

12

なぜ地域の循環に 取り組むのか

長野県知事、坂上隆氏が講演

長野県では、行政主導で、2017年から5カ年計画の地域食料自給圏実証実験プロジェクトを進めている。並行して、民間では、NPO法人信州まちづくり研究会は、「東信自給圏をつくろう」を合言葉に活動している。NPOは5月17日、通常総会を開催し、記念講演の講師として、長野県知事の阿部守一氏と、鹿



NPO 法人信州まちづくり研究会理事長 安江高亮氏

児島県の農業法人(株)さかうえ代表取締役の坂上隆氏を招聘した。この日、NPOの理事長に就任した安江高亮氏は、冒頭の挨拶で、東信自給圏を官民共同でつくる自給圏のモデルにしたいと語った。以下、2人の講演の内容を紹介する。

地域内でお金を循環させ、長野を活性化

阿部知事は講演で、長野県がなぜ自給圏構想に取り組むことにしたのか、その背景を解説した。

自給圏構想は長野県政の政策に組み込まれている。長野県では、「しあわせ信州創造プラン」という政策の下、6つの基本方針を掲げており、そのなかの1つに「産業の生産性が高い県づくり」という方針がある。この方針を実現するために、今年4月、「地域内経済循環の促進」という計画が明確に打ち出された。つま

り、地域のなかでお金を循環させるという自給圏構想を示したのである。

「地域内経済循環の促進」の具体的な中身は、次の4つだ。

- ・ 地消地産の推進・県産品消費拡大
- ・ 信州農畜産物の活用拡大
- ・ 信州の木自給圏の構築
- ・ エネルギー自立地域の確立

阿部知事が、地域のなかでお金を循環させようと考えた背景には、次の問題意識がある。日本は化石燃料の輸入国であり、長野県は、そのうち約4000億円弱の化石燃料を買っている。15年の食料自給率で見ると、生産額ベースでは123%あるが、カロリーベースでは54%にとどまる。13年の県収支を見ると、支出が収入を約8000億円(推定)上回っている。長野県民は、パンや豆腐としてたくさん消費しているが、



ビジョンを実現する戦略

地域に食料自給圏をつくらうという取り組みは、企業という戦略経営に近い。提唱者の松尾雅彦氏が地域にこの戦略経営を導入しようとしたのは、カルビーの経営の経験に基づいている。

戦略経営とは、ビジョンを明確に設定し、実現するための打ち手を掲げることである。

松尾雅彦氏は、カルビーの経営において、「ポテトチップスは生鮮食品だ」「ポテトチップスは健康食品だ」というビジョンを掲げ、実現する打ち手を示した。

その打ち手とは、鮮度戦略である。ポテトチップスをつくってから、つくりたてのうちに、できるだけ早くお客様に手にとっていただけるような状況をつくるというものだ。営業担当は、それまで卸売や小売に売り込むことが仕事だった。しかし、この戦略によって、店舗にあるポテトチップの鮮度をよくすることが営業担当の仕事になった。この営業革新は、カルビー社内やスナック業界で語り継が



長野県知事 阿部守一氏



長野県野菜花き試験場佐久支場。ジャガイモ・小麦・大豆・飼料用トウモロコシの輪作体系の実証実験中。連作区と輪作区を設けて比較。輪作区はさらに堆肥区と無堆肥区とに分けて比較



農業法人(株)さかうえ代表取締役の坂上隆氏

その原料となる小麦や大豆は海外に依存している。

「こういったものを県産に置き換えられないか。県外や海外で稼ぐということも必要だが、身近なところでお金を循環させることが、地域の活性化に有効だ」

長野県ではすでに自給圏構想を意識した活動を始めており、それが本通信でも何度か取り上げた「地消地産」である。現在、長野県野菜花き試験場佐久支場で進められている実証実験は、畑作物の「地消地産」を推進するためのものだ。今後、経営面からも検討し、長野県の地消地産に適した作物を選択していく予定だ。長野県では、農作物に限らず、畜産物、水産物、木材、エネルギーについても自給圏構想を掲げている。

農業を通じて世の中の課題を解決

坂上隆氏は、農業経営に対する考え方を述べた。農業を始めたころは、自らの収入を確保しようと考えて農業に取り組んできた。契約栽培事業によって経営が安定すると、次に何をすべきかと考えた。始めたのが畜産農家に飼料を提供する牧草飼料事業である。

坂上氏が牧草飼料事業を始めた理由は、農業を通じて世の中の課題を解決できないかという思いがあった。当時、地球温暖化問題や、畜産用飼料が輸入されていることによる自給率の低迷など、世界と日本の課題が取り沙汰されたところだった。世界や日本全体が変わらなくとも、自

分がやることで広まる可能性があると考えた。しかし、哲学と環境と経済はかみ合わないものだ。たとえば、一見、飼料にするためにトウモロコシをつくっても採算は合わない。坂上氏は、聴者の疑問をくみ取って、次のように語った。

「会社は、ステークホルダー（利害関係者）のためにある。ステークホルダーの欲求を満たすために、自分たちが価値を上げなければならぬ。価値を上げるためには、プロダクト・プロセス・マインドの3つのイノベーションを起こせばよい」

かつて農家は畑と畜産の循環をしていた。坂上氏は、その考え方を現代に合わせて再構築し、地域内で循環するというビジネスモデルを創造したのである。

れている。

「バカ」な戦略に「なるほど」という理由がある

このカルビーのビジョンや打手は、常識で考えるとおかしいものだったかもしれない。

こういう常識から逸脱した戦略のことを、神戸大学の吉原英樹先生が「バカなる戦略」といつている。（『バカな』と『なるほど』）（PHP出版2014年）

いままでの常識からいっただら「ありえない」「そんな馬鹿な」と思われる。しかし、よく考えたらなるほどと思わせる理由がある。

『スマート・テロワール』を読んだ人のなかには、従来の常識からは逸脱していると感じる人もいるかもしれない。「水田を畑地に変える」「地域の人が日常的に食べているものをつくる」など、これまでのコメ中心の農業や農政に骨の髄まで絡め取られてしまっている考え方からは「ありえない」と一蹴されてしまうことだろう。

しかし、よくよく考えると、従来のコメ中心の農業や農政には未来を担う力がもはや失われているという厳しい現実が思い至る。コメとともに畑作と畜産を柱に据える地域自給圏の提言は「なるほど！」と思わせるビジョンであり戦略なのである。