向上の決定要因として、日本人経営者の有する目標に向かって働き、それを達成し、成功させてゆく「意欲」が極めて旺盛であることをあげている。すなわち彼らは、日本人が仕事や勉強で高業績をあげるための取組み姿勢が、非常に強力であるとしている<sup>34)</sup>。農山村地域振興を目的とする事業体においても同様の資質が求められる。すなわちその経営管理者には、成功するまであきらめないという気概で臨むことが必要である。

3) 応用力：2人によると「応用力」とは、オリジナルな概念、製品アイデア、経営管理の概念、技術ノウハウ等を、真似たり、より実態に合うよう修正したりして用いる能力であると定義され、日本人の有する「応用力」の特徴として「これまで日本はいくつかの国のオリジナル概念や製品アイデア等を拝借してきた。顧客志向に基づく“マーケティングの概念”もその1つである。」としている<sup>35)</sup>。農山村地域の振興を目的とする事業体の経営管理者としては、常に新しい経営管理手法、マーケティングおよびマーケティング戦略等の手法を吸収し、しかも当該地域の実態、および彼らがターゲットとする市場特性等に適合するように、それを応用し、イノベイトしていく能力が求められる。

4) 政府 — 企業側に立つ：2人はまた日本の目覚ましい経済成長は、企業と行政が互いに密接な協力関係にあることに起因していると指摘している<sup>36)</sup>。農山村地域の振興を目的とする事業体は、そのほとんどが中小企業であり、経営基盤が相対的に脆弱である。とりわけ資金力の弱さが顕著である。そのためどうしても公的機関による支援を必要とする場合が多い。その意味で当該事業体と行政との協力関係が強く求められる。ただしその場合、政府の財政支援があるから地域振興事業に取り組むのではなく、当該地域の事業体が、自主的にそのためのマーケティングやマーケティング戦略を企画し、その実践に際して、どうしても不足する資金部分について、行政の各種資金支援策を活用するという取り組み方が望まれる。補助金目当ての各種地域振興事業は補助金が切れた時、消滅する場合が多い。

---

<sup>33)</sup> Ibid, pp. 70-71 (山本久義(2008), p. 62 から参照)。

<sup>34)</sup> Ibid, pp. 71-72 (山本久義(2008), pp. 62-63 から参照)。

<sup>35)</sup> Ibid, pp. 72-73 (山本久義(2008), p. 63 から参照)。

<sup>36)</sup> Ibid, pp. 73-74 (山本久義(2008), p. 64 から参照)。

また農山村地域振興を目的とする事業所への集客力を、より一層高めるためには農産品販売事業と地域観光事業との一体的運営が望まれる。しかるに観光開発にはかなりの資金を要するので、例えば地方自治体が観光開発を行い、その経営管理は地域振興を目的とする当該事業体（たとえば農産品直売事業の経営体）に委託するという方式をとることによって、地方自治体は農山村地域振興を目的とする当該事業体に対する支援を行うことができる。

5) 日本企業—「精神的目標」が「利益追求」に勝る：2人によると、日本の経営者がとる行動理念は、禅の精神をよりどころとするものであり、利益追求よりも、文化、伝統、外国も含めた関係集団との良好で半永久的な関係づくり、を重視するものである<sup>37)</sup>。農山村地域振興を目的とする事業体の究極的経営目標、すなわちミッションは、当該農山村地域における農業の存続・発展のために農家の所得と生きがい、そして就農に対するモチベーションの向上を図ることであり、決して営利の追求ではない。それを制度として追求していくには、その事業主体は非営利組織、とりわけ第三セクターの株式会社形態が適する。民間企業がその事業主体になる場合には、地域振興というミッションの達成を第一目標とし、利潤の追求は二の次であることを明確に意識した経営を行わなければならない。

6) 従業員—経営管理側との仲のよい関係：2人は「日本では、経営者・従業員間の友好的関係が当たり前となっている。その理由は日本では、従業員の自社に対する愛社精神が非常に大きいことと、経営者と従業員との間に所得や役得に関する、大きな格差が存在しないこと、そして企業が公平な利益分配制度をとっていることにある」と指摘している<sup>38)</sup>。農山村地域の振興を目的とする事業体においても、この点は全く同じである。経営者が現場の生の声や、改善・改良が必要であると現場から上がってくる提案は積極的にとりあげ、経営改善に活かすように努めることによって、マーケティングのあり方も作業効率も、ともに向上する。それだけではない。自分達の提案が経営に反映されることによって、従業員の士気は大幅に向上するのである。

7) 一般大衆—忠誠心の高い市民：2人は、「日本はその独特の歴史的、経済的、社会的、文化的背景から、生き残りを図るという共通目標の下に、国家をナンバーワンにさせ、それを維持するためにはいかなる犠牲もいとわないという精神が、一般大衆の間に浸透している」とし、「さらに日本人は、儉約性、忍耐力、首尾一貫性、勤勉性、新技術の迅速導入、

---

<sup>37)</sup> Ibid, p. 74 (山本久義(2008), pp. 64-65 から参照)。

<sup>38)</sup> Ibid, p. 75 (山本久義(2008), p. 65 から参照)。

またそれらを変化してやまない経営環境に適応させてゆく能力特性に富んでいる」ことを指摘している<sup>39)</sup>。農山村地域の振興を目的とする場合、その事業体を中心に、地域ぐるみで取り組まなければ十分な効果は発揮できない。地域ぐるみとは地方自治体はもちろん、農協、漁協、森林組合、商工会議所、商工会等の産業経済団体をはじめ、関連企業、ならびに地域住民等の強力な協力関係を得て、という意味である。すなわち、特産品事業や地域観光事業を展開しても、地元がそれに対してそっぽを向いているようでは産業の振興はおぼつかない。まず地元の住民がそれを積極的に購入・消費・利用し、時には必要な改善点を指摘して商品価値の高揚に積極的に関わるとともに、遠く離れた都市に住む親戚、友人等にギフトとして送るとか、観光施設の利用促進を図る等、地域住民自らが、当該特産品事業や地域観光事業の営業に積極的に協力することが望まれる。

8) 輸出プッシュ—内部環境要因：2人が提唱する「輸出プッシュ」とは、国家の輸出の伸びに対する触媒機能として作用してきた日本的な企業の活動や戦術のことである<sup>40)</sup>。この場合の「輸出」は、農産物直売事業や地域観光事業の観点からみると、地域外の顧客層を対象とした地域特産品の販売と、地域観光事業の売り込みを意味する。つまり、ターゲット都市を設定し、そこへの販売ないし売り込みを意味する。農山村地域の多くは急速に過疎化が進展しており、その市場は縮小の一途にある。それゆえに売上高を増大し、農業を基盤に産業の活性化を図るためには、都市という大市場をターゲットにせざるをえないであろう。したがって、農山村地域の振興を目的とする事業体は本来、「輸出プッシュ」動機、すなわち、国内の大都市への“移出プッシュ”という動機を有しているものである。なお、ここでいう大都市への移出プッシュとは、大都市から当該農山村地域が展開する地域観光事業への入込みの促進をも含むものである。

9) 輸入プル—外部環境要因：2人によると、「輸入プル」とは、日本の製品輸出に関する誘引となるような、海外の国々におけるさまざまな国内事情のことである。たとえば日本製品が備えている品質・性能の良さに対する憧れから、元来、日本製品を購入したいという基本的欲求を有していること等をいう<sup>41)</sup>。それと同様に、日本の大都市住民には、農山村地域で産出される地域色豊かな、そして新鮮でおいしい商品を購入してみたいという欲求、さらには当該農山村地域の野趣溢れる観光事業に触れてみたいという欲求が存在すると考

---

<sup>39)</sup> Ibid, p. 75 (山本久義(2008), pp. 65-66 から参照)。

<sup>40)</sup> Ibid, p. 76 (山本久義(2008), pp. 66-67 から参照)。

<sup>41)</sup> Ibid, pp. 76-78 (山本久義(2008), pp. 67-68 から参照)。

えられる。すなわち日本の大都市の住民には、農山村地域の特産品事業や地域観光事業に対する大きな誘引が存在するといえるであろう。農山村地域の産物と自然環境は、大都市の住民にとって魅力のある次のような7項目の特性を有するからである。

- ①鮮度のよさ（朝獲りで、夕方には売り切り、地産地消またはそれに近い売り方をする）
- ②安価性（ほとんどその地域で獲れた農産品の直売であるため）
- ③安全・安心性（顔が見える生産をしているから）
- ④慰楽性（都市住民にとって、自然豊かな農山村地域を訪れ、山川を見たり、動植物に触れたりすることは、心をリフレッシュさせる）
- ⑤教育性（子供にとって、地域特産品事業や地域観光事業、さらには田舎に残っている大自然を観察したり見学したり、触れたりすることは勉強になる）
- ⑥健康性（大自然の空気、清水、鳥の声、マイナスイオン、フィトンチッド、オゾン、季節感等を満喫できる）
- ⑦感動性（農山村の中には雄大な景観、勇壮なあるいは幻想的なイベントや観光事業を展開しているところがある。これらは都市住民にとっては非日常的で感動的である）

## (2) 当モデルの限界と注意点および結論

当モデルを、日本における農山村地域の振興を目的とする事業体の視点からみた場合、各要素を農山村地域の実体に合うように調整して実践することが必要であろう。前出のモデルは、マーケティング戦略をやみくもに展開しても効果が出るものではなく、「地域振興事業のリーダー」と「日本国内」に、当モデルに示すような基盤条件が整備されているはじめてマーケティング戦略が効果を発揮し、国家の経済が発展するものであることを示している<sup>42)</sup>。

同様に日本の農山村地域の経済が、農業を基盤として発展していくためには、その振興を目的とする事業体と農山村地域の双方において事業基盤が整備されていることが前提条件である。当モデルの考案者は、特に日本の経営管理者が3種類の活動変数（態度、達成志向、応用力）に関して非常に優れており、それに日本国内の企業における輸出プッシュ要因と、諸外国の住民における輸入プル要因が一体となって相乗効果を生み出す土壤ができていくところに、政府による諸種の支援活動が加わったことによって、日本の奇跡的な

---

<sup>42)</sup> Ibid, p. 78（山本久義(2008), pp. 68-69 から参照）。

経済成長が達成されたのであると結論づけている<sup>43)</sup>。

### 3、地域振興に成功した九州地域のリーダーの資質

以上、地域の産業振興に対し、マーケティング戦略の手法そのものがもたらす効果と、日本経済の発展をもたらしたマーケティング戦略的要因について多面的考察を試みた。ここではさらに、九州地域における地域振興の成功事例にスポットライトを当て、その地域振興策の展開に際し、その成功のためのリーダーシップを振るってきた首長（町村長）の資質について、戦略ビジョンの観点から考察することにする。

以下述べる点は、宮崎県・綾町（郷田實）<sup>44)</sup>、南郷村（田原正人）<sup>45)</sup>、大分県・大山町（八幡治美）<sup>46)</sup> という、九州の過疎町村で地域振興を成功裏に推進した首長が共通して有する、リーダーとしての資質である。その中には、前述のレディとキャンベルが提示する日本人経営者に共通する3種類の行動特性と部分的に重なるところがあるが、2人が言い尽くせていない日本人あるいは九州人に特有の重要部分もあるので、あえてここでそれを提示することにする。それは次に示す4点である。

#### (1) 当該地域に対する思い入れと危機感

上記の3地域は共通して、経済が破綻しかかっていたため、就任間もない首長としては猛烈な危機感を抱くとともに、3人ともそこが生まれ育った地域であるだけに、当該地域の活性化に対する思い入れが人一倍強烈であった。まずこのことが3人の資質に関する共通点であるといえよう。

1) 綾町：山林が総面積の80%を占める綾町は、戦後の機械化の進展で、急速に就労の場を失い農業の耕地面積が9%と少ないため、人の住めない町になってしまい、米も野菜も収穫量は他地域の半分以下であった。農家は何とか自給自足できても、商工業者や勤労者へのまかない分はない状態であった。そのため郷田實氏が町長に就任したころは、当町は「夜逃げの町」と呼ばれているほどであった。

2) 大山町：八幡治美氏が当時の村長に就任したころは、「生气も何も感じられない村」という印象であった。当時、農水省は米作りを推進していたが、山村での米作りはきわめ

---

<sup>43)</sup> Ibid, pp. 78-79 (山本久義(2008), p. 69 から参照)。

<sup>44)</sup> 綾町に関する以下の記述は郷田實(1988), pp. 1-33 の要約。

<sup>45)</sup> 南郷村に関する以下の記述は日本経済新聞社(1996), pp. 200-203 の要約。

<sup>46)</sup> 大山町に関する以下の記述はアドバンス大分(1982), pp. 1-33 の要約。

て非効率であり、農家は何か別のものでも収益をあげなければ、ますます貧乏な町に陥ってしまうという切羽詰った状況であった。

3) 南郷村：田原正人氏が村長に就任した当時、村の経済状態は最悪で、公債費比率が23.5%にまで達し、緊急に村の産業振興を図らなければならない状況であった。

## (2) 洞察力・決断力とリーダーシップ

当該地域に最適な産業振興にはこの方針が一番であると判断するためには洞察力が必要である。洞察力とは「いままで漠然としていたものを、新しく他の物との関連をもった、1つの体系的な脈絡、分節した全体として見通すこと」<sup>47)</sup>である。しかしながら洞察力を用いて最適の方針が何であるかを判断することと、ではその方針で行こうと決断することとは別である。いくら良い方針を打ち出しても、リスクをものともせず、その方針で行くことが決断されなければ、地域振興策は絵に画いた餅に過ぎない。首長が優柔不断であっては産業のイノベーションは望むべくもない。また首長が一人気を吐いてもだめであり、関係部署や農家、そして地域住民を巻き込むだけのリーダーシップが首長に求められる。リーダーシップとは「組織の目標を効果的に達成するために、リーダーが部下に対して行使していく対人的影響力」<sup>48)</sup>である。以下、地域ごとにその実体を考察しよう。

1) 綾町：国有林の伐採計画を阻止し、3000haの照葉樹林を残すとともに、都市住民から喜ばれる有機農業の開始を決断した。伐採を阻止するため、営林署所長を動かして、住民から伐採反対の署名（総人口の75%）をとりつけた。その直後、陳上団を結成し、代議士と、当時の農林大臣に伐採反対を陳上した。その上で有機農業を展開するため、農協や農家を徐々に確実に巻き込んでいった。

2) 大山町：山岳地形なので、米の栽培効率が極めて低いため、山地でもよく育ち、収益の多い梅・栗の栽培に特化することを決断し、「梅栗植えてハワイに行こう」というキャッチフレーズを打ち出し、農家をその方向に強力に導いていった。梅栗を植えても、収穫ができるのは3年後であるため、次々と新しい苗を植え続けさせた。それには苗木代や肥料代も必要である上に、3年間無収入であるので、生活費に対する融資が必要であった。そのため町長は新規事業をすべてストップし、梅栗運動に村の総予算の7割近くを注ぎ込んだのである。

---

<sup>47)</sup> 清水龍榮（1999），p. 133。

<sup>48)</sup> 上掲書，p. 126。

3) 南郷村：村のために、何か変わったことをやらなければと、伝説や宝物等村に残る謎解きから始め、村の「ほこら」に祀っていた銅鏡に関する言い伝えの信憑性を確認した後、地元でそれを祀った精巧な正倉院の複製を建て、観光・集客施設とすることを決断し、結果的にそれを設立した。これが、かの「西の正倉院」と呼ばれる地域観光スポットである。

### (3) チャレンジ精神と粘り強さ

産業振興策を展開する場合、多少のリスクを伴うことはやむを得ない。ハイリスク・ハイリターン状況の場合でも、リスクにチャレンジして、その最小化を図りながら、大きなリターンの獲得を目指すチャレンジ精神が首長に備わっていなければ、地域の産業振興といった大きなプロジェクトの達成は難しい。また彼らには、途中で投げ出すのではなく、成功するまであきらめない粘り強さ（持続力）が求められる。以下が、3地域におけるその実体である。

1) 綾町：町内にある照葉樹林の伐採を取りやめさせるために、あらゆる手段を用いて、それに成功した。さらに有機の里づくりのために農家を説得して一坪菜園から始め、長い年月をかけ、町ぐるみで有機野菜づくりを成功させた。

2) 大山町：町長は梅栗に作付けの転換を図るよう、農家や町民のみんなを粘り強く説得した。さらに梅や栗は苗木を植えてから果実を収穫できるまで、3年間かかる。農家や町民からその間の生活費とか、肥料代等に関し、町の適切な対応を求められた時、八幡町長は、じっと我慢し、彼らの要求をかなえるべく、着々と手を打ったのである。

3) 南郷村：正倉院の設計図を手に入れるために、宮内庁に何度も何度も足を運んで、幾度断わられても、許可を得るまで日参し、ようやく設計図を入手した。実際にそれを「西の正倉院」と銘打って建築し、観光・集客施設にしたその粘り強さは賞賛に値する。

### (4) マーケティング戦略的発想

本章で提示するマーケティング戦略の概念は第1節で提示したように、「変化する経営環境条件下で、組織体の発展を目的として設定された基本方針（マーケティング・ビジョン）の下に、所定のマーケティング目標達成のために、製品・市場関係を、競争を有利に進めながら展開していく長期的・総合的方策であり経営戦略の中核部分をなすものである」というものである。マーケティング戦略の策定に際して最も重要な点は、確実に事業の発展につながる「マーケティング・ビジョン（戦略の基本方針）」の策定である。以下に当該3

地域における首長が策定した、マーケティング・ビジョンの実体を考察してみよう。

1) 綾町：もともと林業の町であるにも関わらず、自然林の伐採事業を取りやめにしたため、新たな産業の芽を生み出さなければならない状況に追い込まれていた。その時、郷田町長は、これからは有機野菜が都市の住民から喜ばれるであろうと判断し、「有機の里づくり」を戦略方針とし、議会と農協を説得し、長年の年月を費やしてついに実現させた。この洞察力と目標設定の卓越性は賞賛に値するであろう。

2) 大山町：当時、海外旅行等、大山町の農家にとっては「夢のまた夢」に等しかった。そこに「梅栗植えてハワイに行こう」というロマンにあふれたキャッチフレーズを打ち出し、農家や町民の方々に極めて大きく、きらきらした夢を持たせ、梅と栗の栽培に猛烈に挑戦する動機付けを行った。さらに梅と栗の収穫は気候条件に左右され、収入が不安定なもので、収入の安定化を図るため、えのきの栽培を梅、栗に次ぐ第3の柱にした。

3) 南郷村：当地域は典型的な山村で、当時の人口は約 3000 人の寒村であった。周辺地域も同様であった。このような状況の中で、産業の振興を図るためには地域観光事業の振興を図ることであると判断した。そこで伝説を下に歴史的な地域資源の発掘・確認とそれに基づく「百済の里づくり」（西の正倉院がその中心的観光施設）を企画・実践した。さらにその近くに「特産品売り場」を設け、観光客を対象に農産物の直売事業を開始した。

## おわりに

本章では最初に次のような順序でマーケティングやマーケティング戦略の意義と特性について考察し、それが地域の産業振興をもたらすメカニズムについて分析した。

まず、マーケティングの意義とその本質を明らかにした。その手段として AMA によるマーケティング概念の公式定義の変遷について考察を試みた。現在のところそれは、民間営利企業のみならず、行政やその外郭団体等、非営利組織によっても実践されるものと理解されている。

さらに営利追求ではなく社会問題の解決というようなミッションの達成を主目的とするソーシャル・マーケティングの特性についても考察した。ソーシャル・マーケティングの概念と手法は、後の章で考察する「道の駅」の経営と密接に絡んでくるからである。

そのうえで、マーケティング戦略の定義とその特徴を提示し、それが「成長戦略」と「競争戦略」によって構成され、「競争基盤の強化」を図りながら展開されるべきものであることを明らかにした。またそれぞれの戦略の具体的中身とそのあり方について、中小企業の

見地から実証的に考察した。「道の駅」の運営会社のほとんどすべてが中小企業であるからである。

次に、マーケティング戦略の展開が地域の産業振興をもたらすメカニズムについて、「マーケティング戦略の精神と技法」の観点から、その解明を試みた。続いて、レディとキャンベルが日本の高度経済成長の要因をマーケティング戦略の視点からモデル化した「統合的マクロ・行動学的モデル」について考察し、それを日本の農山村地域の振興に応用する場合の展開手法についても考察した。

それに加えて上記モデルの中で、彼らが提示する日本人経営者に見られる優れた 3 つの行動特性、すなわち、「態度」、「達成志向」、「応用力」が、日本の農山村地域の振興に成功している 3 つの地域の首長にも備わっていることを指摘した。さらに 3 つの地域の首長「当該地域に対する強烈な思い入れと危機感」、「洞察力・決断力とリーダーシップ」、「チャレンジ精神と粘り強さ」、そして「マーケティング戦略的発想」という 4 種類の資質と行動特性に富んでいる点を実証的に解明することを試みた。

### 第3章 内発的発展論に基づく農山漁村地域振興のマーケティング戦略

#### はじめに

日本の農業と農山村は現在、以下述べるような極めて厳しい事態に直面しており、その振興策が早急に求められている。

農山村を含め、地域の振興を図る方策として、基本的に二通りの方策があることが知られている。第一の方策は外部から当該地域内に活力旺盛な企業を誘致することである。そうすることによって、当該地域における新たな雇用とそれに伴う消費の拡大、税収の増加、さらには地元の関連企業に対するビジネスチャンスの提供による地域経済の活性化等が期待できるからである。このような他力本願の方策は外発的発展論に基づく地域振興戦略（以下「外発的戦略」と略記）である。第二の方策は、当該地域における産業の芽を活用して、自力本願的に地域経済の振興を図る方策、すなわち内発的発展論に基づく地域振興戦略（以下「内発的戦略」と略記）である。

本章では、農山村地域振興策としての上記の二通りの方策の特徴と有効性を分析し、また農山村地域の振興に適するようマーケティング戦略論によって補強された内発的戦略（以下「内発型戦略」と略記）を提示し、その有効性を検証する。

#### 第1節 日本の農業と農山村地域の現状と課題

現在の日本は、産業構造の転換期に直面しており、既存産業に依存しては、いずれ衰退する地域が少なくないため、新産業の集積を内需主導型で図らざるを得ない状態にある。また国および地方自治体の財政力が低下しているという現状では、地方が中央政府に依存せず、民間活力の導入を図りながら地域ぐるみで、魅力的な産業振興を目的とするプロジェクトの企画・実践に、主体的かつ果敢に取り組む必要性に迫られている。

地方が、魅力的な産業振興を目的とするプロジェクトの企画・実践に、主体的かつ果敢に取り組む際に、都市住民に多くの便益をもたらす農林水産業の多面的機能を強化し、食料自給率の40%という低水準の向上を図るように努力することも重要である。これらの問題について本節では、林業を軽視する訳ではないが、以下のような理由により農業と漁業に的を絞って考察する。第一に食料自給率の向上は国民のライフラインに関わる重大な事項であること、第二に食料の生産に携わる農・漁業と、主に木林の生産に関わる林業とでは

マーケティングの具体的手法が大きく異なること、第三に林業の基盤となる森林の整備は中山間地域の農家の労働力に依存する度合いが大きいこと、まず当該地域の農業を振興し中山間地域の振興と同地域への定住を図ることで森林整備に貢献できること、である。

## 1、農業および農山村の現状と動向

### (1) 食料自給率の低下<sup>1)</sup>

食料自給率は、供給熱量ベース（主要農水産物）で、1965年度の約73%から、2008年度の41%に低下している<sup>2)</sup>。主食用穀物自給率だけをみると同年比較で約80%から59%へと低下をみている。その原因は、①自給品目である米の消費の減少、畜産物及び油脂の消費の増加に伴う飼料穀物や油糧原料の輸入の増加等、国民の食生活が多様化、高度化してきたこと、②そのような変化に国内生産が対応しきれなかったこと、③大幅な円高で食料の輸入が進んだ上、1995年度からはウルグアイ・ラウンド農業合意により、関税率が引き下げられたため、食料輸入が一層進んだこと、の3点にある<sup>3)</sup>。

人口が地球規模で増加しつつある上に、干ばつ等、異常気象も地球規模で発生しつつあり、将来、地球規模の食料不足が予想される中で、食料自給率がかくも低くかつ低下傾向にあつてよいといえるであろうか。

ちなみに欧米先進国における食料自給率の数値は、同じく供給熱量ベースで2003年、フランス（122%）、アメリカ（128%）、ドイツ（84%）、イギリス（70%）、スイス（49%）、である。ついでながら隣国の韓国は50%である<sup>4)</sup>。

### (2) 農家戸数の減少<sup>5)</sup>

農家は大別して「販売農家」<sup>6)</sup>と「自給的農家」<sup>7)</sup>の2種類に区分され、それを合計したものが総農家となる。自給的農家の戸数は、1990年86万戸であったが、2008年には77万戸という水準である<sup>8)</sup>。いずれにしても総農家の多くが販売農家であり、販売農家が農

<sup>1)</sup> 山本久義（2008），pp. 3-4 から引用。

<sup>2)</sup> 『食料・農業・農村白書（2010版）』，p. 11。

<sup>3)</sup> 『図説 農業白書（1996年版）』，pp. 287-288、および『図説 農業白書（2008年版）』，pp. 62-63。

<sup>4)</sup> 『食料・農業・農村白書（2010版）－参考統計表－』，p. 15。

<sup>5)</sup> 山本久義（2008），pp. 4-5 から引用。

<sup>6)</sup> 販売農家：経営耕地面積30a以上または農産物販売金額が年間50万円以上の農家である。

<sup>7)</sup> 自給的農家：経営耕地面積が30a未満かつ農産物販売金額が年間50万円未満の農家。

<sup>8)</sup> 『食料・農業・農村白書（2010版）』，p. 131。

業・農村の中心的存在であることから、以下、販売農家について考察する。

販売農家戸数は、長期的に減少し続けているが、2008年は170万戸で、1999年より約60万戸減少している。この減少率は1990年以前と比べ大きくなっており、農家数の減少が加速化している<sup>7)</sup>。また、主業農家数<sup>9)</sup>は、1989年の82万戸から2008年には35万戸にまで減少している<sup>10)</sup>。

### (3) 農家所得の低さ<sup>11)</sup>

一方、農家の（農家所得）はというと、2008年現在、主業農家：546万円、準主業農家：523万円、副業的農家：431万円と、準主業農家が最も多い。準主業農家の農外所得の額は主業農家の農業所得とほぼ同額である<sup>12)</sup>。ちなみに農業所得および農業依存度をみると、主業農家：420（万円）（依存度76.9%）、準主業農家：30（万円）（依存度5.7%）、副業的農家：31（万円）（依存度7.1%）である<sup>13)</sup>。

農業依存度が高い場合、気象災害等に伴って農業所得が左右されるため、結果として総所得が安定しないことになる。

### (4) 農業就業人口の減少と高齢化<sup>14)</sup>

以上のような厳しい農業環境の下で、農業就業人口<sup>15)</sup>も大幅に減少している。1985年当時、543万人であった農業就業人口が、2005年には335万人と、20年間で208万人（△38.3%）の減少で、2008年には260万人と75万人の減少となっている<sup>16)</sup>。

基幹的農業従事者<sup>17)</sup>も、長期的に減少し高齢化が続いている。1999年には240万人だったが、2007年には200万人を下回り、2008年には191万人となっている<sup>18)</sup>。また、65歳以上の者の占める割合が大幅に増加し続け、2008年には6割を占めるようになっている<sup>19)</sup>。

---

<sup>9)</sup> 主業農家：農業所得が主（農家所得の50%以上が農業所得）で、1年間に60日以上自営農業に従事している65歳未満の世帯員がいる農家。

<sup>10)</sup> 『食料・農業・農村白書（2010版）』, p. 12。

<sup>11)</sup> 山本久義（2008）, pp. 5-6 から参照。

<sup>12)</sup> 『食料・農業・農村白書（2010版）』, p. 126。

<sup>13)</sup> 同上書, p. 126。

<sup>14)</sup> 山本久義（2008）, pp. 6-7 から参照。

<sup>15)</sup> 「農業就業人口」とは、15歳以上の農家世帯員のうち、調査期日前1年間に農業のみに従事した者又は農業と兼業の双方に従事したが、農業の従事日数の方が多い者をいう。

<sup>16)</sup> 農林水産省「農業労働力に関する統計」。

<sup>17)</sup> 「基幹的農業従事者」とは、農業就業人口のうち、ふだんの主な状態が「仕事の主」の者をいう。

<sup>18)</sup> 『食料・農業・農村白書（2010版）』, p. 12。

<sup>19)</sup> 同上書, p. 12。

この結果、基幹的農業従事者の平均年齢は2008年に65.7歳となっている<sup>20)</sup>。

さらに問題なのは農家世帯員数の大幅減少である。1985年には1563万人であったが、2011年には650万人へと913万人(△58.4%)も減少している。このことは農家の若者の流出と、高齢化世帯の増加を示すものである<sup>21)</sup>。

このような農業就業人口構造の下で食料自給率の向上を図ることは極めて困難である。

#### (5) 農地の減少と耕作放棄地の増加

日本の農地面積は、1961年～2008年の47年間に、約148万haが農用地開発や干拓等で拡張された一方、工場用地や道路、宅地等への転用等により約255万haが潰廃されたため、約609万ha(1961年)から約461万ha(2008年)へと減少している<sup>22)</sup>。

他方、食料自給率は、食料消費パターンの変化と相まって減少しており、主要先進国中で最も低い水準である。国際的な食料需給事情がいつそう不安定化することが予想される中で、食料自給率の向上を図るためには、優良農地の確保と有効利用を進めることが重要となっている。

他方、耕作放棄地の面積は、1975年の13.1万haから、2005年には38.6万haと大きく増加している。所有者別にみると、農家所有が22.3万ha、土地持ち非農家所有が16.2万haとなっているが、特に土地持ち非農家所有が30年間で5倍になっており、耕作放棄地増加の大きな原因となっている<sup>23)</sup>。

#### (6) 農業および農山村の有する多面的機能

農業が果たす役割は、食料の供給ばかりではなく、田畑の景観がもたらす癒し効果、水源の涵養等環境保全も担っている。温暖湿潤で急峻な地形の日本では、土壌流出や洪水といった災害の危険があることから、災害防止のため斜面に小規模ながら貯水機能を持つダムを築く必要がある。こうしたダム機能を備える農地が水田である。このように、水田は日本では農地であるとともに、国土保全の手段でもあり、その機能の価値は年間約8兆円とも試算されている<sup>24)</sup>。

---

<sup>20)</sup> 同上書, p. 12。

<sup>21)</sup> 農林水産省『農林業センサス2011年』。

<sup>22)</sup> 『食料・農業・農村白書(2010版)』, p. 155。

<sup>23)</sup> 同上書, p. 155。

<sup>24)</sup> 山本久義(2010), p. 30。

日本の祭りの多くは農耕儀礼でもある。これを失うことは、遠く律令の昔から積み上げてきた日本文化の脆弱化を招く。日本の原風景が軽んじられ、やがては消失の危機にもつながってゆく。日本固有の文化を失くすということは、日本の良き伝統の消滅を意味するものである。農業工学研究所は2004年7月、農林業の多面的機能に関し、洪水防止等の経済的な効果が約37兆円、水田の窒素浄化機能が700億円と試算・評価している。

生態系や水質の保全、景観形成といった環境との調和を目指した、農業生産や農村整備の動きが全国各地で見られる。2005年策定の経営所得安定対策等大綱では、農道や水路等の保全活動への支援策が盛り込まれている。

新たな「農地・水・環境保全向上対策」では、農地や農業用水といった農業・農村資源を社会共通資本と位置づけ、保全活動の推進を促している。その内容は、農道の整備や草刈り、用水路の清掃、生き物調査と広範・多彩に及ぶ。2006年度には全国約600の地域でモデル的な支援を行い、2007年度から全国展開を目指すこととされている。

こうした国の施策に同調した動きも各地で見られる。宮城県の田尻町の北小塩地区では、圃場（ほじょう）整備事業をきっかけに、住民活動が芽生えたという。同地区では、全面的にコンクリート水路を新設するのではなく、生き物専用土の水路を残し、魚が水田と行き来できる魚道も設けた。「豊かな生態系が残る環境は地域の宝、次代の子供達に引き継がなければ」という60戸の思いが結集した活動だという<sup>25)</sup>。

## 2、農業と農山村の課題

以上考察してきた日本の農業と農山村が直面する諸問題の解決に向けて、取り組むべき大きな課題として、藤田武弘と大西敏夫はその具体策を提示している。それは次の2点にまとめることができるであろう<sup>26)</sup>。

### (1) 都市と農山村の積極的交流

以上みたような、農業・農山村が直面する厳しい現実こそが、農業サイドが「都市住民との連携」を模索する際の客観的条件といえるが、自然発生的にそのような連携の動きが起こるわけではない。都市住民とともに農地を保全する取り組みや、安全・健康・生きが

---

<sup>25)</sup> 宮城県 HP, <http://www.pref.miyagi.jp/soshiki/et-sgsin-ns/tamenntekikinou.html>, 2013年10月10日付。

<sup>26)</sup> 橋本卓爾・山田良治・藤田武弘・大西敏夫(2011), pp. 55-56 および p. 71。

い等のニーズに積極的に応えていく取り組みを通じて、はじめて農業・農村の持続的発展に対する理解や合意を醸成することが可能となるのである。今日、そのような具体的取り組み事例としては、次のようなプロジェクトが展開されている。

1) 農産物直売活動、地域特産品の加工・販売、地域食材を活かした農家・農村レストラン、農家民泊等、都市・農村連携を契機とした一連の自家農業経営の多角化・起業化に向けた取り組みの過程で、その中心的な役割を担ってきた農家女性の自立化の促進が農村内部で広がり始めている。とりわけ、近年各地で導入が進む農家民泊については、各自治体での規制緩和の進展とも相まって「子ども農山漁村交流プロジェクト」をはじめとする体験教育旅行の受け皿として今後の展開が注目される。しかし一方ではその取り組みへの参加をめぐって、農家女性が農村社会の閉鎖性や「いえ」規範から脱却し得るかどうか、自立化の促進の確立を進める上での試金石ともなっているといえよう。

2) 農村に対して向けられる都市住民からの、憩い・癒し・学びの場として豊かな地域資源を擁する農村の魅力への期待が、戦後の高度経済成長過程を通じて喪われてきた農村住民の故郷への誇りを、取り戻す契機となっている。そのような意味で、グリーン・ツーリズムは「農村サイドの担い手である農家女性や高齢者の主体的な選択肢、あるいは生き方探しの選択肢である」とも捉えることができる。

3) 農家繁忙期の労働力補完と農村生活体験との等価交換（あるいは滞在費の軽減）という仕組みを持つワーキング・ホリデー等の仕組みの拡がりを通して、都市から農村への移住・定住の促進、すなわち農業生産・農村生活の担い手確保が図られつつある。

4) 民間レベルでの取り組みとして拡がりを見せる各地の「ツーリズム大学」のような学びの場を契機として、ラーニング・バケーションが展開され、広域連携による地域づくりの実践を通じた人材育成の取り組みが始まりつつある。単なる体験観光とは一線を画したこれらの取り組みは、「交流人口の数的拡大」ではなく「農村住民の主体形成や都市住民の地域理解の醸成」の向上を目指すことで、一方的な都市からの憩い・癒し・学び等に迎合することのない「地域力」を鍛錬する格好の場となっている。

しかしながら、これらの上述の活動はほんの一部の地域での事例にすぎない。

近年の都市・農村連携の新たな展開は、主として農山村での取り組みを舞台としながらも、グローバル化した都市型社会が抱える悩み・諸問題の解決に糸口を与え、さらには均衡のとれた国土づくりや持続可能な循環型社会の構築を目指す政策課題を推進する上でも貴重な手がかりを与えてくれる。農林水産省においても、これまでの農村振興政策の成果

を踏まえた新たな政策推進の基本方向の中で、目指すべき農村像として「集落間連携・都市との協働による自然との共生区間の構築」を掲げて、そのあり方や実現方策について検討を開始しつつある。しかし、ここで何よりも重要なことは、取り組みの主たる舞台である農山村地域の再生への道筋を、これら都市・農村連携の新たな展開を通して如何に切り拓き、広げていくのかという点であり、このことが解決されるべき課題である。

## (2) 内発的発展の推進

周知のように、農業は全国的に生産機能が低下し農山村地域の疲弊・衰退・荒廃化が一層進んでいるが、この際その根本的原因となっている食料の海外依存問題に目を向ける必要がある。各国の「食料主権」を尊重した農産物貿易の新たな国際的ルールづくりが求められ、それと歩調を合わせながら日本の基幹産業としての農業が明確に位置づけられ、さらに農業で安定した収入が得られるような農政展開が必要となっている。そして、都市と農村の共生関係を構築するには、「安易に外部資本に依存した規模拡大や市場原理一辺倒の事業展開を図るべきではなく」、農村住民（生産者）が主体となって都市住民との連携・協働を促すような内発的な都市・農村交流政策の展開が重要となる。

そのための課題としては、当面以下の4点を指摘できる。

1) 都市と農村の格差が拡大し、雇用・生活不安が全国的に広がっている中で「外需・輸出依存型」から「内需・生活充実型」への産業構造の転換が求められている。農業は「内需・生活充実型」産業であり、国や地域経済になくてはならない産業として積極的な振興を図る必要がある。

2) 全国各地の都市・農村交流の取り組みが農村住民（生産者）と都市住民との協力・協働を醸成し、さらには地域の再生・活性化につながるような政策の展開が求められている。

3) 都市・農村交流施策については、農村における「地域の内発的な自主性に基づく協働の力に依拠した事業への取り組み」が重要であり、それを国や地方自治体が積極的に支援・協力する必要がある。

4) 現在全国各地で取り組まれている地産地消をはじめ、食育、農商工連携（農業の6次産業）等の新たな動きと連動させた都市・農村交流政策の充実が求められている。

## 第2節 農山村振興における外発的戦略の有効性

### 1、外発的発展論の意義

外発的戦略とは、ハーシュマン（Hirschman, A. O.）やロストウ（Rostow, W. W.）らが提唱するインフラ・ストラクチャー整備（社会資本整備）を軸とする外発的発展論に基づく戦略である。2人が主張する理論の概要は以下のとおりである<sup>27)</sup>。

ハーシュマンは、国の産業振興を図るためには、行政による社会資本の整備を図ることが有効であると説き、例えば物流円滑化の一環としての道路や港湾の整備、工場用地や上下水道の整備を図る等、生産活動に直接的に必要なインフラ整備の必要性を強調する。

一方、ロストウは、途上国が近代社会へと「離陸」するためには、インフラ整備の先行投資が有効であるとし、先進工業国からの資本を導入しようとした。

長尾正克によると、これらの手法は国（中央政府）の立場に立ったいわば外来的開発論、すなわち新古典派理論をベースとした地域開発論であり、その内容は経済発展が遅れている地域に資本を注入する外来型の地域開発振興戦略である。より具体的にいえば、発展途上国の経済発展を先進国経済の発展に従属させる、いわば間接的な植民地化のための開発理論である<sup>28)</sup>。

日本における第1次全国総合開発計画（1962年策定）の開発方式は「新産業都市建設」であり、その手法は工業用地、用水、道路、港湾等の整備に対する先行投資を進め、そこで重化学工業を中心とする産業拠点化を進めるものであり、またそれによって、周辺地域の産業振興を促し、総じて地域の発展を図るものであった。この手法はまさに、上記の外発的発展論を基盤とするものであるといえよう。かくて各自治体は、当時の地方財政危機に対処するためにも、以前にも増して企業誘致に活路を見出し、そのためのインフラ整備の先行投資を実践した。これらの方策はまさに外発的戦略そのものである。

### 2、農山村振興に対する外発的戦略の有効性

上記のような理論に基づく外発的戦略は、高度経済成長期には、確かな経済効果を発揮した。しかしながら経済が安定成長期に入ると、各地に未分壊の工場用地の大量発生、工場誘致訴訟、環境問題、工場用地開発が農山村ではなく大都市およびその周辺地区に限定

---

<sup>27)</sup> 保母武彦（1996），pp. 128-129 を要約。

<sup>28)</sup> 長尾正克（2011），p. 164。

されること等、諸種の問題が浮上し、外発的戦略は農山村地域の経済の活性化に、ほとんど貢献しないことが判明した<sup>29)</sup>。

例えば、福岡県田川郡赤池町（現福智町）は地域振興を図るために、多額の借入金で工場団地を整備した。しかしながら多くの工場用地が未分壊のまま残り、借入金の返済が滞ったため、同町はついに赤字債権団体に陥り、町政は旧自治省（現総務省）の管理に委ねられることになった。その後10年間は赤字解消努力が義務づけられ、まとまった資金を要する新規事業に着手することは禁止された<sup>30)</sup>。

さらに福岡県糸田町は、工業団地「金山インダストリーパーク」（約3万m<sup>2</sup>）を用意しているが企業誘致がなかなか進まず困りはてていた。折しも太陽光発電の追い風が吹き始めた現在、京セラが同工業団地内に進出しメガソーラーを建設することになった<sup>31)</sup>。

これらはほんの一例であり、赤池町と同様の苦境に直面しているか、たとえ企業が進出してきても、糸田町のメガソーラーの場合のように、農業を中心とする農山村の活性化には至らないケースは数多い。

上記の外発的戦略に基づく地域開発が農山村の振興にほど遠いのは、それが次のような欠陥を擁しているからである<sup>32)</sup>。

#### (1) 先行投資の意思決定と企業進出の意思決定との主体の相違

行政が大規模な先行投資をしても、企業の進出と撤退の意思決定者は企業であるから、企業は進出しなかったり、採算が合わなければ閉鎖・撤退してしまう。分譲できずに残った工業用地が多くあるのはこのためである（上述の赤池町の事例参照のこと）。

#### (2) 地域内での拡大再生産の非現実性

仮に企業が進出してきた利益をあげても、利益は本社、親会社に回収され、その地域で投資されるケースは多くない。つまり、仕組みとして地域経済が発展するような拡大再生産は期待できないのである。

#### (3) 企業の経営理念と公害・環境対策との矛盾

---

<sup>29)</sup> 山本久義（2008），pp. 70-71 から参照。

<sup>30)</sup> 同上書，p. 185。

<sup>31)</sup> 『西日本新聞』2012年8月22日号。

<sup>32)</sup> 保母武彦（1996），p. 134。

企業は利潤動機で行動し、私的なコストとなる公害・環境対策費を最小に切り詰めるため、公害・環境問題を発生させがちとなる。特に域外企業であれば、この傾向がより強まることになる。

### 第3節 農山村振興における内発型戦略の有効性

#### 1、内発的発展論の生成とその意義<sup>33)</sup>

欧米では、経済が大きく発展してきた1970年代の中頃まで、新古典派の経済理論すなわち、経済人（ホモ・サピエンス）や営利企業の自由な経済活動（すなわち完全自由競争）を基盤とする経済合理性を通じて資源が最も効率的に配分されるという理論が支配的であった。そしてこの理論を踏襲してきた欧米先進諸国の経済は確かに発展をみた。しかしながらそれに伴い、資源枯渇問題、環境問題、南北問題による途上国の貧困と飢餓、さらには第1次オイルショックとその後の長期にわたるスタグフレーション、欧米先進諸国の国際秩序の乱れ等、地球規模での諸種の弊害がもたらされた。このことは人々に上述のような近代化理論の大幅修正の必要性を改めて認識させることになった。

内発的発展論の考え方を導入したのは鶴見和子であり、彼女が1976年にアメリカ社会学における近代化論を批判する論文の中でそれを提唱したのが始まりである<sup>34)</sup>。その理論の基本的な考え方は次のとおりである。つまり、欧米先進諸国の近代化路線の精神となってきた近代化理論が、単一の価値観に基づくものであったのに対し、内発的発展論は各地域における独自の歴史、宗教、文化、生態系等を重視する多様な価値観、すなわち多系的価値観に基づくものであり、結果として地域ごとに特徴のある、個性的社会発展の実現を期するものである。

鶴見和子は、その考え方を次のようにまとめている<sup>35)</sup>。「内発的発展とは目標において人類共通であり、目標達成への経路と、その目標を実現するであろう社会のモデルについては、多様性に富む社会変化の過程である。共通目標とは地球上のすべての人々および集団が、衣・食・住・医療の基本的ニーズを充足し、各個人の間としての可能性を十分発現できる条件を創り出すことである。それは、現在の国内および国際間の格差を生み出す構造を、人々が協力して変革することを意味する。そこに至る経路と、目標を実現する社会の姿と、人々の暮らしの流儀とは、それぞれの地域の人々および集団が、固有の自然生態系に適合し、文化遺産（伝統）に基づいて、外来の知識・技術・制度等を照合しつつ、自立的に創出する。地球規模で内発的発展が展開されれば、それは多系的発展となる。そして、先発・後発を問わず対等に、相互に手本を交換することが出来る」。

<sup>33)</sup> 山本久義（2008），pp. 72-73 から参照。

<sup>34)</sup> 鶴見和子・川田侃（1989），p. 47。

<sup>35)</sup> 鶴見和子・川田侃（1989），pp. 49-50 を要約。

この理論は元来、国家の経済発展論の 1 つとして提唱されたものであるが、その後、一国内における地域レベルの有効な経済発展論、すなわち地域開発論の 1 つ、としても展開されるようになった。宮本憲一は、地域開発論の見地からみた内発的発展論を提唱している。それは次の要件を備えたものである<sup>36)</sup>。

(1) 地元の技術・産業・文化を土台に、地域内の市場を主な対象として地域住民が学習し、計画し、経営すること。だが、地域主義ではない。大都市圏、政府との関係を無視して、地域が自立できるものではない。

(2) 環境保全の枠の中で開発を考え、アメニティ、福祉、文化、地元住民の人権の確立を求める総合目的を持つこと。

(3) 産業開発を特定業種に限定せず、複数の産業分野にわたるようにして、付加価値があらゆる段階で地元に着するような地域産業連関を図ること。

(4) 住民参加の制度をつくり、自治体が住民の意志を汲んで、その計画にのるような資本や土地利用を規制しうる自治権を持つこと。

しかしながら、宮本の考え方の主旨は理解できてもその実践主体が明確ではない。農山村地域の振興策として内発的発展論の論理を追求する場合、どこがその政策主体・実践主体となって振興策を展開すべきであろうか、という疑問が残る。この疑問に対して長尾正克が明快に答える。いわく、「内発的発展論は地域住民あるいは自治体（地方政府）の立場に立った自律的発展論であり、予算と権限を有する自治体が地域政策を立案し、自ら投資主体となって、展開する手法である」<sup>37)</sup>。現に「道の駅」における地域振興事業、すなわち農産物直売事業やレストラン事業は、まさに自治体が政策主体兼投資主体になって展開するものであり、内発的発展論に基づく地域振興策である。

さらに疑問になるのは、宮本憲一が指摘する内発的発展論の要件 (1) の中の、「地域内の市場を主な対象として」という観点である。日本の農山村の経済振興に際し、小規模市場である地域内の市場を主たるターゲットにしていれば果たしてどれだけの成果が期待でき

---

<sup>36)</sup> 長尾正克 (2011), pp. 165-166 (山本久義 (2008), pp. 73-74 から参照)。

<sup>37)</sup> 宮本憲一 (1989), pp. 296-303 を要約。

るであろうか。小長谷一之はこの点について真っ向から反論する。すなわち、「地域活性化の実際においては、資本財・原材料・雇用の多くは地元活用であっても、市場としては『外需』を開拓し、専門人材も『外人部隊』を導入する開放性が求められる。本質は、地域の自立性こそ重要なのであり、地域の発展のためには、閉鎖的ではなく、「外需の開拓」こそ地域活性化の成否を握る最も重要なポイントとなる」<sup>38)</sup> といいきる。

都市と農村との交流・連携に関しては多くの先駆的理論が存在する。たとえば、トマス・モアの「ユートピア論」、ロバート・オーエンの「工場村論」、マルクス、エンゲルスの「社会主義による都市と農村の対立廃止論」、ハワードの「田園都市論」、カウッキー、レーニンの「都市による農村の搾取解消論」、新渡戸稲造の「貴農論」、シューマッハーの「スモール・イズ・ビューティフル論」等である。橋本卓爾はこれらの理論の内容について研究し、都市と農村は、単なる経済交流からもう一步踏み込み、両者間に均衡・適合的な、相互依存・補完・融合・協働関係を構築すべきである、と取りまとめている<sup>39)</sup>。

以上の議論を鑑みると、農山村の振興には大都市との積極的関わりが不可欠であり、決して宮本が指摘する「大都市圏、政府との関係を見捨て、地域が自立できるものではない」というレベルの問題ではないといえよう。マーケティング戦略の観点から言えば、農山村にとっては大都市こそ主たるターゲットにすべき存在である。

## 2、農山村振興における内発的発展論の課題

上記のような内容を有する内発的発展論であるが、それが農山村振興策として有効に作用するためにはクリアすべき課題がいくつか存在する。以下それらの課題について保母武彦と守友裕一の視点を参考にして考察することにしよう。

### (1) 保母武彦の視点<sup>40)</sup>

保母武彦は、内発的発展を日本の農山村地域の維持・発展を図るための有効策と捉え、その視点に立った理論的実証的研究を行った。その結果、内発的発展論に基づく中山間地域の発展のための具体的方策として、1) 農山村地域の自前の発展努力、2) 農山村地域と都市の連携、3) 国家財政による中山間地域維持政策、の3方策を組合せて展開することが

---

<sup>38)</sup> 小長谷一之 (2012), pp. 49-50 を要約。

<sup>39)</sup> 橋本卓爾 (2011), pp. 4-22 を要約。

<sup>40)</sup> 保母武彦 (1996), p. 143 (山本久義 (2008), p. 74 から参照)。

必要であると説く。以下はその3つの必要要件の要約である<sup>41)</sup>。

1) 農山村地域の自前の発展努力：各地域が持つ資源・技術・産業・人材・ネットワーク等を生かし、自らの努力によって地域の技術力、経営力、資金力の強化を図りながら、既存の産業を伸ばし、異業種交流や、知識の融合化によって必要な産業を育て、域内産業連関を強化する必要がある。その際に、産業のみならず、文化や景観づくりを含めた「まちづくり」や「むらおこし」を行う必要がある。ただし、中山間地域の場合は上記の経営資源に欠ける場合が多いので、政府の政策を活用しながら展開することが必要である。しかしあくまでも、地域が自前で発展しようとする気概を持たなければならない。

2) 農山村地域と都市の連携：内発的発展は閉鎖的自立を意味するものではなく、中山間地域の有する水資源や国土保全機能、リフレッシュ機能等、多面的機能（経済外機能）の恩恵を享受している都市居住者の問題でもある。したがって内発的発展は、自前の発展努力を基礎に、都市との連携に発展する必然性を持っているのである。この場合に大切なことは、地域の発展方向や条件を考慮して、地域の意思により、自立的に首尾よくこれを行うことである。なお、連携の相手となる都市が、マーケティング情報、商品・技術開発、技術者派遣や機材の提供、地元流通システムの整備等の具体的な形で農山村を支えるという立場に立つことが望まれる。この視点は先述の小長谷一之による「外需の開拓」という概念と符合するといえよう。

3) 国家財政による中山間地域維持政策：国家による農山村維持政策もまた、上記のような内発的発展の原則に抵触するものではなく、特に中山間地域のように生産性の条件不利をカバーして、市場における競争条件を平等にするために必要である。つまり、国家支援は、不利な競争条件下にある中山間地域を、他と同じスタートラインに立たせるために必要なのである。それは地域が自律するための必要条件である。これまでの国の農山村対策が十分な成果をあげられなかった原因は、地域差の大きい中山間地域の個別事情への対応が画一的すぎたことであり、生産条件不利から被る所得格差を補う、個々の農家に対する「直接的所得補償政策」<sup>42)</sup>が必要であろう。

保母武彦はさらに、内発的発展を有効に進めるためにクリアすべき課題として、以下の4点が備わっているべきことを提示している。その4つのクリアすべき課題の概要は以下の

---

<sup>41)</sup> 保母武彦（1996），pp. 143-147 を要約。

<sup>42)</sup> 条件不利地域の農業地域または農業者に対し、価格政策をやめて直接的所得補償を行う制度。

とおりである<sup>43)</sup>。

4) 完成度の高いグランドデザイン：地域開発事業が成果を上げるためには、単品としての事業ではなく、しっかりしたグランドデザインがあり、明確な地域発展の総合戦略の中に位置付けられていることが大切である。確かに各市町村は、総合計画や過疎対策事業計画を策定している。しかし、縦割り行政の個別事業を総花的に並べただけでは、グランドデザインとはいえない。内発的発展のためには、1つの事業から他の事業へと発展・展開するような事業の連関性が必要なのである。そのためには、当該地域の将来像が明確にされ、その実現過程の中に個別事業とその実践が明瞭に位置付けられていなければならない。グランドデザインが重要なことを示す1つの事例を「照葉樹林と有機農業と手づくりの里」を進める宮崎県綾町に見ることができるであろう。当町では町づくりのストーリーが明確である。照葉樹林の維持を幹とし、連関性のある他の事業を首尾よく展開している。つまり、グランドデザインがはっきりしていて、町民によく理解されており、町民の協力が事業の発展・展開をもたらす力になっている。また、「ダム反対」で有名になった徳島県の木頭村も、明確なグランドデザインを有している。当村には伝統産業を支える杉と、品質の高いゆずがある。それを基に高次加工産業を興し、新たに都市との交流・観光を増やすことが期待されている。その基本的視点を、「自然も温泉も有機野菜もまず村民自身が楽しみ、自分たちの生活を健康で豊かなものすることとし、そのために自然環境の保全、身の丈サイズの計画の実行、村民主体の役割分担を進めてゆくこと」に求めている。

5) 地域住民の理解：内発的発展を展開する際に大切なことは、地方自治体が住民を巻き込んで経済振興策を決定し、実行することである。地方公務員、地域の経済産業団体職員（農協、森林組合、漁協、商工会等の職員）はもちろん、住民のみんなが参加し、考え、提案し、理解し、共に行動することが大切なのである。福井県の名田庄村は地域振興を目的に、1984年に第三セクターの「名田庄商会」を設立した。名田庄商会の実態は「むらおこし会社」であり、そのモットーは次の2点である。すなわち、①村おこしになることは何でもとりあげ、必ず成功させること。②村内の行政、団体、生産者、住民のパイプ役となること。そのため村内の1人でも多くの人に商会への参画を呼びかけることである。大手電気メーカーの現役所長からUターンしてきた人を営業部長に据え、市場調査や流通改善に取り組み、一方で「1人でも多くが商会参画を」と呼びかけ、住民の理解と協力を広げてきた。このことが奏功し、1992年には農産物の商品を36種類取り扱い、年商3億円を達

---

<sup>43)</sup> 保母武彦（1996），pp. 155-162 を要約。

成している。

6) リーダーの存在：現代経済では、技術も情報も、より大きな利潤を生み出す機会を求めて大都市に集中している。その反動で農山村地域は、人口が過疎であるばかりでなく、技術、情報が過疎になっている。林業や農業の技術も、それらの加工関連技術や流通管理技術も旧態依然としていたのでは現代の市場ニーズに適合していくことはできない。新しい技術の開発・導入が必要である。このことは、商工業でも同じである。その事例として保母は、島根県匹見町における技術をもったリーダーの育成プロジェクトを紹介している。当町では、町に存在しないが産業の振興に必要な木工、ナメコ生産の技術の吸収・導入を図るため、町の青年に奨学金を支給し、国内の先進地に派遣しているのである。

7) 運営資金：公共施設の建設事業費等は、起債によってめどがつくとしても、運営資金は、起債に馴染まない。また、運営資金まで用意できないでいるケースもある。先進地の事例では財政資金によらないで地域振興事業に成功しているところがある。新潟県塩沢町が設けた石内丸山スキー場の場合は、民間進出企業等の協力負担金を財源にしている。さらに東京都世田谷区の「区民健康村」に指定されている群馬県川場村の場合は、都市の自治体による投資と協力で地域振興事業を進めている。

## (2) 守友裕一の視点

守友裕一はまちづくり、むらづくり運動の観点から、地域振興に成功する条件や手法として次の7項目を提示している<sup>44)</sup>。

### 1) 出発点における思想：「わが町は生きるに値しない町なのか」という問いかけ：

岩手県住田町は戦後、木炭生産を軸として成り立っていた町であったが、同町では高度成長期に木炭が衰退し、それに伴って人口の流出が進んでいった。このような状況の下で、町、農協、農業改良普及所が一体となって、これからの町のあり方について討議した。その際の問題提起が「わが町は生きるに値しない町なのか」である。この問いかけに対して何回もの討議を重ねた結果、みんなの答は「わが町は生きるに値する町だ」「やればやれるのではないか」であった。とすれば何をすればいいかということになり、人口流出、過疎化、耕地率3%の山村では、地域の条件を活かした産業振興、すなわち農業ならびに林業を基盤とする産業振興しかないということになった。まず農業に関しては、①住田町でも農業の発展が望めるという確信をもち、②全農家（約1300戸）の具体的提言に基づいた営

---

<sup>44)</sup> 守友裕一（1991），pp. 79-130 を要約。

農類型を設定し、③専業農家（約 500 戸）を核とし、④単作型ではなく集約的複合形態によって高生産性農業を目指す、⑤それを町、農協、森林組合、農業改良普及所等で構成する「農業総合指導協議会」を中心として行うことが決まった。これによって、いわゆる小土地や小規模農家でもできる住田型といわれる「山間地型高生産農業」が始まったのである。具体的にはブロイラー生産（生産者と農協の共同事業と位置づけ、徹底した営農指導で拡大推進）、イチゴ（小規模農家でも作付けできる）、養豚・肥育牛の拡大等、集約と複合を基礎とする農業生産である。林業においても町、森林組合、製材業共協同組合、営林署、農協等で構成する「林業振興協議会」を中心に振興を図ることにした。具体的には、住田材の銘柄確立にむけた生産技術の体系付け、少量、分散的施業から地域を組織的にまとめた計画的・集团的施業への方向付け、スギ、アカマツの用途に合わせて短間伐、長間伐に分けた生産、シイタケ原木や広葉樹用材の生産等を進めている。さらに第三セクターの「住田住宅産業株式会社」が設立された。これは町役場（顧客の窓口）、森林組合（木材供給）、製材業協同組合（製材）、全国有数の技術を誇る気仙沼大工の建設業協同組合（建築技術の提供）、農協（資金相談の窓口）が一体となって設立したものである。同社は、注文に応じて住田の木材を使い現地へ気仙沼大工を送り、いわゆる「大工の顔が見える手作りの家」をスローガンに重厚な住宅を供給する「住宅産直事業」を行っており、好業績をあげている。

2) 逆境をバネにした、過疎、山村、豪雪地帯における地域振興の努力と自立の精神：地域振興を図る場合にネックとなるのが過疎、山村、豪雪（北国の場合）である。ここではこのような逆境にありながら、地域振興に成功した岩手県沢内村の事例を考察する。同村の社会教育主事と岩手大学が協力して同村の特性と課題について調査した結果、判明したことは、①あまりにも雪が多い、②あまりにも貧乏、③あまりにも病人が多い、であった。まず雪対策として「冬期交通確保協議会」を設立し、当時、非常に高価なブルドーザーを 1 台導入して除雪にあたり、夏にはこれを開田、開畑に活用した。同村の次の産業おこしの重点は「雪と農業」である。そこで「雪トピア構想」を立て、豪雪地帯でも快適で文化的な生活が出来る環境整備と、雪資源の活用による地域活性化を通じた定住条件の向上を図り、雪国を地上の楽園にしようとする壮大なプランを立てたのである。その構想の下に同村は、雪下栽培、雪中貯蔵等の利雪農林業の技術開発、冬期の生活改善運動等の推進を図っている。さらに集落内の生産組織と生活環境組織を集落振興会の下に置き、これを中心に、各種の生産活動を行っている。たとえば、冷涼な気候特性を生かして端境期に出荷

する「夏イチゴ」、大きな寒暖の差を活用した色鮮やかな「リンドウ」、山林資源を活用した「タラの芽」・「山ウド」・「シドケ」等、山菜の促成栽培である。このように同村では逆境にめげず、むしろ、それをバネとして地域振興を図っているのである。

3) そこに住む人が自らの資質、行動に価値と誇りを見いだしているか：地域振興に際して最も大切なことは、住民の1人ひとりが誇りと自信を持つことである。その好例は新潟県津南町にみることができる。当町は「苗場山麓国営パイロット事業」による畑地開発と、多目的温泉保養施設を核とした「グリーンピア津南」を地域活性化の起爆剤として、農林業を基盤とした、土着性と風格のある保険・保養観光のまちづくりを目指している。当町で注目されるのはこれらの事業もさることながら、町で行っている「私が一番事業」である。これは町民のまちづくりに対する意識の高揚と、愛郷心とチャレンジ精神を育くみ、日々の生活向上の励みとすることを目的として、自分の最も得意とするもの、我が家で自慢できること、わが町の自慢できることを3部門に分けて募集し、その成果を毎年『これが津南のNO.1』という冊子にして、全戸に配布するものである。またNO.1に認定されたものにはメダルが授与されることになっている。こうして冊子に載ることで1人ひとりが自信を持ち、それを地元のマスコミが大きくとりあげることによってまた自信を持つようになるため、自信と誇りの輪が広がりつつある。町ではもう1つ、「まちづくりイノベーター研修事業」に取り組んでいる。これは町民数人が一組になり、問題意識をもって、好きなところへ研修に行ってくる制度である。参加者には『明日への報告』というレポートを義務付けているだけである。そこでは研修目的と研修地概要等に加えて、必ず町への提言を書かせることになっている。当町はこのような手段で町民の誇りと自信を町の発展につなげてゆこうとしているのである。

4) アイデアを重視し、見通しをたてて、町づくりのストーリーをつくっていくこと：地域振興に欠かせないのがアイデアであるが、それを単発で終わらせずに、見通し、ストーリーの中に位置づけてゆくことが大切になっている。その例としては、新潟県安塚町の動きが注目に値する。当町は過疎、山村、豪雪という条件下にあるが、「過疎」という言葉には明確にマイナスのイメージがあるため、「人口減」という言葉を用いている。当町の厳しい環境は、生産意欲の減少、自信の喪失、連帯感のうすれ、へとつながってゆく危険性をはらんでいる。そこでいきなり「産業起こし」を行うのではなく、その前に、意識の活性化から始めるべきとの観点から、文化的活動を行った。「地域づくりはあなたが主役」のスローガンの下で、一連の文化的イベント活動を行政の側から提起した。困難なもの、重荷

になっているものを、皆が輪になって知恵を出し会って解決してゆくことを狙いとするシンポジウム等を開催し、多くの意見の交流をみた。このような活動は人と人の心のふれあいをもたらし、町民が自信と行動力を持ち始めるようになった。心が活性化した町民が次に行ったことは、「雪もわが町の産物だ」という視点での、「雪の宅急便」である。雪だるま型の発泡スチロール箱に雪 15Kg を詰めて売る「雪だるまくん」(3,000 円)、雪 10Kg に牛肉、ワイン、わら靴をつけて売る「雪国気分」(6,000 円)は沖縄や九州からも注文があり、大当たりした。さらには東京の後楽園球場を借り切ったの、スノー・フェスティバル「つかの間の雪国気分」の開催にまで発展している。これは安塚町からダンプカー450 台分の雪を輸送し、大都会の人に雪を楽しんでもらおうという企画である。参加費大人 1,500 円を役場職員が集団就職先、新潟県人会等に売りさばき、3 日間で 45,000 人の参加を見た。当フェスティバルには町民約 1,300 人(当時の人口約 5,300 人)が上京して参加し、町民による一文字づくりや、物産店の運営、ふるさと町民音頭等を行い、祭りを大いに盛り上げた。こうした活動を通じて町民はさらに自信を深め、直面する問題点を明るく捉えなおすことを覚えていったのである。かくて「雪」が邪魔者から保存しなければならない「産物」へと変わっていったのである。

5) 柔軟な組織化による対応：地域振興を図る場合、組織的対応が必要なことはない。その場合、その地域の実情に合った組織化が必要である。時には堅苦しい組織ではなく、やわらかい組織の方が有効である場合がある。その事例は新潟県真野町にみることができる。当町は「佐渡島」の南東部に位置し、多くの史跡等の観光資源があるにもかかわらず、知名度は低かった。そこで 1983 年に「アルコール共和国」として「独立」したのである。「独立」の狙いは、観光資源の見直しと開発、地場産業と観光の相乗効果への期待、都市・農村間の交流、長期的展望に立った過疎への歯止め、およびまほろばの国づくり、住民総参加態勢づくりの強化であった。この狙いに基づき、町内の 4 つの酒造蔵元見学会(この蔵元が「アルコール共和国」の由来であるという)や、「共和国」の運営費捻出のための「富国共栄国債」の発行、パスポートや国家行事ガイドの発行、古来からの砂金採取法による「億万長者にあなたも挑戦」といった、佐渡ならではの、そしてユーモアやパロディに満ちたイベント等を数多く行ってきた。その結果、町内への入り込み観光客は、1 年目：1,500 人、2 年目：23,000 人、3 年目：約 40,000 人、4 年目：約 90,000 人へと急上昇した。1986 年には、大阪で開催された第 2 回万博(ミニ独立国物産展)にも積極的に参加した。これは「遠交近攻」すなわち、遠くの人々と手を組むことによって、近くの人々

(町民)に刺激を与え「やらねばならぬ」という気を起こさせるという、交流による地域の活性化を狙ったものであった。「アルコール共和国」で注目に値するのは、組織化の方法まで柔らかくてユーモアに満ちている点である。「大統領」以下、5人の「副大統領」と、68人の「閣僚」を置いている。「大統領」には世尊寺住職が就任し、各「閣僚」は、「総理府」＝役場、「農務省」＝農園、「経済企画庁」＝食料品店、「エネルギー庁」＝ガソリンスタンド、「建設省」＝工務店、「保険庁」＝医院、「法制局」＝司法書士事務所、「情報庁」＝すし屋、「サービス庁」＝飲食店、「宣伝局」＝観光センター、といった布陣の仕方である。閣僚の任命は「大統領」の「独断」であるというから面白い。このように町内の機関や人々をそれぞれの職業、個性に応じて閣僚ポストにつけ、制度化するという柔らかな組織化の対応が、当「アルコール共和国」を支えているのである。

6) 1つの計画を単発に終わらせず、次へと発展させる系統性と展開性：組織化は地域振興の出発点であるが、大切なのは「その次の展開」である。これに最適の事例は秋田県峰浜村の「もうかる農業」をスローガンとした「地域農業振興計画」の策定・展開過程にみることができる。当村は秋田県の県北に位置し、「水稲単作＋出稼ぎ」の村であった。しかし村内の農業従事者の農業に対する意欲が強いことから村長をはじめ村当局は、村民主体の積み上げ方式による「農業振興計画」の策定を行った。その特徴は、①村民参加の核としての「峰浜村農業振興計画策定250人委員会」（そのもとに6つの専門部会を設置）を設ける、②専門や所属の異なる専門家グループで形成する「峰浜村農業振興研究会」の設置、③農業指導センター長を事務局長とする「事務局」を設ける、④村内有識者が専門家グループと懇談する「経験者ゼミナール（古老と語る会）」を設置、の4点にある。この体制の下で、当村の農業を「もうかる農業」に転換することを目的に、実態調査を行った。その結果判明したことは、①「米単作＋兼業」というけれど労働市場が厳しく、兼業が困難、②そのため何か良い作物はないかという機運が高まっている、③畑地は地区ごとに差があるので地区ごとの複合経営の具体像を示す必要がある、④新作目の導入には試作、メニューづくり、危険負担等の対策が必要、⑤その実現のため、各集落の営農集団の再検討・充実化が必要、の5点である。これらの資料は250人委員会へ報告され検討を加えられるとともに、事務局の手によって、「みねはまむらづくりタイムス」が発行され、村民に広く伝えられた。以後何かあるたびに同紙が発行されている。そして「もうかる農業」のためには、まず自ら儲けてみなければいけないという立場で、農業青年を中心に先進地視察や畑作モデル農場の設置を行い、その実現に向けて実験を行った結果、その実現可能性が確認

された。その結果を踏まえて、峰浜村農業振興計画基本調査報告書『農業に生きる』が完成した。この報告書の提言の中心部分は次のとおりである。①兼業ではなく「農業収入」によって生活できるようにする。そのためみんなで組織的に協力し合って大きな得を実現すること、②農業所得の2→3→5倍化を目指す。そのため稲作を定番にしながら、野菜の総合産地づくりで、畜産も含めた「峰浜型立体農業」の確立を目指す、③その実現には10年をかけ、第1期（4年間）は目標達成の基盤確立期、第2期（3年間）は複合経営の確立期、第3期（3年間）は峰浜型立体農業の確立期とした。④役割分担主婦農業を基盤としながら、一世代型安定所得農業から2世代型高所得農業へと担い手の軸を変化サさせる、の4点である。その一方で、「生き生き農業」のプロジェクトを開始した。その目標は、①「もうかる農業」への高齢者の参加、②非農業者も参加し、高齢者の能力開発と経済力の向上を図る、③当村の高齢者のイメージを変え、地域活性化の原動力とする、の3点である。このように峰浜村の「もうかる農業」の企画・展開例は、産業はもちろん、教育、高齢者対策、地域社会形成へと系統的に推移してゆくことによって、着実に地域振興を図っている点に特徴があり、これからの地域計画、農村計画の方向性を見ることができる。

7) 総合性・住民総参加への道：地域振興には地域の住民を総動員し、総合的取り組みを図ることが必要である。ここでとりあげる福島県三島町の事例はそのことを端的に示している。当町は福島県の西半分を占める合津地域の西部に位置する山間の町であり、ご多聞にもれず当地も急激な過疎化に見舞われてきた。その対策としての地域振興策は以下のとおりである。まず基本方針を「花嫁に来たくなる町づくり」と設定し、次の5つの施策を重点的に展開した。①「ふるさと運動」：町に健康的な自然を残したうえで都市並みの生活ができることを目的に、賛同する都市住民に「特別町民」の称号を与え、彼らと町民が一体となって三島町を作ろうとするもの。特別町民は年会費10,000円を払うと、ふるさとの家の紹介、町施設やレクリエーション施設の利用等の特典が得られる。この観光収入は10年後には1億4千万円に達している。しかしこれ一本ではまだ不十分であることから、次の運動②を推進することになった。②「生活工芸運動」：これは冬季の就業対策、家具類のほんもの志向に対応し、全国一の資源量を誇る会津桐を活かした特産品作りを行うものである。そのため町と森林組合が一体となって「桐加工場」を建設し、ものづくりの人材育成、都会からの高度な技術者・工芸家の招聘等がなされた。③「有機農業運動」：山間地で耕地が少なく散在している上に、農業の後継者不足や農地の遊休化が深刻化していたため、高齢者対策も兼ね、多品種少量生産に適する有機農業を展開するようにした。その販路の

ため産直販売や朝市を行っている。さらにレストランとしても使える温泉つきの町営多目的施設も設けられた。④「地区プライド運動」：これは当町の住民が誇りや喜びをもって地域文化の保存・伝承・発展を行い、地区、町の発展を図ろうというものである。⑤「健康づくり運動」：これは以上4つの運動を行っても、まだ包み込めない層を狙い、住民総参加を目指して創設されたものである。このような三島町の地域づくりは、5つの「運動」すべてに高齢者が位置づけられており、住民総参加の方向が追求されている点に大きな特徴がある。

以上、守友の提示する「まちづくり」や「むらづくり」の事例はすべて内発型であり、そのための視点ないし、キーワードとして氏が指摘する7つの事項は、良く吟味してみると、上述の7地域の事例のいずれにも7つともすべて含まれていることが分かる。いずれにせよ、氏が提示する上記の地域振興に必要な7つの視点は、内発的発展論の補強材料として位置づけることができよう。

### 3、農山村振興のための内発型戦略の有効性

内発的発展論を日本の農山村における地域振興に適用する場合は、内発的発展論が内包する前述の必要条件や課題を、マーケティング戦略論的観点から補強する必要がある。そのような補強により、内発的発展論は農山村地域の振興に極めて有効なものとなるであろう。すなわち、宮本憲一が指摘する内発的発展論に関する4点の必要要件、保母武彦の提示する内発的発展論に関する3点の必要条件と4点の課題、さらに守友裕一の指摘する「まちづくり」・「むらづくり」に関する7つの要件を、農山村地域の振興を目的とするマーケティング戦略の視点から、(上記識者の提示する各要件や課題の中で重複するものや関連しあうものを集約し)体系的に整理し、再構築することにより、内発的発展論は日本の農山村の振興に対して、より有効で実効性の高いものになると考えられる。すなわちそのようにして再構築された内発的発展論は、「農山村向け戦略的内発型発展論」と呼ぶことができるであろう。以下の体系的に整理し要約した6項目はその必要要件である。なお、第3章のはじめに述べたように、本論文では、内発的発展論に基づく地域振興戦略である「内発的戦略」と区別するために、「農山村向け戦略的内発型発展論」に基づく地域振興戦略を「内発型戦略」と呼ぶ。

- (1) 自治体の長をリーダーとする地域ぐるみの組織的展開：農山村地域の振興という、地

域住民にとって死活問題につながる一大プロジェクトを遂行するためには、当該地域の自治体（市、町、村）をはじめ、関連する産業経済団体ならびに住民や事業者等を巻き込み、地域をあげての組織的取り組みが必要である（宮本（4）、保母の課題5）、守友の3）・5）と関連）。第2章で論述したように、企業や地域の発展をもたらすマーケティング戦略の特徴は長期的・総合的取り組みを図ることである。したがってマーケティング戦略の観点に立って再構築された「農山村向け戦略的内発型発展論」も長期・総合的取り組みを特徴とする。かくてまさに地域をあげての組織的対応が必然的に求められる。そのような、大掛かりな地域ぐるみの組織をまとめ、地域振興という1つのベクトルに向って統一的展開を図るのに適したリーダーとしては、当該地域の首長が最適である。以上のことは、守友の提示する、農山村の地域振興に成功している先行事例や、第2章で紹介した九州における先行事例（大山町、南郷村、綾町）のいずれをみても明らかであり、地域振興に対しては組織的かつ地域ぐるみの対応が必要であり、いずれも自治体の長がリーダーシップをとっていることが分かる。長崎利幸も「地域おこしや特産品開発が成功する重要な要因として、強力なリーダーの存在があげられることが多い」<sup>45)</sup>と指摘している。ただし当該地域の首長に、地域振興に成功するための資質と行動特性が備わっていなければならない（第2章参照）。まず当該地域の首長等リーダーシップをとる人物が、自分の生まれ育った地域の衰退に対して強い危機感を抱いていることが前提条件である（宮本の（4）、守友の1）とそれぞれ関連）。動機付けの手法には2つある。1つは何かをしなければ破滅するという恐怖感、もう1つは特定のことをすればバラ色の将来が待っているという大きな期待感を持たせることである。第2章で述べたように、大山町の八幡治美、南郷村の田原正人、綾町の郷田 實の3氏がそれぞれ町・村長になった時に、真っ先に感じたことは「自分の生まれ育った地域は、火が消えたようなコミュニティで、将来性が全く感じられない町村であった」という。すなわち生まれ故郷が、ひょっとしたら消滅するかもしれないという危機感に迫られたのである。上記3名の町・村長は、そのことが大きな動機となり、活力ある地域づくりに邁進することになったことはいままでもない。地方自治体が音頭をとり、上記「特産品事業」と「地域観光事業」を柱とする地域振興策を盛り込んだ「戦略的総合計画」を立案し、その実現に向け果敢に取り組むことが重要である。

---

<sup>45)</sup> 長崎利幸（2006），p. 189。

(2) 地域内の顕在的・潜在的資源の活用による自前の発展努力：農山村地域内の事業資源としては、いずれの地域においても特産品としての農産物（酪農品を含む）が存在するはずである。「農山村向け戦略的内発型発展論」では、それらを産業の芽として、そのような「特産品事業」と「地域観光事業」を同時に展開することにより、都市住民の農山村地域への入り込みを推進する。ただし地域の自治体を中心となり、地域産業経済団体あるいは地域企業家や住民等が結束し、自ら振興の主体者となり、関係機関を巻き込んで一体となり、自らの力と能力を基盤に、地域全体の産業発展を目的とする積極的・能動的な働きかけをするという、自力本願的取り組みを図ることが前提条件である（保母の要件1）と一致）。それを前提に、地域内に存在する特産品関係ならびに観光分野における、顕在的・潜在的な産業の芽（すなわち、良く採れる良質の農産物、技術、文化、自然環境、景観、祭り、釣り橋、温泉等、中には都市住民にとって魅力的な特産品資源や観光資源が眠っていることもある）を資源として捉え、それを複合的・総合的に活用し、新たな観点から地域振興を図る。（宮本の要件（1）、保母の必要条件1）と重複）。守友の要件2）の説明でみたように、豪雪という逆境的な自然環境でさえ、地域振興の資源になるのである。

(3) 政府による支援策の積極活用：農山村向け「戦略的6次産業」そのものは市場経済になじみにくい場合が多い。その理由は、核的事業主体の経営基盤が脆弱で、しかも国際競争力の弱い農業を基盤とするものであり、農業の高コスト体質と後継者不足が余儀なくされているからである。しかしながら人生90年の時代である。機械化によって“苦役”から開放された農業は高齢者に適している。若者の就農や「定年帰農」、Uターン等新しい農の担い手を確保する手段を駆使して“老・壮・青”のバランスの取れた農業にする政策が求められる。フランスでは、40歳未満の夫婦就農に最高700万円あまりの生活費を3年分補助し、農地の優先的斡旋と、厳しくも温かい技術・経営指導を組み合わせ、農を継ぐ働き手を育てあげている。高齢化が進んでいる日本で、高齢者の経験と力を活かし、“老・壮・青”のバランスのとれた農業構造を作りあげることが、日本社会の新しい発展モデルを切り開くものになるであろう<sup>46)</sup>。日本でも中山間地での農業の推進を図るため、「直接的所得補償政策」が導入されたが、その成果は十分とはいえない状況であり、その改善が待たれるところである。いずれにせよ農山村地域の振興に取り組む核的事業主体としては、自前

---

<sup>46)</sup> 真嶋芳孝（2011），pp. 157-158。

の振興策や自助努力を基本としながらも、不足する部分については、政府による各種支援策を積極的に活用していくべきである（宮本の要件（1）および保母の必要条件 3）が関連）。

（4）大都市をターゲットに、農家に大幅所得増をもたらす戦略的 6 次産業の創設：当該農山村の確実な振興を目的に、地域内における第 1 次・2 次・3 次産業の農業を基盤とする地域をあげての総合的・有機的産業システム化（すなわち戦略的 6 次産業の創設）を通じて、当該第 3 次産業の活性化による第 2 次産業および第 1 次産業の活性化を図り産業・経済を確実に循環させ、農家の大幅所得増と就業意欲の向上ならびに文化的生活の促進を図るとともに、できる限り多くの住民の経済活動への参画を意図することにより、生きがいの向上を図る。本論文ではそのような地域振興システムを「戦略的 6 次産業」と呼ぶことにする。

「戦略的 6 次産業」は次の 6 項目の特徴を有するものである。

1) 第 3 次産業を「核的事業主体」とし、「特産品事業」と「地域観光事業」の同時展開

「戦略的 6 次産業」とは、マーケティング戦略の視点に立ち、大都市をターゲットに（保母の必要条件 2））、地域内の農業を中心とする第 1 次産業、その生産物を素材として加工する第 2 次産業、そしてそれらの生産物を地域内の直売所やターゲット都市で販売してゆく「特産品事業」、地域内の観光施設（飲食施設、温泉施設、宿泊施設等）に都市の顧客を呼び込む「地域観光事業」の同時展開を図り、両事業の相乗効果を推進する第 3 次産業を、有機的に連携させた（1 次+2 次+3 次=6 次）産業システムをいう（宮本の要件（3）、保母の課題 4）と関連）。すなわち、地元農家の産出する農産物を基点とし、大都市の顧客層とのバリュー・チェーンをはじめ、彼らとの経済的・文化的交流を通じて、外部から流入してくる収益を地域内で循環させ、究極的に農家に大幅な所得増と就業意欲そして生きがいの向上をもたらすような有機的産業システムを地域内に設けることが重要である。なおこの場合、上記第 3 次産業の事業主体が「核的事業主体」となり、当「戦略的 6 次産業」の本部機能を果たすことが望ましい。つまり「戦略的 6 次産業」とは、上記の「核的事業主体」をチャネル・リーダーとする垂直的マーケティングシステム型（VMS 型）の第 6 次産業である。

2) 大都市をターゲットに

大都市をターゲットにする理由は、第一に農山村地域はそのほとんどが小人口で市場規模が小さく、しかも毎年シュリンクしているため市場としての魅力に欠けること、第二に

それに反して大都市は、第 2 章で指摘した「輸入プル」すなわち「移入プル」の動機が極めて旺盛である（大都市には農産物に対する安心・安全欲求と鮮度や味覚に対する欲求が根強く存在する）ことである。加えて第三に前出の橋本卓爾が主張するように、都市と農村は単なる経済交流からもう一步踏み込み、両者間に均衡・適合的な相互依存・補完・融合・協働関係を構築すべきだからである。

### 3) 「競争戦略」と「成長戦略」の同時展開

それはまた「競争戦略」と「成長戦略」の概念と手法に基づく地域振興：マーケティング戦略は、第 2 章でみたように、市場シェアの維持・拡大を目的とする「競争戦略」と、次の一手を打つことによって事業組織体の維持・発展を図る「成長戦略」で構成される。「戦略的 6 次産業」においてもその維持・発展を図るためには、「競争戦略」と「成長戦略」を積極的に展開することが必要である。それには事前に適切なマーケティング・リサーチを実践することが必要である。有効な「競争戦略」を展開するためには、非価格競争の筆頭手段である「製品差異化戦略」が適する。さらには「プロモーション戦略」「チャンネル戦略」そして「物流戦略」を駆使して、他地域の「戦略的 6 次産業」に対する「競争優位点」を付加すべきである。状況によっては若干の「価格戦略」をとることもやぶさかではない。農山村地域の振興を目的とするマーケティング戦略の展開において究極的に重要なことは、「特産品事業」および「地域観光事業」において地域ブランドの確立、すなわち「地域ブランディング」を目指し、それを基本方針とする「競争戦略」の展開を図ることである。内田純一によると、ブランディングを図る場合の基本方針は、そのブランドを購入すれば期待が裏切られないという信頼関係を構築することである。そして地域ブランディングを図る場合は、地域の保有する技術や人的資源等、地域における「評判資源」を信頼関係の構築によって維持発展させることを基本方針とし、それを「地域広報」によって、より一層進展させてゆくべきである<sup>47)</sup>。続いて有効な「成長戦略」を展開するためには、市場分野の開拓か製品分野の開拓、あるいはその両方に関する開拓をすることになるが、製品分野における開拓は、「延長製品」の開拓が適する。なお、この「競争戦略」と「成長戦略」はいずれも、「特産品事業」および「地域観光事業」のいずれの分野においても該当するものである。

### 4) ソーシャル・マーケティングの見地に立ったマーケティング戦略

---

<sup>47)</sup> 内田純一著、戦略研究学会編（2009）、pp. 183-184。

しかしながら「戦略的 6 次産業」の核的事業主体は、農家の活性化を究極目的に掲げた地域の活性化をミッションとする、ソーシャル・ビジネス組織体（第三セクターや農協等）が担当し、地方自治体や商工会が企画・支援主体として機能すべきである。そのような公共的なソーシャル・ビジネスは民間私企業には体質が合わないからである。

#### 5) 地域内の自然環境保全を図る

それは地域観光事業の一環として、また日本国土に良質な自然環境を残すために、「地域内の自然環境保全」を図るものである。

「戦略的 6 次産業」では上記資源をはじめ地域全体の自然環境の保全を通じて、産業や文化の永続性を図る。とりわけ自然環境についてはその公益性・経済外機能を認識し、域内はもとより地域外の生活者およびその子孫の快適ライフのためにも、その保全に努めることが大切である（宮本の必要条件の（2）、守友の要件 1）と関連）。さらに、ターゲット都市住民の農山村地域への入込み促進を図るためには、地域内の観光資源の整備をはじめ、地域観光事業の推進を計ることが必要である。その場合、大都市住民にとって、きれいに保全された自然環境は非日常的な魅力を有するため、それだけ顧客吸引力の増大をもたらす。それだけではない。地域内の自然環境の保全を図ることは、当該地域住民の生活アメニティの向上をもたらす、それだけ地域住民の定住意欲の高揚につながるであろう。

#### 6) 必要な運営資金は「戦略的 6 次産業」からの収益金で賄う

保母 7) は、内発的発展論の課題の 1 つに運営資金の欠乏をあげているが、運営資金は、上記の「戦略的 6 次産業」が当該地域内に創設されるならば、その核的事業主体の収益金で賄うことができるであろう。したがってこの課題の解決策はここで提示している当該地域内での「戦略的 6 次産業」とその核的事業主体を確立することにある。

## おわりに

日本の農山村地域における産業の振興手段としては、①外部から企業を誘致する外発型と、②地域の内部から産業を創出し、内部に顕在的あるいは潜在的に存在する特産品事業や観光事業につながる地域資源を活用して地域産業の振興を図る内発型の 2 つの手法が存在する。しかしながら外発型の場合は、長い目でみると地域の産業経済に対する貢献度が極めて低いといった重大な欠点を持つ場合が多い。

したがって本論文では、あくまでも、経済の地域内波及効果と地域内の各産業の長期的発展を目的とする内発型の産業振興という規範の下で、そのための有効なマーケティング

戦略という観点に立った地域振興モデルを「農山村向け戦略的内発型発展論」と概念規定し、そのあり方について考察した。それは以下の 4 項目の必要要件を備えたものである。すなわち①自治体の長をリーダーとする地域ぐるみの組織的展開、②地域内の顕在的・潜在的資源の活用による自前の発展努力、③政府による支援策の積極活用、④大都市をターゲットに農家に大幅所得増をもたらす「戦略的 6 次産業」の創設、である。

## 第4章「道の駅」を利用した地域振興策の有効性に関する事例研究

－福岡県田川郡大任町のマーケティング戦略の有効性－

### はじめに

農山村地域は、都市住民へ食料を供給するだけでなく、各種の多面的機能を有し都市住民へ多くの恩恵を与えている。それゆえ、農山村地域の食料供給機能や多面的機能を維持することは極めて重要なことであると考えられる。なお、日本の一部の農山村地域では、経営規模拡大等によって効率的な食料供給機能の達成が可能であると考えられ、したがって効率的な食料供給機能の達成が主要な政策課題とされるであろう。しかし本研究の研究対象地域は、そのような一部の地域ではなく、それ以外の日本の大部分の農山村地域であることを、最初に述べておきたい。

しかし現実には農山村地域では過疎化が進行し、農業就業者不足が深刻化しており、現状をこのまま放置すれば農山村地域のこれらの機能は失われかねない状況にある。したがって過疎化の進行や農業就業者不足の深刻化を阻止し、農山村地域の優れた機能を維持発展させるための、何らかの対策を早急に講じる必要があると考えられる。

そのような対策の中でも、MICHINOEKI（道の駅）を利用した地域振興策が、内発的發展論の視点から近年世界的にも注目され、2004年2月に世界銀行・国際協力銀行・国土交通省の共催で「道の駅」セミナーが開催され<sup>1)</sup>、世界銀行はケニア、中国においてMICHINOEKIの導入に関するパイロットスタディを実施するとともにMICHINOEKI導入の指針を示すべく、同年「道の駅ガイドライン」<sup>2)</sup>を作成している。「道の駅ガイドライン」のPrefaceの中で、「道の駅」は世界中の他のroad-side serviceと異なる日本独自のユニークなコンセプトであることが指摘されており、また「道の駅」セミナー開催の趣旨の中で「道の駅」導入の意義が次のように述べられている。

“開発途上国における地域開発事業は、中央政府主導によるトップダウン型手法とともに、地域のポテンシャルを生かしたボトムアップ型手法の積極的活用の必要性が指摘されている。ボトムアップ型手法として、Community Driven Development（CDD）という手法が注目され始めている。CDDはNGOや地元企業、地方政府などといった組織、及びそれらがパートナーシップを組んで、主体的に地元の開発を行っていくやり方である。

---

<sup>1)</sup> MICHINOEKI（道の駅）セミナー（2004）を参照。

<sup>2)</sup> World Bank（2004）を参照。

道路インフラの中にも、CDD を促進するインフラはいくつか存在している。それは、より多くの輸送を可能にする Highway ネットワークを補完し、旅客や貨物を地域の隅々にまで行き渡らせる Rural Road や、道路ユーザーと地域住民が経済的文化的に交流し得る空間、すなわち MICHINOEKI（道の駅）等である。この MICHINOEKI は、ドライバーに休息を与え、公共サービスを提供するだけでなく、market place や集会場の提供を行うことによって周辺地域の活性化に貢献し、産業の活性化や女性のエンパワメントに効果があると期待されるインフラである。

ボトムアップ型手法の積極的活用がいわゆる 1 つの背景には、大規模な開発が必ずしも地元住民に対して便益をもたらさないのではないか、場合によっては逆の効果を生むのではないかという指摘がある。MICHINOEKI というインフラ、そして、MICHINOEKI を通じたさまざまな活動はこういった問題の解決の 1 つの糸口となる。”

「道の駅」を利用した地域振興策の成否は、「道の駅」のマーケティング戦略およびその地域の協力如何によって大きく左右される。このような内容を有する「道の駅」はまさに第 3 章で提示した「戦略的 6 次産業」の一形態であるといえよう。

著者はこれまで一貫して、九州地域を中心とする農山漁村地域の市町村の中で、農業・漁業に経済的波及効果をもたらすような産業システムが形成されており地域振興に成功していると考えられる地域を事例として選び、その事例地域を対象とする実態調査を行い、得られたデータを分析し地域の特性を明らかにし、かつそのような地域特性の下でどのようなマーケティング戦略が有効であるか、考察してきた。本研究もそのような一連の研究の流れに沿うものである。

## 第 1 節 本研究の研究課題と研究方法

### 1、研究課題

はじめに述べたように「道の駅」を利用した地域振興策が、内発的発展論（鶴見（1990）、守友（1991）、保母（2001）を参照）の視点から近年注目されている。しかし「道の駅」を利用した地域振興策の成否は、「道の駅」のマーケティング戦略およびその地域の協力如何によって大きく左右されるものと考えられる。すなわちそれは前述の「戦略的 6 次産業」の概念に沿った形で展開されるべきなのである。

本研究では、地域をあげて「道の駅」を利用した地域振興策に取り組んでいる福岡県田

川郡大任町における、道の駅「おおとう桜街道」を主な事例として選び、ほぼ同時期にその近隣に設立された他の 2 つの「道の駅」との比較分析を通して、その盛況の要因と地域振興策としての有効性についてマーケティング戦略論の見地から考察する。

## 2、研究方法

現在、旧産炭地である福岡県筑豊地域には「道の駅」が 5 つ存在する。①「道の駅うすい」（平成 8 年設立）、②「歓遊舎ひこさん」（平成 11 年設立）、③「道の駅香春」（平成 21 年設立）、④「おおとう桜街道」（平成 22 年設立）、⑤「道の駅いとだ」（平成 23 年設立）の 5 つである。

本研究では、筑豊地域の中心部にかなり隣接して設立され、オープンしてそれほど年月が経ってないためまだ知名度が低い点でお互いによく似ている、3 つの「道の駅」の経営実態調査を行ない、その調査結果に基づいて研究課題の分析を行なう。その 3 つの「道の駅」の中、「おおとう桜街道」と他の 2 つの「道の駅」の実態調査は調査時期が若干異なるが既に著者らによって行なわれており、その他の 2 つの「道の駅」の経営実態が明らかになっている。

最初に第 2 節で、既存研究をまず展望し、その結果に基づいて研究を進める。第 3 節で、大任町の概要とその産業構造を農林業センサス等の統計データを利用して明らかにし、第 4 節で、既存研究に基づいて歴史的に見た「道の駅」の役割の変化を明らかにし、その変化を踏まえて、「おおとう桜街道」とその他の 2 つの「道の駅」の概要を示す。第 5 節で、「おおとう桜街道」の実態調査の方法について述べ、第 6 節で、その調査結果に基づいて「おおとう桜街道」の経営実態を明らかにし、また、著者らによる過去のアンケート調査によって明らかにされている近隣の 2 つの「道の駅」の経営実態との比較分析を行ない、「おおとう桜街道」のマーケティング戦略の有効性について考察する。以上の分析を踏まえて、第 7 節で大任町の「道の駅」を利用した地域振興策の有効性について考察する。

## 第2節 「道の駅」を利用した地域振興策に関する先行研究

2004年2月に、「道の駅」セミナーが世界銀行、国際協力銀行、国土交通省の共催で開催された（MICHINOEKI（道の駅）セミナー2004）。また世界銀行はケニア、中国においてMICHINOEKIの導入に関するパイロットスタディを実施するとともにMICHINOEKI導入の指針を示すべく、同年「道の駅ガイドライン」を作成している（World Bank 2004）。またGavin Parker（2010）は「道の駅」の概念が英国やヨーロッパの国々の地域振興策として検討に値することを指摘し、「道の駅」にヒントを得たMachinoeki（町の駅）、Uminoeki（海の駅）、Kawanoeki（川の駅）プロジェクト（Hiroataka Koike, e. al, 2005）にも言及している。はじめにでも述べたように、日本の「道の駅」はこのように多くの注目を集めている。

これまで大きな関心が寄せられてきた「道の駅」を利用した地域振興についての研究は、さまざまな分野の研究者によって行われてきた。「道の駅」の機能と役割について多くの研究者が種々の研究を行なっているが、おおまかに分類すると①6次産業化、②女性の起業活動、③POSレジの導入、④ソーシャル・ビジネス、⑤コミュニケーションの場の5つに分けられる。

①の6次産業化については、吉野ら（2001）、岸（2002）、慶野ら（2004）、原・遠藤（2006）、秋山（2011）、法令研究会（2011）、高田・松田（2012）等が挙げられる。ほとんどの「道の駅」は地域特産品直売事業と並行して、地元産の素材をふんだんに使用した飲食事業を併業している。中には、温泉事業、吊橋、農業公園、親水公園、宿泊施設、体験工房等のうち、1つまたはいくつかを地方自治体が開発し、その経営を「道の駅」の事業主体に委託しているところも少なくない。いずれにせよ「道の駅」は上記の地域観光事業等を経営し、「道の駅」への集客の相乗効果（シナジー効果）を図っている。そのことは特産品事業に対するプロモーション機能として作用し、結果として特産品（農家・漁家の商材）の売上高増大をもたらすものである。

②の女性の起業活動については、「道の駅」セミナー（2004）、小長谷ら（2010）、松永（2012）等の研究がある。「道の駅」は、ドライバーに休息を与え、公共サービスを提供するだけでなく、流通や集会の場の提供を行なうことによって周辺地域の活性化に貢献し、産業の活性化や女性のエンパワーメント（起業活動等）に効果があると期待されるインフラである。また、道の駅は「地域ビジネス」の場として以外に、福祉、防災拠点、女性の活動の場等、地域のあらゆる問題を包括的に解決する場となってきた点が指摘されている。

③のPOSレジの導入については、村上(2000)、飯坂(2003)、島川ら(2008)、山本(2011)等が挙げられる。POSデータにより、出荷者への精算業務の迅速化が可能となり、時間帯・月・曜日別の購入客数と販売額の特徴を把握することができるようになった。また、中村ら(2008)は顧客の来店目的や購入品目、地元農産物への顧客の要望、道の駅への顧客要望、来店回数等の調査を行ない、顧客特性を明らかにしている。

④のソーシャル・ビジネスについては、小野(2005)、コトラー・アンドリーセン(2005)、谷本(2006)、山本(2008)、松永(2012)、黒田(2012)等が挙げられる。「道の駅」の主な経営目的は営利追求ではなく「農山漁村地域と農業・漁業の振興」であり、「道の駅」はソーシャル・ビジネスである。なお黒田(2012)は農家・漁家の所得の向上および「道の駅」のソーシャル・ビジネスを続けるためには、利益追求も必要である点を指摘している。

⑤のコミュニケーションの場については、松永(2004)、関・松永(2010)、関・酒本(2011)、塩山(2011)、佐藤ら(2012)、斉藤(2012)等の研究がある。「道の駅」にはさまざまな役割があることが注目されている。その中でも、「道の駅」は多様な人々が訪れることで外部との交流の場となる。また生産者は直売所を訪れる人々とのコミュニケーションや販売の利益により、やりがい生きがいを得ることができる。

「道の駅」のマーケティング戦略の展開についての研究も数多くある。例えば、神戸(1970)、大西ら(2006)、友田(2006)、熊田ら(2010)等が挙げられる。しかし、これらの研究では「道の駅」が、集客力と売上高の向上のためにいかなる方策をとっているかということと、地域振興と農家・漁家にどの程度の貢献をしているかについて解明が行なわれていない。本研究では、マーケティング戦略の観点から、「道の駅」が集客力と売上高の向上、ならびに地域振興と農家・漁家の所得向上にどのような貢献をしたかを明らかにする。

### 第3節 大任町の概要とその産業構造

#### 1、大任町の概要

現町域が1つの行政区画となったことはなかったが、1887年に7つの村と3つの村を統合して、大行事村と今任原村がそれぞれ誕生した。1889年5月に、大行事村・今任原村が統合され大任村となり、さらに1960年1月の町制施行を経て現在に至っている。大任町は福岡県の北東部に位置し、田川郡のほぼ中央にある。東は岩石山壘を隔てて赤村に隣接し、北と北西部は香春町と田川市に接し、西は大峰丘陵を隔てて川崎町に接し、南は添田町に連なっている。町の中央を南北に彦山川が貫流する低地帯（田川盆地）で、周囲は丘陵地域である。広さは、東西3.6km、南北7.2km、総面積14.24km<sup>2</sup>である（大任町HPを参照）。

大任町の人口は図表4-1に示すように減少傾向にあり、2010年の国勢調査総人口は5503人である。その総人口の内訳は、15歳以下が686人（総人口の12.47%）であり、15歳から65歳以下が3218人、65歳以上が1599人（総人口の29.06%）である。

図表4-1 大任町の人口推移および世帯数 (単位：人、戸) (その1)

1955年	1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年
8850	8940	7116	6256	6440	6653	6943	6628	6196

(その2)

2000年	2005年	2005年 (組替)	世帯数	2010年			
				人口			人口密度 1km <sup>2</sup> 当たり
				総数	男	女	
5943	5741	5741	2083	5503	2480	3023	386.4

(出所)：『福岡県統計年鑑』、第2章2-2 国勢調査人口 市区町村別人口及び世帯数、より著者作成。

大任町には国道322号線バイパスと県道行橋～添田線6.3kmを結ぶ大任中央線が縦貫している。この大任中央線は大任町の庁舎やコミュニティセンターに通じる主要道であり、日本一のさくら街道を目指し大任町はこの道路に2004年度より桜やもみじを植えている。2008年度までに桜が462本、もみじが436本植えられた。春にはきれいな桜が咲き、多くの人々の目を楽しませている。また紅葉シーズンになるときれいなもみじが色鮮やかに町

を彩っている。

## 2、 産業構造

田川地区（田川郡）は、石炭の恵みを受け発展してきた炭鉱の町である。しかしながら、石炭から石油へのエネルギー革命により石炭産業が衰退し、人口の激減とともに町は活気を失い、少子高齢化現象だけが進行した。このような状況の中、石炭産業に変わる有力な企業の誘致が推進されるとともに、田川を拠点としたまちづくりが必要不可欠であると考えられた。

大任町の2008年度と2009年度の産業別の就業人口と総生産額は図表4-2に示す通りであり、就業人口では第3次産業が約7割、第2次産業が約3割を占めており、第1次産業は3~4%を占めるにすぎない。総生産額では第3次産業が約8割、第2次産業が約2割を占めており、第1次産業は約1%を占めるにすぎない。かつて石炭産業（第1次産業）中心の町であったが、今や第3次産業中心の町となっている。産業別の総生産額の変化を見ると、2008年度から2009年度にかけて、第1次産業は低下し、それを埋める形で第2次産業の上昇が見られる。第3次産業は特に変化が見られない。就業人口の変化を見ると、第1次産業と第2次産業はかなり低下し、第3次産業は若干増えている。なお、図表4-2の帰属利子は、金融業の受取利子及び配当と支払利子の差額であり、これは他産業の付加価値の中から支払われるので、二重計算を除去するため控除されている。

図表 4-2 産業構造

(単位：百万円・人・%)

年度	区分	総生産額	比率	就業人口	比率
2008	第1次産業	122	1.3	84	4.1
	第2次産業	1663	17.3	633	30.6
	第3次産業	7948	82.6	1347	65.1
	帰属利子	-114	-1.2	—	—
	合計	9618	100.0	2068	100.0
2009	第1次産業	102	1.0	66	3.4
	第2次産業	2517	24.2	496	25.9
	第3次産業	7927	76.1	1352	70.6
	帰属利子	-130	-1.2	—	—
	合計	10,417	100.0	1914	100.0

(出所)：福岡県市町村振興協会 HP (『福岡県市町村要覧』各年版) より著者作成。

福岡県市町村要覧によれば、1996年から2009年までの13年間で大任町の市町村民所得は110億円から95億円に減少した。この背景には若者の流出があると考えられる。人口1人当たりでは1798千円から1751千円まで若干減少したが、大差はないように見える。しかし2009年の場合、図表4-5に示すようにこの1人当たりの市町村民所得は福岡県平均の66.7%にしかすぎず、極めて低水準である。

図表4-3から2010年の大任町の完全失業率（(完全失業者数/労働力人口)×100）を計算すると、男23.5%、女11.9%であり、なぜか男女差が大きく男の完全失業率はかなり高い。また図表4-4・5から明らかなように、大任町の生活保護率は非常に高く、2009年の場合123.0%であり、全国平均の13.8%の約9倍となっている。

図表 4-3 大任町の労働力状態別男女別 15 歳以上人口 (2010 年) (単位：人)

男					女				
総数	労働力人口			非労働力人口	総数	労働力人口			非労働力人口
	総数	就業者	完全失業者			総数	就業者	完全失業者	
2143	1372	1049	323	771	2674	982	865	117	1691

(出所)：『福岡県統計年鑑』、第 2 章 2-9 国勢調査人口 市区町村別労働力状態別男女別 15 歳以上人口、より著者作成。

図表 4-4 地域別生活保護率の年次推移 (単位：%)

年度	全国	九州		沖縄
		北	南	
2008	12.5	17.1	12.3	17.7
2009	13.8	18.8	13.5	19.2

(出所)：国立社会保障・人口問題研究所『「生活保護」に関する公的統計データ一覧』24 地域別保護率の年次推移、より著者作成。

図表 4-5 大任町の所得・福祉

	2008	2009
市町村民所得	99 億円	95 億円
人口 1 人当たり	179.1 万円	175.1 万円
対県平均	67.70%	66.70%
生活保護率	121.2‰	123.0‰

(出所)：『福岡県市町村要覧』2009 年度版～2011 年度版より著者作成。

大任町の農業構造は図表 4-6・7・8・9 に示すとおりであり、農業は全体として衰退傾向にあると考えられる。つまり、自給的農家と販売農家の中の第 2 種兼業農家がかなり急速に減少し過疎化が進んでいる (図表 4-6)。経営耕地面積も減少し (図表 4-7)、経営耕地面積規模が 5ha 以上の数戸の販売農家の増加傾向を除いて、販売農家数も減少傾向にある (図表 4-8)。農業産出額も少なく減少傾向にあり、米が中心で大きな比重を占め、若干の麦と野菜等の産出額があるにすぎない (図表 4-9)。このような農業の衰退傾向の原因は、

基本的には農業所得の低さにあると考えられる。

図表 4-6 大任町の専・兼別農家数、就業人口 (単位：戸・人) (その1)

年度	農 家 数					
	総農家数	販 売 農 家 数				自給的 農家数
		総 数	専 業	第 1 種 兼 業	第 2 種 兼 業	
2000 年	406	278	64	5	209	128
2005 年	295	174	39	8	127	121
2010 年	267	182	56	6	120	85

(その2)

年度	世帯員数		農業就業人口	
	販売農家	うち男	販売農家	うち男
2000 年	608	297	201	104
2005 年	637	304	220	98
2010 年	608	297	201	104

(出所)：『福岡県統計年鑑』各年版、第6章6-1、より著者作成。

注：1) 農家の定義(1990年～2010年)：経営耕地面積が10a以上の農業を営む世帯、又は10a未満であっても農産物販売金額が15万円以上あった世帯。

2) 販売農家の定義(1990年～2010年)：経営耕地面積が30a以上、又は農産物販売金額が50万円以上の農家。

3) 自給的農家の定義(1990年～2010年)：経営耕地面積が30a未満、かつ農産物販売金額が50万円未満の農家。

図表 4-7 大任町の経営耕地面積 (単位: ha)

年度	経営耕地面積(販売農家)					
	総数	田	畑		樹園地 (果樹園)	
			稲を 作った田			
2000年	214	197	98	7	11	10
2005年	177	166	127	3	9	
2010年	175	163	128	4	7	

(出所): 『福岡県統計年鑑』各年版、第6章6-1、より著者作成。

図表 4-8 大任町の経営耕地面積規模別農家数 (単位: 戸)

年度	経営耕地面積規模別農家数(販売農家)							
	0.3ha ~0.5ha	0.5ha ~1.0ha	1.0ha ~1.5ha	1.5ha ~2.0ha	2.0ha ~3.0ha	3.0ha ~5.0ha	5.0ha ~10.0ha	10.0ha 以上
2000年	89	131	39	9	5	4	1	
2005年	57	75	19	7	7	5	3	1
2010年	57	78	25	7	6	5	4	

(出所): 『福岡県統計年鑑』各年版、第6章6-1、より著者作成。

図表 4-9 大任町の農業産出額 (単位: 1000万円)

年度	耕 種						
	総額	総額	米	麦類	雑穀・豆類	いも類	野菜
2004年	27	27	21	1	1	0	3
2005年	27	27	19	2	3	0	3
2006年	24	24	17	2	1	0	3

(出所): 『福岡県統計年鑑』各年版、第6章6-2、より著者作成。

以上のような明るさのみえない経済状況の中で、大任町は2010年に地域の活性化を図る拠点として、「道の駅」「おおとう桜街道」をオープンした。そしてこの「道の駅」が都市

圏や近隣市町村との交流や情報交換の場として、自由に活用されることが期待された。またこの場を利用し、大任町はもちろんのこと、田川地域全体が活性化するように、国や県に田川地域から情報発信をすることが期待された。

さらに、大任町を南北に縦断する彦山川ではしじみが自生しており、町では「しじみ育成保護条例」を制定して保護にあたっている。2011年度には、しじみの育成保護、観光拠点の整備、しじみ・納豆・大豆・野菜加工施設の整備が大任町の主要な施策ないし主要課題としてとりあげられている。同年度の「道の駅」(株)「おおとう桜街道」の決算では、売上高が572百万円に達している(第5節を参照)。その結果として、大任町の農家の所得・就労意欲が向上し、農家は生きがいの向上を実現しつつあると考えられる。

## 第4節 「道の駅」の経営の仕組みおよびその役割の変化と 大任町の「道の駅」の概要

「道の駅」「おおとう桜街道」の概要を述べる前に、まず「道の駅」の設立と経営の仕組み、そしてその役割の変化をみておこう。以下述べるように、「道の駅」が構想されてからおよそ20年、当初の目的をはるかに超え、地域の内発的な取組により地域課題に密着した「道の駅」へと進化し続けている。これらについて考慮することなく「道の駅」の概要を述べることはできない。

### 1、「道の駅」の設立と経営の仕組み

「道の駅」の設立とその経営はさまざまな機関や団体の協力によって行なわれる。まずその設立に当たっては、道路管理者である国土交通省と地方自治体（市町村）が連携して行なわれる。まず立地の選定は各市町村が行なうが、施設については両者が役割を分担して行なう。すなわち道路情報提供施設、トイレ、駐車場の3施設については国土交通省がその整備を担当する。第2トイレ、第2駐車場、地域振興施設（農産物直売所、レストラン、観光施設、地域案内情報施設等）、公衆電話等については地方自治体が整備するのである。

地方自治体が整備することになっている地域振興施設、農産物直売所、レストラン、地域観光施設等については、周辺の同様の施設や総合スーパー等との競争を考慮した上で、如何にすれば集客力を高め、売上高を高めることができるか、その仕組みづくりをマーケティング戦略に見地に立って行なわなければならない。この段階では市町村長のマーケティング・ビジョンの的確性がその後の売上高に大きく作用することになる。

こうして設立された「道の駅」の運営は市町村にそっくり委託される。市町村としてはその経営管理を実践する部署と人材を有していないので、通常、第3セクターの株式会社を設立し、そこに経営を委託することになる、市町村長がその代表取締役社長（ただし非常勤）となって、その経営を行なうことになる。問題は常勤の経営者が必要であるということである。そこでその株式会社に常勤の「支配人」を置き、彼を実質的経営管理者として、「道の駅」が運営されることになる。

さらにこの運営会社は、出荷する農家の団体（出荷組合）と密接な連携を保つことによって、農産品の販売が行なうことになる。つまり出荷者は自分の農産物を毎朝、バーコー

ドを添付して「道の駅」に搬入する。そして夕方になると、やってきて売れ残り品をすべて搬出する。このようにして「道の駅」は商品の鮮度を維持している。

当の支配人は上記の地域振興施設の繁栄のために、この出荷者と相談したり、指示を与えたりして、よく売れるためのマーケティング戦術を展開する。

すなわち「道の駅」の設立時における、あるいはポジショニングやコンセプトといった大局的なマーケティング・ビジョン、すなわちマーケティング戦略の最も重要な部分は市町村長が策定して決定し、支配人がそれを受けて、「道の駅」の日々のマーケティングに関する戦術を企画展開するという仕組みになっている。いずれにせよ「道の駅」の栄枯盛衰は、この市町村長と支配人のマーケティング戦略やマーケティング戦術の巧拙にかかっている。

## 2、「道の駅」の役割の変化

国土交通省によると「道の駅」とは「道路利用者に快適な休憩と多様で質の高いサービスを提供することを目的に、国道のような幹線道路に面して設けられた、トイレ休憩、道路情報提供、地域案内情報、物産購入、飲食等の機能を集約した施設」をいう（国土交通省 HP を参照）。「道の駅」は、①道路利用者のための「休憩機能」、②地域の道路情報や歴史・文化・観光等の情報発信等の「情報発信機能」、③食事や地域の特産品を地域から提供する場としての「地域連携機能」という3つの機能を有し、“地域とともに作る個性豊かなにぎわいの場”として、地域の核となることが期待されている。

国土交通省道路局はこれら3つの機能に関して、「道の駅概要」の中で、以下のように述べている（国土交通省 HP を参照）。①の機能は、長距離ドライブが増え、女性や高齢者のドライバーが増加する中で、道路交通の円滑な「ながれ」を支えるため、一般道路にも安心して自由に立ち寄り、利用できる快適な休憩のための「たまり」空間としての機能である。②の機能は、人々の価値観の多様化により個性的でおもしろい空間が望まれる時代において、これら休憩施設内で沿道地域の文化、歴史、名所、特産物等の情報を活用し多様で個性豊かなサービスを提供する機能である。③の機能は、これらの休憩施設が個性豊かなにぎわいのある空間となることにより、地域の核が形成され、活力ある地域づくりや道を介した地域連携が促進される機能である。

このように休憩機能から情報発信機能や地域連携機能へと機能の分化・分岐が進んだ背景には、道の駅が整備された90年代初頭からの経済状況が、バブルから一気に真性デフレ

へと急激に変化した、という事情がある。つまり、急激なデフレは第一次産業を主要な産業としている地方の経済により大きな打撃をあたえ、さらに急激に進行した高齢社会化がこれに追い討ちをかけ、その結果道の駅等による地域活性化へ国民の期待が移行してきたと考えられる。

以上の3つの基本的な機能に加えて、近年新設されつつある「道の駅」では、エンターテインメント機能が際立ったものが増大している。つまり、当初は休憩施設および地域振興施設としての意味合いが強かった「道の駅」であるが、今日では温泉・宿泊施設を始め、スポーツ施設や動植物園、遊園地等といったレジャーのための付帯施設を有する「道の駅」が増大しているのである。かつて他の目的地へ向かう途中の立ち寄り所として位置づけられていた「道の駅」は、それ自体が目的地となり、観光地化が進んでいると考えられる。

さらに、近年「道の駅」の新たな役割の可能性が注目されている。松永（2012 pp. 3-10）によると、以下述べるように「道の駅」は「地域ビジネス」の場であるだけでなく、福祉・防災等の拠点として、地域の様々な問題を包括的に解決する場にもなってきた。

全国的にここ2-3年ほどの間に「集荷」を行なう「道の駅」が増えてきた。特に、限界集落を抱える高知県や島根県ではその社会実験が重ねられてきた。「道の駅」に出荷できなくなった高齢の生産者のために、自宅まで「集荷」に行くシステムである。山間地域では道の駅や農産物直売所まで車で30分程度、遠くて1時間近くかかるということも少なくない。こうした限界集落の問題を解決すると共に、生涯現役で農業に従業できる可能性が「集荷」の普及によって広がっているのである。

また、東日本大震災で道の駅が果たした役割が評価され、防災拠点としての再整備も進んでいる。食料の備蓄、トイレ利用、入浴施設の開放、電源供給、情報提供等、さまざまな役割を果たしうる。「道の駅」は、国道等主要幹線道路に設置されているため、道路の復旧も早く、ヒト・モノ・情報が集まる場として機能した。今後、緊急時に備えて、今回の大震災で被災した道の駅の経験を、全国の「道の駅」で共有していくことが望まれている。

以上、「道の駅」のさまざまな機能についてみてきたが、こうした「道の駅」には、農家、女性グループ等の生産者、ドライバー、観光客、住民など多様な人々が惹きつけられ、これまでの経験は「道の駅」が「地域産業振興と交流の拠点」となりうることを教えてくれる。「道の駅」が構想されてからおよそ20年、当初の目的をはるかに超え、地域の内発

的な取組により地域課題に密着した「道の駅」へと進化し続けている。

### 3、大任町の「道の駅」の概要

本研究でとりあげる筑豊地域の3つの「道の駅」の概要について、企業概要、経営規模、年間売上高、経営効率の側面から考察する。なお田川郡大任町にある、「道の駅」「おおとう桜街道」（図表では以下Xと略記）は、主要地方道八女香春線と福岡県を南北に縦断する国道322号線が交差する下今任南交差点近くに位置し、周辺の道路には冬季の路面凍結区間や、異常気象における通行規制箇所があることから、道路利用者へ情報提供を行う場所として適している（大任町HPを参考）。「道の駅」「おおとう桜街道」は2010年11月にオープンし、国内最大規模と銘打った「道の駅」であるが、幹線道路の201号線からかなり離れたところに立地しているため、日ごろ多くのドライバーの目に触れる機会が少ない。したがって、その近接地点に立地しているその他の2つの「道の駅」（図表では以下Y、Zと略記）と比較して、立地条件に関し、「道の駅」「おおとう桜街道」は不利な状況にある。

#### (1) 企業概要

図表4-10を参考にしながら、3つの「道の駅」の概要を、事業コンセプト、企業形態、話題性（セールスポイント）の側面から考察する。

図表4-10 3つの「道の駅」の概要

道の駅	事業組織体の企業形態	実質的経営者の前職	資本金 (百万円)	出資割合	立地
X <sup>1)</sup>	第3セクター	スーパーの店長	900	役場100%	幹線道路(201号線)からかなり離れている
Y	任意団体 <sup>2)</sup>	大手電気メーカーの総務管理職 <sup>3)</sup>	出資金なし	役場90% 商工会10%	幹線道路に近接
Z	第3セクター	青果市場のマネージャー	9		幹線道路に近接

(出所)：著者らの調査結果に基づいて作成。

注:1)「道の駅」Xでは温泉施設と子供向け電動遊具施設を同じ敷地内に有するが、ここでは以下、「直売施設」のみを対象に分析する。

2) 任意団体では組織力が弱いため、2013年7月より第三セクターの株式会社に移行決

定

3) 2012年9月より新駅長が就任(前職:デパートのバイヤー・管理職)

#### 1) 事業コンセプト

「おおとう桜街道」の事業コンセプトは「オール年代の家族みんなで楽しめるミニ観光スポット」であり、子供から高齢層まで、すなわち『祖父母・若夫婦・子供(孫)』という親子3代をターゲット顧客に設定している。それを反映して、広大な敷地を次に示すような3つのゾーンに分け、一種の一大観光スポット化を図っている。

ゾーン1: 地域の特産品や新鮮な農産物が購入できる農産物直売所「もみじ館」(選りすぐった食材を使用する8軒のテナント飲食店を擁するフードコート付)

ゾーン2: 家族でリフレッシュできる温泉施設「天然温泉さくら館」

ゾーン3: 大型コンビネーション遊具と電動カー等を配備した小さな子供も遊べる「ふれあい広場」

これに対し「道の駅」YとZは、特段事業コンセプトというものは設けておらず、いずれも直売所(小規模フードコート付)があるだけである。

#### 2) 企業形態

「おおとう桜街道」の運営会社は、(株)「おおとう桜街道」という第三セクターの株式会社である。資本金は全額大任町出資の9億円で、町長がその代表取締役社長(ただし非常勤)である。当「道の駅」の実質的な経営管理は、常勤の支配人が行なっている。この支配人は以前ダイエーの店長を23年間、ダイエー本社の総務課長を7年間経験しており、計30年間の総合スーパーでの職歴を有する最寄品小売事業の大ベテランである。

これに対し「道の駅」Yの場合、その運営は出資金ゼロの任意団体が担当し、その経営管理は同団体の会長(元大手電気メーカーの総務管理職)が行なっている。「道の駅」Zの場合はXと同様で、運営会社は第三セクターの株式会社(資本金9百万円、その出資割合は役場:90%、商工会:10%)である。町長が代表取締役社長(ただし非常勤)である。「道の駅」Zの実質的な経営管理は常勤の支配人が行なっており、この支配人は以前青果市場の管理者という経歴の持ち主である。

#### 3) 話題性(セールスポイント)

「道の駅」YとZにおいては、特に話題性になるものは見当たらない。これに対し「おおとう桜街道」は集客の目玉になるものや口コミの源になるものを擁している。その主なものを提示すると以下のとおりである。

セールスポイント1: 1億円のトイレ

入口正面には総工費 1 億円の全ウォッシュレット付トイレを配置し、一流陶工による匠の技の「陶板」をその要所に配し、手洗い場にもすてきなデザインの流しを設置し贅沢・癒しを追求した優美な世界を演出し、かつ男性用トイレの目前には壮大な滝が絶えず流れ落ちるようにしている。トイレの出入り口付近にはクリスタルピアノが自動でハーモニーのBGMを演奏しているという念の入れようである。

セールスポイント2: 温泉施設の中の「薬石湯」(嵐の湯)

田川地区には他に温泉や銭湯が8湯あるが、上述ゾーン2のさくら館は、8種類の風呂を配置すると共に、他にはない嵐の湯「薬石浴」を設置することにより差別化を図っている。それは15種類の薬石(鉱石ミネラル)に温泉水を加え加熱することによって、熱温泉水を蒸気化させ、温泉と薬石から出るミネラル成分を体内に取り込み、体の細胞を活性化させる効果を狙ったものである。すでに多くの顧客が湯治目的に来訪しており、その効果への驚きと喜びの称賛を得ているとのことである。この他、岩石に囲まれた豪快な露天風呂と他に6種類の風呂も配置している。

(2) 経営規模

ここでいう経営規模は、本研究の中心テーマである「農産物直売事業」の経営規模である。図表4-11を参考にしながら、3つの「道の駅」の経営規模を、売場面積、従業員数、駐車キャパシティ、出荷会員数、レジ通過客数の側面から考察する。

図表4-11 3つの「道の駅」の農産物直売所の経営規模

道の駅	売場面積 (m <sup>2</sup> )	従業員数(人)			駐車場(台)				出荷会員数 (人)	レジ通過客数 (万人)
		正	パート	修正 <sup>1)</sup>	一般	大型	身障用	合計		
X	495	4	13	10.5	188	5	3	196 <sup>2)</sup>	700	54
Y	300	3	11	8.5	73	13	2	88	250	20.1
Z	333	3	9	7.5	100	14	2	116	400	23

(出所): 著者らの調査結果に基づいて作成。

注:1) 正社員数+ (パート・アルバイト数) ×1/2

2) この他、近くに臨時駐車場(300台収容)を有する

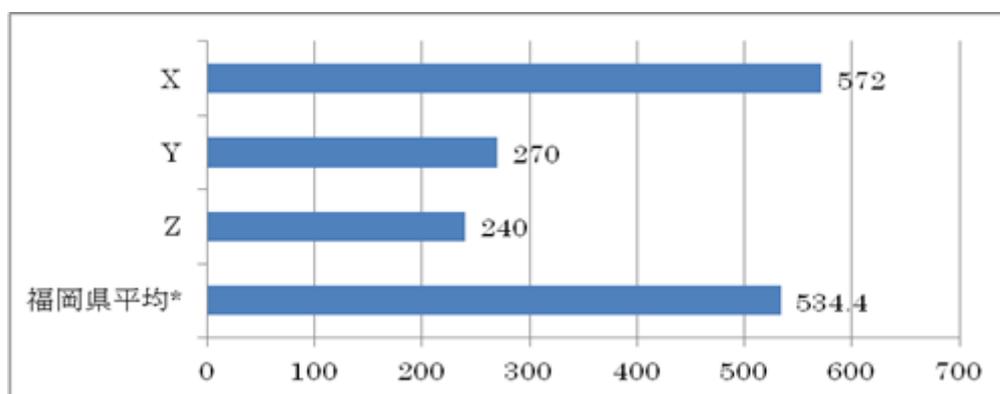
「おおとう桜街道」の直売所の売場面積は約 500m<sup>2</sup>と、「道の駅」YやZの 1.5～1.7 倍の広さである。しかしながら直売事業の従業員数は 17 人で、うち 4 人が正社員である（なお温泉事業の場合、従業員数は 31 人でうち正社員が 3 人）。これは Y や Z の 1.2～1.4 倍にすぎない。売場面積が広い割には、従業員数が Y や Z よりも相対的に少ない。さらに駐車場の収容台数は総数 196 台と Y や Z よりも 1.7～2.2 倍も広い。この他、近くに臨時駐車場（300 台）を設けている。これは温泉事業が併設されていることと、イベント時に対応するためである。

驚くべきは X の出荷会員数の大きさ（700 名）である。これは Y や Z の 1.8～2.8 倍の人数であり、このことが売場面積の広さと相まって、陳列される農産物の数の多さ、つまり豊かな品揃えの源になっている。小売業の場合、豊かな品揃えは集客力を高め、レジ通過客数の増加をもたらす。現に X の場合、年間レジ通過客数は 54 万人と、Y や Z の 2.3～2.7 倍の客数を達成している。

### (3) 年間売上高

ここでいう年間売上高は、本研究の中心テーマである「農産物直売事業」の年間売上高である。図表 4-12 を参考にしながら、3 つの「道の駅」の年間売上高を比較してみよう。

図表 4-12 農産物直売所の年間売上高（単位：百万円、2011 年度）



(出所)：(一般社団法人)九州沖縄道の駅ネットワークの資料より作成。

図表 4-12 に見るように、「おおとう桜街道」は 5 億 7200 万円と、Y や Z の 2 倍以上の売上高を達成している。これは、本研究ではとりあげられない前述の操業 12 年の「道の駅」より 1800 万円ほど多く、同 14 年の「道の駅」の 6 億 600 万円に肉薄する額であり、福岡県平均値よりも約 4000 万円も多い。同じ筑豊地域の中心部に隣接して立地し、創立してま

もない3つの「道の駅」の中で、Xすなわち「おおとう桜街道」のみが、なぜ一人勝ちしているのだろうか。

#### (4) 経営効率比較

これまでの分析では、出荷会員数に照応して売場面積が広いことと、従業員数の多さが売上高に好影響をもたらしているように見受けられる。しかしこれらの規模が単に大きいことで売上高が大きいのか、それとも何らかの経営効率の違いにその原因があるのか、明らかではない。そこで3つの「道の駅」の経営効率について、図表4-13を参考にしながら、売場（坪）効率、人的効率、客単価の側面から分析してみよう。

図表4-13 3つの「道の駅」の経営効率の比較

道の駅	坪効率 (万円/m <sup>2</sup> )	人的効率 (万円/人)	客単価 (円/レジ客数)
X	116	5450	1060
Y	90	3180	1343
Z	72	3000	1043

(出所): 著者らの調査結果に基づいて作成。

図表4-13に示すように、「おおとう桜街道」の場合、坪効率は116万円とYやZの1.3～1.6倍も大きい。人的効率も5450円と、これまたYやZの1.7～1.8倍も大きい。その意味する所は、Xの売上高が大きいのは、単に売場面積や従業員数の規模が大きいことによるものではなく、マーケティング力の違いにその原因があるのではないか、ということである。

一方、客単価はというと、意外なことに、Xは1060円と、Zとほぼ同じ額であり、Yの約8割程度である。すなわち、3つの「道の駅」の客単価は、売れているところとそうでないところで大きな開きはないのである。だとすると、

$$\text{売上高} = \text{客単価} \times (\text{レジ通過}) \text{客数}$$

であるから、3つの「道の駅」における売上高はレジ通過客数にほぼ比例するものであるといえるであろう。

## 第5節 大任町の「道の駅」「おおとう桜街道」の実態調査の方法

—近隣2駅のデータについて—

本研究では福岡県大任町にある、「道の駅」「おおとう桜街道」の経営実態を明らかにするために、次のような実態調査を行なった。第1回目の調査は、2012年10月に著者らによって次のような方法で行われた。つまり、著者らが「おおとう桜街道」を訪問し、調査の趣旨を説明した後、下記のようなアンケート調査票を「道の駅」の支配人に手渡して回答の記入を依頼し、後日記入済みのアンケート調査票を郵便で返送してもらう、という方法である。第2回目の調査は、2013年1月に著者らによって次のような方法で行われた。つまり、著者らが再び「おおとう桜街道」を訪問し、支配人と面接しながら、返送された記入済みのアンケート調査票の不明な点について詳しく聴き取る、という面接調査法である。

なお、下記のアンケート調査票は、財団法人地域活性化センターから2012年3月に刊行された研究報告書（『道の駅』を拠点とした地域活性化調査研究報告書）で利用されている調査票（「道の駅」に関するアンケート調査票（道の駅用））を参考にして、著者らが作成したものである。

「道の駅」YとZの経営実態を明らかにするための実態調査は、若干早いがほぼ同時期に、同じ調査票を利用して同じ方法で著者らによって既に行われている。「道の駅」YとZの実態調査は、被調査者の要望により一部情報の非公開を前提として行われているので、そのような一部の情報の公表は差し控えたい。公表できない回答項目は（公表不可）と表示する。また記入されていない回答項目は（回答なし）と表示する。以上の3つの実態調査の調査結果は、下記のアンケート調査票の質問ごとにまとめて示されている。

### 「道の駅」の経営実態アンケート調査票及び調査結果

道の駅名（ ）

X：おおとう桜街道 Y：公表不可 Z：公表不可

1 立地地域：（ ）県（ ）市町村、

X：福岡県田川郡大任町 Y：幹線道路に近接 Z：幹線道路に近接

2 経営（企業）形態：①第三セクター ②民間企業 ③農協 ④その他  
（ ）

- X：第三セクター Y：任意団体 Z：第三セクター
- 3 経営主体（企業）名（ ）  
X：おおとう桜街道 Y：公表不可 Z：公表不可
- 4 代表取締役（理事長）：①市町村長 ②民間人 ③その他  
X：市町村長 Y：組会長 Z：市町村長
- 5 実質上の経営者のポジションと前職：（ ）  
X：スーパー店長 Y：大手電気メーカーの総務管理職 Z：青果市場のマネージャー
- 6 創業：（ ）年目  
X：3年目 Y：公表不可 Z：公表不可
- 7 資本金：（ ）百万円  
X：900百万円 Y：出資金なし Z：9百万円
- 8 資本金の出資割合：役場（ ）%、農協（ ）%、漁協（ ）%、  
森林組合（ ）%、商工会（ ）%、その他（ ）%  
X：役場100% Y：0 Z：役場90%・商工会10%
- 9 24年度年間売上高（直営飲食施設含む）（ ）百万円  
X：729百万円 Y：270百万円 Z：240百万円
- 10 その売上高に照応する売場面積は（ ）m<sup>2</sup>  
X：2127m<sup>2</sup>（直売所：495m<sup>2</sup>） Y：300 Z：333
- 11 粗利益（ ）百万円、  
X：227百万円 Y：回答なし Z：44百万円
- 12 営業利益（ ）百万円  
X：64百万円 Y：組合なので利益は年度内に0にする Z：25百万円
- 13 当期利益（ ）百万円  
X：69百万円 Y：組合なので利益は年度内に0にする Z：9.8百万円
- 14 出荷者に対する販売手数料率：農・林・漁業家に対しては（ ）%  
業者に対しては（ ）%  
X：10%と15% Y：15%と15% Z：18%と18%
- 15 総従業者数[管理者含む]（ ）人⇒ そのうち、専任（ ）人、  
パート・アルバイト（ ）人  
X：17人、4人と13人 Y：14人、3人と11人 Z：12人、3人と9人

- 16 採用基準：①農林水産物に対する理解 ②明るさ ③接遇力 ④有資格者  
⑤誠実さ ⑥その他（ ）  
X：②、③、⑤ Y：①、②、④ Z：③、⑤
- 17 設置施設：①加工・販売施設 ②販売施設 ③飲食施設 ④観光施設  
⑤温泉 ⑥宿泊施設 ⑦トイレ ⑧体験工房 ⑨観光案内施設  
⑩駐車場 ⑪その他  
X：①、③、⑤、⑦、⑨、⑩ Y：①、②、③、④、⑦、⑩ Z：②、③、⑦、⑩
- 18 17番の設置施設中、当「道の駅」の直営でないものはどれですか？（ ）  
X：飲食施設の以外すべて直営 Y：飲食施設 Z：飲食施設と物産館内の魚売場
- 19 17番の設置施設中、一箇所に集積していますか？①はい ②いいえ  
X：① Y：① Z：①
- 20 当「道の駅」への主要道路の車両通行量は？平日1日当たり（ ）台、土日  
（ ）台  
X：回答なし Y：回答なし Z：回答なし
- 21 当「道の駅」での年間買上客数（レジ通過客数）は？（ ）万人  
X：54万人 Y：20.1万人 Z：23万人
- 22 よく売れる商品を多い順に3つ、番号をつけてください[①生鮮青果物 ②鮮魚  
③青果や魚の加工品 ④工芸品 ⑤地元産の酒類 ⑥お弁当・惣菜  
⑦酪農品 ⑧その他（ ）]：  
1位（ ）、2位（ ）、3位（ ）  
X：①、⑥、③ Y：①、⑥ Z：①、⑥、②
- 23 よく売れる理由は何ですか？①鮮度が良い ②美味しい ③安い ④雰囲気が良い  
⑤その他（ ）  
X：①、③、④ Y：①、②、③ Z：①、③
- 24 当「道の駅」を利用して販売されている出荷組合員（農・林・漁業家）について、次の設問にお答えください。  
・当「道の駅」での年間販売額が最大の方の金額（ ）  
最小の方は（ ）千円、  
・当「道の駅」での彼らの1軒当たり年間平均販売額（ ）百万円  
・出荷会員数（ ）軒

X : 8.0 百万円、2.5 千円、8.2 万円、700 軒    Y : 5.5 百万円、3 千円、110 万円、250 軒  
 Z : 3.5 百万円、2 千円、60 万円、400 軒

25 御社の経営基盤について、(優れているなら○印、普通なら△印、改善が必要なら☆印)をつけてください。

- ①経営管理者 (    )、    ②人材 (    )、    ③組織体制 (    )、    ④財務基盤 (    )  
 ⑤生産施設 (    )、    ⑥販売施設 (    )、    ⑦飲食施設 (    )    ⑧物流施設 (    )  
 ⑨技術力 (    )、    ⑩研究開発力 (    )、    ⑪立地条件 (    )、    ⑫その他 (    )

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
X	○	☆	○	○		○	○	○			△	
Y	○	△	☆	△	○	△	☆	△	○	○	○	
Z	○	△	△	△		○	○	☆			○	

26 日常ベースでの商品の在庫管理と補充方法について

- ①店側が管理、    ②出荷者が自ら管理、    ③POS レジ・出荷者間のオンライン管理、  
 ④その他 (    )

X : ①、③    Y : ③    Z : ③

27 ターゲット都市を設定していますか？それはどこですか (    )、  
 (    )、(    )

X : 北九州市、福岡市、田川市    Y : 北九州市、直方市、行橋市    Z : なし

28 そこにアンテナ・ショップを設置していますか ①YES、②NO YES の場合、店舗数は、  
 (    ) 市に (    ) 店

X : ②    Y : ②    Z : ②

29 売れる「商品作り」の秘訣は？

- ① 顧客の生の声を商品に反映    ②品質管理    ③常に新商品を開発    ④その他

X : ②、③    Y : ①、②    Z : ①

- 30 価格設定の方法：①出荷者まかせ ②当社が指定 ③卸市場の価格を参考  
④その他（ ）  
X：②、③ Y：① Z：①
- 31 販売促進の方法：①新聞広告 ②雑誌広告 ③TV 広告 ④ラジオ広告  
⑤マスコミのニュース ⑥ポイントカード ⑦チラシ ⑧口コミ ⑨  
イベント ⑩アンテナ・ショップ ⑪インターネット ⑫その他（ ）  
X：⑤、⑧、⑨ Y：⑤、⑦、⑧、⑨ Z：⑤、⑧、⑨、⑪
- 32 取扱商品中、地元の産物が占める割合は？①100% ②90% ③80%  
④70% ⑤60% ⑥50% ⑦その他（ ）%  
X：⑥ Y：② Z：④
- 33 加工品やメニューに、地元素材を使う割合は？①100% ②90% ③80%  
④70% ⑤60% ⑥50% ⑦その他（ ）%  
X：⑥ Y：① Z：⑦10%
- 34 当「道の駅」のマーケティング戦略や経営戦略を策定する部署はどこですか？  
（ ）  
X：支配人による策定が主、町からの提案に対してはミーティングが開いて策定  
Y：駅長が立案して理事会で承認 Z：経営会議で（月に1回）策定
- 35 マーケティング戦略で補強すべき点は？①製品力 ②価格 ③販売促進  
④チャネル ⑤その他（ ）  
X：今のところなし Y：①、② Z：①、③
- 36 よく協力してくれる機関は？①自治体 ②農協 ③漁協 ④森林組合  
⑤商工会 ⑥その他（ ）  
X：① Y：なし Z：①、②、⑤
- 37 当「道の駅」で販売している農・林・漁業家の活気は：①極めて大 ②やや大  
③普通 ④あまり無い ⑤皆無  
X：① Y：② Z：③
- 38 余剰利益の使い途は？①自治体に返納 ②配当 ③従業者に賞与 ④設  
備投資 ⑤内部留保 ⑥その他  
X：①、③、④ Y：⑥（余剰金が出ないように調整している） Z：①
- 39 高速道路の割引制度により、当「道の駅」の売上高は：①大幅増 ②微増

③不変 ④微減 ⑤大幅減 ⑥その他

X: ③ Y: ③ Z: ①

40 指定管理者制度に対するお考え: ①良い ②良くない

(理由: )

X: 理由 (24年10月で丸2年経過した程度なので、今後の様子を見て判断する。)

Y: 理由 (まだ2回しか決算してないので分からない。大きな利益も赤字も出ていない)

Z: ①

## 第6節 「おおとう桜街道」の経営実態とそのマーケティング戦略の有効性

### —近隣の新設2駅との比較分析—

本節では、第5節で述べた3つの「道の駅」の実態調査の調査結果に基づいて、「道の駅」Y及びZと比較しつつ、「おおとう桜街道」の経営実態を次のような「道の駅」の実情に合った主要小売マーケティング・ミックスの視点から明らかにし、「おおとう桜街道」のマーケティング戦略の有効性について考察する。

ここでいう主要小売マーケティング・ミックスは、立地、製品計画、価格設定、店舗施設、プロモーション、販売チャネル（アンテナショップ等）物流（特に商品物流）、情報システムの8つのマーケティング要素の組合せである。また第4節で述べたように、3つの道の駅の売上高は、そのレジ通過客数にほぼ比例しており、レジ通過客数はその集客力によって左右される。そこで、3つの道の駅の集客力の違いに焦点をあてながら、「おおとう桜街道」のマーケティング戦略の有効性について考察する。

#### 1、立地と店舗施設

「おおとう桜街道」はそのコンセプトが「オール年代の家族みんなで楽しめるミニ観光スポット」であるため、温泉施設と子ども向けの電動遊具といった、通常の「道の駅」にはない施設を設置することになった。そのためには、単なる農産物直売所とレストラン用の土地に上記2施設用の用地が必要である。そこで当駅は広い用地を求めYやZのような幹線道路のそばではなく、そこから外れた広い農地を入手して、「道の駅」を設立することにした。

その結果、直売所の面積も前述のように500m<sup>2</sup>とYやZの1.5～1.7倍の大きさとなって、豊かな品揃えが可能になっただけでなく、駐車場までがYやZの1.7～2.2倍も広くなり、集客力の向上につながった。

さらに、上記温泉施設には薬石湯を設け、農産物直売所とレストランの間に設けられたトイレは超豪華な芸術的ともいえる整備内容となっている。

#### 2、製品計画（品揃え）、情報システム、物流からみたマーケティング戦略の比較

ターゲット都市を設定することは、集中的マーケティングの展開や、顧客の欲求・購買態度等を把握し、それに対する小売マーケティング・ミックスを開発する上で効果的であ

る。そして製品計画は、小売マーケティング・ミックスの中で、基幹的要素であり不可欠である。

図表 4-14 に示すように、「おおとう桜街道」は 2 大百万都市、北九州市と福岡市およびその都市圏、そして近隣の田川郡一帯をターゲット都市に設定している。それに対し Y は、北九州市およびその都市圏をターゲットにしている点は X の場合と同じであるが、その他近隣の小都市をターゲットとしているが、百万都市の福岡市をターゲットにしていない。Z に至っては、そもそもターゲット都市そのものを設定していない。このことは「おおとう桜街道」の売上高を大きくする要因にもなっている。

図表 4-14 3つの「道の駅」のマーケティング戦略の比較（その1）

道の駅	ターゲット <sup>3)</sup> 都市設定	在庫メール (回/日)	よく売れる商品（多い順）	よく売れる要因
X	・北九州市 ・福岡市 ・田川郡	4	1位 生鮮品 2位 弁当・惣菜 3位 青果・魚の加工品	・鮮度が高い ・低価格 ・店内の雰囲気
Y	・北九州市 ・直方市 ・行橋市	3	1位 2位 同上 3位	・鮮度が高い ・味が良い ・低価格
Z	—	2	1位 2位 同上 3位	・鮮度が高い ・低価格

(出所): 著者らの調査結果に基づいて作成。

よく売れる商品ベスト 3 に関しては 3 駅間で違いはなく、いずれも第 1 位が生鮮品で、第 2 位が弁当・惣菜、第 3 位が青果・魚の加工品である。大切なことはそれらが良く売れるような仕組み作りをすることである。

よく売れる要因で 3 駅共通していることは、どの駅も「鮮度の良さ」と「低価格」を重視していることである。違いは Z がその 2 点のみしか掲げていないのに対し、Y はもう 1 つ「味の良さ」を重視していることである。そして、「おおとう桜街道」の場合は「店内の雰囲気」、すなわち店内の「賑わい感」「豊かな品揃え」など生き活きとした店作り、を重視している点で違いが見られる。この点は「おおとう桜街道」の売上高を大きくする要因に

<sup>3)</sup> ここに提示されるターゲット都市は、当該都市およびその都市圏を指すものである。

もなっていると思われる。

さらに大切なことは、朝一で搬入した商品が売れて品薄になり次第、閉店の時間との兼ね合いで商品を搬入すること（すなわち多頻度物流を実践すること）である。これを怠ると売り逃がしが発生し、売上高の減少を招く。それだけではない。それが何回か続くと顧客は、品薄の「道の駅」という印象を抱き、次第に顧客の足が遠くことになり、売れない「道の駅」になりかねない。現在そのための情報システムがほとんどの「道の駅」で活用されている。それは POS レジと連動し、出荷者ごとに商品の販売状況（したがって在庫状況）を 1 日何回か出荷者の携帯電話にメールで自動的に知らせる情報システムである。大切なことは在庫情報をこまめに発信し、その都度必要に応じて農家はその追加搬入に来ることである。

「おおとう桜街道」では 1 日に 4 回（11 時、13 時、15 時、17 時に）それを流すことにしている。それに対し、Y の場合は 1 日 3 回、Z の場合は 1 日 2 回ほど、在庫情報を流すに留まっている。「おおとう桜街道」の売上高が大きい要因はここにも存在しているのである。

「道の駅」で販売されている商品は、原則として地元産またはその近くで産出されたものであり、生鮮のままかそれを素材とした加工品や料理等の形で提供することによって、顧客に安全・安心感をもたらし、集客と販売の促進に貢献することになるのである。なお、地元産とはその「道の駅」がある町で生産されたものという意味である。「おおとう桜街道」の地元産取扱比率は、図表 4-15 のように、生鮮も加工品も共に 50% である。これは大任町には大規模農家が少ないため、福岡県内、大分県内、熊本県内の大規模農家や青果市場等を取り込み、各県内での特産品や主力商品を販売するようにしているためである。年間レジ通過客数 54 万人の需要を満たすためには、このような策を取らざるを得ないのである。地産地消という概念があるが、それは極端に狭く解釈する必要はない。当駅のように地産地消を広く解釈しても、販売するものが安心・安全な商品で新鮮である限り、しかもそれが各県の特産品や主力商品である限り、可とすべきであろう。

Y の場合はそれぞれ 90% と 100% であり、極めて高い比率を保持している。これは同駅が当町産以外は取り扱わないというポリシーをほぼ貫いているためである。それに対し Z の場合は 70% と 10% である。つまり、加工品については地域の業者の取扱品をそのまま取り扱ったり、テナントが自店の都合で他産地の素材を使用するケースが多いため、地元産取扱比率が低いのである。

図表 4-15 3つの「道の駅」のマーケティング戦略の比較（その2）

道の駅	地元産取扱比率		売れる商品作りの秘訣（複数回答）		
	生鮮（%）	加工品（%）	品質管理	顧客の生の声を商品に反映	新商品開発
X	50	50	農薬・大腸菌の抜き打ち検査、自社でハウス野菜栽培	筑豊地区の老舗商材の拡大、田川ホルモンのような話題性のある商材の取扱	しじみの養殖と関連商品の開発・販売
Y	90	100	—	—	伝統商品の開発
Z	70	10	—	—	—

（出所）：著者らの調査結果に基づいて作成。

売れる商品作りの秘密（要因）に関して、Zは特に特別な手段は講じていない。Yは販売している地元の伝統的な商品にスポットライトを当てて特産品化を図っている。この点で目覚ましい活動を展開しているのは、「おおとう桜街道」である。同駅は商品を生産販売しているだけに、品質管理を徹底的に実践している。具体的には、自社の敷地内でトマト、パプリカ、ナス、きゅうり等のハウス栽培を行なっているのも、安心・安全に特別の注意を払い、農薬や大腸菌に関する検査を抜き打ちで実施している。また顧客の生の声を反映させ、筑豊地区の老舗商材の拡大を図ったり、田川ホルモン（B級グルメ全国6位）のような話題性のある商材を取り扱うようにしている。さらに他の「道の駅」やスーパーにない商品の開発を目指し、現在設備投資を行なっている。つまり、しじみの養殖としじみを素材とする関連商品の開発・販売に取り組んでいる。当初は3品目に過ぎなかったが、現在は22品目にまで拡大している。また当町産のにんにくを素材として「にんにく球」の開発・販売も行なっている。これらの点は、「おおとう桜街道」の売上高を大きくする要因になっている。

### 3、価格設定・販売手数料からみたマーケティング戦略の比較

次に、価格設定の方法と「道の駅」の取り分である「販売手数料」について3駅を比較してみよう。図表 4-16 を見よう。YやZの場合、価格設定に関しては基本的に出荷者任せ

である。ところが「おおとう桜街道」の場合は、近隣の総合スーパー（トライアル等）の価格を支配人が毎日調べに行く。高鮮度の商品をスーパーよりも量を少しでも多くし、かつ安く販売するというポリシーの下で、統一的に価格管理を行なっているのである。

販売手数料についてはYの場合、農家・漁家に対しても業者に対しても15%である。Zの場合はどちらに対しても18%に統一している。しかるに「おおとう桜街道」の場合は、農家や漁家に対しては10%に押さえ、販売価格の90%を彼らに返すのである。業者に対しては15%に押さえ、85%を返還しているのである。まさに当駅はソーシャル・マーケティングの手本のような経営を行なっているといえよう。このことも「おおとう桜街道」の売上高を大きくする要因の1つである。

図表 4-16 3つの「道の駅」のマーケティング戦略の比較（その3）

道の駅	価 格			販売手数料	
	出荷者任せ	当社が指示	スーパー価格等参考	対農・漁家	対業者
X	—	安く・新鮮・量多くをモットーに出荷者に指示	○	10	15
Y	○	—	—	15	15
Z	○	—	—	18	18

（出所）：著者らの調査結果に基づいて作成。

#### 4、プロモーション・販売チャネルからみたマーケティング戦略の比較

次にプロモーションの手法について3駅の比較をしてみよう（図表 4-17 参照）。プロモーションの手法については、各駅ともほぼ同じ手法を利用している。まず広告については費用がかかり過ぎるので、どの駅とも実施していない。ポイントカード事業も実施していない。3駅とも実践しているのは、「パブリシティ」、「ロコミ」、「イベント」である。

図表 4-17 3つの「道の駅」のマーケティング戦略の比較 (その4)

道の駅	プロモーション (複数回答)								
	広告				パブリシテイ	ポイントカード	チラシ	ロコミ	イベント
	新聞	雑誌	TV	ラジオ					
X	—	—	—	—	○	—	○ 食育の日のみ	○	夏祭り・周年祭・Xmas コンサートなど
Y	—	—	—	—	○	—	—	○	生産者が交替で試食祭り
Z	—	—	—	—	○	—	—	○	地域祭に合わせて(第3曜)

(出所): 著者らの調査結果に基づいて作成。

パブリシテイについては3駅とも、テレビ、ラジオ、雑誌(『じゃらん』や『九州ウォーカー』等)の取材に積極的に対応し、ニュース記事や特集記事になるように協力している。その点、「1億円のトイレ」や「薬石湯」を有する「おおとう桜街道」はニュース記事の対象になりやすく、取材の回数が3駅の中では際立って多い。このことは「ロコミ」の源にもなり、話題性の極めて多い「道の駅」となっている。イベントに関しても、「おおとう桜街道」が3駅の中で最も盛んに実践している。例えば、年間催事とし次の3つを実践している。8月に「おおとう桜街道」夏祭りの実施、この時24時間TVチャリティ募金も行なっている。10月に周年祭を実施し、12月にイルミネーションの点灯、クリスマスコンサート、巨大門松の設置等を行なっている。この他、毎週土・日曜日には、テント10基による各種の販売を正面入口近くの広場で行ない、果物、野菜等(茶、各種食品、雑貨等)の販売員による店頭販売を実施している。このことも「おおとう桜街道」の売上高が大きい要因だと考えられる。

次に、チャンネル戦略について考えてみよう(図表4-18参照)。この点については、3駅とも攻めの経営ともいえるべき、ターゲット都市への直営店の出店や都市の大型店でのテナント出店、さらには特産品の地方発送等、はまだ実施していない。このことは、設立されてまだあまり月日が経っていないことを考えると当然であろう。しかしこの点は今後の課

題である。

図表 4-18 3つの「道の駅」のマーケティング戦略の比較 (その5)

道の駅	マーケティングチャンネル		
	都市に直営店を設けて販売	都市のデパートやスーパーで販売	地方発送
X	—	—	—
Y	—	—	—
Z	—	—	—

(出所): 著者らの調査結果に基づいて作成。

#### 5、今後力を入れるべきマーケティング戦略

次に、支配人が今後力を入れるべきであると考えている、マーケティング戦略について項目別にみてみよう (図表 4-19 参照)。まず、「おおとう桜街道」についてであるが、当駅はこれまでのところ、事前の戦略的計画が功を奏して抜群の集客力を誇り、商品が売れに売れているため、その対応に追われ、今後力を入れるべきマーケティング戦略については、考える余裕がないようである。Yにおいては、地元の農産物を加工して付加価値を着け、また収益力の向上を図るため、良い商品は相対的に高価格にする考えである。さらに、現在の消費者の消費・購買特性に鑑み、小パックにして実質価格の引き上げを図るべきであると考えている。Zにおいては、地元産の農産物を素材に土産品を開発するとともに、旅行代理店にその売込みを図り、団体客の増加を図る意向である。チャンネル戦略については、3駅とも具体的な改善策を持ち合わせていない。この点は今後の課題であろう。

図表 4-19 3つの「道の駅」今後力を入れるべきのマーケティング戦略の比較（その6）

道の駅	製品力	価格	プロモーション	チャネル
X	今のところ 特になし	今のところ 特になし	今のところ 特になし	今のところ 特になし
Y	野菜を加工して 収益力を高める	・良い商品は高価格に ・小パックにし実質価 格を上げる	—	—
Z	地元産青果で 土産品を開発	—	旅行代理店に 売込みを図る	—

（出所）：著者らの調査結果に基づいて作成。

## 6、事業成果と剰余金の使途

次に、以上のマーケティング戦略の成果としての事業成果について、主要指標ごとに3駅の比較をしてみよう（図表 4-20 参照）。指標の中には、比較の便宜上、第4節で提示したものがあがるが、ここで改めて主要指標をまとめて提示し、比較・考察することにする。まず、年間売上高（あくまでも農産物直売事業のみ）であるが、「おおとう桜街道」はレジ通過客数（54万人）が多く、5億7千万円強と、抜群の売上高を達成している。

図表 4-20 3つの「道の駅」の事業成果の比較

道の駅	売上高	レジ通過 客数	当駅での 農家・漁家 の最高販 売額	当駅での 農家・漁家 の平均販 売額	当駅で販 売することによる 農家・漁家 の活気	当期利益
	(百万円)	(万人)	(百万円)	(万円)		(百万円)
X	572	54	8.0	82	極めて大	27
Y	270	20.1	5.5	110	やや大	0 <sup>1)</sup>
Z	240	23	3.5	60	普通	9.8

（出所）：著者らの調査結果に基づいて作成。

注：1）当駅は任意団体であるため利益を出さないことにしている

当「おおとう桜街道」を活用して農産品等を販売している農家・漁家の当駅での最高の年間売上高は約 800 万円である。Y と Z の場合は各々 550 万円と 350 万円である。同じく、出荷者の年間平均販売額は X、Y、Z でそれぞれ、82 万円、110 万円、60 万円である。出荷者である農家・漁家の活気をみると、「おおとう桜街道」の場合「極めて大」、Y の場合は「やや大」、Z の場合は「普通」という評価になっている。

最後に当期利益についてみてみよう。ただし、以下述べる金額は「道の駅」の会計基準によるものであり、アンケート調査結果の数字に基づいたものである。Y の場合は任意団体であるため、利益を出さないようにするというポリシーを貫いており、当期利益はゼロである。Z の場合は 980 万円の利益を計上している。いずれの「道の駅」もその会計基準上は赤字で町のお荷物になっていることはない。すなわち会計基準上持続的組織体なのである。「おおとう桜街道」の場合、これだけ大きな売上高を達成しながら、当期利益がわずか 70 万円弱しかないことに違和感があるであろう。この点については、次の図表 4-21 で説明することにする。

最後に、ソーシャル・ビジネス組織としての「道の駅」における利益剰余金の使途について考察してみよう。Y の場合はそもそも利益剰余金を出さないようにしているので、その使途は、図表 4-21 に見るように全てゼロである。Z の場合は町に 1000 万円ほど返納し、従業員のモチベーションと従業員満足（ES）の高揚を図るため、賞与を支給し、さらに当年度の内部留保として約 1000 万円を計上している。設備の補修や更新等のためには、可能な限り内部留保しておく必要があるからである。

図表 4-21 3つの「道の駅」の剰余金の使途

道の駅	自治体に 返納（寄付）	配当	従業員に賞与	設備投資	内部留保	利益剰余金 積立額
	（百万円）		（百万円）	（万円）	（百万円）	（百万円）
X	○ 60	—	○ 決算賞与制 アルバイトにも支給	—	極めて僅か	極めて僅か
Y	そこまで 利益なし	—	—	—	0 （剰余金が出ないようにしている）	0
Z	○ 10	—	○	—	10	（）

（出所）：著者らの調査結果に基づいて作成。

「おおとう桜街道」の場合は、温泉事業と遊具事業も併設して経営していることは既に述べた。3事業の売上高は23年度で7億2900万円に達する。その経常利益の合計は全ての事業で8400万円（農産物直売事業のみでは約6000万円）にのぼる。しかしながら当駅の経営は町100%出資の会社が担当しているため、経常利益（総額）の中から約8300万円を町に返納している。したがって当年度の内部留保も、極めて僅かな額（70万円弱）でしかない。実は「道の駅」の建設に際し、町が国から6億円の融資（12年返済）を受けているので、当駅は当期利益をその返済に充当している。そのため当駅は経常利益のほとんどを町に返納しており、この調子で行くと、7年半で完済できるという。さらに当駅は、決算賞与制を採用しており、従業員に対する同社の接客ポリシーである笑顔・挨拶・ボランティアの3項目に関する人事評価に応じて、賞与を年1回支給するようにしている。その際、パートやアルバイトも支給の対象にすることにより、彼らのESとモチベーションの向上を図っている。内部留保とそれを基盤とする利益剰余金積み立てを行わず、剰余金のほとんどを町に返納しているため、設備の補修や増設等に関しては、町が全て負担することになっている。

## 7、「おおとう桜街道」のマーケティング戦略の有効性

ここで、「おおとう桜街道」の直売事業の繁栄の要因について整理することにしよう。繁

栄の要因は一言で言えば、売れる条件作りのためのマーケティング戦略を展開することである。つまり、「おおとう桜街道」の直売事業においては、その繁栄の要因は次のようにまとめることができるであろう。

#### (1) 卓越した事業コンセプトと、その的確な具現化

ターゲット市場（都市・都市圏と顧客層）を明確にし、その顧客層の特性に見合った、そして競争環境も考慮に入れた、自社の立ち位置すなわち「ポジショニング」を明確に設定すること。「おおとう桜街道」はそれを「オール年代の家族みんなで楽しめるミニ観光スポット」とし、そのために地域特産品事業（安心・安全で新鮮かつ安価な農産物直売事業）と地域観光事業（健康に役立つ温泉事業と子供向け電動遊具事業）を併業している。

実はこの「農産物直売事業」と「地域観光事業」が、相乗効果を発揮して大きな集客力をもたらしているのである。

#### (2) 魅力的かつ的確な小売マーケティング・ミックス

次に行なうべきことは、事業コンセプトに最適な小売業やサービス業のマーケティング・ミックスを、差異化を図りながら構築することである。「おおとう桜街道」の場合、それを次のように実践している。

##### 1) 立地

農産物直売事業と地域観光事業を併業するには、両事業用と駐車場用に安くて広い土地が必要である。そこで幹線道路から離れたところに広大な用地を確保した。

##### 2) 店舗施設

①農産物直売所の売場面積は495m<sup>2</sup>と、YやZの1.5～1.7倍も広く、700名もの出荷者の商品が陳列できる。YとZの場合は250名と400名である。②フードコートは80席、8件の飲食店を擁し、YやZよりもはるかに多くの顧客を収容でき、かついろんな好みの飲食ができる。③トイレは1億円かけ、広く、芸術的で超豪華な設備内容となっている。

##### 3) 製品計画（品揃え）

この要素に関しては他に対する差異化の追求が大切である。「おおとう桜街道」はこの点に関し、次の点で勝っている。

①農産物直売事業：④安心・安全・新鮮を追求するために品質管理（特に農薬や大腸菌の抜き打ち検査）に力を入れている。⑤広い売場面積を活かした豊かな品揃え、⑥顧客の

生の声を商品に反映させ、たとえば筑豊地区の老舗商材の拡大を図っている。㊦自社の敷地内に農場を有し、ハウス栽培を行いより安全・安心・新鮮なトマト、ナス、キュウリ等の供給をしている。㊧同じく「しじみ」の養殖場を設け、その加工品を次々と開発している。これは「しじみ」を原材料とする「延長製品」であり、当駅にしかない「オリジナル製品」である。当駅はその意味で「成長戦略」と「製品差異化戦略」の同時展開を図っている。

②温泉事業：周辺に温泉が8件あるが、それらとの差異化を図るために、8種類の湯と薬石湯を設けている。

#### 4) 価格政策

支配人が毎日、近くの総合スーパーの農産物の価格を調べに行き、それよりも若干低めの売価を設定するよう、出品農家に指示している。それを促進するために、当駅では農家に対する販売手数料を、他が15%徴収しているところを10%に抑えている。

#### 5) プロモーション

①温泉事業や子供向け電動遊具事業の併業により、農産物直売事業との相乗効果を生み出し、極めて大きな集客力を確保している。②1億円のトイレや薬石湯等を儲け、口コミ効果の推進を図っている。③派手な花火大会の夏祭り、10月の周年祭、12月のイルミネーションやクリスマスコンサート等、魅力的なイベントを次々と実行している。

#### 6) チャネル

3駅とも設立後あまり年月が経っていないこともあり、ターゲット都市・都市圏でのアンテナショップやインショップは設けていない。しかし「おおう桜街道」は前述の通り700名もの出荷会員を抱えてそれを取りまとめ、品質管理や価格設定に対するコントロールを行なう等、彼らとの一体的展開を図っており、「道の駅」をチャネル・リーダーとする、川上に向けての垂直マーケティングシステム（VMS）を構築している。

#### 7) 情報システム

ほとんどの「道の駅」は現在、POSレジと携帯電話の連動により、農家が搬入した商品の販売状況（したがって在庫状況）を各農家にメールで伝えるようにしている。「おおう桜街道」はそれを日に4回も発信している。YとZはそれぞれ3回と2回である。

#### 8) 物流

上記の情報を受け、各農家は必要に応じて商品の補充に行くのであるが、日に4回も情

報が得られると、タイムリーかつ多頻度に納品配送ができる。このことは売り逃しの減少と、絶え間ない品揃えの充実化をもたらし、結果として集客力と売上げの増大に貢献している。

### (3) 経営基盤の充実化

経営基盤の中で特に重要な要素は、有能な経営管理者を有することと、有能かつモチベーションの高い従業員を有することである。「おおとう桜街道」の場合はそれに関し、次の点で優れている。

#### 1) 経営者

「道の駅」設立時にコンセプトやマーケティング・ビジョン等、「道の駅」のマーケティング戦略の方向付けを行うのは、市町村長である。すなわちその時点では市町村長が経営者ということになる。「おおとう桜街道」の場合は、その意味で、慧眼の町長に恵まれている。マーケティング戦略的発想に長けた町長の提起による「オール年代の家族みんなで楽しめるミニ観光スポット」というコンセプトは、筑豊地域で極めて有効に機能している。

#### 2) 小売業のプロを「支配人」に

これらのことを確実にこなすためには、何よりも小売のプロの能力を有する人材を常勤の「支配人」に当てることが重要である。しかも当人にはマネジメント力も求められる。当地域出身者で、百貨店や総合スーパー等の販売やバイヤー等の職務を経験し、かつマネジメントにも係わってきた定年退職者等が最適である。「おおとう桜街道」の場合は元総合スーパーで永年、バイヤーやスーパーバイザーを経験してきた人物を「支配人」すなわち「実質上の経営管理者」に充てている。

#### 3) 従業員の能力開発とモチベーションの高揚

さらに当駅は、顧客と直接接する従業員のモチベーションと能力の向上に向け、教育訓練と労務管理（特に人事評価）に積極的に取り組んでいる。従業員は能力開発をすることによって、職務を楽にこなせるようになり、顧客と笑顔で接する余裕もでき、顧客からも喜ばれることから、従業員のモチベーションと、従業員満足（ES）がともに高揚するという見解が一般的になってきている。したがって「おおとう桜街道」がとっているこの方策は極めて当を得ているといえよう。

## 第7節 大任町の「道の駅」を利用した地域振興策の有効性

### —マーケティング戦略の視点より—

以上の分析により、「おおとう桜街道」が、比較対象とした他の2つの「道の駅」に比べて、圧倒的に繁栄している実態が明らかになった。しかし「おおとう桜街道」の繁栄がそのまま大任町の地域振興に結びつく訳ではない。というのは既に述べたように、「おおとう桜街道」で販売される商品は、大任町で生産されたものだけではないからである。また直売事業の規模が大きくなるにつれて、一般に地元産でない商品の販売割合が大きくなるざるをえないからである。

そこで本節では、「おおとう桜街道」（当駅と略記）を利用した大任町の地域振興策の有効性についてマーケティング戦略の視点から考察する。その有効性は次のように要約されるであろう。

- (1) 比較対象とした「道の駅」YとZにおける直売事業の売上高はいずれも250百万円前後であるのに対し、当駅の直売事業は572百万円の売上高を達成している。
- (2) さらに加えて、当駅は温泉事業で157百万円の売上高を達成している。
- (3) 当駅で販売している約700戸の農家の、年間最大販売額は地元の農家の約800万円であり、農家一戸当たりの平均販売額は約82万円である。
- (4) 当駅で販売している農家の活気は、当駅の支配人の評価によると、極めて大きい。
- (5) 当駅の直売事業で17人（正社員4人）、温泉事業で31人（正社員3人）の雇用を行っている。
- (6) 以上の結果として、当駅の直売事業と温泉事業の粗利益の合計は227百万円に上っている。
- (7) 当駅の営業利益のうち、8300万円を大任町に寄付している。
- (8) 当駅の最終利益は69万円の黒字である（すなわち剰余金のほとんどを大任町に寄付）。
- (9) おかげで大任町は、当駅設立に要した国からの借入金（6億円、12年払い）を7年半で完済できる見通しである。

以上のように、「おおとう桜街道」を利用した大任町の地域振興策は、大任町の農家の所得向上や精神的活力の向上に貢献するだけでなく、大任町の地域住民の雇用の確保と精神的活力の向上に貢献し、大任町だけでなく近隣の農山村地域の振興に対しても有効であると考えられる。

## おわりに

筑豊における3つの「道の駅」、すなわち「おおとう桜街道」、Y、Zのマーケティング戦略を第7節で比較分析し、「おおとう桜街道」の直売事業の繁栄の要因を要約した。この繁栄の要因は裏返してみると、売上高の低いYとZの改善すべき点でもある。YとZの課題は、「おおとう桜街道」に見習い改善すべき点や社会的企業として改善すべき点を選択し、それを実施することであろう。その中でも重要と思われる点をここで提示しておきたい。

(1) 地域内の高齢者や買い物難民に対する適切な対応(3駅ともに該当)：高齢で車の運転ができない人、からだが不自由な人等、筑豊地域でもいわゆる「買い物難民」が多いと考えられる。社会的企業として彼らに対する適切な対応が求められる。行政と「道の駅」の双方で話し合い、送迎バスサービスで対応するか、御用聞き制度を設けて宅配サービスで対応するか、その地域で最も適切な方法で対応する必要がある。

(2) ターゲット都市の設定(Zに該当)：ターゲット都市を設定することにより、情報提供の集中化・効率化と、「マーケット・イン」の効果により、市場の実態に見合ったマーケティングを展開しやすくする必要がある。

(3) 経営主体の正規法人化(Yに該当)：Yの場合、任意組合であるため利益が出ないようにしているが、店舗施設の老朽化に伴う設備の更新・修理等の費用を蓄積しておくことが求められる。自治体も財政難であり、このような費用を自治体が提供してくれるとは限らない。したがって「道の駅」の経営主体は正規の法人にし、每期利益を確保し、利益剰余金の積み立てを行い、持続可能な組織にする必要がある。

(4) 都市での出店(アンテナ・ショップの設置)(3駅ともに該当)：消費者に「道の駅」まで来てもらうのではなく、「道の駅」がターゲット都市のスーパー等に出向いて出店したり直営店を設けたりして、「道の駅」まで来られない都市住民に資するように努める必要がある。こうすることにより、それらの店舗はアンテナ・ショップ機能を持つので、地域のイベント情報等の提供と、顧客ニーズの把握を図ることができ、「道の駅」の集客力と売上高の向上に役立つ。

(5) 価格政策等マーケティング戦略のリーダーシップをとること(Y、Zに該当)：実際の

価格設定は出荷者自身が行うにしても、他の「道の駅」やスーパー等、他店との市場競争を有利に展開するため、チャンネル・キャプテンを中心とした価格設定等の統一的なマーケティング戦略の実践が必要である。そのため「道の駅」がチャンネル・キャプテンとなり、垂直的なマーケティング戦略のリーダーシップをとることが望まれる。

(6) 何か自慢できる特別の施設を設けること (YとZに該当) : 各「道の駅」のポジショニングに合致し、かつ口コミの話題にのぼるような、話題性のある施設を何か1つ設ける必要がある。要は消費者から選ばれる「道の駅」となるように工夫を凝らす必要がある。客単価がほぼ一定であれば、売上高を高めるには集客力の向上が必要であり、そのためには集客のマグネット・ポイントとなる何かを設ける必要がある。

本研究では、3つの「道の駅」の経営実態調査を行い、その調査結果に基づいて3つの「道の駅」のマーケティング戦略の比較分析を行なった。しかし第4節で述べたように、「道の駅」が構想されてからおよそ20年、「道の駅」は当初の目的をはるかに超え、地域の内発的な取組により地域課題に密着した「道の駅」へと進化し続けている。著者らの3つの「道の駅」の経営実態調査においては、このような役割の変化を十分考慮することが出来なかった。このような役割の変化を十分考慮した調査票の作成やマーケティング戦略の研究は今後の研究課題として残しておきたい。また著者らの調査票で用いられた「道の駅」の会計分析に関する一部の用語（コンセプト）の明確化等、今後の課題として残しておきたい。

## 第5章 旧南郷村の地域振興のためのマーケティング戦略 —現状と課題および対応策—

### はじめに

「地域振興に関する成功地域におけるリーダーの資質—九州地域を中心に—」（本論文第2章第3節の3）で、九州の過疎の山間地域において、卓越した地域振興ビジョンの下で経済活性化に成功した3つの地域の事例を紹介した。ここではそれらの地域のビジョンを策定し、それを実現させた町村長のリーダーとしての資質をテーマとしてとりあげ、その共通特性について考察した。しかしながらその考察は、地域振興ビジョンの策定とその実現過程、すなわち地域振興という長期プロジェクトの草創期、に焦点を置いたものであった。

その3地域とは、宮崎県の綾町と旧南郷村、および大分県の旧大山町である。地域振興は数十年の年月の試練、ないし経営的・経済的・政治的さらには国際的環境変化に対する適切な戦略的対応策を展開することによって確実なものになるものである。かかる状況の中で、綾町と旧大山町の2地域においては、現在まさに地域経済が活性化し、両地域の事例は地域振興の代名詞となっている。しかしながら旧南郷村においては、構想と構想実現の初期段階（出だし）までは輝いていたが、長い年月が経過した現在、地域振興にある程度成功してはいるが、他の2地域と比較すると地域の活性化の度合いは見劣りがする。

本章では、思い切った内発型の地域振興戦略（百済の里づくり）を展開してきた山間地域の過疎の旧南郷村に焦点を当て、その振興戦略の実態（現状）を調査分析することにより、そのより一層の振興に対する課題の抽出を行い、また本論文の主題でもある「道の駅」のマーケティング戦略の視点から、その対応策について考察する。

### 第1節 旧南郷村の立地概要

宮崎県東臼杵郡の旧南郷村は2006年1月1日に、旧西郷村および旧北郷村と対等合併し美郷町（みさとちょう）となり、旧南郷村、旧西郷村、および旧北郷村は現在それぞれ美郷町の南郷区、西郷区、北郷区となっている。本章では美郷町の南郷区も便宜上「旧南郷村」と呼ぶことにする。

東臼杵郡南部地域にある美郷町は、宮崎県の北部に位置し、北は日之影町、延岡市、東は門川町、日向市、南は西都市、木城町、西は諸塚村、椎葉村に接し中央部には耳川が貫流し、北側には五十鈴川、南側には小丸川が流れ、これら河川の上流域に位置している。面積は44,872ha（その約92%は山林）である<sup>1)</sup>。

---

<sup>1)</sup> 美郷町 HP <http://www.town.miyazaki-misato.lg.jp/1007.htm> 2013年8月5日付。

人口（旧三村合計数）は国勢調査の結果によると昭和 35 年 19,410 人、昭和 55 年 10,709 人、平成 22 年は 6,248 人でありこの約 50 年間で 13,000 人程度減少し、減少率は 67.9%と大変高い（合併時の 2006 年から 2012 年までの 6 年間の人口減少率は 10.9%）<sup>2)</sup>。

また「現住人口」による平成 22 年の高齢化率は 43.6%と極めて高く、今後さらに高齢化が進行すると考えられている<sup>3)</sup>。

このように美郷町は典型的な山間地域であり、過疎化と高齢化が進展している。当然ながら旧南郷村も同様の状態である。旧南郷村までのアクセスは、日向市から車で約 1 時間、宮崎市から車で約 2 時間である。

---

<sup>2)</sup> 美郷町 HP <http://www.town.miyazaki-misato.lg.jp/1007.htm> 2013 年 8 月 5 日付。

<sup>3)</sup> 美郷町 HP <http://www.town.miyazaki-misato.lg.jp/1007.htm> 2013 年 8 月 5 日付。

## 第2節 旧南郷村における地域振興戦略の系譜

これといった産業のない旧南郷村では、若者の流出による過疎化と高齢化、そして農林業の不況も重なり、集落機能の低下が進んでいた。折りしも、旧南郷村の村長のポストに就いた田原正人氏は、このような火の消えたような村を何とか活性化させるには、よそにない村独自のセールスポイントを持つ必要があると考え、村内のあらゆる分野の資源調査を行った。その結果、当村には次のような歴史的事実があることに気づいたのである。

7世紀（西暦 660 年）に滅亡した百済の百済王と王族・貴族を含む一部の百済人が倭国に亡命し、一部が朝廷に仕えた。その後奈良時代の天平宝字年間（西暦 758 年）に大和朝廷内の動乱から百済王族の父子（父/禎嘉王と王子/福智王）が九州に逃れてくる途中、時化に遭い日向の国の2つの浜に漂着し、父禎嘉王は旧南郷村に王子福智王は木城町に向かった。父禎嘉王の御霊は旧南郷村の神門神社（神職は比木神社の神職も兼任）に、王子福智王の御霊は木城町の比木神社に祀られたという。後になって、禎嘉王と福智王の御霊が年に一度の対面を果たす儀式としての演劇的な筋立てから成り立っている、他に例を見ない壮大かつドラマチックな「師走まつり」が、千年余りも続けられてきたのである<sup>4)</sup>。

田原村長はこの「師走まつり」と、神社に祀られている彼らの遺品といわれる「銅鏡」の存在に着目した。その「銅鏡」を専門家に鑑定してもらったところ、それは正倉院に展示されている国宝級の「銅鏡」と同一のものであることが判明した。田原村長は、それなら当地に、それを保管する第二の正倉院を建設すべきであると考え、宮内庁にその旨を伝えて、正倉院の設計図のコピーの入手をお願いした。断る宮内庁に対し、田原村長は何度も何度も懇願に行ったという。しまいには宮内庁も根負けし、村長はついに正倉院の設計図の入手に成功したのである。ここから、1986年（昭和61年）に西の正倉院の建設を核とする「百済の里づくり」事業がスタートすることになった<sup>5)</sup>。

---

<sup>4)</sup> 南邦和（2006），pp. 13-37 の要約。

<sup>5)</sup> 同上書，pp. 39-61 の要約。

### 第3節 旧南郷村における地域振興目的とそのマーケティング戦略の実態

旧南郷村は「戦略的 6 次産業」の一環として現在のところ、上述のような「百済の里づくり」に代表される「地域観光事業」と、農産物の加工・直売および特定農産物の推進に代表される「地域特産品事業」の、2つの事業の同時展開を図っている。その実態は以下のとおりである。

#### 1、地域観光事業の実態

当村は地域観光事業として「西の正倉院」、「百済の館」という2つの展示施設、および「百済小路壺号館」という飲食施設、そして温泉事業とその付随事業を展開する「南郷温泉」を経営している。

これらの地域観光事業の経営方針は「地域ブランドとして『百済の里・南郷』をさらに定着させ、広域化することで文化・経済・国際交流等を充実発展させること」である。

以下その実態についてマーケティング戦略の観点から考察することにする。

##### (1) 「西の正倉院」および「百済の館」

###### 1) 事業概要

「西の正倉院」は、上記の百済王族が南郷村に残した貴重な文化財を展示・公開している博物館である。その総事業費は1,620,447千円(内、県補助55,700千円、地総債1,059,000千円、県貸付金183,000千円)、事業主体は旧南郷村(現在の美郷町南郷区)であり、その経営方針は「地域ブランドとして『百済の里・南郷』をさらに定着させ、広域化させることで文化・経済・国際交流等を充実発展させること」である。1996年完成。

「百済の館」は、百済文化を紹介する資料館である。百済最後の王都となった大韓民国の古都「扶餘(ぶよ)の王宮跡に建つ、(元)国立博物館の「客舎」をモデルに、日韓交流のシンボルとして造られたものである。韓国大使館や総領事館等の協力を得て建てられた。木造平屋建てで、総工費は1億5千万円である。1991年完成。

###### 2) そのマーケティング戦略

設立の動機は上述のとおりであり、この展示施設を利用した観光事業の具体的なマーケティング戦略は次のとおりである。

###### ①製品差異化戦略

「西の正倉院」は、奈良の正倉院と全く同じ造りの木造校倉造り高床式、総檜作り(木曾産)である中に国宝級の銅鏡等が展示されている。とりわけ、百済王族の遺品といわれる銅鏡が24面展示されているが、その中の「唐花六花鏡」は日本でも5面しかない大変貴重なものであるとされている。

この展示施設はその建築材料をはじめ、奈良の正倉院と寸分違わない原寸大複製の博物館であり、設計図の入手、建築材料の調達、財政面等、数々の困難を村民一丸になって乗

り越えて作った施設であり、南郷村民が国内外に誇れる施設であり、村のシンボリック施設となっている。

「百済の館」は、屋根の反り返りや色使いがとても鮮やかな美しい建物である。瓦や敷石は、韓国から取り寄せられ、梁や軒を埋め尽くす赤、青、緑といった極彩色の丹青（タンチョン）は、本場韓国の名工によるものであり、館内には、百済時代の国宝・重要文化財のレプリカ等が数多く展示されており、日本全国の百済文化の足跡も詳しく紹介されている。

いずれにせよこの2つの建築物は、「百済の里づくり」の中心的位置にある「神門神社」のすぐそばに建てられており、まさに百済を連想させる雰囲気をかもし出している。

### ②価格戦略

神門神社の境内にある受付で入館手続きを行うことになっている。入館料500円は役場が徴収する。入館者は、その下にある「百済の館」にも入館できる仕組みになっている。

### ③プロモーション戦略

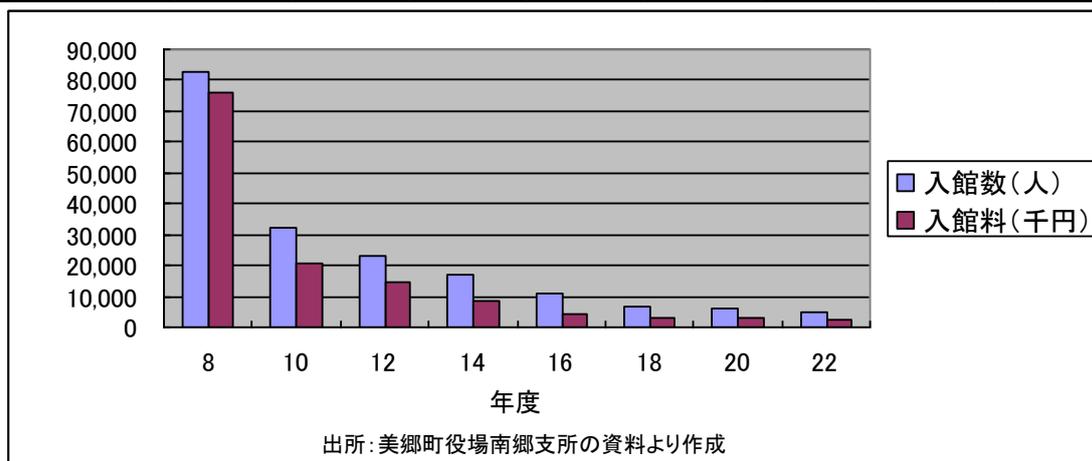
町内のイベント時（文化祭や収穫祭等）で紹介する程度。

## 3) 事業成果

なおこの施設の平成22年度の経營業績は入館者数5,007人、入館料収入2,353千円である。また平成8年から平成22年までの隔年の経營業績の推移は図表5-1に示すとおりであり、近年営業成績が急速に悪化していることが明らかである。

図表 5-1 西の正倉院・百済の館、入館者数・入館料

年度	8	10	12	14	16	18	20	22
入館数(人)	82,983	31,978	22,928	16,742	11,147	6,520	6,357	5,007
入館料(千円)	76,301	20,777	14,622	8,585	4,328	3,080	2,917	2,353



### (2) 百済小路壺号館（平成7年完成）

百済の里の賑わいづくりを目的に建設された施設であり、飲食店のテナントが入居し、

村内の特産品の食材をふんだんに使った郷土料理で観光客を迎えることになっている。総事業費は41,000千円（内、県補助26,900千円・・21世紀の市町村づくり）である。

その現状は、テナントとして居酒屋兼焼き鳥店が1軒営業しているのみである。

### (3) 南郷温泉「山霧」（平成10年完成）

#### 1) 事業概要

旧南郷村は温泉事業を展開している。当温泉は山村らしく南郷温泉「山霧」という名称で呼ばれている。1986年から村民運動として展開している「百済の里づくり事業」の一環で開設された。

その経営は(株)南郷温泉が担当している。(株)南郷温泉は民間の活力も注入し、1998年に設立された第三セクターの株式会社である。地元食材と湧出した温泉等、当農山村の地域資源を最大限に活用することで、交流人口の増加、ひいては地域産業の活性化を図ることが同社の狙いである。すなわち、地元住民の憩いと都市部との交流の場として温泉施設を整備し、さらに地元食材による新鮮料理を提供することで、農山村地域の活性化を図ることを目的とするものである。

当村における地域観光事業の中核施設は南郷温泉（山霧）であり、1998年に農村資源活用農業構造改善事業（国補助事業）によって整備された。第三セクターの(株)南郷温泉設立当時は、泉質の良さもあり、多くの町外入湯者で賑わったが、その後、近隣自治体にも同様の温浴施設が整備されたことから、立地条件で不利な南郷温泉への入湯者が漸減し、経営が厳しくなってきた。また、2002年には近隣温泉施設の事故により、当施設も衛生管理の強化を余儀なくされたため、経費増となり、より一層厳しい経営を強いられることとなっている。

南郷温泉「山霧」の特徴は、温泉事業と付随事業の併営を行っていることにある。

すなわち付随事業として、飲食・小売事業、宿泊事業、化粧品事業を展開している。それぞれの事業概要は以下の通りである。

- ①食材開発・飲食・小売事業： 温泉館内に開発施設・飲食・物販施設を設けて営業している。
- ②宿泊事業：「コテージ霧の宿」という屋外施設で、バンガロー形式の10棟を有する。収容人数は1棟6名までである。この施設の総事業費は814,376千円（内、国庫補助388,938千円、過疎債272,600千円）である。
- ③化粧品事業： 温泉施設「山霧」から湧出する良質の天然温泉の成分を活かし、成長戦略の1つ「準多角化戦略」の一環として、化粧品の生産・販売事業を展開している。

#### 2) マーケティング戦略

この温泉施設を利用した地域観光事業、すなわち「温泉事業」と、「付随事業」の具体的なマーケティング戦略は次のとおりである。

##### ①製品差異化戦略

#### ④南郷温泉（山霧）

神門神社裏山から湧出した温泉は、百済王族の贈り物といわれ、ナトリウム・炭酸水素塩温泉で肌に優しく通称美人の湯と呼ばれている。村民はもとより村外の人々にも好評を博している。

#### ⑤化粧品事業

温泉水を利用し、どんタロ化粧水（保湿化粧水）、どんタロ化粧石鹸・泉しゃん（シャンプー）、泉しゃん（コンディショナー）、UVみるく（日焼け止め）等、当村ならではのオリジナル化粧品を開発している。

#### ⑥食材開発・飲食・小売事業

「百済の里」という地域イメージのメニュー化を図り、ビビンバ、冷麺、キムチ等を当飲食施設で提供している。さらに温泉水を利用した「地こんにゃく」も開発し、メニューの素材として用いるとともに、当小売施設で販売している。

当然ながら、上記の温泉水化粧品も、当小売施設で販売している。

### ②価格戦略

#### ④南郷温泉（山霧）

入湯料（1人あたり）は、4歳以上は150円、中学生までは300円、高校生以上は500円、10名以上の団体客は400円であり、大人料金が割高感の印象を与える。

#### ⑤宿泊事業「コテージ霧の宿」

4人まで1人12,000円で、それを超える分は大人1人に付き1,000円の追加料金が必要である。しかし、宿泊客はいつも家族客や団体客だけではない。1人で泊まる時でも、12,000円必要である。

### ③プロモーション戦略

#### ④南郷温泉

口蹄疫感染、新燃岳噴火、東日本大震災等の被災への募金活動実施、どんタロの容器回収等、パブリック・リレーションズ（PR活動）も積極的に展開している。

販売促進の一環として町内外のイベントに積極的に参加している。

郷土本やフリーペーパーからの取材に積極的に対応する等、パブリシティの活用も図っている。

#### ⑤化粧品事業

どんタロUVみるくのテレビコマーシャルを実施している。

どんタロブランドの製品は県内事業所等での委託販売制度も実施している。

それに加え、イメージキャラクター（どんタロ）による宣伝活動を行っている。

### 3) 事業成果

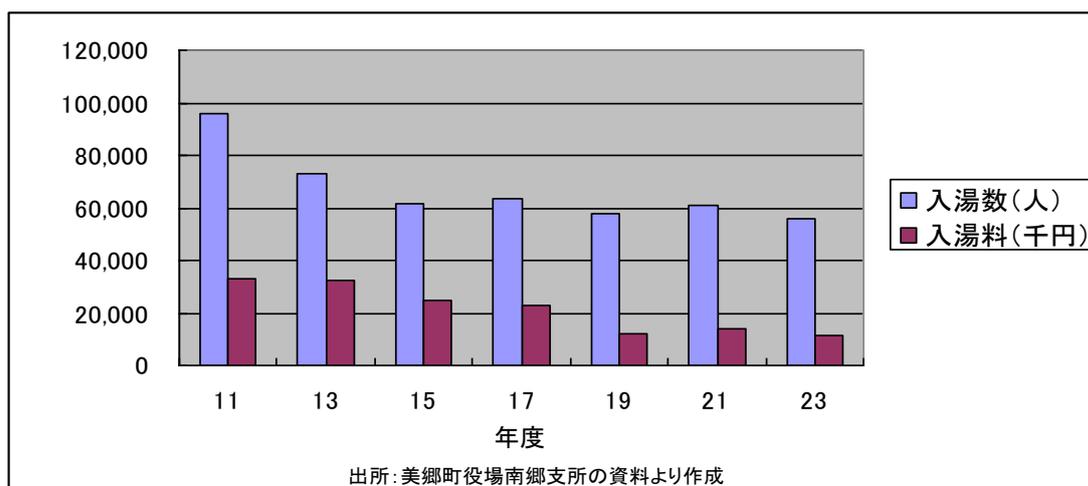
平成23年度の入湯者数は55,759人、入湯料収入は11,462千円であった。なお、平成11年度から平成23年度までの隔年の入湯者数と入湯料収入の推移は図表5-2に示すとおりであり、入湯料収入の減少傾向が見られる。

平成 23 年度の(株)南郷温泉の総合業績を見てみよう。総収入は 110,022 千円で、当期利益は 1,827 千円であった。総収入の内訳(概数)は温泉事業が 11,000 千円、化粧品事業が 15,000 千円、飲食事業が 24,000 千円、小売事業が 13,000 千円、宿泊事業が 3,000 千円、補助金が 44,000 千円であった。

(株)南郷温泉は当地域に雇用効果(23人)、地元農家への経済効果(レストランの食材は農産物直売所「いっつもや」から調達)、および地域の賑いをもたらした。過疎地域での入込客による賑いは、地域住民の意識の活性化をもたらすので、過疎地域ほど地域観光事業の積極展開が必要である。その点で南郷温泉は当地域にとって有意義な機能を果たしているといえるであろう。

図表 5-2 南郷温泉入湯数・入湯料収入

年度	11	13	15	17	19	21	23
入湯数(人)	95,953	72,979	61,812	63,790	57,585	61,091	55,759
入湯料(千円)	33,233	32,498	24,966	22,606	11,945	14,240	11,462



## 2、地域特産品事業の実態

美郷町(旧南郷村)は地域特産品事業として、農産物加工事業、農産物直売事業、特定農産物推進事業の3事業を展開している。以下その実態を明らかにし、そのマーケティング戦略について考察する。

### (1) 農産物販売施設「いっつもや」による直売事業

#### 1) 事業概要

事業主体は美郷町南郷区地産地消活性化協議会(2004年旧南郷村の時代に設立)である。経営方針は「南郷区を中心に生産された、新鮮で安全な農林産物や、その加工品等の安定

供給と販路拡大を図るために、地産地消による生産者と消費者の交流、および都市との積極的な交流を進め、新たな情報の提供や、消費者ニーズに即した作物の生産を全区的（美郷町内）に進めることで、生産者の意欲の向上と所得の拡大を図り、地域農業の活性化を目指すこと」である。

この直売事業への進出動機は「旧南郷村で生産される農林産物は新鮮で安全であるが、販売体制の脆弱さから安定供給と販売の拡大に困難を生じていた。しかしながら『地産地消』をキーワードとした消費者意識から安全な農林産物を求められている時代背景に鑑み、小規模生産者を中心とした農林産物直売所を設置し、小規模生産者の生産意欲の向上と所得の拡大、さらには販売を通じての消費者との交流を図ることを目的として当農産物直売事業に踏み切った。」ということである。

## 2) マーケティング戦略

この事業の具体的なマーケティング戦略は次のとおりである。

### ①製品差別化戦略

小規模生産者が気軽に出荷できる施設として整備された直販所であるため、地元で集荷できる農林産物や加工品が商品の目玉である。中でも南高梅は本場和歌山県で技術研修を受けてきた生産者が中心となって、梅の栽培と一部加工を行っており、高い評価を受けている。その他、地元のゆずや梅を原料にしたドレッシングも好評である。

### ②プロモーション戦略

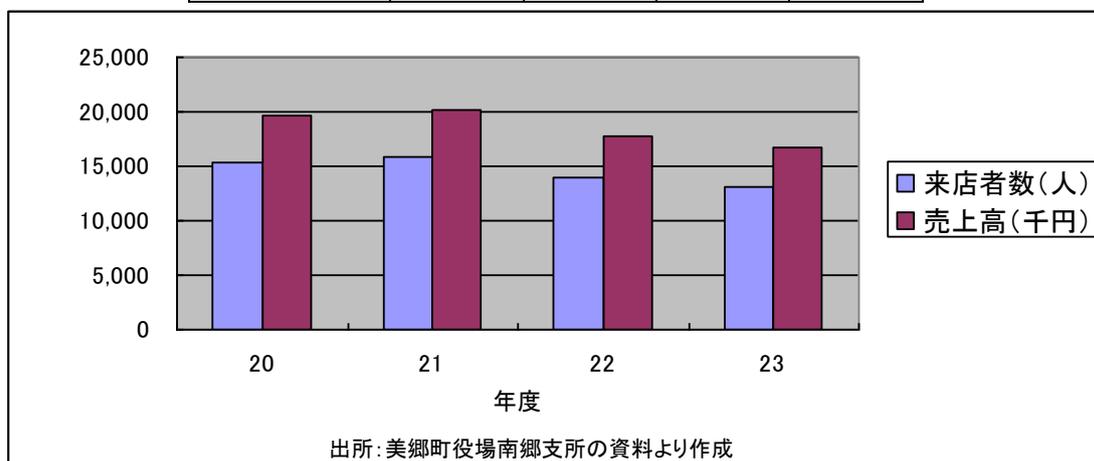
町内のイベントでは、「南郷温泉春祭り」等に積極的に参加している。町外でのイベントにおいても、できる限り参加するようにしている。

## 3) 事業成果

しかし、100名以上いる会員の大多数が小規模農家であるため、農産物の安定供給が確保されず、同協議会の年間総売上額も2,000万円を超えることは稀である。平成20年度から平成23年度までの来店者数と売上高の推移は図表5-3に示すとおりであり、来店者数も売上高も減少傾向にあることが分る。

図表 5-3 いっつもやの来店者数・売上高

年度	20	21	22	23
来店者数(人)	15,348	15,835	13,922	13,073
売上高(千円)	19,584	20,206	17,764	16,681



平成 23 年度の直売事業の業績は図表 5-3 に示すとおりである。売上高は 16,681 千円、来店者数は 13,073 人、客単価は 1,276 円、当期利益は 118 千円であった。出荷した農家 1 戸当たりの年間売上高は、平均が約 120 千円、最大が約 360 万円、最小が約 2 千円であった。美郷町役場の南郷支所長からの聞き取りによると、「百済の里づくり」と直売所のおかげで、農家の就労意欲はかなり大きく農家の活力も向上した、ということである。しかし、高齢化の進展という将来に対する大きな不安材料を抱えている。

## (2) 加工グループによる農産品加工事業

### 1) 事業概要

現在、農産物加工グループとして④キムチ部門、⑤梅・ゆずのドレッシング部門、⑥梅干部門、⑦菓子部門の 4 組（部門）が存在している（平均年齢 70 歳以上、中でもキムチ部門においてメンバーの高齢化が著しい）。

### 2) マーケティング戦略

#### ①製品差異化戦略

各組の生産品目は以下のとおりである。

キムチ部門：商標名は「百済王キムチ」であり、徐々に知名度が向上してきた。

梅・ゆずのドレッシング部門：梅やゆずを素材とするドレッシングや、パウンドケーキ、こんにやく等取扱商品の種類はグループの中で最多である。

梅干部門：南高梅の品種を用いて、非常においしい梅干が生産されている

菓子部門：大福や団子等のお菓子の生産販売。

#### ②チャネル戦略

「百済王キムチ」は、宮崎市のホテル、県民生協、学校給食からの注文も受けている。

「ドレッシング」は、福岡市の百貨店「岩田屋」や「三越」でも販売している。

「梅干」は、宮崎市の百貨店「山形屋」でも販売している。

「菓子」は、地元の農産物直売所「いっつもや」のみで販売。

### (3) 特定農産品推進事業

美郷町（旧南郷村）が力を入れている農産品は「南高梅」である。地域の気候、風土に適した特産品の開発を目指して南高梅の栽培を行っている。梅農家は8戸あり、その8戸とも町からの補助金により「1次加工施設」（梅の塩漬け施設）を設置している。おかげで高品質の梅干が、かなり量産できるようになり、現在、美郷町の南高梅として広く認知されるようになってきた。

## 第4節 旧南郷村が直面する地域振興の課題とその課題への対応策

このように、旧南郷村は思い切った内発型の観光事業や特産品事業を創出・展開し、農家の生産意欲の向上や活力の向上に、ある程度貢献している。しかしながら以上のような経営実態調査結果とデータの分析結果から考えると、山間の過疎地であり住民の高齢化が進展していることに加え、旧南郷村の地域振興戦略自体にいくつかの課題があるようである。そこでまず最初にその課題を抽出すると、以下のような課題が浮かび上がってくる。

### 1、地域振興の課題

- (1) 交通アクセスが不便である
  - 1) 日向市から車で約1時間、宮崎市から約2時間30分もかかる。
  - 2) 国道ではあるが、山間地ゆえに途中から道路が狭くなり、しかも曲りくねっており、ドライバーにとっては「酷道」である。
  - 3) 駐車場の収容力が不足している。
  
- (2) 地域観光事業において以下の施設・事業の魅力が不足している
  - 1) 西の正倉院・百済の館：展示品不足、中身の解説不足が顕著である。
  - 2) 百済小路壺号館：総事業費41百万円も投下した飲食施設が、居酒屋兼焼き鳥店1軒のテナントだけでは寂しい。

しかもこの業態は、「地元の食材をふんだんに用いた郷土料理でもてなす」というコンセプトのみならず、「百済の里づくり」というオリジナル・コンセプトとともにミスマッチしている。
  - 3) 温泉事業：泉質は良いが、それだけでは集客魅力に欠ける。

しかも料金ポリシーが顧客ニーズと若干ミスマッチしている。
  - 4) 宿泊事業：現代人のライフスタイルに合った宿泊施設が欠如。

料金ポリシーが顧客ニーズとミスマッチしている。
  
- (3) 地域特産品事業のマーケティング戦略が適切でない
  - 1) 地域を代表するような看板商品が見当たらない。「百済の里づくり」という地域特性（コンセプト）にふさわしい商品に的を絞った戦略が求められる。
  - 2) 特産品加工グループの高齢化の進行。特にキムチ部門（4人）が最も高齢化しており、事業の継続性に不安が残る。
  - 3) 経済のサービス化が進んでいるのに反し、「弁当」や「惣菜」が生産されていない。
  - 4) 直売施設「いっつもや」は規模が小さくて、品薄感が著しく、ファサードと店内が、農産物直売所らしいワクワク感に欠ける。

- (4) 「百済の里づくり」というコンセプトの下での統一的マーケティング戦略の欠如
  - 1) 両事業を連動させた相乗効果の積極的創出が見られない。
  - 2) 両事業に関するマーケティング・リサーチが不足している。
  - 3) 全般的にプロモーション（特に広報活動）が不足している。
  - 4) 新たなチャネル戦略の創出不足。
  
- (5) 両事業を競争力あるビジネスとして展開する経営主体の欠如
  - 1) 当地の地域特産品事業と地域観光事業の連携活動は役場が担当している。
  - 2) 競争力のある集客力と収益力の向上には民活が求められる。
  
- (6) 農業や農産物加工業の担い手不足
  - 1) 就業者の急激な高齢化。
  - 2) 若者にとって上記産業が就業の魅力に欠ける。

## 2、課題への対応策—その解決手段

続いて以上のような課題への対応策について、本論文第3章第3節で提示した戦略的内発型発展論を参考にして考察することにする。具体的には、戦略的内発型発展論に基づく戦略的6次産業化の一形態である「道の駅」を利用した地域振興策のマーケティング戦略の手法を援用する形で、その対応策について考察する。考察の結果は次のとおりである。

### (1) 交通アクセス関係

アクセス道路は国道であるため、地方自治体が単独で対応することはできない。その拡幅・整備については中・長期的観点から、行政に対する陳情が必要である。

「交通に不便な奥深い山間地に立地するからこそ、百済の王族が身を隠すのに適しているのである」ということを強調し、「1300年前のロマンを味わってほしい」と、交通アクセスの悪さを逆手に取ることで対応することが必要であろう。

ただし駐車場の収容力については、県を動かし、美郷町をあげて早期に対応すべきであろう。

### (2) 地域観光事業における施設・事業の魅力アップ

地域観光事業については、そこに行かなければ体験できないこと、そこに行けばワクワクするとか、心身の健康によいとか、味覚・聴覚・視覚等五感に訴えるものが味わえる等、現代人にとっての魅力化が求められる。旧南郷村の地域観光事業にとっては、次のような工夫が必要であると考えられる。

#### 1) 西の正倉院・百済の館

展示品を増強するとともに、展示品のみならず、これらの施設が設置されるに至ったロ

マンに満ちたストーリー性溢れる経緯や、内発型の地域観光事業としての「百済の里づくり」の中身について、パネルだけでなく、音声でもアピールすべきであろう。さらには百済の歴史、文化、生活様式等に関するマイスターないしコンシェルジュ的な人材を配置し、観客と質疑応答がなされるような体制をとると、観客の満足感がより一層高まるであろう。

#### 2) 百済小路壺号館

「百済の里づくり」という基本コンセプトを徹底させ、韓国料理のテナントを呼び込むべきであろう。韓国式の焼肉、ブルコギ、等を韓国式の食べ方で賞味できるようにするとともに、店内の雰囲気や韓国風にし、椅子、テーブル、壁等のインテリアや、BGMに至るまで、韓国の風情がたっぷり味わえるようにするのである。観光客は非日常性を求めていることを忘れてはならない。もちろんメニューの素材は極力当地域の産物を利用すべきである。

#### 3) 温泉事業

温泉施設にしても韓国風サービスを付加すべきであろう。たとえば韓国式の垢スリや、マッサージを導入するのである。さらに岩盤浴、薬石湯等湯治的な湯、サウナ等健康施設も韓国風にして設置すべきであろう。

その料金体系として、入浴のみ料金、他のサービスとのセット料金、総合サービス料金等、特割料金体系を設けるとよい。その際、当地が遠隔地にあり、利用者にとってそこまでのアクセスに苦労があることを考慮し、全体的に料金の割安感を出すべきである。

さらには、後述する特産品の購入客には、一定金額以上購入した場合に割引入浴券を提供するというようなポリシーも導入すべきであろう。

#### 4) 宿泊事業

これについても韓国をテーマにした宿泊施設の設置が必要であろう。外観は韓国風にし、内装は韓国式、洋式、和式の3種類を用意し、利用者の自由選択に任せるようにするのも一計である。

さらにシルバー層の間で、キャンピング・カーによるツーリズムが台頭してきており、それが流行する兆しがある。したがってこの顧客を取り込むべく、前述の駐車場整備の際に、キャンパー用の設備を併設するのも一計であろう。

### (3) 地域特産品事業のマーケティング戦略的対応

#### 1) 代表的な看板商品

農山村の当地において「百済の里づくり」というコンセプトに合う商品は、当然ながら「キムチ」であろう。既に「百済王キムチ」のブランドでキムチが生産され、宮崎市のホテル、宮崎県民生協、学校給食からの注文も受けているほどである。しかしながらそのことは他県の他都市ではほとんど知られていない。食べてみると、確かに「こく」が深く、本格的な韓国らしいキムチの味がする。

このキムチを百済小路壺号館内に設けるべき「韓国風レストラン」、および温泉内の飲食

施設でのメニューに添えるとともに、直売所（いっつもや）と、温泉内の売店でも、お土産用に積極的に販売すべきである。

さらに「南高梅とゆずのドレッシング」や、「梅干」も「韓国風味」のものを開発し、それを「百済王〇〇〇」と、統一ブランドにし、上記の施設で提供するべきであろう。いずれにしても、これらの商品の広報活動をマスコミのパブリシティ、およびホームページを利用して積極的に展開すべきである。

## 2) キムチ部門の高齢化対策

キムチの原料の白菜は、当地で獲れる間は極力当地のものを使用する。そして季節外には他地域のことを調達し、あくまでも当地の生産ノウハウ・生産施設・加工グループによって生産することによって「通年商品」化を図ることが、安定した販売活動のために必要である。そして当地の「百済王キムチ」という一種の「地域ブランド」でマーケティング活動を展開するのである。

このマーケティング活動を通じて、収益を大幅に拡大することが、若い後継者の出現・育成に対する動機付けになるであろう。

## 3) 直売所（いっつもや）の集客力・販売力強化策

当直売所の最大の欠点は、あまりにも小規模で、品揃えの魅力に乏しいことである。その打開策は、売り場の拡張と出荷者の増強である。出荷者の増強は対象を美郷町の近隣他区に拡大することによって実現できるであろう。出荷者が高齢化して直売所まで搬入できない場合は、直売所側で集荷するような体制の整備が必要である。「道の駅」の中には既にそれを実践しているところがあり、その数は次第に増加しつつある。

さらに高齢化率が43.6%（平成22年）と極めて高く、今後さらにその進行が確実視されている現状を考えると、買物難民が相当存在すると考えられる。彼らを救済するためにも、加工グループによる「弁当」「惣菜」の生産と、その宅配事業を早急に導入すべきであろう。

現に中山間地域のいくつかの「道の駅」では、同事業を実践している<sup>6)</sup>。

## 4) 直売所「いっつもや」の産直施設らしい賑わいの醸成策

この対応策としては、風にはためく複数ののぼり、店内のPOPとBGMの導入が最も有効である。さらには相応の売り場面積に、産直品の豊かな「品揃え」が有効であることはいうまでもない。究極的には集客力が高まり、店内が顧客で一杯になることが「賑やかさ醸成」の究極手段である。顧客の賑やかさが更なる賑やかさを呼ぶからである。そのためには、本章で提示する対応策をワンセットで実践することが必要である。

## (4) 「百済の里づくり」としての統一的マーケティング戦略の展開

### 1) 両事業の同時・積極的展開による相乗効果の推進

---

<sup>6)</sup> たとえば、佐賀県唐津市の「道の駅」 厳木（きゅうらぎ）や、福岡県田川郡香春町の「道の駅」 香春等は既に実践している。

上述の「地域特産品事業」と「地域観光事業」の改善策は、ともに統一テーマ「百済の里づくり」のコンセプトの下に統一し、他地域に対する競争優位性を発揮しうるマーケティング・ミックスの各要素を早期に実現し、それらを有機的に連動して同時に展開することが必要である。それによって両事業に相乗効果が発生し、1 + 1 が2にも3にもなり、より大きな成果を生むからである。本論文の第3章で提示した「戦略的6次産業」の有効性はここにあるのである。

#### 2) マーケティング・リサーチの実践

上記事業の実現には、その経営主体の経営力（地域資源、人材、財務状況、経営管理力、研究・開発力等）と当地域の経営環境条件（ターゲット顧客層、競合先、経済環境、政治的環境等）の実態を十分把握しておかなければならない。すなわち、上記の「戦略的6次産業」に固有のマーケティング戦略を成功させるには、その前段で、そのための「マーケティング・リサーチ」を確実に実践する必要がある。

さらに日頃から、当地の観光事業・特産品事業の双方に関する、顧客の生の声の収集・分析と、競合先等の実態に関する情報の収集・分析を絶えず行うようにすべきである。

#### 3) 全般的プロモーションの実践

前述した両事業の改善策（特に緒施設の整備と事業体制）が実現した後で、「百済の里づくり」のリニューアルを祝う大きなイベントを、韓国側の要人と日韓のマスコミ報道記者を招待し、外務大臣、県知事、町長の臨席のもとで大々的に実践することも効果的である。マスコミには事前にニュース・リリースし、特集番組や特集記事の用意をお願いしておくのも一計であろう。もちろん、ホームページで広く知らせておくことを忘れてはならない。

リニューアル・オープンした後も「師走祭り」を中心に、季節に合わせた諸種のイベントを定期的に展開し、その都度パブリシティとホームページによる広報活動を展開することが必要である。

#### 4) 新たなチャネルの創設

既に一部の商品は宮崎市や福岡市のデパートで販売しているが、その他に、福岡市や宮崎市に直営のアンテナショップを設け、産直販売を行うとともに、当地域の地域観光情報を同アンテナショップ内で、パネル、ちらし、VTR等で提供し、当該地域への観光を促すことも大切である。

時にはアンテナショップの利用客に呼びかけ、ショップのある福岡市や宮崎市から、チャーターバスによる「百済の里」への日帰りまたは1泊2日の団体旅行を企画・実践するのも有効であろう。特にイベント時での実践は評判を呼ぶことと思われる。

#### (5) そのための経営主体の確立

##### 1) 両事業をとりまとめ、ビジネスとして展開する専門組織の設立

現状では温泉事業とその関連事業だけは第三セクターの株式会社がその経営を行っている。しかしながら、前述のように地域特産品事業と地域観光事業は有機的に連携して展開

することにより、より一層の経済効果が出るものである。当地ではその連携して展開する機能は現在のところ行政（役場）が担っている。当該担当者は役場の有能な幹部職員である。しかしながら彼らは数年で配置換えがあるうえに、ビジネスの専門家ではない。

地域特産品事業と地域観光事業を有機的に連携・展開するビジネス組織を設立することが必要である。

## 2) 民活の導入

そのようなビジネス組織は、組織そのものの利潤の追求とその蓄積ではなく、地域の振興というミッションの遂行を事業理念とする「ソーシャル・ビジネス組織」であるべきである。しかしながら、その組織の実質的経営者には、小売ノウハウやマーケティング戦略および経営管理の能力に長けた人物を就任させるべきである。「道の駅」で活躍しているところの実質的経営者、すなわち駅長ないし支配人は、たいてい百貨店や総合スーパーで店長、売り場主任、バイヤー等の職についていた人物である。

すなわち、このような形で民間の知恵と活力の導入を図ることが求められる。

## (6) 農業や農産物加工業の担い手の確保

この問題に対する根本的解決策は、上述した諸課題の解決策を実践し、事業に弾みをつけて、収益力を高めて十分な所得を提供し、将来の明るい見通しをつけることである。

## おわりに

このように旧南郷村は、慧眼の持ち主、田原正人村長のリーダーシップの下で、地域資源の活用によるユニークな内発型の地域振興に着手したのである。

しかしながら、山間地域でありかつ過疎地域であることや、高齢化の進展および交通アクセスの脆弱性に加え、地域内の産業振興を目的に、地域観光事業と地域特産品事業の相乗効果を発揮するような、積極的マーケティング戦略を展開できる経営主体が欠如しているため、大きな成果が得られていない。

旧南郷村の地域活性化を図るためには、上記のような経営主体を早く設立し、マーケティング戦略や小売ノウハウ、そしてマネジメント力に長けた人物を経営者として、特産品事業と地域観光事業を連携して積極的に推進し、特定大都市をターゲットとするようなマーケティング戦略を展開すべきであろう。

特産品としては「百済の里づくり」のイメージとマッチする「キムチ」（ブランド名「百済王キムチ」）を中心に、その量産化を図り、その積極的販売を図ることが望ましいと考えられる。そのプロモーションの一環として、たとえば福岡市や宮崎市に産直品のアンテナショップを設け、試食販売の形でストーリー性を添えて宣伝し、かつ地域観光情報の積極的提供を行なって拡販と知名度の向上を図る、という方法が考えられる。

それをテストマーケティングと位置づけ、その効果的販売ノウハウを蓄積しながら、徐々に首都圏や関西圏等にも販路を広げてゆき、最終的には日本全国での市場浸透を図るとい

うように身の丈サイズで出発し、様子を見ながら全面展開を推進するという方策が好ましいと考えられる。

旧南郷村の応援をしながら、今後とも、同地における地域振興策の展開の実態を継続して調査・分析し、見守ることを今後の課題として残しておきたい。

## 第6章 結論と今後の研究課題

### 第1節 結論

これまで日本の政府が企画してきた地域振興政策は、結果的にそのほとんどが有効ではなかったが、ただ1つ「道の駅」事業だけは、有意義かつ効果的に運営されているように見受けられる。

しかしながらその中には、抜群の集客力と売上高を達成して地域を活性化させ、マスコミに報道されるところがある一方で、低迷しているところもある。

本論文の目的は、「道の駅」が展開すべき地域振興に有効なマーケティング戦略のあり方を探求し、そこで得られた知見に基づいて、事例地域の低迷する地域振興事業の改善策を具体的に提案することにある。そのため関連する内外の文献を調査し、また実際の「道の駅」に対する経営実態調査を行い、得られたデータを分析することにより、その方策について考察した。

「道の駅」事業は「農山村地域の振興」という目標を有するものである。そこでまず、国や地域の経済活性化に貢献するとされている、マーケティングやマーケティング戦略の、意義と特性について考察した。マーケティングとは端的に定義付けると、「商品やサービスが売れて健全な長期最大利潤が得られるようになるための条件作りをして売ること」である。それゆえに農産物を対象にマーケティングを展開すると、それがよく売れるようになるであろう。ついでながらマーケティング戦略とは、「経営目標を達成するための長期的・総合的なマーケティング上の方策」という意味である。

地域振興は一朝一夕に達成できるものではない。それには、何年もの年月を要するので、長期的取り組みが必要である。しかもそれは、たとえば役場の産業振興課のみで達成できるものではない。地域が総力をあげて地域ぐるみで取り組むべきものである。したがって農産物がよく売れて農家の所得が増え、彼らの農業に対する就業意欲が高まるような地域振興を図るには、農産物を対象とするマーケティング戦略の展開が求められる。

マーケティングには、大別して、その主体者の営利追求・蓄積型のマネジリアル・マーケティングと、営利追求は二の次とし、社会問題の解決（ミッション追求）を主目的とするソーシャル・マーケティングの2種類がある。したがって地域振興というミッションの達成を追求するには、ソーシャル・マーケティングの精神を基盤とするマーケティング戦

略の手法が展開されるべきである。

上記のようなマーケティング戦略を展開する企業は、売上高が伸び、そのライバル企業も「競争戦略」を追求するため売上高が拡大する。かくてそれらの企業が属する特定産業が発展することになる。他の産業においても、その産業内の各企業によって知恵に満ちたマーケティングやマーケティング戦略が展開されると、その産業も発展することになる。これがマーケティングやマーケティング戦略が、国や地域の産業振興をもたらすメカニズムである。

レディとキャンベルは、日本が高度経済成長に成功した要因を、マーケティング戦略の視点から追求し、その成功のメカニズムを示す 9 つの構成要素からなる「統合的マクロ・行動学的モデル」を構築した。このモデルは地域振興のためにも援用できるものであると判断し、このモデルのメカニズムを日本の農山村地域の振興に適用した場合の展開手法について考察した。その結果、事例分析により、このモデルの「地域振興」に対する有効性が実証された。

なお上記モデルの中で、レディとキャンベルが提示する、優れた日本人経営者に見られる 3 種類の行動特性、すなわち彼らの用語によると、①「態度」、②「達成志向」、③「応用力」が、九州における過疎農山村の地域振興に成功している 3 地域のリーダー（すなわち、宮崎県綾町の郷田實町長、同県南郷村の田原正人村長、大分県大山町の八幡治美町長）に共通していることが判明した。

しかしながら、上記 3 首長は上記の 3 行動特性に加え、①「当該地域に対する強烈な思い入れと危機感」、②「洞察力・決断力とリーダーシップ」、③「チャレンジ精神と粘り強さ」、そして④「マーケティング戦略的発想」という 4 種類の資質・行動特性に富んでいることも判明した。したがって日本における「農山村地域」の地域振興を図るためには、その事業の推進機関のリーダー（通常は首長）に、上記の合計 7 つの資質・行動特性が備わっていることが必要である（望ましい）ということになる。

日本の農山村地域における産業の振興手段としては、①外部から企業を誘致する「外発型」と、②地域の内部から地域の産業を創出する型、すなわち、地域内に顕在的あるいは潜在的に存在する特産品事業や観光事業につながる資源を活用して地域産業の創出・振興を図る「内発型」、の 2 つの手法が知られている。

外発型の場合は、結果的に長い目でみると、地域の産業経済に対する貢献度が極めて低いといった重大な欠点を持つ場合が多い。それに対して「内発型」は、地域内に存在する

農産品や観光資源等を活用して産業起こしを図るものであるだけに、それが活発化してくると農家収入が増加し、彼らの農業に対する取り組み意欲も向上し、地域経済の活性化がもたらされることになる。

したがって地域振興を図るためには、「内発型の産業振興」をモットーとし、経済の地域内波及効果と地域内の各産業の長期的発展を図るべきである。ここで大切なことは、その企画・実践に際し、①宮本や保母が提示する内発的発展論に求められる要件やそれが内包する課題をクリアし、②かつ守友の提示するような地域振興に関する実践理論を踏まえたうえで、地域振興機能を有するマーケティング戦略の概念・手法を盛り込んだ「内発型地域振興策」を展開すべきであるということである。

本論文では、そのような規範に基づく地域振興モデルを「農山村向け戦略的内発型発展論」と呼んでいる。より具体的には、「農山村向け戦略的内発型発展論」とは、以下の4項目の要件を備えたものである。

- ①自治体の長をリーダーとする地域ぐるみの組織的展開
- ②地域内の顕在的・潜在的資源の活用による自前の発展努力
- ③政府による支援策の積極活用
- ④大都市等をターゲットにし農家に大幅な所得増をもたらす「戦略的6次産業」の創設

ここでいう④の「戦略的6次産業」は、通常の「第6次産業」（すなわち単に当該地域内における第1次産業、第2次産業、第3次産業を組み合わせたもの）とは異なり、農産物が多く売れて農家により多くの収入がもたらされ農家の生きがいが高揚し、そして地域の経済がより一層活性化するように、マーケティング戦略の概念と手法を織り込んで組み立てた「第6次産業」である。

すなわち上記の「戦略的6次産業」は次の6項目の特徴を有する。㊶第3次産業を「核的事業主体」とし、「特産品事業」と「地域観光事業」の同時展開、㊷大都市をターゲットにする、㊸「競争戦略」と「成長戦略」の同時展開、㊹ソーシャル・マーケティングの見地に立ったマーケティング戦略、㊺地域内の自然環境保全を図る、㊻必要な運営資金は「戦略的6次産業」からの収益金で賄う。

本論文でとりあげている「道の駅」が有効に機能するためには、それが「農山村向け戦略的内発型発展論」および「戦略的6次産業」の概念に即したものであるべきである。それを検証するために、実際に「道の駅」の経営実態について調査を行った。その結果は次

のとおりである。

実態調査の対象は、福岡県の旧産炭地で過疎化が進む筑豊地域における、3つの「道の駅」である。それらは平成21年、22年、23年と、ほぼ同時期に設置された若い「道の駅」であり、筑豊地域のほぼ中心部に、正三角形の頂点に当るような位置関係で設立されている。その経営実態を調べてみると次のことが判明した。

「道の駅」は地方自治体の長によって企画され、国土交通省との共同出資で、その敷地、建物、および付随施設が用意される。「道の駅」を利用した地域振興事業は、その中に設けられた「直売所」の事業主体がリーダーとなり、農家群との有機的な連携の下で、主として当該地域内で取れた農産物およびその加工品の販売事業を自前で展開するものである。実態調査によると、上記3駅ともその手法がとられている。そして確かに3駅とも「戦略的6次産業」を構築し、その推進を図っている。

以上より、上記3つの「道の駅」の事業は「農山村向け戦略的内発型発展論」に則ったものであるといえる。ただし「戦略的6次産業」の中身については、3駅の間に関係があり、マーケティング戦略に巧拙がみられるのである。

すなわち平成22年にできた「道の駅」「おおとう桜街道」Xは他の2駅、YとZに比べ、群を抜く経営業績を達成している。若干の課題はあるが、その秘訣は以下の通りである。

#### 1、卓越した事業コンセプトと、その的確な具現化

「おおとう桜街道」は事業コンセプトを「オール年代の家族みんなで楽しめるミニ観光スポット」とし、そのために地域特産品事業（農産物直売事業）と、地域観光事業（温泉事業と子供向け電動遊具事業）を併業することにした。

#### 2、魅力的かつ的確な小売マーケティング・ミックス

「おおとう桜街道」は、その事業コンセプトに最適で競争優位性のある小売マーケティング・ミックスを、次のように構築している。

##### (1) 立地

農産物直売事業と地域観光事業と、その駐車場スペース用に安くて広い土地が必要であるため、幹線道路から離れたところに広大な用地を確保した。

## (2) 店舗施設

- 1) 農産物直売所の売場面積は 500m<sup>2</sup>弱と広く、700 名もの出荷者が出品できる。
- 2) フードコートは 80 席、8 件の飲食店を擁し、多くの顧客が多様な食事ができる。
- 3) トイレは 1 億円かけ、広く、芸術的で超豪華な設備内容となっている。

## (3) 製品計画（品揃え）

### 1) 農産物直売事業

- ①安心・安全・新鮮を追求するために品質管理に力を入れている。
- ②広い売場面積を活かした豊かな品揃え。
- ③顧客の生の声を商品に反映し、たとえば筑豊地区の老舗商材の拡大を図っている。
- ④自社の敷地内に農場を有し、より安全・安心・新鮮野菜のハウス栽培を実践。
- ⑤「しじみ」の養殖とその加工品の開発により、「成長戦略」と「製品差異化戦略」の同時展開を図っている。

### 2) 温泉事業

周辺の温泉施設との差異化のために、8 種類の湯と薬石湯を設けている。

## (4) 価格政策

近くの総合スーパーの農産物よりも若干低めの売価を設定するよう、出品農家に指示している。その推進のために、農家に対する販売手数料を 10%に抑えている。

## (5) プロモーション

- 1) 地域観光事業と農産物直売事業が相乗効果を生み、極めて大きな集客力を発揮。
- 2) 1 億円のトイレや薬石湯等を儲け、ロコミ効果の推進を図っている。
- 3) 魅力的な大規模イベントを次々と実行している。

## (6) チャネル

出荷農家に対し、品質管理や価格設定に対するコントロールを行う等、彼らとの一体的展開を図っており、自社をチャネル・リーダーとする、川上に向けての垂直的マーケティングシステム（VMS）を構築している。

(7) 情報システム

「おおとう桜街道」は出荷農家に対し、在庫メール日に4回も発信している。

(8) 物流

上記の情報を受けて各農家はタイムリーかつ他頻度に納品配送を行っている。

さらに、「道の駅」「おおとう桜街道」を利用した大任町の地域振興策の有効性は、マーケティング戦略の視点からは次のように要約できるであろう。

- (1) 比較対象とした「道の駅」YとZにおける直売事業の売上高は、いずれも250百万円前後であるのに対し、当駅の直売事業は572百万円を達成している。
- (2) さらに温泉事業の売上高が157百万円に上る。
- (3) 当駅で販売している農家の年間最大販売額は、約800万円であり、農家一戸当たりの平均販売額は約82万円である。
- (4) 当駅で販売している農家の活気は、当駅の支配人の評価によると、「極めて大」である。
- (5) 当駅の直売事業で30人（正社員4人）、温泉事業で31人（正社員3人）の雇用。
- (6) 以上の結果として、当駅の直売事業と温泉事業の粗利益の合計は227百万円に上る。
- (7) 当駅の営業利益のうち、8300万円を大任町に寄付している。
- (8) それでも当駅の最終利益は69万円の黒字である。
- (9) おかげで大任町は、当駅設立に要した国からの借入金（6億円、12年払い）を7年半で完済できる見通しである。

以上のように、「おおとう桜街道」を利用した大任町の地域振興策は、大任町の農家の所得向上や精神的活力の向上に貢献するだけでなく、広く大任町の地域住民の雇用の確保と精神的活力の向上にも貢献し、農山村地域の振興に対して有効であると考えられる。

このような「道の駅」のマーケティング戦略の手法は、「道の駅」以外の地域振興プロジェクトにも応用できると考えられる。そこで、宮崎県旧南郷村における「百済の里づくり」を事例としてとりあげ、直面する課題の抽出と、「道の駅」のマーケティング戦略の手法による具体的な改善策の提示を試みた。以下がその概要である。

旧南郷村は慧眼の持ち主、田原正人村長のリーダーシップの下で、地域の歴史的資源の活用による独特の内発型地域振興事業に着手した。しかしながら、山間地域でありかつ過

疎地域であること、高齢化の進展、交通アクセスの脆弱性に加え、地域内の産業振興を目的とした積極的なマーケティング戦略の展開がみられない。

旧南郷村の活性化を図るためには、地域振興事業に専念できる事業主体を早く設立し、マーケティング戦略や小売ノウハウ、そしてマネジメント力に長けた人物を実質的な経営者に据え、特定大都市をターゲットとし、特産品事業と地域観光事業を同時に積極的に展開するようなマーケティング戦略を開始すべきであろう。

特産品としては「百済の里づくり」のイメージとマッチする「キムチ」（ブランド名「百済王キムチ」）を中心に、その量産化を図り、その積極的販売を図ることが望ましいと考えられる。そのプロモーションの一環として、たとえば福岡市や宮崎市に産直品のアンテナショップを設け、試食販売の形でストーリー性を添えて宣伝し、かつ地域観光情報の積極的提供を行なって拡販と知名度の向上を図る、という方法が考えられる。

それをテストマーケティングと位置づけ、その効果的販売ノウハウを蓄積しながら、徐々に首都圏や関西圏等にも広げてゆき、最終的には日本全国での市場浸透を図るというように身の丈サイズで出発し、様子を見ながら全面展開を推進するという方策が好ましいと考えられる。

このように「道の駅」というビジネス・モデルと、その実践のためのマーケティング戦略は、農山村地域の振興事業に有効であり、その概念と手法は他の地域振興プロジェクトにも応用できるものであるといえよう。

## 第2節 今後の研究課題

本論文では、時間と費用の制約から、福岡県田川郡筑豊地域の隣り合う3つの「道の駅」の経営実態調査だけを行った。この調査で明らかになった3件の経営実態を比較・分析するだけでも、その効果的な事業のあり方に関する大きなヒントが得られた。この調査結果だけでも、福岡県あるいは九州地域における「道の駅」の地域振興事業に関する貴重な資料であろう。

しかしながら、九州・沖縄8県に立地する120の「道の駅」を対象に同様の調査を行い、その調査結果の比較分析を実践するならば、より有効なマーケティング戦略のあり方に関する秘訣が浮き彫りになることと思われる。その分析結果を体系的にまとめるならば、それは日本全国の「道の駅」の地域振興事業にとって効果的な実践理論となり、日本の農家と農山村の活性化に役立つであろう。

さらにその「道の駅」のマーケティング戦略の実践理論は、農山村における他の地域振興プロジェクトにも援用でき、日本の農山村地域および農家の活性化に貢献できるであろう。やがては農業後継者が数多く出現し、食料自給率の向上に対する大きな一助になるのではないだろうか。

また旧南郷村における「百済の里づくり」をコンセプトとする地域振興戦略に対する、本論文で提唱した「道の駅」のマーケティング戦略の手法を援用した改善策が、どの程度効果があり、その経済効果がどの程度高まってくるか、旧南郷村の応援をしながら、今後とも、その実態を継続して調査・分析し、見守ってゆきたい。

さらに現在、中国においても経済の急激な成長に伴い、若者の農業離れが進み、内陸部の農業地域の疲弊が進んでいる。このことが深刻な社会問題になってきており、なんらかの対策が必要になっている。その対応策として、日本の「道の駅」のビジネス・モデルと、その活性化を目的とするマーケティング戦略が、有効に利用され機能するのではないかと考えられる。しかしながら、日本での経験をそのまま導入するのではなく、中国の社会・経済環境にうまく適合するようになんらかの修正をした上で導入する必要があるであろう。

そこで、中国版の「道の駅」の導入と、その効果的なあり方についても、研究してゆきたいと考えている。

## 参考文献

### [欧文文献]

- American Marketing Association (2008) *Marketing News*, 15 Jan.
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
- Bartels, R. (1976) "Marketing and Economic Development" in *Macro-Marketing Distributive Process from a Social Perspective*, edited by C. C. Slater (ed.) Boulder, Colorado: University of Colorado (August 15-18).
- Bennett, P. D. (ed.) (1988) *Dictionary of Marketing Terms, 2<sup>nd</sup> ed.*, American Marketing Association.
- Committee on Marketing Definitions (1960): *A Glossary of Marketing Terms*, American Marketing Association.
- Drucker, P. F. (1958) "Marketing and Economic Development" *Journal of Marketing* XX II, 3 (January).
- Drucker, P. F. (1964) *Practice of Management*, Charles E. Tuttle Company, Tokyo.
- Gavin Parker (2010) michi-no-eki-an opportunity for the rural economy?, *Town & Country Planning*, July/August 2010, pp. 342-346.
- Hiroataka Koike, Akinori Morimoto, Keiko Yoshida, and Takayuki Teshima (2005) Machinoeki - A Challenge for Revitalizing Communities in Japan, *The 6<sup>th</sup> International Conference on Walking in the 21<sup>st</sup> Century*, September 22-23, 2005, Zurich, Switzerland, [www.walk21.ch](http://www.walk21.ch) [www.walk21.com](http://www.walk21.com)。
- Kotler, P. and G. Zaltman (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change," *Journal of Marketing*, Vol. 35, July.
- Kotler, P. and K. L. Keller, (2009) *A Framework for Marketing Management*, Pearson Education.
- Kotler, P. and G. Zaltman (1971) "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change,"。
- Kotler, P. and S. J. Levy (1969) "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 33.
- Lazer, W. (1969) "Marketing Changing Social Relationship,"。
- Lazer, W. and P. LaBarbera, 川勝 久 訳 (1976) 「ソーシャル・マーケティング—その理論と実際—」 村田 昭治 編著『ソーシャル・マーケティングの構図—企業と社会の交渉—』 税務経理協会。
- McCarthy, E. J. (1975) *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, pp. 75-81 栗屋義純監訳 (1978) 『ベーシック・マーケティング』 東京教学社。
- Reddy, A. C. and D. P. Campbell (1994) *Marketing's Role in Economic Development*, Quorum Books.

- Rostow, W.W. (1965) “The Concept of a National Market and Its Economic Implications, ”  
in *Marketing and Economic Development*, P.D. Bennett (ed.) Chicago: American  
Marketing Association.
- Shaw, A.W. (1915) *Some Problems in Market Development*, Harvard University Press.

#### [邦文文献]

- 相川哲夫 (1985) 『農村空間整備論』農林統計協会。
- 秋山聡 (2011) 「道の駅の機能に関する研究」『JICE report』第 19 巻, pp. 43-48。
- アドバンス大分 (1982) 『おおやま独立国』アドバンス大分。
- 飯坂正弘 (2003) 「POS システムによる農産物直売所の運営改善効果—広島県における導入  
試験—」『2003 年度日本農業経済学会論文集』, pp. 257-260。
- 飯田清悦 (1986) 『ふるさと産業振興作戦』日本経済新聞社。
- 井関利明, コトラ・アンドリーセン (2005) 『非営利組織のマーケティング戦略』第一法  
規株式会社, pp. 591-634。
- 伊東維年 (2012) 『地産地消と地域活性化』日本評論社。
- 小野洋・横山繁樹・尾関秀樹・佐藤和憲 (2005) 「農産物直売所の地域経済への波及効果—  
地域産業連関表を用いて—」『2005 年度日本農業経済学会論文集』, pp. 201-204。
- 小田切徳美 (2011) 『農山村再生の実践』農山漁村文化協会。
- 大西千絵・小野雅之 (2006) 「市」の特徴を活かした直売活動の展開戦略に関する考察『東  
北農業経済研究』第 24 巻第 1 号, pp. 1-20。
- 加藤勇夫 (1982) 『マーケティング・アプローチ論—その展開と分析— [増補版]』白桃書  
房。
- (株) 経済法令研究会 (2011) 「農業の未来のために 6 次産業化と JA の新たな役割」『JA 金  
融法務別冊』。
- 片倉和人 (2001) 「消費者にとって直売所の魅力とは」『農業と経済』第 67 巻第 9 号,  
pp. 151-159。
- 橘川武郎・連合総合生活開発研究所編 (2005) 『地域からの経済再生—産業集積・イノベー  
ション・雇用創出』有斐閣。
- 岸康彦 (2002) 「新段階を迎えた農産物直売所」『農業研究』第 15 号, pp. 129-174。
- 熊田喜三男 (2010) 「道の駅とマーケティング戦略の実践：岐阜東濃地域を例として」  
『名古屋外国語大学現代国際学部紀要』第 6 巻, pp. 145-192。
- 黒田浩介 (2011) 「道の駅の地域振興施設におけるビジネスの現状と課題」『道の駅』  
を拠点とした地域活性化調査報告書』財団法人 地域活性化センター地域活性化センタ  
ー, pp. 125-134。
- 慶野征・中村哲也 (2004) 「道の駅併設農産物直売所とその顧客の特質に関する考察」『千  
葉大学園芸学部学術報告』第 58 巻, pp. 41-49。

- 郷田實（1988）『結いの心』ビジネス社。
- 小長谷一之（2012）「地域活性化と『内発型外需開拓型モデル』」小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊田『地域活性化戦略』晃洋書房。
- 小長谷一之・渡邊公章・岩井正（2010）「道の駅」とは何か——交通条件を生かした地域活性化拠点』『地理』古今書院，第55巻第7号 pp. 14-22。
- 神戸正（1970）『都市農業の直売戦略』誠文堂新光社。
- 埼玉県農林部食品流通課（1997）『全国農産物産地直売の実態調査結果について』。
- 斉藤修（2012）『地域再生とフードシステム—6次産業，直売所，チェーン構築による革新—』農林統計出版株式会社。
- 佐藤快信・西川芳昭・鶴淵鉄平（2012）「道の駅の地域振興に関する一考察」『長崎ウエスレヤン大学現代社会学部紀要』第10巻第1号，pp. 53-62。
- 桜井清一（2011）「直売所における消費者との交流」『農業と経済』第67巻第9号，pp. 107-115。
- 塩山沙弥香・山崎義人・中瀬勲（2011）『ランドスケープ研究』第74巻第5号，pp. 679-684。
- 清水龍栄（1999）『社長のための経営学』千倉書房。
- 島川悠太・杉山純一・中嶋和成・高木順子・宇田渉（2008）「POS システムを利用した生産情報開示技術の開発」『農業情報研』第17巻第3号，pp. 119-125。
- 関満博・酒本宏（2011）『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（2010）『農産物直売所/それは地域との「出会いの場」』新評論。
- 関満博・松永桂子（2012）『集落営農/農山村の未来を拓く』新評論。
- 田内幸一・村田昭治編（1981）『現代マーケティングの基礎理論』同文館出版。
- 内田純一著・戦略研究学会編（2009）『地域イノベーション戦略—ブランディング・アプローチ—』芙蓉書房出版。
- 高田尚人・松田泰明（2012）「道の駅の休憩機能の重要性と利用者評価」『寒地土木研究月報』第709巻，pp. 38-43。
- 谷本寛治（2006）『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭—』中央経済社。
- 鶴見和子（1996）『内発的発展論の展開』筑摩書房。
- 鶴見和子・川田侃編著（1989）『内発的発展論』東京大学出版会。
- 辻弥兵衛（1979）『地域からの出発』日本経済通信社。
- 辻雅男（2006）『農村再構築の課題と方向』農林統計協会。
- 友田滋夫（2006）「事例報告 道の駅を活用した地域事例」農村開発企画委員会『新しい農村計画』，pp. 20-33。
- 長尾正克（2011）「過疎地域における産業クラスター型地域振興—下川町の事例」三大学院共同出版編集委員会・松本源太郎・村上了太・菊地裕幸『地方は復活する—北海道・鹿児島・沖縄からの発信』日本経済評論社。
- 長崎利幸（2006）「村をまるごと売る・地域ブランド化戦略—高知県馬路村農業協同組合の取り組み—」関満博・及川孝信編『地域ブランドと産業振興』新評論。

- 『西日本新聞』 2012年8月22日号。
- 日本経済新聞社(1986)『九州リーダー』日本経済新聞社。
- 橋本卓爾(2011)「都市と農村の交流・連携の思想」橋本卓爾・山田良治・藤田武弘・大西敏夫編『都市と農村』日本経済評論社。
- 橋本勲(1973)『現代マーケティング論』新評論。
- 長谷山俊郎(1998)『農村マーケット化とは何か』農林統計協会。
- 原裕美・遠藤祐子(2006)「交流拠点施設の設置効果と利用実態―道の駅を事例として」『山口県農業試験場研究報告』第55巻, pp. 29-39。
- 古川久雄(2011)『オアシス農業起源論』京都大学学術出版会。
- 保母武彦(1996)『内発的発展論と日本の農山村』岩波書店。
- 真島良孝(2011)「食料危機・食料主権と“ピア・カンペシーナ”」村田武編『食料主権のグランドデザイン』(社)農山漁村文化協会。
- 町田博(1999)『地域開発序論』多賀出版。
- 松永桂子(2012)「道の駅を核とした地域の新たな試み」『『道の駅』を拠点とした地域活性化調査報告書』財団法人 地域活性化センター, pp. 3-10。
- 松永桂子(2012)「地域を豊かにしていく道の駅」『『道の駅』を拠点とした地域活性化調査報告書』財団法人 地域活性化センター, pp. 135-140。
- 南邦和(2006)『百済王はどこから来たか:宮崎県南郷村の百済伝承を追う』(みやぎき文庫41) 鈹脈社。
- 宮澤永光・亀井昭宏 監修・岩本俊彦・恩蔵直人・小宮路雅・嶋村和恵・武井寿 編集(1998)『マーケティング辞典』同文館出版。
- 宮本憲一(1989)『環境経済学』岩波書店。
- 村上和史(2000)「農産物直売所利用客の購買行動に関する考察―岩手県内の事例によるPOSデータとアンケート分析から―」『2000年度日本農業経済学会論文集』, pp. 139-142。
- 守友裕一(1991)『内発的発展の道』社団法人 農山漁村文化協会。
- 山崎朗(1998)『日本の国土計画と地域開発』東洋経済新報社。
- 山崎充(1987)『地域産業のみなおし』中央経済社。
- 山田浩之(2002)『地域経済学入門』有斐閣。
- 山本久義(2002)『中堅・中小企業マーケティング戦略』同文館出版。
- 山本久義(2008)「九州地域の「道の駅」におけるマーケティング戦略の実態と展望」九州産業大学『産業経営研究所報』第40巻, pp. 121-141。
- 山本久義(2003)『ルーラル・マーケティング論』同文館出版。
- 山本久義(2008)『ルーラル・マーケティング戦略論―複合的農山漁村型地域産業のマーケティング戦略―』同文館出版。
- 山本久義(2011)「道の駅」再考―農水産物直売事業の本質―『日本商業施設学会 第10回研究発表論集』 pp. 30-35。

山本久義 (2013) 『マーケティング論再考』 泉文堂。

吉野馨子・片倉和人・岡村純・根岸久子・野見山雄・高橋由子 (2001) 『青空市・直売所の多様な役割と運営』 生活研究レポート。

World Bank (2004) *Guidelines for Roadside Stations "Michinoeki"*,

[http://www.worldbank.org/transport/roads/rdside%20station%20docs/01\\_Intro-Note6.pdf](http://www.worldbank.org/transport/roads/rdside%20station%20docs/01_Intro-Note6.pdf), (2013年6月13日検索)

国土交通省 HP <http://www.mlit.go.jp/road/station/road-station.htm>, (2013年5月1日検索)

農林業センサス HP <http://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/index.htm>, (2013年7月5日検索)

福岡県大任町 HP <http://www.town.oto.fukuoka.jp/>, 2013年5月1日付。

福岡県市町村要覧 HP, <http://www.fukuoka-shinkou.or.jp/publication/youran.html> (2013年7月1日付)。

MICHINOEKI (道の駅) セミナー(2004)

[http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/06/060213\\_2\\_.html](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha04/06/060213_2_.html), (2013年6月13日検索)

## 謝 辞

本研究を遂行し学位論文をまとめるに当たり、多くのご支援とご指導を賜りました。指導教官川口雅正教授には、時に厳しく時にやさしくご指導を賜り、心より感謝と敬意の意を申し上げます。博士後期課程で2年間ご担当頂いた山本久義教授からマーケティング戦略や地域振興に関する実践理論と実態調査、そして分析の仕方等について熱心なご指導を賜り、心から感謝致しております。

学位論文審査の労をお執りくださいました内山敏典教授 高哲男教授 朝元照雄教授には、多くの貴重なご助言と温かいご支援を賜りました。記して感謝を申し上げます。

修士論文および卒業論文のご指導を賜りました横山秀司教授 田中勝教授に感謝を申し上げます。

また、学会活動を通じてご意見・ご助言を頂きました多くの先生に感謝を申し上げます。そして、実態調査におきまして、多くのご協力を頂きました方々に深く感謝致します。

最後に、これまで自分の思う道を進むことに対し、温かく見守りそして辛抱強く支援してくださった両親と夫に心からの謝意を記します。