成田重行流
地域開発の戦略学
総括編㊤

足はローカルに考え方はグローバルに

この一年余りの間、地域開発プロデューサーの成田重行さんと、彼が携わった取り組みをめぐる旅を続けてきた。最後に、総括として成田さんにインタビューした内容を2回に分けて紹介する。今回は、成田さんが今の地域開発の現状と課題をどう見ているか、さらにはその課題を乗り越える実践法について述べる。

文／窪田新之助

じつは危うい地方の活性化の実態

地域に関しては一見明るい報道が出ている。たとえば道の駅やJA主催の野菜市などは新鮮・安価・大量に重点を置きながら展開して、何億円を売り上げただとか、どれだけ人が集まっただとか。あるいは郊外には大きな駐車場を持つ大手チェーン店が乱立して一大商圏をつくっているだとか。報道の仕方次第で、地域はすごいといった感じを受けます。

でも報道された現場をよく見ると、従来の地域に密着した商店が大手に吸収され廃業に至っている。商店街の悲惨さというのはものすごい。この構図が全国どこでも同じパターンで進んでいる。大手の動きだけをクローズアップすると、地域も発展しているなと思う。けれども、大手は売り上げが減少してきたら、さっさと新しい土地を求めていく。一見、地域の元気さに見えるけれども、根本的には地域の発展につながっていない。その怖さはいろんなところで現実になっている。

近頃そういう反省を踏まえ、行政が主体になって地域の伝統的な文化を売りにする動きがある。外国人旅行者に伝統に触れる観光を促して、モノではなく文化、コトを売っていこうとしている。それには補助金が出ている。しかしどれもトップダウン型のワンパターンに過ぎない。

やり方としては地域の伝統工芸品を、多額のお金をかけて展示公開する博物館の手法。客から見ると、その地域に住んでいる人の存在が遠く感じられ、決して共感を得られない。だから一過性になっており、箱モノ行政のパターンに近い。地域の生活や人の感情が不在で、無機質になってしまっている。これでは、地域の本来的な活性化につながっていきません。

じゃあどうすればいいのか。地方の活性化への提言として、**日常生活の根源の食べることをテーマに**してはどうだろうか。地域は過疎・高齢化しているとはいえ、そこで住民は生活しているわけです。そこでつむがれる暮らしの中で、当然ながら食は欠かせないものであり続ける。

食べものは地元の天候、風土や慣習、行事と関わって残っているわけだから、そういうものを中心的な活動のテーマにすると皆が関心を持つだろうと思うんです。だから私が関わってきた地域開発はほとんどが食を中心にしている。食にこそ、地域に立脚した、その地域にしかない唯一性があるんじゃないかという設定ですね。

マーケットイン型と外部人材の途用

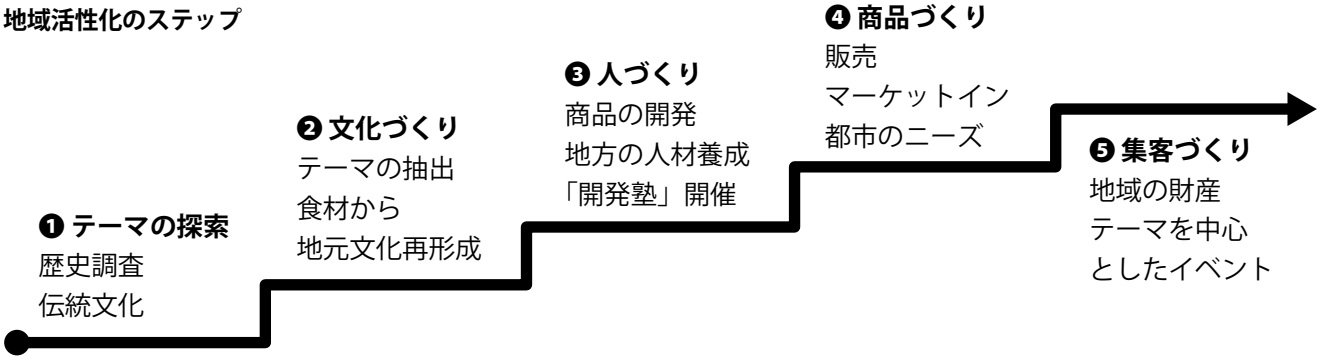
ただ、あいにく地域はマーケティングの手法が古く、その多くはプロダクトアウト型。自分たちが勝手につくって、こんなものできましたよ、どうでしょう、というのがとにかく多い。東京にある地方のサテライトの店舗を見れば、それがよくわかる。



■プロフィール

成田重行（なりた　しげゆき）
1942年生まれ。70年立石電機（現オムロン）入社。91年同社常務取締役、2001年ナルコーポレーション代表。地域プロデューサーとして、全国30カ所の市町村で地域の活性化を支援してきた。05～09年スローフードジャパン副会長、2000年中国国際茶文化研究会名誉理事。多摩大学、立教大学、東北福祉大学などで講師・教授を務めた経歴もある。

足はローカルに 考え方はグローバルに



こうした構造を変えて、買う側の要求を入れていくことが大事。つまりマーケットイン型です。誰にいつ、どんな内容やネーミングで売り込むかと考えていく。これらの情報を整理し、対象ごとにきめ細かくやっていく。

ただ、そうしたことに長けた人材は地域にはなかなかいないんですよ。地域の人にそれをやれって言ってもわからない。どんな顧客で、どんなニーズがあるかを知らないから。だから、そういう**ニーズを分析する外部の人材**が欲しい。

これを分析する人が、大手のマーケティングやグローバル一辺倒の人ではだめ。小さい、面倒くさい、だけれども付加価値の高いこだわりのある商品を手掛けるには大手は適任ではない。立ち位置はあくまでもローカルなんですよ。立ち位置がグローバルだと、そこで方向性が全然違っちゃうわけですから。あくまでもローカルに基軸を置きながら、グローバルの行動や考え方を取り入れていく。

人づくりを同時進行させる

このとき大切なことは、地域の人づくりに力を注ぐこと。たとえ3年後にその指導者がその役職から離れても、その人のノウハウがおみやげとして地域に置かれ、しかも人材も育っていれば、地域の活性化は続いていく。つまり**長期の活動につながる唯一の方法が人づくり**なんです。

地域ぐるみで商品開発塾を立ち上げ、外の指導者を中心に人材開発を同時に行なうことが大切。ただし、この塾は時間がかかる。地域開発を通常のコンサルに任せれば、こんなものどうですか、やりましょうと、早くできる。ところが私のやっている塾は進んでいるのかわかりにくい。塾で説明して、持ち帰って、また持ち寄ってというのは、お金を出す側からすると、いつまでそれをやっているんだと思ってしまう。ただ、当時から10年20年経ってみると、そのときの人たちが今でも残って同じような展開をつくっているんです。人をつくってきたかどうかが長期的に見たら、継続するかどうかのすごく大事なところなんですね。

この話で思い出すのは岐阜県飛騨市（本連載8、9回）であり三重県尾鷲市（同10～12回）である。いずれの地域でも成田さんは住民を対象にした商品開発塾を開催。そこから巣立った生徒たちは、卒業から10年以上が経った今も独自に加工品の試作を重ねたり、レストランを開店させたりしていた。まさに人が育てば、地域開発は自然と進んでいく。

地域開発の手法としては、地域にあった食材を根本から見直す。その食材を使って、新しい地域の食品を開発する。誰にいつ、どう、いくらで売るかといったマーケットニーズを掘り下げながら、魅力のある商品をつくっていく。

その際に大事なのは決して自分たちに都合のいい事情で開発しないということ。ポイントは、**唯一性、物語性、納得性、時代性、継続性**という要素がこの中に入ってくる必要があるということですね。

量を増やすより価値を上げていく

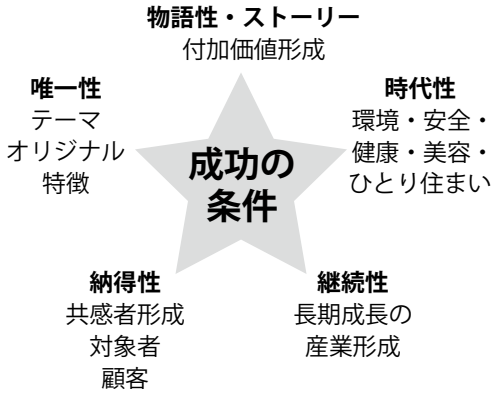
価値の追求こそが地域の財産になるんです。ヒット商品が生まれると、どうしてもさらに多く作りたくなる。1個商品が当たると、これを1000個、さらには1000個つくろうとする。工場を拡大して、人を雇って、店を増やすなどの投資拡大に入るんですよ。こうした事態は起きないようにさせないといけない。**拡大志向では大手に負けます**よ。そうではなくて、規模は現状でいいんだけど、市場の欲求を満足していくため、知恵を絞り価値を上げていくところに努力をする。量の展開じゃなくて、価値の展開なんですね。

お客様に喜ばれるものは何かと考え、積極的に取り組んでいく。若干、たとえば品不足で市場が欲求不満になるかもしれないけれど、**規模は拡大せず、内容の充実を図る。**

一から十を生み出す多面的な活動を

一から十を生み出す多面的な活動とはどういうことか。Aという商品が完成したときに、全然違うB、C、Dをいっぱい作ろうとすることが多いが、それはやめた方がいい。一つの商品がヒットしたら、ヒットした意味を分析して、その商品の前後左右につながりのある商品開発を行なうべきだ。つまり、シリーズ化。

Aをつくったら、YやZをつくるんでなく、Aを分析して、シリーズ化するっていうようなことをやっていくと、Aというものの要素が蓄積されるんですよ。Aは伝統的なものになるし、名産になる。力を分散すると、特徴がなくなってしまうから、**基本になる商品を柱に多面的な広がりをもたせる。**



これに関しては本連載の最初（２０１５年11月号）に取り上げた内藤とうがらしを思い出してもらいたい。成田さんたちが内藤とうがらしで販売するのは赤い実だけではない。青い実に加えて七味や柚子胡椒などの加工品、さらには観賞用の鉢植えもそろえている。

Aという商品を軸に一次、二次、三次と職種も広げていく。人材とかノウハウが蓄積し、対外的にも存在感が出てくる。物産から観光、サービスなどの業種が地域に根付いていく。一つのものが成功したら、そこにこだわりながら、面を広げていく。これが5年10年経つと、地域の財産になる。

京都に見習う１２００年の地域づくり

ポイントは、地べたを歩くとか、ばあちゃん、母ちゃんの話を聞くとか。池の真ん中に石を投げて、波紋をつくって、カオスをつくる。平均値で考えない。世間の常識にとらわれない。主と客が入れ替わる、反対の立場を考えていく。ウィンウィンで相手も喜ぶ構造をつくらないと、自分だけがもうかったら、次のときにもうやってくれないわけですね。それじゃだめなんです。

コミュニケーション。A対Bの対峙ではなく、Cという新しい価値をつくるコミュニケーションをする。非日常を見つめて、催事とか旬を新鮮な目でとらえて広めていく。同時並行に物事を進める、一つにこだわらず、発想を豊かにしていく。

京都の１２００年という歴史に注目し、なぜそれだけ続いているのかを考える。たとえば１００個で終わって、増産しない。欲求不満度は上がるけど、意味がある。１０００個とかどんどん拡大したら、誰でも買えちゃうから、価値の意味が薄くなる。そうではなくて、京都に行かないと買えないだとか食べられないという観点が大事になる。

グローバルの経営をやっている人たちは、それを「企業の事業機会の損失」って言うんですよ。でもそうじゃないんですよ。それは瞬間しか見ていない発想なんですよね。１２００年を見たら、増産しないから勝つわけです。

繰り返しになるけど、立ち位置はローカルだけど、生産性とか効率性とか考え方が非常に貧弱になるので、足はローカルに置くけれども、考え方と行動はグローバルの一部を採用しないといけない。マーケットインにする必要があるから、世の中も知らないといけない。

手間のかかることを大事に、それを知恵で価値にしていく。手間のかかることというのは往々にして生産性、効率性が悪い。かといって全部排除したら、大手がやっていることと一緒になる。

手間はかかるけれども、価値という新しい何か、そして満足度をどうつくるかという、そこの戦いなんですよ。手間を排除しないで、これに価値をつけたら、１００円上乗せしても買ってくれるんじゃないかという発想が必要。

そうなると、そういうことの意味がわかる人づくりこそが地域づくりにおいて最大の課題になってくる。文化づくりは時間がかかるんですよ。時間をかけていると、何をもたもたしているのか、早く売り上げを上げろと言われる。でもそれをやったら、どうしようもないものができて、どうにもならなくなる。我慢して、まずは人づくりをする。一夜には定着しない、時間がかかるよというこの考え方がものすごく大事なんです。**焦っちゃいけない。**