

地域活性化の核となるビジネスモデルに関する調査研究

1130422 岡 健太郎

高知工科大学マネジメント学部

1、概要

現代の日本は、急速に少子高齢化が進んでおり地方では地域活性化の問題が深刻になってきている。徳島県の山間部に上勝町という町がある。上勝町では(株)いろどりと地域の高齢者が主体となり「葉っぱビジネス」を事業化した。このビジネスは町に豊富にある葉っぱを商品化し、年間約 2 億円の売上をあげている。これを契機に、様々な革新的な施策を取っており日本にとどまらず世界各国から注目を集めている。

2、背景

現在の地方自治体では、多くの問題を抱えている。例えば都市部との経済や情報格差、少子高齢化、医療・介護問題等である。このような問題は全国各地で発生し、特に山間部で住む人々に大きな影響を与えている。個々の地方自治体は、過疎化・高齢化を食い止める案を模索している。

3、目的

本調査研究で取り上げる徳島県上勝町の(株)いろどりと地域住民が取り組む「葉っぱビジネス」は全国的に非常に有名な地域ビジネスであり、それに加えて様々な施策を展開し国内で最も評価されている地域といっても過言ではない。このビジネスのビジネスモデルをアファ어의手法 VRISA 分析を採用して、このビジネスの成功要因、地域内外への波及効果等について詳細に分析検討を行う。同時に上勝町が行っている様々な施策についての効果も調査検討する。少子高齢化や過疎化に悩む他地域の活性化に資するような有益な示唆を与えるような結果を抽出したいと考えている。

4、研究方法

本稿では、事例として取り上げる地域ビジネスの①起業から事業化に至る展開プロセス、②アファ어의 VRISA 分析、③地域の革新的な施策、④地域内外への波及効果、⑤今後の展開プロセス等を詳細に分析する。

具体的には、既存文献、公表資料、各種データから文献調査を行いながら、自ら現地において聞き取り調査および 2 週間におよぶ就農体験を実施した。ここらから得られた知見をもとに分析検討を行い考察する。

5、結果

「葉っぱビジネス」が出来るまでの上勝町は、農林業が中心産業であったため年間を通じて仕事がなく、特に高齢者や女性に仕事がなかった。(株)いろどりは、年間を通じて仕事があり、高齢者や女性を中心となって作業を行っている。起業当初は、地域でゴミのように扱われていた葉っぱを商品として売るというビジネスには反対する保守的農家が多く存在し、現在の水準の高品質の商品に辿り着くまでに多くのハードルがあった。リーダーの横石知二氏が 4 件の花卉農家を説得して協力を得ながら料亭に自ら通い、品質向上のポイントをつかんだ。それは①45 日前の「先取りつまもの」が売れる、②自然の葉ではなく料理人がそのまま使える葉、③大きさや種別の適切な分類の 3 つであった。

現在では、その作業を生きがいに感じている高齢者の方も多く、上勝町では「葉っぱビジネス」を契機に様々な施策が取られている。

(株)いろどりが大きく成長できた要因をアファ어의 VRISA 分析により 5 つの切り口から分析を行うことが出来る。1 つめの「顧客価値」の観点からは、主な顧客を関東・関西圏の旅館・料亭・割烹に焦点を置いた。都市化の発展とで従弟制の崩壊から「つまもの」を外注する潜在的ニーズの先取りで急成長を遂げた。また顧客からの注文にいち早く対応できるように防災無線を使い、ネットワークシステムを確立し、大きな顧客価値を提供している。2 つめは「希少性」である。つまものは多品種極少生産の世界であり、膨大なデータベースの蓄積が求められ、同時に料理人にきめ細やかな配慮と迅速に出荷することが重要である。市場の高いレベルの要求に応じられることが商品ブランドに大きな価値をつける。3 つめは「模倣可能性」である。いく

つかの自治体が町おこしの有力な手法として、同様の手法を使い模倣したが、現在のところ未だ「いろいろ」を超えるビジネスは存在しない。このビジネスは、高齢者でもビジネスに加わることができるように様々な情報技術や仕組みが取り入れられている。横石氏の熱意それが、強固なビジネスモデルの構築に繋がっている。4つめは「代替可能性」である。現時点では、コンビニエンス・ストアの最も効率のよい多品種極少発注システムを参考にビジネスモデルを設計しているので、旅館や料亭が必要な時に、必要なアイテムを、必要な量を提供出来ている。つまり他の手法で、このビジネスモデルで提供している価値と同じ価値は提供することが出来ない。最後の 5 つめは専有可能性の観点である。このビジネスモデルで誰が利益を得ているかという点である。消費者である旅館と料亭は、必要な種類（つまもの）を、必要な時に、必要な量を仕入れることが出来ることが最大の利益である。また、生産農家では、仕事を与えられることでやりがいや生きがいを持つことができ、安定した収入も確保することが可能になった。

上記の 5 つの観点はいずれも欠かすことの出来ない要素があり高く評価することが出来る。それに対して（株）いろいろの手数料は 5%であるため、もっと高い手数料を設定することも可能であるが、地域の活性化を主たる目的としているので利益の大部分を生産者に分配する仕組みを取っている。

このビジネスが成功したことを契機に様々な施策を行っている。例えば、ゴミ・ウェイストや有償ボランティア輸送事業等の展開である。単に地域のビジネスが成功しただけにとどまらず、（株）いろいろを中核にして、地域を丸ごと売り出していく新たなステージに入っていることが指摘できる。

6、考察

過疎の地域を活性化させるためには、地域の資源・労働力をいかに活用することが大切であると考え。上勝町で豊富にある葉っぱに付加価値をつけて、それを地域の高齢者がお互いにいい刺激を受けながら生産している。また「葉っぱビジネス」を契機にゴミ・ウ

ェイストなど様々な発展的施策が町全体で展開され全国から高い注目を集めている。自分の地域がテレビや雑誌で報道され評価を受けることで、より一層住民の仕事へのやりがいや生きがいを持ち元気な町に進化していく様子が見えてくる。

上勝町がここまで成長できたのは、（株）いろいろの創始者である横石知二氏の存在が欠かせない。「葉っぱビジネス」は、ビジネスモデル分析から高い評価があり、現在では年間約 2 億 5 千万円の売上を上げている。しかし、売上の 80%は生産者である地域の高齢者の収入となっている。諸経費を差し引いて（株）いろいろの収入となるのはわずか 5%である。その理由は、このビジネスの主たる目的が地域活性であり、上勝町の最適化と価値創造を第一に考えているからである。横石氏は地域の高齢者に金銭的価値の供与に貢献し、元気で健康に生活する生きがいという価値も与えた。本調査を通じて、ビジネスだけに留まらず、地域住民が元気に健康で生活できるコミュニティーを如何に創造するかが町や産業の本質的な活性化につながると考えた。

【参考文献・資料】

- [1]安室憲一「ケースブック ビジネスモデル・シンキング」文真堂 2007 年
- [2]横石知二「そうだ、葉っぱを売ろう」ソフトバンククリエイティブ株式会社 2007 年
- [3]Allan Afuah "BUSINESS MODELS" Mc Graw Hill 2003.
- [4]阿部紀里「地域資源を活用したビジネスと地域活性化に関する調査研究」高知工科大学マネジメント学部卒業論文 2012年

【謝辞】

高知工科大学マネジメント学部桂信太郎教授には、本卒業論文を製作するのに当たり、丁寧かつ熱心にご指導を賜りました。深く感謝申し上げます。また、本研究に関して、現地における就農体験やインタビューに協力してくださいました株式会社いろいろ社長横石知二氏および上野あや様に感謝申し上げます。