

## 「オンリー・ワン」を目指して

# 立命館アジア太平洋大学（A P U）創設で、大分県「一村一品」 運動から学ぶ

坂 本 和 一（立命館大学）

### はじめに

私は 1997～2003 年の間、この度退任される慈道裕治教授とともに、大分県別府市での立命館アジア太平洋大学（A P U）の開設（2000 年 4 月開設）に関わった（私は学長予定者および学長、慈道教授は副学長予定者および副学長として）。この大学は、当初の構想・計画から、「学生の半数（50%）を外国からの留学生とする」という、わが国ではこれまで計画されたことのない本格的な国際大として構想された。それはまさに、日本の大学改革におけるいわば「オンリー・ワン」の戦略として打ち出された画期的な新大学の創設であった（A P U 創設の経緯について詳しくは、拙稿『立命館アジア太平洋大学（A P U）』創設を振り返って 開設準備期を中心に、『立命館百年史紀要』第 14 号掲載、を参照）。

2000 年 4 月に開学したこの国際大学は今日順調に発展しているが、この A P U を準備し、開設をすすめる作業の中で、私たちは、新しい大学を立ち上げるといふ仕事を、しかもこれまで日本の大学が経験したことのない大学創りを経験したと同時に、もう一つ新しい経験をした。この新大学は立命館が大分県からの、これも他にあまり例を見ない大型の公私協力をえて実現したのであるが、この過程で、前知事平松守彦氏の主導の下、大分県がかねてから取り組んでいた独特の地域振興策、いわゆる「一村一品」運動を身近に経験したということである。

大分県の「一村一品」運動は、その名称からも理解されるように、県下のそれぞれの市町村が他の地域のまねのできない「一品」、つまり「オンリー・ワン」を創り出そうという地域振興の運動である。もとより立命館が大分県と A P U 創設で連携したのは、直接には大分県「一村一品」運動との関わりからというわけではなかった。しかし、大分県のサイドからすれば、わが国初の本格的な国際大学 A P U の創設誘致は、「オンリー・ワン」の創造をめざす「一村一品」運動のいわば究極の成果の一つであったといえるかもしれない。

私たちは、大学改革における「オンリー・ワン」を目指す A P U 創設の現場の責任者として、公私協力の相方である大分県の「一村一品」運動と、当然のことながらさまざまな局面で接点をもつことになった。そして、この運動とその主導者である平松氏から多くのことを学び、その教訓を A P U 創設の仕事に活かすことができた。

本稿はこのことを、少し具体的に振り返ってみようとするものである。

## 1. 大分県「一村一品」運動

### (1) 歴史

大分県の「一村一品」運動は、数ある日本全国の地域振興策の中でも、特異の、しかも実効性のある政策として世に知られている。

この運動は、1979年、平松守彦氏（前知事）が大分県知事に初当選したときに、農林水産業中心の県だった大分県を振興するために提唱されたものである。

「それぞれの市町村ごとに何かひとつ誇れるものをつくろう。農産物でもいいし、観光でもいい、民謡でもいい。何でも売り出して全国的にも有名なものをつくろう。」

これが新任知事としての平松氏の呼びかけであった。

平松氏のこの提唱には、背景があった。平松氏は大分県の生まれであるが、長年、東京霞ヶ関で中央行政（通商産業省。現在の経済産業省）に携わり、とくに日本のコンピュータ産業行政では産業史に名を留める高い業績を上げてきていた。しかし、知事として生まれ故郷に帰り、一転して一県の地方行政に携わることになってみると、大きな壁に直面することになった。

それは、過疎化がすすむ日本のどの地域にも共通して漂っていた「事なかれ主義」「無気力感」といったものであった。何かをやろうと呼びかけても、「行政は何もしてくれない。人もいない、予算もない」との嘆き節ばかりで、自らすすんで立ち上がろうとしない。大分地方には、「面倒くさい、あまりやりたくない、投げやり、無責任、口先ばかりで実行がとまなわない」ことを意にこめて「よだきい」という方言があるが、平松氏はこの、いわゆる「ヨダキイズム」からの脱却なしにはこの地域の活性化はないと考えた。

平松氏は1979年、知事に当選するまえに、1975年に前知事からスカウトされて、副知事を4年間務めていた。したがって、この「ヨダキイズム」の克服という課題は、副知事時代からの課題であり、知事に就任して、いよいよこのことが県政をリードする自らの責任となってきた。

平松氏が大分県知事就任早々、「一村一品」運動を提唱したのは、副知事時代の地道な現場主義的な活動で、地域の課題と人々の状況を具体的につかみ、それまでに、これこそが「ヨダキイズム」を克服して、県民が自ら地域振興に立ち上がってくれる道筋を示すものとなると確信していたからであった。

たとえば、大山町の青年たちは、「どうしたら自分たちのまちが自立できるようになるのか」を真剣に考え始めていた。そして「ウメ、クリ植えてハワイに行こう」を合言葉に、地域に適した商品づくりに取り組みはじめ、農業を楽しいものに変えようとし始めていた。

また湯布院町では、乏しい財政のなか、すでに1970年代はじめに、その後今日の「由布院ブランド」を作り上げるリーダーとなった3人の青年たちを50日間ヨーロッパの観光地の見聞に派遣し、同系の観光地のさまざまな経験を勉強させた。そして、青年たちは帰国後、「明日の由布院を考える会」を立ち上げ、全国の大観光地の行き方に媚びない、この地

域の特性に根ざした、新しいタイプの観光地づくりに取り組みを開始していた。

大分県は財政的には豊かではなかったが、これら大山町や湯布院町に代表されるように、この地域の文化や自然、地形の多様性を生かした「まちづくり」意識が芽生えてきており、そこから全国的にも独自性の高い「まちづくり」のコンセプトを生み出しつつあった。

新知事平松氏はここにこそ「ヨダキイズム」を克服し、これからの大分県活性化の鍵があると直感していた。それが、就任直後に、「一村一品」運動というコンセプトを打ち出した背景であった。

こうして始まった大分県の「一村一品」運動は知事平松氏のリーダーシップで県下の市町村に浸透し、具体的に図のような「むらおこし」「まちおこし」の「一村一品」がラインナップされることになった。

このなかで、麦焼酎の「二階堂」や「いいちこ」、「関さば・関あじ」、「城下かれい」、「臼杵ふぐ」といった鮮魚、「どんこしいたけ」や「かぼす」、「ハウスみかん」などの農産物が今日全国ブランドとして私たちの日常生活のなじみの物産に育っている。また、「由布院」や「日田」が新しい温泉観光ブランドとして全国化し、別府の「アルゲリッチ音楽祭」は毎年全国からお客を呼び寄せている。

こうした「一村一品」が育ってくるなかで、この地域を支配していた「ヨダキイズム」もだんだん克服されてくることになった。

今日、大分県「一村一品」運動は27年目を迎えている。このなかで、これまでに誕生した産品は336品目に及ぶという（「一村一品」といっても、一市町村で複数の産品が「一村一品」品目に登場、登録されている）。もとより、すべてが成功してわけではない。これらのなかには、まもなく消えていったものもある。しかし、そのほぼ半数が年間売上げ1億円を超え、表に示す14品目については10億円を超えている。この数年は品目数は横ばいになっているが、販売総額はスタート時の3.5倍になり、販売額は増え続けている。

## （2）運動の「三原則」

平松氏は、この「一村一品」運動がここまで成功したのには、三つの運動原則に徹したことが有効であったとのべている。

第一は、「ローカルにしてグローバル」という原則である。地域の文化と香りを守りながら、全国、世界に通用するものを創るということである。いいかえれば、その地域独特の個性ある文化と香りを全国、世界で通用するもの、堪えられるものに磨き上げということである。まさに地域の文化と香りの、全国、世界への「オンリー・ワン」創造戦略である。

第二は、「自主独立・創意工夫」という原則である。何をその地域の「一村一品」に選び、育てるかは、その地域の住民が自主的に決めるものであるということである。したがって、「一村一品」のリスクはその地域住民がとらなければならない。行政の役割は、あくまでも技術やマーケティングなどに対する側面支援に徹するということである。

第三は、「人づくり」という原則である。「一村一品」運動というと、「モノづくり」運動

のようにみられているところがある。しかし、それは単なる「モノづくり」の取組みではない。その究極の目標は、「人づくり」であると、平松氏はいう。先見性のある地域リーダーがいなければ、「一村一品」運動は育たないし、持続できないからである。いかにして、新しいことに挑戦する、創造的な地域人材を育成するか、これが「一村一品」運動の大原則であり、究極の目標である。

「一村一品」運動の成功の鍵を握るのは、何といたってもリーダーの存在である。その意味で、第三の原則は格別の意義をもつ。

もともと平松氏が「一村一品」運動の立上げを確信したのは、大山町や湯布院町における「まちおこし」リーダーの存在であった。いまや温泉観光の全国ブランドとなった湯布院町の「まちおこし」は、中谷健太郎、溝口薫平といった地域リーダーたちのリーダーシップなしにはありえなかったと述べている。平松氏自身、かれらの存在を信頼したからこそ、「一村一品」運動という地域振興のコンセプトを打ち出すことができたのであった。

平松氏は、1983年、そのような地域リーダー、「一村一品」運動を担う人材を全県下的に系統的に発掘、育成するために、「豊の国づくり塾」を発足させた。「豊の国づくり塾」の課程は2年で、1年目は地域リーダーや企業トップを講師に招いての学習課程であり、2年目からはそれぞれ自らが具体的に行う実践課程となる。これまでに、塾の卒業生は2,000名を超えた。「豊の国づくり塾」の活動はさらに県下の市町村レベルに浸透し、地域や独自グループでの塾の開設がすすむことになった。

このような努力があって、大分県では「一村一品」運動がしだいに根付いていくことになった。

もとより「一村一品」運動のすべてがうまくいったわけではない。なかなか思うように成長できなかったり、途中で頓挫した「一村一品」も数多くある。このような状況をみて、「一村一品」運動の限界を論ずるむきもないわけではない。しかし、この運動のなかで、それまでの大分県では考えられなかったような数々の全国ブランドが誕生してきたことは疑いもない事実である。そしてなによりも、この運動のなかから、困難があっても粘り強く自らの知恵と工夫で「まちづくり」「むらづくり」をやっけていこうという地域リーダーが層として誕生してきていることは、貴重な成果といわなければならない。

そして、後半で改めて触れるが、この「一村一品」運動のコンセプトは日本国内でよりも、いまや国際的に地域振興のコンセプトとして、アジアやアフリカの多くの国、地域で採用されつつある。日本政府もこれまでのハード面での海外経済援助（ODA）にかえて、ソフト面からのODAとしてこのコンセプトの浸透を支援する方向を打ち出している。まさに「一村一品」運動のグローバル化が始まっている。

## 2. APU（立命館アジア太平洋大学）創設

### 大分県「一村一品」運動究極の成果の一つ

#### （1）わが国初の本格的国際大学APU

2000年4月、学校法人立命館の手によって、大分県別府市でAPU（立命館アジア太平洋大学）が開学した。この大学は、当初より学生の半数が日本国外からの留学生で構成することを構想の基本におき、実際にも学生の40%（実数で約2,000名）が留学生で構成されていること、講義は英語と日本語の二言語で行なうなどの特徴をもち、日本では最初の本格的な国際スタンダードの大学である。

この大学創設事業の最大の特徴の一つは、立命館がこれを大分県および別府市からの土地の全面提供や施設設備建設に対する補助など、日本ではあまり例をみない大型の協力（公私協力）を得て開設したということである。このことをとおして、立命館は、期せずして大分県の「一村一品」運動と重要な接点をもつことになった。

APU創設の動機は、大きく二つの点から成っている。

第一は21世紀は「アジア太平洋の時代」であるとの認識の下に、この新しい時代の創造を担う若き人材を養成する、アジア太平洋地域の新しい拠点を構築することであった。私たちが21世紀に自らの力でアジア太平洋地域の持続的で平和な発展をつくり出していこうとする際、最大の課題となるのは、そのようなアジア太平洋地域の発展を現実に担う、この地域の有為な若き人材の養成に他ならない。APUは21世紀の日本の高等教育機関として、このような課題で積極的な貢献を果たしていきたいと考えているわけである。このような時代認識と課題意識が、この大学の構想の背景にある。

第二は、現在、著しく立ち遅れている日本の大学の国際化に一つのブレークスルーを試みることであった。大学の国際化は、長くいい古されてきた。しかし、日本の大学の国際化はこれまで、いわば「出かけていく国際化」に大きな力を注いできた。それは、条件の整ったごく一部の学生だけが享受できる海外留学や海外研修である。しかし、今求められているのは、逆に「迎え入れる国際化」である。日本の大学にもっともっと多くの留学生や研究者を迎え入れ、日本の大学そのものを国際的な環境をもったものとなることである。しかし、このような大学の国際化を進めていくためには、日本の大学の教育や研究が国際的な通用力をもち、国際的に信頼され、評価されるものとならなければならない。それなしには、いくら口でいっていても、多くの優れた留学生や研究者が日本の大学に往来してくれない。大学の国際化という場合、まず問われているのはこの点である。

## （2）APUの試み

それでは、APUは上のような課題に因應するために、具体的にどのような新しい仕組みを用意したであろうか。この仕組みのなかにAPUの「オンリー・ワン」戦略としての面目が示されている（すでに社会的に広く知られていることなので、くわしくは触れないが、「オンリー・ワン」としての特徴を確認するために、要点だけをかたんに確認しておく）。

### 「国内学生50%・国際学生（留学生）50%」

そのもっとも重要なものは、学生定員の半数を外国から迎え、日本の学生と国際学生（留

学生)を50%対50%で編成することとした点である。APUの学生定員は創設時一学年800名で設定されたので、一学年400名、四学年で1,600名の外国からの国際学生がAPUのキャンパスで学ぶことになった。この「国内学生50%・国際学生50%」の仕組みこそは、APUの最大の特徴であり、APUの国際性と革新性を象徴する点である。

この点については、APU構想の当初、当時の日本の留学生受け入れの進捗状況から、社会的にはその困難性が多く語られた。しかし、私たち立命館の関係者は、この仕組みによって作り出される多国籍・多文化の教育環境の実現こそ、この大学を開設することの生命であると考え、ねばり強く努力してきた。

APUは現在、開学7年目を迎えている。APUには、現在、世界74の国・地域から2,160名の国際学生(学部学生1,942名、大学院学生218名)が在籍している(2006年9月21日現在)。学部学生については、学生定員増やそれともなう国内学生数の増加で留学生比率は40%になっているが、それでも外国人学生がこれだけの規模を占める大学は、わが国では例をみないことである。

APUの国際学生についてきわ立った特徴は、中国、韓国、台湾という北東アジアの三つの地域のからの学生が、絶対数の上では多いとはいえ、それが占める比率が50%前後にとどまっており、あとの50%が東南アジアを中心に全世界からの学生であるという点である。これは、日本全体の状況とは大きく異なっている。現在日本の留学生は12万名近くに達しているが(2005年5月現在)その約56%が中国からの学生であり、中国、韓国、台湾を合わせると80%近くに達しているからである。APUへの留学生は、こうして、中国、韓国、台湾だけではなく、またアジアからだけではなく、広く全世界から集りつつある。

これは、なぜか。それは、APUの教育システムと深くかかわっている。このことはつぎの項目で改めてのべるが、いずれにしても、このような国際的で「マルチカルチュラル」な教育環境の創造は、現在日本の大学教育現場が抱えているさまざまな問題、たとえば勉学意欲や基礎学力の停滞などの問題に対しても、大きな刺激を与えていると考えられる。実際にAPUでは、まだ短期間の経験であるが、国際学生の高い勉学意欲や活発な活動が、日本の学生たちの勉学態度にきわめて積極的な影響を与えていることが観察されている。私は、「学生がよく勉強する大学」づくりに関しても、まず何よりも教育現場の抜本的な国際化、マルチカルチュラル化が必要であると考えている。

### 英語・日本語二言語による教育システム

実際に、APUのさまざまな仕組みの上の特徴は、基本的にこの「国内学生50%・国際学生50%」のコンセプトを具体化するために必然的に導かれたものであるといていい。その一つは、講義を英語と日本語、二言語で並行して行なうシステムを採用している点である。

現在、日本への留学が敬遠される大きな理由の一つは、日本語の事前学習を必要とする日本の大学の勉学環境にある。外国留学をめざすアジア地域の学生たちは、すでに相当高

いレベルの英語運用能力を身につけている。しかし、日本の大学へ留学をめざす学生は日本語の事前学習のための余分な労力と時間と費用を強いられることになっている。もし、日本の大学が英語による教育システムを備えていれば、アジア地域からも、また、全世界からも、もっとたくさんの若い優秀な人材が日本の大学に入学してくるであろうことは間違いない。

現在日本の大学が抱えている日本語による教育システムの制約を抜本的に改善しようとするのが、APUにおける英語・日本語二言語による教育システムの開発である。これによって、入学時点で英語か日本語のどちらかの運用能力を備えていれば、大学の正規の授業を受講することができ、前半二年間の学習システムの中で、三回生からはどちらの言語でも受講が可能となるよう、基礎的な専門科目の学習と平行して、言語能力がトレーニングされていくことになっている。これによって、APUへは、世界からの国際学生の入学が格段に容易となっているのである。

実際に、APU国際学生の出身国・地域の多様な構成は、このような教育システムの改革がもっとも大きな背景になっている。APUでは、当初は、日本語能力が十分でなくても、英語の運用能力が身につけていれば入学してすぐ正課の勉学を開始できるので、広く全世界から学生が入学可能となっている。そこで、アジアから、これまでなら米欧へ留学に向かう層がAPUに入学してくる。また、米欧その他の国・地域から、アジア太平洋地域に関心をもつ若者がAPUへ入学してくるわけである。そのような状況が、世界70を超える国・地域から入学してくるAPU国際学生の多様な構成に表われている。

### 外国出身の教員比率五〇%

以上のような国際的で、「マルチカルチュラル」なキャンパス環境での教育システムを支えるためには、さらに教員の編成についても当然、抜本的な国際性が求められる。学生の構成が「国内学生50%・留学生50%」となるので、教員の編成もその相当の割合は外国出身の教員としたいと考えられた。そこで、これを実現するために、教員の募集もこれまで経験的にやってきた方法をやめて、インターネットを用いて、全世界に応募を呼びかけた。これには、世界各国・地域から予想をはるかに上回る応募が寄せられた。

結果として、実際に教員約50%が外国出身者で構成されることになり、しかも現在20の国籍から成る、多彩な構成の教員スタッフが活動している。

### (3) APUが作り出しつつある大学革新の萌芽

こうして、「アジア太平洋時代」の国際的な人材養成と日本の大学の国際化への挑戦という、二つの課題を意識してスタートしたAPUも、2006年、開学7年目を迎えている。

まだ10年にも満たない位の経験で、本来息の長い取り組みである教育と研究についてその成果を計るのは謹まなければならないのかも知れない。そのことを十分心得た上で、しかしやはり、この間の「マルチカルチュラル」な環境での教育・研究の営みから見えてく

る幾多の新鮮な成果がある。

なんといってもそのもっとも貴重なものは、学生間の相互刺激の効果である。APUが作り出している「マルチカルチュラル」な教育環境は、確実に、多様な国・地域からの学生相互の間に勉学面でも、ものの考え方の面でも、大きな刺激を与え合っている。その点では、とくに日本の学生の受けている影響は、他の日本の大学では考えられないものがあると思われる。

一般に国際学生たちの勉学意欲や志は高いものがある。わざわざ異国の地に高い費用を投じて勉学にやって来るわけであるから、それは当然のことである。しかし、その国際学生たちの高い意欲や志がこれまで日本の学生たちにどれだけ刺激を与えてきたかということになると、私の経験では、必ずしもそれほど大きなものがあつたようには思われる。それは、国際学生がこの間増加してきたといっても、一つの大学、一つのクラスの中におき直してみると、全学生の数%程度で、まったくの少数にとどまってきたからである。

しかし、やはり「数は力なり」である。大学の学生の半数、クラス学生の半数が、国際学生で占められるような環境の中では、彼らの高い意欲や志の明確さが堂々と表に現われ、日本の学生たちに影響を及ぼさざるをえない。

このような環境の中で、日本の学生たちも国際学生たちに負けないようにと必死で勉強するようになる。また、自分の存在を真剣に、真摯に考えざるをえなくなる。今まで生まれ育った日本という国についてあまり深く考えることのなかった日本の学生も、日本の文化、歴史、伝統、特性について真剣に考えさせられるわけである。

### 3. APU創設が大分県「一村一品」運動から学んだもの

#### (1) 究極の大分県「一村一品」としてのAPU

立命館にとって、大分県の協力をえて国際大学APU創設に取組みを開始したことは、当初は、大分県の「一村一品」運動とは直接関係のないことであつた。

しかし大分県サイドからすれば、「一村一品」運動を成功させてきた地域振興の実績と県民の活力の蓄積、そしてとくにこの運動をとおしてアジア地域の多くの地方自治体との交流の拡がりがあつたからこそ、立命館サイドの「アジア太平洋時代」を見据えた国際大学創設構想との接点を見つけ、協力関係を構築することに成功したといえる。当初、知事平松氏は「アジア立大学」創設という表現で立命館との協力関係構築を謳っている。この背景には、「一村一品」運動の実績を基盤に、平松氏自身がリーダーシップをとって開催を重ねてきていた「アジア九州地域交流サミット」の実績があつた。

こうして、大分県サイドからすれば、とくにリーダーであつた平松氏からすれば、立命館の国際大学創設構想との協力関係は、「一村一品」運動展開の延長上にあつたと見て間違いなであろう。その意味では、大分県にとっては、地元別府市におけるAPU創設は、いわば究極の「一村一品」運動の成果の一つであつたといえるのかもしれない。



## (2) APU創設が大分県「一村一品」運動から学んだもの

立命館にとって、国際大学APU創設の取組みは、大分県との協力関係を前提として始まったが、当初は平松氏が「一村一品」運動の提唱、推進者であるということ以上に「一村一品」運動との関係を特別意識するものではなかった。少なくとも私自身はそうであった。

しかし、学長予定者として創設現場の責任を預かることになった私は、しだいにAPU創設という事業と「一村一品」運動との精神的共通性を意識することになった。両者に共通の精神とは、「オンリー・ワン」を目指すという戦略のことである。

両者は事業的には、まったく異なる領域に属するものである。しかし、事業戦略的にみれば、いずれにしてもそれぞれの領域での「オンリー・ワン」を目指すという点では、まったく共通の理念、精神をもっている。

そのことを理解したとき、私は改めて「一村一品」運動のもつ意義を見直すとともに、それから多くの精神的励ましと具体的なアイデアをえることになった。

「オンリー・ワン」戦略としての「一村一品」運動を成功させるための要諦は、二つである。第一は、「一品」の品質、あるいはユニークさである。第二は、そのマーケティング、とりわけ「一品」のブランド戦略である。要するに、本来なら全国的、世界的にはほとんど名もない一地方の「一品」の良さを、いかにして広く知ってもらおうかということである。

この点では、同じく「オンリー・ワン」戦略をめざすAPU創設も、課題は同じであった。

### 技術革新

「一品」が「一品」たるためには、まずなによりもそれが、他に類例をみないような品質、あるいはユニークさをもたなければならない。そのためにもとめられる条件は、技術革新である。

農林漁業の産品の場合には（「一村一品」にはこの領域のものが圧倒的に多いが）、その品質やユニークさはもともとの自然条件や、歴史的に形成された産地の特化によって決定されている場合が多いのは事実である。「関さば・関あじ」は佐賀の関の岬の海流の特性が育てたものであるし、「かぼす」や「しいたけ」はもともと大分県の特産である。したがって、その品質やユニークさを技術革新で創出するといっても、工業製品の場合と違い、大きな制約がある。

また他方、このような農林漁業の産品は、まったくその地域だけの産品ということはまれで、同種ないし類似の産品は国内的にも、さらに国際的にも、かなり広範に産出されるものである。「さば」や「あじ」自身は広範な海域で採れる魚であるし、「かぼす」や「しいたけ」も普遍的な産品である（「かぼす」は大分県独特の柑橘類であるが、同種の柑橘類はかなり広範に産出されている）。したがって、その品質やユニークさでの差別化は実際には微妙で、自然のままでは、なかなか難しい。

そのような中であっても、製品の差別化のために技術革新は重要な課題である。魚介類についてはとくに製品の鮮度を保つための漁法や輸送方法の技術革新が大きな意味を持つ。農産物にあっては絶えざる品種改良なしには差別化の維持は困難であろう。

工業製品である大分県の「麦焼酎」については、開発当初の技術革新が今日の優位性の基盤となっている。芋や米を原料とする焼酎はとくに九州では広く普及してきたが、これに対して大麦を原料とする麦焼酎は、それまで匂いがつよく、あまり人気のないものであった。この麦焼酎を、今日焼酎売上げのナンバー 1（「いいちこ」）とナンバー 5（「二階堂」）にまで育て上げたについては、先発メーカー二階堂醸造と「いいちこ」の醸造元、三和酒類の執念にも似た画期的な技術革新があったからである。この二つのブランドの確立が引き金となって、大分県では、今日 10 を超える麦焼酎ブランドが競い合う状況が作り出されることになった。

このような技術革新が求められる状況は、大学や教育の世界においても類似のものがある。大学や教育の世界も、これまで一見違いのない営みが広範に広がってきていた。この世界はこれまで制度によって守られてきたこともあり、担い手によってそれほど違いがないのも当然のことと思われてきた。

しかし、この間、大学間、学校間の競争激化により状況は大きく変わりつつある。いかに教育システムや教育コンテンツに差別化を図れるか、つまり技術革新が最重要課題となってきた。

しかし、大学や教育界でのシステムやコンテンツの差別化は、口で論ずるほど容易ではない。多少の差別化はたちまち追従がおり、消滅してしまう。もとよりそのことにより社会的な前進が実現することの意味は大きい。しかし、個別組織の競争という面からみればなかなか厳しいものがある。

この点に関わっては、A P U 創設は、なかなか決定的な技術革新が打ち出せない大学界にあって、他の追従を許さない、画期的な技術革新を打ち出すことができたと自負できる。留学生が学生の半数を占めるマルチカルチャル学生構造、英語・日本語 2 言語によるバイリンガル教育システム、半数が外国人から成る教員構成など、国際化を叫びながら未だ打ち出せなかった大学教育国際化の技術革新を、A P U は推進している。

## マーケティング

農林漁業産品が大きなウエイトを占める「一村一品」運動の場合、「一品」がそのユニークさを打ち出すことは、技術革新との関わりからみると、いずれにしてもなかなか至難である。なによりも、「一品」がその地域だけの産品であることはごくまれであり、類似の産品や代替可能な産品が広範に存在している場合が圧倒的に多いが、それらのなかで「一品」を技術革新の力で差別化することには、産品の性格上、厚い壁がある。

そこで、もう一つ重要な要素となるのは、マーケティングの力である。その「一品」のユニークさをいかににより広範なユーザーに理解してもらい、いかにそのブランドのファン

となってもらおうか。このための努力がマーケティングであり、これを実現する力がマーケティング力である。

大分県の「一村一品」運動はこの力を意識的に駆使し、成功を収めた。多分それは、工業製品を扱う企業の世界では常識になっているマーケティングの手法を農林漁業産品の世界に意識的に導入した最初のケースであろう。この間の状況を豊富な事例で紹介した平松氏の著書『地方からの発想』(岩波新書、1991年)は、マーケティングの絶好のテキストである。

知事平松氏は、かれ自身が大分県「一村一品」のトップ・セールスの担い手であった。平松氏は大分県の「一村一品」を全国版にするためには、まずなによりもそれを東京で認知してもらうことが肝要であると考えた。そのために、知事としての活動力を発揮してさまざまな努力を試み、効果を上げた。

大分県「一村一品」をアピールするために、1981年以来数回にわたり、東京の一流ホテル、ホテルオークラの大広間「平安の間」を借り、「大分フェア」を開催した。ここに水槽を持ち込み、親交のある官界、政界、経済界、文化界、マスコミなどの著名人、1,000名を集め、平松氏自身ハッピーを身につけて、「関さば・関あじ」はじめ大分県の鮮魚類の売込みの陣頭に立ったことは、語り草となっている。このようなマーケティング努力が実り、「関さば・関あじ」はこの世界では破格のブランド産品となり、高値をつけることになった。

また平松氏は、夜宴席が予定されている出張の際には必ず大分県の麦焼酎、「二階堂」と「いいちこ」、それに「かぼす」を持参し、自ら「かぼす」を使った焼酎の飲み方を実演して、それらの製品の美味さをアピールするのを常とした。このような努力が効果を表し、銀座で麦焼酎のボトルケースが登場することにもなった。私自身も最初に平松氏と宴席をともにしたとき、テーブルの上にずらっとい大分県の麦焼酎と「かぼす」が並べられてびっくりしたのを記憶している。

平松氏のさまざまな機会をとらえてのトップセールスの効果もあり、大分麦焼酎は、それまでの焼酎大国、鹿児島、宮崎県を凌いで全国トップに躍り出た。またそれは、今日の焼酎ブームに繋がる流れのきっかけを作ったともいえる。

平松氏のこのようなマーケティング指向の行動は、国内だけにはとどまらなかった。私はA P U創設の仕事に入ってから平松氏と外国主張を共にすることが度々あったが、どのような場所でも、話の機会には必ず大分県「一村一品」運動とA P Uのアピールを入れた。

このような平松氏との交流のなかで、私は観念論ではないマーケティングの実践を学んだ。

A P U創設にとっての最大の難関は、日本の大学がこれまで試みたことのない海外での留学生募集であった。まだ具体的な姿のない大学への学生募集は日本国内でも容易でないことは常識である。これを、アジアを中心に全世界で展開して、実際の成果を上げなければならなかった。しかもその数は半端なものではなく、毎年400名、4年間で1,600名を確実にやりきらなければならなかった。さらに、大学の知名度は事実上ゼロからのスタート

であった。代理業者に頼んで中国から一括で募集したらどうか、いやそれしかない、したり顔に荒っぽい助言をする人もいた。

しかし私たち立命館関係者は、律儀だった。私たちははじめから、留学生を一番受け入れやすい中国、韓国、台湾からの大量の募集で切り抜けようとは考えなかった。困難でもアジア全域、さらに可能な限り全世界から留学生を受け入れようと考えた。これがAPU創設を応援してくれている、経済界はじめ、社会の多くの人々の期待であることを肌で感じていた。この姿勢は、もちろん今も変わらない。

これを実現するための特別の秘策などなかった。それは足で稼ぐしかなかった。私たち立命館の教職員は、文字通り教員と職員がチームを組んで、アジアを中心に世界20カ国・地域に入り、各地の高等学校や教育行政機関でAPUをアピールし、留学生派遣の交渉を展開した。

このような海外での留学生募集活動を指揮するAPU創設の現場の責任者として、私は、当時「一村一品」運動を海外で積極的にアピールし、「アジア九州地域交流サミット」などの地方自治体外交を展開していた平松氏から大きな刺激と励ましを受けた。

しかしそれは、観念的な励ましではなかった。平松氏は私を海外のさまざまな外交の場に同行し、APUをアピールするための機会を用意してくれた。このことによって、私は、ゼロからであればとてもすぐには接することのできない海外の各界のトップの方々にAPU創設をアピールし、賛同と協力を得ることができた。この点での、平松氏の貢献は計り知れないものがある。

また、このような活動のなかで、私は、平松流のマーケティングを実践的に学んだ。学んだことは、単純である。機会があれば、どんな機会でも逃さず、「がめつく」アピールするということである（もとより、その場、その場の礼儀を失してはいけませんが）。私は、平松氏から、なによりも、アピールする「執念」といったものを学んだような気がする。私自身は、研究上経営学を専門の一つとしてきたつもりであったが、このころから、マーケティングの理論と実践の距離を強く感ずるようになった。

## 4. 大分県「一村一品」運動の新展開

### (1) 「一村一品」運動のグローバル化とAPU

大分県の「一村一品」運動はいま、新しい展開の時代を迎えている。

その第1は、「一村一品」運動がグローバル化の新局面を迎えているということである。

平松氏は知事時代から「一村一品」運動を国内でアピールするだけでなく、海外にも広くアピールしてきた。そのために地方自治体外交を積極的に展開し、その一つの結節点ともいべきものとして、主としてアジア地域の地方自治体の首長、代表の参加する「九州アジア地域サミット」を主導し、知事在任中7回にわたって各地で開催してきた。

そのような努力の結果として、「一村一品」運動は今日、アジアの各国・地域、さらにアフリカ諸国にまで拡がりをみせている。アジアではとくに、タイ、マレーシア、フィリピン

ン、カンボジア、ラオス、中国、韓国、モンゴルなどで拡がりをみせている。またアフリカではマラウイやチュニジアなどの国が大きな関心を示している。これらの国の地方自治体からは、いまでも、大分県に「一村一品」運動視察団がひっきりなしに訪れている。

このような「一村一品」運動のグローバル展開を踏まえて、この間、「『一村一品』国際サミット」が2回にわたって開催されている。2004年にはタイ国のチェンマイで、2005年には中国の西安で開催された。2006年は地元大分のAPUキャンパスを主会場として開催を予定している。

またこのような「一村一品」運動に対する国際的な関心の強まりを背景に、日本政府・経済産業省がアジア、アフリカの発展途上国支援の一環として、各国地域の「一村一品」運動を支援する方針を打ち出している。

発展途上諸国には、織物や工芸品、美術品などの領域で、隠れた、優れた産品、ユニークな産品が存在する。しかしそれらを商品として磨き上げ、販売していくノウハウをもっていない場合が多い。そこで、経済産業省は日本貿易振興機構（JETRO）と連携し、世界での経済発展が遅れている50の国を対象に、地域ごとに特色ある産品を育てる「一村一品」運動を支援しようと

いうわけである。そのために、それらの国に技術者を派遣して埋もれた産品を輸出品に育てるノウハウを伝授したり、それらの産品を日本の空港などで展示し、商談会を開くなどの販売支援をすすめるという。

こうして、大分県発祥の「一村一品」運動が、いまや途上国の産業開発支援の手法としてグローバル化の道を歩み始めたのである。

このような「一村一品」運動のグローバル化にとって、地元大分・別府のAPUは改めて大きな役割を果たしうる可能性がある。

すでに触れたように、APUは、アジアはいうに及ばず世界70を超える国・地域からすでに2,000名を超える学生が学ぶ、わが国初めての本格的国際大学となっている。また教職員も20を超える国・地域の出身者から成っている。このような多文化・多国籍大学が「一村一品」運動の地元存在し、実際に学生たちが日常生活のなかで「一村一品」運動に親しみ、さらにそれを大学の教材として学習し研究するという意味は、きわめて大きいものがある。まさに学生たちが、陽に陰に「一村一品」運動の伝道師として活躍してくれることが期待できるのである。またすでにAPUを巣立った卒業生たちは、さまざまな形でそのような役割を果たしてくれている。

このようにみると、「一村一品」運動の唱導者であり実践者である平松氏が知事時代、大分にAPUを招致したことの慧眼に改めて敬服の念を禁じえない。

## （2）大分県「一村一品」運動の新領域を求めて

大分県の「一村一品」運動そのものも、いま新展開の局面を迎えていると思われる。

私自身は大分県で生まれ育ったものではないし、現在は居住者でもない。そのような外

部者が地域政策にあれこれ感想をのべるのは、いささか僭越との思いもある。しかし、1995年以來A P U創設に関わり、2000～2003年の間A P Uの学長として大分県別府市の居住者であったものとして、最後にひとこと感想をのべるのをお許し願いたい。

これまで主として平松氏の知事時代の24年間の成果として、「麦焼酎」、「関さば・関あじ」、「城下かれい」、「かぼす」、「ハウスみかん」、「しいたけ」など、大分ブランドの産品が全国的に大きく進出し、販売実績いまま伸ばしつつある。これは、これまでわが国の地方産物が経験したことのない成功であった。またなによりも、この運動の推進をとおして多くの地域人材が県下の市町村で育ったことは、大きな成果であった。

しかし、300を超える産品が当時56の市町村からノミネートされたなかで、実際に全国に通用する「一村一品」ブランドとして確立できたものは限られている。また、そのようなブランド産品がそれほど容易に生まれるものでもない。

そのようななかで、大分県の「一村一品」運動そのものをどのように新しいレベルに発展させるかは大きな課題である。

「一村一品」運動とってきたが、今次平成の市町村大合併で、大分県下も旧来の56市町村は18市町村（14市・13町・1村）に大幅に再編成された。行政区の再編は一つひとつの地域産物を育てる営みとはレベルが異なるとはいえるが、地域産物の特性をきめ細かく育てる営みを行政的に支援する体制という点では、状況がこれまでと異なってくることも事実であろう。

今一度、大分県の「一村一品」運動の成果を振り返ってみると、それは、上記のような個々の地域産物のレベルでの成果と同時に、それとは次元の異なる文化面、ソフト面での特異な成果を作り出してきていることが注目される。

その代表的なものは、温泉観光町「由布院」ブランドの形成である。全国の温泉観光都市が大規模開発、大規模集客に走るなかで、湯布院町は自然のすばらしい景観と鄙びた田舎の雰囲気を守りつつ、個人客（「個客」）に焦点をおいた、いわば「癒し」の観光地の開発を成功させた。それはいま、大規模観光開発が落ち込むなかで、新しい観光開発モデルとして、この間全国から注目を浴びている。

また手前味噌になるが、A P U創設も、先に触れたように、「一村一品」運動のなかでの大分県と別府市の成果であった。それは、大分県と別府市にとっては、全国的にも、世界的にも誇ってもらっていい成果であると、立命館は自負している。2,000名に達する国際学生を集積をはじめ、A P Uはわが国初の本格的国際大学として、他の大学にはない多様な教育・文化資源を蓄積しつつある。

サッカーJリーグチーム・大分トリニータの成功も注目すべきものである。Jリーグチームは、たしかに全国各地に多数存立しており、なにも大分県だけのものではない。しかし、激しい競争のなかで、J1リーグに定着し、上位を窺うチームを、大きな企業スポンサーなしで、地元の支援を基本に白紙から育成することは容易ではない。2002年ワールドカップの開催会場の一つを確保したことと合わせて、大分トリニータが大分県に新しいス

スポーツ文化を定着させたことの意義は大きい。

こうして、この間、大分県「一村一品」運動は、文字通りの「一村一品」としての地域産品のレベルを超えて、新しい文化モデルとそのソフトを全国に、あるいは世界に発信し続けている。

私は、この経験こそ、大分県が「一村一品」運動の新展開の方向として大切にしなければならない教訓であり、資源である思う。

このなかで、とくに大分県は観光開発のための豊かな資源を有していることに私は着目したい。大分県の観光開発では湯布院の例がとりわけ語られるが、資源的にはもっと豊かなものを有している市町村がたくさんある。現在は 18 の市町村に再編成されたが、それぞれが工夫次第で、湯布院と並ぶ観光ブランドを開発できる可能性を秘めていると思われる。

「一村一品」の展開として、「一村一観光」を 18 市町村が競うという構図も考えられる

もとより大分県下の各市町村が観光開発のために、それぞれこれまでさまざまな努力をすすめていることを私は知っている。そのなかからさらに、日田や臼杵、豊後高田、宇佐などで新しい観光開発モデルの可能性が生まれている。このような、それぞれ独自の観光開発モデルを県下 18 の市町村が競うような状況を政策的に作り出すことによって、「観光文化県」としての大分県を大きくクローズアップさせてはどうであろうか。

大分県で最大の可能性を秘めているのは、APUの立地する別府である。ここは、全国の大型温泉が湧出量減退で悩むなか、依然として全国最高の温泉湧出量を誇っている。さらにここは、さまざまな多様で豊かな観光資源が存在している。

大学はそれ自体としては観光資源ではないが、APUはわが国では他に類例をみない国際大学として活発な教育活動、研究活動を展開している。とくに別府には、世界 70 を超える国・地域からの APU の国際学生 2,000 名が生活し、わが国のどの地域でもみられない国際交流活動を日常生活として実践している。このような国際化した大学の活動や学生たちの活動は、このまちの何物にも代えがたい資源である。

別府はすでに日本を代表する温泉観光都市として一世を風靡した歴史を有しているし、いまでもその知名度を失っているわけではない。しかし、観光というものに対する市民の感覚が大きく変容し、また日本の一般市民の観光も大きく国際化し、観光地としては国際競争に曝されている。このような状況のなかで、残念ながら、伝統的な温泉観光都市・別府は、新しい状況に対応しきれていないというのが、私自身がしばらく生活したなかで率直に実感したことである。湯布院へ行くのに、多くの人々は一度別府を経由するが、若者の観光客の多くは、別府を素通りして湯布院に向かう。ここに、今日の別府のおかれた状況が端的に現れていると思われる。

このような状況のなかで、別府のホテル・旅館の経営者たちが、2001 年、「別府八湯温泉泊覧会（ハットウ・オンパク）」を企画し、成功させていることは注目される。オンパクは温泉と健康をテーマに、年 2 回開催され、リピーターを中心にクラブ会員は 4,000 名を数えるという。「催して集めた顧客情報をマーケティングに活かし、地域ブランドを確立する」

という地元経営者たちの意気込みは着実に成果を上げつつある。そして、このような試みは、新たな発展の活路を模索する、全国の伝統的な温泉観光都市の関係者の注目を受けている（2006年11月4日『日本経済新聞』）。

日本を代表する伝統的な温泉観光都市・別府を世界に通用する、21世紀型の新しい観光地域に再生するにはなにが必要か。これは、21世紀の「一村一品」運動の代表的課題であると私は予めから考えている。これに成功すれば、そのモデルはまた、日本の多くの伝統的な大型温泉観光都市の再生の貴重なモデルとなるであろう。

## むすびに

A P Uは、大分県、別府市との破格の協力を得てできた大学である。このような経緯からも、A P Uは地域との関係を最優先の課題として大学創りをしてきた。A P U開設準備期に、地域の「まちづくり・ひとづくり・縁づくり」への貢献を掲げた「A P Uの提案」を県民、市民に提示したのは、立命館とA P Uのそのような決意を社会的に表現したものであった。

開設後は、大分県、別府市の地域振興に具体的に貢献することを自らの課題として位置づけて、独自の教育研究の面でも、地域交流の面でも、さまざまな活動をすすめてきた。とくに観光文化に関する教育と研究、県下の観光振興への協力は最大の課題である。また「一村一品」運動の研究成果の蓄積と教育、その新展開への協力、支援は、A P Uにとっての重要な課題であろう。

今は、私自身はA P Uを離れているが、立命館としての以上のような立場は不変である。

（注）平松守彦氏は、自身の提唱にもとづく大分県「一村一品」運動の成果を理論的、実証的に学術論文にまとめられ、この学術的成果に対して2006年3月、立命館大学より博士（政策科学）の学位が授与された。学位請求論文の内容は、平松守彦（2006）に収録されている。

（2006年9月21日）

## 参考文献

- 平松守彦（1982）『一村一品のすすめ』ぎょうせい
- 平松守彦（1990）『地方からの発想』岩波新書
- 平松守彦（1993）『一身にして二生』新潮社
- 平松守彦（2002）『地方からの変革』角川書店
- 平松守彦（2004）『平松守彦の地域自立戦略』毎日新聞社
- 平松守彦（2005）『21世紀の地域リーダーへ』東洋経済新報社
- 平松守彦（2006）『地方自立への政策と戦略』東洋経済新報社
- 平林千春（2005）『奇跡のブランド「いいちこ」 パワーブランドの本質』ダイヤモンド社



井草邦雄 (2004) 「アジア・アフリカの地域産業おこし政策と『一村一品運動』 大分モデルのアジア・アフリカへの適応性」 『国際公共経済学会年報』 第 15 号

井草邦雄 (2005) 、 The 'One Village One Product' Model of Regional Industrial Revitalization and Its Applicability to Asia、 『立命館経済学』 第 54 巻第 3 号、2005 年 9 月

木谷文弘 (2004) 『由布院の小さな奇跡』 新潮新書

松井和久・山神進編 (2006) 『一村一品運動と開発途上国 日本の地域振興はどう伝えられたか』 アジア経済研究所

西 太郎・本山友彦 (2006) 『グッド・スピリッツ 「いいちこ」と歩む』 西日本新聞社

大分県一村一品 21 推進協議会 (2001) 『一村一品運動 20 年の記録』

大分県一村一品国際交流推進協会 (2006) 『2006 一村一品国際セミナー in 大分：論文集』

坂本和一 (2003) 『アジア太平洋次代の創造』 法律文化社

坂本和一 (2006) 「立命館アジア太平洋大学 (A P U) 創設を振り返って 開設準備期を中心に」 『立命館百年史紀要』 第 14 号