

ノート

平成 22 年 10 月 20 日受理

# 観光と地域産業の振興 — 神戸市による地域産業の観光化とブランド化

Promotion of Tourism and the Local Industry

— Strategies of Kobe to Promote Tourism and the Regional Brand Name —

● 長岡大樹／富山大学芸術文化学部

NAGAOKA Daiju / The Faculty of Art and Design, University of Toyama

● Key Words: Tourism, Local industry, Regional brand name, Branding strategy, Agricultural administration, Kobe, Image of the city, Wine

## 1. はじめに

### 1-1. 砺波市の観光推進事業

富山県砺波市は、2010（平成 22）年度から「観光振興戦略室」を庁内に設置し、観光推進事業に力を入れている。月に一度、官・学・民が一体で観光振興戦略会議を行い、チューリップや散居村といった観光資源を活かした砺波にふさわしい「観光振興戦略プラン」作りを進めている。

「観光振興戦略プラン」の骨子は、①チューリップフェア、②散居村および散居村展望台、③道の駅、④砺波市ホームページの観光情報、の 4 項目である。プランの実施期間は、平成 23 年度から 27 年度の 5 年間で、観光客数の「10% 増」を目標としている。筆者は、観光振興戦略会議のアドバイザーの一人としてこの事業に参画している。戦略会議で神戸市の取り組みを参考事例として報告した。本稿はその報告内容をまとめたものである。

### 1-2. 砺波観光の現在

現在、砺波を訪れる観光客の多くは、砺波に宿泊することなく次の目的地に向かう。砺波は観光ルートの一部ではあっても宿泊地ではない。自然に寄り添った散居村の生活・一年中盛んな花卉栽培—こうした砺波の魅力は、ゆっくりとした自然の時間の中にある。砺波市は砺波の魅力をよく伝える宿泊を伴った「滞在型の観光」を定着させたいと考えている。

となみチューリップフェアは、毎年、ゴールデンウィークの時期に、チューリップ公園で開催され、約 15 万人を集める。「砺波＝チューリップ」のイメージを定着させた、全国的に知られた観光イベントである。

フェアの盛況に対してチューリップ球根の生産が芳しくない。砺波市ではこの 10 年間で、約 100 戸あった生産者が 36 戸に減り、栽培面積・出荷球根数・販売額は、軒並み半分にまで落ち込んでいる。観光資源を提供するチューリップ産業が衰退すれば、フェアの存在理由や価値が失われてしまう。

### 1-3. 地域産業と観光

チューリップ産業が砺波の観光を支える構図は今後も変わらないであろう。砺波市の地域産業と観光を検討するに当たって、神戸市の取り組みを参照した。神戸市は、1970 年代末から 90 年代にかけて、農業・漁業・畜産業の地域産業を、観光事業に結びつけて成功を収めた。特にワイン葡萄の栽培とワイン製造を観光につなげた「神戸ワイン」事業で、「地域産業の観光化とブランド化」を進めた。砺波市に限らず、地方自治体が地域産業と観光の振興を実践する際、神戸市の取り組みは有効なモデルになると考えた。

## 2. 神戸市政の方針

### 2-1. 二人の舵取り役

神戸市の取り組みは、神戸市長の宮崎辰雄と神戸市農政局長の嘉本祥夫が舵取り役を担った。宮崎辰雄は、1969 年から 1989 年の 5 期 20 年にわたって神戸市長を務めた。「都市経営」の行政理念を掲げ、自治体の企業化を進めた。

神戸市職員の嘉本祥夫は、1974 年に農政局入りする。専門が会計学のため農業も会計学的にとらえた。嘉本から見ると、当時の農政分野の試算は大雑把に映った。嘉本は原価計算を常に行い、採算性や効率を重視して実行計画を練り上げた。宮崎のアイデアと的確な指示、嘉本の綿密な計画と実行力がこのプロジェクトを支えた。

### 2-2. 都市経営

宮崎市長は、神戸市政の大方針として「都市経営」を提唱した。地方自治体を公共サービスを売る会社と捉え、公益性のある事業を多数展開した。都市経営による収益で「最小の市民負担で最大の市民福祉」を実現しようとした。自治体の経済的自立が、市民生活の向上には不可欠と宮崎は考えた。各種事業の成功と「経営」という言葉に対する自治体の根強いアレルギーは、「株式会社神戸市」という呼び名を生んだ。

## 2-3. 外郭団体の活用

神戸市の都市経営は「外郭団体(第三セクター)」が担った。「外郭団体の活用」は神戸市政の特徴で、その数の多さや内容の多彩さは全国屈指である。ユニークなものに「神戸高速鉄道会社」がある。神戸に乗り入れる私鉄4線の連絡をよくするために線路を敷き、「車両を一台も持たない鉄道会社」を設立した。当時、市が主導した外郭団体は49団体で、出向者は常時800人にもものぼった。

宮崎は外郭団体を各種事業の最前線部隊と考えた。優秀な若手職員を送り込み、人材育成の場と捉えた。入庁して8年目の係長試験をパスしたあたりの若手職員を出向させて、経営センスを身につけさせ、成績次第ではいいポストに帰すやり方をとった。当時から天下り先のイメージが強い外郭団体に対して、宮崎は「これほど人材育成に適したところはない。月給は天から降ってくるといった役人根性を捨てさせた」と後に述懐している。

## 2-4. 地域産業の観光化

神戸が観光地として脚光を浴び始めたのは、1970年代の終わり頃で、比較的近年のことである。神戸の異人館は、明治30年頃の最盛期に約200棟あったが、宮崎市政の頃は70棟にまで減っていた。市が文化財的価値が高いものを買上げ公開したものの、市民の関心はさっぱりであった。しかし1977(昭52)年10月からNHK朝の連続ドラマ「風見鶏」で異人館が舞台になると、異人館ブームが起これ観光客が急増する。この頃から神戸市は「地域産業と観光を結びつける」事業を始める。この「地域産業の観光化」事業では、農業・漁業・畜産業といった地域産業の生産現場を観光の拠点としても整備し、地域産業に活力と付加価値を与えようとした。

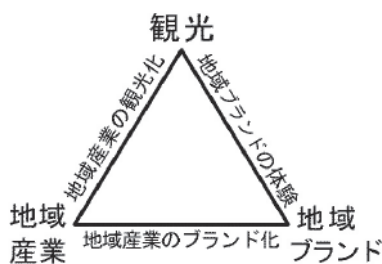


図1 地域産業・観光・地域ブランドの相関関係

## 2-5. 地域産業のブランド化

1973(昭48)年、神戸市は全国に先駆けて「ファッション都市宣言」をする。神戸のアパレルや洋菓子は評判が高く、神戸市がまとめて育成しようとした。神戸ビーフと神戸ウォーターはその前から有名であった。「神戸港で積んだ水は赤道を越えても腐らない」と外国航路の船乗りの

あいだで評判になったことが神戸ウォーターの始まりである。神戸ビーフは霜降りの肉質と味の良さで広く知られていた。

神戸市は、地域産業を観光化する事業に合わせて「地域産業のブランド化」も加速させる。神戸の土地で育んだ商品を「神戸ブランド」として神戸市が一体で育成しようとした。地域ブランドは通常、既成の名産品や特産物を一括りにするものであるが、神戸市は神戸ブランドに欠けたピースを、新たな地域産業で埋めようとした。「神戸ビーフに神戸ワイン」を合言葉にした神戸ワイン事業は、神戸の農業を振興しながら、神戸ブランドも充実させた。神戸市はこのように、観光と地域産業の振興を「神戸ブランド」のコンセプトに沿って展開した。

## 3. 神戸市による地域産業の観光化とブランド化

### 3-1. 地域産業と観光の拠点づくり

神戸市は、「地域産業の観光化とブランド化」を進めるために、4つの産業振興・観光拠点を整備した。①農業公園(神戸ワイナリー)、②神戸フルーツフラワーパーク、③マリニピア神戸・海づり公園、④六甲山牧場である。①と②は農業、③は漁業、④は畜産業の拠点で、「生産・観光・研修研究の場」として整備された。

4施設はいずれも神戸ブランドの生産拠点である。①では葡萄栽培とワイン生産が行われ、②では果樹や花卉の栽培、③では稚魚養殖や海産物の収穫、④では乳牛飼育とチーズ製造が行われる。生産された「ワイン・果物・花卉・ちりめん等の海産物・チーズ」はすべて「神戸ブランド」を構成する商品である。

4施設は「観光拠点」でもある。神戸市民が地域産業や神戸ブランドとふれあう場としても整備された。果物狩りや釣りが体験でき、獲れたてを食べるレストランやバーベキュー場を充実させた。学童の社会見学や一般見学用に、製造工場はじめ施設の大半を開放し、見学ルートを工夫した。フルーツフラワーパークでは、実験室のような苗のバイオ栽培場が見学ルートに組み込まれ、広大な果樹園をゴーカートで周遊できる。施設の来場者は、生産現場に活力を与え、経済効果や宣伝効果をもたらした。生産現場の体験を通じて、神戸ブランドへの愛着も育まれた。

神戸市の農政は、生産者の育成を何より重視した。そのため施設には、生産者のための「研修・研究・開発」の機能が組み込まれている。①ではワインの醸造技術や果樹栽培の研究が行われ、②の園芸バイテク館は、優良な苗を農家に提供し、③の海洋牧場と栽培漁業センターは稚魚を飼育し放流する。生産技術を絶えず改良することで、ブランド商品の品質や、生産者の収入を高めようとした。

### 3-2. 農業公園と神戸ワイン

4施設のうち「農業公園（神戸ワインナリー）」を詳しくみていく。最初に整備された農業公園の考え方や方法は、続く3施設でも踏襲された。農業公園は、広域からアクセスしやすい西神戸地区の山あいには計画された。施設全体は、広大な葡萄畑とワイン工場を収めたワイン城と呼ばれる建物で構成され、南欧の景観を想わせる。「都市と農村のふれあい」をテーマとして1984年にオープンした。

ワイン城は、ワイン製造見学、ワインミュージアム、バーベキュー、レストラン、ホテルと多彩な機能を持つ。施設のほとんどは来場客に開放され、見学・体験を通じて地域産業を学習できるよう配慮されている。

ターゲットとした来場者は、都市部の神戸市民である。農業公園は「都市近郊型農業」をモデルとし、都市部市民に新鮮で安全な農作物を供給することを目指した。また余暇活動や農体験といった都市機能で満たされない部分を、農業公園で補完しようとした。このように都市と農村を一对で捉え、広域的な視野で事業を展開するのは、神戸市の特徴である。

農業公園では「地産地消」の考え方が徹底している。神戸ワインは、神戸で有機栽培された葡萄のみ使用する。また市内約11000頭の牛糞を堆肥化して土づくりを進め、畜産業の振興も図った。レストランやバーベキュー場では、神戸牛や地域の食材をワインと共に味わうことができる。

ワイン城では研修・研究も行われ、ワイン醸造やぶどう品種の改良が進められた。2004年には、農業公園前に、JA兵庫六甲が運営する農産物直売施設「六甲のめぐみ」がオープンする。1000㎡近い店内は、720名のJA会員が毎朝出荷する野菜や花、米、肉であふれている。地域密着の産直市場として広域の市民に親しまれている。

### 3-3. 神戸ワイン事業の13年

神戸市が手がけたワイン事業には前史がある。明治13年、文明開化の機運から政府・農商務省が、兵庫県加古郡稲美町にワイン葡萄の試験農園「播州葡萄園」を開設する。同16年、小規模ながら葡萄酒を生産しわずかに販売する。翌々年、害虫の流行で葡萄園が全滅、直ちに廃園となった。この史実は、百年後のワイン事業にいくらかは光明を与えたであろう。生産農家の育成と観光化・ブランド化にも力を入れた昭和のワイン事業は、次の経過をたどった。

1971（昭46）年8月、宮崎市長が西神戸地区の葡萄農家の若者と懇談する。農家から「ぶどうは価格が不安定で、観光ぶどう園は天候に左右される」と意見が出る。当時、食用ぶどうは全国的に生産過剰気味であった。宮崎は「神戸ビーフに神戸ワイン。神戸ビーフに合うワイン

を神戸で作れないか」と思いつく。

1976（昭51）年、国営東播用水開発事業で果樹段地の造成が始まったものの、農政局は果樹品種の選定に難航する。1978（昭53）年7月、宮崎市長が嘉本農政局長にワイン事業の検討を指示。7年前のアイデアが実現に向かう。同年12月、嘉本がワイン葡萄の栽培を農家に提案する。

1979（昭54）年2月、神戸市と神戸市北農協・西農協が共同で、「(財)神戸市園芸振興基金協会」を設立する。この協会が、神戸ワインの生産部門を担当する。同年4月、神戸市が「ぶどうの試験栽培」を開始。その頃、嘉本はスカウトした醸造技術者に、「何年でも自分が納得するまで勉強して来い。帰国したら世界最高の品質のワインを造れ。そのための予算は用意する」と申し出た。同年7月、神戸市が「神戸ワイン・農業公園推進本部」を設置。嘉本が本部長を務める。1981（昭56）年8月、試験醸造に成功した第一号ワインの試飲会を開催。350名が参加し好評を博す。

1984（昭59）年10月、「(株)神戸ワイン」を設立。「神戸ワイン」の発売。同時に「農業公園（神戸ワインナリー）」がオープンする。この「(株)神戸ワイン」がワインの販売部門を担当し、「(財)神戸市園芸振興基金協会」が生産部門を担当する分担経営がとられた。1971年の宮崎市長のアイデアに始まり、1978年のワイン事業の検討指示から6年で神戸ワインが実現した。

### 3-4. 生産農家の確保と農業経営

以上の年譜に基づき、ワイン事業で神戸市が自治体として果たした役割をたどる。事業はワイン葡萄の「生産者の確保」から始まった。1978（昭53）年12月、農政局はワイン葡萄の栽培を農家に提案したが、受け入れを躊躇する農家が多かった。それにはいくつかの理由がある。まず農地が国有なので、農家の資産は作物収入に限られる。また葡萄畑は成園まで時間がかかるため、それまで収入はない。何よりワイン葡萄の栽培を経験した者がいない。

この問題に神戸市は、地元農家の「経営規模の拡大」で対応した。「稲作と酪農」または「稲作と園芸」を平均して1ha経営していた農家に、プラス2haの葡萄栽培をせよ。これまで通り田畑をしながら余力を使って葡萄栽培するのは農家にとって魅力的であった。

農作業の負担増加には、複数農家による「共同経営」と「垣根仕立て」の栽培法で対応した。葡萄棚の光景でお馴染の「棚仕立て」でなく「垣根仕立て」を採用した。農政局が試算すると、10アールあたり、棚は400時間、垣根は120時間の作業労働時間であった。また垣根仕立ては、棚に較べて早期成園効果もある。結果、200ヘク

タールの畑をわずか41戸の生産者で経営することが可能となった。

農家が育てたワイン葡萄はすべて、神戸市の第三セクターである神戸市園芸振興基金協会が買い上げ、ワインに加工する。結果、葡萄価格は安定し、計画的な栽培と農家の安定収入がもたらされた。また100%神戸産葡萄のワインは、商品の品質管理を容易にした。

### 3-5. コンセプトの発案と組織づくり

1971(昭46)年の宮崎のアイデア「神戸ビーフに神戸ワインを。神戸ブランドのワインが作れないか」は、事業のコンセプトとして最後まで貫かれた。「神戸のブランドを育む」というメッセージは、関係者に浸透して「神戸のためにやろう」という機運が生まれた。後に宮崎や嘉本は「神戸の食文化をつくる気概で取り組んだ」と述懐している。

事業の実行部隊を迅速かつタイミングよく組織するのは神戸市の特徴である。特に専門組織は、外郭団体(第三セクター)を作って対応した。1978年12月、嘉本がワイン葡萄の栽培を農家に提案した2ヶ月後には、神戸市と農協が協力して、神戸市園芸振興基金協会を設立している。販売の見通しが不透明な中、ワインの生産部門を担当する第三セクターを直ちに作った。

協会の設立から2ヶ月後、葡萄の試験栽培が始まる。試験栽培で日照りが続くと、農政局職員自ら1トン車に水を積んで水やりに出かけ、農家が職員を手伝うこともあった。農協との共同組織でも神戸市が中心にいたことを物語るエピソードである。

### 3-6. 神戸ワインのブランド化

1984(昭59)年10月、神戸ワインは神戸ブランドの看板商品として発売された。神戸市は、神戸ブランドの強化策としてワイン事業をゼロから興し、ブランド全体を飛躍させた。神戸ワインが加わることで、「神戸牛に神戸ワインを」という商品をつなげる「食の物語」が生まれ、ブランドイメージが一気に固まった。

神戸ワインの販売に際して、ロゴタイプやパッケージの「デザイン」にも力が注がれた。ワイン発売に合わせて、神戸ウォーターと神戸ビーフのデザインもリニューアルし、ブランド全体のデザインを統一した。

神戸ワインは、ブランドイメージにうまく乗って、新商品として順調に売り上げを伸ばした。この成功を受けて、「ワインにチーズを」の発想から、六甲山牧場の「神戸チーズ」が生まれる。マリニピア神戸エリアの「神戸ちりめん」、神戸プリンや洋菓子と、ブランド商品の拡大が続く。この勢いに乗じて、神戸の酒造卸売組合長が、「神戸ビールは・・・」と提案すると、嘉本は「神戸市で収穫される農産物以外

では企業化しません」と強く返答した。神戸ブランドは、単なる付加価値ではなく、神戸の食材を家庭の食卓に届けるために存在した。

神戸ワイン事業は、その後の神戸市によるブランド運営の礎を築いた。品質の高いブランド商品を市場に安定供給し続けることで、地域産業の振興を図った。1992(平成4)年には「(株)神戸ブランド」を設立する。神戸ブランドの直営ショップやレストランの経営を開始するなど、中心市街地や観光地でのブランド発信機能を高めた。

### 3-7. 神戸ブランドの構築

神戸ワインが神戸ブランドに馴染み、ブランド全体を飛躍させた理由はいくつか考えられる。まずワインが「神戸の食文化」と相性がよかった。神戸は日本酒造りが盛んで、特に灘五郷は全国一の日本酒生産地である。またパン・洋菓子の店舗数や消費量が極めて多い。ワインの選択は酒造が盛んで洋風の食文化が根付いた土地柄にぴったりであった。当時、国内のワイン消費量は、1970(昭45)年5717kl、1975(昭50)年27391kl、1980(昭55)年43965klと、5年で5倍、10年で10倍の勢いで伸びていた。この時流も踏まえて神戸ワインは計画された。

シンプルで心に残る「ブランドの物語」を構築したことも大きい。「神戸ビーフに神戸ワインを」、この口について出てくるキャッチフレーズが、ブランド商品のつながりやブランド全体のメッセージを端的に言い表している。さらに神戸を象徴する「街のイメージ」とワインのイメージをうまく重ねた。神戸の街から思い浮かべるイメージは、港町・異国情緒・エキゾチックといったものであろう。こうしたイメージはワインの舶来的イメージとうまく重なり合う。

地域ブランド商品は、街のイメージと重なると、より強いメッセージとなる。神戸ブランド商品の「神戸ちりめん」が今ひとつぴんとこないのは、「神戸＝漁業の街」というイメージがないからであろう。「地域の食文化の理解・ブランド物語の構築・街のイメージとの重ね合わせ」この3つのポイントを押さえることが、地域ブランドを構築する際には重要である。

## 4. まとめ

神戸市による取り組みの特徴(成功要因)を列挙してまとめとする。

①地域ブランドのコンセプトを商品に先行して固め、地域ブランドに欠けた商品ピースを、新たな地域産業の振興で埋めようとした。また産業拠点を観光地としても整備し、地域産業に活力と付加価値を与えた。

②地域ブランド・地域産業・観光の3分野を関連付け、相乗効果をねらって振興した。事業の細分化を避けて大きな事業に仕立てたと言える。

③若手職員中心の外郭団体（第三セクター）を、事業の実行部隊としてタイミングよく組織した。また各種組織や団体の中心には常に神戸市がいた。

④都市経営の理念から採算性を重視し、都市計画的な広い視野で事業計画を練り上げた。

⑤メイドイン神戸と神戸市民のための施設づくりにこだわり、神戸固有の文化をつくらうとした。また新しい文化を地域に根付かせるために、十年一区切りの長い目で事業に取り組んだ。

ワイン完成の際、嘉本はこう言った。「もともとワインを醸造することは簡単である。問題は神戸の顔にふさわしいワイン、神戸ビーフに適するワイン、世界に通用するワインをいかに醸造するかにある。このために種々のワイン専用ぶどうを栽培し、これを原料としたすばらしいワインづくりを目指している。そうすると一般の製造業とは異なっており、長期の歳月を要する息の長い仕事になる。この事業を軌道に乗せるには、少なくともあと十年は必要であろう」

多くの関係者が「神戸の新しい文化をつくっている実感があつた」と当時を振り返る。神戸市の取り組みは、地方自治体による地域産業と観光の振興事業であり、同時に、地域文化の創出と醸成でもあつた。その意味で以上の報告を地域文化の形成過程として読むこともできよう。

#### 参考文献

1. 「神戸ワイン・農業公園計画」（〈特集〉都市と農業）、嘉本祥夫、『都市政策』、第31号、pp.47-67、神戸都市問題研究所、1983年
2. 「神戸ワインと農業公園－港都のイメージと瀬戸内気候を利用した地域資源活用」（〈特集〉地域資源の有効利用）、嘉本祥夫、『農業と経済』、第50巻7号、pp.35-45、農業と経済社、1984年7月
3. 『神戸ワイン』、神戸新聞社編、神戸新聞出版センター、1984年
4. 『私の履歴書－神戸の都市経営』、宮崎辰雄、日経事業出版社、1985年
5. 「マリニピア神戸と（仮称）神戸フルーツパーク計画」（〈特集〉都市と文化産業）、嘉本祥夫、『都市政策』、第60号、pp.61-78、神戸都市問題研究所、1990年
6. 「地域社会と農業－人間都市神戸をめざして」（〈シンポジウム〉現代社会と農業）、嘉本祥夫、『農業と経済』、第56巻6号、pp.33-44、農業と経済社、1990年
7. 『神戸を創る－港都五十年の都市経営』、宮崎辰雄、河出書房新社、1993年
8. 『神戸のみのり15年』、神戸のみのり15年編集委員会、(財)神戸市園芸振興基金協会、(株)神戸ワ

イン、1995年

9. 『成功する「地域ブランド」戦略』、加藤正明、PHP研究所、2010年
10. 「地産地消の最前線! みんなイキイキ直売者訪問 17 六甲山から産地の味を!」、『タキイ最前線』2010冬・春号、pp.75-76、(株)タキイ種苗
11. 「活路探るチューリップ農家」、北陸経済面、日本経済新聞 2010年4月21日朝刊、
12. 財団法人「神戸みのりの公社」ホームページ  
<http://www.kobewinery.or.jp/minori.html>