

おもてなし No. 1 の道の駅を目指して

～ CA 出身駅長で生まれ変わる ～

新潟薬科大学応用生命科学部生命産業ビジネス学科
赤塚歩夢, 浅野都慧, 池上隆輝, 石黒 蒼矢, 伊藤 柊斗

道の駅は新潟県の「道の駅豊栄」から始まり、快適な道路交通環境の提供、地域活性の創出に貢献し、2025 年時点で、新潟県内では 42 駅、全国では 1231 駅にまで拡大した。近年では、リニューアルにより設備の刷新にとどまらず、コンセプトから大きく生まれ変わり、「既存の地域の魅力の再発信」や「新たな地域の魅力の創出」に成功した道の駅も少なくない。本稿では、キャビンアテンダント（CA）出身の女性駅長がリニューアルに取り組み注目を集めた道の駅加治川について考察する。

キーワード：地域連携、運送業界、女性雇用、おもてなし、一期一会

緒言

1993 年に、全国で 103 か所の「道の駅」が初めて登録されて以来、その数は年々増加を続けており、令和 7 年（2025 年）6 月時点では、全国で 1231 駅が登録されるまでに至っている¹⁾。

道の駅は、単なる道路利用者の休憩施設ではなく、地域と道路をつなぐ新たな拠点としての役割が期待されて誕生した施設である。道の駅は、①国道や県道などの幹線道路を利用する人が安全かつ快適に休憩できる「休憩機能」、②地域住民との連携を促進し、地域振興に寄与する「地域連携機能」、そして③その土地ならではの観光情報や道路交通情報を広く伝える「情報発信機能」の 3 つが求められており、地域に根ざした重要な社会基盤としての役割を果たしている²⁾。

また、国土交通省によれば、道の駅の発展は 3 つのステージに分けて考えられている。

制度開始当初の第 1 ステージでは、主に「通過する道路利用者のサービス提供の場」として位置付けられていたが、次第にその役割は拡大し、第 2 ステージでは「道の駅自体が目的地」となるような観光資源や特産品を提供する拠点へと成長した。現在では第 3 ステージとして、「地方創生や観光振興を推進する拠点」の役割が期待されており、農業、観光、福祉、災害対応など多機能な拠点として進化しつつある³⁾。

道の駅加治川は 1993 年に初めて登録された 103 駅の中の 1 つである。2022 年、施設の老朽化に伴い、三福運輸株式会社を指定管理事業者としてリニューアルオープンした。こうした背景を踏まえ、本稿では文献調査と三福運輸株式会社代表取締役兼、道の駅加治川の駅長である五月女奈緒美氏へのインタビュー調査をもとに、リニューアル前後で道の駅加治川の運営の変化を明らかにするとともに

に、課題と今後の展望について考察する。

道の駅は近年徐々に増加しており、令和7年（2025年）6月時点では、全国で1231駅が登録されるまでに至っている¹⁾。そして、この新潟は42駅と全国で4番目に道の駅が多い県で、多種多様な運営を背景に個性的な道の駅が存在している。

新潟県新発田市に位置する「道の駅加治川」は、1993年4月22日に全国で初めて登録された103箇所の道の駅の一つであり、30年以上にわたり地域と道路をつなぐ休憩・情報・交流の拠点として親しまれてきた¹⁾。道の駅は、①国道や県道などの幹線道路を利用する人が安全かつ快適に休憩できる「休憩機能」、②地域住民との連携を促進し、地域振興に寄与する「地域連携機能」、そして③その土地ならではの観光情報や道路交通情報を広く伝える「情報発信機能」の3つが求められており²⁾、地域に根ざした重要な社会基盤としての役割を果たしている。特に国土交通省は、道の駅の発展を3つのステージに分類しており、現在では「地方創生・観光を加速する拠点」としての発展が求められている³⁾。

道の駅加治川においても、施設の老朽化を背景に、2022年に大規模なリニューアルが実施された。指定管理者には三福運輸株式会社を選定され⁴⁾、従来の施設機能を再構築す



写真1 道の駅加治川

るとともに、地域性を生かした新たな運営方針が導入された。このように道の駅加治川は、道の駅の黎明期から継続して運営されている道の駅として、次なるステージへの転換点に立っているといえる。

本稿では、文献調査および三福運輸株式会社代表取締役社長であり、現在は道の駅加治川の駅長も務める五月女奈緒美氏へのインタビュー調査をもとに、リニューアル前後における道の駅加治川の運営方針や実際の変化を明らかにし、現在の課題と今後の展望について考察する。

【1】CA主導で生まれ変わる

道の駅加治川を運営している五月女奈緒美駅長はもともと全日本空輸株式会社（以降「ANA」と省略する）で働くCAであった。2013年、父親の体調不良をきっかけにCAをやめ、三福運輸株式会社の統括部長として地元に戻り、2015年に代表取締役社長に就任した。現在でも運送業の会社で女性の経営者は非常に少ない。とりわけ、五月女駅長は元CAという経歴を持っているため、業界の中では相当異色な存在だといえる。

五月女社長が転身してきた当時、前職と比較し、会社や社員のコンプライアンス意識の低さを感じていた。そこでCAの経験を活かし、社内改革を行った。道路交通法の順守はもちろんのこと、社員のマナーについても教育を徹底した。ところが、運送業は前職の空輸業と従業員のタイプが異なるため、聞く耳を持ってもらえず、社長の娘ということもあり、厳しい目にあうことも少なくなかった。そんな日が続くうちに心が折れてしまい、一時は「CAの経験は封印しよう」と考えるようになった。しかし、日本トラックドライバ



写真 2. (左) 株式会社三福運輸のロゴマーク (右) 三福運輸のトラック

一育成機構（現：一般社団法人 プロドラ育成サポート）に「プロドライバーを育成するために五月女さんにマナー教育をしてもらいたい」という依頼がきっかけで再度 CA の経験を活かすことを考えた。

ドライバーを教育するに当たって、五月女社長は「安全」「マナー（顧客への対応）」

「第一印象」「身だしなみ」「名前を呼んで挨拶する」の 5 つの点を重点に徹底した教育を行ったことで社員のコンプライアンスの改善に成功した。

また、ホームページやロゴ、トラックの外観に使用されている青色には、ANA と同じカラー（#233F9A、#00B5F0）が採用されている⁵⁾。その理由は、五月女社長がかつて ANA で CA として勤務していた経験から、退職後も ANA への強い愛着があり、自社のイメージカラーとしてぜひ取り入れたいと考えたためである。特にホームページは会社の第一印象を決める重要な要素であることから、より一層そのカラーへの思い入れが強いと考えられる。

採用活動においても、新しく採用する人は未経験者であることが重要であるという考え

を持っている。経験者はすでに運送業界に慣習に染まっており、意識を変えていくことが難しいため、未経験者で当社の教育をきちんと受け入れてくれる人を採用している。この採用方式は五月女社長の運送業界へ転身して以来の、社長としての経験によるものであると考えられる。

そして、三福運輸では女性雇用も積極的に行っている。トラック運送における女性のトラックドライバーの割合として、全国では全体の 3.5% を占めており、女性の比率が極めて低いことが挙げられる⁶⁾。しかし、三福運輸の運送部門では女性トラックドライバーが全体の 30% に達していることから、女性の比率が非常に高いことがうかがえる。社員の中には、銀行からトラックドライバーに転職された 20 代の女性もおり、女性の活躍の場を広げることに寄与している。

さらに、2022 年には指定管理者として、新たに道の駅加治川の運営事業も開始した。五月女氏が駅長を務めるにあたって①「会社の目の前に立地していたこと」、②「多くのトラックドライバーが休憩施設として利用しており、五月女氏が運輸会社の社長としてト

ラックドライバーに一番共感できる人物であること」、③「女性雇用の創出ができる新たな場になる」、④「接客業として五月女氏のCAの経験を思う存分活かすことができる」という4点が決め手になり、提案された際には「これはご縁だ」と率直に感じたという。

【3】通過型道の駅から“いちご一会”を大切に する道の駅を目指して

道の駅加治川の前身であるふれあいセンター桜館は黎明期の道の駅の色合いが強く、「ドライバーの休憩所」としての機能が重視された従来の通過型道の駅としての性格が強かったといえる。そのため、地域住民や来訪者による交流が少なく、地域としての活気がなかった。このことについて五月女駅長は少し寂しい印象を持っていたため、道の駅加治川を運営するにあたって「自分ならこうしたい」という構想がたくさん思い浮かんだという。

その構想一つとして従業員の接客態度の向上である。前述したとおり、CAの経験を活かせるため、道の駅においてもマナーは重視されている。道の駅加治川の目標として、「おもてなしNo1の道の駅」を目指している。そのために、CAで培ったマナーだけでなく、フリーアナウンサーかつ大学でビジネスマナーを教えている田巻華月氏を講師として呼びビジネスマナーを教育してもらうなど、社員全員に多角的なマナー教育を施すことで接客態度を向上させている。実際に、道の駅加治川を訪れると、社員の笑顔、聞き取りやすい声量、相手の目を見た対応の仕方が印象に残り、マナー教育の徹底ぶりがうかがえる。五月女駅長の道の駅運営のモットーとして「一期一会」の四字熟語を掲げている。一度であった方とは、もう二度と出会えない

かもしれないため、一度目の機会でお客様に満足してもらえるように、このモットーを大切にしている。

【4】食品へのこだわり

目的地化している昨今の道の駅に対して、道の駅加治川もここにしかないものを求めて来訪してもらうことが重要であると五月女駅長は考えている。すなわち、道の駅加治川においてはオリジナリティの創出が課題となっており、同施設ではこの課題に対応するために、以下のような独自性の創造に取り組んでいる。

（4-1）地元の方から愛されるこだわりの味 「加治川ラーメン」

現在、道の駅加治川では飲食テナントは持たず、自社のみで執り行っている。中でも、加治川ラーメンは多くの来場客に人気がある。リニューアル前のふれあいセンター桜館では加治川ラーメンが多くの人から親しまれていた。加治川ラーメンはあっさりとしていながら、深みのあるしょうゆベースのスープに、のど越しがよく、スープに絡むちぢれ麺を組み合わせたラーメンで、桜の花びらからは花見を感じることができる。このラーメンはそのおいしさと多くの人の心をつかんだ。



写真3 加治川ラーメン

三福運輸が指定管理者になってからはその食堂がなくなってしまったため、それとは異なる「加治川中華」という別のメニューを提供していた。しかし、地元の方の「もとの加治川ラーメンを食べたい」という声から、当時作っていた担当者を探して教わり、加治川ラーメンを復活させることに成功した。

(4-2) 地元商品

道の駅加治川では、地元の名産を使った商品の開発にも努力を惜しまない。その努力の1つが「桜カフェ」で販売されている無花果（いちじく）ソフトクリームである。道の駅加治川が位置している新発田市ではいちじくの主要な産地になっている。五月女氏はいちじくを使った魅力的な商品が少ないことに目を付けて、無花果ソフトクリームという独創的なスイーツの開発に成功した。バニラ味をベースに、いちじくの風味を感じる薄桃色のソフトクリームに果肉感満載の特製ソースがかかっている。また、ソフトクリームを包むチョコーンとの相性も非常によく、暑い夏にぴったりの商品であった。

そして、もう1つに新潟県を代表するブランドイチゴである「越後姫」を活かした豊富な商品が挙げられる。新発田市は県内でも有数の越後姫の産地であり、令和4年からは越後姫の中でも新発田市産のひとときわ大きいものを別のブランド「姫のてまり」という名前を冠して推し出している。そんな越後姫愛が強い新発市内では「しばたの越後姫 いちご一会めぐり」を毎年行っている。道の駅加治川の「SAKUEA BAKERY」では「越後姫のあん生コッペサンド」、「越後姫ドルチェピザ」を、「SAKUEA CAFE」では「越後姫パフェ」、「越後姫ティー」といった越後姫を惜しむことなく使用した商品を販売している。

(4-3) 独自商品



写真 4. 無花果ソフトクリーム

道の駅加治川はオリジナリティの創出を目指し、「ここでしか食べられない」商品を提供している。

道の駅加治川は全国初の試みとして、機内食の提供を行っている。その始まりは、トキエアの社長である長谷川社長との出会いであった。機内食の提供を始めた時期がコロナ禍で海外へ行きたくてもいけない時期であったことも相まって、じわじわと人気が広がり、機内食を求めてやってきてくださる方が多いという。後述する内製率について、道の駅加治川ではなるべく新発田市や県内の商品を陳列することを心掛けている。もちろん、機内食は県外のものであるが、五月女氏はこうした商品を取り扱うにあたり、ストーリー性が大事であると考えを持っている。実際に、突拍子もないものを置いたとしても、消費者が困惑してしまう。機内食の場合、五月女氏がもともとCAであったというバックグラウンドを踏まえた上で、機内食を置くことへ説得力を持たせている。

ここでしか食べられない商品として、SAKUEA CAFE 大評判のスイーツであるアフオ

ガードソフトが挙げられる。このメニューは今年の6月にリニューアルが行われた。これが口コミにより徐々に広まり、経済産業省が取り上げたことをきっかけに爆発的に人気が広まった。実際にこのアフォガードソフトを食してみると、まず芳醇なアイスクリームとエスプレッソの豊かな香りが鼻腔をくすぐり、幸福感に包まれた。そして、甘いミルクの風味とエスプレッソの心地よい苦みが口の中で見事に融合し、まさに「マリアージュ」と呼ぶにふさわしいハーモニーを奏でる。この甘さと苦さの絶妙なコントラストが、アフォガードソフトの奥深さを一層引き出しているのがわかる。さらに、コーンフレークとラスクのサクサクとした食感が味のアクセントとして際立ち、最後まで飽きさせない。道の駅加治川のこのアフォガードソフトは、甘いものが好きな方はもちろん、コーヒーの苦みを好む方も、どちらも心ゆくまで満足できる至福のデザートであると感じた。

総じて、五月女駅長はこうした食品開発に対して、立ち止まってはいけないということを強調していた。人気になっても、立ち止まってその人気に胡坐をかいていると、衰退の一途をたどるばかりである。したがって、道の駅加治川では定番商品の提供はもちろん、新商品を次々に提案し、提供することで消費者の新たなニーズに寄り添っていくという意識を重要視している。

【5】道の駅加治川の地域連携活動

前述したとおり、道の駅では休憩機能・地域連携機能・情報発信機能の3つが求められている。ここでは、道の駅加治川における地域連携機能について検討していく。

（5-1）地元の小学校との連携活動

まず、地域連携の例として地元の小学校と

の連携を挙げる。



写真 5. アフォガードソフト



写真 6. 道の駅加治川マスコット
キャラクター「かじ豆」

道の駅加治川には「かじ豆」と呼ばれるマスコットキャラクターが存在する。道の駅加治川はリニューアルに伴い、加治川小学校の児童を対象にマスコットキャラクターのデザインを募集した。子供たちの自由な発想が取り入れられた様々なキャラクターの中から来客の投票によって選ばれたのがかじ豆である。かじ豆をデザインした児童は募集用紙を渡された途端にデザインが思い浮かび、すぐに描いて提出したという。このエピソードも相まって、五月女駅長はかじ豆を非常に気に

入っている。

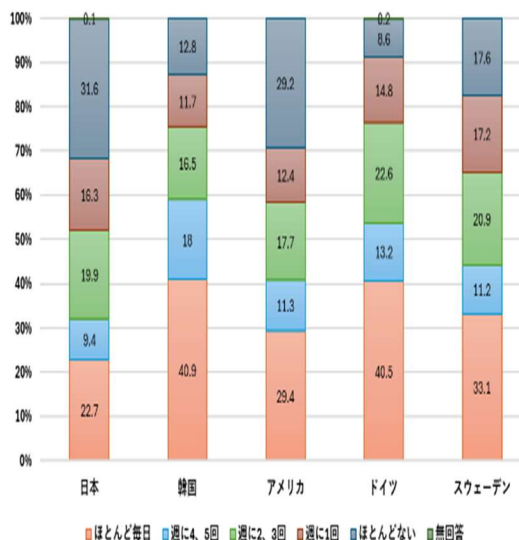
また、道の駅加治川では加治川小学校の1・2年生が毎年育てた野菜を構内で販売している。これらの活動は道の駅加治川と加治川地域のコミュニティとの一体化としてだけでなく、「この地域で生まれ育ってよかった」と子供たち自身が思ってもらえるような持続可能な地域形成としても大きな意義を持っている

(5-2) 地域の憩いの場としての地域連携機能

次に、高齢者が寄り合う場所として、地域連携の役割を果たしている点である。

高齢者の社会的孤立はたびたび問題に上ることをよく見る。社会的に孤立してしまい、「困ったときに頼れる人がいない」「高齢者の異変に気づけない」などが問題として提起されている。図1によると近所の人たちとの挨拶以外の会話の頻度は日本が最も少ないことがわかる。道の駅加治川では、こうした高齢者が他の人々と交流できる場の提供を目指している。高齢者にとって、道の駅加治川は従業員やその他の来場客との日常会話やお茶を楽しむ井戸端会議のような存在となり。気軽に立ち寄れる点も高齢者の孤独を解消することに寄与している。加えて、2025年8月からは「認知症カフェ」が新たに開設される予定であり、より多くの人の憩いの場になるような努力を続けている。また、認知症カフェ創設に伴い、五月女氏含め、従業員全員が認知症サポーターの資格を取得しており、このチャレンジへの熱意が伝わってくる。高齢化が進行する地方において、道の駅の地方連携機能を十分に発揮することで、高齢者にとっても「目的地になる道の駅」を目指していることがわかる。

図 1. 近所の人たちとの挨拶以外の会話の頻度



(注) 調査対象は、60歳以上の男女

内閣府 (2010) 「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」より筆者作成

【6】道の駅加治川における民間経営の挑戦とその収益構造

道の駅加治川は、2022年にリニューアルを経て再始動し、地方における民間主導型経営の先進的モデルとして注目を集めている。本章では、同施設における経営体制の転換と、それに伴う収益構造の実態について、多角的かつ実証的に検討する。

(6-1) 制度改革と経営構造の転換

近年、地方公共施設における指定管理者制度の見直しが進む中、道の駅加治川では2022年より民間主導による新たな経営体制が導入された。従来の当駅は新発田市からの指定管理料によって大部分の運営経費を賄っていたが、五月女氏による民間運営によって、指定管理料が従来の約4分の1に縮小された。これは裏を返せば、市からの依存率が4分の1にまで削減されたことを意味してお

り、財務的な自立を前提としたより厳格で持続可能な経営体制への転換が求められる局面に入ったのである。さらに、観光客や地元住民の多様なニーズに応えるべく、飲食・物販に加え、体験型のコンテンツや休憩スペースの充実など、多角的なサービス展開も行われており、民間経営の柔軟性がその強みとして十分に発揮されている。

そしてこの経営契約は5年間の期限付きであり、2027年3月末をもって満了となる。満了後は改めて入札が行われる予定であり、五月女氏らが継続を希望する場合は再度、競争に挑む必要がある。この制度設計自体が、経営効率と地域貢献の両立を求められる経営環境であることを物語っている。

【6-2】収益構造と経営バランスの実情

加えて、道の駅の運営においては固定費と人的コストの重さがのしかかる。加治川の道の駅は、24時間365日開放されているトイレを有しているが、これが経営上、極めて大きな固定費の一因となっている。トイレ清掃のための人件費は年間約300万円。1日あたり約3時間の稼働でこの水準に達しており、清掃員の人件費だけでも経営を圧迫する形となっている。

このように、高い公共性を維持しながら民間的な採算性も確保しなければならないという構造により、財務戦略はより一層高度なものを求められる。

実際、売上構造にもその複雑さが表れている。売上の柱は、主に直売所・パン工房・レストランの3本柱で構成されているが、その収益構造には大きな差異がある。まず直売所は、生産者からの委託販売を基本とするため、駅側の取り分は委託料の20%のみである。そのため駅側は在庫リスクを負わない一

方で、収益性は低く、売上が直接利益に結び付きにくい。

一方で、パン工房やレストランなどの飲食部門では、原材料の仕入れと加工が駅側で完結するため、粗利率(売上高から原価を引いたもの)は65~70%に達する。この高い粗利率により、調理・接客などの人件費をある程度吸収できる体制が整っており、実質的に現在の経営体制下では、飲食部門が収益の屋台骨を担っているといえる。

また、直売物販においても仕入れ販売(委託ではない買取型)が全体の約30%を占めており、その粗利率は25~30%である。その粗利の中から人件費、光熱費、施設維持費などをまかなう必要があるため、これらの物販では黒字化が難しく、飲食部門との連携が経営全体のバランスを保つ鍵となっている。

【6-3】補助金戦略と資金調達の巧拙

さらに、こうした厳しい収支環境の中で、補助金の活用は経営の安定性を支える重要な手段となっている。実際2024年度は最終的に黒字での決算着地となったが、これは通常営業による利益だけでなく、多様な補助金の獲得による経営支援が不可欠であった。特に、施設整備費用や人材育成費用の一部が補助金によって補填されたことは、収益面の下支えとして大きな役割を果たしており、実質的な利益確保に至った要因の一つといえる。

こうした状況を踏まえ、五月女氏らは補助金の最新情報を逐次リサーチし、対象となる制度を積極的に活用することで、民間経営における支出リスクを最小化する努力を続けている。これは、従来のように市からの管理料で運営していた体制とは大きく異なり、経営判断と戦略的資金調達能力の高さが、事業継続の要件となっていることを示唆している。

【7】今後の展望

道の駅加治川は2027年3月31日に一度指定管理者の契約が満了する。契約が終了するまでの間に、道の駅加治川をさらに新たなステージに進化させたいと五月女氏は語った。

そのために、今後リピーターをいかに獲得するかが現状の課題になっている。しかし、道の駅加治川はこれ以上、施設の規模を拡大し、多くの来場客を呼び込むことができない。また、もともとの規模が道の駅神林や道の駅あがのといった近隣の道の駅に比べ広くはないことも、今後リピーターを増やす上で大きな障壁となっている。道の駅事業を続けていく上で、五月女氏は道の駅加治川のリニューアルと同時期にオープンした道の駅国上・道の駅田上・道の駅あがのの3つをライバル視する一方で、どのように道の駅を盛り上げればよいかについて参考にしていく点もあるという。実際に、最近ではSNS戦略に着手し始め、InstagramやYoutubeなどの媒体を中心に宣伝活動の幅を広げている。フォロワーを増やしていくことで、若者を軸により多くの人に道の駅加治川の魅力を伝えたいというビジョンを持っている。

さらに多くの来場客を獲得するために、五月女氏は「商品力」の向上も重要視している。来場客がたくさん魅力的な商品に触れ、その口コミが広く伝播していくことで、道の駅加治川をより賑わいあふれる「おもてなしNo1の道の駅」にしたいと語った。

【謝辞】 ヒアリング・取材でお世話になった道の駅加治川の五月女奈緒美駅長、関係者各位のご協力・ご理解に謝意を表します。

主要参考文献

- 1) 国土交通省 (2025). 道路：道の駅案内沿革.
<https://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/history.html> (閲覧日：2026/02/12)
- 2) 国土交通省 (2025). 道路：道の駅案内概要.
<https://www.mlit.go.jp/road/Michi-no-Eki/outline.html> (閲覧日：2025/07/22)
- 3) 国土交通省 (2024). 『「道の駅」第3ステージ』の定義.
https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-council/michi-no-eki_third-stage/pdf09/04.pdf (閲覧日：2025/07/22)
- 4) 新発田市 (2025). 施設管理者導入施設一覧.
https://www.city.shibata.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/002/354/siteikanrisyadounyuusisetuitiran.pdf (閲覧日：2025/07/22)
- 5) Brand Color Gallery (2019). ANAのカラーコード. <https://brandcolor.info/ANA> (閲覧日：2025/07/22)
- 6) 国土交通省. トラガール促進プロジェクト.
<https://www.mlit.go.jp/jidosha/tragirl/index.html> (閲覧日：2025/07/22)
- 7) 内閣府地方創生推進事務局 (2021) 「地域再生計画 (第59回認定) 新潟県新発田市 道の駅加治川地域再生計画」『地方創生ポータルサイト』
<https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisai/dai59nintei/plan/a224.pdf> (閲覧日：2025/07/22)
- 8) 内閣府 (2010) 「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」

<https://www8.cao.go.jp/kourei/ishiki/h22/kiso/zentai/pdf/2-7.pdf> (最終閲覧日 : 2025/7/29)

9) 国土交通省 (2021). 「令和3年度 一般交通量調査結果 WEB マップ (可視化ツール)」

https://www.mlit.go.jp/road/ir/ir-data/census_visualizationR3/index.html
(閲覧日 : 2025/07/29)

10) 観光入込客統計-新潟県ホームページ

「令和5年 新潟県観光入込客統計」

<https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/430232.pdf> (閲覧日 : 2025/07/29)