

特集

経営者たちの

農業改革

からはじまる 村おこし・町おこし



補助金漬けで衰退の一途を辿っていた商店街に、新しい風が吹きつつある。行政依存ではなく、リスクを自ら負いながら、そして商売を楽しみながら商店街をリードしその復興のために動く商店主たちが現れはじめている。その全てがうまくいくわけではないだろうが、そういった「人」たちの存在がない商店街には「未来」が作られることがあるだろう。

村おこし・町おこしの背景にもそういう人たちの存在がある。そして、農業を変えていくのも、そういった自立の意志を持った農業経営者たちの存在であるはずだ。

農業の世界でも、米消費量の減少、輸入野菜問題、高齢化、後継者不足などが、農業に対するマイナス要因として各所で語られ、それらに対する対策費が行政から拠出されている。しかしさまに

問われなければならないのは、それぞれの農業者がどのような経営（商売）をしてきたのかということのはずである。

農業の世界でも、米消費量の減少、輸入野菜問題、高齢化、後継者不足などが、農業に対するマイナス要因として各所で語られ、それらに対する対策費が行政から拠出されている。しかしさまに

「商業（商店街）は、農業と同じように補助金漬けのなかにあった。商店街の衰退に政治・行政が手をさしのべるほど、衰退は加速した。自立の意志を失わせる役を担ってしまったのだ。

スーパーなど大型店が個店（個人商店）を駆逐した、規制緩和が個店を潰した、という意見がある。それは部分的に事実を指摘しているが、かならずしも正確な経過の把握とはいえない。商店自身がどのような商売をしてきたのか、という経過の点検ぬきにそれを語ることはできない」（中沢孝夫氏著『変わる商店街（岩波新書）』より）

座談会



農業も商業も製造業も 人からはじまる

農業・商業・製造業、それぞれで大量生産・大量消費の時代が終わった。「モノを並べれば売れる（商店街）」時代でも「モノを作れば売れる（農業）」時代でもなくなった。国に保護されたことがなかつた製造業では、自らの力で改革し、国際的な競争力を持つ中小企業が存在する。国や行政の補助を受け続け、改革の遅れている農業・商業の再興はこれからであり、そのキーワードは「人」にある。

【出席者】

中沢孝夫（姫路工業大学教授）

大泉一貫（宮城大学大学院教授）

【司会】

昆吉則（「農業経営者」編集長）

地域ビジネスの時代へ

昆吉則（「農業経営者」編集長）

中沢先生の『変わる商店街』（岩波新書・2001年3月刊）を読ませて頂いて、そこに書かれている商店街の問題点とそれを克服していく人々の姿というものが、現在の農村あるいは農業界とそれを改革していく農業経営者たちの姿とがまつたくダブつて見えるほどに共通していま

す。そこで、本日は大泉先生と共に農村（農業）と商店街（商業）の活

性化に共通する問題点と可能性というテーマについて話し合つていただければと思います。

では中沢先生から、お願いします。

中沢孝夫（姫路工業大学教授）

まず製造業と農業の関係から言いますと、大体どの国も同様なのですが、製造業は農業から生まれたんですね。たとえば鎌や鍬などの農機具を作るために、鍛冶屋や鋳物屋が生まれ、精密加工が発達してきました。

そして、そこから繊維産業も発達し

てきたのです。このパターンは、そのまま農業から製造業への労働力の供給過程でもあるのです。たとえば日本で集団就職が盛んだった時代には、農家の次男・三男坊が東京に出てきた。そして例えば大田区の京浜

工業地帯で働いていて、そこを出た人たちが、現在の工場地区を形成したんですね。関西の東大阪地区の工場地区も農家出身の集団就職者がこしらえたものです。その製造業が永続的な賃金労働者を生み、彼らを相手に、商業というものが成立してきましたですよ。それが現在東アジア全

域で展開されているわけです。日本、台湾、中国の一部といった工業集積地がありますが、そこにはタイ、マレーシア、インドネシアといった農

技術が成り立っているという重層的な構造があるのです。

大泉一貫（宮城大学大学院教授）

中沢先生が著書の中で「農業は農業、製造業は製造業、商業は商業と、縦割りの範疇で行なうものではない」と仰っていますが、賛成です。今は都市計画や農村計画も縦割りですね。ところが地方分権に備えて「もう縦割りではなく、農業も製造業も商業も一緒にやろうじゃないか」という時代に入っています。それに近代は一次産業から二次産業へ、二次産業から三次産業へと動いて行き、

次産業が登場すると前の産業が必然的にフェードアウトすると捉えられてきたんですね。しかし今は逆に、それらの産業間の相互関係を作るということが重要だと考えられています。製造業、農業、商業がそれぞれどういった新しい関係を作っていくのか。これからは、三者一体となつた地域ビジネスを模索しなければならない時代に入ってきたのではない

でしようか。

中沢 農業のことは詳しくないので、商店街は製造業と比べると問題意識の持ち方が薄いんですよ。それだけ行政が保護し過ぎたと言えるのではないでしょうか。

中沢 農業のことは詳しくないので、商店街は製造業と比べると問題意識の持ち方が薄いんですよ。それだけ行政が保護し過ぎたと言えるのではないでしょうか。

大泉 農業も保護された状態がずっと

と続いていましたから、自分たちで前向きにならないのです。

中沢 製造業は国に保護されたことがなく、常に設備投資なども自己責任で行なっています。もちろん製造業も厳しい状況にある。工場が減り、仲間が減り、地元の大手企業の工場も海外に移転する。空洞化への不安を抱えながら、どのようにしたら生きていけるのだろうという模索がある。そして、そこには国からの援助の手はない。ところが商店街の場合、「アーケードを作るならお金を使いましょう」と国からすぐ補助金が出るわけですよ。

大泉 これから来る地方分権や地域の時代に突破口を開くのは、保護されてこなかつた製造業の人たちかも知れませんね。

多様なアイデアを出し、小回りを効かせる時代へ

中沢 ただ、商店街でも世代が変わっています。それに伴ってどの町でも新しい動きが出てきています。昭和30～40年代の商店は、ビジネスとは言え、問屋から仕入れて店頭に品物を並べれば何でも売れたんですね。

大泉 大量生産・大量消費の時代は、とにかくモノを並べればよかつた。

中沢 そうです。自分たちの商才が問われたとは言い難いのです。

昆 高度成長の時代は、景気がよかつたから商才のない人たちでも商売が順調であり得た。ところがバブルの崩壊以降それが問われるようになり、当然のように商売がうまくいかなくなってしまった。役人にぶら下がつてきました結果ですよ。私は現在52歳です。私と同世代の人たちの特徴と言えることかも知れませんが、彼らは意見を主張し批判をしながら何かを求めている改革派なんですね。しかし闘うばかりで、変革を起こせない。それに対して40歳以下、とりわけ35歳以下の人们は、主張はしませんが、伝統をきちんと受け継ぎながらも、明確に新しいモノを作っています。そんなクリエイティブで知的な人たちが、いろいろな場所に現われ始めているように感じているのです。

中沢 そういう意味でも、団塊の世代が作ってきた高度経済成長の制度的枠組みは、全部終わっていますね。製造業でも昭和30～50年代では、まだ粗っぽい技術で済んだのです。たとえば洗濯機や冷蔵庫を作る技術では、1ミリくらいのズレなら我慢できました。それがカラーテレビになると100分の1ミリ、パソコンになると1000分の1ミリのズレに



社会的意義という点だけであればどんな産業にもあるわけです。はっきり言って、そんなに辛いだけの仕事なら辞めた方がよいのではという感想を持ちました。(中沢)

(なかざわ・たかお) 1944年群馬県生まれ。全通労組中央本部勤務を経て、1993年立教大学法学部卒業。その間、1992年に高橋亀吉賞(東洋経済新報社)受賞。現在姫路大学環境人間学部教授、経済評論家。著書に「中小企業新時代」「変わる商店街」(岩波新書)、「良質な社会と自己訂正能力」「起業家新時代」(平原社)「働きものたちの同時代」(東京新聞出版局)、「トヨタを知るということ」(共著、講談社)など。

抑える技術が必要になってきたのです。そのようにレベルが上がるにしたがって、技術のない企業は淘汰されたりがるから、この場所で店を始めよう」と開店させた経営者は、人通りがなくなるとともに店を閉める以外ないので。

大泉 農業でも「これは需要が伸びるからね」と農水省に言われたモノを作つていれば売れる時代があります。しかし、もはや中央集権的な一つの大きな社会でやれば何とかなるという「数で対応する」時代ではありません。多様なアイデアを出し、小回りを効かせて、お客様や市場に問う時代が来ているのだろうと思います。ですから農業の中で注目しているのは「集落でどうすれば様々なアイデアを受け入れる素地を作り、業を興せるか」ということです。たとえば農家のおばさんたちが農家レストランや販売場を始めたりしてますよね。あれは、細々ですが事業をやることの喜びを感じ始めているんですよ。

自立した人間だけが輝けばそれでよい

中沢 話しは変わりますが、中国からのシイタケやネギに対するセーフ



製造業、農業、商業がそれぞれどういった新しい関係を作っていくのか。これからは三者一体となった地域ビジネスを模索しなければならない時代に入ってきたのではないでしょうか。（大泉）

ガードの問題が起っていますね。日本が輸出しているクルマ一台分と輸入するシイタケの額を比べれば分かるように、日本の方が圧倒的に輸出をしています。ですので日本としては本来、クルマや半導体を買わないぞ…、とごねられたら困るのではないかと思うのですが。

大泉 農家は不利な時には「大変だ！」と叫び、有利な時には黙っているんですよ。それと、「なんで中国の農家と手を組むのか」という問題で、たしかにコストの問題がありますが、それだけではなくて、食材を提供するためのビジネスモデルを受け入れてくれるのは中国の農家で、日本の農家ではないということがあるので、農家のものではなく、本来の国民のもとに取り返す必要があると思うのです。

中沢 そうですね。農業にもたくさんビジネスチャンスはあるはずだと思うのです。私は書評の仕事をよくするのですが、井上ひさしさんの農業論を読んでいて非常に違和感を感じたのです。農業がいかに大事かということをたくさん語っているのですが、社会的意義という点だけであればどんな産業にもあるわけですが、はつきり言って、そんなに辛い

よく「商店街がみんなで一緒に」なんて言いますが、そういうことは絶対にやめなさいって言つてるんですよ。「こうやれば儲かるだろ。こうやれば面白いだろう」と自ら考えられる自立した人間だけが、輝けばそれでいいんです。

（中沢）

だけの仕事なら辞めた方がよいのではという感想を持ちました。

昆 だから、あなたたちに農業をやつてもらいたくないという人が増えてきているわけです。今は農家以外は農業ができるないシステムになっていますが、もつと国民にオープンにして、農業をやりたい人をどんどん募集できるシステムにすべきだと思うのです。そうしないと農業に新しい知恵も入ってこないですよね。

中沢 それをするためには、そこで

それと、これは農業に限らず中小企業や商店主の方でもあるのでしょうか。どんな仕事が必要なのかということを考えられる自立した人たちが必要とされてくるのでしょうか。農家にいる子どもが育つものだと思うのですが、やはり誇りのある家には誇りのある子どもが育つものだと思うのです。家業を継がずに別の仕事をしていとも、親の誇り（生き方）をこの人には持っているなど感じることがあ

るんですよ。そのように誇りを持つて農村に住み、農業を家業としている方は、目線の揃つた別の地域に住んでいる人や異業種の方々と出会うこと、いろいろな変化が起きてくるものなのだと思います。どこの社会も集団も、その中で自立的に変革が起きるのではなく、異質のモノと触れる事によつて変化が起きますから。

大泉 それをするために、そこでどんな仕事が必要なのかということを考えられる自立した人たちが必要とされてくるのでしょうか。農家には「国家依存的人間」と「集落依存の人間」と「自立型人間」の3タイプがあると言われています。しかし、自立型の人間が非常に少ないんですね。

よ。たとえば製造業のように、自分の産業のことを一生懸命考えられるような人が、農業にもたくさん必要なんです。かつては知識を農村の中に普及させる人がいましたが、農地改革以降、そのような人が少なくなってしまった。

中沢 自立型の人間は少ない方がいいんですよ。ぼくに言わせると、いっぱいいたら困る。

大泉 なるほど、そのとおりですね。

中沢 先ほど昆さんが仰っていた「誇り」ということは大事なことなんですよ。たとえば胃カメラの先端を作っている技術者は、カメラを小型化するほど患者は楽になるし、より精密にすれば病気はよく見つかること。あるいは、心臓のペースメーカーを作っている技術者たちは、より完璧で長持ちする人工心臓を作ることに誇りを持っている。それぞれの産業でそれぞれの人が使命感といつたものを持つている。どんな産業でも、誇りを持つことはよいことだと思います。けれども、それはそうすることが一番儲かるからなんですよ。たとえば近江商人が「利は後からついてくる」という発想をします。それは、お客様のために一生懸命やれば、後から必ず儲かるんだという思いがあるからなのです。



誇りを持って農村に住み、農業を家業としている方は、目線の揃った別の地域に住んでいる人や異業種の方々と出会うことで、いろいろな変化が起きてくるものなのだと思います。(昆)

大泉 「誇り」というものには、ある種のボランティアみたいな部分もあって、社会に尽くしたいという気持ちも含まれていると思うのです。ですのでこれからは、人のために、公のために働く、地域のために働くということが、おカネになるシステムを作らなくてはいけないと思います。コミュニティビジネスを作れる時代が来ているのだと思うのです。

中沢 ただ「地域」といった時に狭く考えない方がよいですね。都道府県単位とか市町村といった行政区域は全部無視して考えるべきです。また、そういう地域ビジネスを開拓せるのも、大泉先生が言う「ごく一部の自立した人たち」なんですね。

昆 よく「商店街がみんなで一緒に」なんて言いますが、そういうことは絶対にやめなさいって言つてるんですね。目的地まで、すべての信号が青になつてからみんなで出かけましょう」とみたいなことを言つていては、永久に出発できないですよ。「失敗したら誰がリスクを負うんだ」と、すぐにそういう話になつてしまつ。

「こうやれば儲かるだろ。こうやれば面白いだろ」と自ら考えられる自立した人間だけが、輝けばそれでいいんですね。

中沢 先ほどの地域の話題に関係しますが、製造業は今、地方の時代なんです。秋田や山形に、なんで工場ができるのかと言うと、田舎も少子化で長男長女ばかりなんですね。そうなると働きに都会へ出て行きませんから、工場が地方に行かないと成り立たないので。幸いなことに今は交通網が発達し、例えば秋田でも5時間で行けます。何か工場でトラブルがあつても、東京の本社の人間が飛んで行ける距離です。今は、工場はどこにあっても大丈夫なんですね。北海道でも大丈夫です。

中沢 僅かな人だけ輝けばよい。それは他の人にとつてもかわいそうないことではないです。商店街は全国どこもうまくいっていません。しかし当事者を含めて困っている人は一人もないのです。シャッターがということが、おカネになるシステムを作らなくてはいけないと思います。コミュニティビジネスを作れる時代が来ているのだと思うのです。

大泉 ただ「地域」といった時に狭く考えない方がよいですね。都道府県単位とか市町村といった行政区域は全部無視して考えるべきです。また、そういう地域ビジネスを開拓せるのも、大泉先生が言う「ごく一部の自立した人たち」なんですね。

昆 よく「商店街がみんなで一緒に」なんて言いますが、そういうことは絶対にやめなさいって言つてるんですね。目的地まで、すべての信号が青になつてからみんなで出かけましょう」とみたいなことを言つていては、永久に出発できないですよ。「失敗したら誰がリスクを負うんだ」と、すぐにそういう話になつてしまつ。

「こうやれば儲かるだろ。こうやれば面白いだろ」と自ら考えられる自立した人間だけが、輝けばそれでいいんですね。

地域を超えたネットワークの時代

中沢 先ほどの地域の話題に関係しますが、製造業は今、地方の時代なんです。秋田や山形に、なんで工場ができるのかと言うと、田舎も少子化で長男長女ばかりなんですね。そうなると働きに都会へ出て行きませんから、工場が地方に行かないと成り立たないので。幸いなことに今は交通網が発達し、例えば秋田でも5時間で行けます。何か工場でトラブルがあつても、東京の本社の人間が飛んで行ける距離です。今は、工場はどこにあっても大丈夫なんですね。北海道でも大丈夫です。

自分のノウハウを公開して討論するわけです。お互いライバルですが、隠れて開発しようなんてことは無理で、横の関連した企業同士が討論をしていかないと、業界自体が伸びないんです。

(中沢)

大泉 製造業は地方の時代とおっしゃられたけれど、農村の中に行つた企業は東南アジアへ移つてしまつたんですよね。その辺で空洞化が起つたといつたことはなかつたのでしようか。

中沢 70年代後半、製造業は地方展開の時代でした。その後、1ドル40円が140円の時代になり、海外進出が始まつたわけです。たとえばカラーテレビの製造工場がいきなり日本から姿を消しました。しかし、代わりにパソコンの工場が建つていいわけです。もちろん、これまでカラーテレビ工場があつた所に、パソコンの工場が建つのはなくて、まったく新しい所に建つていいのです。ですので日本全体をマクロ的に見れば、儲けの少ない古いものは押し出されていったけれど、新しく工

大泉 そもそも農業は、地縁社会で

場がどこかに建つてあるんです。しかし、カラーテレビ工場のあつた地方にとつては、いきなり空洞化した感じがするわけです。それと昔みた

いに人をラインに並べておいて、組み立てさせる労力は、もう東南アジアでないと集まらなくなつてしまつたのです。ただ、それを支えている材料や部品などの素材を供給する中小企業もまた、今大企業より10年遅れで海外に移つてているわけです。

昆 海外に目を向けるという点で

させたいと考えているのです。その記事を農業者自身に「他所の国に行って農業をする」というような、

様々な発想を持つてもらえるきっかけにしたいと思ってるのです。本日は「一人ひとりの考えが大切だ」ということだと思います。本日はどうもありがとうございました。

やっていた。それが職場社会に変わり、これからはネットワーク社会です。視野を広げて互いに広い所で影響力を行使していくば、そこで培つたことが地域の中に活かせるのだと思います。

中沢 製造業で言いますと、中小企業サミットのようなものがあるのであります。自分のノウハウを公開して討論するわけです。お互いライバルですが、隠れて開発しようなんてことは無理で、横の関連した企業同士が討論をしていかないと、業界自体が伸びないんです。農業でももつと、横の討論を拡げた方がいいですね。

変わる商店街

■中沢孝夫 著

■発売元：岩波書店／定価700円

郊外型大型店舗やコンビニエンスストアの登場などにより、都市中心部の商店街は衰退、空洞化の一途を辿っている。そんな中、新たな発想で「まちの賑わい」を取り戻すための多様な取り組みが、全国各地ではじまつた…。本書は、地域と一体化したイベントや、「まちづくり会社」の設立、SOHOとの連携、インターネットの活用など、こうした試みの具体的な事例を取り上げながら、商店街再生への方向性を探ったものである。今回の座談会にご出席いただいた筆者の中沢孝夫氏は、商店街の衰退、空洞化の一因として、行政が大店法をはじめとする規制法や補助金政策などで手厚く面倒を見すぎたことを挙げている。商業者の多くが政治に頼ることに慣れ、自己責任を忘れてしまっているその姿は、農業にも重なってくる。上記の「まち」再生の取り組みに共通して言えるのは、まず最初に「まち」の人が走り、その後を行政が追いかけたという点であり、これもまた、農業者が自立した存在となるための参考となるだろう。



ケーススタディ1



心から心に伝わる未来への希望 夢の伝道師、福島のアグリベンチャー

加藤 さちこ

事業は行政によって動機付けられるものではなく、経営者が抱く夢から始まる。経営者が自分の夢の実現に向けて走り出し、その夢が人の心に伝わった時、その夢の輪が広がり更にビジネスが展開していく。農業でピッグビジネスを展開している「ジェイラップ」のリーダー、伊藤俊彦氏の原点もそこにある

私は、ある全国ネットの生産団体を通じて伊藤さんと知り合ったが、先日がん患者をケアするホスピスの話題になつた。伊藤さんは、世界医師会会長の病院にコメを納入している。そこで食事療法を強いられていく末期がん患者のネットワークと接

私が密かに、そうした「夢の伝道師」と呼んでいる人に、福島の生産者の伊藤俊彦さん（43）がいる。伊藤さんは、福島の須賀川で約70人の生産者を抱える産直組織「ジェイラップ」のリーダーだ。この組織は、設立6年とまだ若い。16年間地元の農協に勤めた後、ご本人曰く「脱藩して」、数人の生産者と共に立ち上げた。だが、たつた6年間で年商17億5000万円にまで上りつめ、帝国データバンクの急成長企業リストに、IT企業と共に名を連ねたという、スーパーアグリ企業なのである。

「食」のできること

誰しもが、夢を持って生きたいと思っている。自分の仕事、日常生活、人との関わり、それらのことが未来の目標に繋がっていくという実感。そして、「自分がこうなりたい」という夢が、「誰かのためにしてあげたい」という夢に変わった時、その夢は多くの人を巻き込んで伝染していく。

私が密かに、そうした「夢の伝道師」と呼んでいる人に、福島の生産者の伊藤俊彦さん（43）がいる。

伊藤さんは、福島の須賀川で約70人の生産者を抱える産直組織「ジェイラップ」のリーダーだ。この組織は、設立6年とまだ若い。16年間地元の農協に勤めた後、ご本人曰く「脱藩して」、数人の生産者と共に立ち上げた。だが、たつた6年間で年商17億5000万円にまで上りつめ、帝国データバンクの急成長企業リストに、IT企業と共に名を連ねたという、スーパーアグリ企業なのである。



伊藤さんと奥さんの美代子さん

百姓の自立と品質への責任

伊藤さんらのコメは、5kg4800円という高価格で販売されている。顧客のほとんどが個人宅配。数年前に大手通販カタログに取り上げられ

しているうち、その精神力に強さに感動し、「その人たちに何かしてあげたい」と思つたという。がんというのは生活習慣病だ。患者の多くは企業戦士として社会に貢献し、一方で多忙のために自分の食はおろそかにしてきた。「彼らはそのことを反省している。でもそれだけではなく、命のともしびがあとわずかとしても、残された家族に本当に大切な食のあり方、情報をこれから伝えていくことはできるのではないか。そのレクチャー空間として、彼らが自分たちで野菜や納豆、味噌を作ることができる農場を作ろうと決めた」と言う。

忙しさにかまけて、コンビニ弁当やデパ地下の惣菜ばかり食べていると、体に必ず負担がくる。これまで必要ないと思っていた情報に、命にとって大

夢を、現実の希望や目標に変えていくパワー。ジェイラップという組織の急成長には、そうした伊藤さんの求心力がある。

「食」という字は、人に良いと書く。伊藤さんは、先人の知恵が込められた漢字の意味にこだわっている。だからいい食を提供したい。安全性はもちろん、それは絶対おいしくなくてはいけない。

「後に何が残せるかを考えよう。それに取り組むことで、患者自身も奇跡的に回復するかもしれない。あきらめずに真に向からトライしてみよう」と伊藤さんは呼びかける。

壮大な計画だが、もし実現できれば患者や家族にとつて、未来への一筋の光明になるに違いない。今回久しぶりにジェイラップを訪れるとき、事務所の裏山の一部がすでに農場のために造成されていて驚いた。

事な情報がある。それを学ぼう、研究しよう。ネットワークががん患者や家族の癒しの場になるだけではなく、「後に何が残せるかを考えよう。それ



高食味のコシヒカリ

地域でその人たちと集団を作り、結果をもたらすまで頑張ろうと思つたそうだ。

「でもまだ途中経過。みんなに欲や向上心が出てくれば、ここでいいとう到達点はない」。伊藤さんがそう言つるのは、仲間の意識が確実に進化しているからだ。わずか6年でメジャーデビューしてしまったのだから、

コメが発送されている。宣伝は一切していない。でも「コミで広がつて、

一般消費者はもとより、老舗の旅館や料亭からも引き合いが来るようになつた。三国連太郎、羽生名人、岸朝子など、ファンには著名人の名前もごろごろ出てくる。

魚沼という全国ブランドを差し置いて、「稻田米」と簡素に書かれただけのコシヒカリがこれほど人気を得ているのはなぜなのか。

伊藤さんは農協を出た時、「食つてうまいといわれる」理想の百姓になろうと思つた。でも自分だけがなるのでは、ただのお山の大将で終わってしまう。それではつまらない。自分は途方もない、現実にはやれないと思うようなテーマやノルマを常に持つてみたい。農業の世界で、出会つたたくさんの人たちがいる。この

品質向上のプロセスも半端ではない。伊藤さんは食味計を使つた厳選評価で、生産者のコメをランク付けし、買取価格も差をつけた。

前に、伊藤さんはコメ袋を並べ言った。「今あんたのコメはこの2000円の袋にしか入らない。それでも自信があるなら自分で売つてみろ。でもおれはこのルールで、商品力のあるものは売れるというマーケットを作つてきた。だから、今のレベルで満足しないで頑張れば、こっちの5000円の袋に入る権利があんたにも出てくる」。

離れていた生産者もいた。だが、いたずらにジャッジしているわけではない。トップの生産者たちの栽培記録を取つて、最下位のグループにやつてみると、次の年、彼らは一気にごぼう抜きする。

「誰でもみじめなどころに自分を置きたくない。最下位になつたら、布団に入つても夢に見るさ」。だが、自分が努力して学んで、作つた結果が好転したら、それは喜びに変わる。70人の生産者がみな、上がつたり下がつたりを経験した。トップと下位の差は縮まり、全体のレベルもはるかに向上した。



太陽熱利用のライスセンター

たくない。最下位になつたら、布団に入つても夢に見るさ」。だが、自分が努力して学んで、作つた結果が好転したら、それは喜びに変わる。70人の生産者がみな、上がつたり下がつたりを経験した。トップと下位の差は縮まり、全体のレベルもはるかに向上した。

ところで、伊藤さんは何位ぐらいか聞いてみた。実は数年前、有機肥料を欲張り過ぎて最下位になつた。その時はさすがに落ち込んだそうだ。でも翌年は一気に2位に面目躍進、逆に技術者としての信頼を得たといふ。

品質が評価されるということ、誰のために作るかという具体性が、これまでの農業にはなかつた。「百姓が自立するということは、自分が作る」という行為の結果も含めて責任を持

つこと」。伊藤さんが仲間に向かつて語り綴けてきたメッセージだ。

「食」のマエストロ集団

伊藤さん自身、最初はコメがテーマだった。今は野菜や果物もやつてあるが、いい食をどう提供したらいかを突き詰めたとき、キーワードは、食からさらに「作る」に進化したという。

ヨーロッパにはマエストロといふ職人がいる。靴やガラス細工、ろうそくを作つていた養蜂もそうだ。技術

価格ばかりを追求している。流通の中で、途中のいいものを作るというプロセスが排除されるようになつてしまつた。

「安全なものを食べて長生きしたい」というのは、自分さえ良ければいいという人間の煩惱。一方おいしいものを食べたいというのは人間の本能だと伊藤さんは言う。自分たちは技術を磨き、手間隙かけ、オリジナルのものを作る。そこで人間の本能に応えるいいものができれば、売ることに苦労しなくなる。

これまで生産者は、農産物を作り、売つてきた。でも伊藤さんは食卓から畑を見る。農産物を作ることが先では

なく、売れるものをリサーチして、それを作る技術を磨き、それを支持してくれる消費者からの注文に、期待以上のものを生産する。その信用で人がまた集まつてくる。伊藤さんが目指すのは、高いクオリティを売る、マエストロのような技術集団だ。

目線が高くなること

気付く可能性

コメから始まつた大手通販カタログとの付き合いも、いまやコメ以外に果物、加工品など多彩になつた。この通販カタログは、徹底してこだわつたものしか掲載しない。編集部が実際に何度も現場に足を運び、商品テストも厳しいので有名だ。その代わり読者の絶大な信頼に支えられ、価格はびっくりするほど高いのに、リピート率も高い。

現在このカタログには、ジェイラップの農産物のほか、伊藤さんがプロデュースして掲載にこぎつけた商品も多い。乾燥野菜フレークもそのひとつだ。伊藤さんが偶然物産展で見つけ、おいしいので取り上げてみようと編集部からG.O.サインがでたが、それからが大変だった。工場に行つてみると衛生面で問題がある、クリアしなければいけない課題が山

積していた。業務用を中心と展開していた相手のメーカーは伊藤さんの要求に、次第にしり込みしだした。「いまでもやれてきた。うちはそこまでしてやる気はない」。

これをクリアすれば、どこでも通用する。消費者も説得できる。無添加野菜100%なら、これまでと違ったPRができる、離乳食メーカーや生協にも販路が広がるという、伊藤さんの話にも最初はピンとこなかつたらしい。しかし実際にカタログに載つて、百貨店のドサ回りを1ヶ月しないと売れない量が一気に売れる、相手の目付きも真剣になつた。こんなやり方もあるのかと開眼したのだ。

日本人は「から創造することが苦手な国民」といわれる。とくに生産者や職人気質の人たちは、「自分たちの情

報で、何が有効かそうでないかを分別できていない」と伊藤さんは指摘する。商品の特製や短所が分かつていいの要求に、次第にしり込みしだした。「そのままでもやれてきた。うちはそこまでしてやる気はない」。

「その人たちがこれまで、これくらいの目線でしか話せなかつたのが、目線が高くなつてくると、違つた可能

性に気付く。そうなるとみんな積極

的になって、手応えを感じると、自作自演をする樂しみに目覚めていく」のだそうだ。

心から心に伝えるもの

人と関われば摩擦も生まれる。一筋縄ではいかなることも多い。でも「そこが面白い」と伊藤さんは言う。価値観が一緒なら、考えていることが180度違つても、絶対説得できる自信があると言う。そこで結果が出せれば、そのときは確たる絆が相手との間に生まれる。

伊藤さんの企画に巻き込まれて、時には伊藤さんに叱られ、新しい発見をしている人たちは生産者だけに限らない、業種業態を超えて、そのヒューマンネットワークは広がっている。

「いいもの、うまいものを作つて、食べた人を感動させてやろう」。伊藤さんのそんないたずら小僧のような気持ちは、実は明るいじやないか。私もそ

きそうな気がしてくるから不思議だ。悩んで行き詰ると、みなが「元気をもらいにきた」と、伊藤詣でに行くらしい。



事務局の女性スタッフ

カリスマも、パワーだけでは人を動かすことはできない。心から心に伝えるもの。それは目線をちょっと変えれば、誰にでも見えてくる未来への希望だ。

「農業という一次産業を極めれば、二次産業も三次産業もできる」。伊藤さんは今、事務所にテストキッチンを作る準備もしている。ここで伊藤さんがプロデュースする農産加工品を作つて、販売先も営業する。こんなものを作つたら、こんな人が欲しがるだろうというプランが伊藤さんの引き出しにはたくさんある。販路が確保できたら、本格的な製造は、メーカーに委託する。いいものを作れば、生産者が二次や三次産業を下請けに使うこともできるのだ。

先般、取材で訪れた九州の柿生産者、小ノ上さんの言葉を思い出した。「あなたたちの職業は、ものを消費するビジネスだけど、私たちは資源を作ることができる。だから農業は面白いよ」

そうだ。土から始まるビジネスは生産者にしかできない。農業の未来は、実は明るいじやないか。私もそんな気持ちになつていてる。



滋賀県長浜・黒壁主導のまちづくり

桑原 聰子

まちおこしの事例として、今や全国的なピッグネームとなっている滋賀県長浜市。歴史的建造物「黒壁」の保存を契機に、事業への強い意志と夢を持って闇散とし負のエネルギーに満ちていた商店街に新風を吹き込み、年180万もの人を集めるまでにした、リーダーと事業家たちの姿をルボする。

負の状況からの出発

一時間の間にそこを通ったのは、
”人間四人に犬一匹”

昭和63年、4月20日の日曜日。滋

賀県長浜市の商店街を走る、かつての名門・北国街道に立つて通行量調査をした「黒壁」のメンバーは果然

とした。「こんな寂れた商店街で何が出来るのか」。「正直いって辞めたかった」と「黒壁」社長の笹原司郎氏は後に述懐するが、もう後にはひけなかつた。民間と行政が一体となつた第三セクターである「黒壁」の誕生はまさに負の状況に満ち満ちていた。

昭和50年から60年代にかけて、相

次ぐ郊外型大型店の出店で我が国の中核市街地は衰退し、商店街は櫛の歯が欠けたように空店舗が目立つた。長浜もその例に漏れなかつた。人口6万人弱という小都市。長浜には9つの商店街があるが、そこには”シャッター通り”といわれる状況が現出し、エネルギーを失っていた。ここに7人の”町衆”が立ち上がりつた。彼らが興した会社がその名も「黒壁」。「黒壁」が閉塞した長浜の街に風穴をあけて新風を吹き起こした。そして現在、平成10年の日本経

全国1位に長浜がランギングされ、さらには年間180万人の人を誇るまでに至つて

導するまでの吸引力を持つに至つているのである。

事業を成すためには熱い想いや

志、強いカリスマ性を持つた人間の力が必要である。長浜にとって、それが「黒壁」の笹原司郎氏であつた。浦々の商店街や町作りに従事する人間は誰一人知らぬ者のない人物である（「黒壁」という社名もこれに由来する）。

残すべき歴史への思い

昭和63年、第三セクターである

「黒壁」が誕生したのは、北国街道沿いにある黒漆喰の土蔵づくりの建物が第三者の手に渡り、解体されマ

ニションとして売り出されるという噂が流れたことに端を発する。この建物は明治時代に第百三十銀行長浜支店として建設され、金持ちがステータスを誇示するために建物を黒に塗つたことから”黒壁銀行”という愛称で地元の人に親しまれていたものである。

この歴史的・文化的な価値の高い建物がなくなることに危機感を感じた長浜の実業家・7人が集まり、買い上げの動きが起つた。「黒壁は長浜市民にとって親しまれていた歴史的な建造物だから残さないといけないと思つた。何をするかは後で考えよう」ということで、とにかく買取つた」と笹原氏はいう。



「黒壁」の笹原司郎氏

済新聞の「魅力的な街」の調査では、

「黒壁」には長浜出身の事業家・80歳の御大・長谷定雄氏を長老に迎え、笹原氏をはじめ7人のメンバ

が90000万円の金を出し、市から4000万円の出資を受けて1億3000万円でこの建物を買い取った。このメンバーは30代、40代の若いメンバーやちで、いずれも商店街の人間だけではなく郊外で事業をするものばかりであった。商店街は既に崩壊寸前の状態であり、誰もこの黒壁に出資する余力のあるものはいなかつたのである。こうして株式会社「黒壁」はスタートした。

「文化」として事業化

だが建物を維持していくだけでも費用がかかる。資本金はすべてこの建物の買取と改修に使つてしまつて運転資金も残っていない。しかも冒頭に述べたように荒れ果てた商店街と墮していた。後ろ盾になるものは何もない。「とにかくこの黒壁屋敷をただ保存しておくだけではなく、何か事業として生かそう。金がないのなら、金の力でできないものを内在させた何かを考えたらい」と黒壁のメンバーは何度も会合を重ねた。お金の力でできないものをどうと、それはある種の「普遍性」を持つものになる。金で代え難いものならば、時日を経ても古くならない。そこで金に代えられない「歴史」「文化」「国際性」の三つのキーワー



ガラス事業を営む「黒壁」第1号館、その店内

ドを軸に黒壁の事業を企画すること

にした。その時に出てきたのが「ガラス」という発想である。ご意見番

の長老・長谷氏が以前ヨーロッパで

ガラス工房を訪れた際、その活況ぶりを見て「工業技術やそれを支える人や文化がある街は絶対に廢れない」と提言した。こうしてガラスといいう全く未知の分野への取り組みが

始まつたのである。

リーダーシップ

そしてこれが非常に重要な点であるが、 笹原氏が強く主張したのが「ガラスを単なる『土産物屋』にするのではなく、ひとつの“文化”として事業化しなければならない。土産物屋なら、観光客がパーッときて流行が終われば人ひとり来ないままならない街になつてしまふ」とであつた。

ここに 笹原氏の経営者としての資質、リーダーとしての才覚が生きてくることとなつた。第三セクターではあっても、あくまで「黒壁」は民間主導の株式会社である。彼は

第三セクターだから“という言い訳にもならぬ言葉で妥協するのではなく、経営の厳し

い常識を持ち込み、事業として成功させるということにおいて妥協しなかつた。

「私は商店街の人が商店街のことを考へるのはあまりよくないと思う。

視野が狭くなってしまう。街作りをやつているところで商店街以外の人

が考えた方が成功している例が多いのではないか。それに商店街の人があ

のではないか。それに商店街の人があ

い。利害も絡むので、問題意識の差があるものが一緒にやることは大変なことである」と 笹原氏が言うよう

に、利害関係の絡む商店街を纏めていくのは、冷静で客観的な眼がなければならぬ。全国の町づくりを見渡しても、成功しているのはこの“眼”を持つているかどうかといふ要因が大きい。

だが「黒壁」に対して、市が4000万円出資していると言うこともあって、商店街の人は「税金で作った会社だ」とか「ボランティアでやっている」という節があり、いろいろとそれで喧嘩にもなつたという。市から出た4000万円の資金も、市側で「こうしたい、ああしたい」と口をはさんできても、 笹原氏は一切受け付けなかつた。「あなたは黒壁の役員としてここにいるのだから。黒壁の経営が良くなることだけ

を考えて発言して下さい」と 笹原氏は徹底した。「市がいろいろと言つてもそれが実現できるものとは限らない。民間出資のほうが多いのだから、事業の原則から言えばそれを中心に考えるのは当たり前だ——そんな感覚が彼の中にはありました。

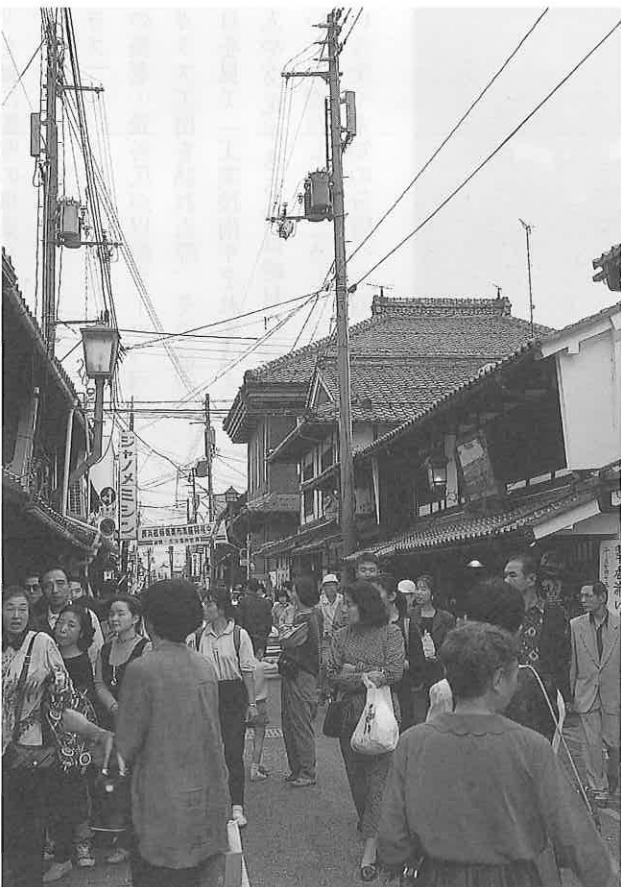
彼はこの「黒壁」を立ち上げる前は「長浜倉庫」という倉庫屋を営んでいた。そして父親から受け継いだ時に3億円の売上であったものを、10億円の売上に成長させていた。しかし「街づくりは産業作りであり人間作りだ。中途半端にはできない」ということで倉庫業を弟に譲り、黒壁の経営に専念することにした。「笹原さんがあのまま10年倉庫業をやっていたら、100億円にしていたに違いない」と言われるほど事業家として才能のある人である。徹底して事業の確立の原則を貫いた。だがそうした態度は、彼のいかつい風貌とあいまって、笹原氏に対する誤解を生むことにもなった。

お客様はすばらしいものに必ずついてくる

そうして平成元年7月1日、1号館は黒壁の建物を使った「黒壁ガラス館」を、その裏庭の建物を生かして2号館としてガラス工房である

「スタジオ黒壁」を、さらに同じ屋敷内にある蔵を改装して3号館「ビストロミュールノアール」(黒い壁のレストランという意味)をオープン。

1号館の黒壁ガラス館ではガラスの1号館の黒壁ガラス館ではガラスのテーブルウエア、アクセサリー、世界中の名高い工房の作家など、約3万点を展示販売している。当時の統計では、1ヶ月に4000人がこの商店街を利用しているので、「その4000人に毎月2000円づつガラスを買ってもらつて800万円」と予算を立てたり、「でもガラスを毎月買うだろうか」とか「客単価2000円は高すぎる」と、メンバーの間で收支を検討する時に大いに議論が交わされた。



かつては人間4人に犬1匹しか通らなかった北国街道が今…

様々な議論が重ねられるなかでのメンバーカーたちの根底にあったのは「1億円くらいの損失なら、1000万円ずつくらい出せば欠損を埋めて撤退できるから、そこを背水の陣として、死にもの狂いでがんばってみよう」という強い決意であった。

だがオープントして驚いた。なんと1日に2万人が足を運んだのである。マスコミ等で「第三セクターがガラス事業を始めた」と取り上げられ、その話題性が寄与したことでも大きい。この立ち上がりに気を良くして、ガラス事業を拡大することにした。その時目を付けたのが「シャツ

タ一通り」と化した北国街道という歴史的な街道をガラス街道にする!という、新しい国際的な文化と旧い歴史的な街並みを新旧対比する試みであった。ちょうど1・5kmの商店街にあった120店舗は10店を残して空き家や老人の住まいとなつていつから、黒壁が店舗を増やすやすかった。空家を利用して、ショップ、美術館、ギャラリー、工房を開設していく。そのため商品を買い付け部隊、美術品買付け部隊、留学部隊を編成して、ガラス文化の先進地・ヨーロッパから技術導入を積極的に図った。2年目以降毎年3000万から5000万円の教育投資をかけ続け、「お客様に追いつかれないグレードを絶えず提供すること。そしてそのためにはみなで勉強してすばらしいものを見せねば必ずお客様はついてくる」と、笹原氏主導のもと、徹底して質への追求が行われた。笹原氏の強い理念で、一時的なブームで入ってくる土産物屋を一切排除したことが、いたずらに浮動客を作り、街を荒廃させることを防いだ。

そうして1年目は10万、20万、35万、50万、70万:現在では180万と増え続けている。行政人口6万人の長浜がそれを超えた商売

をした時、100kmにまでその商圈は広がつたのである。

進むべく道を突き進む

オープン時から始まって、今日では中心商店街の中にトータルで黒壁の店は30店を越えるに至っているが、第三セクターとして出発した当初は先に述べたように「税金で作った会社だ」とか「もっと長浜のために戦う」というような悪意に満ちた声も多く聞かれた。また黒壁が3号店を展開している段階では、その目を見張るような集客力を見ても、「どうせ観光客でしかない。我々の商売にはつながらない」と冷たい眼を向けていた商店街の人たちもいた。だが4年目以降、客数や来街者が増え続けるにいたって、商店街のメンバーのなかにも、自分たちも積極的に商売のありようを変えて対応しようという前向きな意識も生まれ始めた。海のものとも山のものともつかなかつた黒壁の事業を胡散臭そうにながめていた人たちも、メンバー達の熱心に働く姿を受けて、それが相乗効果となり商店街が盛り上がり、ついでいくことになつた。"シャツターニ通り"といわれる通りが、お客様回遊するようになつた。黒壁の持つ古い歴史的な街並みを商店街一体と



して醸し出そと、ファザード整備も行つた。10年たつと、逆に黒壁の売り上げが相対的に下がり、商店街の店々が盛り上がってきた。ガラス事業が年間売上げ9億円くらいだが、黒壁は7年目から第三セクターとしての黒壁の役割を2つの戦略に分けて考え始めた。一つはガラス経営戦略、もう一つは街づくり経営戦略である。黒壁がシンクタンク的な役割を果たしながらタウンマネジメントを進め、これを事業化していくことである。現在全国の商店街の人たちが「黒壁に統一」とばかりに見ていますが、笑うと親しみのある顔をする、とても人情味のある方です。黒壁の初期からついてきた女性も、"笹原さんだから"ということ

察見料1団体5000円と資料代300円で、これが月に200万になる。この金をさらに事業に活かすことができる。単に建物を残すという感傷的な考え方ではなく、冷厳なままで黒壁のメンバーは"事業"として捉えているのだ。

この長浜の商店街の活性化をサポートし続けた人物に、長浜商工会議所の吉井茂人さんがいるが、「笹原さんは、一種のカリスマ性があつて、こわ持て風の難しい顔をしているようになりますが、笑うと親しみのある顔をする、とても人情味のある方です。黒壁の初期からついてきた女性も、"笹原さんだから"ということ

が大きいようです。また黒壁の内部でも商店街の人たちとの間でも、あるいは行政担当者たちとも意見が対立してついぶんと激論になることもあります。最終的にはあの笑顔に負けてしまう」と評する。「独善にならないように、黒壁の経営者として街のためにいいことをしているのだ」ということを両輪に持ち続けながら、"無一物・無所有・無尽蔵"の哲学でこれからもやろうと考えている。無所有といふのは黒壁は我々経営者のものではなく、皆のものであるということである」と笹原氏も言うように、彼は創業から8年間は月給をもらわずにやつてきた。

「起業家（アントレプレナー）」に対して、「起街家（アンタウンプレナー）」という言葉を使うが、まさに 笠原氏をはじめとした黒壁のメンバーがその両方を有する存在であろう。『そんなことができっこない』など うせ無理』とマイナスのエネルギーに満ちていたなかに新風を吹き込むことは強い抵抗を起こすものだ。だが風評にまどわされず、自身の進むべく道を突き進んだ黒壁のメンバーの事業家意識が、この長浜の街作りに一つの大きな一石を投じたことは間違いない。