

# みずほ地域経済インサイト

2009年4月10日発行

## 三重県の地域活性化事例

- ① 単独企業が主導するまちづくり～伊勢市「おかげ横丁」
- ② 「農村産業」の成功～伊賀市「伊賀の里モクモク手づくりファーム」

## 要 旨

- ◆ 三重県は以前より伊勢・志摩という日本有数の観光地、鳥羽水族館、鈴鹿サーキットなどのレジャー、四日市を中心とする工業地帯など、バランスの取れた発展が特徴であった。さらに近年は北川前三重県知事時代に誘致に成功したシャープの亀山第二工場で知られるようになった。このような結果、税収は法人税を中心に増加している。しかし、外国人の増加が目立つものの、日本人は転出超過となっており、また都市部の中心市街地は衰退が著しい。好調であったシャープのテレビ事業も 2008 年後半には転機を迎えており、今後の動向に不安要素は少なくない。そこで本稿では、今後も変わらぬ元気を発揮してくれるであろう、2つの集客施設の事例を取り上げる。
- ◆ 「おかげ横丁」は、伊勢神宮そばにある商業施設である。伊勢神宮は抜群の知名度から全国屈指の集客数を誇っているが、伊勢神宮参りの観光客の、伊勢市での滞在時間の短さが伊勢市の悩みであった。これを憂いて、民間企業が独力で対応策を講じ始めた。赤福餅で知られる、地場産業の「赤福」である。赤福は伊勢神宮参りの観光客が楽しんでくれる場として商業施設を作った。商業施設といっても、全国各地で苦戦中の高層ビルではない。伊勢神宮参りがブームになった江戸時代から明治時代のまち並みを再現すべく、低層階の和テイストの施設を多数用意し、なつかしめのグッズを販売したり、地元で取れる食材を利用した外食を展開したりしている。投てき屋や演芸場も設けられるなど、徹底的にソフトにこだわった施設となっている。その結果、集客数は急激に増加し、連日大きな賑わいをみせている。さらに赤福はおかげ横丁にとどまらず、周辺の店舗についても空きが出れば買収したり、借り受けたりして、今のまち並みが守られ、発展できるようにしている。赤福は地域活性化に貢献する民間企業の見本といえる存在であろう。
- ◆ 伊賀市は忍者の里で知られる、山間部にある小都市である。公共交通の便はあまり良くないにも関わらず、東海地方だけでなく、関西全域からも年間 30 万人を超える来場者が集まる施設がある。これが全国の農業関係者の視察が絶えないといわれる、農業体験施設「伊賀の里モクモク手づくりファーム」である。消費者の食に対する欲求を徹底的に分析し、食べて、遊んで、「地産池消」に対し理解を深めることができる施設になっている。この施設の運営者は酪農を営む農業法人で、現在の農協経由の流通ではこだわりの製品の良さが伝わらず、価格が維持できないと考え、試行錯誤の末、会員組織への通販と、モクモク手づくりファームにおける直売に活路を見出した。消費者への徹底的なマーケティングによって、食への徹底的なこだわりをどのように消費者に伝えるのかについて、見事なまでに工夫が尽くされている。農業の付加価値を高めることは地域活性化の大きな柱の一つといえるが、付加価値を高めた商品をどのように消費者に受け入れてもらうのかについて、新たな工夫がないと危うい。モクモク手づくりファームは農業振興による地域活性化において、ベストプラクティスといえる存在であろう。

〔政策調査部 岡田豊〕

本誌に関するお問い合わせは  
みずほ総合研究所株式会社 調査本部 電話 (03) 3591-1318 まで。

## 1. 単独企業が主導するまちづくり～伊勢市「おかげ横丁」

今回取り上げる三重県は、伊勢・志摩という日本有数の観光地、鳥羽水族館、鈴鹿サーキットなどのレジャー、四日市を中心とする工業地帯など、バランスの取れた発展が特徴であった。さらに三重県にとって明るい希望は、好調であったシャープのテレビ事業である。北川前三重県知事時代に、当時としては破格とされる135億円の補助金もあって、亀山市へのシャープの第二工場の誘致に2002年、成功した。この亀山工場で生産された液晶テレビは、薄型テレビブームもあって「亀山ブランド」として広く一般に知られるようになった。また三重県には関連産業の工場の進出が相次いだ。この結果、税収が法人関係などで増加し、雇用者も増えた。人口については、2000年から2005年の5年間で9,600人ほど増加するなど、増加基調が続いている。そのため、三重県での地域活性化の代表例といえ、近年はシャープの亀山工場に代表される製造業の工業誘致であった。

ただし三重県の人口増加の内訳をみると、違った側面が見えてくる。2000年から2005年の5年間で外国人が103,00人ほど増加しており、日本人はむしろ減少している。進出した企業では単純労働・非正規雇用が少なくないが、これは外国人の雇用創出に直結しても、特に若者のニーズとの間でギャップが生じ、地域住民の雇用創出に必ずしも直結していないのであろう。しかもこの薄型テレビブームは2008年後半に大きな転機を迎えており、三重県の今後の動向の不安要素となっている。

そこで本稿では、今後も変わらぬ元気さを発揮してくれるであろう、2つの集客施設の事例を取り上げる。



(近年の三重県経済の象徴ともいえるシャープ亀山工場。なお本稿の画像は全て、筆者が撮影したもの)

### (1) 伊勢神宮の巨大な集客力がほとんど活かされていなかった

三重県は著名観光施設を多く抱える、日本でも有数の観光県であるが、その中でも伊勢神宮の集客力は際立って高い。お伊勢参りの伝統から、昔から抜群の知名度を誇り、毎年、安定した集客があるうえ、20年に一度行われる「式年遷宮」などの伊勢神宮のイベントの度に大きな集客の伸びが期待できる。つまり伊勢神宮のブランド力のおかげで、三重県ではこれまでも、そして今後も多数の観光客が見込まれるのである。

しかし、このようなまさに天の恵みともいえる伊勢神宮効果を、伊勢神宮のお膝元である伊勢市は十分に活用できていなかった。モータリゼーションの発達に対応するため、伊勢神宮近辺では駐車場が設けられるなど、道路事情は改善されたが、その結果、1970年代頃から観光客の多くは伊勢神宮近辺に車で訪れるようになり、そこからさらに車で違う観光地に移動するという行動パターンが目立つようになった。

その結果、伊勢神宮を訪れる観光客にとって、伊勢市の滞在時間は短くなってしまった。伊勢神宮近くのターミナル駅であるJR・近鉄伊勢市駅周辺は、かなり寂しい状況である。さらに厳しい状況だったのは、伊勢神宮における主な参拝地である「内宮」前にある門前町「おはらい町」だ。参拝客はおはらい町のうち、赤福本店など数店の著名店に立ち寄るのがほとんどであり、1980年代には、おはらい町の通行数が年間10万人強に低迷していたとされる。そのうえ、それらの多くは正月のお参りシーズンに集中することから、それ以外の時期にはおはらい町には人影がまばらな状態となっていた。毎年500万人から600万人という伊勢神宮の観光客数を考えると、観光客は「伊勢神宮だけを見て帰る」という状況に陥っていたといえる。



(おはらい町にある赤福本店。何度か改装を重ねているものの、建設された1877年から基本的に変わっていない。伊勢の伝統的な様式である切妻<二つの屋根が本を伏せたような形になっている>、妻入り<屋根と垂直な面に入り口が配されている>となっている。赤福の各店でのみ食べることができる赤福ぜんざい、赤福氷が観光客に大人気である)

## (2) 民間企業が単独でまちづくりに積極的に関与する

このような状況に危機感を抱いたのは、伊勢市を代表する企業で、1707年創業という老舗の「赤福」である<sup>1</sup>。赤福は「赤福餅」というお土産で知られ、これは、伊勢神宮の参拝客向け土産の定番であるとともに、東海地区全域、さらには隣の近畿地区の主要ターミナル駅でも販売されるほど、三重県では最も知名度の高いものといえる。赤福はおはらい町にも赤福餅の販売やイトインコーナーを抱える巨大な店舗を複数構えている。

しかし赤福は、自店舗を中心としたいくつかの著名店だけにしか集客できず、寂れていく一方のおはらい町の現状に満足できなかった。赤福餅の知名度の高さとおはらい町以外での多数の店舗を考えると、たとえおはらい町がこのまま寂れるとしても赤福の売り上げに大きな影響はなかったと推察されるが、赤福は地域のリーディングカンパニーとして、地域を活性化していく使命をより重視したのである。

赤福の願いは、おはらい町の活性化である。そのためには、おはらい町が伊勢神宮の門前町としてふさわしい、伝統的なまち並みを取り戻し、伊勢の人々が伊勢神宮の参拝客をもてなす空間を創造すべきと考え、まちづくりに関わることを決意した。赤福は70年代からまちづくりに関わる様々な会合に主導的に参画し、その会合を通じてまち並み再生のための要望を伊勢市に提出し、88年の「伊勢市まちなみ保全条例」の交付にこぎつけた。この条例によると、指定区域にある建物について、新築・増築・改築等は「内宮おはらい町まちなみ保全整備基準」<sup>2</sup>に従うこととし、これらにかかる資金は低利貸付が受けられる。その結果、おはらい町では着実に伝統的な建築物が増えることとなった。またおはらい町の道路は石畳に変更され、伝統的なまち並みにふさわしくない電柱は除去された。つまり、国の重要伝統的建造物群保存地区ではなく、重要文化財もない地域として、伝統的なまち並みを保存するのではなく、新たに作っていくこととなったのである。

そして驚くべきことに、これらの事業にかかる費用は、赤福の5億円にのぼる寄付金をもとに市が「伊勢市まちなみ保全事業基金」を89年に設立し、そこから拠出されているのである。さらに赤福独自に、赤福餅以外の和菓子とお茶が楽しめる「五十鈴茶屋」（85年開業）、「てこね寿し」<sup>3</sup>や伊勢芋の「麦とろろ」といった伊勢の伝統的な料理が楽しめる「すし久」（90年開業）を、相次いでオープンさせた。もちろんこの2店ともに、伝統的な雰囲気漂う建築物となっている。

---

<sup>1</sup> 赤福は、創業者の子孫が経営に参画企業のうち創業200年以上たっている企業しか加入できない、国際的な老舗企業の組織団体「エノキアン協会」に加盟している（日本からは4社のみ）。なお、赤福という社名は「赤心慶福（せきしんけいふく）」に由来するという。「赤心慶福」とは「赤子のような、いつわりのないまごころを持って自分や他人の幸せを喜ぶ」という意味合いであり、同社はこれを社是にしている。

<sup>2</sup> 例えば、原則として木造、伊勢の伝統的な家屋形態（切妻・妻入りなど）、地上部分で3階以下、などをあげることができる。

<sup>3</sup> 鮪や鰹をしょうゆに漬け込んで、すし飯と合わせて食べるもの。伊勢うどんと並ぶしょうゆ料理として、三重県の伝統的な料理といえる。



(五十鈴茶屋の様子。趣のある施設となっている)

つまり、赤福は口だけでなく、金も出し、さらには実際に行動してみせる形で、伝統的まちづくりの再生に積極的に関与してきたといえる。

そしてそのような赤福のまちづくりの情熱の集大成といえるものが、おはらい町にある「おかげ横丁」である。赤福は、伝統的なまち並み再現をより強力に進めるために、江戸時代から明治時代の「文化と暮らし」を体験できるおかげ横丁を全額、自前の資金で建設し、運営していくことになった。おかげ横丁の名称は、当時流行した伊勢神宮へのお参りである「おかげ参り」と、伊勢神宮内宮の門前町であるおはらい町で 300 年以上、商売を営んでこられたことに対する感謝の気持ちに因んだものである。

このおかげ横丁の建設は、まさに「赤福」が社運を賭けたものであった。赤福では当地にふさわしい集客施設を作るために、国内外の様々なテーマパークなどを視察し、伊勢神宮という聖地にふさわしい「癒し」をモチーフにすることとし、最終的に伊勢神宮の門前町として江戸時代のまち並みを体験できる集客施設を設けることに決定した。

そのために必要な土地を確保すべく、赤福はまだ耐用年数に余裕のあったおはらい町にある本社ビルを、コンクリート造りで趣がないことを理由に取り払った。そのうえ、それだけでは広さが足りなかったため、赤福は周辺の土地の確保に着手した。周辺の土地 2000 坪強には 30 ほどの地権者がいたが、全て赤福の社員が直接交渉し、6 年間かけて、全額を自己資金で買収した。

さらに当時の雰囲気再現するためには、集客施設には徹底的にこだわった。施設の建材に美しい木目の「とが」という木が使われ、さらに伝統的な建築物を担当できる、腕の立つ大工に建築を任せることになった。幸い、三重県では少なくなりつつあったものの、伊勢神

宮の改築に当たる大工が存在してきた。前出の式年遷宮においては伊勢神宮の内宮と外宮の建物が 20 年毎に全て建替えられるのだが、それを担っている大工がいたからだ。そうした苦労の甲斐あって、おかげ横丁を散策していると、古き良き時代にいるような錯覚さえ感じることができるような、すばらしいまち並みになっている。



（上：おかげ横町内の建築物で、江戸時代のおかげ参りを再現したミュージアム「おかげ座」。おかげ横丁唯一、入場料が必要な施設である。建築物は伊勢の伝統的な様式である切妻、妻入りとなっている。

下：おかげ横丁内で珍しい洋館「森翁館」。明治時代の代表的な建築物である「鹿鳴館」の設計で知られるコンドルが設計した三重県の文化遺産を模したもの。この文化遺産は明治時代に森林事業で莫大な財を築いた、三重県出身の諸戸清六の住居「六華苑」で、現在も三重県桑名市にある。「森翁館」という名称も、諸戸清六にちなんだもの。なおコンドルの設計した住居のほとんどが首都圏にあって、関東大震災などの影響で現存していないものが多いなか、この施設は貴重なものとなっている。また、この施設の 2 階にある洋食屋「はいからさん」では、昔懐かしいハヤシライスや五十鈴川の水を使ったコーヒーなどが提供されている)



(おかげ横丁内の様子。敷地内には伝統的な様式の建築物がひしめき合い、また通りなどで様々な催しものが行われている。休日ともなると、午前中から大勢の客が詰めかけ、歩くのもままならないほどの賑わいとなる)

このおかげ横丁の総事業費は 140 億円という、同規模の集客施設からみればかなりの高額にのぼった。当時の赤福の年間売上高が 130 億円であったことを考えると、赤福はまさに社運を賭けてまちづくりを行ったといえる。

また施設は外観以上に中身が重要である。つまり施設においては「ハードのソフト」こそ、充実させなければいけない。このため、店舗のサービスには十分に配慮した。おかげ横丁は、誰でも気楽に訪れる空間となるため、エリアに外壁を設けず、入場料は基本的に無料である。昔の賑わいをかもし出すために、小さめの施設が約 30 軒、ひしめくように立地しており、またそれらが一つとして同じ建物でなく、それぞれが個性的な味わいを出している。店舗は約 50 軒にのぼり、それらも全てこだわりのサービスを展開している。昔ながらの駄菓子・玩具などが売られていたり、和太鼓の演奏などのイベントが楽しめたりする。販売されている雑貨や料理にもこだわりがあり、伝統的なもの、地域で作られたり、採られたりするもの限定されている。赤福は集客施設の運営面でも一切手を抜くことはないのである。

### (3) 民間企業主導のメリット

伊勢神宮は 20 年に一度行われる「式年遷宮」が一番盛り上がるので、式年遷宮が行われる 93 年を契機に、おかげ横丁が開業した。当初の入場者数は年間 200 万人程度であったが、着実に増えており、現在は年間 400 万人程度にのぼっている。おかげ横丁は非常に成功している集客施設といえる。

そのおかげ横丁をはじめとするおはらい町の再開発において特筆すべき点として、以下の 3 点をあげることができる。まずは、民間企業が事業を通じて、地域活性化に大きく貢献していることである。おかげ横丁をはじめとするおはらい町における赤福の一連の事業は、まちづくりを民間企業が事実上単独で行うという非常に珍しい事例である。地域活性化を標榜

する企業は少なくないものの、行動に移すのは難しい。当社のアンケート調査<sup>4</sup>でも、地域活性化への具体的な関与については、まだまだ手をつけていない企業ばかりであった。そうした状況下で、社是である「赤心慶福」の精神で観光客や地域に貢献するという理念を具体的に実行している赤福は企業による地域活性化の、まさにベストプラクティスといえる存在である。

次に注目すべき点は、おかげ横丁という大規模集客施設の収益構造である。おかげ横丁は赤福の子会社である伊勢福が運営し、建設資金は赤福本体が負担している。おかげ横丁には多額の投資が行われたが、その大規模集客施設の集客効果で、赤福本店や五十鈴茶屋、すし久などの既存の自前の店舗に相乗効果が見込まれ、投資資金が回収できる。そのため、おかげ横丁の建設資金が、おかげ横丁で提供されている商品やサービス価格に転嫁されることはなく、これらの商品やサービスは比較的安価にて提供され、観光客にはできる限り手軽に楽しんでもらえるようになっている。それがさらに集客効果をもたらしている。

施設建設の債務負担が施設運営会社の収益を圧迫するのは、2008年に経営不安が表面化した青森県のアウガに見られるように、人気の新設集客施設でも珍しいことではない。地域活性化のために大規模集客施設が建設されることは珍しいことではないが、単独でがんばっても黒字化するのはなかなか難しい。しかしおかげ横丁においては、周辺を含めたおほらい町というエリア全体の収益向上によって赤字が回避されているのである。単独の企業が地域活性化に大きな役割を果たすことで、大規模集客施設と周辺の店舗がうまく相乗効果をもたらしているといえる。中心市街地活性化における大規模集客施設がエリア全体の収益を考慮して建設される必要があることを、おかげ横丁は改めて認識させてくれる。

最後にあげる特徴は、このような地域活性化への貢献が赤福の評判をあげるとともに、他の企業や住民の地域活性化への参画を促している点である。おほらい町では、赤福の熱意に応える形で、住民や企業が地域活性化に協力的である。赤福の行動は短期間で目に見える効果をもたらしているため、住民や企業は赤福の主導するまちづくりに協力的で、例えば郵便局や銀行までも、自前の資金で伝統的な木造建築に改装した。赤福にお店や土地を譲るケースも少なくない。赤福もおほらい町に、陶芸、俳句などの様々なジャンルに関する伝統文化を数ヶ月の講座形式で学べる「五十鈴塾」を開講し、観光客だけでなく地元住民へ向けたサービスも展開しつつある。

もちろんおかげ横丁をはじめとするおほらい町の将来にはまだまだ様々な課題が残っている。例えば、人気化してしまったため、周辺では不法駐車や交通渋滞が頻発し、近隣の住民からは不満が出ている。また、おほらい町では多数の観光客を目当てに、地域とは関係ない商品・サービスを提供する店舗がいくつか登場し、全体の雰囲気との調和に問題点を投げかけつつある。

しかし、これらの問題があるとはいえ、企業による地域活性化が色あせるわけではない。

---

<sup>4</sup> みずほ総合研究所「CSR（企業の社会的責任）は普及するか～当社アンケート調査に見る中小企業・大企業の現状と課題～」2005年。

地域に基盤を持つ企業が、事業を通じて地域活性化に本気で携わることについてのメリットが非常に大きいからである。地域に基盤を持つ企業は、政治、行政、経済などの様々な側面で、地域の問題を調整したり、リーダーシップを発揮したりする能力を持っている。赤福はこれまでも様々な難題に直面し、そのたびに調整したり、リーダーシップを発揮したりすることで克服してきた。このような企業の能力を地域活性化に活用しない手はない。地域活性化といえば、行政主導、住民主導というのが通り相場であるが、地元の企業を巻き込んでいくことも重要であることを、おかげ横丁の事例は示唆しているように思われる。



(左：おはらい町にある郵便局。伊勢の伝統的な建築様式を模して改装された。  
右：その郵便局前にあるポスト。周りの雰囲気に合わせて、目安箱風の明治期の日本最古のポストを模して設けられている)



(左：おはらい町にある百五銀行の店舗。こちらも伊勢の伝統的な建築様式を模して改装された。  
右：おはらい町の様子。電柱のない通りの両脇には、伝統的な建築物が徐々に増え、気持ちよく散策できる場所となっている)

## 2. 「農村産業」の成功～伊賀市「伊賀の里モクモク手づくりファーム」

次に取り上げる「伊賀の里モクモク手づくりファーム」（以下、モクモク手づくりファームと略す）は、三重県の中でも西南部に位置する伊賀市にある。伊賀市は忍者の里で知られる、山間部にある小都市だ。しかし、この農業体験施設は、東海地方だけでなく、関西全域からも年間数十万人ともいわれる来場者が集まる、著名人気施設となっており、全国の農業関係者の視察が絶えない。ここでは、モクモク手づくりファームの提唱する「農村産業」の秘訣を考察する。



（モクモク手づくりファームの概略図。とにかく広い！）

### (1) 自信を持って開発した新しい銘柄豚が売れずに苦勞

1983年誕生という比較的新しいブランドであるが、東海地方には豚のブランドとして「伊賀豚」がある。伊賀豚は木酢酸<sup>5</sup>を混ぜた飼料を与えることによって、豚肉特有のニオイを減らすことに成功したものである。また、普通の養豚では効率性重視のために豚を不健康に太らせているが、アルカリ性の木酢酸が豚を健康にして、脂質をおいしくしている。そのため、伊賀豚は味があっさりとしていてたくさん食べても飽きない。さらに、伊賀豚はやわらかく、焼いてもあまり縮まないのので、ハムやとんかつなど、様々な調理方法にも向いている。豚への抗生物質の投与を控えることにも成功したため、安心できる食品となった。このように、伊賀豚は利点の多い銘柄豚といえる。

この新しい銘柄豚の開発に関わったのが、現在のモクモク手づくりファームの運営母体の木村修社長、吉田修専務である。当時は二人ともJA（三重県経済農協連合会）の職員で豚肉の流通に携わっていた。この伊賀豚が開発された頃は、スーパーが流通で大きな力を持ち、

<sup>5</sup> 木酢酸とは、広葉樹の樹液と木酢を活性炭に混ぜたもの。その活性炭が豚肉の臭いを減少させる。

消費者に支持されるような著名銘柄でないと、安く買い叩かれていた。さらに、輸入牛肉の自由化で安価な輸入牛肉の消費拡大が進み、その結果として銘柄豚でない普通の豚では太刀打ちできなくなるという危機意識があった。そこで、近隣の著名ブランド「松坂牛」を参考にして開発された伊賀豚に大きな期待が寄せられていた。

さらに伊賀豚でより多くの利益をあげるために、伊賀豚をハムに加工することにした。ドイツなどの豚肉消費量の多い国では生産者が加工まで手がけるのが一般化していたからだ。当時の市場では豚肉のハムは原価の数倍で販売できた。さらに、当時はバブル期で、高級ハムに大きな需要があった。大手メーカーの高級ハムは豚肉だけでなく、水やたんぱくを加えて加工したものであり、伊賀豚を使った手づくりハムなら本物志向の消費者にアピールできると考えた。そこで87年に伊賀豚の畜産農家が共同で、農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合を設立し、88年に手づくりハムの工房を作った。これが後述する「モクモク手づくりファーム」の原点である。そしてこれを契機に、木村修氏、吉田修氏はJAを退職し、農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合の経営に専念することとなる。

しかし伊賀豚はどんなにすばらしくても、消費者の知名度では劣る銘柄である。まして、ハムは生活必需品ではなくぜいたく品であり、知名度がなければ見向きもされない。それでは量販店に価格決定権を奪われてしまう。実際に、工房の隣でログハウスを設け、直販していたが、当初はほとんど売れなかった。

## (2) 「体験」によるファン作り

このように伊賀豚は知名度の低さに苦しんでいたが、消費者に伊賀豚の良さを知ってもらう工夫、例えば店頭での試食キャンペーン、贈答需要にターゲットを絞ったカタログの製作・配布、季節ごとの新製品発売などによるマスメディアを利用した広報宣伝活動を徹底して行った。その中で特に反響の大きかったのが「手作りウインナー教室」である。当初の主な購買者は良質な食品に敏感な生協の会員であったが、彼らをさらに確実なファンとするために、消費者に根強いニーズのある地産地消を体験してもらうため、工房の見学と試食を呼びかけた。そして訪問してくれた消費者を会員組織化するために「モクモク倶楽部」（現在の「モクモクネイチャークラブ」）を設立した。

ただし、見学だけでは飽きてしまう。そこで、会員の要望を聞き入れ、実際にハムを作ってもらうことにしたところ、当時は珍しい体験であったため、話題になり、口コミで伊賀豚のハムの評判は広がっていった。手作りウインナー教室は伊賀の山間部にある工房に年間3万人を超す参加者を呼び、モクモク倶楽部の会員数も大幅に増加し、その結果、売り上げは飛躍的に伸びていった。

これらから、彼らの事業がもはや農業という単純なイメージにとどまらないことがわかる。豚肉を作るだけの一次産業でもなく、豚肉に付加価値を加えてハムにする二次産業でもない、サービス業的な要素を加味したものである。訪問してもらい、体験してもらい、そこで感動を生んで、ファンになってもらう。まるで観光業に置き換えても通用する理論といえる。こ

ここに彼らが主張する「農村産業」のイメージがある。農村は農業を営んで、農作物を卸しているだけでは、付加価値はあまりにも少ないが、その農作物を加工するだけにとどまってもまだ足りない。都市では味わえない感動を農村であるからこそ得ることができることを忘れてはいけない。そこまでして初めて収益力ある産業をもつ農村＝「農村産業」となるのである。

この理念をさらに発展させる形で、1995年には「モクモク手づくりファーム」をオープンした。広大な園内は、採れたての野菜やハムなどを食べることができるレストランや屋台、それらを買うことができる直売所に加え、ハムなどの手づくりが体験できる施設、家畜と触れ合うことができる施設などが林立している。さらに、温泉や宿泊施設も完備されており、まさに農村体験型テーマパークといえる施設となっている。



(園内の様子。訪問した際は年に一度の大感謝祭<購入した商品の半額の商品券がプレゼントされるという特典つき>であったこともあり、大勢の客で賑わっていた)



(左：子豚のショーが行われる屋外劇場。家畜を身近に感じることができるとして人気のイベントとなっている。

右：放し飼いになっている家畜。客は実際にかわいい豚に触れることもできる)



(左：レストランの一つ。

右：ファームのグッズ販売所。ファームは地元住民を中心にリピーターも少なくなく、ファンは食品だけでなくグッズまでも購入していく。まさに観光地の趣である)

### (3) 「農村産業」で学ぶべき点

モクモク手づくりファームは年間 50 万人の来場者、40 億円もの売り上げを誇り、もはや農業の枠組みを超えた存在である。農業の成功のためには「一次産業×二次産業×三次産業＝六次産業」になる必要があると唱えられることが多いが、ここはまさにそれを実現しているといえる。雇用者は 200 人を超え、全国から若者の求職者が絶えず、地域活性化の見本のような存在でもある。全国から毎日のように視察が来るのも当然であろう。

ただし、「体験」だけが成功のキーワードでないことには留意する必要があるだろう。全国各地に農村はあり、どこでも体験できることをウリにすれば成功するわけではない。グリーンツーリズムの成功事例が少ないことを考えると、それらとこのモクモク手づくりファームの違いを見出さなければならない。

第一、「地域」に徹底的にこだわっている点である。ここでは、地元で取れたものしか販

売しないし、食べることもできない。農家が経営するレストランは全国にあるが、これが徹底されているところは意外に少ない。例えば、アルコールを出す場合に、安易に全国ブランドのビールを提供しているのではないだろうか？ここでは、地ビールを作って、それしか販売していない。ソフトドリンクも同様である。全国ブランドの缶ジュースを販売する自販機は一切置いていない。少々高くなるが、地域産の果物や牛乳を使ったドリンクだけを提供している。

さらには、モクモク手づくりファーム内だけでなく、ターミナル駅などにある直営レストラン、直売所においても同じ理念が貫かれている。おいしい食材を新鮮なうちに食べてもらうために、近隣にしか設けられていないのである。一番遠くても名古屋でしかない。このようなこだわりこそ、消費者は賛同し、ファンとなっていくのである。

このような結果、来園者や会員に三重県の住民の占める割合は多い。地元で愛されるからこそ、域外からも愛されるという、地域活性化の基本が忠実に守られている。

次に、非常にオープンでフラットな組織によって運営されていることである。農村にありがちな保守的な雰囲気は微塵も感じさせない。以下に記すモクモク手づくりファームの「7つのテーゼ」の⑥や⑦をみれば、それが非常によく理解できる。

- ① モクモクは、農業振興を通じて地域の活性化につながる事業を行います
- ② モクモクは、地域の自然と農村文化を守り育てる担い手となります
- ③ モクモクは、自然環境を守るために環境問題を積極的に取り組みます
- ④ モクモクは、おいしさと安心の両立をテーマにしたモノづくりを行います
- ⑤ モクモクは、「知る」「考える」ことを消費者とともに学び、感動を共感する事業を行います
- ⑥ モクモクは、心の豊かさを大切にし、笑顔が絶えない活気ある職場環境をつくります
- ⑦ モクモクは、協同的精神を最優先し、民主的ルールに基づいた事業運営を行います

現場では経営に関する詳細なデータが社員間で共有化されている。社員は、自ら積極的に事業を提案し、経営幹部はそれを真摯に受け止め、提案された事業は、提案者が責任をもって遂行することになる。その結果、モクモク手づくりファームはわずかの間に様々な新規事業、サービスを展開し続けているのである。ここでは、「やりたいことを商売にする」が実感できるので、全国から若者が集まってくる。その中には農林水産省の役人までいるという。この働き甲斐から、モクモク手づくりファームは若者にとって、大企業並みの人気を誇る企業となったのである。つまり、モクモク手づくりファームの最大の財産はオープンでフラットな組織にやりがいを感じて全国から集まった人材であり、他の地域がそうした組織づくりを軽視して、この事業内容をただまねるだけでは、成功は難しいと思われる。