講演2

地域の誇りをブランドにする

村岡 浩司

株式会社一平ホールディングス 代表取締役社長

“ 世界があこがれる九州をつくる ” を経営理念として、九州産の農業素材だけを集めて作られた九州パンケーキをはじめとする、「KYUSHU ISLAND®/ 九州アイランド」プロダクトシリーズを全国に展開。多数の飲食店を経営する一方、九州各地にてさまざまな地元創生活動や食を通じたコミュニティ活動にも取り組んでいる。『カンブリア宮殿』などメディアにも出演多数。

九州をひとつの島として捉える

私たちの会社は、九州という広域経済圏をあたかもひとつの島や国のように捉えて、ものづくりをやっている会社です。九州は、1 兆 8000 億ほどの農業産出額がある農業大国です。特に宮崎・鹿児島という畜産王国が農業産出額を引き上げている部分もあります。そうした九州の農業と伝統的なものづくり技術を持った中小企業の力をかけ合わせて、さまざまなものをつくっています。

まずは少し九州のことをお伝えします。九州の総生産額は 45 兆円で、ノルウェーとだいたい同じぐらいです。人口は、たとえば宮崎県だけを見ると 110 万人しかいませんが、九州全体をひとつのエリアと捉えると 1300 万人の人口があります。世界第 24 位のベルギーと同じぐらいです。面積は台湾とまったく同じです。

うちの会社の代表的な商品に「九州パンケーキ」というのものがあります(図 4)。九州や沖縄(離島を含めて)、台湾にも進出していますので、このあたりをひとつの経済圏で考えると、4,000 万人のマーケットがあります。

ものづくりを考える際、もしくはローカルブランドやローカルビジネスを考える際に、私たちはどうしても自分の県の中だけで捉える思考回路を持っています。そうではなくて、この九州全体で愛されるものをつくる。そして、お隣の台湾や韓国を含めて広域な経済圏で捉えながら、九州ブランドをつくる取り組みをしています。

日本の加工食品は、ほとんどの原材料を地球の反対側から船に載せて運んできています。地元のお土産品として売っているものも 100%地元の生産品からつくられているものはほとんどないですよね。つまり、多くの加工食品は一次産業に紐付いていないわけです。それを一次産業に紐付けて、この地域の中だけで何がつくれるのかを試行するとおもしろいのではないか。九州全体でいろいろな農家さんとつながって、その方たちとさまざまな技術を共有しています。この仕組みが、「6 次産業化の次世代モデル」として、東京のある中学校の入試問題にもなっていまして、名誉なことだなと思っています。

九州パンケーキの製造量は、今は 100 トンぐらいですが、5 年後にはこの 10 倍の 1,000 トンを目指しています。今コロナでなかなか動きづらいのですが、九州の中のいろいろなところを旅しながら、産地といろいろな製造技術を持った方たちを紐付けて、マーケットをつくっています。九州パンケーキはカフェの展開もやっています。台湾やシンガポールや、今年からは北京にも進出する予定です。

コロナの前と後では立地も考え方もずいぶん変わってきました。どちらかというと、自分たちは社会課題があるところに真正面から突っ込んでいくというようなことをやっていますので、いくつかご紹介したいと思います。

地域の社会課題に取り組む

去年の 11 月、コロナ禍の真っ只中でオープンした宮崎の日向東郷という町は、数千人しか住んでいない小さい町です。そこでは、新潟の身障者の方たちの就労支援をやっているオーナーさんと一緒にパートナーシップを組んでお店をオープンしました。

11 時から 3 時までしか営業していない一軒家の小さいカフェですが、オープンから 3 カ月で福祉部門は単月黒字になりました。コロナ禍で発注が落ちて大変でしたが、土日などは、予約しないと入れない店になっています。週末だけで 1 日 8 万円や 10 万円ほどの売り上げがあります。売り上げから生まれた利益は、身障者の方たちの時給に上乗せされます。健常者に負けないぐらいの

図 4　九州の素材でつくる九州パンケーキ

時給を稼ごう！ と、えらく盛り上がっています。

それから、うちの本社は廃校をリノベーションしたところの1階にあります。先日イオンモールにあったいちばん大きいお店を閉めました。もともとは人が集まるA級立地と言われていた場所ですが、そこから本社のある廃校の1階に設備を移しました。今の時代をちょっと象徴している感じです。

去年の7月3日に九州で起こった大きな豪雨水害の中心的な場所でもある人吉には、120年続いた川下りの船着き場があります。そこを復興させて、ちょうど1年目の日に、九州パンケーキカフェをつくる計画もあります。秋には、2016年の熊本震災から5年の節目に、崩落した阿蘇大橋のたもとに九州パンケーキカフェをつくる予定です。

九州パンケーキカフェをめぐる旅をすると九州の原風景をめぐることができる。そんなローカルのカフェチェーンを目指しています。

地域が主体となって社会課題に取り組む

また、「九州」を冠したさまざまなプロジェクトもやっていて、これは僕にとって「九州は本当にひとつになれるのか」という壮大な実験ともいえます。九州中にワークプレイスをつくり、どこでも働ける環境をつくる九州アイランドワーク株式会社も立ち上がっています。こんなふうに、大きな広域経済圏で「ONE KYUSHU」といいながらいろいろなことをやるたびに、「とはいえ九州各県は別々だよね」とか、「県境でいろいろな難しさがあるよね」みたいなことを言われます。

この話をするとよく思い出すのが、司馬遼太郎さんの『竜馬がゆく』という本です。僕も中学生のときに熱狂して読んだ覚えがありますが、その中の一節に竜馬が佐賀藩士と話をする場面があります。当時、外国から黒船が来るということで、日本も変革の時期を迎えていました。九州という島がひとつの力になれば、ものすごく大きな力になるのではないかという竜馬は、佐賀藩士に大笑いされます。「お前ばかだな、何も知らないんだな、家康の時代から藩はお互いに反目するように設計されているんだ」と。

それから170年、日本は何も変わっていないわけです。社会課題は全部東京に集約され、霞が関でいろいろな政策として予算がつけられ、県という調整機関を経て市町村に分配されてきました。しかし今、その地域が主体的、能動的に、この地域をどうしていきたいのかを議論しなければ、そろそろ限界なのではと感じています。

今日、僕も久しぶりにこの地に来て、東電さんの廃炉資料館を見せていただいて、さまざまな思いがわき上がりました。2016年に熊本地震があったときにみんながこう言っていました。2011年の東北震災のときのボランティアのあり方や地域のサポートのあり方や、協力のあり方などが積み重なって、5年後に起こった熊本地震において大きな力になった。たくさんの人の命を救った、と。

去年の7月3日の九州の大水害は、コロナ禍で起こった初めての広域災害です。残念ながらボランティアは県境を越えて入るなということでした。しかたがないと思います。しかしながら、その見えない壁、見えない県境のもどかしさ。たとえば宮崎県えびの市は、熊本県人吉市までわずか40分〜50分ですが、それでも人吉からは県外になるので、入らないでくださいと言われました。

川が氾濫して町ひとつが2メートル以上水没するという痛ましい自然災害でしたが、こうした初動の遅れによって、町は復興できずにいます。日本は自然災害大国とはいいますが、パンデミックという日本国全体、地球全体の現象と、自然災害というローカルの現象が重なったときに、本当に大変なことが起こります。われわれはこうした自然災害の教訓を活かして、ワーストケースシナリオを検討すべき時代を迎えていると思います。

完成に向かって努力する

地域の話に戻ります。私たちはどこを目指しているのかを考え続けているのですが、この間にこんな言葉に出会いました。僕は、この言葉に出会ってから人生がとても豊かになった気がしています。

「清流無間断 碧樹不曾凋（せいりゅうかんだんなく へきじゅかつてしぼまず）」

人々が未来に向けてずっと努力をしていけば、苦しいときでも前に進んでいれば、進化していけるという言葉かと思います。

碧樹（常緑樹）という言葉に象徴されるのは、われわれが等しく持つべき完成に向かって努力する心だそうです。「完成」とは、お坊さんであれば、修行の果てにどのような悟りを開きたいかですし、会社であれば、どのような会社をつくりどこを目指していくのかという経営理念です。では、地域においては何なのでしょうか。

こんな言葉もありますね。「木を見て森を見ず」。「森」は完成形であり全体の設計図、ビッグピクチャーです。たとえば広大な敷地に、なんの計画もなく、岩や石、花などの材料がたくさん置いてあったとします。「みんなで公園をつくりましょう。さあ、始めてください」と言われたら、みんな最初に、花を植えるのではないでしょうか。でも設計図があれば、最初に池を掘って水路を掘って岩を置いて、灌漑（かんがい）という辛い作業をやり、最後に花を植えるという美しいことをやると思うのです。

われわれは、設計図がないまま町づくりをしようとしているのではないかと思うときがあります。うちの会社も飲食部門を持っていますから、本当に辛いこの 1 年間でした。雇用維持のために出勤の調整をしたり、雇用調整助成金などの申請をしたり。お店をロックダウンで閉めて開けて、また閉めて。なかには、もう立ち上げるのは難しくて閉店した店もありました。これらのことはすべて「木」です。

目の前の危機を乗り越えていくために何をするべきかということは、すべて「木」を見ていることになります。では、「森」とは何なのか。「森」は、僕にとっては、自分の人生の目標であり会社の目標・理念でもある「世界があこがれる九州をつくる」ことです。どういう社会になれば、世界から見たときに「九州ってすごくおもしろい島だから、ぜひ行ってみようよ」と言ってもらえるようなユニークネスを設計できるのか。それを考え続けています。

私たちが目指しているその「森」の先には、本当に一人ひとりの人生の豊かさがあるのかということを考えながら、地域づくり、会社づくり、町づくりなどのプロジェクトに取り組んでいかなくてはと思っているのです。

この数年間、変動性や不確実性、複雑性、曖昧性の複雑に入り組んだ VUCA な世の中だという言葉をよく聞きました。テクノロジーの未来がどのような世界を描くのかということを言い始めたときに出てきた言葉のような気がします。まさしく今、曖昧性の真っ只中ですね。コロナはどうなるのか、わずか数カ月後のオリンピックはあるのかないのか、国境はいつ溶けるのか……。

極めて曖昧な世の中で、じたばたせずにどしんと構えてビジョンを描いていくためには、先ほど申し上げた森の設計と、もうひとつは、社会が進むべき大きな方向性みたいなものの見極めが必要だという気がします。

若いＺ世代が世の中を大きく変える

僕は、1988 年に高校を卒業してすぐアメリカへ行ったのですが、当時はインターネットはもちろんなかったし SNS もありません。海外に行くときは一生の別れみたいな感じすらありました。アナログな時代を経てインターネットが普及し、その後 SNS の時代に入りました。経済重視のアメリカ的キャピタリズムといいますか、大量生産、大量消費、とにかく便利で、どの地域に行っても同じサービスが受けられて GDP を競い合うみたいな時代が長く続いてきました。2010 年代には SNS が普及して、デジタルネイティブ、SNS ネイティブ、Z 世代と言われる若い世代の登場が、世の中を本当に大きく変えつつあると思います。

先日、ユーグレナの出雲さん（出雲充氏）とご一緒する機会があったのですが、彼は 2025 年に価値観の大転換が起こると言っていました。団塊ジュニアの僕の世代もすごく悩んできたわけです。地元で、この町はこうあるべきだという強い成功体験に裏づけされた価値観を持っていらっしゃる世代と、経験がないから新しい時代にやるべきことを言語化できない世代がいます。世代を超えてどう溶け合っていけばいいのだろうかということを、すごく悩んできたのです。しかし、「もう悩まなく

ていいんだよ、そういう壁は溶けるから」と出雲さんがおっしゃって、すごく衝撃を受けました。2025 年は、生産年齢人口の 2 人に 1 人がミレニアル世代以降に変わる節目のタイミングなのだそうです。

このあたりのことについては、山口周さんが新しく出された『ビジネスの未来』（プレジデント社）という書籍からご紹介したいと思います。アフターコロナの社会では、「これまでの延長線上にある社会を目指さない」と指摘されています。たとえば産業革命以降、蒸気機関の発明によって大量輸送ができるようになって、汽車での輸送、船での輸送、それから飛行機で人々を運ぶようになりました。グローバリゼーションです。

「イノベーション」という言語は、産業の転換点で使われてきましたが、これからはこのイノベーションという言葉が社会課題の解決に使われる言語にならなければならない。すごい福音ですよね。一人ひとりが、自分の目の前の社会課題に取り組む。たとえば、宮崎は所得が低くて、貧困家庭もたくさんあります。自分はそこに興味があるから、そのことを仲間と一緒に考えてみたいとか。大きく考える方はアフリカの飢餓の問題まで考えるかもしれないし、気候変動の問題に取り組むかもしれません。そうやって、自分の目の前の社会課題、自分の町の社会課題に取り組もうとする個人と個人の出会い（掛け合わせ）によって、新しい未来をつくっていく確度を上げる。

イノベーションは、発明ではなく、既存パーツの掛け合わせです。それが社会課題を解決するという意味合いで使われるようになれば、これは大きな変化だろうと思います。

経済性から人間性への転換の時代が来たとも述べられています。われわれは 100 年以上もかけて「便利で快適な世界」を追求してきましたが、これからは「生きるに値する世界」へと変えていかなくてはならないのです。

競争型から共創・共有型のエリア戦略へ

震災後の東北沿岸地域が目指す東北的社会のあり方、10 年後、20 年後、30 年後の世代に向けて、みなさんが提案している社会はどういう姿なのでしょうか。九州が目指す姿は、どういう姿なのでしょうか。SOCIAL GOOD な産業や社会システムのあり方とは何なのでしょうか。一人ひとりもしくは組織、地域単位で考えていかなければと思います。

政府の「まち・ひと・しごと創生本部」が掲げた 6 つの目標があります。提示されてから、6、7 年が経っていますので、一定の成果も出ているとは思うのですが、そのなかに「移住・定住促進」もあります。新しい価値観を見出したら、その町、島に人が集まってくるというのは必然です。でも、九州でも、隣町同士で限られた人口リソースを奪い合って、私たちの町は人が増えた、隣町は減ったと一喜一憂しながらやっています。そういう奪い合う、競い合う社会から、これからは共創・共有型のエリア戦略に移っていかなければと思うわけです。

地域の仲間たちの事例を、少しお話ししたいと思います。先ほどもお話ししましたが、去年の 7 月に九州で大水害がありました。地域のみんなからは、120 年続いた人吉球磨川くだりを、残念ながら諦めざるを得ないという話が一時期ありました。しかし、数ヵ月経って、やはり再建を目指そうと、国の「なりわい再建支援補助金」に手を挙げました。

われわれはそのすべてのプランニングを民間だけでやることにして、人吉だけではなくてオール九州から、さまざまな才能を持った若者たちを多く集めることにしました。設計者は北九州から、ブランディングデザインは熊本阿蘇のデザイン会社で。もちろん、僕も宮崎から行

図 5　人吉の復興のシンボル HASSENBA

きました。九州中からチームが人吉に参集して、オンラインで毎週ミーティングを続けながら、今年の 7 月 3 日の再建に向けて動いているところです。

僕は、県境なんか関係ないし、意識する必要はないと思うのです。九州の「HASSENBA」(図 5)、九州の熊本、九州の人吉球磨を目指す。「熊本」の阿蘇かもしれないが、みなさんから見たら「九州」の阿蘇ですよね。県境を超えて広域なひとつの地域の中で、輝く星を見つけて磨いていく。そして、その輝く星がたくさん散りばめられた島、国を目指すということです。HASSENBA は、今年 2021 年 7 月 3 日にスタートしますので、ぜひみなさん見に来ていただければと思います。

次に、これも九州の仲間たちなのですが、僕も 3 年間ぐらい顧問として伴走している農家ハンターという取り組みを紹介します。獣害被害に苦しむ戸馳島の農家の息子たちが、IoT デバイスのついたカゴを開発して、イノシシを捕まえるという活動です。捕まえたイノシシは、島にひとつしかない、島の入り口ともいえる橋のたもとに穴を掘って埋めていました。これが、夏になると、死臭が漂うんです。いいことをやっているのに、住民から苦情が来るんですね。それで、必死にがんばって借金をして解体場をつくりました。「情熱大陸」にも出演しました。そのなかで口座に数百円しか残っていないというシーンがありましたが、あれは本当の話です。

すると、解体場の話を聞いたミシュランのシェフがわざわざ移住してきて、すばらしいハム・ソーセージをつくれるようになったのです。皮もしっかりと加工して、さまざまな民芸品をつくっています。内蔵や骨などの残渣も、全部肥料になります。最近は、その肥料でつくった農作物も収穫できるようになってきました。

この事例を戸馳島だけに留めるのではなく、九州中の社会課題の解決に活かそうと彼らは今動き出しています。もっと言うと、この九州で成功した事例は日本中に展開していきたいと考えています。

また、うきは市では高齢のおばあちゃんたちが生きがいを見出す社会をつくる取り組みがあります。それから、また別の取り組みですが、ハチドリ電力は社会課題を解決するためのボーダレスグループが運営しています。

ここがユニークなのは、使った電力の 1%が自然電力をつくっていくためのファンドとして積み上げられて、もう 1%は電力の利用者が寄付先を選んで寄付できる仕組みになっているところです。

うちの会社は、先ほどお話しした人吉の HASSENBA に寄付しています。ですので、うちのグループが消費した電力の 1%は、全部人吉の地域復興のために使われていくという循環型の仕組みです。

地域を元気にするブランドをつくる

今度、株式会社マクアケさんと新しい取り組みをすることになりました。マクアケさんは、クラウドファンディングという言葉を「応援購入」という言い方に変えました。これは、極めて日本的な、昔からある考え方ではないかと思います。

KYUSHU ISLAND × Makuake で、ものづくりをしている人たちを集めて、みんなでブランドをつくっていく取り組みを、いよいよスタートさせます。KYUSHU ISLAND は、九州から世界に通用するような日本を代表する地域ブランドを目指します。「地域ブランド」とは「地元を元気にしたい」という気持ちが強く込められたビジネス、プロジェクト、ひと、組織の総称である、と定義しています。

なかには、平戸で 240 年続いている和菓子屋さんの八代目の息子と一緒に、その当時先代が開発したであろうカステラの味を九州パンケーキミックスで再現するというようなプロジェクトが動き出しています。すごくおもしろい人たちがたくさんいます。その人たちと県境という境目を超えて、九州の農業素材を使いながら、彼らの技術で、一次産業に紐付けることをやりながらものづくりをできないかというチャレンジです。

活動の目的を明示して、参画するための開発コードを出して、これに賛同して仲間になった人には、KYUSHU ISLAND 商標を無償で提供しています。私たちが 8 年間かけてつながってきた工場は 20 社を超えていますが、そこの技術も全部オープンソースとして、九州の中で展開できるようにしようと思っています。

最近、共感資本社会という言葉をよく聞くようになりました。SOCIAL GOOD、LOCAL GOOD、そしてPEOPLE GOOD。私たちは今、生き方の再定義を求められているのではと思います。

僕の尊敬する仲間でもある「ボーダレス・ジャパン」の田口くん（田口一成氏）が、SNSでこういうことを言っていました。「大物がたくさんいる国よりも、本物がたくさんいる世界の方が彩（いろどり）がいい。そういう鮮やかな世界をつくりたい」僕もそう思います。一人ひとりの個性が尊重されるような。一人ひとりのアイデアや一人ひとりの思いが尊重される集団をつくっていきたいと思っています。