

### 第三部 パネル・ディスカッション

## 『地域活性化の成功事例から学ぶ経営と実践活用』

コーディネーター：鍋山祥子（山口大学経済学部教授）

コメンテーター：内田恭彦（山口大学経済学部教授）

パネリスト：澄川宜史（株式会社澄川酒造場 代表取締役社長）

高野誠鮮（石川県羽咋市農林水産課課長補佐 ふるさと振興係）

中澤さかな（道の駅「萩しーまーと」駅長）

中森孝文（龍谷大学政策学部教授）

**鍋山** では第三部のパネルディスカッションに移ります。私はコーディネーターの鍋山祥子です。まずはパネラーの皆さんをご紹介します。道の駅「萩しーまーと」の運営責任者であり、駅長でもある中澤さかなさん、石川県羽咋市農林水産課課長補佐の高野誠鮮さん、澄川酒造場代表取締役社長の澄川宜史さんです。そして、龍谷大学政策学部教授の中森孝文さん、山口大学経済学部教授の内田恭彦さんにも議論に加わっていただきます。

最初にご紹介しました三人に、自己紹介を兼ねて、いま手がけられている事業内容と、これまでの経緯をお話いただきます。中澤さんからお願いいたします。

### 成功の要因は「観光市場」ではなく「公設市場」というコンセプト

**中澤** 中澤さかなと申します。萩漁港の近くにある、道の駅、萩しーまーとの運営責任者です。私は以前、リクルートに勤めており、主に営業や編集の現場に20年在籍していました。東京の銀座と大阪の梅田にあるオフィスで働いてきたのですが、とにかく忙しくて、後半になると、「もう都

会は嫌だ。どこか田舎に移り住んで、ゆったりとした生活を送りたい」と考えていました。転進したのは42歳でしたが、20年間必死で働いたおかげで蓄えもあり、半分リタイアするつもりで萩に移りました。なぜ萩だったかと言いますと、当時、新しい道の駅をつくるにあたり、自ら計画を立て、運営までやってくれる経営責任者を公募していたのです。たまたま手を挙げたところ、選ばれて、家族ともども萩に移住しました。今から13年前のことです。それから開業準備に1年を費やし、平成13年4月、無事開業にこぎつけることができました。

私が着任した時、実は既にしーまーとのグランドデザインが存在していました。萩市が大手コンサルタント会社に委託してつくったものでしたが、一目見て、「食い物にされているな」と思いました。客単価や坪あたりの売上げといった諸データが都市部の商業施設のケースをそのまま当てはめている気が濃厚だったのです。

もうひとつ気に入らなかったのは、いわゆる観光市場を目指していたことでした。萩市は山口県を代表する観光地で、年間約150万人の観光客がいますので、その人たちをあてにするのは間違いではないのですが、私はあえてそれをひっくり返

そうと思いました。

きっかけは、全国にある同じような施設を見て回ったことでした。成功している施設にも話を聞きに行きましたが、足繁く通ったのはうまくいっていない施設でした。

成功している施設ほど何を聞いても自慢げに話してくれますが、失敗した施設はガードが固く、一、二度、通ったくらいでは本当の話をしてくれません。そこで、農林水産省の官僚はじめ、いろいろな人の伝手をたどって何度も通ううちに、最後は財務諸表まで見せていただけた施設もありました。

失敗の原因を端的にいいますと、まさに観光市場にしてしまったことだったんです。観光市場にすると、シーズン中はもちろん、土日・祝日、ゴールデンウィークは非常に客足がいいのですが、冬の寒い時期になるとぱったり途絶えてしまいます。さらに平日は閑古鳥で、お客様よりも店の従業員の数が多くなってしまいます。観光市場を目指した施設は、軒並み失敗していました。

そこで私は真反対を目指しました。観光客なんかどうでもいい。地元の萩市民を中心に、山口市を含め、萩から50キロ圏内にある県内のお客様に支持してもらえるお店をつくらう。そうしたら、オフシーズンも平日も、お客様が来るだろうから経営が安定するはずだ、と考えたのです。

昔はそれぞれの地方都市に公設市場というものがありませんでした。山口市にもつい最近まであった中央市場がそれです。われわれが打ち出したコンセプトがまさに「公設市場」でした。萩市の幹部からは「そんなことで大丈夫か」「萩市は立派な観光都市だから、もっと観光客を意識すべきではないか」と、いろいろ言われたのですが、観光市場の失敗例を縷々お話ししたら納得いただき、「漁港直結の公設市場」というコンセプトでスタートす

ることができたのです。

現在、年間150万人の来客があります。そのうち5割が萩市民で、あとの3割強は山口市や防府市、宇部市といった萩から50キロ圏内の方々です。つまり、85%から90%は県内需要で、北九州市、福岡市、広島市など、県外の客は10%程度しかいません。私の考えた通り、観光市場ではない作り方がうまく機能しており、年間売上高は約10億円です。道の駅は全国に約1000カ所ありますが、平均年商が1億円から1億5000万円の間です。年間20億円を売り上げるところもありますが、例外中の例外です。冬になると陸の孤島になってしまう萩という地域で10億円の売り上げというのは、成功事例と言っていただけるのではないのでしょうか。

## ローマ法王も担ぎ出して実現した「にぎやかな過疎集落」

**高野** 能登半島にある石川県羽咋市から来ました高野誠鮮です。私に取り組んできたのは、過去20年間で、住民の数が1000人から500人に半減した限界集落を年間事業予算60万円で蘇らせる、というプロジェクトです。

結論からいいますと、5年間で限界集落から脱却しました。54%だった過疎高齢化率が47.5%まで下がったのです。しかも、60万円の使い道は、53万円がバスの借り上げ費用で、残り7万円は私が東京に何度か出張した往復旅費です。

最初にその限界集落を見た時、ガリガリにやせ細った自分の左腕だ、と思ったんです。右腕に比べれば半分の太さしかない左腕に対してやるべきことは一つしかありません。リハビリ運動です。それをやると、動脈から血液が流れ込んできて、やせた細胞に栄養を落とし、また静脈へ帰ってい

きます。簡単に言えば、血液の流れをよくして、動脈経済と静脈経済を復活させることを考えたのです。その場合の血液とはお金です。そういう理念で、限界集落からの脱却を考えました。

1000人いた住民が500人になりましたから、平成7年に小学校が取りつぶされました。子供も生まれませんから保育所もなくなりました。これに対する対処療法として考えたのが、空き家になっている農家に他県から定住者を迎え入れる「空き農地・農家情報バンク制度」でした。

私も全国の失敗例を調べ上げました。簡単に言いますと、「100万円出しますから、うちの村に来てください」と頭を下げる例ほど失敗していました。私たちは逆の発想をして、試験をやったんです。書類選考と面接試験をやり、通った人だけが入れるようにしたところ、12家族、35名が移り住んできました。過疎高齢化率が一番高かった場所に30代の若い家族を入れましたので、過疎化率も高齢化率も大幅に改善させることができました。

さて、最大の問題は農業でした。農協があるため、自分でつくった作物に自分で値段をつけることができなかつたのです。それをやるには直売しかありません。直売とは、生産、管理、販売というサイクル、あるいは生産、加工、販売というサイクルを農業者自身が持つ、ということです。

最初は農家が猛反対しました。何とんでも売れ残りが心配です。農協を通せば全量引き取ってくれ、売れ残りはありません。

農家を説得するために最初に考えたのは選別です。中山間地域では、結構、良質の米が収穫できるんですが、「人工衛星を使って、おいしい米とおいしくない米を選別し、おいしくない米は農協に出してください。おいしい米は直売にかけましょう」と農家に呼びかけたところ、農協から営農部の部長がすっ飛んできました。「質の悪い米

は農協に出せ、と役所が言っていると聞いたが、本当か」と。「本当です」と。「なぜそんなことを言うんだ」と。「農協の米の検査方法は見た目だけですが、私たちは最先端の非破壊測定というやり方です。人の目に見えない赤外線のを解析し、8個のインデックスに従って選別しています」と申し上げました。

農協の組合長にも挨拶に行きましたら、「2年以内に、あなたたちお役所が、私たちがつくった米を立派に売ってみせたら信用しよう」と言われました。そこで、件の集落に行き、「あなた方は農協と役所という2つの補助輪をつけて自転車をこいでいます。両方とも外しませんか」という話をしたところ、賛成してくれたのは169世帯ある農家のうち、たった3世帯でした。でもその3世帯の人たちが「今年の米を売ってみてくれ。それが成功したら、他の農家も賛成に回ってくれのではないか?」と言って下さって、売ることにしました。

そのためにブランド戦略を立てました。その地域は「神子原(みこばる)」といいます。英語で翻訳すると、The Highlands where the son of God Dwell. Son of Godとはキリストのことですので、「キリストの高原」という意味になります。こうやって英語にすると日本語とは別の意味が見えてくる。面白いですね。

キリスト教の世界で影響力が最も強い人は誰か。キリスト教徒6億人の頂点にいるローマ法王です。すぐに手紙を書きました。「『キリストの高原』という名前の地域が石川県の羽咋市にあります。ここで収穫された米を教皇様に召し上がっていただく可能性はありませんでしょうか」と。

2カ月後、ローマ法王庁から「来なさい」と電話がかかってきました。すぐに行きました。行った2日後から急に米が売れ出しました。最初にお

買い求めいただいたのは、上智大学の敷地内にある聖イグナチオ教会で行われる定期バザーの関係者と名乗る奥様で、「すぐに送ってください」ということでした。なぜ売れ始めたかという、カトリック系の新聞に報道されたからです。結局、1カ月で700俵の米が売れました。1キロ700円、1俵で4万2000円という結構な値段です。

私たちはつくった米をブランド化しなかったんです。人間は他人が持っている、飲んで、着ている、食べているものを欲しがります。その人の影響力が強ければ強いほど、ブランド力が高まります。逆算すると、誰が食べたならブランドになるか、ということなんです。ローマ法王が食べている米なら、「私も食べたい」となるでしょう。

その場合、欲しい人には誰でも売っていい、わけではないんです。個人の方から電話がかかってきた場合、私たちはわざと米を売りませんでした。どういう言い方をしたかという、「先日までございましたけど売り切れしました。お近くのデパートにお問い合わせいただけませんか」と。私たちはデパートと取引したかったのですが、こちらからは一切頭を下げず、デパート側に頭を下げさせる戦略をとったんです。デパートのバイヤーから、「あなたのところにローマ法王に送ったという米があるのか」という電話がかかってくるとしめたもので、「1キロ700円で、最大に値引いても1キロ630円、10%しかまけられませんかよろしいですか」と私たちが主導権を握ることができます。逆に、「売ってください」と頭を下げた途端、相手の言いなりになってしまいます。

そうやって、米を売り、そして売らないことをやり続けて3年目となった時、農家の方々に、「約束していただいたように、今度は皆さんで会社をつくってください」と言いましたら、169世帯中131世帯が出資し、資本金300円の直売所が

くられました。創業は平成19年の7月7日です。当時、原価1万3000円の1等米が4万2000円で売れ、12月決算でいきなり黒字になりましたので、米だけでも十分やっていけると思いましたが、シイタケ、ナメコ、レンコン、タケノコ等のオーナー制度までつくり、都市住民との交流も深めていきました。

このように、移住政策と農産物の直売による都市との交流を推進し、過疎の村にたくさんの人を呼ぶことを実行してきました。いま手がけているのはTVドラマ化です。来年あたり、フジテレビ系列で放映される予定です。

われわれが目指しているのは「にぎやかな過疎集落」です。人口自体はそれほど増えなくてよくて、常に人に来ていただけるような集落です。それによって限界集落の復興と経済的成功の両方を追求したのです。

最近、夏と冬に学生たちが来て農家に泊まれるようになってきました。旅館業法は取らずに無許可でやっています。なぜ無許可でもいいかというと、「烏帽子親（えぼしおや）・烏帽子子（えぼしこ）」制度という、平安時代から伝わる伝統文化に即しているからです。学生が敷居をまたいで農家に上がる際、まず盃を交わしてもらいます。20歳以上の学生に限られますが、盃を交わした瞬間から、農家の主と学生が親子になるんです。最初に泊まっていったのは法政大学と東京農工大学の学生たちで、「東京にいる友達との携帯電話はつながらなかつたんですが、農家の人と心がつながりました」と言って大変喜んでくれたので、評判になってやり始めました。

ところがある日、石川県庁の薬事衛生課から電話がかかってきました。「旅館業法の資格は取りましたか。保健所に届け出をしましたか」と。「していません」と正直に言ったら、「食中毒になっ

たらどうするんですか」と怒っていました。「食中毒になったら病院に連れて行きます」と言ったら、ますます怒って、「いつ、どこで、だれが、どのようなきっかけで始めたことなのか、朝昼晩、何を食べさせているのか、すべて報告書にして、県庁に持参しなさい」と言うんです。私は行かずに、代りに知り合いの新聞記者2人に行ってもらいました。「日本古来の伝統文化に現代の法律を適用しようという公務員がいるから、取材してきてください」と。

その日の夕刻、薬事衛生課から連絡がありました。「不特定多数の人間が相手の生業ではなく、かりそめであっても親子は親子ですから、旅館業法は適用しません」となったのです。それ以来、28軒の農家はその制度をやっています。1泊3食つきで2000円程度と、格安のお金で泊まれますが、農家の人に嫌われたら泊めてくれません。そこが民宿や旅館と違うところです。機会があれば、ぜひ訪ねていただきたいと思います。

## 地産池消ではなく、日本一、世界一の酒を目指す

**澄川** 山口県の最東北、旧阿武郡田万川町大字中小川という場所で、『東洋美人』という日本酒をつくっています澄川酒造場の澄川宜史です。造り酒屋の息子として生まれましたので、東京農業大学の醸造学科に進み、発酵の勉強をしました。私が子どもの頃は地元でも日本酒が売れていましたが、大学を卒業する頃には売れなくなっていました。上撰、佳撰、一級、二級酒、バック酒といった、飲むと、「何これ、まずい」というような日本酒の全盛時代で、本当の日本酒というものが売れなくなってきました。

大学時代の4年間、東京に住んでおりましたの

で、「自分のつくった日本酒で、東京で勝負したい」と思ったのが『東洋美人』の販路を県外に求めたきっかけの一つでした。

それとは別に、もっと現実的な理由もありました。私の会社は、ここから私の会社においでいただくと車で約50分かかりますが、その間、信号がゼロです。今年の7月までは最寄りのコンビニまで車で40分かかりました。そういう辺鄙な場所で私も生まれ育ったんです。これから商売をしていこうと思ったとき、すばらしい空気、すばらしい水、すばらしい米、すばらしい人間、ゆっくりした時間は山ほどあったんですが、商品を買ってくれるお客様が近くにいなかったんです。つまり、「地産地消」という言葉が全く成り立たない環境だったので外に出ざるを得なかったのです。

その場合、「近所の定食屋で飲めますよ」ではなく、「銀座の寿司屋にありますよ」という売り文句が使える酒にしようと思いました。「山口県一の酒屋」よりも「日本一の酒屋」に似合う酒にしたいとも思いました。

結局、単純なことです。売る先が地元になかったので、日本一を目指そう、世界一を目指そう、まずは挑戦してみよう、というのがきっかけでした。

山口県には世界的に有名な衣料ブランドメーカーがあります。東京に出て、それを目指すべきではないことにも気づきました。生き延びるためにやらなければならないことは、どこでも買えるものではない、非日常の商品をつくること、日本酒のレイ・ヴィトン、エルメスを目指さなければならない、と思ったのです。

一流品をつくり、一流の人に認めてもらうには、自分でも一流といわれるものを体験しなければなりません。そのためかなりの時間とお金を投資しました。妻からは、「おいしいものばかり



食べられていいね。無駄遣いにならないといいけど」と言われていますが、そうした勉強の連続で、ようやく多くの人に、『東洋美人』という酒を知っていただけるようになりました。

### 共通点は門外漢の目で自ら事業をつくったこと

**鍋山** ありがとうございます。非常に興味深いお話を伺うことができました。中森先生と内田先生から、ご感想やコメントをいただきたいと思います。

**中森** 三人のお話には共通点がありました。それは「門外漢の目を持っている」ということです。三人とも強烈な郷土愛や地域愛をお持ちですが、それに加えて、地域の人たちは気づいていない魅力にも気づいていると思うのです。なぜそれができるかといえば、一時、別の場所で暮らしたり、仕事をした経験が役立っているのではないのでしょうか。

**内田** 中森先生が「門外漢」という言葉を使われましたが、その通りだと思います。人材業界の言葉でいいますと、中澤さんはそれまでとは全く関係のない萩市に来たUターン人材、高野さんは東京で勤務し、生まれ故郷の萩に戻られたUターン人材です。もともと高野さんはテレビ番組をつくっていたそうですね。澄川さんは東京の大学で4年間過ごされたということですが、東京での経験が今のお仕事につながっているというお話でしたから、Uターン人材と言っているのかもしれませんが。

中澤さんと高野さんはマスコミの使い方が非常にうまいと思います。メディア企業であるリクルート出身の中澤さん、テレビ番組制作に携わっていた高野さん、お二人とも、その時に身につけ

たノウハウが、今の成功を支えているのではないのでしょうか。

もう一つ、「自ら事業をつくり上げた」という点も共通しています。特に、澄川さんですが、澄川さん自身が酒の製造の最前線に立つ杜氏なんです。通常の蔵元では「杜氏＝冬の間だけ働く季節労働者」という場合がほとんどです。気温の関係で、冬しか酒がつかれなかったからですが、今は四季醸造といって、クーラーを使えば1年中、酒がつかれるようになりました。そうすると、杜氏を社員にして、その蔵元ならではの味と技術にこだわった思い入れの強い酒をつくるのが可能になります。澄川醸造場では、社長である澄川さんご自身が杜氏をやられているわけですから、そこでつくられる酒がおいしくならないはずがありません。

高野さんが設立に関わった直売所も、中澤さんの『シーマート』もそうですけども、人から与えられた方法ではなくて、「自分たちはどうあるべきか」を真剣に考え、自分たちなりのやり方で突き進んでいったところに、それぞれの成功の要因があるのではないのでしょうか。その点、もう少し具体的にお聞かせください。

### メディアの目線でニュースをつくる

**中澤** リクルート時代、私は5年間、ある雑誌の編集長をしていました。日々、いろいろな人が訪ねてきましたが、「記事にして掲載してほしい」というお願いが一番多かったと思います。『シーマート』の代表になって立場が逆になったわけですが、勘どころはわかっていますので、自分が新聞記者やテレビのディレクターだった場合、どういうネタだったら取り上げたいと思うのか、という観点から独自のネタをつくることを意識的に

やっています。

## ニュースはできるだけ遠くに流せ

**高野** 私たちは平成17年に神子原の米を使って日本酒をつくったのですが、そのニュースを県内では発表しませんでした。どこで発表したかというところ、東京の有楽町にある外国人記者クラブです。「ブドウや麦でつくった酒に、米でつくった酒が劣るんですか」という、ちょっと皮肉を効かせた看板をつくって記者会見を開いたんです。16カ国の外国人記者が集まってくれ、試飲もしてもらいました。飲んだ瞬間、彼らが「まるでワインのような日本酒だ」と言ったんです。当然です。ワイン酵母を使ってコシヒカリを発酵させてつくったからです。なぜそんなことやったのかというと、彼らの酒の基軸がワインだからです。ワインこそが世界一の酒、と信じているので、ワインに近づけば近づくほど、「すごい酒だ」とべた褒めしてくれるんです。

会場場所をなぜ東京で、しかも外国人記者クラブでやったかというところ、日本人は自分と近い存在を過小評価する国民性があり、それを逆手にとってやれ、と思ったからです。つまり、海外で、あるいは外国人からべた褒めされよう、と。これがみごとに当たり、翌年、その酒が日本航空のエグゼクティブクラスの指定酒になりました。「客人（まれびと）」という名前のお酒です。

もう一つ、取り組んだことがあります。フランス料理界の頂点といわれるモナコ公国の総料理長はアラン・デュカスという人です。アラン・デュカス・セレクション酒といって、いま彼の店を出している日本酒には私たちの米が使われているのです。銀座のシャネルビルの屋上に、「アラン・デュカス・ザ・東京ベージュ」という超高級フラ

ンス料理店があり、ここが東京で唯一、飲める場所です。200ミリリットルしか入っていませんが、1万円もします。

メディアを使う際のポイントは、海外で褒めちぎられたものは、必ず日本に戻ってくるので、できるだけ遠い場所にニュースを流す、ということです。日本だけ、あるいは一つの地方や県だけを見るのではなくて、もっと遠いところを見るんです。遠ければ遠いほど効果があります。私はこれを「外堀作戦」と呼んでいます。

棚田のオーナー制度を始めたときにもそうでした。北陸三県のメディアは見向きもせず、AFP、ロイターといった外電だけにニュースを流しました。最初に問い合わせがあったのはイギリスの領事官員でした。それから「イギリスの領事官員が棚田のオーナーになった」というニュースを県内のメディアに流したら、40しかない枠に、100以上の申し込みが殺到しました。

## 「飲みたい」「売りたい」酒づくりを

**澄川** 私も高野さんと同じやり方を実行しています。最初の入り口は「この日本酒はワインみたい」でいいんです。私と同世代の人たちに「日本酒はまずくて臭い。おやじの飲み物だ」ではなくて、「こんなにお洒落でおいしい酒なんだ」と思ってもらえることが消費拡大に最もつながるはずだ、と思ったんです。

そのために何をすればいいか。さっきも言いましたが、「こんな田舎で、若いスタッフと一緒に、手をすり切らしながら、一生懸命つくっていますので飲んでください」ではなくて、「銀座のお寿司屋さんにありますよ」「パリの三つ星レストランにありますよ。飲んでください」と言ったほうが、お客様も「飲んでみようかな」という気持ち

になるはずですが。こちらが「飲んでください」と言うよりは、向こうが「飲みたい」と思えるものでなくてはいけません。さらに言えば、メーカーが「売ってください」と店に頼むのではなく、店のほうがメーカーに「売らせてください」と言われる商品でなくてはいけないと思います。

需要と供給のバランスという意味では、供給不足の状態にさせておかないとお客様の興味は離れていきます。興味を抱き続けてもらえるような酒、人間、会社、そして日本酒業界でなければならぬと思います。

例えば、僕が「飲んでください」と言うよりも、タレントの福山雅治さんが「飲んでください」と言ったほうが効果があります。実際、福山さんは日本酒が大好きで、いろいろなところで宣伝してくれています。サッカーの中田英寿さんとも最近仲よくなったのですが、彼も日本酒が大好きなんです。そういう著名人に飲んでもらったなら、斜陽産業と言われている日本酒業界も少しは持ち直すでしょう。

## 「自分がこうしたい」ではなく「相手がどう見るか」

**中森** お話を聞いていると三人とも結構な「知恵者」だと思いました。そこで、過去、どんな環境で、どんな努力を重ねてこられたから、そうした知恵者になれたのか、秘訣の一端を教えていただけたら、と思います。

**中澤** 僕は大量の本を読みます。よいアイデアを出し、よい判断をしようと思ったら、情報をたくさん持っていないと駄目だ、というアドバイスを受けたことがあり、自分でもかなり努力しています。いま、菘に水揚げされる普通の魚をブランド魚化する取り組みをやっているのですが、とこと

ん情報を集めてから始めました。情報収集は努力さえ惜しまなければ誰でもできることであり、難しいことではないと思います。

**高野** 一つは中澤さんがおっしゃったように徹底的なリサーチです。過疎の村のことを考えるときでも、世界中を徹底的に調べるんです。米について最初に調べたのは、過去、日本からローマ法王に米が送られた事実があるか、ということでした。なかった場合、私たちの試みが成功すれば、「日本の長い歴史の中で、初めてローマ法王に送ったお米」と名乗ることができます。そのために調べたんです。

私は実は僧侶でもあるので、お経を読むんです。お経は知恵の宝庫なんです。漢字ばかりで難しいかもしれませんが、書き下し文のものもありますので、ぜひ読んでいただければと思います。

人間は弱いので、物事に失敗すると、自分以外のものに責任を押しつけてしまいます。そうすると、でも知恵が湧いてこないんです。あの人がYesと言ってくれなかったのがこのプロジェクトはできませんでした。お金がなかったのでできませんでした。あれがこうだったから頓挫してしまいました……私に言わせれば卑怯です。「誰が」「あれが」ではなくて、常に「私が」にすればいいんです。そうすれば失敗しても誰も恨まなくていい、自分を責めればいいだけのことです。そういう考えも仏教書に山ほど出てきます。本当に知恵の宝庫だと思います。

**澄川** 私は2人と対照的で、本は全く読みません。その代わりになっているのが人間関係だと思っています。高校時代、私は野球部でした。そこは、「多少の矛盾があろうとも、先輩の言うことは絶対だ」という典型的な縦社会です。目上がいつも正しくて、目下は何を言われても「はい」としか言えない、理不尽といえは理不尽な世界です。で



も、今では忘れかけられている、そういう古きよき人間関係を若い頃に体験できたのは幸せだった、と今は思っています。今は各界で後輩が先輩を飛び超えて活躍する例がたくさんありますが、僕は「日本人として、あるべきことではない」と思っています。そういう世界に長くいたことが今の僕の成功につながっていると思います。

**中森** 中澤さん、高野さんは本をよく読まれていて、澄川さんは逆に読まれていないということでしたが、三人とも相当高いレベルの情報処理能力をお持ちだと思いました。本を読まれている二人はもちろんですが、澄川さんもそうです。古きよき縦社会の中で、目上の人に対してイエスとしか言えない、と言われましたが、それは「すべて受け入れる情報」と「すべては受け入れない情報」をきっちりと判断し、処理されているからこそ可能なことではないか、と思います。

**内田** 今の三人のお話で印象的だったのは「自分がこうしたい」ではなくて、「相手が自分たちのことをどう見るのか」という洞察に長けていることです。

中澤さんは、どうすればマスコミが来てくれるのか、ニュースとして扱ってくれるのか、映像から何までいろいろ考えています。高野さんは、「著名人や外国人から評価されると喜ぶ」という日本人の性質を見抜いて、そういう人たちに意識的に情報を発信したわけです。この場合も主語は「自分」ではありません。澄川さんは縦社会の話をしていましたが、縦社会こそ、目上の人という他者の存在が絶対の世界です。

他者からどう見えるのかを考えるということは、ブランドや新製品開発を考える際のまさに第一歩だと思います。自分たちが楽しいから、自分たちにとって都合がいいから、では駄目なんです。地方の人が東京の大きなビルを見て、「こ

れはすばらしい。わが町にもこれが欲しい」と、同じようなビルをつくったとします。できたら、「すごい。これで町がもっと発展していこう」と思うでしょうが、東京からその町を訪れた人がそのビルを見たらどう思うでしょうか。

最近、東京の日本橋界隈の再開発を三井不動産が手がけました。ビルを3つ建てて、総予算が1500億円です。地方で同規模の投資は不可能でしょう。いくら東京の真似をしてビルを建てても、本家本元に適うはずがないのです。つまり、東京からの観光客を増やそうと思ったら、一旦、「自分たちがこれをしたい」という考えは括弧に入れて、東京の人たちは地方に何を望むのかということ徹底して考える必要があります。三人のお話から、そのことを学ばせていただきました。

### あえて頑張らない、頑張らせない

**鍋山** ここまで、それぞれの事業の中身と成功の工夫をうかがってきました。次に伺いたいのは人材についてです。何かをやろうと決意し、お金や情報を集めたとして、最後に重要になるのが人です。どんな人を、どう巻き込んで動かしていくか、組織の内外を含めた人材マネジメントの工夫について、また一人ずつ、お話いただきたいと思います。

**中澤** 私どもの道の駅では約90名から100名の人が働いています。今から5年ほど前、「頑張らない宣言」を自分に発しました。萩市長にも「私はもう頑張らないので、あれやれ、これやれ、と言わないでください」と言っただけです。自分が頑張らないわけですから、道の駅で働いてくれているメンバーに対しても、「頑張れ」を言わないようにしたんです。

もちろん、頑張らなければいけない時には頑張

らないといけません、人間は頑張り続けられません。100%の力で永遠に走れるかという無理で、せいぜい1キロぐらいでしょう。70%のぐらいの力で余裕を持って動く人間が一番いい仕事ができると思います。そうやってメンバーには7割ぐらいの力で仕事をやってもらいつつ、それでも儲かる仕組みをつくるのが経営者の仕事だと思います。

経営者も部下も必死でやらないと利益が上がらないという企業は長続きしません。普通に、無理せず、仕事して、それなりの利益が出るという形が企業にとって一番いい状態です。ですから、うちには売上げ目標も利益目標もありません。売上げが急減するような事態があれば、店長に「どうしたの」と聞きますが、そこでも「頑張り」という言葉は絶対に使いません。私なりの改善法を提示しますが、採用する、しないは店長にすべて任せています。社内の一部からは「放牧マネジメント」と呼ばれています。

自分の会社は自分がいなくなったらすぐにつぶれると豪語する社長がいますが、格好悪いですね。経営者は頑張ったらいけないんです。極端なことを言えば、普段はゴルフをしたり、お酒を飲んだりして遊んでいた方がいいんです。その前提として、自分がいなくても儲かる仕組みをつくっておかなければなりません。

世の中、何が起こるかわかりません。非常時に火事場の馬鹿力を出すのが経営者の仕事です。経営者が必死に頑張っている姿を日常的に社員に見せるべきではないし、そういう頑張りを部下に強要するものでもないと思います。

### 身体を使わないと経営の本質はわからない

高野 私たちの直売所は農家からの出資だけで成

り立っていて、計11名が働いています。それまで農家だった人が社長をやっています。最初、その人は、社長は何をすべきかをまったく理解していませんでした。創業の1週間前になっても直売所の中に商品が何も並んでいなかったんです。「大丈夫ですか」と聞いたら、「農家に声をかけたいんですが、誰も商品を持ち込んでくれないんです」という返事でした。つまり、人のせいにしていたんです。私はこう言いました。「農家が品物を出してくれなかったら、何度も足を運び相手をその気にさせること。それが社長の役目です」と。その人が重い腰を上げ、その通りやってみたものの、やはり品物が足りず、最後は社長自ら車を出して集めてきてようやくスタートできました。売れ始めると現金なもので、各農家が自分たちで持ってきてくれるようになりました。

人間は、やって見せて、やらせて見て、最後に納得させないと動きません。要するに自転車に乗るのと同じです。補助輪を取った自転車に初めて乗る場合、誰でも必ずひっくり返ります。それを繰り返しながら、必死で漕いでいるうちに、いつの間にか乗れるようになっていきます。経営もそうです。身体を使わないとわからないんです。立派な経営書を100冊読んだ人が経営者になっても、うまく行きません。経験がないからです。物事の本当の意味は身体を使わないとわからないようになっていきます。ある情報を知っているということ、自分の身体を通じて理解しているというのは次元が違う話だ、と思っています。

以上が内部人材の話ですが、外部人材に関しては、例えば、私たちの主力商品である「能登神子原米」という名前を米袋に書いていただいたのが、エルメスの仕事も担当している吉川壽一先生でした。ただし、お金はかけていません。米30キロを贈り、「先生、村を救うと思ってください」

と言って書いていただきました。何でも言うてみるものです。

また自分たちだけでできないことは外部のパートナーと一緒にやっています。例えば、農協と組んで、農薬や肥料、除草剤を使わない米づくり、野菜づくりをやっています。自然栽培といます。それを、今まで反目していた農協と一緒にやっているんです。あの農協が、農薬は厳禁、肥料も使わない、除草剤ももってほか、と農家に指導しているんです。今までと真反対の言葉です。そう、相手に「変わってくれ」といっても無理なんです。相手が変わるように仕向けることが大切です。

### 「見られている」を常に意識させる

**澄川** 中澤さんは冒頭、「20年間、働きまくって疲れた」と言われましたが、うちの従業員は35歳を筆頭に、みんなまだ若いんです。男なら、働いて、働いて、働きまくるときがあっという、と思っ、今は働きまくらせています。「奴隷のように働いて王様のように遊ぶ」のが僕のモットーで、僕も働きまくっています。僕らは、幸い師匠と弟子の関係が築ける伝統的製造業で働いているわけですが、時代の趨勢からいって、最後の世代かもしれませんので、僕の仕事を従業員に背中で見せるようにしています。

彼らには「常に人に見られていると思いなさい」とよく言います。給料が上がるにはどうすればいいかという、社長である僕に、「気持ちよく、てきぱき働いているな」と思われるようにすればいいのです。「空気が読めて、人の気持ちがわかるようになりなさい」とも言います。お客様がいらして靴を脱いだら、帰る時、履きやすいよう、向きを反対に変えておく。「そういう心遣い

をしなさい」と。まだ若い従業員が多いので「女性にもてるようにしなさい」とも言います。どうすればいいか。まず清潔にする。相手の気持ちを読んで、楽しくなくても楽しそうにする。ここでもやはり「見られている」という意識が大切です。酒造業界で僕は年齢がかなり下のほうなので、自然にそうせざるを得なかった自身の経験から来ているのかもしれませんが。

### 萩ブランドの確立を目指す連携プロジェクト

**鍋山** ありがとうございます。それぞれの人材活用の工夫についてお話いただきましたが、時間の制約がありますので、最後に、今後の展望について、一言ずつ、お話しただけですでしょうか。

**中澤** 『しーまーと』というリアルな店舗の売上げは今年くらいがピークで、その後は落ちていくと思います。というのは、われわれの主要顧客である地域住民の数が減っていくからです。また、観光地間の競争も全国的に厳しいので、観光客も含めた交流人口という面から見ても、明るい見通しはあまりありません。

対策は数年前から考え実行してきました。結論は「マーケットを変えればいい」ということで、5年前から東京を視野に入れ始めたのです。萩の魚は全国で戦えるブランド力を持っていますので、「首都圏の富裕層に高く買ってもらいたい」と思ったのです。5年間の努力がようやく実ってきて、毎日、取り引きしてくれる店がいくつか出てきています。

最初から、絶対に取り引きしたいと思い、アタックをかけたのが高級スーパーの紀ノ国屋です。つい先日も、生鮮部長に山口まで来ていただき、研修の講師をつとめていただきました。今は

そんなよい関係になったのですが、以前はボタンのかけ違いもありました。そんな苦労も重ねながら、何とか東京で販路を拡大できそうなので、店舗の売上げが落ちる分をそちらでカバーしていきます。

一方、『シーマーと』は協同組合形式で運営しています。利益を出しても、すべて組合員に配当しなければならないので、本体としてはあまり意味がありません。そこで、利益追求に血道をあけるよりも、経営自体は順調なので、萩ならではの農水産資源の力を使って萩市自体のPRにも取り組んでいます。

もちろん、われわれ単体では不可能なので、萩市役所はじめ、農協、漁協、商工会議所、観光協会、旅館組合、飲食業組合など、いろいろな方々とプロジェクトを組んで進めています。

その一貫として、市長に、「萩市の優良な産品を首都圏に持っていきたいので、市役所に専門部署をつくってください」と直訴したら、「萩ブランド流通開発室」という市長特命セクションを設けてくれました。専任職員もいて、私どもの事務所に出向してもらっています。もう2年半になりますが、その人は東京と萩を頻繁に往復しながら大活躍しています。まさにスーパー公務員です。

このプロジェクトに関しては、最も頑張っているのが萩市長です。私も全国、たくさんの市や町を訪ねましたが、今の萩市ほど、行政が町おこしに熱心なところははありません。マグロの幼魚であるヨコワという魚のブランド化に取り組んでいます。10年前は、町おこしに関してそんなに熱心な自治体ではありませんでした。私が業界と業界をつなぐコーディネーター役として働いていることも微力ながら功を奏し、一度、輪がうまく回り始めると、その輪がますます大きくなっていくのを感じます。手つかずの眠

れる資源が萩にはたくさんあります。われわれも志を高く持ち、組合のためというよりは、萩市民のために今度も色々やっていきたい、と思っています。

## 自然栽培の農産物があればTPPも大歓迎

**高野** 昨今、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）に関する議論が盛んですが、私たちは2年前から対策を考えています。先ほど申し上げた農産物の自然栽培です。アメリカでさかんな遺伝子組み換え食品や、そこから採れた種を撒いても芽が出ない一代交配種の農産物は腐りやすいんです。農薬、肥料、除草剤など、余計なものをたくさん使うからです。私たちはそれらを全く使わない農産物をつくっていて、来年は経済産業省と一緒にフランスに売り込みに行きます。

農林水産省はTPPに反対ですが、私たちは大賛成です。鎧をつけずに戦うから負けるんです。われわれの鎧は自然栽培の農産物です。腐らずに枯れていく野菜を売っている店は世界中どこにもありません。それを世界に先駆けてつくろうとしています。この技術は日本の宝だと思います。

先ほどもお話したように、農協と一緒にやっているんですが、農協は農薬が売れなかったら儲からないじゃないか、という人がいるかもしれません。ご心配いりません。つくった米が1カ月とたたないうちに完売しました。農家に行く手取りもはっきりさせました。1キロ700円で売って、うち200円が農協の手数料、500円が農家へ行きます。普通の米をつくるより農家にとっては高いんです。

これは海外に向けた戦略的な農産物なのです。単なる食料ではないのです。戦後のアメリカがとった政策と同じです。アメリカは麦とトウモロ

コシを日本に輸出してきましたが、それらは食料ではなく、戦略物資という位置づけでした。日本の農業が弱いのは戦略物資がないからです。私たちはその戦略物資を開発し、世界に持っていかうとしています。

こんなことを考えている農協は、日本広しといえども、羽咋、宮城県加美よつば、岡山、この3つだけです。それが一堂に会し、11月6日に最初の全国大会を開きました。お互い協力し、ないものを補完し合いながら、日本の農業の新たな道筋を模索しています。そういうことで農業にもきらりと希望が見えているんです。希望というのは真っ暗なときこそ見えるんですよ。

### 何より従業員の幸せが大切

**澄川** 「日本酒業界をこうしよう」「こうしたい」とか、沢山言いたいことがあるんですが、言い始めるときりがありませんので、ひとつだけ言わせてください。僕は「明日から注文が一本も入らなかったらどうしよう」ということばかりを考えている非常に後ろ向きな人間なので、一日一日、悔いのないように過ごせればいい、と本当に思っています。欲張りなことを少しだけ言うと、僕や従業員が今より少しでも幸せになればいい、と思います。企業にはなれない家業以上企業未満の立ち位置をこれからも守っていければいいと、そうも思っています。

**鍋山** ありがとうございます。では全体を通して、中森先生と内田先生から一言ずついただきたいと思えます。

**中森** 物事を多面的にとらえることが大切だ、と改めて思いました。私が研究している知的資産経営という分野でも、例えば資本金という尺度だけで見ると、弱小としか言えない企業が、他の尺度

を用いると超優良企業だったりするわけです。

地域の強みというのもいろいろあると思います。地元の人たちの尺度ではなく、違う尺度で評価し、その強みをうまくプロモーションしていくことに三人は取り組んできたわけです。そういう尺度にまずは気づくことが大切です。気づくためにこそ、物事を多面的にとらえる訓練を意識的に行うことが重要だと思いました。

**内田** 三人の最後の話も非常に興味深かったと思います。高野さんは、以前は対立していた農協と組んで、まったく新しい自然栽培を始めています。農協もすごくて、非常に大きな収入源である農薬を捨ててまでして次を目指しているわけです。中澤さんは菘市と組んで菘ブランドをつくり、首都圏市場に打って出ようとしているわけですが、市役所から出向している営業活動に専念する職員が中澤さんたちの事務所にいるのが面白いですね。澄川さんが属している酒造組合も日本酒のマーケット拡大のためにかなり積極的な営業活動を行っているとお聞きしました。

お話を聞いて、市役所や農協、漁協、商工会議所といった公共機関あるいは半公共機関の役割が少しずつ変わってきているのではないかと、思いました。農産物や水産物を集荷し、しかるべき流通に出荷していくのが従来の農協、漁協の役割です。また商工業者の経営を安定させるために、彼らの声を吸い上げて政府に伝えていくのが市役所や商工会議所の重要な役割でした。そうした従来からの役割に加え、さまざまな人や組織と協働しながら、特徴ある商品を自分たちでつくり上げ、新しい販路開拓も含め、それらを最も高く売ってくれる組織や場所に積極的に売り込んでいく。そこに、地域の活性化が成功する鍵があるのではないのでしょうか。

**鍋山** 三人のお話に共通していたのは、熱意と



愛、そして知恵だったと思います。私だけではなくきつと聴衆の皆さんも、この会が終わった後、『シーマーと』に行きたくなり、羽咋市を訪れたくなり、『東洋美人』を飲みたくなったのではないのでしょうか。長い時間おつき合いいただきましてありがとうございました。これでパネル・ディスカッションを終わらせていただきます。