

## 農業経営者ルポ

文 青山浩子

# 「この人この経営」第41回

## 責任はわれにあり 豆腐に込めた再起への思い

尾瀬ドーフ  
千明市旺さん (55歳)

〒378-0400  
群馬県利根郡片品村築地92-1  
TEL 0278-58-3480  
FAX 0278-58-3409



ざる豆腐を手にする千明さん。あるホテルの料理長に「これまで食べた豆腐で一番うまい」とうならせた。価格はサイズにより200円～2,000円。手にしているのは650円のもの

【プロフィール】  
(ちぎら・いちお) 1947年生まれ。高校卒業後父親の後を継ぎ、酪農を始めたが乳価下落、過剰投資などが災いして94年に廃業。95年から豆腐作りをはじめ。現在、4haある所有地で地大豆「大白」(おおじろ)を栽培し、原料の一部として使っている。労働力は本人と奥さんの良子さん(52)をはじめ、パートを含め13人。うち3人は大豆栽培など生産部門を任されている。今年度の売り上げは約6,000万円。2人の娘さんがいる。

観光地として有名な尾瀬がある群馬県片品村。昭和30年代まで大豆栽培と養蚕が主な収入源だった。千明さんは大豆栽培の他に酪農を手がける家に生まれた。高校卒業後、父親宗助さんの後を継いだ。

宗助さんから経営を任されるようになると、国の施策に従って大規模酪農を目指していった。ピーク時には飼育頭数が100頭近くになっていた。規模拡大に合わせ牛舎建設や作業機械には惜しみなく投資した。

### 絶望から這い上がって 始めた豆腐作り

しかし1991年の牛肉の輸入自由化で状況は一変。肉牛とともに乳価も下落、売り上げは作業機械などの借金で消えた。90年に宗助さんが他界したショックもあり、千明さんは何もやる気が起こらなくなった。病院に行くとうつ病と診断された。

病院に通っても良くなる気配はなかった。「こういうときはとんでもないことを考える。牛舎に火をつけて火災保険で借金を返そうとかね。最後に考えたのは、自分の命と引換えに借金をなくすことだった。自分が死んだら

くら保険金が入るかまで計算した」だが、悲しむ家族、火に包まれて苦しむ牛のことを考えると実行には移せなかった。

1994年、とりあえず酪農は廃業した。残った借金は親戚からお金を借りて返済した。それでもやりたいことが見つからない。酒におぼれる日々が続いた。

思いあぐねていたとき、千明さんの口から意外な言葉が出た。「豆腐屋にでもなろうか」。幼い頃、地元に一軒の豆腐屋があつて、小さいながらもスキーマ客などが訪れて繁盛していたことを思い出した。

酪農一本でやってきた千明さんにとって豆腐作りは未知の世界だ。とりあえず、豆腐を作る機械を中古で購入した先で2日間の講習を受けた。「輸入大豆を使えば儲かるよ」。言われたとおりにやろうと店を開けた。酪農をやめた翌年だ。

商品は、地元の人が好む木綿豆腐の一品だけ。できた豆腐を軽トラに載せて千明さんは、村内にある約800戸の家を一軒一軒回った。「豆腐屋を始めました。よろしくお願いしま

す」。差し出した豆腐は形が崩れ、固さも日によってまちまちだった。それでも地元の人を買ってくれた。「村の人は情が深いさね。2日間の研修で立派な豆腐ができるわけがないのに」。

やがて800軒のほとんどが定期的頼んでくれるようになった。お客さんがいるということが励みになった。「この人たちのために豆腐を作ろう」。これが千明さんの目標になった。豆腐作りにも熱が入り、いつしか病も癒えた。

だが熱が入れば入るほど、千明さんの心のわだかまりが大きくなった。「儲かるからといって単に輸入大豆を使って豆腐を作るだけでプロと言えるのか」

このときから千明さんは仕事の合間に、豆腐屋の老舗が集まっている京都などを訪ねるようになった。無理を承知で「工場を見せてくれ」と頼んだ。「ほとんどで断られたが、自信のある老舗は見せてくれた」。

老舗と言われる豆腐屋の豆腐は原料の大豆やにがり、そして水にこだわっていた。だが味を決めるのは作り手の技術やちよつとした手加減だとわかった。

千明さんの思いは次第に固まっていた。「自分だけの、誰も作っていない豆腐、それでいてお客さんが評価してくれる豆腐を作ろう」。そして開店して1年後、輸入大豆を全て良質の国産に変え、木綿豆腐に加えて「ざる豆腐」という新たな商品を生み出した。

### 地大豆を使った「ざる豆腐」のヒット

ざる豆腐とは、通常の豆腐よりも濃い目の豆乳を作り、にがりを打って豆腐を寄せてから、水にさらさずにそのままざるに豆腐をすくいあげたものだ。水にさらさないのが大豆本来の

クが味わたるのが特徴だ。

ざる豆腐に使われる大豆は、北海道産の「大振袖」と群馬産、または栃木産の「タチナガハ」。だが、さらに味を極めるために3年ほど前から、地大豆を使うようになった。

「大白を使ったらもつとおいしくなる」——配達先のお年寄りが千明さんに話したのがきっかけになった。「大白」とは、昭和30年代まで北海道の「鶴の子」と並んで高い評価を受けながら、次第に市場から姿を消した大豆だ。今では地元の農家が自家用に細々と栽培している程度だ。

千明さん自身、大白大豆を知らなかったが、農家から少しずつ分けてもらって使うようになった。そして、4 haある自分の畑でも栽培するようにになった。畑では、農薬や化学肥料を使わずに、念入りに作った堆肥だけで作るという。それで養分は足りるのかと聞くと「大丈夫だ」と言う。やはり大白が片品村の土壌や気候風土に合っているからなのだろう。

豆腐作りは午前2時頃から始まる。注文が多い日には午前0時に

は起きなければならぬこともある。豆腐ができあがるのは明け方だ。夜が白んでくる頃、ざるに盛られた豆腐から、大豆の香りがほかほかの湯気とともに立ちのぼる。

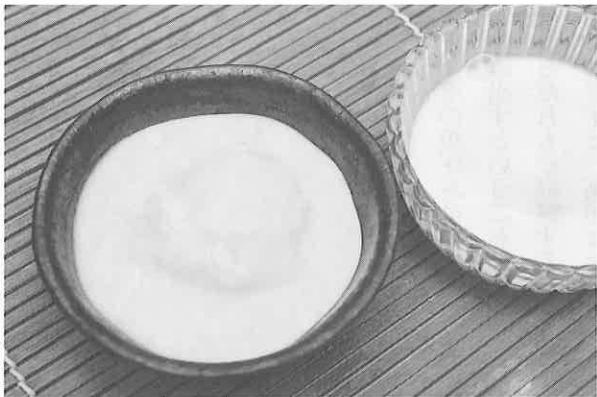
今でこそ配達専門のスタッフがいますが、開店当初は千明さん自身が配達に出かけていた。遠いところは店から20 km以上も離れている。配達の間には、村内にある民宿を営業で回った。配達を終え、翌日の仕込みを終えるのは夜。疲れて横になっても、すぐにまた仕事を始める時間が来る。こんな毎日が続いた。

しかし地大豆を使った濃厚な味わいの豆腐はだんだんと村内から村外、県外へと噂が広まった。まず、スキー客が泊まる民宿や温泉宿からまとまった量の注文が来るようになった。すると、宿で食べておいしかったというお客さんから注文が入るようになった。口コミで全国に「ざる豆腐」のファンが生まれていった。

### 自分を応援する

#### 「もう一人の自分」が見えた

ところで開店当初、自分が納得できる豆腐作りのため、千明さんが足を向



「豆腐をデザート感覚で食べてもらえれば」と考え出した生豆腐。濃い目の豆乳と豆腐がセットになっている。

けたのは京都の豆腐屋だけではなかった。コンサルティング会社などが主催する経営者セミナーというものにもことごとく参加した。こうしたセミナーの参加費は20万円以上するものも多い。「二年目の売り上げが250万円ぐらいいしなかったのに、こうした勉強会に何百万円も使ってしまった」

失意の底から這い上がって豆腐屋になる決心をした千明さんを、奥さんを始め家族や親戚は心から喜んでくれたという。しかしその後の千明さんの奔放な行動に、家族はついていけなくなった。家族会議まで開かれた。

「周りはかなり反発したんさね。でも酪農の失敗を繰り返したくなかった。そのためにはまず自分が変わらなといけないと思った」(千明さん)

酪農で過剰投資し、借金で首が回らなくなったとき、「金を貸した」農協のせい」「規模拡大を唱えた」国のせい」と周囲に責任を押し付けたこともある。そしてそれでは何も解決しないとわかると、今度は自分自身を責めた。「なぜおれはこんなのだめなのか」――その結果が病だった。

全ての責任は自分にあると認めたら



収穫直前の大白大豆。一般の品種に比べ豆が一回り大きい。今日まで絶やさず残してくれた地元の人に、千明さんは心からありがたいと話す

えで、その重圧をはね退けて次の一歩を踏み出すということは、志高い経営者ならだれもが経験することだと千明さんは考えた。高額なセミナーに参加したのも、同じように悩みながらそれに打ち勝った経営者の話を聞いたたり、経営者に混じって堂々と自分の考えを投げかけてみたいと思っただからだ。そうしたセミナーへの参加を通じ、何が以前と変わったかと聞いてみた。「牛飼いのときにはわからなかったけど、もう一人の自分がいることに気がついた」と千明さんは言った。「牛飼いの頃は狭い人間関係の中だけで生きていたんさね。でも豆腐屋になつてお客さんと直接話をするようになって、自分の作った豆腐がどう見られているかわかるようになった。セミナーでも、自分よりもぐんと収入の多い

経営者に混じって意見を発表することで自信もついてきた。「外からの目」を自分が持てるようになったことが一番大きい」

かつては他人、あるいは自分を責める

自分しかいなかった。しかし外に出てみて自分を客観的に眺め、時には応援してくれるもう一人の自分を発見できるようになったと千明さんはいう。何か事を成そうとする時、人との関係を築いていく時、「もう一人の自分」ほど心強いパートナーはいない。

千明さんは、もう今は経営セミナーに一切参加していないという。「結局は自分で実践することでしか何も得られない。本を読んだり話を聞くこともいいけど、自分で経験を積むこと全てが自分のものになると思えるようになった」。

### 自分で売ること 責任を果たす

千明さんの店は、山の中腹の海拔800mほどのところにある。尾瀬に向

かう幹線道路から少し入り込んだ道沿いにあり、周辺は一面畑が広がっている。宣伝は一切しておらず、店の前に小さな看板があるだけだ。でも土日ともなると、店の前には車がひっきりなしに止まり、狭い店内はたちまち客で溢れる。わざわざ豆腐を買いに来る人が多いという。東京や横浜のホテル、飲食店など20店舗には宅配便で送っている。

売り上げは6000万円ほどになり、開業して8年目で20倍に増えた。売れ行きが良いことを聞きつけ、大手量販店が扱わせて欲しいと言ってくることもあるが、今のところは断っているという。来店か宅配、そしてこれまで通り地元での配達という形での販売を続けていくつもりだという。千明さんが直販にこだわるのは、自分がお客さんに対して説明できる商品を、自分の手で渡したいという思いからだ。「これまで農業というものは、それだけ孤立しているかのように語られるけど食べ物なんだからね。生産、加工、流通ってぜんぶつながっているわけなんさね。だから農家は最後まで責任持たないといけない」。『自分で作ったものを自分で売る』ことで自らの責任

を果たそうとしているのだ。

国産大豆に切り替え、豆腐の値段が倍近く上がったため、800軒近くあった地元客は半分に減った。だが、たった一丁でも注文があれば配達に向く。「豆腐屋になった当初、地元の人たちが支えてくれた。これがなければ今の自分はない」

## 一粒の大豆から 村の農業を変える

お客さんの評判はすこぶる良く、尾瀬ドーフの経営はますます拡大しそうな気配だ。だが、千明さんの次のステップは増産や効率化ではなく、一見すると、逆の方向に行こうとしている。

3年前から千明さんは、大白大豆を自分で作付けするだけではなく、近隣の高齢農家に頼んで作付けしてもらい全量買い取るという契約栽培をスタートさせた。

今年、契約栽培してもらった農家は約70名。おかげでこの秋から10tほどの大白大豆が使えることになるという。千明さんが年間に使用する大豆は25t。今までは一部しか使えなかったが、来年からは約4割が大白大豆になるといふ。

大白が市場で高く評価されながら姿を消したのは、昭和40年代頃。高原野菜が地元の奨励品目になった頃からだ。また、他の品種に比べ収量も少なく、機械化適性が低いことも影響した。大豆の莢が地面から低いところに付くため、コンバインで収穫すると土が混ざるなど難点があるからだ。

地元で支持されながら市場から消えた地大豆。だが加工することで消費者に再び認知されつつある。収量を上げることが課題だが、今年から韓国の大豆農家が開発したという多収量化が可能な技術を試験的に導入している。また大豆の特性上、機械化は難しいが、他ではあまり作りたがらないので、かえって地域の特産品として確立しやすいと千明さんは見ている。

また周りを見渡せば、まだまだ元気な高齢農家は多い。機械化するよりも、むしろお年寄りに作ってもらってそれを豆腐として提供することで、働く場所とやりがいを提供したいと思っている。

「生産や加工部門は地元の人に担ってもらいたい。それから販売に關しても基本的に卸はしないが、

料理として使ってもらっている地元の民宿や旅館には卸したいと思っている」。大豆を使った村全体の活性化という青写真が千明さんの頭にはしっかりと描かれているのだ。

尾瀬ドーフでは、贈答用のざる豆腐を開発中だという。これを民宿で泊りに薦めてもらい、民宿に利益が入るようなシステムを作りたいと千明さんは思っている。そうすれば商業も観光も活性化する。「むやみに施設を作る観光はもう時代遅れ。村を立て直すには農業が変わるしかない。たった一粒の地大豆からとてつもなく大きいビジネスが生まれるということを証明した



お客さんと販わう店内。初めて来店する人には必ず試食をしてもらい、手造りのパンフレットを渡して自分たちの思いを伝えている

い。大白大豆は片品村を変えてくれると思っているんさね」。

悩んでいた時に自分を助けてくれたのは地元の人たちだった。地元の人が温かく見守ってくれたのは、自分の両親や先祖がまつとうな人生を歩き、周囲ときちつと付き合っていてくれたからだ」と千明さんは痛感した。

心の迷いがふつきたのは、豆腐作りを通じて地元に戻りたいと思った瞬間からだという。「今度は自分が村のひとの付き合いをきちつとす番。そうすることで自分の家族や子どもたちが困った時に助けてもらえる。今やっていることは、全て子どもたちのためにやっているだけかも知れない」。

経営は何も自分の夢や欲のためだけに行うのではない。それは様々な人から与えてもらった恩を返す行為でもあり、家族を守るといふ基本的な行為でもあることを千明さんは気付かせてくれる。

取材を終え、新商品で人気があるという「生豆腐」を食べさせてもらった。大豆の甘さが滑らかにのどを伝わっていく。取材の緊張や疲れが一瞬にして吹っ飛んだ。