



農商工連携フォーラム「ビジネス農力を伸ばせ！」
北海道農業への期待
 ～農業のビジネス化へ向けて～

平成22年4月27日、札幌市のACU（アキュ）において、北海道経済産業局、北海道農政事務所、北海道、(独)中小企業基盤整備機構北海道支部は、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。

フォーラムでは「北海道農業への期待～農業のビジネス化に向けて～」をテーマに、(財)北海道農業企業化研究所の上野貴之調査・広報部長の「農業のビジネス化のためには、“人”“金”“物”“情報”の経営資源の中で課題を見つけ、どれを改善すると一番効果があるかを考えること。ただし、悪いところは全部直してしまいたくなるので、きちんとビジネスを行っているという意識や、明確な目標・目的を持って事業を進めることが重要」との基調講演の後、パネルディスカッションを行いましたので、その概要をご紹介します。



経済産業省北海道経済産業局
 産業部産業振興課

パネルディスカッション

農業生産法人の経営の現状



コーディネーター
林 美香子 氏
慶應義塾大学大学院教授

林 (株)輝楽里は、正規スタッフ20名、専属パート10名、そのほかパートや研修生という大きな農業生産法人です。売り上げが順調に伸びているということですが、最初に立てた計画はそのとおりにいっているのでしょうか。

石田 3年前農業者7軒で立ち上げました。7軒の合計収入が1億7千万円でした。その中で、私の収入が4～5千万円ありましたから、4千万円掛ける7軒で2億8千万円ないと、私の経営は守られないということで、「最低3億円いくぞ!」というのが目標でした。

決算では3億円は十分超えました。

林 素晴らしいですね。それで、お一人ではなく、何軒かでやって行こうというのには、何か目標があったのですか。



パネリスト
石田 清美 氏
(株)輝楽里代表取締役

石田 個人経営では、今日ここに呼ばれた場合、午後から仕事はできません。ウチのカアチャンの機嫌をうかがいながら来なくてはなりません。しかし、20～30人もいれば、私一人いなくても、ちゃんと仕事は進んでいます。例えば、営業についてもそうです。それぞれ向き不向きがあります。それぞれの人たちにそれぞれの分野で動

いてもらい、私はこちらに恥をかきに来ることができるというわけです。

林 売り上げ目標もクリアされて、法人化のメリットは実感されていますか。

石田 男性は、金銭的に実感し喜んでいきます。奥さん

たちは、個人経営の時は朝6時くらいには起きて畑に出て、晩は暗くなる8時まで仕事をします。春から秋までは雨の強い日くらいしか休みがありません。多分、春から秋にかけて1週間くらい休む程度です。その1週間のうち3日間がお盆の休みです。しかし、今は少ないかもしれませんが、週に1回は必ず休みにします。1日8時間以上は働きません。

林 そこでお味噌作りなどを頑張るのだと思います。そういった意味でも、法人化のメリットはあるのだと感じました。

鳥さんは、西神楽夢民村を有限会社にする前からグループで活動されていましたが、そのときから農業生産法人にしようと考えておられたのですか。

鳥 任意団体として夢民村の名前で活動し始めたのが、平成6年からです。かなり前から都市との交流ということで活動していました。始めてみると、充実感やお客様に喜んでいただく満足感はあるのですが、中々お金がプラスにならないということで、法人化することとなりました。直接お客様の顔を見て、頭を下げたお金をいただくという経験は、私のおじいちゃんの代からしていないと思います。「それでは、みんなで一度経験しよう」という思いが、立ち上げのキッカケとなりました。

林 任意団体から法人になったメリットをどういう所を感じていますか。

鳥 ただ作っているときも、系統出荷^{*1}で、市場出荷でとやっていたのですが、ニーズが違うと感じていました。ニーズ、ニーズと言われてきましたが、今考えて見ると、それは流通のメリットであり、お客様が本当に欲しがっていた物ではありませんでした。例えば、同じ規格の物をたくさん取るという方針の中、北海道農業は量を取ろうという技術革新で収量を安定させようとやってきました。しかし、今の時代これだけ量が増えると、お客様の求めている物は違うのだということ、販売を始めて知りました。

林 清酒づくり等、加工も頑張っているようですので、

※1 系統出荷
農協などの生産者団体が行う共同出荷。

その辺りをお話ください。



パネリスト

島 秀久 氏
南西神楽夢民村代表取締役社長

島 8年前のことですが、今考えると農商工連携でした。かなり周りの市町村で農協のPB^{※2}ができていたので、私も日本酒を造りたいという思いを持ちました。また、地元の蔵も、西神楽の普通の主食用米の品質が良く、「この米で酒を造ってみたい」ということでしたので、そうした思いが集まってスタートしました。結果、今8年が経って、ここにも紹介していただいています。高砂酒造にお願いして、当初は一升ビン1.8リットルが1700本入る樽1樽からスタートして、今7樽まで『風のささやき』というお酒ができています。そこで、農家にとっても我々にとっても反省点があります。私たちも酒米はもうかるという単純な発想で始めたのですが、結局は全然もうかりませんでした。今は、酒米として『吟風』という米を作っていますが、『ほしのゆめ』、『ななつぼし』と比べたら、黙って肥料を食わせていけば1俵余計に取れます。農家は、同じ田んぼで、量が取れた方が良いということで作っていたと思います。しかし、杜氏とうじにしてみれば、肥料を食わずと米のタンパクが上がって、酒が造りづらくなるのです。私たちは「自分たちの酒を造りたい」という想いがあるので、1俵不足しても、肥料を押さえて納めました。そうすると、旭川市の同じ地域の、同じ品種でも、酒を造るときの勢いも、できあがったお酒も違います。

これまで、量を取ることはばかり考えていましたが、実需ということ意識しながらやっていたらやらないと、今回そのことで気づかせてもらいました。

法人化の課題・問題点

林 石田さんと島さんには、法人化して、「こんなに良いことがあったよ」という話をうかがったのですが、法人化しての一番の悩み、問題点を、どんな部分に感

じておられますか。

石田 多分ここにいる皆さんも、「自分には部下がいる」「新しい新人職員が入ったよ」というときに、「コイツはどういう方向で使っていこうか」と考えるでしょう。その人の顔なり、性格なりを見てどういうふうに伸ばそうか、怒るとき、褒めるとき、どういうやり方が良いかを学びました。

林 その辺りは、家族経営ではきっとなかったご苦労ですね。

石田 個人経営の時は、夫婦で仕事していますから、オヤジの機嫌取り、カアチャンの機嫌取りをしていけば、晩御飯のときに晩酌のオカズも1品増えます。しかし、会社となると当然トップがいて、専務、常務がいて、それ以外の人はみんな位は同じということになります。ところが、同じ位にいる夫婦が、上司である役員のことを聞かないで、自分のオヤジ、自分のカアチャンのことを聞いて物事を進めてしまうという部分が問題でした。

林 それは、時間が経ってだんだん解決されているのですか。

石田 人の手、友人、経営コンサルタントの力も借りながら、教育していただきました。

林 どういう経営コンサルタントを招いて効果があったのですか。

石田 「気にいらんやつは辞めろ」とハッキリいう70何歳の大阪の経営コンサルタントで、時々札幌に来ています。普通にコンサルを頼めば、大体20~30万円取られます。私たちはお金がない貧乏人ですので、払ったことはありません。

林 無料で、良い人脈が得られたのですね。

石田 そうです。偶然、関西空港で横に座ったオヤジがその人でした。

林 すごい人の縁に恵まれていますね。でも、きっとお金を出さなかった分、お米とか大根とか山ほど差し上げたのではと思います。そういう厳しいコンサルタントの話は、従業員の方たちに効果はありましたか。

※2 PB (Private Brand)

自ら企画生産して販売する独自のブランド商品。

石田 同じ言葉を吐いていても、コンサルタントの佐藤先生が吐く言葉、70何歳の年輪にはかないません。

林 プロの力も借りながら、法人化を良い方向に向けているという感じですね。

石田 農作業の技術的なものは、親の手伝いもして40年近く農業をしていますので、多分そこそこのプロに近いです。分からないところは、普及所等に聞けば何とかかなります。ですが、経営に対しての精神的なモノについては素人ですから・・・。

林 島さんは法人化をしてどうですか。悩み、問題点というのがありますか。

島 まるっきり同じ悩みを持っています。今年、一つ子会社を作りました。親会社は(有)西神楽夢民村ですが、子会社は(株)北海道夢民村です。

農家のオヤジが集まって、一つダメだったのは、同等出資です。9人の仲間が同じ出資をしました。良いと思ってやったのですが、時間はかかるし、あまり良いことはありません。やはり、これから農業生産法人を立ち上げるのであれば、リーダーは半分出して、「こうだ！こうだ！」と主導権を発揮できる形が良いと思います。同等出資の中で、部門ごとに責任持つという形にすると、まるっきり縦割りになってしまい、「他所がどんなに困っていてもしらん顔された」という話もありました。また、例えば、決まった給料を割るとなると、親会社の構成員は自分を良く評価してもらうために、できないヤツを探し始めるという状況もありました。



これではダメだということで、販売強化も兼ねて労務管理、経理、販売を子会社化して、構成員以外の社員はみんな子会社に転社させ、構成員はもうこれ以上、誰一人として落とさないということで、そこは競争しない所でやろうと思っています。

林 その販売の子会社は、今後どんな方針で、何か新しい加工などは考えていますか。

島 子会社では、基調講演で上野部長が言ったとおりのことをしました。5年も6年もやっていて基本理念も社訓もなかったのが、今年つくりました。労務管理など、3カ年計画も立てました。基調講演の話聞いて「さすがだなあ」と思いました。ウチも可能性があると感じながら、部長の話聞いていました。

林 先ほどの、「できる」「勝てる」「もうかる」「続ける」で頑張ろうということだと思います。

先ほどのお酒の話で、原料加工でまた少し頑張るといってお話をされていましたが、ご紹介ください。

島 難しいという意味では、昨年の冷害も特にそうですが、農業では自然の影響はどうしようもないのです。多少の部分であれば経験でクリアできるのですが、50年に1回、98年に1回という異常気象は、カバーのしようがありません。うちではお米を6千俵ほど生産していますが、おかげさまで全部お客さんがついています。野菜にもついています。そうすると、これからやっていくときに、「今年、米取れなかったわ」という話にはなりません。せっかく応援してくれて、「あんたの米はおいしいよ」と言ってくれるお客様に、「今年はないわ」とはいかないところが課題です。もう一つは、夢民村に何を思ったか入ってくれた正社員や、季節雇用の人たちの給料を安定して払うには、やはり「今年、米取れなかった」というわけにはいかないので、原料の加工という部分をやっていかないといけないと思っています。それで、明日、錦織さんの食品加工研究センターに行くことにしました。

林 そのように、駆け込みでいろいろな原料加工で売りたいという相談も、錦織さんの所へ行ってよいので

すか。

錦織 可能な限り対応させていただきます。先ほど控え室で企業秘密の部分もうかがったのですが、何とか対応できそうなのでお待ちしています。

ビジネス農力を伸ばすために必要なこと

林 では、ビジネス農力を伸ばすために、今何が求められているのか。例えば、付加価値を付けていくにはどうしたら良いのか。あるいは、日本は少子高齢化で、北海道も何十年か後にはすごく人口が減るといわれています。そうした中で、いろいろなビジネス農力を伸ばすためには何が大切か、石田さんはどう思われますか。

石田 農力かどうかは分かりませんが、私が常々うちのメンバーに言うことは、「とにかくいろいろなところへ行け」ということです。「いろんな人に会え」「いろんな人の話を聴け」「時にはだまされてこい」、そのくらいやっていると、自然と商売に関する勘、人を見極める力、また人の話の聞き方も上手になりますし、相づちの打ち方も上手になります。自然とそういうことができることが、商売に結びつくと思います。

林 輸出は視野に入れているのですか。

石田 20年後の北海道の人口が100万人も減るということで、560万人が460万人になり106万人の65歳以上の人口が約160万人になるということです。となると、農家の方々が一生懸命作っても食べる人が減ってしまう、食べる量が減ってしまうとなると、どこに売るか考えると、やはり地球の上で5人に1人は中国人ということで、今そちらの方に力を入れています。最近、遼寧省りょうねいと吉林省など、月に1回か、20日に1回のペースで行っています。

林 鳥さんは、いかがですか。

鳥 うちのお米に、全部お客様がついていると言いましたが、その主力は『彩』というお米です。北海道では奨励品種から落とした品種です。奨励品種の『ほしのゆめ』『ななつほし』では、私たちの会社はここまですでになれませんでした。

うちでは米を60haくらい作付していますが、『彩』は、その内の15haの一番良い所で植えています。条件の悪いところには、酒造好適米を持ってきて、肥料を控えてタンパクを下げて納めます。これくらいしなければ、上野部長のお話にもあった「誰に勝つんだ」という部分は、きっと通用しないと思います。

なぜ、『彩』が北海道からなくなったかということ、冷害に弱い、病気に弱い、それと玄米で農協に出荷した時の検査のみづら見目が悪い、一等になりづらいのです。農家に見れば、量を取ってお金にするという感覚では、全然メリットのないお米で、だんだん作る人がいなくなって奨励品種からも落とされてしまった。でも、お客様は、それを求めていたのです。それでは、私たちは後継者を残せないし、社員に給料を払えません。ですから、収量は少なくなっても消費者のニーズのある米を作っているのです。あれだけ宣伝しても皆さんの元にもあまり届かなかった『ゆめぴりか』よりもまだ強いのです。まだ、『彩』の方が力があると思います。

林 北海道の農業ではよく安全・安心、もちろん量という部分もいわれますが、それ以外に、高品質、美味しさ、健康に良い、美容に良いなど、売るときのキャッチフレーズも含めて、高付加価値化というのは重要だと思っています。『彩』のおいしさのどこが受けているようですか。

鳥 低アミロース米^{※3}とって、柔らかく、モチモチ感が強く、粘りがあり、甘いのです。今増えてきている年配の方に向いています。北海道の試験場の技術は素晴らしくて、低アミロース米を17年前に育種してくれました。でも、なぜかそれを落としてしまったのです。それで私たちは勉強して、普通、種苗センターが行っている種取りの方法を自分たちで行い、この種を残すようにしています。

林 『彩』に賭けているという熱意が伝わってきますが、自分の製品への絶大なる自信を持っていくということも、農業生産法人、農家にとってすごく重要なこ

※3 低アミロース米

通常のうるち米に比べて、でんぷんの分子であるアミロースの含有量が少ない米。粘りが強く、冷めてもあまり食味が低下しないのが特徴。もち米のアミロースは0パーセントに近い。

とだと思いました。

西山さんは、ビジネス農力を伸ばすためには、一番何が大切とお考えですか。

西山 『彩』は、作付面積が少なくなったこともあり、奨励品種決定委員会で学識経験者の方からご意見をいただいて、奨励品種から外してしまう結果になりました。私は関西出身なので、あの『彩』のダル（低アミロース）性が非常に良い感じで、今日も新聞に載って



パネリスト
西山 泰正 氏
北海道銀行アグリビジネス
推進室参与

いましたが、『おぼろづき』もダル性があるので、非常に関西の方は好きなのです。日本人のニーズは物すごくあるのです。単に作付面積が減ってきたからという理由で外したことについては、これはもう職は辞していますが、申し訳ありません。

中標津でマッチングをした際、農業者からの感想文をいただいた中に、バイヤーとのやりとりで、

感想文を書かれたのだと思いますが、「しっかりとしたコンセプトを持つ」「自分の品物はどこを狙うべきか、つまりマーケットはどこか」「マーケットと消費者層はどこか、どういった消費者層なのだというのをきちっとターゲットとして持って売っていかねばならない」という、極めて当たり前のことを、皆さんが知ることができたと、20社の方々が感想を出していました。

それから、もう一つは、作っている産品への“こだわり”をいかにどう見せるか。なぜかという、自分の作っている物は比較できないのです。初めて出展して、第三者から指摘をされたということで、「へえ、こんな所が、その売りの核になる部分なのかと初めて知った」と言います。基本的には当たり前のことですが、そういうバイヤーから思いもよらないことを聞けるという、ここがこれから販路、それから加工するという方々が、バージョンアップするための背中を押す、

非常に一番良い取り組みだと思っています。

林 そういう意味では、今まで農家は農業生産の栽培技術にばかり努力してきて、ターゲットを知る、マーケティングを考える機会がなかったということで、これからはそのような勉強会がますます必要になってくるのだと思います。錦織さん、いかがですか。

錦織 今、生産者の方がさまざまな特徴のある非常に付加価値の高い農産物を作られて、一方では、西山さんのようにマーケットをきちんと考えて、ネットワークを構築しつつあるということです。流通、一次加工、二次加工も含めてさまざまな組み合わせがあると思います。私たちはそのところで、食品加工技術というキーワードで、北海道内のさまざまな企業が、

どういう技術をどういうふうな目的に持っているのか、そういう技術と技術情報を蓄積させていただいて、生産から消費流通までの間のパズルをきちっとやっていくのが、私たちの役目なのだと改めて再認識させていただきました。

林 4人の皆さんには、今後のビジネス農力を高めて、どんなふうにしていくかという夢も語っていただきました。ありがとうございます。皆さんからご指摘ありましたように、北海道は圧倒的な生産量を誇る、食料生産地域ですが、やはり量と同時に質のこともどんどんアピールすることが、求められているのではないかと思います。

農業者の皆さんが愛情を注いで育て、自信を持って送り出す商品をアピールして、多くの方に手に取っていただけるよう、農商工連携によって北海道農業のビジネスチャンスを広げていくことができると思います。



パネリスト
錦織 孝史 氏
(地独)北海道立総合研究
機構食品加工研究センター
食品技術支援部長

※ 北海道経済産業局のホームページに本フォーラムの基調講演、パネルディスカッションの全文を掲載していますので、併せてご覧下さい。

(http://www.hkd.meti.go.jp/hoksc/biz_noryoku/result.htm)