

# 第 1 章

## 一村一品運動の原点・大山町における地域振興

山神 進・藤本武士

---

### はじめに

大分県の一村一品運動が正式に平松守彦大分県知事(当時)から県内の町村長に対して提唱されたのは、1979年11月の自治行政連絡懇談会の場である。それに先立つ4年間、平松氏は副知事として県内各地を回り、地域づくりの原点を模索していた。そのなかで感銘を受けたとされる出来事のひとつが、1976年春の矢羽田正豪氏ら大山町の青年たちとの邂逅であった。大山町は当時、米の増産や畜産奨励をしていた国や県の政策に背を向けて、梅、栗など果樹栽培による所得向上を目指していた(大分合同新聞社[2004: 38])。このような大山町を引っ張ってきた元町長の矢幡治美氏について、平松氏は「矢幡さんは私が大分に帰って始めた一村一品運動の原点ともなった人だ」と述懐している(『大分合同新聞』1993年10月2日。以下同紙は『新聞』とのみ表記)。

本章では、まず初めに、一村一品運動の原点である大山町において、国や県の強い指導とは逆方向での自立性の発揮がなぜ可能であったのか、他の過疎・山間の村と何が違ったのか、住民の反対をどうやって乗り越えたのか、といった疑問を踏まえ、地元紙『大分合同新聞』の記事や関係者からの聞き取りなどをもとに、大山町の地域振興の軌跡を振り返る。次に、大山町のとってきた地域振興戦略をマーケティングの観点から改めてとらえなおし、地域活性化を促すビジネスモデルとしての有用性を考察したい。

## 第 1 節 一村一品運動の原点・大山町の軌跡

### 1. 大山町の現状

大山町は大分県西部に位置し、福岡県、熊本県の県境にある。町の中央を大山川（筑後川の上流）が流れる山間の小さな町（梅、栗を中心とする村おこし運動が始まった1960年代初めごろは村）である。2005年3月、いわゆる平成の大合併で日田市に編入された。

大山町の人口は2000年で3910人（1995年より7.5%減。1961年は6168人）、65歳以上の高齢者は1063人（同16.8%増。高齢者比率は27.2%）である<sup>(1)</sup>。第一次産業が32%、第二次産業が26%、第三次産業が42%で、第一次産業のなかでは、農産物（野菜、果実、花卉）が11億2500万円でほとんどを占め、畜産業は100万円しか記録されていない<sup>(2)</sup>。

このような大山町の状況について、大山町農協の矢羽田正豪理事参与は「大山では、サラリーマンと同じように、月給、ボーナス、ベースアップ、週休3日を目指して、過去40年間取り組んできた。梅や栗など果樹からの収入が年2回のボーナスと考えられるように、毎月の収入はエノキダケなど天候に左右されずに安定的な収入を得られるようにする。少量・多品種・高付加価値生産、毎日出荷、収益率向上により、毎年のベースアップを目指す。農作業は午前または午後だけにする。梅の木は立ったまま収穫できる低木化を図る。軽労働化を実現して実労働で週休3日を実現する。余暇の文化的生活の充実のため一流のオーケストラを呼んできたりもする。毎日出荷があり、自生する山野草も都市部では高い市場価値があるので、高齢者も暇があれば山野を散策したりするからゲートボールをする老人はいないし、病院も閑散としている」という<sup>(3)</sup>。日田市大山振興局の金古課長は、「人口の減少スピードはかなり緩やかで、今後は居住人口に加えて日帰り客を含む旅行者との交流、リピーターを増やすことなどを通じて町の活性化を図っていきたい。大山川沿いに新設した水辺の里で水と戯れるということだけでも年間30万人が訪れた」と語る<sup>(4)</sup>。

それでは大山町が今日のような姿になるまでにどのような歩みがあったのかを、『大分合同新聞』の記事を中心に振り返ってみたい。

## 2．大山町における地域振興の歩み

### (1) 果樹栽培への転換

大山町が今日の姿への歩みを始めた最初の一步が、1961年開始の「梅栗運動」(第1次NPC New Plum and Chestnut 運動)であったことは広く知られている。もともと梅や栗の適地といわれ、集落のあちこちにそれらは自生していた。面積の約8割が山林と原野で耕作面積は農家1戸当たり45~50アールにすぎず、住民の多くは山林労働者や季節労働者として働いていた。行政や農協は、農業を中心に豊かな村にしようと、米麦のほかにこんにゃく、茶、養豚、肥育牛などの導入を検討したが、軽労働で収入が多く、収穫期以外の余剰労働力をほかに振り分けることができる梅、栗の導入に踏み切った。そして、産業振興策をこれ一本に絞り、「梅栗植えてハワイへ行こう」というスローガンを掲げ、1961年から村ぐるみ運動として推進した。総額2000万円余の助成金で苗木購入の補助をし、大型トラクター1台、小型ブルドーザー2台を購入、植栽地にする原野開墾などを進め、1965年には85ヘクタールの梅園、200ヘクタールの栗園を造成した(『新聞』1965年3月11日)。

1967年には、梅は生産者500人で栽培面積は目標の100ヘクタールに達し、50トンを出荷して約1000万円の収入であった。栗は生産者465人で耕作面積220ヘクタール、1966年に100トンの収穫で1500万円の収入であった。1967年に農家16人がハワイ観光旅行に出かけた(『新聞』1967年6月14日)。

また、梅栗を観光にも活用する試みが1967年に始まり、梅園や栗園内に娯楽センターを設け、収穫期には園を観光客に無料で開放し、養魚場を設けるなどした(『新聞』1967年10月17日、1968年6月11日、1969年3月13日)。

順調にみえた梅栗への転作であるが、1969年に約3分の1の栗の木が枯れ、また梅も不作で9割の減産となった(『新聞』1969年5月29日)。しかし、村は栗に代わる主幹作物はないと判断し、適地を厳選して栗栽培団地を推

進した（『新聞』1969年8月15日）。その後、1972年4月初めの遅霜で梅はほぼ壊滅状態となり、1973年も暖冬異変が響いて2年続きの梅の大凶作・不作となった。農協は農家の所得安定のため第3の特産品を探すことになり、スモモや巨峰ブドウを試す。1974年にスモモは70戸



大山町特産の梅干し。生産者名が明記されている（松井和久撮影）

が4ヘクタールを栽培して2000キログラムを出荷、また、巨峰ブドウは鎌手地区の70戸が4ヘクタール植えた。栗については、1976年と1977年に豊作だったが、1979年に害虫（クリタマバチ）が異常発生し、大幅減産となった（『新聞』1979年5月30日）。これ以降、栗に関する新聞記事は見当たらない。

スモモに次ぐ産品としてサクランボを試したこともある。1992年に初出荷され、Lサイズ（300グラム、約50粒）に5万円の初値（『新聞』1992年4月9日）、1993年はさらに出荷を2カ月早めて1粒3000円という値がついた（『新聞』1993年2月11日）。しかしその後のサクランボに関する記事は見当たらない。

1990年代は梅とスモモが主力であった。1992年の梅・スモモの「増産所得倍増大会」に生産者ら200人が参加、梅3億円、スモモ2億2000万円の売上げを目指した（『新聞』1992年10月23日）。1987年には初の梅酒全国コンクールを開催、1991年から全国の梅干し自慢を対象にした「梅干しの主張・全国コンクール」を開催するなど、大山梅の知名度のアップに努めてきた。現在の主力は梅とスモモであり、巨峰ブドウも生産は継続している。栗は労働生産性が低く、中国産との競争もあり、中核的作物としているところは基本的になくなった。サクランボは日本一の早出しを目指したが、果実

の傷みと気候不適応を考慮して断念した。

## (2) きのこと、ハーブなどへの進出

今日の中心作物であるエノキダケの栽培は1973年に、ナメコは1983年に試行されている。1993年度の農産物販売総額約23億7000万円のうち、エノキダケは12億円を占め（『新聞』1993年8月21日）、ナメコも2億円を突破した（『新聞』1993年1月5日）。続いて、1983年から試行してきた椎茸の栽培を目指し、県内初のハウス栽培の菌床椎茸用ホダ木を生産するJA大山町ホダ木センターが1993年に完工した。ここで約4カ月培養した椎茸を栽培農家に出荷し、農家のハウス内で温度管理しながら椎茸を育てはじめた（『新聞』1993年12月10日）。椎茸は今ではエノキダケに次ぐ生産量である。

エノキダケへの進出の中心となったのは、矢幡治美氏の長男である矢幡欣治氏である。矢幡欣治氏は、1972年に町役場を31歳で辞め、父親たちが賭けた「梅栗運動」を成功させたいと農業に専念したが、たまたまその年の春は、梅が平年の2割しか取れなかったという（大分県一村一品21推進協議会〔2001:8〕）。「梅栗は天候に左右され、農業の柱にはなり得ない。サラリーマン流に言えば、梅栗は春・秋のボーナスとして、月給に相当する確実な収入の作物を探さなければならない」として同じ年代の仲間と全国を歩き、「原材料が商社や外国に押さえられていない」という条件を満たし、おがくずに菌を植える、しかもおがくずは近隣に製材業が多く入手が容易、ということでエノキダケを栽培することに決めたという（大分県一村一品21推進協議会〔2001:9〕）。品質を安定させ、農家の負担を軽減するため、菌の培養は農協の集中管理方式で行うことにしたが、農家にも喜ばれ、また、品質が一定していたので市場も歓迎したという<sup>5)</sup>。

農協は平茸、エンリギにも手を広げ、2001年にはクヌギの原木で舞茸を作り、農協の直販店「木の花ガルテン」で販売しはじめた。2002年には農家20戸が舞茸栽培を開始した（『新聞』2002年10月9日）。

多角化への努力は、きのこだけでない。1980年からクレソン生産を始め、1996年に生産額が1億円を突破、6品めの1億円農林産品となった（『新聞』1996年10月10日）。翌年の1997年には、1982年から栽培を開始したハーブの

売上げが約 1 億5000万円となった（『新聞』1997年10月23日）。

(3) 楽な農作業，豊かな農村を目指して

大山町の農業は産品多角化に加えて，機械化も進められた。梅については，1982年に大型選果機を導入し，品質の格付け後，機械が大粒・小粒の選別，ダンボール詰めまで行い，省力化，スピード化を図っている（『新聞』1982年5月29日<sup>(6)</sup>）。同時に，農協が1994年に堆肥散布装置をメーカーと共同で開発するなど，農作業の軽労働化にも取り組んでいる。新装置のホースの長さは約100メートルあり，移動しながら広範囲に散布できるため，果樹園や畑など傾斜地の多い大山町のほぼ全域で対応でき，堆肥をまく労働時間は4分の1に短縮された（『新聞』1994年7月1日）。

また，1987年からは町営有線テレビ（OYT）が開設され，1990年に全国に先駆けてこれを双方向化した。町内延べ100キロメートルの伝送ケーブルで各戸に情報を送り，テレビは自主放送に2波を使い，町内ニュースや自主制作番組（5ch），農業気象情報（22ch）を放送する。NHK，民放の県内波4波，衛星放送4波，FM2波の計12波を再送信し，音声による一斉告知や相手先限定のグループ内告知，電子回覧板（ファックス）も実施している（『新聞』1990年1月30日）。

農協は1990年，アンテナショップとしての直販店「木の花ガルテン」を開設すると，1992年から1993年にかけて2店目・3店目を福岡市に開店，朝採り野菜を中心に加工品も含めた販売増を図っていった（『新聞』1993年8月8日）。「木の花ガルテン」は順調に売上げを伸ばし，2001年には，大山店の拡充と農家主婦料理によるレストランを開設し（『新聞』2001年3月9日），2004年に福岡市内の野間大池店に2店目の農家レストランを開設した（『新聞』2004年1月26日）。木の花ガルテンは大山町のほか福岡2店，大分2店，別府1店を構え，年間190万人が来訪，2003年度の売上げは13億6000万円に達した（大山町農協パンフレット，17ページ）。

(4) 人づくり，地域づくり

大山町は，産品生産の多角化や販売方法の拡充・発展に加え，早い時期

から人づくりにも取り組んでいる。たとえば、1969年以来イスラエルのキブツに将来の農業を担う青年を派遣してきた。実習しながらキブツのやり方を勉強させ、大山村の梅栗運動をさらに発展させようとしたものである。湾岸戦争などで派遣が中止されたこともあるが、イスラエルでの農業研修は継続し、1980年代後半ですでに50人に達する研修生OBが「世界を知ろう会」を結成し、地域づくりの一端を担うことになる（『新聞』1988年2月11日、1994年2月15日、1995年5月10日）。

イスラエル以外にも、大山町は女性ばかりのヨーロッパ向けツアーを組んだり、中学生のアイダホ向けの旅行を組んだり、さまざまな企画を手がけてきた。1992年には、ヨーロッパ、ハワイ、アメリカ、イスラエル、韓国、中国などへのツアーを企画し、町民が海外で見聞するチャンスを積極的に提供、海外旅行者は300人以上に達した。大山中学の1年生がアメリカ（アイダホ州）へ、3年生は韓国へと研修に出かけた（『新聞』1992年4月8日）。

このように、大山町は早い時期から農業発展と地域づくりのための人づくりの重要性を認識し、最初は農業後継者となる青年を、そして後には女性グループ、中学・高校生に海外生活をも体験させていった。また、大山町では、先に紹介した、1961年からの第1次NPC運動に続いて、1965年から第2次NPC（Neo Personality Combination）運動が展開されたが、第2次NPC運動のコンセプトは人づくりであり、町民が地域のために何ができるかを考え、行動することがその町の本当の力になると考えたのであった（大分県一村一品21推進協議会[2001:10]）。この精神は、1969年からの第3次NPC（New Paradise Community）運動に引き継がれていく。

#### (5) 大山町の取り組みへの内外からの注目

まずは豊かな農業を、そして生活を豊かに、さらに文化的な生活をという大山町の取り組みが着実な成果をあげていることが徐々に大分県内外に、そして外国にも知られるようになって、さまざまな視察団や研修生が来訪するようになってくる。

大山町の地域おこしに触発されて他の地方自治体が職員を派遣したとい



う記事が見つかるのは1987年で、北九州市の職員が半年間派遣された。その後、県内の山香町が1989年から、山香町農協が1990年から職員各1名を大山町に派遣し、約3カ月間の研修を受けていくが、「大山町の動きを山香町の町民に知らせたい。農協では営農指導、販売戦略、ネットワークなどを学びたい」ということであった（『新聞』1990年1月11日）。1994年には大分市が職員を1年間派遣したが、派遣された大分市企画課の職員は「大山町の人たちは生き生きとして、表情がいいですね。職員たちにもパワーを感じる。このやる気の源はどこにあるのか。大分市に盗んで帰りたい」という抱負を寄せている（『新聞』1994年4月5日）。

他方、外国からは、提携先のイスラエル・メギド町長や元町長が1982年来訪し、元町長は「大山とメギドは互いに離れているが、農業に生きようという希望は同じである。ここに驚きと共感を覚えた」と述べている（『新聞』1982年4月17日）。最初の外国からの本格的な視察は1991年の韓国農協中央会関係者42人の来訪であり、出荷の始まった梅や椎茸、エノキダケなどの品質を確かめたり、栽培方法、流通ルートについての説明を受けたりした（『新聞』1991年5月18日）。1991年10月には、国際協力事業団（JICA。現在の国際協力機構）の研修で来日したナイジェリア、モンゴル、エジプトなど12カ国の官僚が大山町および日田市を視察し、大山町では、梅栗に始まる地域づくりについて説明を聞いた（『新聞』1991年10月25日）。1992年にはインドネシアの農業青年18人が、また1994年には中国江蘇省呉県の使節団5人が来訪した。大山町と呉県との交流は蜂蜜の取引を機会に1983年から始まり、1994年までに大山町から延べ400人が呉県を訪問、また呉県からも延べ60人が大山町を訪問しており、1989年には呉県に合弁の蜂蜜精製工場を建設した（『新聞』1994年5月18日）。1999年には中国に合作（共同経営）農場を作り、農協が梅と栽培技術を提供し、中国国内向けに販売することで合意し、将来的には他の農産物も視野に入れるという関係になった（『新聞』1999年7月3日）。

1999年にはASEAN 6カ国の行政官12人がJICA・大分県共催の「アジア一村一品セミナー」研修生として大山町を訪れた（『新聞』1999年2月19日）。2003年にはタイのソムキット副首相と知事ら約170人が農協や木の花ガル



テンを訪れたほか（『新聞』2003年9月28日）、マラウイのバキリ・ムルジ大統領ら43人が木の花ガルテンや農協の取り組みを視察している（『新聞』2003年10月4日）。

### 3．大山町は梅栗にどうやって転換したのか

ところで、大山町の最初にして最大の転機であった「米作から梅栗植えて」という画期的な政策転換がどのようにしてできたのだろうか。とくに第二次世界大戦後の日本の農業は国をあげて米の増産を目指しており、また、農家も米を栽培してこれを少しでも高い公定価格で国に買い取ってもらうことにより生活の安定化を図ろうとしてきた構図のなかで、国や県の方針とは正反対の政策をとらせたのは何であったのか。あるいは農家や住民の反対はなかったのか、あったとすればどうやって乗り越えてくることができたのか。こうした最初の疑問について、以下で考えてみることにしたい。

『一村一品運動20年の記録』によると、1961年の第1次NPC運動開始に先立つ3～4年前から、当時の農協組合長・矢幡治美氏は、米麦が主流の時代に農家に米と牛の追放を呼びかけ、農業にも新しい経営感覚が必要だとして「明治生まれ」に農業をやめてもらう「明治追放運動」を展開していた（大分県一村一品21推進協議会〔2001:6〕）。また、後に村長になった矢幡氏は、1961年に農業改良普及員として赴任した池永千年氏に対して、「貧しい大山を救うのは米ではなく果樹ではないか。それも梅と栗ではないかと考えているが、その考えが正しいかどうか確かめたい」と問いかけ、二人は7泊8日で九州中の果樹の産地を見て回った。当時、大分県は米一依増収運動を展開していたが、大山村は予算を基本的にすべて集中して、梅栗への転換に使うことにし、村議会の議員や地区のリーダーなど村の住民を大型バスに乗せて梅と栗の産地や市場へ案内した、というのである（大分県一村一品21推進協議会〔2001:7〕）。

こうした事情について、大山町農協参与の矢羽田正豪氏は次のように述べる。「当時は貧しさがこのうえないほどだったので、何かしなければな

らないと誰もが思っていた。豊かになりたいという気持ちが皆にあったので、豊かになれるのなら何でもよかった。何もしないで、それまでどおり米を作っていればいいとは思えなかったということに尽きるのではないが。もちろん反対はあった。国や県からはひどく怒られた。住民にも反対はあったが、当時の貧しさの前には何かしなければというほうが圧倒的に強く、住民の反対は2割くらいだったのではないかと<sup>7)</sup>。

大山振興局の金古課長によると、1961年当時、農家1世帯当たり年収は全国平均で40万円であるのに対し、大山では米麦を中心に1戸当たり50アール程度の土地を耕し、出稼ぎをしても17万円程度であった。何とか換金作物をと思っていたが、以前に試みた養鶏もゆずの栽培もうまくいかなかった。県は米の一俵増産運動を行っていたが、それでは出口がないと思い、かつて自生していた梅や栗なら何とかなるのではないかと考えた。しかし先祖代々米を作ってきた土地に樹木を植えることへの抵抗はとて大きかった。矢幡村長は当時の35集落全部を回りながら、親の代の説得は諦めて20～30歳代前半の青年を説得し、親の説得は彼らに任せた。このままでは食べていけない、農村を魅力的にするには可処分所得を上げ、軽労働化し、省力栽培することなどをあげ、農業でサラリーマンよりも高い収入を得ること、年間労働日数を180日にする（午前か午後は自由時間）こと、稼いだお金は使って豊かな気分になる、という方向を目指した。そのためには、毎日世話をする必要があり、労働の軽減、休暇の自由化に妨げとなる牛の追放運動も始めた。当時の国の政策は、米の増産と酪農の充実であったので、正反対の道を行ったことになる。もっとも県から大山町に派遣された農業普及指導員は町の方針に全面的に協力した。また、果樹栽培のための機械・機具を共同購入したほうが、水田の耕作機械を各戸が個別に購入するよりも安いということもあった。梅、栗へという方針が決まると、30名の町役場職員の13名を指導要員にあて、予算もこれに全部集中した。町の商工会は反発したが、農業で生計を立てている世帯が8割あり、農業が豊かになれば商工会も潤うといって説得した<sup>8)</sup>。

一方、国際交流員として大山町に派遣されていたワトソン氏は、矢幡活美氏というカリスマの存在を重視する。彼は言う。「誰にでもできること

ではなかった。頭がよかった。また、尊敬されている人がこれしかないといい、この人が言うなら間違いないだろうと思わせるカリスマ的要素があった。当時の大山村は、これ以上若者が流出するようなら村は消えるという瀬戸際にあり、これなら村に残れるという夢を与えることができたということでもある。そして、当初の5年間はすべてを梅栗への転換に集中し、道路にも学校にもお金を使わなかった。こうして全体の質的向上への道筋を切り開いていった<sup>9)</sup>。

このように、国や県の方針・指導に逆らって梅栗に転換し、それが成功を収めたことで大山町は、町として、また、住民自身も自信をもつにいたったこと、そして、他の市町村から注目されるようになったことは間違いがないところであろう。

#### 4．大山町の軌跡を振り返って

ここまで『大分合同新聞』の記事などをもとに、地域づくりのいわば成功物語である大山町の軌跡を辿ってみた。そこには、矢幡治美氏というカリスマ的な地域リーダーがいたし、国や県の指導に逆らっても新たな展開を図らねば地域は衰退するしかないという現状と矢幡氏の説得に耳を傾ける若者たちがいた。当初の数年間は町の予算を基本的に梅栗への転換に使うことを承認する議会と住民があった。そして、地域を良くしつづけるためには、不断の新たな取り組みを続け、豊かさを求めるとともに、精神的、文化的にも豊かな社会を築いていかなければならないこと、そのためには人づくりが大事であること、そのために青少年を早い時期から外国に触れさせたこと、第1次から第3次にわたるNPC運動により住民の意識を高めたこと、これらを忘れるわけにはいかないであろう。

新たな作物、新たな市場を求める過程では、全国各地の状況を周到に調査したり、必ずしも先行きが明るくないと判断すれば、栗やサクランボなど一度は成功した(成功しなかった)モノでも撤退を決めたりなど、地域づくりにとどまらず、ビジネス一般、市場経済のなかでの生き残り一般に通じる原点がそこには見受けられる<sup>10)</sup>。

一村一品運動の提唱者である平松知事は、本章の冒頭で述べたように、矢幡氏について「一村一品運動の原点となった人」と言及したことがある。そして、一村一品運動を中心とする地域づくりの原点について、「地域づくりは行政主導では長続きしないし、根付かない。むしろ行政に背を向けたところから始まる。行政は先に立ってやるのではなく、やる気のあるものを応援する。そういう姿勢が大切だ」ともいう（大分県一村一品21推進協議会〔2001: 5〕）。また、「地方分権の基本は地域の自立である。国や県に依存する体質を抜け出さなければ、地域に未来はない。そのひとつの手法が一村一品運動であった」と述べたうえで「要は人材だ。企業家精神を持った人間がいなければ地域は変革しない」、「一村一品運動は、県民の自主的な活動である。主役は県民であり、行政は黒衣だ。努力をするものには応援するが、補助金を出すわけではない。補助金を出せば、それがなくなったらやめた、ということになる」と述べている（大分合同新聞社〔2004: 16-21〕）。こうした平松氏の視点に照らせば、国や県の推進する、米の増産や牛などの牧畜の推奨に背を向け、その地に適した産業構造への転換を推進し、地域の自立やそのための人材養成に努めた大山町の取り組みは、一村一品運動の原点そのものにほかならない。

ところで、イスラエルのキブツに地域づくりの引照基準を見いだすなど、大山町の取り組みのなかに農業の集団化・協業化の側面が感じられるかもしれない。前述のワトソン氏によると、ルーマニアの大臣が東欧の民主化革命後に大山町を訪れ、「我々が今止めたばかりのやり方を成功させている」と感想を述べた<sup>(11)</sup>が、町全体、農家全体の繁栄を念頭におきつつ、地域リーダー、そして一人一人ができる努力をしていくことが重要、という平凡なところに落ち着くことになる。ワトソン氏は、大山町で研修生として学んだバングラデシュの青年が母国に戻り、そこでの農業の条件に合わせて鶏やヤギの飼い方を住民に教え、効率性を上げる訓練センターを運営していることをあげている<sup>(12)</sup>。大山町のやり方をただ真似するのではなく、その地の事情を勘案して、そこにふさわしいやり方で実践しようという試みである。

大山町は、平成の大合併で日田市の一部となった後も、今までのような

地域自立の道を歩みつけられるのであろうか。次節において、大山町のとってきた地域振興戦略をマーケティングの観点からみるなかで、大山町の今後の展開とこれまでの地域振興の軌跡の意義について考えてみたい。

## 第2節 マーケティングからみた大山町の地域振興戦略

### 1. マーケティングからみた三つの特徴

第1節で述べたように、大山町の取り組みで基本となるのは1961年から始まった第1次NPC運動である。これは「梅栗植えてハワイに行こう!」のキャッチフレーズのもと、過疎地の活性化策を農業革命と位置づけ、過疎地対策に乗り出したものである。これをマーケティングの観点からまとめてみると、三つの特徴が浮かび上がる。

#### (1) 住民の意識改革 「農業を楽にする」

第1に、最も重要な特徴は住民の意識改革である。大山町は小さな農村部であったため、若者は都心部へ流れ、町には高齢者しか残らないような状況であった。そのため、いかにして若者の流出を食い止め、経済を活性化させるかが課題であり、農協を中心とした農業改革によって、住民の意識を変えようとした。

その方法は、前述した「農業を楽にする」という発想である<sup>(13)</sup>。農業改革といえば農業の作付けや収穫などの生産プロセスに先端技術や機械などを導入し、農法を改善することが主にとられるが、大山町の場合は、地元住民の農業に対する意識を改めるために、農協が中心となって、それまで行われてきた労働集約的な農業から、お年寄りでも行える週休3日制の農業体制へ作り変えたのである。たとえば、農協は一戸の農家が約20~30種の農産物を作っていることに注目し、そのなかで市場価値の高い、値段の高いものから順に作るように優先順位を設定した。そして、同じ生産能力でも、より販売収入が上がるように、生産する農産物の種類を戦略的に変

えていくようアドバイスを行ったのである。

そのほかに、農産物の取り扱いにも工夫が施された。梅の木は収穫がしやすいようにY字型に育てる方法を取り入れ、お年寄りが作業しやすいように手法の見直しがなされた。また、1988年12月には、椎茸工場で菌を培養し、それを農家へ分配する方式に変え、作業量に限りのある小さな町の農家が大量生産を行えるようにしたのである。今では、1973年に生産を開始したエノキダケ(マッシュルク)は九州一の生産を誇り、年間2200トンの収穫量を実現するまでに育った。大山町では38集落の4000人が「一村一品運動」に取り組んでおり、年間収穫は350万~400万点、出荷産品は年間480品目にまで拡大している。

このように、大山町で作られる農産物は、梅や栗から始まり、今では年10億円以上の市場に育ったものもあり、2001年時点で梅、スモモ、きのこ、クレソン、ハーブ、梅干しの6品目が特産品に位置づけられている。この農業改革の取り組みは、人材育成の改革にまでその範囲を広げ、イスラエルの共同農場キブツに若者を派遣し、バイオ技術によるランやハーブの栽培へと発展している。このように、生産プロセスを住民の意識改革のために作り変えてきたことがひとつの特徴である。

## (2) 直売所と農家レストランの意義および流通システムの役割

第2の特徴は、直売店や農家レストランといった生産物の流通プロセスを作ったことである。一般的に農産物は、農家によって生産され、それが農協を通して市場へ販売流通される。その流通システムでは、農家は生産した農産物を農協へ移送した段階で、農家の手から離れ、その後は農家自身ではなく、農協が販売する役割を担う。この仕組みでは、農家と農協の役割分担が明確になっており、効率は良いが、農家にとって最終顧客までの流通ルートが見えない仕組みであったといえる。大山町では、これまでの流通方法に加えて、農家が生産した新鮮な農産物が、まずその日の朝に地元の農産物直売所で販売される形式が加えられた。つまり、生産されたものが、生産者から直売所へと流れるルートを作り、農協のルートとあわせて二つの販売ルートができた。これにより、生産者から直接見える販売



木の花ガルテンに併設された農家レストラン（松井和久撮影）

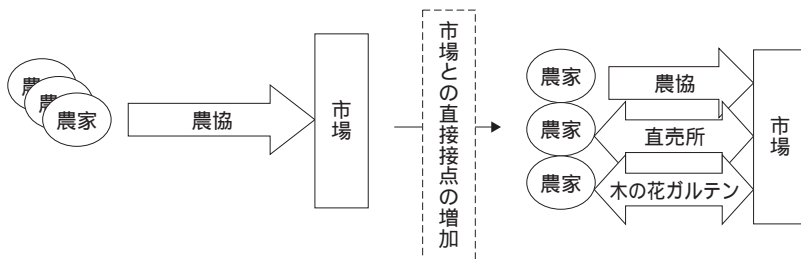
場所としての直売所へ農産物が移動し、農家自身が生産から販売まで目が届く流通システムができた。これによって、生産者が市場での販売までを、自らで結びつける意識づけを行ったのである。

自ら生産した農産物が、自分の見えるところで売れていくのは、正直に喜ばしいことで、全く売れなければ、なぜ売れないのか気になるものである。農協が行った生産と流通の結合は、農家が生産者として市場を意識すること、農産物の改良や新商品開発へと考える力を育む仕組みができ上がっていったのである。

さらに、農産物の直売所のほかに、木の花ガルテンに農家レストランを作った。このレストランは、地元で取れた新鮮な農産物を使って調理し、観光客を含む消費者に料理を振る舞っている。地元で取れた農産物を加工して、オーガニック農法により、健康で新鮮な食材を楽しめるレストランとして運営されているのである。実はこの木の花ガルテンでも、住民の意識改革を意識した仕組みがなされている。木の花ガルテンに出される農産物の加工食品や料理は、名前、ラベル、価格ともに住民自らが設定する形式をとる。農家を含め住民が市場の意識、顧客への意識を身に付け、農家はその産物を販売という経済的指標でとらえ、認識できるように仕組みが



図1 流通チャンネルの開拓と市場の接点の数



(出所) 筆者作成。

作られているのである。

### (3) 大山町のマーケティング・ミックス

このように一村一品運動として取り上げられる大山町の取り組みをみるかぎり、それは一つの村で一つの品物を生産販売するという単なる流通システムの構築ではなく、住民の意識を自発的に生き返らせるための仕掛けが組み込まれた流通システムの構築である。

農家が自ら作った産物を販売し、それが消費される、あるいはレストランで訪れる顧客に振る舞うことができるというのは、顧客からの反応を感じることを可能とし、新たな製品開発の情報を得るうえでも、有効な方法である。

とくに、高齢化の進む過疎地において実践されることは意味あることである。高齢化が進むと、環境への適応能力は弱まり、それがニーズへの対応を難しくする。そして、売上げの低下を招き、士気の低下につながる。士気の低下は自信の喪失にもつながり、情報発信能力をますます低下させてしまう。つまり、悪循環から抜け出せなくなってしまうことで、一定のモデルを構築することへの関心が薄れ、再起不能になってしまう。この点で、大山町の取り組みは、単に農業の改革を行ったのではなく、自ら市場を作り出す力を育むための戦略的な活動であったといえる。

そういった意味で、農業改革が今日では人材育成という取り組みに発展していることからわかるように、物品市場だけでなく、農業から技術教

育へと市場を創造する動きが引き継がれている。これは、大山町の取り組みが単なる物品ならびにその開発に限った情報発信ではなく、次世代を担う者への情報発信と労働への関心の創造である。このような取り組みは、経済的な指標である売上げや利益と、人と人、世代間とのネットワークの創造が両輪となって動いているわけで、店舗の開設ならびに流通のシステムづくりとその好影響が、意図的に、停止しないように作られている。まさに、マーケティングが力強く実践されてきた例といえるであろう。

さらには戦略的な観点からみると、マーケティング・ミックスを地元のリズムに合わせて作り出していることがわかる。品物の設定では、設定されたプライオリティにそって作られた農業生産物（つまり製品）、そして自ら行う価格設定、農産物直売所や農家レストランの流通ルート開拓や整備を行った。つまり、生産という流通システムの入口から価格、流通、販売まですべてに携わることができる方式をつくり、農家自らがマーケティング・ミックスを感じとるよう、連携が図られている。すなわち、年間を通じて労働と産品と販売実績が生産性向上につながるように組み立てられている。農家にとっても、何よりも収入の向上は、わかりやすく嬉しいことである。

木の花ガルテンは、大山町や県内以外に福岡市にも福岡西新と野間大池に2店舗展開し、大山町の農産物の流通チャンネルは広がっている。県外進出により、大山町の域外にある他のレストランと木の花ガルテンの農家レストランは同じ市場のなかで戦うことになるのだが、これは、大山町が新鮮でおいしい食材や料理を提供していることを県外に鮮明に打ち出すことになり、大山町としての町の存在を県外へ伝える役割を可能にしている。

しかも、県外進出は単なる情報発信だけでなく、もうひとつの重要な意味をもつ。それは、地元農家と地域産業との連携が顕在化したことであり、これまで特定地域内で行われてきた地元住民の取り組みとその潜在的な力を、外部へ示したことになる。一村一品や特産品の取り組みが、特定地域内で完結してしまい、発展性がなくなってしまう例はこれまで数多い。それは、特産品などだけの話ではなく、中小零細企業でも同じ課題を抱える場合が多い。その意味からも、外部の圧力から住民を変えようとせず、地

元住民がまず取り組んできたその営みを、内部から域外へ出すこと、そしてそれを実現したということは、そこに地元住民の士気を低下させない戦略的な取り組みがなされたとみることができる。

この影響は、地元の中小零細企業の事業主にもさまざまな影響があると考えられる。つまり、地元の成果が地元零細企業のマーケティングの視点や戦略に影響を及ぼすという波及効果である。

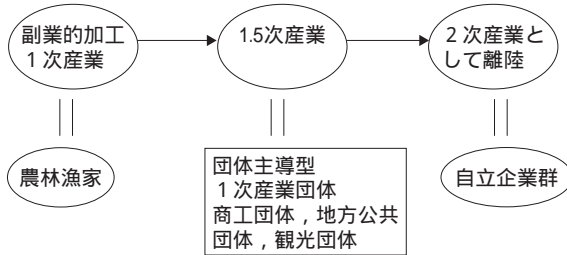
そもそも、マーケティングは企業の取り組みとして取り上げられることが多いが、農産物、その価格、そして流通、さらに広告宣伝機能を中心としてうまくミックスして機能するように形成されたのが大山町の特徴であるといえる。

## 2. マーケティングにおける農協のリーダーシップ

一村一品運動は、新地場産業集積圏構想の枠組みにおいて「1.5次産業」として類型化されているように、「未加工のまま域外に流出している豊富な一次資源を加工し、郷土色豊かな製品を作る」産業となる（中小企業庁計画部計画課監修[1986:53]）。これは、一村一品運動が特産品を代表として農産物、加工食品、その他伝統工芸品などを基礎としたビジネスモデルの創出であり、電気製品やハイテク機器、工業製品などとは異なるビジネス展開である。しかも、地元住民によるコミュニティを意識した経営の体系化を目指すものとして考えられる。そのため大山町のケースは、地域にある農産品の一次資源を原料にして、労働力、資本、技術の地域の経営資源を利用し、加工し、郷土色を盛り込んだ製品を作る産業をどのように創出していくのか、どのように雇用を拡大していくのかをみる重要なケースに位置づけられる。

新地場産業集積圏構想の枠組みでは、新しい地場産業創造の推進役として、第三セクターや農協、漁協、森林組合などの第一次産業団体、商工観光団体が中心となり、民間資本の導入も検討しながら、全体として地方公共団体のリーダーシップの発揮により、地域づくり、住民参加の途を検討するべきであるとしている。その効果として、第一次産業へのインパクト、

図2 1.5次産業の位置と担い手



(出所) 中小企業庁計画部計画課監修 [1986: 58] より筆者作成。

観光関連産業へのインパクト、関連産業への波及、地域アイデンティティの確立、住民所得の向上と人口の定着が期待された。

一村一品運動の推進役としての大山町の場合、農協が独自の流通システム構築で推進役の役割を果たしてきたが、それは公共団体としての農協が、農家と戦略的提携に似た強いつながりを築いてきたともいえる。この大山町の取り組みから理解できることは、農協と地元住民との取り組みが、農協を戦略的な拠点と位置づけてなされたことであり、ひとつのモデルとして参考にすべきところが多い。そのため、公共団体としての農協の位置づけが、住民参加の活動の展開とのバランスをうまく引き継ぎ、マーケティングにおいて、絶え間なく創造力を継続させる取り組みが課題となる。

民間企業でも、サービス展開する場所の農産物を地元農家から仕入れ、それを加工し販売するなど、食ビジネスの展開を図るケースが出てきている。小売では、食品の鮮度重視はすでに不可欠な条件となっており、タイムリーな物流システムや在庫管理、販売機会の損失回避が競争の重要な要素となる。そのため、公共団体ベースで行われる流通システムが民間ベースのそれとどこまで競争できるか、突き詰めれば、公共団体としての農協が民間企業とのマーケティング力をめぐる競争に勝てるかどうか焦点となる。

たとえば、世界有数のあるホテルでは、農家と連携を深め、地元食材とホテルブランドを組み合わせた新たなサービスを、地元との共生を目指したホスピタリティ・ビジネスとして展開してきている。地元大山町だけで

なく福岡市にも木の花ガルテンや農家レストランを展開する大山町農協にとっても、食ビジネスの今後の展開を考えるうえでこうしたサービスとの競争が激しくなることが考えられる。そこでは、いかにして住民コミュニティによる独自のサービス展開と品質の確保を作り出していくか、民間にはない独自色を出していけるか、が今後の課題である。

## おわりに

地場産業と地域振興の成功の秘訣は、「漠然と製品開発を行っても成功はおぼつかない。消費者のニーズを絞り込み、ニーズを的確に捉えて製品を開発しなければならない。独自性を出すためには、地域資源を活用することが有効であろう。(中略)さらに、決め手は流通システムの確立である。それが消費者ニーズの発掘につながり、製品開発にフィードバックされる。しかも、単発で地場産業を展開するのではなく、連関効果を戦略的に狙うことが必要である」(清成 [1987: 103]) とする指摘がある。

地場零細企業や事業主を地方の公共的な取り組みとして発展させるにしても、製品開発と流通システムが争点となっているなかで、大山町をはじめとする一村一品運動の取り組みは、今後の自治体マーケティングの枠組みを形作るうえで、重要な示唆を与える。とくに、地元の農家や農林漁業を営む事業主の関心からしても、日々採取される産品が販売に結びつき、目に見える形で経済的な結果に結びつくことが重要である。

大山町をはじめとする一村一品運動の取り組みには地域活性化という目的があり、経済格差を縮小する効果が期待される。このため、どうしても最終的に経済的評価から逃れることは難しく、課題として常にマーケティングが焦点となることは避けられない。

だからこそ、一村一品運動で要となった、住民による連続的な市場の創造、住民による自発的な運動の再定義が常に行われ、地域としてどうあるべきか、市場は地域をどうみているか、を常に意識しながら、顧客から農家や事業主へのフィードバックが的確に行われていく必要がある。それを

目指すようなマーケティング戦略が重要になる。

近年、大山町では、町長選挙を発端とする農協と行政の確執がクローズアップされている(第2章を参照)。また「農協の指示どおりにやればうまくいくという成功体験が多いので、自立心がなくなっていく傾向がある」との指摘もある<sup>(14)</sup>。住民全員が農業に従事しているわけではなく、農家の人たちは日田や福岡へ買い物に出かけ、あまり地元では買物をしないという。日田市への合併という事態のなかで、一村一品運動の原点である旧大山町もまた、これまで培ってきた地域振興の経験を踏まえて、新たな状況に対応したマーケティング戦略への取り組みをいっそう進めていかなければならないのである。

〔注〕

- (1) 日田市大山振興局金古課長より手交された大山関係資料(2006年1月12日)。
- (2) 同上。
- (3) 大山町農協での説明会での発言(2005年3月25日)。
- (4) 2006年1月12日の聞き取り。
- (5) とくに、品質の安定と農家のリスク軽減について、菌の培養をする工場(農協が行う大山きのこセンター)と、栽培する工場(各農家)を分けたことが鍵だったとして、「なれないうちは培養工程で失敗する確率が高い。農家に損をさせないためには中央の工場で培養を担当する。よくできたものだけ買って行って栽培すれば、農家が損をすることはない」(要旨)という説明がなされている。
- (6) この記事によると、それまでは30人の人手が必要であったのが、オートメーション化で選果作業は12人ですむことになった。
- (7) 2005年3月15日の説明の際の質問に対する回答。
- (8) 2006年1月12日の聞き取り調査の際の質問への回答。
- (9) 2005年10月28日の立命館アジア太平洋大学における説明。
- (10) 大山振興局の金古課長は、2006年1月12日の聞き取り調査の際、大山町の成功が他の市町村に対してどんな参考になるかという問いに対して、「そこに作る人がいて、そこにあるものをどう活用するかが基本である。しかし、そこでできるものが市場でどうなるかを判断するとき、大都市の市場を見て高い、安いといった判断で終わってはいけない。スーパーや百貨店の売り場で、どんな人たちが、どんなものを何曜日の何時ごろ買っていかなど細かく観察しなければならない。われわれは、東京ウォッチングとして、西武百貨店などには何度もお邪魔させてもらった」と語ってくれた。
- (11) 2005年10月28日の立命館アジア太平洋大学における説明。
- (12) 同上。

## 第 部 地域振興と一村一品運動

- (13) 2005年3月15日，大山町農協での矢羽田正豪理事参事への質問・インタビューによる。
- (14) 国際交流員として大山町に派遣されていたワトソン氏による説明（2005年10月28日，立命館アジア太平洋大学にて）。

### 〔参考文献〕

大分県一村一品21推進協議会 [2001] 『一村一品運動20年の記録』。

大分合同新聞社 [2004] 『回想・平松県政四半世紀』。

清成忠男 [1987] 『地域再生のビジョン 内需拡大と地域振興』 東洋経済新報社。

中小企業庁計画部計画課監修 [1986] 『新しい地場産業の創造』 東洋法規。