

## 第2回 高山市経営戦略立案に係る有識者会議【産業戦略】 議事要旨

- 場 所 : 富士通総研5階中会議室  
○日 時 : 2014年1月28日(火)14:00~16:00  
○出席者 : 委員: 臼井純子委員、矢島里佳委員、吉澤保幸委員  
高山市: 東野商工課長、林農務課長、倉畑商工課リーダー、川上政策アドバイザー  
事務局: (高山市) 上田企画課長、荒城総合計画策定室長、新家  
委託事業者(富士通総研): 佐々木、長谷川、渡名喜 (敬称略)  
○配布資料: 資料1 高山市経営戦略立案に係る有識者会議 委員名簿  
資料2 第2回高山市経営戦略立案に係る有識者会議(産業戦略)座席表  
資料3 第1回高山市経営戦略立案に係る有識者会議 議事要旨  
資料4 現地視察の様子(第1回高山市経営戦略立案に係る有識者会議)  
資料5 事前配布シート(臼井委員、矢島委員、吉澤委員)

(発言者の敬称略)

### 1 開会

(佐々木) それでは産業戦略の有識者会議を開催させて頂きたいと思う。手元の資料確認として、資料1有識者会議委員名簿、資料2座席表、前は委員とコーディネートの口の字にしたが今回はハの字にしてみた。質疑応答というわけではなく、委員の方の提案等で確認していきたい箇所があれば、随時市の担当者に確認を採りやすいような形態にした。せっかく高山からお見えになったので。回数が限られているため1回1回の議論を密度の濃いものにするためにも事前シートを作成して頂いた。

### 2 議事

(佐々木) では議事次第に入っていきたいと思う。まず(1)現地視察の振り返り、(2)高山市の産業戦略に関する今後の取組みに向けた意見交換という順番で行いたい。17日に開催した観光戦略でもこのように行ったが、線を明確に引き議論を区切るつもりではなく、事前配布シートの振り返りと意見交換を上手く合わせた自由な雰囲気での議論をできればと思う。まず資料4の現地視察の振り返りから、19日市長挨拶、午後は市政記念館、城下町散策、酒蔵、民藝館、屋台蔵・桜山八幡宮の見学、春慶組合の工房見学となっている。20日午前中は産業戦略のグループで、地域産業や地場産業に関する分野の見学として、飛騨産業、小林農園、飛騨製箸、木材製品流通センターで視察している。それぞれ振り返って各自ご意見があるかと思うが、(2)で意見交換をできればと思う。次に(2)の意見交換をする。事前シートは、縦軸の上から「農業」、「林業」、「畜産業」、「商業」、「工業・伝統産業」、「産業分野横断」となっており、横軸の左から「生産・加工」、「流通・販売」、「各工程横断の取組み」となっている。それぞれの項目で第1回に出た委員からのご意見を黒字で、新たな意見を赤字で記入して頂いている。また、挙げた意見を実現するために必要な「体制」と「人材」、上記の意見の中で特に取り組みを強化すべき事項等を記入して頂いている。特に「人材」については、人材育成は一朝一夕に出来るものではないため、地元の子どもへの教育をどうしていくのかという点が挙げられていたかと思う。では臼井委員から各自の事前配布シートの新たなご意見を中心に第1回目の意見補足等の説明もお願いしたい。

(白井) まず「流通・販売」の箇所から、首都圏や中京圏のレストランで高山産の農作物を食材に採用してもらえるようにしてはどうだろうか。京都に八百一という八百屋さんが開いたスーパーがあり、店舗の3階が植物工場になっている。地元京都の人は他のスーパーではなくそこに行く。普通ハウレンソウってそのまま販売している物だが、そこでは下調理までしたものを販売している。最近では伝統野菜の調理方法が分からない人も多いため、ある程度下調理したものを販売する方法もある。また野菜も意識的に京野菜を販売している。京都では地産地消に取り組んでおり、そこにはレストランも併設されており、実際に売りたい野菜を食べることが出来る。

高山の場合は中京圏が良いのではないだろうか。名古屋は味噌などの独特の食文化があるため高山の文化も受け入れられやすいのではないかと。また、名古屋のレストランと提携してみてもいいかもしれない。

次に「林業」。2009年に坂本龍一さんが代表を務めている「モア・トゥリーズ」という外郭団体とルイ・ヴィトンが提携をして、「ルイ・ヴィトンの森」と称して長野県の小諸市で、森を購入・間伐・保全を目的に運営している。ルイ・ヴィトンの森という看板が立っているだけだが自然環境保護を行っており、年に一回ケータリングでパーティーを開催するなどイベントを開催しながら森の保全に取り組んでいる。このように、東京の企業と高山とが連携して森林に関する新たな取組みに取り組んでみてはどうだろうか。自然というキーワードは注目されているから、企業とその社員と家族が観光とは違った切り口で来訪者を増やすことも出来るかもしれない。

農業、林業、畜産業等は、従来はそれぞれで展開するが、高山市全般を売ろうと思ったら横断的に取り組まなければならない。どの課題に組織横断で取組み、どの課題に組織毎で取り組むのかをきちんと整理しなければならないのではないだろうか。春慶塗や一刀彫、それを専門に取り組んでいる組織だけではなく外部の組織も入れることで発想の転換が出来るのではないだろうか。

「体制」、若い世代の、特に子育て中の親世代が、10年後20年後高山の街をどうしたいかを真剣に考えてもらう場を設け議論し合い、当事者意識を持ってほしい。組織横断型のタスクフォースの設置は必須だと思う。市長直轄型で、永続的に続けるものではなく時限的なものでやらないといけない。プロデューサーに依存し慣れあいの仲となつては、2・3年後にプロデューサーを切り離そうと思った時になかなか切り離しにくくなる。ただ時間だけ掛けでは生産性がなくなる。

プロデューサー人材についても、デザイナーとか様々な分野から人を集め高山市応援団みたいなものへと組織化し、これをやりたいとなったときに一つの分野だけではなく様々な分野のプロデューサーからアドバイス等を頂ける体制が良い。応援団の構成としては、高山市のことに真剣に熱く取り組んでくれる人で、また多くの分野から幅広く集めた方が良いのではないだろうか。成果物が出来た時に初めてお金は発生して、それまではとりあえず無報酬で

もいいのではないか。一度プロデューサー人材と認定しても常勤ではなく、任期付の人材任命方法が良い。

人材育成については、高山のことを誇れる子どもたちの育成ということで、学校の総合教育等で高山の歴史や文化を学ぶカリキュラムで教育した方が良い。子どもたちが一番の観光大使であり、高山のことが大好きで、それはなぜと説明することで高山の魅力をPRできるようにする。

最後に、重点的に取り組む事項として、優先順位をつけてアクションプランを策定して実行に落とし込むことが一番大切であると記入したが、具体的には「地域製品のブランド化」に今から取り組むことがより大切である。「地域」と「食」に注目が集まっている現在のタイミングがベストではないか。中京圏は近いため新鮮でおいしいものが直送できる点で、首都圏や関西圏に比べ市場開拓を行いやすい。

販路拡大についても、「何を売なのか」まで考えてプロジェクトを立ち上げて進めるべきである。なんで市がそこまで担当するのかとなるが、市が携わることで地域の方の意識が変わる。高山製品の良さを一番知っているのが市であり、商談会も市が仕掛けその機会に首都圏中京圏のニーズを肌感覚で体験し、それを生産者にフィードバックする。それは民間業者が行うよりも市が生産者に向けアドバイスした方が重みがある。このようなことは今までは民間業者が行ってきたことかもしれないが、限定的な期間と範囲で市が担い、市役所、民間業者、地域とが知恵を出し合い一体感を持って取り組んでいけばいいのではないだろうか。理想論を語りながらも実態を把握し現実的に進めていければより良いと思う。

(佐々木) 次に矢島委員、お願いします。

(矢島) 基本的には個人農家の農作物をJAでまとめて、誰にどんな想いで育てたものか分からないまま販売している。農家の中でも取り組みに対して温度差があるから、頑張って美味しい野菜を作った人が頑張った分だけ成果を得られるようなシステムがあればよいと感じる。東京では、こだわりを追及している個人経営店や少量でも質を求める小売店もあるので、少量でも美味しい野菜を作っている高山の個人経営農家さんがいらっしゃれば、その要望に応えやすいのではないだろうか。「直接」販売できることが、利益もやる気も最大化できるのではないだろうか。

伝統産業に関しては、技術はあるがその技術をどのように活かせばよいのか分からない。誰のために、何のためにものづくりをするのか明確な目的を持つことが大切である。視察した際に、高山の地域内だけでは良いアイデアが生まれづらい環境のように感じた。これ以上、新たな広がりを生み出すのは難しく、そんな中で弟子をとっても仕事が生まれなければ意味がない。鶏が先か卵が先かという話になってきている。まず人々に必要とされるものを作り、ものが適切に売れるという状態をきちんと作り上げてから、次に弟子を雇い生産量を伸ばしていくことが大切なのではないだろうか。今は負のスパイラルに陥っているように感じる。

先ほどの臼井委員の話にも出ていたが外部プロデューサー人材については、県外のコーディネーターを招聘することに加え、市長直轄型のタスクフォースをつくる、この双方での取組みを行うとより良いと思った。

閉塞感漂う伝統産業で何をつくりどのように人々に伝えていけば伝統産業品が売れるのか、という目的で青森県弘前市のクラフトコーディネーターとして現在私は活動している。1年目は誰のために何を作りどのように販売するかを、プロデューサーとして私が考え、実際に商品開発をし、販売まで一貫して行っている。次年度、2年目はそれを海外も視野に入れてさらに広げていくという段階である。数年間で1人のプロデューサーの役割が終わり、次々と違う分野のプロデューサー人材を招聘するなど、外部人材のシステムを循環させることが大切である。

プロデューサー人材を招聘することは大切であるが、そのシステムの新陳代謝を循環させていかないと、プロデューサーに依存してしまうようなシステムではいけない。もう一人の弘前市のクラフトコーディネーターの方は、弘前市出身で東京で活躍されている人を集めて、その人たちの職種で何か弘前市のPRができるようなことができないかと声掛けして、それを組織化しようとしている。

伝統産業だけではなく、農業、林業などの様々な分野で同じような取組みを行えるのではないだろうか。

現在高山の伝統産業は、お土産屋さんとしてお店を構えているが、そこだけではない全く異なる業界に対して開拓をしていかないと、ブローチ、彫り物、箱といった既存の限界値を超えることが出来ない。自ら外部の業界に出ていく営業マン的な存在が必要である。

弘前市では市の担当者が営業マンとして非常に活躍している。市でしか分かりえない情報に対して機敏に反応し、それに積極的に関わっていきとうと市の職員さん自身からどんどんアイデアが溢れ出てくる。このような人が1人でも内部人材としていたら、外部のプロデューサーとの化学反応が起き、1年でもかなり変わることを弘前市の仕事で実感している。そもそもその職員さんが非常に弘前市のことを大好きであり、私たち外部の者もその人を通して弘前市のことを知り弘前市のことを大好きになった。地元愛が人を動かす。

教育分野に関しては、起業家精神を育む教育を小中高からカリキュラムとして取り入れていくことが大切であると考え。産業が地域で生まれてこないのは、自ら起業してみようという考えに至るための機会や、情報に触れる機会が少ないのではないだろうか。例えば、美味しいと感じた野菜を美味しいと感じるだけか、もしくは、それを他の人にも伝えたい、どうやってもっと多くの人に知ってもらおうか、そのためにはどのように販売したらよいかとビジネスアイデアを考え始めるか。起業家精神を育む教育を行っているか否かの違いが出てくるのではないだろうか。ちょっとした感覚の違いかもしれないが、それが大切である。起業家精神を育む教育は、小学生のころからの早い段階で取り組むのがより良い。佐賀や京都では割りと盛んに行われているという事例も見聞きする。京都には職業体験をできる施設

まであり、起業が積極的にスポンサーとして支援をしており、京都の公立中学校の生徒のカリキュラムに含まれている。高山市でも、高山市の産業、文化や伝統を題材としながら起業家精神を育むことができるカリキュラムがあるといいなと感じる。

教育という要素をどの分野にも取りいれて総合的な施策体系にすることで、施策がより循環する。10～20年後の子どもたちへの教育をベースに施策を考えていければ、それを中心に他の施策も考えることができ、施策体系の繋がりが出来上がってくるのではないだろうか。

(佐々木) 次に吉澤委員お願いします。

(吉澤) 高山にしかない暮らしに立脚した産業や文化でないと本当の意味で価値を持たない。例えば、ただ農作物を販売するのではなく、製造するまでの伝統的な知恵など高山特有の物語があるはずであり、それが高山のブランド価値の源泉になるのではないだろうか。例えば朝市でその高山の物語を語り継がれることはないのだろうか。高山野菜を地域の中で深めながら、ホテル等で高山野菜の直売を試みたり、高山野菜を含め高山を誇りながらPRしていく。畜産業でも粹な民宿等で飛騨牛の料理の提供をしたりして、情報発信ができるのではないだろうか。

林業について、高山の林業は他と何が異なるのだろうかと自分たちで認識することが必要である。材木を切りだして素材として利用するのではなく、加工の工夫や、木質バイオマスとしての活用をするなど、三面的な連携をすると、地域に埋もれている林業資源を活用して、高山にしかないモデル地区ができる。

伝統工芸等については新しいデザインをどう作るかが大切である。暮らしの中に根付いた文化をデザインでどう表現するか、ここができれば世界に持って行けるものとなるだろう。

南砺市で伝統工芸品の新しいデザインをどう作るかとなったときに、外部クリエイターを招聘したら、その伝統工芸業者同士の横の繋がりが全くない。そういう状況下で一杯飲みながら考えてみましょとなり、新しい1つの共同作品となり、生活の中の新しいデザインが出来上がる。デザイン力を自らも養っていける環境を作ってあげることが必要である。その際に外部クリエイターをどう利用するか、という点が大事になる。

産業政策は外貨をどう獲得するかとなるが、高山の場合は、地域の内需をどう活用するか、地域の産品を地域でどう消費するかという、地域の暮らしとどう関連付けるかという視点で検討する必要がある。

また、産業という言葉に当てはめるのは適当ではないが、健康、医療、介護、福祉分野に間違いなくこれからは雇用という言葉がくっついてくる。雇用という観点も含んだうえで今後の医療や福祉も考えていかないといけない。決して儲けるという話ではなく、雇用を生みながら過疎化高齢化が進む高山でどうそれに対応していくかという高山モデルを構築する。

更に、高山の中心の話だけでなく周辺地区と高山中心部をどうつなげるか、新しい人の流れ、雇用の流れが生まれるんだと思う。そういう点で、医療・介護・福祉を欠落さ

せると、雇用を創出する機会がなくなり意味がない。雇用創出という点から深堀させるべきである。

体制については、市町村合併が行われている中、それぞれがどのように連携して高山をつくっていくのかと考えていくべきである。各地の町衆といった組織での新しい地域内での高山の連携をするべきである。“飛騨高山”として飛騨という広域の連携も考えてみても良いのかもしれない。

人材も、外部クリエイターも多様に集めるための企画として、アートイベントの開催などで様々な人が様々な動きをする。それを活用させて頂くような仕組みを考える。

育成という意味で、子ども達が自分たちの地域の稼業、手仕事の現場をみることで、こういうことが高山で昔から行われていたのかと実感する。実際に見ることで新しいアイデアが生まれてきたり、自分たちならこうしてみようというように、伝統を繋ぎながら次へステップをするための教育が必要である。今、教育で一番足りないのはフィールドワークである。それが出来ていないため、地元のことを知らないで外へ行ってしまう。だからフィールドワークで高山の伝統工芸を知ることが大切である。

広域連携については、様々な産業分野で高山が持つ地域の大きさ、どこをコアな地域にするかは各地域によって温度差があるため、そこは行政の枠をとっぱらって広域連携に取り組んでいければと思う。地域の中でため込んでいるお金をどれだけ活用できるかをぜひやっていただきたい。行政の補助金に頼らず地域内の資金活用による起業支援や介護福祉サービス等、雇用創出のためのお金を生み出せるよう、行政と地域金融機関、市民が共に考えながら取り組む。その旗振りを行政が行う。

(佐々木) 各委員の事前配布シートの補足、説明を有難うございます。同じような問題意識や取組みのご意見が多かったが、実際に良い技術はあるにも関わらず何を造ればいいのか、どう売ればいいのか分からないというのは致命的である。昔はそれでよかったが、最近では似たような観光地がでてきており、そこを打破するためには、地元だけだと売れるものを造れないため外部人材を入れる、これは間違いなく必要である、ということが共通認識でいいか。

(臼井) 外部人材をどう入れるかですよ。

(矢島) そこが一番重要な議論で、そのやり方を間違っている市町村が多いように感じる。

(臼井) そうです、切りたくても切れない。お互い「おんぶにだっこ」の状態になる。なあなあな関係が一番よくないと他の市町村の事例を見て思う。

(佐々木) 高山市も今までで外部人材を入れたことはあると思うが、成功事例などがあれば教えてほしい、逆に継続して取り組んだ分野の売り上げが上がった等、ご承知であれば教えていただきたい。

(商工課長) 平成24年ごろ、岐阜県アドバイザーに春慶の新作商品の開発を依頼した。ワイングラス、ティーカップ、今の生活のニーズに合うと思うものの製作はしており、一部首都圏のレストランで使用してもらっている実績はある。

(佐々木) 開発はしたけど、販路の問題ということか。

(商工課リーダー) ワイングラスではなく、県の事業で、外部のデザイナーによるスープカップや、パターン化された春慶の斬新な形を製造してもらったり。それがどう効果があるかというところあまりでていないのが、現状である。過去にも春慶組合で独自に外部デザイナーにデザインしてもらっているがヒット商品等の事例はない。

(臼井) ヒット商品をすぐ生み出すのは難しいと思う。その外部人材もデザインするだけでなく、デザインと販路も考えてもらわないとデザインしただけになり、その作品に対してきちんとした責任が生まれない。

(商工課リーダー) 県の事業もデザインでという話で、次年度以降は自分たちで販路拡大してくださいという形だった。職人さんは商品化すること自体非常に苦勞をしながら製作していたが、その苦勞の割にはなかなか販売が思わしくなく、この点も非常に苦慮している。

(臼井) 結局コーディネーターなどが入ってきたときに、その方がいないと自分たちでは何も出来なくなってしまうのが一番怖い。自分たちで自立していかないといけない。最初はその外部人材の人に教えて貰うけど、地域内の人が営業マンとなり自分たちでその道を作っていくという気概がないと、どんな外部人材が入ってもその取り組みは一過性になってしまう。そのため内部である地域人材の育成や、その分野に携わる人の意識改革も必要である。

(商工課長) 春慶は分業制であり、販売は問屋さんに任せてしまっているのが現状である。

(臼井) 本当は産地問屋さんがやるべきだが、それでは今までのマーケットしかみていないし、急に広いマーケットをみてみると言われてもやはり今までの経験が邪魔をする。そこで、産地問屋の役割を果たしてくれる地元の若い人や市役所の担当者にもっと意識を持ってもらわないといけない。分業すれば産地問屋がいるからその人が言うとおりに生産していればというのが今までだった。しかし売る人も作る人もそういう気概を持たない限りは難しい。

(商工課リーダー) 職人さんも高齢化していて新しい発想や製造を模索したがない。

(臼井) あっても入れたがらないかもしれない。それは若い人たちの意見を聞きながら上手く調整していかないといけない。根底の部分がなかなか変わらないのが現実だから何か仕掛けが必要ではないだろうか。

(吉澤) 春慶塗はハレ使いの装飾品のものであるいは日常的に使用するものと2種類あるが、日常的に使用できるものは高山市民が使用しないとけない。祖父母の御祝い事などハレの日には贈答用として利用して貰うなど、高山市民が春慶塗をこのように認識しているということがベースにないと、単に製造して外部に売るとなる、あるいはもっと飛んでヨーロッパに売ればいいといった飛躍しすぎた話になる。

(臼井) 京都のお弁当箱屋さん、オーナーは日本に長期在留のフランス人で日本の色々なお弁当箱を作って海外に販売している。自分で産地にあって、これで作って頂戴と頼んで、自分で在庫をもってヨーロッパで販売している。春慶塗だとどう手入れすればよいのか等問題が出てくるが、そこを解決すると新しい方法ができるのではないだろうか。

(商工課長) 今の高山の子どもたちは春慶塗があること自体も知らないかもしれない。先ほどから教育というキーワードがあるが、子供たちが伝統工芸を見たり、体験したりする機会を充実する必要があるなど感じた。

(臼井) 洲さきの素晴らしいお膳立て、ああいうのを給食の代わりに、一年に一回子どもたちが食べられる機会があるだけでも変わるかもしれない。一位一刀彫のお箸や器を使ってお食事をするだけで全然違う。私たちだって非常に印象に残った。

(矢島) そういう機会はとても大切である。金沢の21世紀美術館は年に一度必ず小学生を無料で招待する。その際に、両親ときたら無料になるリピート券を配布している。どういうことかという、美術館に興味のない親は子どもを美術館に連れてかない、という教育の負の連鎖があるため、それを断ち切るために、すべての小学生を美術館に招待し、子どもをきっかけに家族で美術館に来訪してもらうようにしている。子どもにいかに関心の資源を開放するかが大切であり、子どもをきっかけとして、子どもが親に話し、親御さんに興味を持ってもらって家族で訪れるということに繋がるかもしれない。恐らく大人にPRしてもなかなか興味を持ってもらえないが、子どもの声には親御さんは耳と傾けるので、子どもをターゲットにまですず入っていきその次に大人という戦略が一番効果的である。

(臼井) 高山の食を地域の方に知ってもらうためには、子どもと一緒に食べてみるのが良い。ハウレンソウとかトマトとか高山野菜がたくさんあるし。また洲さきも非常に良かった。少量でも良いから、地元の野菜を使って地元の形で食べるということはどういうことなのかということ、親子で食する会など市内のレストラン等と連携して開催することは可能だと思う。

(矢島) 市内のレストラン等で、伝統産品を購入する際に補助をつけるという取り組みをしている自治体もあって、それが良いかどうかは賛否両論であるが、市民や観光客が良く赴く場所にそういうのがあるのは間接的に非常にいい効果があるのではないだろうか。

(佐々木) 工程を分けて、製造工程に外部人材をいれるだけだと後の工程の販路に繋がらない。あとの販路までを考えながら、技術を生かして新しいものを製造していかないといけない。そもそも地元の人が使わないものを、外に売り出すこと自体無理がある。それなら地元の人が生活に根差した伝統工芸品を日々使用する、あるいは貴重な伝統工芸品を誇りに思うという環境作りが必要である。

(川上) 春慶塗などは昔は各家にあったし、生活そのものが春慶塗だった。酒蔵もなぜあんなにあるかという、高山の人間は山ほどお酒を飲んでた。売るための酒ではなくて自分たちが飲むためのお酒だった。このように生活そのもので産業が生まれてきたから、産業構造が変化しているということは生活そのものが変化してきたということになる。生活の変化に産業が対応できていない原因は2つあり、1つはデザイン力など生活に根差すようなものが作れなくなっている点である。もう1つはグローバルな世界になってきている点である。日本食が世界文化遺産になったということで日本食とお酒をセットで販売することができるだろうし、この2つの原因に対する戦略があるのではないだろうか。つまり戦略として、伝統工芸



品のレベルを変えないでその高価値そのままを提供する方法と、商品をマーケットに即して変化させていく方法が考えられうるのではないだろうか。

(佐々木) 先ほど臼井委員からお弁当箱が流行っているという発言があったが。

(臼井) 海外で弁当箱が非常に流行っている。幕の内弁当箱だとか。物凄く高いものを造るのではなく、使いやすい春慶塗の弁当箱等を作って海外に売り出してみたら早いのではないだろうか。

(佐々木) 販売戦略としては、弁当箱と日本食とをセットで売り出すこと（高価値のまま）、海外の人が食べるようなボリュームが大きい日常的に使用できる弁当箱を開発すること（商品をニーズに合わせて変化させること）、高山市民が日常的に使用できるものを開発していくこと、大きくこの3つを確実に進めていくということで市の所管部はどうでしょうか。

(矢島) 地元市民が使用しなくても首都圏や他地域で需要がある商品もあると思うため、地域を同一と捉え混同してしまうと、どこにもささらないエッジの効かない商品になってしまう。

(佐々木) 何を売るだけでなく、誰に売るということも考えた上で売らないと、県や国の補助事業に飛びついて終わりというぶつ切りの取り組み方ではなく、戦略もってマーケティングの中でターゲティング決めてステップ踏んで継続的に取り組まないといけない。市としては取り組んでいるがその効果がないと負の連鎖が断ち切れないのではないだろうか。

(臼井) 伝統工芸品を高級品から日常品まで分類し、工芸品ごとの対象となる顧客ターゲットを絞り込み、一つ一つの工芸品にロードマップを作成していった方がいいのではないだろうか。間違ったステップを歩むと手戻りが多くなる。

(矢島) そのロードマップを作成した上で、ではどの外部人材を採用しようか、という段階になりますよね。

(臼井) そうですね、その分野に精通した外部人材を採用することになる。その前に皆さんは関係者にヒアリングをするなど、フットワークを軽く取り組んでみるのも良いのでは。

(佐々木) 3名の方から共通して出てきている箇所は、農業分野である。農産物の出荷はJAへしているという点で、非常にもったいない。良い農作物をつくっているが流通で手を抜いている。

(臼井) JAを通すと出荷後どこで販売しているか全然分からなくなる。だから高山産のハウレンソウはお店で見ることがない。

(矢島) JAを通すことで、農作物が工業製品のようにになってしまう。食料供給のためにはJAの役割は必要であるが、自ら販売を行うことで、こだわりの手仕事感が生まれ農作物に高付加価値をつけることができる。

(臼井) 先ほどの京都の八百一は、野菜を仕入れても時間がたつと傷むので、調理して販売する。だからロスがない。調理するといっても、完成品ではなくその一步手前の下準備の段階まで調理したものを販売し、最後の一味を家庭で加えてもらう。そうすると家庭の味にもなる。そういうものが高山にもほしい。以前の委員会の帰りがけ、高山のスーパーに行ってネギを買った。高山のネギは全然味が違う。

(矢島) 臼井委員は、高山市でたくさんの野菜やお肉などを購入して、東京に持って帰った。その行動力は見習うべきですね。

(臼井) 全然味が違う。美味しいものがスーパーに販売しているから買ってみたい。観光客が訪れておいしい野菜を買ってもらえるような、そういったスーパーが高山にたくさんあるといいなと思った。

(吉澤) 群馬県の<sup>くにむら</sup>六合村というところの六合野菜を、彼らは販路としてどこに持っていかうかとなったときに、コストをかけて東京に持っていくのではなく、隣の草津温泉になった。そういうところで温泉客が野菜を買って帰り、そして美味しかったと口伝えに広がっていく。高山野菜も、奥飛騨温泉郷などで直売してみてもいいかもしれない。

(臼井) 本当は道の駅には直売所を置くべきである。

(佐々木) 実際奥飛騨温泉郷では、高山の野菜なり食材なりを売りにして提供しているのか。

(川上) 強かにしている人はいる。そういう人を市がどういう風に求心しているかを尋ねたい。例えば野村農園さんなどは東京のレストランと提携しており、そういう人を市がどうバックアップしていくかが重要ではないだろうか。

(臼井) 実際は、宿泊なしの飛騨牛のランチ5000円付日帰り温泉という商売をしているところもあると聞いている。

(佐々木) このように個別に流通経路を見つけて取り組んでいる業者に対して、市としてどう支援しているのか。

(農務課長) 6次産業化に対してコーディネーターの派遣などを行っているがまだ2年であり、そういう取り組みは20件である。高山の果樹農家は基本的にはJAなどにはほとんど通さず直接販売しているため、市としてはこのような果樹農家への育成も考えていきたい。東京での高山市のイベントの出店参加の案内を、先ほどの20件の農家とこの朝市の果樹農家等にダイレクトメールで出して募集を募って、市としては繋ぎ役をやっているがなかなか継続していかない。野村農園は70種類ほど作物しているが、他の個人農家はハウレンソウだけなど作物の種類が少ない。JAに出荷しているとそれで満足してしまいがちになり、単作型農業になってしまう。高山野菜の魅力がトマトとハウレンソウに集約しすぎている。

(臼井) 野村農園さんの場合は多品種少量で栽培して自己完結できるようになっているけど、普通はそういう農家は少ない。それなら多品種少量で栽培している農家を数十件集め組織化して、一年中数種類の野菜を販売できるシステムを作ってみてはどうだろうか。

(農務課長) その通りで、昨年もホテルオークラで、コーディネーターを介在させることで飛騨の数種類の野菜を食材として使用してもらえたことができたが、ここでコーディネーターなしでハウレンソウだけ注文するとなると、単品で農家ごととの取引になるため一過性に終わり継続的な取引が出来ない。そのような課題等は整理はしているが、それを取りまとめるコーディネーター役の採用がネックになっている。

(臼井) コーディネーター役は最初は役所とか県外の人でもいいとは思いますが、いかにコーディネータ

一を地元で育てるかが急務である。人材育成とはそういう部分になるのかなと思う。

(農務課長) 今仰ったように、結局市がコーディネーター役として立ち回るがかなりの労力を費やしているため、そうするとなぜ市がそこまで肩入れをしているのかと組織内外から指摘される。組織内外からの理解を得るためにも、そういう専門チームかなにかを作り専属的に取り組んでいかないといけないのではと考えている。

(臼井) 高知県では地産外商公社という専門的に高知産物品の拡販に集中的に取り組んでいる組織がある。そこが「まるごと高知」というアンテナショップを実質運営している。地元高知の自治体職員も出向で2年程出向しており、その後地元に戻り経験を生かした職務に就いているようだ。ここに至るまでに苦労が多かったみたいではあるが、今は仕組みとしてようやく上手く循環している。まるごと高知は当初年商3億円目指していたが、飲食の伸びが非常に良いため物販のロスがカバーできており、年商目標を軽く突破している。飲食は高知県産の食材を使用しておりその辺のレストランより格段に味も良く、私の友人も一度連れていくと勝手にリピーターになっている。企業の接待やOLのランチなどにも利用されている。また高知県内の中学校の学章がついたノートがあり、伝言板となって、同じ学校や同郷の人が集うきっかけづくりをしている。東京でアンテナショップを開くとなると本腰を入れないといけない。アンテナショップを開くとなると何かの仕掛けが必要である。今の事例は東京出店の場合であるが、私は、高山はまずは名古屋でアンテナショップを試してみても良いと思う。

(佐々木) 常設で、一次産品や料理を食べられる場所はあるのだろうか。正直言うと、高山の野菜はなかなか分からないし、何かのフェアをしている割にはなかなか効果に繋がっていないのかなと感じている。

(臼井) 高知県の物産展の報告を受けていて、物産展はあまり効果がないものと感じている。それはただ商品を見せているだけで売り上げには何も貢献していないためである。地元から東京の物産展に赴く交通費に見合う効果が出ていない。そのため一番取り組まなければならないことは常設の場所を作ることである。百貨店の隅で一年間物販をするだけでも、その地元産品を知ってもらう機会になる。

(矢島) 私たち和えるの催事の取り組み方は、催事の前や開催中に地元メディアやSNS媒体で必ず告知を行わず知っていただく機会を作る。また、ただ催事を行うのではなく、予め常設を前提にお話をさせていただき、社員を催事場に派遣し1週間自分たちで説明をし販売を行う。その間に、派遣された私たちの社員と百貨店側の社員さんが協力して、お客様の反応を見ながら一緒に販売方法を考えていく。催事をイベント的に開催しましょうではなく、常設することを前提に催事に挑戦するくらいの気持ちを持たないといけない。そうしない限り、一流百貨店に催事で出店したね、良かったね、また来年も出たいね、という気持ちで終わってしまう。

(佐々木) 市として催事への支援だけで満足している状況なら、市としてそんな仕事やらない方がまだ良い。催事を担当する市役所や農家、伝統工芸品店の人は営業能力やセンスもない状況

だからこそ、矢島委員や臼井委員みたいに商売へのエゲツなさを持って催事に参加し成長するんだという気持ちを持たないと意味がない。営業能力やセンスを磨いていき成長する機会として催事に参加するならまだしも、このままではただ催事に出店しましたと永遠に繰り返すだけになる。

(臼井) 6次産業化を支援していると言っていた20件の農家さんに、実際に自分で販売するとはどうということかというのを自覚してもらわないと。

(矢島) 成功事例として秋田のネクストファイブという、5軒の日本酒蔵元の30代40代当主が自主的に集まって、秋田の地酒をどうやって1本当たりの価値を高めて拡販していくかという活動をしている団体がある。彼らの取組みは東京の雑誌で取り上げられ、地酒専門店で彼らの商品を取り扱っている。秋田の人でもそのお酒は限定出荷のため、簡単には購入できるものではなく、そのお酒の価値を理解して販売して下さる、こだわりのお店でしか購入や飲酒ができない。経済面でいうと、最も高い価格で購入してくれるお店に最良の商品を出荷することが一番の利益の最大化になる。また、5つの蔵が自主的に部活動のように集まって取り組んでいる点が非常に面白い取組みである。高山の農業でも同じように、農業に従事するやる気のある若手を何人か集めて、お酒を飲みながら、最近はこんなことを考えている、こういう企画をしてみたいね、など自主的に集まり何か一緒になって取り組みができるようなきっかけ作りの場を設けることが大切である。

(臼井) アップルパイもそうで、バラバラで製造販売するより果樹農家が一緒になって取り組んだ方がより利益が高くなるのではないだろうか。

(佐々木) 市が支援している6次産業化に取り組む20件の農家さんは、連携して自主的に行動できるような方々なのか？

(農務課長) はい、その方々は自ら法人化するような意欲が高い方ではあるが、まだ支援自体が2年程の話なため、様々なものにトライしながら育成中である。ただトマトに特化してしまいそこから抜け出せていない。トマトに関連したトマトジュースやピューレ、ドライトマトを作ったりと同じような商品ばかりが出来てしまうため、その20件内でライバルとなってしまう。

(佐々木) 20件総体として高山の農業ブランドが高まるような取組みにはなっていないのですね。

(農務課長) なっていない。

(臼井) トマトって結局ピューレやジュースといった加工品しかないし、皆が同じようなものを作ると売れない。

(農務課長) 20件中4件はトマトを、その他はドラゴンフルーツ等のジャムを生産したりしている。

(矢島) 日本酒と同じように、別々の品種をブレンドしてみるのはどうだろうか。それぞれトマトジュースを片手に試飲会や飲み会を開いていて、これが美味しいとか、この品種とあの品種をブレンドしてみてもどうかなど、農家同士の緩い繋がりを設けてみるのはどうだろうか。私がプロデューサーを務めている弘前市では、私が訪問する度に地元の職人さんとの飲み場を設けていただいている。その場は固い場ではなく、みんなで夜ご飯を食べましょうという気

軽な会である。しかし市の担当者と私の中では雰囲気づくりを考えていて、そこでは同業者同士が気軽にお互いのやっている事業を聞いたりすることが出来るし、また、店主とその息子が連れ合わせて参加したりするなど、世代間、世代内交流の場にもなっている。

(臼井) 全国どこの6次産業化もほとんど採算があっているところはない。加工食品では採算が合わないため、6次産業化の取組みを再検討し、やはり生食用をグレードアップさせて販売してこうと画策している。例えば赤い色だけではなく、青色のトマトなど。トマトの6次産業化というとすぐトマトジュースやピューレを作りがちで、ラベルだけ多少違いがある程度であり新鮮味がない。また、全国での競争が激しい。今の6次産業化に対する取組みでは発想の転換がされていないという点が一番の問題点である。

(農務課長) 6次産業化は、農家の自立や農業の所得を得るためにということで取り組んできたが、誰も巻き込まない6次産業化では意味がないと実感している。そこで、新たな取組みとして、業者から宿讎カボチャのペーストがほしいというリクエストがあったため、たまたま6次産業化でペーストに取り組んでいる業者がありそこに委託して製造してみた。このように1つの取組みに様々な企業を巻き込んで連携していかないと今後の広がりが少ないと感じた。

(臼井) 巻き込んでいかないと新しいものが生まれにくい。ペーストなどで業務用に販売した方が多量の出荷となり利益としては高いかもしれない。生食用として販売できないものはペースト用に販売するなどしたらより利益が出る。それと直売所を上手く活用できるようにしてみれば。

(佐々木) 先ほど臼井委員からルイ・ヴィトンの森という話があったが、森林資源が豊富な高山市にとっては、森林資源の活用が大命題でありながら何も進んでいない。企業と連携しながら、かつ、ただ企業の社員とその家族が間伐をしに来ますというレベルではなく、そこに外部から人を呼び込むような取組みを市や旧町村は行っているのだろうか。

(農務課長) 毎年プレゼントツリーという取組みをしていて、記念日等に1パック 3,500円の出資で、植樹証明書をプレゼントする。またウルトラマンに来てもらい植樹を一緒に行うなどのイベントも開催している。さらに、千代田の森といって東京千代田区と高山市が連携して、高山のものを東京でPRしてもらい高山にも足を運んでもらえるようなイベントの仕掛けを画策している最中である。

(臼井) プレゼントツリーで植樹した後にまた高山に来訪する方はどれくらいいるのか。枝垂桜がきれいな糸魚川では、100年後に立派な桜並木になるようにと日本全国から桜が集められ、毎年その期間に桜並木に来てお食事をして、自分の植樹の成長を観察して楽しむという面白い取組みが行われている。それと同時に街の変化や桜の変化なども楽しむことができる。このように、記念植樹や毎年楽しめるようなイベントに招待できるよう、招待者の記念日等を管理する顧客リストを整理してみた方がよい。

(農務課長) 特に県外の人には毎年高山祭と併せたプログラムを提供しているが、それにより来訪してくれる人の数は計っていない。

(臼井) 一度来ると来年も来たい、楽しかったと周りの人に口コミで広がり、その周りの人も次第に

来訪するようになり…と広がっていく。

(川上) 高山市の産業は春慶塗とかあるが、家具を担っている業者に対して他のご意見はあるだろうか。比較的高級な家具を製造している業者では高価なダイニングテーブルは売れるのか、そういう経営感覚やブランド化について委員の皆様のご意見があれば。

(農務課長) 日本一大きい森林面積を持つ市であるが、家具には広葉樹の<sup>なら</sup>を木材として使用することが多いが、高山では杉やヒノキしかないため高山市内の工業で木材を利用することはあまり行われていない。ただ、飛騨産業さんは高い技術を持っているため新しい試みに取り組んでいる。

(矢島) 木の種類はあえてこの杉やヒノキを植林していたのか。

(農務課長) 建築ブームとともに建築材としてこれらを植林していたが、間伐をしてもその 70%が山に埋もれており利用されている間伐材の割合は 25%のみである。

(矢島) 今後、市として戦略的にどのような木を植林をするかの中長期的な予定はないのか。

(農務課長) 実際に植林している地域もあるが、市として全体的に取り組むことは考えていない。まず山に入る人がなかなかおらず、山の手入れをすることで間伐をするだけになってしまい、その次の段階までは考えきれていない。

(矢島) このような木材に関する相談は多く、杉やヒノキを上手く活用していきたいと思っている。どういう木を戦略的に植林していくか考えていくことも大切なのではないだろうか。間伐して山の手入れをするのも大切だが、山に何の木を植えたら人間と自然に双方にとってよい生態系を生み出すことができるのかを考えてみたり、もしくは案があるだけでも、方向性は変わらぬと思う。西粟倉という地域では先進的な取り組みをしていて、一般家庭で床に木のタイルを敷けるような商品を開発している。あとはトビムシさんでも、間伐した割り箸を 1 人がまとめて何膳かで購入する仕組みを作っている。2 者とも間伐材の利活用や戦略的に森林資源の活用を考えており、地方の木材業の中で木材のブランディングに上手く成功した事例として挙げられる。

(吉澤) 西粟倉は森林組合が非常に大きい存在であり、その森林組合をどう利活用するかと考えた時に、そこに個人名で所有している山林の使用権も集めて、できる限り広域的に間伐をしている。更に、民間が入って運営会社を作って、木工をどう活用するか考えたり、ヒノキが多いため杉の活用はあまりできていないが、ブランディングに有名クリエイターとの連携を試みたり、割り箸への活用、あるいは子供用の遊具への活用などに取り組んでいる。西粟倉地域は自然林や人工林が混ざっており、グリーンツーリズムとして恰好のモデル地区としても注目されている。高山で、杉をどう利活用するかに取り組むときには高山市の飛騨産業が中心的な役割を果たしてくれるだろうと思う。杉材を利用してどのような新しいデザインを生み出すのか、また杉材を利用した工芸の製造などに西粟倉も取り組んでいる。高山も同じように杉材を利用した製品づくりに取り組んでいるのではないだろうか。間伐材の利活用の 1 つとして木質バイオマスへの活用も考えられるし、今後ますます間伐材の

活用方法が多くなるだろう。

また、オリンピックを間近に控えると恐らく木材の建築の需要が高まるのではないだろうか。また技術と供給と全体の仕組みづくりに高山がリーダーとして関わっていくのではないかと期待している。

(佐々木) 新しいデザインの開発、広葉樹ではなくヒノキや杉を活用した家具の開発、この2つが必要な取り組みであるということか？

(吉澤) そうですね、杉は柔らかいため難しいかもしれないが上手く杉を利用すると新しいデザインができやすいのでは。

(佐々木) 販路の観点から何かないか。

(吉澤) まずはミラノサローネ（国際家具見本市）等を目指して、参加することではないか。新しいデザイン力をつけてそれくらい飛びぬけて海外にどんどん販売していかなければ、恐らく国内の需要を作り出すのは難しいだろう。そういう点から今後は木材製品の海外輸出の方向性も高まると考える。

(佐々木) ミラノサローネの出展のために飛騨産業さん等の地元の方は海外へのマーケットも実際に考えて動いているのだろうか。

(商工課長) はい、飛騨木工連や飛騨産業さんを中心とする木工関係事業者が、実際にここ2年程フランス、イタリアの見本市に飛騨家具を出展している。

(臼井) そう考えると、外資社長が居住するような東京にある外国人向けのマンションがあるが、そこでセットされている家具を供給できるよう提携していくと、高値のままで飛騨家具を売り込めるのではないだろうか。元々、六本木やミッドタウンなどは会社が借用している高級マンションも多いため、個人負担ではない分、受け入れてくださりやすいのではないだろうか。家具は高値になると一般家庭には向いておらず、それなりに相応しい方の家に置いておくと飛騨家具のブランド価値は高まるし、そのような需要が高まるとそこに市場が開拓されていく。間伐材に関しては高知四万十で行っているのが、薄く切り落とした小さい間伐材で、それをお風呂の浴槽に入れるとヒノキの香りが漂うという、面白い商品がある。それはただカットされているだけで他の加工は特にされていないため、無駄なコストが掛かっていない。

(佐々木) 時間が迫っているため2点ほどご意見を頂ければと思う。観光も商業も含めて、地場産業なり農業なり相乗効果を発揮するためにはどうすればよいのか。ただの見世物の工房ではなく、本物の工房を街中でみせればよいのではという意見もあったが、その他の意見はないか。

(臼井) 観光における食べる・見る・作るというのは商業と密接な繋がりがある。その中に食のお土産商品は加工食品しかなかったが、生鮮品を入れてみると今までのお土産の括りとは異なるお土産品が出てくる。駅前の観光案内所等で春夏秋冬の高山野菜を販売してもいいのではないか。高山は朴葉ミソも有名かもしれないが、生野菜の方が自分で調理しやすいという側面もあるため、生鮮品のお土産として高山野菜も考えてみたらよい。

新しい土地を知るためには観光が一番手っ取り早いため、観光を入口として高山の食文化等

も併せて紹介できたら良い。

(矢島) 観光客も多く訪れる旧城下町の中に、道の駅みたいなものを設置してみたらどうだろうか。

(商工課長) まるっとプラザという地元野菜や特産品を販売するアンテナショップがある。今回の視察ルートでは時間がなくてあまり視察はできなかったが。

(臼井) 従来の一般的な商店街ではなく、空きスペースなどを利用して旧城下町内に設置した方が良い。

(矢島) 私も月の2週間ほどは地方滞在することが多いが、その際に必ず道の駅に行くようにしている。そうすると東京では珍しいものを実際に手に出来たり、購入できる。意外にこのような農産物が観光客にとっては非常に珍しくて嬉しいと感じられる。加工されたお土産よりも、地元のおばちゃんにこうして食べると美味しいと教わった、その地域ならではの食材を家に持って帰って調理して楽しんでいる。

(臼井) 清見の道の駅で直売所をしているから、そこから農作物を仕入れてもらえば、その道の駅にとっても利益が出るし、市は空き店舗を貸すだけでいい。

(商工課長) まるっとプラザはそんな形でやっている。

(臼井) あそこに一度行ったことがあるが、私はあまり買いたいという気持ちにならなかった。

(佐々木) 道の駅は、広くてたくさんのお土産や農作物などが陳列されているというイメージがあるが、あそこは狭い空き店舗を利用しているだけに見える。

(臼井) また陳列されている商品もトマトジュースやジャムなど加工食品ばかりである。それが野菜の横にそのようなドレッシングやら加工食品を並べられていたら、まだ購入したくなるかもしれない。

(商工課長) それが野菜はなかなか場所をとるのが課題である。

(臼井) 場所をとってもいいし、道にはみ出してもいいので、その方が絶対に観光客が入る。

(佐々木) 最後に、委員に本日の総括や第3回目に向けたご意見を頂きたい。

(吉澤) 雇用創出という点から、介護医療や福祉は外してはいけない論点ではないか。

(佐々木) 地域内で確実に需要を生む分野として外してはいけないテーマですね。

(臼井) 2点あり、1点目はどう実行プランを策定するかであり、2点目は地域内での資金活用の方法である。補助金をばらまく形ではなく意識有る業者を選定し、お金を渡すだけでなく、立ち上げから継続するまでの経営指導もセットにしていかないと成功した試しがない。事業立ち上げ前に経営に関する教育を受講したのと、反対に事業立ち上げ後にその教育を受講したのとでは、企業の衰退傾向が違う。

(矢島) 次回は教育について話していければと思う。教育は全ての原点であるため、高山市に生まれ育った子どもたちにどのような教育を行うことが、高山市の発展に繋がるかを議論できればと思う。

(川上) 教育の優先度を高くして頂けて有り難い。今回は特に話題には上がらなかったが、飛騨高山から東京へ修学や就職で出ている人たちのネットワーク形成も大切ではないかと思う。その



人脈の広がり、観光や産業面で広がりやすい。高山から上京している人たちのネットワークも作ってみたら面白いかもしれない。地元高山に残る人たちと上京している高山出身者の力を合わせた「高山の総合力」として東京というマーケットにアプローチしてみてもいいのではないだろうか。

(臼井) まるごと高知では、実際に高知から上京している人たちのネットワークを形成している。何か分からないことがあればそのネットワークの誰かを通して次の商談につなげることが出来る。

(佐々木) 市からは特にご意見はあるだろうか。

(企画課長) お忙しい中有難うございます。行政と民間とのかかわり方の線引きが難しいと感じており、厳しい意見を頂きながら、営業マンとして行政自体も変化しなければと痛感している。第3回目も宜しく願います。

### 3 閉会

(佐々木) これを持って、第2回産業戦略の有識者会議を終わりたいと思う。有難うございました。