



農商工連携フォーラム「ビジネス農力を伸ばせ！」 経営力アップで 農業経営の未来を切り拓け

経済産業省北海道経済産業局
産業部産業振興課

平成23年3月8日、ホテルモントレエーデルホフ札幌で、北海道経済産業局、北海道農政事務所、北海道、独立行政法人中小企業基盤整備機構北海道支部、財団法人さっぽろ産業振興財団は、農商工連携フォーラム「ビジネス農力を伸ばせ！」を開催しました。

基調講演の「^{もう}諸かる“農業経営”はこうやる」では、農事組合法人と郷園代表理事、(株)和郷代表取締役の木内博一氏から、八つの会社から構成されている和郷グループの事業活動と、食を提供する上での最低限の安心安全や品質基準などを統一する和郷園ブランドを紹介した後、「オーダーや注文にニーズが凝縮していると考え、その注文を丁寧^{もつ}に受け、そしてそれをしっかり必要な量だけ作るという契約栽培による生産方式を展開しています。従来の市場流通というのは、需要に対して供給が足りない時代の最強モデルでしたが、需要に対して供給が上回る時代には、新たなニーズをつくる、創造することが重要」とのお話がありました。

その後、北海道経済産業局より、道産食品の東アジアマーケット販路拡大の可能性、首都圏の地域密着型スーパーなどの「売れる定番商品」づくり、販路開拓について調査報告があり、引き続いてパネルディスカッションを行いました。

本稿では、このうちパネルディスカッションの概要を紹介します。



パネルディスカッション

経営力アップで農業経営の未来を切り拓け

農業生産法人の経営の現状

林 最初に、農業経営者のお二人から、農業生産法人にした経緯からご紹介いただきます。



島崎 美昭 氏
南ジェイファームシマザキ
代表取締役

島崎 酪農をやりながら、流通をやっていました。自分も酪農をやっていますが、各酪農家を見て回って、そこから多くの矛盾を感じました。何でも他人に任せてしまう姿勢、農協に対しても同様の姿勢ということです。それで、搾乳から肉牛飼育、流通、畜産に関わる仕事をやりたいということで、自分の農場でやるようになったのです。

法人になったのは、実は離農がどんどん進んだからです。農地を欲しいと思っていたわけではないのです。離農して土地がどんどん空いたため、これを買わざるを得なくなりました。そうすると、例えば農協が駄目と言ったところも、農家と一緒に法人化して、農家を生かしていかなければいけないということで、2戸1法人としてスタートしました。これまで、空いている農場を五つ買いました。貸している農場もあります。

林 雇用者が増えていくということですね。

島崎 要するに、ここで生活ができるということです。地域を守るためにも、そういう法人が家族を雇用していくことが必要です。



大野 和則 氏
十勝21世紀(株)
代表取締役

大野 芽室町の農家は、今でこそ650~660戸で平均26~30町歩の面積を持っていますが、当時は16町歩ぐらいが平均の耕作地で、農家も750戸ほどでした。採算を合わせ、メリットを生かすためには付加価値を高めようということで、平成7年に農家5戸による農業生産法人十勝21世紀(株)を立ち上げました。売上の90%をジャガイモが占めています。

※1 F1交雑種

交雑種はF1牛（一代雑種牛）とも呼ばれています。交雑種とは、一般的にホルスタイン種、ジャージー種などの乳牛と黒毛和種、褐毛和種などの肉牛のあいだに生まれた子牛のことを言います。ただし、交雑種（肉牛）となるのは、その子牛が雄の場合のみです。

※2 さし

牛肉の霜降りの入り方。

農業生産法人の経営診断

林 笹山さんは中小企業診断士として、農業生産法人の経営診断もなさっていますね。

笹山 私ども診断士は、主に製造業、流通業、情報産業等の経営診断をしていますが、北海道の強みといえばやはり農業ということで、農業研究会を立ち上げ、南幌町農業協同組合とパートナーシップを組んでの経営診断、中小企業基盤整備機構の農商工連携事業のお手伝い、経済産業省の農商工連携人材育成事業も実施しています。農業に企業的経営を導入していかなければいけませんので、積極的にサポートしていきたいと思っています。



笹山 喜市 氏
社北海道中小企業
診断士会理事長

経営課題と改善の取組



林 美香子 氏
キャスター、慶應義塾
大学大学院教授

林 島崎さんは、加工販売など実際に多角化を図るときにはさまざまな障害もあったと思いますが、どうやって乗り越えられたのでしょうか。

島崎 牛が300頭いましたが、平成17~18年にかけて暴落して、ほとんど売れなかったのです。それを肥育にということがきっかけでした。自分たちがつくっているF1交雑種^{※1}は、和牛でもない、ホルスタインでもない、ちょうどいいさし^{※2}が入る、格付けでいうとBの2ないし3等級です。

地元の別海町には10万頭の牛がいますが、焼肉店では地元の牛肉を出すところがほとんどなかったため、焼肉店と加工とをセットでやろうと思いました。そこで、地元の農協ではなく、全国食肉事業協同組合連合会（全肉協）に支援してもらい、あらゆるアドバイスを受けました。そして、F1という名前から、「ハーフ和牛」という名前を考え、ロゴをつくったり、いろいろとやっています。

林 お金の面ではご苦労はなかったのですか。

島崎 本当にめちゃくちゃありました。その時に一番助かったのは、全肉協の支援です。

林 そこから融資なども受けながら。

島崎 そうですね。あとは、地元の銀行さんです。

林 大野さん、横浜冷凍(株)との出会いでものすごく道が開けたのではないかと思います、そのあたりのご紹介をお願いします。

大野 平成16年頃に芽室町の工業団地に横浜冷凍(株)の冷蔵庫が建ち、十勝の農産事業部が立ち上がりました。取りあえず初年度は加工用のジャガイモを80万円程度出荷しましたが、今では約3,000t出荷しています。実はネックになったことが一つありました。市場であれば必ず1週間から10日でお金の手元に入りますが、業者さんとの取引の場合、契約は月末締め、翌月払いです。このため、農協に間に入っただき、農協から概算金を先にいただき、お金の心配が減りました。

林 「三方よし^{※3}」の仕組み構築で地域農業全体を活性化するという、今までにはなかった仕組みを考えたことで、本当にスムーズにいらしていると思いました。

笹山さん、農業法人はさまざまな課題を抱えていますが、特にどういう点に悩んでいるようですか。

笹山 農業は製造業に非常に近いと私たちは考えています。今後は、製造工程を見せていく努力が農業者には非常に大切なことだと思います。また、農業者にとって、作るものは農産物ではなく、商品ということで、マーケットインと顧客を見てしっかり作ることが非常に大切になってきます。

資金面では、4月から収穫のある8月までの資金が大変だというのは分かり切っていることですから、それを前提に農協の協力も得ながら資金計画を明確にすることが非常に大切です。

人材確保では、人がいない、働き手もいない、そして、技術を伝承する人間もいないということで、農家は、この両方に非常に苦しんでいるということが大きな問題です。

最も大切なのは、経営計画です。計画を立て、自分

に制約を与えることで、一つの製造工程の中で目標ができてきます。

北海道農業の課題と展望

林 世代によっては、木内さんの講演にものすごく賛同する方もいれば、難し過ぎると感じる方もいるのではないかと思います。



木内 博一 氏
農業組合法人和郷園
代表理事、(株)和郷代表
取締役

木内 私は、一言で言うと、垂直統合でしか可能性はないのではないかと思います。例えば、280円という牛丼が定着していますが、牛丼に対してきちんとしたおいしさとストーリーがあればよいのです。そうすると、「女性だけの牛丼屋」といったキーワードも出てきます。

イノベーションは大体五つの定義で成り立っています。単に新しいアイデアを生み出すということではないのです。一つ目は、農家同士ではなく、電気屋さんや組むなど、新しい組織を形成することが大事です。

二つ目に、ここに大きなポイントがありますが、原料や半製造品の供給源のイニシアチブをとることです。ここに北海道は極めて強いポテンシャルがあると思います。

三つ目は、新しい市場、販路の開拓、新しい商品の創造というようなことです。それを丁寧に取り組んでいくことによって、北海道は明らかに原料、半製造品をつくる環境としては極めてポテンシャルが高いわけですから、そこをどうマーケットの中で垂直統合していくかが重要です。モノとしてだけで出していたら、競争環境の中でリターンがないと思います。その辺がキーワードになると思います。

林 島崎さん、農商工連携や6次産業化は、実際にもう始めているのですか。

島崎 うちは6次産業化だと思います。生産から加工、販売までしています。東京にある根室の食材だけを扱う「根室食堂」、新橋、新宿にもオープンしましたが、

※3 三方よし
「売り手よし・買い手よし・世間よし」の宝暦4（1754）年に書かれた近江商人の心得として説かれた中村治兵衛の書置。

そこも100%うちの牛肉です。島崎牛というハーフ和牛を使用しています。

林 苦労があっても、やっぱりやった甲斐があって、そういう展開になってきているわけですね。

島崎 うちの酪農なのですが、生産することに対しては、自信を持って人に負けないぐらい良いものを作ります。物を生産するには自信を持っていますが、売れることは不得意な感じかなと思います。

林 笹山さん、農業法人の皆さんは作るのには上手ですが、販路で困っている、加工したいがどう加工したら売れるのか分からないということですが、どうでしょうか。

笹山 農業者には、外に情報を取りに来ない、内にこもってしまうという傾向があり、一つの壁です。外に出て行けば情報は必ずあるし、お客様を見ることによって集める情報も変わってきます。情報収集手段は非常にいま整備されていて、経済産業局や中小企業基盤整備機構の事業でも、たくさん情報を得ることができます。

林 たくさん情報があるところをどう受信するかということも大切だと思います。大野さん、いかがですか。

大野 現在は良いパートナーがいるので、そこまで考えるよりも、作物的な第6次、第7次を考えています。私たちは、今年度、次のターゲットとして、8町歩でキャベツの寒玉^{※4}作りを、生産者5~6人でスタートさせました。

異業種には業者もJAもいますので、うまい具合にマッチングして、この面積を維持し、拡大すれば、負けない農業ができるのではないかと進んでいます。

林 木内さんが実際にアジアの国々と仕事をしていく中で、農産物の輸出で一番難しい点と、それをどうクリアしたらいいのか、お知恵をいただけますか。

木内 香港には日本のような物流環境がありませんので、自社で物流機能を持っています。取り組んだのは、野菜、果物ですが、日本国内では良質なメロンや最高

級のイチゴになかなか評価が出ません。それを最初は海外の販路に頼ったというのがきっかけです。私たちが目をつけたのが、「今日築地に入った魚を今日提供します」という差別化です。デザートに出す旬なメロンやイチゴを自動的に納入して、販路を拡大するという戦略でした。

林 先見性、投資もしながら物流の会社も興していくというのは、やはりすごいです。決断力も素晴らしいと思います。

農産物の輸出に関して、笹山さん、アドバイスをお願いします。

笹山 中国では、月の収入が5万元、1元14円とすれば70万円以上が富裕層で、スーパーの店長さんの話では、お客さんは富裕層の二代目が多く、一人っ子政策のためか、来客層の70%が女性、1,400~2,100円程度の客単価ということでした。農産物を輸出するには、富裕層にターゲットをしっかりと絞り込むことがまず大切だと思います。

林 農家の場合、栽培を学ぶことはいっぱいあったと思いますが、ビジネス能力を伸ばすチャンス、勉強するチャンスがこれまであまりなかったと思います。経営者として、これがすごくプラスになったという経験にはどういうものがありましたか。

島崎 木内社長との今日の出会いは最高だし、去年も和郷園を見せてもらいました。

先ほどの6次産業ではないですが、北海道をよくするためには農商工連携が絶対必要だと思います。ただ、地域経済を支えるには、今後は組合組織のような大きな輪を何か作っていかねばいけません。その鍵が和郷園さんの話の中にあるのだろうと思っています。

私も中国に行っていますが、北海道のすぐ近くにはロシアがあります。そこは大消費地で発展の可能性があり、流通コストもかからない。北海道は、そこも視野に入れなければいけないのではないのでしょうか。

林 ロシアも富裕層がどんどん出てきていますよね。

大野 農業だけやっていると、周辺農家の人たちと同

※4 寒玉

種を初夏にまいて、晩秋から冬に収穫するキャベツ。冬キャベツとも呼ばれる。

じような気持ちになってしまいます。業者やJAとも仕事をしていますが、ほとんどがJAや友達同士との意見交換です。

いろいろなことをやらせていただきましたが、情報があがなかったら、自分は1人ではいけなかったということです。皆さん心の友だと思っています。心の友が増え、全国に関係が広まることによって上へ上がったという、そういう気持ちです。

林 笹山さん、経営力アップに関してアドバイスをお願いします。

笹山 まず、診断士や専門家が登録されている支援機関の制度を活用していただきたいと思います。例えば、経理伝票で「こういう枝番を使ったら簡単に原価管理ができた」、作業日報をつけることで「作業毎にこれだけの時間がかかっていた」など、少しずつ“見える化”を図ることが必要です。そうしないと経営になっていけないと思います。

林 木内さん、経営力を磨くための知恵などをご紹介します。

木内 次に起きてくることは、やはり農家合併だと思っています。農家合併をして、この地域から産業を育成して、当社に続く二番手、三番手をつくるための戦略的なフェローシップ^{※5}をつくり、その中の一番適正なリーダーをみんなで支える、このような仕組みがなければならぬと思います。

北海道の農業者が何をすべきか

林 今のフェローシップという発想はすごく重要だと思いました。

最後に、皆さんからそれぞれご提言をいただきます。

島崎 今後は、組織的な競争の原理が働くように、別の団体が必要だと思っています。そうすれば、例えば「この農協に入りますか」「いや、ここではない」といった選択肢ができます。それによって、現状の団体も良

くなるし、当然、競争心が生まれることで、考え方が変わってくるだろうと思います。

または、私たちは生産が主流ですから、流通をやってくれる人、流通にたけた事業者と連携をしていくことが今後の課題だと思っています。

大野 あらゆるジャンルの作物を、あらゆるところに販売できるように、広々とした空気のよい十勝のメリットを大いに利用して、苦しくても楽な農業をしたいと思っています。今後は、給料制も含めた会社的な組織づくり、「つらくても日曜日は休もう」「次の月曜日から多少の雨でも頑張ろう」というような農業をしていきたいと思っています。

笹山 三つあります。一つは、農業生産法人である以上、ステークホルダー^{※6}がいます。顧客がいる、農協がいる、地域がある、取引先がある、金融機関がいる、そして自分たちのスタッフがいる、こういうことをしっかりと認識してはじめて経営というものが成り立つと思います。

二つ目は、北海道ブランドとよくいわれますが、「我々が作っていく」という意識が非常に大切ではないかと思っています。

三つ目は、私は世界がすべての面で北海道化すればいいと思っています。何か幸せになるような気がしません。

林 木内さん、最後に皆さんへのメッセージ、そしてご自身の和郷園はどのようになっていくのかについてお願いします。

木内 和郷園としては、北海道に2年ほど前からかなり興味を持ってやっています。ホクレン、JAグループと連携して、加工用のジャガイモを3,000tほどもうやっています。北海道のポテンシャルは十分あると私も理解しています。まだまだいろいろなことができるだろうと思います。



※5 フェローシップ (fellowship)
仲間であること。友達付き合い。

※6 ステークホルダー (stakeholder)
企業の利害関係者。

あと、個人的には、若い後継者や特に他産業の方々が聞いてくれる講演会には積極的に足を運び、農業は規制があるといっても本当はなく、一番の問題は自分たちの意識だという、独立、自立の精神を植え込んできたつもりです。今度は、タイムリーに情報を共有できるネットワーク化を全国1,000人限定でやりたいですね。

そして、JAが1個しかないというのは駄目です。選択できるもう1個がないと駄目なのです。このもう1個の組織は、考えを共有できる流通業やサービス業などいろいろな産業としっかりと組むことが重要です。また、流通側、サービス側も、農家にサービスを提供する必要があります。今までのように決められたものを押しつけるのではなくて、サービスを提供するという当たり前の資本主義経済の原理に、農業を取り巻く環境も変わっていかないと駄目だと思います。

北海道の農業者をもっともっと元気になれる

林 木内さんは、既成概念を打ち破る新しい考え方を提示されましたが、イノベーションがすごいというのを改めて思いました。ありがとうございます。

本日のお話の中には、さまざまなヒントがありましたが、グローバル化に対抗するには、農産品の質を高めていくこと、地域の特性や個性を生かした生産づくりが本当に重要だということを改めて思いました。

これからは、農家は農業の経営者としてのセンスを磨いていくことが必要です。こうした勉強会を頻繁に開いていくことも重要だと思います。

私は、木内さんのお話で、今、大ベストセラーになっている『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの“マネジメント”を読んだら』の農業版を、木内さんは既に実践なさっているのだと思いました。ぜひ、木内さんにこの『もしドラ』の農業法人版をつくってもらえたら、皆さんものすごく関心を持って読むのではないかと思います。

最後に、最近、農業系でとてもうれしかった話を二つご紹介します。

一つは、先日、東京のフォーラムで出会った四国のおちいまばり農協が運営する「さいさいきて屋」という大人気の直売所。年間100万人のお客さんが来て、毎年10数%売り上げが伸びているところです。直売プラス農村レストランで大成功しています。やる気があれば、本当に新たな需要というのは生み出されると思います。

二つ目は、フランスはグリーン・ツーリズムの先進国ですが、フランスでは農村観光関連だけで23兆円もの経済波及効果があるそうです。ですから、北海道も頑張り方によっては、グリーン・ツーリズムで、たくさんの経済的な波及効果も生み出すことができるのではないかと思います。

農業の場合は、今日からイノベーションと思っても、土づくりや種づくりに時間がかかります。そういう意味では、準備期間を十分にとった上での実践ということが待たれているのではないかと思います。

北海道はこういうフォーラムが大好きな土地柄ですが、実践力が弱いといわれています。本日お集まりの皆さんが、実践というアクションプランも考えながら行動していくこと、農業者だけでなく、取り巻く役所や農業関連企業も頑張ることで、北海道の農業はもっともっと元気になれると思います。



北海道経済産業局では、法人化により農業の産業化を実現し成長する企業や、異業種企業からの農業参入事例、ユニークな取組で地域を支える企業など17事例等を紹介した「ビジネス農力を伸ばせ! vol. 2」を発刊しました。入手方法等は、下記URLをご覧ください。

http://www.hkd.meti.go.jp/hoksc/biz_noryoku_book2/index.htm