

インタビュー

四季を感じる自然の中で働く ルピシアのニセコ町への本社移転

コロナ禍で暗い話題が多かった2020年。6月下旬に世界のお茶などを販売するルピシアグループが、本社を東京都渋谷区代官山からニセコ町に移転するというニュースが流れました。密が避けられない大都市圏での働き方が見直される中で、首都圏から地方に企業活動の拠点を移す動きとして注目されました。

働き方が変わる中で、地方が果たす役割や可能性を改めて見出し、地域の活性化につなげていくきっかけを与えてくれたといえます。

そこで、今回は(株)ルピシアの代表取締役会長兼社長の水口博喜氏に、その思いや地方の可能性などについて、お話をお聞きしました。

(インタビュー日：2020年12月11日)

保養所開設から食品工場建設へ

——ニセコ町への本社移転は、北海道民にとってとてもうれしいニュースでした。

ルピシアは世界のいろいろなお茶をおしゃれなイメージで販売されています。水口会長がこの事業を始めたきっかけはどんなことだったのでしょうか。

水口 特段お茶に関心が高かったというわけではありません。当社は1994年の創業ですが、当時はまだ喫茶店で紅茶を注文すると、プレー

株式会社ルピシア
代表取締役会長兼社長
Hiroki Mizuguchi

水口 博喜氏



ンの紅茶のほかはレモンティーかミルクティーくらいしかありませんでした。でも、紅茶一つをとっても、ものすごい種類があります。それは緑茶も同じです。でも、それを発信する人がいませんでした。お茶はこれだけ奥が深いということをしっかり語って発信していけば、事業として成り立つと思いました。

日本酒も昔は特級、1級、2級の三つしかありませんでした。今では原料や精米歩合などの違いで味わいのあるさまざまな日本酒があり、それらを伝えることが日本酒の一つの魅力になっています。

私は、若いころフランスに6年ほど暮らしていましたが、フランスにはたくさんの種類のお茶を売っている店がありました。日本にはそういう店がなかったので、日本で展開できるのではないかと考えました。

——北海道とのかかわりは、2005年にニセコ町に保養所をつくられたことだったとお聞きしています。

水口 私はスキー好きなので、以前からニセコにはよく来ていました。両親が旭川市出身で、北海道には親しみもありました。当社には長野県にも保養所があります。社員にウインタースポーツを楽しんでもらおうとニセコ町にも保養所をつくりました。

でも、その当時はニセコ町に本社を移転するなんて考えてもいませんでした。

——2009年12月には、倶知安町に「レストラン・ルピシア・ニセコ」(現在はレストラン、ブティック、スイーツショップなどの複合施設「ヴィラルピシア」)を開業されました。ニセコでのレストラン開業は、どんな戦略があったのですか。

水口 保養所を拠点にウインタースポーツを楽しむために、よくニセコに来ていましたが、ど

んどんニセコが変わっていく姿を見ていました。たくさん外国人が来るようになってきて、何か商売を始めてみようかと考えるようになりました。ただリゾート地ですから、当初からレストランだけでは成り立たないだろうと思っていました。

それを成立させるために食品工場を考えました。北海道は短期間で非常に質のよい農産物が出回ります。でも、地理的な要因でそのまま大都会に送ってしまうと物流費が高くなるので、一次加工が必要です。一次加工できる食品工場とレストランを組み合わせれば、事業として成り立つだろうと考えました。

ニセコ町内に食品工場を建設し、2017年から、地場産の食材を使った総菜やお菓子を製造しています。

——食品工場を建設するに当たって、地域とのつながりをどのように意識していましたか。

水口 地元の野菜や肉、魚などを使っているので、地域の皆さんと仲良くやっていくことを第一に考えています。

私も以前は、スキーシーズンやレストランの状況確認にやって来るというスタイルでしたが、3年前に住まいをニセコ町に移しました。友人には「奥さんが困るだろう」と言われましたが、今は妻も三度の飯より雪かきが好きになっています。



2017年に完成した食品工場

二人とも移住したことを一度も後悔していません。もっと早く移ればよかったと思っているくらいです。

——地ビール工場も建設され、2020年11月からは出荷も始まっています。ビールを生産されるきっかけが何かあったのですか。

水口 お茶の会社がなぜビールなのかとよく聞かれるのですが、地域密着を考えると一番いいのが地ビールです。ヨーロッパなどでは、地方都市に中核企業の地ビール会社があります。地域の皆さんに一番親しまれるものが地ビールだと考えました。

地方で立ち上げているクラフトビールの会社は、みんな東京でも販売しています。でも、当社は北海道限定です。生ビールは後志管内でしか飲めません。通販会員は瓶ビールを購入できますが、非常に人気で全国から注文がきます。



2020年11月から生産を始めたビール工場

通販で全国から注文が相次いでいるビール。個性的な5つの味わいがそろっている



自然の中でこそ創造的な仕事ができる

——北海道に本社を移転して事業を展開していると考え始めたのはいつごろですか。

水口 3年ほど前でしょうか。コロナ禍での移転で注目されましたが、実は新型コロナウイルス感染者が確認される前から考えていたことでした。

本社移転を考えたきっかけはAI（人工知能）です。AIが普及すると、医者や弁護士などの高度な専門知識を必要とするものを含めて、既存の職業にAIが取って代わる時代がこれからやってくると思いました。そうするとクリエーションする仕事でなければ、人間は活躍できないと感じるようになりました。そこで、どういところであれば、最もクリエーションできるのかを考えました。刺激があるから都会だという人もいるでしょうが、私は自然の中だと考えています。

東京大学の教授らが協力して、「国際数学研究所ニセコ」を設立する構想があります。自然が豊かなところで心身をリラックスさせ、数学のことだけ考えていられる時間をつくること、数学者の能力を発揮させるために非常に重要なことだと聞きました。数学はAIの基盤となる学問ですが、数学者も自然環境の中でこそクリエーションできるのだと実感しました。

——自然環境の中で集中できる働き方が、北海道のニセコではできると考えたのですね。東京に本社がある必要性はないと。

水口 当社の小売店は全国にあり、各地で小売を担当する人たちが働いています。では、ヘッドクォーターをどこにするのか。今はかなりテレビ会議を行っていますが、それだけですべてが済むとは思っていません。一緒に知恵を出さなければならない場面では顔を合わす必要があります。でも、それが東京である必然性はありません。

東京は鉄筋コンクリートのビルばかりで、都市のリスクがあります。新型コロナウイルスもそうですが、地震などの自然災害リスクのほか、

家賃などの物価も高い。そんなところにいる必要があるのでしょうか。

——ニセコ町に本社を移すことに役員の反対はなかったのですか。

水口 根底には企業の生き残り戦略というねらいもあります。都会にいても人材は大企業に吸い上げられます。北海道に密着した企業になれば、道内の優秀な人材を採用できます。

——食を扱う企業という点では、北海道ブランドのイメージの良さもあるのでしょうか。

水口 それもありますが、それよりも地域愛のような思いのほうが強いですね。

四季のある暮らしの魅力

——本社を移転されて、すでに東京から移住された方もおられると思います。

水口 十数名がこちらに移り住んでいて、今後増えていく予定です。移住ではありませんが、役員にも6カ月以上はニセコに来てもらうようにしています。テレワークを進めるのか、ニセコに集中化するのかなど、今後の展開については見極めながら考えていこうと思っています。

実は、個人の資産を提供して、社内で「Go To ニセコキャンペーン」を企画していましたが、11月から新型コロナウイルス感染者数が増えたため延期しました。

——ニセコに移り住まれた社員の皆さんの反応はいかがですか。

水口 移住した社員の90%はよかったと言っています。ただ、それまで住み慣れた地域での絆や両親の世話などもあるので、それを考えると

移住する覚悟を決めるまでが大変です。

——冬の生活に対する不安はないのでしょうか。

水口 それよりも都会での季節感のない生活のほうが問題だと思います。こちらでは四季を感じて、季節のサイクルの中で暮らしている魅力があります。それはとても幸せなことで、仕事にも影響するのではないのでしょうか。

私も妻もニセコ町に移り住んだことを一度も後悔していません。ここから都会や外国に遊びに行くこともできるので、わざわざ都会に住む必要はありません。

「おしゃれな田舎」がニセコの魅力

——これまでのニセコ町とのかかわりの中で本社を移転されたわけですが、ニセコの魅力はどんなところにあるのでしょうか。

水口 ニセコの魅力の一つは、おしゃれなところですよ。都会の人がいきなり田舎に行くことはなかなか難しいところもあります。おしゃれ度は、とても重要な要素です。外国人客が多いからかもしれませんが、ニセコに住んでいる人たちもとてもおしゃれで、その雰囲気が醸成されてきています。

本社を移転して社員を移住させようとする、子どもの教育環境などがよく取り上げられますが、ある程度のおしゃれ度も必要だと思います。

——ほかの地域ではどんなふうに汎用できるでしょうか。

水口 例えば、ヨーロッパでは小さな村でも何気なくきれいな花が飾ってあるなど、まちや村に素敵な色があふれています。そういうちょっとした努力ではないのでしょうか。

でも、それは一朝一夕にできることではありません。思い描くおしゃれなまちになるまでに何年かかるかわかりませんが、目標を見据えて、よく考えて実践していくことが大事だと思います。

——世界から投資が集まっているニセコですが、その状況と今後の可能性についてはどのように見ておられますか。

水口 ニセコは第二のダボスになると思っています。ダボスでは毎年世界経済フォーラムが開催されるので、世界を代表する政治家や実業家が集まってきます。でも、アジアの人たちからすれば、ダボスに行かずにニセコで済むのなら、それでいいという雰囲気がどんどん醸成されてきている気がします。

外国人だけでなく、日本の経済人や富裕層もニセコに来ています。そこで商談が成立することもあるのではないのでしょうか。おしゃれな魅力で、世界中からエグゼクティブを集めるという戦略が大切だと思います。

行政や地域とのかかわり

——レストラン開業、食品やビール工場の建設、本社移転とそれぞれのタイミングでニセコ町や倶知安町など、行政との接点も多かったと思います。

水口 行政の皆さんは非常に協力的でした。特に、ニセコ町は片山健也町長をはじめ、職員の皆さんが何かあればすぐに相談にのってくれ、非常にありがたく思っています。

ニセコ町から16.5haほどの土地を取得して、本社屋や社宅の整備などを進めています。そこでは基盤整備などの問題点もありますが、それを差し引きしてもプラスになります。

2019年に当社で『ニセコの12か月』という

本を発行しました。25年ほど前に『南仏プロヴァンスの12か月』という本をイギリス人のピーター・メイルが出版して、世界的にベストセラーになったのですが、その本がヒントです。

私もニセコ町でいろいろな人と出会いました。その中の一人に東京で編集者やライターとして活躍して、ニセコ町に移り住んだ沼尻賢治さんがいました。雑誌や企業PR誌、機内誌などの編集などに携わっていた人ですが、彼にニセコの12か月の暮らしを書いてもらいました。そこでは「僕は冬にはトマトを食べない（中略）他の野菜もニセコの収穫時期以外（中略）食べなくなってしまった」と書いています。今では冬でもスーパーにトマトが売っていますが、流通が発達していなかった昔はそれが当たり前で、季節の野菜を食べていればそれでいいと説いています。

これはほんの一例ですが、行政にいろいろとご協力いただいているので、われわれもニセコの魅力を発信するなど、できることに取り組んでいます。

——食品工場などでは地元の雇用も多いと思います。

水口 アルバイトを含めて、かなり地元の方に働いていただいています。また、当社では会員向けに『ルピシアだより』を月刊で発行していますが、その制作にかかわるカメラマンやスタイリスト、ライターなど、探してみると意外とニセコに経験者がいます。札幌のスタッフもいますが、ニセコでそういった制作物もできてしまいます。

東京からの移住者もそうですが、札幌在住者でニセコで働きたいという人がいれば社宅もあります。食品工場の近くに十数戸あり、春にはさらに3棟ほど建設する予定です。

ニセコの賃貸物件は家賃が高いので、それなら当社でつくってしまおうと考えました。ニセ

コ町から取得した土地に本社と社宅などの整備を進めています。

——新しいまちづくりですね。本社棟周辺はどんなグランドデザインを考えておられるのですか。

水口 2020年9月にビール工場が完成していますが、そのほかに食品工場の建設を計画中です。また、ハーブ畑をつくって北海道産ハーブを栽培し、お茶にブレンドしようと考えています。

もう一つの壮大な計画は、「北限のお茶」の実現です。茶樹の栽培の北限は一般的に東北地方ですが、2015年に国内の品種を取り寄せて、ニセコ町で露地栽培を試してみました。マイナス20度を超える極寒地で越冬できた品種の中から、生育状況のよかった品種を選定し、生育

方法や茶葉への加工など、地道に「北限のお茶」への挑戦を続けています。

東京一極集中から、地方分散型へ

——ルピシアの北海道への本社移転は、全国的にも注目されていますが、今後も企業の地方移転は進むとお考えですか。

水口 そう思います。東京とパリは世界の都市の中でも一極集中が指摘されています。ドイツやアメリカなどは分散型で、それぞれの地域に中堅企業があります。今後は、日本も後者の姿になっていくと思います。あまりに集中した都市は、高いリスクを背負うことになります。

——日本では若者の東京一極集中が問題です。日本の人口の1割が住む東京に、大学生が26%



も集まっています。戦前の高等教育政策にはナンバースクールがあり、東京以外にも仙台、京都、金沢、岡山、熊本など伝統的に地方分散の思想があったと思います。

水口 共感しますね。東京から地方に移住したくないという人の多くは、子どもの教育環境が原因です。有名高校や有名大学に入学させるためには、地方では心もとないと思うのでしょう。

でも、時代は変わっています。コロナ禍で、大学の講義は学校に行かなくても受講できます。友人と顔を会わせる機会も大切ですが、講義はオンラインで可能です。ニセコに東大分校を開校させることだって可能です。

以前、コミュニティFMのラジオニセコでお話ししたことがあります。ニセコ大学を作ってはどうかと考えています。建物がなくてもいいのです。優秀な研究者の皆さんがお話をしてくれるだけで、地域の皆さんがいろいろなことに興味を持つきっかけになります。地域のメディアを活用すれば、いろいろなことができる可能性があります。

——今後の新しい事業展開についてお聞かせください。

水口 2020年は、新型コロナウイルスの出現で大きな変化がありました。今後も社会環境は大きく変わっていく可能性があり、需要とマーケットも変わっていくということでしょう。5年先、10年先にこうなろうという考えはありませんが、「たゆたえども沈まず」という思いで、ニセコ地域の皆さんと地道にやっていくだけです。

ニセコに来てからは、契約農家を少しずつ増やして、農家さんと金融機関との橋渡しなどできるだけ協力しています。北海道には質の高い食材がありますが、売り方はまだまだ改善の余地があります。そこは、われわれがお役に立

てるころだと思っています。お互いに協力しながら、進めていこうと思っています。

また、北海道に拠点を移したので、道内への送料の減額のほか、お茶などの常温商品もニセコから配送を開始します。より迅速な対応とサービスの向上に今後も努めていきます。

——御社のニセコ町への本社移転は、地方で暮らしながら自然環境の中で創造的な仕事ができるという、新しい働き方に向けての刺激となる動きだと感じます。これからも応援していきます。本日はありがとうございました。

聞き手 小磯 修二：マルシェノルド編集主幹。（一社）地域研究工房代表理事。北海道大学公共政策大学院客員教授、（公社）北海道観光振興機構会長。

PROFILE

水口 博喜（みずぐち ひろき）

1954年東京都生まれ。留学などで6年ほどフランスに滞在し、1980年に帰国。中央クーパース・アンド・ライブランド・コンサルティング(株)を経て、94年に(株)レピシエ（現ルピシア）を設立。2016年代表取締役会長就任。17年に東京からニセコ町に移住した。20年5月から現職。