

Ⅲ 資 料 Ⅲ

道の駅／萩しーま¹⁾

－地方における新規事業の成功を導いたIターン人材－

内 田 恭 彦

萩しーまと

業態：ふるさと萩食品協同組合が運営する道の駅。テナントとして萩の地元産を中心とした鮮魚店，精肉店，農水産加工物点，レストランなどが入っている。またデベロッパー事業の他に直営店舗（鮮魚店及び八百屋）を有する。テナント数は直営店を含め17店。

萩しーまと経営責任者：駅長／専務理事 中澤さかな(本名 中澤 等)氏
場所：萩市大字椿東北前小畑4160-61（萩漁港敷地内）

開業：平成13年4月（協同組合は平成11年11月）

売上：約9億3千万円（平成21年度，店舗外売上を除く）

その他：農林水産省地産地消優良活動表彰 農林水産大臣賞(交流促進部門)
(平成23年2月)

フード・アクション・ニッポン アワード2009 優秀賞（製造・流通・システム部門）

1) 本資料は経済産業省から委託された「産学連携人材育成事業（経営・7管理人材分野）－「人材マネジメント型企業変革リーダー」育成プログラム開発・実証－」の一環として、ケース教材として作成されたものである。これは企業経営の巧拙を示すことを目的としたものではなく、分析並びに討議上の視点と資料を提供するために作成されたものである。

萩しーまーとは現在約960あるとも言われている道の駅において売上およびビジネスモデルの卓越性において、有名となっている。平成21年にはフード・アクション・ニッポン アワード2009（製造・流通・システム部門）において優秀賞を受賞、平成23年には農林水産省の地産地消優良活動表彰において農林水産大臣賞（交流促進部門）を受賞している。また売上においても開業時（平成13年度）は約8億5千万円（店舗外売上を除く）だったが、平成21年度は9億3千万円となっている。なお顧客数は146万人（平成21年度、POSレジ通過数に変動計数を乗じて算出）である。多くの道の駅の売り上げは総額の売り上げがきちんと把握できないこともあり、正確な統計数値がないものの平均的に1億円程度ではないかといわれている中において、上記の数値である。しかも通常道の駅は開業初年度の売り上げが高く、施設などの大規模なリニューアルでもない限り、初年度の売り上げを超えるのは困難だといわれている。そのような中、開業後数年は初年度の売り上げを超えず、若干の前年度割れの傾向が続いたが、平成16年度に底を打ち、平成18年（2006年）度に開業初年度の売上額を超え、直近のデータにおいても（平成22年度）約7000万円上回っている。

このような優良なビジネスモデルは如何にして生まれてきたのか。その流れを追っていこう。

1. ビジネスモデルが決まるまで

最初の計画案

萩市の中心産業は観光である。しかしながら観光ほどは知られていないが年間60億円の水揚げ量を誇る山陰地方有数の漁業の町でもある。平成9年度に山口県および萩市は、漁港埋立地に卸売市場、製氷冷蔵施設、公園、販売施設を一体整備する計画を立てた。そしてのちに萩しーまーとなるのはこの計画における販売施設に当たるものである。

当初販売施設に関する計画は、萩市経済部の中に設立準備室が設けられ、

大手コンサルタント会社に設立準備室が依頼して作成された。組織形態としては事業協同組合方式がとられた²⁾。これは中小企業が共同で出資する形態のものである。当初は多くの地方自治体が採用する第3セクター方式、すなわち市がある程度出資して半官半民の組織を作り、そこが事業を行うというのが検討されたが、市議会において第3セクター方式の事業数が多いことが問題にされ、また事業責任の明確化が必要だという理由から事業協同組合を設立して運営していくことになった。当初計画された事業の内容は、観光客をメインターゲットとし、豪華な建築物を整備し、海産物を中心に販売するというものであった。いわゆる観光海産物市場である。しかしながらこの計画は、のちに運営責任者（駅長／専務理事）となる中澤さかな（本名 中沢 等）氏によると、萩市の実情をまったく考慮していない計画だったという。具体的に想定客数は年間100万人であった。萩市への観光客数は平成16年が142万9千人、平成20年が144万5千人（出典：萩市ホームページ）と、150万人弱となっている。実に観光客の2／3以上がこの道の駅を訪れることとなっていたのだ。その上に単価においても高い数値が想定されており、坪効率（1坪あたりの売り上げ係数）も都市部での数値をそのままあてはめて計算されていたということである。ここから中澤氏はこの計画は萩市の実態を考慮していない、机上の空論にしか過ぎないものであり、設備などの初期投資負担で、早晚事業は行き詰るという考えを持ったという。

計画の再検討

萩市経済部の設立準備室は、市長の方針に基づき事業を推進していく責任者を全国公募した。そして2000年4月に株式会社リクルートで働いていた中澤氏が採用された。中澤氏は赴任と同時に初期の計画案を検討し、先にも記したように危惧を抱いた。そこで中澤氏は萩市や代表理事組合長などに強く働きかけ、事業計画の再検討を要望した。中澤氏はその当時のことを振り返

2) 事業協同組合：中小企業等協同組合法に基づき作られるもので中小企業者が複数集まり、共同で経済事業を行う組合組織。

り「失敗すると思う計画をなぜ僕がやらなければならないのか?」と思い、この仕事を引き受けないということも考えたという。

そして中澤氏は先行事例を調べることを提案した。全国にある100か所の「お魚センター」をリストアップし、インターネットや補助事業申請の関係でお世話になった食品流通機構（農林水産省の外郭団体）の課長などから情報を集めたという。そして全国10か所の「お魚センター」を選び、それぞれの理事の方々へ経営の現状と問題点などについて話を聞きに行った。行く先々で共通に出てきた言葉は「観光市場は苦しい。土日やシーズン中は良いけれど、オフシーズンの平日などは客の数より店員の数の数が多い。」というものであった。そして実際に月別・曜日別の売上データなどを見せていただくと、平日と祝日、ハイシーズンとそれ以外で数字が激しく乱高下していた。つまり日曜・祝日やハイシーズンで売上を稼ぎ、それ以外は赤字を出し、最終的に黒字にしていこうというビジネスモデルとなっていたのだ。これでは例えばハイシーズンに災害など何か問題が生じたら、取り返すことができない。不安定でしかもリスクの高いものだったのだ。

このようなことからより安定的でリスクの少ない経営を志向した中澤氏は、「地元市民をコア・ターゲットにして、観光客などビジターは従とする」ビジネスモデルの構築を考えるようになった。そこで先の食品流通機構（農林水産省の外郭団体）の課長に、顧客比率として地元市民が比較的高いところについて尋ねたところ、北海道の小樽にあることを教えてくれた上に、一緒に小樽の水産直売施設を訪問してくれることとなった。そして小樽の水産直売施設を訪ねると、理事長から生々しい話とともに、売上明細や決算書の明細などももらうことができた。これを萩に持ち帰り、徹底した分析を行ったところ、数字上からも「地元重視」の方向性が正しいことを確信することができた。

中澤氏はこのような事例研究や経営分析の結果をもとに、観光市場が現在経営上いかに苦勞しているかを伝え、地元市民をコア・ターゲットとするよ

う計画の変更を訴えた。これが功を奏し、計画は見直されることとなった。

新たなビジネスモデルの構想

中澤氏は計画の再構築のために、地元のスーパーマーケットを調べることにした。萩には市外資本の大手スーパーが2店舗、床面積150坪から200坪の食品スーパーが7店舗あった。いわゆるスーパーマーケットといってもいくつか種類がある。食料品・衣料品・家電製品など3つ以上の分野での品ぞろえを行い、一つの分野で売上の50%を超えない総合スーパー（GMS：ゼネラル・マーチャント・ストア）、および特定分野の売上構成比が50%を超えている食品スーパーや衣料品スーパーなどがある。商工統計などからカテゴリー別の鮮魚・水産加工品の売上などを調べた。

また実際に萩市内のスーパーを回り、商品構成や商品内容を調べた。ここから分かったことは、萩市内のスーパーで売られている魚介類の殆どが他産地もしくは輸入品であることだ。萩の地物は全体の1割程度で、しかも売り場の端の方に置かれていることが多かった。

ここから地魚中心の品揃えにすれば、十分に差異化要因となるのではないかと中澤氏は思ったという。地物であれば鮮度が勝り、しかも輸送コストや中間マージンも少なくて済む。トレーサビリティ³⁾がしっかりしている。その上今日では空輸で地球の反対側からも鮮魚を運ぶことができるが、それでは季節感などがなくなってしまふ。地物を中心に扱うことで食を通じて土地の季節感などを感じてもらふことができる。こうして中澤氏の中に地物中心の品揃えで成功するであろうという確信が生まれてきたということだ。

だが一方で課題と思うこともあった。それは消費者の利便性だ。萩しーまーとの建設予定地は萩市街から若干離れた漁港の敷地内である。周囲に他の食料品店などはない。ここで取扱品目を魚介類のみにすると、総合スーパーの

3) トレーサビリティ：追跡可能性。農産物や加工食品などの食品が、どこから来て、どこへ行ったか「移動を把握できる」こと。

ワン・ストップ・ショッピングの利便性に負けてしまうのではないかと、つまり「確かに魚は魅力的なのだけど、萩シーマートに行くと、魚以外の食料品などの購入のために、再度車で移動して他の店にも寄らなければなくて不便」などというイメージができ、顧客があまり買いに来てくれないのではないかと、というものである。しかもこの計画を見直していた時点で協同組合に参加していた事業者は漁協、鮮魚仲買会社、水産加工品メーカーなど全て水産系であった。

そこで中澤氏は食料品のワン・ストップ・ショッピングを実現させるべく、萩市幹部、既組合員などあらゆるコネクションを活用して野菜・精肉・ベーカリー・一般食品・お酒などの業種の会社に参加を求めた。ただし参加に際しては地元市民をコア・ターゲットとし、地元産を中心とすることを条件とした。そして「地産地消」の魚を中心に肉・野菜も加わった生鮮食料品に海産物・ベーカリーやレストランの合計17店舗が揃うこととなった。こうして「地産地消」と「魚を中心としたワン・ストップ・ショッピングの食料品」の道の駅⁴⁾という新しいビジネスモデルの基本構想が出来上がったのだった。

施設への投資について

当初の観光市場としての萩シーマートの計画と大きく変更があったのが建物そのものである。萩シーマートの中に入り、そこで使われている建築資材などをみると建物自体にはあまりお金をかけていないことが分かる。中澤氏は徹底して設備投資の抑制を行ったという。たとえば鉄鋼の骨組みに木材チップを樹脂で固めたOBS板を張り付け、そのまま内壁としている。このOBS板は低コストの壁材である。ウォルマートなどのディスカウント・ストアと同様に倉庫のような作りである。萩シーマートのビジネスモデルを参考にして作られたA市の道の駅⁴⁾は施設費用におよそ8億円であった。しかし萩シーマートは5億円程度である。なおこの初期投資5億円のうち約半分

4) ただしここは第3セクター方式を採用している。なおA市の人口はおよそ8万5千(萩市はおよそ5万5千人。共に平成23年1月1日)。この道の駅の平成21年度の売り上げは約6億1千万円、顧客数は約61万人(平成21年度、POSレジ通過数)。

が国・県・市による補助ということであった。事業協同組合の出資金合計が2500万円であり、残りは借り入れということである。仮にA市の道の駅の初期投資8億円のうち萩しーまーと同様に約半額が税金で補助されたとして残り約4億円が借入金となる。全店舗の年間売上が約6億円であり、その中から返済していく構造となる⁵⁾。一方萩しーまーとは約2億4千万円を約9億円の年間売上で返済していくこととなる。補助された税金も含めた投資総額の回収という観点から数値を示すならば、A市の道の駅は8億円の投資に対して6億円の売り上げで、萩しーまーとは5億円の投資を9億円の売上で回収するという構造になっているのだ。

2. ビジネスモデルの実現に向けて

平成13年4月、萩しーまーとは地元の人に魚を中心とした地物の様々な食材を提供する地産地消のビジネスとしてスタートした。ここではこのビジネスモデルを実現するために中澤氏が何を実際に行ってきたかを見ていくことにしよう。

品揃え

中澤氏が商品の品揃えについて最初に取り組んだのは、地元商材比率を向上させることであった。これは鮮魚店だけでなく、野菜やみそ・醤油、そしてレストランの食材に至るまでである。レストランではメイン食材をできる限り地物にしていった。出資した事業協同組合の各店主とのコミュニケーションと信頼関係が重要となる。基本的に魚介類にしろ野菜にしろ外国産の方が安定した供給を受けられ、コストの面では安い場合も多い。当然地元産に切り替えると最終的な商品価格もしくは利益率が変わってくる。商品価格

5) ここで示しているのはあくまでも構造の話である。実際にはA市の第3セクターと各店舗の契約に基づく施設利用料(店子代)の金額の合計が第3セクターの売上となる。そして施設利用料の一部は各種費用などとなり、残りが投資回収資金となる。萩しーまーとも同様である。

の上昇による客数減少であったり利益率低下という影響も考えられる。各店舗経営者は概念的には「地産地消」の良さを理解しても、萩しーまーとへの相当数の来店人数が来るようでないとなかなか実際には受け入れられない。しかし後述するように、広報戦略が成功していくなか、各店舗の経営努力も実を結び、萩しーまーとで扱う全商材の約8割が地元産のものとなった。そしてこのことが認められて、平成18年の秋に山口県から「全館まるごと地産地消」の推進拠点として認定された。

ただし100%地元産にするということは、このビジネスモデル上現実的でないと言っている。それはコスト面など供給者の事情によるものではなく、顧客の側の事情による。萩しーまーとの顧客は地元市民が中心である。そうなるたとえば秋には秋鮭を食べたい、または初夏にさくらんぼを食べたい、などという萩では生産されていない食材などに対するニーズも一定割合生じる。「地元市民対象のワン・ストップ・ショッピングの食料品」サービスを標榜するには、これにも最低限の対応をしていく必要があるのだ。

プロモーション

中澤氏が品揃えと同時に開業当初から力を入れたのがプロモーションである。当初は折り込みチラシを行った。しかしこれは安売り競争に巻き込まれるので現在はやっていないという。なお当初このチラシを効果的に配布することに苦労したとのことである。中澤氏はチラシの費用対効果を高めるために、萩市のエリアを地域毎に細分化し、それぞれの地域の居住形態（第1種低層住宅地、アパート・連棟住宅が多い地域。漁村など）を把握し、チラシ効果の期待できるところに撒くことにした。漁村などに萩しーまーとのチラシを撒いても殆ど買いに来てくれないことは自明だからである。ところがチラシの印刷と配布手配を行う会社はこれまで、このようなきめ細かなエリアマーケティングを行ったことがなく、相当に面喰っていたということであった。

チラシに代わって注力したのがマスコミへの露出を高める方法であった。現在では萩しーまーとや中澤氏がマスコミに出る回数は年間100本以上にもなっているという。地元の萩ケーブルネットワーク株式会社⁶⁾の放送する「萩しーまーとお魚ニュース」という番組や、NHK山口支局が作成しローカルで放送されている「とくもり情報ランチ」、NHK-FM(中国エリア)の「ゆうナビ!ごはん」などに中澤氏自身がレギュラーで出演し、旬の萩のお魚情報や、魚料理のレシピなどを紹介している。また山口新聞には「萩の魚市場から」というコラムを隔週土曜日に連載し、旅行情報誌『じゃらん(中四国版・九州版)』の「味覚情報」などにも萩のさかな情報を載せている。これらは週1回から月一回ぐらいのペースで放送・発行されているという。しかもこれが5~7年続いているということだった。そして今日では全国放送で、しかも30分の特集番組に年間で5本から6本、取り上げられているということである。そして当然であるが萩しーまーとからはお金は一切出していないということであった。

様々なマスコミに出演したり、新聞や雑誌などに情報を掲載したりすること以上に、このような機会を得ることの方が通常は大変である。このことについて中澤氏は、萩しーまーとの初期の頃の成功は、萩市役所などからの情報提供やサポートもあったと思うとした上で、それらに加え、最初はNHKなどに萩の魚をアピールするためのレギュラー枠を作ってほしいとお願いに行ったという。その他にも、マスコミへの対応を重視し、単発での取材に対しても丁寧にアテンドを行うなどの努力をしたということである。自ら売り込みを行ったのである。これらが恐らく積み重なって現在に至っているのではないかということだった。そしてある頃から「県内の魚のことだったら中澤さんに電話しよう」という状況になり、中澤氏のところに問い合わせが来るようになったという。なお最近では民法キー局(日本テレビ、TBS、テレ

6) 萩市および阿武町の約22,000世帯向けに有線テレビジョン放送事業を行っている会社。萩市・阿武町の他地元企業7社および金融機関2社が出資している第3セクターの会社。

び朝日など)から1時間番組などの放送取材などの話が来るようになってきたが、東京のキー局は系列の山口の民間放送会社(KRY:日本テレビ系列, tys:TBS系列, yab:テレビ朝日系列)を通じて中澤氏の名前を知るようになっていた。

このようなマスコミを活用したプロモーションの狙いについて中澤氏は、魚のうまい街としてのイメージを高めることだと言った。つまり萩市内及び山口県内の人々の心の中に山口県で魚と言えば萩、そして萩しーまーという図式を作るということだ。

これらの施策が功を奏し、最初にも示したように平成13年の開業以来、売上額および入館者数(POSレジ通過ベース)がわずかながら前年度割れていたものが(売上ベースで年2%程度)、平成16年度に両方とも底を打ち、売上額は平成18年度に初年度を上回り、入館者数(POSレジ通過ベース)も初年度の96%にまで回復した。この間施設のリニューアルも店の入れ替えなどもないのである。着実に萩しーまーとの地魚が美味しいという認識が萩市内を中心に山口県内で醸成され、当初の開店効果の低下に対してこれが顧客数を補い、また顧客一人当たりの購買価格を高めたことで売上増加につながったと考えられる。なお顧客構成であるが、約55%が萩市内、30%が山口県内、そして残り15%が県外となっている。

オペレーション

萩しーまーとのオペレーションの特徴は月次P/L(損益計算書のこと。以下P/Lと記す)管理によるきめ細かさとローコスト志向、および頑張ることを強要しない人材マネジメントの3つである。なお中澤氏は萩しーまーと全体のデベロッパー事業と直営2店舗(鮮魚および野菜)の事業責任を有している。当然であるがP/Lはデベロッパー事業のものと2つの直営店毎のもの3つが作られている。以下では特にデベロッパー事業における月次P/L管

理、ローコスト志向、頑張らない人材マネジメントの特徴について記述する。

最初の月次P/L管理であるが、これは大きく2つの要素からなる。第1は中澤氏が各店舗にPOSレジシステムを導入していることと関係している。一般的にこの規模の共同店舗では導入しないという。だがこれにより個別店舗ごとの売上・顧客数などを正確にかつ瞬時に把握できるようになっており、したがってPOSレジ通過ベースでの入館者数および店舗売上の合計値などもすぐに把握できるのだ。このデータが1カ月ごとにまとめられる。そしてこれにより売上のトレンドを素早く認識することができ、問題点がある場合はその所在を速やかに検討することが可能となっており、その上で萩しーまーととしての販促活動の必要性およびその内容について検討することができるようになっている。

第2に萩しーまーとの費用科目毎の金額の状況がひと月毎に分かるようになってきている。これにより予算の消化状況や計画との乖離状況などが把握でき、部下の業務管理や瞬時の危険信号の把握が可能となっているのだ。

またローコスト・オペレーションとしては組合事務局員全員（中澤氏を含め4名）で分担して、駐車場（80台分）・屋外大型公衆トイレ・館内トイレ・共用スペースなどの掃除を行っている。外注すると年間300万円だということだ。その他館内建具の修繕、パソコンのメンテナンス、社用車のオイル交換まですべて自分たちでやっているとのことだ。ホームセンターのバーゲン時に安く車のオイルや修繕用の品物を買っているということだ。

頑張らない人材マネジメント

中澤氏は首都圏及び関西でサラリーマンをしていた経験から、「従業員が頑張り続けないと成り立たない事業はよくない」という考え方を持っている。そして元総務大臣の増田寛也氏が岩手県知事の頃に行った「がんばらない宣言」に感銘を受けたという。「頑張らない宣言」の内容は岩手県と岩手県民

が経済一辺倒にならず、また都会と肩を並べて頑張っていくのではなく、より自然に生きていくことをよしとし、そのための取り組みを行うというものだ。ここから従業員が頑張り続けなくても事業が成り立つファンダメンタルズ(基礎)の強さを作ることが経営者の仕事だと考えるようになったという。そして萩しーまーとについて中澤氏は「(萩しーまーとの)ファンダメンタルズを強くするというのは、平日の売り上げで収支が立つようにする。土日はプラスオンという全く観光市場とは別の仕組みを作ること」と言っている。そして萩しーまーとにおいては、施設の裏の萩漁港で上がる地物の魚を、流通コストをかけずに地元市民を中心に提供すること、そして同時にきちんと商品とサービスの魅力を地元市民を中心とした顧客層に認識してもらい、自ずと足を運んでもらえるように作りこんでいくことだとした。そしてこの考えに基づき、従業員には一切ノルマを課すことはしていないということだ。

3. 首都圏市場の開拓

平成18年度に売上が初年度(平成13年度:約8億5千万円)を上回り、平成19年度以降は9億3千万円前後を推移している。このようなタイミングで中澤氏は新たな動きを始めた。それは萩市や県漁協、萩商工会議所などと連携をとりながら首都圏市場の開拓を始めたのだ。

平成19年に山口県および萩市の支援のもと、経済産業省の「地域資源∞全国展開事業」などの適用を受け、萩商工会議所が中心となってスタートした「萩の真ふぐプロジェクト」の実質的リーダー⁷⁾となった。真ふぐは食味評価において最高の評価を得ている最高級フグであるトラフグおよび大変に数の少ないカラスフグに次いで3番目に旨いフグとされ、実際トラフグの近縁

7) 中澤氏は、プロジェクト化に向けての事前準備と事業計画の策定、および「地域資源∞全国展開事業」の補助申請を担当。プロジェクトが正式に発足すると、マーケティングの専門家として萩の真ふぐプロジェクトの基本方針を決める検討委員会の委員および基本方針に基づき実行していく際の作業部会の幹事に就任し、中心的役割を演じている。

種である。この真ふぐの水揚げが萩市は圧倒的に全国ナンバー1なのである⁸⁾。しかし知名度の低さも相俟って市場価格はトラフグの10分の1であった。そこでこのプロジェクトは真ふぐを地域の産業資源として位置付け、萩ブランドとして全国に販売していこうというものである。

このうまい魚の街としてのブランド構築ができれば萩の経済界は様々な経済的な効果を楽しむことができるという。

第1に萩漁港は年間約60億円の漁獲高で、獲れた魚はこれまで地元・県内および広島・福岡・北九州などの魚市場⁹⁾に供給されていた。しかしそれらの殆どは様々な地域でとれた魚のうちの一つのものという位置付けでしかなかった¹⁰⁾。従って萩の魚はうまいというブランドを作ることで魚の単価を上げる余地が残されていたのだ。

第2に萩市は明治維新の志士の街であり、毛利家の城下町であることから、観光産業が主力産業であることに関係する。これまで非常に多くの、しかも多くの人を魅了する歴史資産があるので、歴史を中心に観光情報を発信していた。そして食についてはあまり重要視してこなかった。つまりグルメニーズというボリュームゾーンの一つを逃していたことになる。しかし昨今全国の多くの観光地がそうであるように萩市も観光客数が横ばいか減少傾向にある。そこで萩の魚の魅力を向上させることで、観光客の集客効果を期待できるということだ。

加えて地方の抱える大きな問題も存在する。それは人口減少だ。つまり地元産業としては地域内で完結する事業活動であれば基本的に成長する余地が少ないのだ。また萩シーマーとも「地産地消」のビジネスモデルで事業を行っ

8) 2005年の南風泊市場（下関市・国内最大のフグの集積市場）の統計によると萩市の真ふぐの水揚量は約274tで全国の69%を占めている。

9) 魚市場は大きく分けると2つある。一つが生産地市場でもう一つが消費地市場である。萩漁港内の萩市場は生産地市場としての機能を強く有しているということである。

10) 「萩の瀬付きあじ」「あまだい」「ケンサキイカ」などが特産品として開発されていたが、ポスターなどでPRする程度で、本格的なチャンネル開拓・広報宣伝などは行われていなかった。

てきて一定の成功を収めたが、ここ数年間は9億3千万円前後を推移しており、顧客数も開店当初を若干下回るレベルで推移している。いわゆる事業が踊り場に差し掛かった状態となっている。

このような状況下で、中澤氏が出した答えは「地産地消」のビジネスを維持しながら、つまり観光客にメインターゲットを移すのではなく、新たに首都圏の顧客開拓を行うことだった。具体的には東京などの高級スーパーや料亭、フレンチやイタリアンなどの高級レストランなどとの取引を開いていくことである。そして2つのことに取り組み始めた。一つはキラーコンテンツ¹¹⁾の開発であり、もう一つは直接の販路開拓である。

キラーコンテンツの開発

キラーコンテンツとして最初に取り上げられたのが先にも書いた真ふぐである。「萩の真ふぐプロジェクト」では首都圏において①「萩の真ふぐ」の認知度アップ、②通年供給可能商材（加工品）の開発、③新規メニューの開発、④都市部への販路開拓、⑤新しい流通チャネルの検証、⑥観光資源としての魅力づけを目的とし、山口県、萩市、萩商工会議所、観光事業者、漁協、水産事業者、報道関係者、それに学識経験者など関連する機関の人々が集まり計画を作成し、実行していった。

具体的な活動内容としては、①パンフレットなど販促ツールの作成、②マスコミへの働きかけ、③PRイベントの実施、④通年供給可能な真ふぐ加工品の開発、⑤真ふぐの都市需要の開拓、⑥萩市内での真ふぐ料理提供店の増加と観光客向けPRである。

この活動の結果旅行情報誌『じゃらん』（九州版・中四国版：公称発行部数合計32万部）で編集タイアップ記事を掲載することができたり、NHKの朝の全国ニュース（おはよう日本）で取り上げられたりした。また「萩の真

11) キラーコンテンツ：あるサービスや規格などを普及させるために必要な、顧客層にとって圧倒的な魅力のあるサービス・製品などのこと。

ふぐタタキ」という真ふぐの薄造りにポン酢などをセットした冷凍食が開発され、これは平成19年度山口県水産加工品店品評会にて水産庁長官賞と努力賞を受賞している。そして驚くべきことにプロジェクト開始から1年後の真ふぐの漁価の推移を調べたところ、1kg級の大型サイズで1.5倍、500g級の小型のものでは2倍になった。ただしこの理由としては首都圏開拓が進んだというよりは、PR活動が萩市内を中心に県内に行き渡り、県内の複数の大手水産加工会社が購入するようになったこと、萩市内の料亭や旅館・ホテルからの安定した需要が生じるようになったことなどが主要なものである、ということだ。

このように県内・市内の需要が新たに開拓されたこと、および価格の上昇といった目に見える形での成果が見られたことで、翌年の平成20年には「萩のあまだい」を、そして平成21年には「萩の金太郎」を対象魚として取り上げ、複数魚種のブランド化を推進している。

首都圏の販路開拓

一方の萩の真ふぐプロジェクトの目的の一つにもあげられていた首都圏における販路開拓であるが、これはそれぞれの対象魚種の1年間のプロジェクトだけで終わる話ではなく、現在も粘り強く続けられている。しかしながら通常、首都圏から遠く離れた地方の中小企業が首都圏で販路開拓することはコスト上も多大な負担がかかる。そこで中澤氏は萩市長にお願いし、萩市役所の商工課内に萩ブランド流通開発室というセクションを市長特命で作ってもらい、その萩ブランド流通開発室の専属のスタッフ1人を事業協同組合に出向してもらった。出向してきた萩市の職員を首都圏市場の開拓要員とし、中澤氏の指揮の下販路開拓などを行っている。なお萩ブランド流通開発室は専任の他に現在市役所の他セクションと兼務の者の3名が配属されている。

この官民が一体となった販路開拓により成果が表れ始めている。紀ノ國屋・シェルガーデンなどの都内を中心に展開している高級スーパーとの取引がは

じまり、またKIHACHI（イタリアン・無国籍料理のレストラン店）などの非常に有名なレストランや和食・銀座の鮎屋などの高級飲食店が顧客となっている。これらの高級飲食店には、萩漁港で獲れたものを朝5時にトラックに積み込み、山口宇部空港まで走らせ、朝一番のANA便で東京に空輸するようになっているということだ。これら首都圏市場での平成22年度の取引は萩シーマーとして年間約6000万円程度になるだろうということで、店舗売上を加えると売上が10億円を超すことになる。今後の萩シーマーとの更なる成長は、首都圏市場での取引の一層の拡大にかかっているようだ。

4. 中澤さかな氏のキャリア

道の駅の概念を根本から変え、新たなビジネスモデルを作り上げた中心的存在である中澤氏のこれまでのキャリアを追い、このようなことを成し遂げ得た理由を探ってみよう。

売り手よし、買い手よし、世間よし

中澤氏は昭和32年滋賀県生まれである。実家は建築業を営んでおり、中澤氏自身、「私は近江商人の考え方を持っています」という。幼少の頃から、信用を第一として自分たちの生活が苦しくなっても、雇っている大工さんや材木の仕入れ先などの協力会社への支払いだけはきちんとしなければならない、ということを経験から有言無言に聞いていたという。従って「暮らしぶりは良い時には非常によかったですけど、やはり支払いなどで貧乏していました」という。このように誠実に信用を基礎に事業をおこなわなければならないことを生まれながらに体感しながら、また「売り手よし、買い手よし、世間よし」といういわゆる近江商人の考え方を身に付けたという。

「観光市場のビジネスモデルって何かおかしいと思うんですよ。」と中澤氏は言う。理由は「バス会社とか、旅行会社に頼んでワンマンバスを（観光市場）に付けてもらって、それでお客様一人につき150円とか250円のバックマー

ジンを払うわけですよ。40人だと数千円をね。そのバックマージンが、たとえば一人150円だとして、そのお客様が1000円の買い物をして下さったとして15%でしょう。これをどこで回収するかというと100円の物を115円にするか、店側が泣くということになるわけですよ。これって売り手もしくは買い手が損をすることで、三方両得の考えからすると、ちょっと違うのではないかと思ってしまうんですよ」ということだ。では萩シーマートの場合はどうかと尋ねると、「うちも適当にもうけさせてもらう。お客様も大手スーパーなどで買うより良い物を安く買えて嬉しい、あと漁師さんにとっても萩シーマートができたおかげで、安い魚に値がつくようになったと。だから作っている人、買う人、売っている僕ら、3者がそれぞれちょっとずつ嬉しい関係ができていますよ。」と答えた。

入社から10年間：セールスポイントの作り込みを学習

関西の有名私立大学を卒業後、中澤氏は株式会社リクルートに就職する。そして最初に配属されたのは教育機関広報事業部（当時、現在は学び事業部となっている）という大学や専門学校を顧客として、高校生などに進学先の情報を提供するビジネスを行っているところである。その中で大学や専門学校などの広告を制作する職務に配属された。そして2年半後学び事業部の関西支社に営業として異動した。そこで約7年専門学校などを顧客として、入学希望者を集めるための広告出稿の営業を行った。この職業キャリアの初期に効果のある広告を作成しなければならない制作職と、実際に顧客の相談や悩みを聞きながら広告戦略を立て、提案する営業を行ったことで、顧客のポジショニング分析の方法と必要性を身に付けたという。つまり顧客である専門学校は競合他校と比べ、どこに優位性があるのかをきちんと見極め、いわゆるセールスポイントを作り込んでいくことである。そして中澤氏は殆ど全てと言って良いほど明確な競合校との差がない専門学校に対して、当時はまだ流行していなかった米国留学コースを新設することや、米国にサテライトキャンパスを持つように提案したという。これは単なる広告ビジネスの域を

出た、事業改善の提案である。しかしこのようにしてでも競合優位性を構築し、セールスポイントを作り込まないと顧客は集まらず、経営が成り立たなくなることを実感すると同時に、優位性自体の築き方も学んでいたのだ。中澤氏は「勝ちにいくためには、やっぱり勝てるだけの武器を持たないといけない。武器がないままに行っても疲弊するだけなんです。これが僕なりのマーケティングの一番のポイントではないかと思っています。」ということだった。

入社後10年から15年まで：マスコミの立場を知る

入社10年目に転職が訪れる。リクルートにはいろいろな事業があるので新しいことをやりたいと思うようになっていた頃、当時の部長と言い合いになり、住宅事業部¹²⁾の関西支社に異動となった。異動先の職務は企画課長兼『関西住宅情報』の編集長であった。中澤氏はこれによりメディア側（マスコミ側）の立場に身を移すことになったのだ。そこではメディア・マスコミは何を重視し、何に興味を示し、何に喜ぶかということを経験したという。具体的には雑誌を作るときの編集記事としてどのようなものをテーマとして選ぶのか、その選ぶ基準は何か、またどのような情報があると記事にしやすいのか、などということだ。中澤氏は、ここでの経験が萩しーまーとの広報・宣伝活動でマスコミの方々の協力を得るのに大変役に立ったということだ。

『住宅情報 関西版』の編集長を5年務めたが、最後の2年間はサンロクマルという新規事業も兼務していた。そしてその後リクルート社の人事制度の一つである自己申告制度¹³⁾を活用してサンロクマルの関西事業部長となっ

12) 不動産会社の不動産物件情報を消費者に提供する事業。当時は『週刊住宅情報』を発売していた。現在は『SUUMO』となり、インターネット及びフリー雑誌を用いて情報提供を行っている。

13) リクルート社の自己申告制度：自らが希望する職務を自己申告し、それをできるだけ異動に反映させるという制度。自己申告の際、上長に報告する必要などは一切ない。自らの意志をできるだけ尊重することを基本とするリクルート社の考え方に基づくもの。

た。サンロクマルとはタウン情報誌で、小さな店（レストラン、居酒屋、美容院など）の広告情報を扱う雑誌であり、たとえば銀座エリア版など小さく分割されたエリア毎に版があるものだ。リクルート社はそれまで大手企業・中堅企業を中心としたビジネスを展開してきたが、新たにこのような小規模の企業を対象とした狭域ビジネスに進出したのだ。従ってこれまでの他の事業部とは異なったビジネスモデルとコスト構造、およびオペレーションの仕組みを作る必要があった。基本的なビジネスモデルは東京の本社で描くにせよ、このような狭域エリアのビジネスにおいては現場の実情に即した戦略や戦術が必要となる。様々な計画と試行錯誤を行い、なおかつ事業全体のP/L¹⁴⁾（損益決算書）を毎日見ながら最適のものを作り出していかなければならない。中澤氏はどうしたら黒字化するかということを実日考え続け、毎月出される事業P/L表を何度も眺めたという。どのような顧客からどのように売り上げを立てていくのか、そのために必要なオペレーションやシステムはどのようにしていくのかを考え、そして必要な経費は何かを決めてそこにお金を使い、少しでも不必要と思われる経費は徹底的に削減していったという。ここでの限られた資源の中で効率的な事業のファンダメンタルズを築くために資源配分しコントロールしていく事業上の意思決定の積み重ねを経験し、その重要性を認識できたことが大変に勉強になったと中澤氏は振り返っていた。

萩しーまーとの事業開発を行う上で、サンロクマルというリクルートの新規事業の関西地区での立ち上げに関わったことは最も役に立っていると中澤氏は言う。月次ベースのP/Lで事業管理を行っていかなければ、対応が遅れ

14) リクルートでは貸借対照表(B/S)を用いず損益計算書(P/L)を中心とした経営管理を事業部長クラスでも行う。これは事業部長に投資権限などが与えられていないのではなく、同社は知識・情報によるビジネスが中心なので、モノや土地などへの投資は事業部においてはあまりない。むしろブランドの構築、内部におけるノウハウの蓄積、生産性の高いオペレーションとその仕組み作り、従業員の動機づけとそれに関する環境整備などが経営より求められている。なお同社は毎日夕方には事業部、部、課毎に一部の経費は予測値を用いた仮のP/Lが計算され、出されるようになっている。期間は期初からその日までのものである。そして月の最終営業日には経費などもきちんと計算された月次P/Lが出される。事業部はこの月次P/Lの数値を中心に経営管理を行う。

てしまい取り返しのつかないことも生じていたかもしれない。またこの時の経験が癖になっていたのでしょうとも語っていた。

中澤氏はリクルート時代に、最初の10年で競争優位の必要性和その築き方について学習しており、その次の5年間でマスコミの考え方を知り、そして最後に事業経営者の立場から月次P/Lに基づく新規事業開発のノウハウと考え方を学んでいた。これらがすべて萩一まーとに生かされていることは論を待たないであろう。

では全てリクルートのやり方を真似たのかということと全く異なることも行っている。それは「頑張らないマネジメント」である。リクルートは会社として売上や利益の目標を立てると、それを絶対に達成することを求める。そのために全従業員に対し、大変に厳しい目標管理を行っている。中澤氏は「都会のリクルートのような、仕事で自己実現することを強く望むような人をたくさん集められる会社であれば、あのやり方は正解だと思う。しかし我々のような地方の会社では、それでは絶対にうまくいかない。」という。経営者がきちんとしたファンダメンタルズを作り込んで、それを従業員が当たり前の働き方をすればきちんと事業がまわるような経営の方が適していると考えている。それはまた中澤氏自身がリクルートの早期退職定年制度を活用して入社20年目に定年退職した理由にも表れているように思われる。中澤氏は「実は早期定年退職制度は入社15年目くらいに決めていました。正直言って東京で2年半、大阪で17年半、都市部での激しいビジネスの世界に身を置くことがしんどくなっていたんです。自然が豊かな場所で、もっと子供たちと遊ぶ時間を持ちたいという希望もありました。これからは、海のそばの町で家族とのんびり暮らしたいという、半分はリタイアの気持ちだったんです。」とあるインターネットのサイトで述べている。中澤氏の中に全てが経済化されていない場所での、よりバランスのとれた生活への欲求が心の底に存在していたのであろう。萩一まーとを経済的に成功させるだけでなく、自然豊かな町で経済的に不自由せず、バランスのとれた生き方を実現していく、とい

うのが中澤氏の本当の挑戦だったのかもしれない。

最後に萩シーマートという新しい事業の開発をしていく上で、悩んだこと、困ったことはなかったか？ということを探ねてみた。これに対し中澤氏は2つのことを挙げた。

1つはリクルートではP/L中心の経営管理手法を学んだが、萩シーマートのように施設が経営上大きな位置付けを占めるビジネスモデルでは、B/S(貸借対照表)の知識が必要だったことだ。これに対しては税理士の方にいろいろ教わり、ご自身でも頑張ってお勉強されたということである。

そしてもう一つが、これは人口5万人ぐらいの都市ならどこでも起こることだと前置きしたうえで、事業を進めていく中で、一部の人は「萩のことを何も知らないくせにえらそうなことを言いやがって」などと言われたという。「その人は何の理由があるのか分からないけれども、私のことが気に入らなかったようです。直接私自身に対してストレートに言ってこられましたから。」とその時の状況を振り返っていた。

よその土地から来た人には、それまでのその地域の人間関係やビジネスのつながり、これまでの経緯など知らないことが沢山ある。このことからよそから来た者には理解できないことで、思わぬトラブルが生じることもあるのであろう。だがこのようなところで例え問題があろうとも、萩シーマートのケースは地方都市にとって、大都市でビジネス経験を積んだ人を活用していくことで、余りある大きなメリットを享受できる可能性があることを明確に示している。国もそのことに期待しており、中澤氏は現在萩シーマートの経営責任者として働く傍ら、萩での経験と知見をベースに、内閣官房地域活性化統合事務局の地域活性化伝道師、総務省地域自立応援の地域力創造アドバイザー、および水産庁漁成課の販売請負人に任命され、全国各地の漁村地区の活性化案件や他地域の道の駅や直売所の新設案に積極的に取り組んでいる。

ケース研究課題

■研究課題1 なぜ大手コンサルティング会社は、経営が苦しくなるようなプランを提案したのでしょうか？またなぜ萩の関係者はそのプランを受け入れたのでしょうか（中澤氏が赴任する前）？

■研究課題2-1 中澤氏が萩シーマーとで成功した要因は何でしょうか？また苦労した要因は何でしょうか？

■研究課題2-2 今回中澤氏は萩シーマーという新規事業の事業開発責任者として素晴らしい成功を収めています。では同じ方法が、ある企業の既存事業においても同様の成果を収められるとおもいますか？理由とともに教えてください。

■研究課題3 あなたは大手企業などで活躍された方を採用し活用する際、どのようなことに気をつけたらよいと思いますか？

参考文献・資料など

中澤さかな（2009）「道の駅／萩シーマーとの役割—地物水産物を核とした地域振興の総合プロデュース— 『地域漁業研究』50（1） pp.115-119.

中澤さかな（2010）「多品種少量産地の特産魚開発—山口県萩市のケース— 『地域漁業研究』50（3） pp.67-77.

中澤さかな（不明）「道の駅／萩シーマーと ビジネスモデル—実践から生まれた、地域活性化のための小規模ビジネスモデル—」 *これはインターネット上に筆者自身が発表したレポート

萩市ホームページ

農林水産省ホームページ

経済産業省ホームページ

中澤さかな氏へのインタビューおよび萩シーマーと現地調査データ（平成22年11月）未公表