

## 連携取り組み事例

その

14

地域・組合・メディアと連携し  
飲食業の社会的地位の向上と  
地域の活性化を目指して奮戦中



### 憩いの料亭 白竜湖

法人名	株式会社 白竜湖
業種	一般飲食店
代表者名	川口 伸二
店舗数	4
創業年	平成2年
所在地	広島県東広島市西条岡町10-20
従業員数	60名
電話	082・422・1919
URL	<a href="http://www.hakuryuko.com/">http://www.hakuryuko.com/</a>



「料亭 白竜湖」の店内

#### ◆酒蔵の町でターゲットを分散した多店舗経営

広島市から東へ四十キロメートルのところに東広島市西条があります。西条は良質な米と水に恵まれ、灘や伏見と並び日本三大銘醸地として名高い町です。JR西条駅周辺だけでも八軒の酒蔵が並び、年間を通じて酒蔵巡りもできます。毎年十月の第二土・日曜日には「酒まつり」を開催。この日は各地から約二十五万人の人が集まるそうです。

そんな酒どころ西条は、飲食関係の店舗が多く、「憩いの料亭 白竜湖」にとっては競争が激しい土地柄といえます。

また三十年前、広島大学が広島市から東広島キャンパスに移転して以来、今日まで文化学園都市としても発展してきました。その中で最近では、大学生をターゲットにした飲食店が軒を連ね、さらに競争が激化しています。

このような土地柄のなかで消費者の様々なニーズに対応しようと、代表取締役の川口伸二さんは市内に三軒の店をオープンさせました。一軒は高級志向の「憩いの料亭 白竜湖」（以下「料亭 白竜湖」と表記）、もう一軒は居酒屋を意識した「和菜亭次郎丸」（同「次郎丸」）、そしてアットホームな雰囲気「レストラン コットンクラブ」（同「コットンクラブ」）。



「次郎丸」 お昼の定食の一例

それぞれ客層のターゲットを変え、飲食業界の競争が激化するなかでも多店舗経営を成功させています。

その成功の秘密は、経営者である川口さんが常に軸足を現場に置いていること、「週刊プレスネット」という情報紙を核にした組合・地域との連携、食の安全にこだわった自社生産米「白竜米」の商品化にあるといえます。

◆企業の経営ノウハウを学び、経営危機にひんした事業を黒字へ導く

川口さんは大学卒業後、保険会社に入社し、そこで企業経営のノウハウを勉強。入社二年目で社長賞を受賞するほどの営業力の持ち主であり、そのときの記録はいまだに破られていないそうです。その川口さんが飲食業に転身するきっかけとなったのが、お父様が手がけた「白竜湖リゾートセンター」（以下「リゾートセンター」と表記）の開業の手伝いをしたことでした。

「リゾートセンター」のレストランでは、注文されたコーヒーを出すのに四十分もかかり、オープン二カ月後に料理人が集団離職するという事態に陥っていました。オープン前にも、銀行

から融資が打ち切られるという事態にもなっていたのです。そこでお父様は困り果て、川口さんに応援を要請しました。

このとき、川口さんは「リゾートセンター」を三期目で黒字経営に乗せました。その力を見ていた西条の有力者から誘われ、川口さんは「リゾートセンター」を退社後、平成二年に「料亭 白竜湖」を開店。ここから現在の白竜湖グループがスタートします。

三年後には「次郎丸」を、八年後には「有限会社 蔵」（以下「蔵」と表記）を開設してその中で「コットンクラブ」をオープンさせました。「蔵」の事業目的は、白竜湖グループの中に設置されている自動販売機の管理、清掃業務、食材の仕入れ業務、洋食部門の「コットンクラブ」の経営などです。川口さんは、「蔵」を将来的には「株式会社 白竜湖」と一緒にしようと考えています。

#### ◆ナンバーワン店を目指し、かつ組合・地域・メディアと協働繁栄

川口さんは「料亭 白竜湖」をオープンする際、自宅を売ってそのお金を開業資金に充て、文字通り裸一貫からのスタートでした。しかし、四期までの累積赤字が一億円、その後も七期まで赤字が続いたそうです。それでも、川口さんが「リゾートセンター」を三期目で黒字にした実績を評価した取引先の銀行や当時の環境衛生金融公庫（現 日本政策金融公



「コットンクラブ」外観⑤とヨーロッパの  
ビストロをほうふつさせる店内⑥

庫)が応援してくれ、帝国データバンクの評価も高かったといえます。

銀行や当時の環境衛生金融公庫は、川口さんの企業理念を真摯<sup>しんし</sup>に受け止めてくれても  
いました。その理念とは、「外食産業の市場規模は  
六十兆円あるが、そのうちガリバー企業でも三千億円  
程度しか占めていないのが現実。その中で個人商店と  
しては、地域に密着した、そこそこの規模が限度であ  
る」というもの。川口さんは、この理念を目指したい、  
と言いつづけたそうです。

さらに、「料亭 白竜湖」オープン当時、銀行は円高  
不況のため企業に構造的な融資をしなければならぬ  
制度がありました。この制度にも助けられたといいま  
す。「運が八割、周りの支援が二割でした」と、川口  
さんは話します。

企業理念通りに、川口さんは常に軸足を現場に置き、  
地域に密着した店舗経営を実践。「現場に軸足を置か  
なくなると、経営者は規模で勝負をするようになり、



広島県料理業生活衛生同業組合東広島支部のホームページ「東広島美食倶楽部」

ページ「東広島美食倶楽部」を開設しました。

川口さんが目指すものは、①「リゾートセンター」も含めた四店舗を地域ナンバーワンの居酒屋、料亭、ビストロ、ホテルにし、地域ナンバーワンの繁盛店にすること ②それと並行して組合・地域・メディアと連携した経営でバランスをとり、かつ互いに協働して繁栄する、というものです。

◆中卸を通さない仕入れでお客様にサービスを還元

「料亭 白竜湖」のパンフレットには、七項目の社是を掲げ、お客様に白竜湖グループの

姿勢を示しています（別項参照）。

一、二、三については、中卸を通さないという方針が貫かれています。以前は和食部門の責任者が仲の良い中間業者から食材を仕入れていました。しかし、市場調査をすると、福岡県の天神にある市場で上質の魚介類を安く手に入れることができることを知り、市場から直接仕入れることにしたそうです。

当初は、川口さんと副社長の内藤勇三さんが週二回、ときには週三回、西条から天神の市場まで片道三百三十キロ、計六百六十キロを往復したそうです。そんな苦勞のかがあり、食材費を一五%も削減することに成功。その分、お客様へのサービスが向上しています。各店舗で使う器についても、直接、窯元に向いて発注して低価格で納入。その代わりに、

「料亭 白竜湖」七つの社是

- 一 プログが素材を吟味、調理すること
- 二 白米は自社生産、自社選別すること
- 三 陶器は窯に伺い共に創ること
- 四 火・水・塩に特別な想いを持つこと
- 五 仲居は愛嬌よくお客様を愛すること
- 六 笑顔と料理が自分の全てとすること
- 七 仕事を心から愛すること

同社の情報紙「週刊プレスネット」に各店舗の広告を出すとき、器の窯元の名前も載せて窯元の宣伝もしています。その結果、白竜湖グループの各店舗、窯元、お客様にとって良い相乗効果を得られているそうです。また、川口さんは、広島県料理業生活衛生同業組合東広島支部の支部長でもあることから、組合



員が共同仕入れができるように器の展示会も開いています。

しかし、中卸を省く経営方針は、いろいろな業者からの反発があり、かなり難しかったといえます。それでも新しい可能性を追求するため、「守りたい伝統を残しつつも、過去の悪しき慣習を捨てなければならぬ」、「バランスの良い経営をするためには失うものもある」と、川口さんは話します。

#### ◆ マスメディアを核に地域・組合と連携

地域連携の核となる「プレスネット」は、ミニコミ誌を作っていた会社が倒産した後、残った社員と地元の有力者に依頼され、平成八年に川口さんが新しいミニコミ誌の会社を設立しました。川口さんが設立する以前にも二、三人の経営者がミニコミ誌の再興に挑んだのですが、軌道に乗せられなかったそうです。川口さんが経営者になってからも、周りからは「あいつもだめだろう」と言われていたといえます。ところが、「週刊プレスネット」（当時は「暮らしの情報紙ザ・サンプルレス」）の紙面が空けば、白竜湖グループ



「リゾートセンター」のホテル  
外観



の店舗の広告を入れて埋め、発行部数を伸ばしました。

「週刊プレスネット」は、各家庭に配布するフリーペーパーの情報紙です。フリーペーパーの性質上、広告が占める割合が多いのですが、代理店は通さず、社員自ら足を運んで広告を取ってきます。社員の平均年齢は二十代と若く、フットワークが軽くて広告営業や取材で地域の人たちの声を拾い、紙面づくりに生かしています。このフリーペーパーは、地域のボランティアを含むスタッフたちが各家庭に配布し、広島空港やJR西条駅にも置いています。

一般的に、人口が二十万人の土地ではフリーペーパーは存続できない、と言われます。その常識を「週刊プレスネット」は打ち破り、現在、七万六千二百部（日本ABC協会認証）を発行。共同通信社が配信する写真の使用も許可され、記事の内容も充実しています。掲載する広告に関しては、風俗と消費者金融の広告は掲載していません。これは、地域の子どもたちが配布の手伝いをしていることもあり、健全な紙面づくりを心がけているからです。

「週刊プレスネット」のホームページに入ると過去の記事も閲覧でき、地域の暮らしの情報が満載です。ここから広島県料理業生活衛生同業組合の東広島支部が運営する「東広島美食倶楽部」へもリンクできます。

川口さんが支部長を務める東広島支部は、町おこしや地域おこしを目的としたイベントや飲食業の著名人を呼んで開く講演会を通して、県内でも活発な活動を展開しています。今後、五年以内に百事業所が加入する大きな団体になるだろうと川口さんは公言。「組合は公との大事な窓口」と話す川口さんは、一匹狼的経営者になりがちな飲食店主のマインドに刺激を与えたいと言います。

白竜湖グループの経営方針は、グループ会社・店舗出身の経営者を創出することにあります。現在では、独立して店舗を構えている人を多く輩出し、その人たちが「週刊プレスネット」に広告を出してくれるそうです。また、その人たちが組合員にもなり、組合員は増加の一途をたどっています。五年以内に百事業所の組合員を、という川口さんの自信には、こうした背景があるようです。

そのためのシステムが、「週刊プレスネット」を核にした連携にあり、その一環として、すでに述べたとおり、ホームページ「東広島美食倶楽部」の開設があったのです。川口さんは、情報の共有化を、情報の連携を図ることの大切さを説きます。

今後は、組合で経営コンサルタント業務が行えるようにしたいそうです。これまで「酒まつり」や、「美酒鍋」【注参照】<sup>びしよなべ</sup>といった食材をメインに据えた地域の文化事業を展開し、それらに次ぐ第三の文化事業の創出を目指しています。



白竜湖米を生産しているスタッフ

### ◆食の安全・安心を提供する自社生産米

【注】美酒鍋 広島県の酒どころ、東広島市西条地域で作られる料理。鶏肉、豚肉、野菜を主体に、日本酒と塩、こしよだけで味付けをするシンプルな鍋料理。酒蔵の杜氏など蔵人たちが集まって作ることから生まれた料理と言われている。蔵人は水仕事が多く、びしょびしょになることから蔵人を「びしょ」と呼び、その蔵人が作り始めた鍋であることから「びしょ鍋」と呼ぶようになったとされている。日本酒を惜しみなく鍋の中に入れるが、アルコール分は抜けて酒のうまみだけが残り、酒の飲めない人や子供でも食べられる。

飲食業者にとって食材の仕入れはもつとも重要な仕事の一つです。白竜湖グループの食の考え方を示す事業が、自社生産米「白竜湖米」にあります。利益だけを追求すれば、食の安全・安心が危うくなってしまうからです。

「白竜湖米」は、化学肥料は一切使わず、環境にやさしいバイオ式EM菌を還元して生産。グループの店舗から出た食材の残渣ざんさをバイオ式生ごみ処理機に通し、その後発酵させて肥料（EMボカシ）をつくり、それを田畑へ還元する有機農法で生産されます。この生産方法を始めて四年。白竜湖グループは、こうした土壌づくりから、

### 「白竜湖米」の分析結果

サンプル形態		玄米A	玄米B
米粒食味分析	食味値 (点)	85	89
	アミロース (%)	18.0	17.5
	タンパク質 (%)	6.6	6.3
	水分 (%)	13.8	15.1
	脂肪酸度 (mg/100g)	12.9	11.7

(注記) アミロース及び脂肪酸度は参考値

水田の管理、田植え、稲刈り、精米までの一連の工程を行って品質の管理を徹底しています。

毎年収穫された米は、食品加工機器メーカー「株式会社サタケ」の穀物分析センターで分析され、食味値・アミロース・タンパク質・水分・脂肪酸度の各項目で評価値を出しています。例えば、平成十九年の米の食味値は八十五点以上を示し、極上の評価を獲得。そのほかの項目でも、普通以上の評価を得ています。

この「白竜湖米」をできるだけ拡販したいと商品化。組合員による共同仕入れと勉強会を継続的に実施し、食の安全に貢献したいと考えています。

平成十八年度を例にとると、「白竜湖米」（こしひかり）の生産量は四トン弱。「組合員からは『分けてほしい』という要望が強い」ものの、自社消費分を引くと、残念ながら現状では供給が需要に追いつかない状態にあるそうです。とは言うものの、食の安全は社会的にも求められていることから、今後、遊休田を含め田んぼを増やし、生産の拡大を予定しているそうです。米のほかにも、野菜やキノコも有機農法で作りはじめています。最近で



試験栽培をしているタラの芽<sup>㊤</sup>と有機農法で栽培しているシイタケ<sup>㊦</sup>

は、タラの芽を実験的に栽培しています。

このような自主生産の品目を少しずつ増やし、白竜湖グループの飲食部門を今よりもっとと繁盛店にする計画（自主生産農業プラン）を作成。将来的には、どこにも負けない食材を遊休資産を活用して本物の有機農法により、自主生産・自給させ、利益だけでなく顧客満足度にもっとも影響する品質管理の向上を実現させるために、社員が一丸となっています。

◆地域に未来を語れる同胞を一人でも多く輩出したい

白竜湖グループは、経営的にはホールディングスの体制をとっています。各店舗、各企業が独立採算制の下で経営されています。この体制が整ったのは、川口さんが「週刊大阪日日新聞」の副社長に就任したのを機に大阪に活動の拠点を移した三年前です。

川口さんが大阪に移る前、元銀行マンの社員が一年間

で独立採算制を実施できる環境を整えてくれたといえます。現在、川口さんは企業理念である「現場第一主義」を貫くため、大阪に居ながら東広島にある各店内に設置したカメラで店の様子をチェックし、売り上げなどをパソコンでチェック。週に一度、東広島に戻って社員の報告を受け、指揮をとっています。

現在、川口さんは大阪と広島を往復しながらグループを統括。グループの各店舗は、今後、現状以上に拡大させることは考えていないそうです。飲食業の社会的地位の向上と若年経営者の育成を通して、未来への考え方が共有できる同胞を一人でも多く輩出したいと言います。

というのも、料理店も情報誌もお金もうけのために始めたのですが、お客様から「おいしかった」「ありがとう」と感謝され、多数の人が無料で地域の情報を得られる「週刊プレスネット」の発行を待たせてくれています。そうになると、経営者としてはお金もうけ以外の喜びが生まれてくると言います。

とくに飲食業の場合は一旗あげたいと思って開業しても、短期間で潰れてしまい、離職率が高いのが現状です。それでは、「そうした人たちに何が足りないのかといえば、勉強と事業の継続に尽きる」と川口さんは自信を持って話します。そして「『この商売をしてよかった。幸せだ！』と思えることこそが、もっとも大きな活性化の起爆剤になる」と

言います。

これまで川口さんが会った多くの成功者たちは、業種は違っても、地域が違っても、最終的には「この商売をしてよかった。幸せだ！」という精神論が柱になっているそうです。精神的な基本ができていなければ、成功には結びつかないということかもしれません。

◆取材メモ

白竜湖グループ・週刊プレスネット・広島県料理業生活衛生同業組合——この三つを連携させながら、地域に安全・安心の食と情報を提供し、若い経営者や組合員を育成しています。川口さんはグループの事業や「週刊プレスネット」を地域のナンバーワンにしようと頑張っています。現在は大阪と東広島を往復しながら企業を束ね、将来は独立するであろう社員たちの育成にも余念がありません。そのバイタリティーには敬服します。

食の安全が叫ばれる昨今、食材を契約農家にお願いするのではなく、自社で田んぼ・畑から作って本当に安心できる食材を提供する姿勢は、お客様にとってこれほどありがたいことはないと思います。一見、川口さんの理念は理想的過ぎると思われがちでしょう。しかし、現状の上に立脚した経営を貫くなかで確たる信念をもっています。それが「この商売をしてよかった。幸せだ！」という言葉に通じています。