

第5章 「地域おこし」地域リーダーの特徴

(1) 「地域おこし」地域リーダーの特徴

今回、調査対象となった「地域おこし」地域リーダーへのインタビュー調査結果から、リーダー4名の「戦略性」と「信頼性」以外の特徴を整理する。

①プロフィール

(a) 年齢

40歳代が1名、50歳代が2名、不明が1名であった。

(b) 出身地

調査対象となった地域リーダーに出身地を聞くと、リーダーとして活躍している地域内（同一行政区域内）の出身者が4名で、全員が地域内出身者であった。

(c) 地域外経験の有無

調査対象となった地域リーダーで、地域外（出身地と同一都道府県外）で暮らした経験（学生時代を過ごした経験、地域外で勤務した経験）のある者は3名、地域内でしか暮らした経験がない者は1名であった。

(d) 企業勤務経験の有無

調査対象となった地域リーダーに、リーダーになる前に企業で勤務した経験があるかどうかを尋ねたところ、4名全員が企業で勤務した経験があった。

②活動のきっかけ

今回調査対象とした地域リーダー4名が、リーダーとして活動を行うことになったきっかけを、個人的要因と社会的要因に区分した。

(a) 個人的な要因

個人的な要因がきっかけとなって、地域リーダーとしての活動を開始した人は、1名（民間出身）である。その内容は、以下のとおりである。

・1998年（平成10年）に「静岡・みらい・人づくり塾」に参加したことから。（渡邊氏：富士宮やきそば学会 50歳代）

(b) 社会的な要因

社会的な事件や要因がきっかけとなって、地域リーダーとして活動を開始したのは、3名（全員民間出身）のリーダーである。その内容は、以下のとおりである。

・JR 近江今津駅周辺の商店街が、駅から少し離れた国道沿いに郊外型の大型店が出店した後、目に見えて廃れていくのが分かり、大型店郊外進出で廃れていく地元商店街の活性

化ができればいいと思ったことから。(前川氏：cafeLac)

・新潟県燕市と三条市には、それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。2006年(平成18年)、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、デザイン研究会のメンバーが「両市が一体となってJAPANブランド育成支援事業に取り組むこと」を両市長に提案したこと。(玉川氏：燕三条プライドプロジェクト 40歳代)

(2)「地域おこし」地域リーダーのインタビュー調査結果

ここでは、「地域おこし」地域リーダー4名の事例を示す。

⑨前川 禮子（まえがわ れいこ）氏

～湖畔のカフェ「cafe Lac」店長として地域の活性化を目指す～

- ・所属： コミュニティビジネス湖畔のカフェ「cafe Lac」店長
高島市商工会副会長
- ・住所： 〒520-1621 滋賀県高島市今津町今津 63 (cafeLac)
〒520-1217 滋賀県高島市安曇川町田中 89 (高島市商工会)
- ・インタビュー日時：2012年10月23日（火）

【プロフィール】

滋賀県生まれ。滋賀県高島郡旧今津町において、美容室を開業。旧今津町商工会サービス業部会に参加。理事を務めた。

2003年（平成15年）今津中心市街地活性化基本計画完成。

2004年度（平成16年度）より今津町商工会において中心市街地活性化事業実施、TMO立ち上げにかかわる。

2005年（平成17年）有限会社まちづくり近江今津設立。空き店舗活用等の担い手となる。

2006年（平成18年）10月 cafeLac（カフェラック）オープン。店長に就任、現在に至る。

(a)活動のきっかけ

前川氏は、もともとは、滋賀県高島郡今津町（現在の滋賀県高島市）で美容室を営んでいた。2002年（平成14年）からは、滋賀県今津商工会（現高島商工会今津支所）の女性部の部長で商工会理事をしていた。その頃から、JR 近江今津駅周辺の商店街が JR 近江今津駅から少し離れた国道沿いに郊外型の大型店が出店した後、目に見えて廃れていくのが、前川氏にも分かったという。そのような状況下、何とか近江今津全体の活性化ができればと思っていた矢先の2003年（平成15年）に、近江今津商工会会長から中心市街地活性化事業の立ち上げの話聞き、参加することにした。

2004年度（平成16年度）から「水が物語る周航のまち近江今津」というコンセプトで、自然共生型のまちづくりを目指して、他地域からの観光客を中心市街地に結び付けることを目的に、近江今津町商工会が中心市街地活性化事業を実施した。2005年（平成17年）には、TMO「有限会社まちづくり近江今津」が設立され、空き店舗活用の担い手となった。

「まちづくり近江今津」設立にあたって、滋賀県多賀町などの各地の先進事例の見学を行った。まず、立命館大学政策科学部高田昇教授（当時）に依頼して、滋賀県多賀町の「まちづくり」の事例を見学して、当時の多賀町商工会経営指導員の西澤哲氏の力強さに圧倒

されたという。

「まちづくり近江今津」では、年間観光客 40 万人が来所されたおり、その人達が近江今津の 6 つの商店街を周遊できるまちづくりを目指した。ここでは、①近江今津の町中に観光案内の説明標識を設置②湖畔の公園で観光客が一息つけるまちづくり③琵琶湖畔の「浜」の地域住民ボランティアによる一斉清掃④街道沿いの市街地から琵琶湖畔の「浜」に抜ける小道「ずし」の整備⑤文部科学省「伝統芸能伝承制度」への申請を行い、地元の幼稚園、小学校低学年児童向けの琴、三味線の出張授業の実施⑥「おいでやす近江今津」事業。中学校における課外授業の一環として、今津町内で採れた米やさつまいもを利用してカレーライスとケーキ作りを行うことを実施した。

前川氏は、2006 年（平成 18 年）10 月に近江今津の琵琶湖畔に「有限会社まちづくり近江今津」が開設した湖畔のカフェ「cafeLac」運営にも関わった。

前川氏が、この事業に参加しようとしたきっかけは、近江今津は琵琶湖に隣接した所に住民が生活している町があること、地元住民は、琵琶湖の景色をいつも見ながら暮らしているが、全国各地から当地を訪れる観光客が、この景色を見ながら寛げる場所があればいいなと前川氏が考えたことからである。

前川氏が、そのつもりになって近江今津を見回してみると、琵琶湖湖畔にこの景色を見ながらお茶を飲みながら寛げる店が 1 軒もない事に気付いたという。そこで、まちづくり会社で琵琶湖畔に適切な物件がないかと探した。当時、まちづくり会社に建物を新築できる資金は無かったので、琵琶湖畔の空き家を探した。そして、たまたま旧今津商工会の理事の一人が所有者である現在の建物が見つかり、その所有者から自由に改装を行う許可を得て、賃貸契約を結ぶことができたという。賃貸契約を結んだ当時は、この建物はブロック塀で囲まれていたという。また、庭先には松の木が茂っていたというが、前川氏達の「まちづくり」のメンバーで琵琶湖の風景が店から見られるように建物を改装して、2006 年（平成 18 年）10 月 19 日に cafeLac（カフェラック）としてオープンさせた。

(b) 具体的な活動内容

● 「cafeLac」の運営

「cafeLac」設立の目的は、地域を訪れた人に、琵琶湖の風景を見ながら日々の喧騒を忘れさせるゆったりとした空間を提供することにある。前川氏は、カフェラックが開業した 2006 年（平成 18 年）10 月当初から近江今津地域の活性化を願う女性グループ 4 名の代表者として運営に関わっている。女性ならではの気遣いと目で見て楽しい料理が評判となっている。現在は、祝日及び週末（金曜日土曜日日曜日）のみ 10 時～16 時の営業である。インターネットの口コミや雑誌の紹介で集客があり、来店者の約 6 割が遠方（京阪神地区が中心で遠くは福井県、岐阜県、愛知県名古屋市から）の客で、残り約 4 割が地元滋賀県からの客であるという。

2006 年（平成 18 年）当時、急に現在のカフェラックの店が借りられるようになったので、とにかく喫茶店を開設するために改装する必要性が生じた。たまたまその時に前川氏が商工会の女性一人の理事だったので、改装する際に厨房の広さから冷蔵庫や流し台の位置、保健所への手続きの仕方まで、全ての相談が前川氏の所に寄せられた。カフェラックをつくった目的から考えて、前川氏に運営責任者としての白羽の矢が立ったという。ただ

し、本業の美容師としての立場もあるので、毎日営業することはできず、祝日と週末の営業に限定したという。

「cafeLac」は有名シェフが運営する店ではない。しかも開店当初から今まで広告費をかけていないという。だから、前川氏は、知名度を上げるために店内でピアノやハンドベル、歌手のコンサートを開催して、まず地元の人にカフェの存在を知ってもらうように努力したという。また、ケーキ作りに関してはスタッフが滋賀県近江八幡市の菓子店に習いに行き、店内で地元の女性を対象にしてケーキ作りの講習会も開催した。また、ハーブティーの講習会も開催して、地元の女性を中心に cafe Lack の存在が口コミで広がるような仕掛けを考えた。

その結果、だんだん地元を中心にリピーターが増加していった。当初はシニア客が中心の客層であったが、タウン誌などに掲載され、琵琶湖岸のドライブコース沿いに立地していたこともあり、滋賀県以外の若者の客も増加し、現在ではシニア客と若者の来店客の割合はほぼ半々であるという。外見は、普通の古民家であるが、店内に入った途端に琵琶湖の美しい景色が眺められることが来店客の評判を呼んだ。

スタッフは4名で、当初前川氏を含め全員ボランティアであったが、店内から見える景色に負けないように、季節毎に料理を変えるなど顧客目線で様々な料理メニューをスタッフと試行錯誤しつつも楽しみながら構成した。

●琵琶湖クルージングツアーへの手づくり料理提供

2012年（平成24年）6月25日に「琵琶湖周航の歌」開示95周年記念事業で600人乗りの豪華観光船「ピアンカ」を利用した、琵琶湖周航の歌ゆかりの地を巡る高齢者向けのクルージングツアーが高島市観光協会後援で開催された。前川氏のグループは、そこに、地元高島の手作りの郷土料理をバイキングで出し、クルージングに参加する客をもてなすことにした。豪華客船にスタッフを入れて約250人に料理を出すことになったが、客船の2階～4階の3か所に料理を振り分けて出すことになった。前川氏は、①食べる方の笑顔を見たい②もう一度近江今津に観光に来てもらえるように③スタッフが悔いのないように楽しい思い出となるように、の3点をモットーに、準備に万全を期す事にした。

スタッフは、「まちおこし近江今津」のメンバー、地元主婦ら34名で構成された。メンバーは食材集めから始めたが、完全ボランティアであることに対して誰一人として不満を漏らす者はいなかったという。当初は、5月の連休明けにクルージングツアーだけを単独で開催する予定であったが、途中から開催時期を2012年（平成24年）6月末として「琵琶湖周航の歌」開示95周年記念行事と合同で開催することになり、食中毒対策を考えた地元の惣菜35品目を提供することになった。

琵琶湖クルージングツアーは、「まちおこし近江今津」で開催した初めてのイベントで、料理の準備だけでも約1年を要した。ツアー参加者で料理を食べた人に喜んでもらう事だけを目的として計画を考えた。料理を作る素材も、例えば、この地域だけの青豆を地元で作ってもらうというように、徹底して地元産の素材にこだわったという。

前川氏は、料理作りに当って、スタッフに負担とならない体制作りを考えた。料理は35品目であったが、最初に35品目の中で自分の得意分野から担当者を割り振り、責任者と補佐をする者を決めていった。次に料理毎に3人ずつのグループを構成し、1グループ当

たりまず 2 品目を作ってもらった。そうすることにより、まずメンバーは自分の担当グループ 3 人で 2 品目だけに全力を注入して作ることを考えれば良くなり、心の負担が軽くなったという。そして、料理に対する知恵を出し合えるようになり、グループ間で競い合うようになって、結果として最良のもてなしができたという。

(c) 日頃から心がけている点・モットー

前川氏は、仕事を嫌々したことがない。また、ストレスをためないようにしている。人に喜んでもらえる事をしたい、自分がやりたいという気持ちで、仕事を引き受けたら前に進むしかないと思っている。「cafeLac」の運営や近江今津の地域おこしも、自分自身では完全に 100%ボランティアだと思っている。

地域おこしでは、役割分担を明確にして、メンバーにはアットホームな雰囲気ですれつとも時には厳しく接するようにしている。近江今津地域には、地域に誇りを持った人が多く、特に女性にはまちづくりの当事者意識が強く、協力する意識は高いと感じている。

私利私欲を前面に出さないようにしている。私利私欲を前面に出しすぎると、誰も協力してくれないと思う。支援機関など、前川氏の周りを取り巻く人も、前川氏に非常に協力的である。

(d) 活動を支えるネットワーク

高島商工会、近江今津中心市街地活性化協議会など街づくりのネットワークがある。また、「cafeLac」のスタッフとのネットワークもある。近江今津地域で公園の整備など、まちづくり活動に協力してくれている地域住民の人々とのつながりも深く、前川氏の財産であると感じている。また、琵琶湖クルージングツアーへの手づくり料理提供の際に協力してもらった女性 34 名とのネットワークもある。

(e) 地域リーダーとしての資質

地元近江今津への思い入れが人一倍強いという。自分自身では、役目、場面ごとに自分の気持ちをうまく切り替えられると思っている。また、以前あったことをいつまでも引きずらないし、任された仕事を厭々したことがない。もともと、美容室というサービスを経営していたので、対人相手は苦ではないという。

また、人の得意分野を見抜く事がうまく、事業のスタッフをその人の適性に応じて配置する技術に長けている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

「cafeLac」を手伝ってくれる若い女性はいても、開店期間が週末の 3 日間だけと限られているので、次世代リーダーとまでにはなっていない。店を手伝ってくれる 52 歳の主婦の女性がいる。この方は、40 歳代後半の時から、カフェラックに関わっていて、前川氏と同等に活動している。

営業日の料理の支度は毎朝 8 時半頃に前川氏が店にやってきて、一人で行うという。料理をすることは好きなので、全然苦にならないという。

(g) 支援機関のバックアップ体制

高島市商工会（旧今津商工会）の会長、理事、滋賀県商工会連合会などのバックアップがある。

(h) 今後の方向

「cafeLac」事業を中心とする近江今津の街づくりに今後もかかわっていききたい。観光客には、当地の良さを知ってもらいたい。

「cafeLac」事業は、開店後 6 年が経過したが、前川氏は、今後、近江今津まちづくりの活動から離れ、個人的に「cafeLac」運営に専念していきたいと考えている。しかしながら、今後も近江今津のまちづくりに携わっていききたいという気持ちは変わらないだろう。

地域の人には、地域の中にある琵琶湖を眺められる静かでゆったりとした広い通りの良さを知って、地域住民に財産として捉えていただけるような「湖畔通り」を作っていきたいと思う。大通りから湖畔に抜ける小路（ずし）を整備したおかげで、「cafeLac」のある琵琶湖畔沿いの浜に下りる観光客が多くなった。そのおかげで、地域の人々が毎月定期的に自主的に浜を清掃するようになった。

まちづくり協議会のメンバーも、地域住民にまちづくりの意識づけをしていって、ゆったりと琵琶湖を眺めながら楽しんでもらえる気持ちのいい浜として整備していきたいと思っている。

⑩玉川 基行（たまがわ もとゆき）氏（42）

～世界に通用する地域ブランドづくりを民間主導で推進～

- ・所属：株式会社玉川堂代表取締役 七代目
燕三条プライドプロジェクトグループリーダー
- ・住所：〒959-1244 新潟県燕市中央通2丁目3064
- ・インタビュー日：2012年（平成24年）11月8日（木）

【プロフィール】

1970年（昭和45年）新潟県燕市生まれ

1995年（平成7年）大学を卒業後、家業である鋳起銅器製造の株式会社玉川堂に入社。

2003年（平成15年）株式会社玉川堂代表取締役に就任。玉川堂7代目当主となる。

(a)活動のきっかけ

●燕三条プライドプロジェクトには燕市の招聘により2009年（平成21年）から参加

新潟県燕市と三条市には、それぞれに「つばめデザイン研究会」と「三条デザイン研究会」があり、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。2006年（平成18年）、当時の両市の市長とデザイン研究会の若手6～7人が率直に話す機会があり、デザイン研究会のメンバーが「両市が一体となってJAPANブランド育成支援事業に取り組むこと」を両市長に提案したことが発端である。

様々な検討・準備期間を経て、2009年（平成21年）4月に燕市・三条市両市の出資団体である財団法人燕三条地場産業振興センターに「燕三条ブランド推進室」が設置されて間もなく「燕三条プライドプロジェクト」が承認され、官民一体で取り組むことになった。玉川氏（当時、三条デザイン研究会副会長）は、2009年（平成21年）に「燕三条プライドプロジェクト」のコーディネーターとして燕市の指名を受け、山井太氏（三条デザイン研究会会長・株式会社スノーピーク代表取締役）と共に招聘された。両市の職員や、周辺地域の商工会議所の職員、デザイン研究会のメンバーに声掛けをして、メンバーを集め、1年半をかけて勉強会を行い、意思統一を図ったのである。

「燕三条プライドプロジェクト」は、2012年度（平成24年度）現在「プロダクトグループ」、「レストラングループ」、「ツーリズムグループ」、「プロモーショングループ」の4グループで取り組んでいる。玉川氏は「プロダクトグループ」（20名が参加）のグループリーダーも務めている。各グループの「グループリーダー」は、ブランド事業全体のコーディネーターとしての役割を担っており、「サブリーダー」と呼ばれるプロジェクトのリーダーがプロジェクトの責任を負っている。各プロジェクトは相互に緩やかな繋がりがある。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目、3代目が多く、30～40歳代が中心である。

(b)日頃の活動内容

●「燕三条ブランド」認証制度の拡充と海外展開

世界に通用する物を選ぶため、「燕三条ブランド」認証のハードルは高い。燕三条ブランドのコンセプトに合致した新製品開発と既存製品のブランドの認証を進め、それらを国内外の展示会に出品することにより、出展企業の販路開拓と販売額増大を推進している。

デザイナーの選定は、検討委員会の委員長の意見を踏まえつつ、4人のコーディネーター（グループリーダー）が推薦する。2名のデザイナー（プロダクトデザイナー、グラフィックデザイナー）は外部の人材だが、燕三条との関わりも深く、過去の燕三条の技術を使った製品を開発したこともあって地域の産業をよく理解してくれている。2012年（平成24年）に、世界最大の消費財の見本市であるドイツのフランクフルトメッセに出展した。日本製品のきめ細やかさが評価され、世界各国のバイヤーから高評価を得ることができた。また、2012年（平成24年）度に認証した製品も、2013年（平成25年）年2月に開催されるフランクフルトメッセに出展するために、洗練した物を出展していく予定である。海外の見本市には、3年は最低出展しないとなかなか認知してもらえないという。

玉川氏が経営する玉川堂も、世界各地に直営店を出したいという目標があり、海外のお客様にも本拠地である燕三条に来ていただきたいと思っている。プロジェクトと自社の目標が合致しているのである。

●「燕三条まちあるき」の主催

玉川氏はプロダクトグループのグループリーダーを務めると同時に「ツーリズムグループ」の活動も中心になって行っている。三条商工会議所青年部内にある「三条まちあるき連絡協議会」や各団体との共催で、まち歩きルートを開発し「燕三条まちあるき」のプロジェクトを毎年春と秋に実施している。最近では秋のコースが2012年（平成24年）9月22日から11月18日まで開催された。当初は10コースから始まったが、現在では25コース開催している。毎回好評で、参加者の約7割は地元住民であるが、新潟県外からの参加もある。もともと、自分たちの住んでいる燕市・三条市の良さを再発見してもらい郷土に愛着を持ってもらうことをめざしスタートしたものである。

新潟県の伝統工芸品産地の数は三条仏壇など16産地で京都の17産地に次いで全国で2番目に多い。従って、「まちあるき」のコースも「蒔絵」を体験したり、「磨き」を体験したり、「和釘」を作ったりするなど燕三条地域では、様々なまちあるきコースが考えられると玉川氏はいう。さらに、新潟県三条市では「カレーラーメン」という文化もあるので、そう考えると本当に様々な「まちあるき」のバリエーションが考えられる。「燕三条まちあるき」では、名所旧跡を巡るだけでなく、ラーメン食べ歩きや、工場の見学・作業体験、工芸品の製作体験、燕市内の商店街の見学などユニークなコースがたくさんある。

●「地産地消レストラン」実現への準備

玉川堂は燕三条地域で初めて登録有形文化財に指定された。その古民家を改築し、シェフは燕三条出身のシェフを招聘して燕三条の地域資源を活かしたレストラン事業を始めた。燕三条の地域資源をフルに活かした「完全」地産地消（カトラリー、キッチンツール、食器、食材、シェフ、建物）のオーガニックレストランは、2011年（平成23年）に第一歩を踏み出したのである。国内製のカトラリー（ナイフ、フォークなど）や金属製調理器具製造の国内シェア No.1 は燕市と三条市であり、地元産の料理関連の道具を使用し、地元食材を活かした本格派レストランの開発は、燕三条地域待望の事業でもあった。これは、業種の地元若手経営者が一体となってプロジェクトを進めている。

●「燕三条畑の朝カフェ」の主催

食材の宝庫である、新潟県燕三条地域の魅力を感じてもらえる体験型朝カフェを展開した。燕三条地域の果樹、野菜、ハーブなどの農園を巡回して、2012年度（平成24年度）は4か所で開催した。この朝カフェが現在人気になっているが、その朝カフェの方々と一緒に、キッチンカーを買って、車の中でつくって、それを運ぶような展開を考えている。

(c) 日頃から心がけている点、モットー

●新しい物を作ることを心がける

変えるのではなく、新しいものを作ることを心がけている。変わらないものは、素材・技術・職人の心意気である。時代に合わせて調整はしていくが、顧客の声を聞きすぎてブレることも良くないと思っている。

●最高級レベルの製品しか「燕三条ブランド」の製品として認証しない

「燕三条ブランド」の認証に関しては、ブランド価値を下げないために、最高級レベルの地元製品しか認証しないことにしている。応募者数はかなり多く、落選者数は結構多い。落選理由は、事務局から応募者に全部その理由を言ってもらう事にしている。こうすると、落選者もまた作品を応募してくるのでいい循環になり、燕三条地域の技術レベルも上がることになる。

(d) 活動を支えるネットワーク

燕三条地域以外の割合が高い。京都市の伝統工芸品製造に携わる人々や、中小機構北陸本部が主催する交流会「越の国倶楽部」（食をテーマにした北陸3県（富山・石川・福井県）のネットワークである。）で知り合った北陸の人々、東京のデザイナーや取引先、地元のネットワークがある。京都の伝統工芸産地の方々や全国的な伝統工芸産地の方々や商工会などとのネットワークもある。

右腕となる人々は、山井太氏（53歳、前「燕三条プライドプロジェクト」リーダー、株式会社スノーピーク代表取締役）はもちろん、他に各プロジェクトの中心人物であるコーディネーターの方が3名いる。プロモーショングループでは、小林知行氏（49歳、株式会社諏訪田製作所代表取締役、三条市）、ツーリズムグループでは杉野真司氏（48歳、杉野工業株式会社代表取締役、三条市）、レストラングループでは、リーダーはいないが朝カフェの中心人物の明道章一氏（44歳、株式会社キッチンプランニング代表取締役、燕市）などがいる。

(e) 地域リーダーとしての資質

●新しい世界観を作り出す

燕三条という地域資源の新しい世界観、そこにどう価値を見出すかということを中心に考えている。

●ポリシーは明確

玉川氏自身のポリシーは明確に持っているので、最初に基準を設けて、そこに合わなかったら、それはもう仕方がないと思っている。最後の最後はどうしても物事をまとめなければいけないというのではなく、優先事項がブレさせないような人間関係を築いていこう

としている。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

「燕三条プライドプロジェクト」の中心メンバーは、平均すると 40 歳代である。燕三条地域は、30 歳代、40 歳代の地域の実情に危機意識を持って何とか現状を打破したいという経営者がかなりいる。メンバーには、50 歳代の社長もいるが、ちょうど世代交代の時期でもあるので、少し若めの次世代が「燕三条プライドプロジェクト」のメンバーに入ってきている。

(g) 支援機関のバックアップ体制

ドイツ・フランクフルトメッセへの出展費用は、燕三条地場産業振興センターからの補助金で一部賄われている。他に、支援機関とのネットワークは、燕市、新潟県、経済産業省、商工会議所や商工会がある。

(h) 今後の活動方針

●海外に出していく企業を増やす。同時に海外から「燕三条」地域に客が来る状況を作る

「燕三条ブランド」が、従来の製品につくブランドよりもかなり範囲が広い。燕地域にも三条地域にも同じ金属加工があって、結構、農業も盛んな地域なので、様々な若手の経営者が一緒になったプロジェクトを立ち上げて、燕三条というところを世界に発信することができれば、様々なビジネスもやはりスムーズに進むと考えられる。また、地域の魅力を再発見して世界中の人々が燕三条に来てもらえるような、仕組みづくりができればよいと思う。

●海外の人に燕三条の地産地消のレストランや「まちあるき」をしてもらえる仕組み作り

例えば、レストラングループの活動は、現在はできることから取り組もうという方針でケータリングを実施している。これからは農家でも、やみくもに産物を農協に納めないで、やはり自分たちで売るという努力が必要だと思う。自分で作った物は自分で発信していくという考え方を持たないと地域ブランドもうまくいかないのではないかと。周辺の温泉地域の旅館などを巻き込んで、全国各地の観光客や外国人観光客の受け入れ態勢を作りたいと考えている。

⑪山井 太（やまい とおる）氏（53）

～ブランド戦略を熟知し構想力で魅了するリーダー～

- ・所属：株式会社スノーピーク代表取締役社長
燕三条プライドプロジェクトコーディネーター
- ・住所：〒955-0147 新潟県三条市中野原 456 番地
- ・インタビュー日：2012 年（平成 24 年）11 月 8 日（木）

【プロフィール】

1959 年（昭和 34 年）：新潟県三条市生まれ。高校時代は野球部で甲子園を目指す。

1982 年（昭和 57 年）3 月：明治大学商学部卒業

1982 年（昭和 57 年）4 月：外資系商社に勤務。シャネルやロレックスなどの高級ブランドのブランディングを手掛ける。

1986 年（昭和 61 年）：父親が創業した株式会社ヤマコウ（(株)スノーピークの前身）に入社。

1996 年（平成 8 年）：(株)ヤマコウ代表取締役に就任 株式会社スノーピークに社名変更

2007 年（平成 19 年）～2012 年（平成 24 年）4 月：「三条デザイン研究会」会長に就任。

2009 年（平成 21 年）：「燕三条プライドプロジェクト」コーディネーターに就任

2011 年（平成 23 年）：キャンプ場併設の店舗・工場・オフィスが一体となった

「Headquarters」（新潟県三条市中野原）へ(株)スノーピーク本社を移転。

※当社は山井氏の父親が創業し、山井氏は二代目である。現在は(株)スノーピークの事業ドメインをガーデン、アパレルなど身近なものも含めて広げようとしている。新社屋はキャンプ場の中にあり、移転後 1 年半が経過した。昨年の来場者は 5 万人。

(a)活動のきっかけ

●「燕三条ブランド」の形成を三条市長に働きかけてから

新潟県三条市と燕市は江戸時代の和釘の生産という共通のルーツを持ち、現在まで事業転換を図りながら、三条市は作業工具、利器・工匠具等、燕市は金属洋食器、金属ハウスウェアの金属加工技術で共に発展してきた。

「三条デザイン研究会」は、1986 年（昭和 61 年）にプロダクトデザインコンペをきっかけとして立ち上がったグループである。当時から山井氏を含めて地域のメーカーや印刷会社の経営者、デザイナー等で構成されている 30 名程度のメンバーが在籍し、商品開発だけでなく、情報交換や他の伝統工芸産地の視察等を行っていた。研究会では、デザインコンペへの応募だけでなく、地域のあらゆるデザインに関わることを目的として、三条市のラッピングバスのデザイン審査や、景観事業の受託等の公的活動にも積極的に関わっていた。山井氏の会社はキャンプ用品等を製造しており、山井氏自らプロダクトデザインやブランディングに関わってきた。

また、隣の燕市にも「つばめデザイン研究会」があり、「三条デザイン研究会」と「つばめデザイン研究会」は、以前から年に2～3回合同例会を開催して交流を続けてきた。デザイン研究会には両市のメンバーが相互に在籍しており、メンバーの一部が両市の商工会議所がそれぞれ取り組んでいた JAPAN ブランド育成支援事業に関わっていた。ある時、当時の両市の市長とデザイン研究会の山井氏ら若手6～7人が率直に話す機会があり、デザイン研究会のメンバーが、両市が一体となって JAPAN ブランド育成支援事業に取り組むことを両市長に提案した。

また、2007年（平成19年）に新潟県三条地域振興局が首都圏在住者を対象に行ったアンケート調査では、「燕」や「三条」よりも「燕三条」の認知度が圧倒的に高いことがわかり、この結果が「燕三条」一体によるブランド化の推進に一役買ったという。

このような経緯を経て、「燕三条」が一体となって地域のブランド化に取り組むため、2008年（平成20年）第1回「燕三条ブランド検討委員会」（以下、検討委員会）を開催した。委員は、両市の市長、商工会議所、商工会、農協、JR、県と市の職員など合計25名である。検討委員会では、勉強会を開催して、地域ブランドとは何か、全国でどのような取り組みが行われているかを学び、委員の意識合わせを行った。

(b) 具体的な活動内容

● 「燕三条プライドプロジェクト」コーディネーターとしての活動

2009年（平成21年）4月、燕市・三条市の出資団体である財団法人燕三条地場産業振興センターに、「燕三条ブランド推進室」（以下、ブランド推進室）が設置された。事務局は両市が設立した「燕三条地場産業振興センター」が担当することになった。2009年（平成19年）7月の検討委員会で、「燕三条プライドプロジェクト」立ち上げの合意形成ができ、その後に具体的な取り組みを開始した。

この活動のメンバーを集めるにあたり、三条デザイン研究会会長の山井氏と副会長の玉川氏がコーディネーターとして招聘され、両市の職員や、周辺地域の商工会議所の職員、デザイン研究会のメンバーに公平に声を掛けて人を集めた。これらのメンバーで、1年半掛けて勉強会を行い、意識合わせを行った。

山井氏はこれまでプロダクトデザインを通じてモノのブランド化に取り組んできた経験から、プライドプロジェクトの構想を漠然と持っていた。そして、1年半の勉強会を通じて、地域の農産物、気候風土、文化、歴史について学び、これらの地域資源を生かすために、農作物から食器まで100%地産地消のレストランを開業するなどというような他地域ではまねができないと思われるプランを検討した。また、燕三条の市民が地域の魅力に気づいていないと感じていたため、海外も含めた他の地域の人にも誇れる地域ブランドづくりという思いを込めて、「燕三条プライドプロジェクト」と名づけた。

活動メンバーには、三条・燕の両商工会議所、観光協会、青年部が30人くらい集められた。しかしながら、当初2年間ほどは活動が膠着状態で前に進まなかったという。トップ企業が集まってさらに尖がった地域ブランドを作りたいという若手メンバーと、ブランドの認証をして自社でブランドを持っていない零細企業を活性化したいという年長メンバーの意見が対立したからである。

2010年（平成22年）度当初に、山井氏が玉川基行氏（(株)玉川堂代表取締役）と共に、

組織構造の再編を提案した。具体的には、機動性を重視して、連携しやすいプロジェクトごとにグループ化した。現在は、「プロダクトグループ」、「レストラングループ」、「ツーリズムグループ」、「プロモーショングループ」の4グループで取り組んでいる。各グループの「グループリーダー」は、ブランド事業全体のコーディネーターとしての役割を担っており、「サブリーダー」と呼ばれるプロジェクトのリーダーがプロジェクトの責任を負っている。各プロジェクトは相互に緩やかな繋がりがある。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目、3代目が多く、30~40代が中心である。活動は、各グループのメンバーが主体となって会議等を開催して実施している。

2011年（平成23年）から本格的に始動、プロジェクトを個々に作って進めた。4人のコーディネーターを配置し、山井氏は統括コーディネーターとして活動した。2年間の話し合いでメンバーの考え方は理解していたので、それらの意見も取り入れた全体像をつくったことがよかったという。

ものづくりだけでなく、ツーリズムや食といった広い概念のプロジェクトだが、アイデアはレストランをまるごとオーガニックでやるというイメージからつくった。商品だけでやると地域ブランドにならないと考えたためである。

山井氏の本業（登山用品製造・販売）とプロジェクトの方向性は一致していた。会合にあちらこちらから呼ばれるので最初のころは大変だった。2012年（平成24年）4月に「三条デザイン研究会」が「燕三条デザイン研究会」に改称された。同時に玉川基行氏（株式会社玉川堂代表取締役）が会長に就任したため、現在は「燕三条プライドプロジェクト」上部委員会の副委員長となり、「燕三条プライドプロジェクト」の活動に、時間はそれほど取られていない。個別相談に応じる程度である。

(c) 日頃から心がけている点、モットー

●メンバーをどううまくつなぐのか考えている

山井氏は、30歳代の頃から地元のJC（青年会議所）に入っていた。40歳代の頃は上下の世代をつなぐ役割をしていたので、メンバーをまとめることはずっとやってきた。玉川社長は10歳下なので一緒にやっていくにはいいだろうと思った。

●メンバーの意見を聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う

メンバーの意見は聞くが、たたき台の素案を提示して最終的な判断は自分自身で行っていた。いやなら、そこで意見を出してもらえばいいと考えていたからである。

(d) 活動を支えるネットワーク

もともと「燕三条プライドプロジェクト」の中心メンバーは、燕三条デザイン研究会(旧三条市デザイン研究会)のメンバーで、旧三条市デザイン研究会から25年くらい一緒に活動している山井氏にとって気心の知れているメンバーである。メンバー個々のネットワークで他市の事例などの情報交換をしている。

山井氏のネットワークは、数では三重県や大分県の「まちづくり」に招聘されて出かけるなど、首都圏や地元以外の人間とのネットワークの方が多いが、日頃の接触頻度は、地元の「燕三条プライドプロジェクト」などのメンバーとの方が多いという。

(e) 次世代地域リーダー育成状況

「燕三条プライドプロジェクト」のメンバーは、30代～40代前半の若手経営者が多い。また、女性の参加も多いのが特徴である。彼達が後継者となって活躍してくれるはずである。現在、最もうまくいっている活動は「プロジェクト01」の朝カフェで、ここから新しいプロジェクトが生まれているなど発展している。

(f) 支援機関のバックアップ体制

山井氏自身は、三条市商工会議所の副会頭をしているのでバックアップ体制がある。また、「燕三条プライドプロジェクト」の関連で、財団法人燕三条産業振興センターや三条市燕市、燕商工会議所などからの支援もある。

(g) 今後の活動方向と課題

2012年（平成24年）4月に「三条デザイン研究会」が「燕三条デザイン研究会」に改称された。同時に玉川基行氏（株式会社玉川堂代表取締役）が会長に就任したため、現在は「燕三条プライドプロジェクト」の活動に、時間はそれほど取られていない。個別相談に応じる程度である。

「燕三条プライドプロジェクト」は、後輩に譲ったプロジェクトなので、自分自身ではやらないと思うが、当初予定していた常設のレストランが実現していない。最終的にはLLCなどの形態で、やりたい人がお金を出し合ってやるしかないと思う。スノーピーク社としては独自にレストランを作ることを考えている。

⑫渡邊 英彦（わたなべ ひでひこ）氏（53歳）

～任意団体だからできる地域振興、勝手応援団の旗手～

- ・所属：富士宮やきそば学会会長
NPO 法人まちづくりトップランナーふじのみや本舗理事
社団法人富士宮市地域力再生総合研究機構 代表理事
㈱プロシューマー代表取締役
社団法人 B 級ご当地グルメでまちおこし団体連絡協議会 代表理事
- ・住所：〒418-0067 静岡県富士宮市宮町 4-23
- ・インタビュー日：2012 年（平成 24 年）11 月 28 日（水）

【プロフィール】

1959 年（昭和 34 年）静岡県富士宮市生まれ。中学、高校は静岡市、大学は東京都内の大学で学ぶ。卒業後外資系の損害保険会社に勤務。28 歳の時（1987 年）に地元富士宮市に戻って実家の保険代理店の仕事に就いた。

1997 年（平成 9 年） 富士宮青年会議所理事長に就任。

1998 年（平成 11 年）「静岡・未来・人づくり塾」に参加

2000 年（平成 12 年）「富士宮やきそば学会」を立ち上げ

2004 年（平成 16 年）「富士宮やきそば」「富士宮やきそば学会」を商標登録。

2006 年（平成 18 年）2 月：青森県八戸市で開催されたご当地グルメでまちおこしの祭典である「B-1 グランプリ」の初代王者に輝く。

2007 年（平成 19 年） 地元静岡県富士宮市で開催された第 2 回「B-1 グランプリ」の王者に輝き、2 連覇を飾った。

(a) 活動のきっかけ

●きっかけは「静岡・みらい・人づくり塾」に参加したことから

「富士宮やきそば」を基にしたまちおこしを始めたきっかけは、富士宮青年会議所の理事長になった翌年の 1998 年（平成 10 年）に「静岡・みらい・人づくり塾」に参加したことからである。これは地域リーダーを育成する一年単位の研修であり、ほとんどの参加者が自治体職員であったが、そこに民間人の立場で参加し人脈ができた。また、1999 年（平成 11 年）に富士宮市の「中心市街地活性化市民ワークショップ」が開催され、渡邊氏も活動した。2000 年（平成 12 年）にその参加者から 13 人が残り、商工会議所の職員や富士宮市の職員など年齢も職業も多様なメンバーで自主的にまちづくり活動を開始した。まちづくり活動を進めていくうちに、地域に駄菓子屋文化があり、やきそばに特徴があることに気付いた。「やきそば」を始めた当初は高邁な考えがあったわけでもなく、仲間といることが楽しくて仕方がなかったという。渡邊氏が発想した事が次々と当たり成果が出たことで、成功体験が拡大していき、気が付いた時には後に引けない状況になっていたという。

(b) 具体的な活動内容

●NPO「まちづくりトップランナーふじのみや本舗」の立ち上げ

当初、任意団体「富士宮やきそば学会」を作って、途中から NPO 法人「まちづくりトップランナーふじのみや本舗」を組織化した。この NPO 法人は、富士宮市の中心市街地を市民のふるさと拠点として、人が集まり交流する元気なまちづくりを目指し、常に先頭を切って行動する市民活動組織である。

NPO 法人の中にやきそばのアンテナショップなどの収益事業部門を作ったところ、うまく事業が回り始めたので、収益事業部門を「株式会社プロシューマー」として法人化した。この会社はアンテナショップなどの運営が経営の柱で、その他に登録商標「富士宮やきそば」の管理・運営などを担当している。あくまでもやきそばに関する業務を行う会社であり、収益部分については、NPO 法人に還元するというスタンスである。地方都市の「ご当地グルメ」は扱っている企業は個人商店か零細企業である。このような事業規模では、大手企業並みの広告代理店を使った広報・宣伝活動はできないが、NPO 法人が市民活動として行えば、経費がかからない。行政で予算化すると公平性の問題が出てくる。

●「富士宮やきそば」の広報・宣伝

渡邊氏は、やきそばの広報・宣伝を行っている。全国各地で地域ブランドづくりや特産品の開発を盛んに行っているが、商品を作ることに一生懸命でその商品をアピールするという肝心な部分が抜け落ちている場合が多いという。「やきそば学会」には飲食店は参加していない。勝手に応援していてブランド化している。これを商標化してビジネスにしているが、地元飲食店からはロイヤリティを取っていない。やきそばでは、もともとある「富士宮やきそば」を経費をかけずに広報的な部分を勝手に応援して、情報発信することに知恵を絞っている（勝手応援団）。

●やきそばアカデミー(2泊3日の研修)の開催

渡邊氏は、「やきそばアカデミー(2泊3日の研修)」を開催して、ブランドの品質維持をしている。富士宮の歴史など一定の知識と実技の研修である。各店舗でやきそばの作り方も味もバラバラなので、これを統一して品質を維持するという発想はない。プロダクトではなくブランドを作っている。

●アンテナショップの開設と商品券「麺財符」の発行

アンテナショップと事務局は神社の前の一等地にある。アンテナショップは 7~8 年、活動開始から 13 年たっている。土日が混む。最近バスツアーを誘致した。やきそばは低価格なので格安ツアーに向いていると思い提案したら、ほとんどのバスが手を挙げてくれた。

最初から「麺財符」としてシールとクーポンを作った。今、観光バスでやってくるツアー客にも使ってもらっていて、これまでに 5、6 万枚発行している。これは加盟している「麺税店」でやきそばを食べたり、お土産を買ったりする商品券としても使えるような仕組みになっていて、やきそばを食べる以外でも客を誘導する一定の役割も果たしている。

このように何か新しい事業を始める場合でも、自前で稼いだものを次の事業資金に充当するという仕組みで進めている。行政の補助金を使わない代わりに勝手に好きなことができるので、補助金が当てにできなくなるこれからの時代には合っているといえる。

(c) 日頃から心がけている点、モットー

●富士宮やきそばや静岡県富士宮市を一般の消費者にお金をかけずに認知してもらう

大事な事は、富士宮やきそばや静岡県富士宮市を、一般の消費者にお金をかけずに認知してもらう事である。そのためには、マスコミ関係の取材や報道などを通じて情報を出していくのが手っ取り早い。たくさん取材に来てもらうために、マスコミに対してどう伝えればインパクトがあるかを常に考えている。富士宮やきそばにとっておやしギャグは単なるダジャレではなく、戦略的なツールなのである。このばかばかしさがなくてはマスコミなども飛びついてはこない。そもそも、「富士宮やきそば学会」だから注目されるのであって、これが「富士宮やきそば協会」や「富士宮やきそば協同組合」であつたら誰も取材に行かないだろう。

●業界とは一線を画す

渡邊氏の活動は、いわば“勝手に応援する無責任団体”という立場でやっているのであり、業界とは一線を画している。宣伝の仕組みやイベントのようなものも強制するのではない。例えば、富士宮やきそばの“のぼり”があるが、これも全部の店に「立ててください」と押しつけたりすることはない。

●「富士宮」という地方の現場と全国の一般消費者とを結びつける“つなぎ役”に徹する

何かを始めようと思ったときに、自分のことだけを考えていたのでは、結局何もできない。そういう意味で、“現場”や“つなぎの現場”を支えてくれる人々が高い意識を持って活動してくれた結果が、今につながっているのだと思う。

(d) 活動を支えるネットワーク

「町づくり」では、静岡県、富士宮市の担当者、そして現在はなくなってしまったが、富士宮商工会議所とのネットワークがあった。富士宮商工会議所には、最初にワークショップという場をつくってもらった。富士宮市の渡辺孝秀現企画部長は、係長時代からの人脈であり、黒子でサポートしてもらっている。もともとまちづくり活動のコアな人たちが、運営会社のNPO法人や株式会社の主要メンバーとして渡邊氏と関わっている。

(e) 地域リーダーとしての資質

●調整型だが、事業計画は自分で作る

リーダーシップを取れるタイプであるとは思っていない。どちらかというところ、人と人との板挟みになっているケースの方が多い。渡邊氏は、自分自身は調整型であると認識しているが、コンセンサスを重視するとクリエイティブでなくなってしまうので、企画は自分で作ることが多い。これは自分の役割であり、自分で面白いと思うものしか出さない。発信することは、自分の役割であると信じている。オンデマンド(プロジェクト)型で主要メンバーには調整をする。これは、一人では全ては出来ないためである。ただし、全体会議で意思決定する事は、あまり好きではないという。

●「よそ者」の感覚があるので地域を客観的に見られる

静岡県富士宮市出身であるが、自宅は市郊外にあった。小学校は地元の小学校に通ったが、中学校・高校と静岡市内の学校に通学し、大学時代は東京の大学に在学した。就職後も東京で6年間暮らしたので、合計16年間は他地域に居たことになり、青年会議所に入

る以前は、特に半分よそ者の感覚が強かったという。よく言われる言葉に「町おこしに必要な人材は、よそ者、若者、ばか者」というものがあるが、渡邊氏は「よそ者」の感覚があったので、地域を客観的に見ることができ、富士宮地域にある潜在力を持った素材にも気付くことができたという。

●少年時代から言葉へのこだわりが強かった

少年時代から、言葉へのこだわりは強く、周囲への受け狙いで「おやじギャグ」を発していたという。また、キャッチフレーズを作ることが上手く、物事をどう伝えればインパクトがあるのかということを常に考えていたという。渡邊氏のアイディアの源泉は、キーワードを形にすることである。言葉には言霊がある。おやじギャグは言いっぱなしで終わると周囲に空虚感が漂うが、渡邊氏はそのあと必ず実行するという。例えば「やきそば G 麵」は各地にやきそばの調査に行く事などである。

●人見知りせず周囲の動向に合わせることに得意

大学時代は、言語学を専攻した。大学では、世界各国の様々な地域から学生が集まっており、その中で人見知りをしない、周囲の動向に合わせることに得意であるという資質が育まれたのではないかと。また、大学時代に属した卓球部のサークルでは、キャプテンを務めた。渡邊氏の通った大学のサークルは、体育会系の雰囲気よりもどちらかというと同好会的な雰囲気が強かった。そのサークルの部員を整理して、ある程度卓球の技術に長けた人だけにして、学生連盟に加盟させたという。その際に培われた様々な個性を持った部員をまとめる経験が、その後の地域おこし活動にも役立ったのではないかと。

(f) 次世代地域リーダー育成状況

「愛 B リーグ」では、青森県八戸市の木村聡氏（八戸せんべい汁研究所事務局長）や青森県十和田市の畑中宏之氏（十和田バラ焼きゼミナール“舌”校長）など後継者が育っている。彼らは地域リーダーなので、もともと素質がある。富士宮市ではまだ後継者はいない。組織としての器はできているが、自分の代わりをそのまま引き継げるような人はいない。青年会議所時代は一生懸命やっていた人も、卒業すると活動に消極的になってしまう傾向がある。

(g) 支援機関のバックアップ体制

予算ゼロで人的支援だけ受けている。支援事業になると予算が切れて終わりになってしまう。また、予算化が必要だと公平性の観点や議会の審議事項になってしまい、時間がかかってしまう。民間の任意団体だからこそ、フットワーク良く様々なチャレンジができる。

(h) 今後の活動方向と課題

「富士宮やきそば学会」は、ある程度の成果が出ていると思っている。今後は、現場を任せることのできる人材を育成していきたいと考えている。渡邊氏は日本各地を回ってみて、様々な地域おこしの現場で人材が不足してうまくいっていないところが多いと感じている。今後はやきそばだけでなく、まちおこしとしての「富士宮方式」の活動を全国に広めていきたい。さらに、海外展開も行おうと考えている。業界の人間ではない（ビジネスでない）ことは話を受け入れてもらえる要素である。

(3) 地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と活動のポイント

「地域おこし」地域リーダーが関わっている地域振興事業概要と、リーダーとしての活動のポイントは、図表 5-1 のとおりである。

図表 5-1 「地域おこし」地域リーダーが関わっている地域振興事業概要とリーダーとしての活動のポイント

地域リーダー氏名 (敬称略)	役職	リーダーが関わっている地域振興事業名	地域振興事業概要	リーダーとしての活動のポイント
前川 禮子	湖畔のカフェ「cafeLac」店長	湖畔のカフェ「cafeLac」	滋賀県高島市近江今津の活性化を願う女性グループ4名(代表:前川禮子氏)が2006年(平成18年)10月に、琵琶湖沿いの浜通り商店街のにぎわい創出を目指して民家を借り上げ改装して、喫茶店を開店させた。テラスから望む琵琶湖の風景が評判で、冬にはゆりかめが飛来して、来店客を楽ませている。祝日および週末(金土日)のみの営業であるが、インターネットの口コミ等で集客があり、京阪神、福井、岐阜、名古屋からの来客やリピーターもある。	<ul style="list-style-type: none"> ●ストレスをためないようにしている ●人に喜んでもらえる事をしたい ●仕事を引き受けたら前に進むしかないと思っている ●役割分担を明確にして、メンバーにはアットホームな雰囲気で見守りつつも時には厳しく接している ●私利私欲を前面に出さないようにしている
玉川 基行	燕三条プライドプロジェクトグループリーダー (株式会社玉川堂代表取締役)	燕三条プライドプロジェクト	新潟県燕市と三条市のデザイナー等をメンバーとするデザイン研究会の交流が発端となり市民運動から両市の市長等を巻き込んだJAPANブランド育成支援事業に発展した事例。現在は、「プロダクトグループ」「レストラングループ」「ツーリズムグループ」「プロモーショングループ」の4グループで事業に取り組んでいる。プロジェクトのメンバーは燕三条地域に拠点があるメーカーの2代目3代目が多く、30歳代~40歳代が中心である。	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい物を作ることを心がける ●最高級レベルの製品しか「燕三条ブランド」の製品として認証しない
山井 太	株式会社スノーピーク代表取締役社長 燕三条プライドプロジェクトコーディネーター			<ul style="list-style-type: none"> ●メンバーをどううまくつなぐのかがいつも考えている ●メンバーの意見を聞くが、最終的な物事の判断は自分で行う
渡邊 英彦	富士宮やきそば学会会長 (社)B級ご当地グルメまちおこし団体連絡協議会(愛Bリーグ)代表理事	富士宮やきそば学会	<p>「富士宮やきそば」という名称は古くから当地で食べられてきた焼きそばに新たに命名した名称で、学会の会長である渡邊氏のグループが、1999年(平成11年)に富士宮市の地域おこしについて話し合いをしている際に、独自性がある地元の焼きそばに着目したのが事業化のきっかけである。</p> <p>B級グルメの人気を決めるB-1グランプリにおいては、2006年(平成18年)の第1回と翌2007年(平成19年)の第2回は第1位、2008年(平成20年)開催の第3回は特別賞となった。地域おこしの成功例として取り上げられることもある。</p> <p>「富士宮やきそば」及び「富士宮やきそば学会」という名称は「NPO法人まちづくりトッパーふじのみや本舗」の登録商標なので許可なしでは名乗ることが出来ない。富士宮やきそばを売る店はお宮横丁など、富士宮市内に多く存在するが、市外にも富士宮やきそばを提供する店も増えている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●富士宮やきそばや静岡県富士宮市を、一般の消費者にお金をかけずに認知してもらう ●業界とは一線を画す ●「富士宮」という地方の現場と全国の一般消費者とを結びつける“つなぎ役”に徹する

補論 地域振興場面において求められる地域リーダーとは

(1) 地域リーダーが有する補足的要素

①地域への愛着

今回、調査対象となった地域リーダー15名は、地域への愛着が強い人が多かった。cafeLack店長の前川氏は、地元近江今津への思い入れが人一倍強いという。高松丸亀町商店街振興組合理事長の古川氏は、やはり高松に愛着が強いという。特に、高松市は商業が基幹産業で、400年間それに支えられてきた町であり、その中心部の顔である丸亀町商店街が潰れると、高松市が潰れることにつながってしまうと思っている。地域外に暮らしたことがある人でも、富士宮やきそば学会会長の渡邊氏のように、いわゆる「よそ者」の感覚で地域を客観的にみることができ、地域の潜在力を発見できたという人もいた。

ただし、地域振興活動が続ける場合には、地域への強い愛着だけではなく、地域リーダーが、地域振興活動への意義や意欲を持ち続けているかどうか、重要な鍵になってくる。

【「よそ者」の感覚があるので地域を客観的に見られる】

富士宮やきそば学会会長の渡邊英彦氏は、静岡県富士宮市出身であるが、自宅は市郊外にあった。小学校は地元の小学校に通ったが、中学校・高校と静岡市内の学校に通学し、大学時代は東京の大学に在学した。就職後も東京で6年間暮らしたので、合計16年間は他地域に居たことになり、青年会議所に入る前は特に、半分よそ者の感覚が強かったという。よく言われる言葉に「町おこしに必要な人材は、よそ者、若者、ばか者」というものがあるが、渡邊氏は「よそ者」の感覚があったので、地域を客観的に見ることができ、富士宮地域にある潜在力を持った素材にも気付くことができたという。

(富士宮やきそば学会会長 渡邊 英彦氏へのインタビュー調査結果より)

②ポジティブ思考

今回調査対象とした地域リーダーは、多くのリーダーが新しい事へのチャレンジに前向きで、変化を恐れず臨機応変に行動していた。

地域リーダーの考え方は、活動を共にする仲間に対して大きな影響を与える。地域リーダーが失敗を経験といえるようなポジティブな考え方を持つことは、メンバーにやる気を持たせ、活動を継続したいと思う気持ちを持続させることにつながる。

③影響を受けた先駆者の存在

今回調査対象とした地域リーダーは、活動に当たって、同じ分野で先に活躍している(いた)先駆者の存在が重要な役割を果たしていた。先駆者は、ある時には地域リーダーの活動の見本となり、ある時にはアドバイザーという役割を果たしている。また、先駆者が現在の地域リーダーにいるということは、リーダーとしての先駆者の知恵の伝承が、自然に行われてきたことを示すと思われる。

【前理事長からヘッドハンティングされたのが理事就任へのきっかけ】

古川氏は、丸亀町商店街振興組合で再開発事業の計画が進んでいた 1996 年(平成 8 年)のある日、丸亀町商店街振興組合前理事長の鹿庭氏から突然、商店街振興組合の理事へヘッドハンティングされた。鹿庭氏は、26 年間理事長をやっており、副理事長であった古川氏の父親と同級生であり、二人三脚でこの商店街を引っ張ってきた。

鹿庭氏が古川氏をヘッドハンティングした理由は 2 つあった。1 つは、古川氏が次男であり、家業はあるが、兄がいたことで常駐の商店街振興組合の仕事ができるだろうと考えたこと、もう 1 つは、当時高松青年会議所の理事長をしていた古川氏は、対外的な視野がたぶん広いだろうと考えたからである。

また、当時、理事長も、その再開発の担当の役員も、商店街は商都高松市の顔であり、これが駄目になると高松市全体が駄目になると考えている事がわかり、古川氏自身も論理的に納得して丸亀町商店街振興組合へ常駐の役員として就任した。

(高松丸亀町商店街振興組合理事長 古川 康造氏へのインタビュー調査結果より)

④内側のネットワーク

～右腕となる人の存在～

今回のインタビュー調査から、地域リーダーには、その活動を支えるもう 1 人(複数)のリーダーが存在することが明らかになった。地域リーダーの多くは、もう 1 人の同じグループの中のリーダーと役割を分担して地域振興活動を展開していた。

こうした右腕となる人の存在や地域リーダーのコーディネーター的機能、さらに同じ組織の中の複数のリーダーと役割分担を行い、活動を行うという組織運営は、最近の地域振興活動のフラット性を示すものではないか。

⑤次世代地域リーダーの育成

今回、調査対象とした 15 名の地域リーダーに、次世代地域リーダーの育成状況を尋ねたところ、現状のリーダー活動に手一杯で次世代地域リーダーを育成している暇がないという地域リーダーがいた反面、リーダー自身の日ごろの活動に、次世代地域リーダーを同行させて勉強させているという地域リーダーとに分かれた。

また、人材育成について、候補者に経験させることを心がけている地域リーダーが多かったことも特徴的である。中には地元の中学生に地域に愛着を持ってもらおうと活動を続けている地域リーダーもいた。

【地権者の子息である地域リーダー候補を理事長の活動に同行させる】

丸亀町商店街振興組合には、地権者の子息である地域リーダー候補がおり、理事長である古川氏の活動に同行させて行動を見せて学ばせている。特別な後継者教育はしていないという。ただ、信念として、この町は絶対に大丈夫であるという事を地域リーダーが証明すれば、後継者は放っておいても出てくるという。

(高松丸亀町商店街振興組合理事長 古川 康造氏へのインタビュー調査結果より)

【地元の中学生と共に活動】

「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」専務理事の原氏は、地元の中学生に下諏訪町所有の古民家の活用を考えてもらうプロジェクトを行っており、地元の中学生と一緒に、掃除、草むしり等を行っている。地元の中学生を巻き込んでイベントを行うのは、中学生達に、地元を理解してもらい、20年後30年後も地域に愛着を持ってもらいたいからである。大体、下諏訪町の中学生は高校を卒業すると東京の大学に進学する。

東京の大学に進学した者が、全員下諏訪町に戻ってくるとは限らないが、このイベントに参加した誰かが、下諏訪町で地域の担い手になってくれるといいと原氏は思っている。

(匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事 原 雅廣氏へのインタビュー調査結果より)

(2) 地域振興場面における地域リーダーの抱える課題

①活用しようとする地域資源の市場性把握が不十分

地域振興事業のうち、特に地域資源を活用する地域振興事業の地域リーダーは、自地域の現況を客観的に把握し、活用すべき地域資源、克服すべき課題を抽出し、活用しようとする地域資源の市場全体の傾向、競合相手との比較、事業化可能性について、綿密に比較する能力を備えるべきであるが、なかなかうまくいかない場合が多い。

原氏は、自身の頭の整理も兼ねてコンセプト作りを行い、その過程の中でグループの新しい名前も考えついたという。<工業→ものづくり→工房>と<商業→あきない>を融合させ、整理して、2003年(平成15年)2月に「匠の町しもすわ・あきないプロジェクト」というグループ名ができた。なぜ、「匠」と名乗ったかというところ、この諏訪地域の強みであるものづくりで養ってきたものというのをまちづくりに活用したかったからである。特に近年のものづくりというのは、大量生産型から少量多品種型にどんどんシフトチェンジして付加価値を付けていかないと、なかなか厳しいというところがあると思うが、まちづくりに付加価値を付ける必要があると考えたからである。

(匠の町しもすわ・あきないプロジェクト専務理事 原 雅廣氏へのインタビュー調査結果より)

②マーケティング知識(人材)の不足

地域においては、たとえば、特産品の販路開拓の場合であれば、生産者(地域)と販売先(市場)をつなぐ知識(人材)が必要であるが、生産者側と販売側の双方の事情を熟知していることが求められ、地域リーダーが一人で対応することが困難であるし、外部人材に委託する場合でも、適任者がなかなか見つからないと言われる。流通やマーケティングのノウハウが十分でない中間支援組織が基盤づくりを行うケースも見られるが、生産者、販売先、バイヤー等の間を全て取り仕切るのはかなり重い負担になる。

このように、地域リーダーが販売先(市場)に対してアクセスしようとする場合には、地域振興事業者側と販売先をつなぎ、取り仕切る人材の存在が重要となってくる。現状では、各地の特産品開発などのアドバイザーとして招かれる専門家やコンサルタント等の人材が、こうした役割を務めていることが多い。地域においてこうした人材を一から育成するよりも、地域リーダーは既に存在する外部専門家とネットワークを作ることが適切である。

世界に通用する物を選ぶため、「燕三条ブランド」認証のハードルは高い。燕三条ブランドのコンセプトに合致した新製品開発と既存製品のブランドの認証を進め、それらを国内外の展示会に出品することにより、出展企業の販路開拓と販売額増大を推進している。

デザイナーの選定は、検討委員会の委員長の意見を踏まえつつ、4人のコーディネーター（グループリーダー）が推薦する。2名のデザイナー（プロダクトデザイナー、グラフィックデザイナー）は外部の人材だが、燕三条との関わりも深く、過去の燕三条の技術を使った製品を開発したこともあって地域の産業をよく理解してくれている。2012年（平成24年）に、世界最大の消費財の見本市であるドイツのフランクフルトメッセに出展した。日本製品のきめ細やかさが評価され、世界各国のバイヤーから高評価を得ることができた。また、2012年（平成24年）度に認証した製品も、2013年（平成25年）年2月に開催されるフランクフルトメッセに出展するために、洗練した物を出展していく予定である。海外の見本市には、3年は最低出展しないとなかなか認知してもらえないという。

（燕三条プライドプロジェクトグループリーダー 玉川 基行氏へのインタビュー調査結果より）

③地域リーダーとしての活動に対する安定した収入保障が必要

多くの地域リーダーは、地域振興事業組織と別のところから生活を支えるための収入を得ている。地域リーダーの生活を維持・安定化させるためには、地域振興事業自体から生活できる収入を得られるような仕組みを検討するだけでなく、地域振興事業と賃金収入を得る仕事とを両立させる仕組みを検討するべきである。地域リーダーには、現状の厳しい経済状況の中では、専従者を置き、しかも生活保障を行う必要があるといえる。

商店街活動をする地域リーダーというのは、商店街の中で堅実に商売を営んでいる商店の次男がふさわしいかも知れないと考えている。ただし、ボランティアでは駄目である。理事長などキーマンには、現状の厳しい経済状況の中では、専従者を置きしかも生活保障を行う必要がある。

（高松丸亀町商店街振興組合理事長 古川 康造氏へのインタビュー調査結果より）

④地域リーダーの燃え尽き症候群をどう防ぐのか

地域振興事業の成否自体が、事業を牽引する地域リーダーの属人的な資質・能力に依存してきたことは否定できない。このため、地域リーダーにふさわしい資質・能力を持つ一部のスーパーマン的人材に過大な役割や負担が集中することになった。その結果、数年間で地域リーダーが燃え尽きてしまうケースや、地域リーダーがいなくなった後に活動が続かなくなるケースがこれまで少なくなかった。

これからは、地域振興事業の取り組みに当たって、地域リーダー個人の属人的能力に過

度に依存するのではなく、むしろ、地域内でリーダーを支援する体制を作ることや、地域内の関係主体が連携・役割分担して組織的に地域振興事業の活動や取り組みを進める方向に移行することが必要となっている。特に、地域リーダーを支える外部専門家等の協力者の招聘が、リーダーの燃え尽き症候群を防ぐ観点からも重要なテーマであると思われる。

⑤これからの地域リーダーにはコーディネーター的要素も必要では

あらゆる能力を持った「スーパーマン」的な地域リーダーの存在を、地域振興事業を成功させる必要条件とするのでは、地域づくりがうまくいかないのは地域リーダーがいないことに帰されがちである。こうした「リーダー待望論」に陥るのではなく、地域の持っている様々な資源や能力を要素に分解した上で、それらを組み合わせることができるコーディネート能力を持つ人材を、いかに地域リーダーとして育成していくのが課題となる。

⑥地域リーダーのネットワーク作りをどうするのか

地域振興事業を構成するのが様々な組織であるとすれば、地域リーダーは当然1人ではなく複数存在しており、何らかの形で結集して影響しあう。また、その地域リーダーは、同じようなミッションや活動を行う他地域のリーダーと地域を越えて結びついていることも多い。

今回の調査対象となった地域リーダーも、地域内外の様々なリーダーと人的ネットワークを持ちつつ、様々な活動分野を超えた広いネットワークを持っていた。こうしたネットワークの構築には、インターネットやフェイスブックなどが重要なアイテムとなっており、ホームページばかりでなく、メーリングリストなどを通じて、地域リーダー達は情報提供、収集、共有を行っている。一方では、口コミなど、人と人とのコミュニケーションを通じたネットワーク作りも重視されていた。現代の地域リーダーは、地域内外の様々なリーダーと人的ネットワークを持ちつつ、当該地域の中でも様々な形で、支援機関も含めた地域振興事業に参加する人々と強力なネットワークを形成していると推定される。

しかしながら、地域振興事業を実施する場合において、地域リーダーを含めた人材が十分確保されず、十分なネットワークが築けない事も多い。地域内外の外部の専門家が、これを補完して地域振興事業活動をコーディネートして地域経営のノウハウを伝えることができれば、地域リーダーのネットワークは拡大する。

安田氏には、行政では長野県、教育機関では信州大学、長野工業高等専門学校、諏訪東京理科大学等のネットワークがある。安田氏は、今やっている自分の事業では、ネットワークをどう組み合わせようか実行していくのかという事が大事であるという。ネットワークを作るという事は、やはり課題がないとできない。自分が課題を解決しようと思わないとネットワークもできないと思う。

(ものづくり支援センターしもすわセンター長 安田 弘氏へのインタビュー調査結果より)

【地域リーダーのネットワークの強化を図るためには】

これまでみてきたように、地域リーダーは、一人で育っているわけではない。様々なバックグラウンドを持つ人材が様々な形で相互に交流する機会を得ることによる人的ネットワークの拡大を通じて、新たな発見や活動のアイデアが出て、個人のリーダーとしての人材力も向上する。また、これまで提示してきた課題には、外へつながる人材ネットワークから外部人材、専門家人材の応援を得ることによって解決できるものもある。

地域リーダーが外部人材の応援を得るためには、専門家人材情報を提供するなど支援機関の協力も必要である。そのためには、普段から地域リーダーと支援機関担当者の相互交流が図られる必要がある。地域リーダーと支援機関とのネットワークの強化を図るために、例えば、以下のような事が考えられる。

●地域リーダーと地域振興事業をコーディネートする専門家人材及び地域振興活動事例のデータベース化

支援機関が、地域内外で活躍する地域リーダーや、その活動経験に基づくノウハウを他の地域に伝える人材、地域内外の外部専門家の情報やその活動事例を活動分野ごとに集約整理して、データベース化する。ICT等を積極的に活用して人材の交流とネットワーク化、地域産業の振興、観光集客などに関する地域情報が充分に行き交うようにすることが考えられる。

また、地域内において、地域リーダーが必ずしも十分に確保されていない場合でも、地域内外の外部の専門家がこれを補完して地域振興事業活動をコーディネートして地域経営のノウハウを伝えることができれば、当該地域の潜在的な人材力が真価を発揮する。支援機関がこうした外部専門人材のデータを整理して、地域リーダーに情報提供する事が望まれる。外部専門家等を活用する場合は、地域振興事業が広く海外と結びついていくことも十分考えられるので、支援機関においては、国際的な人材の活用も考慮される必要がある。

●地域リーダーと支援機関職員との交流の場づくり

地域の「人材力」を活性化させ、内外のネットワークを構築して、交流・連携させることが必要である。例えば、地域振興事業に積極的に取り組む地域リーダーや公務員等の支援機関職員等との交流の場づくりを行う事が考えられる。

地域振興事業を成功に導くためには、今後、こうした地域リーダー、支援機関双方が持っている特性や強みを活かして役割を分担し、地域振興事業に協働していくことが必要になってくる。

⑦次世代地域リーダーをどう育てるのか

次世代地域リーダーの育成は重要な問題である。今回のインタビュー調査では、地域振興活動の母体を自ら作り、その地域振興組織の地域リーダーとなっている50歳代、60歳代の比較的高齢のリーダーを中心に調査を行った。将来的に現在の地域リーダーが引退した時に、誰がどうその地域振興活動を継承、発展させていくのかという課題が生じる。つまり、現状の地域リーダーより若い世代のリーダーをどう育てるのが課題となる。

これまでの地域リーダーにとっては、先駆者の存在や仕事、行動などの経験がリーダー

育成に大きな役割を果たしてきたと思われる。次世代地域リーダー候補者に、リーダー活動を経験させること、それに基づく意識形成を図ることを人材育成策として重視する地域リーダーのコメントを考えると、次世代地域リーダーの人材育成は座学中心の研修のような形で指導するばかりでなく、リーダー育成につながる現場経験を積ませる事も重要になると思われる。

安田氏がいなくなると、「ものづくり支援センターしもすわ」の運営が、できなくなるといふ。次世代の地域リーダー作りが、このセンターの課題となっている。安田氏は、商工会議所の職員には、大学卒業者をすぐ採用するのではなく、企業において勤務した経験がある者を採用する方が良いという。

経営指導員に対する研修も実践型に改めるべきである。研修しても実践させないので、行動力が伴わなくなる。地域の課題解決に、若手の経営指導員を参画させて企業経営者から学ばせ、教育というものを組み合わせて若手の経営指導員を育てる方法しかないと思安田氏は思っている。

(ものづくり支援センターしもすわセンター長 安田 弘氏へのインタビュー調査結果より)

【参考・引用文献】

- ・橋本 拓哉 (2009)「地域づくり・地域活性化分野における人材論—地域づくりの担い手を取り巻く状況」財団法人日本開発構想研究所
- ・敷田麻美 (2009)「まちづくりを支える人材の育成とは—新しい地域観光リーダー育成システムの提案—」『季刊まちづくり』第 26 号、学芸出版社
- ・内閣府経済社会総合研究所 (2007)『地域の人材形成と地域再生に関する調査研究報告書』財団法人 関西情報・産業活性化センター
- ・捧富雄 (2010)「観光地づくりの推進主体の研究(序説)」『鈴鹿国際大学紀要 CAMPANA 』No.17、 101 ページ～106 ページ
- ・関満博 (2005)『現場主義の人材育成法』ちくま書房
- ・鈴木 輝隆 (2003)「2つのタイプの地域リーダーの相互作用と自生的秩序の生成」『地域研究交流』 地方シンクタンク協議会
- ・小田切 徳美 (2006)「地域リーダーは発掘するもの」『全国町村会コラム第 2563 号』
- ・中小企業庁 (2006)『中小企業白書 2006 年版』 258 ページ～264 ページ
- ・経済産業省 商務流通保安グループ中心市街地活性化室『街元気プロジェクトケースブック事例香川県高松市』
- ・経済産業省 商務流通保安グループ中心市街地活性化室 (2009)『街元気プロジェクト現地研修レポート横浜元町』
- ・原田貴明・森平桂子・家田昌子 (2008)「商店街における街づくり協定と地区計画の運用と活用方法 ～横浜市の 3 商店街を対象として～」『日本都市計画学会都市計画報告集 No7B』 102 ページ
- ・原 雅廣(2004)「匠の技術と融合したまちづくり～匠の町しもすわ・あきないプロジェクト～」『新都市 2004 年 12 月号』 93 ページ～109 ページ
- ・経済産業省近畿経済産業局 (2012)『東日本大震災被災地支援に向けた、阪神・淡路大震災復興事例調査報告書』
- ・四国タオル工業組合 (2011)『今治タオルプロジェクト Project 歴史と伝統新たなる挑戦』日本政策投資銀行総合研究所 (2011)『地域産業再生のための「新たなコミュニティ」の生成』日本公庫総研レポート NO.2011-4
- ・ものづくり支援センターしもすわ (2011)『平成 23 年度ものづくり支援センターしもすわ支援制度のしおり』
- ・みずほ総合研究所 (2011)「静岡県の地域活性化事例①B 級グルメは地域活性化の救世主か～富士宮市「富士宮やきそば」」『みずほ地域経済インサイト』 2011 年 9 月 30 日号、 1 ページ～8 ページ
- ・経済産業省関東経済局 (2012)「地域産業振興講座第 4 回地場産業のブランド戦略～磨き屋シンジケート成功の秘訣」『関東経済産業局電子広報誌いっとじゅっけん』
- ・麻生裕子・後藤嘉代・会田麻利子 (2007)『地域リーダーに関する研究～地域コミュニティの再構築を担う人材育成のために』全労災協会、 1 ページ～50 ページ
- ・森下正 (2008)『空洞化する都市型産業集積の未来～革新的な中小企業経営に学ぶ～』(挑戦する産業集積シリーズ) 同友館
- ・東京財団 (2009 年)『専門人材の恒常的な確保による地域再生～「地域再生仕事人」の

活用～』東京財団政策研究部

・人材力活性化研究会（2011）『地域づくり活動のリーダー育成のためのカリキュラム』
総務省地域力創造グループ地域自立応援課人材力活性化・連携交流室

・シンクながさき（2008）『プロジェクト型地域おこし人材（地域活性市民プロデューサー）
育成システム導入に関する研究レポート』財団法人ながさき地域経済研究所

・高松丸亀町商店街振興組合・高松丸亀町まちづくり株式会社（2012）『高松丸亀町
これからの街づくり戦略』高松丸亀町商店街振興組合・高松丸亀町まちづくり株式会社

・森岡孝文（2006）「磨き屋シンジケート-活性化のための企業連携-」『地域活性化ジャーナル』
第12号、1ページ～6ページ

・経済産業省地域経済産業グループ地域経済産業政策課（2008）『地域におけるキーパー
ソン活用・支援方策に関する調査等事業報告書（平成22年度地域経済産業活性化対策調
査）』日刊工業新聞社