



# 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

文/ 勝見 明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”にほかならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

### 第37回 いろいろ



町の農協に集められた「つまもの」たち。まるで人工物のように美しく艶々としている

# 葉っぱがお金に化ける！ つまものビジネスで どん底から再生した 過疎の町の奇跡

「葉っぱをお金に変えるなんてタヌキのおとぎ話や。あんた何考えてんねん。もっと真面目に仕事をせなあかん。初めそう怒られたとき、ぼくは自分のアイデアに得意満面でしたからすぐくしょックでした」

こう話すのは徳島県の山あいの町、勝浦郡上勝町の第3セクター「株式会社いろいろ」の横石知二代表取締役だ。

「こうもいわれました。わたしらにだつてプライドがある。山に落ちていようなもんを集めて売るなんて貧しい人のすることや。いくらお金がなくても、恥ずかしくてしようない、と」

それが今は町の道路沿いにタヌキと葉っぱの絵の看板が立ち、葉っぱが人々のプライドを支える。「すべてが完全に逆転しました」（横石）。「葉っぱ」とは日本料理に彩りや季節感を添える葉で「つまもの」と呼ばれる。上勝町から出荷されるつま

ものは、ナンテン、モミジ、カキなどの葉っぱのほか、サクラ、ウメ、ボケなどの花もの、ヒイラギ、ユズリハといった祭事ものなど320種に及ぶ。

総面積の85%が山林。人口約2000人は四国の町で最少、高齢化率約48%は県内1位。数字上は過疎高齢化が進む上勝町が異色なのは、つまもの生産者190人の多くが元氣なおばあちゃんたちで平均年齢は70歳を超え、年間1000万円以上売り上げる農家もあるほど、地域が活性化していることだ。

「世界中探したってこんな楽しい仕事はないですよ」「これは生きがいだ」とおばあちゃんたちはいう。確かに葉っぱがお金に変わる、と聞けば、誰も「いい商売だ」と思うだろう。しかし、単に葉っぱを売るだけだったらこれほど活性化はしなかった。「恥ずかしい」から「生きがい」へ。劇的な逆転は、ある仕組みによって

もたらされた。仕掛けたのが横石だ。ほかの地域がまねようとしてもできない秘密もそこに隠されている。

## 家には1円も入れず 料亭通いを続ける

話は県の農業大学校を卒業した横石が農協の営農指導員として就職したことに始まる。1979年、20歳のときだ。人口流出により町は沈んでいった。役場では60歳を過ぎた男衆が集まり、朝から酒を飲んでくたを巻いている。町を回れば、女性たちが嫁や誰かの悪口三昧だ。横石は農家の集まりで、「この町ならではのことをやりませんか」と訴え、猛反発をくらった。2年後の81年冬、町に天罰が下る。異常寒波が来襲。主要産業のミカンが全滅した。



いろどり  
代表取締役  
横石知二氏

と」。1人がハンカチに挟んでバッグに入れた。

何でモミジの葉が珍しいのか、上勝にはいくらでもあるのに。店の人に聞くと「つまもの」といい、市場にないので山へ行つて探してくるといふ。高齢者や女性でも山でできる仕事はないかとずっと考えていた横石は瞬間、ひらめいた。そうだ、葉っぱを売ろう！

「これだ、と思いましたが。都会で手に入らないものが山にはある。ピルの大阪と山の上勝、環境の違いが意味を持つことに初めて気づきました。大阪駅の前で見上げたビル群が上勝の山並みと重なって見えたのを覚えています」

ところが、意気込んで町に戻った28歳の青年を待っていたのが冒頭の言葉だった。それでも一度やると決めた以上、あきらめない。初めは生け花用の花木を栽培していた農家4軒でスタートした。自然のままがいいのではと、山で葉を採取してパック詰めし、「彩」と名づけたがまったく売れない。どうすれば売れるの

## 「田舎の人ほど負けん気が強い。それがうまく循環すると力を発揮します」

か……。ある料理人から「これは使えん」といわれ、自分たちはつまものが使われる現場を知らないことに気づいた。料理人の世界は閉鎖的で素人が裏から訪ねても門前払いだ。客になるしかない。自腹を切つての料亭通いが始まる。

吉兆、美濃吉、はり重……大阪や京都へ出張のたびに一流料亭に足を運び、料理に添えられた葉っぱや花をメモして独力で勉強を重ねた。1回2万〜3万円はかかる。月給は10数万円。結婚し、3人の子供がいたが、家には1円も入れず料亭通いにつき込んだ。家計は共働きの妻の収入が頼りだった。

「板場を見ますか」。通いを始めて2年目、熱意を汲んだ料理人が招いてくれ、つまものの使い方を教えてくれた。ナンテンが「難を転じる」に通じるようにそれぞれいわれがあること、適した大きさも器や料理の種類のよって異なること、自然のままより、間近で見ても美しいようにきちんと手入れがされていること……等々、プロの知恵を得て何倍にも膨らんだノウハウを農家に伝授していった。

採取から栽培へ。商品レベルが高まり、高値で取引されるようになる。「わたしもやりたい」と生産者が急増した。いよいよ流れが変わろうとしている。横石は自らがそうしたように、本人たちを料亭へ連れていった。

「田舎のおばあちゃんたちが都会の料亭に初めて入り、つまものの現物を目にして、自分たちの住む山が本当に価値を生み出せることがわかって、意識が大きく変わりました。使われる場面と自分たちの生産する場面がかみ合えば、葉っぱは商品になり、合わなければゴミになる。葉っぱそのものが売れるのではないことを知ったのです」

## 突然の辞表提出 嘆願書に涙、涙

おばあちゃんたちにはもともと山の知恵があった。斜面の高低の差で作目をどう変えるか、葉が傷まないよう、日照や風あたりをどう加減するか、農薬を使わず、いかに虫を抑えるか。質のよい「彩」の売上高は右肩上がり伸びていった。ただ、

そのまま行けばやがてマンネリ化したかもしれない。次のフェーズへのブレイクスルーは「衝撃の事件」がきっかけとなった。10年が経った96年、横石が突然、「辞める」といい出したのだ。

売上高も年間1億円を超えた。そろそろ自分も別の仕事に移ろう。子供も成長し、給料を仕事につき込む生活は続けられない。民間企業に移る決意をして辞表を提出した。

翌朝、出勤すると農家のおばあちゃん何人も目に涙をためて待っていた。手渡された慰留嘆願書には、生産者177人全員の署名とひとりひとりの言葉が記されていた。

「読み進むうちに涙があふれました」

異例の人事が発令されて役場の管理職に転じたが、今度は横石が抜けたことで農協全体の売上高が激減する。「再度現場に戻ってもらいたい」。

農家の要請を受けて構想されたのが、第3セクターの「株式会社いろどり」だった。

注目すべきはここからの取り組みだ。横石は生産者を支援する情報システムの構築に着手する。モデルはセブナイレブンのチェーンにあった。コンビニの場合、各店舗は本部スタッフのアドバイスや明日の天気、地域の行事予定などの情報をもとに明日は何が売れるか「仮説」を立て、発注する。そして、本部から送られるPOS（販売時点情報管理）データにより結果を「検証」する。この仕組みを会社と生産者の間に導入しようと考えたのだ。

「料理店で使われるつまものは季節、曜日、天気、行事等々、さまざまな要素で需要が変わります。市場が求めるものを求めるときに求めるだけ提供する。コンビニとつまもの事業には共通点が多いと気づいたの



上／菖蒲増喜子さん。「年金はあるけれど、おかず代くらいにしかならない。横石さんとは家族か恋人かぐらいの深い付き合い」と笑う。自宅の作業場で。下／毎日、3回はパソコンの前に座り、情報を収集する

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

です。コンビニの棚が山の斜面に見えました」

99年、会社設立とともに国の実証実験事業として情報システムが稼働する。会社と生産者宅に設置されたパソコンはネットワークで結ばれ、会社側からは品目別の市況や需要動向などが毎日発信される。生産者はそれをもとに、どの品目をどれだけ出荷すれば、大きな収益を得られるかを考える。商品には生産者別のバーコードがつけられていて、自分の商品がどの市場でいくらで売れたか翌日には確認できる。

## 82歳がパソコンを活用 市況を的確に分析する

さらに特筆すべきは、自分の売上順位が出荷者全体の中で何位なのかはつきりわかるようにしたことだった。そのねらいを横石はこう話す。

「田舎ではみんなで力を合わせて組織的にやった方がうまくいくと考えがちですが反対です。田舎の人ほど負けん気が強く、プライドが高い。でも、それがいい循環で回るとものすごく力を発揮します。ひとりひとりを主役にし、事業家にする。売上順位を本人に示してきちつと評価する。新たな取り組みを始めるうえで最も重視したのは、徹底して個に焦点をあてることでした」

上勝町では防災無線を使ったFA

X網も導入されており、高い値のつく特別注文がいつせいに流される。各農家は電話をかけて受注するが、これも早い者勝ちだ。横石が続ける。「情報システムにしる、無線FAXにしる、基本的には、商売のための仕組み」です。それが上勝では生産者が、自分で考えるための仕組みになった。どうすれば出荷がうまくできるのか。80歳を過ぎたおばあちゃんがあるのすごく頭を使い、思考力を高めていくのには本当に驚かされました」

実際、生産者はどのように活用しているのか。1軒の農家を訪ねてみた。視察者が頻繁に訪れるという菖蒲増喜子<sup>ふかきこ</sup>さんだ。「外国の人も大勢来るんですよ。ここについて世界旅行しとるみたいや」と話す菖蒲は82歳。パソコン画面の個人別販売実績をのぞくと、ひと桁違うのではないかとと思う予想以上の金額が並ぶ。

「順位？ それは気になるよ。去年の秋は2番、3番になったときもある。1番は誰かいなど想像つくから、ライバルってわけではないけど負けだなと思う。今月は21番だからあかんのよ……ウフフフ」

日に3回はパソコンの前に座り、情報を読みとりながら出荷する品目と量を決める。タイミングを逃さず出荷するには、使われる場面を想定しなければならぬ。週末に天気がよければ、外食する人が増える。今

の季節はどんな素材が旬で、どんな料理に人気が集まるか。それに合うつまものは何か。結婚式のシーズンなら縁起ものの需要が高まる。脇役の出番を考えるのは、メイン素材を考える以上に難しく、頭を使い続けなければならない。

「何がよく売れそうかなと、流れを読みながら出すものを決めるんですよ。無駄に出して値を崩してもあかんしね。このナンテンの出荷量、ちよつと出過ぎとるね」

パソコンが示す市況をいとも簡単に読みとる菅浦はまさに現役の事業家だ。80歳を過ぎても成績を上げようとするおばあちゃんたちを、横石は大リーガーのイチローになぞらえる。

「イチローよ、お前はチームのことなんか考えんでええ、ヒットを1本打ち、2本打ち、3本打てることだけを考えろ。オリックス時代、イチローは試合に負けてしょぼんとしていたとき、仰木監督からこういういわれて、この人はスゴイと思ったそうです。個が光れば全体が光る。だからイチローは個人成績にこだわらず、考え抜いてプレーする。上勝のおばあちゃんたちも同じです」

横石自身の役割も大きく変わった。立ち上げのころは先頭に立って引つ張った。やがて事業が軌道に乗る、自身は転身を考えた。そのとき、生産者たちが自ら動き、自分を引き

止めようとした。これまでと同じリーダーはもう必要ない。個に焦点をあてた背景には自分と生産者たちとの関係の変化もあった。本人が話す。「引つ張るリーダーから、組み立ててみんなを持ち上げるプロデューサーへの転換です。オレについてこいと強引に引つ張って、みんながついてきたのは、つまものが儲かったからです。でも、その構図だけでは長続きしない。もし内部で問題が起きたとしたら、権限も予算も持たない僕はリーダーを務めることはできなかったでしょう」

## 医療費が低減 老人ホームも閉鎖

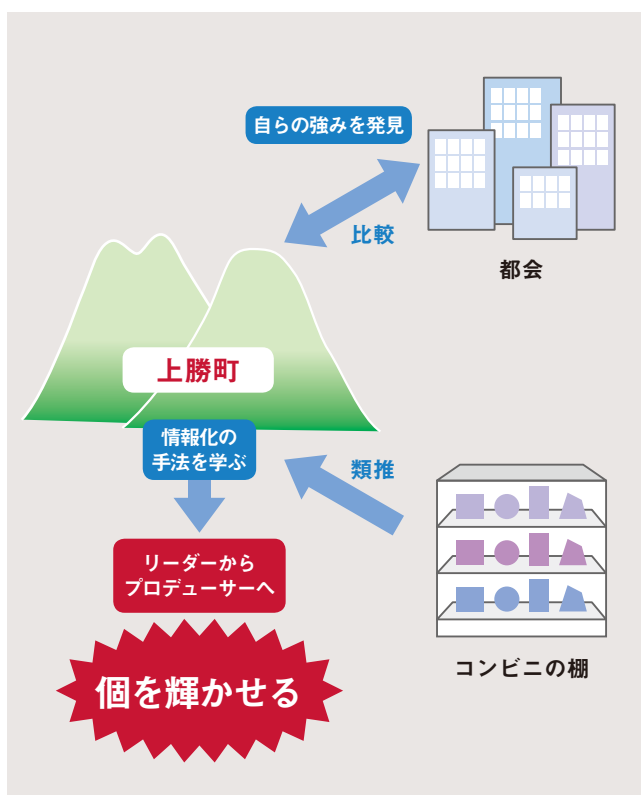
新たな取り組みを始めて以降、売上高は再び右肩上がりを続けている。2006年度は年間2億6000万円と会社設立から8年で倍近く伸びた。経済面ばかりではない。重い病気を患って落ち込んでいたおばあちゃんは、つまものの出荷を始めて元気を取り戻した。高齢化率は県内1位だが、1人当たりの医療費は24市町村中最低額だ。1位の町の93万円より30万円も少ない。老人ホームは閉鎖された。

地域でのIT活用事例としても着目され、マイクロソフト社とは提携関係を結んだ。ダレン・ヒューストン社長（当時）自ら何度も足を運ん

## 成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む現場を科学する

### いろいろ 成功の本質



だ。地域活性化の成功例として、あらゆるマスコミが取材に訪れ、内外からの視察者は年間で町の人口の2倍近くに及ぶ。若者世代のUターンやイターンも出始めた。葉っぱが町を変え、さらに変えようとしている。なぜ、上勝町はそれができたのか。周辺からは、自分のところの葉っぱも売ってくれないかと持ちかけられるという。しかし、葉っぱそのものを売ろうとしても誰も買わない。IT化も環境を整えただけでは何も始まらない。

「葉っぱの物としての値打ちは5%で残りの95%は自分たちで生み出すもの。ここに住んでいてよかったと思えなければ何も見えてこない」と横石。ほかの地域もつまものを始めたが、「彩」は全国シェアの8割を占め、圧倒的な強さを誇る。人は「過疎の町の奇跡」と呼ぶ。確かに難波の料理店での紅いモミジとの出会い、1円も家に入れずに打ち込んだ夫を支えた妻、異例の人事での役場への横すべり……と奇跡的要素が重なった。ただ、「彩」の事業をつくり上げたプロセスは、誰もが地域活性化の課題を「自分のこと」としてとらえ、自分で価値を生み出していく仕組みづくりがいかに重要か、本質的な課題を提示している。（文中敬称略）

# 地域づくりの秘訣は「コトづくり」 見えない関係性を見抜く力をつけよう

●一橋大学 名誉教授  
野中郁次郎氏



われわれを取り巻く環境には多様な知が埋め込まれており、それは「潜在的な知の貯水池」と呼ぶにふさわしい。その環境から知を取り込み、また放出していくなかで、一見関係のないものがジグソーパズルのように結びつき、新たな知が生まれていく循環を「知のエコシステム（生態系）」と呼ぶ。横石氏が始めた「彩」の事業も大阪・難波の料理店での気づきから始まり、地域づくりに向け、知のエコシステムを生み出していったプロセスにほかならない。

が脇役として料理を引き立てるコトが生まれたとき、葉っぱはお金に変わった。その意味で知のエコシステムとは、多様な知が結びついてコトが生まれるコトづくりのプロセスともいえる。

## コトが生まれる上勝町 モノしか見えない他地域

上勝町では「彩」を巡って、さまざまなコトが生まれる。料理を引き立てる脇役は必要ときに必要なものが必要だけ用意されなければならぬ。生産者は情報システムにより提供される情報や自身で察知した情報をもとに、誰が、どんなとき、どんなつまものを使うかという場面（コト）を想定し、最適な出荷のタイミングを読んで「仮説」を立てる。売上げの結果は順位で評価され、クリエイティブな欲求が刺激され、生きがい

が生まれる。横石氏は地域づくりを単にモノの次元ではなく、コトづくりとしてとらえた。そこに、葉っぱというモノしか見えない他地域との大きな違いがある。知のエコシステムを回し、コトづくりを行うには連想ゲームのよ

うに次々と関係性を見抜く能力が求められる。横石氏は「難波の料理店での紅いモミジとの出会い↓ビルの大坂と山の上勝の環境の違い↓自分たちが住む町の価値の再発見」、あるいは、「コンビニの商品棚↑上勝の山の斜面↓ビジネスモデルの共通性」のように、通常は見えない文脈を見抜く能力が頭抜けている。それは強い問題意識があつてこそ得られるものだ。

## マイクロソフト相手に「目線を下げない」

横石氏はまた、途中トップダウン型リーダーから、ボトムアップを引き出すプロデューサーへと自己変身している。これも、自身の辞表提出と残留を求めた生産者の嘆願書の一件以降、互いの関係性の変化を読みとり、文脈に応じて役割を変えたということだろう。

1人が全員を牽引する形から、個が自律的に考え、動く形へ。新しい文脈を支援するため、セブンイレブンをモデルにした情報システムを導入した。生産者は自分で考えることを習慣づけられ、出荷の最適なタイミングを読む高質

の暗黙知を身につけていった。判断が確であれば、市場の評価を得ることができる。ひとりひとりの収益は上がり、「彩」のブランド力も高まる。地域では個に焦点をあてた方がうまくいくと見抜き、個の利益が全体の利益につながるシステムをつくり上げた。人間の本質に対する洞察も見事だ。

知のエコシステムのもう1つの特徴は関係性が絶えず膨らんでいくことだ。提携するマイクロソフトとの関係において、横石氏は「決して目線を下げない」と語っている。相手が世界的巨大企業であるうと、引いたり構えたりせず、自分の目線をしっかり持って語り合う。それは私利私欲で動いていないからできるのだろう。

マイクロソフト側も社長自ら上勝町に何度も足を運んだように、対等の目線でコトづくりにかかわろうとする。規模の大小や中央対地方といったモノ的尺度にとらわれがちな日本の大企業には、発想の転換が必要だ。

