

機関誌 『THE WORLD COMPASS』 2000年 4月号

『町おこしが日本を変える』

1991年、三井物産無機・肥料本部肥料部内に発足した'ニューふぁ～む21'チーム。

農林水産省が都市と農村の交流などを目的に設立した、外郭団体「財団法人21世紀村づくり塾」に三井物産が参画したことがきっかけでした。

発足以来9年、現在当研究所に活動の拠点を移したニューふぁ～む21チームは、これまでに国内の40を超える市町村の地域振興、町おこし事業に携わってきました。

発足当初からさまざまなプロジェクトにかかわってきた園田チームリーダーに話を聞きました。

話手：園田正彦 国土・地域振興チーム（ニューふぁ～む21）チームリーダー

商社アレルギーを取り除くことから始めよう

商社が地域振興にかかわるといふ事例は、ニューふぁ～む21発足以前にもあったと思うのですが、ニューふぁ～む21はどのようなコンセプトで地域振興、町おこしに携わってこられたのでしょうか。

園田

農水省から地域づくりを手伝ってくれと声がかかった当初、われわれは、地域づくりのことを勉強しながら取り組もうという考えで、直接事業を興すのではなく、町村のコンサルティングから入っていくことにしました。

他商社さんも同時期に町村からの依頼を受けていましたが、最初から事業ありきの考えだったようです。牧場に宿泊施設を作ったり、東京に各地からの農産物を仕入れて販売するスーパーを作ったりという具合に。

当初はわれわれも、コンサルタントから入った後、農業資材や、肥料の販売などに深く食い込めないかという考えもあったんです。しかし、実際に行政、地元の方々と話してみると、商社に対するアレルギーをかなりもっていらっ

しゃった。商社を名乗っただけで「何を買い占めにきたのか」「何を売りつけにきたのか」と怖がられているような感じで。

で、コンサルタントとして成功するためには、このアレルギーを取り除くことが重要だと考えるようになり、まずはコンサルティングのみでどこまでいけるかチャレンジしようということになったんですね。

これがコンサルタントのプロとしての始まりです。商売の面では、行政でどうしても必要だといふものに関してだけ、われわれがつなぐというスタイルで進めることにしました。

町おこしに必要な事業の調査から始め、その後の基本構想、基本設計、実施設計とすべてフォローアップするのがわれわれのやり方です。これも当初、基本構想を作ったら、後は業者さんに丸投げという方式をとったこともありましたが、それでは自分たちの想像していた成果が得られないということに気づいて、「じゃあ、自分たちで全部やってみよう」ということになったんです。

手探りで始めた事業にだんだんと「町おこしコンサルタントのプロ」という方向性が現れてきたわけですね。コンサルタントとして、町おこしに携わるにあたり、どのようなことを考えて進めるのですか。

園田

基本的な考え方というのをいくつか持ってやっているわけですが、町おこしは、そのプロジェクトを推進することによって、町に新たなビジネスチャンスを生み出すことができ、それによって、ほかの産業も活性化し、経済波及効果があるものでなくては意味がないと考えています。

よくある例ですが、美術館などを町に作る。これは一時的に観光客を呼んだり、町を盛り上げることができるかもしれない。しかし、それは本当の意味での町おこしにはならないんです。

だから、われわれが提案する町おこしプロジェクトは町の基幹産業にかかわるものがほとんど。

ほかの分野では、町全体へのインパクトが小さい。だからこそあえて挑戦しなくてはならないと思うんです。しかし、基幹産業に触れるとなると町の抵抗も大きい。だからあらゆる調査をし、あらゆる情報を提示することから始めます。町の先々のことまで考え、'Plan-Do-See'を実践しています。

タブーへの挑戦

岡山県赤坂町で取り組まれた炊飯事業が先日「ごはん食推進優良事業者農林水産大臣賞」を受賞しましたね。この赤坂町は平成10年度に「優良地方公共団体自治大臣賞」も受賞されています。町の基幹産業である米を使って町おこしをするということで、いろいろと苦労があったと聞いていますが。

園田

その事業が始まったのは、94年に、新聞で当チームの存在を知った赤坂町の難波町長から「農業による赤坂町の活性化を目指したい」という話をいただいたのがきっかけでした。高品質の「朝日米」の稲作を中心に多くの果実や野菜を生産している赤坂町も、日本の多くの農村と同様に農業者の高齢化、後継者不足、それらに伴う農業生産意欲の低下という問題を抱えていました。

コンサルティングを請け負うときはいつも「着眼大局、着手小局」で行きます。

町そのものを立て直すには、メインとなるプロジェクトが必要です。その一方でそれと相乗的に働くいくつかの小プロジェクトも並行して検討し、できると

ころから次々手を打っていくわけです。

全体構想は大局的な視点から考えないと、町の再建にはつながらないが、小プロジェクトを丁寧に実行することによって、メインプロジェクトの成功が揺るぎないものになる。赤坂町でも比較的小さめのプロジェクトから調査、実行していきました。

《写真(1)：赤坂町の炊飯工場》

そろそろ町全体の構想プロジェクトを立ち上げるべきだと判断した時に、町長に赤坂町の基幹産業である米を使った炊飯加工販売事業を提案しました。これは赤坂町の地元でとれる朝日米を使い、おにぎりや弁当などに加工して広く販売するというプロジェクトで、大阪の民間の炊飯事業者や日配事業者の協力を得て、運営をやる。でも使うのは地元の米、雇うのは地元の人、使う水も地元の水、地元で仕入れられるものは全部仕使いましょうという話でした。

もともと商社に対するアレルギーが強いところに、町の基幹産業にタッチするなんて、それはもう、大反対されました。反対というより、タブーの世界ですから。

町長も、「万一失敗したら、町はたいへんなことになる」と。相談をもちかけた岡山県知事も大反対でした。知事自身も、朝日米を全国ブランドにしようと考え、日本中にPRするため、いろいろと手を尽くされたのですが、なかなかうまくいかなかったようです。そんなこと、簡単にできるものではないということをも十分認識されていた。

そんな中、タイミングよく、当時の細川内閣のもとで、米の自由化に関するウルグアイ・ラウンド対策事業費として、6兆100億円の予算が決定した。それを受けて、知事が難波町長にわれわれの提案を勧めてくれるようになったんです。

町長も、最後には「世界一の商社につぶされるなら、本望だ」とまで言ってくれました。こうやってできたのが「赤坂天然ライス」工場です。

協力してくれる事業者を探すのも大変だったのでは。

園田

最初にしたのは機械メーカーさんをあたってのことです。どこか日販事業者で、工場に新しい機械を入れるとか考えているところはないかと。浮かび上がってきたのが、現在赤坂天然ライスの運営とそこで製造される全商品の販売を一任している銀杏家さんでした。

われわれが銀杏家さんをくどいた言葉はただ1つ。「これはお国が出す補助金を対象とした国策事業です。この立派な事業にお宅の力を貸してもらいたい」と。

普通だったら、「社長、こっちで金を出せば、これだけ儲かりますよ」という話になるのかもしれませんが、そんな話はしなかった。

ほかの日配事業者は、「商社と組んで第3セクターなんて、これはつぶれる、お気の毒に」と、みんな言っていたらしいです。

ですが、われわれはそんなに難しいことだと思ってなかったんですね。保温技術なども進んでいるし、大阪までの2時間の輸送コストも、補助金を活用した工場だから、減価償却がないということもあって、「これはいける」という判断の下での提案でした。しかし、後で知ったんですけれども、日配事業者というのは消費地立地なんです。日配を可能にするには消費地に近い場所に工場を置くのが常識。でも、今回は生産地立地。これは業界内ではほとんどあり得ないことだったんです。

都市の人を味方につけるブランド戦略

既存の常識をくつがえしながらプロジェクトは進んでいったわけですね。朝日米を広く売り出すための戦略は？

園田

朝日米は、実は岡山では非常に有名だが、県外では全く認知されていない。知事が全国に売り出そうとして、たいへんご苦労されたことも、われわれはよく知っている。

われわれもブランドのつくり方というものをいろいろ勉強しました。で、われわれがよく言うのは、何かPRしたいものがある時は、都市側に協力者を見つけなさいということです。もちろん、ものすごい費用をかけてテレビでバンバンCMが流せるのなら、そうすればいい。でも、それができないならば、都市側に「あそこの米はおいしい」などとどンドン発信してくれる協力者が必要。

自分たちで発信するだけではだめなんです。

「あの店おにぎりが売れてるぞ、どこの米だ」という噂が、業者間で走り始め、そうしたら、大阪の米屋が、赤坂町に買いに来ました。」Aさんがそれを直接売ろうとするから、あわてて止めましたよ。ブランドづくりをしているのに、何をするかと言って。

米を独り占めして売りたいわけじゃなく、これもブランド化するための一つの手法なんだと。

銀杏家さんでも「まぼろしの米、朝日米」とうたって食べ比べ大会を開催したり、できることはすべて手を尽くし、消費者の間でも徐々に朝日米の名前は浸透していきました。すべてが一筋縄ではいきませんが、赤坂天然ライスの商品を売り始めてまる4年、経営は順調に進んでいます。

なるほど。町の活性化のためには、町の特産物のブランド化を戦略的に図ることも一つのポイントなんですね。

園田

その通り。その典型が鹿児島県の鹿屋市のケースです。ここでは、3年半ほど前から、基幹産業である黒毛和牛のブランド化を図っています。

黒毛和牛については、神戸や松坂、米沢とブランドは数々ありますが、実は鹿児島で生まれた子牛が各地で育てられたものが多いんです。鹿児島でもしっ

かりと飼育も生産もやっているのにほとんど無名で、「国産黒毛和牛」という名前だけでスーパーに並ぶわけですよ。味はおいしいのに。

彼らの悲願はその肉をブランド化することでした。それを実現させるためにわれわれは大阪のステーキ屋や焼き肉屋さんに、町づくり、ブランドづくりの協力を依頼しました。牛を生産しているのは肝属郡というところなんですけれども、今、大阪で「きもつき」というブランドで展開しています。

《写真(2)：温暖な気候の下で育った鹿屋市の牛》

いきなり大阪では、消費者も舌が肥えているし、展開が難しかったのでは？

園田

どうせやるなら一番難しいところで展開しないと意味がないという考えです。

一番難しいことが一番難しい場所を通れば、どこへ行ってもやっていけるでしょ。

ただ、今までブランド展開してきた神戸牛、松阪牛、米沢牛といったものも、今やナショナルブランドになってしまって、逆にどこでも食べられるようになってきている。既存のステーキ屋や焼き肉屋も頭打ちの状況でもあったんです。これからどうしたらいいんだろうと。

だからこういう新しいブランドづくりを一緒にやりませんかと提案するのには良い時期だったのかもしれない。

味もうまいんです。霜降りのつくり方もよく研究しました。ほかのブランドと違って、見かけの霜の降り方はきれいじゃないが、味はいい。価格的にも安い。

ゼロからの発想

やはり、ブランド戦略の核になるその町や村なりの特産物というか、自慢の品があると強いんですね。

園田

いや、必ずしも元からあった特産物を何とかするというだけではないんです。

例えば、北海道の由仁町では来年、町おこしのメインプロジェクトとしてハーブガーデンを開園しますが、もともとはハーブを栽培している農家なんて、一件もなかった。そこに「日本一のハーブガーデンを作ろう」なんて提案をしたわけですから、相談をもちかけてきた町長をはじめ、町の人たちは相当驚いて、最初は猛反対されましたね。「ハーブってなんだ？」という人もいましたから。

しかしハーブというのは、「農業を取り巻く厳しい環境を何とか打破したい」と町長から相談をもちかけられてから一年、われわれがさまざまな調査を繰り返して出した結論であり、提案だったわけです。

北海道の基幹産業は何と言っても観光が第一。その観光と由仁町の基幹産業である農業とをどうにか結びつけられないか、というのが構想の原点でした。観光地として道内からはもちろん、道外からも人を呼べるものをつくらなければならぬと。

町の名前を全国に売り出すための材料となるものは何かないか、そこで浮かんだのがハーブでした。

近年、健康志向の高まりのなか、ハーブは健康産業振興のための重要なアイテムとなっている。一方、都市部ではガーデニングに対する関心の高まりがみられる。

ハーブはこれから必ず伸びる商品なのに、国内のハーブ栽培の規模はまだ小さい。今こそハーブガーデンを作るチャンスだと考えたんです。

どうせなら日本一大きいハーブガーデンを作ろう、さらにハーブに関する情報を日本中に発信して「ハーブのことなら由仁に聞け」と言われるまでになろうと。

当初不安を抱かされていた町長も、われわれの理念や意気込みを買ってくださり、プロジェクトは立ち上がりました。

町の人たちの反応はどうだったんでしょうか。

園田

町長はまず、町民にハーブのことを理解してもらうため、「ゆにハーブの会」をつくり、ハーブに興味のある参加者を募集しました。

この会では、月に一回の講習会を開きハーブのドライフラワーでリースを作ったり、料理をしたり、ハーブの楽しみ方を教えています。最初は面食らっていた男性受講者から、やってみると意外と面白かったと賞賛されたりもしたそうです。

また、この会で使うハーブはすべて、町の農家の主婦でつくられている「フレグランスの会」が栽培しています。

一昨年、トライアルとして、フレグランスの会で栽培しているハーブを直販しようとして提案し、ハーブの販売農家の名前と地図を載せたチラシを作って千歳市や近隣の町に配ったんです。これがすごい反響を呼びました。チラシを配ったとたんに農家に問い合わせの電話が殺到し、販売当日の人出もすごかった。行列ができるほど。しかも、それらのお客さんはハーブの畑の近くに植えてあるキュウリやキャベツなども分けてくれと言って、農作物を買っていく。その後も客足は絶えず、ここに地方と都市部との交流が始まったわけです。これを通して、由仁町の人々も人を呼ぶためのハーブのパワーを実感するようになったようです。

昨年は環境との調和を考えたガーデニングコンテストを行い、盛り上がりました。

今では由仁町の人々が一丸となって「ハーブのある町づくり」に参加しています。

着眼大局、目指すは日本全国の活性化

ニューふぁ～む21が進める地域振興、町おこしが目指すところとはどのようなものなのでしょう。

園田

最終的に考えている形を田園都市構想と呼んでいます。

田園に囲まれた、住み良い環境の30万、50万都市を日本の各地につくる。それらの拠点都市それぞれに活力があり、それぞれの産業が発達し、都市間を人々が自由に移動したり、移住したりする、そんなイメージです。

人が動くと、物が動いて、金が動くというのは経済の大原則です。この大原則に従えば、日本の各地の町村が活性化し、日本中を人が大いに動くことで、必ず日本経済も発展すると信じています。

《写真(3)：セミナーで講師を務める由仁町の斎藤外一町長と園田チームリーダー》

町おこし、村おこしの相談を受けたときに、いつも町村の方々にお話するのは「われわれは日本国を大いに活性化するために動いているんだ」ということです。

「ドウ・ジャパン」と称しているんですが、日本国活性化というのが、われわれの最終的な目標なんです。そのための一番の礎となるのが地域振興、町おこしであると考えて行動しているんです。

「着眼大局、着手小局」の話をしましたが、まさしくここにも当てはまっています。地方を活性化すれば、その一つ一つの積み重ねが相乗的に働いて、日本全体の活性化が導かれるはずなんです。

われわれは、こういう考えに基づいて一丸となってやっています。ターゲットが大きいだけに、町おこしのナンバーワン企業にならなければならないとも思っています。

もちろん苦労も多いんですが、目標があるから、ほとんど苦にならない。いかなることにも挑戦していきたいと思っています。

田園都市構想が実現に向かえば、そのときにはビジネス環境としても、素晴らしい状態になりますね。

園田

日本が活性化すれば、商社はいつでも利益を上げることができます。それだけの組織もあります。だから、私たちの事業では経費分だけは頂戴いたしますが、利益を上げることは考えていませんと申し上げたい。今は目標のための種まきの時期であり、コンサルタントとしての実績を着実に重ねる時だと考えています。

単なるTHINK TANKではない、DO TANKをうたう戦略研究所のメンバーとして、各地に産業を作り、事業を興す。最終的には地域間の人の移動も増える。

そして日本の活性化の一助となる。

ニューふぁ～む21チームのできた最初のころから、いつも方向性を考えながらやってきましたが、ここまでビジョンをまとめるのに8年かかりました。

[*クリックすると、大きい画像を表示します。](#)



《写真(1)：赤坂町の炊飯工場》



《写真(2)：温暖な気候の下で育った鹿屋市の牛》



《写真(3)：セミナーで講師を努める由仁町の斎藤外一町長と園田チームリーダー》