

## 地元客に愛される施設を 目指した日々の改善で コロナ・ショックを乗り越える

[ 青森県大鰐町 ] 複合施設運営

### プロジェクトおおわに事業協同組合

副理事長 相馬 康穂氏



#### Before

- ・町の財政破綻と町営施設の経営不振によって「この地域は未来がない」とされ観光客も激減。
- ・温泉を伴う町営施設「鰐come」が指定管理料0円で指定管理者募集される。
- ・地域特産品の「大鰐温泉もやし」は一子相伝で後継者がおらず消滅の危機にあった。

#### After

- ・地域おこしグループ有志16名から9名の出資と5名の理事選出で指定管理料0円で再建に挑戦し、見事に黒字化させ再建する。
- ・職員の意識改革と接客改善から着手するとともに物販と外販を強化。農業の後継者育成も推進した。
- ・地元の来館客の確保と物販(外販)によってコロナ・ショックでも好調で推移している。

#### ■ 自社と私

私の家業は創業1936年の町の酒の小売店です。31歳の時に先代の父が倒れ経営者になりました。この業界は以前から衰退産業で廃業かディスカウントかコンビニへの転換が多いですが、「こだわりの品揃え」と「自社商品開発」で何とか勝ち残ってきました。大鰐町は秋田県との県境にあり、津軽地方の南部に位置する800年の歴史のある温泉町です。温泉のほか、スキーや特産品の「大鰐温泉もやし」が有名です。ところが、バブル崩壊とスキーリゾートの失敗で町が財政破綻し、2009年には県内初の「財政早期健全化団体」に指定され、「第二の夕張」とメディアで叩かれ、大人が子どもに「この町に未来はない」と語るのが当たり前の状況に陥っていました。現在私たちが運営する2004年にオープンした地域交流センター「鰐come(ワニカム)」も、2006年頃から業績不振が噂されるようになり、町直営で4年半運営しましたが、大赤字の状況でした。ちょうどこの頃、町の将来に危機感を持っていた私は、有志の仲間たちと一緒に「OH! 鰐気隊」という地域おこしグループを立ち上げて活動していたのですが、鰐comeで指定管理者を募集するという情報を聞き、コアメンバー16名から9名が出資し、うち5名が

理事になる形で「プロジェクトおおわに事業協同組合」を設立しました。ところが、参加した募集説明会で「指定管理料ゼロ」が発表されると、参加していた他の希望事業者は途中退席し、私たちだけが残って指定管理業者に決定となりました。町民のほとんどが「役場がやってダメなものが成功するはずがない」とバッシングし、茨の道のスタートでしたが、地元のある金融機関の支店長さんが「あなたたちがここまで人生を賭けて挑戦するんだったらとことん付き合おう。何でも相談があれば来てくれ」と言ってくれて、涙が出るほどうれしかったことを覚えています。

#### ■ 全員雇用継続のまま歩んだ再建への道

指定管理を受託後、全職員と面接しましたが「退職希望者ゼロ」だったため全員を雇用継続しました。そして、「給与は一律1割カットするが黒字改善すれば以前以上の給与体系に改善する。一緒に頑張ろう」と宣言し、再建はスタートしました。短期間で再建するためにまず取り組んだのは、「職員の意識改革と接客サービス改善」です。研修等を実施しつつ、来館したお客様との距離を近づけリピート率を向上するために「いらっやいませ」を禁止し、挨拶を自然体の「おはようございます」、「こんにちは」、「こんばんは」としてお客様を名前で呼ぶ取り組み



#### ▶ 会社概要

[ 創業 ] 2009年  
[ 設立 ] 2009年  
[ 資本金 ] 370万円  
[ 従業員数 ] 68名

#### [ 事業内容 ]

複合施設運営(鰐come)  
①温泉 ②飲食  
③施設内物販  
④外販(通販や飲食店卸)  
④公共施設運営

#### 売上構成比

①37% ②27% ③19.5% ④15% ⑤1.5%

#### ▶ 地域概要(青森県大鰐町)

[ 都道府県人口 ] 121万4,782人  
[ 市町村人口 ] 8,317人

#### ▶ 産業構成の特徴

農業と温泉やスキー等の  
観光を中心とする町



を実施したことで、来館者の反応とリピート率が変わり、職員にも自信が生まれました。また、家業のノウハウを活かせる「施設内物販」と「外販」を見直し、それまでの「業者任せの品揃え」から、①町内②津軽地域③県内④県外で町として交流がある地域という仕入れルールを徹底し、野菜直売においては地域の農家に「JAには今まで通りA級品を出してOK。鰐comeにはB級C級品を出してほしい」、「地域内だけではなく地域外にも販売する」と約束しました。そして家業の取引先の飲食店や百貨店にお酒だけではなくこうした地元野菜等の営業もかけながら販路を広げました。現在は100件を超える農家が産直の会に加盟しており、入金日には地域経済が活性化するための好影響が出ています。地域特産品である「大鰐温泉もやし」は温泉熱を利用した一子相伝の伝統野菜でしたが、後継者問題によって消滅の危機にありました。そこで、行政の制度を活用し、農家を説得して非血縁の若者たちへの後継りに取り組み、その魅力と価値を理解してくれる比較的高客単価の全国の飲食店等にも出荷することで、現在はブランド化に成功しています。

#### ■ これまでの取り組みと地元客に愛される施設づくりが危機突破の原動力に

コロナ・ショックにあるものの、鰐comeの売上は近隣の施設

に比べてかなり健闘しています。特に施設内物販や外販は前年比100%を上回る勢いで好調。宴会がなくなったことで落ち込んだ飲食をカバーしています。要因は、本来冬野菜であった「大鰐温泉もやし」の通年栽培に成功したことで、販売が好調であることです。また、「筆揃もり需要」によって、施設内の産直コーナーで野菜や果物や総菜を買って家で楽しむという新たな習慣が普及したこともあります。さらに、2020年9月から休止中だった首都圏での催事も再開し、野菜や果物が良く売れており、1人当たりの客単価がどんどん上がっています。温泉については、インバウンドが来なくなったことで売上では2割減ですが、地元の方々は普通に来館されていますのでさほど影響はないです。また、コロナが広がり始めた2月頃に私の友人の製造元から声がかかって、除菌・洗浄・消臭可能なのに口に入っても平気なノーリスクハイリターンアルカリイオン水を販売し始めましたが、これが評判を呼んで爆発的に売れています。これまで積み上げてきた改善と、新たに挑戦した数々の新たな取り組みと、温泉や施設内物販を支えてくれている地元客の来館や購買が、コロナ・ショックで大変な状況を職員一丸で突破する原動力になっています。

#### まとめ

- 1 優先順位と改善にあたっての考え方とルールを明確に決めて取り組んだ。
- 2 新商品やサービスの開発や実施と同時に販売に関しても既存のノウハウを活かして実行した。
- 3 商品力の高い特産品に関しては中長期視点で「人材育成」に取り組んだ。
- 4 取り組んできた複数の事業からコロナ・ショックでも新たな需要を取り込めるマッチングがあった。