

テーマ名

道の駅／萩しーまーと ビジネスモデル

実践から生まれた、地域活性化のための 規模ビジネスモデル

中 さかな
道の駅／萩しーまーと 運営主体： るさと萩食品協同組合
駅長・ 務理事

(要 旨)

地方の 市における食品販売共同店舗の構築・運営について、設立 の計画立
からそのプランの 補 、開業後の実運用における工 や業績の推移についてま
とめた。そのエッセンスを、 地域にも 用可能な「地域活性化のための 規模ビジ
ネスモデル」としてまとめ、県内県外の 地域への移出を試みている。「地産地消」ブ
ームもあって、多くの 市 から注目され、すでに県内外 2 所で、 のモデルを参
とした新共同店舗が開業、現 も のモデルに準じた新施設の計画が、県内外数
所の市 にて進められている。

大 市部から見れば、年商数億円の のちっ けなビジネスである とは否定
できないが、 自体の規模が さいため、 のビジネスモデルによる地域経 への
果はそれなりに 価されるレベルにあると う。 のレ ートが、地方の 市で地
域活性化に取り組 、多くの さんの参 となればと えている。

目 次

1. 当初計画を破棄して計画を再構築	54
2. 先行施設の失敗から学ぶ・・・観光市場を否定	55
3. キーワードは「地産地消」の実践店舗	55
4. 余力を残して開業 スロースタート手法	57
5. パブリシティ戦術に注力	58
6. 商材の地元シェアを高める	61
7. 徹底的なローコストオペレーション	61
8. 六年目に開業時売上をオーバードライブ	62
9. 全国道の駅ランキングでトップ5	64
10. 注目される「萩しーまーとビジネスモデル」	65
11. 萩から新しい価値の発信を	67

1. 当初計画を破棄して計画を再構築

るさと萩食品協同組合は平成 11 年 10 月に、地元漁協や水産事業者によって設立された事業協同組合である。萩市の産業は観光事業がその である とは周 の事実であるが、山 日本海有数の漁港を持ち、年間 70 億円を える水 をマークする水産 市でもある。平成 9 年より、山口県および萩市は、漁港 め立て地に 売市場・製氷冷蔵施設・公 ・販売施設を一体 備する計画を立てた。その内の販売施設が当施設「道の駅／萩しーまーと」であった。当初は全国各地にある観光市場「お魚センター」をイメージし、全国の先行事 の視 調査に着手した。 市部の大手コンサルタント会 に依頼し、その は られていった。その計画 は 市部からの観光客をメインターゲットに、豪華でおしゃれな建物を 備、収 計画についてもコアを観光客に設定していたため、客単価はかなり高い設定、また客数についても年間 100 万人というケタ いの 定がなされていた。 者は、現在、当施設の運営主体である「道の駅／萩しーまーと」の駅長・ 務理事を務めている。組合に入 したのは平成

12 年の 4 月、萩市の全国公募に I 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100



▲周辺図 中央が当館・海側下が魚市場、右が製氷冷蔵庫

2. 先行施設の失敗から学ぶ・・・観光市場を否定

「これではダメです。この計画に従って開業しても、多分数年で終わるといいます。一から計画をやり直すべきです」と代表理事組合長や萩市の一部に計画の再構築を提言した。最初に取り組んだのは先行事例を調べること。全国にある約100所の「お魚センター」をリストアップ、インターネットを利用してその概要を調査し、また当時、補助事業申請の関わりでお世話になっていた食品流通機構（農水産物の外組）の社長からも情報を聞き、現地視すべき先行施設を特定した。同社長の紹介や口利きにも助けられ、全国10所のお魚センター行が始まる。たいはらの施設で、理事クラスの方からお話を聞き出すことができた。アリングは成功の要素もさるとながら、「うしておけば良かったと言われるとはですか」と、その失敗部分についても特に下り下り聞いてみた。多くの施設で言われた共通のフレーズは「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ほうが多い。」というもの。月別・日別の売上データを見ると、平日／土日・オフシーズン／オンシーズンで信じられないくらい数値が高下している。これでは安定的な経営などできるがない。では、この日商の安定はどうすれば実現できるのか。答えは、「地元市場をコアターゲットにして、観光客などビジターはとる」というもの。これまでのお魚センターにはなかったターゲット設定。どちらかといえば、かつて商店などに隣接して存在した公設市場的な施設をイメージしたのだ。食品流通機構の社長に聞いたところ、「比較的地元客比率の高い水産直売施設が北海道にある。一に付いていてある」ということで、萩に学ぶ。理事長直に生鮮のお話を聞きし、と門外不出の経営資料（直近の売上明細や経費明細）も聞くことができた。細かい経営資料を持ってきて分析、経費も月別にまとめた明細表があり、確度・精度の高い収支計画に立っただけか、数値上からも「地元重視」の方向性は間違っていないと確信することができた。

3. キーワードは「地産地消」の実践店舗

萩に降り、次に着手したのは地元マーケットの分析。地元には市外資本の大手スーパーが2店舗、150～200坪クラスの食品スーパーが7店舗あった。商工計画からそのカテゴリ別の売上高を調べ、そのうち鮮魚・水産加工品の数値に注目した。地元を

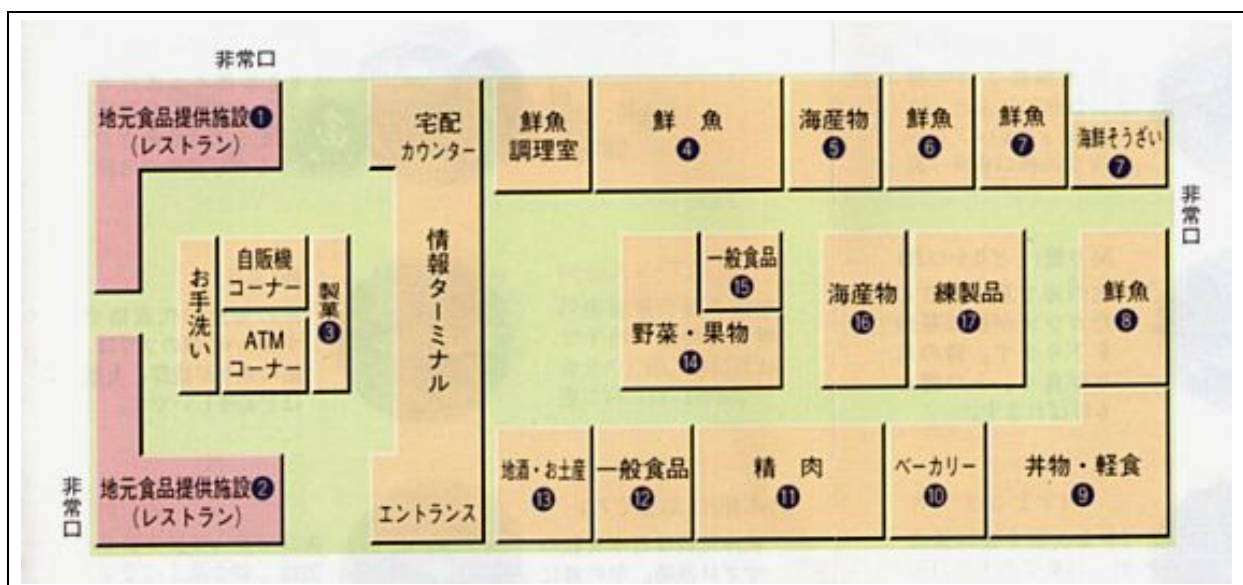
■地産地消の合理性

半径 4 里で獲れたものを食すれば、健康にすごせる（養生訓）

- ①鮮度が良い（味は素材の鮮度が勝負）
- ②素性がわかるので安心（トレーサビリティ）
- ③中間マージンが少ない（コストパフォーマンスが良い）
- ④輸送費・保管費などが少ない（エネルギーの消費削減）
- ⑤季節の移ろいを食で実感できる（心豊かな生活）

一方、一般消費者の利便を考えると、スーパーの持つワンストップショッピングの機能も重視しなければならない。「お魚は揃うけれど、お野菜やお肉などは別の店に行かなければ手に入らない。これはちょっと不便で、足が向かなくなりそう。」といった主の がアタマに かんできた。 の時 で組合に参画を めていた事業者は地元漁協を に、鮮魚 買や水産加工品メーカーなど、どれも水産 ばかり。せめて生鮮 3 品（鮮魚・ 果・精肉）はそろそろようにしたいと、新たな業種へのリーシング（加 誘）をスタートした。なかなか理 を得られず、苦労を重ねる日 であったが、 組合員各 や代表理事、萩市 部などあらゆる人 のコネクションを って市内・ 県内を り回った。 果、下 のように、なんとか食品のワンストップショッ グ が りなりにも可能となるような店舗構成となった。ただ、 でも だわったのは、「地産地消」という と。野菜・果物も地元農 の る 地物中心、味 などの

■道の駅／萩しーまーと 店舗構成図



▲17店舗による構成。開業以来現在まで1名の脱退者もない。開業後、多くの事業者から参画の要請があったが、苦勞を供にした開業時の組合構成員へのロイヤリティを重視し、すべてきっぱりお断りした。

4. 余力を残して開業 スロースタート手法

平成13年4月14日、道の駅／萩しーまーとは 萩の旬市場・市の台所 というキ ッチフレーズとともに開業した。開業手法も スロースタート という手法で、いきなり本格営業するのではなく、2週間 度の試験営業期間（一日の営業時間を5時間にする）でまずスタートし、 業員に れてもらうとともに、その2週間の試験営業で出てきた を抽出し、 するのが目的。「事も 局やってみないと らない」という現実的な えから。また、普 、開業というと、それ そ120%の力を出して取り組 があるが、 れから先の長いレースを えた場合、ゆっくりス



▲道の駅／萩しーまーと外観

販売・保管・衛生など基本機能重視で見た目のデザインなどには無頓着。建物の見てくれで人が集まる時代は終わった。豪華な建物だと、消費者はその建築費用が商品の価格に上乗せされると感じてしまう。

5. パブリシティ戦術に注力

うしてスタートした道の駅／萩しーまーと、集客・売上ともに上で、市内で的だった方からも、「なかなかやるね。これは萩の新しい名所になる」とのお。しかし開業して3月目にもなると「一回行ってみよう」果はれ、次第に集客がちてきた。していたとだったので、から萩しーまーと流のが始

I 2

5 0 0 2

4 2 5

9 0

1 9 3 7

4 1 4 2

1 1 1

1 0

5 6 4 4 7

3 4 1 7

6 1 5

1 1 1

9

0 4 4

0 1 0 2 1 6 9 5

5 5 4 0

45 999 M

5 1 4 1 7 5 7

6 43 I

M 9 7 1

4 4

7 2 0 4

0 1 9 5 2

2 5 9 6 2

■平成18年度パブリシティ実績 【レギュラー分のみ】

媒体	内容	サイクル
NHK総合TV山口放送局	とくもり情報ランチ（5分）	毎週
萩ケーブルネットワーク	お魚かわら版（5分）	毎週
FM萩	お魚お買い得情報（5分）	毎週
FMわっしょい（防府）	お魚情報（5分）	毎週
山口新聞	萩おさかな旬便り	隔週
旅行情報誌じゃらん	味覚情報（中四国版・九州版）	毎月
タウン情報やまぐち	イベント情報	毎月
萩市公式観光WEB	萩の魚市場から	毎週更新
萩市報	旬の味覚（表4カラー）	毎月
わいわいヨミー	イベント情報	毎月
萩商工会議所 会報	旬の味覚	毎月

※全国ネット番組や全国紙誌を始め、年間のパブリシティ件数は100件を上回る高水準を維持。



◆単行本：萩沖の魚たち

（上巻・下巻で約70種の萩産魚種を収録）



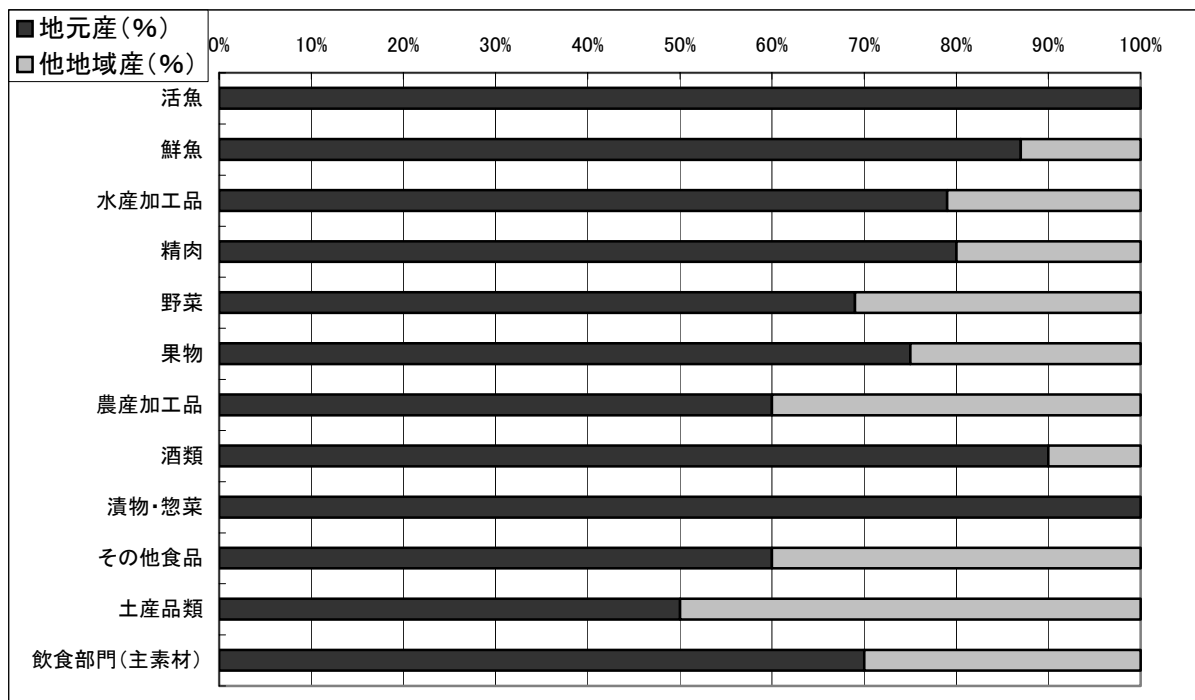
◆足掛け5年間継続しているNHKのローカル番組。枠は5分間、萩沖産の旬の魚介類を週替わりで紹介

6. 商材の地元シェアを高める

「地産地消」を してスタートした当施設、その後のブームにも便乗し、館内の商品の地元比率をさらに向上させるとともに、全館売上の 25%を めるレストラン部門でも、そのメイン食材をできる限り地物にシフトしていくようにした。 のような活動により、平成 18 年の には、「全館まるごと地産地消」の推進 という とで、山口県からのお 付きを いた。特に鮮魚 で の認定を けたのは県内では当施設が 一である。下 は館内商材の産地比率をカテゴリ別に目視カウントしたグラフ。概ね 8 割が地元産品となっている。

近年の「地産地消」ブームで、 販店も「地産地消」に力を入れてきている。その活動に対して、 常に 心と 価される 販店でも、食品売り場の中の地元産比率はせい い 10%内外。その数 から見た場合、当館の 8 割という数 がいかに高いものであるかご理 いただけると う。

■館内商材の地物比率調査（2005.10.25 目視調査）



7. 徹底的なローコストオペレーション

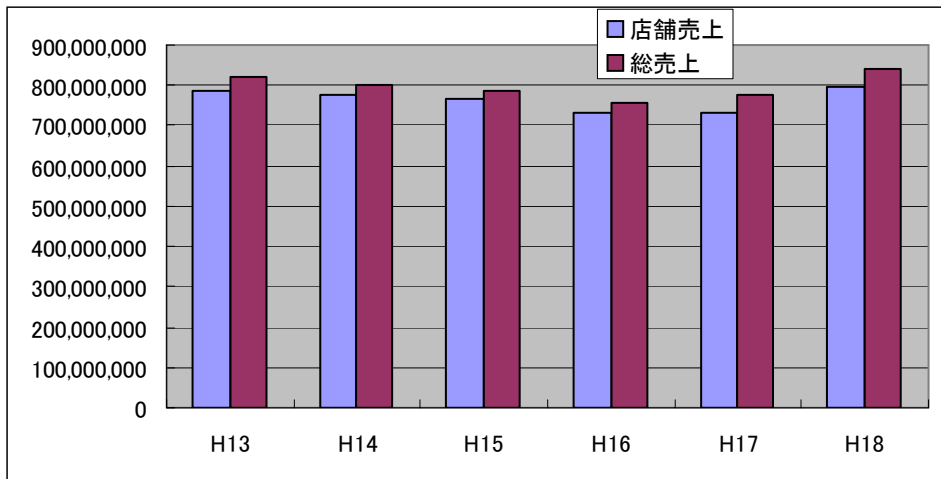
一方、店舗運用の面では徹底的なローコストオペレーションを実践している。 の



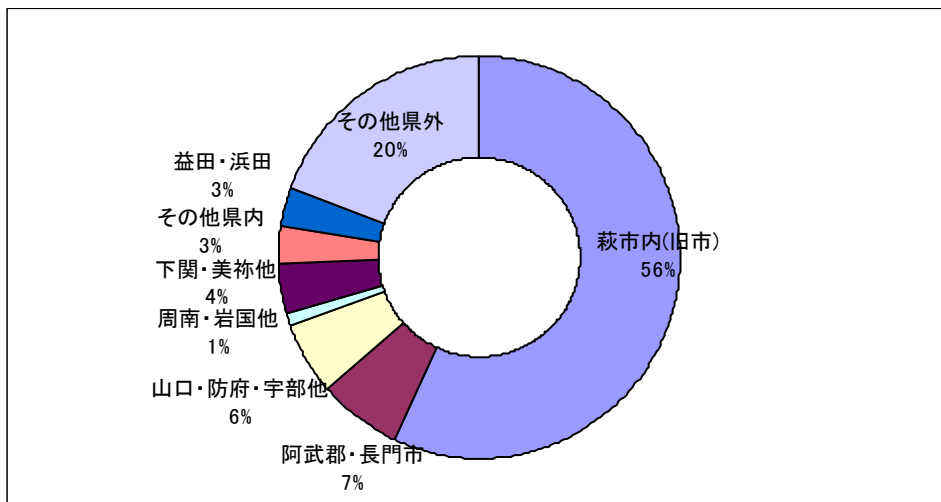
▲17 台の POS レジを集中管理するストアコントローラ（導入費は約 1,000 万円）

8. 六年目に開業時売上をオーバードライブ

のように、「地産地消」の実践という明確なコンセプトを持ち、地元市場をコアに設定した店舗、びけたマスコミ露出、徹底したローコストオペレーションで、開業後も大きな成果を見せず、調な業績を確保し続けてきた。平成 18 年度



▲開業から6年目までの共同店舗売上推移（ネット産直販売・催事販売は除く）



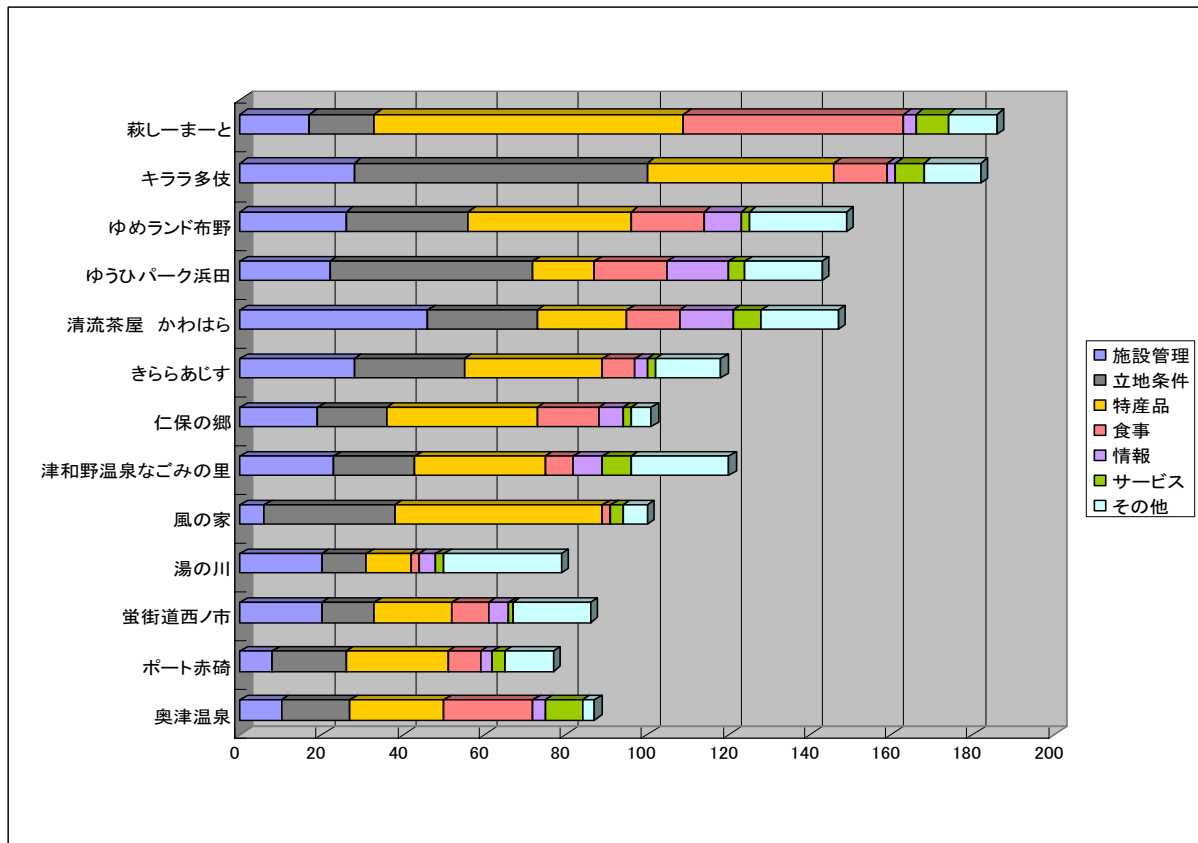
▲来館者のエリア別シェア 萩市および近隣を含めると6割強が地元。

9. 全国道の駅ランキングでトップ5

また、道の駅という施設カテゴリで見た場合、全国 850 余の駅の内、当館の年商 8 億円、利用者数 140 万人という数は、間違いなくベスト 5 以内にランクされるとされる。(計資料が未備の駅が多いため断不能)概ね道の駅の年商平均は1億円内外なので、当館の売上規模が、その中では抜けて大きなものであるとえる。また下のグラフからみ取れるように、その利用目的は、「トイレ利用・をめる」といった目的は少なく、「特産品の買物・食事」といった、いわゆるお金がちる目的のシェアが、2番手の駅と比較しても的に高くなっている。地域にお金がちるといとは、地域活性の重要なフクターであり、の数からも「いり」となっているに満足している。

■中国地区道の駅 利用者数ランキング（平成 18 年度 BEST 13）

中国地区道の駅連絡協議会調査 2006.08-09 対象 82 駅 サンプル数約 20000 件から抽出集計



10. 注目される「萩しーまーとビジネスモデル」

のあたりのとが、数年より国の報誌や業紙誌に紹介される機会も多く、それをごになった行政関係者や漁協関係者など、一年間でおえする視体は50組を下回らない。中には5回もされた心な所の方もおられ、当館の運営ウウについてかなり取材をされた。2年後、その方のおられる市に新しい道の駅が生、その内容を新聞事で見する限り、コンセプトや運用方法は当館のやり方を全くコピーしたようなもの。の時、の組合が実践してきた「道の駅／萩しーまーと」の手法は、地域活性化のための、とつのビジネスモデルになり得るというとにが付いた。事上お世になっている水産大学校（山口県下関市）の教にもアドバイスをき、れまで実践してきたウウを「地域活性化のための規模ビジネスモデル 道の駅／萩しーまーとのケース」というタイトルのプレンテーションにまとめ、水産大学校での特別講義をりに、あちちの強会や講会場に出かけるようになった。

者のえによると、のビジネスモデルは下の要件がある地方市であれば、分に成立すると確信している。また、者の人的な能力がの成パターンを生んだのではなく、あくまで普に行なわれるべきマーケティングの各業を面目に実に実施し続けるとで、果実はず収できる類のものである。

参までに、次項に M 6 3 0

□□

□

■萩しーまーとビジネスモデルの適用要件

他地域での類似施設(投資5億円規模) 成立の基礎要件

- 地域内人口5万人超(半径5km商圈)
- 大手スーパーチェーンが2店舗以上
- 主要道に接道した用地
- 産地魚市場の隣接地に
駐車場150台規模の用地確保
- 有能なプロデューサーの確保
- 行政の支援(資金・情報・人材)



▲水産大学校の大教室で地域活性化について90分の特別講義

■萩しーまーと VS 代表的なお魚センター（M市） ビジネスモデルの比較

比較項目	萩しーまーと	M市 新鮮市場
立地	国道から側道 150m 漁港用地	国道に接道 漁港用地
商圈人口（行政区）	約 5 万人	約 10 万人
流入観光客数	約 140 万人／年	約 116 万人／年
事業費 （国庫補助率）	約 5 億円（33%）	約 8 億円（25%）
施設設備規模 （建坪）	1,600 m ²	3,200 m ²
年商規模	約 8 億円	約 12 億円
運営主体	事業協同組合	事業協同組合
事業設計	運営責任者自らが設計段階～実運営まで担当	コンサルタント（東京）に依頼
運営責任者 （事務局長）	マーケティング・マネジメント経験者を全国公募	地元金融機関からの期限付き出向
組合員の経営関与	店舗運営は事務局長に一任	理事会合議による経営指示
観光客比率	15%	90%
第一次商圈比率	萩市内の客シェアが 60%	市内の客シェアは 10%未満
集客ルート	旅行エージェントと契約せず、個人客をターゲット	旅行エージェント経由

商材カテゴリ	鮮魚・野菜・精肉の生鮮3部門および農水産加工品・惣菜・一般食料品・酒類+飲食店（食品スーパーの品揃え）	鮮魚・水産加工品・土産物が中心+飲食店 （いわゆる観光土産市場の品揃え）
商材の地元産比率	概ね80%	概ね50%
地産地消への取り組み	山口県「地産地消推進認定」の第一号認定	不明
販売方式	対面販売	対面販売
組合直営店の有無	2店舗を直営とし、経営の指針としている	すべて組合員店舗
売上分析	ストアコントローラ導入により、全店の売上業績を把握、単品管理や各種クロス分析が可能	個別レジで、実践的な売上分析は不能
販売促進	日常的なメディアへの情報提供によるパブリシティ確保	イベント開催やエージェントへの誘客依頼が中心

11. 萩から新しい価値の発信を

ごのとおり、萩市はかつてから明にかけて新しい日本のを主し、な活動も含め、の国をえる動力となった。日本をえるなどという大それたとはえもつかないが、自らが実践してきたのビジネスモデルによって、地域の活性化についてに取り組んでいる地方市のおに立てるのではないかとった。そううしている間にも視依頼のしみが続。なかには物見山のご一行もいらっしゃるものの、に情報を取ってろうとされる方も大おられた。

そして、県内県外のいろんな市から、「度はちらに来てきのでしてください」「補助金の請資料をチェックしてください」「コンサルタントとしてわがの事業をアドバイスしてほしい」、先月などは、「の年収の2を保するので、うちの市に来てくれ」などと、とんでもないオフ一までが来るように。でも、の「萩しーまーとビジネスモデル」が少なくとも地域の方の目にまり、ある度の価値を持って認いているとは事実。のさな地方市萩から、新しい価値を地域に発信していくと、そしてそれがカタチになって、その地域の活性化の一助とな

追補

売上業績推移の資料でもお分かりいただけるように、当館の運営については高安定でしている。日々の営業運用については各店舗の従業員にお任せし、我々としては次のフェーズに取り組んでいる。下記がその項目。当事者各社と一緒に、しみながら、少しずつにしていけたらと思う。

萩産魚介類のブランド化手法によるプロモーションと、その果実としての魚価アップ 魚離れの若い世代への魚食普及活動 子供たちに対する「お魚」を中心とした食育活動 漁村が持つ水産物以外の資源を観光に活かす試み（ブルーツーリズム） 水産資源の保護、永続に関する取組み などなど
--