

BIZ REPORT

ビズレポート
2007年8月号



本内容物（ロゴ、商標、キャッチコピー、文章、データ、イラスト等すべて）に関する知的財産物は、イーエフピー株式会社または原作者が有しており、同社の許可なく、これらを流用・複製・改変することは著作権侵害となる場合がありますので、ご注意ください。

●ものの見方一つで資源や市場は生まれる●

葉っぱがお札に変わるユニークな 「葉っぱビジネス」

70歳以上の
おばあさんが
年収1,000万円！



徳島空港からクルマで約1時間半。標高差の大きい山間部にある人口わずか2000人余の上勝町。うち65歳以上の住民が45%を超える典型的な寒村高齢の町である。この町では実に約180人もの人々が、「葉っぱ」を売って暮らしている。抗がん効果のある高価な薬草、ではない。マツやモミジ、ナンテンにアジサイなど、ちょっとした田舎ならどこにでもあるものだ。などと書くと「狐か狸が化ける昔話か」と一笑に付されるかもしれない。しかも葉っぱを売っているほとんどが70歳以上のおばあさんとなると、ますますアヤシイ作り話に思えてくる。無理もないだろう。何せそんなビジネスが成り立つなど、当の上勝町の人たち自身が夢にも思っていなかったからだ。

仕事は実に単純。売れそうな葉っぱを庭先や裏山の木から採っては、発砲スチロールトレイにパックしてJA（農協）に持ち込むだけ。体への負担が少ないので高齢者にはうってつけの仕事だ。

おじいさんおばあさんの小遣い稼ぎの内職かと思われるかもしれないが、どうしてどうして、中には年間1,000万円以上を稼ぐ人もいるという。加えて



ほとんどが年金生活者ということになるから、収入はさらに上積みされる。その上、たいがいローン心配のない持ち家暮らしだから、実質的な可処分所得は上場企業の部長クラスをも凌ぐかもしれない。

いったいおばあさんたちが出荷した葉っぱはどこにいくのだろうか。そもそも庭先や裏山で採った葉っぱを買ってくれる市場など、あるのだろうか——あるのである。和食などで料理の彩りとして添えられる、いわゆる「つまモノ」が、それだ。

もともとつまモノ用の葉は料理人自身が野山に分け入って採集するもの。しかも料理人のセンスを磨く修行として行わせるものがほとんどであった。だが最近では料理学校などを経由して料理人になるケースが増え、料理人が野



高級割烹や一流の料亭では料理に彩りを添える質の高い葉が常に求められている。

庭先のナンテンの葉を収穫する多田峯子さん。多田さん宅は標高600Mほどの高地にあるため、他の生産農家より出荷時期が遅れる。そのため希少価値が高まり、高値で売れる。パッケージングでは葉を一枚一枚吟味するように寄り分ける。木のどの葉を取り、どのように見せるか。何気ないようだが、ものすごいノウハウが詰まっている。

山に分け入ることは少なくなっていた。加えて外食産業の伸展により、従来なら料亭など高級店で取り入れていたこだわりの盛り付けを、チェーン店などが差別化の一環として取り入れるようになり、つまモノや器、盛り付けなど、見た目も重視するようになった。

そこに目をつけたのが、この「葉っぱビジネス」の発案者で上勝町の第三セクター「株いりどり」の代表取締役を務める横石知二氏である。いりどりでは上勝町内の契約者からこのつまモノ向けの葉や枝、花などを提供してもらい、JAを通じて出荷、全国の青果市場を通じ飲食店に届けられる。年間売上高は約2億円5,000万円。商品ラインナップの充実、品質アップ、市場ニーズのくみ上げなどを積み重ね、売り上げは年々右肩上がりに伸びている。

●いりどりの事業はすでにさまざまなメディアで紹介されているほか、朝日農業賞（1989年）、内閣総理大臣賞（1991年）、国土長官賞（1994年）、日本ソフト化大賞（2003年）など農業関係や経済関係のさまざまな賞を受賞している。

また、最近ではJICA（国際協力機構）の開発途上国の貧困削減課題のモデルとしてビデオ教材にもなっている。アフリカなど貧困地域で、地域資源を活用しながら地域を活性化させ、土地の人を自立させる政策として有望視されている。

●バブル崩壊と前後してコミュニティビジネスが注目を集めているが、いりどりの事業は地域資源と特性を存分に生かした典型的なコミュニティビジネスといえる。もともと高齢者対策の政策として考えていた。ゆえに高齢者が多い。



横石 知二氏

「ツマモノ用葉っぱだけで20、30億ぐらいの市場はあると思う。居酒屋チェーンなども季節感を意識してるし、今後どんどん広がると思う」

むろん当初は横石氏自身も、葉っぱが金になるなどとは露にも思っていなかった。

料理の葉っぱを見て「かわいい!」と言った都会の女性

1979年。徳島の農業大学を卒業した横石氏は若き農業指導員としてJAに入所。新たな作物の柱を探していた。

当時、上勝町の主力商品はみかんと米と木材。しかし木材はすでに輸入材に押され、林業は風前の灯だった。米もみかんも需要はだぶつき気味で、台風等の影響も大きかった。

とりわけ81年に起こった異常寒波はみかん木が枯死するという事態を引き起こし、町に大打撃を与えた。

そんな折、横石氏は出張先の大阪で入ったすし屋でひらめきを受ける。

たまたま同席した女性客が、葉っぱのツマモノを見て「かわいい」と喜んだ

のだ。「そんなものは町の山にいくらでもある。でも環境が違えば、そういうニーズがあるんだな。これはいける!とひらめいた」

町へ飛んで帰った横石氏は、さっそく農家にそのアイデアを話した。しかし「頭おかしくなったか」と誰も相手にしない。

一番きつかったのは、「そのあたりに落ちていっているものを売るなど、恥ずかしいじめな行為だ」と言われたことだという。「町の人にそういう考えがあるとは思わなかった」

散々だった初出荷

そこで横石氏は、農家の人々を引き連れ東京や大阪の料亭を巡り、実際に使われているツマモノをその目で確かめてもらった。そしてようやく数人の協力者を得て、初出荷にこぎつける。だが買い手はつかなかった。

「ユーザーのニーズをまったく考えていなかったんです。料理人がどんなポイントで葉っぱを使うのか知らなかった。ただこちらが使えるような葉を集めては、見栄えも気にせず送っただけ」

そこで横石氏は、京都や大阪、徳島などの料亭を訪ねては板場の料理人に「どんな葉ならいいのか」と聞いた。だが料理人たちの口は固かった。ならばと、実際に客として通い、料理を注文して、葉っぱがどのように使われているかをノートに細かく書き込み続けた。「2年以上通いましたか。給料全部つぎ込んで。貯金をはたいて。そりゃ使ったよ。挙句に通風になりました」

それでも料亭通いは止めなかった。通風で体が痺れて車椅子で通ったこともある。

そんな姿について根負けしたある料亭の料理人が、板場に案内した。実際の料理を参考に、どんな葉をどう使うか、その時何がポイントになるかなど、長年の秘伝を丁寧に教えてくれた。

横石氏はそのデータから「売れる葉っぱ」のポイントをイラスト化し、契約農家に配った。また出荷時のパッキングについても、見栄えを良くするためのポイントをまとめ、配布した。さらに料理人を講師に呼んで、どこにポイントを置いているなどについての実地の講習会を催した。

「料理人が何を求めているか、そりゃ徹底的に追求しましたわ」

やがてマーケットニーズを捉えたいろどりの葉っぱは、高級料亭のツマモノとして認知度を上げていく。契約農家もどんどん増えた。

収入が減っても現金化を優先。高齢生産者のニーズを反映

経営の現場では今、競争相手の多い「血塗られた市場=レッドオーシャン」から「手付かずの市場=ブルーオーシャン」を目指せというフランスの指南書が話題を呼んでいるが、新たな市場を開拓するためには、販路の開拓が鍵を握ることが多い。ツマモノ用の葉っぱという新たな市場を開拓した横石氏にとっても同じだ。当初は大都市圏の料亭やホテルなどに直接持ちかけて、

●売り上げの多い生産者はおじいさんを代表にして事業化、おばあさんは給料としてもらっている。

●その日に届けるような需要は毎日あるわけではないが、質のいい商品を提供する生産者には高級料亭から指名がかかることも多い。

●ブルーオーシャン戦略

フランスのビジネススクールで教鞭をとっているW・チャン・キム氏とレネ・モボルニュ女史が2004年に「ハーバードビジネスレビュー」に発表した論文。この論文をもとに2005年に単行本が上梓された。

ブルーオーシャン戦略とは、限られた市場のパイを競合相手から奪う(レッドオーシャン)戦略から脱却し、競争相手のいない今までにない新たな需要を創出する(ブルーオーシャン)ことを目的とした戦略。

コストを下げるため業界では常識とされている競争のための要素をそぎ落とし、買い手にとって価値を高めるために未知の要素を取り入れる「バリュイノベーション」がポイントであると説く。いくつかの事例が載っているが、日本では10分1000円の低価格で床屋の常識を変えたQBハウスが取り上げられている。カリスマ美容師がもてはやされる時代に、それとは別の、時間とお金の節約、場所の利便性という新たなニーズを取り込んだ。

開拓していったが、やがて青果市場を通じた販売に切り替える。

「市場を通すと8.5%の手数料がかかるが、現金化までのスパンが短い。多少金額は低くても現金化が早いほうが農家のためになると考えた」からだ。

もともと年金でもそこそこ暮らせる人たちがかりということもあるが、高齢者なので、いつがあるか分からない。手形などはありえないし、そもそも生産者のほとんどが手形や小切手とは縁のない人ばかりだ。

もちろん現金化したとしても、そのほとんどが子供や孫に回る。

「自分で稼いだお金を子供や孫に渡すことができる。それで喜んでもらえる。こんなうれしいことはない」とおばあさんたちは、しわをくしゃくしゃにして笑う。

IT時代に対応した「スピード」

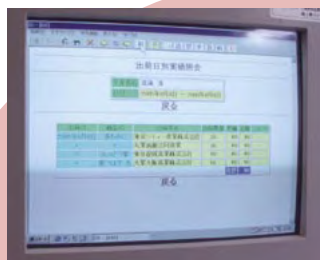


なぜいどりは強いのか。それは既述したマーケティングの上手さに加え、スピードがあることだ。

その一つがIT化だ。いどりでは91年に契約農家にFAXを導入させ、それまでは電話での注文だったものから、文字で確認できるようにした。

さらに99年にはパソコンを使ったLANシステムを導入。出荷者はパソコン画面で市況を確認でき、自分が出荷した葉っぱがその日のうちに、いくらになるのかも分かるようになった。

こうしたIT環境の整備で急な注文



パソコンで市況を確認する生産農家の一人、菖蒲増喜子さん。どの市場でどんな葉っぱが売れているのか独自に判断し、出荷する。その姿はさながら株のトレーダーだ。「以前は畑をやっていたんですが、辛くてね。今はそこに木を植えています。まさに金のなる木ですわ。こんな楽で楽しい仕事はありません」と満面の笑みを浮かべた。



にも対応できるようになる。

緊急の注文は、朝10時半から11時ぐらいにFAXで各農家に個数、種類を記したリストとして流される。各生産者は自分の対応力を考慮し、諾否を判断する。受ける場合はすぐ携帯電話でJAに連絡し、必要分を収穫しパッキングして、JAまで出向いて届ける。

タイムリミットは午後1時。揃った葉っぱは、空輸されその日の夕方には大阪や東京の市場へ届き、その日の夜の料理を彩る。

「ものすごいスピードです。この仕組みと皆さんのモチベーションがこの事業を伸ばした」(横石氏)

年寄りだからパソコンが使えない、携帯電話ができない。年寄りだから、

田舎だからおっとりしている…。巷間に伝わる「世間の常識」は上勝町では偏見に過ぎない。

「みな自立していますよ。市況を自分で判断し、どんな葉っぱをどのくらい出したらいいか自分で考える。人気のある葉っぱは奪い合いですから、競争原理も働き、みな切磋琢磨する。それがまた刺激になる」(横石氏)

それは契約農家の言葉にも現れている。その一人、菖蒲増喜子さんは言う。

「これまで草なんて邪魔だと思っただけで(笑)、いまじゃあれも売れる、これも売れるんじゃないかと楽しくて仕方がない。テレビのドラマや料理番組も見方が変わってきた。あの色がいいとか、ああいう使い方ができるとか。

●葉っぱビジネスのポイント

- 1 消費地と生産地の価値基準の違いに気づいたこと。
- 2 暗黙知を形式知にしたこと→料亭の板前のノウハウを時間をかけ引き出し、共有化した。
- 3 絶対的な顧客指向ではないこと(生産者の幸福が優先)
- 4 急速な事業展開をしなかったこと。→生産者の限界を超えるような発展をしなかった。
- 5 大量取引を前提とする特定顧客と取り引きをしなかったこと。
- 6 マスコミや視察者に対して丁寧に対応していること。→認知度アップが生産者の励みになり、そういった人々が確実にお金を落としていくこと。
- 7 先入観でビジネスをしなかったこと。→高齢者でもIT化ができた
- 8 IT化を押し付けられないこと→携帯電話やパソコンをもたない人もいる。あくまで生産者の意思にまかしている。



一見ただの雑木林に見えるが、すべて「ツمامノ用の葉っぱ畑」。当初は注文があると裏山や近所の山に行っていたが、多くの契約農家が庭先に木を植えるようになった。



季節感を先取りするために、ビニールハウスで葉を紅葉させることも行う。



いりどりのホームページ。素朴なつくりながら、市況概要、お勧めの商品など、利用者の視点に立った情報を提供。さらに生産者の顔が見えるように収穫の様子やふだんの取り組みなども紹介している。

●上勝町には年間数千人の視察が訪れるという。いりどりはもはや観光資源としても重要な役割を果たしている。国内からだけではなく、海外からも視察団が訪れている。ホームページに日本語のほか英語表記があるのはそのためでもある。

自然とか環境も大事やなと思うようになったわね」

いりどりが創り出した新たな価値



いりどりの事業は町全体にもさまざまな波及効果を与えた。以前はみかんや米などわずか数品目だった作物が、いりどりの発足前後から多様化、現在数十種類にまで増加した。農家の人々にチャレンジ精神が宿った結果だ。町の予算にも余裕が生まれ、町は活気付いた。1ターン・Uターンで上勝町に住み着いた人は120人以上にも上る。

医療福祉も変化した。上勝町の75歳以上の人口比率は24%と徳島県下1位であるが、その医療費は県下最高額

の自治体と比べ、一人当たり20万円も低い。

自然や環境保全に対する意識も高まった。同町ではごみを34種類にまで徹底分別、2020年度までにゴミゼロの町を実現するという。徳島県下一小さい町ながら、平成の大合併の波にも呑まれない。

葉っぱをお金に変えるという、奇想天外なビジネス。しかし成功のポイントは決して奇異ではない。都会と田舎という環境ギャップが生み出す付加価値を捉え、その市場を徹底的に分析しただけだ。一方生産者に対しては競争原理を導入し、売れる商品づくりと速さを徹底させた。きわめてまともなビジネス論理だ。

葉っぱビジネスの草案者の横石氏は

地元では大黒様と称される。その横石氏は言う。

「この商売ががんやればいいかというそうじゃないと思う。そこはライブドアの堀江さんやコムスの折口さんなんかと違う。選りすぐりだけを相手にする商売ではないから。やはり地域全体が潤うことを考えないといけない。もっとうまい方法があるのは知ってます。ただそれはやってはいけないと思う。そこは事業家としての弱さかもしれない。でもそのやり方がいいか悪いかは、ここの上勝のおばあさんたちの笑顔が証明しています」

やれるからやる。でもやってはいけないことはやらない。いりどりはこれからの日本社会のビジネスのありかたを教えてくれる気がする。B

●横石氏にもとには大手の居酒屋チェーンなどからも声がかかるが、ロットが大きすぎて対応していないという。「成功のポイントは信用商売を徹底すること。100個ほしいと思ったら必ず100個集める。何度も徹夜したこともある」という。大きく伸ばすためにはもっとロットを増やし、あるいは他の産地でも提携してそのロットに对应していくこともできるだろうが、それはしない。地元の人々の信用がより重要だから。横石氏の「もっと上手いやり方」というのは、もっと扱い量を増やして、ぐいぐい伸ばしていくような方法を指している。

最初100万円程度だった売上げが約20年をかけて2億5,000万円。今の時代の成長スピードであれば、むしろ遅いくらい。だが、それ以上の成長スピードを求めていたら、果たして今の成功はあったろうか。おばあさんたちの笑顔はあったろうか。家族の絆は生まれていただろうか。