

# スノーピーク×バルニバービ代表本音対談

## 地方こそ日本の救世主

2023年02月24日

森岡 大地

日経クロストrend 副編集長

話題の経営者2人が「これからの日本」を緊急提言。キャンプ用品で多くのファンを抱えるスノーピークの会長兼社長である山井太氏と、各地で行列のできる飲食店を生み出すバルニバービを率いる佐藤裕久氏。全く異なる領域でビジネスを展開する両者だが、実はそれぞれ「地方創生」「地域活性化」を軸としたプロジェクトを加速させている。なぜ今、「地方」を目指すのか。2人と共に長きにわたりビジネスだけでなく、“サウナに入りたき火を囲む仲”でもある商業施設・まちづくりのプロ、松本大地氏が切り込む。



プライベートでも親交があり、国内外の商業施設やまちづくり事例を一緒に視察などもする3者が地方創生について激論を交わす。写真左から、スノーピーク代表取締役 会長兼社長執行役員 山井太氏、バルニバービ会長の佐藤裕久氏、商い創造研究所代表の松本大地氏

アウトドア・キャンプ用品で人気を集めるスノーピーク。ギアだけでなく、アパレルを拡充するなど、「野遊び」をキーワードに領域を広げている。そんな同社が力を入れているのが、全国の自治体と協力しての地方創生、地域活性化だ。2017年2月にスノーピーク地方創生コンサルティングを設立し、キャンプ場開発・再生に加えて、オリジナルの旅行ツアーの企画・運営など、今では50以上もの地域でプロジェクトを進める。もはやアウトドア用品メーカーという枠には収まらない。



スノーピークが地方創生事業を本格スタートするきっかけとなったのが、「スノーピーク奥日田キャンプフィールド」のリニューアルオープン。大分県日田市からの依頼でコンサルティングを行い、さらに運営管理者として 2015 年に開業した。運営後 5 年で、宿泊利用客 3.3 倍、収入 6.5 倍に成長

一方、飲食店という枠組みを超えて地域、エリアの魅力拡大に乗り出しているのが、関東と関西を中心にピッツェリアやカフェ、レストランなど 90 店舗以上を展開するバルニバービだ。

同社は、1995 年に大阪・南船場に 1 軒のカフェレストラン「アマーク・ド・パラディ」を出店したのが今のビジネスの原点。ふらっと人が立ち寄るような場所ではない問屋街であり、飲食店としては“バッドロケーション”ともいえる“場違い”なスポットにもかかわらず、口コミで人々が集まりいつしか繁盛店に。人の流れが変わり、周囲には様々なショップが出店し、まち自体が変わる端緒になった。東京・蔵前でも、大通りから 1 本入った裏通りのビルをリニューアルし、レストランや自社オフィスを構えた複合ビルを 2010 年につくり上げるなど、外食の枠を超えてまち自体に影響を与えている。

そんな同社が今、力を入れるのが、スノーピークと同じく地方創生だ。その象徴ともいえるのが、兵庫県・淡路島のプロジェクト。13 年ごろに地元企業と連携してマルシェを実施したのを皮切りに、19 年 4 月には淡路島西海岸沿いにレストラン「GARB COSTA ORANGE」を出店し、瞬く間に行列店となった。21 年には、遊歩道を整備し、宿泊施設やラーメン店、カフェ、回転ずし店などを相次いで開業。エリア全体の開発を加速させている。23 年春には、次のエリアとして島根・出雲への進出も予定している。



バルニバービは、淡路島西海岸沿いの土地を積極的に取得。レストランだけでなく、多様な施設を展開する。上写真は、19 年に出店したレストラン「GARB COSTA ORANGE」。下写真は 20 年に開業した「KAMOME SLOW HOTEL」

今回は、スノーピーク代表取締役 会長兼社長執行役員の山井太氏とバルニバービ会長の佐藤裕久氏、そしてこの 2 人と親交の深い、商い創造研究所(東京・千代田)の代表である松本大地氏を交え、地方創生へ力を入れる理由、そして課題、地域で活動することへの思い、これからのビジネスの在り方を議論した。松本氏は、全国各地の商業施設や地域開発のコンセプト立案、コンサルティングを多数手掛け、最近では盛岡市の盛岡バスセンターの再開発にも携わる、商業を軸とした地方創生、地域活性化のプロフェッショナルだ。3 人は異なる事業領域を持ちつつも、プライベートでも親交が厚く、たき火を囲んで語り合うこともあるという。本音を聞き出した。



### 山井 太(やまい とおる)氏

スノーピーク代表取締役 会長兼社長執行役員

1959年新潟県三条市生まれ。明治大学卒業後、外資系商社勤務を経て、86年に父が創業したヤマコウに入社。96年の社長就任と同時に、社名をスノーピークに変更した



### 佐藤 裕久(さとう ひろひさ)氏

バルニバービ会長

1961年京都市生まれ。91年にバルニバービ総合研究所を設立し、社長に就任。98年に現在の社名に変更し、地域に根差した店舗づくりを展開する傍ら、商業施設のプロデュースなども行う。21年から現職

### 「僕はかなり焦っています」 そう語る訳

——皆さん3人とも、地方創生に取り組んでおられ、地域に寄り添った活動も目立ちます。多様な地域を見てきた松本さんが感じる、スノーピークとバルニバービの取り組みの共通点や面白さは。

**商い創造研究所の松本大地氏(以下、松本)** 僕は、まちづくりの仕事と商業施設をつくる仕事の両方を行ってきました。その中で感じたのは、地方には課題はあるけれども、やり方次第でとても大きな伸びしろがあるということです。

(バルニバービの)佐藤さんにしても(スノーピークの)山井さんにしても、社会課題を価値に転換していく力があります。社会課題を見つけ、それを自分たちの強みを生かして解決していく。それも思わぬ発想で、どんどん実現していく力があると思います。

**スノーピークの山井太氏(以下、山井)** 僕はキャンパーなので、キャンプが持つ力を信じています。世の中が高度化していく、文明化が進んでいく中で、どうしても人間的に負の部分が見え始めてきていると、キャンパーという立ち位置から感じます。ここが社会課題であると思っていて、社会がブラックボックス化し、リアルな体験も減る中、人間性を回復させることが重要だと思えます。

キャンプで考えると、当然、自然の中に行くわけですから、自然が豊かな地方がフィールドになります。キャンプ場を整備すれば、新たに人が地域へ行くきっかけにもなりますし、経済効果も生まれます。結果として、地方創生につながるという認識です。

**バルニバービの佐藤裕久氏(以下、佐藤)** 山井さんがどう答えるのか、気になっていました。でも、一言ではっきりしました。「僕はキャンパーなので」という一言で。社会課題と向き合うために事業をやっているというわけではない。結果として、社会課題の解決につながるという自然な流れですね。山井さんらしいと思いました。

実は僕の場合は少しだけ違って、もう少し焦っているんです。日本における生活がこれからどうなっていくんだろう、という課題感を持っています。国が成立する、人が生きていくために最低限必要なものは主に3つ。「食料」「エネルギー」「安全保障」だと考えています。

もちろん、教育や医療も大事なとは言ってもありませんが、それ以前に上の3つが崩れたら成り立たないでしょう。このうちの前者2つは企業にも関連してくる。そして、危機が迫っているとしか思えないんです。飼料・肥料は高くなっていますし、世界的に人口が増えて輸入も難しくなっています。世界情勢の影響でエネルギーの確保も難しくなっています。僕は、政治家ではないけれど、“食べ物屋”というレベルで何かこの事態を回避する、もしくはソフトランディングして、取り越し苦労にできるのではないかと考えているんです。

冒頭の質問にあった「地域に寄り添う」という言葉、それはどちらかというと上から目線だと思っています。そうではなくて、地域、地方にお邪魔しますという感覚。前述の課題をクリアしていくためには、どうしても地域の力が必要です。「あなたたちの持っている力、例えば耕作地、人(知見)、資源などを、どうか貸して下さい」という話なんです。

僕らは今、農業をやっています。それも、休耕地をお借りしてやっています。そして、もともと農業に従事していた方が農業指導をしてくださっています。もちろん代金はお支払いしていますが、外部から来た人間に対して、土地とノウハウを提供してくださっているわけです。

そうして生産物を生み出すことができ、僕たちが行きたくなるインパクトのある飲食店をつくることで、他地域から人を呼ぶことができるようになる。食という事業をベースにすることで、いろいろな地域で活動ができるわけです。

僕から見れば、地方を救うのではなく、地方がこれからの日本を救う力になると、思っています。偉そうに聞こえるかもしれませんが、地方創再生ではなく、日本創再生のつもりです。



## 松本 大地(まつもと だいち)氏

商い創造研究所代表

1952年神奈川県生まれ。山一証券、鈴屋を経て、88年から丹青社にて商業施設のマーケティングや業態開発、プロデュース業務を手掛ける。その後、2007年に「人と街と商いのリンケージ」を掲げ、商い創造研究所を設立。現職。新聞や専門誌での記事執筆や講演なども行う

### 「お世話になります」と、頭を下げてお願いに行く立場

——意識をしていませんでしたが、「地域に寄り添っていく視点」が言葉に表れていたことはとても恥ずかしいです。地方の力を借りる、貸して下さいという考え方、極めて重要な視点だと感じました。

**佐藤** 従来の資本主義においては、地方の人口(労働力)を都会に移動させて、効率的に収益を上げていくのがベースだと思います。だいぶ昔にはなりますが、「集団就職」が象徴的ですね。地方から人の力を吸収してきたわけです。

これからは逆で、地方にエネルギーや食を含めて、「お世話になります」と言わないといけない。そういうタイミングだという危機感を持って、ビジネスをやっています。

**山井** 僕たちの場合は、自然資源をお借りするという意識ですね。僕の立場で見ると、人間はもっと自然の中で暮らした方が人間性を保てると思います。ただ、現代生活を否定するわけではありません。利便性で見ると、スマホはあった方がいいと思いますし、インターネットがあった方が情報伝達、人のつながりやすさという点ではメリットが大きい。文明の恩恵を享受しつつ、デメリットの部分をちょっと下げましょうという認識です。

また、地域には手仕事という技術的な資源もあります。僕の地元の新潟・燕三条は、まだまだ産業革命以前の手仕事が残っています。電力や動力を使わない時代のライフスタイルを支える技術。鋳物で鍋をつくるとか、鍛造で包丁をつくるとか。その製造技術を生かし、さらに僕らがデザインをすることで、新たな価値を生み出していけると考えています。



スノーピークは、「人生に、野遊びを。」をキーワードに事業を展開。山井氏は自ら各地を訪れ、キャンパー視点でその地域の可能性を探っていく

[\[画像のクリックで拡大表示\]](#)

**松本** 技術も知見も全部資源というのは、その通りだと思います。2人とも、その地域の資源を生かし、エリアの価値を高めていくことを大切にしていますよね。その結果、地域の経済に根付いていく。

地方では百貨店や銀行、信用金庫までもが力を失い、若者も大きな都市に流出してしまう現状。やはり、持続可能な経済の仕組みをつくっていくことが重要になります。

——エリアの価値というお話がありましたが、そのエリアの資源、そして良さをどのように見つけているのでしょうか。

**山井** 先ほどと同じなんですけど、僕自身がキャンパーですし、フライフィッシャーでもあります。なので、その場所に行ったときに、美しい場所かどうかは見えてきます。例えば、広葉樹の森がちゃんとある場所は、溪流が透明なんです。本当にきれいで、ヤマメなどもいる。人が何か手を加えると、土砂が入って濁ってきてしまう。いろいろな場所に自分で足を運んで、それを体感しているから見えてくるんです。

そんな魅力や力のある場所は、意外に思われるかもしれませんが、実は地元の人が気付かないことも多いんです。例えば、北海道の十勝に札内川という透明度の高い川があるんです。私はとても感動したのですが、地元の中札内の人には毎日見ているから、当たり前だと思ってしまふんです。この透明さが価値だと、よそ者である僕らが行って伝えた方がいい面もあるかなと。僕はめちゃめちゃ興奮しているのに、地元の人があまり驚いていないときもあるんですよ。(笑)

僕は自然に対する視点ですけど、佐藤さんは土地、エリア全体を見てますよね。例えば淡路島の場合、いい作物も取れるし、周辺の海もきれい。その環境の中で、佐藤さんが1店舗の飲食店ではなく、まちとして広げていっています。結果、にぎわいが生まれ、周辺の土地の価値が上がっていく、つまりお金をちゃんと回しているわけです。

**佐藤** 山井さんの「地元の人には透明な水の価値に気付きにくい」という話に近いんですが、僕もそこに行った際の感動がトリガーなんです。淡路島は、13年が大きな転機になりました。僕は19歳から55歳まで神戸に家があったのですが、その間に淡路島に行ったのは4、5回ほどです。そんな中、何となく気になって改めて行ったのが13年。身近にこんな美しく、食も豊かな場所があったのかと、驚きました。

最近、感動することがあったんです。僕らの敷地の何軒か隣にまだ空き地があるんですが、それを入手しようと指示をしたんです。その地域の土地は、僕らが買った16年には1坪5、6万円でした。ですが、今回は数倍になっていました。

もちろん僕らがいなくてもある程度は上がったかもしれませんが、開発を進めてきたからこそ、この価値につながったのだと感じています。よそ者が違う目で見ると価値を見つけ、結果的に地元の人が潤うのはいい構造だと思うので、即座にその金額で購入しようと伝えました。



バルニバービは「食から始まる日本創再生」をビジョンに掲げる。飲食店の開発・展開だけでなく、食を軸にしたまちづくり、エリア開発を進める。全国で92店舗を展開(23年1月末現在)

**山井** 3人とも違うことをやっているようだけど、その場所に行ったときに何か感じるものがあるって、やりたくてムズムズしちゃうというのは同じですね。

**松本** 3人とも、セレンディピティーを大事にしているんだと思いますね。面白いものはたくさんあるし、チャンスもいっぱいある。それを見逃さないようにしている見巧者(みごうしゃ)だと思う。

### よそ者はよそ者 地域でビジネスをする覚悟とは

——地域の力をお借りするというお話がありましたし、新鮮な目で外から行くことで新しい魅力を見つけるというお話もありました。ただ、気になるのが、他の地域、都会からよく分からない新しい人が来たとなると、警戒されたり、コミュニティーの中に溶け込めなかったり、さらには反対の声があがったりしないのか、ということです。

**佐藤** 当然、それは想定されますよね。実際、淡路島でも初めの頃は、「おまえらが来てまちが騒がしくなった。敷居をまたぐな」と言われたこともあります。

でもそれは当然の反応です。自分がそこに昔から住んでいる立場であれば、同じ気持ちになると思います。だからこそ、丁寧に説明をするし、溶け込む努力を繰り返すしかないんです。淡路島で、僕らは廃校になった学校を買ったんです。そして、地域のコミュニティーハブになるように改装をし、いろんな取り組みも行ってきました。

1 つは、無料で使える子供のための図書室。営業時間中であれば、誰でも自由に使えます。さらに、エリアの名前を付けたレストラン「オサキ食堂」もつくりました。通常、僕らのレストランはある程度高い価格帯のメニューが多いのですが、ここは 700 円台からランチを用意。加えて、春分の日と秋分の日の年 2 回、お祭りも開いています。

22 年の 3 月に 1 回目のお祭りを行いました。僕らが総動員で屋台を全部用意したのですが、約 1200 人が遊びに来てくれました。そして 22 年 9 月の第 2 回では、地元の方たちが 22 組も出展してくれて、さらに盛り上がりましたね。

よそ者はよそ者。それを自覚して、「よろしくお願いします」と入っていくしかない。「経済的に成立するから僕らは正しい」とか、「地域に新たな人を呼び込んでるんだから俺らのおかげやろ」といった姿勢が明らかに間違い。でも、逆に卑屈になることもないと思います。これから未来あるこのまちの可能性に僕は気付いたんで、一緒にやりませんか、という感覚です。

**松本** 僕は、商業施設とまちづくりを併せたプロジェクトをやることが多いんです。今までは、「商業まちづくり」という言葉でやってきました。ですが、最近は「まちづくり商業」というふうに分かちを言いかせるようになりました。商業基点ではなく、一番に考えるのはまちづくりのこと。まちづくりにつながる商業の在り方を考えていくと、多くの共感力を得ることで成功裏につながっていきます。

**佐藤** 今までのよくある地方創生の文脈は、地域の食材を有効活用し、レストランやホテル、キャンプ場など、いわゆる繁盛施設をつくることで、地域の人の雇用を増やし、経済を回すことが中心でした。ただ、僕はもうこの考え方は去年までの話だと実は思っています。

僕らはもっと追い詰められた状態にある。先ほども申し上げましたが、エネルギーも食も、一歩間違えれば危機的状况に陥ります。この危機を乗り越えるための救世主が、地方だと思っています。

**松本** いろんな企業が今、地方創生をビジネスとして取り組んでいます。基本は都市部から人を連れて行って、それによって経済が活性化するというストーリーを描いています。佐藤さんがおっしゃったような文脈で語っているケースは珍しい。ぜひ、山井さん、佐藤さんにはこのまま真っすぐに頑張ってもらいたいですね。

**山井** コロナ禍によって、キャンプ市場は大きく伸びました。イメージとしては、5 年先くらいだと想定していた高い水準です。

また、このコロナ禍の 3 年間は、地方の価値がすごく上がった時期であると考えています。テレワークの推進で必ずしも都市部に住む必要はなくなって地方に目を向ける人が増え、地方の価値をより強く認識されるようになったためです。

海外でも東京以外に目を向ける動きが出てきているのが印象的です。例えば、米紙ニューヨーク・タイムズが 23 年 1 月 12 日に公開した「23 年に行くべき 52 カ所」。1 位のロンドンに次いで、2 位に岩手県の盛岡市が選ばれました。インバウンドといえば、今までは東京や京都といった人気エリアに集中していましたが、今後はもう少しリアル

な日本を探し始める人が増え、地方にたどり着くと考えています。等身大の日本がグローバルで理解され、結果的に日本の価値も上がっていくのではないのでしょうか。



座談会の終了後も話は尽きない3者

地方創生、地域活性化というと、商業施設をつかって都市部の繁盛店や人気チェーンを誘致したり、観光客を集めるためだけに地元がプライドを持ってない企画が立てられたり、地域の個性、強みを無視した取り組みも目立つ。そんな中、今回集まった3者は、地域の力に出合って感銘を受け、その力を信じ、その土地に眠る個性を生かし、価値に変えていくことを目指している点が特徴だろう。日本の課題を解決するために、地域の人的、物質的、自然的、歴史的な“資源”を貸してほしいとお願いにいく“よそ者”。大型商業施設を立てたり、太陽光パネルを敷き詰めたりするよりも即効性はないかもしれないが、人と経済が交わり発展する大きな役割を担うかもしれない。

(写真／竹井俊晴)