

道の駅琴の浦テナント期間満了に伴う指定管理者の導入検討について

商工観光課

1 道の駅「琴の浦」の経緯

- 観光振興及び地域の活性化を図るため、平成23年10月、琴浦町が物産館ことうらを建設し直営で管理。テナントとして、JA鳥取中央、赤碕町漁協、(株)ことうら、伯耆光水(平成29年11月撤退)が入居し営業を開始。
- 令和3年3月末で賃貸借期間10年が満了となるのを機に、課題を明らかにし拠点としての機能を高めるため、(株)日本総合研究所(理事長高橋進)に経営診断を委託した。診断では「統一的なマネジメントが十分でなく、指定管理者の導入が必要である」との提言があった。
- 日本総研からの提言を受け、道の駅琴の浦の今後の運営等について、現在、テナント関係者と報告会や意見交換会を重ねている。(報告会2回、意見交換会2回、担当者会4回)

2 日本総研からの指摘と提言

(1) 現状と課題

- テナント貸しのため、町の観光施策や産業振興に協調連携して取り組むことが難しく、地域の魅力を伝え、回遊性を促すことが出来ていない。
- 町は施設の維持管理を行うものという理解であるため、店の運営や道の駅全体のマネジメントはテナント任せになっている。
- テナントが各自のビジネスに注力し、統一のイベントやプロモーション、顧客目線での商品陳列といった全体感のある取組みができていない。また、テナント同士の連携による相乗効果を生むこともできていない。
- 観光協会もテナントの一つといった位置付けであり、主体的に地域の情報発信ができていない。
- 全国の好事例を参考に前面交通量等から試算した事業収支では、現状の2倍の売上げが実現できるポテンシャルがある。
- その他の課題
 - ①食事で利用する情報コーナーは狭く、座席数が少ない。このため、昼食時にお客様の取りこぼしをおこしている。
 - ②ピーク時にあかさき亭の食事提供に時間がかかっている。
 - ③テナント間でお土産商品等の重複販売が行われている。

(2) 解決の方向性

- 道の駅を単なるテナントの集まりではなく、地域を活性化させるミッション(使命)を担った一つの公益性の高い施設として再定義する必要がある。
- その使命とは、道の駅の魅力度を高めることで、地域への誘客を促進し、地域産品の販売や地域観光への回遊など、地域の拠点として機能することである。
- この使命を達成するためには、各テナントに横串を通し、統一的なマネジメントを行う仕組み(指定管理者制度の導入)が必要である。

3 今後の方針

- 町としては道の駅琴の浦を町観光の拠点(ゲートウェイ)とするため、指定管理者制度の導入とともに、施設の改修も行い、より魅力ある道の駅を目指したい。
- 現テナントの意向は次のとおりであり、コロナ禍の影響と各種調整のため、継続するテナントについては、賃貸借契約を最長1年延長する。
 - ・株式会社ことうら(指定管理者を引き受ける意向あり)
 - ・赤碕町漁協(指定管理者としての意向はなし。テナントとして入居希望)
 - ・鳥取中央農協(令和3年3月31日で撤退)
- 現在は、上記の意向を受け、(株)ことうらを指定管理者に、赤碕町漁協は指定管理者との契約によるテナントとして調整しているところ。

【協議事項】

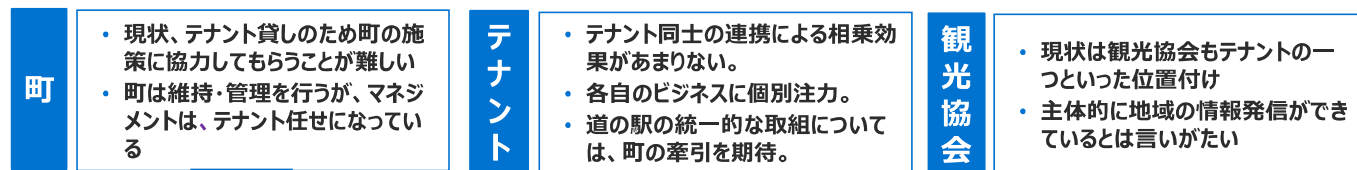
- ・新フードコートの設置
- ・店舗の面積割り(2者で全体を使用)
- ・指定管理料、賃借料、その他諸条件

4 スケジュール案

- 令和3年 1月～ 地方創生推進交付金(現計画)の変更申請
- 令和3年 3月 条例改正、関連予算の計上(設計、工事)
- 6月 指定管理者の選定、施設の設計
- 11月～ 建設工事
- 令和4年 春 リニューアルオープンの目標

2つの道の駅の評価結果と今後検討すべき方向性

◆ 現状では、1つの道の駅としての**統一的なマネジメント**がなされていないため、地域の魅力を伝え、回遊性を促すことができていない。そのため、主体的に道の駅全体のマネジメントをおこなう存在が必要。

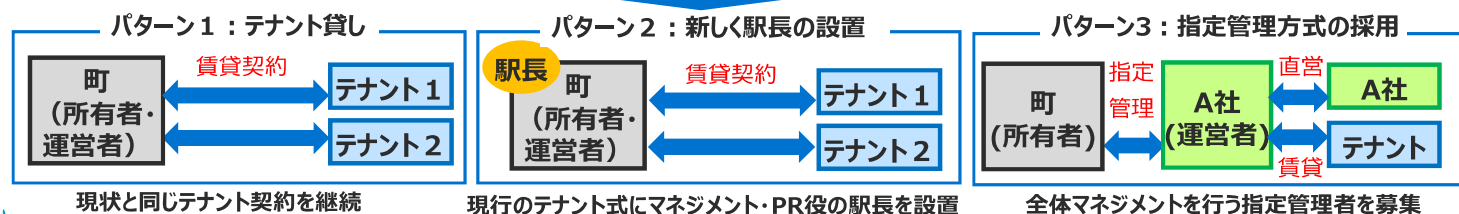


- 道の駅を単なるテナントの集まりではなく、地域を活性化させるミッション（使命）を担った1つの公益性の高い施設として再定義することが必要
 - このミッション（使命）とは、道の駅の魅力度を高めることで、地域への誘客を促進し、地域産品の販売や地域観光への回遊など、地域のゲートウェイとして機能することである
 - このミッションを達成するためには、道の駅全体の管理・運営について全体に横串を通す存在が必要
- 主体的に道の駅全体のマネジメントをおこなう存在が必要**

道の駅「琴の浦」の物販・飲食エリアは町資産なので統合マネジメントの実施可能

【道の駅「琴の浦」の経営形態パターン】

道の駅「琴の浦」の経営形態の検討



次世代の国づくり

0

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

道の駅の近年の流れ

元々休憩施設と簡易な物販から始まった道の駅は、近年機能強化が進み、観光拠点化の流れにある。

	第1世代	第2世代	第3世代	第4世代
特徴	ドライバーの休憩施設 簡易な物販	地域産品の販売チャネル 拡充された物販機能	農産物の直売施設 (農水省補助金活用)	観光拠点化 (ユニークな独自コンテンツの展開、モノからコト・体験込みの機能)
事業のポイント	-	幹線道路の交通量	幹線道路の交通量 地域内居住者の利用率	目的施設となりうる 独自コンテンツの開発 幹線道路の交通量
運営	行政の直営	第三セクター	指定管理	民間事業者への委託 PFI

出所：株式会社マインドシェア（「道の駅あらかわ(仮称)基本構想策定業務 全国道の駅 事例調査 概要版」）を基に日本総研作成

次世代の国づくり

66

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

評価（３）道の駅 琴の浦の提供価値について

一般的なパーキングエリアの休憩施設のようなオペレーションを展開しており、**統一感のある価値提供ができていた**とは言い難い。

項目			講評
サービス	ターゲット	漁協	カニなどのお土産購入ニーズの高い休憩目的で立ち寄る観光客が多い。
		うまいもんや	お土産と休憩目的で立ち寄る滞在時間の短い観光客の取り込みに注力。
		農協	野菜を購入する地元客よりも果物などを購入する通過客が主体。
	提供価値	漁協	魚を丸ごと販売、調理ニーズには応えない。新鮮な魚をアピールするため、飲食を提供。
		うまいもんや	地域のお土産品を取りそろえて販売。イートインは軽飲食中心。
		農協	ニーズの高い果物などを中心に品揃え（売り場が狭く陳列量に制限あり）。
	チャネル その他	漁協	鮮魚は対面販売。飲食スペースは鮮魚売り場に隣接しており人気だが稼働効率が悪い ため、長時間待ちが生じるという課題がある。
		うまいもんや	滞在時間の短い観光客向けオペレーションのため、対面で捌き、次の目的地に向かって もらう。現状、積極的な顧客とのコミュニケーションは取れていない。
		農協	立地が悪いため、イベントなど積極的な顧客とのコミュニケーションは実施したいが、施設 利用の制限等の理由により取組ができていない。
情報発信/地域連携			各テナントとも「休憩目的で立ち寄る滞在時間の短い通過客」に効率的に販売することに 注力しており、テナントが連携したイベント/プロモーションを実施していない。 観光分野の旗振り役であるべき観光協会が受動的な活動に終始しており、地域の情報 発信・地域連携の軸になりきれていない。

次世代の国づくり

47

Copyright (C) 2020 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

評価（６）まとめ

項目	講評
道の駅の機能	老朽化したポート赤碕の基本的な機能（トイレ、休憩スペース、周辺施設）の「衛生要因（清潔感、安心・安全な雰囲気など）」改善は急務。 戦略的な情報発信と地域連携を主導する主体が不在、積極的な活動が実施されていない。
地域特性	名所・旧跡はあるが目的施設としてのインパクトは弱く、周遊しても消費をする要素が少ない。 「プロイラー」「生乳」「肉用牛」「果実」等町の売りとなりうる資源は存在するが、生鮮魚介については 赤碕港の水揚量減少等の課題あり。
魅力度	「狭商圈マーケットにおける超地域密着経営」のポート赤碕と「山陰道からの立寄り客ニーズ志向」の 琴の浦では連携の必然性に乏しく、テナント間連携が十分とはいえない。 ポート赤碕の老朽化に伴う「基本的施設の清潔感」や「周辺施設の魅力度」低下は課題。
回遊させる仕掛け	琴の浦の観光案内所は積極的な情報発信がなされておらず、琴浦町内に回遊させる仕組みが無い。 道の駅～町内回遊のきっかけがなくほぼすべての観光資源が「点」であり「面」になっていないため、 観光客の回遊のモチベーションを高めづらい。
運営体制・マネジメント	全ての関係者が各自のビジネスに注力し、全体感のある取組ができていない。各テナントに横串を 通し統一的なマネジメントを行う仕組み（エリアマネジメント組織/DMO/地域商社など）は必須。 施設運営にかかる町のスタンスを明確にする必要がある（公設公営なら町が積極行政すべき、民に 任せるのであれば民営化が筋）。
総合評価	「周遊性の高い観光の起点となる道の駅の実現」に向けて道の駅のエリアマネジメントと着地型観光 戦略を推進する主体の不在は喫緊の課題。 2つの道の駅の果たす役割の明確化と道の駅の魅力度向上に向けたコンテンツの整備、機能・配置の 見直しを進める必要がある。

次世代の国づくり

1

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

事業収支シミュレーション（１）立寄数の理論値

全国モデルの道の駅、山陰地方の重点道の駅と琴の浦及びポート赤碕の入込客数、前面交通量、立寄数理論値を整理した。

- 入込客数/理論値が100%を超えるものについては、道の駅それ自体が目的施設となっていることが推察される。
- 琴の浦については、まずプロモーションを戦略的におこなうことで入込客数を理論値に近づけることが目標となる。

カテゴリ	名称	所在地	入込客数 (人)	前面交通量 (台)	年間交通量 (台)	立ち寄り率	乗車人員	立寄数理論値	入込客数/ 理論値
全国モデル 道の駅	遠野風の丘	岩手県遠野市	800,000	15,077	5,503,105	0.06	2.3	759,428	105%
	川場田園プラザ	群馬県川場村	1,200,000	17,534	6,399,910	0.06	2.3	883,188	136%
	道の駅 もてぎ	栃木県茂木町	1,440,000	5,635	2,056,775	0.06	2.3	283,835	507% (※1)
	道の駅 とみうら	千葉県南房総市	500,000	8,127	2,966,355	0.06	2.3	409,357	122%
	内子フレッシュパークからり	愛媛県内子町	800,000	9,504	3,468,960	0.06	2.3	478,716	167%
	萩シーマート	山口県萩市	1,400,000	8,299	3,029,135	0.06	2.3	418,021	335%
重点道の駅	ゆうひパーク浜田	島根県浜田市	360,000	17,004	6,206,460	0.06	2.3	856,491	42%
琴浦町	琴の浦	琴浦町	280,000	11,230	4,098,950	0.06	2.3	565,655	50%

※「道の駅 もてぎ」については当該施設の独自コンテンツであるSLの駅が近く、鉄道を利用して来訪する人が多いことが影響していると推察される

出所：前面交通量については共通して道路交通センサス（H27）より

入込客数と売上額について、全国モデルの道の駅は国交省資料（<https://www.mlit.go.jp/common/001067712.pdf>）

ゆうひパーク浜田は浜田市WEBサイト（<http://www.city.hamada.shimane.jp/www/contents/1552458151503/simple/010809sanngyouzenntai.pdf>）

（立ち寄り率、乗車人数は、H6道の駅調査（国土交通省北陸地方整備局）を採用）

次世代の国づくり

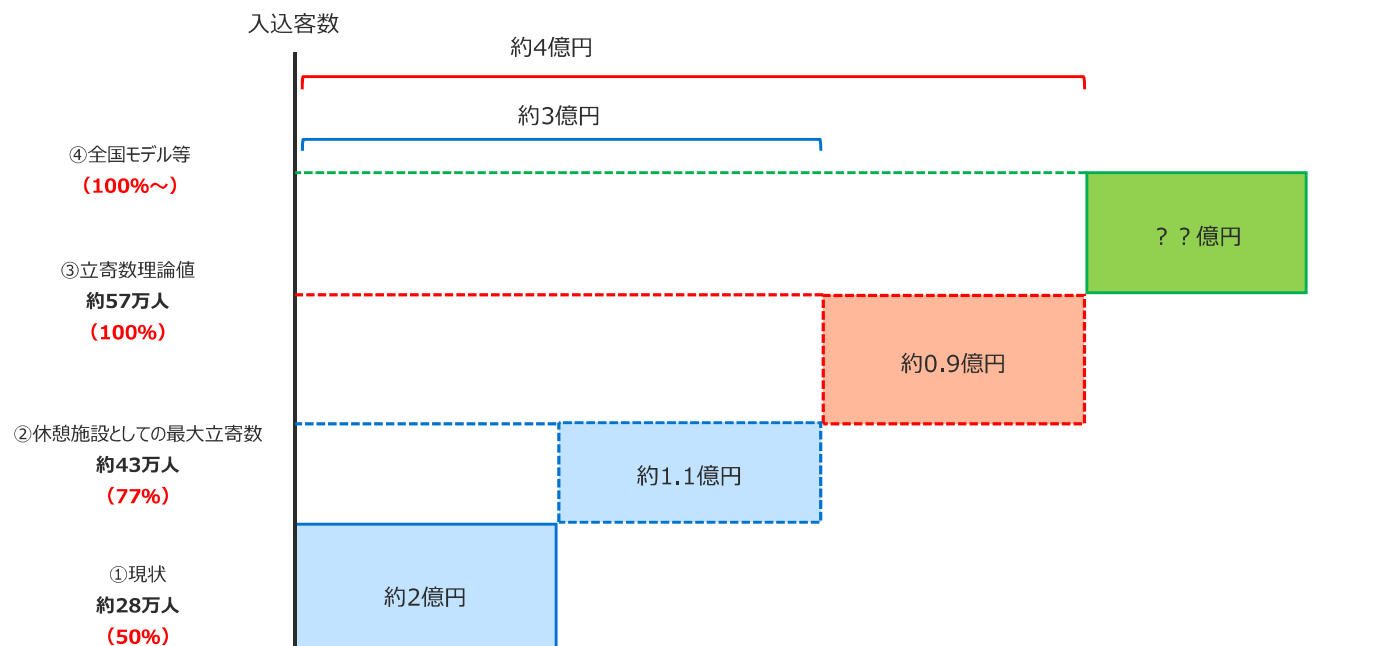
2

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

事業収支シミュレーション（３）売上目標

前項のとおり、単価を定数、入込客数を変数とした場合の具体的な売上目標は以下のとおり4段階に分かれる。

③までが現在の前面交通量で目指すことができる目標となる。④を目指すためには道の駅自体が目的施設化する、地域内に全国的に有名な観光資源がある等の条件が必要であるため、まずは③を目指すことが望ましい。



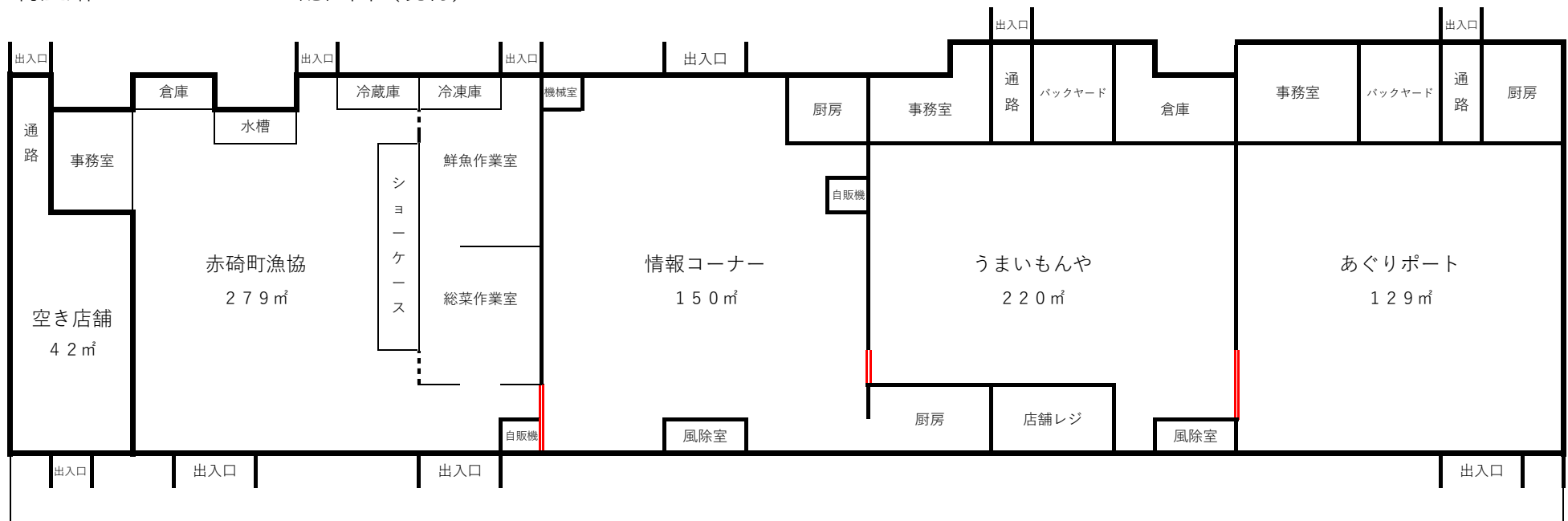
出所：日本総研作成

次世代の国づくり

3

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved.

物産館ことうらテナント配置図（現行）



物産館ことうら店舗構成配置図（協議中の案）

