

いま、田舎ブランドが おもしろい！

脱公務員の企業よもやま話

第二回 夢は世界市場



緒方 英雄

株式会社 おおやま夢工房 取締役総支配人

【おがたひでお】昭和40年、大分県日田郡大山町(平成17年に日田市へ吸収合併)役場に就職。総務、広報、企画などの部門を担当し、総務課長、参事を経て平成14年3月に退職、同年4月にオープン間近な「豊後・大山ひびきの郷」の支配人に就任。この間、「豊の国ふるさと祭り」や「梅干しの全国コンクール」「九州ダムサミット」など手がける。大分県里の駅ネットワーク理事、NPO法人「まちづくりビジネス支援ネットワーク」理事などを努める。63歳。

梅栗植えてハワイへ行こう！

少し町の農業について触れてみたいと思います。今から五〇年前、先輩達は米を梅や栗に代えるという農業改革を行ないました。米を作らなければ農家ではないと言われた時代、国や県の指導を断つての決断でした。当時、梅は家庭での梅酒造りの影響もあって需要も多く、青いダイヤともてはやされました。「梅栗植えてハワイへ行こう」の合言葉のもと、農家は梅栽培に夢中になりましたし、米を果樹に代えたことで大山の農家は、従来の耕種農業から知識集約化産業への取り組み

みを始めました。この意識変化は、これ以降の大山農業展開にとって大きな力となりました。

その後、農業の中心は^{すもも}李やぶどう、梨といった果樹・キノコの菌床栽培、特殊野菜等と変遷はありましたが、五〇年間、梅栽培は一貫して続けられました。そして、農産物を消費地へ提供することで農家の生活は守られてきましたが、大山の農家に変化が表れたのはバブルがはじけ、農産物の輸入自由化による低価格競争が始まった平成五年ごろでした。

生産販売額は停滞し、生活できない農業の後継者は新しい仕事を求めて

町から出て行きました。農協が中心となって都市部への直販店展開等の流通改革をも試みましたが、現状維持が精いっぱいでは良くなりませんでした。

地域づくり株式会社設立

「地域づくりは駄目さの議論ではなく、地域の持つポテンシャルをどう拡大していくかだ。」新しく町長に就任した三笠善八郎(現 株式会社おおよま夢工房社長)は三つの戦略を掲げました。ひとつは素材型産業を底上げする意味での新しい産業を作り上げることです。これには地産地消を拡大するための集客施設の建設や運営、商

品開発、あるいは交流人口を増大させるためのシステムづくりでした。二つ目は二一世紀に誇れる環境資産を残すことです。上流のダム群や発電所の建設によって水量が減少した大山川の水量増加や、台風等で被害にあった山林等の復興でした。そして三つ目は、これらの事業を上手く展開できる組織の構築でありました。

具体的には地域の運営や経営は産業間の垣根や官民の境界、さらには市町村界、県界、あるいは国を飛び越えての連携と協働が必要との認識から、役員、農協、商工会に代わるべき組織として「株式会社おおやま夢工房」が地域づくり会社として設立されました。もちろん行政出資の第三セクターですが、民間会社や住民も出資し、その数も三〇〇名を超えました。中には投資家も数名いて株主総会はいつも緊張感に包まれ、その中から会社経営の厳しさや対応策、あるいは緊張感の持続といったものを学んできました。

福岡都市圏との連携

素材型産業に特化したまちから、サービス産業をも含めた産業の構造改革に取り組みました。「農業は観光とドッキングするような甘いものではない。」農業団体や議会等からの抵抗もありましたが、あえて交流も含めて観

光に取り組むこととしました。と言っても「どの地域をターゲットに何をなぞ行うのか」を明確にしなければなりません。

まず、時間距離にして一時間三分のエリアにある福岡都市圏を交流や連携先に選びました。ここは単に人口が多いとか近いというだけでなく、現在建設中の大山ダムで新しい水道水の需給関係も生まれるからです。

交流や連携は双方にとってWin-Winの関係が大事であることから、福岡市や国の支援を受けて福岡市に「大山（現在は合併して日田）生活館 事館 in 福岡」を建設しました。領事以下スタッフは福岡市民に対して大山のまちづくりを情報発信すると共に、都市住民の農山村に対する要望や思いをまとめていきました。特に、こうした小さな田舎町の元気な活動はマスコミや福岡経済界も注目するところとなり、大山は福岡市民にとって徐々に気になる町となってきました。

アノコロジィから ナツカシナジィへ

台風で荒廃した水源地の山林を守つていこうと、福岡市内のNPOや大学が「森の大学」を大山に開設し、休日を利用して学生らによる植栽や下刈作業が始まりました。別のNPOは子

供たちのキャンプ地に大山を選んでくれました。このことを契機として、より多くの人達を友人として迎えるための準備が始まりました。まちで最も風光明媚な響き渓谷を見渡せる台地に、温泉・宿泊・レストラン・リキュール工場・体験工房などを建設しました。隣接地は最初の梅が植えられた歴史的な農業革命の場所でもあることから、同じ観光でも「産業観光」という位置づけを明確にしました。特に名称については人と人、人と自然が響きあうという思いを込め「ひびきの郷」としました。

一方では、かつての大山川のように水辺ににぎわいを戻そうと、国土交通省の支援のもとに農産物等直販施設「水辺の郷おおやま」がオープンしました。道の駅ではありませんが地域の一番店を目指し、レストランの料理長やパティシエは福岡市から超一流を採用しました。この一〇年間、地域づくりのキーワードのひとつに「アノコロジィ」懐かしさがあつたと思います。しかし、変化を好む多くの人たちが次に求めるのは懐かしさプラス新しさ、つまり「ナツカシナジィ」との思いから、料理等も田舎の素材を使った創造洋風料理等、新しい取り組みへ挑戦しています。こうした誘客活動は一年間で六〇万人の観光客を迎えるまでになりました。



樹齢50年の梅園



開花時期の梅園

高級梅酒の開発へ

新しい商品開発も株式会社おおよま 夢工房の大きな仕事です。梅干しの全国コンクール開催を機に梅干しの産業化に成功した事例を持つ町では、梅の付加価値を高める方策として特産の梅を使ったリキュールの開発に踏み切りました。しかし、酒造免許の取得は相 当に困難を伴う作業でした。

許認可の担当窓口で日本型食文化の創造や交流型農業振興の企業化、あるいは民間活力を取り込んだ新規大山プロジェクトといった梅酒の製造が及ぼす経済・文化の効果について説明しましたが興味は示してくれませ

でした。要はロマンではなく数字というわけです。結果として「酒は既存のメーカーさんにまかせたら。」という冷やかな答えでした。リキュールの監督官庁としては文化論でなく、田舎の小さな会社の存続を心配しての発言であつたでしょう。一村一品運動でいう自前主義に限界を感じました。

ニッカウキスキーと技術提携

一流の商品を作るためには素材が優れていることは勿論、一流の加工技術者や加工システムが必要でした。どうせやるならと連携先にニッカウキスキーを選びましたが、手前勝手な選択にだれもが信用しませんでした。断られるのを覚悟でニッカ本社を訪ねました。担当重役から「大分にもよいメーカーがあるのに、なぜ、ニッカなの！」と聞かれた時、かつて梅園に斎藤茂吉の歌碑を建立した時の苦勞話が思い出されました。

「万葉集では随分と梅の花が詠まれています。句の表現で「吹雪く」という表現が使われています。桜と違って、梅の花は人の前で咲いたり、散ったりしないものです。こうした楚々とした梅を扱う業種ですから、企業イメージとしても地味で歴史があり、本物の技術ということを考えました。」よい梅酒を作りたいというストレート

な話より、梅に対するこだわりや愛着がより以上示せたのではないかと密かに思いました。熱意は磁石と言いますが一〇日ほどしてニッカ側からうれしい便りが届きました。

もちろん、こうしたテーブルに着くまで、担当者とはニッカの技術サイドの交流や、当時のニッカの竹鶴会長が毎回出席していた九州工場「ニッカ樽の会」での情報交換があつたことも事実です。そして間もなく「大山の人に納得いく酒を造ってこい。」という大変な任務を背負って、ニッカで最も若い工場長だった技術者が着任しました。工場の設計、梅などを使ったリキュールの開発、許認可の作業などハードなスケジュールをこなしてくれました。



リキュール工場

ファッションとしての機能

開業して二年、開発したりキュールの売り上げは伸びませんでした。梅農家に対し、市場出荷と比べると倍以上の価格保証をしましたが、それに見合う量の伸びは期待できませんでした。なぜ売れないのか。先行している他メーカーとの違いがどこにあるかなど議論の末、梅酒は大衆酒だから安いというイメージを取り除き、逆に梅酒は高級酒、高いという路線に挑戦することにしました。ニッカから派遣された技術者が年代物の梅酒を使い高級酒を開発してくれました。あとはボトルデザインやパッケージの工夫です。ボトルは知り合いのワインメーカーの



里山産業活性化委員会（農工商連携）

社長が輸入業者を紹介してくれました。イタリアとドイツのボトルに興味を持ち、海外の市場を視野に入れてパッケージも風呂敷を使うことや、和服の留め袖をイメージし、そのことを女性のデザイナーにぶつけました。従来の商品に比べると、ファッション性と言う点では相当に満足度の高い商品となりました。あとは価格と話題性をどのように創っていくかでした。

二〇〇ミリリットルで二五〇〇円、これだけの価格のものを国内で売るのはたしかに難題でした。要はその価格に値するリキュールかどうかであり、その審査をフランスのボルドーで受けることにしました。日本人にとっては馴染みのあるワインの町であり、長い間にわたってブランドを守り続けてきた市民の本物を見分ける舌や目に期待をしたからです。

商品発表をフランスのボルドーで

ボルドーで開催される二年に一度のワインフェスティバルには、ボルドーと姉妹町である福岡市の協力もあって出展することが出来ました。日本から同じような思いを持つメーカーが日本酒や焼酎などを持ち込んでい

ました。その中で試飲者のアンケート調査で九〇%を超す人が当社の梅酒を認めてくれました。今はインングラントでウイスキーの研究を行っている当社の初代工場長西川氏も現地へ駆けつけ喜んでくれました。良いことは重なるもので、若い頃、地域づくりの現場で取材をしていた知り合いの記者がパリ支局長になっていたのは驚きでした。彼の書いた記事が日本に送られ田舎のリキュールメーカーが一躍、関係者に知られることとなりました。



ボルドーで絶賛された高級梅酒

この情報はやがてテレビ局に伝わり、朝の人気番組でも取り上げられ、視聴者から終日、電話やFAX、メールを戴きました。自社商品をより多くの人に知ってもらうことは大事なことです。その際のメディアを考えると、一般大衆への浸透度合いとしては理性型の活字メディアより、感性型のメディアに分があるのかと思いました。大衆の動きはやがて酒屋や飲み屋に飛び火し、勢いは問屋まで及びました。

いま、リキュールは国内市場はもとより、アメリカや台湾、香港にも輸出され、ロシア、スペイン等からも商談が舞い込んでいます。開業して六年、新たな需要量に対応するため、工場の増設工事がこの秋に始まりました。



梅干しの果肉を使ったドレッシング (写真左)
梅エキスで作ったサプリメント (写真右)

「Know-how」から 「Know-who」へ

梅干しや梅酒といった小さな成功例は、周囲の人に達成感や成就感を与え、その心地よさが更なる梅商品の開発へと向かわせました。梅を素材に健康、安全、おいしさをキーワードとして開発委員会が設立され、この委員会には大学、研究機関、企業、行政、(県・市)、農協、梅生産者等が参加しました。毎月一回ないし二回行われた委員会は、それぞれの立場から侃々諤々、意見をまとめては試作、さらに意見を求め合うという繰り返しでした。中でもマーケットの分析、製造工程とシステムの問題点なども議論され、商品を開発する側としては、消費者が望むプロセスを含めてトータルに商品が語れるという強さを身につけることができました。

この春、梅を知りつくした大山から、梅の持つすごい力をギュッと集めた「梅ドレッシング」と梅エキスを使った「サプリメント」が誕生しました。仮に委員会の構成メンバーが個々に取り組んだとしたら相当な労力と時間、経費を要したと思います。しかし、連携することによって短期間に安いコストで商品化が可能になりました。大山では既に次期商品として、香港市

場から要望の多い「高級梅ジュース」の開発への取り組みを始めました。

この取り組みを通じて感じたことは、英語で「Know-how」いかにしてという言葉がありますが、農商工連携は「Know-who」誰を知っているかが鍵を握っているのだと思いました。こうした動きは農林水産省や経済産業省の「農商工連携88選」にも推奨された大きな自信となりました。

いま日本の加工食品の市場は八五兆円といわれています。その中で純粋な意味での国産品は一二兆円です。日本を資源小国とする思考は、本来、資源として持ち合わせている農業や林業にも及んでいるとしたら改めていかなければなりません。その改革のプロジェクトが「農商工連携」だと思っています。

私自身、時代が混沌としている時だけに、地域資源を上手に生かしていく夢やビジョンを創り、自らも行動しながら周りの人を感化し、動機づけていくビジョナリスト、あるいは地域の協働のプロジェクトを動かすプロジェクト・マネージャとしての資質をより磨いていきたいと日々努力しています。