景気回復へ向けて明るさが見えてきたとはいえ、中小規模の企業にとっては依然として厳しい生き残り競争が続いている。景気回復に頼るだけでなく、さらに知恵を絞って自らの存在価値をいかに高めていくかが、これからのサバイバルを勝ち抜く鍵となっている。

今回ご紹介する株式会社マリーナ河芸は、今年で開業11年目を迎えた三重県下最大規模のマリーナである。伊勢湾に流れる田中川河口の低湿地を利用した、日本初の掘り込み式マリーナで、モーターボートおよびヨットの保管隻数は約380隻。全国に点在するマリーナの中では中堅規模に位置する。

マリーナをはじめとするレジャー産業の発展は、日本の高度経済成長の象徴とも言われてきたが、1990年代初めにバブル景気が崩壊してからは厳しい状況が続いている。とりわけ開業時期が“逆風”の真っ只中だったマリーナ河芸にとっては、当初から生き残るための知恵が要求された。では果たしてどんな知恵を絞り、どのようにマリーナを活かそうとしてきたのか。そのすべての理念は「あなたの幸せはわたしの喜び」との言葉に集約されると言うマリーナ河芸代表取締役社長 服部正樹氏のお話をもとに、次代のイノベーターにとって大事なポイントを探った。

監修・・・・・・・・・・
早稲田大学IT戦略研究所
（担当：森　聡）
取材・文・・・・・・・・
松岡　功

次代のイノベーターをめざせ！ innovator

“逆風”の真っ只中をひた走ってきたマリーナ経営者が創出した新たな知恵とは

株式会社 マリーナ河芸
代表取締役

服部正樹

Masaki Hattori

『多くの人たちを喜ばせることができればそれがビジネスになっていく』

マリン文化の創造をサポート

『豊かな伊勢湾の海につつまれた、充実した施設と良質のサービスが自慢。ご機嫌なマリンステージです!!』

マリーナ河芸の紹介カタログを見ると、まず目に飛び込んでくるのがこのメッセージだ。そしてその周りには、マリーナ河芸の4つの売り文句が並ぶ。

『愛艇を安心と安全でお守りします。』

『欲張りフィッシング!!。ハゼから始まりカジキにいたるまであらゆるフィッシングが楽しめます。』

『マリンプレイに最高のロケーションです。マリーナの目の前が延々20kmにも渡る砂浜です。』

『カフェレスト・マーメイド。ハーバーを見ながらのお食事はいかがですか。』

これだけで、まずはマリーナ河芸のレジャー施設としての楽しさを想像していただけるのではないだろうか。

伊勢湾に流れる田中川河口の低湿地を利用した、掘り込み式マリーナとしては日本初というマリーナ河芸は、陸域面積81,200㎡、水域泊地面積26,300㎡の広さに、モーターボートおよびヨットを約380隻保管している本格的マリーナである。

中心施設のクラブハウスには、ハーバーオフィス機能をはじめ、マリンサロン、セミナールーム、さらには伊勢湾のシーフード料理を楽しめるカフェレスト「マーメイド」などがあり、会員だけでなく一般来訪客も気軽に利用できるよう配慮されている。また、モーターボートやヨットの保管に必要な施設として、全長50フィートまでの舟艇の屋内修理が可能な船体修理室およびエンジン修理室を備えたサービス工場、35トンの揚降能力を持ち全長50フィート以上の大型艇の揚降が可能な移動式クレーンを設置した揚降施設、40キロリットルの容量を持つ地下タンクを備えて桟橋での給油に対応した給油施設、給電・給水設備を備えた浮桟橋を設置した係留桟橋などを完備。しかも桟橋に下りるゲートに暗証BOXを設け、会員の大事な舟艇を守るためのセキュリティ面にも万全の配慮を施している。

さらにクラブハウス周辺には、マリンパーク（親水公園）、海浜プロムナード、田中川から伊勢湾を望む展望台などがあり、会員はもとより多くの一般来訪客にも親しまれているという。

◇

服部：マリーナ河芸は1993年の開業以来、三重県下最大規模の本格的マリーナとして、モーターボートやヨットの保管はもとより、マリンスポーツ全般を通じて、来訪された皆様に“憩いのひととき”を提供しています。また、いまや夏の風物詩として定着した独自のイベント「音と光の祭典」や釣り大会、ヨット・マリンジェットのレース、海の体験教室など多彩なイベントを企画し、バラエティーに富んだマリンライフの提案とともに、レストランや他の施設も充実させてマリン文化の創造をサポートしています。

その一方で、隣接する田中川の河口右岸の干潟は、伊勢湾随一の野鳥の宝庫として、野鳥や小動物の貴重な生息の場となっており、自然保護団体と協力しながら、人と自然の共存をテーマに取り組んでいます。さらに、併設する親水公園は地域住民の憩いの場所として開放されており、異国情緒漂うロケーションは、若者たちの間で新しいデートスポットとして静かなブームを巻き起こしているんですよ。夕陽が沈む時は、まさに感動を覚えます。

施設としては、環境保全に対する配慮は当然のこと、マリーナ機能においても最新かつ充実した設備はもとより、運営に携わるスタッフへの教育を徹底するなど万全の体制を整えています。また、当マリーナの会員に対しても、細部にわたって取り決めがなされた保管規約を行い、管理の徹底を図っています。さらに緊急時、災害時の漁船、プレジャーボートなどの避難港という重要な使命も担っています。

このようにマリーナ河芸は、舟艇の保管、レストランでの食事や各種パーティー利用を含めたサービスの展開を事業の柱としていますが、これらに加えて最近では、先ほど海の体験教室とお話ししたように、体験学習の事業にも力を入れています。

私がこの事業に注力しようと思ったのは、海のことをよく知らない子供たちが増えて、とかく「海は怖いところ」という先

マリーナ河芸のクラブハウス

入観ばかりが広がっているように感じたからです。最近の子供たちは、海水浴や船に乗ることはあっても、海の自然現象や、海とどう接していけばよいかといったことを学ぶ機会が、ほとんどないのが実態ではないでしょうか。また一方で、世の中では環境問題として「海をきれいにしよう」ということが盛んに叫ばれていますが、その前に「なぜ海をきれいにしないといけないのか」をきちんと教えることが大事です。

そこで、私たちがこれまでマリーナの運営を通じて海で学んできたことを、マリーナのリソースを活用した体験学習の中で伝授していけば、子供たちの健全育成に貢献できるのではないかと考えたわけです。

３年ほど前から始めた海の体験教室では、「海のことを考える、学ぶ、楽しむ、行動する」をモットーに多種多様な体験学習コースを設け、県内外の多くの学校などに利用していただいています。その内容は、例えばロープワーク講習、干潟（田中川）の生き物観察、ライフセービング講習、たて干し（魚のつかみ獲り）、食材を使った大鍋パエリア作り、塩作り＆おにぎりとイモ煮作りといったもので、さらにみんなで力を合わせないとうまくいかないGIG（セーリングカッター）乗船体験や地曳網体験といったプログラムも用意しています。

◇

舟艇の保管をはじめとして、レストランでの食事や各種パーティー利用を含めたサービスの展開、そして体験学習と、自らが持つリソースを有効に活用して事業領域を広げてきたマリーナ河芸。しかし、そのプロセスは必ずしも順風ではなかったようだ。

マリーナをはじめとするレジャー産業の発展は、日本の高度経済成長の象徴とも言われてきたが、90年代初めにバブル景気が崩壊してからは厳しい状況が続いている。とりわけ開業時期が“逆風”の真っ只中だったマリーナ河芸にとっては、当初から生き残るための知恵を絞ることを余儀なくされたのである。事業領域の拡大と言えば聞こえはいいが、服部氏によると、レストランでの食事や各種パーティー利用を含めたサービス、さらに体験学習の展開は、まさしくそうした知恵を絞った末に生み出した事業だと言う。

マリーナ河芸はもともと、河芸町、およびヤマハ発動機（以下、ヤマハ）と、ヤマハのマリン＆モーターサイクル製品や電動カートなどの福祉関連製品を販売する地元の有力企業、株式会社ダイイチが中心となって共同出資して誕生した第三セクター企業だった。一時は三重県と河芸町が3分の1出資していたが、いまではダイイチとヤマハを合わせた出資比率が3分の2を上回っており、なかでも筆頭株主のダイイチがマリーナ河芸の運営を支える格好となっている。設立当初からマリーナ河芸の経営に携わってきた服部氏は、ダイイチの代表取締役社長でもある。“逆風”の中をきりぬけることができたのも、こうした民間企業での経営意思決定の速さが功を奏している。

現在、マリーナ河芸の年間売上高は約2億6,000万円（2004年3月期）。社員数は8名。服部氏によると「この10年余り、経営が立ち行かなくなった同業者は少なくないが、うちはけなげにがんばってきた」と言う。そのプロセスで服部氏は何を考え、どう動いてきたのか。

田中川から伊勢湾を望む展望台

多くの人たちが「集う場」を活かしたい

服部：もともとマリーナ河芸を建設するきっかけになったのは、大雨時の田中川の氾濫を防ぐために行われてきた河川改修工事が河口に差し掛かった際、開かれた河口の象徴としてマリーナを設置してはどうかという話が、当時の建設省（現：国土交通省）や三重県、河芸町、そして私たち地元企業の間で持ち上がったことが発端でした。そこで従来からマリン事業を展開してきたダイイチは、ヤマハと連携して行政側にさまざまなマリーナ開発の提案を行い、結果的に行政側の要請に基づいてマリーナ河芸を実現させることができました。そうした背景から、民間として携わってきた私たちが当初からこだわっていたのは「開かれたマリーナ」をつくることでした。

開業以来１１年間、マリーナを含めたレジャー産業が停滞する中で、うちはけなげにがんばってきたつもりです。舟艇の保管事業がベースにありますから手堅いように見られますが、それだけでは継続的な成長を図ることはできません。したがって何か新しい事業を見い出していかないといけない。ところが思い切った新規投資を行えるような余裕はありません。新規投資ができないなら、いまある施設などのリソースを活用した新しい事業の知恵を絞り出すしかない。ということで取り組んできたのが、レストランでの食事や各種パーティー利用を含めたサービス、そして体験学習といった事業の展開です。いずれも開かれたマリーナとして、多くの人たちが「集う場」を活かしたいと考えたのが発想の原点です。

例えばレストラン。ここでは伊勢湾のシーフード料理を楽しんでいただけるとともに、バーベキューや大晦日のカウントダウンパーティーなどさまざまなイベントも行っています。さらに専門のブライダルプロデューサーの手によって、マリーナならではのロマンチックな結婚式も演出します。

カフェレスト「マーメイド」

マリーナ河芸の紹介カタログ

また体験学習では、海のない岐阜県から子供たちが安心して宿泊参加できるように、岐阜県が岐阜マリンスポーツセンターをマリーナ河芸に隣接して４年前に建設してくれました。しかも岐阜県民でなくても宿泊できるようにしてくれたので、多くの人たちが体験学習に参加できるようになりました。これはまさしく岐阜県とのコラボレーションによる成功例だと、私は思っています。コラボレーションということで言えば、体験学習の講師募集も同じです。私たちが講師として募集しているのは、定年を迎えながらもまだまだ元気で、海に関する知識や技能をお持ちの方々です。そうした方々とコラボレートできれば、海の体験教室はますます膨らみのあるものになると考えています。

◇

コラボレーション――。今回の取材の中で服部氏が幾度も口にしたビジネスチャンスを生み出すキーワードである。コラボレーションと言えば、異種の企業や人間同士がお互いの持ち味を発揮しながら双発し協調し合って物事を成し遂げていくという意味だが、服部氏が「コラボレーション」という言葉を使う時にはどうやらもっと深い理由があるようだ。それを聞き込んでいくとこんな言葉が返ってきた。

「あなたの幸せはわたしの喜び」

この考え方こそが、まさしく服部氏の経営理念である。そしてこの考え方の真理を追い求めるかのように、服部氏はいま次なるビジネスの構想をじっくりと練っているようだ。

「あなたの幸せはわたしの喜び」を理念に

服部：先ほど開かれたマリーナとして、多くの人たちが「集う場」を活かしたいと言いましたが、ではそれを活かすために最も大事なことは何なのか。私は皆様に喜んでいただけることだと思っています。逆に言うと、多くの人たちを喜ばせることができれば、それがビジネスになっていくと。

コラボレーションも同じです。ただ得意分野の異なる者同士が協調し合うだけでなく、コラボレートすることによって相手を喜ばせることができるかどうかが最大のポイントです。そして、そうなることが自分の喜びにもなり、ひいてはみんなの喜びとして広がっていくと。ですから、私もビジネス上でコラボレーションの話をする時は、「もっと相手を喜ばすことができるような提案を持っていこう」、「このビジネスで、あなたが喜ばないなら、わたしもやるつもりはない」と肝に銘じています。その考え方のもと、私が経営理念としているのが「あなたの幸せはわたしの喜び」という言葉です。次なるビジネスチャンスの原点も、間違いなくこの考え方に基づくところにあると、私は確信しています。

マリーナ河芸の次なるビジネス構想はまだ模索している段階ですが、ダイイチで培ってきた福祉関連事業のノウハウと、マリーナ河芸のロケーションやリソースを活かして、来るべき高齢化社会のあり方を提案する意味でも、例えば同質の価値観の人たちがゆったりとした幸福感を持ち続けられる「終の棲家」のような新しい環境づくりに取り組んでみたいと考えています。

■会社プロフィール

株式会社 マリーナ河芸

ＵＲＬ：http://www.marina-kawage.co.jp/
住　　所：三重県安芸郡河芸町東千里854-3
業務内容：舟艇の保管・修理・サービス等
資 本 金：9,250万円
従 業 員：正社員８名
代表取締役：服部正樹
沿　　革：河芸町、およびヤマハ発動機と、ヤマハのマリン＆モーターサイクル製品や電動カートなどの福祉関連製品を販売する地元の有力企業、ダイイチが中心となって共同出資して誕生した第三セクター企業。一時は三重県と河芸町が３分の１出資していたが、いまではダイイチとヤマハを合わせた出資比率が３分の２を上回っており、なかでも筆頭株主のダイイチがマリーナ河芸の運営を支える格好となっている。モーターボートおよびヨットの保管隻数は約380隻。全国に点在するマリーナの中では中堅規模に位置する。