

## コトづくりが価値を生む

調査研究部 湊 一郎

徳島県の山間地に「つまもの」で地域の活性化に成功している町がある。テレビ番組などでも紹介された上勝町<sup>かみかつちょう</sup>は、徳島市から山あい<sup>あ</sup>いに車で1時間ほど走ったところにある。平成25年3月末の人口は1,866人、高齢化率は49.3%（全国平均は24.1%）と、過疎化と高齢化がすすんでいる町である。この町で盛んなのが、日本料理を美しく彩る葉や花などを販売する「つまものビジネス」である。葉では南天、もみじ、さき、つばき、花では桜、梅、ボケ、他にも祭事用として松、ひいらぎなども扱う。これらの地域資源は、おもに高齢の女性が採取している。

このつまものビジネスは1986年にスタートした。上勝町農協（現・JA東とくしま）に営農指導員として就職した青年が、出張で立ち寄った大阪の料理店で気づきを得たことがはじまりであった。上勝町では何の価値も生まない葉っぱが、大阪の料亭などでは立派な商品となることに気付いたのだ。いまでは、上勝町の葉っぱは、「いろいろ」ブランドとして年間2億6千万円を売り上げ、年収1,000万円を超す生産者も珍しくないという。

### 成功までの道のり

いろいろブランドは順調に立ち上がったわけではなかった。当初、パック詰めしたつまものはまったく売れなかった。つまものが使われる現場を知らないため、料理人から支持を得ることができなかったのだ。営農指導員だった青年は、大阪や京都へ出張するたび、自費で一流料亭に通った。料理に添えられた葉や花をメモして勉強を重ねた。その熱意に

感じ入った料理人から、つまものの使い方について教を受けたことが、ビジネス成功の契機となった。

また、つまものの需要は季節や天候など様々な要因の影響を受ける。必要なときに必要なだけ出荷できるよう、コンビニエンス・ストアの発注システムを参考にしようと考えた。毎日決まった量を出荷するのではなく、全国の市場情報を分析して出荷量を決めることにした。いまでは、個々の生産者がパソコンやタブレット端末から情報を収集し、出荷量を決定している。市場ニーズを想定し、いつ、どのようなつまものが使われるかの仮説を立て、最適な出荷のタイミングを探っている。これらの努力が実って、全国の料亭から信頼される、いろいろブランドが確立されたのである。

### コトづくりという考え方

いろいろの事例は、モノには目に見える価値以外にも、別の種類の価値があることを教えてくれる。単なるモノとしての葉っぱの価値は取るに足らない。しかし、その葉っぱに目に見えない価値（コトとしての価値）を持たせることができれば、葉っぱをおカネに変えることができるのだ。葉っぱに、料理を引き立たせるという意味的価値を加えたとき、葉っぱはコトとしての価値を得た。そして、つまものビジネスがそうであるように、コトの価値はしばしばモノの価値を上回るという事実も重要である。

このコトづくりという考え方は、農業ばかりでなく、すべての産業で必要とされている

といっても過言ではない。以前は、既存の商品の性能を高めたり、小型化したり、信頼性を向上させることで、企業は売り上げを伸ばすことができた。しかし、商品が氾濫するいまの時代、品質が良く、価格が安いだけでは販売の拡大や企業の成長は期待できない。日本が得意としてきたモノづくりだけでは通用しない事態に至っている。

成熟社会における消費者は、機能的価値の向上にさほど魅力を感じていない。むしろ、その商品を使用することで、どのような体験が得られるかへの関心のほうが高い。たとえば、日本の携帯電話は、カメラ、ワンセグ、おサイフケータイなど世界でも類を見ないほど多機能であった。しかし、スマートフォンが販売されると、たちまち劣勢に立たされてしまった。それは、スマートフォンが、ケータイでは得られない新しいコトを提供するからである。値段は高くても使ってみたいと思わせる魅力があるに違いない。

日本の企業は、機能的価値の高い商品を開発することには長けているものの、新しい価値を消費者に提示することには消極的のように見える。人間の感性や情緒に訴える意味的価値を軽視して、機能的価値に依存していたのでは、やがて価格競争に陥ってしまう。逆に、コトにより製品の魅力が増し、期待を越えることができれば、消費者は高い対価を払ってでもその製品を購入してくれる。これまでの、品質・コストの改善を競うゲームのルールを変え、コトづくりの商品開発を志向することが求められているのだ。

### 共済・保険のコトづくり

「いいモノを作れば売れる」というメーカーの論理が見直されるべきことは、共済・保

険の分野においても同様である。民間介護保険の商品開発を例にとって考えてみよう。

『生保、介護保険を拡充』と題した記事（日本経済新聞 2013年9月22日朝刊）が、興味深い事実を伝えている。生保各社は、公的介護保険制度の縮小を見越して、商品・サービスを強化しているが、具体的な動きは各社各様だという。商品性の向上や販路の拡大により顧客獲得を目指している会社もあれば、介護サービス業者との提携に乗り出す会社もあるようだ。

原点に立ち返って、介護サービスを必要とする消費者は、何を求めているのか考えてみよう。「(公的介護)保険あってサービスなし」ともいえる現状では、関心が高いのは良質な介護サービスを安価で利用できるか、ということだろう。それに比べれば、経済的な負担への備え（民間介護保険の提供など）は、さほど関心の高いものではない。だとすれば、介護保険に意味的価値を持たせることで、販売を拡大したいと考える保険会社もあるだろう。そのような会社は、介護サービス業者との連携、現場情報の獲得を目指すかもしれない。介護保障においてコトづくりをするには、現場に出て、要介護者にとっての現実を体感することが必須だからだ。

どんな人に、どんな場面で、どんな価値を与えるものなのか、という商品コンセプトを練り上げないと、消費者は振り向いてくれない。いまや、介護サービス業者が自ら少額短期保険会社を設立して、保障提供を行う時代である。介護の現場を熟知したライバルたちと競合することも十分ありうるのだ。作り手の思いを込めた（コトづくりの）商品開発を志向しなければ、生き残りは容易ではないと思われる。