

5%を選んだ先につかんだもの

株式会社熊野古道おわせ支配人

伊東 将志さん

人と違った選択をすることは勇気がいる。皆が右を選ぶなら、右を選んでおいたほうが無難だし、なんだか安心できる。だが、リスクがあったとしても、自分の直感を信じて皆が選ばない道を選ぶことで、見えてくる景色がある。

まちが大きく動く時

漁業と林業、火力発電所により栄えてきた尾鷲市で「観光」という意識が芽生えたのは、熊野古道を含む「紀伊山地の霊場と参詣道」の世界遺産登録がきっかけだった。地元経済界の取りまとめ役を担う尾鷲商工会議所は、市役所と官民一体で地域活性化につなげていこうと議論を重ねていた。

尾鷲商工会議所では業種ごとに林業や水産業など8つの部会があり、職員は各事務局としてサポートする。観光サービス業部会の事務局を担当していた伊東将志さんは、資料作成やお茶出しをしながら、「なんか面白い

なってきたな」と感じていた。

「もともと商工会議所は、地元商工業者の意見を聞いて然るべきところに要望してきた組織です。尾鷲では火力発電所や高速道路が建設された時などに地元経済界の意見を取りまとめましたが、インフラの整備に伴い、その役割も減っていました。そんな中、久しぶりにまちが大きく動き出しそうワクワクしました。関係者たちが喧々諤々と意見を交わしている姿を見て、自分もまちが変わっていく瞬間に関わっていきたくと思いました」

伊東さんの本業は、尾鷲商工会議所の「経営指導員」だった。その任務は地元商工業者の経営支援をメインに、青色申告や

【いとう・まさし】1974年三重県尾鷲市生まれ。1992年、尾鷲商工会議所に入所。会員企業の青色申告を代行する記帳指導員としてキャリアをスタートさせ、記帳指導専任、経営指導員として地元企業をサポートしてきた。2007年、尾鷲商工会議所が中心となって設立された株式会社熊野古道おわせに出向、物販・飲食事業と温泉施設事業の2つの立ち上げを任される。2012年、尾鷲商工会議所に戻り日本では初となる商工会議所による「長期実践型インターンシップ・プログラム」を事業化。2014年、尾鷲商工会議所を退社し現職。内閣府地域活性化伝道師も務める。

労働保険手続などの事務代行、政府系融資を受けるための申請書を作成することである。

世界遺産登録を契機として、尾鷲市役所は県立熊野古道センターからすぐの場所に商業施設の建設を決めたが、運営については指定管理者制度を取り入れ、その指定を受けることを前提に「株式会社熊野古道おわせ」が設立された。



古民家を活用した物販・飲食施設「夢古道おわせ」では、観光情報発信や地域の女性たちによる地産地消の料理が提供されている



背水の陣で挑んだ経営

新会社の設立にあたっては、尾鷲商工会議所の会員をメインに出資者を募った。ただ、経営にあたる人材が見つからない。会員には自社の経営がある。その上、新会社に対する人々の見通しは厳しかった。まちはずれにある建設予定地には、倒産した観光ホテルが撤去されないうまま残っていて、辺りに暗い影を落としていたからだ。「あんなところにお客さんなんか来ないって。失敗するよ——否定的な意見が大勢を占める中、伊東さんは運営に名乗りを上げた。

「成功するという意見が少ないからこそ、挑戦

してみたいと思ったんです」

伊東さんは商工会議所からの出向という形で、新会社の経営を託された。経営指導員自身が経営にあたることについて、全国の経営指導員仲間からは心配の声が寄せられた。「もし失敗したら戻って来れないよ。経営に失敗した経営指導員の話なんて、誰が聞く?」。だが、伊東さんは「事業立ち上げを経験することで、もつと良い経営支援ができるようになるんじゃないか」とプラスに発想した。経営指導員として企業にアドバイスをしていると、「机上の空論だろう?」「物一つ売ったことないくせに」と鼻で笑われることもあった。「すごくいい経験ができると思いましたし、まちのために何かを変えたかった」

新会社では、物販・飲食施設「夢古道おわせ」と温浴施設「夢古道の湯」の2つを運営していく。伊東さんは事業計画を立て、まずは「夢古道おわせ」を立ち上げることにした。2007年4月の開業をめざし、さつそく動き出した。目玉は地元食材を使った「お母ちゃんのランチバイキング」と決まったが、レストランの内装も什器も一から揃えなければならぬ。コーヒーの淹れ方すら知らなかった伊東さんの拠り所となったのは、経営指導員の時に学んだ豊富な知識だ。「成功店を徹底的に調査する」を実践し、成功店に足を運んで「メジャーでイスやテーブルの高さ、食器のサイズを測っては参考とした。」

「夢古道おわせ」が無事オープンしたのを

見届けるとあとは社員に任せ、翌年に開業が迫る「夢古道の湯」の準備に取り掛かった。物販・飲食施設同様、温浴施設の成功店に足を運んではその内装やサービスを調査していたところ、「夢古道おわせ」の売上げが思わしくないことを知らされた。資本金がわずか1年余りで底をつきそうな状況を突き付けられ、商売の難しさを痛感した。

開業に向け動いていた「夢古道の湯」として、温泉が出るわけではない。市では海洋深層水を売りにすると決めていたが、住民からは「温泉でもない施設に誰が行く?」という厳しい声も挙がっていた。新会社の経営状況は住民からの関心が高く、地元紙でも詳細に伝えられている。「これはヤバイ!」と感じた伊東さんは、精神的に追い詰められた——「このままでは事業を失敗させた張本人として、まちの人から後ろ指をさされるんじゃないか。」

背水の陣に追い込まれていた伊東さんは、「とにかく温浴施設を成功させるしかない」とマーケティング、広報、サービス内容とあらゆる角度から戦略を練った。わずか10分の距離にある自宅すら戻らず、妻に着替えをもつてきてもらうほどと仕事に没頭した。

そうして2008年4月、「夢古道の湯」はオープンした。紀伊半島では初となる海洋深層水の内風呂に加え、露天風呂からは風光明媚な尾鷲湾が見渡せる。伊東さんのメディア戦略は奏功し、オープン当初から客足は上々だった。その後も客足はおとろえず、以来、順調に売上げを伸ばし続けている。

高台にある物販・飲食施設「夢古道おわせ」と温浴施設「夢古道の湯」からは尾鷲湾とを熊野古道が走る山並みを一望できる



学生に試される、経営者側の研修

オープンから1年近く経った頃、株式会社熊野古道おわせに、三重県から長期インターンシップの話が持ちかけられた。「インターンシップ」とは、学生が在学中に企業などで就業体験をすること。実際に働いてみることで、自らの適性を知り、職業意識も醸成される。伊東さんは長期インターンシップの受入先として登録したものの、「こんな過疎地に、学生が来てくれるのか？」と半信半疑だった。しばらくすると、東京の大学に通う女子学生が応募してきた。地域活性化と女性が働く環境を学びたくて「お母ちゃんのランチバイキング」に興味をもったというのだ。

2カ月の研修期間中、学生に仕事を教えながら、伊東さんは自らの変化に気がついた。意識せずにやっていた仕事も、学生に見られていると思うと、緊張感をもって取り組みようになったのだ。

「最初にインターンシップの話をもらった時は、こちらが学生に何かを教えるんだと思っていましたが、そうじゃないと。これは学生に試される、経営者側の研修なんだと気づきました」女子学生はお母ちゃんのランチバイキングを運営する地元グループに取材し、地元農家と連携したその仕組みを、農村振興を目的とする「食アメニティ・コンテスト」に応募した。すると、農林水産大臣賞を受賞した。

「学生と一緒にやることで、新しい何かが起きる」と気づいた伊東さんは、積極的に県のインターンシップを受入れた。その一番の成功事例が、輪切りにしたヒノキの間伐材をお風呂に浮かべる「100のありがとう風呂」だ。間伐材にメッセージを書いて母の日や父の日などに感謝を伝えると同時に、ヒノキの香りに癒されるこのイベントは、全国約400軒の温浴施設に広がっている。



発案のヒントは、経営指導員としてヒアリングした木材会社の悩みにあった——「樹齢20年くらいの間伐材が一番売れない」。伊東さんは「だったら、それを売る仕組みをつくりたい」と思った。なかなか実行に移せなかったアイデアは、若い力を推進力にして形

にすることができた。尾鷲ヒノキブランドの復活と森林保全を同時に叶えるこの仕組みは、後にグッドデザイン賞を受賞している。

存在意義を見直してもらえれば

2012年4月、出向期間を終えて尾鷲商工会議所に戻ると、新しい会頭は組織の変革を掲げていた。新事業の提案を求められた伊東さんの頭には、すぐさま「長期インターンシップ」が浮かんだ。

「インターンシップは学生の成長物語だけではなく、経営者の研修になると考えたら、商工会議所で運営したほうがいいと思っただけです」

インターンシップには1日セミナーや数日間の職場見学など短期のものが多いが、伊東さんは長期にこだわった。

「学生と終始行動を共にし、泣いて笑って、ごはんも一緒に食べた経験こそが僕を変えたし、そうじゃないと経営者側も本気になれないと思ったからです」

会頭の賛同を得て、伊東さんは事業化に向け奔走した。尾鷲商工会議所の約900軒の会員はすべて受入企業になり得るとし、日本初となる「商工会議所による長期実践型インターンシップ・プログラム」を実現させた。本気の学生が来ることで、経営者を本気にさせ、まちを変えていくことができる。ただ、そこには本気の学生と経営者をマッチングさせるコーディネーターが欠かせない。では、コーディネーター役はどうするのか？ 伊東

さんは商工会議所の経営指導員こそコーディネーターにふさわしいと考えていた。地域の経営者と信頼関係を築き、地元商工業者の情報をもっているからだ。経営指導員がコーディネーターを兼務できれば、新たな人件費も不要となる。

「何より、経営指導員の存在意義をもう一度見直してもらえませんか？ かけになれば、という思いがありました」

かつては地元経済界の取りまとめ役として圧倒的な存在感を放っていた商工会議所も、「会費を払ってまで所属するメリットは？」など目先のメリットばかりが取りざたされるようになっていた。経営指導員についても、効果が出るまで時間がかかる経営支援より、効果が見えやすい事務代行に軸足を置きがちだった。だが、経営指導員の本来の役割は、地元商工業者の経営支援である。

「どんな田舎でも、面白そう！」と思ってもらえるものがあれば、学生を集められます。そのカギを握るのが地元商工業者への丁寧なヒアリングで、それはもともと経営指導員がやっていたことです」

尾鷲商工会議所の長期実践型インターンシップ・プログラムで応募してきた学生と地元商工業者をマッチングすると、経営者から「なんでうちみたいな会社にこんな優秀な学生が来てくれるの！」と驚嘆の声が挙がることも少なくなかった。

「地域を学びたいければ地域に行くし、面白いプロジェクトに関わりたければ、それをやってい

るところに行けばいい。場所なんて気にしないという若者は増えています。すべてが決まったあとに、どこかで尾鷲ってどこにあるんですか？」と聞かれることもあるくらいですよ」

渡されたバトンを次の世代へ

伊東さんは40歳を機に、22年間勤めた尾鷲商工会議所を退職し、株式会社熊野古道おわせの社員になった。

「定年まであと20年と考えた時、リスクはあるけど、こつちのほうは何かを起こせる気がしたんです」

長期実践型インターンシップ・プログラムで培った手法は社会人に応用し、市が取り組む地域おこし協力隊の事業をサポートしている。市内にある限界集落の一つ九鬼地区の地域おこし協力隊募集に際しては、「つどいを復活させて、つどいを取り戻す」というプロジェクトを中間支援した。同地区では10年前に最後の喫茶店が閉店して以降、飲食店が皆無となっていた。その店名「つどい」と「つどえる場所が無くなって寂しい」というお年寄りたちの声を掛け合わせたネーミングは、伊東さん自身「おもしろ！」と思った。「プロジェクト設計をする時に意識しているのは、何なら自分がやりたい」と思えるかどうか。最初のインターンシップで出会ったコーディネーターから教わったことで、今でも大切にしています」

「課題解決型のプロジェクトが好き」と

いう伊東さんにとって、課題が山積している田舎は最高のフィールドである。

「小さな集落で成功事例をつくり、その手法を開示して、同じ課題を抱える集落で役立ててもらいたい」

高齢化において世界最先端をいく日本は、それに伴う課題にもいち早く直面する。課題解決の成功事例をつくり出すことができれば、世界のモデルになれるかもしれない。

「田舎で挑戦し続けていることに、僕の価値があるのだと思います。田舎にいなければ、僕が僕でなくなる」

伊東さんはセルフブランディングの観点からも、田舎でやることにこだわっている。それは、高校時代、同級生の約95%が地元を離れる中「地元に残る」という選択をした時から、一度もブレたことはない。

「皆と同じことをするより、5%の道を選んだほうが、レアで面白い人生になりそうですよ」
18歳で尾鷲商工会議所に入所した伊東さんは、ベテラン経営者たちに可愛がってもらった。「これからはお前らの時代だ」と肩を叩かれ、身が引き締まった。

「このまちをつくってきた人たちから渡されたバトンを、次の世代につないでいくこと、それが自分の役割だと思っています。先人たちが大事にしてきたこのまちのために、自分も力を尽くしていきたい」

18歳の時に選んだ「5%の道」は、伊東さんの想像以上に人生を面白くしている。

取材・執筆／ライター 更田沙良