



一橋大学イノベーション研究センター

東京都国立市中2-1
<http://www.iir.hit-u.ac.jp>

本ケースの著作権は、筆者もしくは一橋大学イノベーション研究センターに帰属しています。本ケースに含まれる情報を、個人利用の範囲を超えて転載、もしくはコピーを行う場合には、一橋大学イノベーション研究センターによる事前の承諾が必要となりますので、以下までご連絡ください。

【連絡先】一橋大学イノベーション研究センター研究支援室
TEL: 042-580-8423 e-mail: chosa@iir.hit-u.ac.jp

株式会社とみうら

—「道の駅とみうら枇杷倶楽部」から学ぶ地域資源の活用法—

2012年6月

一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース

飯島聡太郎

大岩 学

櫻井 康一

蓑 めぐみ

藍 肖盈

目次

1. はじめに ー富浦町および株式会社とみうらの概要ー
2. 当時の富浦町における環境認識とその戦略（富浦町の衰退と進まない改革）
3. 道の駅とみうら枇杷倶楽部の開設に向けて
 - 3.1 産業振興プロジェクトチーム始動
 - 3.1.1 座して疲弊を待つわけにはいけない ー町長の決断ー
 - 3.1.2 産業振興プロジェクトチームの編成
 - 3.2 パイロット事業とクロール戦法
 - 3.3 反対勢力の台頭と応援団の存在
 - 3.3.1 反対勢力の台頭
 - 3.3.2 応援団の存在
 - 3.4 株式会社とみうらの設立と枇杷倶楽部の開設
4. 地域資源を活用した株式会社とみうらの事業展開
 - 4.1 出荷規格外枇杷の活用
 - 4.2 一括受発注システムの日帰りツアーモデル
 - 4.3 とみうらマートの開設
 - 4.4 枇杷倶楽部におけるパート・アルバイトの役割
5. 道の駅グランプリ（最優秀賞）受賞とその効果
 - 5.1 グランプリ（最優秀賞）受賞
 - 5.2 グランプリ（最優秀賞）受賞による効果
6. 南房総市の誕生後に起きている変化
 - 6.1 南房総市の誕生にともなう変化
 - 6.2 町村合併後の出来事
 - 6.3 現在抱えている問題
7. おわりに

1. はじめに 一富浦町および株式会社とみうらの概要一

道の駅とみうら枇杷倶楽部（以下、枇杷倶楽部）は、千葉県南端の旧安房郡富浦町（現南房総市、以下、富浦町¹）に位置し、1993年の開設以来、この地域の「産業と文化の拠点・情報発信基地²」としての役割を果たしている。この施設の運営を富浦町と連携して行っているのが、株式会社とみうら（以下、とみうら）である。

富浦町は、房総半島の南西に位置する、海と山に囲まれた豊かな自然が特徴の人口 5,424 人³、面積 25.6 km²の小さな町である。主要産業は、天皇陛下への献上品としても知られる房州枇杷⁴や花卉を中心とする農業と、豊かな海洋資源を活かした漁業、民宿を中心とする観光業である。富浦町は古くからリゾート地として観光客に親しまれてきた。最盛期（1975 年頃）には年間約 50 万人の海水浴客が泊まりがけで訪れるなど、富浦町は小さいながらも活気にあふれる町であった。その後、全国的な市町村合併の流れを受け、2006 年 3 月 25 日に富浦町を含む 6 町 1 村（富浦町・富山町・三芳村・白浜町・千倉町・丸山町・和田町）が合併し、南房総市が誕生した。

とみうらは、1993 年 4 月に富浦町の 100% 出資によって設立された第三セクター⁵であり、観光事業および枇杷加工品の販売を通じて地域活性化⁶に貢献することを目的とした企業である。主な事業内容は、観光客誘致事業、観光農園復興事業、加工・商品開発事業、文化事業、情報化事業の 6 つである（図表 1 参照）。枇杷倶楽部には、年間約 60 万人が訪れ、正社員 9 名の他に約 60 名のパート・アルバイトを雇用しており、地域経済に対して直接的な効果を与えている。なお、設立以降は堅調な売上高を示しており、南房総地域に約 4 億円の経済波及効果⁷を生み出している（図表 2 から 4 参照）。しかしながら、ここに至るまでの道のりは決して平坦ではなかった。とみうらが枇杷倶楽部の開設に向けて計画を進め事業をスタートさせると、赤字を懸念する声や民業圧迫という批判が沸き起こった。四面楚歌、背水の陣⁸、といった故事どおりの状況の中で、経営への不安が長年続き、ある担当者の胃は潰瘍だらけになったという。こうした苦難にもかかわらず、枇杷倶楽部開設後、訪問人数、売上高は順調な伸びを示し、1998 年度にアクアライン開通に伴う特需によってピークを迎えた後も堅調に推移している。「周辺地域に新たな道の駅が次々に開業し、さらにとみうらを経由せずに観光農園を訪れる観光客も増えている⁹」状況を鑑みると、とみうらが取り組んできた事業は健闘しているといえる。なぜ、とみうらは枇杷倶楽部開設前に起こった逆境を克服し、事業を立ち上げ、これまで一定の成果を上げ続けることができたのであろうか。

¹本稿では時代を溯って述べられることが多いため、便宜上、「旧富浦町」ではなく「富浦町」に表記を統一している。

²とみうら内部資料「枇杷倶楽部プロジェクト」より。

³2006 年 3 月 1 日現在。本稿では合併前の富浦町について述べられることが多いため、2006 年 3 月 25 日の合併直前のデータを用いた。

⁴大粒で丸みのある房州枇杷は贈答用に適している。明治 42 年から続く皇室への献上により「献上枇杷」と呼ばれている。

⁵第 3 セクターとは、国及び地方公共団体が経営する公企業を第 1 セクター、私企業を第 2 セクターとして、それらとは異なる第 3 の方式により設立された法人である。具体的には、国や地方公共団体と民間が合同で出資・経営する企業や、NPO などの非営利組織があげられる。

⁶ここでいう活性化とは、富浦町を訪れる観光客が増え、それにとまなう観光収入の増加や、新たな雇用の創出などの効果がもたらされたことを指す。

⁷とみうら内部資料「枇杷倶楽部プロジェクト」より。なお、経済波及効果の算出方法は以下の通りである。経済波及効果＝経費関連費用＋商品関連販売額＋観光関連売上高。経費関連費用の項目は、人件費、地代家賃、水道光熱費、消耗品費、修繕費、燃料費、厚生費、通信費、その他経費。商品関連販売額の項目は、果物、花、食品、雑貨、喫茶原料、枇杷の葉、野菜、新聞・本・その他。観光関連金額の項目は、枇杷狩り、食事、団扇作り、菜花摘み、その他。

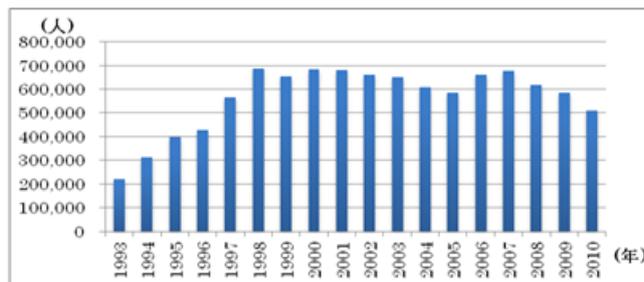
⁸筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012 年 3 月 15 日、とみうらにて。

⁹筆者らによる鈴木賢二氏（取締役総務部長）に対するインタビューより。2012 年 3 月 15 日、とみうらにて。

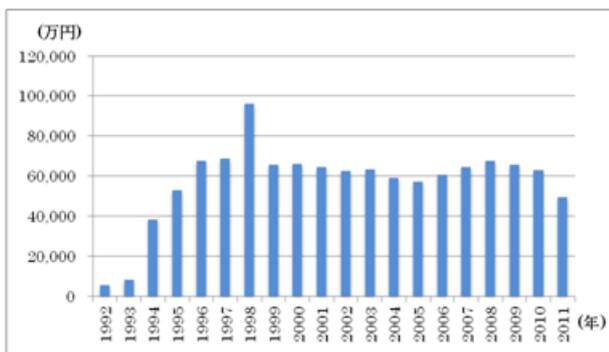
図表 1：株式会社とみうらの事業内容

事業	内容
観光客誘致事業	観光エージェントとして地域の観光資源の活用
観光農園振興事業	観光客向けの観光農園の運営
加工・商品開発事業	規格外の枇杷を利用した商品開発・製造販売
文化事業	地域文化を中心とした催事・展示物の開催
情報化事業	ポータルサイトを通じた地域情報の発信

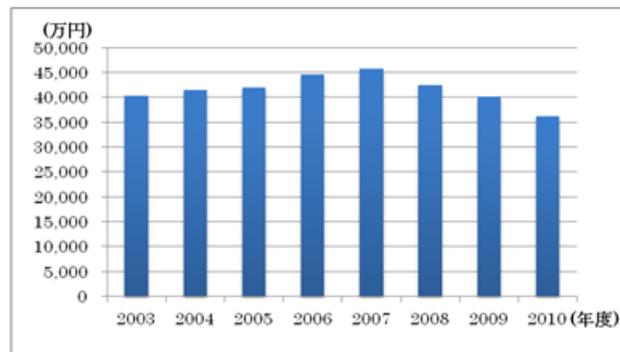
図表 2：枇杷倶楽部訪問人数の推移（人）



図表 3：株式会社とみうら売上高（万円）



図表 4：地域経済波及効果（万円）



出所：とみうら提供資料より筆者ら作成（図表 1 から 4）

2. 当時の富浦町における環境認識とその戦略(富浦町の衰退と進まない改革)

枇杷や花卉などの農産物・漁業・民宿を中心とした観光業によって発展を続けてきた富浦町は、1975年頃をピークとして、その後、衰退の一途をたどった。例えば、農産物の輸入自由化は価格競争につながり、農家の所得を減少させた。高速道路網整備は日帰り客の増加につながり、観光所得の減少を招いた。バブル経済の破綻は主要産業の更なる衰退につながった（図表 5 参照）。また、少子高齢化による過疎化の進展に歯止めがかからず（図表 6 参照）、富浦町内では「持続的な雇用と経済効果をもたらす活性化事業の展開¹⁰⁾」が求められていた。当時、富浦町では、町全体で危機感が共有されていたものの、他の地域で行われているような大規模な商業施設を運営するだけの財政的余裕もなく、行政側から抜本的な改革がなされることはなかった。しかしながら、行政側および町民は、衰退していく町の現状をただ傍観していたわけではない。行政側では、1989年に地域活性化を目的とした枇杷加工食品（ジャム・缶詰）の販売が開始されるなど¹¹⁾、地道な活動が続けられていた。また、意識の高い町民の間では、地域活性化のためのワークショップが定期的に開催されており、例えば、海の景観を維持向上しながら海水浴客を誘致するための取り組み¹²⁾を行政側と一体となって行っていた。さらに、富浦町では、1988年より、地元まつわる「民話」や「里見八犬伝」などをもとに、人形劇を地域に根付かせる「人形劇の郷づくり事業¹³⁾」が行われていた。だが、これらの試行錯誤は、衰退していく町の現状を抜本的に変えるまでには至らなかった。つまり、地域活性化事業は大きな転換に迫られていたのである。

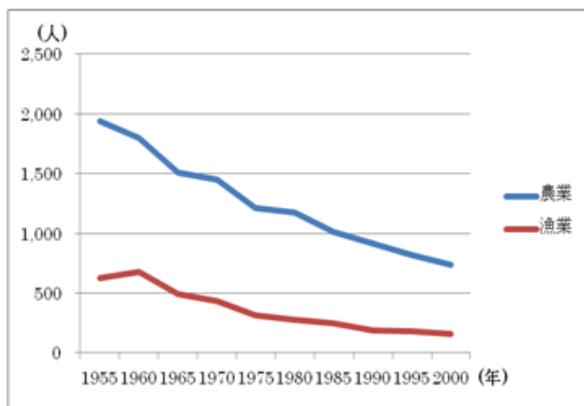
¹⁰⁾とみうら内部資料「富浦町における枇杷倶楽部の整備手順」より。

¹¹⁾当時、まちおこし事業として枇杷加工食品（ジャム・缶詰のみ）の製造・販売を始めたものの、町内の土産物屋にしか卸しておらず、また、各商店も販売意欲に欠けていたことから販売量は伸びなかった。

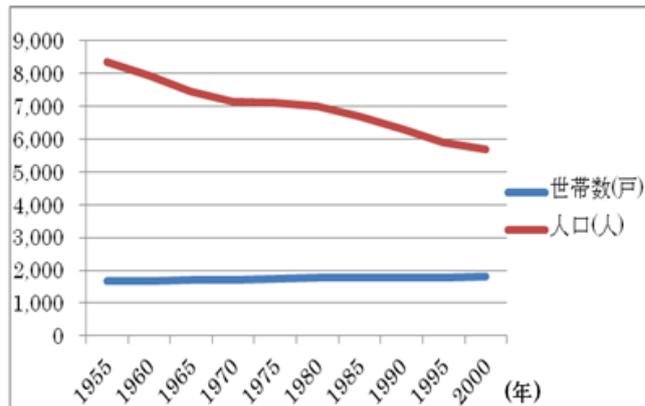
¹²⁾具体的には、休憩所（海の家）を改築したり、清掃活動を行ったりしていた。

¹³⁾この事業は、その後、毎年夏に開催されている富浦人形劇フェスティバル（現：南房総人形劇フェスティバル）につながっている。

図表5：農業・漁業従事者数の推移（人）



図表6：富浦町の人口（人）および世帯数（戸）



出所：とみうら提供資料より筆者ら作成（図表5から6）

3. 道の駅とみうら枇杷倶楽部の開設に向けて

3.1 産業振興プロジェクトチーム始動

3.1.1 座して疲弊を待つわけにはいけない ―町長の決断―

地域活性化の対策に行き詰まっていた富浦町を取り巻く状況は、竹下内閣のもとで行われた「ふるさと創生事業¹⁴」や、東京湾アクアラインの開通が具体的に決定したことによって、大きく変化することとなった。富浦町にとって、地域活性化の対策を行うための財政的なきっかけができただけでなく、東京湾アクアラインの開通による経済波及効果が見込まれるようになったのである。このような状況のもと、1990年に無投票で5期連続当選を果たしていた遠藤一郎町長¹⁵（以下、町長）は大きな決断を下した。地域活性化を目的とした「富浦町産業振興センター設立準備班（通称：産業振興プロジェクトチーム）」の発足を宣言したのである。このプロジェクトチームの指揮を命じられたのが、富浦町の職員である加藤文男¹⁶であった。この際に町長が加藤にかけた言葉は今でも語り草になっている¹⁷。

座して疲弊を待つわけにはいかない。打って出るしかない。地域産業と文化の振興拠点、情報の発信基地を作れ。そのためには、運営法人を作らざるを得ないだろうが町の財政は余裕がない。（ニヤリと笑みを浮かべて）赤字を出したらお前はクビだ。

初年度から黒字を出すことを宣告されたものの、加藤は、「実際には向こう5年にわたって、年間2,000万円までの赤字は認められていた¹⁸」と述べている。このことから、すぐに利益が出ない事業であると、町長も理解していたと考えることができる。しかしながら、加藤は、「観光による地域振興を行うためには、観光客を呼びこむことによってしか成り立たない状況を作ることが重要だ。運営事業を黒字化す

¹⁴1988年から1989年にかけて行われた政策。各市区町村に対して、使途自由の1億円が交付された。

¹⁵1987年より合併前まで5期にわたって町長を務める。2010年永眠。バスケットボールのロンドンオリンピック日本代表に選出されたものの、第二次世界大戦のため出場を果たせなかった。中学校の校長を務めたこともある。町長は特攻隊への配属経験から死生観があり、大局観をもって物事を判断できる人物であったとされている。また、決断を下したあとは決してぶれなかったといわれている。

¹⁶当時、富浦町観光・企画課長。道の駅とみうら枇杷倶楽部の計画から事業展開まで12年間にわたって携わる。

¹⁷筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

¹⁸筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

るという強い意識がなければ、この事業は絶対に成功しない¹⁹」と考え、不転の決意でプロジェクトに取り組み始めたのである。

3.1.2 産業振興プロジェクトチームの編成

町長から全権を委譲された加藤は、役場の職員らに直接声をかけプロジェクトチームを編成した。その際、「(自分)自身にない能力を持った人間を選んだ²⁰」と加藤は述べている。実は、町長からプロジェクトチームのメンバーとして正式に任命されたのは、加藤と酒井和夫²¹の2名だけであった。しかしながら、当時の富浦町役場には課が6つしかなく²²、一般職員も50人程度であったため、日常的に課を越えた連携が行われていたという。このような連携が行われていた理由は、「時間とスキルがある人材は辞令も出さずに引っ張り込んで手伝わせる²³」という風土が役場内全体で共有されていたためである。

3.2 パイロット事業とクローラ戦法

1991年、具体的な施設名も構想も決まっていなかった中²⁴、有限会社富浦の味加工センター（以下、加工センター）が設立された。当初、商工会関係者に出資を募るも賛同は得られなかったため、町長、農協組合長、観光協会長の3名の個人出資によりスタートすることとなった。当時の状況は、「どうしたら観光客に来てもらえるか、どんな商品を開発したらいいのか、どうやってモノを売るのか、何もかもが分からない²⁵」状態である。そのため、加工センターの設立時には、運営法人（とみうら）を立ち上げるための資金確保という目的の他に、パイロット事業²⁶によって運営のノウハウを蓄積するという目的が掲げられた。当時の社員は白藤照実²⁷を含めわずか3名である。そのため、プロジェクトチームから加藤、福原正和²⁸も参加して一緒に様々な活動を行うこととなった。加藤は、県や国からの財政支援を得るために千葉県庁などに通い、資金確保に尽力したものの、そもそも富浦町には予算がなかったため、とみうらを設立するまでに2年を要してしまった。しかしながら加藤は、「あの（2年間の）試行期間が無い状態で、国や県からの補助を受けていきなりやっていたら成功なんかしていない²⁹」と述べている。

パイロット事業期間中のエピソードのひとつに、福原ら3名³⁰が中心となって、駅前に設置した観光案内所での案内、バス車中での社内販売、仮設店舗の経営などを行った日の話がある。当時の週末には、1日あたり10台程度³¹の観光バスが訪れていた。

朝、バスが到着したら駅前の案内所でこちらが用意した案内人を乗せるんだけど、その待っている間

¹⁹筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

²⁰筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

²¹当時、富浦町産業観光課所属。

²²総務課、税務住民課、未来課、産業観光課、保健福祉課、建設課。

²³筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

²⁴当時、何かの施設を作ることは決定していたものの、それが道の駅になるという構想すらなかった。

²⁵筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

²⁶ここでは試験事業、テスト事業と同等の意味で使われている。「パイロット」には「水先人」の意味があり、試験的に先行して行くことを「パイロット〜」と呼ぶことがある。

²⁷当時、加工センター社員。元大手寝具メーカーのトップ営業マン。(株)とみうら退職後、(株)グリーンアース代表取締役。

²⁸加藤文男氏（取締役）とともに富浦町職員として枇杷倶楽部設立に向けて携わる。現在、南房総市商工観光部観光プロモーション課グループリーダー。(株)とみうら取締役も兼務。

²⁹筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

³⁰当時、加工センターの社員は3名いたが、パイロット事業にはこのうち2名が従事していた。また、富浦町側からは福原氏が主に従事しており、合計3名でパイロット事業を行っていた。

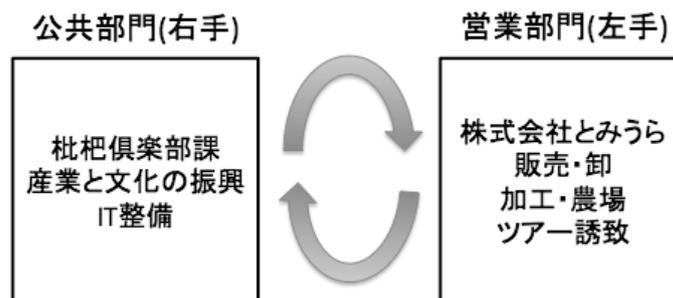
³¹筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

にジャムとか、缶詰とかを販売するんですよ。その後、バスの中では案内人が車内販売もしちゃうわけ。枇杷狩りは山ですからバスを役場の駐車場に停めて歩いてもらうんだけど、その駐車場でもまた販売しちゃう。温かい牛乳とか、干物も焼いて、枇杷まんじゅうなんでものも。山は遠いからお客さんはヘトヘト。同じ商品しかないのに帰るときにもまた買ってくれる。とにかく先回りして準備して売ったら移動しての繰り返し…。

大変な業務量ではあったものの、このような活動は、一緒に汗をかいて一緒に頑張る、という連帯感を生み出した。つまり、地域のためにという思いを共有するメンバーが、官民の枠を超えて一体となった活動を行っていたのである。なお、彼らは当時の組織を「官を右手・民を左手」とし一緒になって泳ぐ姿をたとえて「クロール戦法」と呼んだ³²（図表7参照）。クロール戦法の名付け親も加藤である。

地域を活性化させるためには、官と民が一緒になって盛り上げる必要があるんですよ。官の右手だけ一生懸命動かしたってグルグル回るだけで進みませんよね。バランス良く一緒に動かしてはじめて前に進むんですよ。「バタフライ戦法」でも良かったんですけどバタフライは疲れますし、やっぱりクロールの方が楽に泳げて速いですからね。

図表7：クロール戦法の概念図



出所：とみうら提供資料より筆者ら作成

3.3 反対勢力の台頭と応援団の存在

3.3.1 反対勢力の台頭

周囲からは、パイロット事業が、あたかも私企業のごとく利潤を追求しているかのように見られた。そのため、富浦町議会（以下、議会）、枇杷農家組合、商工会、民宿の各組織内で反対勢力が台頭してきた。例えば、議会は、地域へ大きな影響力を持つ枇杷農家に便宜を図ることで町長が支持基盤の拡大を目論んでいると指摘した。商工会は、町の資金を枇杷農業ではなく流通業にこそまわすべきであると主張した。プロジェクトチームと加工センターが行っていたパイロット事業は、税金を元手に民業を圧迫しようとしていると捉えられたのである。これらの反対勢力による批判は峻烈をきわめ、プロジェクトチームのメンバーは四面楚歌の状況下におかれた。だが、そうした反対を声高に主張する勢力が存在感を強めた一方で、物静かながらプロジェクトに賛同し、当該事業に期待を寄せていた町民もまた存在した。福原と加藤は、当時の様子を次のように振り返る。

³²とみうら内部資料「枇杷倶楽部プロジェクト」より。

いやあ、それはもう本当にすごかったですよ。何しろ4人のうち半分は町の職員でしょ。そいつらが必死に物を売ってるんですから。一体、何やってるの？って思いますよね。(福原)

反対する人は声大きい。だから人数が少なくても大きな反対勢力に見えてしまう。でも、実際の人数をみると賛成の方が多かったと思うんですよ。だけど、賛成する人は声が小さいんです。(加藤)

しかしながら、こうした反対勢力との対立による緊張感は、「初年度から黒字を出さなくては」という高い経営意識の醸成へと繋がった。なぜなら「赤字を出したら何をされるか分からない³³」というほど反対派の声が大きくなっており、彼らを説得するためには、地域外から観光客を呼び込むことによって外資を取り込み、実績を上げることが必要となっていたためである。

3.3.2 応援団の存在

プロジェクトに対する反対勢力が台頭してきた頃、苦しむチームを強力に支援した3人がいた。その3人とは、1人目が有限会社 M&D 研究所³⁴の濱田晴子³⁵、2人目が鈴木賢二³⁶、3人目が町長である。

1人目の濱田は、枇杷倶楽部開設に向けてプロジェクトチームメンバー、および加工センターの社員を強力にけん引した人物である。濱田と加藤の出会いは、M&D 研究所(当時は、(株)丹青社 M&D 部門)が主催するエコミュゼ³⁷についての勉強会の場であった。加藤はその参加者の一人であったものの、濱田によれば「全く目立たない普通の参加者」であった。しかしある時、加藤は富浦町が建設を予定している施設の図面を手に、「この施設だと(観光商品の売上として)いくら売れるのか?」³⁸と濱田に質問をしたのである。この瞬間を濱田は鮮明に記憶している。

普通、役人がそんなこと考えないでしょ。でもね、「1億4千万」って答えたら、「図面書き直せるか?」って聞いてきたんですよ。さすがに着工期限のことを考えて「これからは無理。もしやるなら走りながらやるしかない。」と言ったら、「だったらやろう。金は無いけど予算は取ってくるから。」ですよ。もう本当に衝撃的で、印象に残っていますね。この人、なんかやりそうって…。

こうして M&D 研究所が加わり、売場を中心に大幅な計画の見直しが行われた。それに対応するために加藤は、千葉県庁などに何度も通い、更なる予算や補助金を確保してきた。このことは、濱田が加藤に寄せる信頼の深まりにつながった。これに対して、濱田の能力もまた加藤によって高く評価された。濱田は、「役所の人間にない能力³⁹」、すなわち卓越した商売人の感覚を持った人物である。このように濱田と加藤が相互に能力や行動を評価し合うことで、両社の信頼関係はより強固なものへと変化していったのである。

2人目の鈴木は、加工センターの4人目の社員として入社し、現在(2012年5月時点)に至るまでとみうらの中心メンバーとして活躍している人物である。鈴木は、民間の経営感覚と富浦町に対する郷

³³筆者らによる福原正和氏(取締役)に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

³⁴株式会社丹青社 M&D 部門から独立し、現 M&D 代表である濱田晴子氏が設立した会社。

³⁵有限会社 M&D 代表。

³⁶当時大手小売業の会社に勤務していたが、(株)とみうらに転職をした。現在、(株)とみうら取締役業務部長。

³⁷フランス発祥の分配配置施設の統合運営理論。écologie(生態学)と musée(博物館)をつなぎ合わせた造語であり、エコミュージアムはその英訳。

³⁸筆者らによる濱田晴子氏(代表)に対するインタビューより。2012年1月19日、M&D 研究所にて。

³⁹筆者らによる加藤文男氏(取締役)に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

土愛とを併せ持ち、加藤とともに枇杷倶楽部の現場を作り上げた。鈴木は、とみうら入社前まで大手小売業（スーパー）に10年間従事しており、民間の厳格な利益意識・経費意識を持っていた。実は、鈴木は「流通の仕事をやめるつもりなどなかった⁴⁰」という。それにもかかわらず鈴木が転職を決断した理由のひとつは、加藤が鈴木の子、勇太郎を経由して声をかけてきたことにあった。勇太郎と加藤は旧知の間柄である。もうひとつの理由は、地元を何とかしたいという郷土愛である。この思いこそが鈴木を強く動かしたのであった。

地元（富浦）が好きですね。だって、自分の地元が変になっていくのって嫌じゃないですか…。

このように語る鈴木がとみうらに加わったことで、「『富浦のために』という思いがプロジェクトチーム内でより一層強まった⁴¹。」のである。

3人目の支援者である町長は、議会で反対派議員から厳しい質問を受けるたびに、自らがプロジェクトを守る盾となって立ちはだかった。町長は本プロジェクトに対する権限を全面的に加藤に委譲していた。濱田は、「たまに『どう答えればいいのか？』と聞いてきたこともあったけど、町長は施設のことも、商品のことも、仕組みも何も知らないのに（議会で）一人で答えていた。」と述べている。

3.4 株式会社とみうらの設立と枇杷倶楽部の開設

地域活性化のための施設名が「道の駅とみうら枇杷倶楽部」に決定したことを受け、1993年に株式会社とみうらが設立された。枇杷倶楽部の開設が現実味を帯びてきたとともに、各反対派の声はさらに大きくなっていった。特に反発が強かったのは商工会であった。彼らは「枇杷倶楽部が俺たち商店の利益を吸い上げる⁴²」と考えていた。そこでとみうらは枇杷倶楽部で販売する商品が町内で販売している商品と競合しないように調整した。それにもかかわらず、商工会を完全に説得できるまでは至らなかった。鈴木は次のように話す。

商品なんていくら調整したって彼らには面白くないわけですよ。ビニール傘を販売している店のことを考えて、こっちでは5,000円もする高い傘を用意したのに、「これ同じ傘売ってる！」ですよ。何言っても無理なんです。だから我々としては、とにかく枇杷倶楽部をオープンさせて、町外からお客さんをお呼びできて、彼らにも利益が落ちることで納得させるしかないと思っていました。

1993年11月27日、枇杷倶楽部はついにオープンを迎えた。加藤の町長に対する説得によって、枇杷倶楽部内に富浦町枇杷倶楽部課が設置された。同じ部屋に官と民が机を並べて、同じ目標に向かって仕事をするのである。これによってクローリング戦法はより強力に機能し始めた。

4. 地域資源を活用した株式会社とみうらの事業展開

4.1 出荷規格外枇杷の活用

枇杷倶楽部を開設した後、とみうらは地域資源を活用して以下のような事業を展開した。

⁴⁰筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2011年11月23日、とみうらにて。

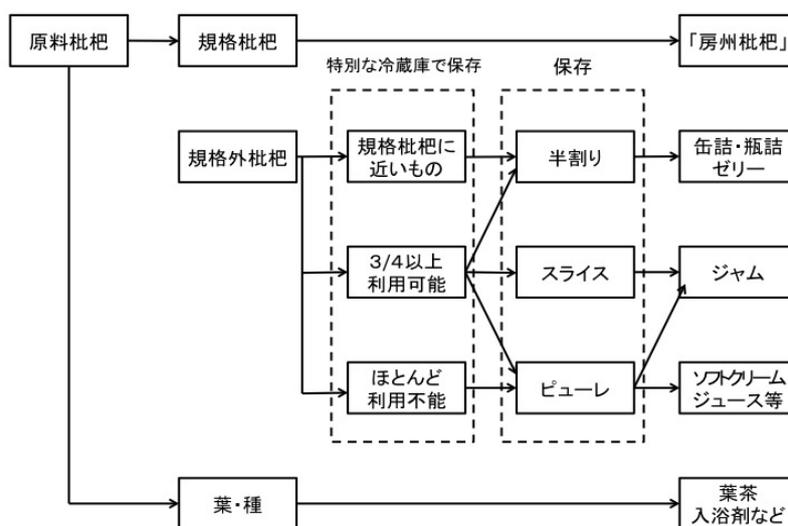
⁴¹筆者らによる福原正和氏（取締役）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

⁴²筆者らによる福原正和氏（取締役）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

前述の通り、房州枇杷は約 260 年の歴史を持ち、大粒でみずみずしく香り高いことから、毎年厳選された枇杷が皇室に献上されるなど、高級果物として位置付けられている。しかしながら、枇杷は柔らかく傷つきやすいデリケートな果物である。実がなる時期も初夏の約 1 か月間に集中しており、収穫後は急速に品質が劣化していく。そのため、房州枇杷の規格に合格した枇杷は市場において高価格で取引される半面、生産量の約 3 割が、市場に流通させることのできない出荷規格外枇杷になる。これらの一部は加工品の原料として使用されていたものの、枇杷は加工することが難しい果物と言われており、その大半はただ捨てられていたのである。

枇杷加工の具体的な流れは図表 8 の通りである。規格に合格した枇杷は、小売・卸・インターネットを通じて房州枇杷として高価格で取引されるため、加工品になるのは規格外の枇杷のみである。とみうらが枇杷の加工品を製造するまでは、規格外の枇杷は廃棄されていた。規格外の枇杷のうち、4 分の 3 以上利用可能な枇杷が下処理（裁断）をされ、「半割り」と呼ばれる缶詰あるいは瓶詰向けの半製品になる。半割りにも満たないような枇杷や見た目の悪い枇杷は、細かくスライスされたり、ピューレ状につぶされて、ジャム、ソフトクリーム、ジュースなどに使われる。枇杷の葉や種も天日干しなどの処理をした後に、葉茶あるいは入浴剤として販売されている。また、枇杷そのものの加工の難しさに加えて、地域の農家の多くは小規模栽培であるために加工機能を十分に担えないという事情がある。とみうらは、このような枇杷の加工を、農家だけではなく地域外の様々な主体とも柔軟に結びつきながら実現していた。例えば、現在枇杷倶楽部の名物にもなっている枇杷ソフトクリームなどの果汁商品の開発については日本牛乳野菜株式会社、管理の難しい原料枇杷の貯蔵庫の開発については東京電力株式会社、特産品全体の商品化計画については M&D 研究所といった会社との結び付きである。（図表 9 参照）。こうして、多くの農家にとってリスクの高い取り組みであった枇杷の加工品開発は、とみうらが出荷規格外枇杷を農家から買取り、それを加工して利益を生み出すことで「未活用を活用した成功モデル⁴³」に変化したのである。

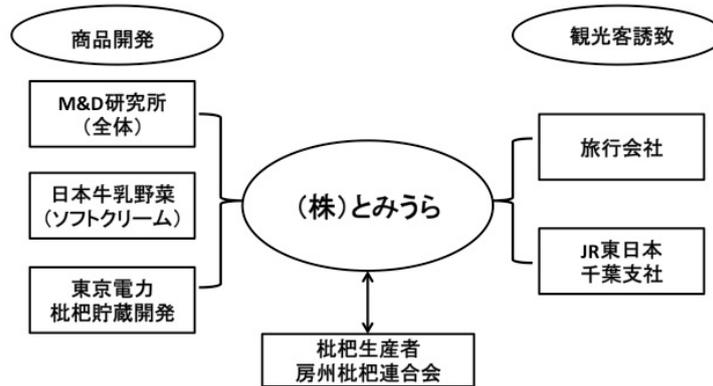
図表 8：枇杷加工の主な流れ



出所：とみうらインタビューにより筆者ら作成

⁴³筆者らによる濱田晴子氏（代表）に対するインタビューより。2012年1月19日、M&Dにて。

図表 9：枇杷関連商品に関する結び付き



出所：とみうら提供資料より筆者ら作成

4.2 一括受発注システムの日帰りツアーモデル

出荷外枇杷の活用と同時期に行われたのが、とみうらの観光事業の要ともいえる「一括受発注システムの日帰りツアーモデル」と呼ばれる観光ビジネスモデルのシステム化および旅行会社への営業である。このビジネスモデル自体は、とみうらが一元的に地域の様々な観光資源を集約し組み合わせることによって、一日の観光ツアーを旅行会社に提案する仕組みとしてすでに存在していた⁴⁴ (図表 10 参照)。このような仕組みは、旅行会社が手掛けそうな分野ではあるものの、この地域では個人生産者を含むきわめて幅広い主体間の利害調整が必要であり、実際に旅行会社は手掛けていなかった。例えば、カーネーションと枇杷の生産者に依頼をして、花摘みや味覚狩りのコースを組み立てるには、各生産者に対して観光客の受け入れ態勢を整えてもらう必要がある。また、食事会場となる民宿には大型観光バス用の駐車場を融通する必要がある。これらの細かい調整は、地域に密着しているとみうらだからこそ担うことができる役割であろう。しかしながら、以前は週末でも1日あたり10台程度であった観光バスの数が、枇杷倶楽部開業後は20から30台に増加していた。「重複して手配を行ってしまうことや、逆に手配の漏れなども発生し始めた⁴⁵」ことによって、少ない人数で効率的に、しかも確実に手配することができるシステム化が求められていた。そこで、とみうらは1億4千万円を投資し⁴⁶、予約・手配・清算をそれぞれ手作業で行っていたものから、パソコンの画面上で一括作業ができるシステムを構築したのである。このシステムが稼働したことによって、周辺市町村の飲食店や民宿、農園、観光事業者などが連携して強い集客力を持つこととなり、これまで閑散期といわれていた南房総地域の冬にも観光バスを呼び込むことに成功した。このシステムは現在(2012年5月時点)も機能している。

また、当時の旅行会社への営業手法について福原は以下のように述べている。

基本的には鈴木か白藤と加藤か私の二人で営業するんですよ。行政の立場も営業の時はうまく使えたんですよ。普通に「株式会社とみうらです」なんて言っても、旅行会社の人はあまり聞こうとしてくれない。そこで加藤や私が「富浦町観光課です」って言うと、すぐに課長クラスの人が出てきて話を聞いてくれるんですよ。まさに官民一体(クロール戦法)の営業ですよ。

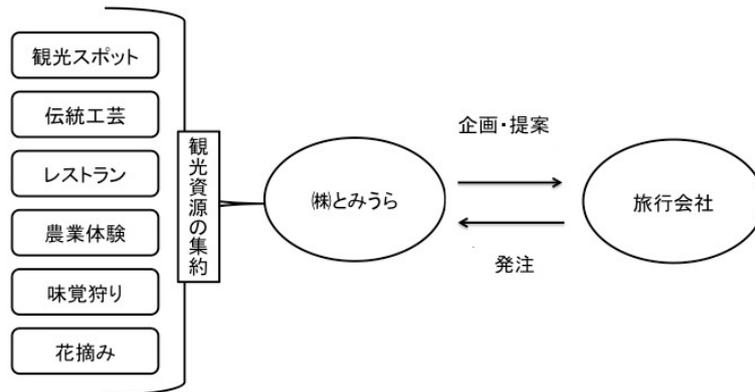
⁴⁴南房総地域は小規模な観光事業者が多く、観光バスツアーなど大量の観光客の受け皿がないことが大きな課題となっていた。そのため、広域的な連携によって資源を束ね集客を図る必要性があったのである。

⁴⁵筆者らによる加藤文男氏(取締役)に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

⁴⁶筆者らによる加藤文男氏(取締役)に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

とみうらの観光事業は各主体の結び付きを促すとともに、小規模な民宿や生産者にビジネスチャンスを与えるという重要な機能を持っていたと考えられる。現在、この一括受発注システムの日帰りツアーモデルによって構築された連携には、関連商品の仕入先や旅行会社のほか、食事会場を提供するレストラン会（民宿）、枇杷・いちご・菜の花・みかんの生産者組合、小売店等、商流の幅広い主体が参加しており、それぞれとみうらが送客することにより収益を上げている。これによって、枇杷農家からも、民宿からもほとんど反対の声は上がらなくなっていった。

図表 10：一括受発注システムの日帰りツアーモデル



出所：とみうらインタビューにより筆者ら作成

4.3 とみうらマートの開設

その後、週末になるたびに枇杷倶楽部に観光バスが大挙する状況を見ていた商工会から「枇杷倶楽部周辺で商売をしたい」と要望が出された。それを受けて、とみうらは枇杷倶楽部敷地内に共同出資の合弁会社による商業施設を開業することを提案した。1999年の商業施設「とみうらマート」のオープンによって、枇杷倶楽部オープン時に最も強く反対していた商工会からの反対意見も小さくなっていった。

4.4 枇杷倶楽部におけるパート・アルバイトの役割

とみうらでは正社員9名の他に約60名のパート・アルバイトを雇用している。実は、「町民からは『枇杷倶楽部で働きたい』との声が多く聞かれる⁴⁷⁾という。とみうらは、入社直後の人間であろうが、パートであろうが、やりたいことがあれば任せる方針を取っており、一人ひとりが自主的に働くことができる環境を整えている。

パートさんだけで仕入れをさせることもあるんですよ。「こんなもの本当に売れるの？」なんてものを仕入れてくることもあるんですけど、こちらが心配しているのをよそに、気づいた時には売っちゃっているんですよ。自分で仕入れてきたものだからでしょうね。

パート社員たちは、この他にも、枇杷関連商品の開発に対してアイデアを出し、販売を増やすために店頭レイアウトを自ら見直すなど、とみうらにとって大きな役割を果たしている。特に、枇杷関連商品に関してとみうらでは、自社加工によるオリジナルブランド製品を枇杷倶楽部で販売している。「自分

⁴⁷⁾筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

たちで原料を買い取り、自分たちで加工して、自分たちで売る⁴⁸」ことによって、正社員はもちろん、パート・アルバイトを含めて全員が加工から販売まで主体的に取り組むことができているのである。

5. 道の駅グランプリ（最優秀賞）受賞とその効果

5.1 グランプリ（最優秀賞）受賞

とみうらが運営する枇杷倶楽部は、2000年3月2日に東京国際フォーラムで開催された「全国道の駅グランプリ2000」でグランプリ（最優秀賞）を受賞した。これは、全国551駅（2000年2月末現在）ある道の駅のうち、登録後一年以上経過した463駅を対象にしたものである。審査は、書類審査・予備調査・覆面調査・テレビ取材などからなる厳しいものであった。特に、覆面調査については、枇杷倶楽部のスタッフも「全く気づかなかった⁴⁹」というほどで複数回行われた。それにもかかわらず、とみうらが運営する枇杷倶楽部は、これらの審査をくぐり抜け見事に最優秀賞を受賞したのである。グランプリに応募した時と最優秀賞を受賞した瞬間の思いについて、加藤は以下のように述べている。

富浦町には「いい物はいい」という審美眼を持っている人は少なかったんです。町民の審美眼を育てるよりは、外から「いい」って伝えてもらうほうがいい。だから、(グランプリを)狙って応募しましたよ。

受賞した瞬間は、ほっとしたというより、誰と勝負しているか、誰と闘っているか分からなかったけど、とにかく「勝った…やったぞ」という思いがこみ上げてきましたね。

5.2 グランプリ（最優秀賞）受賞による効果

この受賞を契機に、とみうらは、富浦町内はもちろん、全国からも広くその存在を認められ⁵⁰、各関係者からの信頼を手に入れることができた。その結果、とみうらは、町内では予算確保の面で、町外では各関係機関への営業において、ともに有利な立場に立つことができた。また、富浦町内では、受賞する前まで、枇杷倶楽部の存在について懐疑的に見ている町民が多かった。町民らは、本当に成功しているのかどうか、確信を持つことができなかつたのである。しかしながら、この受賞によって、「(枇杷倶楽部は)日本一の道の駅」という認識および誇りが広がった。枇杷農家の穂積昭治は次のように話している。

こんな道の駅どこにもないでしょう？全国の道の駅なんてほとんど直売所でしょ。枇杷倶楽部は地域への貢献度が全然違う。売上げが上がることでモチベーションも上がるからね。本当にありがたいよ。

モチベーションが上がったのは枇杷農家だけではない。枇杷倶楽部の従業員のモチベーションも向上した。受賞を契機に、従業員が日本一の道の駅に誇りを持ち、自分の仕事にやりがいを感じるようになったのである。実際に鈴木は、「グランプリ受賞後の離職率は極めて低くなった⁵¹」と述べている。

⁴⁸筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2011年11月23日、とみうらにて。

⁴⁹筆者らによる加藤文男氏（取締役）に対するインタビューより。2012年3月15日、とみうらにて。

⁵⁰正確な記録は残っていないものの、鈴木氏は「グランプリ受賞後、全国各地から視察に訪れる人が増えた」と述べている。

⁵¹筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

このように富浦町という枠を越えて影響を及ぼした道の駅グランプリは、実は、この2000年にしか開催されていない。このことは、他の地域の道の駅は、日本一になりたくてもなれないことを示している。鈴木も「あれが最初で最後だなんて思ってもいなかった⁵²」「正直ラッキーですね。うち（枇杷倶楽部）はいつまでたっても日本一なわけですから⁵³」と述べている。

6. 南房総市の誕生後に起きている変化

6.1 南房総市の誕生にともなう変化

2006年3月25日に富浦町を含む7町村の合併によって、「南房総市」が誕生した。これにともない、とみうらを取り巻く環境に3つの変化が起こった。第一の変化は、株主および社長の変更である。とみうらの単独株主は富浦町から南房総市へと変更された。また、社長も富浦町長から南房総市長へと変更された。第二の変化は、枇杷倶楽部の担当部署および、その設置場所の変更である。「富浦町枇杷倶楽部課」の業務は、「南房総市観光商工部観光プロモーション課」（以下、プロモーション課）が担当することになった。また、これまで枇杷倶楽部の建物内に設置していた枇杷倶楽部課は、プロモーション課への移行にともない、南房総市役所内に移転した。第三の変化は、枇杷倶楽部の立ち位置である。これまで枇杷倶楽部は、富浦町にある唯一の道の駅であった。だが、合併後は、南房総市内に7つの道の駅⁵⁴が存在することとなり、枇杷倶楽部はその中のひとつの道の駅という位置づけに変更された。

6.2 町村合併後の出来事

町村合併による南房総市が誕生した当初、とみうらと他の地域との関係は好ましいものではなかった。行政ととみうらの深い連携は、他の地域から見ると不自然な運営状況に見えたのである。また、とみうらが国や県の補助を頻繁に受けていたことも他の地域から反発を受けやすい要因になっていたと考えられる。実際に、地域振興のために各道の駅が参加する産業活性化委員会では、とみうらの疑惑究明に関する議題が頻繁に取り上げられた。やがて、とみうらに疑いの目を持つ市民を代表した議員たちが立ち上がり、疑惑究明の場は議会に移された。新南房総市長も他の地域からの支援を受けて当選していたこともあり、議会内に応援団のいないとみうらは、長期間にわたって繰り返し説明を行うこととなった。しかしながら、この出来事は、とみうらが一つ一つの質問について誠実に返答していくことで解決された。もっとも、とみうらには全く疑惑に問われるような要素もなく、それに加えて真摯に対応していったことで、他の地域との信頼関係を構築することができたのである。また、市長にもとみうらの取り組みを深く理解してもらえることとなり、市長はとみうらの取り組みを市内全域に広げていきたいとさえ思うようになったのである。当時、何度も説明を行った福原は次のように振り返る。

3年近くかけて、ここの活動やら、姿勢やらを説明しなくちゃいけなかったわけです。なぜこれを行ったのか、なぜ職員がここまでやったのか、全部正直に答えていって、それで最終的に反対していた人も分かってくれたんです。これをやってこれをやったから今があるんだ、って。

⁵²筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

⁵³筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

⁵⁴「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」、「道の駅おおつの里 花倶楽部」、「道の駅富楽里とみやま」、「道の駅三芳村 鄙の里」、「道の駅ちくら 潮風王国」、「道の駅 ローズマリー公園」、「道の駅 白浜野島崎」の7つ。

6.3 現在抱えている問題

現在、とみうらが抱えている問題は2つある。第一の問題は、クロール戦法の機能が低下していることである。第二の問題は、社長の置かれている立場が複雑化していることである。

第一の問題に関して、前述の通り、枇杷倶楽部の担当部署であるプロモーション課は南房総市役所内に置かれている。枇杷倶楽部と市役所は、車で5分もかからない距離である。しかし、「この差は実際の距離よりはるかに大きい⁵⁵⁾」。クロール戦法は維持できているものの、対面でのコミュニケーションが大幅に減少し、情報の交換量も減少してしまっている。また、プロモーション課は他の地域のサポートもする必要があるので、町村合併前のように官と民の両方のメリットを生かした強固な連携を、とみうらだけに対して取ることが難しくなっている。

第二の問題に関して、町村合併前は、富浦町内の安定した政権という背景もあり、町長の考えがぶれることはなかった。しかしながら、南房総市長は安定した政権状況に置かれているわけではない。さらに市長は、とみうらを含む第三セクター5社⁵⁶⁾の社長という顔を持っている。このため、市長の意思決定が、必ずしもとみうらの利益最大化のためではないことも起こる。このような状況を打開するために、とみうらは社長である市長と綿密な意思疎通を図ることが必要である。しかしながら、市長が多忙であるために、とみうらはその時間を十分に確保できていない。

7. おわりに

現在、南房総市ではとみうらを含めた、道の駅を運営する第三セクターの5社を合併する計画がある。これは成功したとみうらのビジネスモデルを、他の地域にある道の駅にも導入させようとする狙いによるものである。合併が行われることによって、他の道の駅は、とみうらから学び、成長する機会を得ることができる。また、他の地域の住民にも、合併によってとみうらの恩恵を受ける事ができる。つまり、南房総地域全体を活性化するための大きな一歩であると考えられる。しかしながら、他の地域との関係を構築していく上で、地域ごとに独自の風土・文化が障害となっている。南房総市が誕生するまで、それぞれの町村は、小さい地域でありながらも特色ある風土・文化を長い時間をかけて構築してきた。町村合併によって同じ行政区になったものの、その風土・文化を共有することは短期間で成せるものではない。果たしてとみうらは、今後、南房総地域全体を活性化するための母体として機能していくことができるのであろうか。第三セクターの合併は成功するものであろうか。加藤は、鈴木と顔を見合わせながら、とみうらが置かれている現状（2012年3月15日時点）について次のように述べている。

とみうらは、小さい植木鉢の中で根を伸ばすことができずに窮屈にしていたところがあります。だから、今、その植木鉢がパーンと割れて大きく成長するチャンスだと思っています。ある意味、本望ですよ。

最初で最後の道の駅グランプリを受賞したとみうらは、あらためてその底力を見せつけることができるのであろうか。

(文中敬称略)

⁵⁵⁾筆者らによる鈴木賢二氏（取締役業務部長）に対するインタビューより。2012年1月21日、とみうらにて。

⁵⁶⁾株式会社とみうら（「道の駅とみうら 枇杷倶楽部」、「道の駅おおつの里 花倶楽部」を運営）、株式会社富楽里とみやま（「道の駅富楽里とみやま」を運営）、株式会社鄙の里（「道の駅三芳村 鄙の里」を運営）、株式会社千倉黒潮物産センター（「道の駅ちくら 潮風王国」を運営）、株式会社丸山町振興公社（「道の駅 ローズマリー公園」を運営）の5社。

【謝辞】

本ケースの作成にあたって、以下の方々に大変お世話になった。株式会社とみうら代表取締役副社長 兼安房農業協同組合理事 穂積昭治氏、株式会社とみうら取締役 加藤文男氏、株式会社とみうら取締役 兼南房総市観光プロモーション課グループ長 福原正和氏、株式会社とみうら取締役業務部長 鈴木賢二氏、有限会社 M&D 研究所代表 濱田晴子氏、杉村環氏には、ご多忙中にもかかわらずインタビューにご協力いただいた。また、一橋大学イノベーション研究センター教授 青島矢一氏には、本ケースの監修および指導においてご協力をいただいた。ご協力いただいた皆様には、この場を借りて深く感謝の意を表したい。なお、ケースの内容に関する責任は、あくまでも筆者らにある。

【参考文献】

株式会社とみうら提供資料「枇杷倶楽部プロジェクト」、「財務データ（第1期から第21期 経営状況報告書、決算・営業状況説明資料、勘定科目内訳書）」、「富浦町勢要覧（資料編）」。

橘川武郎・篠崎恵美子（2010）『地域再生あなたが主役だー農商工連携と雇用創出ー』日本経済評論社。

沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実（2007）『組織の＜重さ＞』日本経済新聞出版社。

羽鳥剛史・藤井聡・住永哲史（2010）「“地域カリスマ”の活力に関する解釈学的研究：インタビューを通じた「観光カリスマ」の実践描写」土木技術者実践論文集，第1巻，pp122-136.

櫻井清一・斉藤修（2002）「短期周遊型観光基調下における農村活性化を目指した地域資源活用方策」千葉大園学報，第56号，pp.127-141.

加藤文男（1997）「町を起こした道の駅」月刊地域づくり，第101号。

総務省地域力創造グループ地域自立応援課（2008）「黒字経営の「道の駅」地域力創造事例集，pp1-15.

観光庁観光地域振興部観光地域振興課（2009）「観光を活かしたまちづくりを推進する体制づくり（平成20年度持続可能な観光まちづくり事業体の創出支援調査事業報告書）」。

内閣官房地域再生推進室・内閣府地域再生事業推進室（2007）「SAISEI ニュース 第11号」。

千葉県自治センター（2005）「クリエイティブ房総 第70号」。

南房総いいとこどりホームページ (<http://www.mboso-etoko.jp/>)

ホームページは2012年6月18日確認