

## 信濃町農商工連携事業 ブランド構築手法からのファシリテイト

信濃町農商工連携協議会(仮称)の挑戦

### 1 長野県信濃町の現状

信濃町は、黒姫高原、野尻湖、斑尾高原と県内の著名な観光地にも引けを取らない観光資源を有する。夏は避暑地として、冬はスノーリゾートとして、関西からまた中部や関東から多くの入れ込み客がある。

野尻湖湖畔には、戦前から外国人の別荘が建ち並び「国際村」を形成し、今でも夏になると多くの海外からの避暑客で賑わうそうである。

黒姫高原には、著名な自然保護家 CWニコル氏が在住し、森の再生実践施設「アファンの森」を開設している。これに象徴されるように同町には豊かな自然が残っており、日本中の中山間地域と比べても、同氏同施設の存在などにより「自然豊かなイメージ」は競争優位にあると言える。先駆けである「癒しの森プログラム」の提供は、こうした優位性ある資源を背景にしている。

また、豊かな大地や水、気候に恵まれ、農水産業も盛んである。ブルーベリー栽培は同町が発祥であり、今も多くの生産量を誇っている。ルバーブといった新たな作物にも取り組んでおり、さまざまな競争力ある作物が収穫されている。



図 1：絶景の中の豊かな農地

伝統的な米や蕎麦においても品質は高いようで、一定のチャンネル、ファン層は掴んでおり、収益も上がっている。観光業と並び、農水産業は同町の2本柱である。

ただし、生産者にも、また外からのイメージとしても、飽きや陳腐化が進み“信濃町といえば”これといった独自性を発揮できていない課題も見え隠れする。

一方で、観光地リゾート地としての同町のポジショニングは確実に脅かされており、観光売上のピークは国内他所と同様 90 年代初めに迎え、それ以後、平均以上の減

少傾向にある。

特に野尻湖関連の観光凋落は激しく、かつて賑わいを誇った中心部ですら、廃墟が目立つ有様である。成熟化により、“高原の湖”というイメージだけで集客できる時代は終わり、今はブラックバス釣りに頼らないと立ち行かない状況であるという。

黒姫山も、ピークハントとしては魅力に乏しく、今の流行を捉えきれていない。スキー場としても、県内の全国有数のそれと比較しては小規模で、優位性はない。

アファンの森は本物であるが観光施設ではなく、本物の山やスキーリゾートを経験してきた、成熟化した生活者からは、選択肢からギリギリ外れる観光地というポジションに、なりつつあるという現状である。

#### 1.1. 黒姫ライジングサンホテル

経営母体が変わりながらも、1972 年開業以来、黒姫高原を象徴するホテルである。現在は、スキー場運営も受託している。「黒姫高原」ブランドの資源を、どう有効活用するか経営はかかっている。

しかし前述の通り、スキー場としても登山としても優位性は乏しい。同ホテルの入れ込み客数も、ピーク時に比べると 24%減という数字になっている。稼働率の低迷が課題である。

ただこの数字は健闘しているほうかもしれない。というのは同ホテルは、“リゾートホテル”の呪縛を断ち切り、教育市場に特化した。こごんまりとしたスキー場や危険の少ないウォーキングコースは、初心者集団行動に適地で、学校の体験学習旅行を積極誘致した。

これが奏功し、夏と冬は学校を顧客に稼働率が高い。さまざまな体験プログラムを開発し、定期的にリピートする学校を飽きさせない努力も光る。

体験プログラムの開発においては、周辺の稼働率に伸び悩むペンションの若手 2 代目などをインストラクターに養成。地域への還元にも、貢献している。またこうした地域ぐるみでの“体験”経験が、前述の癒しの森事業や今回の「農業体験」の布石となっている

ただし、夏と冬のピークシーズを外すと、最も自然が美しい季節にも拘らず、地域全体が閑散としてしまう。教育市場のカレンダーに沿って、需要が忠実に変動する体質となってしまっている。春と秋の稼働率のアップ、また教育市場以外すなわち一般の個人旅行者市場の獲得が喫緊の課題となっている。

## 1.2. 農事組合法人信州黒姫高原ファミリーファーム

6次化を先取りするように、1985年設立された農事組合法人である。主な目的は、当時主要な特産物に育っていたブルーベリーの加工販売で、さらなる売上を目指した。ブルーベリーの栽培は黒姫高原が発祥で、多年にわたり生産量1位を誇ってきた。町の指導もあり、その加工を自ら(農家の“おかみさん”)行ない、販売まで手がけるというもので、そのための拠点として、加工販売施設「ぶんぶく亭」が建設された。



図2：協議会会合(ぶんぶく亭にて)

以後、ひまわりやトウモロコシなど、さまざまな特産に取り組み、加工製品化しぶんぶく亭で販売してきた。農事組合法人の、あるいは6次化事業の成功事例としておそらく特筆されるべき存在であったと思われる。

しかし、現代農業の宿命か、後継者不足は回避できず、法人設立当時の理事が今も、中心的な経営陣として運営せざるを得ない状況となっている。新陳代謝の乏しい組織は活気を生み出せない。

ぶんぶく亭も改装が進まず、成熟化した観光客には魅力のない店舗となってしまっている。ブルーベリー1位の座は他所に奪われ、その他ときどきで成功を収めた作物も数年で熱が冷めるといった、悪循環じり貧の状態が近年続いている。

組合員の多くは、年金をもらいながらの農作業で、生業として成立していないと想像される。このままでは、次世代に希望を与えられないという焦燥感が、何か新たな取組みを後押ししている。

## 1.3. 農商工連携への取組み

両者および地域の、危機感および思惑が一致し、農商工連携事業認定へ向けて、動き出した。

先導は、同ホテル取締役であり地元出身の支配人で、同ホテルの得意分野である体験学習のアイデアから、「農業体験+健康促進」が企画された。

同県上田市の同様事業「ホットステイ」の成功にも、触発されている。同ホテルの得意先である学校からも、学生に農作業を体験させたいとの潜在ニーズを得ており、ほぼ確実にテストマーケティングできる点も強みである。

体験希望客の受入を同組合に委託するという体制で、2009年8月国の「農商工・連携構築支援事業」に認定され、同年度3月までに骨格が固まった。

今年度10年度には、次ステップである「農商工等連携事業計画」認定に向けて、11月に申請書を提出したところである。

## 2 現在の課題

FACOが現地に入る事前のヒアリング、および現地での初回の視察などから、大きく3つの課題が浮かび上がった。1つは、同事業計画認定へ向けて、申請書2次提出の内容をブラッシュアップすること。今ひとつは、この事業のフィジビリティすなわち生活者から見て魅力ある商品かどうかの疑問である。そしてこの事業を通して、本来の目的である地域活性化において、面的な広がりが期待できるかという不安である。

### 2.1. 農商工等連携事業計画認定に向けて

同事業認定に向けては2つの課題が指摘された。

1つは、当初掲げられたテーマが「農業スポーツ」であり、農業を体験することで運動量が確保され健康促進につながるという内容だったが、これでは農業者の役割が不明確であった。

今ひとつは、農業者の具体的な顔が見えないことであった。これは、現地へ指導に入ってみると、一方の当事者である同農業法人への理解不足からくる問題であることが分かった。代表者と一部の理事の了解はあったものの、他の理事や多くの組合員には説明不足であった。

これは、この事例に限らず、今までほとんど接点のなかったビジネスパートナーが連携を組むという点において、普遍的な課題と思われる。FACOのような第三者の役割が必要であろう。

### 2.2. 商品としてのフィジビリティスタディ

グリーンツーリズムなどの進展もあり、農業体験ニーズは少なからずあると予想される。定量的な裏づけは残念ながら手元にないが、たとえ予想が正しいとしても、一方で潜在供給者も多い。農業県は多い。産業としての農業は、どの市町村も課題を抱えている。“儲かる”となれば、新規参入は後を絶たない。

模倣されても負けない強み、追従を許さない黒姫ならではの独自性を盛り込まないと、コモディティ化の中ですぐに埋没してしまう。農作業にスポーツという要素(運動というメリット)をどこまで望んでいるのか、調査が必要である。また客が望んだ時期にできる簡単な農作業、というだけでは地の利に難のある同町の次世代農業の姿としては期待し難い。

### 2.3. 地域に面的な広がりを

学校向けの特種な商品としては、一定のニーズはあると思われる。しかしその市場だけでは、課題であった春秋の稼働率のアップにつながり難い。仮に新たな学校顧客を春秋手当てできたとしても、それでは常に同ホテルに送客を頼る構造となってしまう。

ペンションなどの宿泊業の衰退は、野尻湖地域だけでなく、黒姫高原においても深刻で、集客力の弱い個人経営宿泊業者の経営状態が、地域活性化に直結する。

## 3 指導の実施内容

本事案のFACOの役割としては、ファシリテイトが最も効果的な指導であった。ホテル事業者と農業者の間に立ち、マーケティングおよび地域ブランドのプロとして、両者に刺激を与え続けることに徹した。具体的な実施内容や商品がない中で、昨年度に本来終わっているはずの“送り手の確立”が最も大きな課題であり、そのための会議におけるファシリテイトの役割が重要である。

2.1の課題に関しては、当方の希望のメンバー(若手農業者や食の担い手など)が招集されず、参加者も何の会議か理解不足の中で、農業が観光と結びつくことが時代の要請であることや、その受入が難しいものではないことをさまざまな観点から伝えた。

スポーツ色を前面に出すことには苦言を訂し、事業計画認定への側面支援を図った。

ただし、国の体制もこの1年で大きく変わったようで、認定を受けたとしてもそのメリットがないことが分かり、結果的に認定申請は休止したとのことである。



図3：信濃町の「弱み」の抽出

2.2および2.3の課題に関しては、マーケティング手法(SWOTなど)も使い、大きなニーズを取り込むために不足している資源(定番土産や名物料理など)の指摘や、独自性の無さが非常に重要である点などを指導した。

また、農業という産業が、農業の後工程である食の提供をも取り込む姿になっていくことを強く説き、農体験から食体験まで一筆書きで提供することで、黒姫ならではの独自性が構築できることを教授した。

そして、そのしくみこそが、地域に面的な広がりを持って活性化(外部からの人の入れ込み)をもたらすと指導した。

## 4 課題解決の結果

農業体験の受け入れ主体として、同組合の理事会にて正式に承認された。これによって、来年度春から、具体的に同ホテルは集客を開始できることとなり、少なくとも学生の送客は見込める段階に入った。

ここをテストマーケティングとして、農業者は体験のさせ方やサービスマインドなどノウハウを蓄積し、送客側は一般個人客に拡販していくための課題を見つけていくことになる。

国の事業の代替案として、県への申請などを検討していくことになったが、それとは別に、たとえ補助を受けられなくとも事業を行っていくことを、両者は確認できたがこれが最も大きな成果である。

また、両者だけの事業に止まらず、ずっと会議に出席した別のセクターにも広く、参加機会を提示していくことが合議された。全く別の次元で町の有志は、公社設立を多年にわたり構想し、町と折衝してきた。その構想にFACOとしても賛同し、さらには、それを経済機関としての商社にブラッシュアップすることを提案した。町民が出資をし、リスクを負った中で利益を上げ、配当と再投資に循環する機関でなければ、地域の活性化は難しいからである。協議会の発展的解消が、期待できる。

## 5 今後の方向性

宿泊業と農業者の取組みが、観光業全般と食の提供者まで広がった先に、信濃町の活性化が見えてくるはずである。日本が国として今後そうであらねばならぬように、地域も“外貨獲得”すなわち交流人口の増大が活性化のミッションである。

そのためには、強い地域ブランドの格が不可欠であり、同町にとってはそれは、農業と食と観光の融合であると思われる。その面的(あるいは立体的)な広がりが、魅力的なブランドを創る。

おそらくそこには、黒姫らしい歴史に根ざした、外国人に親しみやすい文化のエッセンスが一滴、加えられるはずである。

執筆者：ブランド戦略ワンストップサービスくじゅうぼう  
代表 二村 宏志