

都市近郊鉄道無人駅を拠点とした 地域活性化対策についての一考察

～ コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、
マイクロツーリズムの視点から ～

森 耕 三

キーワード：無人駅、地域活性化、地域ブランド、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、マイクロツーリズム

1. はじめに

鉄道無人駅が地方過疎地域のみならず、全国的に増えつつある。

本来、鉄道駅は地域の玄関口として、乗降客だけではなく多くの人々で賑わうべき場所である。今日でも大都市ターミナル駅はもちろんのことベッドタウンに近接する鉄道駅は、終日多くの人たちの訪れる場所であり、人々の生活サービスを含め地域経済に大きく貢献している。

賑わいを創出している鉄道駅がある一方、無人駅となり乗降客数も年々減少し、近隣住民にとって関心の持てない場所となっているところもある。そのような無人駅が都市近郊エリアにも存在する。

表1は、JR西日本管轄で長年乗降客数トップである大阪駅近郊の無人駅例である。それに示されるように、例えば大阪駅から営業距離50km以内に大阪府内に1駅、兵庫県内に2駅、京都府内に3駅、奈良県内に2駅の無人駅が存在する。営業距離100km以内まで広げて見るならば、さらに多くの無人駅が存在するであろうことがわかる。

本稿は、都市近郊鉄道無人駅を拠点とした地域活性化対策についての一考察である。

表 1：大阪駅近郊のJR無人駅例（筆者作成）

JR駅名	所在地1	所在地2	路線	大阪駅からの 営業距離(km)	起点駅※	起点駅からの 営業距離(km)
長滝	大阪府	泉佐野市	阪和線	47.0	天王寺	36.3
山中溪		阪南市		55.9		45.2
武田尾	兵庫県	宝塚市	福知山線	32.8	尼崎	25.1
道場		神戸市		37.8		30.1
小野町		小野市	加古川線	85.9	加古川	13.7
JR三山木	京都府	京田辺市	学研都市線	39.6	木津	9.4
下粕		精華町		41.6		7.4
西木津		木津川市		46.8		2.2
金橋	奈良県	橿原市	万葉まほろば線	46.4	奈良	27.3
畝傍		橿原市		49.0		24.3

※路線の両端のうち、本線との接続点駅のこと。（遠い方の駅は終点駅。） 【2021年7月現在】

多くの都市近郊無人駅が、地域活性化の拠点として十分に機能しないまま放置されてきた。しかし、近年、都市近郊無人駅を拠点とした地域活性化を目指す動きが複数報告されている。それらによると、都市近郊無人駅に併設される施設は飲食店である場合が多い。飲食事業は他業種より顧客ターゲットが広く、口コミなどで地元住民だけでなく近隣エリアからの集客が見込めるからであろう。

本稿の目的は、都市近郊鉄道無人駅を拠点とした地域活性化を成功させるために必要な要素を明らかにすることである。経営学的な視点から理論的な考察を加えるとともに、地域活性化に成功している拠点（無人駅）とそうでない拠点の違いはどこにあるのかを確認する。とりわけ、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、マイクロツールの視点から事業性を担保した地域連携ビジネスについて検討する。

コミュニティビジネスとは、地域住民が主体となって地域が抱える課題をビジネスの手法により解決する事業全般のことである。特に人口減少地域では、さまざまな分野で課題が多様化しており、その解決手段のひとつとして期待されている。

ソーシャルビジネスは、地域問題というよりも社会問題解決を目的とした事業全般を指す。その領域は貧困や差別、環境問題など、多岐にわたる。最大の特徴は、寄付金などの外部資金に頼らず、当該事業主体が事業収益を上げることで継続的な社会支援を可能にしている点である。

マイクロツーリズムとは、星野リゾートの星野佳路代表が提案した新しい旅のあり方をあらわした言葉である。遠方や海外への旅行と対照となるもので、3密を避けながら、自宅から1～2時間程の距離にある地域の魅力を深く知るきっかけとなるものである。合わせて地域経済にも貢献する。

鉄道駅が無人化し、その周辺に賑わいがなくなることは、地域の将来の経済的衰退と深くつながっている。それは、該当地域の喫緊の社会的・地域的課題といえよう。これらの課題をビジネスの手法をうまく使って解決していくために必要なのが、コミュニティビジネス視点とソーシャルビジネス視点となる。

また、都市近郊に立地していることから近接都市部住民をターゲットとした日帰観光地としての魅力を高め、雇用拡大を含めた経済効果を求めていくマイクロツーリズムの視点も、地域活性化を成し遂げるために決して軽視できない大切なものとなる。

本稿では、「地域活性化」という共通目標を掲げる「道の駅」の成功要素も参考にする。「道の駅」はすでに一定のブランド力を有しており、また立地に関しても地域内の交通を支える主要道路沿線にあるため、設置するだけである程度の集客が見込める施設である。一方、無人駅はブランド力が低下しており、そのほとんどは何もしなければ集客の見込めない立地にあり、敷地面積もそれほど広くない。そもそも、無人駅と「道の駅」という基本条件が同じでないものを比較することは無理があるのではとの意見もあるであろう。

それでも本稿で「道の駅」を取り上げた理由は、「道の駅」が運営方針として地域経済への貢献を具体的かつ明確に定めており、そのことは地域活性化拠点を目指す無人駅も見習うべきであると判断したからである。

本稿の研究対象は、JR西日本・加古川線内にある無人駅・小野町駅（兵庫県小野市）とする。2004年、同駅ではJR西日本が駅舎を改修することに合わせて、所在地自治体である小野市が食堂・菓子製造施設等を併設したコミュニティ施設「ぷらっときすみの」を建設した。ここで販売されるそばと巻き寿司は地元名物となっている。

小野町駅を研究対象とした理由は以下の通りである。同駅は、地域活性化拠点を目指す無人駅と親和性の高い飲食店を設置したことで確かに依然と比べて賑わいを創出できている。しかし、これは飲食店だけが繁盛しているのか地域の他の組織に対しても何らかの好影響を与えているのかも含めて検証する必要がある、理想の地域活性化拠点がどうあるべきかを明らかにするために最適な対象と判断したからである。

本稿の構成は次の通りである。第2節では、鉄道無人駅数変化とその背景、及び問題点と課題、現在の取り組み例について説明する。第3節では、無人駅拠点の地域活性化成功事例と「道の駅」の取り組み、及びそこから考えられる仮説について取り上げる。第4節では、使用する分析フレームワークの説明、分析フレームワークの成功事例への適用と仮説検証、及び研究対象である小野町駅とその運営団体である「特定非営利活動法人ぷらっときすみの」の活動内容の現状分析を行う。第5節では、無人駅を拠点

とした地域活性化活動における成功を阻害する要因について触れる。第6節(末節)では、考察結果のまとめと今後の研究課題について述べる。

2. 鉄道無人駅について

2-1. 鉄道無人駅数変化とその背景

「無人駅」が全国各地で増えてきている。「無人駅」とは直営もしくは委託を問わず、鉄道会社によって駅員が配置されていない鉄道駅のことを言う。国土交通省資料(2020)によると、無人駅数の変化は図1のように示される。2019年3月末時点で全国に9,465ある鉄道の駅のうち、48.2%にあたる4,564駅が無人駅である。2001年3月末時点では4,120駅であった無人駅は18年間で444駅増、総駅数に占める無人駅の割合も43.3%から48.2%に増えている。

また、完全無人化には至っていないが時間帯によって無人になる駅もある。利用者が少ない時間、早朝や夜間、日中など、改札に駅員がいなくなってしまう駅である。

例えば、JR瀬田駅(滋賀県大津市)は、2019年度時点で1日当たりの平均乗降客数が約3万6千人と滋賀県内で5番目に多い。にもかかわらず、一部時間帯で窓口業務を閉鎖し無人化対応している。トラブル時など必要な際は、改札にあるインターホ

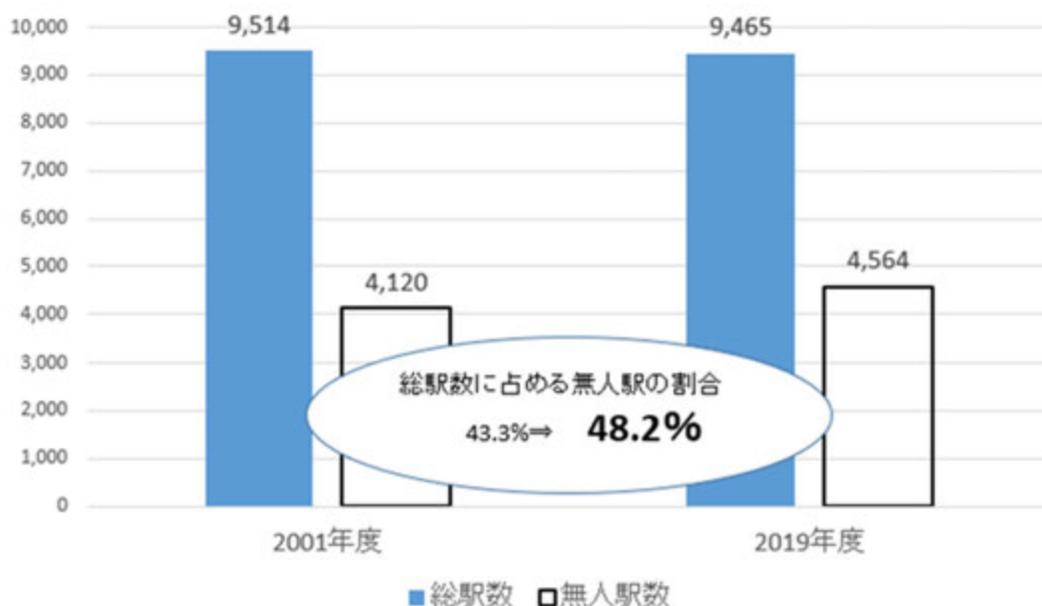


図1：無人駅数の変化(2001年度→2019年度)(出所：国土交通省資料を基に筆者作成)

ンを通し、コールセンターの職員が遠隔で対応する。JR西日本は、駅員が行っているサービスの一部を機械化するなどして、2022年度までに管内の駅員を2019年度比で約1割減らす方針を示している。ただし、同駅では無人化の時間帯も駅員が少なくとも1人は事務室などに常駐しており、事故の対応や車いす利用者等への補助などに備えている。

1日当たりの平均乗降客数が3万人を超える駅でさえ駅員の終日配置をしないJR西日本の経営方針から見えてくることは、今後も無人化となる駅やその割合は増えるであろうし、無人駅が再び有人駅に戻る可能性は極めて低いということである。

無人駅が増えている背景として、人口減少に伴い将来的に鉄道利用者が減ることが予想されることと、鉄道会社の経営状況から判断しても社員の確保が困難となるため限られた人的資源で鉄道網を整備・維持する必要があることが挙げられる。

鉄道インフラには一定の公共性が求められるが、民間企業である鉄道会社の経営を考慮すると、駅の無人化の流れはやむをえない状況となってきている。

2-2. 駅無人化の問題点と課題

駅の無人化は利用者に対するサービス内容に様々な影響を及ぼす。駅施設の老朽化や運行管理への支障につながることに加えて、転落などの事故、犯罪への影響もある。

こうした状況の中で最も影響を受けるのは、列車の乗り降りに介助が必要な人、障害のある人たちである。安全面と利便性の点で影響を受けることとなる。これについては社会問題化しており、これまでも無人駅に関する国会質疑が取り上げられるなどといったことも少なからず起こっている。また、鉄道事業者に対する損害賠償請求訴訟も発生している¹。

すべての利用者の安全を確保し利便性を提供する責任が公共交通機関である鉄道会社にある、という理解が広がりつつある。今後も無人駅・有人駅の別とは関係なく、バリアフリー化など、より有効かつ具体的な施策が求められていくであろう。

しかし、コストの面から判断した場合、すべてを鉄道会社が整備・負担するのは現実的ではない。欧米のように近くに居合わせた人が、支援を必要と感じている人に積極的に声をかけ、手を貸す意識を持てる仕組みや場をつくることが実現可能な対応であ

¹ 最近の例で言うと、2020年9月、車いす生活を送る沿線利用者が、補助が必要な利用者に対し健常者には求められない事前予約を課すことは障害を理由にした差別的な取り扱いであり、障害者差別解消法などに違反しているとして、JR九州を相手に損害賠償請求訴訟を起こした。

ろう。駅の無人化に伴う問題を解決するためにも、駅を本来あるべき姿に戻さなければならぬ。

前節でも述べた通り、本来、鉄道駅は多くの人が集まり地域経済に貢献する拠点となるべき場所である。今後も増えつつある無人駅において、上記のような問題解決に貢献することを前提に、地域住民が主体となって積極的に自治体や地域団体・地元企業と連携し、駅を拠点とした地域経済の活性化を成し遂げるべき機会が増えてくる。

鉄道駅という場所には大きな責任と可能性が秘められている。

2-3. 現在の無人駅での取り組みの流れ

すでに全国の無人駅の一部において、地方自治体と地域団体もしくは民間事業者が鉄道会社と連携した取り組みを行っている。

鉄道会社の立場として、無人駅は売上額に対して清掃費や電気代など維持管理費が多く発生してしまう施設である。経費のかかる無人駅を従来のまま維持するよりも、駅舎さえも取り壊して簡易型自動改札機だけ設置するという運営方法も考えられる。

一方、地域住民や地方自治体の立場としては、鉄道駅に駅員が配置されないことは致し方ないとしても、何らかの方法で賑わいが取り戻せるのであればそうあってほしいと願う。

最近のいくつかの例でいうと、地方自治体及び地元地域協議会などが鉄道会社との話し合いにより、鉄道会社が駅舎を地方自治体に譲渡すること、駅舎管理については地方自治体の責任で行うこと、地方自治体はスタート時点で駅舎の改修等を行い当面の維持管理費を負担すること、実際の駅舎管理は地元の団体もしくは事業者が主体となることなどを合意した上で、無人駅による地域活性化を目指そうという取り組みが見受けられる。(対象駅やエリア、時期によって条件が違う。)

安藤(2016)は、駅舎の改修にあたっては従来の駅とは異なる機能を持つ施設、例えば飲食店や公民館などを併設・活用しながら維持管理するというのが通例であるとしている。また、「無人駅の活用が会社主導というよりはむしろ沿線住民の発案・行動がきっかけとなって始まった場合が多く、また鉄道会社側としても沿線住民同士の交流活性化や沿線住民と外からやってきた観光客との交流活性化を無人駅活用の主目的としている」(安藤, 2016)。

鈴木(2017)によると、無人駅を地域住民が主体となって維持管理することで、まず鉄道事業を支えるという取り組みが広がりつつある。地域住民が中心となって駅舎の治安維持や鉄道利用者の利便性向上に貢献した上で地域コミュニティの形成や、場

合によっては経済効果も期待している。無人駅の利活用に関しては、その性質から「観光型」と「地域課題解決型」に大別できる。「観光型」は駅舎内に観光案内や休憩スペース、レンタサイクルや大型ロッカーなどを設置して観光客の便宜を図っている。「地域課題解決型」は駅舎を拠点に自治活動や新たなコミュニティづくり（子供コミュニティ、高齢者のサロン活動など）、地域課題解決を目標とした活動を行っている。なお、「観光型」の場合、実態としては「地域課題解決型」の取り組みも並行して行われている（鈴木，2017）。

本稿では研究対象を「一般」無人駅とはせず、あえて「都市近郊」エリアの無人駅に絞り込みした。「観光型」と「地域課題解決型」では課題解決のためのアプローチ方法が違ってくるが、経済効果を期待できる条件にあるのであれば、域外マネーを取り込むためにも「観光型」をめざすことが望ましいであろう。実際のところ、「都市近郊」無人駅ならばマイクロツーリズム（自宅から1時間から2時間圏内程度の近隣への宿泊観光や日帰観光のこと）の目的地となり得る。つまり、「観光型」としての経済効果をより期待できる「都市近郊」無人駅に着目したということである。

3. 拠点を伴う地域活性化成功事例

3-1. 無人駅拠点の地域活性化成功事例

無人駅を拠点とした地域活性化策はいくつかの場所で試されている。しかし、無人駅に関する先行事例において成功が持続しているものは極めて少ない。本節ではまず、都市近郊無人駅ではないが駅舎そのものを名所とすることに成功したJR九州の嘉例川（かれいがわ）駅（鹿児島県霧島市）の事例について取り上げてみる。森重・清水（2008）は次のように述べている。

JR九州「嘉例川駅」は1903年の開業以来、築105年の歴史を持つ駅舎である。すでに無人駅となっていたが、開駅100周年の祝賀会をしようと、かつて嘉例川駅駅員であった福本平氏が中心となり人集めに奔走した。しかし、ローカル線の小さな無人駅での祝賀会は当初誰にも相手にされず、駅を管轄するJR九州にも具申したが相手にされなかった。しかし、福本氏は「地域住民の旅立ちの舞台となった思い出が詰まった駅舎にお礼をすべきである」と、地域住民を中心に説明して回った結果、次第に賛同者が増え、2003年の祝賀会当日は駅前に1,300人もの人が集まった。この大きな動きはJR九州を動かし、2004年3月から運転が開始された観光列車「特急はやとの風」が、嘉例川駅で10数分停車するようにダイヤが組まれ、積極的なPRが

行われるようになった。多くの観光客が訪れるようになった後も、嘉例川駅には自動販売機が設置されるでもなく、模様替えをするわけでもなく、地域住民によってトイレ清掃や窓拭き、打ち水などの維持活動が行われている。

この事例では、最初の目的は旅行者を呼び込むことではない。数々のメディアの取材に答えた福本氏の「こんなことになろうとは思いませんでした。夢にも思いませんでした」という言葉がそれを証明している。この駅舎の「価値」に気づいた1人の地域住民がその「価値」を伝達し、それが共有価値になった。その共有価値に引きつけられるように、それまで共有価値を認識していなかった鉄道事業者もその価値創造に関与することとなった。JR九州常務取締役・唐池恒二氏が「嘉例川駅には“気”があふれている。活かさなければならぬ」と述べた嘉例川駅の“気”こそが、嘉例川駅の共有価値であった。鉄道事業者が価値創造の主体に加わることで、暗黙知としての共有価値を形式知化するための「しくみ」を構築できた。その結果、特急列車の停車や積極的なPRが進められ、これによって旅行者が形式知化された共有価値の経験・体験を求めて嘉例川駅を訪れることで経験価値を得ている。・・・(中略)・・・嘉例川駅は100周年記念行事の後、地元自治体である鹿児島県霧島市(旧隼人町)がJR九州から買い取り、現在は自治体の管理となっている。自治体管理となって以来、駅舎でコンサートが開催されたり、地域住民が集まって駅舎の整備が行われたりするなど、新たな事業・活動が創出されている。

3-2. 「道の駅」の地域活性化成功事例

「道の駅」は車を運転する者であれば誰もが知る施設である。「道の駅」という名称自体のブランド化にも成功しており、ドライバー対象のサービスに関してはもちろんのこと、地域活性化拠点として十分機能している事例が数多く認知されている。

「道の駅」は2021年3月現在で1187駅ある。国土交通省ウェブサイトを基に「道の駅」の目的と機能を図2で表した。「道の駅」はドライバーのための「休憩機能」、道路利用者や地域の方々のための「情報発信機能」、そして「道の駅」をきっかけに町と町とが手を結び活力ある地域づくりを共に行うための「地域の連携機能」という3つの機能を併せ持つ施設である。

この3つの機能に対して、それぞれ具体的な基本コンセプトが掲げられている。休憩機能として「24時間、無料で利用できる駐車場・トイレ」、情報発信機能として「道路情報、地域の観光情報、緊急医療情報などを提供」、地域連携機能として「文化教養施設、観光リレーション施設などの地域振興施設や防災施設(感染症対策を含む)」という内容となっている。この3つの基本コンセプトに基づいて「地域とともに個性豊かなにぎわいの場」を創出することをテーマとしている。

- 休憩機能** ・24時間、無料で利用できる駐車場・トイレ
- 情報発信機能** ・道路情報、地域の観光情報、緊急医療情報などを提供
- 地域連携機能** ・文化教養施設、観光レクリエーション施設などの地域振興施設や防災施設(感染症対策を含む)

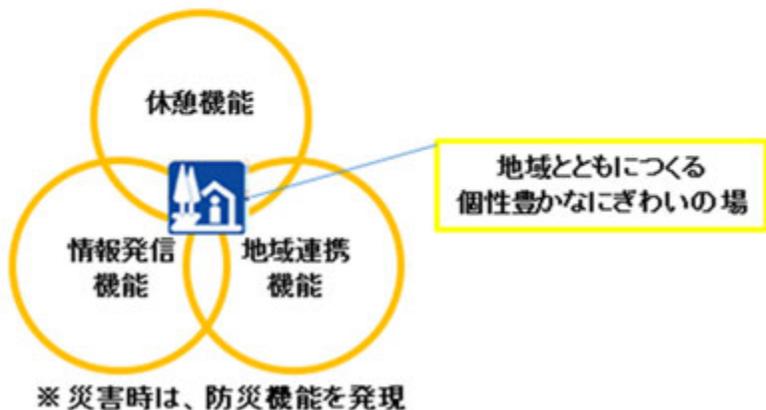


図2：「道の駅」の目的と機能（出所：国土交通省ウェブサイトを基に筆者作成）

藤井（2017）によると、「道の駅」事業は、地方創生を明確に打ち出している。常に「域外マネーの吸収」をイメージし、地域の資産を形成すること、雇用を生むこと、地域産業を活性化することを意識している。実際に「道の駅」ではさまざまな付加価値が提供されており、一部の「道の駅」ではそれ自体が観光の最終目的地となっているところもある。地元の人々にとっても魅力的な施設であり、彼らが日常の買い物や食事の場所として利用する場合も少なくない。より広域の近隣地域の人々の観光や買い物の目的地としても認識されている。「道の駅」が繁盛すればするほど、広域から集められた人々の出費したマネーがその地域に流入し、地域活性化につながっていく（藤井，2017）。

3-3. 仮説

嘉例川駅の事例と成功している「道の駅」には、共通した地域活性化のためのヒントとなる要素がいくつか含まれている。地域活性化の拠点となるべき施設が持続的な成功を収めるためには、マーケティング戦略視点、地域連携（組織）戦略視点それぞれに

において明確な成功要因があると考え、本稿では2つの仮説を設定した。

仮説①として「商品（サービス）が地域密着テーマに強く関連していれば、顧客価値が高まる（賑わいが創出される）」。

仮説②として「積極的協力者が増えていけば、新たな魅力を創出することにつながる（賑わいが創出される）」。

この2つの仮説にある要素（因子）については、無人駅だけではなく有人駅においても有効である可能性もある。しかし、無人駅あるいは近い将来無人駅になるような状態の有人駅が地域活性化を目指すにあたっては、単に有効な要素というわけではなく最重要な要素である可能性が高いと判断した上でこの2仮説を設定した。

これからの鉄道会社の経営事情を考慮すれば、無人駅については、地域住民が望めば彼らが主体となって駅運営していくことを受け入れられる可能性も高い。よって本稿ではあくまでも「無人駅」に着目している。

一般的に、地域活性化とは地域がそれ自身の特徴を活かし、自律的かつ持続的で魅力のある社会を作り出すことを言う。それを実現するためにも表面的には「賑わい」が求められるであろう。地域における「賑わい」とは持続的な人の集まりのことを言う。そして、特に本稿で言うところの「賑わい」とは、地域の資産を形成すること、雇用を生むこと、地域産業を活性化すること、につながるものである。これは「道の駅」事業が目指しているものと同様である。地域産業が元気になることで雇用や経済効果を生む。ちなみに、地域の資産とは、雇用や経済効果を生み出すことをサポートする設備や仕組みのことを指す。

4. 分析フレームワークについて

4-1. 分析フレームワーク選定に関して

賑わいを創出できている鉄道駅や「道の駅」は、人々にとってショッピングモールなどと同様、そこに行くこと自体がエンターテインメントであり最終目的地となる場合も多い。つまり、マーケティング視点で考えるならば、たとえその場所で中核的要素として物販・飲食事業が行われていたとしても、サービス事業体と捉えるほうが分析しやすいであろう。そこで代表的サービス・マーケティングである8Pは当然候補となってくる。

研究対象となる地域活性化拠点の現状分析を行うために適した8P以外のビジネスフレームワークも検討した。その際、地域密着に成功している中小企業経営者（物販・飲食業者に限定せず）複数人にインタビューを行った。

荒木(2016)は「上司や先輩から伝わる目に見えない教え、職場全体を包む雰囲気、何をもってよしとし、何をもって否とするかという社内の常識、そのほか知らず知らずのうちに身につけてしまう立ち居振る舞いや言葉づかいなど、すべてが会社の文化となり、風土となって、無意識のうちに影響を与え」とし、地域密着のサービス事業者に一番大切な要素は、正しく醸成された組織風土からのみ生み出されるとしている。

荒木はインタビューにおいても、特に地域密着で事業を行う場合、製品やサービスそのものの品質も当然無視できないが、それ以上に製品やサービスを提供する「人」に着目することが重要であり、そういう人を育てていく組織文化や風土を高めていくこと、また、地域関係者たちと家族同様の連携をし、その輪を広げていくことこそが経営者やリーダーに求められていると断言した。

そこで、マーケティング戦略だけに注目するのではなく、地域連携(組織)戦略視点で分析するための、8Pと併用できる別のフレームワークも使用することとした。

4-2. 「P-Six」理論と MICT (ミクト)

「P-Six」理論とは、6次産業化を提唱した農業経済学者の今村(2001)が農商工連携における中間事業者(農作物生産者と市場を結ぶ役割を担う中間事業者、例えばJAなど)分析のために、一般的マーケティングミックスの4Pに人的・組織的要素を取り込んで唱えたものである。図3は「P-Six」理論での評価を視覚で確認するために今村が開発したものである。

兵庫県立大学大学院講義「フィールドスタディ」(2020)神河町班²は、この「P-Six」理論の中の人的・組織的要素に着目し、調査過程で地域密着のための組織づくりには4要素【Motivation(動機・意欲)、Involvement(巻き込み力)、Communication(意思疎通)、Trust(信頼関係)】が重要であるという考えにたどり着いた。そしてこの4要素を「MICT(ミクト)」と名付けた。これは他の地域密着事業にも適用可能である。

本稿では、地域活性化拠点の地域連携(組織)戦略要素分析のために、このMICT(ミクト)をさらに発展させて活用することとする。

MICT(ミクト)は4要素からなると前述したが、地域連携事業を行う場合、発起人もしくは運営当事者(個人もしくは団体)の意欲や動機(Motivation)が発起点とな

² 2020年度後期9月からの講義「フィールドスタディ」において、兵庫県神河町にある一企業の6次産業化についてグループワークを行った。メンバーは、経営研究科・地域イノベーションコース在籍(当時)の井上庸、片岡隆史、加藤美奈子、林岳則、森耕三の5名。

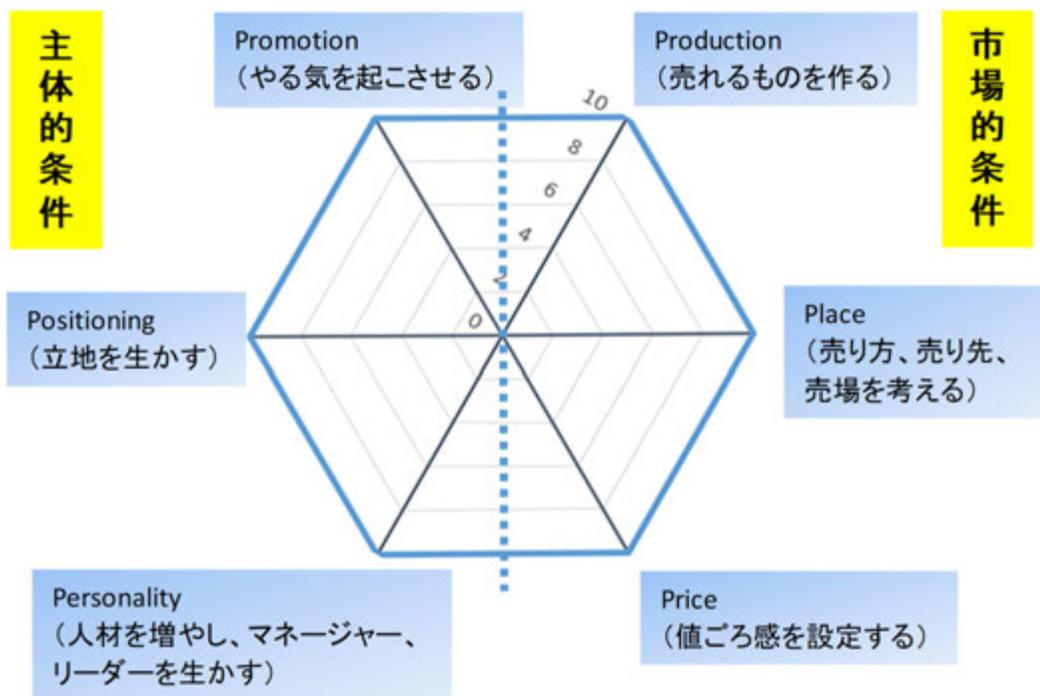


図3：「P-Six」理論

(出所：JA 総合営農研究会（2019）「代表・副代表委員紹介 今村奈良臣」に基づき筆者作成)

る。そして、出来るだけ多くの賛同者を巻き込むこと（Involvement）が求められる。組織内外で意義のある意思疎通（Communication）が深まると、その組織の中や関係者との間で信頼関係（Trust）が構築される。

この4つの要素の流れが「次の段階」で、関係者たちの新たな意欲や動機（Motivation）を生み出す。そして重要なのは、「次の段階」での主体（組織）を構成する人たちの意欲や動機（Motivation）が強くなることだけでなく、新しい仲間が増えている状態となることと、組織が安定した後でさえもこのサイクルを繰り返していく状態を維持することである。この仕組みについての概念図を図4で表してみた。

4-3. 8P プラス MICT と評価シート

サービス・マーケティングとしてのアプローチを行うため、代表的サービス・マーケティングフレームワークの8Pを活用する。8Pはマーケティング基本4Pとサービス系4Pで構成されたものである。具体的要素として、マーケティング基本4PはProduct

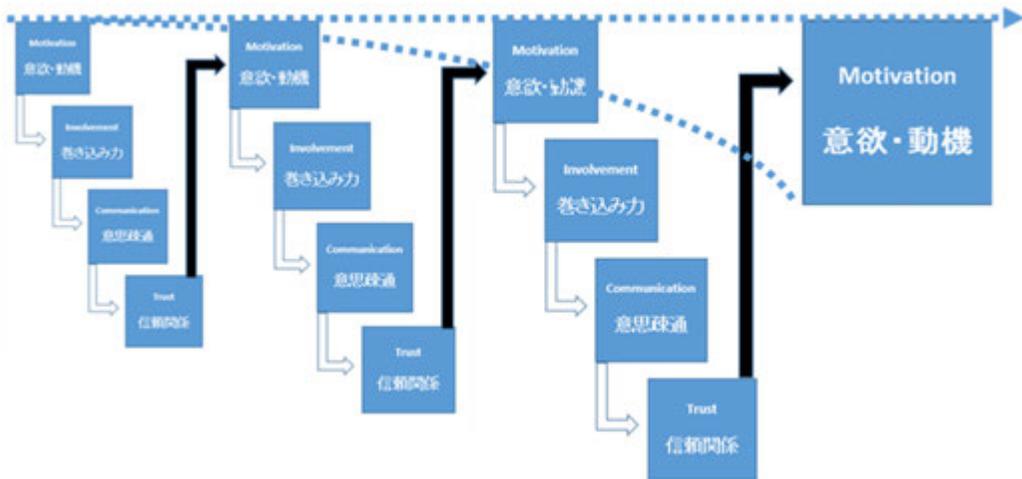


図4：MICT（ミクト）サイクルの概念図（筆者作成）

（製品）、Price（価格）、Place（場所）、Promotion（販促）からなる。サービス系 4P は People（人材）、Process（提供過程）、Physical Evidence（物的環境）、Productivity and Quality（生産性とサービス品質）からなる。

地域活性化拠点を対象とした場合、一般的な 8P による分析では当てはまらない部分が出てくる。そこで筆者が 8P をカスタマイズすることとした。神原（2019）の「より多くの顧客が満足し、社会的な課題が解決されれば、社会全体の満足度も高まる」という考え方などを参考に、分析妥当性が高まるように手を加えた。

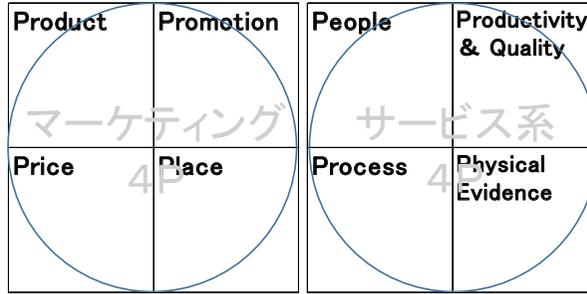
この修正 8P と併せて、地域連携（組織）戦略からのアプローチとして、前小節で説明した MICT（ミクト）も活用する。

これらの内容は、フレームワーク概念図（図 5）と評価シート（表 2-1、表 2-2、表 2-3）で確認できる。8P で 8 要素、MICT で 4 要素の計 12 要素で構成されている。各要素ごとに 2 つの重要項目を設定している。つまり、重要項目は全部で 24 項目（2 項目×12 要素）となる。8P には 16 項目、MICT には 8 項目が設定されたこととなる。それらの項目ごとに評価するためのチェック基準を短文で設定している。そして、それぞれを 5 段階で評価する。

例えば、Product（製品）要素では「中核的要素」と「経験価値」の 2 つを重要項目とし、評価項目の基準内容はそれぞれ「当該事業主体は、顧客ニーズに合った商品・サービスを提供している」、「当該事業主体は、顧客に「そこに行くこと自体が魅力的である」と感じさせるほどの訪問価値を提供している」とした。表 2-1 に基づいて、評価

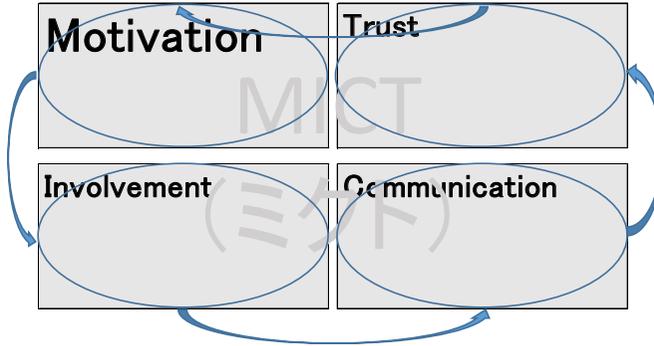
マーケティング戦略

8P ⇒



地域連携
(組織)戦略

MICT
サイクル⇒



8P

要素項目

Product 10 ①中核的要素 ②経験価値	Promotion 10 ⑦テーマ設定 ⑧ネット対応	People 10 ⑨態度・姿勢 ⑩インターナル・マーケティング	Productivity & Quality 10 ⑮生産性 ⑯価値共創
Price 10 ③顧客視点 ④バランス	Place 10 ⑤地域密着 ⑥立地条件	Process 10 ⑪顧客視点 ⑫スタッフ視点	Physical Evidence 10 ⑬建物・設備 ⑭スタッフ身だしなみ

MICT

要素項目

Motivation 10 ⑰主体意欲 ⑱周囲期待感	Trust 10 ⑳理念理解 ㉑互惠性
Involvement 10 ⑲協力者 ㉒有力者支援	Communication 10 ㉓組織内部 ㉔組織外部

図5：8P プラス MICT の概念図（筆者作成）

表2—1：8P プラス MICT の評価シート（筆者作成）

地域活性化拠点としての事業主体、現状把握のための評価項目

【サービス・マーケティング：8P】

マーケティング基本4P	Product(製品)	①	中核的要素	当該事業主体は、顧客ニーズに合った商品・サービスを提供している。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
		②	経験価値	当該事業主体は、顧客に「そこに行くこと自体が魅力的である」と感じさせるほどの訪問価値を提供している。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
	Price(価格)	③	顧客視点	取扱商品（サービス）の価格は、当該事業主体が想定しているターゲット（主要顧客）に受け入れられる範囲にある。	不適切	許容範囲					適切
					1	2	3	4	5		
		④	バランス	取扱商品（サービス）の価格は、すべてのステークホルダー（顧客、取引先、従業員など）にとって、納得できる範囲に設定されている。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
	Place(場所)	⑤	地域密着	取扱商品（サービス）の品揃えは、地元地域に由来したものがメインである。	不適切	許容範囲					適切
					1	2	3	4	5		
		⑥	立地条件	当該事業主体は、立地条件が優れている。（アクセスしやすい、もしくは近隣に集客力のある施設などがある、など。）	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
	Promotion(宣伝)	⑦	テーマ設定	当該事業主体は、顧客の心を掴むことのできる「基本コンセプト」もしくは「テーマ」の設定を行っている。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
		⑧	ネット対応	当該事業主体は、取扱商品（サービス）や自身の存在について、SNSなどを活用して、広く世の中に認知される有効な活動を行っている。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
サービス系4P	People(人材)	⑨	態度・姿勢	接客スタッフの態度や姿勢は、顧客が十分に満足するレベルである。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
		⑩	インターナル・マーケティング	当該事業主体は、組織メンバーが一丸となって顧客満足を提供できるような仕組みづくりを心掛けている。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
	Process(提供手順)	⑪	顧客視点	当該事業主体は、顧客にとっての利便性・満足度を意識した手順や方法を採用入れている。（レジ方法、注文方法、動線など。）	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
		⑫	スタッフ視点	当該事業主体は、接客スタッフにとっての利便性・満足度を意識した手順や方法を採用入れている。（レジ方法、注文方法、動線など。）	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
Physical Evidence(物的証拠)	⑬	建物・設備	当該事業所は、顧客の好みに合う建物・設備を通して、魅力ある空間を維持している。	不適切	許容範囲					適切	
					1	2	3	4	5		
		⑭	スタッフ身だしなみ	接客スタッフは、自身の服装や身だしなみを整えている。	不適切	許容範囲					適切
					1	2	3	4	5		
Productivity & Quality(生産性とサービス品質)	⑮	生産性	取扱商品（サービス）は、テーマに基づいた絞り込みがなされている。	不十分	普通					十分	
					1	2	3	4	5		
		⑯	価値共創	当該事業所には、地域活性化拠点として、顧客同士のコミュニケーションもしくは価値共創の促進される仕組みがある。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		

【地域連携（組織）戦略：MICTサイクル】

MICT(ミクト)	Motivation(意欲・動機)	⑰	主体意欲	当該事業主体関係者のリーダーシップマインド・モチベーションは高い。	低い	普通					高い
					1	2	3	4	5		
		⑱	周囲期待感	地域社会（住民・事業者＝参加予備軍）の当該事業主体への期待感は、高い。	低い	普通					高い
					1	2	3	4	5		
	Involvement(巻き込み力)	⑲	協力者	当該事業主体に対する協力者（企業）は、増えている。	減	維持					増
					1	2	3	4	5		
		⑳	有力者支援	地元の有力者（企業）の協力を得ている。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
	Communication(意思疎通)	㉑	組織内部	当該事業主体の組織構成員同士は、定例会議などを通じて、定期的に意見・情報交換している。	不十分	最低限					十分
					1	2	3	4	5		
		㉒	組織外部	当該事業主体と地域社会（住民・事業者）の間には、対話する機会がある。	不十分	最低限					十分
					1	2	3	4	5		
	Trust(信頼関係)	㉓	理念理解	当該事業主体の理念や活動は、地域社会（住民・事業者）に十分理解されている。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		
		㉔	互恵性	当該事業主体と地域社会（住民・事業者）の「お互いの役に立ちたい」という気持ちは、十分である。	不十分	普通					十分
					1	2	3	4	5		

表 2—2 : 8P の評価項目 (筆者作成)

【マーケティング基本4P・評価項目】

マーケティング基本4P	Product (製品)	①	中核的要素	当該事業主体は、顧客ニーズに合った商品・サービスを提供している。
		②	経験価値	当該事業主体は、顧客に「そこに行くこと自体が魅力的である」と感じさせるほどの訪問価値を提供している。
	Price (価格)	③	顧客視点	取扱商品 (サービス) の価格は、当該事業主体が想定しているターゲット (主要顧客) に受け入れられる範囲にある。
		④	バランス	取扱商品 (サービス) の価格は、すべてのステークホルダー (顧客、取引先、従業員など) にとって、納得できる範囲に設定されている。
	Place (場所)	⑤	地域密着	取扱商品 (サービス) の品揃えは、地元地域に由来したものがメインである。
		⑥	立地条件	当該事業主体は、立地条件が優れている。(アクセスしやすい、もしくは近隣に集客力のある施設などがある、など。)
	Promotion (販促)	⑦	テーマ設定	当該事業主体は、顧客の心を掴むことのできる「基本コンセプト」もしくは「テーマ」の設定を行っている。
		⑧	ネット対応	当該事業主体は、取扱商品 (サービス) や自身の存在について、SNSなどを活用して、広く世の中に認知される有効な活動を行っている。

【サービス系4P・評価項目】

サービス系4P	People (人材)	⑨	態度・姿勢	接客スタッフの態度や姿勢は、顧客が十分に満足するレベルである。
		⑩	インターナル・マーケティング	当該事業主体は、組織メンバーが一丸となって顧客満足を提供できるような仕組みづくりを心掛けている。
	Process (提供過程)	⑪	顧客視点	当該事業主体は、顧客にとっての利便性・満足度を意識した手順や方法を探り入れる。(レジ方法、注文方法、動線など。)
		⑫	スタッフ視点	当該事業主体は、接客スタッフにとっての利便性・満足度を意識した手順や方法を探り入れる。(レジ方法、注文方法、動線など。)
	Physical Evidence (物的環境)	⑬	建物・設備	当該事業所は、顧客の好みに合う建物・設備を通して、魅力ある空間を維持している。
		⑭	スタッフ身だしなみ	接客スタッフは、自身の服装や身だしなみを整えている。
	Productivity & Quality (生産性とサービス品質)	⑮	生産性	取扱商品 (サービス) は、テーマに基づいた絞り込みがなされている。
		⑯	価値共創	当該事業所には、地域活性化拠点として、顧客同士のコミュニケーションもしくは価値共創の促進される仕組みがある。

表 2-3 : MICT の評価項目 (筆者作成)

【MICTサイクル・評価項目】

MICT(ミクト)	Motivation (意欲・動機)	⑰	主体意欲	当該事業主体関係者のリーダーシップマインド・モチベーションは高い。
		⑱	周囲期待感	地域社会(住民・事業者=参加予備軍)の当該事業主体への期待感は、高い。
	Involvement (巻き込み力)	⑲	協力者	当該事業主体に対する協力者(企業)は、増えている。
		⑳	有力者支援	地元の有力者(企業)の協力を得ている。
	Communication (意思疎通)	㉑	組織内部	当該事業主体の組織構成員同士は、定例会議などを通じて、定期的に意見・情報交換している。
		㉒	組織外部	当該事業主体と地域社会(住民・事業者)の間には、対話する機会がある。
	Trust(信頼関係)	㉓	理念理解	当該事業主体の理念や活動は、地域社会(住民・事業者)に十分理解されている。
		㉔	互恵性	当該事業主体と地域社会(住民・事業者)の「お互いの役に立ちたい」という気持ちは、十分である。

者の感じた通りに5段階評価で「程度で」回答する形式である。標準で「3」となる。12要素それぞれ10点満点(1項目5点×2項目)、8PとMICTすべて満点で120点となる。

4-4. 成功事例分析1: JR嘉例川駅(鹿児島県)

JR嘉例川駅は都市近郊に位置する無人駅ではない。しかし、駅舎自体を名所とした「観光型」地域活性化拠点の数少ない代表的成功事例のひとつである。2004年九州新幹線鹿児島ルートの開業に合わせて誕生した観光列車「はやとの風」の看板停車駅でもある。特急列車の停車する無人駅は全国的にも極めて珍しい。図6は鹿児島県観光サイトから転載した駅の風景写真である。

4-4-1. JR嘉例川駅概要

一般社団法人プレスマンユニオンの運営するウェブサイト「ニッポン旅マガジン」によると、嘉例川駅は、1920年(大正9年)、皇太子(昭和天皇)が東郷平八郎とともに



図6：JR九州・嘉例川駅（出所：鹿児島県観光サイトより転載）

に高屋山上陵参拝のため乗降した歴史も有している。駅舎は開業当初のまま現存しており、国の登録有形文化財、経済産業省の近代化産業遺産にも登録されている。九州新幹線の開業とともに運転が始まった臨時特急列車「はやとの風」が停車、5分ほどの停車時間内に記念撮影も可能でさらに人気があっした。

有名アーティストのプロモーションビデオの撮影に使われたこともあり、「美しすぎる無人駅」としても注目されている。駅前には、地場の野菜や果物を販売する「かれない川ふれあい館」、古い農機具を展示している「かれない川小さな博物館」もオープンした。しばしば地元イベントやコンサート、展示会の会場にもなっている。

普段の駅舎内では物販などはされておらず、自動販売機さえ設置されていない。土曜日・日曜日のみ、駅弁「百年の旅物語かれない川弁当」が販売されている。地元食材にこだわって作った駅弁は、駅弁グランプリ 3 連覇の実績もある人気の逸品である（ニッポン旅マガジン）。

第 16 回九州地方交通審議会（2013 年）においても、観光列車に絡めたテーマとして、嘉例川駅が成功事例として話題となった。審議会委員の一人はこう述べた。「観光

地というのは無から有になるんですね。まあ、仕掛けは必要だと思いますけれども、今まで人が行かなかったところに、ある日突然、観光客が年間数万人、あるいは数十万人訪れるということがあります。例えば、JRでいえば嘉例川駅ですね。あれなんか、本当は観光地じゃないのに、わざわざ駅舎を見に自動車で行くという人たちもあります」。

九州経済研究所が発表した『霧島市観光総合戦略策定のための基礎調査』（2018）でのヒアリングでは、航空会社から「航空便の乗り継ぎ時間の空きを利用して、空港からタクシーで嘉例川駅などを短時間周遊する旅客がいるので連携が考えられる」。また、旅行会社からも「嘉例川弁当の販売個数制限はもったいない、他の商品を開発してはどうか」とポテンシャルに期待する意見が出されている。

海外からの見物客も増えており、土日には約 500 人、多いときには一日千人以上が訪れる。県内でも有数の観光スポットとなっている。

3－1 小節で述べた通り、当駅が注目を集めた契機は、駅舎を拠点とした地域活性化などという発想さえなかった元駅員・福本氏の「思い出が詰まった駅舎にお礼をしたい」という純粋な気持ちからであった。その熱い思いが多くの方の賛同者を巻き込み、コミュニケーションが生まれ、地域の人々の信頼関係を深めることにつながった。さらに、この大きな動きがJR九州も巻き込み、結果、多くの観光客にもその価値を認められることとなった。鹿児島県観光サイトや霧島市のウェブサイトにも掲載されている。

無人駅を拠点とした「観光型」と「地域課題解決型」の両方の性質をもった地域活性化に成功した代表的事例である。

4－4－2. JR嘉例川駅分析

8P+MICT フレームワークに当てはめ、筆者が評価する。評価に際しては、森重・清水（2008）、「ニッポン旅マガジン」、その他旅行サイトの口コミなども参考にした。

まず、マーケティング戦略の基本 4P を表 2－1 及び表 2－2 に沿って述べる。Product（製品）要素であるが、中核的要素を顧客に支持されている「“気”があふれている」駅舎そのものと駅弁とした。駅弁に関しては販売個数が限定されていることに関して検討が必要な状況である。駅舎は「名所」として「商品価値」があり、高い訪問価値も有している。よって、①は3点、②は5点とした。Price（価格）要素に関して、この「名所」の観覧自体は無料となっている。関連商品（駅弁や近隣事業者扱い商品）はプレミアム感があり、かつ価格バランスも適正である。よって、③は5点、④は4点とした。次に Place（場所）要素について述べる。地域の財産としての駅舎や地域素材・ネーミングを生かした駅弁などをメインに地域密着を意識している。車でのアクセス

に定めるために無料駐車場も設けている。よって、⑤は5点、⑥は4点とした。
Promotion（販促）要素についてであるが、開業当時の姿のままを維持した歴史を感じさせる駅舎をそのまま観覧してもらうという基本コンセプトが守られており、観光協会ウェブサイトなどでも必要な情報が提供されているがオリジナルサイトは開設されていない。よって、⑦は5点、⑧は3点とした。

サービス系 4P についても、表 2-1 及び表 2-2 に沿って述べる。まず、**People**（人材）要素であるが、地元ボランティアの清掃・維持管理、施設案内サービスは見学者を満足させるものであり、見学者満足を維持するためのボランティアの仕組みが出来上がっている。よって、⑨、⑩とも5点とした。**Process**（提供過程）要素であるが、駅舎を観覧してもらうことにほぼ特化しており、提供過程に無駄はない。よって、⑪、⑫とも4点とした。次に、**Physical Evidence**（物的環境）要素についてであるが、駅舎やトイレの清掃が驚くほど行き届いており、そのことが駅舎のもたらす価値をさらに高めている。ボランティアの身だしなみも整っている。よって、⑬は5点、⑭は4点とした。**Productivity & Quality**（生産性とサービス品質）要素についてであるが、「気」があふれている」駅舎の魅力を伝えるというテーマに基づき、末永く「名所」であり続けるための仕組みづくりが出来上がっている。地域住民もイベントや展示会で活用するなど地域のランドマークとしても機能している。よって、⑮、⑯とも5点とした。

続いて MICT に関して、表 2-1 及び表 2-3 に沿って述べる。前述した通り、元駅員・福本氏の提案から始まり、徐々に多くの人を巻き込んでいき、深いコミュニケーションと信頼関係をもたらした。様々な人々を当事者として参加させたという点で、

表 3 : 8P+MICT 分析 (JR 嘉例川駅)

8P(マーケティング4P)									8P(サービス系4P)								
Product		Price		Place		Promotion		マーケ4P	People		Process		Physical Evidence		Productivity & Quality		サービス4P
製品		価格		場所		販促			人材		提供過程		場所		物的証拠		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	小計	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	小計
3	5	5	4	5	4	5	3	34	5	5	4	4	5	4	5	5	37
MICT(組織)									マーケ4P	サービス4P	8P計	MICT計	総計				
Motivation		Involvement		Communication		Trust		MICT									
意欲・動機		巻き込み力		意思疎通		信頼関係		小計									
⑰	⑱	⑲	⑳	㉑	㉒	㉓	㉔	小計	34	37	71	36	107				
5	5	5	5	4	3	5	4	36									

MICT サイクルの手本となるものである。また、現時点でも高いレベルでその状態を維持することができている。Motivation（意欲・動機）要素の⑰、⑱ともに5点、Involvement（巻き込み力）要素の⑲、⑳ともに5点、Communication（意思疎通）要素は標準レベル以上をクリアしているということで㉑は4点、㉒は3点、Trust（信頼関係）要素については㉓は5点、㉔は4点とした。

表3は、JR嘉例川駅分析評価シート集計表である。

4-5. 成功事例分析2：「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション（奈良県）

「道の駅」大和路へぐりくまがしステーションは地域連携と経済効果の追求を前面に打ち出し、観光型地域活性化拠点として「賑わい」創出を維持拡大できている成功事例施設である。所在地である平群町は、非常に利便性に富んだ交通網を有している。近畿日本鉄道の生駒線が通り、奈良、大阪の中心部へ1時間足らずで行くことができる。また、国道168号線や西名阪自動車道で奈良・大阪・京都の各地と結ばれている。図7は、同施設取扱商品及び店内の様子である。

4-5-1. 「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション概要

「道の駅」大和路へぐりくまがしステーションは、公益財団法人平群町地域振興センターが管理している。1999年に開設され、農産物直売所「とれたて市」をメインに、特産品売店、レストラン、情報発信コーナーなどを運営している。直近のデータで、年間利用者は30万人から40万人（駐車場やトイレ利用のみの人除く）、年商約4億5千万円、職員数38名（常勤8名、非常勤30名）となっている。平群ブランドの開発などで県下15か所の「道の駅」の中でも特に評価されている施設のひとつである。

新型コロナウイルス感染症の影響で2020年度の売上は下がったものの、2020年4月に着任した中山悟所長³の行った道の駅前広場（愛と賑わいのあるふれあい広場）再整備、及び清掃の徹底などの結果、例えばコーヒー店等の売上は中山所長着任前の6倍以上となるなど、「道の駅」の中でも注目されている。

当施設の特徴は、農業生産者が自ら農作業姿のまま搬入することで新鮮・安全・安心を消費者に見える形でアピールしていることである。取扱品は、地元地域で収

³ 元奈良県職員。奈良県観光局長、奈良県地域振興部長、奈良県立万葉文化館館長、社会福祉法人奈良社会福祉院常務理事など歴任。2020年4月より「道の駅」へぐりくまがしステーション所長就任、一般社団法人なら文化交流機構理事など兼任中。



図7：高さ30cmの「古都華パフェ」（左上：同施設 facebook ページより転載）、商品が丁寧に陳列された店内（右上：2021年4月25日筆者撮影）、整備された道の駅前広場（下：中山所長より提供）

穫された農産物や地元ゆかりのある商品に絞り込んでいる。例えば、当施設の主要商品はイチゴであるが、当然奈良県産で品揃えしている。その中でも特に平群町産高級品種「古都華（ことか）」を積極的にアピール、その際、平群町を「古都華の聖地」と称して「平群ブランド」自体も強調している。

レストランにおいても、スイーツの「古都華パフェ」「古都華かき氷」は、ほぼ完売する人気商品である。「古都華かき氷」の原材料である氷も近隣の評価の高い製氷店から仕入れている。地元産の食材を使った「とれたてランチ」も好評、また代表的なお土産として平群町産「マコモ」「ショウガ」「ミョウガ」「山椒」をトッピングした「タケ

ル寿司（ヤマトタケルが由来）」がある。

単に「地元産」を扱うだけでなくネーミングなども前面にアピールするという徹底ぶりである。農業生産者を無条件に保護することはせず、農家間や業者間での競争も追求している。「競争と連携」が中山所長のモットーとなっている。売上の一部を福祉団体に寄付、新型コロナウイルス感染症対応で奮闘する医療従事者に作りたての弁当を差し入れるなど地域への還元も怠らない。

今後の方針として、中山所長は「平群町の歴史を活かし、これまでの奈良県のイメージである古代から脱却、中世の戦国武将松永久秀にスポットをあて『知的好奇心と創造力を刺激』を大きなテーマとする。地元農業生産者・中小事業者と協働して食と農の一体化による更なる活性化を目指す」と明確なビジョンを打ち出しつつ、地域内及び周辺エリアとの連携・互恵性にも継続して強くこだわっている。

4-5-2. 「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション分析

8P+MICT フレームワークに当てはめ、筆者が評価する。評価に際しては中山所長からのヒアリング、筆者による2回の現地視察、また平成2年12月に行われた「WEST NARA 広域観光推進協議会準備室担当者会議」資料なども参考にした。

まず、マーケティング戦略の基本 4P を表 2-1 及び表 2-2 に沿って述べる。Product（製品）要素であるが、顧客ニーズに合った高品質の地元農産物を中核的要素として提供しているが午後には品切れとなることがある。顧客に訪問価値を認められており、最終目的地として認識されている。よって、①は4点、②は5点とした。Price（価格）要素に関しては、価格帯もターゲット顧客が納得のできるものであり、納入業者利益や施設スタッフの person 費に悪影響を及ぼす価格設定にもなっていない。よって、③、④とも4点とした。次に Place（場所）要素について述べる。地域密着商品が揃っており、国道沿いの好立地にある。よって、⑤、⑥とも5点とした。Promotion（販促）要素についてであるが、明確なテーマやコンセプトを設定しておりそのテーマやコンセプトをステークホルダーと共有できている。ただし、SNS 対策が進んでおらず一部の顧客よりウェブサイト改善要望を受けている。よって、⑦は5点、⑧は2点とした。

サービス系 4P についても、表 2-1 及び表 2-2 に沿って述べる。まず、People（人材）要素であるが、施設スタッフの接客・態度はサービス業として十分なレベルを維持している。所長が中心となってインターナル・マーケティングも意識して行われている。よって、⑨、⑩とも4点とした。Process（提供過程）要素であるが、提供過程についても顧客視点・スタッフ視点ともに問題ない状態にある。よって、⑪、⑫とも

表4：8P+MICT分析（「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション）

8P(マーケティング4P)									8P(サービス系4P)								
Product		Price		Place		Promotion		マーケ4P	People		Process		Physical Evidence		Productivity & Quality		サービス4P
製品		価格		場所		販促			人材		提供過程		場所		物的証拠		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	小計	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	小計
4	5	4	4	5	5	5	2	34	4	4	4	4	5	4	5	5	35
MICT(組織)									マーケ4P	サービス4P	8P計	MICT計	総計				
Motivation		Involvement		Communication		Trust		MICT									
意欲・動機		巻き込み力		意思疎通		信頼関係											
⑰	⑱	⑲	⑳	㉑	㉒	㉓	㉔	小計	34	35	69	39	108				
5	5	5	5	5	4	5	5	39									

4点とした。次に、Physical Evidence（物的環境）要素についてであるが、施設設備に関しては一部老朽化しているものの5Sが行き届いており環境整備が出来た状態で、スタッフの身だしなみにも問題はない。よって、⑬は5点、⑭は4点とした。Productivity & Quality（生産性とサービス品質）要素についてであるが、取扱商品はテーマに基づいたものに絞られている。納入業者と顧客との距離を縮める意識もあり、顧客同士がコミュニケーションや価値共創を深める工夫もなされている。よって、⑮、⑯とも5点とした。

続いてMICTに関して、表2-1及び表2-3に沿って述べる。中山所長のリーダーシップマインド・モチベーションは高く、近隣市町村含め地域社会からの期待は日々広がりを見せている。地域密着を実践しているため協力者は増えつつあり、有力者との連携も進んでいる。組織内外で良質のコミュニケーションがとられている。理念やテーマ、コンセプトが地域社会に十分理解されており当施設と地域社会の互恵性も高い。当該事例もMICTサイクルの手本となるものであり、また、現時点でも高いレベルでその状態を維持することができている。Motivation（意欲・動機）要素の⑰、⑱ともに5点、Involvement（巻き込み力）要素の⑲、⑳ともに5点、Communication（意思疎通）要素は標準レベル以上をクリアしているということで㉑は5点、㉒は4点、Trust（信頼関係）要素は㉓、㉔とも5点とした。

表4は、「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション分析評価シート集計表である。

4-6. 2つの事例から読み取れる成功要因と仮説検証

嘉例川駅と「道の駅」大和路へぐりくまがしステーションの2つの事例に共通する

成功要因について述べる。

本稿において「賑わい」とは、地域の資産を形成すること、雇用を生むこと、地域産業を活性化することにつながる持続的な人の集まりのこととしたが、この2つの事例では十分な「賑わい」が成立していることが前述の通り確認されている。

まず、マーケティング戦略 4P 視点での共通した好要素を挙げる。「そこに行くこと自体が魅力的であると感じる」ほどの訪問価値を提供しており、最終目的地として認知されている。基本コンセプトに基づいて、常に地域と商品（サービス）の「結びつけ」を意識できており、いずれもストーリー性を創出できている。②経験価値、⑤地域密着、⑦テーマ設定、が共通して高評価となっている。

サービス系 4P 視点では、テーマに基づいた商品（サービス）の絞り込みがなされており、顧客同士のコミュニケーションもしくは価値共創が促進される仕組みが確立されている。⑮生産性と⑯価値共創、が共に高評価である。

地域連携（組織）戦略視点では、特に協力者が増えていく仕組みと有力者（企業）の協力を得ているという「巻き込み力」が大きく発揮されている。⑲協力者と⑳有力者支援、が高評価となった。

24 評価項目すべてが重要ではあるが、ここで取り上げた7項目について、2事例とも一致して高評価であった。

実は今回、筆者は本稿の定義した「賑わい」を十分創出できていない2か所の無人駅（飲食店併設）を視察した。これらの現状分析を行ったところ、やはり②、⑤、⑦、⑮、⑯、⑲、⑳が総じて低評価となった。

どういうテーマに基づいて、どういう地域商品（サービス）をどのように提供するのかという明確な指針と、地域住民や地域事業者、協力者をより多く巻き込んでいくことが成功要因となる。

以上より、仮説①「商品（サービス）が地域密着テーマに強く関連していれば、顧客価値が高まる（賑わいが創出される）」及び、仮説②「積極的協力者が増えていけば、新たな魅力を創出することにつながる（賑わいが創出される）」は共に支持される。

4-7. 研究対象：小野町駅（兵庫県）

小野町駅駅舎内では、そば店「ぷらっときすみの」が営業している。同店は有名グルメサイトの小野市内部門で最高評価（2021年7月現在）も受けており、市内外から年間4万人以上が詰めかける繁盛店である。また、駅そばを30年以上にわたって食べ歩いている鈴木（2010）は何度も同店を訪れている。その著書の中で48杯の駅そばを紹



図8：建替前の小野町駅と別棟の古いトイレ（左上）、建替後の小野町駅（右上・右下）（以上、NPO ぷらっときすみの・藤井理事長より提供）、店舗前の様子（左下）（2021年6月21日筆者撮影）

介しているが、「ぷらっときすみの」を1店目として紹介するほどに評価している。

そばの評判があまりにも高いために「飲食店として成功しているが、地域活性化とは無関係なのでは」との評価が一部である。本稿で研究対象として分析してみるとした。図8は、小野町駅の建て替え前後の写真である。

4-7-1. 小野町駅概要

2004年（平成16年）、JR加古川線の電化に伴い兵庫県小野市内の無人4駅の駅舎改修が行われた。それに合わせて小野町駅においては、小野市が食堂・菓子製造施設等を併設したコミュニティ施設「ぷらっときすみの」を建設した。

きすみの地区営農組合加工部（現・NPO法人ぷらっときすみの）は、当時からそばを主力商品としていたが店舗を所有しておらず、県・市主催イベント事業に参加するなどして収入を得ていた。固定店舗出店場所を探していたタイミングで、小野町駅駅舎の利用提案が舞い込んできた。

小野市は元々そば産地ではない。契機は地元小学校で行われていた食育事業であった。営農組合などの実地指導・協力を得て、そばを栽培・収穫していたが「収穫祭」後

の反省会で一児童から「こないにうまいもんが食べられるんやったら、子どもだけやなく、大人もやってみたらええねん」との発言があった。このことが営農組合メンバーの心を大きく動かした。同席していた小野市長がその場でバックアップを申し出たこともあって、きすみの営農組合がそば栽培に取り組むこととなった。

1年目、5反ほどの作付面積に、小学校児童・父兄・教員が市から提供されたそばの種を栽培してみると大豊作となった。食べきれない分は、そばの実そのまま売るのでなく加工して販売することとなった。

2006年（平成18年）にはこの加工部は営農組合から独立、NPO法人「ぷらっときすみの」として活動を続ける。翌2007年には地元高齢者・独居老人向け弁当事業を始めた。障害者・不登校児童への出前そば打ち体験、学校・施設でのそば打ち指導イベントなど、そばを通しての食育事業などの社会貢献活動を拡大継続している。2021年7月現在のグループ員は31名（男性13名、女性18名）、シニア世代が多く平均年齢は65歳前後である。他の同種団体と比べると男性の比率が高い。

農山漁村男女共同参画推進協議会による「シニア起業・地域活性化部門（平成26年度）」で最優秀賞（農林水産大臣賞）を受賞するなど、設立以来、数多くの社会貢献活動を認められた表彰を受けている。

同団体の活動テーマは「地域農業を支える食文化の拠点づくりときすみの町づくり」である。活動目的として4つが定められている。食文化の拠点づくり、町づくり、地域の福祉活動、地域農業の活性化である。それに関連して特に「仲間支援」という言葉が強調されている。

地元産にこだわっており、米とそばは100%地元で収穫されたものを使用している。そばの次に売れている巻き寿司の材料も、昔から地元で伝わる七色の具を使っている。特にゴボウを使った巻き寿司は全国的にも珍しい。また、そばだしに関しても地元近隣で製造された醤油、たまり、みりんを使用するというこだわりを持っている。小野市産でなければ近隣地域から仕入れることを優先している。とにかく近くの「仲間支援」が基本である。（ただし現実的には、野菜に関しては地元近隣で安定調達できないため、多くを外部からの調達となっており課題となっている。）

また、他の無人駅管理者や類似団体と比較して「ぷらっときすみの」は自身の活動を「普通のビジネスとなんら変わりなく運営する」ことを常に追求している。藤井力雄理事長⁴によると「商いする気持ちが大事です。家賃も最初からきっちりお支払いして、スタッフの給料も法定最低賃金は必ず支給する。それは役職者に対しても同じです。『儲かってきたら支払う』みたいな考えで多く（の団体）がうまくいかないのを見てき

ました。補助金も極力あてにしない。…商品も家族で食べる程度の味レベルではお客様は納得しないです。プロも認めるレベルのものを提供し続けたいといけません。お客様を大事に思い、次来られた時にも新しい喜びを感じてもらえるようにと考えて続けています」とのことであった。実際、スタッフによるそば打ち修行、製造工程の研究・標準化、そば品種変更など、営利目的の飲食店以上の改善活動を継続している。

2020年度（令和2年度）の同NPO法人の活動計算書によると、新型コロナウイルス感染症の影響があるにもかかわらず、経常収益（売上相当）68,871千円、当期経常増額（利益相当）1,226千円、売上原価等（営農組合支払など）18,795千円となっている。経済効果以外に着目してみても、学校や福祉施設などへの支援イベント活動に積極的に参加しており、同団体の理念や活動内容に共感する人々が年々増えている。「ぷらっときすみの」の活動テーマに基づく運営と「商いする気持ち」は、現実として同NPO法人組織外の地域全体にも新しい雇用を生み、地域経済活性化に貢献している。

たとえ店舗が駅舎の中でなくとも、一般の飲食店として成功できる力を有しており、またNPO法人として、その収益活用や地元イベント等活動を通じて地域貢献し地域連携の絆を深めている好事例である。

4-7-2. 小野町駅分析

8P+MICTフレームワークに当てはめ、筆者が評価する。評価に際しては藤井理事長からのヒアリング、同NPO法人活動記録資料、筆者による現地視察、グルメサイトの口コミなども参考にした。

まず、マーケティング戦略の基本4Pを表2-1及び表2-2に沿って述べる。Product（製品）要素であるが、顧客ニーズに合った高品質の食事などを提供しており、最終目的地としても認識されている。よって、①、②とも5点とした。Price（価格）要素に関しては、価格帯もターゲット顧客が納得のできるものであり、納入業者利益や施設スタッフの人件費に悪影響を及ぼす価格設定にもなっていない。よって、③、④とも5点とした。次にPlace（場所）要素について述べる。地域密着を意識した材料仕入れを行っており、アクセスについては立地不便な場所ではあるが、自家用車で訪問する顧客用の駐車場を備えている。よって、⑤は5点、⑥は3点とした。Promotion（販促）要素についてであるが、明確なテーマ（地産地消、仲間支援）を設定しており、

⁴ 56歳で民間会社を退職後、きすみの営農の会計担当職員に。その後、加工部責任者兼任。NPO法人ぷらっときすみの立ち上げ時の主要メンバー。2011年1月、同理事長就任。

それについて地元住民からも支持されている。民間のグルメサイトによる販促効果を享受しているが、SNS 対策が進んでおらず工夫の余地がある。よって、⑦は 5 点、⑧は 2 点とした。

サービス系 4P についても、表 2-1 及び表 2-2 に沿って述べる。まず、People (人材) 要素であるが、施設スタッフの接客・態度はサービス業として十分なレベルを維持している。また、理事長が中心となって適材適所に基づく人員配置と教育を行っている。よって、⑨を 4 点、⑩を 5 点とした。Process (提供過程) 要素であるが、小さなスペースを有効活用しており、顧客視点・スタッフ視点ともに問題ない状態にある。よって、⑪、⑫とも 4 点とした。次に、Physical Evidence (物的環境) 要素について、施設設備・作業環境に関して整理整頓が行き届いており環境整備が出来た状態である。スタッフの身だしなみにも問題はない。よって、⑬、⑭ともに 4 点とした。Productivity & Quality (生産性とサービス品質) 要素についてであるが、取扱商品は地域連携テーマに基づいたものに絞られている。納入業者との関係、地元学校や福祉施設との連携力を高める仕組みが出来上がっている。よって、⑮、⑯とも 5 点とすることとした。

続いて MICT に関して、表 2-1 及び表 2-3 に沿って述べる。藤井理事長のリーダーシップマインド・モチベーションは高く、店舗スタッフだけではなく地域社会からの期待は日々広がりを見せている。地域密着を実践しているため協力者は増えつつあり、有力者や各種団体との連携も進んでいる。組織内外で良質のコミュニケーションがとられている。理念やテーマ(地産地消、仲間支援)が地域社会に十分理解されており当施設と地域社会の互惠性も高い。本事例も営農組合加工部メンバーらの強い思

表 5 : 8P+MICT 分析 (小野町駅)

8P(マーケティング4P)									8P(サービス系4P)								
Product		Price		Place		Promotion		マーケ4P	People		Process		Physical Evidence		Productivity & Quality		サービス4P
製品		価格		場所		販促			人材		提供過程		場所		物的証拠		
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	小計	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	小計
5	5	5	5	5	3	5	2	35	4	5	4	4	4	4	5	5	35
MICT(組織)									マーケ4P	サービス4P	8P計	MICT計	総計				
Motivation		Involvement		Communication		Trust		MICT									
意欲・動機		巻き込み力		意思疎通		信頼関係		小計									
⑰	⑱	⑲	⑳	㉑	㉒	㉓	㉔	小計	35	35	70	38	108				
5	5	5	5	4	4	5	5	38									

いから始まり、学校関係者や地域団体を巻き込み、コミュニケーションと信頼関係を深めた MICT サイクルの手本となるものである。そして、今後もさらに活動を拡大できる可能性がある。Motivation（意欲・動機）要素の⑰、⑱ともに5点、Involvement（巻き込み力）要素の⑲、⑳ともに5点、Communication（意思疎通）要素は、㉑、㉒ともに4点、Trust（信頼関係）要素は、㉓、㉔ともに5点とした。小野町駅でも本稿仮説の有効性を裏付ける結果が出たこととなる。

表5は、JR小野町駅分析評価シート集計表である。

5. 「観光型」地域活性化拠点としての無人駅運営の成功阻害要因について

都市近郊での「観光型」地域活性化拠点としての無人駅の取り組み事例は現時点で件数が多くない。また、立ち上げ当初は地元マスコミなどに取り上げられるも成功と言える状態を持続できているところはさらに少ない。

成功を阻害している要因について筆者が調査したところ、2仮説における要因（因子）が欠けていることはもちろんのこと、別の視点において2つのパターンが判明した。

ひとつは、管理責任代表者自身がボランティア意識から脱却できていない場合である。スタッフに対して法定最低賃金さえ支払わずに（例えば時間当たり300円のお礼金のみ支払い）運営しているところや、スタッフには法定最低賃金は支払うも代表者自身は無給のままであるケースが少なからずある。利益が十分出る状況になれば一般事業者のように支払う、という方針である。運営維持はなんとかできているが売上収入の増える見通しがないため、次の展開も見出せていない。何年経っても自治体からの補助金あるいは民間企業からのスポンサー料などにたより続けることになるであろう。藤井理事長の言う「商いする気持ち」を忘れたならば継続した成功は困難である。

また、管理責任者自身が駅舎管理をせずに、外部事業者に運営を委託している場合も要注意と言える。「観光型」地域活性化が目的であることをその事業者が十分に理解していないケースである。現実には、駅舎に誘致された飲食店だけが満足あるいは成功し、地域活性化が忘れられてしまっている事例もある。このような状態になるくらいであれば、自治体などが関与せずとも一般の飲食店が通常のテナントとして入居し営業すればよい。例えば、人気ラーメン店などを誘致すれば地域活性化とはつながらない形で行列はできるであろうし、自治体の補助金も不要となる。

筆者は実際、上記2パターンに該当すると思われるところをそれぞれ現地調査した。本稿仮説と照らし合わせたところ、やはりいずれも仮説①の「商品（サービス）が地域

密着テーマに強く関連して」おらず、商品や食材に対する地域性やネーミングに関しても無関心であった。また、仮説②の「積極的協力者が増え」ていっている状態は見受けられず「巻き込み力」は発揮できていないことも確認できた。

ただし、地域活性化という本来の目的を十分果たせていない場合であっても、これまで無人駅であった場所に飲食店が設置された。以前の状況との比較をするならば、そこに行けば誰かがいる状態が出来上がっており、治安などの面で一定の効果が表れていることは事実である。地域住民もそういう状態にある程度満足しているため、「問題あり」として取り上げられたりはしていない。もたらされた効果と地方自治体の経済的負担とのバランスが適切であるかどうかについては検証が必要であろう。

6. まとめ

6-1. 本稿結論

事業を行う目的はそれぞれの事業主体によってさまざまである。しかし、本稿テーマのように公共性の高い鉄道会社の施設を利用し、地方自治体などから支援を受け、それらの目的を知らされている場合、特に社会課題解決が使命であることを念頭に置かなければならない。

利益追求することは最終目標や目的になってはならないが、社会課題解決のための手段の一つとして利益追求することは間違っていないであろう。

地域が抱える課題を地域資源などを活かしながらビジネス的な手法によって解決しようとするコミュニティビジネスや、社会問題の解決を目指して事業を展開し社会貢献を目指すソーシャルビジネスは、しばしばボランティア精神が必要以上にクローズアップされてしまい事業者のビジネスによる自立を妨げる場合が多い。何年経っても「賑わい」が大きくなり、経済的支援が無駄に継続され、場合によっては補助金やスポンサー料が途切れたタイミングで事業そのものが立ち行かなくなってしまうこともある。

NPO 法人ぷらっときすみののは、視察者からしばしば「普通の株式会社（の運営方針や方法）と変わりませんね」と言われる。藤井理事長は常に「地域に必要とされる店はどのようにあるべきなのか」を考えている。「商いする気持ち」を持って事業を行い、その結果として生まれた利益をイベントなどを通じて地域に還元する。こういった運営（経営）スタイルは、成功事例として取り上げた嘉例川駅や「道の駅」大和路へぐりくまがしステーションに匹敵するものである。無人駅拠点だけではなく多くの地域活

性化を目指す人たちのモデルといえるであろう。

本稿で取り上げた事業体は、地域連携を実践するにおいて、取扱商品（サービス）を小さなパート（材料）にまで分解し、それぞれを地元（もしくは近隣）で調達すること、あるいは地元と関連付けることにこだわり、ルーツがわかるようなネーミングを施し、地域と商品（サービス）の関係がイメージできるストーリー性を演出している。そうして地域ブランドが生まれることとなる。まさに仮説①の有効性を証明している。

また、「自分たちだけの力で何とかしたい」との考え方は解釈の違いによって正しくもあるし間違っていることにもつながる。「自分たち」とは運営組織メンバーだけではなく、地域住民や地元事業者だけでなく、地域に協力してくれる人・組織すべてが含まれることを忘れてはいけない。そういう協力者を巻き込みながら、主体のメンバー数の拡大とともに「意欲・動機」が少しずつも大きくなっているところが成功を維持、拡大もしくは成功に近づけている。これについても本稿で取り上げた事業体は実践できている。つまり、仮説②の有効性を証明している。

これら2つの要素は、都市近郊鉄道無人駅を拠点とする地域活性化を成功させるために最重要なものである。それらを追求することによって経済的負担はそれほど多く発生しないはずである。大切なことは、「仲間支援」視点で地域連携を名実ともに実践すること、そして常に「商いする気持ち」を持ち続けることに尽きると言えよう。

6-2. 本稿における今後の課題

本稿でマーケティング戦略視点として利用した分析フレームワーク 8P は、サービス系マーケティングフレームワークとしては広く認知されている。しかし、地域活性化拠点を対象として評価するために、筆者が独自に神原（2019）などを参考に各要素2項目に絞り込みした。この絞り込み内容に関しては精査が必要であろう。

地域連携（組織的）視点として利用した MICT に関しては、独自作成フレームワークのため4要素間が MECE となっているか、またサイクルの連結が正当かどうか、8P との関係性も含めて改めて検証が望まれる。

また、本稿で対象となった各事業主体分析に関しては、筆者が単独で評価を行ったが、複眼評価をすることができればさらに望ましい分析ができたであろう。

いずれにせよ、地域活性化拠点を対象とした分析は、一般小売店・飲食店、サービス提供会社と違った視点で捉える必要があり、当フレームワークの精緻化もしくは有効性の確認については今後の課題となる。

<参考文献>

- 荒木恭司 (2016) 『「不思議な会社」に不思議なんてない』 あさ出版
- 安藤竜介 (2016) 「第 3 セクター鉄道における無人駅の活用」『日本地理学会発表要旨集』 2016 年度日本地理学会秋季学術大会、公益社団法人日本地理学会
- 今村奈良臣 (2001) 「JA-IT 研究会の課題を「P-Six」理論によって整理する」『JA-IT 研究会 第 1 回公開研究会』
- 神原理 (2019) 『サービス・マーケティング概論』 ミネルヴァ書房
- 鈴木健大 (2017) 「無人駅舎の地域利活用に見る、これからの時代における“公共”(課題先進地における地方創生への挑戦)」『地域活性学会研究大会論文集』 9 pp.172-175.
- 鈴木弘毅 (2010) 『ご当地「駅そば」劇場』 交通新聞社新書
- 藤井聡 (2017) 「インフラ・イノベーション (第 8 回)「道の駅」による地方創生イノベーション」『土木施工 58.5 』 pp.88-91.
- 森重昌之・清水洋介 (2008) 「観光と観光創造に関する一考察」『北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院院生論集』 4 pp.84-91.

<参考資料>

- ・ WEST NARA 広域観光推進協議会準備室担当者会議 (2020) 資料、中山悟 (「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション所長) 提供
- ・ 駅の無人化に伴う安全・円滑な駅利用に関する障害当事者団体・鉄道事業者・国土交通省の意見交換会 (第 1 回) (2021 年 7 月 31 日アクセス)
<https://www.mlit.go.jp/tetudo/content/001371424.pdf>
- ・ 霧島市観光総合戦略策定のための基礎調査 (2018.3) 株式会社九州経済研究所 (2021 年 7 月 31 日アクセス)
<http://61.205.69.38/kirikan/kanko/kankousenryaku/documents/kisochosa.pdf>
- ・ 広報きりしま vol.40 (2007.9) (2021 年 7 月 31 日アクセス)
<https://www.city-kirishima.jp/hisyokouhou/shise/koho/kohoshi/kohokirishima/documents/kouhou200709.pdf>
- ・ 第 16 回九州地方交通審議会 (2013) 国土交通省九州運輸局 (2021 年 7 月 31 日アクセス) <https://www.tb.mlit.go.jp/kyushu/content/000014153.pdf>
- ・ 兵庫県立大学大学院講義「フィールドスタディ」神河町班最終レポート (2021)

<参考ウェブサイト>

- ・JA 総合営農研究会ウェブサイト「代表・副代表委員紹介 今村奈良臣」（2021年7月31日アクセス）<http://ja-it.net/about/yakuin/message/imamura/>
- ・鹿児島県観光ウェブサイト（2021年7月31日アクセス）
<https://www.kagoshima-kankou.com/guide/51669/>
- ・京都新聞デジタル「1日3万人超利用の駅が無人化？…」（2021年7月31日アクセス）
<https://www.kyoto-np.co.jp/articles/-/356905>
- ・霧島市ウェブサイト（2021年7月31日アクセス）
<https://www.city-kirishima.jp/kirikan/shisetsu/kanko-leisure/019.html>
- ・神戸新聞 NEXT ひょうご経済プラスウェブサイト「地産地消くらぶ<86>NP
O法人ふらっときすみの理事長 藤井力雄さん（73）小野市」（2021年7月31日アクセス）
<https://www.kobe-np.co.jp/rentoku/bizplus/chisanchishouclub/202012/0013939294.shtml>
- ・国土交通省ウェブサイト「ホーム>政策・仕事>道路>道の駅案内>概要」（2021年7月31日アクセス）
<https://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/outline.html>
- ・ニッポン旅マガジンウェブサイト（一般社団法人プレスマンユニオン運営）（2021年7月31日アクセス）
<https://tabi-mag.jp/kg0221/>
- ・日本経済新聞電子版「駅無人化で権利侵害と提訴 車いす障害者、JR九州を」（2021年7月31日アクセス）
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO64136760T20C20A9ACYZ00/>
- ・星野リゾートウェブサイト（2021年7月31日アクセス）
<https://www.hoshinoresorts.com/sp/microtourism/>
- ・道の駅公式ウェブサイト（2021年7月31日アクセス）
<https://www.michi-no-eki.jp/>

<謝辞>

本稿の執筆にあたり、熱心かつ丁寧なご指導をいただきました兵庫県立大学大学院社会科学研究科の當間克雄先生に感謝申し上げます。論文内容だけではなく論文作法に関しても導いていただきました。

こういうご時世にもかかわらず、またお忙しい中、インタビュー調査にご協力いただきました株式会社島根電工・荒木恭司社長、「道の駅」大和路へぐりくまがしステーション・中山悟所長、特定非営利活動法人ぷらっときすみの・藤井力雄理事長、他協力者の皆様、ありがとうございました。

そして、本稿で使用した分析フレームワーク MICT は、所属研究科で行われた講義「フィールドスタディ」で独自開発したものをさらに進化させたものですが、共同開発メンバー、井上庸氏、片岡隆史氏、加藤美奈子氏、林岳則氏にもこの場をお借りしましてお礼を申し上げます。