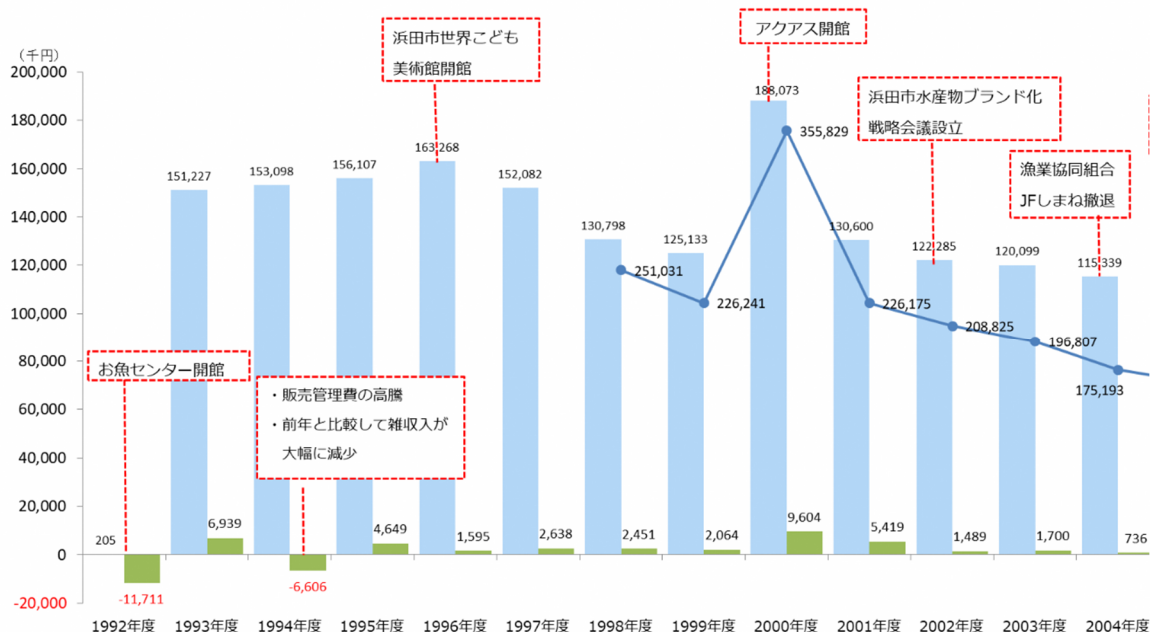


2. しまねお魚センター（(株) はまだ特産品センター）の経営状況

2-1. (株) はまだ特産品センターの経営状況の推移

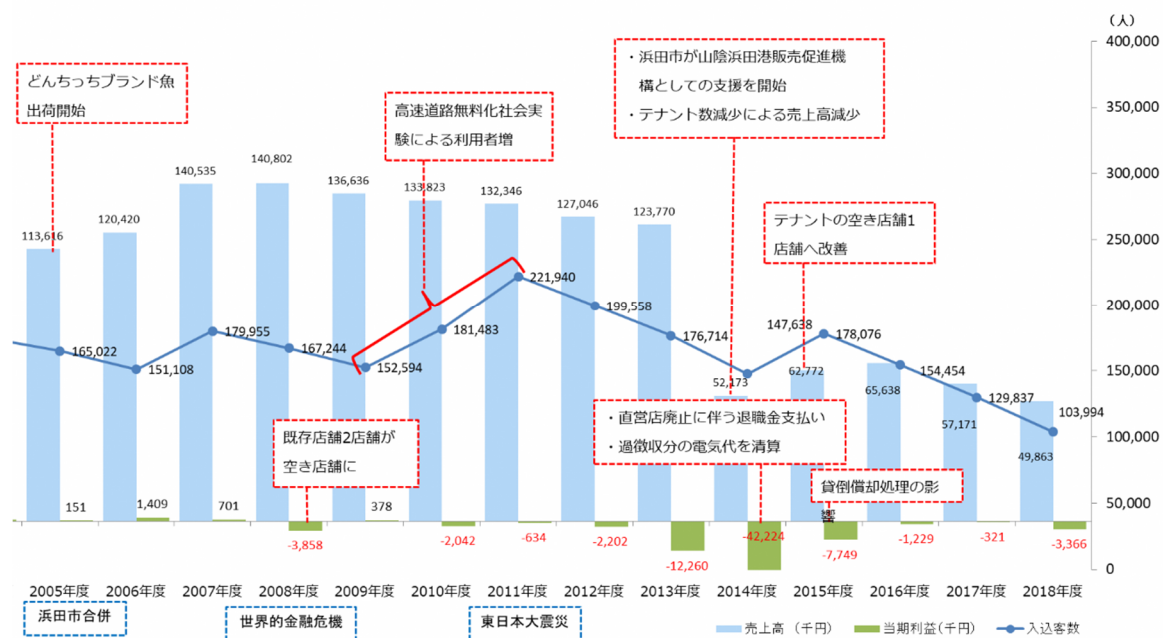


しまねお魚センターが開館した1992年（平成4年）から2019年（令和元年）5月末の閉館までの（株）はまだ特産品センターの経営状況を以下のとおり整理する。

○売上高・入込客数の推移

1992年（平成4年）の開館以来、1996年（平成8年）までは、売上高は増加している。商品の売上と比例して、家賃収入等も増加していることから、テナント数が増えていることが売上増に寄与しているものと推察される。また1996年（平成8年）に、浜田市世界こども美術館が開館したことによる影響もあり、（株）はまだ特産品センターの売上高は、約1億6千万円を記録した。

1996年（平成8年）以降、売上高は減少傾向にあったものの、2000年（平成12年）には、しまね海洋館アクアスの開館に伴い、売上高と入込客数が急激に増加し、売上高・入込客数ともに過去最高を記録した。2001年（平成13年）以降、売上高は再び減少傾向にあり、改善に向けた対応が求められる中、浜田市の水産物の付加価値向上を目的とした浜田市水産物ブランド化戦略会議が2002年（平成14年）に設立され、「どんちっち」ブランドが誕生した。2005年（平成17年）から2008年（平成20年）まで、売上高は増加傾向を示しており、「どんちっち」ブランドによる付加価値向上の効果があったと考えられる。



注：入込客数の集計は1998年（平成10年）から始まった

しかし、その後は、世界的金融危機（リーマンショック）の影響等を受け、売上高・入込客数ともに減少傾向に転じている。

2009年（平成21年）から2011年（平成23年）までは、高速道路無料化社会実験の影響もあり、入込客数は大きく増加した。しかし、客単価は低迷しており、2011年（平成23年）以降は、東日本大震災発生による消費マインドの悪化や観光の自粛ムードが高まったことも影響し、入込客数・売上高ともに減少している。

また、2013年（平成25年）頃から、直営店が廃止しテナントの撤退が相次いだ。テナントの撤退がしまねお魚センターのイメージ悪化につながったと考えられ、この時期に売上高・入込客数がともに減少傾向にある。

2015年（平成27年）には、お魚センター祭りの開催を年2回に増やし、各種PR活動を強化する等の取組を実施した。加えて、浜田市が2014年（平成26年）に設立した「山陰浜田港販売促進機構」の支援も追い風となり、前年と比較して売上高・入込客数は増加に転じたが、最盛期と比較すると売上高・入込客数ともに3分の1程度の水準となっていたこともあり、2019年（令和元年）5月をもって閉館した。

○当期利益の推移

当期利益の推移を見ると、開館初年の 1992 年度（平成 4 年度）と 1994 年度（平成 6 年度）を除き、2008 年度（平成 20 年度）までは、黒字となっている。1994 年度（平成 6 年度）の赤字の要因として、他の年と比較して売上高に占める人件費や広告宣伝費等の販売管理費の割合が高いこと、及び前年度にあった消費税還付金等の各種雑収入がなくなったことなどが考えられる。

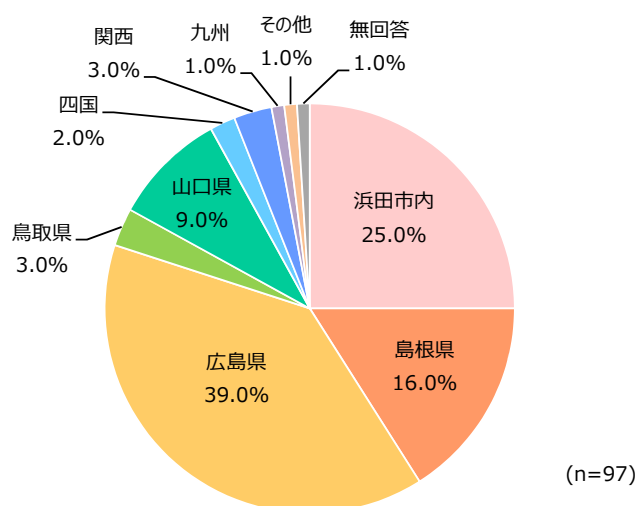
2010 年度（平成 22 年度）以降は、毎年赤字が続いている。当期利益が悪化した最大の要因は、売上高の減少であると推測される。とりわけ、4,000 万円以上の赤字を計上した 2014 年度（平成 26 年度）は、直営店の廃止に伴う退職金の発生や、これまでテナントから過徴収してきた電気代の返還が、当期損失増加の要因として考えられる。

2-2. しまねお魚センターの利用者の声

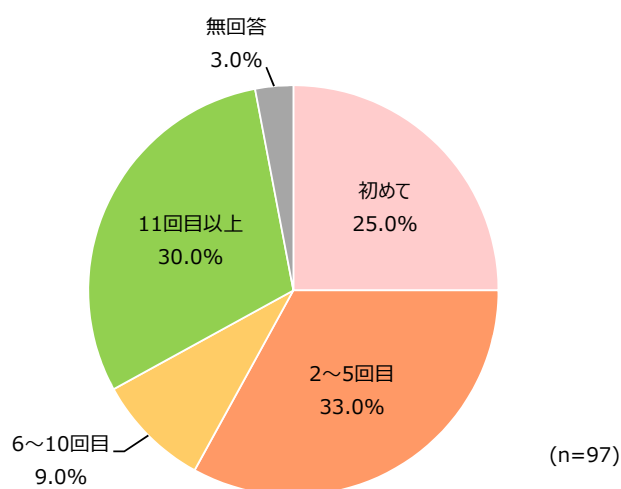
2012 年（平成 24 年）に「水産商業施設を中核とした産業振興とまちづくりに関する調査」として、浜田市と島根県立大学の共同研究でしまねお魚センターの利用者に対するアンケート調査を実施した。これによると、回答者の居住地は「広島県」が全体の 39%と最も多く、次いで、「浜田市内」（25%）、「島根県内」（16%）となった。この結果から、しまねお魚センターのターゲットは、県内のみならず、県外の客も考慮する必要があると考えられる。

また、回答者の来場回数を見ると、「初めて」の割合は 25%となるが、「2～5 回目」「6～10 回目」「11 回目以上」の割合を合わせると約 7 割となり、リピーターが多い施設であることも分かる。

■ 回答者の居住地



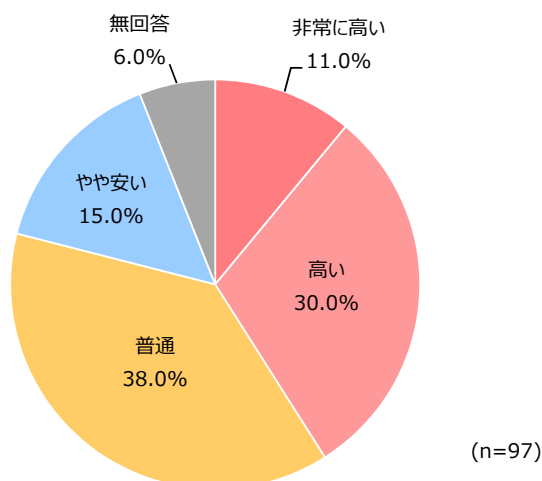
■ 回答者の来場回数



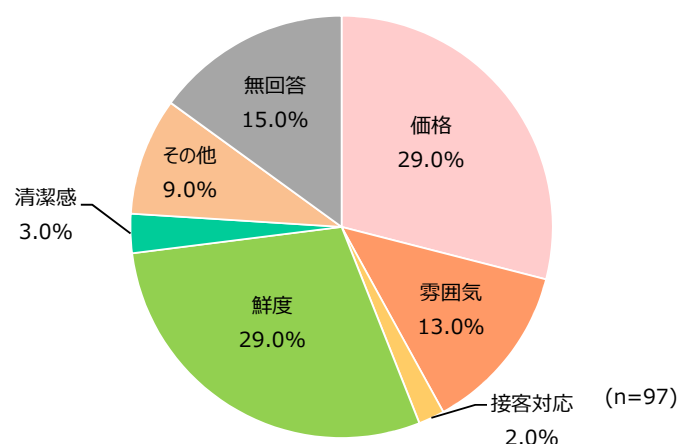
商品価格に対する評価では、「普通」とする回答が全体の38%を占め最も多く、ついで「高い」(30%)が多い。「非常に高い」と「高い」を合わせた全体の41%が価格が高いと評価している。また、しまねお魚センターにおいて重視している点は、「価格」と「鮮度」が29%で同率となり、次いで「雰囲気」(13%)となった。「価格」を重視している客が多く、価格が「非常に高い」、「高い」と感じている客が41%いることから、価格と顧客ニーズのミスマッチが生じている。

「雰囲気」「品揃え」「接客態度」「総合評価」の各項目についての満足度調査では、「満足(「非常に満足」「やや満足」)」とした人の回答割合は、それぞれ29%、37%、25%、33%となっている。相対的に「品揃え」に対する評価が高く、「接客態度」が低い傾向にあるが、いずれの項目も満足度は、3割程度と低調となっている。

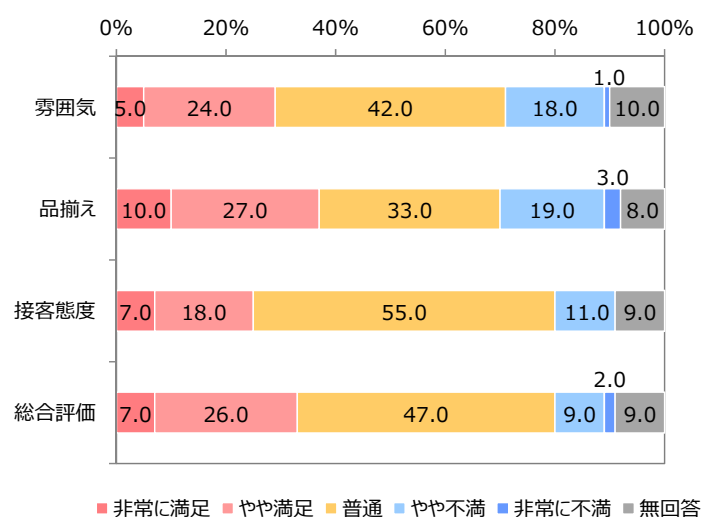
■ 価格に対する評価



■ しまねお魚センターにおいて重視する点



■ 各項目における満足度



2-3. 浜田市民の意向

「浜田漁港エリア」を多くの人を訪れる活気のあるエリアとするためには、身近な利用者である市民のニーズを把握し、そのニーズに則した施策を展開することが求められる。本項では、市民を対象としたアンケート調査を実施し、魚に対する関心やしまねお魚センターに対するニーズを把握・整理した。

2-3-1. 調査概要

①目的

魚に関心を持つ市民のニーズや関心を把握し、浜田漁港の活性化に向けてしまねお魚センターが目指すべき方向性を検討するための基礎資料とする。

②実施時期

2019 年（平成 31 年）4 月 26 日（金）～5 月 7 日（火）

③調査対象

「山陰浜田港お魚料理教室」受講者 174 名

※2015 年（平成 27 年）～2018 年（平成 30 年）に、しまねお魚センター内調理室にて開催。

④調査方法

アンケート調査（郵送配布）

⑤配布数/回収数

75/174 部（回収率 43%）

⑥調査内容

設 問	狙 い
問 1 性別・年代 問 2 家族の構成	属性別の傾向を把握する。
問 3 魚を食べる頻度 問 4 魚を買うときに重視する点 問 5 よく買う水産商品 問 6 しまねお魚センター及び公設仲買売場の利用頻度	しまねお魚センターを市民に親しまれる施設とするため、市民の購買ニーズ・関心を把握する。

設 問	狙 い
問 7 「どんちっち」ブランドの認知度 問 8 「どんちっち」のブランドイメージ 問 9 「どんちっち」商品への購買意欲	浜田漁港のブランディングの方向性検討に向けた市民の現状認識を把握する。
問 10 自慢したい浜田の海産物	浜田の魚に対する評価を把握する。
問 11 取り込むべきターゲット 問 12 しまねお魚センターに期待する役割 問 13 改修に当たっての意見や要望	浜田漁港の活性化に向けたしまねお魚センターの方向性検討の参考とする。

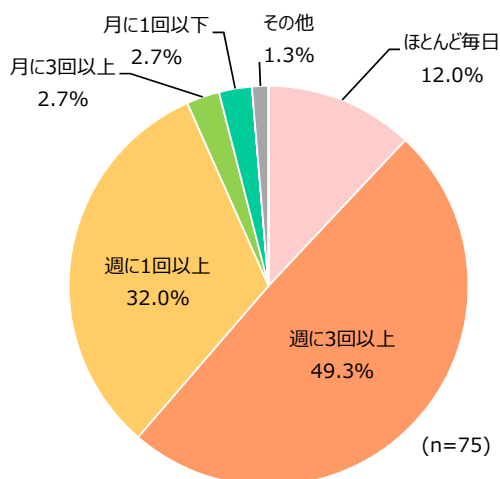
2-3-2. 調査結果

①鮮魚に対する高い購買ニーズ

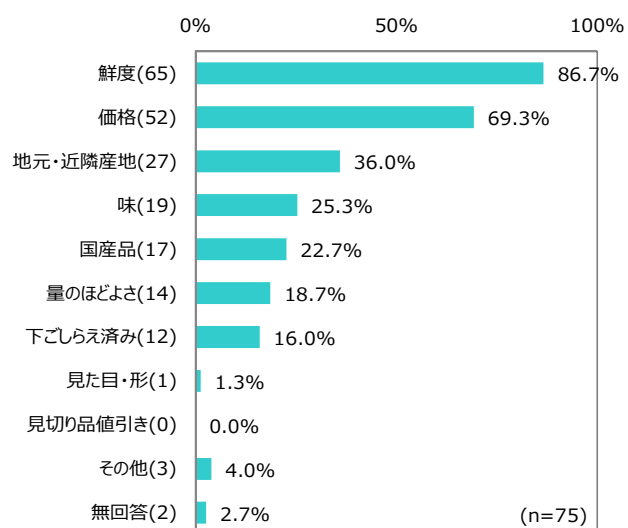
週に3回以上魚を食べると回答した人は6割を超え、料理教室受講者が日頃から頻繁に魚料理を食べている実態が伺えた。

水産物を購入する際に重視することについては、「鮮度」が最も多く87%に上り、「価格」の割合を上回った。購入する水産商品については、鮮魚が最も多く、刺身用・調理用ともに約85%に上った。このことから、魚を食べる頻度の高い市民においては、加工品よりも鮮魚に対する購買ニーズが高い傾向にあることがわかった。

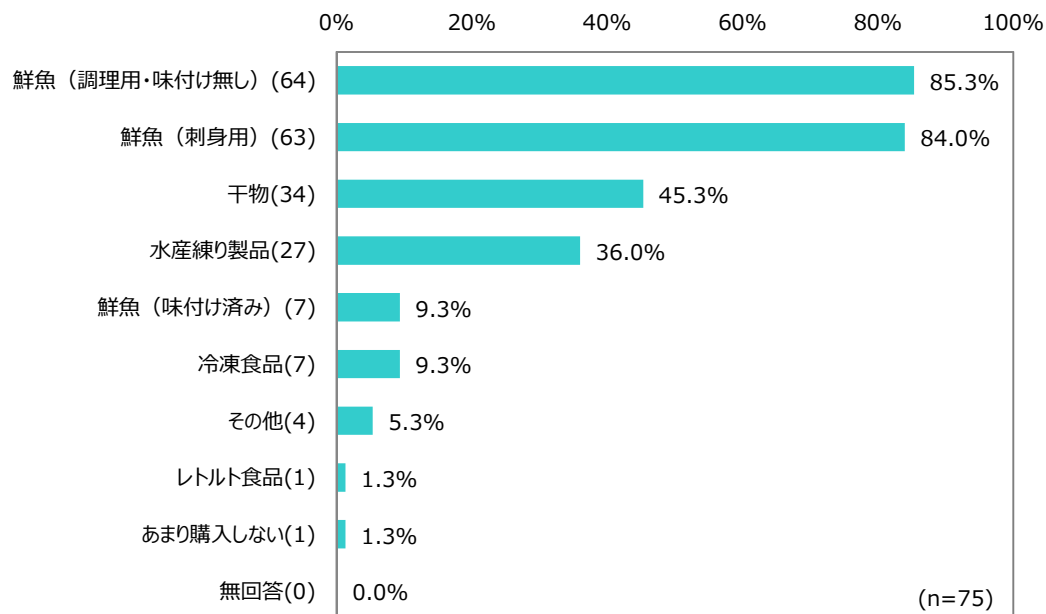
■ 魚を食べる頻度



■ 魚を購入する際に重視すること



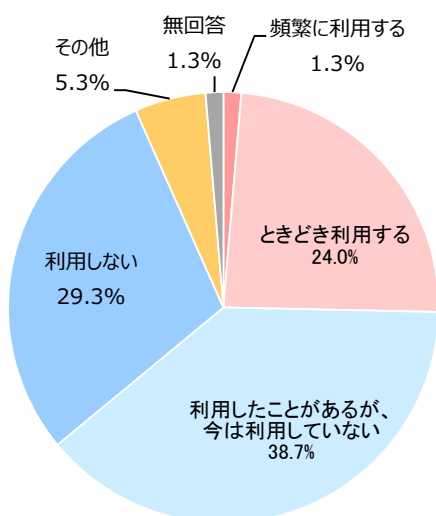
■ よく購入する水産商品



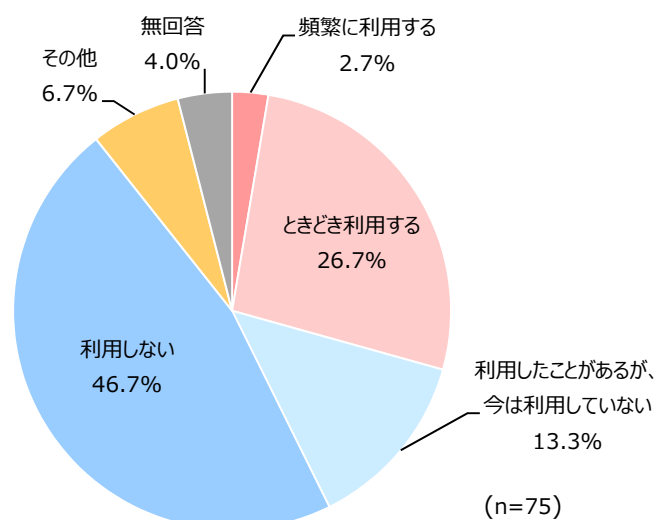
②しまねお魚センター及び浜田市公設水産物仲買売場の利用実態

しまねお魚センター及び浜田市公設水産物仲買売場の利用頻度は、いずれも6割以上が「利用しない」又は「利用したことがあるが今は利用していない」と回答した。「頻繁に利用する」「ときどき利用する」と回答した人の内訳をみると、魚を食べる頻度が週3回以上の人の割合がいずれも大半を占めた。

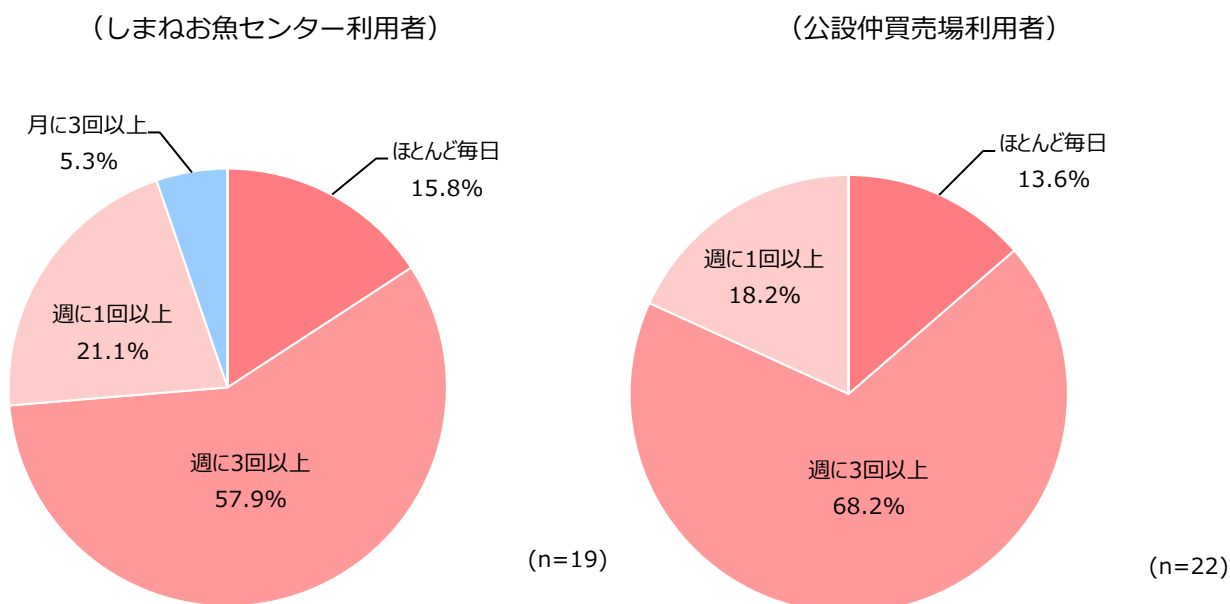
■ しまねお魚センターの利用頻度



■ 公設仲買売場の利用頻度



■ しまねお魚センター及び浜田市公設水産物仲買売場の利用者の魚を食べる頻度

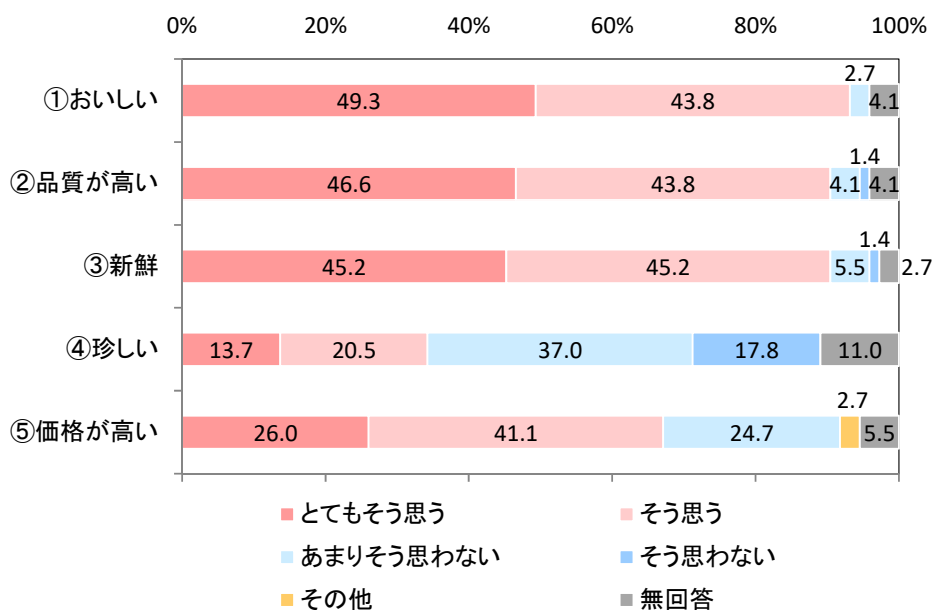


③「どんちっち」ブランドの定着

水産ブランド「どんちっち」の認知度は97.3%と非常に高く、「おいしい」「高品質」「新鮮」といったブランドイメージが広く定着していることが確認できた。

また、県外の友人に自慢したい浜田の魚については、ノドグロが84%と最も多く、次いでマアジ、カレイが続いた。

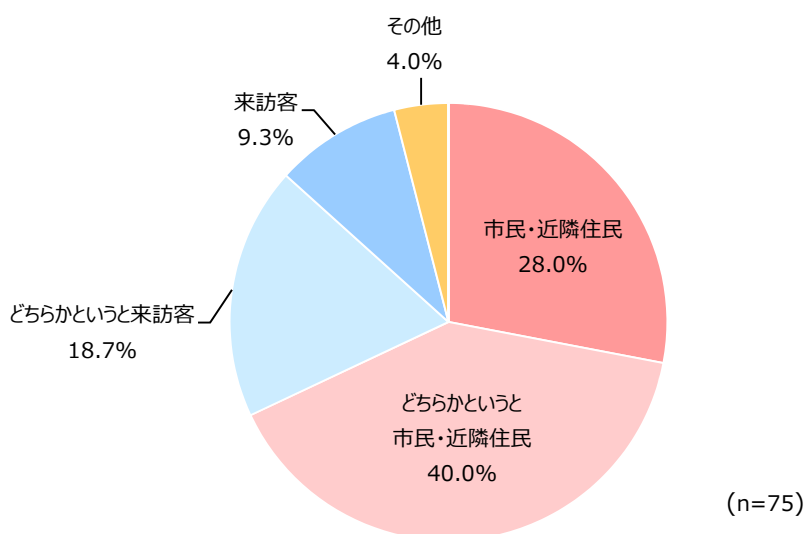
■「どんちっち」ブランドに対するイメージ



④新たな水産品販売施設に対する高い期待

新たな水産品販売施設の運営方針に対しては、新鮮な魚を購入できる店舗や魚を美味しく食べられる飲食店の整備について、特に高い期待が寄せられた。取り込むべきターゲットについては、「市民・近隣住民」「どちらかという市民・近隣住民」と回答した人が7割近くに上った。自由意見においても、観光客の取り込みを目指す上でも、まずは市民に愛される施設であるべきとの意見が複数挙がった。

■ 新たな水産品販売施設が取り込むべきターゲット



■ 自由意見より抜粋

回 答
海鮮丼や海の幸が安く食べられ、大人や子供も楽しめる催しのある施設、特に浜田市民がこぞって行けるような、そして「さすが漁業の町浜田」と観光客からも言われるような施設を期待しています。
維持管理を徹底した施設。安い商品、幅の広い年齢層が立ち寄れる所。この場所に行けば…たくさんことができ、憩いの場所としても利用でき、長続きする場を求めています。
今までのお魚センターは、地元の人あまり買い物に行っていないように思います。地元の人が行かないところを観光客に進めることはできません。地元の人が買い物に行ってお、他の地域からも来ていただける施設であるべきと思います。
季節に応じて「カキ小屋」や「カニ小屋」のような自分で調理して食べることでできる場所（店）、あるいはBBQスペースが併設されていること。全体として、いつも活気、元気があり、明るい雰囲気です。リピーターが期待できる施設であること。自身が行きたい場所、あるいはビジターを連れていきたい場所の少ない浜田市において、新たな観光スポットとして、「浜田港」を最大の特徴、売りにした施設となることを切望します。

回 答

毎週水曜日の午前中に、服部タイヨー長澤店で鮮魚の特売をやっているのですが、ぼやぼやしていると私等は何も買えないほど、元気なお年寄りがたくさん集まってきます。そんな**イベントが定期的にあれば、人が来るのではないのでしょうか。**

今までのお魚センターは、少し暗くて狭かったように思うのでこれからは**明るく広いほうが**いいと思う。また、料理教室の時のように（浜田でとれる）お魚の絵がついたパンフレットや、資料をお店のどこかにかけておく。ただ魚を売るだけでなく、その中に食事をおいしく食べるお店屋さんがあったらいいと思う。

遠くても行きたいと思えることってなんだろうと考えたとき、**そこでないと食べられないもの（メニュー）**があるとうれしいです。子供の帰省時、バーベキューができた店がありましたのは良かったです。（何年前）新鮮な魚が安く食べられるといいなと思います。いい案がありませんが、オープンを楽しみにしています。

今までお魚センターへ行って感じたことは、お客さんに対してお店屋さんの威勢の良い声かけとかがほとんど見られません。もっと**買い物客が楽しめる雰囲気**が欲しいです。

旬の時期（〇〇がたくさんとれるから）に大々的に大売り出し企画をすると行きたいです。広告を出してもらえたら見つけていきます（笑） 改修されたいので、魅力的な施設にしてください！

お魚センターでの食事が高すぎて、市民のランチとして行くことができず、親類（遠方）が来ても思い浮かばない。地元の者が愛していれば、人を誘って連れて行くが、浜田の商売は地元とかけ離れている。魚も減ってきている。ドンチッチあじもお店（魚屋）ではあまり見ることもなく、テレビで知ることが多い。客人が来られても出すこともできない。もう少し**住人がよく食べ、住人がおすすめできるようにしてほしい。**

近くに行ったとき、たまに立ち寄り買ったことはあるが価格が市内の店より高めのような気がする。観光の人や広島からくる方々に浜田を知ってもらい、親しんでもらうためにも下げたほうが良いのでは？ 中に入っている業者の店舗料が高いため、それもむづかしいのだろうか。家族皆「さば」が好きなので新鮮なさばを港で買いたいと思う。

ここに行けば、間違いなく新鮮でおいしい魚があると思えるような場所であってほしい。

仲買市場へ行くと、“必ず買わないといけない”“買わされるのではないか”みたいな雰囲気なので行きづらい。もっと**気軽に魚に触れられて買えるところだ**と行きやすい。

浜田の観光といえば「お魚センター」といえる観光の中心施設になってほしいです。浜田の魚はおいしいです。

お魚センターがなくなることは残念です。やはり**地元の人が多く利用できるようなお店**にすることが大事だと思います。**気安く楽しみながら買い物ができるような施設**になることを希望します。

お土産に新鮮な魚が安く手軽に購入できる場所になればいいと思います。

2-4. 経営悪化の要因

しまねお魚センターは、1992 年（平成 4 年）の開館以来、浜田漁港の商業施設として営業してきたが、経営状況の悪化から、2019 年（令和元年）をもって閉館することとなった。しまねお魚センターの経営状況悪化の要因として、以下の 5 点を記載する。

（１）経営責任の分散化・曖昧化

しまねお魚センターは、開館当初から第 3 セクターとして浜田市と民間事業者で運営されてきた。一般に、第 3 セクターは、経営責任が分散化・曖昧化してしまうリスクがある。しまねお魚センターの経営体制においても同様のリスクがあったと考えられる。例えば、取締役は存在するが、複数の団体の代表者が任期制・持ち回りで担当している実態があった。このような場合、誰が経営責任をとるのが明確にならず、経営改善の取組が十分にできなかった可能性がある。

（２）取扱商品の拡大に伴う「お魚」イメージの低下

しまねお魚センターは、魚類の販売促進を目的とした施設である。しかし、売上の向上のために、魚類以外の農産加工品等や石見神楽の面、石見窯の陶器等の販売も行ってきた。また、2014 年（平成 26 年）には、テナントに地元のスーパーマーケットを加え、より近隣住民の利用頻度を上げることに努めた。

こうした取扱商品の広域化が一定の需要を生んだ反面、他の施設との差別化を図るための重要な要素である「お魚」のイメージを薄めてしまったと考えられる。

（３）地元住民の利用頻度の少なさ

「山陰浜田港料理教室」受講者を対象に行ったアンケートによると、しまねお魚センターを利用する人の割合は、25%程度にとどまった。また、個々の意見からは価格や鮮度に対する指摘が多くみられ、しまねお魚センターが市民にとって日常的に利用する施設ではないことが示唆された。市民の利用頻度が少ないことが安定的な需要の減少に繋がり、経営悪化の一因になったと考えられる。

（４）「価格が高い」といったイメージの定着

しまねお魚センターに出店するテナントには、（株）はまだ特産品センターに対し固定家賃と売上高によって変動する 5%の売上手数料を毎月支払う義務があった。この経費を販売価格に転嫁せざるを得ないため、他の施設よりも割高な価格設定となり、「しまねお魚センターの魚は高い」といった負のイメージが市民を中心に定着していった。

（５）（株）はまだ特産品センターとテナントの不調和

テナントは、（株）はまだ特産品センターに対して家賃・手数料の支払額の減額を求めているが、折り合いが付かず、一方で、この経費は本来、広告宣伝費などの集客事業費として支出されるべきものであったが、主に施設の維持費に充てられていたことなどから、（株）はまだ特産品センターとテナントの間で不調和が増し、連携の希薄化が進んだ。来場者数の減少が売上高の減少に繋がり、テナントの経営が厳しくなるとともに、（株）はまだ特産品センターへの不信感が増すといった負のサイクルがテナントの意欲を減退させ、おもてなし意識の低下を招き、悪評を拡大させる要因になったと推察される。