

株式会社いろどりの変容（1）

大西正泰（吉備国際大学）

Keyword：第3セクター、葉っぱビジネス、財務史

【目的】

徳島県上勝町は、日本料理に使われる妻物の生産地と、ごみをゼロにするゼロウェスト活動で有名になった人口1497人の町である¹。特に前者は、「葉っぱビジネス」と呼ばれ、1986年の事業開始以来、中山間地域における地域活性化の好事例として全国に広く知られている。また、葉っぱビジネスの仕掛け人である株式会社いろどり代表取締役横石知二氏の3冊の著作をはじめ、多くの本や論文で、その成り立ちや背景、ビジネスの成功要因であるシステムなどについて紹介されてきた²。

さて、株式会社いろどりには、2つの顔がある。1つは、野山に咲く花木を和食の妻物として提供した「農業イノベーション」の顔。もう1つが高齢者に生きがいのある仕事を提供し、医療費削減につながったことに代表される「地域づくりのイノベーション」としての顔である。

筆者は2011年から2020年3月まで徳島県上勝町に住み、これらの違いが、農業領域を主とした株式会社いろどりの事業に変容をもたらし、上勝町の地域づくりに大きな変化と影響をもたらしていると感じてきた。

こういった点について、先行研究においても取り上げられてきている。例えば、葉っぱビジネスが単なる農業領域の事業に留まらず、「社会企業家」としての意味づけが、事業正当性を与え、当事業農家からの信頼を獲得していったとする分析³。また、上勝町内の第3セクターの財務分析を行い、上勝における雇用と自治体運営・地域産業面の2点で株式会社いろどりが公共的な役割を果たしているとするなどの分析があった⁴。

本稿では、上記の問題意識を引継ぎつつ、株式会社いろどりが上勝町に毎年報告している「地方自治法第234条の3第2項及び地方自治法施行令第173条第1項の規定に基づく報告書」⁵（以降、「報告書」）から、その事業の変容を分析する。

【研究方法】

「報告書」は、毎年6月に上勝町議会で報告されており、

①営業の概要、②会社が当面对処すべき課題、③業績、④会社の概要、⑤決算報告書（監査報告書含む）、⑥品目別拠出金集計表、⑦来期営業計画書で構成されている。

本稿では、①②⑦から株式会社いろどりの事業課題と戦略から、③④⑤⑥から事業内容の変容それぞれを見ていった。

【研究結果】

<株式会社いろどりの事業課題と戦略>

株式会社いろどりの20年にわたる事業課題を13項目にまとめ、期別に一覧化したのが以下の表である（表1）。

（表1）経営課題の推移

	情報システム	広報	商品開発	ブランド	後継者育成	交流人口	販売促進	ICT活用	町内連携	生産性	社員雇用	農家へ情報提供	SDGs
1期	○	○					○				○		
2期	○	○		○			○						
3期	○	○					○						
4期	○	○	○										
5期	○	○	○										
6期	○	○	○	○									
7期	○	○	○	○									
8期	○	○	○	○									
9期	○	○	○	○	○	○	○						
10期	○	○	○	○	○	○	○						
11期	○	○	○	○	○	○	○		○				
12期	○	○	○	○	○	○	○		○				
13期	○	○	○	○	○	○	○		○				
14期	○	○	○	○	○	○	○		○				
15期		○	○	○	○	○	○					○	
16期			○	○	○	○	○	○					
17期		○	○	○	○	○	○	○					
18期		○	○	○	○	○	○	○					
19期		○	○	○	○	○	○	○		○			
20期		○	○	○	○	○	○	○		○			○

表1は縦に年数、横軸左から長期にわたって課題として挙げられているものから順に整理した。

株式会社いろどりの事業課題で取り上げられたものは、主として事業の売上げ拡大と生産性を高めるためのものである。創業期から大きな事業課題としてあった、農家と市場を効率よく情報でつなぐための「情報システム」については、クラウドサービスに移行したため「ICTの活用」に名前が変わり、利用者である農家のリテラシー力（スマートフォンなどを使った情報取得や分析など）などに課題が変わった。メディア向けの広報やブランドを活かした取り組み

みなど、基本的には、葉っぱビジネスを維持、成長させるための戦略がほとんどである。

表1で注目したいのは、9期(2007)以降に登場する「後継者育成」「交流人口」「町内連携」である。

さて、8期(2006)の「報告書」をみると、上勝町全体で1つの事業体「上勝町株式会社」としてみようという表現が初めて現れ、11期(2009)から「町内連携」によって町全体で商品販売できる体制づくりという記述が入る。このことから、創業期からいりなどりの農産物を取り扱う会社から、上勝町全体の販売を担う会社へとアイデンティティの変容が一気に進んだのが8期以降であるといえる。

この時期には、「地域活性化」の成功事例としてメディア報道も多くなされており、「報告書」に記載されていることから、株式会社いりなどの評価が、農業イノベーションよりも、地域活性の文脈で確立してきたのと同調している。

しかし、表1で登場する「後継者育成」は地域活性化の文脈ではなく、いりなどり事業の後継者や社員のことをさし、交流人口は、上勝産商品を多く買ってもらうための「ファンづくり」の意味で使われている。決して、定住人口を増やすための移住戦略についてはまだ触れていない。あくまで、上勝町の農産物をはじめとする商社としての位置付けであることは変わっていない。

ところで、横石氏の『生涯現役社会のつくり方』(2009)では、葉っぱビジネスによって元気に仕事する高齢者の農家が活躍から、仕事があることが高齢者の社会保障費を削減するという面で「産業福祉」の効果を指摘する。産業だけでない地域活性化の効用があることから、主作用としての葉っぱビジネス(産業としてのメリット)と、副作用としての「地域活性化」という位置づけであったといえる⁶⁰。

次に、12期(2010)を見てみる。この期では内閣府地域密着型インターンシップ研修がスタートし、葉っぱビジネスとは異なる地域活性化の効果を生み出した。

内閣府地域密着型インターンシップ研修とは、徳島県上勝町(株式会社いりなどり)が実施主体者となり、高知県四万十川流域(株式会社四万十ドラマ)、福島県会津地域(NPO法人素材広場)、三重県伊賀市(農事組合法人伊賀の里木モクモク手づくりファーム)の4地域で行われた。このインターンでは、「地域で学びたい、活躍したい」という意欲ある人材を対象に、のべ30日間(全体共通研修2日間、地域研修のべ28日間)の研修を行うというものだった⁷。

この事業の翌年、上勝町では25名もの移住者が増えた。14期(2012)の「報告書」には「インターン事業を引き続き展開し上勝のファンづくり起業家の育成も行う。」と

表現され、株式会社いりなどりにとって大きな転換点になった事業であった。

2012年からは、上勝町の単独予算で引き続き事業化されることとなった。株式会社いりなどの担当者によると、「いりなどり農家の後継者育成」という目的は変わりませんが、それだけになるとハードルが高まることもあり、上勝町を好きになってもらう「ファンづくり」を一番に意識するように取り組み始めています。そして、学生の受け入れに重点を置くようにし、参加者の6割以上が学生となっています。新卒後3年以内の離職率が高い現状をふまえると、学生時代のインターン経験で上勝町のことがすごく好きになっていけば、上勝町に帰ってくる選択肢も生まれるかもしれない。卒業後すぐに移住ということは期待せず、これからの移住者予備軍を増やすことに重点を置いています。」と書かれている⁸。

まとめると、8期から14期の間(2006~2012)に徐々に「地域を担う会社」としての性格を有し、内閣府地域密着型インターンシップ研修を契機に、農産物事業(いりなどりビジネスなど)と、地域づくり(視察、インターンシップ事業など)の2本立て事業に変わるのである。

これを裏付けるように、事業内容の変容が見て取れる。

(表2) 彩類とその他農産物の売上高比率

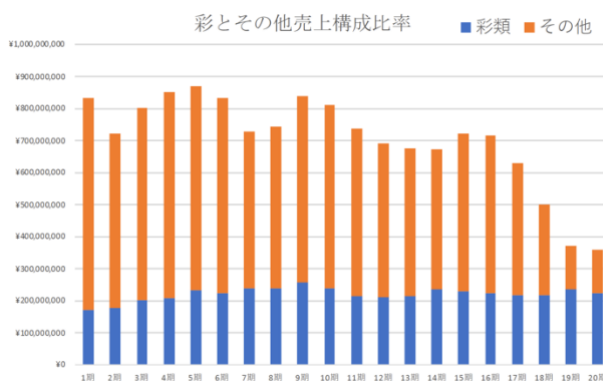


表2は、葉っぱビジネスほか、しいたけなどの農産物のみを抜き出した売上高比率の推移である。

当初から、しいたけをはじめとする農産物を取り扱い、「農産物商社」が当初の性格であったのが、この表2から読み取れる。加えて、株式会社いりなどの役員構成をみても、20期すべて、JA東とくしま及び葉っぱビジネスの農家たちから全て構成されている点からも「農家のための会社」であったことがわかる。

次に、9期を境に農産物の取扱量が減りはじめ、葉っぱビジネス以外の農産物の販売も減少している。このことは、

農家の高齢化による出荷量の低下など様々な要因があるが、その代わりを担うようになったのが、視察やインターン事業などを主とする「農産物以外の、町の利益になる事業（これをここでは地域づくり事業と呼ぶ）」が増えている。

それがわかるのが次の表3である。

(表3) 自社売上高と街づくり（委託事業費）構成比率

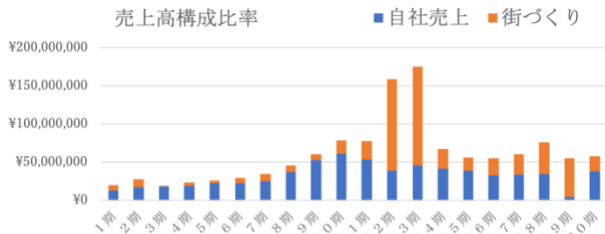
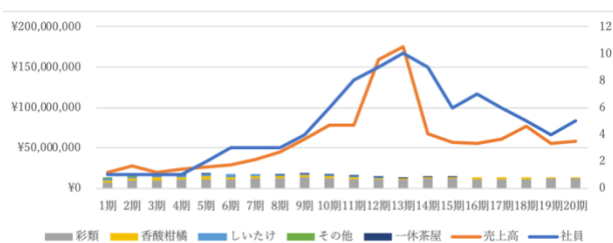


表3は、株式会社いどりの売上のなかで、地域づくり関連事業（主として国や町などの委託事業や補助金）がどの程度占めるのかを表したものである。

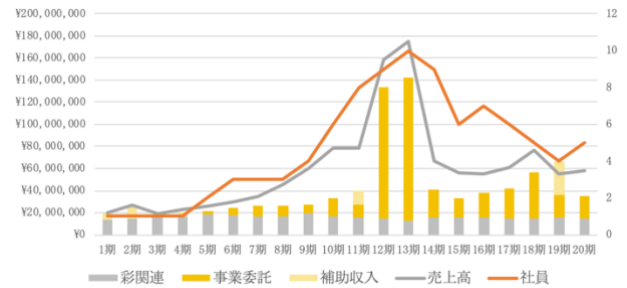
12、13期と内閣府地域密着型インターンシップ研修を全国4地域で行う事務局をおこなったために、大幅に構成比率を押し上げてしまったのはあったものの、それ以後も地域づくり事業に継続的に取り組んでいる。

また、わかりやすくするために、表4を見てもらいたい。左縦軸に売上高、右縦軸に社員数を設定し、農産物関連の売上高を棒グラフにしてみた。すると、棒グラフで示された農産物関連の売上高がほとんど変わっていないのに、折れ線グラフで示された売上高や社員数が増えたのは、明らかに地域づくり事業関連の売上げが貢献したことを示している。表3と表4を組み合わせるのが表5になる。

(表4) 売上高・社員数・農産物売上手数料比較



(表5) 売上高・社員数・街づくり関連費比率



つまり、以上の点からも、株式会社いどりが「農産物商社」としての顔から、地域づくりを担う会社としての顔を持つようになったといえる。

【考察・今後の展開】

さて、株式会社いどりの変容を20年にわたる「営業報告書」をもとに分析してきた。

その結果、農業を主とした会社の主軸の部分と、地域づくりに関わる事業の2つの顔があることが見えてきたが、創業当時からそうだったわけではなく、8期から14期の移行期を経ていることがわかった。

さて、この地域づくりでもっとも成果を上げたのは、内閣府インターン事業であり、2012年以降、キャンプ場運営会社、カフェ、映像会社、レストラン、代行タクシーなど、多くの起業家誕生ラッシュが相次いだ。

しかし、実は「報告書」には地域づくり事業についての記載がなく、この点についての詳細は、ほかの資料を検討しなければならない。

本稿では取り上げられなかった2012年以降の起業家誕生の母体となった株式会社いどりの地域づくり事業について、特にインターンシップ事業から次々と生まれた人材育成（農業、地域おこし協力隊、起業家育成など）について考察したい。地域づくりを担う会社としての側面を、20年にわたる各業務委託事業の報告書及び議会記録などをもとに分析し、どのような影響を与えたのか考察する。

加えて分析の視点として、横石氏が「上勝町のような小さな町であれば、ひとりいれば十分です」¹⁰と書かれている点に注目したい。

横石氏のいう、住民に居場所と出番を作る地域プロデューサーが1名の場合、地域プロデューサーとの親和性の高い社会起業家は誕生しやすいが、それ以外は育ちにくい面はないのか。素朴な疑問が起きる。

また、「地方創生、地域活性は、詰まるところ各市町

村単位でどれだけ社会起業家が生まれるかに関わっています。」¹¹において、地域プロデューサーがそもそも社会起業家を生むことにどのような影響を与えているのか。例えば、横石氏のような農業属性の事業に長けている地域プロデューサーが、類似属性の社会起業家を生むのは事業シナジーを生みやすいため容易であるが、非同一属性の社会起業家（例えば飲食や教育産業など）を生むことについてどうなのか。人口規模に関わらず、複数の地域プロデューサーがいたほうが望ましいのではないか。

こういった点をもとに、次に考察をつなげていくこととする。

【引用・参考文献】

- (1) 上勝町HP <http://www.kamikatsu.jp/>
(2020年7月20日)
- (2) 横石知二, 2007, 『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. ほか
- (3) 国保祥子, 2013 「社会企業家による正統性の獲得プロセス」ベンチャーレビュー, No21.
- (4) 堀尾朋世, 2013, 「中山間地域における第三セクターの役割」, KGPS review, 19号, pp35-38.
- (5) 創業1999年から2018年までの20年間の報告書を参考にした。
- (6) 横石知二, 2009, 『生涯現役社会のつくり方』ソフトバンク新書.
この著書のなかで、横石氏は、高齢者が働き、収益の高いいどり農業を営むことで、元気に、そして医療費が削減していることから、「産業福祉」(働くことで福祉につながる)を提唱した。また、最後の方で、地域に必要なのは、こういった高齢者に居場所と出番を用意できる「地域プロデューサー」の存在が必要だと指摘している。
- (7) <http://www.kyoto-u.ac.jp/static/ja/education/job/students/interndocuments/2010/irodori.pdf>
(2020年8月3日現在)
- (8) <https://inaka-pipe.net/coordinator/p11/>
(2020年8月3日)
- (9) 筆者自身も上勝町での研修に参加したOBであり、この当時は町全体に多くの研修参加者や視察が訪れて

いた。

- (10) 横石知二, 2015, 『学者は語れない儲かる里山資本テクニック』SBクリエイティブ株式会社, 60p.
- (11) 同上(10), 95p.