

第6回ほっかいどう元気なふるさとづくり交流大会

第2分科会（女性）

- < 事例発表者 > 堀田 悠希 氏（株式会社 at LOCAL 代表取締役）
< ファシリテーター > 松村 博文 氏（地方独立行政法人 北海道立総合研究機構
北方建築総合研究所 副所長）
< アドバイザー > 井上 誠司 氏（酪農学園大学 農食環境学群
循環農学類 教授）
< 日時 > 令和2年（2020年）1月31日（金） 9:00 ~ 10:50
< 会場 > TKP 札幌駅カンファレンスセンター 2階 カンファレンスルーム2H

事例発表

おはようございます。私は、ど素人からまちづくりに少しずつ携わらせてもらい、今現在、十勝の士幌町の道の駅の運営受託をしています。成功例というよりも、この3年間のハチャメチャ例を、皆さんと一緒に共有できたらと思います。今日は皆さん、北海道のいろいろな地域からお越しだと思いますので、きっと私事のように思えることがたくさんあると思います。よろしくをお願いします。



私は、十勝の中札内村で生まれ育ちました。私が5歳の時に両親が焼肉屋を始めて、私も小さい頃からホールに出て、父から「商売道」をみっちり教えてもらいました。その後、順調に育ち、大学を卒業した後に、実家の焼肉屋さんを継ぎたくて、飲食の根源でもある農業について勉強したいと思い、中札内農業協同組合で4年ちょっと働きました。4年目ぐらいに、そろそろお婿さんでもとって家業を継ぎたいと思っていたのですが、そのお婿さんはまさかの士幌町の農業後継者でした。お付き合いから半年後には婚約、まさかのスピード婚で士幌町の農家になりました。

私が嫁いだ農家の名前は「夢想農園」です。どんな農家かというと、士幌町は畑作地域で、畑作4品と呼ばれる「じゃがいも」、「小麦」、「ビート」、「豆」を作る農家が多く、うちも畑作をしながらメインは「白カブ」の農家です。北海道に流通している白カブの約3割は、夢想農園産と言われるくらい、大きな白カブ農家です。私が嫁ぐまで、夢想農園は市場と農協に全量出荷している超生産型農場でした。白カブを1日5トン、札幌市場、旭川市場、帯広市場に毎日出荷していて、その他、長芋は農協の出荷組合には入らずに、夢

想農園のブランドで各市場に出荷しています。スタッフを30人ぐらい雇用しているので、冬はハウスで野菜を作っています。水菜やパクチー、今時期ですと、2、3年前からチコリを作っています。

嫁いで、とても疑問に感じたことは、「私達は誰の口に入るものを作っているんだろう」ということでした。農家に嫁ぐ前は農協職員でしたが、それでも意外とわからないものです。「せっかくだから、うちの職人さん達のとびきりの笑顔も、野菜と一緒にお客様にお届けできたら良いな」ということを考えていました。

そんなことを考えて、夫と私の挑戦が始まりました。「個別販売」、「直販」をスタートさせました。「私達はお客様の身近な農家でありたい」「野菜を食べる時に、農家の顔が思い浮かぶ、そんな農家を目指したい」と考え、農家と消費者がもっと身近になる仕組みづくりが必要だと思いながら、農家をやっていました。最初は、お客様がいなかったのですが、札幌や東京であれば、理想農園の野菜を買ってくれる人がいるのではと思って、農家を始めて1年目に東京に行こうと夫と決意しました。「東京__西洋野菜__十勝」や「東京__百貨店__バイヤー」等とグーグル検索をして、十勝の農家に興味がありそうなバイヤーに電話でアポイントを取り、夫婦別々で東京を営業して回りました。私はバイヤーを、夫はレストランのシェフをやっていたので、飲食店を各30件ぐらい回りました。その中から、「面白い。使ってみたいからサンプルを送ってくれ」と言ってくれたところから、個別販売をスタートしました。そこから、更に料理人やバイヤーを紹介してもらうなどして、1年目で170万円ぐらいの売上がありました。だんだん規模が拡大していき、現在は、農場の生産高の10%ぐらいを直販が占めるようになってきています。最初は義父も生産型農場だったので大反対でしたが、今は応援してもらっています。市場と農協、直販、個別販売のバランスをとりながら、農場経営をしているところです。

そのような中で、二つ目の疑問が出てきました。私が嫁いだ当初は、農家の嫁が商談や営業をすることが当たり前ではない時代でしたので、どこに行っても名刺交換をしてもらえませんでした。営業やお金の話になると、夫としか目を合わせないような方が結構多くいました。それがすごくショックで、同じように思っている農家のお嫁さんを集め、女性農業者の団体を作り、もっと勉強して、女性農業者が一経営者として成長していけるようにしたいと思い、「とかち若手女性農業者ネットワーク『農と暮らしの委員会』」を立ち上げました。それが2014年です。当時は、私と農業改良普及員で当時24歳だった女性職員と酪農家の女性従業員の3人で立ち上げ、メンバー13人でスタートしました。この団体は、今もゆるゆると活動を続けていて、現在会員は45人ぐらいいます。コンセプトは、女性農業者が自分の役割、生きがいを見つけ、お互いに情報交換を気軽にできるネットワークの創造です。私は、当時24歳で農家に嫁いでいましたが、周りでは一に子育て、二に旦那さんのサポート、他には、1日中草を刈ったり、石を取ったりなど、自分のキャリアをなかなか農場に見いだせない方が多いとすごく感じていました。嫁ぐ前は、「経理」「販売員」「営業」をしていたという女性が多いのに、嫁いだ途端、自分が持っていたキ

キャリアがゼロになってしまうのは、余りにもったいないと思い、団体を立ち上げました。若いうちに子供が生まれて間もなくとも、少しずつ農業のことを知って、その中で自分の生きがいを見出せられるような組織があれば、子育て後や親から経営移譲された後も自信をもって農業に向き合える女性農業者になれると思います、立ち上げました。

農と暮らしの委員会では、自分達の野菜を採って、料理してイベントなどで販売するマルシェを開催していました。私達のマルシェは「いつも食べられるマルシェ」と言っていて、野菜料理を作って、試食してもらいながら、そのレシピを提案しています。今は緩く繋がるぐらいの活動となっていますが、そのような活動をしていました。

そんな活動をしていると、思わぬ方向から声がかかりました。士幌町にできる新しい道の駅について町民懇話会を開催するので、あなたは「農と暮らしの委員会」の代表だから参加してと言われ、2016年に町民懇話会に参加しました。私の他には、行政や商工会、農協青年部や商工会女性部などから、有識者の方が20人ぐらい集まり、半年ほどディスカッションしていましたが、最終的には懇話会で出たいろいろなアイデアが反映されない基本計画になってしまいました。というのは、役場はコンサル会社を入れていたのですが、そのコンサル会社と町民の思いが真っ向から対立していました。私達としては、「いかにこの町らしさを表現する道の駅を建てるかが鍵だ」と言っていたのですが、コンサル会社は「そんなことよりも観光客に重点を置いて売れる道の駅を目指すべきだ」と言うわけです。役場はコンサルが言うのであれば間違いのないということで、そのような基本計画になってしまいました。私達夫婦は「それは、あまりにももったいない」と思い、町民懇話会が終わった後も、毎日のように役場に訪れ、町長にプレゼンをしていたところ、町長から「会社を作って道の駅の運営を受託すれば、コンサルと対等に話せる」と言われました。普通の農家の若夫婦にとっては寝耳に水でしたが、このままでは町外の企業が運営を受託してしまうかもしれないので、やるしかないと会社を起こしました。そのために立ち上げたのが「株式会社 at LOCAL」という会社です。私は当時29歳でした。

私達だけでは少し信頼性に欠けるので、当時、夢想農園の取引先で札幌市内で4つの飲食店を経営している方がいたので、その方に協力をお願いしました。その方と私達若夫婦、夢想農園の義父母と私の実父が出資して、会社を起こしました。士幌町役場と指定管理者である商工会関係者と、そして私達をいつもサポートしてくれて町民懇話会でたくさんアイデアを出してくださった町民の皆さんと一緒に、道の駅だけではなく新しい価値ある士幌町をつくっていくために、会社を設立しました。道の駅の運営は、三セク等になりがちですが、100%地元の民間企業が行うことによって、町民の当事者意識が絶対に向上すると思いました。私達は当初から、観光客ではなく、町民のための道の駅でなければ、これから絶対生き残っていけないと思っていましたので、ターゲットを士幌町民に絞り、活動をしています。

とはいうものの、農業はやっていましたが、ど素人集団で、社員もいなければ、お金もありません。

最初は社員もいなかったのですが、ハローワークや知り合いづてで、当時流行っていた求人サイト等を活用し、社員 8 名、パートやバイトを含め 30 名のスタッフを集めてスタートしました。町民の皆さんにも、もちろん助けてもらいました。太田寛一さんというよつ葉乳業の創設者の方が士幌町農協の名誉組合長だったので、太田寛一さんの似顔絵コンテストを行い、士幌町の中学生や高校生にメインロゴを描いてもらったり、道の駅で「虹色食堂」という名前の食堂を運営していますが、この名前は国道 241 号線道路をもじったもので、町民に公募して決定しました。道の駅が町民にとって私事になるように準備を進めました。

そして、平成 29 年 4 月 23 日、いよいよオープンです。準備は完璧だと思っていました。しかし、オープン時に何が起こったかという、1 日で約 8,000 人のお客様が来場しました。当時、士幌町の人口は 6,200 人です。当時、道の駅の運営が女性代表の会社に委託されている例は、全国的にもほとんどありませんでした。そのため、どさんこワイドさんが、私の特集を組んでくれて、オープン 1 週間前に 20 分の番組を流してくれた結果、お客さんがたくさん来ました。その結果、何が起こったかという、虹色食堂は 1 時間待ち、カフェ寛一のハンバーガーはオープン 10 分で完売、テイクアウトメニューは商品開発が間に合わなかったのもソフトクリームのみ、士幌町の特産品は生産者還元用ポテトチップスぐらいで、観光地ならではのお土産が何もない。我々は、ど素人集団なので「接客サービスがままならない」、「オペレーションがシミュレーションを超える」、「食器が足りない」、「商品が足りない」、「人がいない」と、ないないないということで、オープン 1 週間後にはスタッフがどんどん倒れていきました。これはもう本当に地獄絵図です。

オープンして 3 ヶ月後に、私が経験した絶望が三つあります。一つ目は、社員が次々と倒れていったことです。二つ目は、絶え間のない町民からのクレーム。三つ目が、意見不一致による私達夫婦の離婚寸前事件です。

社員が倒れていった理由は過労です。平均して 1 日 5、6 千人のお客さんが毎日来るので、仕込んでも仕込んでも間に合いません。ゴールデンウィーク半ばに、指定管理者の商工会と役場の担当職員から「このままでは、ゴールデンウィーク明けまでに従業員の半分が辞めるから、どうするか考えなさい」と言われました。そうは言っても、私も寝ないで働いているので、自分の気が狂わないように保つのが精一杯でした。しかし、最終的には、従業員は 1 人も辞めることなく、ゴールデンウィーク、そして 5 月、6 月、7 月と乗り越えていきました。スタッフとその家族はお客様以上に最も大切に守らなければいけません。私の社長としての思想と構想は、必ずスタッフを通してお客様に伝わるはずだと、早くから私が気づいて取り組んだことがあります。一つ目はもちろん売上をあげること。二つ目は一人一人に毎日「おはよう」と挨拶をすること。「この子は元気なさそうだから、後からフォローしよう」「疲れているようだから、いつもは 10 分休憩だけど、30 分休憩を入れてあげよう」などと、挨拶をすることで、スタッフの健康診断を行っています。三つ目がトイレ掃除をすることです。道の駅の花形の仕事は、24 時間トイレの掃除をする

ことなので、トイレ掃除だけは外注しないで、at LOCAL でやろうと言って、私もスタッフと一緒に毎朝欠かさずにやっています。四つ目がスタッフに魔法をかけること。毎日モチベーションが高い人は誰もいないので、その時その時にかけて欲しそうな言葉をスタッフにかけるようにすごく意識しています。そうすることで、オープンから3年経ちますが、オープン時の8人の社員のうち、辞めた社員は1人しかいません。その1人は一昨年に隣町の幕別町の農家にお嫁に行き、寿退職した方で、今も私と繋がっています。

続いて起きた悲劇が、町民からの絶え間のないクレームです。まちづくりのために会社を作ったのに、まさか町民のクレームで潰れそうになるとは思ってもいませんでした。びっくりするぐらい、いろいろ言われました。町民の大切な税金を投じて作られた公共施設だからこそ、町民が細かなクレームを言うのは当然のことで、「町民は株式会社 at LOCAL の大切な家族だと思おう」と、社員全員でクレームに向き合いました。「ご飯が冷たい」「接客が悪い」など、本当に細かなクレームです。毎日夕礼を行い、その日のクレームをみんなで共有するようにしました。これは今も続けています。

それから、今はとても仲良くやっていますが、離婚問題です。当時、私は畑に出てから、道の駅に出勤して、帰ってくるのが夜8時、9時で、夫は3時から畑に出ていたので、ほとんど顔を合わせません。また、私は出張も多かったのも、家事をする人がいないし、お互いがどこで誰と何をやっているのかわからないという状態でした。そこで、iPhoneのスケジュール機能をドッキングさせ、お互いのスケジュール管理をするようにしたところ、喧嘩がすごく減りました。今は夫が家事全般をやってくれています。あと、お掃除ロボットをめちゃめちゃ入れました。

このようにてんやわんやのオープンを何とかスタッフ一同で乗り越えて、スタッフの個性と士幌町らしさを生かして私達ができることを考えながら運営をしています。士幌町の道の駅は観光地ではないので、どう個性を出すかと言えば、スタッフの個性を出すしかないと思っています。18歳で入社した社員は、企画関係が得意なので、パッケージのポップを書いたり、夏休みのワークショップを企画したり、士幌町のいろいろな人達がつけている加工品のギフトセットを担当してくれています。カフェ寛一のバリスタは、もともとコーヒーのバリスタでしたが、レコードがすごく好きで、家にたくさんレコードを持っている音楽に詳しい社員が、古物商の許可をとって、カフェの一角でレコード屋さんを始めています。社員各人が自ら個性を生かしながら、少しずつ士幌町の個性を出しています。

とは言いつつ、クレームで一番多いのは、「お土産品が何もない」というものです。「徹底的に士幌町の原材料を使ったお土産品を開発しよう」ということが、今現在、私の仕事の大半を占めています。商品開発をする時に、私が心がけているのは、必ずスタッフも一緒に生産現場に連れていくことです。士幌牛と一緒に見に行き、生産現場は解体場も含めてなので、解体場にも入って士幌牛が解体されるのをスタッフと一緒に見たりした上で、士幌牛を使った加工品を作っています。また、町民や生産者の皆さんにできるだけフォーカスを当てたいので、士幌町はシーベリーという果物の産地でもあることから、シーベリー

の生産現場を見にいった、収穫を手伝わせてもらった上で、生産風景をお客様に感じてもらえるようなパッケージを作っています。

商品開発をする時の私のコンセプトは二つあります。一つ目が、士幌町を訪れたお客様が、士幌町の特産品や情景が思い浮かび、誰かにプレゼントしたくなるような商品を作ること。二つ目が、士幌町民が、普段食べたくなくなるような、そして町外に紹介したくなるような商品を作ることです。士幌町は特産品が本当はない町なので、町外に持っていけるお土産が増えたことを町の人達がすごく喜んでくれています。観光客に喜んでもらえるお土産を開発すれば、もちろん売り上げに繋がります。これからはこれを作ったら町の人が喜ぶだろうなと思い描きながら、商品開発をしていきたいと思っています。

株式会社 at LOCAL を立ち上げた時や、町民懇話会の時に「士幌町らしさを考えましょう」と言っていたのですが、私自身、その町らしさをファッション的に捉えていたと思っています。試行錯誤しながらやってきましたが、道の駅を3年間運営してみて、初めて感じるこの町らしさというのは、地域の価値と魅力を地域に住む人が楽しむ、そこに人は共感するのかなと今は思っています。士幌町には7000人祭りというお祭りがありますが、このお祭りは、町民が実行委員会を作り、観光客のためではなくて、自分達町民が楽しむためだけにお祭りを企画していたり、士幌町にはまだお魚屋さんがあったり、文具屋さんのご夫妻がとても素敵なお方だったり、解体場があったり、剣先スコップのステーキが20年前からずっとこの道の駅でやっていたり、そういうことかなと思います。だからこそ、士幌町に共感した観光客が集まってくるのだと思います。でも、それだけでは足りなく、その共感が商品やサービスとなり、経済的な結果へ繋がった時に初めて、その町らしさが「見える化」してくると思っています。ハスカップやシーベリーのかりんとうや、じゃがいも大福が出てきたり、それから剣先スコップの士幌牛やハンバーグがメディアに取り上げられたりすることで「見える化」され、初めて士幌町らしさが町外の人に伝わるようになってきたと思っています。

最初は、まちづくりと聞いて、自分には関係がないと思っていましたが、「自分の住む町を今より良くしたい、快適にしたい、誇りに思いたい」と思うことこそが、最初にできるまちづくりなのかなと今は感じています。この新しい道の駅を拠点とした新しい士幌町のまちづくりを、これからは町民の皆さんと一緒に作り上げていけたらと思っています。

意見交換

女性の社会進出、道の駅の運営、人脈づくりなどに対する課題や改善点について、意見交換が行われました。