

## 第5回

東北OM勉強会 in 栗原  
地域資源のブランディングによる  
地域活性化を考える

2010年11月15日(土)、宮城県栗原市(市民活動支援センター)を会場に、第5回目の勉強会を開催しました。今回は、茨城県木内酒造合資会社常務取締役である木内敏之氏をお招きし、「地域資源のブランディングによる地域活性化」をテーマに開催。OM会員など約60名が参加されました。

## 基調講演

## 『小さな造り酒屋から世界への挑戦』

## 将来の酒造りへの危機感から始まった経営転換

木内酒造の歴史は、1800年頃、酒類の醸造を始め、幕末の志士との交流から「菊盛」と銘々されたと伝わっています。以降、典型的な酒造メーカーとして酒造りを営み、私の父の代で法人を設立し、現在に至るわけですが、私が茨城に帰ってきて会社に入った際、杜氏の高齢化や雇用形態、酒造りの技術を外部に委託する危険性などを目の当たりにし、将来の酒造りへの危機感を募らせておりました。

そんな折、故妻屋弥生さんと出会い、互いに夫婦でよくお酒を飲んだり親交を深めておりましたが、彼女と今後の企業の在り方についてよくお話をしました。彼女は、当時、(財)日本交通公社の地域調査部に在籍し、地域の財産を発掘し、それを観光に結び付けるプランナーとして活躍されていた。そんな彼女から助言されたのは、76年に大分県の平松知事が発表したまちづくり基本方針にあった3つのキーワードです。

①全国・世界に通用するローカルなもの ②自主自立や創意工夫があるもの ③きちんとした人づくりから生まれるもの。

その言葉を我々、酒造業界に当てはめるときにどうなのか、考えてみました。

日本酒は確かに全国、世界に通用するものとしては間違いない。ただし、ローカルなものなのか？ということが引っかかりました。当時は、全国のコンテストで賞を取ろうと躍起になっていて、どのメーカーも兵庫の山田錦という酒米を高額で購入し、酵母も良質で有名だった熊本産のものを購入し、更には名杜氏と呼ばれる杜氏さんを全国から引き寄せて、造っていたわけなので、まったくローカルな素質は欠けていました。

更には、自主自立、創意工夫も全くなかった。毎年、単に昔からの慣例で酒造りを行っていたわけだから。そして、人づくりの要素も全くなし。当時、杜氏さんは、秋から雇用し、翌年の3月31日には退職するというような雇用形態で、人づくりという観点が全くありませんでした。

## 酒造メーカーとして生き残っていくための新たな

## システムづくり～ビール醸造への挑戦～

このような状況の中、H5年の法改正により、大手ビールメーカー以外にも条件をクリアできればビールが造れるよう規制緩和がされたことをきっかけに、関東地方では初めて木内酒造が参入したわけです。

この規制緩和で、この東北地方でもビール工場が次々とできました。そのほとんどは、第3セクターであったり、まちおこしの一環として、ビール工場と併設してレストランをつくらうというような形だったと思いますが、木内酒造の場合は、あくまでビール醸造を機に酒造メーカーとして生き残ろうとして着手したものです。

先ほどお話したように、社員を雇用しても日本酒造りは冬からの仕事で、夏場の仕事はありませんでしたから、ビールづくりを始めることによって、夏場はビール、そして冬から日本酒造りという新しいシステムを取り入れることで、雇用の土台をつくれるのではないかという思いで着手したわけです。

しかし、順調に進んだわけではありませんでした。まずは設備導入。通常1億円以上かかる設備導入のための資金がありませんでした。しかし、当時、海外での経験を踏まえ、先駆けとして既にインターネットを利用する環境を整備していたこともあり、アメリカのメーカーと直に取引し、自分たちで設備を設置してしまいました。まるでプラモデルを作るような感覚で友人たちと一緒に。これで、かなり安価に設備導入することができたわけです。

そして、次のステップとして、どうやってビールを造るのか？ということ。

大手メーカーを定年退職された方を雇用するのに、年間1千万円が必要と言われて、独自にブルワーを探すことにしました。アメリカのHPIに求人広告を掲載してみたら、スリランカでビール造りに携わっていたという一人の青年からの応募があり、採用しました。

その他、免許の取得についてもなんとかクリアし、木内ビールの醸造がよいよスタートしたわけです。

## 世界に通用するローカルなものづくりへ！

木内ビールのブランドは「ネストビール」。このロゴには現われている我々の思いは、世界、全国に通用するローカルなものという視点に結び付いています。社の住所地の大字「鴻巣」を用いて、「鳥の巣」のビールとして、ラベルを作ってもらったものです。

そして、自分たちで設置した設備と日本酒製造の技術を融合させて、自主自立、創意工夫のあるものを造っていき、更にはきちんとした人づくりから生まれるよう自前の製造スタッフを育てていこうと、酒造メーカーにはなかった3つのポリシーを考えながらビール工場が出来上がったわけです。



木内酒造合資会社(茨城県那珂市)  
常務取締役 木内 敏之 氏

## 地ビールブームの終焉からオンリーワン事業への展開☆

その後、97年から日本のコンテストで第1位を受賞し続け、更には02年には**ワールドビアカップ**において、6部門の金メダルの中から選ばれる**チャンピオンビールに認定**され、参加した世界の683メーカーの頂点に立ったわけです。当然ながら国内でも大きく報道され、海外との取引も増えてきました。そのまま伸び続けたいところですが、ストーリーはまだ続きます。

日本における地ビールブームが去ってしまっただけです。日本でのお酒のブームはだいたい3~5年で終わってしまいます。約10年前には、赤ワインがブームになりましたが、今では山梨県内のメーカーの倒産が相次いでいる状況であり、同様に地ビールブームも始まって5年ぐらいで終わってしまい、00年にエチゴビールの倒産を皮切りに次々と倒産。木内酒造においても売上が最盛期の半分になってしまいました。

そんな状況が続く中で、打開策として考えたことが、他のビール工場は必ずレストランを併設していたが、木内酒造では、資金やノウハウが無かったせいで、当時、レストラン経営はおこなっていませんでした。このため、消費者との直のコミュニケーションが取れていませんでした。そこで、日本では**オンリーワン**である**手造りのビール工房**の新設に至るわけです。

これは、自分で自分だけのビールを体験醸造ができるもので、現在も継続して行なっていますが、基本的には土日は2ヶ月先まで埋まっている状況で、年間約600組の方々が体験に訪れています。

## 環境配慮の徹底から生まれた「木内梅酒」～「ゴミ」から「宝」へ！～

社の大きな考え方として、環境配慮を徹底して行なっています。その一つとして、ビール造りの環境負荷として、熱の放出と廃棄酵母があるわけですが、熱については徹底的な排熱回収を行ない、従来より40%の削減を徹底しています。

もう一つの廃棄酵母については、検討を重ねた結果、酵母に含まれるアルコールを回収し、その中から新製品を造るという技術開発に3年前から着手し、そこから生まれたのが**「木内梅酒」**です。

それまで単に廃棄していた酵母から新製品が生まれ、廃棄量も大きく軽減することができました。まさに**アイデア一つで、「ゴミ」が「宝」に変わったもの**です。

## 茨城で木内酒造がビールを造ること。それはまさに歴史上、必然的なもの！

3年前までは、100%外国産ホップと、外国産の設備を利用して製品化したものを外国に輸出していたわけですが、これは、ひょっとしたら大きな落とし穴になって、同じものが例えばベトナムなどで開発されたらコストが半分以下になるわけです。ここに気付いたときに、**次のステップ**として、**本物のビール工場をつくること**ではないかと考えました。

そういう観点で、まず日本でのビール醸造の歴史を調べてみると、実は日本にはもともとビール麦がないんです。無いものを明治33年に、金子丑五郎氏がアメリカの麦と四国のうどんの麦を掛け合わせて**「金子ゴールデン」**を育種したという歴史にたどり着き、しかもこの種がつくば市の研究所にあることを着き止め、早速15粒、いただいてきました。

同時に**茨城県におけるビール麦の歴史**を紐解いてみると、実は、**昭和45年には全国の25%を占めるほどの生産量**を誇っており、その裏作として、そばといもを作っていたという歴史が残っていたわけです。

その後、GATT加盟により輸入関税の撤廃により日本の麦が激減し、日本の麦ではビールを作れなくなり、大手メーカーも含めて99%が外国産の麦を使用しているという現在に至るわけです。

真のビール工場になるためには、どうすべきかということを考えて、歴史を調べていくうちに、昔、**茨城は日本最大のビール麦の産地であったというブランド**を持っていたという事実にとり着き、もし、この麦を復活させることによって、**茨城で木内酒造がビールを造ることに歴史的必然性が生まれる**のではないかという思いから、この15粒の麦から**金子ゴールデンの復元栽培**を16人の農家の方々の協力を得て5年前から着手しました。

そして、この麦から生まれたのが**「NIPPONIA」**というビールです。このネーミングも茨城ブランドではなく、あくまで日本ブランドとしての世界戦略という観点から、このネーミングとラベルマークにしたわけです。この「NIPPONIA」を木内酒造の次の戦略商品として、地域に根差したブランドとして発信していきたいと考えています。

## 食のブランド「な嘉屋」として、風格・伝統とモダン・おしゃれの融合へ☆

次に、これからの木内酒造のプランイメージをお話します。

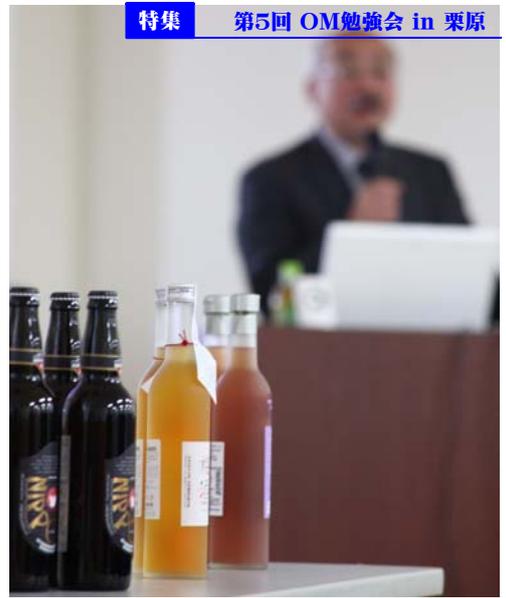
酒造りに関する材料費の80%が農産物です。従って、まずは**きちんと農業をやっている**という考えから、農業生産法人を設立し、酒米や野菜などを栽培し、生産された酒米から**こだわりの酒を造り**、その工程で発生する副産物を堆肥化し畑に還す。いわゆる**循環型の農業をきちんとおこなっていきたい**と考えています。

そして、新たなプロジェクトとしては、食のブランドとしてお酢を作っていますが、このお酢もお酒の廃液、酒粕、米ぬかから造っているもので、レストラン経営も含めてこれらを**食のブランド「な嘉屋ブランド」**として発信しています。

会議などでブランドイメージの戦略を議題になる時にいつも話すことがあります。それは、「酒蔵」からイメージされるものは**歴史、伝統、風格**などがあると思いますが、これは一つ失敗すると、不衛生、ポロというマイナスイメージも併せ持っているものです。

ですから、「な嘉屋」のイメージとして、酒蔵としての**風格、伝統とモダンで、おしゃれな要素を融合**させるよう徹底しています。

レストランでは、徹底して常陸野の旬や食材にこだわって提供していますし、更には酢醸造をメインにジャムやドレッシングなど新製品を創出しています。更には、茨城のビール麦栽培の裏作としてそばやいもを栽培していたという歴史を復活させて、本物の蕎麦を提供しております。



## 単なるモノ造り企業から、付加価値を創出できる企業へ！

酒造会社はもともと官営企業のような形で、国が値段を決め、国が売るところも決めていました。ところが、自由経済になって、お酒はどこでも売られるようになりました。そうすると、ブランドを持たない企業は生き残れないという時代に変革してきました。

ここで何をすべきかと考えた時に、社の基本的な方針にもなっていますが、「**単なるもの造り企業**」からは脱却しなければならないということ。

ものを造れるのは当たり前であって、お酒の楽しさを創ったり、健康や安全を創ったり、そのような**付加価値を創出**する木内ブランドを創ってこうと展開しています。

でも、これだけは変わらぬ基本コンセプトとして、①酒造りはもう190年になります。この**伝統的な酒造りは守って**いこうということ。そして、②**品質は必ず世界基準**ということ。実は、毎年約600本のワインも造っていますが、売っていません。なぜか？味はホントに美味しいのですが、1本当たりのコストバランスとクオリティの面で世界基準に達したら売っていきたくて考えているからです。

そして、③**酒文化の継承**です。これは酒造りに生きる我々の大事な使命であります。



### 木内さんへの質問タイム☆

**Q.** 木内ブランドのストーリーを考えると、木内氏の中である程度完成してから事業展開されているのか？それとも走りながら考えているのか？

**A.** 走りながらです。自分の仕事を考える時、経営者の仕事はやはりプロデューサーです。

マネジメントの部分も確かにありますが、やはり、一番の核は、新しいことへの発想、プロデュースだと思っています。

発想を出しては、社員も迷惑がってるようですが、我々はその創りをきちんと考え、系統立てながら発想をお話している。そして、それを社員がきちんとコンセプトに沿ってストーリー付けをおこなってくれている。

私は、いつも「ホントにお客様が求めているものなのか？」というところからの発想なんです。あとは、社として困っていることをどうしたらいいか？ということ。

例えば、廃棄物の処理量をどうにかできないかという視点で考えた時に思い浮かんだのが梅酒であったり。そんな観点で、ちょっとしたストーリーをプロデュースしてあげて、それを木内酒造の歴史などうまく肉付けをしていく感じなんです。



最後に、新しいプロジェクトを展開する際、必ず念頭に置くことは全国、世界に通用するローカルなもの、イメージが残るものを創っていこうということ。そして、もっともっと創意工夫できる点がないか、みんなで考えていこうということ。そして最後に人づくりとして、社には企業理念はありません。社員教育もしていません。それは、企業理念を持って、みんなが同じことを考える企業になってしまったら社員も企業も伸びないと思っているからです。

社員研修も一切ありません。それは、社員一人一人がきちんと自分で考え、ものを動かす人間になってほしいからです。みんなが**それぞれ自分の感性で動いてほしい**。ただし、**コンセプトだけは持ってほしい**。これが木内酒造のもの創りの考え方です。

### 地域ブランド イコール ホントにお客さんが欲しいモノなのか？

そして、絶対忘れていけないこと。

今日の勉強会では「地域ブランドを考える」という趣旨ですが、うちだったらこのような研修はしません。

なぜでしょう？それは、「お客様が欲しいものをつくること」だからです。

この勉強会では、自分たちが「地域にある」と思っているものを活用して、「自分たちが創りたいもの」という視点になっていませんか？

「地域ブランド」を考えるときには、これを誰が買って、誰が飲んで、売れるのかということを考えていけなくないと思います。ホントにお客さんが欲しいものなのか？ということを考えていただきたい。それがないと、絶対に売れるものはできません。造り手の自己満足からは売れるものはできません。世の中では、お客さんが欲しいものを創る発想でなく、地域にこれがあるから何か創ってみようという発想でもの創りが圧倒的に多いように見えます。

ですから今日のグループワークでは、視点をちょっと変えて、これをホントにおカネを出して買いますか？欲しいものですか？という発想で考えてみていただきたい。

**Q.** 研修は一切ないというお話ですが、具体的にはどのように人を育てているのか。また採用する際の基準などはお持ちですか？

**A.** 社のルールが一つだけあります。それは、「一人二役をこなす」ということ。

例えば、杜氏部門の社員は、最近、電気工事の資格を取得しました。醸造の重点ラインの設計している社員は水道工事ができます。私自身も実はシェフができるんです。

ですから、経験があるのはシェフだけで、その他の社員は入社してから必要な技術を学んできます。ですから採用時に、どんな経験を持っているのかという視点で見るとはならず、将来、自社にとってどんなパーツになってくれるだろうかという視点で見えています。

今、たまたま東京で某有名パン屋で働いていた経験を持つ社員がいます。その彼には、いつかここでパンを焼かせるからそれまでは、今の清掃業務を頑張ってくれ！と話しています。そのような形で、次の展開を考えられるスタッフを採用しているようにしています。

**Q.** 必然性があれば年下でも年上を動かせると聞いたことがあるが、木内氏の経験ではいかがですか？

**A.** 現在、社の杜氏部門のリーダーは31歳の青年で、一番年下なんです。その彼にいつも話すことは技術だけは絶対負けるな！と話しています。やはり技術職集団の中では、技術がしっかりしていれば年齢に関係なく通じると思います。

ですから、うちの社では年功序列はかなり崩れていて、技術部門であれば、その技術であり、営業であれば営業成績であり、そのような評価システムを取り入れているつもりです。ですから、組織風土の中で、評価される人が残れるようなマネジメントするのが私どもの仕事だと思っています。



# 『(仮想) 栗原ブランド化戦略をつくろう!』

木内氏の講演後、栗原の素材をネタに、「栗原ブランド化戦略」をまとめ上げるまでのグループワークをおこないました。

それぞれのグループにおいて、互いの意見を交わしながら、ユニークかつ斬新なアイデアが出されました。



↑和気あいあいの中、サクサク進んでますね♪



↑木内さんにもグループワークの一員として入っていただきました♪



↑こちらも笑顔で作業中♪



いつになく渋い表情のごっちさん↑



あれっ?・・・悩むメンバーが一人。。。↑



↑自問自答する松にいさん?



↑そ、そこまで悩まなくても。。。



↑『気づき☆』の表情って、こんな顔???



↑テーマ『栗原の逆襲』???

発表者は、やはり男・森 俊!!!





↑ OM交流会のマスコットガール☆  
(奥山早苗さんです☆)

OMマスコットガール(?)の奥山さんの笑顔から、今回も  
始まりました。『OM交流会☆』  
参加者の心温まる笑顔と、場の臨場感は伝わるでしょうか??



↑ 木内さんも交流会に入ってくれました♪



↑ 初参戦の早坂さん(右)☆OM、どうですか?



↑ 女性の前では、いつもこんななんです。。。



↑「ほ、ほんどですか…」(福ちゃん)  
「…ええ、ホントなんです☆」(のりんさん)



↑ 実行委員長を務めあげた  
高橋千穂さん☆(栗原市)



↑ 初参戦の堅い表情の高階くん(栗原市)  
あざ笑う大波&松兄さん♪♪



↑ 鈴の音を無視する男・森 俊☆



↑ 2010年だけで、とうとう14回目の乾杯☆  
→栗原メンバーとして運営に携わってくれた  
愛理ちゃん&若生さん(いい笑顔っす☆)



↑ …もう記憶にないです。



エクスカーション

# 『水と緑、山の再生へ』

OM勉強会の翌日、エクスカーションとして、栗原の魅力を知ってもらうため、市内のバスツアーに出かけました。今回のバスツアーでは、平成20年6月に発生した岩手・宮城内陸地震の被災地などを見学していただく中で、自然の脅威というものを改めて感じていただけたのではないのでしょうか。

↑ 荒砥沢ダム崩落現場…

千尋ちゃんが語る現場の悲惨さ…

↑被災した駒の湯温泉跡地に前に、当時、レスキュー応援隊として任務された千尋ちゃん(仙台市)から、現場の悲惨さをお話していただきました。その現場に立った者でしか分からない貴重なお話をいただきました。



伊豆沼・内沼のマガンの飛び立ち！

14日の早朝、オプションツアーとして、伊豆沼・内沼のマガンの飛び立ちを見学に行った方々がいたとか…。お疲れさまでした。素晴らしい光景だったでしょ♪



当日、ツアーのバス運転手を務めてくれた淳くん→安全運転、お疲れさまでした♪



↑ 特別に許可をいただき、崩落の爪痕が残る荒砥沢ダム崩落現場に入り、林野庁職員の方から丁寧に説明をいただきました。



↑ 昼食会場の山脈ハウスでの「いわな定食☆」早朝のマガン観察からフル参加された方は、ここでお昼寝タイムに入りましたzzz。



↑ 山中です。。。





## 第10回

全国の各地域でまちづくりに取り組んでいる方々のコラムリレーです。  
筆者の想いに触れたとき、皆さんは何を思い、何を感じるでしょうか。

# 自分のやりたいことを実行していきける！そんなネットワークで在り続けていきたい！

**Mfnet (Miyazaki fun!network)**  
宮崎県庁 川崎 修一郎 氏



はじめまして。宮崎の自治体職員が中心となり活動しているMfnet(Miyazaki fun! network)のアウトドア&IT担当、川崎修一郎です。

Mfnetは、毎月1回ペースで、セミナーやグループワーク等を企画・開催し、そこに集まる仲間との交流を通して、参加する人の人間力を高めることを目的としています。

それでは、こんなMfnetの活動の紹介をしていきます！

### ■宮崎の転換期

人口112万人、度々「宮城県」と間違われ、九州の中でもさらに陸の孤島と呼ばれるマイナーな県、宮崎県。ある意味、ゆったりとした時間で平穏な環境であるこの宮崎県に平成18年末、衝撃が走ります。当時の知事を主犯とする自製談合事件。

県の幹部が次々と逮捕されていく中、責任をとった知事が辞職するという大混乱となり、県政は信頼回復に向け大きな試練を迎えます。この時本当に宮崎県はどうなるものかと思ったものです。

年が明け、平成19年の初めに、ある男が新しい知事となります。その男の名は「東国原英夫」。彼は、タレント政治家らしからぬ本格的な政策マニフェストと「どげんかせんといかん！」というキャッチフレーズをもって、そのマスコミ活用術で瞬間に宮崎県のイメージを変え、全国にその存在を知らしめることとなります。東国原知事の登場は、県民の意識を変え、県民総力戦で宮崎を盛り上げていく大きな流れとなっていきます。

### ■Mfnetの誕生

そして、その年の4月。東京霞が関帰りの男M・Tは、宮崎で4人の志士と出会います。5人は、自らのスキルアップと行政マンとしての志を持つことを共通認識として、宮崎のたくさんの行政マンと、楽しくネットワークを広げることが目的として、自主研究グループ「Mfnet」を立ち上げます。この結成は、5人の志士がそれぞれの組織から”飛び出した”時でした。そう、三沢光晴が、レスラーを率いて全日本プロレスを飛び出し、プロレスリング・ノアを立ち上げた時のような……(笑)  
そこからMfnetは月1回の勉強会を企画し、多くの宮崎の行政マンを巻き込んでいくことになるのです。

### ■インプットからアウトプットへ

Mfnetの勉強会は月1回ペースで、基本的には地域で活躍されている方の講演と、ワークショップ、懇親会という基本構成となっています。これまではNPO法人の代表、政治家、民間企業の方など様々な方が講師として登場してきましたが、Mfnet1周年を契機に新たなステージへ突入することになります。

これまで勉強会を企画してきたメンバーは、インプット中心の勉強会もやりつつ、参加者によるアウトプットを行っていくことの必要性を感じるようになりました。

そこでこの年、プロジェクトチームを立ち上げ、宮崎の「神話」を活かしたスピリチュアルツーリズムについての自主研究を行い、「神話の里」宮崎県西都市でモニターツアーを行いました。このモニターツアーでのご利益が、私はその2ヵ月後に行われる地元TVのねるとん企画でカップル成立となってしまったのでした(笑)



### ■新たな課題への挑戦

勉強会ごと、ミーティングごとドラマがあるMfnetの活動を続けていた私達ですが、平成22年4月、宮崎県に再び、県史上最大のピンチが訪れます。口蹄疫の発生です！！

この口蹄疫は、発生以後強烈な感染力で地域一帯に瞬間に広がり、最終的には、県内の28万8643頭の牛・豚を殺処分しました。次々と広がる見えない敵との戦いに絶望感さえ感じることもありましたが、県民全体が防疫作業・消毒にあたり、口蹄疫の感染を県内に抑えることに成功しました。この口蹄疫での経済損失は甚大なもので、今後その経済復興に向けた多くの課題が残されています。

Mfnetでは、口蹄疫終息後、最大の被災地である宮崎県川南町の若者連絡協議会と一緒に、復興に向けた経済活性化のための勉強会を行い、口蹄疫復興に向けての第一歩を踏み出しました。

これからの口蹄疫復興に向けた新たな取組を応援していきます。

### ■Mfnetの目指すもの

最後になりますが、Mfnetのネットワークは、参加すること自体が目的ではありません。Mfnetのネットワークを通して、「自分のやりたいことをいろんな人たちの力を借りて実行していきける。」そんなネットワークです。

メンバーには、ネットワークを利用して政治家になろうとしているヤツもいるし(笑)、漫才コンビを結成したヤツもいます。もちろん、真っ当に地域のために何かをやろうとしているヤツもいます。

私自身はボーイスカウトを通じた地域の人材育成を行っていくことを20年の目標としています。

そんな各個人の夢をかなえるネットワークでありたいと考えています。このようなネットワークを全国、海外に広げていきたいと思っていますので、これから皆様と一緒に何かやっていけたらいいですね。よろしくお願い致します！！