

東三河 地域研究

通巻151号 2018. 7. 27

平成30年10月2日発行

編集・発行：

公益社団法人東三河地域研究センター

住所／豊橋市駅前大通3丁目53番地

(太陽生命豊橋ビル2階)

TEL／0532-21-6647

FAX／0532-57-3780

平成29年度 東三河地域問題セミナー(特別セミナー)

講演：『目的地型「道の駅掛川」の取り組み』

株式会社道の駅掛川 代表取締役 河本 功 氏…………… 2-12



平成 29 年度 東三河地域問題セミナー（特別セミナー）

講演：『目的地型「道の駅掛川」の取り組み』

株式会社道の駅掛川 代表取締役 河本 功 氏

平成 30 年 7 月 27 日（金）13 時～14 時 15 分 豊橋サイエンスコア 1 階 ホールにて講演を行った。

講演『目的地型「道の駅掛川」の取り組み』

株式会社道の駅掛川

代表取締役

河本 功 氏



1. はじめに

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました、道の駅掛川の駅長を務めさせていただいております河本と申します。よろしくお願いいたします。

ご紹介の中で、台風でやられたと話をいただきました。昭和 57 年の台風で、当時はバブルの最盛期、有頂天になって毎晩飲んだくれて、遊んで、朝帰りという毎日を過ごしていた中、台風でやられて、鶏が全滅しました。そんな中、大勢の人が手弁当で長靴を持ってお手伝いに来てくれました。涙が出るくらい嬉しかった。当時は、まだコンビニがなかったため、スーパーへ行ってお弁当を全部買い占め、お手伝いに来た皆さんに配りました。その皆さん方に、恩返しをしなくてはいけないという思い、一人一人に恩返しするのも難しいこともあって、そのとき私の人生観が変わりました。

2. 市議会議員として道の駅 1 号店を視察

夏の納涼祭などいろんなことを地域で活動させていただいていたところ、私と同じくらいの若者たちから「河本さん、市議会選に出てくれ。我々の代表としてやってくれ」という話をもらい、平成 3 年に掛川市議会議員に立候補しました。当時、42 歳という若さで、人生で一番いい時間であったと思っています。その 6 年くらい前まで、農業委員を務め、農業をずっと自分の目でいろんな形で見てきました。農業の曲がり角ということをずっと言ってきました

が、農業を営む人はみんな自分が日本一、自分が一番上手だと思っています。しかし、農協さんに出荷して、自分の作ったものが消費者にどう評価を受けているのか殆ど知りません。知る機会がずっと無かったのです。当時、私は直売所で、いわゆるフェイス・トゥ・フェイスで消費者と生産者を結ぶことによって、生産者の皆さんは自分の作った農産物がどういう評価を受けるのかを見ることができないと頑張りようがないと思っていました。

議員の視察として関西方面へ行き、その時に道の駅第 1 号を見ました。「これだな」と思いました。直売所では、いろんなことを計画してもリスクが多く、自己資金が足りない。いろんな意味でお金がかかり難しかった。ところが、道の駅の制度は国土交通省（当時は建設省）が整備し、地元ではいわゆるドライバーさんの休憩室をつくるという条件だけで、公設民営でできる。

帰ってすぐ「あの場所に道の駅をつくる」と自分の地元でちょっと荒廃していた、あまり利用目的のない土地を活用することで、うまくいくのではないかと考えました。その場所は、道の駅に来た方はご存じだと思いますが、バイパスのすぐ横で、旧国道が直ぐ横を通っている場所です。旧国道から入ることができ、バイパスから入れる。立地条件がよかったので、そこに絵を描き、道の駅の話を地元でもしました。

しかし、みんな黙って聞いているだけで、一向に前へ出ない。何も前に進まない。皆さんに聞いてみると、「あそこは観光道路ではなく、いわゆる産業道路である。トラックの運転手がこんなもの買うわけない。商用車の皆さんが買うわけない。一般の人はあそこを通らない。みんな掛川市の西に行く。そんなところに作ってもすぐ潰れる」とのことでした。市役所もそう思っていた。市長もそう思っていた。地域の人もみんなそう思っていた。議員という立場

であったので、みんな黙って聞いていましたが、聞いていることと知っていることが違い、誰も信用していませんでした。その時、自分の目指している道の駅は目的地としてお客さんに来てもらう施設である、昔のドライブインの休憩施設とは違うことを説明しましたが、誰も理解しませんでした。市長に直談判し、市がいいと言えば国土交通省もやると言っているの、何とかやりたいと話をし、地元で研究会をつくりました。

何故、目的地型を目指したのか。日本には四季があり、旬があり、旬は武器になると思っていました。4月の初めに桜の花を見に行きます。毎年咲くが、桜の時期になると花見に行きます。秋になり紅葉すると紅葉を見に行きます。雪が降れば雪を見に行きます。その時しか味わえない、旬とはそういうものです。春夏秋冬という旬が4つあるということは、4回もビジネスチャンスがある。お客さんが旬を求めて来るチャンスが4回あるということです。いわゆる東海道ベルト地帯では冬も関係ないので、年中お客さんに来てもらえるチャンスがあるということです。農産物を起点として旬を戦略化すれば必ず目的地になるという思いで計画しました。

しかし、その理解がほとんどされませんでした。オープンが決まった話をしても、誰も乗ってこない。出荷者に協力をお願いしても、協力に来る人は誰もいない。建物はどんどんできてきて、4月26日にオープンする。仕方がないので個人で個別訪問をして、お願いしますと言って歩きました。それでもなかなか協力していただけない。何故かという、委託販売方式が問題でした。委託販売は買い取りではないため、朝持って来て夕方売れ残った場合にはそれを取りに来る無駄があることでした。

掛川市は平成17年4月1日に合併し、南の海辺も掛川市になりましたが、農協が違いました。昔の掛川は掛川市農協で、南側は遠州夢咲農協です。行政は一緒になったため、行政に南の皆さんにアポをとってもらいお願いしました。夢咲農協の経済部長がたまたま掛川市民であったため、「わかりました。そこまで河本さんが言うなら協力しましょう」と言っ

ていただき、オープンを迎えることができました。

元々掛川市はお茶と米しかなく、野菜で生計を立てている農家は殆どいませんでした。このため、どうしても南の砂地の農業を求めるしかありませんでした。商品が揃わずにオープンすることは、行く末は真っ暗でしたが、夢咲農協で何とか格好がつき、オープンすることになりました。

3. テナントやコンビニの設置

当初は今のように繁盛するとは誰も思っていませんでした。レジのスタッフは4人で、私と市役所の総務部長と、新卒で男女2人を入れました。事務局体制4人、レジのスタッフ4人、外の管理業務も4人、計12人で始めました。店舗は千㎡で、全部に野菜を入れることができれば最高でしたが、当時は全然集まらないため、御殿場にある時之栖の人をお願いをしました。カフェテラスは自分で好きなものを取り、最後にお金で完結し、ロス時間がありません。食堂は普通入って注文してから出てくるまでに10〜20分客席で待ちます。一人40分かかる。そうでなくてカフェテラスは自分で皿の上に好きなものをのせ、最後に会計してすぐ食べるからロス時間がないため、カフェテラスの食堂形式を計画しました。

もう一つ、コンビニはどうしても入れたかった。何故かという、道の駅は24時間ドライバーの休憩所を持ちなさい、24時間営業しなさいという条件があります。夜はほぼ無人になるため、いたずらされることもある。防犯会社を頼むと年間400万円くらいお金が掛かる。そのロスを無くしたい。「人が人を守る」それが一番いいと思い、どうしてもコンビニを入れたかった訳です。

コンビニエンスストアのコンセプトは近くて便利な店です。周りに人家がなかったら近くて便利ではない。道の駅掛川の周りは畑ばかりで人家はほとんどありません。そのためコンビニを出店する場所には適さない。そこで時之栖さんにコンビニもお願いしました。コンビニはセブンイレブンに最初お願いしました。理由は、専門店でレベルが違うとわかっていたからです。時之栖の担当者は、「ファミリーマ



図1：道の駅掛川の施設マップ（道の駅掛川パンフレットより）

ートの社長と友達だからファミリーマートでは駄目かね」と言われたため、ファミリーマートさんに決めました。

4. 接客マニュアルを使わない

オープンを迎え、コンビニではファミリーマートが入り、「いらっしやいませ」「ありがとうございます」と訓練が始まりました。接客マニュアルに対応したものです。一生懸命、毎日朝から晩までやっていました。部長と二人で、「あんなに一生懸命やっているけど、コンビニはどれもそうだよな」という話をして、「ところでうちはどうするか」という話になりました。「うちは一切使わない。方言丸出しでいこう。お客さん、いいところに来たね、ありがとうね」という方がよっぽどいい。接客マニュアルは一切使わないことを決めました。レジのスタッフは自分の感性でお客様の相手をして下さいとしました。

今日のレジユメの最後にある「道の駅掛川の従業員心得」がありますが、「私たちは楽しく仕事をし、

お客様を笑顔にします」「商品知識を身につけお客様のご要望におこたえします」「お客様と出荷者を信頼し感謝の心で接します」「商品に真心を添え目配りと気配りをもって接します」、そしてここが大事なのですが、「一人ひとりが経営者の意識を持って働きます」、スタッフにはこの心得をお願いさせていただいております。

道の駅掛川従業員心得

私たちは 楽しく仕事をし お客様を笑顔にします

- 1) 商品知識を身につけ お客様のご要望にお応えします
- 2) お客様と出荷者を信頼し 感謝の心で接します
- 3) 商品に真心を添え 目配りと気配りをもって接します
- 4) 一人ひとりが経営者の意識を持って働きます

図2：道の駅掛川従業員心得

レジ打ちは練習しましたが、接客マニュアルは一切使わず、「あなたの感性でお客様に接してください」「あなたは道の駅のスタッフではなくて、お客様

の立場に立って常に意識してください」ということだけをお願いしました。オープンして、このような講演依頼を受け、あちこち行きましたが、終わってからうちの道の駅に來た人が結構いました。その人たちが第一にくる質問は、「道の駅のスタッフにはどういふレジの教育をしましたか」等いわゆるスタッフの接客に対する質問が一番多かったです。何もしません。何故なら、マニュアルは一定レベルまで定めてあるもので、優れた人は直ぐにクリアしてしまう。人として一番大事な挨拶、それがほぼ接客マニュアルなので、人の心、相手の心を繋げる、それが接客としてのマニュアルだと思っています。ロボットのように心がこもってないものではなく、「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」が相手の心に通じる。いらっしゃいませと後ろの方から聞こえても、誰に言っているのかわからない。お客様の目を見てきちつと、「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」と言うと、「ああ、俺に挨拶してくれているんだ」「俺にお礼をしてくれているんだ」という人とのコミュニケーションがなかったら接客業はマニュアルで挨拶しても何の役にも立たない。そのため、あなたの感性でお客様と接してください、あなたがお客様だったらどう思いますかということをやつとやってきました。

5. 出荷者へ販売意識をもってもらふ

最初に出荷者の皆さん方をお願いしたのは、出荷者のラベルに電話番号を入れることです。店の電話番号ではなくて、生産者の電話番号を入れることです。それは「自分で作った商品は自分で責任を持って販売します」ということを意味します。ある農家の人は、自分の商品の価値がどのくらいのものなのかわからないと言いました。自分が出荷して農協の窓口まで持っていくと、農協から先がJAの名前で出て、みんな一緒になります。私はそうではなく、「自分の作ったものはきちつと自分で責任を持ちなさい」という意味で、電話番号を入れてもらいました。当時、あちこちと契約させていただきました。写真と名前は貼ってありましたが、電話番号は全部店の

電話番号でした。生産者の電話番号が入っているところは一軒もなかった。生産者にしてみれば、出せば終わり。そこに持っていけばあとは店のものという意識になってしまう。そうではなくて、委託販売というのはレジを通るまでは生産者の商品であり、レジを通った後に初めて私たちは手数料の10%をいただき、90%は生産者に返す。それが15%でも20%でも一緒に、あくまでも委託販売の商品は道の駅掛川の商品ではなく、生産者の商品である。道の駅掛川はあなたの商品を並べるスペースで、店自体あなたの店、生産者の店ということです。

今は生産者480名のお店で、売場はそれぞれの生産者のものです。生産者が出荷に來る時、私は必ず「これはおいしいですか」と聞きます。普通「おいしいよ」と答えます。「あなたは食べたの」と聞くと、「食べていない」と答えます。「食べてなくておいしいってよくわかるね」と言います。

出荷者の動向						
① 開業時97人であった出荷者が480人となりました。						
② 各年度の実出荷者						
23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
316人	333人	341人	340人	341人	346人	338人

図3：出荷者の動向

この辺は専業農家が余りいませんでしたので、ピーマンとキュウリとナスを3つ一袋で200円で持ってきた人がいました。保健所が來て、「この商品はキュウリと書いてあるが、ナスとピーマンは書いてない」と言われました。それさえも我々は知りませんでした。お客さんにごめんなさいと言い、キュウリはキュウリ、ナスはナスにしました。それでもキュウリを3本100円で売っているのに4本入っているものがありました。お客さんが買っていく、生産者に「傷んだキュウリが入っている」と電話すると、「俺はそんなもの入れてないぞ」と言う。お客さんも「傷んだ商品を入れているよ。これが傷んでいる」と返すと、「それはおまけで、1つ入れてやった」と答えました。お客さんは4本100円で買っているのに、おまけが入っているなんてことは思ってもいませんから、何を言っているのかとお客さんと喧嘩になりました。お客さんには、「非常に不愉快で気分が悪い」

と怒られました。「申し訳ありません。以後気をつけますから」と謝り、出荷者へ電話すると、「俺はおまけた」と言われました。「人様からたとえ 10 円でもお金もらうことについて、価値観があるのだから、そのことをきちっとわきまえないと困る。もったいないとか、このくらいはいいだろうという商品は一切入れないように」と言いました。

道の駅掛川は毎年 1 回、生産者の出荷者総会を開いています。出荷者総会に来ない人は、翌日道の駅に来てラベルを出そうと思ってもラベルを出せません。抹消します。それくらい厳しいです。都合が悪い、風邪を引いて来られないと連絡があった人は、その後補講します。何故か。一人でもそういう人がいて、その人の商品を買ったことによっておいしくなかった、駄目だったとなると、まじめに一生懸命頑張っている皆さん方に迷惑をかける。だから全員が一つの心になって意思の確認をする会が出荷者総会で、毎年開催しています。出荷者総会で今日のように 1 時間、私が毎年皆さんにそのことを伝えています。

6. それぞれが目標をもって生産

自分のものをきちっと評価してもらって努力する。1 番だと思っている人は努力しなくなってしまう。当たり前になってしまいます。うちの道の駅では、出荷者は毎日品評会をやります。値段は自分でつけます。「あの人の 120 円で俺のは 100 円。何でこんなに値段が違うのか」となりますが、価値観の

差です。トマトが 350 円の人がいれば、250 円の人もいて、500 円の人もある。フルーツトマトから一般のトマトまであります。お客さんは私たちに「ここにあるトマトはどれもおいしいですか」と聞きます。他の人のトマトを持ってきて、「その人ののはやめておきな。おいしくない」と言います。生産者が横にいた時があり「それ俺のだよ」と言いました。そうしたらお客さんが「失礼だよ」と言ったので、「いや、そうでもないよ。この人が悔しかったら、こっちの人みたいに頑張ればいい」と言います。今その人は頑張っています。同じように管理して、同じように日数をかけて、値段が違うのは悔しいと思います。

何が違うのか。それは日々の管理です。100 人で同じものを作れば、1 番から 100 番まで順番が付きま。皆同じではありません。1 番の人がいれば、50 番の人もいて、100 番の人もあります。そうすることによって人間は目標ができます。目標を持たなかったら努力しません。うちの出荷者は、「あいつに負けてたまるか」という思いで頑張っています。みんなそれぞれ目標を持っています。

最初のころはナスやピーマン、キュウリが入ったような三種の神器を売っていたのが、今はどこに出しても恥ずかしくない商品のみ販売しています。それは生産者の頑張りです。頑張ればできます。それをやるかやらないかの積み重ねが農業の一番の問題で、売る立場も同じです。

人間は、目標、生きがいを持った時、すごいエネルギーを発散します。自分が一つのものを目指した

☆ 出荷ルール（販売経費を最小限とするためご協力をお願いします。）

- 1 出荷者は、予め住所、氏名（グループの場合は代表者）を登録し、当社の承認を得て頂きます。（会員番号がないと販売できません。）
- 2 会社は、生産者の申し出を受け、商品ラベル（バーコード入り）を発行します。
- 3 出荷者は、全ての商品に出荷ラベルを貼り出荷して頂きます。
（冷蔵ケースにより販売する場合は、ケース内に陳列して頂きます。）
- 4 出荷時（陳列前）に、出荷伝票を提出して頂きます。（数量は確認しません。）
- 5 陳列は出荷者によって行って頂きます。（午前 7 時 30 分頃から午後 4 時迄随時）
- 6 残品（売れ残り）は、当社規定により処理します。（品目毎期限を設定）
 - 1) 引き取りを原則としますが、希望により当社で処理します。
 - 2) 引き取りは当日又は翌朝までをお願いします。
 - 3) 残数量が合わない場合があっても、当社は責任を負いません。

図 4：道の駅掛川における出荷ルール

時、その時の人間のパワーはすばらしいなと私はずっと感じています。480 人の出荷者がそれぞれ努力してすばらしいエネルギーを出しています。

7. お客様も商品も十人十色

豊橋さんのような産地とは違い、うちは兼業農家の方に道の駅へ出すものを出荷していただいています。イチゴを農協にも出荷する人がいます。でもその人には、道の駅に出すハウス、農協へ出荷するハウスと分けてもらい、道の駅に出すハウスでは完熟で採るようにしてもらっています。専業農家の人も結構いますが、道の駅に出す分は、道の駅に出す専用の施設にいただいています。やはり完熟でないとおいしくない。口に入れるものですから嘘は言えません。

ブドウで一人だけ酸っぱいものを出す人がいます。緑色の昔からあるものです。品種改良も何もしていません。酸っぱいブドウですが、売れています。酸っぱいブドウとして売れるのです。人間はいろんな人がいるということがわかります。桃もそうです。普通香りがしてきたら皮がむけますよと言いますが、本当の通の人に言わせると、包丁で皮をむいてボロボロ食べるものだと言います。そういう人もいます。

人は本当に百人百様、千人千様であり、それが社会です。僕が改めてそう思ったのは、学校教育と社会教育の差です。先生は皆さんに一つの答えを導き出せと言います。答えは一つです。社会に出ると、ここにいる人たちが全員答えを持っています。俺はこう思う、それが答えです。大勢のお客さんがいるということはそれぞれにいろんな考え、いろんな答えを持った人いるということです。その人たちに如何に満足してもらうか、如何に感動してもらうかが、売る立場の人間の接客マニュアルになる訳です。例えば、お客様が大量に買い物をし、これは重いなという時には、スタッフが後を付き、荷物を持ってくれます。お客様は大名です。先頭を歩き後ろからものを持って付いて、車まで届ける。お客様は、大量に買ってもスタッフが持ってきてくれるという期待があります。

8. 宣伝はドライバーさんの口コミやラジオ

最初は、絶対買わないと言い、爪楊枝を加えずっと見て回っていたトラックの運転手が、段ボールで買い物をしていきます。メモ用紙を持ち、それを見ながら買っていきます。何の気なしに買ったものを、家へ持ち帰ると奥さんが、「これおいしいね。あんた今度行く時あったらこれ買ってきて」と頼まれ、買いに来る。トラックドライバーさんのアンテナはすごいので、ドライバー同士で連携していきます。トラックドライバーさんは北海道から九州まで走っているため、「あそこはいいところだよ」というと、これが宣伝効果になる。

宣伝はラジオで年に 2 度行います。トウモロコシの時期と冬の時期に 2 度ラジオで流します。トウモロコシはゴールデンウィークに売ります。1 月 3 日、正月明けに種を植えてゴールデンウィークにゴールドラッシュを売ります。「ゴールドラッシュを販売しました」とゴールデンウィークに向けて放送します。

夏場が弱いので、一昨年からかき氷を始めました。道の駅掛川のシーズンは 11 月から 6 月です。7 月から 11 月はシーズンオフになる。お客さんが非常に少ない時期で、薬物類が非常に厳しい。そのため、夏の時期にお客さんをどう止めようかということで、日光の天然氷を一昨年から使い始めました。ゴールデンウィークにトウモロコシと日光の天然氷をラジオで 1 週間くらい流します。掛川は栗の産地なので、9 月になると「掛川の栗が出ましたよ」という放送をします。2 度ラジオの電波を使わせていただきますが、あとは取材に応じて皆さん方に宣伝していただくという方法で、今まで連携をさせていただきました。

9. 使命～農業振興・本物志向～

今までは普通のかき氷でやっていましたが、スタッフから「社長、日光の天然氷を食べたよ」という話を聞き、「それはいいね」となり、一昨年から日光の天然氷を入れることにしました。氷は 1 回に 2t 入ります。当初は 2t の冷凍庫がなかったので、魚市場へ無理にお願いをして入れさせていただきました。先方も、「冬ならいいが夏は自分のところも冷凍庫を

一番使う時期なので今年だけ」ということであったので、去年 2t の冷凍庫を新設しました。600 万円くらいかかりました。600 万円はかき氷では利益が出ません。しかし、かき氷を食べに来てくれることによって、目的地として他のものが売れるようになる。それはそれで十分機能は果たすであろうと考え、あくまでも夏場のオフの時期にお客さんにここへ来てもらう目的のために、天然のかき氷を始めました。

シロップは全部手づくりでこだわりました。クラウンメロンのシロップ。市場には出さないものを農家の人に集めてもらったイチゴのシロップ。掛川のイメージは抹茶。今のこの時期はトウモロコシのゴールドラッシュがあるので、トウモロコシのゴールドラッシュ。それとブルーベリーが採れ始めるので、ブルーベリーのかき氷。うちで出る商品のものを使ったシロップで天然のかき氷を販売しています。

一番高いのはメロンで、500 円です。よその店を見ると、インスタ映えすると言われるものが 1,000 円くらいで、いろいろなものをデコレーションして売っています。うちはシンプル・ザ・ベスト、一切そういうことしていません。昔からのかき氷ですが、食べれば味は抜群です。日本一だと私は自負しています。かき氷を食べているのではない、メロンを食べてもらっています。本物のイチゴを食べている感じです。本物志向でズバリそのものを楽しんでいただく。農業振興、地域振興を我々の使命として思っています。農業振興に大事なものは農家のものをきちっとお客さんに伝えることで、デコレーションでごまかしたりしてインスタ映えするような目先を変えた売り方はしません。本物志向でそのものズバリやらせていただいています。

スタッフは全部試食をしています。そのためうちに来て、スタッフに「これおいしいですか」と聞くと、「それはおいしいですよ。もちろんおいしいですよ」「これはこういう味ですよ」とスタッフは説明できます。スタッフはうちに入ると何キロか太ったと言います。ダイエットしなくてはと言いますが、毎日食べますからダイエットできません。私が他の店に行き、その店のスタッフに「これおいしいですか」

と聞いても、「おいしいと思いますよ」など、「おいしい」と言いきれることがほとんどないです。多分食べてないと思います。口に入れるものなので嘘を言ったら一発でわかります。正直にこれはおいしい、おいしくないということをお客さんに伝える。それも私たちの使命だと思っています。

それを毎日積み重ねることで、お客さんが自宅へ帰って、地域に帰って、「今日道の駅行ってきたけどよかったよ。おいしかったよ。あれよかったよ」と伝えてくれる、いわゆるリピーターになるわけです。お休みの日、どこから来たのか尋ねると、名古屋、四日市、東京からみえます。横浜からは常に何人か来ます。大きいワゴン車に乗って 3 家族くらいで来ます。よそで買ったものは冷蔵庫に入れておいてもすぐ傷むが、この道の駅で買うと 1 週間経っても何ともないという、鮮度やおいしさの違いがあります。

10. 新種の農産物をお願いする際は、生産者にはリスクを負わせず種を配布

私たちは農家の人が自主的に作ってきたものを売ること是一切しません。農家の人にこれを作ってくださいとお願いして栽培してもらいます。バーコードに主なものは品種が入っています。ブロッコリーであるとグランドームやピクセル、夏はキャベツや白菜があり、キャベツには藍天という品種が入っています。白菜にはタイニーシュ種という品種が入っています。他は多分、長野県とか山梨県の高冷地のキャベツ、白菜が入るかと思いますが、うちは地元で採れたキャベツと白菜です。

この夏、ジャスティスというハウレンソウを挑戦しました。農家の人たちに 2 万粒の種を配りましたが、一株も出ませんでした。この夏の暑さ対し、ジャスティスで夏のハウレンソウを売りたいかったのですが、あの暑さにハウレンソウは勝てなかった。2 万粒が全部無駄になりました。農家の人に新しいものをお願いするときは、農家の人のリスクは極力減らします。うちが頼んだ以上はうちがリスクを負うということです。タキイ種苗さんには申し訳ないですが、タキイ種苗さんの種は一切使っていません。

ほぼサカタ種苗の種を使っています。何故か。タキイ種苗さんは大量に作って、ほぼ均一に生長する大量生産用の種で、日本の食糧を守るためには同じように育つ種も必要です。サカタ種苗さんは直売所向けの種を主に改良しています。私はトウモロコシのゴールドラッシュやキャベツなどいろいろやってみました。冬藍にしても新藍にしても、夏の金系 201 号にしても、おいしいものを品種選定して、農家の人にこれを作ってくださいとお願いをしています。そうしないと、お客さんに来てもらう価値ある店という評価をいただけない。スーパーで買うのと同じであれば、わざわざ道の駅に来ない。要するに、わざわざ行く価値がある店でなければ目的地にはならないということです。わざわざ買いに行く価値のある店とはどういうことなのかを、ずっと生産者と一緒に頑張ってきています。

新しい品種が出ると、その度にスタッフはまた苦労します。家へ持って帰り、煮物がいいのか、油炒めがいいのか、いろんな食材を試して「この食材はこれに一番適していますね」とスタッフがお客さんに勧めます。スタッフは大変ですが、農家の人も大変です。電話番号を入れた効果はすさまじいものがあります。お金に換えられない価値があります。お

客さんが買って帰り、次に店に来たらその人の商品がなかった。お客さんがその人へ電話すると農家の人はクレームだと思ってびくびくしていました。お客さんが、「この間あなたの商品を買って、すごくおいしかったのに、今日行ったらなかった。今度いつ出てくるか」と言います。その日に待ち合わせをして、お客さんと生産者が顔を合わせ、生産者はお金ではない喜びを感じます。「わざわざこうして電話をくれて、私の作ったものを買いに来てくれた」という喜びです。その結果、「よし頑張ろう」という姿が多くみられます。

11. 自立型の農業を目指して

道の駅に来ればトマトも買えるし、キャベツも買える、白菜も買える、他のものも買える。お客さんに道の駅を目的地として来ていただくということは、それだけの価値がある店、信頼の置ける店でなくてはいけない。電話番号を入れたことはすごくヒットであると思っています。自分の作ったものに責任を持たなければならず、生産者も緊張します。私は依存型の農業から自立型の農業を目指して今までやってきました。その成果がこの数字に出ていると思います。昨年度は 15 億円の売上を記録しました。売場

(単位:万円 平成30年7月18日時点)

区 分		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度	前年度比
(株) 道の駅	直売所	19,071	30,244	42,156	51,211	54,164	60,949	63,072	59,645	61,175	79,759	81,086	82,762	83,082	24,547	29.5%
	食堂	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11,175	11,239	11,105	10,794	3,174	29.4%
	コンビニ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26,303	22,323	30,526	32,064	9,365	29.2%
	宝くじ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,268	10,212	9,600	2,789	29.1%
	自販機	1,700	1,800	1,970	1,989	1,937	1,834	1,844	1,727	1,661	1,556	1,756	1,450	1,525	330	21.6%
	外商	-	-	203	659	1,050	1,173	1,290	2,024	1,962	2,372	2,291	2,261	2,387	444	18.6%
	小計	20,771	32,044	44,329	53,859	57,151	63,956	66,206	63,396	64,798	121,165	125,963	138,316	139,452	40,649	29.1%
	テナント	茶々	1,697	1,590	2,065	2,061	1,994	1,997	2,205	2,031	2,104	2,073	2,062	2,060	2,082	560
tic	3,584	3,332	4,062	4,243	4,030	3,778	3,813	3,774	3,695	4,103	4,241	4,208	4,292	1,304	30.4%	
東山	1,200	1,500	3,100	2,980	3,160	3,222	3,158	3,760	3,551	3,673	4,047	4,069	4,910	1,470	29.9%	
小計	6,481	6,422	9,217	9,284	9,184	8,997	9,176	9,565	9,350	9,849	10,350	10,337	11,284	3,334	29.5%	
道の駅総売上		27,252	38,466	53,546	63,143	66,335	72,953	75,382	72,961	74,148	131,014	136,313	148,653	150,736	43,983	29.2%

図5：道の駅掛川の売上高の推移

面積が千㎡なので、それほど広々という面積ではありません。もう陳列スペースがないので、この商材を置きたい、これをもう少し置きたいと思っても置くスペースがない。先ほど豊橋の食彩村に行ってきましたが、広いです。理想的だと思いましたが、多分今日ここにおいで道の駅の皆さん方も、道の駅のスペースが狭くて、これくらいあってもいいと思っている方がほとんどだと思います。

私も同じです。しかし、その与えられた面積で如何にうまくやるかが、自分たちに課せられた役割だと思っています。これからいろいろ厳しくなってくる時代だと思っています。

12. おわりに

消費人口はどんどん減っています。従って、消費が増えることは一切考えられません。年間 100 万人以上死んでいます。団塊の世代と言われ一番高度成長した時の、お金をお持ちの人たちがたくさんお金を使ったあのバブルの時代、その人たちが今はもう年金暮らしになって使い方も減っています。そういうことを考えると確実に消費は減退していくと思っています。

そうした時、お客さんは価値のある商品を絶対に求めてきます。安かろう悪かろうの商売は、これからはできないと思います。価値観で勝負する時代がもう来ていると思っています。

質問1 パンフレットを拝見すると、夕方5時でほとんどの店が閉店するが、昼間にお客さんを引きつける戦略はありますか。

回答1 うち第三セクターで、役所の発想は5時までです。それまでの私の経験だと、5時以降の売上がどのくらいあるのかプランを立てた時に、採算が合わないと思い、5時としました。8時間営業の中で100%売り上げる場合、1時間当たり12.5%をどう売るかということになります。12.5%きっちり売れば100%になる。普通の直売所は、朝の時間に集中し、午後は閑散としてしまいます。そのため、朝来たお客さんには最初の3年くらい、「古いですよ、この野

菜古いですよ」とずっと言ってきました。午後來れば新しい。朝の7時半から夕方4時までがうちは出荷時間としています。シーズンの日曜日の4時頃出荷すると、あっという間に売り切れます。売場に何も無いところへ「今入ったよ」と言えば、お客さんは商品が並ぶ前に全部持っていく。夏場にお客さんから「5時に終わるのは、殿様商売だな」と言われますが、経営的に考えると人件費の方がはるかに高くなってしまい、それを埋める売上は厳しい。それなら5時までに限って皆さん方にお買い上げいただいています。

もう一つの理由は、シルバー、高齢者、現役の世代は考えていませんでした。現役をリタイアしたお客さんをターゲットに、その人たちが孫を連れて来てくれればいいという客層をターゲットにして経営を始めました。BGMを流していますが、月曜日から金曜日までは昭和のレトロな曲が流れています。土日は若者の曲に切り替えています。土日は若者に来てもらいたいからです。月曜から金曜は我々の年代なので、車を降りると我々の年代の人が口ずさんで来ます。「超レトロだな」と言いながら入ってきますが、顔はニコニコしています。お客さんの層によってやればいいのです。道の駅として、例えば若者がそこに多くて、5時以降お客さんが来てくれそうなどころであるならば7時までやるべきであるし、先ほど言ったようにうちのところは周りに人家も何もありませんので、会社帰りに寄るといふ人はほとんどないということを想定し5時としています。

質問2 すぐ500~600mのところにある八幡宮という神社があって、有名なお宮さんですが、道の駅と八幡宮とは何か連携や、お客さんを集めるのに何か考えられていますか。

回答2 榛村純一が昭和54年に日本で一番早く生涯学習宣言をしました。生涯学習は日本中に広がりましたが、その発祥者は榛村純一です。その人がすごくネーミングにこだわりのある人で、道の駅掛川も榛村さんが事任など何かそういう名前をつけた方がいいと言っていました。私はシンプル・ザ・ベスト

で掛川でと考えると、結局行政が折れました。事任との散策ルートは計画には入っていましたが、道の駅に車を置いて事任まで歩いて行かれると、その車の占有率が高くなります。今はその道は作っていませんが、事任八幡宮という看板は出しています。道の駅がオープンするまで事任八幡宮を知っている人はほとんどいませんでした。一の宮であるがほとんど知らなかった。事任という意味は、自分が思った、言ったことがそのまま叶うという名前なので、すごくいわれがあっていいということで、今はパワースポットになっています。

質問3 人の育成が非常に重要な中、先ほどマニュアルはなく、自分の感性で働けとのことでしたが、その道のプロになってもらわないといけないために道の駅として何かやられていることがあれば教えてください。

回答3 何もございません。人間はすごい能力を持っています。そのDNAは世界で一人です。全員世界一がそろっています。あなたの他にあなたに勝る人はいません。その自信をつけることです。自信をつけた人間は成長します。その人がどう自信をつけるのかは、先ほど言った自立型でないと自信は付きません。依存型の人間は何時まで経っても他力本願で依存します。うちは一切依存型の人間は要らない。自立型の人間なので一切教えない。日本人は知恵がない、考える力がない、想像力、発想力がない。何故かというと、学校で先生の言うことをただ聞いているだけ、記憶力だけでずっと育ってきているからです。一昔前を考えてみて下さい。中学校で勉強できずに遊びほうけている人が、結構会社を起業して成功していることを皆さん知っていますか。遊びの中でいろんな知恵を出し、想像する、発想する、その訓練をするかしないかによって、その人間の伸び方はものすごく変わってくる。困ったら教えてくれる、助けてくれる人がいると成長しないと思っています。だから一切教えません。店のスタッフは厳しいと思います。何をしたいのかわからない。レジを打っている時だけ幸せな顔している。お客さんと触れ合

うためフロアに出しています。レジが4台あったら4人ではなく、8人、9人くらいいて、あとの人たちは接客になりますが、その人たちはお客さんと何を話そうか考えます。銀座のクラブの人は朝から新聞を全部読むと聞きますが、そのくらい努力をすれば人間は伸びます。そうではなく、会社に行けば何とかなるという人は一生伸びない。だから一切教えず、自分で努力をして、自分で知恵を絞り、想像して、発想して、考える。お客さんだったらどう思うか。かき氷の話もスタッフから教わったと言いました。私はスタッフが何か言ってきた時に一つもNOと言いません。全部YESです。やりなさいです。全部GOをかけます。失敗することもあります。なぜ失敗したのかを考えるはず。言ってきた時に「それ駄目だね」と私が断ったら、その人はもう考えず、言って来なくなり、成長しない。一切のプレッシャーは掛けません。プレッシャーが係ったら人間は顔が強ばります。今日の売上目標どうだとやたら数字ばかり気になってお客さんのことが目に入らなくなる。プレッシャーは掛けず、好きにやってくれと自由奔放にさせています。

スタッフに付いているお客さんがそれぞれいます。お客さんが旅行に行くと、スタッフにお土産を買ってきます。北海道行ってきたらホワイトチョコレート、九州行ってきたら明太子と、お客さんがスタッフにお土産を買ってきます。今夏のメロンが出ていますが、二つ買って3,000円するものを、「これ食べな」と言ってスタッフに置いていきます。我々がお客さんにサービスしなければいけないところ、お客さんがスタッフにお土産を買ってくるのです。風通しはよく、スタッフは私の顔色を伺いません。何故なら、全部OKだからです。それで今まで失敗したことがほぼない。だからスタッフは伸び伸び頑張っていると思います。農家でつくる、生産するということも大変ですが、それをお客さんに売るのが私は大変だと思っています。何故なら、相手が人間だからです。自然も確かに大変ですが、人間ほど大変なものはいません。その人たちみんなにニコニコし満足して帰ってもらい、「あそこへまた

行こう」という気持ちにさせる、接客は感性でないとできないと思っています。その人の魅力、人間の魅力です。作り出すものではなくて、その人が元々持っているものを最大限に出すことが人間の魅力だと思っています。スタッフは個性豊かですが魅力はあります。だからお客さんは「この店のスタッフはみんな美人が多いですね、みんなきれいですね」と言います。決してきれいではない、普通のおばさんです。でも、その人に心があると顔がきれいになり、きれいに見えます。人としての魅力が出ます。一番初めに、「私たちは楽しく仕事をし」と書いてありますが、この「楽しく仕事をし」というところが最大のポイントだと思っています。8時から5時まで働けばいいというスタッフであれば要らない。スタッフは常に経営者の意識を持っている。その二つが私の自慢のスタッフであり、うちのスタッフは日本一だと思っています。入った時は日本一であったかという、普通のおばさんです。1年経てばトップのスタッフになる。それは自分が努力したからです。言われてやったら全然伸びない。農業も一緒です。一から教わってやったことは決してそれ以上伸びません。そこに知恵が入るか、想像力が入るか、発想力が入るかという、「自分」が入るから伸びるのです。自分をどこに活かすのかという、それがあればすばらしいプロになると思っています。

面接をする時に、私は面接官としてその人に対して一言も話さず、その人の目を見るだけです。返事を聞くだけで、あとは部長が全部やります。目が死んでいる人は断り、目の生きている人しか採用しません。人間はみんなすごいです。学校の成績は全然関係なく、その人間が本当に目覚めた時の能力がピカーだと思っています。今日ここにいる皆さん方は、みんな世界一の人がそろっているのです、その人たちがそれぞれよしと思ったら、東三河はすばらしい地域になると思っています。