

福島県喜多方市における観光まちづくりの 継承と人財育成： 地域づくりの組織「喜多方レトロ横丁」

佐々木 純一郎*

1. はじめに

筆者は、地域ブランドや地域商社を研究対象としてきた。近年、政策的関心が、観光地域づくり法人（DMO）に向けられるようになってきた。そこで、「観光ブランドに包摂される地域ブランド」という視点も見られる。またこれまでは、DMOなど観光振興組織の視点から、中小企業の支援を検討する研究が多く見られた。対照的に中小企業側が観光ブランドを支えるという視点は多くない。そこで本稿では、「（広義の）観光産業の中小企業の自立経営が観光ブランドを支える」役割を探索したい。

さらに筆者は、2007年以降、継続的に福島県喜多方市を訪問し、地域ブランドに関して調査・研究してきた（例えば、佐々木他（2008）¹）。2022年度は、喜多方市の人財育成団体に着目し、インタビュー記録を資料としてまとめている²。そして2023年度は、地域づくり（観光まちづくり）の組織といえる「喜多方レトロ横丁」の関係者を中心にインタビューした。喜多方では地域企業の企業家（経営者）が中心となり、「喜多方レトロ横丁」の活動を積み重ねてきた。またこの動きに呼応して行政・市役所職員が活躍してきた。喜多方市における行政主導ではない民間の動きが、地域づくり（観光まちづくり）の原動力になっていると考えられる。

次に、インタビューにご協力いただいた方を簡単に紹介したい。

佐藤富次郎氏が、2005年に福島県会津ディステイネーション・キャンペーン（DC）喜多方地区推進委員会・推進委員長に就任して以来、喜多方の観光まちづくりは新しい段階に発展している（2-1）。

松崎健太郎氏は、福島県中小企業家同友会の活動を通じて、自社経営では経営理念を重視する。喜多方の思想的背景には北方藤樹学もあり、地域で考えて応援し、地域を良くすることが大事であるという（2-2）。

山田貴司氏は、協同組合喜多方老麺会・専務理事であり、塩川屋（ラーメン店）のほか、ラーメン神社を経営し、喜多方ラーメンのブランド化に尽力している（2-3）。

五十嵐健展氏は、第三代喜多方レトロ横丁実行委員長、そしてNPO法人喜多方市民活動サポートネットワーク理事長として、若手人材との橋渡しに尽力している（2-4）。

鈴木治代氏は、喜多方の元気な女性のリーダー的存在である。（有）5SHES（ファイブシーズ）社長として、喜多方市のふるさと納税委託事業を担当している。喜多方ならではの新商品開発等で活躍している（2-5）。

佐藤まゆみ氏は、上記の福島県会津DC・喜多方地区推進委員会を、当時は市役所観光交流課職員

* 弘前大学大学院地域社会研究科 地域産業研究講座 教授

¹ 佐々木純一郎他（2008）『地域ブランドと地域経済』同友館

² 佐々木純一郎（2023）「福島県喜多方市の地域ブランドを支える人財育成団体の事例研究：会津喜多方商工会議所青年部、きたかた商工会青年部、一般社団法人 会津喜多方青年会議所、NPO 日中線しだれ桜プロジェクト、NPO かけはし、一般社団法人 塩川なまずの里の会」、弘前大学大学院地域社会研究科（2023）『弘前大学大学院地域社会研究科年報』19号所収

として、内部から支えた。現在、商工会議所専務理事として、会員企業の世代交代を見守っている(2-6)。

そして樟山敬一氏は、喜多方市役所時代、レトロ横丁を継続するための財源確保などに尽力した。現在は(一社)喜多方観光物産協会会長として、以上の皆さんとの連絡調整にご協力いただいた。

最後のほうでは地域ブランドに関連する喜多方の二人の若手企業家の活躍を、記述している。

清水琢氏は、会津人參(薬用人参)の栽培とお茶などの製品化を行っている。喜多方は祭りなど若者の交流の場が多く、地域のコミュニティは財産であり、これからも地域力を強めたいという(2-7)。

武藤隆弘氏は、味噌・醤油醸造業である。地元の顧客を大事にし、和食、文化そして消費をつなげば、地域の農家に循環できる。これこそが海外からも魅力のある文化財として評価されるという(2-8)。

◎喜多方観光の略年表

2004(平成16)年 10月	「福島県あいづディステーション・キャンペーン推進協議会」(事務局・会津若松市観光課) 「福島県あいづディステーション・キャンペーン喜多方地区推進委員会」 (推進委員長・佐藤富次郎氏)
2005(平成17)年7-9月	JR6社による「福島県あいづディステーション・キャンペーン」(あいづDC) あいづDC関連企画の一つとして「喜多方レトロ横丁」が始まる…現在まで継続開催
同年7月	第1回レトロ横丁開催(ただし、レトロ横丁の名称は後日) ～翌2006年以降 JR東日本によるキャンペーンが継続
2006(平成18)年	「極上の会津プロジェクト協議会」(会津地域17市町村) 「極上の会津喜多方推進委員会」(喜多方観光協会)
同年	旧5市町村(旧喜多方市、熱塩加納村、塩川町、山都町、高郷村)の合併により、新喜多方市が誕生
2011(平成23)年	喜多方市内の観光協会(喜多方観光協会、塩川町観光協会、山都町観光協会、高郷観光協会)が統合し、新しい喜多方観光協会が誕生
2014(平成26)年	喜多方観光協会と会津喜多方物産協会が統合して、喜多方観光物産協会が誕生
2014(平成26)年	下記、JRグループによる「ふくしまデスティネーションキャンペーン」のプレ期間 「極上の会津ふくしまデスティネーションキャンペーン」(会津地域17市町村)
2015(平成27)年	JRグループによる「ふくしまデスティネーションキャンペーン」(ふくしまDC)
2020(令和2)年	一般社団法人喜多方観光物産協会として法人化

*参考文献: 関係資料のほか、佐々木純一郎他(2009)『新版 地域ブランドと地域経済』同友館など

2. インタビュー記録

2-1. 佐藤 富次郎氏³(福島県会津ディステーション・喜多方地区推進委員会・推進委員長)

50歳までは仕事一辺倒であった。それまでの公的活動は35歳時に会津喜多方青年会議所理事長、後に福島ブロック監事などの経験のみであった。その当時、私の仕事である喜多方ラーメンは「作れば売れる」時代であり仕事は多忙であった。毎月、3トントラックにラーメン山積みで富山、金沢、大阪、遠くは和歌山まで販売に行っていた。やがて50歳になり、会社の上層部からも遠出の営業は「や

³ 会津喜多方商工会議所・会頭。株式会社河京・代表取締役会長
・同席者 喜多方観光物産協会会長 樟山敬一氏(2023/12/7インタビュー)

めてはどうか」の声もあり、遠出の営業は若い社員に託すことにした。

当時は観光政策に強い思い入れがある白井市長の時であった。2005年から始まる「あいづDC」の準備として、地元の旅行会社勤務していた遠藤吉正氏が市役所の職員公募に手を挙げて採用された(2003年頃)。あいづDCの前年2004年に「福島県会津デスティネーション・喜多方地区推進委員会」が立ち上がる。観光関係者10数名が参集され、その互選にて私が推進委員長となった。私も参加した委員もDC自体良く理解していなかったし予算もゼロとの事であった。そのような状態から喜多方地区推進委員会は「あいづDC」のスタートを切った。商工会議所の常議員会にて会議所の協力を仰いだところ、当時の会津喜多方商工会議所会頭唐橋会頭から了承された。「金は無いいけど知恵を出そう」と言うことで商工会議所主催事業のアイデアだしを行った。その実行委員会には商工会議所青年部、女性会、会津喜多方青年会議所など多くの組織トップが集まってくれた。このようにして現在の「喜多方レトロ横丁」は走り出した。

極上の会津喜多方推進委員会の立ち上げにおいては前述の遠藤吉正さん、佐藤まゆみさん(後述)の二人が喜多方市職員としてリードいただき喜多方市が牽引する形となった。委員会のメインイベントに位置付けたのは「きたかたサウンドチャレンジ」で大手ソニーミュージックによるオーデションである。「喜多方レトロ横丁」はその前夜祭として企画されたのである。レトロ横丁の企画は昔懐かしい喜多方の夜市や七夕の再現が根底となった。予算はゼロからスタートしたが福島県のサポート事業に採択された。商工会議所からも資金捻出があり目途がついてきた。レトロ横丁事業の山場は県の補助金が切れる4年目、5年目であった。実行委員会メンバーからレトロ横丁継続について、賛否両論が交わされた。しかし喜多方レトロ横丁は初開催から市民が参加するイベントとしてそのインパクトは強いものがあつた。レトロ横丁のテーマは当初昭和30年代から昭和の終わりを想定している。この様な市民に根付いたイベントを3年で終わらせて良いのか?「10年続ければ本物になる」と言い続け現在に至る。そのポイントはレトロ横丁5年目に旧喜多方市の合併があつたことである。合併による市町村事業見直しにより「喜多方夏祭り」寄付金の活用が生み出された。喜多方夏祭りの寄付金は商工会議所がその窓口で当時は約1,000万円の寄付金があつた。当時、喜多方市産業部観光交流課課長・樟山敬一さんがその財源配分として7月中旬・レトロ横丁、下旬・「日橋川河の祭典」(塩川の花火大会)、そして8月は市の財源で庄助踊りや太鼓台競演と言うように交通整理を行ってくれた。財源が固まったことでレトロ横丁の継続が決まった。

レトロ横丁は、部会が多く、仕切りが大きな取り組みのため、人の割り振りが重要になる。商工会議所では、自身の事業の柱として位置づけ、レトロ横丁担当の職員を2名配置している。担当職員自らレトロ横丁にはまっており、みんなの笑顔を見るのを楽しみにしている。レトロ横丁には商工会議所職員が全員参加している。例年、1、2月頃からレトロ横丁実行委員会の会議が始まる。みんな積極的に議論し、主体的に参加している。

2015年、「ふくしまデスティネーションキャンペーン」が始まる、「極上の会津喜多方推進委員会」よりも一世代若いメンバー(40歳代)を中心に「プレミアムブランド化推進委員会」を立ち上げた。その中で山田貴司さん(後述)や鈴木一夫さんたち40代のメンバーが喜多方の日本酒を売り出すためのイベントを始めた。5月の「喜多方酒蔵探訪のんびりウォーク」、10月の「喜多方KANPAI祭り」、そして1、2月頃の「喜多方SAKEフェスタ」などである。喜多方市中央公民館が主催する「知的のんべえのための酒づくり講座」も大人気である。

喜多方の文化に関する取り組みは2000年代に変わってきた。2001年、喜多方プラザ文化センター・山形洋一館長の時代に「喜多方発21世紀シアター」を始めた。それは芝居・音楽・人形劇・落語・大道芸など、子どもから大人まで楽しめるものである。音楽家や大道芸人たちが、ボランティア感覚で発表する場になっている。2002年秋から、「蔵のまち アート・ぶらり～」が始まり、喜多方市内各所で様々な美術、工芸のギャラリーが一斉に公開されている。このほか、1995年、「喜多方蔵の会」が結成され講演会などを通じて喜多方の蔵文化を活かす活動をしている。2003年には小田付地区住民が中心となり、町並みを保存し、再活用しながら、小田付の町を活性化させることを目的とした「会津北方小田付郷町衆会」が結成されている。またふれあい通りの活性化に寄与する「音CON～音のある

街コンサート」を行う「TEAMエンターテイメントきたかた」という組織も活発な活動を行っている。

喜多方の人々は、町中を面的に利活用している。小さな町だが、それぞれの取組みにリーダーがいる。これに加えて「極上の会津喜多方推進委員会」の絆が今も続いている。毎月ほぼ朔日の定例会に10数人のメンバーが集まる。金がなくても各々のリーダーが人を集めることができる。レトロ横丁のメンバーが若いメンバーにも声がけし、横につながりが広がっている、これから先の担い手も見えてきており、若手を育成する「貯水池」のような役割を担っている。また会津大の学生や高校生がゴミ拾いのボランティアを務め、永続きしそうな絆をつくっている。「作られた祭り」という感覚ではなく、「自分達の祭り」という感覚が大きいのではないか。このようにしてレトロ横丁は「10年で本物になった」。例えば、七夕飾りは、幼稚園、保育園、小学校の子どもたちがみんなで作り、願い事を書き、観に来る。朝8時に飾り付け、市民が参加して一緒になって動く。このようにして自分ごととして参加する意識になっている。

もはやレトロ横丁は単なるイベントではなく、地域づくりの組織であり、商工会議所青年部のメインの事業になっている。準備や後片付けには各々4、5時間かかるが、みんな手弁当で自前の大型トラックなどを動かしている。みんなの協力により、達成感もある。すでに来年のアイデアも出ている。やめるという選択肢はない。中身をレトロに徹することが公認されている。人が集まる場で宣伝したいという人も多い。屋台も儲かっており、土曜日1日で30万円を売り上げるハンバーガー店もある。企画もそれなりに当たる。暑い中、みんな楽しんでいる。レトロ横丁以外にも、さまざまな夏祭りの行事があり、みんなに評価され認知されることで活性化すると考えられる。例えばかつての仮装大会は、2022年に商工会議所女性会「レトロファッションShow」となり、参加者が増えている（佐藤富次郎会頭が、ザ・ドリフターズに扮装）。

2-2. 松崎 健太郎氏⁴（一般社団法人喜多方観光物産協会副会長、同物産部会長）

商売人の多い家系に生まれ、小学校時代の卒業アルバムには「社長になりたい」と記していた。現在48歳だが、19歳で結婚し、21歳で起業した。独立後、知人に名刺を100枚配った。21-31歳の頃には、アパレルなど様々な仕事をしていた。失敗もあった。31歳の時、福島県中小企業家同友会の勉強会で経営理念に出会い、「豆商いの3つの心」（「健康で美味しい日本豆食文化」を伝える心、「地域農業・産業」に貢献する心、「豊である努力」の上、人に尽くす利他の心）を指針として確立し、「何の為に経営しているか」の答えが出てからブレなくなり、面倒を見てくれた方々に、「孫子（まごこ）のために」と支えられて（株）おくやを立ち上げた。それ以降、豆菓子づくりに仕事を絞ってきた。東日本大震災後、これから事業承継する若い世代を集めて「がんばるべ会津喜多方倶楽部」を10社で立ち上げた。自分達会津の商品をトラックに積んで、東京や大阪のイベントに通い、空のトラックに支援物資を積んで帰って来る活動を2年間やり通した南相馬に通った。2010年の法人化から、10数年後のコロナにより観光客がゼロとなり、以前からやりたかったピーナッツの栽培に進出した、以前に御用聞きしてきた方々に声をかけた。実は昭和50-60年（1975-1985）年、千葉県の契約農場として、会津ではコメの転作としてピーナッツを栽培していたという70代の方の声を聞いた。面積は100町歩と日本一に近かった。ただし「会津産」としては販売されていなかった。やがて海外からの輸入品と競合することになる。

そこで会津産100%として、農家から定額買取り制にして高めに価格設定した。生豆を農家から買い上げ、問屋に卸すと、相場制の場合には損も出る。そこで煮豆などに加工して、道の駅で販売したところ、30分で完売した。その後生豆ピーナッツは2トンも集まったが様々な豆の加工に着手し、販路も広げた。そんな中ピーナッツの国産原料が手に入らない現状があり、会津で作ろうと13年前の2010年に会津豆倶楽部を立ち上げた。最初は20人の農家と始まり、現在は70人の農家との契約事業に

⁴ 農業生産法人APJ代表取締役社長、認定農業者。市内若手経営者の連携・結束・育成に努力している。
・同席者 喜多方観光物産協会会長 樟山敬一氏（2023/9/12インタビュー）

なった。創業が早かった為、お世話になったお父さんやお爺ちゃんから、「孫や子供たちが出て来たら頼むな」と言われていたのもあり、現在は恩送りの気持ちで、次世代のため創業支援や二次創業の手伝いをしている。また地域の農業産業に貢献する理念から農家の困りごとと解決として、洗浄や蔓取りの機械を導入した。空さやの選別も機械化している。10月後半-11月には朝露の時期なので、乾燥機も導入した。このように手探りで解決してきた。ピーナッツセンターの会員は自由に使える。75人の共同資材である。脱さや機は、現在15台あり、1日500円の使用料金である。営農指導も行い、12月末には現金支払いしている。コメの価格が下がった補填でピーナッツ栽培へという事と沢山の会員メリットがあり、「売り方がわからなかった」中、会員が増えてきた。農業を産業化するためには、本物の原料を本物のお土産にすることが必要である。

2013年から農福連携も始めている。会津にある40施設のうち、15施設と協力している。4人1組の作業チームに、先生を1人配置している。

冬の12-4月、200人で20トン、手作業の穀向きがあり、会津の誇りとなっている。

これまで産業に貢献する理念があったから地域加工所と連携し、ピーナッツ生大福やピーナッツ生どら焼きなど様々な商品開発してきた。3年前に農業法人化し、農商工連携の6次化に取組み、3年間で25商品を開発している。

喜多方のスケールメリットもあるのではないかと。先輩世代から「孫子のためによろしく」といわれ一緒に仕事をしてきた仲間たちと、コロナ期には、浜中会津を結ぶ「困った市」を立ち上げ、一億円を売り上げるサイトに成長している。平成17（2005）年頃、極上の会津喜多方推進委員会・委員長として当時50代の佐藤富次郎さん（前出）、そして佐藤まゆみさん（後出）が活躍していた。富次郎さんが観光客を惹きつけた10年後の平成27（2015）年には、ふくしまDCが開催されることになり、10年前の会津DCよりも若い世代が中心となって「ふくしまDC推進委員会」が結成され、その活動が自信となって、その後の「喜多方プレミアムブランド推進委員会」の酒イベントにつながっている。事業承継する30、40代の世代は、先輩方からなかなか自立できなかった。また佐藤彌右衛門さんが、喜多方物産協会の会長だったところに、台湾にセールスに出かけたこともある。

コロナ後の2年間、第二創業勉強会を開いている。事業承継予定の若手の中には、家業で飯を食いたいが、今は給料をもらっていないという場合も多い。そこで例えば、会津木綿のワンポイントを婦人服に装飾したり、日配品の6次加工場をつくったり、煎餅工場をOEMに転身したりしている。淀屋の武藤さんや清水葉草の清水さん（いずれも後出）も頑張っている。

喜多方での滞在時間を伸ばしてもらうため、ラーメンに加え、スイーツに参加する企業17社が、ラーメンマップに広告を掲載している。いつかは道の駅でスイーツバイキングを開きたい。喜多方交流都市イベントでは市川市の梨を使ったスイーツを制作し販売をしたりした。

（先輩世代から引き継いだもの）

富次郎さんから引き継ぎ際の鮮やかさ、鈴木一夫さんからは人を引き立てることを学んだ。社長を引き受けてから後継者について考えるようになった。自分が退く時には、NPOなど自分の居場所をつくりたい。第二創業など、本業プラスアルファが必要であり、異業種の柱を増やしたい。

喜多方は商人の町であり、いい商人が集まれば、町が変われる。かつて御用聞きしていた時には、ビジネスを売り上げ追求ととらえていたが、今では課題解決の対価だと考えるようになった。

喜多方では何かやろうという時に人が集まれる。みんな仲が良いという風土もある。みんなで考え合うという仕組みもある。多様な個人事業主が集まっており、人口減少などでマーケットが縮小していく中でも活かされるのではないかと。個人事業が増えていくことで、大きな仕事もできる。イベントにしても大企業に依存しないところがあり、面白い商人がいる。

課題としては老舗ラーメン店の承継がある。新規創業による世代交代もみられる。農業をやって気づいたのは、収穫がなくても次の土を耕すことの重要性である。同様に経営環境を整えることが大事である。創業塾なども必要である。小さなM&Aにより、ノウハウや職人の時代への承継もできる。自分達の世代は上下世代のハブになっている。「社長を育てる」のは、この喜多方だからこそできる。経営者が孤立してしまうと、苦しい時にうまくいかない。

福島県中小企業家同友会は、会津若松に230社、喜多方で35社参加している。経営理念や哲学に帰することも大事である。厳しくなった時にこそ、経営理念が生きるが、十人十色でもある。なぜ喜多方で商売するのか、その使命を考える。顧客満足から、社員の満足も視野に入れる必要がある。思想的背景には北方藤樹学もある。足を引っ張るより、地域で考えて応援し、地域を良くすることが大事である。

・樟山氏

2006年、現喜多方市が5市町村の合併により誕生した後、2011年に旧市町村の観光協会が統合し、さらに2014年に観光協会と物産協会が統合して観光物産協会となった。会員は400人以上いる。2020年には観光物産協会を法人化し、協会内に物産部会を30人ほどで設立した。その中で、事業承継者は1/3ほどとなっている。

2-3. 山田 貴司氏⁵（協同組合喜多方老麺会・専務理事）

自分は農家出身・農業生産法人の役員を務めていたが、大震災前日の2011年3月10日、定食屋の法人を立ち上げ、「塩川屋（定食屋）」の運営を8人の有志で行ってきた。2年後に定食屋を整理して、2人で、ラーメン屋とした。松崎さん（前出）と東日本大震災後の2013年、5社から5人を集めて会津喜多方グローバル倶楽部を設立、後に株式会社化した。当時、タイによる原発事故関連の輸入規制が解除されたので、輸出用のインスタントラーメンの商品開発と輸出販売をしてきた。姉妹都市である東大和市でのイベントなどで、会社で喜多方ラーメンの販売を行ってきた。コロナ後は多忙になった。若者の受け入れなども応援したい。自分は「協同組合蔵のまち喜多方老麺会（ラーメン会）」の専務理事をしているが、老麺会はラーメンを起点とした喜多方のまちづくりに参与し、「ラーメンブランドプロジェクト会議」に参画している。個々のラーメン店の視点だけでなく、地域おこし協力隊を受け入れ、ラーメン起業してもらいブランドの向上を図る。地域の近々閉店予定となる老舗ラーメン店に、1ヶ月間、地域おこし協力隊を受け入れてもらうことが決まっている。

（先輩世代からのまちづくりの継承）

大震災前の2010年、ラーメン店は110軒あったが、現在では90軒に減っている。内容は40軒の減少と、20軒の創業である。日本記念日協会により、今年から7月17日は「喜多方ラーメンの日」に登録された。ラーメン店が活動しやすくなるようにしたい。人に余裕がないと、コミュニケーションにも支障が出る。人手不足の中、地域の魅力をまちづくりにつなげたい。暗中模索ではあるが、とりあえず自分が一歩踏み出す。酒飲みのコミュニティも大切である。

街のシンボルであるラーメン神社については、今年から自分が経営する（株）ヤマダソリューションで、休憩所として機能させている。地域周遊の起点として、観光案内やラーメン店の紹介をして、街歩きしてもらうことも考えている。「麺結びで縁結び」として、恋愛、結婚、出会いなどを願掛けしてほしい。このようにラーメン神社はシンボリック的存在になりうる。夜は点灯して、周りから見えるようにしたい。

自分は昭和48年生まれで、まだ若い世代である。あと二、三年でもっと若い世代に繋ぎたい。どう育てるかを考える時期になった。極上の会津、ふくしまDC等の喜多方プレミアムブランド推進委員会が活躍してきた。DCメニューから日本酒に特化して発展してきたものが、5月下旬の「酒蔵探訪のんびりウォーク」であり、約350人が参加するほど人気がある。10月1日の「日本酒の日」には「KANPAI（カンパイ）祭り」を独自事業で展開している。

（後輩世代へのまちづくりの継承）

⁵ 株式会社ヤマダソリューション社長、塩川屋（ラーメン店）・ラーメン神社経営。喜多方ラーメンのブランド化に尽力。

・同席者 喜多方観光物産協会会長 樟山敬一氏（2023/9/12インタビュー）

自分が一歩進まないと、世の中は変わらない。自分の幸せや価値観を持ち、理想の社会を形成したい。そのためにも仲間を集めて、一歩を踏み出すことが大切である。市民一人ひとりが変わっていかないといけない。まちづくりと人づくりは、50年後を真剣に考えることでもある。東日本大震災が転機になり、真剣に考える環境づくりを作ってきた。例えば、原発事故による風評被害はシンガポールでも体験した。

まちづくりが本当に嫌いな人は、決して変わらない。まちづくりに関心がない人は結局動かない。自分も楽しめるように社会を形成することが大事である。価値観を共有してくれる仲間が必要である。老麺会的な組織は、喜多方以外では少ない。コロナ禍では、老麺会がコロナワクチンの職域接種を行い、市長にも面会し嘆願した。老麺会には存在意義がある。危機の時に人が集まるパワーが必要である。レトロ横丁はじめ、パワーがある。2006年の喜多方市の合併時、当時の市長が各地の個性を出すように、危機感を持つように促し、その後のウォークイベントなどにつながっている。合併を経験して元気を失う他地域とは異なる方向性ではないかと思う。まちづくりは自分達だけで考えがちだが、他地域との連携の視点も必要であろう。（前出松崎氏の）オクヤとコラボしたピーナッツ担々麺は会津若松市でも提供されている。現在、ピーナッツ担々麺の会津ピーナッツ対決には二店のみ参加しているが、YouTubeなどで応援してくれるメンバーも多い。福島県中小企業家同友会などのつながりもある。人の集まりでは場所づくりが大切である。人を集めるには、楽しい場所、とんがった場所が求められる。

・樟山氏

喜多方の冬まつりは2000年頃に「喜多方の冬の賑わいを創出する」という目的で、新たなイベントとして「全国ラーメンフェスタ」を全国6店舗の有名ラーメン店に出店してもらい、仮設テントを建てて2月の土日曜日の2日間で始まった。

2008年の5市町村合併後は、合併した各地域に美味しいそばがあるということで、「喜多方そばフェスタ」と銘打ってラーメンフェスタの前の週の土日に仮設テントを利用して行うようになり、その合間の水曜日には、喜多方に蔵元が9つもあることから、仮設テントを有効活用して「酒フェスタ」を行うこととなった。

しかしながら近年は、そば関係者の高齢化やコロナ禍による密な状態を避けるために集客型イベントには限界があると判断し、従来の冬まつりの方式を大幅に変えて、昨年度からは周遊型の「ぐるり喜多方シールラリー」を始めた。

今年度はコロナの5類移行にともない、「ぐるり喜多方シールラリー」の継続に加えて、屋外での集客イベントとして「ウィンターフェスティバル」を1月27日（土）に開催する方針で準備を進めている。

2-4. 五十嵐 健展氏⁶（第3代喜多方レトロ横丁実行委員長）

先々代が印刷業を始めた。子供の頃から、高校を卒業する18歳まで、不便さもあったが喜多方の商店街には毎日通っていた。大卒後3年間、池袋に勤務してから、Uターンした。青年会議所（JC）に入り13年間学んで、ネットワークを作ったことが大きい。27-40歳の時だった。40-45歳、会津喜多方商工会議所・青年部会長を務め、ロータリークラブでも経験を積んできて、今年52歳になる。本業の仕事が終わってからが社会活動の時間である。レトロ横丁では2005年のあいづDCは、当日のみお手伝いしていた。2年目からは、JCからの出向として活動した。

レトロ横丁では部会が多く、関係者も多かった。また外部資金による助成期間は3年間であったためその後のレトロ横丁イベント継続に支障があることが懸念された。だが市町村合併により、それま

⁶ 有限会社五十嵐印刷所社長、NPO法人喜多方市民活動サポートネットワーク理事長。若手人材との橋渡しに尽力。
・同席者 喜多方観光物産協会会長 樟山敬一氏（2023/9/12インタビュー）

で旧喜多方市で行っていた花火大会が塩川地区に集約され、新たに喜多方夏まつりが開催された。喜多方レトロ横丁は喜多方市の夏祭りの一つ（オープニングイベント）となり、夏祭り協賛金の一部を充ててもらい継続出来るようになった。5年でマンネリになると言われるが、10年経てば伝統になる。レトロ横丁の実行委員長を初代実行委員長の佐藤富次郎さんが10年、二代目を冠木薬局の阿部浩一さんが三年、三代目を自分が三年務め、次にバトンタッチしている。四代目は新谷正樹さん、次の次も決まっており、会議も安定して進められている。何よりも自分達が楽しまなければダメであり、ネガティブな声はない。後継者にはキーマンが必要であり、適材適所ではないか。

2005年のふくしまDC推進委員会後、新たな組織として喜多方市プレミアムブランド化推進委員会が立ち上がった。委員長の鈴木一夫さんは、「ストーリーを含め本物でなければダメ、にわかではダメ」だという。近年は日本酒が注目されている。若手に代替わりし、JCや商議所青年部が世代交代している。ふくしまDC時に企画、継続している喜多方酒蔵探訪のんびりウォークに、毎年リピーターが多い。当初は助成金を活用したが、後に自立運営できている。前例は無かったが、市役所担当課と協議し喜多方市役所新庁舎完成後には駐車場をお借りし食の祭典も開催した。また冬まつりには、そばとラーメンのフェスタがあり、その合間に酒フェスタを開催した。さまざまなイベントがあり、毎月楽しい。事務局を商議所や市役所が手伝うという環境もよかった。

（先輩世代からのまちづくりの継承）

富次郎さんの時代から世代交代を見続けている。レトロ横丁10周年を期に、喜多方ラーメン神社をシンボルとして作った。喜多方グローバルクラブを経て、山田さん（前出）につながっている。先輩たちは口出しせず、見守ってくれた。困った時には助けてくれた。こっちは人はみんな真面目で、足を引っ張る人はいない。後からわかったことだが、JCは行政任せではなく、自分達でやる人を作ってきた。全国の交流から学ぶことも多かった。既存のモノをブランド化（高付加価値化）することが重要である。

（後輩世代へのまちづくりの継承）

特に意識したことはないが、自分より10歳下の新谷さんよりも下の世代（40-45歳くらい）がこれから活躍してくれる。商議所青年部時代、継続の重要性を話してきた。今はまちづくりの中でも観光に特化している。ただし、地元の住民がつまらないような、「観光のためのまちづくり」ではダメである。

うねりを作り出すのは容易ではなかったが、例えば、レトロ横丁ではJCの先輩である、故菊池修二さんは気持ちの熱い人でありレトロ横丁の中心人物であった。またサポートネットワークを立ち上げ動き出した。事業内容ではボランティアのマッチング等や、厚生会館の指定管理者を担当し、利用者数が伸びている。低料金でもスタッフが一生懸命に手入れし、ペンキ塗りや改修をおこなっている。企業も利用するようになってきた。ただし築60年以上と老朽化したため、建物が新設予定であり、40代のスタッフの将来が不安である。

この7、8年、週末は他地域に出かけ学ぶ努力をしている。余計な口出しはせず、やさしく見守りたい。

2-5. 鈴木 治代氏⁷（喜多方の元気な女性のリーダー的存在）

私の所属する荒川産業グループは、明治26（1893）年創業であり、130周年を迎える。荒川産業株式会社・取締相談役の荒川洋二氏が鉄のリサイクルや自動車のリサイクルにまで事業を拡大し、廃業した会社の事業承継などを含むM&Aでグループが拡大してきた。本社が100名、グループ各社で280名ほどが働いている。2009年、有限会社山庄商店を買収し、荒川産業がエネオス喜多方給油所の株主

⁷ 有限会社 5 SHES（ファイブシーズ）取締役社長。喜多方市のふるさと納税委託事業を担当。喜多方ならではの新品開発等で活躍。

・同席者 喜多方観光物産協会会長 樟山敬一氏（2023/9/12 インタビュー）

になる。2011年の東日本大震災では、新潟まで石油の買い出しにいったこともある。

自分は総務や経理を担当する事務員として12年間勤務してきた。ガソリンスタンドは格安店との価格競争もあったが、「金額だけでなく、会いに来たい」という顧客に支えられてきた。地域ポータルサイト「まいぶれ」では、あづま旅館女将の斎藤百合子さんと出会った。男着のファッションショーとして、仕事着のオンとオフなども企画した。極上のあいづ喜多方推進委員会では、河京の佐藤富次郎さん、樟山さん、佐藤まゆみさん（後出）たちと毎月のように「無尽」（飲み会）で交流を重ねた。（先輩世代からのまちづくりの継承）

まちの人がみんな顧客であり、いわゆるB to C（企業が消費者対象にビジネスを行う）への転換期にある。あまり意識せず、いろいろと紹介してもらいうち、地域の課題を聴き、解決していくことが仕事になった。ガソリンスタンド、まいぶれ、そして地域では数少ない印刷事業の人や機械を承継してきた。今は個人出版の本を作る工場に移転している。これからはバイオマスやガスなどのエネルギーが注目されるのではないか。現状では仕事はある程度できている。これまでに広げすぎた風呂敷を今後縮めていく方向性にある。

当初の目標は、給与を含め、地元の高校生が入りたい企業を目指すことだった。今、いろんな人に繋げてもらっている。仕事のタネはいっぱいある。また地域デザイン研究所は、喜多方市のふるさと納税返礼品の開拓と発送をおこなっている（会津牛はJAが担当）。自社（ファイブシーズ）には30人のスタッフがおり、3人はマルチに活躍できるオールラウンダーであり、他のスタッフは元の職場の業務を引き継いでいる。

高卒で県外就職した場合、1年で7割が離職するという。若者の地元での受け皿の情報が少ない。情報があれば県外流出しなくても済むはずである。再任用された県立高校の事務長とも相談している。（後輩世代へのまちづくりの継承）

これから心のケアも含め、若手に情報を伝達したい。自社の荒川グループでの雇用や顧客企業とのマッチングも可能である。

（その他）

地域の大きな課題は人口減少である。地元の高校が5校から、2.5校に減るが、活気のあるうちに対応したい。昔は自分の子供から「社畜」呼ばわりされたこともあったが、今は逆転し、自社に入りたいと言われている。やりたいことをやらせてもらっている。エンパワーメントで地域に自信をつけたい。例えばふるさと納税の勉強会では、今後事業承継する若者に参加してもらい、単発ではなく、長期的な未来ビジョンが必要だと考えている。喜多方のRBP（ラーメン・ブランド・プロジェクト）もこれからである。

・樟山氏

集落単位で、「賑やかな過疎」という考えもできるのではないか。人口減少はやむを得ないとしても、そこに暮らす大人も子供も楽しく、誇りを持つ地域を目指すことが重要だと思う。

2-6. 佐藤 まゆみ氏⁸（会津喜多方商工会議所・専務理事）

極上の会津喜多方推進委員会のメンバーのつながりが続いている。レトロ横丁はよく続いている。たしかに商議所の事務局負担は大きいし、市役所時代も大変だった。事務局スタッフが優秀だと、民間の人たちには居心地が良すぎて、それが当たり前にも思われてしまうこともある。

昔は市役所職員のプレイヤーが多い時期もあったが、今は予算の制約等もあり、動きにくいのではないか。昔に比べれば、民間の人の声が役所に届きにくく、やりにくくなっているのは否めない。

例えるなら、市民の自主性が削がれて、「お客様」になっているような状況ではないかと感じる。

⁸ 喜多方市役所OG。商工会議所会員企業の世代交代を意見交換。

・同席者 喜多方観光物産協会会長 樟山敬一氏（2023/9/12 インタビュー）

当時は、民間も行政もお互いに活躍できた。今の行政職員は、仕事の時だけ関わっているように感じられる。

(先輩世代からのまちづくりの継承)

レトロ横丁の初代実行委員長の富次郎さんは、組織のトップでありながら、若手による実行委員会の飲み会にも積極的に参加し、意見も言ってくれていた。そのような姿勢が次の世代につながっている。人事でも高い評価がある。

(後輩世代へのまちづくりの継承)

商議所青年部には勢いがある。次期社長を受け継ぐ世代の団結力が素晴らしい。組織を自分達で育てていく気持ちを持っていると感じる。

2-7. 清水 琢氏⁹（喜多方市の若手企業家）

地域のつながりと自然の薬草が、自社の経営の柱である。この5年間、長い歴史を持つ会津人參の栽培に取り組んできた。国内の薬用人參の他の産地は、長野県や島根県にある。会津人參の栽培は、手間暇がかかり生産が難しいため、担い手不足である。生産量が確保できないと経営が大変となる。

会津人參は、品質の良さから、かつては輸出品であった。中国や韓国産と比べ、日本産は太くて均一なのが特徴である。会津人參は皮と根に含まれる成分が高く、特に細い根の成分が高い。会津人參は安全性とプライドを持ち供給するよう工夫している。昔は農業が元気であり、会津人參も高く売れていた。地域内での会津人參の生産には、切磋琢磨がみられた。

今は儲からないし、短期でリスクを抑えるような傾向が見られる。そういう意味では時代に適応しにくいのが、これまでの作り方であった。2011年の原発事故後、それまで30t取り扱っていた朴の木から、経営の柱を会津人參に転換した。これからも会津人參を経営の中心に据えていくつもりである。

人參以外の薬草やお薬に関係した食品の販売も行いたい。当社の顧客は、北海道や九州の方もいるものの、福島県内と東京・神奈川が多いと感じている。埼玉から当店店頭買い求めに来る顧客もいる。

喜多方では祭りなど若者の交流の場が多くある。地域のコミュニティは財産だと言える。当店を取り巻く多くの要因や関係者の中で、「自然」と「農業生産者」が大切であり、これからも変わらない。会津に生活する理由として、自然を活かす人手があるということが大切である。

今後10年を展望すれば、経営の事業承継なども必要になってくる。「会津で花開く漢方の郷」を目指したい。

会津人參と自然の薬草を人々の健康に役立てたい。お茶の販売では、ネット販売が鍵となる。計画生産も大事である。これからも地域力を強めたい。

2-8. 武藤 隆弘氏¹⁰（喜多方市の若手企業家）

自社は明治10年（1877年）創業の味噌・醤油醸造業としての歴史がある。それ以前は、米沢街道の宿場町・塩川宿において旅籠屋を営んでいたという。墓誌によれば、1705年に没したという先祖の記録が残っている。おそらく大坂（現・大阪）をルーツにしていたと推察している。創業時、地域には味噌・醤油醸造業が少なかったのではないかとと思われる。今は地元の住民に加え、ネット販売の顧客と取引している。一般に味噌・醤油は嗜好品なので生まれ育った土地の味からなかなか離れられない。自社では近年、地元産の原料にこだわった商品づくりに取り組んでいる。

自分は幼稚園時代、土曜日に仕込みを見て、手伝っていた。当時は褒められるのが嬉しかった。次男に生まれたが、成長しても進路にぶれなく、東京農大で醸造を学んだ。卒業後4年間、東京農大

⁹ 清水薬草有限会社 専務取締役（2022/9/9 単独インタビュー）

¹⁰ 淀屋 武藤合名会社 専務取締役（2023/9/11 単独インタビュー）

OBが経営する山梨県のワインビネガーの会社に勤め、「よその釜の飯を食べた」。規模は異なるものの、真似できることは真似している。雑用から学びながら、現在も経営と併走中である。喜多方市塩川に戻って10年になるが、この間東京出身の女性と結婚して今に至っている。

代表的な商品は、2011年から続く「とよきち」である。これは米糀を大豆の3.5倍使用した三十五割糀みそである。会津産大豆あやこがね、会津産コシヒカリを100%使用している。減塩＋米糀たっぷりなので、糀のコクと旨みが凝縮した甘口味噌に仕上がっている。たっぷり使うとダシ要らずで美味しい味噌汁になる。

地元の顧客を大事にしたい、和食、文化そして消費をつなげば、地域の農家に循環できる。これこそが海外からも魅力のある文化財として評価されると思う。生まれ育った味ではあるが、販売会での評判が良くても、安定した販路にはなかなかつながりにくい。会津若松市の会津天竺醸造株式会社の満田社長は、海外展開に活路を見出している。海外で試食会を行った際には、豚汁が各国の煮込み料理に似ていると言われ全員が完食した事例がある。

また後継者としては経営の難しさを実感している。味噌離れと言われるが、地元農家さんの中には、年一回の精算払いで購入してくれる方がいる¹¹。

業界全体が厳しい中、二人いる息子には家業を継げとは言わない。ただ、本人たちが自ら進んで継ぎたいと言ったときに選択肢として残せるように会社を盛り立てていく。

なお、きたかた商工会は、旧喜多方市に合併する前の4町村がエリアとなっている。人とのつながりが一番大事であり、恩を感じている。商工会青年部では毎年全国大会が開催され、5年前の広島会場に出場した。自分の行動力で何か変えたい。さらに上の世代から、「熱量」がものすごいと学んでいる。塩川町出身の山田さん（前出）や東北一のピーナツ農場を経営する松崎さん（前出）、皆さんの持っているものがすごい。世代間の承継としては、限られた人数でも、顧客を増やせるように、売り上げを伸ばすことが大事になるのではないかな。

3. むすびにかえて

本稿では、「(広義の) 観光産業の中小企業の自立経営が観光ブランドを支える」役割について課題を探索してきた。2007年以降、筆者が継続的に訪問してきた福島県喜多方市において、地域づくりの組織といえる「喜多方レトロ横丁」の関係者を対象にインタビューした。喜多方では地域企業の企業家（経営者）が中心となり、地域づくりの組織として「喜多方レトロ横丁」の活動を積み重ねてきた。各々の企業家に共通しているのは喜多方という地域に対する熱い思いであり、「利他の心」など企業にとっての経営理念が重視されているといえる。地域における商人道として、北方藤樹学を指摘する声もあった。これは武士道のまち・会津若松市とは異なる要因であると考えられる。またこのような企業家の動きに呼応して、行政・市役所職員が活躍してきた。歴史的に見ても、喜多方市における行政主導ではない民間の動きが、この原動力になっていると考えられる。なお喜多方のあいづ DC 関係者は、今でも毎月一度、定例会として懇親会を開催している（地元では「無尽」と呼ばれることが多いが、歴史的な相互扶助ではなく、情報交換の場である）。このような信頼関係の醸成の場が、地域づくりを支えている側面も検討が必要だと思われる。

残された課題は、企業家の経営理念が、どのようにして地域づくりの活動に到達したのかを検討することである。すでに紹介したように、企業家として一定の成功を収めた後に、地域づくり活動に邁進する姿もある。他方では、企業家の日常活動と並行して地域づくり活動に取り組む姿も見られる。これらの企業家の姿勢の背景にある要因とその因果関係を探索するのが残された課題である。

¹¹ たまたま筆者の訪問時に、地元農家の方が味噌・醤油、つゆ、味噌漬け等を軽トラでまとめ買いされる場面に立ち会った。その農家さんによれば、暑い時期は、ご飯に冷たい水をかけ、味噌漬けでいただくのが最高とのことであるという。地元の顧客に愛用されている様子を実感した。