

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 57

B-1グランプリ



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『「度胸」の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾仁（58、59、60P）
富士宮やきそば学会提供（57P）

全国に「B級ご当地グルメ」ブームを巻き起こし、今や国民的イベントとなった「B-1グランプリ」が今年も兵庫・姫路市で11月12～13日に開催される。地域で長く愛されてきたB級ご当地グルメでまちおこしを行っている各地の団体が出展。活動の成果を競い合う。

出展団体は単に料理を提供するだけでなく、地域のゆるキャラに扮して練り歩いたり、楽器を弾いたり、芝居をしたりと、来場者を楽しませつつ、自分たちのまちをPR。来場者は料理を有料で食べ比べ、気に入った団体に使用済みのハシで投票する。2日間で最も投票の多かった団体がゴールドグランプリに選ばれ、「金の箸トロフィー」を授与される。

2006年の青森・八戸市での第1回大会以降、静岡・富士宮市、福岡・久留米市、秋田・横手市と会場を移し、2010年、神奈川・厚木市での第5回大会では、46団体が参加。来場者数は2日間で計43万5000人と当初目標の30万人を大幅に上回り、大盛況となった。報道は200社以上。経済効果は36億円に上ったといわれる。

第5回大会で優勝したのは、甲府鳥もつ煮を提供した「みなさまの縁をとりもつ隊」（山梨・甲府市）。そば屋の定番メニューだった鳥もつ煮の普及活動を通じて、「恋人・家族・地域……すべての縁をとりもつ」ことを目的に市職員有志により結成された。

目を引くのは出展団体名のユニークさだ。入賞団体を見ても、「いなり寿司で豊川市をもりあげ隊」（愛知・豊川市）、「十和田バラ焼きゼミナール」（青森・十和田市）、「ひるぜん焼きそば好いとん会」（岡山・真庭市）など、言葉遊びが入る。

第1回大会では参加10団体、来場者数1万7000人だったのが、わずか4～5年で巨大イベントへと成長した理由はどこにあるのだろうか。

「それはB-1グランプリが“食を通じたまちおこしの甲子園”的存在になったからでしょう。ただのグ

お金はないけれど、言葉の力は使える。ご当地グルメに
新たな価値を見だし、プロモーションを仕かける

ルメコンテストだったら、ここまで盛り上がりなかつたと思います」

そう答えるのは、ブームの仕かけ人、主催団体「愛Bリーグ」（正式名称は一般社団法人B級ご当地グルメまちおこし団体連絡協議会）の渡邊英彦・会長だ。現在76団体が加盟。無償で活動していることが条件で、企業や営利組織は加盟が認められない。その活動の特徴を渡邊は次のように話す。

「最近では地産地消を掲げ、地域の食材を使った地域ブランドづくりが各地で行われています。その場合、新しいご当地グルメの開発が目的化し、そこで終わってしまうケースがよく見られます。一方、ぼくらがやっているのはその先です。モノづくりではなく、完全にプロモーションにシフトし、メディア戦略に徹する。よくマーケティングには“4P”が必要といわれますが、B級ご当地グルメはプロダクト（製品）も、プレイス（売る場所）も存在し、プライス（価格）も手ごろです。唯一ないのは販売促進のプロモーションです。それを行う財政基盤もありません。ぼくらもお金はないけれど、言葉の力は使える。そこで、ご当地グルメに新たな価値を見だし、勝手連的な市民活動を展開し、メディアを使ったプロ

モーションを仕かける。税金も投資も必要なく、4Pが揃い、マーケティングが成り立つのです」

そんな各地のまちおこしグループにとって、B-1グランプリはメディアに取り上げてもらえる絶好の機会であり、認知度が高まれば、まちへの来訪者も増え、活動がいっそう活発になる。

「まちおこしはメンバーにとっては自己実現の場です。B-1グランプリは活動の集大成を披露するチャンスで、ものすごく熱が入る。全国から集まったいい大人がムキになり、入賞すれば泣いて喜ぶ。まさに“大人の甲子園”。その盛り上がりが話題性を高め、どんどん注目されるようになったのです」（渡邊）

既にあるご当地グルメに新たな価値を見だし、お金をかけず、「言葉の力」を武器に勝手連的な市民活動でプロモーションを行う。その先駆けのモデルをつくったのが、渡邊が会長を務める「富士宮やきそば学会」だった。活動は奇想天外、ユーモア満載。その軌跡はわれわれが日ごろ忘れがちな遊びの精神を思い出させてくれる。B-1グランプリのルーツをさかのぼってみたい。

富士宮モデルはいかにして生まれたのか。渡邊が富士宮にUターンしたときから振り返ろう。国際基

2007年6月に行われたB-1グランプリ、第2回富士宮大会の様子。21団体が参加し、来場者は25万人。ゴールドグランプリには、ご当地の富士宮やきそば学会が選ばれた。



「ヘラはペンよりも強し」 「麺は人の上に人を造らず」

督教大学を卒業して外資系損保に勤務後、家業の保険代理店を手伝うため28歳で帰郷。やがて地元の青年会議所理事長を務め、まちおこしや地域活性化にかかわるようになった。市と商工会議所が開催したワークショップで2年間、路地裏や横丁の再発見に取り組んだ。しかし、成果は分厚い報告書ができただけ。不満分子が再結集した。2000年のことだ。

マスコミ相手に大風呂敷を広げる

「富士宮のヤキソバはほかのまちのヤキソバと違う」。ヤキソバ談義で盛り上がった。富士宮のヤキソバの麺は蒸すだけでゆでないためコシが強い。具に肉カス（ラードを搾った肉を油で揚げたもの）を加え、辛口ソースで味つけし、最後にだし粉（粉末状のイワシの削り節）をかけるなど、特色があった。タウンページでヤキソバ店を数えると、ほかの地域は人口1万人あたり1～2軒なのに7～8軒もある。「新たな富士宮の特産品として情報発信してはどうか」「ならば調査部隊を組織しよう」。渡邊はここで一計を案じる。テレビ局の記者にこう話したのだ。

「自分たちは“富士宮やきそば学会”を組織しており、メンバーは“やきそばG麺”と呼ばれ、市内のヤキソバ店の調査活動を展開中です」

「G麺」は昔TBSで放送されたテレビ番組「Gメン



渡邊英彦氏

愛Bリーグ B級ご当地グルメ
まちおこし団体連絡協議会 会長
富士宮やきそば学会 会長

’75」のパクリ。そのオープニング場面をまねて、メンバーが横1列で通りを歩く姿を各局とも放送し、富士宮は「知られざるやきそば王国」として急遽脚光を浴びた。

「その時点ではなんの活動もしていません。ホラを吹いて大風呂敷を広げてしまいました。報道されれば情報発信になりますが、“ヤキソバでまちおこし”ではインパクトがありません。どこかギャップがあって、怪しい響きの名前はないか。すべては思いつきから始まったのです」（渡邊）

渡邊がホラを吹いた2000年11月29日が富士宮やきそば学会の設立日となった。調査活動を始め、150軒以上のデータをもとに「富士宮やきそばマップ」を作成。学会ののぼり旗もつくり、店頭に立ててもらった。マークは慶應義塾の校章にあるペンマークを模して、ヤキソバを焼くヘラを2本交差させ、「ヘラはペンよりも強し」「麺は人の上に人を造らず」の思いを込めた。資金はどうしたか。

「制作費は地元の製麺業者に負担をお願いしました。ぼくらは情報やアイデアの“知財”を提供し、相手方は収益を得るWin-Winの関係をつくり、1円の費用もかけずに巻き込む。これがぼくらの一貫したやり方で、英語のエンロールメント（巻き込み）をもじって“円ロール麺ト”と呼びました」（渡邊）

「三国同麺」「天下分け麺の戦い」

翌2001年5月のゴールデンウィークには活動がテレビで報道されたことから、ヤキソバ目当ての来訪者がまちに押しかけた。一日中焼き続けて腕が腱鞘炎になった店主も現れた。

2002年6月の市制60周年記念イベントでは、同じくヤキソバでまちおこしを始めた秋田・横手市、群馬・太田市のグループに呼びかけ、「三者麺談」と題した食べ比べのイベントを企画。3市は「三国同麺協定」を結んで交流を図ろうと、それぞれの市



富士宮やきそばには、蒸し麺を使い、炒める際の脂はラード、ラードを絞った後の肉カスを加え、だし粉を振りかけ、具となるキャベツは富士宮産の高原キャベツ、水は富士山の湧水を使う、といった12の特徴がある。

長に協定書に署名してもらった。

メディアでの露出が増えるにつれ、イベントへの出張依頼も各地から相次いだ。すると、「われわれには正式に焼き手を派遣する制度があり、“やきそば伝導使節団”が組織されている」「これを“ミッション麺ポッシブル”と呼ぶ」とまた風呂敷を広げた。映画「ミッション：インポッシブル」にかけたが、「麺を通してまちおこしがポッシブル（可能）になれば」との意味もあった。

同2002年10月には福岡県のグループ、「北九州青年みらい塾」から、富士宮をモデルに地元名物の焼きうどんによるまちおこしをしないと相談された。そこで、食べ比べの「天下分け麺の戦い」を決行。場所は築400年記念の小倉城。地元選抜チーム「無法松麵合軍」から果たし状を受け取ったやきそば伝導使節団が小倉駅で新幹線を降りると、改札口には報道陣が大挙して待ち受けていた。決闘は富士宮側が僅差で敗退。プラカードを手に歩く「市中引き回しの刑」にあい、向こう1年間無償で相手側のPRを行う誓約をさせられた。「すべてはオヤジギャグの世界」と渡邊は言う。

「でも、オヤジギャグとは情報加工です。一見バカバカしいイベントでもオヤジギャグを使うと効果的な話題づくりができて、メディアも飛びついてくれる。悪ノリするときは徹底して悪ノリしよう。それがぼくらのやり方でした」（渡邊）

富士宮は、富士山の登山口があり、もともとは富士山をご神体とする富士山本宮浅間大社の門前町だった。その門前に空き地があった。地元企業から「にぎわいの拠点づくり」を打診されると、2004年には人寄せのため、富士宮やきそば学会のアンテナショップを開店。「お宮横丁」と命名された区画には、ほかに地元食材のニジマスや豚肉を食べさせるアンテナショップも併設。それぞれ店名・商品名を「鱧益分岐店」で「マスバーガー」、「ポーク神社」で「る

いび豚」と、こちらもおヤジギャグを連発した。

JTBと共同で企画した東京—富士宮間の「ヤクソバツアー」には、1000人以上の参加者が観光バス23台に乗って押しかけた。食事券として配布された「麵財布」が使える「麵税店」で、ヤクソバに舌鼓を打った。

「富士宮やきそば」が異例の登録商標認定

特筆すべきは、2004年に「富士宮やきそば」の名称が特許庁から異例の登録商標が認められたことだろう。「地域名+商品名」の組み合わせは、夕張メロン、関さばなど全国的に有名な一部の名称を除いて当時は対象外だった。そんななか、富士宮やきそばは「全国的な周知性」が認められ、地域ブランドとして保護されることになった。活動開始からわずか3年半で達成した快挙だった。

オヤジギャグでホラを吹き、大風呂敷を広げて話題づくりをし、報道を通して情報発信する。行政の予算も使わず、箱ものも必要とせず、まちおこしを行う。努力が登録商標となって結実し、ここに富士宮モデルができあがった。渡邊が言う。

「周知性が高まれば、価値が高まり、ブランド力になる。地元で長年親しまれ、食べ続けられてきたものがまずいわけがなく、それを言葉の力で伝えるのがぼくらの役割です」

この間、富士宮モデルを踏襲して地域ブランドづくりに取り組む「富士宮チルドレン」の活動も各地で生まれた。そのなかの1つ、「八戸せんべい汁研究所」の発案で生まれたのがB-1グランプリだった。

コンセプトは大真面目です。でも、パフォーマンスは楽しく、面白く、バカバカしく

これを機に愛Bリーグが結成され、以降、富士宮モデルが水平展開する形で拡大の一途をたどった。

渡邊によれば、「全国の未知のご当地グルメが次々登場するB-1グランプリは、話題づくりを有機的かつ半永久的に確保する仕組みでもある」という。富士宮ではこの10年間で約500億円の経済効果があり、年に60万人の観光客が来訪する。

ここに『ヤ・キ・ソ・バ・イ・ブ・ル』と題した1冊の本がある（静新新書）。著者は渡邊。富士宮やきそば学会が「救世主」として登場した2000年を「紀元」とし、紀元後の物語を「新焼聖書」(THE NEW TESTA 麺T) などとして記録したものだ。ホラ吹きから始まり、巨大イベントへ。その間、忘れずに持ち続けたのは「遊び心」だという。

「マイナーな素材をメジャー化して地域ブランド化する。モノづくりではなく、価値づくりをする。そのコンセプトは揺るぎません。よく活動がうまく進まない地域の方から“うちは真面目すぎて”と言われるますが、ぼくもコンセプトは大真面目です。でも、パフォーマンスは楽しく、面白く、バカバカしく。遊び心はみんな持っているのに、こんなことをやったらバカにされると腰が引けてしまう。バカバ



JR富士宮駅から徒歩10分、浅間大社の南側に位置する「お宮横丁」内の富士宮やきそば学会のアンテナショップ。週末にはたくさんの客でごった返す。学会は富士宮駅にもアンテナショップを開いている。

かしいことはやったもん勝ちです」(渡邊)

「はじめに言葉ありき」

愛Bリーグには、“悪ノリ”では富士宮をしのぐ団体も少なくない。十和田バラ焼きゼミナールでは、メンバーは「ベルサイユのばら」をイメージしたコスチュームと赤いバラのタイで着飾り、自らを「バラ族」と称する。バラ焼きのタレ「ベルサイユの薔華^パったれ」を開発し、「バラ焼きによる市民革命」を目指す。ここでも言葉の力が原動力となっている。

「はじめに言葉ありき」。聖書では、創世は神の言葉(ロゴス)から始まったと説きます。この一節は言葉の力を端的に物語っています。日本でも、言葉が発せられるとそれが現実のものとなると古人は信じ、その力をコトダマ(言霊)と呼びました。ぼくも、三国同麺にしる、天下分け麺の戦いにしる、言いつ放しにせず、必ず形にしました。だからオヤジギャグを飛ばしても滑らない。言葉を発した以上は、それをコトにする。それが言葉の力です」(渡邊)

「地域活性化」と真面目に唱えてもなかなか響かない。一方「バラ焼きによる市民革命」は説明力はなくても驚きがあり、コトダマを持つ。

経営も「はじめに言葉ありき」だ。スティーブ・ジョブズは1996年にアップルに復帰すると、「シンク・ディファレント(違うことを考えよう)」のメッセージを発し、その後、iPod、iPhone、iPadで実現した。真正面から「イノベーション」と言わなかったところがジョブズらしい遊び心だろう。

言葉というと、誰にでもわかるように説明力を高めようとするが、実は高い説明力を持った言葉をいくつ重ねても聞き手の思考は刺激されない。わかったような気になる程度の説明力でも、そこに驚きやオリジナリティがあれば、人は心を動かされる。言葉の力と遊び心。その真髄をオヤジギャグのコトダマから学ぶべきかもしれない。(文中敬称略)

「真面目」な分析的経営は固定化を招くが 「遊び」は矛盾を突破する手段となる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

言葉には未来をつくる力がある。メタファー（例え）、アナロジー（類推）などレトリック（修辞技法）を駆使して、人々を動かし、未来をつくる。富士宮やきそば学会によるまちおこしも、言葉の力による未来創造にほかならない。

富士宮のヤキノバは、時の試練に耐えた地域の食であり、住民にとっては commons（共通）的な存在だった。しかし、対外的には独自の価値を持ちえなかった。ヤキノバでまちおこしを行うにはこの矛盾を解消する必要があった。

コミュニティはとかく内向きになりがちなところがある。そこで、渡邊氏は言葉の力を使って外に向けて発信し、外から内を変えようとした。文脈を変えれば常識は非凡になる。ただ言葉はバーチャルなものであり、バーチャルなまままで終わってしまう可能性もある。渡邊氏が出色なのは、バーチャルをリアルに変換するため、オヤジギャグという言葉のレトリックによって「遊びの場」を生み出したことだ。

「不常識を非真面目にやれ」

遊びは非日常的な世界だ。地域におけるお祭りで見られるように、人々は非日常だからこそ強くコミットし、自己実現の場を求めようとする。結果、富士宮では言葉のバーチャルな世界がリアルへとつながり、実在化されていった。

遊びは矛盾を解決する1つの手段になる。“遊びの達人”でもあったホンダの創業者、本田宗一郎は「不常識を非真面目にやれ」という言葉を好んだ。常識を超える新しいことを遊びの精神で自由に発想し、実現するよう求めた。

富士宮で、もし課題解決に“真面目”な姿勢

で取り組んでいたら、データをもとに投資対効果を分析し始め、活動は固定的で硬直的なものとなり、矛盾の解決には至らずに終わったかもしれない。データだけでは未来創造はできない。

難しいのは遊びの境界だ。遊びは一步外れると遊びでなくなるギリギリの境界にあるとき、次元が飛んで既存の概念が否定され、矛盾が統合される。その境界の判断力だ。

神話や昔話の中で、既存の秩序や常識に人々が縛られているとき、ちょっとしたいたずらや言葉のすりかえなどで状況をひっくり返す存在をトリックスターと呼ぶ。とんちの一休さんなどもその類型といわれる。遊びの場を生み出して矛盾を解決するには、単なる真面目さよりは、「世のため、人のため」という意識が強く、私利私欲のない渡邊氏のようなトリックスター的な発想と判断力が求められるのかもしれない。

「知産知消」のビジネスモデル

渡邊氏の場合、内部にいる人間だからこそ遊びの境界を見切ることができたともいえる。もし、外部の業者に対価を払って委託していたら、オヤジギャグは飛び出さなかっただろう。

地元の人間が自ら知恵を絞り、地元で活かす。渡邊氏は「地産地消」のモノづくりではなく、「知産知消」でコトづくりを行い、メディアをはじめとする関係者を巻き込み、知を収益の流れに結びつけるまちおこしのビジネスモデルをつくり上げた。B-1グランプリが大イベントへと成長したのも、このビジネスモデルによる。知識経営の時代の知財戦略の成功例として企業も学べることが多いはずだ。