

農事組合法人 伊賀の里モクモク手づくりファーム

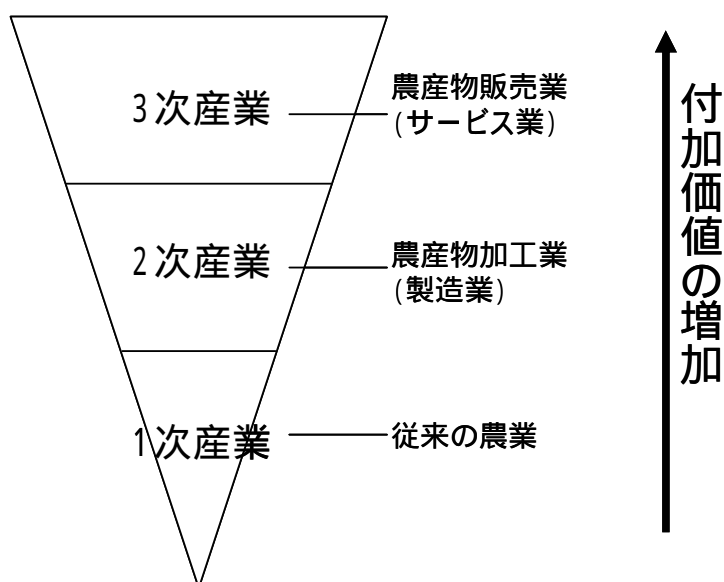
日時	平成 18 年 12 月 7 日 13:30 ~ 15:30
場所	伊賀の里モクモク手づくりファーム事務所
先方担当者	ブランド推進部キャプテン 浜辺桂子 氏

ア) 団体の概要について

- ・ 活動開始:1987 年 4 月
- ・ 事業構成:直営農場の運営、直営農畜産加工場の運営、食農学習施設(農業公園)の運営、通信販売、直営店(三重県 2 店舗)、量販店向け卸販売、農場レストランの運営(三重県 3 店舗、名古屋 1、岐阜 1)
- ・ 年商:約 36 億円(2005 年) 職員 210 名(内パート 100 名)

2. 事業の概要について

- ・ モクモクは、農業の「6 次産業化」を目指した取組を拡充してきた。
- ・ 現在では、レストラン経営まで広がってきたが、その根底にあるのは「自分たちのドキュメンタリーな農業」を見てほしいという願いだ。
- ・ たとえば、レストランのスタッフもレストラン業をやっているという意識ではなく、「自分は農業をやっている」と自覚している。「生産者が作ってから消費者に食べていただくまでのすべてを農業のプロフェッショナルの視点」で取り組んでいる。
- ・ 具体的には次のような事業を推進している。(「 の場づくり」といった表現はモクモク自身に拠るもの。そこにはモクモクの事業理念が現れている。)



1次 + 2次 + 3次 = 6、1次 × 2次 × 3次 = 6。
 足してもかけても6なので「6次産業」と呼ぶ。

生産の場づくり事業

- ・ 有機野菜・有機米の生産農場の運営、有機農法の研究普及、農産物のブランド化等を推進。
 - モクモクのオリジナル米「ごーひちご」を栽培している。地元伊賀の契約農家の協力も

得ながら、約1丁の田んぼで毎年米作りをしている。「ごーひちご」の作付け面積は72ha。

- モクモクから約30分程度の地点に「直営農場」を持ち、四季を通じた野菜作りをしている。約4ha。
 - 野菜畑に隣接して、約55aのぶどう畑がある。
- ・ 農業後継者の夢づくり、農業への消費者参加のための研修企画、高齢者・婦人農業者の連携仲間づくり、地域農業のネットワーク化。

加工の場づくり事業

- ・ 安心な加工品の開発、高付加価値商品の開発を手がけている。
- ウインナー、ハム、パン、チーズ、和菓子、地ビールなど。

農村交流の場づくり事業

- ・ 産直の場づくり、癒しの場づくり、農村交流の場づくり、食農教育カリキュラム、手づくり体験カリキュラム、自然・エコロジーカリキュラムなどの企画実行。
- ファクトリーパーク「モクモク手づくりファーム」の運営。年間40万人の集客。
- 手づくりウインナー教室、石窯で焼くジャージーミルクパン教室、季節限定特別手づくり教室(いちご摘み体験学習など)。
- 「小さなのんびり体験牧場」。牛さんのちしほり学習、ヤギと羊のふれあい学習など。
- 「野天 もくもくの湯」での癒し。
- OKAERi ビレッジには39棟のドーム型コテージがあり、滞在し体験しながら、農業と食を学べる。

流通の場づくり事業

- ・ インターネットショッピング、モクモクネイチャークラブ会員への通信販売、直営店舗への流通、契約店舗への流通。
- モクモクネイチャークラブには全国25,000世帯が入会。各種特典あり。入会金2,000円、年間費無料。

食の場づくり事業

- ・ 安心な食の提案、スローライフ運動の提案、一般消費者への食農教育、地産地消の提案など。
- 農場レストランの運営。三重県下3店舗、県外2店舗(名古屋、滋賀)。各地域での人気1番店となっている。
- もくもくファームで生産したものに加えて、各店舗の地場の食物を使用。素材のよさが際立っている。

循環と地域連携の場づくり事業

- ・ 食品残渣の循環利用システム、リサイクルによる地域連携推進、地域活性化事業への参画など。
 - ファーム内レストランなどで出た生ゴミと家畜動物の糞などから堆肥をつくっている。それをモクモク自身で使用すると同時に、契約農家へ提供している。
 - ファーム内では、風力発電によってミキサーを動かしたジュースを販売。
 - ファーム内では、ゴミになる紙皿・紙コップ・割り箸などは使用しない。
 - 自動販売機は設置しない。自動販売機1台が使用する電気代は1家族が使用するそれに等しい。

仲間 の場づくり事業

- ・ 地域活性化、特産品作り、組織作りをモクモクのノウハウで支援している。
 - 有限会社モクモク流農村産業研究所を設立し全国の農村を支援していく。

ウ) 事業の立ち上げ時について

コミュニティビジネスを立ち上げた理由、対応している社会的課題

- ・ 三重には牛のブランドはあるが、豚肉は付加価値の無い事業に甘んじてきていた。
- ・ 養豚農家 19 名が、養豚農家のあり方、農業のあり方を本来のものに変えていくために「伊賀豚を原料にした手作りハム」工房を建設。自分たちが生産した豚肉はどこでどういう消費者が食べているのかまったく見えない。「だれが食べてくれるのかが分からないで作る生産者も悲しいし、だれが作ったのかが分からない食物を食べる消費者も可哀想だ」と感じ、「生産者と消費者をダイレクトにつなぐ仕組み」をつくる必要があると考えた。
- ・ しかし、初年度の夏から大赤字。せっかくのおいしいハム・ウインナーなのだが、肝心の客がほとんど来なかった。地元は人口 8,000 人の町であるうえ、山の中のわかりづらい場所にあるため、1日がんばって数万円という日が続いた。
- ・ そんななか、偶然のきっかけではじめたウインナーの手づくり体験教室(今ではいろんな場所でやっているが、モクモク手づくりファームが日本で最初にはじめたもの)の成功をきっかけにして、徐々に徐々に「モクモク」の名前が知れ渡っていった。
- ・ 計画的に事を進めたというよりも、その時々々の要望にしっかりと応えてきた結果として事業が拡大していった。

立ち上げ時の体制

- ・ 養豚農家 19 名。いわゆるビジネスについては素人の集まりだが、「自分たちの農業に対する誇り、夢」だけはあった。

エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

活動の展開

【第1期(87~89年)】

- 豚肉の加工食品の販売。手作り、素材、無添加の商品の訴求。自分たちの商品づくりを開始した段階。

【第2期(89~93年)】

- ウィンナー教室、モクモククラブイベントなどの展開。モクモクが実現したいことの形が見えてきた段階。

【第3期(94~98年)】

- 米作り、野菜作り、ビールづくりなど地域農業を巻き込んだ地域づくりに発展。

【第4期(98年~)】

- 生産者と消費者がともに学び、ともに農業の価値を認識し、生活スタイルをつくりあげる共生の段階。

【第5期(05年~)】

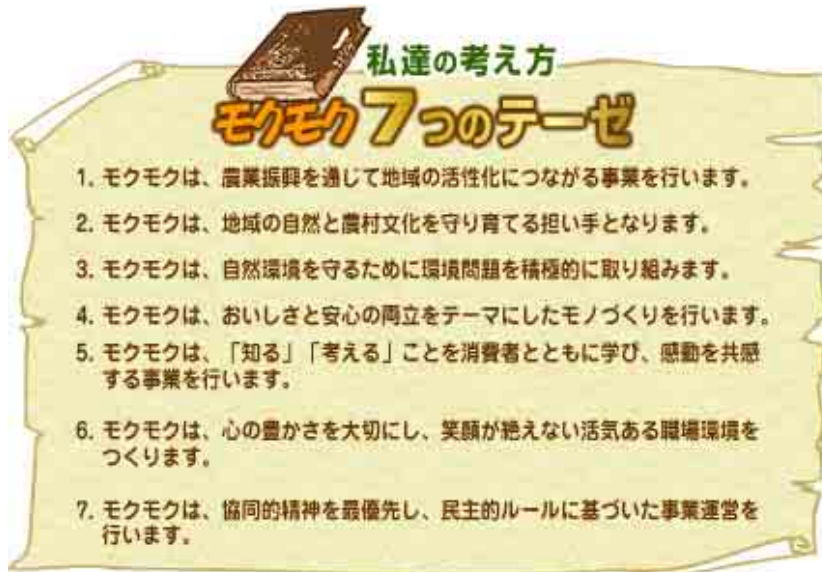
- 食農教育を通じて農村・農業の新しい価値観、新しいライフスタイルを創造していくことを志向。団塊世代をターゲットにした「農学舎」を07年にスタート。農のある健康な暮らしを定着させていく段階。

モクモク手づくりファーム(テーマパーク)

- ・ 交通の便がよくない地域で年間40万人の集客力を誇る。土日は観光バスでごった返す。
- ・ ファーム内での1人当たり消費額は@3,800円(内入場料が400円)。ファーム内の見学等は入場料で大部分が賄えるし、家庭での手づくり弁当などの持ち込みもOKなのだが、それでもお金を使ってくれる。体験と物販(ここで作られたウィンナー等を買ってくれる)。

モクモクらしさの維持

- ・ 事業分野の拡大が進んだが、多くの人々は「何をやってもモクモクらしいね」と言ってくれる。その背景には、「モクモク7つのテーゼ(基本理念)」を全員が常に意識しようとしていることがある。自分たちが大切にすることを明確にして、ぶれないようにするために平成7年に策定したもの。



- ・ モクモクは「事業と運動の両立」を目指している。事業で生み出した利益は、運動に投ぜられる。運動とは「食と農のつながりの回復」であり、「子供たちの食農教育」である。

オ) 事業を継続するための対策について

行政との適度な距離感

- ・ 施設建設のために農林省補助金を活用したが、地元自治体とは一定の距離感を保った。行政が関わることでスピードが遅くなってしまうこと等を避けたかった。

変えることと変えてはならないことの区別がついていた

- ・ たとえば、モクモクでは「3ヶ月で事業を立ち上げる」、その後、「客の意見で中味をどんどん変えていく」のが普通。(そのような行動は行政には馴染まないだろう。)
- ・ また、モクモクでは、前例にないことをやらないと怒られる。(行政は逆であろう。)
- ・ そうは言っても何でもよいわけではない。テーマから外れたことをやってはいけない。

モクモクは客の巻き込み方が旨かった

- ・ 細かな工夫が随所にちりばめられている。たとえば、会員等に郵送する封筒は、その一部が「おかえり封筒」となっており、それが「エコ意識」等を刺激するものになっている。
- ・ 販売者と購入者という図式ではなく、モクモクがライフスタイルや環境を教えているといったイメージで見てもらっているようだ。皆は「モクモクさん」と呼んでくれる。
- ・ ウィナー等の加工品のレシピは公開している。それにより信頼感を得ると同時に、客の参画意識も高まるのではないか。

モクモクの組織運営

- ・ 100%、自分で手を挙げて、自分で実行して出世していく仕組み。それがスタッフのやりがいにつながっている。
- ・ 前例に無いことをやらないと評価されない。しかし、モクモクのテーゼから外れてはダメ。
- ・ 評判を聞いて様々な優秀な人材が集まってくるようになった。農水省キャリアを辞めて来た人材もいる。

クチコミとパブリシティ

- ・ モクモクの宣伝費はゼロだ。客がクチコミで(勝手に)広げてくれるし、マスコミが取り上げてくれる。その効果は絶大だ。
- ・ 逆に言えば、客が他の人に言いたくなるような事業をしなければならないことであるし、マスコミが取り上げる価値のある事業、特徴のある事業をやらなければならないということでもある。

カ) 課題

- ・ 新たな企画をどんどん展開していきたい。

キ) コミュニティビジネス継続のための助言

- ・ 何を行いたいのか、何を目指そうとしているのかを明確化し、それを組織内で共有し、お客様と共有すること。

図表 70 伊賀の里モクモク手づくりファーム の概要

農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム(三重県伊賀市)

活動開始: 1987年4月 事業: 直営農場の運営、直営農畜産加工場の運営、食農学習施設(農業公園)の運営、通信販売、直営店(三重県2店舗)、量販店向け卸販売、農場レストランの運営(三重県3店舗、名古屋1、岐阜1)
 年商: 約36億円(2005年) 職員210名(内パート100名)

立ち上げ

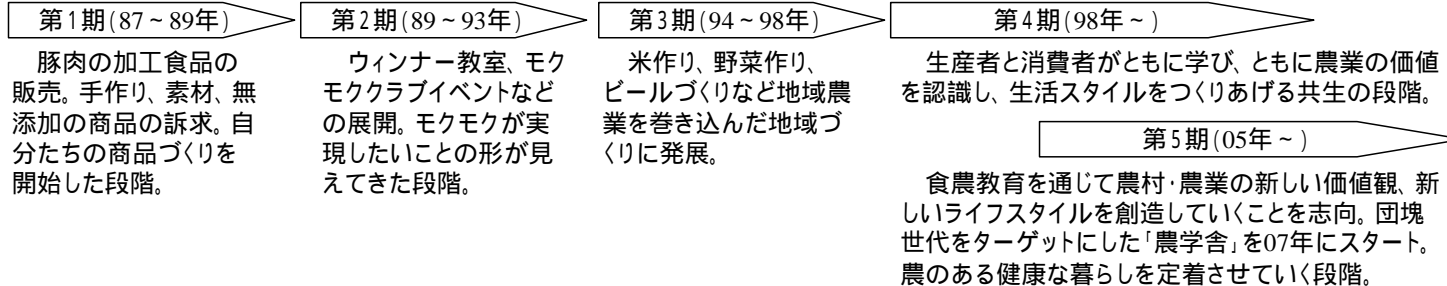
•三重には牛のブランドはあるが、豚肉は付加価値の無い事業に甘んじてきていた。
 •養豚農家19名が、養豚農家のあり方、農業のあり方を本来のものに変えていくために「伊賀豚を原料にした手作りハム」工房を建設。しかし最初はほとんど客が来ず。

偶然のきっかけではじめたウインナーの手づくり体験教室(今ではいろんな場所でやっているが、モクモクが最初。)の成功をきっかけにして、徐々に「モクモク」の名前が知られるようになる。

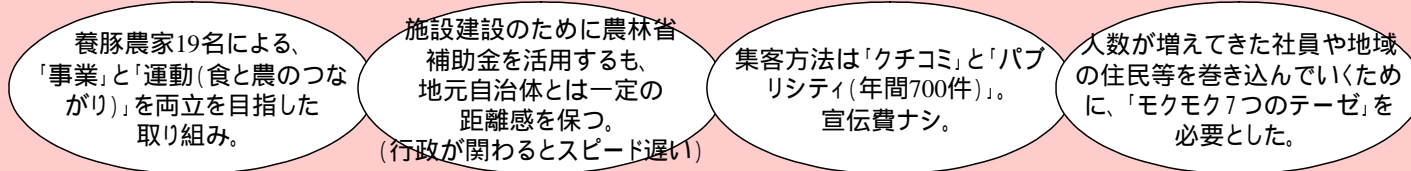
基盤となる直営農場と農産加工の各工房の運営のほか、年間40万人の来園者を誇るファクトリーファーム(農業公園)の運営、会員制の農産物の通信販売、直営レストランの運営などに事業領域を拡大していく。

事業の変遷

事業領域は拡大しても、自分たちの「プロの農業者によるドキュメンター農業」を見てほしいという理念は不変。



組織・地域資源の活用

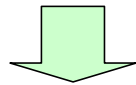
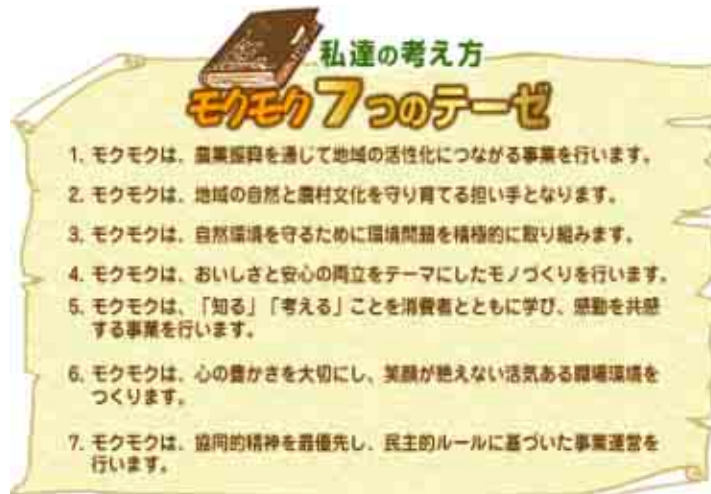


図表 71 伊賀の里モクモク手づくりファーム の強み

モクモクの強み

<変えないこと>

モクモクの社員と地域が共有する価値観



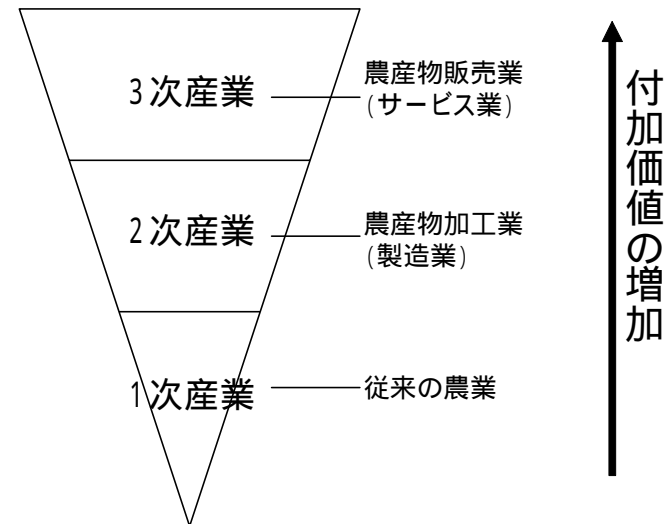
社員1人1人の行動を方向付ける。

地域住民からの共感、信頼を得る。

モデルを示すことで全国の農村の活性化を応援、支援していく。

<変えていくこと>

モクモクが目指す「農業の6次産業化」



$1次 + 2次 + 3次 = 6$ 、 $1次 \times 2次 \times 3次 = 6$ 。

足してもかけても6なので「6次産業」と呼ぶ。

NPO法人 シンフォニー（兵庫県）

日時	平成 18 年 10 月 24 日午後2時～午後4時
場所	シンフォニー事務所(兵庫県尼崎市)
先方担当者	代表理事 山崎 勲氏
資料	シンフォニー総会議案書他

ア) 団体の概要について

設立年度：1996年4月、法人格取得：1999年6月

正会員：61名

賛助会員：41名

職員：12名

アルバイト：2名

講師登録：19名

専門アドバイザー登録：15名

ボランティア：約30名

- ・ シンフォニーは、阪神・淡路大震災の際のボランティア活動を基盤に発足したまちづくりのNPO法人。
- ・ 現在ITを活用して、まちづくりの推進、環境保全、NPO支援をミッションに、主に阪神地域で事業展開をしている。
- ・ 「シンフォニー」という名称は、まちづくりを交響曲のように進めようということにつけられたもので、ひとり一人がそれぞれの音色を奏でるメロディを生み出し、やがて重層的に調和し、すばらしい曲をつくる、そのようなイメージで、個性と独自性をもった個人が各々の役割を担いながら主人公となれる「自立と共生のまちづくり」をめざしている。
- ・ シンフォニーはもともと、震災時のボランティア仲間が集まって、まちづくりをテーマに誰もが主体的に「社会貢献活動が出来る」場の創出を目的に結成された組織である。「やりたいけど一人では出来ない」公益的な事業を「いいだしっぺ」が中心になってプロジェクト型で事業化していくことで、各々の自己実現とまちづくりを結合させた、市民が主体の「あたらしい公」の創出を追求していく、という理想を掲げている。

イ) 事業の概要について

シンフォニーではその時々ニーズ、シーズを組み合わせる多様な事業を行ってきた。主な事業領域は次通り。

中心・安全のまちづくり

阪神・淡路大震災の教訓として、平時における活動が活発な地域、コミュニティが活性化している地域ほど非常時に強いこと、避難所、仮設住宅での生活では自助、共助が基本であり、

サブとして公助があることを学んだ経験を踏まえ、安心・安全のまちづくりに取り組んでいる。

防災マップ作り

- ・ WebGIS 地域防災マップ作成(ユニバーサルデザインの地図づくり)
- ・ 対象地域: 尼崎市全域
- ・ 期間:平成 15 年7月～

避難所疑似体験

- ・ 平成 11 年 12 月～平成 12 年3月
- ・ 仮設住宅一泊研修

地域防犯

- ・ 地域防犯リーダー養成講座
- ・ 親子防犯訓練
- ・ インターネット安全教室

福祉まちづくり

助け合い運動(相互支援ネット)を基本に、すべての人が等しく社会参加の機会を有することができるとともに、共に支え合い、自立した生活を送ることができる地域社会づくりを「福祉まちづくり」として推進している。これは、障害者、高齢者等をはじめ私たち一人一人が、支援を受ける側であり、支援する側になることにより、地域社会を構成する一員として尊重され、安全で快適に生活できる社会をつくることを目指す活動である。

交通バリアフリー

福祉疑似体験研修

車椅子地域診断

福祉IT

環境共生まちづくり

大量生産、大量販売、大量消費、大量廃棄の経済成長最優先(生産力主義)の上に便利で快適な生活を享受する一方で、環境破壊や資源の枯渇化を進行させる結果となった。自然環境との共生を基本とする持続可能な社会の実現のためには、自立を前提とした地域社会をめざし、地域内で循環させるため、地球的に考え、地域的に行動する。

地域環境診断マップ作り

- ・ 自分の住んでいる地域の特徴、環境を診断し、共有していくために地域環境診断マップ作りをおこなう。
- ・ マップには、よい所(施設、公園、景観、環境等)と問題のあるところを書き込込む。
- ・ 建築物や河川、地形といった文化・自然的遺物を歴史的な脈絡に配慮しながら有効に活用する視点、方法を取り入れる。

- ・ 街中での雨水の利用法(雨水タンク、池、貯留による水空間を増やす。平時にはビオトープで活用し、非常時には防火に役立てる。

体験型環境学習、環境教育推進

- ・ 環境や自然についての知識を学ぶだけでなく、自然体験や、さまざまな環境保全活動に参加することによって、持続可能なライフスタイルをめざす人材を育てることを目標に実施している。
- ・ 子どもから大人まで、学校や地域、家庭、企業などそれぞれの場で、環境問題を知識として理解するだけでなく、実際の体験を通して、自然を大切に思う心を育て、環境を守っていくために行動していく人材を育てる。

ビオトープ

生き物との共生を身近に感じられるように、学校、公園、集合住宅、駅前などにビオトープをつくる。地域の人たちとビオトープをつくったり、学校内だけでなく地域の公園などに生き物のすむ場所を広げていく活動。

公園ボランティア制度の導入

市民(ボランティア)が清掃作業や管理業務を、専門家の指導受けながら行うことで、市民の環境保全活動への参加を動機づけ、実践に結びつける。また公園などは地域の財産であると同時に、市民全体の財産であり、様々な人々が楽しみながら作業や管理にかかわることでふれあい、交流できる。

芸術・文化振興プラットフォームづくり

21世紀は、心の豊かさが今まで以上に大切にされる「心の時代」と言われており、市民生活の中で芸術文化の果たす役割はますます大きくなるに違いない。また、文化は都市を形成する基本的な装置の一つであることから、芸術文化の振興を通じて地域振興の核となることが期待される。

今日、地域の特色をより活かすためには、一過性のイベントやまちおこしにとどまらず、潜在的な文化的可能性を十分に引き出し、文化的パワーを継続させていく力が求められている。

また多様性に富む芸術文化を振興していくことは、ひいては多様な文化資源に恵まれた地域の芸術文化振興にもつながる。

芸術文化振興の第一歩は、まずそれぞれの市民が劇場なり美術館なりに足を運び、実際の表現にじかに出会うなどの参加から始まる。それは、個人にとっては自己再発見の第一歩として、自己の人生の視野を広げ、充実感を深めることにつながるとともに、芸術文化の創作者に対しては勇気を与え、さらに地域社会全体としての「地域力」の向上にも結びつくからである。また、事業者も一市民であると考えれば、芸術文化により、デザイン力の向上や思考の柔軟性などを身につけ、自己を高める、すなわち、競争力をつけることが可能である。

このような考え方にに基づき、シンフォニーでは、行政や企業、市民団体と連携し、市民による芸術文化振興を促進するプラットフォーム作りを実施している。

地図作り（GIS事業）

シンフォニーでは、まちづくりや環境保全、福祉、防災などの活動を支援しているが、その中で、GISの利用技術に関する研究、開発を行っている。この事業は、都道府県、市町村単位で防災マップやハザードマップ、防犯マップ、バリアフリーマップの作成支援、WebGIS（電子国土）の構築支援、校区別（中学校、小学校）データマップ作成等々で構成されている。また NPO 等の団体へのデジタル地図や GIS 活用のための分析データの提供も実施している。

ウ) 事業の立ち上げ時について

震災ボランティアから広域の事業展開へ

- ・ 1995 年の阪神・淡路大震災時にボランティアで集まったメンバーを中心に 96 年 4 月に発足したボランティア団体が母体。仮設住宅でのコミュニティづくりや、パソコン教室、災害復興住宅への引越し支援など震災被災者支援を行ってきた。
- ・ 震災復興の課題が一段落した段階で、いったん組織を解散し、自立と共生のまちづくりをテーマに、地域コミュニティで活動する団体として 1998 年に再出発。特定非営利活動促進法の施行（98 年 12 月）と同時に法人格取得を申請。法人登記は 翌年 6 月。
- ・ 法人格取得後、舞台を地域に移し持続可能なコミュニティづくりを新しい歩みとして開始し現在に至る。IT を活用したまちづくり、環境やアート関連のイベントプロデュースなどへ活動内容を拡大し、それにともない活動地域も広がってきている。

立ち上げ時の体制、資金、組織体質

- ・ 山崎氏を含めて 41 名の仲間立ち上げた。
- ・ 立ち上げの頃は、「PC 教室（尼崎ではシンフォニーがさきがけ）」が大ヒットし、それなりの収入を得ていた。しかし、その後多数の同類事業が出てきて、1 年もすればだれも客が来なくなった。そこでシンフォニーは、「PC 教室を設立しようとする人向けの研修会」や「PC 指導者養成講座」などを企画・展開した。その次には、PC 教室等への講師派遣の事業を展開した。その後も、シンフォニーは、常に、新たなニーズをキャッチしてすばやく事業化していくことを繰り返してきている。そうした体質が多様な事業展開を生み出してきた。

エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

シンフォニーの歩み

震災被災者支援

1995 年の阪神・淡路大震災時に、仮設住宅でのコミュニティづくりや、パソコン教室、災害復興住宅への引越し支援など震災被災者支援を行った。

- ・ 仮設住宅コミュニティ作り支援（1996 年 4 月～1998 年 3 月）
- ・ 仮設住宅対抗カラオケ大会（1996 年 8 月）
- ・ コミュニティ作り事例検討会（1997 年 1 月～3 月）

- ・ 震災復興ふれあいマーケット(1997年3月、1998年3月)
- ・ 引越し助け合いプロジェクト(1997年5月～1999年3月)
- ・ 災害復興住宅自治会作り支援(1999年1月～2000年3月)

NPO法人格取得

その後、震災復興の課題が一段落した段階で、いったん組織を解散し、自立と共生のまちづくりをテーマに、地域コミュニティで活動する団体として1998年に再出発。

そして、3月に「特定非営利活動促進法」が成立したことを受けて、NPOそれ自体をテーマとするフォーラムを開催しながら、法人格取得を準備していった。

- ・ NPO成立記念「日米交流フォーラム」(1998年3月)
- ・ フォーラム「NPO法 メリットとデメリット」(1998年5月)
- ・ フォーラム「NPO法人格取得に向けて シンフォニーのケース」(1998年9月)

こうした検証を経て、同年11月に「特定非営利活動法人シンフォニー」の設立総会を開催し、法の施行(12月)と同時に法人格取得を申請。法人としての登記は翌年6月。

まちづくりNPOとしての新しい歩み

法人格取得後、舞台を地域に移し持続可能なコミュニティづくりを新しい歩みとして開始。

- ・ 歴史文化交流事業(現在まで5回、1999年10月～)
- ・ フランス・マイム劇団講演(共催:県立ピッコロシアター、1999年8月)
- ・ 環境映画「ガイアシンフォニー2」上映会(1999年9月、西宮)
- ・ 環境イベント「海・生物・環境」(2000年7月)
- ・ 環境映画&シンポジウム「センス・オブ・ワンダー」 こうしたまちづくりのキー事業として、2001年1月から尼崎青年会議所と共同で「地域通貨」企画・運営の準備も経験。
- ・ エコマネー実験イベント(阪神南フレアイフェスタ提案事業、2001年8月)

そして、パソコン研修開始(2000年1月)し、ITを活用したまちづくりの取り組みも始めた。

- ・ 尼崎歴史資料デジタルアーカイブ(2000年12月～)
- ・ 尼崎ミレニアム遺産CDづくり(2001年3月)
- ・ (財)あまがさき未来協会ホームページ作成(2001年3月)
- ・ 阪神南フレアイフェスタ記録(2002年8月～)

ITを活用したまちづくりとNPO・SOHO支援

シンフォニーの特徴の1つは、ITを活用したまちづくりのNPOとして活動している点にある。そしてこのITを活用したまちづくりというテーマは、尼崎市が国の指定を受けて実施している電子国土構築事業(2001年4月開始の5ヵ年計画)の6つの分野の中で2つを担当(地域資ネットワーク事業、生涯学習デジタル化事業)する形で、地域社会の中でも認知されている。

特に2001年4月、尼崎市北城内に「市民ITサポートセンター」を設置し、ITを活用したまちづくりの推進とNPO・SOHO支援を開始している。尼崎市のインターネット講習を同市では最も多い(単独事業者)600人を3ヶ月で受け入れ実施すると同時に、独自の教科書も作成し、好評を得た。

- ・ パソコン家庭教師養成講座(2001年4月～)
- ・ 尼崎市インターネット技能講習(30講座、600人、2001年7月～10月)
- ・ こころんクラブ阪神南研究会「パソコン研修」(2001年8月～10月)
- ・ 大庄婦人会「パソコン教室」(2001年11月～)
- ・ コミュニティ・ビジネス事例研究会(2001年11月～2002年3月)
- ・ 地域ITリーダー育成・活用事業(2001年4月～)兵庫県コミュニティ・ビジネス離陸応援事業

NPO支援としては、阪神地区の先行NPO法人の連絡会として阪神NPOサミットを形成し、そのなかで、事業面やIT分野での支援を行っている。

- ・ SOHOサポートセンター尼崎の運営(2002年4月～2005年3月)
- ・ デジタルクリエイティブ工房運営(2002年4月～2005年3月)

平成17年度決算

- ・ 収入・・・38.8M (内、補助金 22.5)
- ・ 支出・・・37.7M

オ) 事業を継続するための対策について

収益力向上

- ・ これまでは行政の補助金を主たる収入源にしてきたが限界が見えた。今後は自主事業の確立が最大のポイント。
- ・ 「お金の流動性が低い社会」で直接に対価をとるようなモデルでは、黒字を出すのは至難の技。スタッフが犠牲にならないと事業継続が立ち行かなくなる可能性が高い。
- ・ 「お金の流動性が低い社会」で培ってきたソフトを資産化(資本化)する方法を模索している。そのノウハウを必要としている「お金のある社会」がある。そこに上手につなぐことで、全体として採算をとっていくモデルがあり得る。

商品開発、コアコンピタンス

- ・ 「ものづくり」型ではなく、介護等の専門性もないケースで、コア事業といわれるようなものを作ることをどのように考えるかが鍵だ。「既成概念ではコアがない」ことをコアにする方法の実験。狭い地域の中で、需要や収入が安定する事業を行うのは考え難い(スタッフに正当な賃金を支払うことを前提にすれば)。
 - ・ 被災者の身の回り支援、ITの教育、ITを活用にしたまちづくり支援、行政職員のインターンなど多様な事業を手がけてきた。昨年から、事業モデルの根本的転換を図ろうとしている。
 - ・ 企業の論理は「高度化」、「特化」、「差別化」だ。その論理が通用するサイズのマーケットを狙う。シンフォニーは「融合」の論理だ。異質なものをいかに結びつけるかが勝負。
- 例)福祉が分かるミュージシャンの育成プログラム、ホテル・百貨店社員へのヘルパー資格取得プログラムなど。 社会の問題どうしを結びつけて解決を後押ししていくアプローチ。

マーケティング

- ・ 地域で閉じたビジネスにはしない。地域では助け合い、サポートの論理を基本にする。その代わり、そこで様々なノウハウを得る。
- ・ 地域で作り上げるノウハウを組み合わせ、継続活動が可能となる事業モデルをつくり広域で展開していくことが目標。

新たなビジネスモデルづくり

- ・ 地域の課題解決で養ったソフトスキルをたとえば企業に提供することが可能かもしれない。(効率性の中で失われている非経済的価値を売っていく) 地域で閉じたビジネスにはしない。地域では助け合い、サポートの論理を基本にする。その代わり、そこで様々なノウハウを得る。地域で作り上げるノウハウを組み合わせ、採算の取れるビジネスを作り上げていくことが目標である。

カ) 課題

- ・ 収入 38.7Mの内、22.5Mが行政からの補助金。シンフォニーが提案し実現までこぎつけた事業が大半であるものの、事業規模が拡大すると弱点になる。原則として、補助金の割合は少なくすべきであり、そのためにも現在は自主事業の開発に注力中である。様々な事業を企画・実行したことでノウハウが溜まったことが最大の財産であると考えている。
- ・ 株式会社が「株の発行」で資金を調達できるように、NPOのままである程度の自己資金を集める方法を開発できないものかと思案中。事業のネタはかなりあるので、それを上手く評価してほしい。株式会社化すれば済む話ではあるが、有力NPOの責務としては、何らかのイノベーションで新たなオルタナティブを世に問うていくのが使命だと認識している。

キ) コミュニティビジネス継続のための助言

- ・ 地域密着のコミュニティビジネスといえば聞こえはいいが、結局、「お金の無い人を相手にしたビジネス」であり、そうである限り、収益性を安定的に確保していくのは至難の業だ。結局のところ、コミュニティビジネスの多くは経済で見れば、零細企業と同じ。家族の代わりにボランティアを使っているようなものといわれても仕方がない現実がある。地域の課題を地域の資源のみで解決しようとする傾向があるが、経済面では疑問だ。
- ・ 自分たちのノウハウを蓄積する場面と、構築した多用なノウハウを組み合わせ価値を高めて売る場面を切り分けて考える必要がある。そうしたイノベーションが必要ではないだろうか。

図表 72 NPO シンフォニー の概要

NPO法人NPOシンフォニー

H17年度決算 収入38,795千円 支出37,729千円。職員:12名、アルバイト:2名、講師登録:19名、専門アドバイザー登録:15名、ボランティア:約30名
 震災ボランティアから生まれた団体で、避難所・仮設住宅でのコミュニティづくりや、震災被災者の復興住宅への引越しなどを支援してきた。現在は、防災、福祉、環境を中心テーマに、阪神地域へ活動範囲を拡大している。

立ち上げ

•1995年の阪神・淡路大震災時にボランティアで集まったメンバーを中心に96年4月に発足したボランティア団体が母体。仮設住宅でのコミュニティづくりや、パソコン教室、災害復興住宅への引越し支援など震災被災者支援を行ってきた。

•震災復興の課題が一段落した段階で、いったん組織を解散し、自立と共生のまちづくりをテーマに、地域コミュニティで活動する団体として1998年に再出発。特定非営利活動促進法の施行(98年12月)と同時に法人格取得を申請。法人登記は翌年6月。

•法人格取得後、舞台を地域に移し持続可能なコミュニティづくりを新しい歩みとして開始し現在に至る。ITを活用したまちづくり、環境やアート関連のイベントプロデュースなどへ活動内容を拡大し、それにともない活動地域も広がってきている。

事業の変遷

仮設住宅コミュニティ作り支援(1996年4月~1998年3月)
 仮設住宅対抗カラオケ大会(1996年8月)
 コミュニティ作り事例検討会(1997年1月~3月)
 震災復興ふれあいマーケット(1997年3月、1998年3月)
 引越し助け合いプロジェクト(1997年5月~1999年3月)
 災害復興住宅自治会作り支援(1999年1月~2000年3月)

行政からの受託事業の拡大に応じて収入が急拡大。

まちづくりの推進に関する事業(防災、福祉、社会教育活動、芸術文化振興、環境保全等々)
 地図データの提供(市町村デジタル地図、小学校・中学校区地図、統計マップ、ポイントデータ、防災・防犯マップ作成等々)
 調査研究・開発(地域診断・環境アセス、GIS利用技術、情報デザイン)
 ライフスタイル支援事業(SOHO、NPO、インターン)

自主事業中心への移行を模索。

企業との連携を強化。
 地域の課題解決で養ったノウハウを企業に売る等。

↓
 コーディネート力をコアコンピタンスにしたダイナミックな事業展開を指向。

組織・地域資源の活用

地域密着には拘っていない。というより地域密着だけでは事業性が生まれないと考えている。

ボランティア

NPO
 (行政職員の内ターン先)

商店街
 (各種イベントの共催)

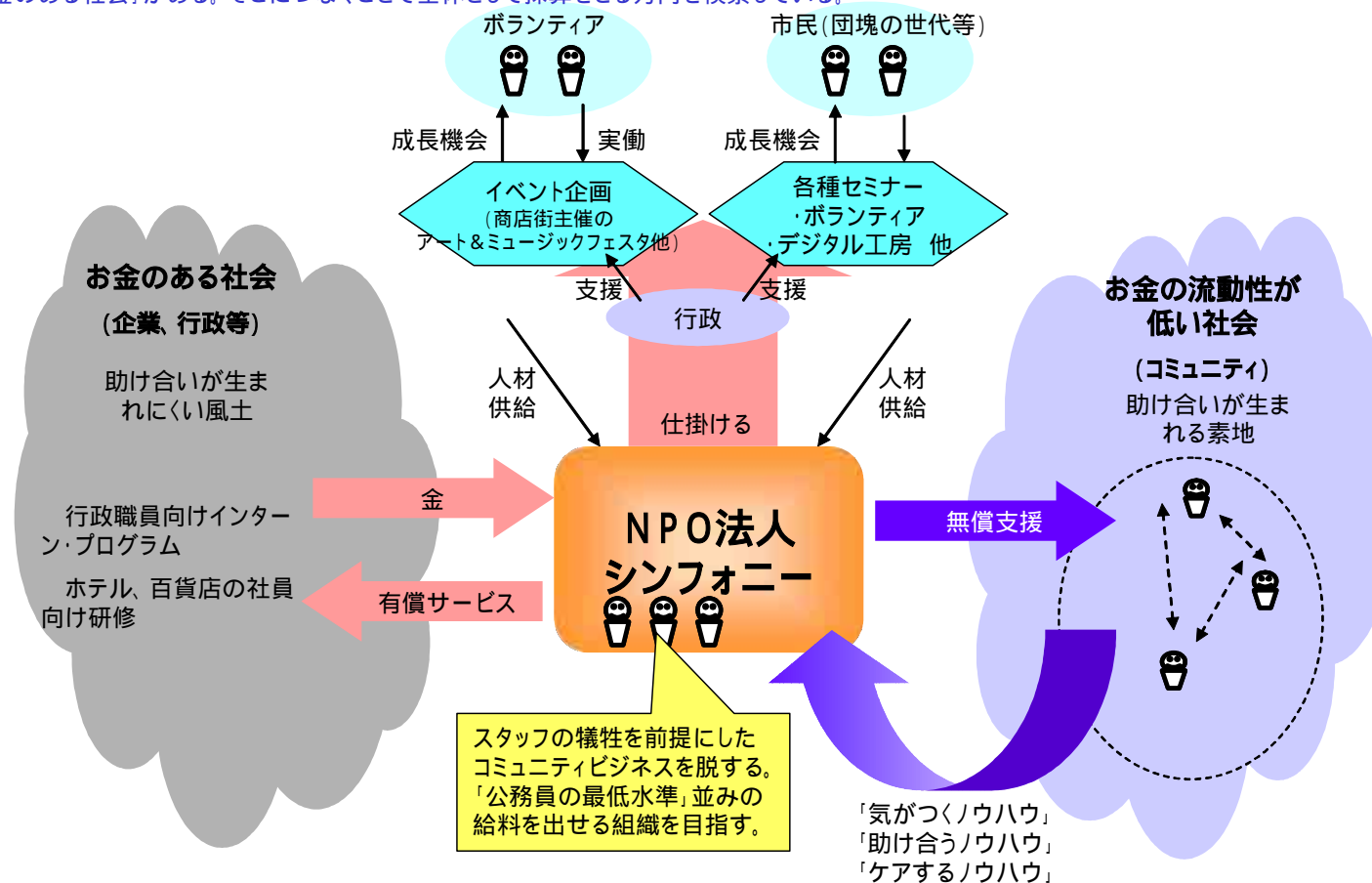
企業のサポート

図表 73 NPO シンフォニー のコミュニティビジネスの概要

シンフォニーのコミュニティビジネスの状況

<ビジネスモデルの転換～行政依存から自主事業中心へ>

- ・お金の流動性の低い世界で対価をとるようなモデルで黒字を出すのは至難の技。主にスタッフが犠牲にならないと事業継続が立ち行かない。
- ・お金の流動性が低い世界で培ってきたソフトがシンフォニーの最大の資産であることに気がついた。そのノウハウを必要としている「お金のある社会」がある。そこにつなぐことで全体として採算をとる方向を模索している。



馬路村農業協同組合（高知県）

日時	平成 18 年 10 月 10 日午後1時 30 分～午後5時
場所	馬路村農協(高知県)
先方担当者	代表理事・組合長 東谷氏
資料	馬路村パンフ等

ア) 村の概要について

高知市内から車で約2時間の高知県東部の山間地に位置する人口 1,160 人の村。山と川しか無く、国道、鉄道、信号機、コンビニもない。北部は徳島県、東部は北川村、南部は安田町、西部は安芸市とそれぞれ隣接し、周辺とは標高 1,000m級の山々で隔てられている。総面積 165.52 平方キロメートルの 96%が山林で、しかもその 75%が国有林。



ア) 事業の概要について

柚子加工品の生産販売

- ・ ポン酢しょうゆ「柚子の村」や柚子飲料「ごっくん馬路村」をはじめ、多くの柚子加工食品を生産。一般のスーパーや小売店などで販売しているほか、顧客 30 万人への DM による通信販売やネット販売で産地直接販売に力を入れている。
- ・ 売り上げは 20 年間継続して増加しており、2006 年は 33 億 4 千万円。

馬路村ブランドの確立

- ・ 1989 年からは個々の製品ではなく、馬路村を全面に出して農業、林業、観光のブランド化をめざした。国道も信号もコンビニもないが自然が豊かであることをイラストや文章、写真などで効果的に表現し、馬路村全体を売るというコンセプトのもと DM や HP で情報発信している。
- ・ 村・森林組合・農協による第三セクター「株式会社エコアス馬路村」を設立し、杉のかんばつ材による雑貨、インテリア商品の開発、販売をしている。

ウ) 事業の立ち上げ時について

柚子の加工品に取り組み始めたきっかけ

- ・ 柚子の搾汁やその加工品の製造・販売事業に取り組み始めた 1980 年代後半は、1村1品運動や村おこし・町おこしブームだった時代である。しかし、行政の予算がなくなると共に、多くの取り組みが消えていった。
- ・ 最も重要な問題は、その取り組みがなかったら生き残っていけない、という危機感である。
- ・ 柚子は県内の他地域でも栽培しており、馬路産の柚子は面積も狭いし品質も悪い。柚子栽培が生き残っていくための道として加工品を作った。しかし、当時はまだ柚子の加工品には

マーケットがなかった。そこで、産地直販に取り組み始めた。

- ・ 事業がある程度軌道に乗ってきたら大量販売のチャンネルに乗せるのが一般的だが、馬路村は産直にこだわり続けた。産直にこだわったのは、お客さんの要望がメールや電話で直接入ってくるからであり、消費者から寄せられる要望やトラブルを受けてそれに応えていなければ生き残っていけないとの危機感があるからである。
- ・ どんな製品でも、最終的には商品を買ってくれる消費者がいなければ立ち行かなくなる、という危機感をよく認識しておく必要がある。

危機感を持つことができた理由

- ・ 危機感を持って柚子事業に取り組み始めたといっても、最初から農協の職員全体に危機感があったわけではない。担当である東谷さんは柚子農家の出身だったこともあり、個人的に柚子事業に対して危機感を感じる事ができた。
- ・ 農業組合よりも森林組合の方が力を持っていたことも危機感の背景にあった。農協は柚子だけしかなく、柚子事業には農協の存続がかかっていた。

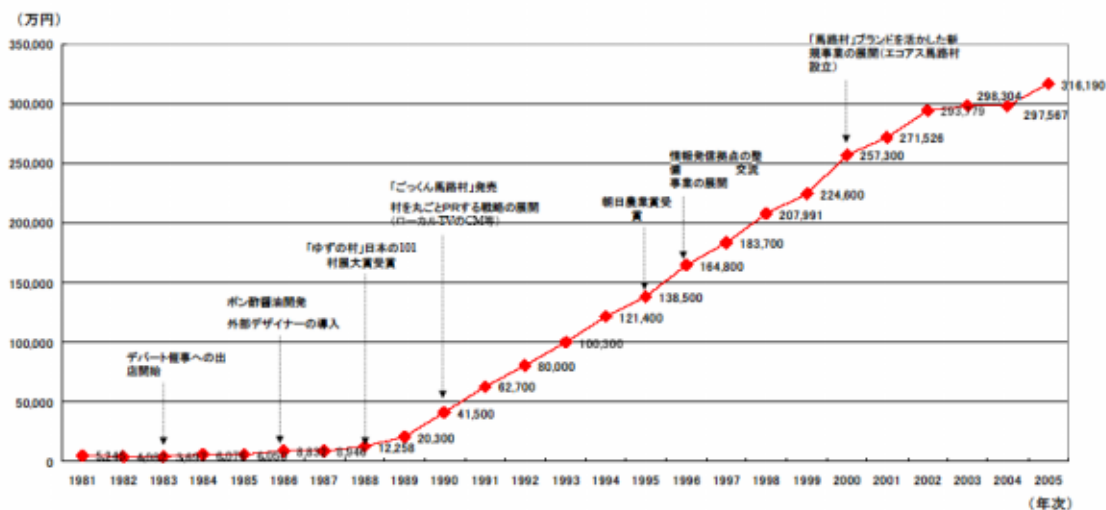
エ) 立ち上げ後、現在に至る変化について

- ・ 1965年 柚子の栽培研究を始め、1,000メートル級の谷間に柚子畑がつくられる。
- ・ 1975年 農協の加工場で柚子の搾汁を開始。
- ・ 1979年 柚子加工品の開発が本格的に開始される。
- ・ 1983年 独自の販売経路開拓目的のため集中的なデパート催事場出店 リピーターの存在に気づく
- ・ 1988年 商品企画・デザインで外部ブレンを起用。ポン酢しょうゆ「柚子の村」が東京のデパートが主催する『日本の101村展最優秀賞』を受賞。馬路村公認飲料「ごっくん馬路村」が完成し、馬路村が全国区として認識され始める。産地直送事業でコンピューターを導入。
- ・ 1989年 柚子商品の販売に「馬路村をまるごと売り込む」という情報発信戦略が開始される。
- ・ 1990年 「ごっくん馬路村」が『日本の101村展 農産部門賞』受賞。
- ・ 1991年 中元・歳暮時に製造が間に合わずパニックになる。
- ・ 1992年 村をあげて柚子の増産計画に着手。
- ・ 1995年 「馬路村情報発信計画」が策定され、各種イベントによる交流人口拡大が図られる。
- ・ 1996年 柚子廃棄物利用堆肥センターが完成し、自然循環型柚子づくりが開始される。
- ・ 1999年 「馬路村活性化協議会」を設立し、農業、林業、観光を中心とした活性化ビジョン、「馬路村まるごと販売術」を作成する。
- ・ 2000年 「柚子の森構想」の整備を開始する。また、村・森林組合・農協の出資による第三セクター「株式会社エコアス馬路村」を設立。
- ・ 「自立の村づくり宣言」を発表。

- ・ 村内の産業を活かした間伐・川漁師・木工体験を行う修学旅行生の受け入れを開始する。

図表 74 JA 馬路の柚子加工品販売額の推移

○JA馬路の柚子加工品販売額の推移



オ) 事業を継続するための対策について

弱みを強みに活かす工夫

- ・ 柚子の生産量では、隣接する農協に大きく引けをとっていた。しかし、生産量だけで勝てるのは物のない時代であって、品質管理や事業のネットワークが重要な時代になれば小さい産地の方が有利になる。そういった小さな産地なりの特徴を良く見極めて考えた結果、現在の馬路村農協の方向性が見えてきた。
- ・ 小さな産地は利益も小さいので、設備投資と人材育成に取り組みづらいという弱点がある。それゆえ、ここ 20 年程度は設備投資と人材育成には意識的に取り組んできた。

売り方について

- ・ 村全体を売っていくというやり方は、デザイナーとプランナーからの提案で始めた。最初は、うまくいくかどうか懐疑的に思っていたが、結果的には成功した。
- ・ ブランドとは、商品を見たときに何をイメージするかということだと考えている。例えば「ごっくん馬路村」を見て「柚子」というイメージが想起されるだけだったならば、大手飲料メーカーが柚子ドリンクを作った途端に「ごっくん馬路村」は売れなくなってしまおう。
- ・ 「ごっくん馬路村」を見た消費者が、「馬路村」という商品の背景を想起してもらわなければ、他の商品との勝負に勝ち残っていけないだろう。逆に言えば「ごっくん馬路村」には、「馬路村」という背景くらいしか、イメージの点で差別化していけるものがないということでもある。
- ・ 商品を通して、商品の背景にある「地域」をイメージできるかどうかということが、地域ブランドとして取り組むべきポイントだと考えている。

地域そのものを売る（＝地域ブランドを活用する）メリット・デメリット

- ・ 地域ブランドを活用した商品の売り方は、非常にまわりくどい時間もかかる。ブランドにはこだわらず、とにかく商品を売るという取り組み姿勢の方が、商品も売れるし短期間で結果を出すことができる。
- ・ 地域ブランドを確立することのメリットは、一度ブランドを確立することができれば、他の商品にも波及効果を与えることと、その効果が長期間持続するという点である。
- ・ 「はちみつレモン」を「ごっくん馬路村」の反面教師として捉えている。「はちみつレモン」は爆発的に流行ったが、1年経つとすぐになくなってしまった。「ごっくん馬路村」はそうならないようにしなければならないと肝に銘じている。

販路開拓の取り組み

- ・ 百貨店の催事へ出展していた頃は、とにかくお客を盗って帰るつもりで取り組んでいた。搾汁の瓶は重く、自宅配送にする顧客が多い。そうした機会に顧客情報を獲得してDMを発送した。
- ・ 催事への出店料が20万円、手数料として売り上げの約15%が差し引かれたため、100万円を売り上げた場合、手元に残るのは65万円の収入ということになる。ここからさらに交通費・旅費が差し引かれるから、結局利益はほとんど出ない。顧客情報を拾えなければ行く意味はなかった。
- ・ 顧客リストが3,000人程度になるまでは百貨店で確保したが、そこから先はお客さんが口コミで広めてくれた。
- ・ ある程度顧客が出来たところで、ギフトセットを作った。ギフトも売れるようになるまでには時間かかるが、一度売れ出すと、お客さんが勝手に不特定多数に発送してくれるため、新たな顧客に結びつきやすい。
- ・ もちろん、こうした取り組みは昔だからできたことである。今は個人情報保護がしっかりしているので同じことはできない。

商品開発と柚子市場の拡大

- ・ 日常生活で消費されるものを作らなければ売れないということが、最近になって分かってきた。これまでにない全く新しいものを作り出し、市場を作っていくのは大変な労力と時間がかかる。既にマーケットが出来上がっているところに参入していく方がとても楽である。
- ・ 馬路村農協が取り組んできた柚子事業は、柚子の消費市場そのものの拡大を図る取り組みだったと言える。
- ・ 柚子事業が成果を出し、柚子の消費市場そのものが拡大したからこそ、大手のメーカーも参入してきたのだろう。今はメーカーが増えて原料が少なくなり、柚子の取り合いになるという局面がある。
- ・ もともとは消費者にとって、手に入りにくいからこそ価値があった。それが、ここまで浸透して

きて、いつでも手に入る状態になった。しかしそれは希少価値という価値が下がりかけているということでもある。

最終消費者へのアピールとフィードバック

- ・ 生産者中心の仕組みが強かった時代に、馬路村では、年月をかけた粘り強いマーケティングで、消費者の声を生産の現場にフィードバックするなど、消費者起点の事業を推進してきた。
- ・ デパートの催事場に集中的に出展し、顧客の反応を直に受け止め、そこから顧客名簿を作成して言った。
- ・ これらの取り組みが、既存の流通に依存しない「産直による販売ルート(通販)」を確立していった。
- ・ 馬路村農協には約30万人の顧客名簿がデータベース化されており、この情報を基に年に3回DMが発送される。商品カタログはもちろんのこと、『柚子の風新聞』(月刊)などの地域情報や観光ガイドなどが同封され、馬路村の四季の変化等を感じ取れるような情報パッケージになっている。このDMのレスポンス率は驚異的であり、発送から1ヶ月以内に3割程度の顧客から注文が入るといふ。

勝負する市場を選択

- ・ 柚子の単品販売を開始した当時、高知県内の旅館や仕出屋等にも営業していたが、県内の他の産地が先行しており販売は芳しい成果をあげることができなかった。
- ・ 市場規模も小さく、大きな成長率も見込めない県内市場をあきらめ、将来性のある新市場(主に京阪神)での勝負に出た。

他の産地との競合

- ・ DMに取り組み出した当初は、8~9割はリアクションがあった。しかし現在ではレスポンス率は下がっている(2~3割程度)。
- ・ DMに対するレスポンス率が下がっている一番の原因はライバルの存在だと考えている。馬路村には年間300団体程度が視察に来るが、中には柚子産地も含まれている。

外部の知恵を活用

- ・ 高知市内のデザイン事務所と商品やデザインの企画・制作についての契約を結び、外部のアイデアを取り入れながら統一したイメージをつくり上げていったのも成功の大きな要因。
- ・ パッケージデザインを依頼されたデザイン事務所が「村をまるごと売ろう」と提案したところから、柚子加工品の地域ブランド化戦略が動き出した。その象徴となった「ごっくん坊や」などのキャラクターは、単に柚子商品の広告宣伝にとどまらず、馬路村そのものを全国へアピールする役割を果たした。

カ) 課題

- ・ 原料となる柚子の確保が最大の課題。
- ・ 生産農家は 170 戸だが、柚子には豊作と不作の波があり、収穫量が不安定にならざるを得ない。
- ・ さらに、高齢化に伴う後継者問題も深刻化しており、耕作放棄地対策が喫緊の課題となっている。
- ・ 農協では、新しい栽培地の造成を検討するとともに、柚子生産を担う農地保有合理化法人の準備も進めている。
- ・ また、第三セクターの(株)エコアス馬路村の事業を起動に乗せることが現在の大きな課題である。

キ) コミュニティビジネス継続のための助言

- ・ 他との差別化を図ること。
- ・ 競争する土俵を選ぶこと。自分たちの強みが活かせる土俵を選ぶこと。
- ・ 顧客へ直接販売すること。そこから学習して次のアクションをとること。

図表 75 馬路村(ゆず加工品事業) の概要

高知県馬路村(ゆず加工品事業)

人口約1,200人弱の過疎山村で昭和56年から柚子加工品の販売を始め、平成18年に売上33億4千万円となった。農協が地域の行政、生産者などをリードし、事業化を図った。柚子加工に関わる常用雇用者は67人。

立ち上げ

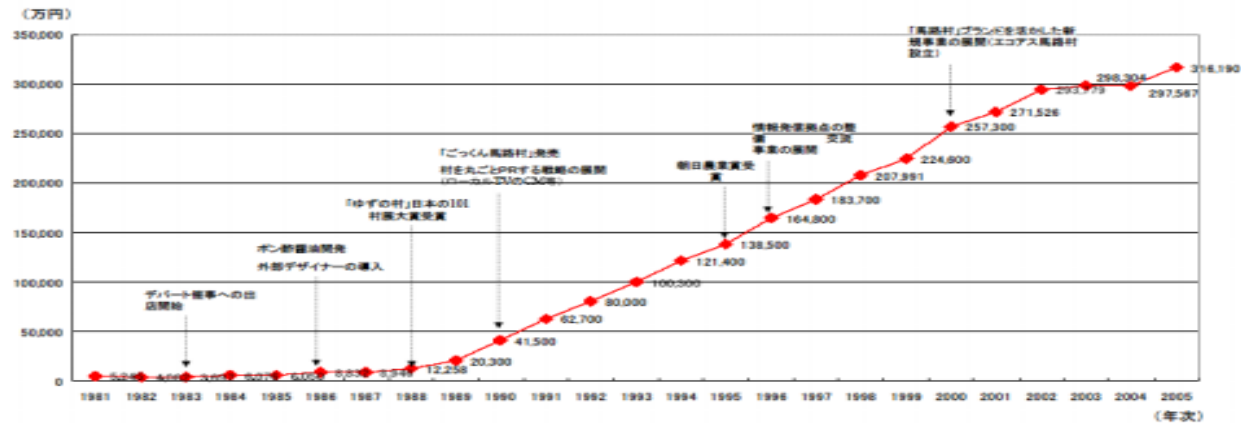
•柚子栽培農家の高齢化、豊作等による価格の不安定性、林業不振による村の中核的企業の倒産などに危機感を抱いた農協職員が、加工品販売開拓の必要性を提起。柚子の研究を開始。次々と商品開発を手掛けていった。

•最初の10年間は期待したほど売れなかった。
 •しかし、百貨店の催事に出し続け、そこで少ないながらもファンを増やしていった。
 •89年に「ごっくん馬路村」を発売し、大ヒット。

柚子加工商品のPRや販売にあたり、「馬路村」の特徴を最大限に活かし、差別化を図るため、村内に暮らす子供たちやお年寄りを起用し、村の地名や山、川をパンフレットや情報誌で紹介する「馬路村を丸ごと売り込む作戦」を進めた。それが、大都市市場から支持された。

事業の変遷

〇JA馬路の柚子加工品販売額の推移



組織・地域資源の活用

柚子
(品質、生産性は比較劣位)

地域の景観、住民
日本の原風景を売る

生産者農家、農協、行政等
の相互連携力

地域外の応援団ネットワーク
(顧客、特別村民など)

図表 76 馬路村(ゆず加工品事業) のコミュニティビジネスの概要

馬路村のコミュニティビジネスの状況

<馬路村が生き残るためのビジネス～商品での差別化が難しいから地域イメージを売る>

- ・農協、役場が主導したコミュニティビジネス。ここでいう地域の課題は「地域の生き残り」であった。
- ・商品レベルでの差別化は難しかったため、村そのもののイメージで勝負した。その強みが活かせる都市部マーケットで少数の固定客から絶大な支持を得て、そこから多くの消費者へ急激に広がっていった。

