

## 本編

### はじめに - 本事業のコンセプト

本事業は、社会実験タイトル「飯豊町と企業で創る21世紀型豊かな暮らしのビジネスモデル『企業ふるさと』で地域事業と企業人材の活性化を実現」を掲げ、「企業ふるさとづくり」に町と企業、大学が協働して取り組むものである。町は安定した顧客獲得と農地等農林業資源の活用モデルを構築し、他方、企業は社員やその家族の意識醸成とCSRの協働モデルを構築する。これに大学がアドバイザーとして参加し、またそれらの実現可能性についての分析と提言を行うものである。

都市の人々が農山漁村を訪れる目的は、都市部に住む人々が通常味わうことのできない「ゆったり」と落ち着いた時間を過ごすことにある。こうした時間消費の一つの形態として、グリーン・ツーリズムが浸透しつつある。都市住民は農山漁村にしかない豊かさを求め、農山漁村はその活力を失いつつある中で、都市部の人々を呼び込みたいと考えている。都市も農山漁村も単独では生き残れない状況であり、実は、双方の交流が進むことで利益を分け合うことができるのである。

グリーン・ツーリズムは、ゆとりある余暇を過ごしたいと願う都会の人々が、ふるさとの安らぎを求めて農山漁村などの田舎を訪れて、その自然や文化にふれながら、農林業の体験や地元の人々との交流を通して心や体をリフレッシュしようという新しいライフスタイルを構築しようとする一つの取り組みである。グリーン・ツーリズムは、これまで主に農山漁村地域の魅力向上と都市住民への情報発信などを通じて交流の推進が図られてきたが、農山漁村だけの取り組みでは、共生・対流の更なる推進は難しくなりつつある。

これに対して、今回の実験事業は、都市との連携・協働により持続的な地域資源の活用を図ろうとするものであり、お互いに相手を特定することによって着実かつ確実なグリーン・ツーリズムの利益をシェアしようというものである。

政府は、平成17年7月に、内閣官房副長官および関係省(総務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、環境省)の副大臣で構成されるプロジェクトチームを立ち上げ、都市と農山漁村の共生・対流を推進するための提言を取りまとめた。この提言により、都市部と農山漁村地域の双方に存在する阻害因子の解消に向けて、お互いの協力の下に、日本全体を共生・対流に取り組みやすい社会環境に変えてゆくことの重要性が指摘され、そのための具体的方策の一つとして社会実験の検討がなされた。

これを受けて農林水産省では、関係省庁と連携しながら、提言の趣旨に沿って、都市部と農山漁村の双方が協力して行うモデル的な取り組みとして、具体的な社会実

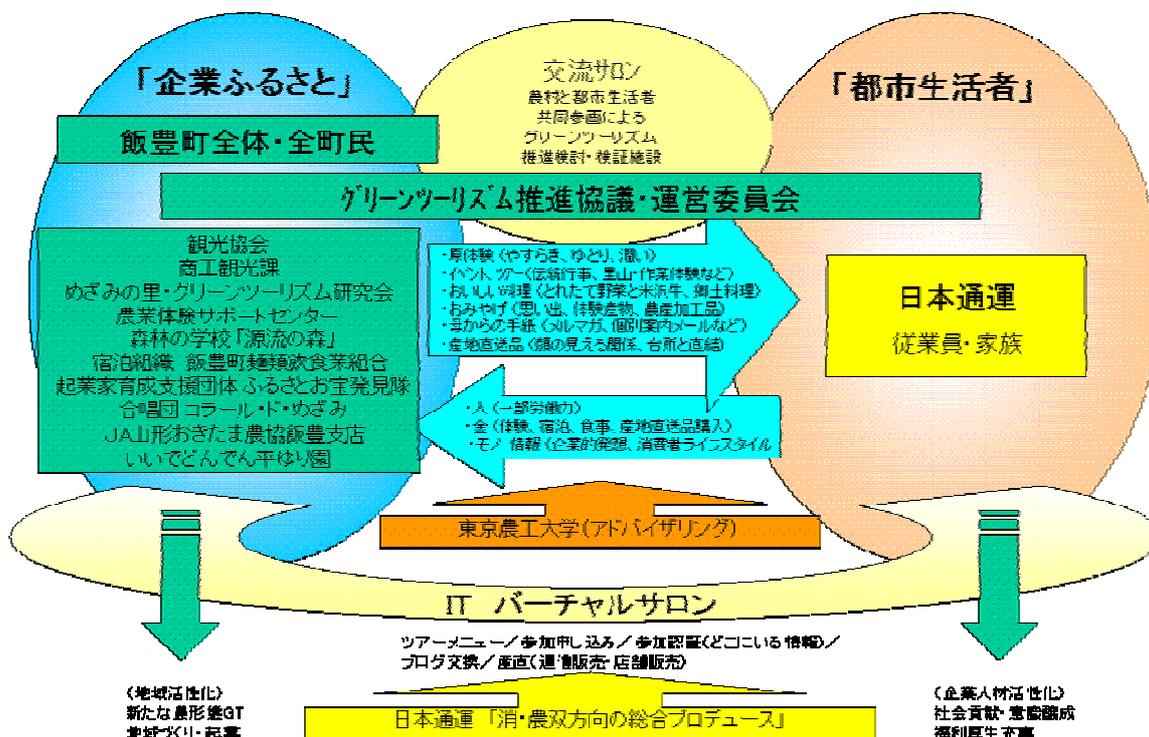
験の調査、検討(モデル的な試行を含む)を行い、その成果を活用して同様の取り組みが他の地域にも普及浸透して行くように図ってゆくことを目指している。

平成18年1月、山形県飯豊町は、日本通運株式会社及び日通グループ企業(以下、日通と略記)と連携し、この社会実験の調査地区の選考に応募したところ、全国の11モデル地区中に選ばれた。なお、日通と東京農工大学は、研究上の包括協定を結んでおり、その一環として協働してこれに取り組むものである。

本実験では、「企業ふるさとづくり」に飯豊町と企業が協働して取り組み、東京農工大学がこれに総合的なアドバイザリングとして協力する。これにより、町は安定した顧客獲得と農産品販路拡大を目指し観光農業の具現化を図る。一方、企業は社員やその家族の意識醸成とCSRを実現し、既存・新規事業の開拓に向けた調査検討を行う。また、東京農工大学は、本実験のモデル構築段階から技術指導を行い、本実験を通し、新たな農地など農業資源活用モデルにおいて、推進上の課題を抽出し、実現可能性に向けた提言等を行う。

本社会実験のコンセプトの全体像の概要を示せば、図1のとおりである。

図1 本事業の共生・対流の概念図



本システムにおいては、都市側では、企業人における「豊かな暮らし」の概念を検討し、21世紀型の新しいライフスタイルを提供する、共生・対流の認知・意識醸成を図る、休暇取得を奨励する。また、受入れ農村部はGT事業の受け入れ態勢

を整備する、などが解決課題として挙げられる。

これらの解決課題を年4回行われるツアーを通じて、その都度アンケートを実施し、一企業のふるさととして、いかに精神的満足を与えることができるか、あらゆる人の欲求(知的欲求、物質的欲求)を満たすグリーン・ツーリズムとは何かについて、あらゆる角度から検討を行う。また、都市側の参加人数を毎回調査し、その中のリピート参加数(率)と一時参加者数(数)の変化及びアンケートによる意識変化を分析する。

また、今回の実験事業のなかにもある環境保全活動に、日通の社員や家族が参加することにより、新たな価値創造・意識変革を図り、環境ボランティア活動への積極的参加を推進するとともに、環境経営によるCSR向上をアピールすることにより、企業価値の向上を図ることも大きな目標になっている。また、農業がもつ人間性回復・健康向上などの機能を活かすことにより、社員やその家族が人間性回復・健康向上に役立つことにも大きな期待が寄せられている。

さらに、農作業により土に触れるという行為は、教育といった場面でも注目されている。教育現場においては、総合学習などにみられるように、子供たちの農林漁業体験を通して学ぶ学習効果が期待されている。集団行動の中で学ぶことも重要であるが、自ら作ったものを自ら収穫して食べるということは、スーパーに並んでいる食料しか知らない子供たちにとっては貴重な経験となる。この他、資源循環、食文化、地域文化などの学習の場としても、農林漁業というものは大きな役割を有している。

以上のような取り組みをとおして、日本の農業と農村に対する消費者・都市生活者の理解を深め、食料自給率の向上や食料供給力の維持向上並びに農林業・農山漁村がもつ多面的機能の維持向上につなげていくことが、何よりも重要である。グリーン・ツーリズムの展開も、第1次産業としての農業の健全な展開が基礎になければならない。この点の理解がないとグリーン・ツーリズムの持続性にも関わってくる。

さて、グリーン・ツーリズムも将来的には、ビジネスとして成り立つ可能性も追究しなければならない。持続的な取り組みにするためには、上記の理解とともに、いつまでも補助金に頼るのではなく、ビジネスとして成立することが望ましい。

ビジネスというからには、その市場性が重要である。この趣味的農林漁業・サービス農林漁業市場の拡大は、身近なところでも感じる事ができる。健康志向や自然との触れ合いを求める中、市民農園の希望増加など、人々の関心は高い。実験事業では、この検証並びに新たなビジネスモデルの提示も試みる。

横浜市の試算によると、横浜市にある市民農園の拡大、その他耕作機会の拡大などによる経済効果を約7億円と見積もっている。これはまさしくビジネスとして成り立つだけの力を持っていることを裏付けるものである。また、地産地消と一体化したグリーン・ツーリズムも盛んになってきた。これまで「名所・旧跡めぐり」やスキーなど一点追求型の観光に代わって、手作りや体験型の旅行が増えている。平成19年から団塊世代のリタイア期を迎え、今後も国の「観光立国プラン」にも乗って一層拡大していくものと

予想される。

以下において、実験実証地域である山形県飯豊町の概要と山形県飯豊町並びに連携企業の日本通運株式会社の、「企業ふるさとづくり」取り組みの内容並びに到達点と評価を明らかにし、そして残された課題を踏まえて取り組み定着・発展のための提言を行う。

## 1. 社会実験受け入れ地域(山形県飯豊町)の概要

### (1) 自然環境と社会環境

山形県飯豊町は、山形県の西南部、西置賜郡の東南部に位置し、東に川西町・米沢市、西に小国町、南に福島県喜多方市、北に長井市が隣接している。町は分水嶺に囲まれ、南には飯豊連峰がそびえ、飯豊連峰から流れ置賜白川は最上川の源流となっている。

総面積32,960ha、うち27,692ha(約84%)が森林である。置賜白川流域の平地には水田が広がり、また、全国でも珍しい散居集落の農村景観を形成し

図2 飯豊町の位置



[http://watchizu.gel.go.jp/mapsearch.html#map\\_search](http://watchizu.gel.go.jp/mapsearch.html#map_search)より  
ている。平成5年には「第1回美しいむら景観コンテスト」において農林大臣賞を受賞している。

人口は、表1に示したとおり、平成17年8,623人で減少傾向に歯止めがかかっていない。世帯数も同様の傾向にある。産業構成は、第1次産業が急激に衰退し、第3次産業に大きくシフトしてきている。

2005年農業センサスによれば、図3のとおり、農家数は減少傾向



が著しく825戸、うち専業農家75戸、第1種兼業農家149戸、第2種兼業農家601戸となっている。経営体としては農事組合法人2、有限会社9あり、そのほとんどが水田と野菜・肉牛等の複合経営である。

表1

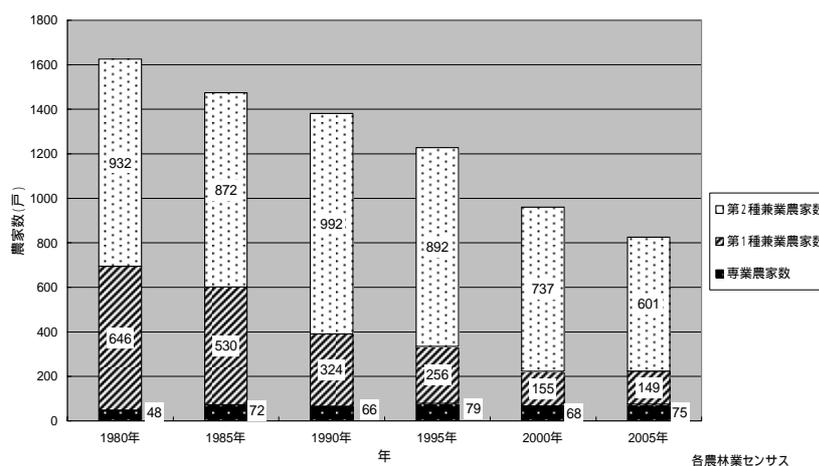
人口推移*		1985	1990	1995	2000	2005
	総人口(人)	10,131	9,880	9,538	9,204	8,623
	男性(人)	4,917	4,790	4,600	4,436	4,148
年齢別人口*	女性(人)	5,214	5,090	4,938	4,768	4,475
	年少人口(0-14)	1,908	1,881	1,640	1,325	1,064
	生産年齢人口(15-64)	6,636	6,095	5,547	5,256	4,878
	高齢人口(65-)	1,587	1,904	2,351	2,623	2,681
世帯*	高齢化率(%)	15.7	19.3	24.6	28.5	31.1
	世帯数(世帯)	2,373	2,334	2,316	2,332	2,299
人口増減	人口増減(減少は-記入)	-89	-251	-342	-334	-581
	Uターン者数**	2000年～05年の累積人数:				人
	Iターン者数**	2000年～05年の累積人数:				33 人
面積	総土地面積: 329.6 km <sup>2</sup> (耕地面積: 19.73 km <sup>2</sup> 、林野面積: 276.92 km <sup>2</sup> )					
気象状況	平年値気温: 9.8 平年値降水量: 2,392 mm 平年値降雪深さ: cm 平年値日照時間: 1,510 時間					
就業人口推移*		1985	1990	1995	2000	2005
	第一次産業就業者数	1,907	1,434	1,133	853	828
	第二次産業就業者数	2,182	2,434	2,306	2,072	1,740
	第三次産業就業者数	1,456	1,472	1,566	1,822	1,939

年齢別農業就業人口(1,131人)をみると、40歳未満が全体のわずか7.9%、40～64歳が31.1%、65歳以上が実に61.0%となっている。5～10年後には担い手の減少により、地域の農業資源の管理にも大きな影響が予想される。

農業の部門構成に大きな変化がみられる。米から野菜・花卉へのシフトである。平成7年と17年との農業粗生産額構成の比較でみると、米

が全体の72.7%から47.8%に減少したのに対し、転作で始まったアスパラを中心とする野菜は4.9%から8.4%に、花卉が3.8%から5.1%に増大している。

図3 専業・兼業農家数の変遷



畜産はBSEの影響で、和牛の牛肉価格の上昇を反映して増大している。ちなみに、米沢牛の約4割は飯豊産の牛であり、この高値が生産額の増大に寄与している。

## (2) 飯豊町の総合計画

飯豊町は、平成12年に『第3次飯豊町総合計画』を策定し、将来に向けて目標となる未来像を「田園の息吹が暮らしを豊かにするまち」と設定し、それを実現するための基本理念を「共生と自立、そして新たな躍動」とし、この理念にそって向こう10年間の町づくりに必要な施策を定めた。

飯豊町には、町の大部分を占める森林や町の景観を特徴づける田園景観など、豊かな自然環境が残されている。これらの豊かな自然環境は農林業に代表される自然



と向き合う生業が営まれる中で守り続けられてきたものである。

そこで、飯豊町では町づくりの理念を、自然という大きな資源を未来の子ども達に引き継ぐために、継続・循環の考え方を取り込み、自然環境と人の暮らしとの

共生を目指し、また、少子高齢社会の中で、家族やコミュニティといった社会を構成する基礎を重要視し、人々の相互扶助や支え合いの精神を大切にしながら生きる人と人との共生の視点から、心の豊かさや人のつながりが感じられる町づくりを目指すことにしている。

町づくりには住民参加の考え方を基本に、住民・民間・行政の3者のパートナーシップ型の町づくりに発展させ、お互いが自立性と対等性を培い、住民が自ら考え、自分たちでできることは自ら実践し、住民・民間・行政が協働で何事も進めてゆくというシステムを作り上げていくことを目指している。そのため、「対話は“住民主体の町づくり”のエネルギー源」との位置付けから、4つの手法を取り入れている。

「地域づくり座談会」: 町政報告と地域(大字単位)との意見交換で、町からは町長と管理職が出席、大字単位で申し込み、様々な話し合いが実施される。 地域づくりミニ座談会: 対話の裾野を広げるために集落や各サークル・ボランティア団体などの希望で開催される小規模な座談会。 町長への手紙: 町が発行する広報誌に年4回

添付されているハガキに意見を書いて投函するもの。 電子メールの活用:パソコンのE - メールにより町長や役場に送信するもの。

飯豊町は、基本理念とその実現手法に基づき、とくに注目される具体的な施策として「土地利用計画」と「シンボルプロジェクト」をあげることができる。「土地利用計画」は、地域住民と行政の協働で積み上げてきた「自然環境を大切に、田園空間を活かした暮らしを実現する土地利用計画」を目指し、7区分に分類し、計画的な利用及び規制誘導を図ることにしている。

7区分とは、「森林保護区域」(国土保全・水源涵養・自然環境保全に配慮しながら森林の保護と育成に努める区域)、「森林生産区域」(木材生産を中心とした利用を図る区域)、「里山活用区域」(生産環境の保全と景観形成を基本とし、それらを阻害しない範囲で多面的な利活用を図る区域)、「生産農地区域」(農地の虫食いの転用を防止し、食糧生産と農業振興を図る区域)、「環境農地区域」(食糧生産の他に、生態系と生活環境保全の面から利活用を図る区域)、「居住区域」(快適な生活環境を保全し、定住を促進するために、住宅地の整備と誘導を進める区域)、「河川湖沼区域」(水環境と安全な暮らしを守り、親水空間としての整備を図る区域)である。

「シンボルプロジェクト」は4つある。

「いいで人をつくろう」プロジェクト

飯豊町の特徴を現し、人を和ませる音楽のある町、水とみどりのある町、水源(源流)のある町、ブナ林のある町といったイメージを大切に、暮らしに取り入れ、こだわりのある生活を築こうとしている、住民、飯豊町で働く人・団体を対象として、「いいで人」を毎年顕彰する。顕彰された人は1年間地域の子ども達や学校等で「いいで人」の啓発とPRを行う。

「飯豊ブランド化」プロジェクト

飯豊町の既存の産業が循環型の視点を持ち、農村工芸やコミュニティ・ビジネスなどの小さな産業と連携しあい、「飯豊」の名にふさわしい内発型の産業に転換することが「こだわりある生業」を築く。これらの地元・伝統的な産業を育成し、これら産業が生み出し生産物を「飯豊ブランド」として再興、定着することを目指す。

「魅力あふれるめざみの里」プロジェクト

飯豊町には散居集落、山間集落、源流地域の里などで長い間培われた生活があり、その中で「結い」(ネットワーク)に代表されるような共同体(ちいさな「めざみの里」)を形成してきた。町全体が小さな「めざみの里」で結ばれた大きな「めざみの里」になるようなまちづくりを推進する。「めざみ」の語源は、「親しい友達・仲間」という意味で、多くの人に誇りを持って飯豊町を紹介し、飯豊町を愛する大きな友達・仲間の和を築いていくことを目指す。

「いいでまちづくり推進組織設置」プロジェクト

住民・民間・行政の3者のパートナーシップ型の町づくりが可能となるように、3者のパートナーシップを構築できるNPOの設立を目指す。

以上のような内容をもつ『第3次飯豊町総合計画』のなかに、農林業が位置づけられている。本事業は、この農林業の発展のための一環として位置づけられている。

## 2. 取り組み主体の社会実験事業の位置付けと目的

### (1) 飯豊町の農業振興戦略と本事業の位置付け

#### ア 飯豊町におけるグリーン・ツーリズムの位置付け

上述したように飯豊町は、豊かで住みよい町づくりを基本目標とし、町の風土と自然を大切に、活力ある町づくりを進めている。将来に向かって飛躍する町となるよう、活力ある農業の展開、快適な生活環境の確保、自然環境の保全、伝統文化の育成と良好な景観形成、都市との交流など、総合的な整備拡充を図ってきている。飯豊町の土地利用の基本原則は、限りある土地資源の保全を町づくり計画と一体となり、町土の特性を生かした利用を計画的に展開することである。

また、飯豊町における経済振興の目指すべき方向性は、農、林、商、工、観光業との多角的な産業が有機的に結びつき、地域特性を生かしながら豊かな町土に調和することにある。このため、飯豊山ろくの広大な山地と肥よくな耕地を活用し、伝統ある稲作を中心に畑作、畜産等の複合化を進め、生産性の高い安定した農林業を確立させ、地域の活性化を促進し、若者の定住を図ることが大きな課題となっている。



農林業を一体として営んできた山村・中山間地域にとって、現在の最大

の課題は産業従事者の高齢化と担い手不足である。とくに森林を多く抱えた中津川地区においては、山と人々の暮らしが切り離され、過疎化が進む中で山が荒廃していることである。

飯豊のおいしい米の源は、豊かできれいな水であり、森林の荒廃は森林のもつ水源涵養機能を低下させかねず、農業の水源確保に関わる大きな問題とも言える。そして、この森林と田園風景が調和する飯豊町の景観美にも大きな影響をもたらす。

こうした農林業の一連の機能を低下させずに、地域の農林業を守っていくことは極めて重要な課題となっている。その一つの取り組みとして、グリーン・ツーリズムやエコミュージアム等の形を取りながら、飯豊町の農林業を維持していく方向が模索されている。そして、都市と農村の交流を図りながら、都市住民の農村や農林業に対する理解を促し、農村住民が自らふるさとの価値を再発見し、積極的に産業振興に、また飯豊町の農林業の発展に結びつけていくことが求められている。この点で、今回の「都市と農山漁村の共生・対流を進めるための社会実験」は極めて有効であり、これを契機に観光農業、サービス農業を開発・定着させることを本格的に目指すことにした。

グリーン・ツーリズムに関し、町産業振興計画では、都市の住民の方々へも農村や農林業に対する理解を促し、産業振興を積極的に進めることになっている。今回の企業とのグリーン・ツーリズムによる交流は、その意味でも、自らのふるさとの価値の再発見や、農家の活性化にもつながるものと認識している。

後に詳しく述べるが、今回の実験事業では、春・夏・秋・冬の4回の農業体験ツアーを実施し、日本通運の社員等延べ161名、飯豊町等の受け入れ側協力者延べ約120名に及ぶ方々の参加があった。この都市住民との交流で、受入農家、宿泊先、関係者等、今までにない経験を積み上げている。

この交流の中で、飯豊町の農産物のPR、都会の人が、田舎に定住したくなるような町の環境づくり、ここでしか味わえない町づくりなど、これを機会に本格的にサービス農業、グリーン・ツーリズムを真剣に考え始めている。そして、都会の企業の方々のふるさとと言ってもらえる体勢作りもできあがりつつある。

#### イ 飯豊町総合計画と本事業の位置付け

以下に『第3次飯豊町総合計画』等にそって、3点、今回の実験事業との関わりを明らかにしておく。

< こだわりの農林水産業(第3次飯豊町総合計画3-1こだわりの農林業 森林と農地のもつ資源と機能を地域づくりに活かす、 農林業を軸に多様な所得を確保する)(『総合計画』p55) >

飯豊町には豊富な森林資源・農業資源があり、これを持続的利活用できるシステムを構築することが求められている。なかでも心配されているのが里山の維持管理であり、里山の再生を図らなければならない。この維持管理・再生に連携企業の社会貢献事業がマッチングすれば、両者にとって有意義である。

また、農業も生産だけの農業ではなく、グリーン・ツーリズムも含めた飯豊らしい農業振興を考える必要がある。観光との連携、商業との連携による新たな産業展開を模索する必要がある。たとえば、遊休農地等を利用した通作・滞在型の市民農園、特産物のワラビを主役にしたワラビ園の整備と活用などが考えられる。これらのサービス農林業には新たな感覚や発想が求められている。そのため、女性や若者が活躍できる

場と環境を造る必要がある。特に女性の役割を尊重し、自らが生産したものを研究し、造り、販売する発想を育てていくことが求められている。

<魅力ある観光(第3次飯豊町総合計画3-3 農村を感じ心身を癒す体験型観光を目指す。)(『総合計画』p60)>

グリーン・ツーリズムを展開するために必要な体験などができる、農家などの掘り起こしや、既存施設を活かした体験施設、商業施設などの基盤整備を進める必要がある。そのためには次の課題をクリアし、可能であればビジネスとして成立する(公的補助のない、補助がなくても赤字のない)グリーン・ツーリズムを目指す必要がある。

クリアすべき課題としては、自然体験のベースキャンプとなる施設の整備、また飯豊町は南北に長く起伏も激しいため移動手段の整備、農林業に由来をもつ伝統芸能を結合した観光プログラムの開発、農山村の生活が体験できる滞在型プログラムの構築と、たとえばそのための農家民宿整備、自然を楽しむことができる林道の整備、飯豊連峰を中心とした山岳観光の推進などがある。また、魅力ある観光を推進する担い手の育成もある。

交流人口の増、農業収入の向上、過疎脱却

飯豊町の交流人口は117万人(平成17年度)。国県の各種補助事業また過疎、辺地対策事業債に代表される地方債の発行により箱物建設が進み、農業加工施設等を増やすことができ、交流人口も増加させることができた。農業産出額は368千万円(平成15年度)となっており水稻、肉用牛、アスパラガスがその中心である。

しかし、このような土地利用型農業で所得を伸ばすことは限界に来ており、加工、グ



リーン・ツーリズムを含めたサービス農業が必要不可欠となっている。農家所得が向上し、町のにぎわいが活発になることにより過疎脱却を目指すことが重要になっている。

以上のように、『総合計画』に明確にグリーン・ツーリズムが位置付けられており、今回の社会実験事業も

この一環の事業である。今回の取り組みだけでなく、これまでも多くの取り組みが行われてきた。主な取り組みをあげれば以下のとおりである。

平成14年5月には国の特定農山村総合支援事業(地域間促進交流)の採択を受け、中津川地域の農家の母さん方の積極的な活動を背景に、グリーン・ツーリズムの組織設立に関する話し合いが開始された。宮城県大島町へ視察研修を行いながら

組織づくりを学び、7月には「めざみの里グリーン・ツーリズム研究会」を設立した。これが飯豊町におけるグリーン・ツーリズム取り組みの事実上の出発点である。そして、まず最初に取り組んだのが、10月から始めた「がまの湯・いいで旅館」における朝市であった。

平成15年度にはグリーン・ツーリズム研究会の活動の幅も広がり、ふるさとネットとの交流会、味噌作り教室、味噌ゆべし作り実習、当番制による朝市の実施、めざみの里まつりへの出店、国民文化祭への参加、そして体験マップの作成などを行った。

平成16年度には、1.6トンの野菜を中心に学校給食への食材提供を開始した。また、山形県グリーン・ツーリズム推進協議会と共催で、さとも掘り体験、そば打ち体験など、農産物農産加工品の直売体験ツアーの受入も始めた。さらに、雑穀再発見フォーラムにも参加した。

平成17年度には、学校給食への事務局を農協に移行。学校給食への供給率は7品目(大根、タマネギ、にんじん、ピーマン、じゃがいも、ネギ、かぼちゃ)で19.8%となった。

こうしたグリーン・ツーリズムの先駆ける取り組みとしては、平成11年度に営業を開始した「農家レストラン・エルベ」における農家の母さん達の活躍である。地産地消の推進、農家の所得向上のため建設された農家レストラン「エルベ」は、地域農産物の提供、農産物の展示販売、フラワーアレンジメント体験を通じながら、地域農産物を食材としたイタリアン料理を提供し、町内外から好評を得ている。この取り組み主体は農家の母さん達で、計画上の入り込み客数を100(27,904人)とした利用率は平成13年度93.6%、平成14年度102.4%、平成15年度114.5%と着実に実績を伸ばしてきている。

また、手打ちそば「高峰工房」は中山間地域の冷涼な自然で栽培されたそばを用い、そばの保存については「雪室」を活用しながら、そば打ち体験を通じておいしいそばを提供している。このほか、「めざみの里農林産物直売所」、「豆腐工房やすらぎ野」など地域の農産物を生かした取り組みを行ってきている。

## (2) 日本通運の企業戦略と本事業の位置付け

### ア 日本通運の歴史と社会貢献事業

日本通運株式会社は、明治5年に設立された「陸運元会社」を前身とし、以来、130年以上にわたり日本の物流業におけるリーディングカンパニーとして、人々のより良い暮らしと産業界の発展を支えきた。平成18年3月末現在、日通グループは352社で構成され、運送事業、販売事業、その他の事業を世界37カ国、187都市に315拠点を擁するグローバル企業グループとして展開している。

今日の社名「日本通運」となるのは、昭和12年に「日本通運株式会社法」に基づきいわゆる国策会社として「日本通運」が創立されたときからである。もともとこの母体は、

鉄道輸送の発着両端の輸送を行う小運送業者間を取りまとめる国際通運株式会社、これに同業種6社の資産ならびに政府その他の出資を得て発足したものである。

その後第二次大戦の時局の進展にともない、輸送の総合的運営の必要に迫られた政府の方針により、昭和17年全国主要都市の運送業者を合併し、現在の「日通」の



原形が形づくられたといつてよい。さらに戦後、昭和25年における「通運事業法」の施行とともに、商法上の一般商事会社として完全民営化で再出発、以来、日本経済の復興発展と軌を一にして事業が拡大・発展してきた。

平成18年度の日本経済は、企業収益の改善を受けて設備投資が増加し、また、海外経済の拡大を背景として、アジア向けを中心とした輸出の伸びや生産の増加が経済全体の押し上げ要因として、個人消費にも持ち直しの傾向が見られるなど、景気の足取りは、緩やかな回復基調で推移した。物流業界においては、こうした経済情勢を背景に、国際貨

物の輸送需要が輸出貨物を中心に回復傾向を示したものの、国内貨物の輸送需要は総輸送量の減少傾向が続くなど、厳しい状況のまま推移した。また、燃料費の高騰、物流合理化などにより、業者間競争は一層熾烈さを極めている。

一方、物流業界における環境問題への取り組みは、企業が社会的責任を主体的に果たしていくための重要な課題となっている。日本通運も平成3年には環境問題対策委員会を設置した。それ以降、CSR部門(環境部、コンプライアンス部)を中心に、全社で公正な環境経営活動の遂行を進めてきている。

環境問題への取り組みの具体策としては、省エネルギー性能に優れた輸送車両(環境配慮車両)・機械器具(畜熱・蓄冷式冷暖房装置)の使用、それらの使用合理化に役立つ運転(デジタル運行記録計、エコドライブ)の励行、輸送能力の高い機械器具(輸送量の応じた車両の大型化)の使用、輸送能力の効率的(効率配送による積載率向上、帰り荷確保)な活用などを進めている。また、荷主企業に対しては、省エネルギー対策としてモーダルシフト、サードパーティー・ロジスティクスの活用、共同輸配送などの提案を広めると共に、荷主企業のエネルギー使用量把握資料の提供、更に、荷主企業から要請のある環境管理システム(ISO14001またはグリーン経営認

証)の取得、などを行い、静脈物流面においても荷主企業の環境貢献の支援を行っている。

### 静脈物流：使用済みの製品や廃棄物(主に産業廃棄物)の物流

また、企業の社会貢献活動が叫ばれる中、日本通運においても、様々な社会貢献活動を行ってきている。地域祭礼への参加、地域での定期的美化活動、由紀さおり・安田祥子姉妹による「日通ファミリーコンサート」開催や全国各地の中学校へ出向い

での「手づくり学校コンサート」の協賛、視覚障害者の雇用創出プロジェクトである「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」への協賛、小学生の社会科見学、教員の企業研修、海外からの視察団受け入れ、本社ビル剣道場で地域の少年剣道クラブと交流稽古、日本通運野球部による小・中学生対象の野球教室などに取り組んできた。次世代を担う青少年とのふれあいや日本の伝統および心の財産を守る活動を通じ、よき企業市民として社会との共生を目指してきた。

しかしながら、これらの環境経営、社会貢献事業はいわゆるB to B(企業、団体向け)の範疇に止まることから、今後は並行的にエンドユーザー(個人、B to C)向け事業にむしる力点をおいた対応が必要になっている。そこで、この分野の調査研究を企画部門で進めることになった。

日本通運の企画部門では、とりわけ生活者の視点に立った環境経営、社会貢献事業のあり方に着目し、その調査研究を進めてきた。その結果、「21世紀型ライフスタイルに呼応した環境経営によるCSR施策」が企業価値の向上をもたらすとの考え方が検討事項となった。

会社名	日本通運株式会社
業/創立	1872年(明治5年)陸運元会社としての創業開始 1937年(昭和12年)10月1日創立
本所所在地	東京都港区東新橋1丁目9番3号
資本金	701億7,527万円
事業所数	支店・営業所/国内1,322ヵ所
従業員数	38,323人
事業内容	貨物自動車運送事業 利用航空運送事業 貨物運送取次事業 建設業 <b>旅行業</b> 損害保険代理業 不動産業 警備業 通関業 倉庫業 など
旅行業登録	国土交通大臣登録旅行業第19号 1955年(昭和30年)旅行業者として国土交通省の認可 旅行業のパイオニアとして45年以上の歴史と実績と経験の蓄積
旅行部門事業所	旅行店舗63点(国内支店網)
従業員	旅行部門788人
主催旅行商品	1989年海外旅行の第1ブランド「ルックワールド」発売 2002年「旅のソムリエ」発行
情報システム	旅行情報システム「COMNET」による業務の処理能力拡大 大型団体専用の画期的なシステム「大会くん」開発・運用 Web受付システム「e快決くん」開発・運用
海外拠点	32ヵ国168都市286拠点 海外子会社15社/海外孫会社20社 海外駐在員事務所13ヵ所
日通グループ	運送事業 運送事業292社/販売事業36社/その他事業14社 海外会社52社
主な加盟団体	日本旅行業協会(JATA) 太平洋観光協会(PATA) 日本国際貿易促進協会 旅行業者協会国際連盟(UFTA) 国際観光振興会(JNTO) 日本中国友好協会 国際航空運送協会(IATA) アメリカ旅行業者協会 など

戦後60年の急激な経済成長時代においては、「企業の社会的責任は経済的責任」であり、企業の資源である人・物・金・時間を利活用し、最も効率的に経済的な財を生産、社会に提供する企業のみがその存続を許され、かつ、社会(消費者)も経済性・効率性の極限を求め企業活動に加わってきた。しかし、バブル経済の崩壊を経て、失ったものに目が向き始めた現在、社会は経済成長がもたらした負の遺産を回収し、持続可能な社会形成を促進すべき段階にある。

いま社会は、「企業の社会的責任として、経済責任に加え環境問題、エネルギー資源枯渇問題、食料不足問題など急務である循環型社会形成のための“社会貢献的取り組み”」を求めるようになってきた。このもとでは、会社がCSRとして「コンプライアンス」「企業統治、内部統制」「環境への配慮、経済の持続的発展」にとどまることなく、さらに「社会への積極的な貢献」のステップを踏むべき段階では、「積極的社会貢献的要素を備えた環境型企业」であることが存続価値を認められる時代に突入し



たとっても過言ではない。

企業価値創造に関する各種調査では、企業価値(株式時価総額増加、従業員増加など)を決定する要因は、次の点にあるとされる。すなわち、有形資産から無形資産にその競争

優位性が変化したこと、環境優良企業のブランド価値と株式時価総額に占める企業価値が相関関係を持つこと、グリーンコンシューマが増大し投資家のみでなく一般消費者、さらにその企業の従業員にもCSRが選択基準になったことなどである。社会貢献的環境経営による効果は、「経済、環境、社会のニーズのバランスをとるというブランド価値を高める」こと、と同時に、「社員の自社に対する企業ブランド向上やロイヤリティ意識の醸成をもたらし、活力ある会社を創り出す」ことになるのである。

このような観点からCSR上の社会貢献的な環境経営の取り組みを考えたとき、「従来の企業として考える“選択と集中”とは別の次元で、不定期の未来に向かって本当の“らしさ”を見つけ出す試みのなかで、世の本当のニーズを捉えて、新たな事業の可能性に果敢にチャレンジすることが重要」という視点に立ち、新事業を発想することが重要である。時代の背景と生活者スタイルの変化を的確に捉え、これに対応した新たな事業の追究が求められているともいえる。

そのキーワードが、成熟社会、共生、持続可能性であり、具体的な一つの姿が「農」のある暮らし、である。つまり、こうである。

高度経済成長をリードした大量生産・大量消費・大量廃棄型の経済優先の産業のあり方は、地球規模の環境破壊、エネルギー資源の枯渇等を招き、世界規模での人口増加のなかで深刻な食糧危機問題を招いた。高度成長の再来が見込めない先行き不安定ではあるが成熟した社会において、生活者は「共生」という新たな価値観を持って持続的安定と安心を迫りしようとしている。

1990年代にはスローライフ、スローフードといった、ゆったりとした人生を楽しみ、伝統的な食生活を見直し、良い食材を提供する小生産者を保護しようとする味の教育運動が広まった。2000年代に入り、ロハス、デトックス、ホリスティックといった環境、自然、健康にやさしい持続可能なライフスタイルで常に全体や他との関連を意識した生き方を選択する人々が都市部を中心に拡大している。つまり、企業活動を支える末端の生活者においては「暮らしといのち」を見つめ直そうとする動きが既に始まっている。「暮らしといのち」を追い求めた先にあるのが「農」であり、まさに生活者における農的暮らしへの欲求である。

それをいち早く察知した企業等は、農業特区における外食産業、食品メーカーなどによる農業生産法人化、流通業の食品宅配事業への参画、各種企業における食品リサイクルへの取り組み、遊休社有地等の緑化・保全活動、多くの自治体による生産緑地化や市民農園事業の推進などといった形で農型社会到来に向けた活動を始めている。これら事例を踏まえたとき、日通として何ができるのか、企画部門において更なる発展事業形を模索した。

## イ 日本通運の新たな挑戦と本事業の位置付け

そこでみえてきた新たな環境経営に関する一つの考え方として次のようなものであった。まず、高度成長が見込めない先行き不安定な成熟社会は、持続的安定と安心を求め食と農の結びつきを再認識する、「暮らしといのち」の安全と安心を支える「農」がすべての産業とかがわりを持つ「総合産業」へと移り変わる、という認識である。これを前提にして、地域住民と都市生活者を顧客ターゲットとして捉え、「暮らしといのち」の礎である農を中心に据えた、共生、持続性、健康を迫りする21世紀型ライフスタイルに呼応する“21世紀型ライフビジネス”の総合プロデュース、これをコンセプトにした新たな環境経営を展開することである。

その際の着眼点は、21世紀の企業として公共性を持つ、日通の新ブランド化を図り新たなイメージを作る、21世紀の食と生活の礎をコンセプトにした夢を売る、他にない農のビジネスモデル化を図る、という4点である。これを実際に展開するためには、ある一定の時間と経験が必要である。その候補地として、社有遊休地である原野、森林等を有効利活用する方向で検討することとした。

新たな環境経営は、おおよそ次の4つに分類して現在検討中である。

安全、安心に配慮した、消農双方向のSCM(サプライチェーン・マネジメント)、

DCM(デマンドチェーン・マネジメント)

・個客のニーズに応じた食材管理による集荷と配送

地方、地域の過疎化対策としての共生・対流の実践の場の提供

・この地を個客の第2のふるさとに位置付け農的暮らしを实践する場(クラインガルテン、ダーチャなど2地域居住促進事業、援農受入、帰農研修希望者受入など)

・地域の過疎化対策として新たな産業による雇用創設(農畜産業指導、グリーン・ツーリズムインストラクター、施設・作業管理など)

持続可能な循環型社会を築きたい顧客のこだわりに応える「実践コミュニティー施設創り」

・農文化、教養、知識の集積と実践、および伝播の場(食品リサイクルとリンクした有機農法による農生産・畜産事業、市民農園・体験農園事業、里山体験事業、森林保全事業、森林浴・温泉浴事業、自家生産した農畜産物による農家レストラン事業、自然環境を活かした遊具施設事業など)

消費エネルギーを自家製造、循環利用し、持続可能な社会づくりを实践

・太陽光エネルギー、風力エネルギー、地熱エネルギーの自家製造と循環利用

今回の飯豊町における社会実験事業は、こうした新たな日通の自社事業にとっての一大実験事業になっている。今回の実験事業から得られる教訓は、新たな事業展開の大きな足がかりになるのは間違いない。

ところで、新たな視点での新環境経営を検討する一方、企画部門においては、本業である物流事業における業者間競争の打開策と新たな物流技術利用についても模索してきた。そこで、日通としては、両課題を連携解決することを目的に、国立大学法人・東京農工大学との産学連携包括契約を締結し、広範囲にわたる新ビジネスモデル実現へ検討してきた。現在は、機械工学分野、情報システム分野、農学分野など部門間でのコラボレーションを図り、新たな物流・作業技術への取り組みや、これまでの切り口とは異なる農産物流通などの共同研究を進めている。

この共同研究の中で、東京農工大学大学院・矢口芳生教授から新環境経営事業に向けての基礎研究のステップとして、山形県飯豊町と協働した「都市と農山漁村の共生・対流を進めるための社会実験」への参画照会があった。日本通運は、社会実験事業の趣旨を精査し、これを新環境経営事業「21世紀型ライフビジネス」の検証の場、また、ライフビジネス総合プロデュースの経験の場とする位置付けをもって取り組むことにした。

さらに、過去において独占的に実施してきた政府米運送や地方特産物運搬の事業が薄れている日本通運の現状を鑑み、また、地域との連携を深めることの重要性を再認識し、社会実験事業への参画を決定した。幸い事業が採択され、ここに山形県飯豊町・日本通運・東京農工大学の3者による産学官連携協働の社会実験事業を開始することになった。日本通運は企画部門がその主導として事業に当たることになっ

た。

山形県飯豊町での社会実験テーマは、図1に示したとおり「企業ふるさと創り」で、実験企画における日本通運のスキームは「21世紀型豊かな暮らしを実現するための“消農双方向総合プロデュース”」である。今回の実験事業のなかで、とくに重視した課題は次のとおりである。

まず、共生・対流の必要性を多くの人が理解し実践するに至るには、個々人の意識醸成を待つのではなく、意識の高い母集団を創り上げ、水平展開を図ること、そして社内的なブームを巻き起こす必要があると判断した。日本通運としては、21世紀にふさわしい社会貢献的な環



境経営(農作業などを介した地域交流、森林・環境保全活動等)をも実践する企業であることを社員に伝達する手段として、日通グループ社員およびその家族を飯豊町に入込客として送り込むこととした。

入込客としての経験を経た社員や家族を、共生・対流への高い意識を持った母集団に創り上げ、有給休暇取得を推進する一方、これから高齢社会を迎える日本における団塊世代の援農、就農希望を募る場としての活用も考慮した企画とした。また、この社会実験の中で日本通運およびグループ企業の関連事業部門とともに、新たな価値を発掘する旅行事業、農産物の宅配や物販事業、事業全体を統合管理する情報管理事業などのビジネスモデル構築に向けた企画プロデュースを行うこととした。