

7

「村で暮らし続ける」を支える地域商社としての道の駅

南山城

京都唯一の村に出来た「道の駅」

京都府の南東部、滋賀、三重、奈良の三県に隣接する、府下唯一の村が南山城村だ。村の真ん中を木津川が流れ、谷を作り、四方は山に囲まれている。山の上には台地もあるが、川に至るのは急斜面だ。河原から見れば、川を挟んで、まるで2枚の屏風が立てられているようにも見える。

南山城村はお茶の産地である。その多くは近隣の宇治に出荷され、宇治茶として全国各地で販売されている。実に京都府内のお茶の4分の1の生産量を占める一大産地だ。村の産業は、豊富な自然を活かした一次産業だが、茶業のほかには、都市近郊の特徴も活かし、野菜やキノコ類の栽培も手掛けている。

京阪神と中部圏を結ぶ国道163号線が木津川を沿って走っているため、村は交通の要所でもある。大阪や京都への通勤圏でもあり、1970年代の住宅開発もあって、人口は拡大した時期もあったが、1996年をピークに減少に転じ、現在は約2,800人の村民となり、高齢化率も4割と、全国平均を上回る水準だ。日本創成会議では、「全国で17番目、京都で最初に消滅する可能性のある自治体」とされた。

そんな村に、2017年4月15日、「道の駅お茶の京都みなみやましろ村」がオープンした。オープンして初めてのニュースは道の駅が起こした渋滞だった。渋滞はスタッフの工夫ですぐに解消

図表2-7-1：道の駅みなみやましろで販売している村特産のオリジナル商品、野菜等



出所：株式会社南山城

されたが、当初の週末2日間の来場者数は村民の4倍にもなる1万人を超えた。営業52日目となる6月7日には10万人に達し、売上も1億円を超えた。

開業から1年経てみれば、レジ通過客数は40万人を超え、売上も当初の目標額を約1億円上回る3億9千万円に達した。お客さんの9割は村外からの訪問だ。

お客さんが手にするのは、村の特産を使った商品だ。緑茶や紅茶の茶葉はもちろん、お茶を使った羊羹、パウンドケーキ、串だんご、ぼた餅もある。色とりどりの野菜もあつという間に売れていく。行列ができていくのは、村のお茶を活かした、目にも鮮やかな濃緑の「村抹茶ソフトクリーム」だ。多い日は千個以上売れるという。独自に開発したオリジナル商品も約60種類にもなる。

売り場の横には食堂があつて、村のハレの日のごちそうや定食を食べることもできる。家族連れやカップルに交じって、国道を走るトラックドライバーや営業マンもいる。弁当を買って帰る人も多い。そこには「おかんの弁当」とある。村のお母さんたちの手作り弁当だ。

ここで働く人(社員、パート雇用)も開業時から10人増えた。独自商品や村の産品まで考えれば、ここから広がる「働く」は多種多様だ。老若男女、それぞれがそれぞれの活躍をしている。生活を支える稼ぎの場であると同時に、誰かと触れ合い、交じり合い、支え合う、一人ひとりにとって、かけがえのない社会への接点でもある。

人口2,800人の村で「暮らし続ける」ための挑戦

こうした道の駅を立ち上げ、運営するのが株式会社南山城だ。村が出資して設立した企業だ。文字通り、ゼロから立ち上げ、村の人たちと共に、独自の産品を揃え、新たな働く場、人と人が交わる場、経済を創出する場をこの村に創ってきた。

この事業を終始リードしてきた株式会社南山城代表取締役社長の森本健次さんは、会社設立の2015年以前は、村役場の職員として本事業に関わってきた。50歳を前に、自ら、役場を退職し、公務員人生に区切りをつけ、これから始まる会社で自分のすべてをかけることにした。村人それぞれが、この地に暮らし続けるために、必要なサポートしていくのが、基礎自治体における行政(村役場)の役割のはずだが、行政が一般的に求められる公平性や効率性の中で、本当に担うべきこと、これからの村にとって真に必要なことに、肝心なところで関わることができていないという焦りが募っていた。

村は、お茶の原産地ではあったが、まとめて宇治の間屋に売るばかりで、最終消費者から得られる肝心の付加価値の大半は、そちらに取られていた。世間に抹茶ブームが来ても、村には、そのリターンは殆ど来ない。南山城村で作っても、消費者に認識されるのは「宇治」の名前であつて、自分たちの名前は出さない。だから、南山城というブランドもまったく認識されず、それで付加価値を得られなかった。お茶の価格も生産者側からは決めることができない状態が続いた。作ったものを丸ごと買い取ってもらえるのは、たしかにリスクは小さいかもしれない。しかし、付加価値の獲得には後れを取った。六次産業化に代表されるように、バリューチェーンの川下に足掛かりを持つことは付加価値獲得の一つの方法と言われ、それができた地域は経済的にも潤い、また、小売や観光・サービスなど、他の事業との協働の元にもなっていた。そういう地域では、若い人たちの働く場が作られ、彼らのやりがいにもつながっていた。まとめて売る、自分の名前を出さない、過去の成功体験が強かったからこそ、そういう流れの転換からは最も遠いところにい

たのが南山城村だった。

このままではゆでがえるになってしまう。これからの村の産業はもとより、若い人たちの働く場が失われていくことに危機感を感じた森本さんは、役場時代、様々な事業に取り組んだ。その一つが、村の名前を冠した「紅茶」だ。

村のお茶を使い、村の廃校の教室で紅茶を作る。この村ならではのストーリーと共に、自分たちで価格をつけて消費者に売ってみる経験を積み上げることができれば、過去の成功体験を越えることができるかもしれないと考えた。

村の廃校で行われるのは、紅茶づくりだけではない。地域の人々が営むカフェがあり、隣の教室を覗けばウッドクラフトの工房がある。子どもたちが学んだ机で特産の野菜を使ったメニューを味わい、作り手の顔が見える工房では、その思いを語り合いながら、工芸品を手取る人が絶えない。ここに来るために、村を訪れる人が増えてきており、近年は外国人も訪れる観光スポットにもなってきた。この土地ならではのモノばかりではなく、コトまで演出して、人に伝えていく。ここならではのコトだからこそ、人はまた訪れる。自分たちで経済も作ることができるし、かけがえのない場も作ることができる。そういう流れも見えてきた。

行政の一員として、村の人たちと共に様々なコトの創出に携わってきたが、そこに参加する人はごく一部であり、村全体の大きな流れにまでは至らなかった。この土地にあるものを活かし、自分が真摯にそこに向き合ってきた思いを、消費者に誇りをもって伝え、自分のブランドを冠して販売する、そこができれば、段々と仕事は細っていくし、このままでは、地域で支え合い、お互いに「ここで暮らし続ける」には結びついていかない。このコミュニティの中で自分は何が

図表 2-7-2：村の廃校（旧田山小学校）を活かしたコトづくり



出所：筆者撮影

できるのだろうと思い悩んだ。

そんな中、国道バイパスの新設に伴って、村の政策として道の駅を立ち上げる話が出てきた。新規や緊急案件、火事場のような仕事はいつも担当させられたが、やはり、今回も森本さんに指名がきた。

全国各地を見回せば、政府の補助金もあって、どこも道の駅ブームだ。しかし、実際に訪れてみれば、地域の顔がはっきりと見えていて、賑わいがある道の駅は多くはない。道の駅を進めることが、村の人たちが、自ら経済や生きがいを作り、「ここで暮らし続ける」ことにどうつながるのだろう。森本さんは考え続けた。

地域商社としての道の駅という解決策

そこで出会ったのが、高知県四万十町十和にある「道の駅四万十とおわ」だ。この道の駅の企画運営を担うのは株式会社四万十ドラマ、彼らの仕事には、森本さんが試行錯誤を続けてきた、この土地のあるものに向き合い、その価値を再発見し、これをしっかりと伝える取り組みが随所にあっただ⁶⁷。

森本さんは何度も四万十ドラマを訪れた。取り組みの背景にある理念や考え方、そこから学ばねば、本当の意味で地域の暮らしを支え続ける道の駅はできない。一般的に、道の駅は、モノやコトを売る「拠点」と考えてしまいがちだが、四万十ドラマの取り組みは違った。生産者一人ひとりの自覚を促し、本物として消費者に認識されるために必要なことを学ぶ場であった。また、自分が関わるモノやコトを、実際に買ってもらえる商品に仕立てるまでに必要な何かを探し出し、これを埋めていくための様々なサポートにも取り組んでいた。単なる拠点ではない、「地域商社」としての道の駅がそこにはあった⁶⁸。

南山城村の道の駅は、四万十ドラマと同じように、「地域商社」としての道の駅を追求してきたものだ。1年経って、目標を上回る売り上げを果たした南山城村の道の駅だが、その成功の要因は、今のできあがった道の駅の姿に探るのではなく、オープンするまでのプロセスこそにある。

人によって考え方は様々だろうが、自分が手塩にかけて作ったものを、自らの名前を冠して売りたいと考える人はいるだろう。農産物をそのまま売るのであれば、直売所等でよく見るように、自分の名前や写真を付けるという方法はある。しかし、それだけでは、作り手のこだわり、手をかけてきたこと、食べ手に伝えたいことはなかなか伝わらないし、価格の上乗せも難しい。価格まで転嫁させるには、それなりの工夫が必要だ。消費者が一目見て、価値を直感し、価格が多少違っても買い求めようとする、それこそがブランド化だ。また、農産物の販売にしても、いままでの農協に売ると、消費者に出すのは同じやり方ではうまくいかない。加工食品であれば、料理の腕に自信があったとしても、きちんと包装して商品のカタチにするまでには、それなりの手間がかかるし、すべてのプロセスを一人でやるのはなかなか厳しいのが現実だ。ブランド化や商

67. 株式会社四万十ドラマは平成30年3月31日をもって、道の駅の指定管理事業が終了となり、道の駅の企画運営からは離れた。現在は、オンラインショップ四万十とおわ村やカフェを営業し、引き続き、この地域ならではの「あるもの」を活かしたオリジナル商品を開発、販売している。

<http://ec-shop.shimanto-towa.jp/fs/kuri/c/>

68. そうした経緯から、南山城の道の駅はオープンに向けて、四万十ドラマに指南役を依頼し、2013年に「運営ノウハウの移転契約」を締結した。商品開発、デザイン、情報発信等、南山城に移転されたノウハウは多岐に及んだ。

図表 2-7-3：村人参加の実践型ワークショップの案内、実際の様子



出所：同社ホームページ・ブログ

品化に向けたデザインはもちろん、あとちょっとでできるところの「肝心のあと一押し」を担うのが地域商社の役割だ。

南山城では、村の農産物や人の工夫、この土地ならではのモノやコトを作るために様々な取り組みを重ねた。その一つが「実践型ワークショップー商品を企画・開発しよう！」や「これええな会議」である。

ワークショップは、まだ、道の駅ができる前、地域のおまつり（わらももんがり祭り）での出店を目指して、半年かけて毎月開催された。スケジュールは以下のとおりだ。

図表 2-7-4：ワークショップのスケジュール

- 6月 自分たちのコンセプトを考えよう
- 7月 試食会
- 8月 商品企画書、原価計算
- 9月 デザインってなんだろう
- 10月 販売戦略を考える
- 11月 試食会2
- 11月23日 わらももんがり祭りに出店しよう！

出所：同社ホームページ

参加者は、チラシのとおり、公募だ。もちろん、南山城のスタッフもこれはという人に声掛けもしてきたが、チラシを見てやってくる人もいた。参加者それぞれの「何かしてみたい」という思いは、ワークショップをやって初めてわかったことだ。2,800人のコミュニティであれば、それぞれの顔はわかる。しかし、それぞれの思いまでは知ることはできない。思いを持つ人を集める、そこから地域商社の仕事はスタートした。

集まった世代はさまざま、村のおばちゃん、村ママのグループ、農家、実際にカフェをやっている人たちだ。集まった人の思いを集め、自分たちのコンセプト、つまり、村のどんなことを伝

図表 2-7-5：ワークショップで開発した商品の例



出所：同社ホームページ・ブログ

えたいのか、一緒に考え、具体的な形にしていく作業を村人と共に進めた。

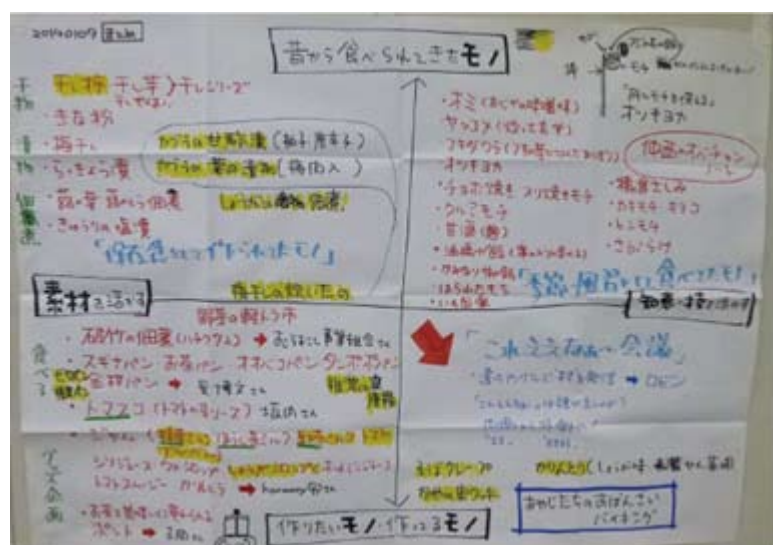
ワークショップに専門家はいなかった。村人と道の駅立ち上げに向けたスタッフだけで進めた。そうしたプロセスを経てできた商品が、村特産のブルーベリーと抹茶を使った商品だ。

専門家はいなくても、みんなで試作を持ち寄って、それぞれの意見を出し合い、また、試してみる。そうした繰り返しを経た商品は、イベントでも好評を得ることができた。大切なのは専門家の意見ではない。顧客の声に真摯に耳を傾け、そして、自分たちの思いをまずは形にしていくことにあると、村人たちは気付いた。これらの一連の経験は、自分たちの思いを形にしていくこと、それが経済活動になるばかりか、自分自身の手応え、やりがいにつながることを実感させた。学びのプロセスを作るのも地域商社の仕事だ。

その後、道の駅の開業に向けて、四万十ドラマや様々なプロのアドバイスを得ながら、この土地ならではの商品が作られていき、開業後1年で60種類にもなる独自商品になっていくわけだが、いずれも商品の起点は村人の思いにある。それが地域商社である南山城のこだわりでもある。

ワークショップ以外にも、村人と共にすすめる会議は多数あったが、その先駆けは名称からしてユニークな「これええなあ会議」だろう。

図表 2-7-6：これええなあ会議で示された道の駅の方向性



出所：同社資料

この土地ならではのモノやコトを作っていくにあたり、名前のおと、**「これええなあ」**を合言葉に、村人に声掛けし、始まった会議である。こんなものでは商売にならない、お金はもらえないと批判はいくらでも言える。しかし、それでは、何も始まらないし、進まない。そうした否定的な発想を起点とするのではなく、この土地にある価値、人が持つ・考える価値を前向きに考える**「これええなあ」**を起点とするのだ。これええなあ、もっとこうすればもっとよくなるなあ、との姿勢で臨めば、人は集まってくるし、だんだんとその輪は大きくなっていく。楽しいこと、かついいこと、ワクワクすることには人は集まってくるし、次なるチャレンジも見えてくる。プラスの思いを真ん中に置き、地域商社としての道の駅の事業は進められた。

むらびいと×むらふぅどが産む**「つちのうぶ」**

道の駅の運営会社である南山城のスタッフと村人は「一緒に、横に寄り添って、並んで」歩んできた。先駆者である四万十ドラマとのノウハウ移転契約はあるが、持ってきてそのまま使えるものではない。風土や人が違えば、結果として出てくる商品やサービスも、そして、店舗等の様々なカタチも異なったものになるのは当然だ。むしろ、四万十ドラマから学んだのは、この地の暮らしを支え続ける地域商社としての哲学や考え方であり、彼らの教えは歩んでいくための羅針盤になった。地域の暮らしを支え続ける地域商社という道の駅の捉え方そのものが、なにより、深いレベルでの理解を物語っているともいえよう。そして、そうした考え方は、我が村ならではのカタチとなって道の駅のあらゆるシーンに反映・表現されている。

道の駅のテーマカラーは藍色だ。シンボルマーク、包装紙、紙袋、スタッフが着るユニフォーム、店内いろいろなところに深い藍色を見ることができる。特産品のお茶の色からすれば緑色を採用しがちかもしれないが、なぜ、彼らは藍色を選択したのだろうか。

彼らのこだわりは「人」にあった。道の駅では、この地でできたお茶を売るわけだが、そこに手間をかけ、思いを寄せてきた人に焦点を当て、それを買い手にしっかり届けたいという思いが、昔から農作業の時に着ていた野良着に着目させたのだ。

人へのこだわりは、彼らが道の駅の開業に向けたカウントダウンを発信してきた機関紙の名称や紙面づくりにも見て取れる。むらびいととは、村人と BEAT をかけた**「村人とその鼓動(生き様)」**を表す造語だという。

人が思いを寄せ、手間をかけたコトやモノ、そして、この土地ならではの歴史や自然が織りなすもの、そうしたものを掛け合わせ、ここならではの**「つち（土）のうぶ（産）」**を実感し、体験し、

図表 2-7-7：シンボルカラーと文様、由来となった藍染めの**紺（かすり）**の野良着



出所：同社ホームページ・ブログ

図表 2-7-8：むらびいと



出所：同社ホームページ・ブログ

図表 2-7-9：つちのうぶ、こだわりの村定食



出所：筆者撮影

買ってもらう場所として、道の駅を位置付けた。そうした道の駅は、世間一般の理解とはやや異なるかもしれない。だからこそ、まずは村全体に、どんなことをしようとしているのか伝え続け、一緒にやろうと立ち上がる人を受け入れ、集まったみんなで試行錯誤を続けた。それが、村の価値を創造することであり、「村には〇〇がある」との宣言につながるのだ。

「つちのうぶ」と名付けられた道の駅のレストランで食べられるのは、村に伝わる、ハレの日のおもてなしの食事をカタチにしたものだ。ここを訪れてよかったと実感してもらうため、村の女性たちが、この土地ならではの食材を使い、それぞれの家に伝わる食べ方を持ち寄り、さらに創意工夫も加えて、できあがった道の駅自慢の定食だ。

村人の思いをカタチにしていくための機能分担とフラットな組織づくり

こうして準備を進められてきた道の駅には、多くの村人が関わっている。森本さんに声掛けさ

れた人もいれば、公募のワークショップがきっかけになった人もいる。

現在、食品加工グループのリーダーを務める阿波野さんは、この村の出身で、いまは結婚して村外に住んでいるが、自分に何かできることがあればと参加した。料理が得意なので、自分たちが作ったものを食べてもらいたいという思いはあったが、それはイベントに限った単発的なものだった。村には昔からの顔見知りがたくさんいたが、それぞれの思いまでは共有できなかった。開業に向けた会議やワークショップにおいて、はじめて、参加した人それぞれの思いを知り、目指しているところが同じだと気が付いた。そういう人が集まり、そこに気付いたからこそ、自分の得意なことを発揮しながら、足りないところはお互いが助け合う、そういう関係性が段々とできていった。

自身の茶園の名前を冠したお茶を販売する辻本さんも同じだ。道の駅開業以前から、よその茶問屋に販売するのではなく、自分らしいお茶を作り、それを自分の名前で売りたいと様々な取り組みを続けてきたが、道の駅は、自分のお茶を伝える「場」になると直感した。オープン後は、売り場で消費者と対話した。おいしかったという言葉をもらい、食べ物と飲み方の組み合わせも提案した。シーンに合わせたお茶の違いを知ってもらい、かけられた感謝の言葉はなんともうれしかった。日々の売上はシビアだが、そこから消費者の声を感じた。そうした様々なコミュニケーションの積み重ねは、自分のお茶のあり方を学ぶ機会になっている。作り手が売り場に立ち、商品に込めた思いを伝える、消費者の声から学んだことを次の生産に活かす、そうした一連のプロセスは、この地の農業のあり方も変えようとしている。

道の駅は、村そのものであり、外に開かれた窓だ。ここでは、それぞれがそれぞれの機能を果たす、一つのチームになっている。それぞれの思いと行動が、道の駅のコンセプトである「つちのうぶ」を作り、伝えることに向かっている。品質の高さを守ろうとする一つひとつの行動も、その思いがあればこそだろう。そうした活動は、経済活動としての側面はもちろんのこと、それぞれが自己表現を果たし、道の駅という一つのチームの一員として貢献するという、それぞれの生きがいにもつながっているように見える。

チームの関係性はフラットだ。それぞれがそれぞれの機能を担い、果たしている。森本さんは社長だが、そこにはヒエラルキーはなく、ピラミッド型の組織ではない。時間が空けば、売場に立ち、農産物や商品に込めた作り手の思いを、訪れた顧客に説明している。それは、これまで歩んできた道のりと同じだ。

「ここで暮らし続ける」を表現する場になっていくために

経済活動としてのみならず、自己表現の場として、そして、それぞれの足らざるを補い合い、つながりを実感する場として、地域商社としての道の駅は歩み始めた。それは、ソロバン勘定だけではなく、社会を作る担い手、公器たる企業の姿に他ならない。

役場でできることもたくさんある。しかし、どうしても制度や計画ばかりで、文書はなかなか実際のカタチにはならず、日々の暮らしにはつながらないし、スピード感にも欠けてしまう。それよりも、具体的に市場を作り、そこに接することで、働く場を作り、それぞれの生きがいにつながる、そこに企業が関わる意義がある。

森本さんが考えるのは、すぐにやってくる次なる社会にも対応できる地域商社だ。高齢化が進

めば、買い物難民も増加するだろう。様々な社会課題も出てくるかもしれない。そうした時代にあっても、老いも若きも、お互いの支え合いを促す拠点となる道の駅を作っていくことだ。役場以上に公を担う、公器としての地域商社の可能性はまだまだ大きい。