

生産者と顧客の間で 新たな需要の創造目指す

デパートの地下食品売り場、通称「デパ地下」でダントツの人気を誇っているのが、サラダを中心とした総菜売り場である。これら中食産業の市場規模は、いまや7兆円を超え、なお年1000億円近い成長を続けている。中食産業の伸びの背景には、日本人の食のスタイルの大きな変化がある。その変化にいち早く対応し、総菜メーカーと連携して、さまざまなレタスの契約栽培を進めてきたのが、(有)クリアライズの岩瀬弥隆だ。2001年に同社を立ち上げてもうすぐ10年。時代に即応したビジネスモデルを、岩瀬は絶えず模索し続けている。

取材・文／田中真知

この15年間でダイコンやハクサイ、キュウリなど主要野菜の国内生産高は、200万t以上減少した。その中で唯一、生産量を増やしているのがレタスである。

岩瀬は2001年からレタスの契約栽培を行ない、総菜メーカーやコンビニ、レストランなどに卸すというビジネスモデルで、順調に売上を伸ばしてきた。当初2億円だった売上は、一昨年には10億を超えた。そ

の成長を支えているのは、企画マンともいえる岩瀬の、さまざまなアイデアであった。安全で、質のよいレタスを作ることはいうまでもない。

いま重要なのは市場の動向を読み、消費者のニーズを的確につかみ、さらにはそのニーズを先取りするような商品開発だった。

そのために岩瀬は、自社の圃場でさまざまな品種のレタスを実験的に

栽培した

り、都内の輸入

食材を扱うマーケットに足を運んで新しい野菜の情報を仕入れてきた。

あるいは生産者と総菜メーカーの交流の機会を設けたりと、積極的な取り組みを行なっている。

(有)クリアライズ
代表取締役社長
岩瀬弥隆
茨城県古河市

いわせ・よしとか●1964年、茨城県古河市（旧総和町）生まれ。父は(有)農業生産法人茨城白菜栽培組合の代表取締役社長、岩瀬一雄氏。高校卒業後、東京の漬物店勤務を経て、茨城白菜栽培組合に入社。2001年に独立し、(有)クリアライズを設立。社員4名。契約栽培で「天使のレタス」というブランドを総菜メーカーなどに販売し、生産者と消費者をつなぐコーディネーターとしての役割を目指す。2008年より茨城白菜栽培組合の専務を兼務。

<http://clearrise.co.jp/>

既成の枠にとらわれない

岩瀬のビジネスノウハウのルーツは、父・一雄を抜きには語れない。農業生産法人茨城白菜栽培組合の社長である一雄は、契約栽培によるハクサイ販売を軌道に乗せ、「ハクサイ界のドン」とも呼ばれる人物だ。興味深いのは、岩瀬が父のハクサイという世界から飛び出し、レタスと

生産者と顧客の間で 新たな需要の創造を目指す



契約生産者は約50軒。地元茨城をはじめ、山梨や長野にも生産者を確保しており、周年供給体制を確立している。レタスの種類も7～8種類に増えた。

いう新たな市場を独自に開拓していったことである。そこには農家にとって大きな問題でもある、親から子への知恵の受け渡しや、経営移譲をめぐるヒントがあるように思う。

自分で作ったものに 自分で値段をつける農業を

岩瀬家は、弥隆で十四代目になる古くからの農家である。弥隆の父・一雄（1936年生まれ）は祖父が若くして亡くなったため、早くから生計を立てなくてはならなかった。しかし、なぜ農業では、自分で作ったものに自分で値段をつけられないのかを疑問に感じるようになった。そんなある日、ある漬物屋が飛び込みで一雄のもとへやってきた。漬

物屋は、たくわん用のダイコンがほしい、値段も決めて売ってくれないかという。一雄は驚いた。農産物の世界でも、こちらが値段を決められるような商売のやり方があるのだ。いまから約半世紀前のこの出来事が、一雄の出発点となった。

その後、漬物屋からはもともとたくさんダイコンがほしいと言われ、仲間を募って作付面積を増やしていった。さらに30年ほど前、第二の転機が訪れた。ハクサイの浅漬けがブームになり、漬物屋のハクサイ需要が高まった。当時の漬物屋の部長が、「新理想ハクサイ」という黄芯のハクサイを作ってくれないかと持ちかけてきた。それは昔ながらの品種で、味はいいが病虫害に弱いいため、農家

の自己消費用として作られていた「幻のハクサイ」だった。

一雄はこのハクサイの契約栽培に取り組んだ。結果は予想以上だった。ハクサイといえば白いものと思われていた当時、黄色くて見た目も味もよいハクサイの登場は、浅漬けブームに拍車をかけ、種苗メーカーが黄芯系ハクサイの品種改良をするきっかけにもなった。

そんな父の商売のやり方を、息子は幼少の頃から目にして育った。「小遣いをもらって仕事の手伝いはよくしましたね。将来は仕事を継ぐんだと無意識のうちに刷り込まれていた気がします」

高校を卒業した岩瀬は、東京のたくわん屋へ2年ほど「丁稚奉公」に出された。時はバブル全盛の1980年代半ば。漬物が元氣な時代でもあった。

「あの頃、商売をやっている跡継ぎが必ず言われたのは、『早く結婚しろ、他人の飯を食ってこい』ということ。まずは外の世界を勉強してこいということなんですよ」

その後、父の経営する茨城白菜栽培組合に入り、岩瀬も父とともに仕事の現場を見て回った。浅漬けブームによるハクサイの需要をまかなうため、産地開拓しようと県外へ飛び込み営業にも行った。

「いまは考えられないですが、現金で1000万円くらいを持って群馬や長野に出かけました。農家の多くは保守的なので、なかなかよ者が行っても受け入れてもらえない。そこで現金を見せて『これで売ってほしい』と頼み込んだものです。当時は契約栽培といっても、ピンと来なかった時代ですが、実際にやってみて、安定した収入が得られることが口コミで広がっていききました。互いの利益になるのだと納得してもらうためには、信頼関係が大事ですね」

ハクサイの世界を飛び出し レタスの新会社を設立

順調に成長を続けてきた茨城白菜栽培組合だったが、バブル以来の浅漬けブームもやがて陰りが見えてきた。だが幸運にも、浅漬けブームと入れ替わるように1990年代後半からキムチブームがやってきた。このためハクサイの生産量は落ちることはなかった。

仕事は順調だったにもかかわらず、その頃から岩瀬は「このままでいいのだろうか」という思いを抱くようになった。キムチが売れるようになったからいいようなものの、ブームがいつ去るかかわからない。ハクサイ生産者の高齢化も進んでいる。同じ土地でハクサイだけを作り

続けることで連作障害も起きる。いまの若者の食の嗜好を見ると、この先、漬物が成長するマーケットになると思えなかった。リスクを避けるためには、もうひとつ事業の柱を立てた方がよいのではないか。

そんな思いを5年ほど温めていたあるとき、総菜メーカーの「ロック・フィールド」へ営業に行った。自社ブランドの「霜降り白菜」をサラダに使ってくれないかと売り込んだのである。すると逆に「君のころは契約農家もしっかりしているよ。だから、質のよいレタスを作ってみないか」と提案された。

レタスの需要が伸びるという確信があったわけではない。しかし、若い人たちの嗜好の変化、サラダの人気などを考慮すると、これはチャンスかもしれないと岩瀬は思った。すでにマーケットはそこにある。マーケットのあるところに品物を卸すのが商売の基本だ。しかも、自分の作ったものに対して、こちらが値段を決めたり、交渉権を持ったりできる。それは父がたくわんにダイコン栽培を始めた時とよく似ていた。

岩瀬はレタスの契約栽培をする新会社を立ち上げることを決心して、父の会社を一旦辞め、2001年12月に㈲クリアライズを設立する。

「何事もやってみなければわからん

からなと、父はすんなり認めてくれました。リスクは自分で引き受けなくてはならなくなりましたが、それによって自分で問題解決にあたる経験を積めたのはよかったと思います。農家もそうですが、中小企業の事業引継は非常に難しいんです。たとえ親のもとで仕事をしていたとしても、資金繰りや経営は自分でやらないとわからない面が多い。どのくらいのお金がどの時期に必要なのかは、自分でやってみないとわかりません。それに親から子へと人が変わることで、仕入れ先や販売先の対応まで変わってしまうこともあります。だから私は跡継ぎのいる契約農家さんと話す時は、この部分のこの品目については決定権を息子さんに任せて、口出ししないでくださいと言うことがあります。経営とは自分でリスクを管理して、何を作るかを考えていくことです。経験を積まないと、いつまでたっても父親の言うことしか聞けません。失敗も若いうちならば貴重な経験になります。それに、いざとなっても、まだ親が元氣ですからね」

生産者と顧客を結ぶ コーディネーターへ

初めは3種類のレタスから始めた。玉レタスとグリーンリーフ、サニー



レタスという、よく知られたものばかりであった。しかし、いまではチリチリレタスやエンダイブといった7、8種類のレタスを扱っている。

「いまの食に対する消費者のニーズは、必ずしも味だけではありません。人がおいしいと感じるのは、まず色や形といったビジュアル、次に値段、そして食感や味なんです。レタスの場合、玉レタスのように結球しているものは、陽に当たらないので中が白い。でもハクサイもそうですが、白というのはあまりおいしそうに見えません。サラダの場合、ほかの野菜との組み合わせで、ビジュアル的にも美しく見せたい。そのためには

どのような品種がいいのかを、常に考えています」

岩瀬が契約している総菜メーカー「ロック・フィールド」は、デパ地下を中心に全国で「アール・エフ・ワン」というブランドを中心に約300店舗を展開している。まさに中食業界におけるリーディングカンパニーである。水菜やひじき、湯葉といったサラダに馴染みのない素材を取り入れ、商品化してきたことで一躍有名になった。

消費者のニーズに合ったサラダを生み出すために、岩瀬は総菜メーカーの担当者とともに東京の輸入野菜の店に足を運んで、次に伸びそうな

生産者と顧客の間で 新たな需要の創造を目指す



生産者には総菜商品を試食してもらい、総菜メーカーには圃場に足を運んでもらう。このような相互交流を行なうことで、パートナーシップを深めている。

野菜を探すこともある。また、種苗メーカーとタイアップして、まだ品種名がなく分類番号だけしかないレタスを、自社の試験圃場で自ら栽培し、魅力のありそうなものをメーカーに提案したりもする。

メーカーの担当者も、しばしば岩瀬とともに契約農家の圃場をまわって『こんな色の、このくらいの茎の太さのものができないだろうか』と要望を出す。岩瀬は、そのリクエストに応じて生産者とコミュニケーションしながら品種の改良に取り組み。これまで流通以外では接点のなかった生産者とメーカーをつないで、消費者のニーズに合ったレタスを共同で開発していく。そこに岩瀬のビジネスのユニークな点がある。

「我われはいわばコーディネーター企業です。これまでは生産者はただ作るだけ、それを農協が買い上げて市場へ持って行き、仲卸が小売業者に販売する、という一方通行で、相互のコミュニケーションはほとんどありませんでした。生産者は自分の作ったものが、どうなるかも知らないわけです。そこで、うちでは定期的に生産者と総菜メーカーの交流会を開いて、生産者に自分たちの野菜で作った総菜を試食してもらっています。すると生産者は『ああ、この部分はこんなふうに使われるのか、それならもっと丁寧に扱わなくては』と思ったり、総菜メーカーも毎年積極的に契約畑を訪れて、生産者との意見交換を通じて『この野菜にはこんな性質があるなら、こんな商品ができるのでは』と思ったりする。そうした相互交流が、有益なパートナーシップを築いていきます」

成功する農家が増えれば 農業は変わる

クリアライズでは現在、ホウレンソウや紅芯大根、果実類などの取り扱いもあるが、メインのレタス類ではその8割を「ロック・フィールド」に、2割をオーナーシェフのレストランなどに卸している。その売上額は年々上がり、2億、4億、6億、

8億、そして一昨年は10億円へと達したが、その後、9億、7億とやや落ちてきた。しかし、岩瀬にとっては、それはむしろ「自分の求めているビジネスモデルに近づいてきた感がある」という。

「経営者なら誰でも売上を伸ばしたい気持ちはあると思います。以前は我われもレタス以外にいろんな品目を扱い、総売上を伸ばすという方向でやってきた面があります。けれどもそれを続けると、売上は増えても、経費は余分にかかります。仕事にかかるオペレーションが増え、従業員も増えることになっていきます。それは私の目指しているものとは違う気がしたんです。ある程度『選択と集中』をすることで、売上は減っても利益が上がる形にしたかった。その結果、売上は少し落ちたけれど、いまのほうがうまく回っていると思っています」

クリアライズの契約生産者は現在約50軒。10～5月までが茨城と埼玉、群馬。5～6月が山梨、7～9月が長野というサイクルで産地をリレーしている。岩瀬の目標のひとつは、これまで取り組んできた契約栽培のノウハウをプラットフォーム化して全国的に標準化することだという。「契約栽培が普及してきたとはいえ、いまだに生産者ごとの個別対応

です。これから参入したいという農家にとっては、まだまだ敷居が高いけれどもノウハウを標準化すれば、契約栽培のリスクとメリットをはっきりさせられます。そのプラットフォームに参加すれば、リスクなく契約栽培の恩恵を受けられるようになるという形を作りたいんです」

岩瀬は、日本の農業の弱点は情報だという。生産者をはじめ、肥料や種苗、資材を取り扱う各メーカーは個々には膨大な農業情報を持っている。けれどもその情報の流れがどれも縦割りで、トータルで生かすことができる横軸コーディネーターがいな。もし情報をデータベース化して、誰もが利用できる形ができれば、耕作放棄地の問題、土地の賃借、契約栽培から跡継ぎ、お嫁さんに至るさまざまな農家の問題に対応できるのではないかと岩瀬の夢は広がる。

「いまの日本の農業のあり方を変えるうえで、いちばんいいのは成功する農家がたくさん出ることだと思います。契約栽培は、そのための方法論のひとつだと私は考えています」

親子二代にわたって開拓してきた契約栽培というノウハウ、それは今後の日本の農家における成功への方程式かもしれない。岩瀬の力強い言葉から、そう確信させる強い自信が伝わってきた。（文中敬称略）