

平成 19 年度マスターセンター補助事業

秋田県内におけるアグリビジネスの動向と
今後の展開に関する調査研究
～アグリビジネス成功の法則～

報 告 書

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

〔目 次〕

はじめに	1
第1章 戦後のわが国農業の変遷と農業経営	
1. 戦後農政の変遷	2
2. 社会経済環境の変化と農業経営	3
第2章 アグリビジネスと法人化の流れ	
1. 農業構造の現状	7
2. 農地制度のしくみ	7
3. 農業法人の現状	8
4. 農業参入の事例	9
5. 今後の農業参入の方向性	11
第3章 事例研究	
1. 土田牧場（にかほ市）	13
2. ㈲東雲農園（能代市）	19
3. ㈲せりた（大潟村）	24
4. ㈲横手ファーム（横手市）、㈲雄勝牧場（羽後町）	27
5. ゆう菜家（秋田市）	32
6. ㈲エスエスフーズ（大仙市）	36
7. 泰山堂（仙北市）	40
8. ㈲瀧田養鶏場（秋田市）	43
9. ㈲須田商事（由利本荘市）	49
第4章 アグリビジネス成功の法則	
1. アグリビジネスの分類	53
2. 成功の法則	54
3. アグリビジネス成功の構図	56
4. 新潮流	58
おわりに	59

はじめに

わが国の農業は大きな変革の時期を迎えています。戦後の農政を支えてきた三つの主要法律のうち、1961年に制定された農業基本法は1999年に「食料・農業・農村基本法」に、1942年に制定された食糧管理法は1995年に「食糧法」となり、1952年に制定された農地法についても見直しを求める声が上がっています。これは永年に渡って農業を支配してきた論理が破綻し、新しい農業の模索が始まっていることを意味しているのではないのでしょうか。

このような変革の波を起こした要因の一つは農業のグローバル化です。世界貿易機関（WTO）における農業協定の見直しに端を発した農業の国際化の流れにより、わが国農業も大変革を余儀なくされたといえます。

わが国農業の弱体化については、官僚主導型の農業政策、新規参入の抑制はじめ様々な原因が指摘されてきました。中でも農業者が最も重要視すべきである消費市場にあまり目を向けることをして来なかったことも大きいと思われます。近年、食品市場に限らずあらゆる市場でその動向を大きく左右するのは消費者の満足度です。とりわけ食品市場については、直接口に入るものだけに「食の安全・安心」という問題に対する消費者の関心が極めて高くなっており、このキーワードを軸にした展開が農業の可能性・成長性をもたらすポイントになっていると言っても過言ではありません。

そんな中で大きくクローズアップされてきたのが農業法人をはじめとする先進的な経営です。それらの経営者の多くは既存の制度や補助金などをあまり頼らず、地域の特性を重視しながら栽培技術の開発に取り組み、独自の販売ルートを切り拓いてきました。全国的にも大企業から個人経営に近い小規模な経営体まで多くの企業が農業分野に参入し、「アグリビジネス」という分野を開拓し続けています。

秋田県においても様々な「アグリビジネス」の形態が見られ、農業の新しい形として注目を浴びるようになっていきます。そこで当協会の平成19年度の「調査・研究事業」として、秋田県内におけるアグリビジネスの動向を実際の事例企業への取材等を通じて研究し、診断士の目から見た成功のポイントを取りまとめることにいたしました。

農業は21世紀の有望産業であるともいわれております。私達の生活とは切っても切り離せない問題であり、本報告書が、今後の農業の方向性を考え、大変革の荒波の中で県内農業が発展して行くための一助となればと願っております。

平成20年1月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

支 部 長 本 間 良 一

第1章 戦後のわが国農業の変遷と農業経営

1. 戦後農政の変遷

(1) 旧農業基本法と自立経営

「農業界の憲法」ともいわれた「農業基本法」が制定されたのは昭和36年（1961）である。この法律は、総則、農業生産、農産物等の価格および流通、農業構造の改善、農業行政機関および農業団体、農政審議会からなる29条の条文で構成されていた。この中で農業経営については「家族農業経営を近代化してその健全な発展を図るとともに、できるだけ多くの家族農業経営が自立経営になるよう育成する」（第15条）とされていた。しかし現実の政策では「価格の安定→生産性の向上→農業従事者の所得均衡」という図式での価格政策や生産政策が重要視され、農業経営そのものの育成という課題は事実上放置されていたのが実態である。

その後、昭和45年（1970）頃から農業経営の問題は「中核農家」という言葉に置き換えられ、「中核農家が生産の中心となるよう育成していく」ことが農政の課題の一つとなった。中核農家とは「基幹男子農業従事者のいる農家」のことをさすが、この時点でも、あくまでも生産性向上による農業従事者の所得均衡が大きな政策目標となっていた。

昭和55年（1980）の「80年代の農政の基本方向」によれば「施設型農業部門や酪農部門では規模拡大が進み、農業を本業として取り組む中核農家の農業生産が全体に占める割合が高まった」という認識を示しているが、土地利用型農業部門では依然として「生産性の向上」と「地域農業の発展」が課題であるとされていた。

これが、昭和61年（1986）の「21世紀へ向けての農政の基本方針」では、「中核農家の減少」や「高齢化の進展」「担い手の不足」の問題が指摘され、「土地利用型農業部門における農業構造改善の……加速」「国民の納得しうる価格での農産物の供給」「生産性の向上による国内供給力の確保」などが課題とされた一方で、「中小家畜経営についてはEC（現EU）と比べ遜色ない水準である」「点的存在ではあるが、10ha以上の経営が……見られ、大規模経営と零細経営との分化」が進んでいることが注目され、今後は「企業者マインドを有する農業経営者の育成」「生産・流通面での競争原理の導入」「農外からの新規参入をも含めた……農業者を育成・確保する」ことが重要であるという表現がなされ、ニュアンスの変化が見られる。その背景にあったのは、農家および農家以外の事業体の動きである。農業センサスの販売額別調査によると、昭和55年から平成2年（1990）にかけた販売額10,000千円以上の農家の数は、71,000戸から133,000戸へとほぼ倍増している。この頃は全農家の85%が3,000千円未満の販売額という中で、自らの創意工夫により販売額を着実に伸ばし始めた農家が出現してきたのである。

(2) 「新政策」と効率的・安定的な経営

このような動きを踏まえ、平成4年（1992）の「新しい食料・農業・農村政策の基本方向」（以下、

新政策)では、それをさらに推進する方向へ政策の舵が大きく切られた。

新政策では、柱を「食料政策」「農業政策」「農村地域政策」に分け、それぞれに政策課題が整理されている。このうち農業政策については「個人の意欲を重視し、経営感覚に優れた効率的、安定的な経営体を育成」するため「自主性、創意・工夫の発揮と自己責任の確立」「生産・流通段階における規制と保護のあり方の見直し」「市場原理・競争条件の一層の導入」を図ることが重要とされた。背景にあったのは「価格が需給調整機能を果たすようにしなければ、非効率な経営が存続……農地の利用集積が進まない。」また「経営者の裁量の余地が広がるような仕組み（にしなければ）経営感覚に優れた効率的、安定的経営体の育成」が進まず「国内生産を担う経営体の減少が加速度的に増大」という危機感と、「農業を職業として選択し得る魅力とやりがいのある」条件整備を早急に行わなければ「農業経営を担う者の確保の面で深刻な状況」になるという認識があった。

農業の構造改革のために「複合経営や経営の多角化」「家族農業経営・生産組織の法人化」「農家子弟以外の者も含めた意欲と能力のある者の農業参入」が必要とされ、世帯としての「農家対策」から事業体としての「経営対策」へ政策のシフトが行われたのである。

(3) 新基本法と農業経営者の時代

平成 11 年（1999）に「食料・農業・農村基本法」（以下、新基本法）が制定された。基本理念は「食料の安定供給の確保」「多面的機能の発揮」「農業の持続的な発展」「農村の振興」の 4 つの柱からなっている。そして平成 13 年（2001）の「農業経営政策に関する研究会」における取りまとめのフレームも、「望ましい農業構造を確立するための、経営意欲のある農業者が創意工夫を生かした農業経営を展開することを支援する施策」「農産物の価格が需給事情および品質評価を適切に反映して形成されとともに、消費者の需要に即した生産が拡大するよう条件を整備する施策」「農産物価格の著しい変動等のリスクが育成すべき農業経営に及ぼす影響を緩和する施策」が基本となっている。

新基本法の制定により、農業政策の対象が農家ではなく経営であることが骨格として位置づけが明確にされた。その背景にあるのは、農家・非農家の子弟を問わず、経営者能力に優れた農業者の活躍できる場を広げ、彼らの持てる英知を余すところなく引き出さなければ、日本農業の未来はないという認識がある。

2. 社会経済環境の変化と農業経営

(1) 農業経営の新しい動き

わが国農業は、昭和 35 年（1960）の農家戸数約 600 万戸、農地面積 500 万 ha、農業就業人口 1,400 万人という数字から、平成 17 年（2005）にはそれぞれ 280 万戸、470 万 ha、330 万人と大きな変貌を遂げている。この 45 年間の間に、就業人口は約 4 分の 1 に激減したものの、農地面積にさほどの変化はなく、1 農家当たりの農地面積は平均で 0.8ha から 1.6ha と倍増しているが、それでも欧米に比べ

れば零細な規模と言わざるを得ない。数値的に見れば、零細な農地での零細な経営という、わが国農業経営の後進的な姿が浮かんで来る。

ただ、これは平均値で比較した場合であって、確かに一方では販売収入の全くない自給的農家や販売額の極めて少ない副業的農家が多数存在しているものの、もう一方では、少数とはいえ年間販売額が1億円を超えるような農業経営が出現している。また、雇用や借地などにより、経営資源の積極的な調達と外部依存を図り、直販や農産加工にも挑戦しながら事業規模の拡大を図っている経営も見られる。

(2) 農業経営を取り巻く国内環境の変化

わが国の国内総生産（GDP）は、平成18年（2006）は約4兆3000億ドル（1ドル＝110円として473兆円）で、アメリカの約13兆2000億ドルの3分の1程度とはいえ、依然世界第2位の位置にある。バブル崩壊後には失われた10年といわれる経済の停滞が起きたものの、平成14年（2002）以降は緩やかながら景気の拡大が続いている。このようなわが国の経済の発展・変遷とともに、農業経営を取り巻く環境にも変化が見られる。

① 消費者ニーズの変化

第1は、消費者の生活スタイルの個性化と多様化が進む中で、食品や農産物に対しても、需要が多様化しているという点である。これまでのような標準化された商品を大量に消費するという傾向だけでなく、さまざまな用途に応じてそれに適した特定の食材を選ぶという多品目消費の傾向も見られるようになってきている。

第2は、消費者の食の安全性に対するニーズの高まりである。国民の健康や環境への関心の高まりを背景に、食品や農産物についても、安全で新鮮なものを求める傾向が強くなっており、これまでのような低価格の食品や農産物に対する需要だけでなく、食品添加物や農薬等の化学合成剤を使用していない食品や農産物を購入する傾向がみられる。このような傾向が、有機農産物等の需要を拡大するとともに、食品や農産物の差別化を促進している。

第3は、食の外部化の進展である。「個食」や「孤食」といわれる食生活の変化、女性の社会進出と夫婦間分業のあり方の変化、高齢者の増加などを背景に、食事は家庭内で調理するというこれまでの食生活のあり方が変化し、外食への依存や惣菜などを購入するという「中食化」を促している。このような動きが、流通・販売システムの変化だけでなく、生産のシステムにも大きな変化を及ぼしつつある。

第4は、食というものが、単に空腹を満たすだけのものだけでなく、楽しみのため、くつろぎのためなど、極めて多様化しているという点である。ファストフードに象徴される食の簡便化が大きく進む一方で、ゆったりとした雰囲気の中で、地元の食材や特定産地の食材などを使った食を楽しむスローフードなどの傾向も増えてきている。また、自然を背景に観光農園でもぎ取りをしたり、

農産物直売所でショッピングを楽しんだり、地方に宿泊してその土地の特産物を食べるという動きもある。

このような食品や農産物に対する消費者ニーズの変化と多様化は、農業者にも既存の農業生産をベースにしながらも、新商品の開発や販売方法の工夫、あるいは新しい市場への参入やサービスを提供する産業への進出など、新しいビジネス機会を提供している。

② 農産物の生産・流通・販売の変化

食糧管理法に代表されるが、農産物販売にかかる制度にはこれまで、生産者の自由な意思による販売活動を阻害する一面もあったことは否めない。しかし新基本法のもとで進められている農産物の生産・流通に関する規制緩和は、農業者自身の事業活動の自由度と幅を大きく広げている。また、輸入農産物との競争の激化や量販店の交渉力の増大などを背景に、既存の生産技術や流通経路そのものにも大きな変化が生じつつある。

「農業・食料関連産業の経済計算」（農林水産省）によると、平成 17 年度の農林漁業の国内総生産は約 5 兆 7000 億円、前年に比べて約 3000 億円の減少となっている。これに対して、食品製造業、食品流通業、飲食店等を合わせた「食関連産業」の国内総生産額は約 48 兆円と 10 倍近い大きさがある。このように食関連市場は経済規模も大きく幅も広いため、農業者も従前までのように生産した農産物を単に出荷するだけでなく、自ら直接消費者へ販売したり、加工して付加価値をつけたり、観光農業を通じて新しいサービスを提供したりすることにより、食関連市場へ積極的に参入する動きがみられる。

③ 技術革新と情報化の進展

1960 年代に田植機やコンバインが開発され、農業は本格的な機械化の時代に入った。大規模稲作農業の技術的基礎として自動大型機械は不可欠のものである。その後の技術開発の進展は農業経営のあり方も大きく変える条件となっている。

もう一つはインターネットに象徴される情報化の進展である。食品流通の分野では、受発注、入出荷、決済等々の取引の電子化が急速に進んでいる。これは業務の迅速化やコストの低減という直接的な効果もさることながら、業者間の情報の共有化を通じて、生産から消費に至る流通システムそのものの再編を促すという一面も持っている。農業者の中にもホームページ、ネットショップ、ブログといった、ネットの活用を通じた産直販売に工夫を凝らして急速に売上を伸ばしている人も多い。

技術革新と情報化はさらに進展していく、この波に乗り、この波を如何に上手く掴めるかが事業拡大の重要なポイントのひとつになっている。

(3) 農業経営の7つの特質

以上のような、農業経営をめぐる環境変化の中で、従来の自作経営とは異なる農業経営の動きがみられる。これらの農業経営の特質を整理してみると次の7つの点になる。

① 事業拡大

事業部門そのものの拡大に加えて、水平多角化や垂直多角化により積極的な成長を図っている。

② 外部依存

事業規模ならびに事業領域の拡大の過程で、土地、労働力、資本、技術等の経営資源の調達や外部依存を積極的に図り、その有効活用をすすめている。

③ 法人化

企業形態の選択において、法人化が志向されている。

④ 戦略経営

目的と目標を持ち、多角化などによる成長の方法とタイミングを決定するとともに、資源の外部調達と内部開発などを通じて組織、資源の構造づくりを行っており、「戦略的な経営」を志向している。

⑤ マーケティング

単に生産したものを売るだけではなく、消費者の考えや好みなどの動向を探り、消費者が求めている商品をつくり、様々な販売チャネルを通じて販売するなどマーケティング戦略がベースになっている。

⑥ 社会的存在

農地は自作地、労働力は家族労働力、資金は自己資金、経営は家族の生活のためといういわゆる自己完結型の経営とは異なり、社会的責任をもっている。

⑦ 経営者

経営者自身が農業経営に対する明確な理念を持って、目的に向かってたゆまぬ努力をしている。

戦後のわが国農業の変遷を辿りながら、外部環境の変化と農業の移り変わりを見て来たが、農業を取り巻く問題は様々な視点もあって奥が深く幅も広い。そこで、ある程度重点を絞って「ビジネス」としての「アグリ」の現場ではいま何が起きているのか、次章で法人化の流れを概観し、第3章では秋田県内の企業を実際に取材しながら、現状や課題、成功のポイントを検証してみたいと思う。

※参考文献

- ・「現代日本の農業ビジネス」 八木宏典著 農林統計協会
- ・「日本農業—その構造変動—」 宇佐美繁著 農林統計協会
- ・「アグリビジネス最前線」 金子弘道著 家の光協会

第2章 アグリビジネスと法人化の流れ

1. 農業構造の現状

(1) 農家戸数、農業就業人口

農家戸数、農業就業人口は減少の一途をたどっている。農業従事者自体の減少と農業従事者の高齢化が大きな問題となっている。

(農家戸数、農業就業人口の推移)

年次	昭和 35 年	40 年	50 年	平成 2 年	12 年	16 年	17 年
総農家戸数 (千戸)	6,057	5,665	4,953	3,835	3,120	2,934	2,848
農業就業人口 (千人)	14,542	11,514	7,907	4,819	3,891	3,622	3,353
うち 65 歳以上 (%)			21.0	33.1	52.9	57.0	58.2

出所：農林水産省 農業構造動態調査

(2) 耕地面積、耕作放棄地

耕地面積は減少し、その逆に耕作放棄地が増加している。これは、農家戸数、農業従事者の減少を要因とする、農業の実態として顕著となってきている。

(耕地面積、耕作放棄地の推移)

年次	平成 2 年	7 年	12 年	17 年
耕地面積 (千 h a)	5,243	5,038	4,830	4,692
耕作放棄地 (千 h a)	217	244	343	386

出所：農林水産省 耕地及び作付面積統計

(3) 農業構造の実態

- ① 農業従事者の減少・高齢化、耕作面積の減少（耕作放棄地の増加）が進んでおり、土地利用型農業分野での経営規模の拡大が遅れている。
- ② 農業の持続的な発展のためには、地域農業の担い手を育成・確保するとともに、担い手への農地利用集積を促進していくような農業構造に改革していくことが重要である。

2. 農地制度のしくみ

(1) 農地法

農地法では、農業者の農地の取得を促進し、その権利を保護するとともに、農地の効率的な利用をはかるため、一筆ごとに統制されている。

その大きな柱として、

不耕作目的の権利取得の防止～農地の権利の設定・移転は農業委員会等の許可制

耕作権の保護～登記がなくとも引渡しにより対抗力を付与等

以上のような制度となっており、農地を貸したら戻らないといった内容であり、賃借による規模拡大を阻害する中身となっている。

また、農業生産法人以外の農地取得を禁止し、優良農地の確保のための転用規制もあり、農地自体の動きを結果として抑制する働きも持つこととなっている。

(2) 農業経営基盤強化促進法

効率的かつ安定的な農業経営者を育成し、これらが農業生産の相当部分を担う農業構造を確立するよう、認定農業者制度の推進や農地の利用集積等の措置を講じて、担い手の規模拡大等を支援するという内容

① 担い手の明確化（認定農業者制度）

市町村が、農業者が自ら作成する農業経営改善計画を認定し、その達成に向け、支援措置を集中的・重点的に講じて、効率的かつ安定的な農業経営者を育成する。

② 利用集積の促進

農地保有合理化法人が農地を中間保有し、担い手へ売却したり、貸付する、農地保有合理化事業や、地域で作成された農用地利用規程に基づき、担い手への利用集積、作付けの集団化、農作業の効率化を促進する農地利用改善事業が盛り込まれている。

③ 遊休農地の発生防止と解消

周辺地域の農業の振興をはかるうえで支障のある遊休農地に対し、その利用について農業委員会が指導、市町村長が勧告、農地保有合理化法人が買い入れ等を協議する等、支障除去に必要な措置命令が可能となった。

また、リース方式による一般企業の農地取得も可能となった。（特定法人貸付事業）

3. 農業法人の現状

法人形態の農業経営は、全経営に占める割合は低いものの、増加傾向にはある。法人経営は、家計と経営の分離による経営内容の明確化、対外信用力の向上や経営の多角化などによる経営の発展、新規就農の受け皿、経営の円滑な承継にも資する等の有意点が認められる。

(1) 農業生産法人制度

① 農業生産法人数

農林水産省によると、平成18年の農業生産法人数は8,412、その内訳は、株式会社180、有限会社6,345、合名・合資46、農事組合法人1,841となっている。

② 農業生産法人の要件

法人形態は、農事組合法人、合名・合資会社、合同会社、株式会社（非上場限定）で、農業の売上高が過半であることが条件となる。

出資者のうち4分の3以上が農業関係者で占められる必要があり、役員の過半が農業の常時従事者であることも要件となっている。

(2) 一般企業等の農業参入（特定法人貸付事業）

特定法人貸付事業は、担い手の不足等により、耕作放棄地や耕作放棄地になりそうな農地等が相当程度存在する区域において、市町村または農地保有合理化法人が一般企業等に農地を貸付（リース）、その農業参入をはかる制度である。

具体的には、市町村が基本構想に事業実施区域として、「要活用農地が相当程度存在する区域であって、特定法人貸付事業を実施することが適当であると認められる区域」を設定する。参入企業は、市町村または農地保有合理化法人との間で、同事業の適正かつ円滑な実施を確保するための協定を締結したうえで、市町村等との間でリース契約を締結する。

参入できる一般企業等は、農業生産法人のような、法人形態、事業内容、構成員の要件はないが、役員要件で、業務執行役員の1人以上が農業に常時従事する必要がある。

したがって、建設業者、食品業者等の一般企業やNPO法人でも可能となるが、取得できる権利としては、賃借権・使用賃借権（リース）のみとなる。

4. 農業参入の事例

(1) 全国での事例

① 青森県M社（建設業者の農業分野への進出）

1) 国交省新分野進出定着モデル事業構築支援。EM（有機微生物群）有機堆肥の活用によるりんご、米作りを行っている。

2) EM活性液、糠蜜、米ぬか、魚粕、もみ殻、自然水などを攪拌し、EM有機堆肥を製造、活用し、りんご、米を作っている。

3) EMを活用した、化学肥料を使わない、減農薬の有機栽培なので、消費者ニーズの根本である「安全・安心」の農産物を提供することができる。

4) 建設関連の設備・重機の活用と、既存顧客とのつながりも活用できる。

② 長野県S社（食品加工業者の農業分野への参入）

1) 自社の食品加工物の生産を地元の農地保有合理化法人からリース契約した農地で栽培している。

2) 農家や地元自治体では、遊休農地の有効活用がはかられ、さらに農家はリース料収入が得られる。

③ 兵庫県NPO法人I社

- 1)地元農家や商店主など町民が作った特定非営利法人（NPO法人）で、新規就農希望者の受付窓口から直売所や米加工品の製造・販売、阪神地方への産直、都市・農村交流、有機農産物の普及など幅広い役割を担っている。
 - 2)まちおこしの一環として発足した経緯もあり、行政サイドとも積極的に連携し、地域おこしとしての位置づけも意識している。
- ④ 鳥取県K社（建設業者の農業参入）
- 1)ブルーベリーの観光摘み取り園やブルーベリーの加工・販売などを行っている。
 - 2)地元自治体では「観光と連携した農業振興」を目指しており、観光農園は絶好の材料となっている。
 - 3)脱公共事業を目指し農業参入し、必要な資金は過去の蓄積から拠出している。
- ⑤ 香川県Y社（食品製造業者の農業参入）
- 1)元来、醤油製造業者であるが、地域のオリーブ振興策に賛同し、遊休農地を活用したオリーブ栽培加工に取り組んでいる。
 - 2)特定法人貸付事業を活用し農地を借入している。オリーブ油、オリーブ茶の売上は堅調に推移しており、対外的にオリーブ情報の発信基地としての役割を担っている。
- ⑥ 長崎県S社（海運・建設業のトマト事業部）
- 1)トマト事業部としての部門展開にマネジメント手法が使われている。
 - 2)第三セクターで運営していた事業を引き継いだもので、民間事業のノウハウを活用して再生。

(2) 秋田県内の事例

- ① （有）サンアグリ（横手市）
- 1)「地域への貢献」を目標に地元建設業3社で共同設立。
 - 2)農業お助け隊として、水田・畑の小作や、耕起作業・田植作業・コンバインによる刈り取り作業、無人ヘリによる農薬散布等の請負を主な業務としている。
- ② 農業生産法人 あきたファーム（潟上市）
- 1)地元の土木建設業者が設立。公共工事が縮減するなかで、社内の雇用対策を考え、農業に参入。
 - 2)当社代表が兼業農家でもあり、地元でも担い手不足が問題となっており、事業機会の拡充が期待できるものと考えたのも農業参入の一因であった。
 - 3)自社農地のほか、借地により、主に水稻を中心とした農業活動を行っているが、農地が点在している、不整形地が多い、耕作放棄地は復元までに時間・労力を要する等の問題を抱えている。
 - 4)稲作をメインに事業拡大を志向していくが、収益的観点からは、高付加価値作物の導入が不可欠と考えている。（果樹を中心にブルーベリー、栗、メロンなど）
- ③ （有）あぐり大内（由利本荘市）

1)地元建設業者が業界全体の低迷や従業員の雇用確保の観点から農業分野への進出を検討し、平成18年1月に設立。

2)中南米原産の「グラパラリーフ」の栽培を行っている。この「グラパラリーフ」は、カルシウムやミネラルが豊富で、健康野菜として首都圏で注目されており、国内での栽培自体が少ないのが現状。

農薬を使わずに栽培された「グラパラリーフ」を毎朝摘み取り、主に生食用として首都圏向けに出荷している。

3)同社では、「グラパラリーフ」が健康食品であることを積極的にPRし、消費拡大に努めていく方針。

5. 今後の農業参入の方向性

(1) 農業改革

- ① 食料の国内自給率が40%を割るなど、農業分野自体は、ある意味注目されているが、依然、従来の政策踏襲の域を脱していないのが現状と思われる。
- ② 農地制度が所有の面だけでなく利用の面でも制限されているなかでは、当然ながら有効利用の観点からは、未だ不十分と言わざるを得ない。
- ③ 農業法人制度の要件緩和や構造改革特区での株式会社、特定法人貸付事業（農地リース）の展開等、評価できる部分もあるが、農地利用に関する自由化をより積極的にしなければ、経済原理からも農業分野の活性化は進まないと思われる。
- ④ 食料自給率を考えた場合、一定規模の国の支援（補助金）は必要ではあるが、規制緩和の実施による農業参入を促すシステムを作らなければ、地域経済の停滞を一層強める要因にもなり得る。
- ⑤ 農業分野は、多様性を持つ分野であり、生産、加工、販売、サービス等、すべての業に関わる特性を持っている。農業ビジネス・アグリビジネスへの参入意欲を持たせるような農業改革は重要であり、さまざまなビジネスモデル創出を期待したい。

(2) 法人化の流れ

- ① 既存農業者の規模拡大、効率化の推進、担い手の育成等、農業全体の流れとして、規模拡大、効率化が注目されていく。
- ② 前記にあるとおり、農業分野に新規参入するケースも拡大していくことは間違いないと思われる。特徴として、建設業、食品製造・加工業からの参入が圧倒的に多く、雇用対策的な意味合い、労働集約業としての共通点、製造から販売までの一貫体制構築が挙げられる。
- ③ 建設業では、公共工事縮減が明白ななかで、新たな分野として参入するケースが多いが、事業規模、収益性からも、必ずしも事業として成功しているとは言いがたく、模索段階であるのが現状

と思われる。

④ 食品産業からの農業参入は、昨今の食の「安全・安心」が事業継続の主要ファクターとなっているなか、原材料の安定的確保や付加価値向上のための参入動機が窺える。

⑤ 農業分野への参入は、その業種特性から、さまざまな問題も考えられる。生産技術の特殊性（人材、技術習得）、天候に左右される面や、収益の不安定性、また、農地制度の制限等、依然、参入の阻害する要因が大きいのも事実である。

⑥ これまでは、農業は家族経営が主で小規模に行われているのが主流であるが、法人化、集落営農でより大規模・効率的な農業経営が求められる。農業は関連するビジネスをみると、作物の生産から加工、物流、販売、サービスのたくさんのビジネスチャンスがある。それらに参入する事業者を増やし、切磋琢磨していくことは、農業事業者の育成、ひいては地域の活性化につながるものであり、特に地方においてはきわめて重要な意味を持つ。

⑦ 農業分野への参入をうながす仕組みを国・地方自治体を含め、地元農業者、民間事業者それぞれが、事業として成り立ち、お互いが事業継続可能な状況を作り出すために、知恵を出しながらすすめていくことが必要と考える。

第3章 事例研究

1. 風と光と大地の恵み／土田牧場

(1) 企業概要

企 業 名 土田牧場
所 在 地 〒018-0413
秋田県にかほ市馬場字冬師山 4-6
電 話 0184-36-2348
創 業 1958 年（昭和 33 年）
代 表 者 土田雄一
業務内容 酪農、乳製品の加工・販売
従業員数 7 名
経営規模 210 頭（経産牛 80 頭、育成牛 70 頭、肥育牛 60 頭）
駐車台数 35 台
観光客数 約 9 万人／年



(2) 沿革

1958 年(昭和 33 年)	最初のジャージー牛を導入
1973 年(昭和 48 年)	父太郎氏から雄一氏へ経営を引き継がれる
1975 年(昭和 50 年)	夏山冬里酪農を開始
1984 年(昭和 59 年)	東京のメーカーへジャージー牛乳を直接出荷
1987 年(昭和 62 年)	現在の仁賀保高原の離農跡地へ移転
1991 年(平成 3 年)	直売所と休憩所を兼ねた「ミルクハウス」をオープン
1994 年(平成 6 年)	チーズを商品化
1995 年(平成 7 年)	ヨーグルトを商品化
1998 年(平成 10 年)	国産ジャージー牛で国内初のエクセレント牛同時に 2 頭誕生
2003 年(平成 15 年)	「J.ヨーグルトコーヒー」を商品化
2005 年(平成 17 年)	特許「乳酸菌発酵乳及びその製造方法」について出願
2007 年(平成 19 年)	「J.ヨーグルトコーヒー」を商標登録
	特許「乳酸菌発酵乳及びその製造方法」について公開
	ファームレストラン「ジャージーホール」 & 「ヨーデル」をオープン

土田氏の実家は、もともと旧矢島町の稲作農家で、稲作を行うために必要であるとの理由から馬や牛を飼っていた。そうした中で、昭和 33 年にジャージー牛を 1 頭導入したことが現在の事業のき

っかけとなっている。

土田氏が小学生から中学生の頃はまだ酪農と言うほどではないものの、土田氏本人が自転車で牛乳を配達していた。その後、農業学校への進学、北海道・アメリカでの研修を経て、実家の経営を引き継ぎ、本格的に酪農が始まったのである。

土田氏によると、当時はまだ酪農を専業とすることしか考えていなかったとのことだが、土田牧場の生乳を使用した牛乳から大腸菌が検出され、大打撃を受けるといった事態が起こってしまった。原因は、生乳を納めていた山形の乳処理業者にあったのだが、納入業者である土田牧場の名前が秋田県内では大きく報道されたのだった。ただし、新聞では原因が土田牧場に無いことについて正確な報道がなされ、テレビでは地道な努力を続ける土田牧場の特番が組まれるなど、信頼回復への動きが正確に消費者へ伝えられたこともあり、信用回復がスムーズになされた。当時のマスコミのこうした報道について土田氏は今でも非常に感謝をしているという。実は、こうした経験が酪農だけに留まるのではなく、牛乳の提供、加工品の生産・商品化といった消費者が手に取る最終段階の分野にも進出していくきっかけとなったのである。

(3) 立地

秋田市からであれば車で国道7号線を南へ約1時間半、にかほ市(旧仁賀保町市街地)からであれば車で約15分、標高500メートルの仁賀保高原に位置している。

西側が日本海であることもあり、特に冬の間は日本海からの雪混じりの冷たい風が吹き付ける厳しい環境にあるが、その反面、春から秋にかけては四季折々の草花が咲き、南には鳥海山、近くには市営のキャンプ場や海水浴場などレジャー施設も数多くあり、非常に自然が豊かな観光拠点となっている。

(4) 経営理念・経営方針

“本当に安心・安全で本当においしい物を提供したい”

土田氏から話を伺っている中で、本当に安心ができ、安全でしかもおいしいものを消費者、特に子供たちに提供したいという言葉と強い気持ちが伝わってくることから、いかに“いいもの”を食べさせたいのかがよく伝わってきた。その理念・方針からジャージー牛の飼育には、ある意味最も重要である“餌”の部分からこだわりを持っている。牛の主食はあくまでも本来の餌である牧草を使用し、必要とされる穀物類は遺伝子組み換えなどを行っていない本当に自然のものを使用している。

また、乳牛の飼育はあくまでも自然の状態を原則とするため、無理な種付けや搾乳といったことをせず、10産を目標に飼育されている。そのため1頭当りの搾乳量は、平均的なホルスタイン種よりもはるかに少なく、月齢当りの搾乳量が極端に増減することなく安定的に搾ることができる。そして、牛たちをなるべく外で日に当たるようにすることで、カルシウムに必要なビタミンAが牛の

体内で生成され、カロテン・カルシウムといった栄養を豊富に含むおいしい乳のでる牛を育てることができるとのことであった。

(5) 商品開発

商品開発は土田氏の仕事である。そのアイデアは、突発的に生まれてくるのではなく、顧客との会話の中で形成されていくようである。その形成されたアイデアを確認するためにスーパーへ行き、まだ商品化されていないことを確認したうえで開発に着手するとのことであった。そして、何度も試行錯誤が繰り返されて商品化が進められていくが、そこには決して妥協は無く、社長自身が納得した“完成品”だけが店頭に並ぶことになる。

現在のアイテム数は22種類となっている。その中でもユニークなものとしては「開拓者」で、昔のアニメであったような骨付きの肉の塊(実は肉ではなくハム)のような形のものや、開発に3年の月日を費やした水を一切使わない牛乳のみで造られた『牛乳まんじゅう』、それ以上の年月を費やして商品化されたちょっと不思議な飲み物「J.ヨーグルトコーヒー」(商標登録済み)などがある。

ただ、こうしたさまざまな種類の商品に共通しているのは、「偽りの無い正直なものを提供したい」、「本当においしいものを食べさせたい」、「子供たちの健康を守りたい」、「地元の人に食べてほしい」といったメッセージのこもったものだということである。

(6) 商品製造

牛乳や加工品は、すべて牧場内ですべて製造されている。確かにISOやHACCPといったものは導入していないものの、自分のところで作った商品に対して“自分たちが責任を負う”との考えを常に持っている。

また、酪農を行っているという強みから栄養価が高く、しかもおいしいといった原料の品質・特徴などが十分に把握されたうえで商品開発が行われていることもあり、製造にもその強みが活かされているように感じられる。

(7) 販売

売上構成は、ミルクハウスでの店頭販売が約7割、県内スーパーなどでの小売とFAXなどで行われる通信販売で残りの3割となっている。

4月から10月頃にかけて牧場を訪れる観光客は約9万人にも上る。この数ヶ月間の間に年間のほとんどを売り上げるのである。多くの観光客を受け入れるための駐車場は広く取られており、バスで来る団体客にも対応している。

(8) 組織

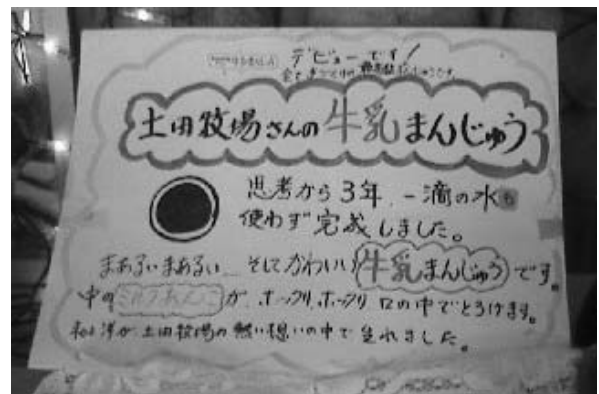
土田氏を含む従業員は全部で7名となっており、畜舎に従事しているのが5名、販売が1名、製造が1名となっている。夏場などの忙しい時期はアルバイトを雇って対応している。

常勤の7名は親戚などを含む家族である。しかし、ここにはひとつの厳しいルールがあり、たとえ親であっても役職(土田氏は場長、奥さんは店長など)で呼ぶこととなっている。そこには家族的なレベルの組織ではなく、会社としての組織の土壌が醸成されてきているのであろう。

(9) 広告

大掛かりな広告はあまり行っておらず、行う場合は主に新聞やラジオを活用しているとのことであった。そういった点と観光客数との関係を考えて、ここを訪れる観光客は新聞やラジオの広告だけでなく、雑誌などの特集記事、インターネット上でのブログといったものを見て訪れるものと考えられる(YAHOO!で“土田牧場”と検索すると2,750件HIT)。

土田氏の考えからすると、大々的な広告は費用も掛かり、効果を持続させるには高い費用の広告を出し続けなくてはいけないので、人と人の顔が見える“口コミ”による固定客、安定客の確保が理想であり、今後こういった広がりを進めていきたいとのことであった。



(10) 直販店「ミルクハウス」

商品の在庫管理、消費期限の管理などは原則店長(土田氏の奥様)が行っているが、POPについては土田氏が自ら作成している。容器のラベルの色、形、ロゴといったものからPOPにある商品の説明等も土田氏が手がけているそうである。たとえば、ヨーグルト類のパッケージの黄色は、当牧場の牛乳の色(カロテンが豊富なため黄みがかっている)から発想したもので、「J.ヨーグルトコーヒー」のパッケージの赤っぽい色は、「コーヒー」と聞いて茶色では目立たない、面白くないといった理由から決めたとのことであった。

(11) 農業体験

現在は、専門学校や大学などから研修にやってくる生徒に対して行われており、人数としては一度に1~2人がほとんどで、泊り込みで行われている。通常、体験期間は1ヶ月以上となっているが、生徒の都合によっては1週間といった場合もあり、費用負担はない。

以前は小学生等の社会科見学的なものも受け入れていたが、本当に酪農について教えたい、伝えたいとの考えから現在のような形となっている。

(12) ファームレストラン「ジャージーホール」&「ヨーデル」

新たな事業として、平成 19 年にオープンしたファームレストランは、休憩所となっている「ジャージーホール」と焼肉のできる「ヨーデル」からなっている。もともと畜舎であったものを改造したもので、「ヨーデル」の隣には土田牧場で育てられ、表彰を受けたときのトロフィーや賞状、エクセレント牛の写真などの展示室もある。



表彰カップとエクセレント牛の写真

「ジャージーホール」では薪ストーブと大きなテーブルが並べられており、休憩所となっていて、ちょっとしたライブなども行えるようであった。

「ヨーデル」ではジンギスカンが食べられ、壁には「スペシャル牛飯」の作り方などが掲示されている。少ない人数で経営していることもあり、注文は食券の形式で行われ、ご飯はパック物が提供されている。



ジャージーホール

ここで提供されているラムは他から仕入れて提供しているのだが、今後は本格的にジャージー牛を提供していきたいと考えているとのことであった。意外といっちは失礼だが、乳牛といったイメージのあるジャージー牛が一番おいしいというのがその理由であった。やはり、自然の中で育てられ、餌にも気を使われていることがおいしい肉を生むのであろう。いずれにせよ、土田氏はまだまだ満足しておらず、今後もさまざまな改良が加えられていくものと思われる。



ヨーデル

(13) 今後の展開

全体の構成を現在のものから大きく変えていくことは考えていないそうだ。ただ、県外からくる観光客の要望に「稲庭うどんが食べたい」というのがあり、それにも応えていきたいとのことである。顧客は常に新しいものを求めているということを土田氏は感じているらしく、同時に安心・安全に加えて、健康になれるものを提供していきたいと考えているようであった。

ぜひこれからも期待を裏切らないおいしくて、安心・安全でしかも私たちを楽しませてくれる食品を提供していただけることを期待したい。

(14) まとめ

今回ヒアリングをさせていただいた土田氏の話から感じた事業の成功要因をまとめると次の通りとなる。

- ① 消費者ニーズにあった商品の提供
- ② “安心・安全・おいしい” ものを生産していたこと
- ③ 商品の良さが“口コミ”で浸透したこと
- ④ 消費者の求めているものを提供することに柔軟であること
- ⑤ 何より代表者が強い意志・こだわりを持っていたこと

2. (有)東雲農園

(1) 企業概要

企業名 有限会社 東雲農園

所在地 〒016-0016 秋田県能代市竹生字笹の台 920 番地

電 話 0120(54)2989

H P <http://www.shirakami.or.jp/~sinonome/>

代表者 佐藤 浩

(2) 沿革

長年、家業であった農業を家族内で経営。平成8年、資金調達の多様化と信用力の向上を目的に有限会社に法人成り。平成19年8月より現代表者が代表取締役に就任。

(3) 事業概要

最近の米価の低下、競合他社の増加等、非常に厳しい環境が続いている。生き残りのためには他社にはない独自の戦略が必要であり、当社では次のような取り組みを行っている。

① 生産方法

当社は米本来の味を堪能してもらいたく、農薬を可能な限り使用しない方法で生産してる。特に『アイガモ』を使った害虫駆除に大きな成果が出ている。限りなく自然に近づいた生産方法であるからこそ、米本来の味に違いが生じてくる。



② 商品

主力は『あきたこまち』と『古代米』である。あきたこまちはご承知の通り知名度の高い商品である。古代米はいわゆる黒米であり、次のような特徴がある。

成分・特徴

タンパク質、脂肪、ビタミンB2、ビタミンB1などが多く含まれている。鉄、亜鉛、カルシウム、マグネシウムなどのミネラル成分や各種ビタミンなども含まれており、白米には含まれていないか、または少量しか含有しない成分が豊富である。

糯米（もちごめ）なので、炊いても蒸しても美味しく食べられる。また、滋養強壮の作用があり、虚弱体質に効果がある。特に慢性疾患やお年寄り、幼児や妊産婦、虚弱体質の人には、主要な『滋養食品』である。



【古代米(黒米)と白米の成分比較】								
	カルシウム (mg%)	マグネシウム (mg%)	カリウム (mg%)	リン (mg%)	マンガン (mg%)	鉄 (mg%)	亜鉛 (ug%)	銅 (ug%)
黒米	15	126	255	320	2.92	1.66	1705	507
白米	6	33	110	140	—	0.50	1500	220

③ ターゲット

生産方法・商品から分かるように、当社のターゲットにしているのは『個人客』である。競合他社にはない付加価値のある商品を、適正価格で販売する戦略を採択している。

一般卸売・メーカー・外食産業は販売数量が多いものの、販売単価が低い。このような大量販売の市場は、大規模農家やブローカーなどの競合が多い。また、収益性も低く、こういった競争環境での生き残りは難しい。したがって、当社は食料の本来の姿である『安全』と『味』という基本に立ち返り、個人客をターゲットとして営業を行っている。

④ 販売先の確保

当社のターゲットは前述の通り『個人客』である。その『個人客』を確保するために『物産展』を活用している。関東・関西方面の百貨店で開催される物産展には数多くの個人客が来店する。最近の健康ブームの影響もあり、当社の取り扱いしている商品の注目度は高い。当社はこの時の顧客とのコンタクトに注力している。店頭販売に力を入れるだけではなく、米本来の味を理解してもらい一人でも多くのリピーターの確保に力を入れたことが奏功している。



⑤ 顧客のフォロー

食に対する安全性や味についての要求は今後益々高くなっていくものである。当社は、個人客に対するフォローに力を入れており、米に関する情報を当社自らが積極的に開示している。その一環が下記の『東雲ライスニュース』である。今回で発刊第146号になり、このような長年の努力の積み重ねが70%という高いリピート率につながっている。

東雲ライスニュース

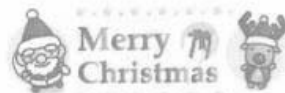
平成19年12月号
第146号

<http://www.shirakami.or.jp/~sinonome/>
e-mail sinonome@shirakami.or.jp

11月の突然の大雪に慌ててタイヤ交換をしました。
一気に冬模様となり、寒い毎日です。体調管理を
しっかりして冬を乗り切りましょう。
皆様いかがお過ごしでしょうか？



お知らせ



年末年始のお休みについて

12月30日(日)～^新1月4日(金)までお休みとなり
ますので、お米が足りないということのないよう、
ご注文下さいませ。

※ 日曜、祝日はお休みですのでご注文下さい。

☺ これからの季節、天候により発送が遅れる場合
がありますので、少し余裕をもってご注文下さい。

☺ 都合により、今年はいいかも冬たんぽの販売を
お休みします。申し訳ございません。
冬たんぽの単品販売もお休みとなりますので
ご注文下さいませ。

⑥ 所見

経営を行っていく上で、数々の競合他社との競争に遭遇する。売り上げを確保するために必要以上の値下げを行い、自らを窮地に追い込む企業は多い。依然として低迷を続ける業界の中で、当社は生き残りを図るべく他社にはない差別化を行った。まさにこの差別化こそが成功の要因である。自らが販売先のコアを『個人客』と設定し、顧客の視点に立った生産と販売を続けている。当社の経営理念である『安全でおいしいお米を提供する』がまさに実践されており、当社の経営方針が明確になっているからこそ安定した顧客の確保が行われている。食に対する安全性は今後もますます要求される。このハードルを越えていくのはもちろんこと、さらに『米本来の味』を追求していくことこそ顧客の満足度を高めるすべてである。当社の『顧客の立場に立った企業活動』を継続していくことこそが、さらなる飛躍につながっていくものである。

3. 農業経営から『百姓』をめざして/有限会社 せりた

(1) 企業概要

企 業 名 有限会社 せりた (農業生産法人)

所 在 地 〒010-0442 秋田県南秋田郡大潟村

字東2丁目4番地30

電 話 0185-45-2356

F A X 0185-45-2877

H P <http://www.17.ocn.ne.jp/~serita/>

創 業 平成8年4月

代 表 者 芹田省一

資 本 金 1千万円

事業内容 水稻、大豆、小麦、小豆等の生産。

切り餅、味噌、芽吹き玄米(うるち・もち)、納豆等の販売。



(2) 沿革

昭和47年 大潟村に三次入植(昭和44年入植)した父親の後継者として就農。

昭和60年 米の産直開始

平成06年 平成5年の大冷害をきっかけに加工食品に取り組む。

平成08年 15haから20haに規模拡大。4月に資本金3,000千円で法人化。

平成16年 大潟村6haを売却し、14.7haに規模縮小(水稻10ha)。

峰浜村(現八峰町)に11.5haの牧場を借りて畑作(計25.5ha)開始。

資本金10,000千円に増資。

平成17年 異業種のビル管理会社と地域連携。

平成18年 水質改善装置による全粒豆腐試作研究。

平成19年 水質改善装置の他用途利用検討研究中。

(3) 大潟村

かつて日本第二の湖だった八郎潟。昭和32年、世紀の大事業として干拓が始まり、昭和39年に大潟村が誕生してから40年余りの歳月が流れた。干拓により、山手線の内側がすっぽり入るほどの広大な土地を新しく作り出す理由は次の4つであった。

①新しく田んぼを広げて食糧を増産する。

②八郎潟の湖岸地域の水害を防止する。

③農家の次男・三男が農業を行う場所を提供する。

当時の想定によれば、将来は農家戸数 4,700 戸、農家ではない人も含めて 40,000 人以上の人が住むことになると考えられていた。平成 12 年農業センサスによれば農家戸数 537 戸、人口は平成 17 年で約 3,400 人となっている。夢と希望に満ち、将来の明るい展望に溢れて全国各地から入植してきた若い農業人たち、それからの 40 数年間はまさに我が国の農業政策変遷の荒波に翻弄されるような歴史を刻んできた。第三次入植者であった父の後を継いで農業の道を選んだ、有限会社せりたの代表芹田省一氏もそんな中のお一人である。

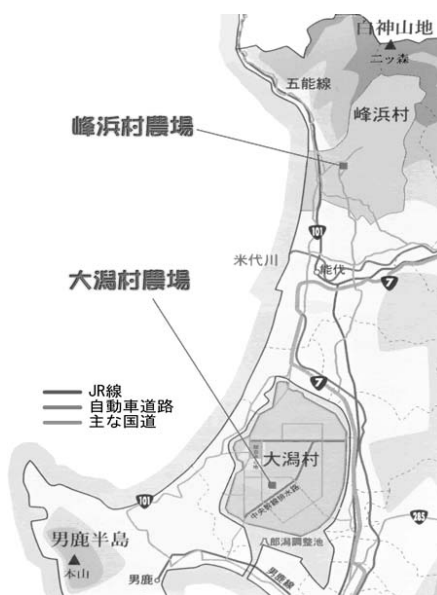
「タイ米はチャーハンにすれば結構美味しい…」という記憶をお持ちの方も多いと思う。平成5年（1993年）は梅雨前線が日本上空に長期間とどまり、日照不足と長雨の影響で米作は全国の作況指数は74、東北地方はそれを更に下回る未曾有の不作に見舞われた。当時の細川政権は秋口から米の緊急輸入を開始、主な輸入国はタイ、中国、アメリカである。この年は我が国の食料自給率が40%を下回ったこともあり、米不足という危機感をいっそう煽る結果となり、様々な事件も起きて「平成の米騒動」として社会現象化した。

(5) 轉換点

芹田氏はこの米騒動を教訓に、その翌年（平成 6 年）から加工食品の製造販売への取り組みを始めている。ほぼ同じ時期である平成 6 年 4 月に立ち上げられたのが「秋田県農業法人協会」である。

この協会は、「これからの農業は、加工と販売（直販）に力を入れ、かつ法人化することで企業経営の考え方を取り入れていかなければ生き残ることは難しい」と考えた人たちで組織された。初代会長は斎藤作圓氏（秋田ニューバイオフาร์ม）、二代目は藤岡茂憲氏（藤岡農産）、そして現在の三代目が芹田氏である。この協会の目的は

「会員の自主性・主体性を基本とした組織的活動により農業法人などの健全な経営発展と、トップマネージャーとしての経営管理能力の向上を図るとともに、農業の社会的ステイタスの確立と振興・発展に貢献すること。」と定められている。設立から 10 年以上を経過し、会員数も徐々に増やしながら様々な活動を展開している。



(6) 経営規模

現在有限会社せりたでは、水稻 10ha、小麦 3.5ha、豆類 11ha、加工用トマト 50a を栽培している。

米は 8 割が産直販売、小麦は自家製粉して全国のこだわりのパン屋へ、豆類は納豆・味噌・醤油・きな粉・豆菓子などに加工して米の産直ルートに乗せて顧客へ直接販売している。直販の顧客は約 1,000 名で、いずれも芹田氏の有機米や減農薬米に共感していただいた方ばかりである。以前テレビに出演したことがあり、それをきっかけに引き合いが急増したことがあったものの、そうした方々はすぐにいなくなったそうである。つまり現在の約 1,000 名という顧客は、芹田氏の農業に取り組む姿勢を理解し安全・安心な食材を求めて購買してくれる固定客となっている。

(7) こだわり

生産には強いこだわりを持っている。

水稻は種子消毒から収穫期までの使用農薬は除草剤だけの減農薬栽培、化学肥料はゼロで、牛糞堆肥と自家製堆肥、醗酵鶏糞だけ。小麦は化学肥料と醗酵鶏糞を使い、農薬については、平年であれば無農薬栽培。豆類については、除草剤と殺菌剤使用はゼロであるが、八峰町で栽培している大豆のみマメシンクイ虫防除にやむを得ず殺虫剤を 2 回だけ散布しているとのこと。有機栽培や無農薬・減農薬栽培を実践しながら、更によりよい方法はないかを常に追い求め、自身の理想とする農業に近づこうとしている。

(8) 農業経営から『百姓』をめざして

最後に、芹田氏の掲げる目標を氏の言葉を引用して紹介したいと思う。

『農業を営むには百の知識が必要であり、百の職業を生む、産業の基盤であり、国の礎です。

数年前までの農業は、良いものを作ってさえいれば良かったのですが、今日では生産から加工販売、直売所、農家レストラン、民泊などのいわゆるアグリビジネスとしての新たな取り組みや、さらに最近では食農教育へ活用されたり、農の持つ癒し効果が福祉行政に活用されるなど農業がもたらす社会効果は正に無限であり、「百姓」という言葉の証明だと思います。

またこれらのアグリ関連分野は女性の能力が最大限に発揮される分野です。百姓という字は「百の女が生む」と書きます。これからの農業経営、地域農業にとって女性の能力はかけがいのない存在であると信じています。

農業は大自然の環境の中で営まれる産業です。あらゆる産業も同じように自然の環境と共生しなければ人類の未来はないと思います。最近、地球規模で異常気象が起きています。日本でも多くなっており、私達は農業を通して、自然環境の大切さを伝えていく必要があると認識しています。』



4. 和豚もち豚/横手ファーム、雄勝牧場

(1) 企業概要

- | | |
|-------|------------------|
| A 企業名 | 有限会社 横手ファーム |
| 所在地 | 横手市睦成関根 1 4 |
| 電話 | 0182-33-2225 |
| 設立年月 | 昭和 52 年 5 月 |
| 代表者 | 佐 藤 吉 美 |
| 資本金 | 5000 万円 |
| 業務内容 | 和豚もち豚の飼育、母豚の生産 |
| B 企業名 | 有限会社 雄勝牧場 |
| 所在地 | 雄勝郡羽後町床舞後野 20-14 |
| 電話 | 0183-62-0331 |
| 設立年月 | 昭和 57 年 9 月 |
| 代表者 | 佐 藤 孝 一 |
| 資本金 | 3000 万円 |
| 業務内容 | 和豚もち豚の飼育 |

(2) 和豚もち豚

和豚もち豚をご存知だろうか。秋田県内では、横手・湯沢・西馬音内の 3 か店のスーパーでしか売られていない豚肉で、県内での知名度はそれほど高いわけではない。むしろ、首都圏での知名度のほうが圧倒的に高いブランド豚肉である。

雄勝牧場の佐藤社長を訪ねた帰り、この和豚もち豚を購入するため、西馬音内のスーパーに立ち寄った。診断士の習性でお目当ての商品の前で少し様子を見させてもらうことにした。豚肉のコーナーを見渡すと、3分の2ほどが和豚もち豚で占められている。残りがカナダ産の豚肉で、和豚もち豚の方が2倍以上も高い。価格の高い和豚もち豚の方が2倍ものスペースを占めていることに違和感を感じた。お客様が次々に豚肉コーナーを訪れると3人に2人は、和豚もち豚を買い物籠に入れていく。その動作に躊躇がないのである。少し大げさな表現だが「飛ぶように売れていく」のである。あとで聞いた話で確認は取っていないが、「和豚もち豚がある日とない日があって、店頭に並んだときに買わないと食べられない」と言う人がいたが、そのぐらいの人気商品であることは間違いないようである。家に帰って、この和豚もち豚を食べてみたが、これがサクッとした食感で実においしいのである。「豚肉ってこんなにおいしいんだ」と改めて思ってしまう味なのである。値段が高くても飛ぶように売れる訳である。

和豚もち豚は、グローバルピッグファーム株式会社(代表者 赤地勝美 氏 群馬県)が、日本人

向けに品種改良した豚肉である。秋田県内でも 13 農場がこの和豚もち豚のグループに参加しているが、あまり知られていないのが実態である。

今回の調査研究事業では、養豚業の観点から横手ファームの佐藤吉美社長と雄勝牧場の佐藤孝一社長からお話を伺った。両社ともにグローバルピッグファーム・グループ（GPF グループ）の一員であり、両社を語ることは、GPF グループの全容を語ることであり、まず、GPF グループについて解説したい。

(3) グローバルピッグファーム（GPF）グループ

GPF グループは、中核となっているグローバルピッグファームとグループの構成員である全国 87 の養豚農家からなるグループで、こうした展開を株式会社で行っている例は世界的に見ても珍しいという。これにグループが指定する屠畜場と和豚もち豚を専門に扱う数社の卸売業者を加えて、グループ全体として和豚もち豚の品質とブランドを維持している。

中核となっているグローバルピッグファーム株式会社は、代表者である赤地勝美氏が昭和 58 年に全国の養豚農家に呼びかけて設立した会社で、グループ全体の本部機能の役割を担っている。育種、飼料、生産、財務、出荷までの養豚産業構造の全過程にわたっての技術革新(垂直的技術革新)を進めている。

グループの構成員である全国 87 の養豚農場には、グループの一員であるための厳しい条件が科されている。

① 法人であること

グループに属するすべての養豚農場は法人化されている。法人化することで財務内容、営業成績、収益状況などを一定の共通した尺度で計れるようにするためであった。採算の取れる形態を目指していくためには、それまでの個人事業でのドンブリ勘定的な管理を排除して、より明確な形で管理していく必要があった。これにより、責任関係、他社との比較が明白となり、各養豚農家は、経営に対して安易な妥協ができなくなった。

② 財務生産データを提出すること

毎日の飼育データのほか、財務データの提出も行っている。決算期がグループ内で統一されているため、他の農場との比較は一目瞭然となる。GPF では、こうしたグループ構成企業のため、コンサル部門に財務分析担当を置いて、各農場を財務面からも指導しているという。

③ 同じ種豚を使うこと

GPF グループでは、各農場から詳細な育成データを集めているが、このことは、同じ種豚を使うことで、統計学的な品種改良や育成方法の開発を可能にした。当時、日本では初めてと言われた統計育種である。

④ 同じ飼料を使うこと

GPF グループでは、和豚もち豚を希少価値のおいしい豚肉としてのみ捉らえているわけではない。むしろ、和製のテーブル・ミートとして適正な価格を維持しながら、大量生産することを目指してきた。ブランドを維持するため種豚の保存はもちろんであるが、与える飼料によっても肉質や食感が大きく変わってくるため、各農場で与える飼料のレシピや与え方も一定にして管理していかなければならないからである。

飼料については、徹底した科学的な研究開発がなされている。トウモロコシを主体にしたものであるが、もち豚の肉質や増体率なども大きく改善されてきているという。豚に負担をかけないで自然に育った豚がもっとも健康的といい、そういう豚がもっともおいしいのだという。そんなところにも求めているもののレベルの高さを伺い知ることができる。

⑤ グローバルピッグファームから一括出荷すること

GPF として一括出荷することは、和豚もち豚としてのブランドを維持していく上で大きな意味を持っている。GPF には各農場の育成データが逐一報告されてくる。このデータをもとにして、全体の出荷計画が組まれるという。想像ではあるが、おそらく、需要予測に基づいて種付け段階からスケジュールが調整され、グループ全体の生育計画、出荷計画が練られているはずだ。

屠畜場も指定されている。神奈川食肉センターなど数箇所あるというが、品質に大きな影響を与える屠畜方法から屠畜後の処理方法まで、GPF グループの条件を満たしているところに限られているという。和豚もち豚としての特別の検査を行っており、実際に和豚もち豚として出荷が許されるのは、全体の 70%程度と言われ、残りは一般の豚肉としての流通となる。

こうして管理された和豚もち豚は、数社の専門業者によって納品される。もちろん、納品にいたる輸送時の温度管理等も徹底されている。

かつて、ある大手スーパーが、和豚もち豚としてではなく、産地直送の〇〇農場の豚肉と同様の扱いをして店頭に並べたことがあったそうである。これを知った GPF グループは、以後、この大手スーパーには一切卸さなくなったという。当時、この大手スーパーは、GPF グループの販売先としてそれなりのシェアを占めていた先というが、そうした大口の販売先を失ってまでも、ブランドを守ることを選択したということに驚嘆せざるを得ない。和豚もち豚のブランドに自信と誇りを持っているということであり、ブランドの維持に全力を注ぎ込んでいるということであり、それを消費者が支持しているということであろう。

(4) ニューファームサービス株式会社 (NFS)

ニューファームサービス株式会社は、GPF グループのうち秋田県内にある 13 の養豚農場で組織している株式会社である。横手ファームの佐藤社長が代表者となっており、傘下の養豚農場への自家配合飼料の供給や資材の共同仕入れなどを行っている。横手ファームや雄勝牧場は、NFS グループの主要メンバーでもあり、GPF グループへ参加した経緯についてうかがった。

GPF が設立される前から、県南の若手の養豚農家が集まって情報交換や勉強会を開いていたという。当時の養豚業といえば、多くの養豚農家が廃業していた時期であり、若手グループも養豚業の将来について真剣に悩んでいた時期だった。当時、養豚業界では、品評会がありこれが評価の基準となっていて、豚肉の肉質などではなく、骨格や肌合いなどの見た目の良さが優秀な豚の基準だったそう。こうした風潮に対して大きな疑問を持っていた時に、GPF の社長となる赤地氏から誘いがあり、その考え方に共感して、勉強会を開いていた県南の若手養豚農家のグループがこぞって参加することにしたという。

そのときに、秋田県内の GPF グループ参加農場で組織するニューファームサービス(NFS)を設立して、現在は、指定された飼料の自家配合や資材の共同仕入れをおこなっているという。GPF でも飼料の配合は行っているが、輸送料など関係から自家配合するケースも多いようだ。

毎月、GPF から送られてくるデータはそれぞれの農場の成績表である。それを見ると、自分の農場での子豚の出生率、死亡率、増体率、出荷状況などのデータや経営状態などが判るという。GPF では、コンサル部門に専属の獣医がおり、定期的に各農場を巡回しているほか、育成データに問題があったり、病気が発生すればすぐに対策を講じる体制が組まれているという。こうしたデータは、各農場の意欲付けになるとともに、改善の方向性を示すうえでも非常に貴重な資料となっているようだ。GPF グループでは、それぞれの農場が、同じ和豚もち豚のグループとして協力しあうとともに、グループ内のライバルとしても切磋琢磨している姿をうかがい知ることができる。

社会保険に加入しているため、従業員の定着率も高いという。横手ファームも雄勝牧場も息子さんたちがそれぞれの会社に入っており、後継者の問題もないようである。企業としては、順風満帆で問題はないように見受けられたが、横手ファームの社長で NFS グループのリーダーでもある佐藤吉美社長は慎重だった。「消費者の求める味覚や食感はずっと変化していく。これで良いということではなくて常に進化していくことが求められている。だから、課題には真剣に取り組んでいかなければならない」という。

(5) 強さの秘密

GPF グループの強さは、「ポーク・チェーン」という考え方にたってグループ全体の事業展開をしてきたことであろう。「ポーク・チェーン」とは、グループの代表である赤地社長が示した考え方で、生産だけでなく、流通から販売にいたるまで品質に対して責任を負うというものである。20 数年前に GPF を設立したとき、すでにこの「ポーク・チェーン」をグループ全体の目標として掲げて、組織体制を整備するとともに、垂直的技術革新を進めてきた。テーブル・ミートとしてできるだけ妥当な価格を目指しながら、おいしい豚肉であることを追及してきた和豚もち豚は、大量生産型の低価格で圧倒してくる海外の豚肉の攻勢に対しても十分対抗しうるものであることを証明して見せてくれている。

GPF グループについては、組織を構成する各農場に活力があり、これを統率する GPF は本部機能の研究開発に専念している。各農場が GPF グループの構成員であると同時に株主であることも影響していると思われる。互いが互いのできないことを補完し合う形で運用されている。そして、ポーク・チェーンの考え方は、グループとして垂直的統合を推し進め、品質の維持を通して、価格競争に対抗しうる強固なブランドイメージを確立した。

構成員である各農場は、技術レベルだけではなく、知識レベルや経営感覚のレベルも非常に高いものがある。毎月、傘下の各農場に対して研修会が開かれているそうだが、こうしたこともグループ全体のレベルアップには貢献しているようだ。何よりも、各農場に活力がある。こうした組織体は強い。個人的な見解だが、組織論的に見てもグループ組織体として最も進化したタイプのひとつではないかと思う。

※参考文献

- ・「豚肉を極める」 石川楨三 著 グラフ社

5. ゆう菜家

(1)企業概要

企 業 名	農家レストランゆう菜家
所 在 地	秋田市雄和向野前開 45
電 話	018-887-2866
創 業	平成 12 年 10 月
代表者名	浅野 育子
事業内容	モロヘイヤめん加工・販売・レストラン
従業員数	4 名（うちパートタイマー2 名）

(2)立地

農家レストラン「ゆう菜家」は雄物川に沿ったのどかな田園地帯にある。そばに真っ赤な橋があり、目印となっている。秋田、大仙、由利本荘の中心部から車でそれぞれ約 40 分かかるため、レストランの立地条件としては必ずしも良好ではないが、土日はもちろん、平日でも主婦グループで賑わい、最も忙しい 8 月頃には店の外まで並ばないと入れないほどの人気ぶりである。筆者が取材にお伺いした 11 月でも開店直後にもかかわらず、4 組ほどのお客さんが続々と席を埋めていった。



(3)取扱商品

当店の看板メニューは開店当初から「モロヘイヤめん」である。自家栽培のモロヘイヤを練り込んだ綺麗な緑色をしためんで、つるつるとした食感と喉越しが抜群な人気商品である。そのほか「シイタケめん」や「古代紫米めん」に加え、今年は「ヤーコンめん」を開発。メニューを選ぶ楽しさが増えた。また、手作りのギョウザも人気で、サイドメニューとしてめんと同時に注文する人も少なくない。



(4)モロヘイヤめん誕生までの経緯

代表者は葉タバコ・米を栽培する農家に嫁いできたいいわゆる普通の「農家の嫁」だったが、従来の JA などを経由した消費者の顔が見えない販売方法に疑問を感じていた。また、農産物は天候はもちろん政策などによっても価格が左右され、安定感を欠くため、自分で何かを作り出し、安定的に売っていきたいという思い、自分の作ったものを口に入れる消費者の顔が見たい、声が聞きたいという思いを持ち続けていた。

そうした思いを持ちつつも農業に従事し、時には近くの工場でパート勤めなどもしていたが、10年ほど前に地元 JA の主催するソバ打ち体験ではじめて、つなぎに粘り気のあるものがあればめんはうまくできるという事業のきっかけとなるヒントを得た。そこで閃いたのがモロヘイヤである。モロヘイヤは米・葉タバコに代わる野菜として栽培されていたが、当時モロヘイヤ加工商品は全くといっていいほどなかった。代表者本人はソバの食感が苦手だそうであり、つつつとしたうどんに目を付けた。そのアイデアを早速地元の第三セクターの温泉施設やサイクリングターミナルに持ち込み、おもしろそうだという反応を得たうえで、2年間の時間をかけて商品化に成功した。

(5)販売方法

多くの生産者・加工業者が同じ悩みを抱えているのが、販売先の確保であろう。当店は秋田県物産館や秋田市内ホテル、ゴルフ場など多くの販売先を確保している。その点では製品の魅力度のみならず、代表者の性格・行動が大きく貢献したと言えるだろう。代表者は非常にバイタリティ・行動力があり、まず、サンプルをもって飛び込みでお願いする。製品が気に入らなければ使わなくて結構というスタンス。売り込み方法はごくごくシンプルなのであるが、いわゆる「農家の嫁」が簡単にできることではなく、その行動力には脱帽せざるを得ない。現在の購入者の目的は贈答品が多く、リピーターも多いという。

(6)レストラン開業までの経緯

自分で思い通りの製品を作り出し、「おいしい」という声を聞くことに成功した代表者であったが、依然として消費者の顔は見えてこない。どうすればより多くの消費者の顔が見えるのか思案していたところ、思わぬところから声をかけられた。旧雄和町の職員である。当時はグリーン・ツーリズムという言葉がにわかに注目されはじめた頃で、モロヘイヤめんという目玉商品とグリーン・ツーリズムと結び付けられないかという発想から声をかけたそうである。それより前に代表者はヨーロッパ研修により農家民宿を体験していた。雄和は視察したヨーロッパに比べて自然環境がグリーン・ツーリズムに適した環境ではないと考え、民宿は断念した。それでも山形のソバ屋が普通の民家で普通のソバを千円で提供していることを目にし、レストランであれば気負わずに気軽にできるかもしれないと思ったという。1日10人でもいいからお客さんがくればという気持ちを持って、旧

雄和町職員の強力なバックアップ（皿洗いなども手伝ったという）もあり平成12年開業となった。

レストランはあくまで実際に食べてもらう場所を提供し、おいしさを記憶してもらったうえで、次の販売につなげるという戦略である。首都圏の物産展などにも積極的に参加し、実際に食べてもらうことが大切と考えている。

(7)製品・店舗へのこだわり

とにかく食べておいしいことが一番とのこと。体によいかというのは2次的なものと考えている。当然ながら自分が納得したものしか製品として認めず、当初は思い通りの味にならずに捨ててしまうことも多々あったという。製品に関しては相当のこだわりを持っているため、食品偽装や賞味期限の不当表示などのニュースを見ても、正直に生産している人にとっては逆にチャンスではないかとの捉え方をしている。

実家ではシイタケを栽培しており、賞をとったこともあるなど製品には自信を持っていた。生産者としてのプライドもあったためか、同じ原木でもサイズが小さいものや、多少見た目が悪いものは全て捨てていた。それを利用できないかという考えからシイタケめんのアイデアが生まれた。古代米についても地元の古代米農家からヒントを得たものである。今年は実家で栽培しているヤーコンに注目した。独特の歯ざわりからギョウザの具・皮に練りこんで、ここにしかない製品として人気を集めている。製品づくりのアイデアのためには何でもチャレンジしてみるという姿勢が大切であるという。また、自分の気持ちに余裕がなければいいものはできないという。

店舗は以前、葉タバコの乾燥室としていた農作業小屋を改装したもので、看板がなければレストランとわからないほどである。内装は秋田スギを利用して明るく暖かい雰囲気を作り出した。ところ狭しと並んでいる小物・食器などにもこだわりが感じられる。

(8)現在の農業に関して思うこと

代表者は当初から消費者の顔を思い浮かべて生産・加工を行っている。現在の農家・農業従事者に対しては以下のような感想を持っている。

- ①ただ漫然と作っているだけでは成功しないと思う。
- ②農業は他の商売に比べて補助が手厚いので、自分で努力することをどこかで怠っているのではない。行政やJAに甘えすぎてはいけない。
- ③農家は国の政策が悪いとか天候が悪いとか人のせいにしたがる傾向にある。考え方・体質を抜本的に変えるべきであろう。

(9)今後の展開

息子さんがインターネットなどによる販路拡大に取り組んでいるが、やはり実際に味わってもら

うのが一番よいということは変わらない。将来的に第2店舗開設・生産規模拡大（現状生産量に限界あり）や販路拡大に取り組んでいくか、現状維持のままでいるかは息子さんといつも話しをしているそうだが、結論には至っていない。ただ、めんの原料である小麦粉については価格の高騰などもあり自家栽培も密かに計画しているところを教えてくれた。今のところ法人化は考えていないそうだが、事業拡大の際には選択肢の一つとなるであろう。また、グリーン・ツーリズムの会合には現在も参加していて横のつながり、情報収集は怠らないようにしているという。

(10)まとめ

レストランを開業してはじめに驚いたのはお客さんの反応だった。お客さんがおいしいといって食べてくれるのである。当然モロヘイヤめんは自信作であるが、セットの天ぷらや一品料理までもすごくおいしいといってくれるのである。料理も味付けも本格的に習ったことはなく、いつもどおりのものを出しているだけなのだが、自分たちは当たり前のように今朝採った野菜を食べているが、お客さんたちは採ってから2、3日後にスーパーで並んでいる野菜を高い金を出して食べているのである。消費者の気持ちやニーズが少し理解できたような気がしたという。

「自分の手で作ったものを自分のできる範囲で提供することで、いろんな人と触れ合いたい」

（秋田花まるっグリーン・ツーリズム推進協議会 HP 当店紹介ページより

<http://www.akita-gt.org/jissen/yuunaya>）

代表者の想いは上記に集約するものと思われる。インタビューを通じてもそう感じた。

「商売が好きなんです」といいながら笑う代表者の笑顔がとても印象に残った取材であった。

今回の取材を通じて感じた事業成功要因をいくつか列挙すると次のとおりとなろう。

- ①地元にある食材（モロヘイヤ、シイタケなど）を従来から製品（小麦粉めん）を有機的に結び付けた製品作りを時間をかけて行ったこと（製品開発力）。
- ②製品開発の段階である程度販路を確保していたこと（販路確保＞製品生産、販路の先行取得）。
- ③当初より消費者（＝購入者）のことを念頭に置いていたこと（顧客第一主義）。
- ④外部の協力者をうまく活用できたこと（ヒトの活用）。
- ⑤代表者をはじめ女性の力を活用していること（女性ならではの発想）。
- ⑥既存の資産（周辺環境、小屋など）を活用したこと（モノの活用）。
- ⑦何より代表者の商売・製品作りに関する情熱があること（確固たる事業理念）。

6. 大豆農家の豆腐屋「ふわっ豆」/ ㈱エスエスフーズ

(1) 企業概要

企 業 名	有限会社 エスエスフーズ
所 在 地	大仙市豊川字喜内野 527
電 話	0187-57-2400
設 立	平成 15 年 1 月 20 日
代 表 者	佐藤 啓
資 本 金	800 万円
事業内容	大豆、枝豆、米、妻物の栽培、豆腐の加工販売、納豆販売

(2) 大豆農家を作る豆腐屋「ふわっ豆」

大豆農家を作っているおいしいお豆腐があると聞いて県南に車を走らせた。大曲から角館方面に向かって 10 分ほど走り、斉内川を渡ると「ふわっ豆」の看板が見えてくる。これを右に折れて、斉内川沿いに奥羽山脈に向かって登っていくと、6~7 分で角館と六郷を結ぶ角六線にぶつかる。ここを横切ると、喜内野の地名が示すとおり奥羽山脈の扇状地群特有の風景が見えてくる。かつては灌木の生い茂る原野だったが、今では美しい水田群に生まれ変わっている。案内に従って少し行くと 40a 程もあるだろうか、かつての風景を思わせるような雰囲気のある雑木林が見えてきた。ちょうど雑木林の端に目的の有限会社エスエスフーズの社屋があった。

(3) 経緯

大豆農家を作るお豆腐というコンセプトに興味を持ち、その経緯について訊ねてみた。

もともと農家で、地域の転作大豆の栽培を請け負っていたという。同じように転作大豆の請負をしていた専務の坂本公紀氏と、ともに大豆栽培を請負しているのだから共同で経営をやろうとしてはじめたのが有限会社エスエスフーズだったという。

会社を作ろうと相談していた平成 14 年秋は、長雨と早まった初雪にたたられて、収穫前的大豆の多くが雪の被害に会い、ひび割れたり、しわの入った大豆が大量に発生してしまった。こうした大豆は規格外の大豆として扱われるため、くず大豆同然の一袋数百円にしかないという。途方にくれた二人は、外見は規格外でも甘みには自信のある大豆だったことから、何とかお金にする方法はないものかとあちこち探し回ったそうである。そこで知り合ったのが、山形市の豆腐屋さんで「豆腐—おいしい作り方と売り方の極意」という著書のある二藤斎（ひとし）さんだったという。二藤さんの大豆と豆腐に対する思い入れを聞くうちに、大豆を作っている自分たちと同じの思いであることに気づいて、それまではどうやって大豆を売ってお金に換えようかと考えていたものが、どうやったら活かすことができるだろうかと考えるようになったという。

たどり着いた結論が、豆腐を作るというものであったが、何せ豆腐作りはズブの素人である。山形の二藤さんに短期間の弟子入りをさせてもらって腕を磨いたという。

(4) 低農薬・無化学肥料栽培

おいしい大豆作りの秘密は、なんといっても米ぬか醗酵肥料を使っていることであろう。エスエスフーズの大豆の施肥は、牛糞堆肥に米ぬか醗酵肥料と貝殻を粉砕した有機石灰を使っているという。もともと転作作物として枝豆を作っていたときから、米ぬか醗酵肥料が豆の甘みを増すことは良くわかっていたという。二人が共同で会社を興そうとしたのも、じつは、二人とも米ぬか醗酵肥料の信奉者だったことが背景にあるようだ。

さて、この米ぬか醗酵肥料であるが、こちらも実に興味深いものがある。開発者は大潟村の須田雄悦氏（先端技術産業コンサルタント）で、「株式会社ゆうき」が製造・販売している肥料である。あきたこまち生産者組合、大潟村同友会、農友の三社は、消費者に直接お米を販売する宅配も行っているが、この宅配米の精米の際に発生する米ぬかの処理が課題となっていた。従来は、搾油原料として販売していたが、含まれる成分は他の有機肥料に見られないほどバランスの良いもので、肥料成分としては抜群のものであったが、そのまま堆肥として使うと分解が遅く、作物の発芽障害を起こすなどの理由から敬遠されてきた経緯にある。これを特殊な処理を施して醗酵させることで、この難点を解決したのが米ぬか醗酵肥料である。これにより、自然循環型リサイクル農業が可能となったという。

農薬についても、必要最低限のものに抑えているという。消費者へのインパクトだけを考えれば無農薬栽培は聞こえは良いが、それでは収穫効率が悪すぎて、趣味でやるならともかくも、事業ベースには乗りにくいとのことであった。

印象的だったことは、「秋田は寒暖の差が激しい土地柄だから、おいしいものができるんですよ」と言われたことであった。秋田に住んでいると、寒い、雪が多い、交通の便が悪いなどマイナスとなるハンディばかり気にしてしまうが、見方を変えるとプラスの面も十分にあるということに気づかされる。

(5) 販売力

アグリビジネスを見ていく場合、生産物とその過程となるプロダクトの部分も重要であるが、同時に販売力も重要な要件となる。

エスエスフーズの場合は、昭和 52 年につくられた秋田山菜生産組合の設立メンバーで、この時から全国各地の市場向けに秋田の山菜や妻物の販売を手がけてきた実績があり、このネットワークを大豆の販売でも大いに活かしているという。大豆については、加工した豆腐を持参して実際に食べてもらうことで、販売先を紹介してもらった例もあるようだ。実際に味も良いし、豆腐にしたとき

の歩留まり率も高いとの評価を得ており、加工用に自家栽培している大豆を除くと、他はすべて契約栽培となっている。収穫する前から販売先はすでに決まっているわけである。

一方、加工製品である豆腐については、おいしいものをというこだわりから、大豆をふんだんに使い、これに水とにがりを加えて作るという。水はもちろん扇状地に広がる湧水群の水である。このため、値段も高く、通常のお豆腐の2倍から3倍といったところであるが、その値段の違いに納得してしまうほど味が違うのである。実際に食べてみると、大豆本来の風味と旨味が口の中に広がり、実においしい。これまで食べてきたお豆腐はなんだったのかと思ってしまう。値段が値段だけにスーパーには卸しにくいようだ。だから、最初は、「豆腐売りのおじさん」として知り合いの知人や事業所を一軒一軒まわって売り歩いたという。今でも、売上の半分以上は配達が占めているそうだが、おいしいという噂は、口コミで確実に広まっているようだ。

(6) リスク管理能力

アグリビジネスの場合、農産物や家畜を扱うことから、多くのリスクにさらされているのが実態である。その観点からエスエスフーズを見ていくと、良くバランスの取れた内容となっていることに気づく。

エスエスフーズの売上の構成は、総収入の50%強が枝豆、大豆によるもので、30%弱が豆腐などの加工品の売上によるものである。残りが米・野菜・妻物といった作物による収入となっているようだ。作付けは、大豆の方が広いというが、売上から見ると枝豆の方が分が良いという。高値がつく枝豆は、鮮度が命で、収穫・選別に手間隙がかかるため、作付け面積を増やしていくには限界があるようだ。大豆・枝豆を補完しているのが、米や妻物などの作付けで、構成としては、特定のものに偏ることなく、バランスが良いといえる。

同時に、枝豆や大豆が不作であっても、豆腐や納豆といった加工品である程度カバーする体制が整えられている。通常、リスク管理といえば、リスクを回避するため反対取引をおこなって、コストをいくらかけるかが議論になるものであるが、リスク回避策が同時に売上高向上策に直結しているのである。

豆腐などの加工品については、生産余力はかなりあり、販売についてもかなり大きな潜在的マーケットを保有していると考えられる。

(7) 潮流

全国的に見ても、エスエスフーズのように大豆や納豆の加工・販売の分野に進出するケースは多いようで、一つの傾向といえる。これには、転作作物として大豆が選ばれることが多く、かなりの作付けがなされていることも背景にある。転作大豆は、海外の大規模農家が大量生産する輸入物的大豆には価格面で太刀打ちができないことから、助成金などの手厚い保護を受けている。意欲的な

転作農家ほど、将来、こうした助成金が減らされた時の状況を考えると、加工・販売にも眼を向けて収益力を高めておきたいと考える。この結果、地域の特性を活かして、おいしい地域ブランドの大豆が作られ始めているのである。

小規模農家が、大規模農家によって大量生産された農産物に価格面で対抗していくことは非常に難しいことで、競争原理上は非価格競争に持ち込む以外に対抗するすべはない。ここでいう非価格競争とは、味であり、成分であり、歩留まり率の高さなどの特性を前面に出していくことである。こうして、地域の特性を活かした地域ブランドのおいしい豆腐が生まれ始めているが、競争環境を考えると必然的な流れだったということができる。多少高くとも、まず、食べて見て欲しい。「お豆腐ってこんなにおいしかったんだ」と思うから。

7. 農家民宿 / 「泰山堂」

(1) 企業概要

企 業 名	泰山堂
所 在 地	秋田県仙北市西木町小湊野字落合56
電 話	0187-47-3103
代 表 者	藤井 けい子
料 金	全予約制 1泊2食付 大人6,000円（飲み物は持ち込むこと） 1泊素泊まり 3,000円 冬季間は暖房代として1人あたり300円追加
アクセス	JR 秋田新幹線角館駅から車で約15分 大曲インターから車で約40分

(2) 農家民宿県内第一号

「農家民宿県内第一号」として平成8年7月にオープンした泰山堂というのは、どういう所なのだろうと、訪問したのは11月下旬。国道から農道に入ると、何も目印らしきものはなく、たくさんの田んぼとわずかな民家があるばかり。あちこち車を走らせたが、なかなか目指す泰山堂は現れない。それどころか、人が歩いていない。困っていると、幸いにも家からひとりのおばさんが出てきた。ここぞとばかり車を降りて泰山堂の場所を聞くと、すぐそばであった。

泰山堂の前の道路の向こう側には小さな川が流れており、まわりは畑がたくさんあった。木でできた立派な看板がなければ、気づかずに通り過ぎてしまうようなところである。母屋に入ると藤井けい子さんが出てきた。離れになっている泰山堂に入って待っていてほしいという。同じ敷地の離れの前は、白くてきれいな小石が敷き詰められて降り、建物の後ろにはバーベキューができる屋根つきの建物も見えた。後ろは畑である。泰山堂は二階建てで、建築後10年も経過しているとは思えない、きれいな建物であった。

「どうぞ」と中に案内されると、そこには囲炉裏が目を引いた。囲炉裏というのは不思議な魅力がある。まわりに座って囲炉裏の灰や火や炭などを見ているだけで、気持ちが落ち着いてくる。「いいな・・・」とつぶやくと、「囲炉裏なんて知らない若い人たちも、いいって言うんですよ。」とけい子さんは話してくれた。宿泊客は、泰山堂のまわりの畑などを散歩したりするが、この囲炉裏のまわりでごろ寝する人が多いようだ。また、部屋には古い素朴な戸棚があったが、亡くなったおじいちゃんが生前に作ったものだという。泰山堂にぴったりの戸棚という感じがした。

そこにご主人の藤井直市さんも入って来たので、挨拶を済ませた後、さっそくお話をうかがった。



(3) 農家民宿を始めたきっかけ

最初は、近くにある田沢湖の「わらび座」に来る東京からのお客さんを農家で手分けして何軒かで宿泊させていた。宿泊させること自体は、いろんな人の話を聞いて楽しいことであったが、祖父母にとっては来客に対する気遣いが負担であった。経費も結構かかることから、何か良い方法をと模索したという。そのような時に、イギリスでは自宅の小屋を改築して民宿にさせていることを直市さんが知り、これでないかと自宅の敷地内に離れを建てることを考える。直市さんは、農業が仕事であるが、実は大工さんでもある。家族全員で離れを建てることを決めると、今度は建設資金の調達で、けい子さんの出番となった。

(4) 農家民宿に適用させた近代化資金

建設資金は自己資金のほかに借入金も必要だったため、近代化資金を使ったのだが、なにしろ県内初の農家民宿である。しかも宿泊客は4～5人と規模が小さい。お役人との交渉は想像に難くない。何度も秋田市へ足を運び、粘り強い交渉を続けたという。食事を出すとなれば保健所の許可も必要で、これまた大変な苦労があったようだ。

「よくあきらめないで、頑張りましたね」と言うと、けい子さんは「人に恵まれた」の返事。そういう気持ちと熱意が役所を動かしたのではないかと納得。今では、県内でも農家民宿は10軒近くあるそうだが、ほとんどが、泰山堂をお手本にしているようだ。

(5) 農業が主で農家民宿は無理せずに楽しんで

お二人は、あくまでも農業が主と考えている。それに加えて、直市さんは大工仕事、けい子さんは無理しない程度で農家民宿をやって副収入を得る。「宿泊客が話してくれる都会の情報はとてもおもしろい」のだそうだ。つまり、あくまでも農業で生計を立てることとし、農家民宿を「お金を稼ぐため」と位置づけないようにしている。だから、お客は一日一組だけ。無理はしない。無理をしていないから楽しんで続けられる。

宣伝などはしておらず、もっぱら口コミでお客さんはやってくるのだそうだ。

(6) ムダの少ない経営

泰山堂は、宿泊客が4～5人程度なので畑からの野菜・果物などで食事を準備できる。また、家族で経営していることから、ムダはきわめて少ない。ホームページもあるが、黙っていても利用したお客様が自分のホームページで宣伝してくれる。実に効率の良い経営である。

(7) 先見の明

これから冬に入り、忙しさもひと段落かと思いきや、そうでもないのだそうだ。12月は申告の準備がある。年明けは、またお客が来る。2月は申告が始まる。税理士を頼んだりしないのかと聞くと、全部けい子さんが一人で申告するのだそうだ。泰山堂を始める前に、たまたま役場で複式簿記の講習会があつて参加。それが随分役に立っているという。

泰山堂を始めて10年になるが、やってみてどうだったか聞くと、直市さんが、「何か新しいことを始めるのであれば、40代のように体が動くうちがいい。10年前は45歳だったが、あの時に決断して良かったと思っている。」と話してくれた。

また、けい子さんが最後に「どんなことでも倒れることは必ずある。小さくやっていたら倒れたってたいしたことはない。自分一代で終わるだけのことだ。大きくやっちゃえば従業員も必要になる。そうすると、倒れたときに、ほかの人にまでたくさん迷惑をかけてしまう。」と言った。けい子さんの哲学のようなものであり、この事業がうまくいっている要因だろう。

8. 新鮮、安心、おいしい卵の直営店～(有)瀧田養鶏場

(1) 企業概要

企業名 有限会社 瀧田養鶏場

所在地 秋田県秋田市河辺大張野道ノ下72

電話 018-882-3113

創業 昭和42年6月

代表者 瀧田 稔

資本金 800万円

従業員数 18名

事業内容 養鶏業、卵・卵製品小売

組織の概要 養鶏場、直販部門

企業の沿革 昭和42年 6月 現代取の父が河辺町内で養鶏業を開始

昭和45年 4月 現代取も養鶏業に従事

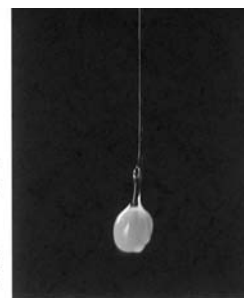
昭和63年 6月 秋田市から旧河辺町へ移転

平成 9年12月 有限会社に法人成り

平成15年11月 卵と卵菓子類の直営店「たまごの樹」をオープン

朝のごちそう
たまごかけごはん

たまごの美味しさがいちばん分かるのが
生です。「たまごの樹」のたまごは産み立て
24時間以内という新鮮度でお届けしてい
ます。黄身の色は濃く弾力に富み、白身
はぷしぷし。そのコクと甘みは、あつたがい
ごはんにかけて食べることで、最高
に引き出されるのであ。



(2) 企業理念

「付加価値の高い安全安心で新鮮な卵を地元消費者に提供する」

(3) 企業戦略

① 養鶏業の現状

1) 秋田県の養鶏業の現状

秋田県の飼養動向としては、戸数、羽数ともに、減少傾向にあり、平成13年度以降、特に減少傾向が大きくなっている。戸数の減少により、一戸あたりの羽数は増加・横ばいの流れにあり、生産者の減少により、規模の大型化傾向が顕著となっている。

平成16年度の統計による秋田県の位置づけは、飼養戸数は全国38位、飼養羽数は全国28位、一戸あたり羽数では全国11位となっている。

2) 秋田県の採卵鶏情勢

飼養戸数は、平成13年は80戸、平成18年には28戸と65%減少しており、飼養羽数も250万羽から170万羽へと減少している。

県内生産者の減少により、一戸あたりの飼養羽数は増加しているが、飼養羽数の生産規模は、総じて減少基調にあり、採卵鶏の生産市場縮小は否定できない状況にある。

※畜産統計は、平成3年度以降、調査対象を飼養羽数300羽以上の経営に限定しており、小規模生産者、あるいは兼業農家での飼養羽数は不明

※ 秋田県の採鶏卵状況

年次	飼養戸数 (戸)	飼養頭数 (千羽)	1戸あたり 飼養頭数
平成3年	80	2,499	31,238
4年	70	2,563	36,614
5年	70	2,740	39,143
6年	70	2,612	37,314
7年	60	2,774	46,233
8年	60	2,661	44,350
9年	60	2,662	44,367
10年	50	2,674	53,480
11年	40	2,457	61,425
12年	50	2,293	45,860
13年	40	2,654	66,350
14年	40	2,294	57,350
15年	40	2,074	51,850
16年	38	1,888	53,943
17年	35	1,567	44,771
18年	28	1,718	61,357

飼養戸数上位

①愛知②鹿児島③千葉④茨城⑤埼玉

飼養羽数上位

①茨城②鹿児島③千葉④愛知⑤広島

一戸あたり羽数

①青森②岩手③広島④茨城⑤新潟

出所：農林水産省 畜産統計

② 直販部門を検討した経緯

1) 養鶏業の生産者が年々減少しているなか、平成10年頃、当社代表は、今後も大手の飼育羽数は進展し、中小零細業者は淘汰されていく流れは変わっていくことはない確信していた。それは、資本主義の原則でもあり、時代の変化を事実として認識しなければならないと感じていたことで、今後の当社のあり方を真剣に検討した時期であった。

2) 当時の飼養規模も、ほぼ現在と同じ3万羽程度であったが、県内同業者では40万羽を飼養する業者もあり、生産農家の減少と大型化の波は顕著となっていた。

当時は、廃業することも可能であり、事実、検討したこともあった。大手同様、拡大戦略も選択肢の一つではあったが、資金力も必要であるし、市場価格、コストを考慮しても、競争した場合、上位数社に勝つ可能性はきわめて低いと言わざるを得なかった。

3) 当社代表は、大型化しても勝ち目がない選択よりも、養鶏業を継続する方策として、①大手との差別化ができること、②借金をあまり増やさずにできること、この2点に絞り、全国に事例がないか、インターネット、本等を含め、実際に現地に訪問するなど、自分なりに情報収集を一定期間行ったのである。

4) そのなかで、北関東にあるM社は、昭和59年頃から販売チャネルを直販に切り替え、そのこだわりある高品質の卵を商標登録するなど先進的な対応を取っている。当社代表が驚いたのは、インターネット販売も注力しており、その予約状況は時期によって満杯となり、購入したくても購入できない時期がでるなど、当時の卵販売からすると考えられない状況であった。このM社では、約2万5千

羽の鶏を飼育しており、そのほぼ全量を直販店および宅急便による通信販売で直売している。

5) M社卵の特徴の一つは、その飼料にあり、残留農薬の危険性のないポストハーベストフリー（収穫後無農薬）のトウモロコシを主原料に、新鮮な魚粉や海草、牧草、300万年も昔のカキ貝や藻類の化石、きな粉、胡麻やガーリック、パプリカ、有機酸などさまざまな有効成分をブレンドしている。抗生物質やサルファ剤などの農薬や遺伝子組み換えの飼料は一切使用しないで、安全・安心を第一に考え生産を行っている。

6) 当社は、このM社の直販システムに驚くとともに、その経営手法を参考にしながら、秋田の地でも直販をメインとした養鶏業を継続できないかと考えた。大型化、大量生産では、業界上位もしくは、ナンバーワンの業者しか残らない可能性が高い。しかし、M社のように、少量生産の高付加価値化ができれば、オンリーワンとして全ての業者が存続できるのではないかと感じたのである。ブランドイメージを創造することで、価格設定も収益を考慮した対応が可能であり、すなわち神話価値を消費者にアピールすることができると判断したのである。

③ 直販部門の開始

1) 直販店の検討

当社では、直販を検討するも、平成10年前後は、当面の事業継続に向け、鶏舎のメンテナンス投資を行ったこともあり、続けざまに新たな投資を行うことは抵抗があった。先のM社の事例や、他の全国の事例を情報収集するとともに、関連書籍や、大手コンサルタントの主催するセミナーに参加するなど、直販進出に向けた準備期間を設けるとともに、家族の間でも、直販や関連の菓子作りの成功可能性について十分協議しながらすすめてきたのである。

最終的に、養鶏場⇒卸業者⇒小売（スーパー等）の流通経路を、養鶏場⇒直販・菓子づくりとし、すべて自社内で対応し、最終消費者への直接販売を確立しようとする今の経営スタイルに落ち着いた経緯にあったのである。

2) たまごの樹

検討をはじめてからおよそ5年後、平成15年11月、秋田市河辺に「たまごの樹」をオープン。生みたての卵の販売はもちろん、濃厚な味わいのカスタードクリームを使用したシュークリーム、プリンなどの卵をふんだんに使ったお菓子も好評を得ている。



卵の直営販売を始めた理由は、①産んでから24時間以内の一番おいしい卵を消費者に提供したいと考えたこと。②安全・安心な卵を消費者に提供したいと考えたこと。③店頭販売を通じて、直接、

消費者と対話したいと考えたこと。

3) 安全な卵

安全にこだわる当社では、養鶏のための飼料にこだわりがある。非遺伝子組み換えのトウモロコシ、大豆、生臭さを解消するヨモギや木酢、納豆菌、にんにく、血行を促進する唐辛子、ポリフェノールの摂取にぶどうの種など、天然の体に良いものを使い、健康に育て、安全な卵を産ん



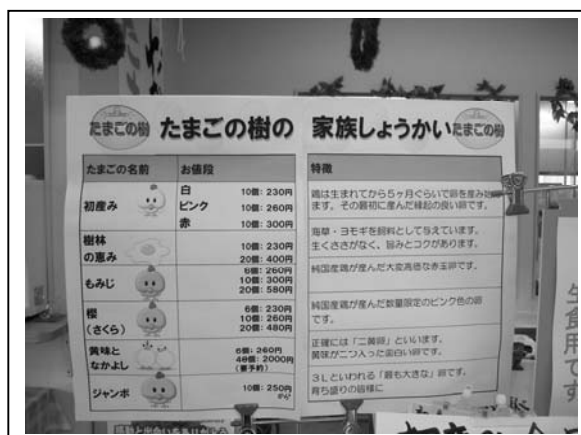
でもらう飼養に注力している。さまざまな材料を混合し、鶏の持つ免疫力を高め、高品質で栄養豊富な卵を提供できる飼養体制となっている。

4) 安全な鶏

養鶏分野でも、安全性については、当然ながら最新の注意を払っている。オールイン・オールアウト方式の実施や入れ替え時の鶏舎の消毒、サルモネラ菌の定期検査等を継続的に実施している。昨今、注目されている鶏インフルエンザに対しては、全国の発症事例を研究し、野鳥等、渡り鳥説が一般的になっているが、現在の鶏舎立地を再度分析し、湖沼、その他事例との比較のなかで、発症可能性はきわめて低いものと確信するに至っている。

5) 消費者を意識

直販を進めていくなかで、エンドユーザとなる消費者との対話が重要であると認識している。消費者ニーズを把握するだけでなく、卵に関する情報を発信することで、養鶏に対する理解を深めていただくことで、より当社の経営方針なり、卵づくりへのこだわりが浸透するものと期待している。顧客アンケートを実施す



ることで、さまざまな視点・観点での疑問・質問に対して的確に答えるよう心がけ、消費者一人ひとりの意見を経営に生かしたいと考えている。

④ 今後の展開について

1) 現状、直販店を中心に、卵の直販割合を高めていきたい。基本的には地元密着の小商圈での拡大を志向していく。約35%の直販割合を早期に50%以上を目指す。そのためには、販売チャネルの

拡充をはかっていく方針。店頭販売以外に、ギフト商品の充実による通信販売や、インターネットによる宅配分野に注力していく。

2) 卸部門も直販を意識し、契約農場としての位置づけにこだわり、お菓子屋や一部の小売店に限定していくことで、希少価値をアピールし、大手量販業者との差別化を継続していく。価格勝負ではない、高品質の製品（卵）勝負に軸足を置いた流通システムを確立していく方針。

⑤ 第二店舗の検討

1) 人口約30万人の秋田市内をターゲットとした場合、当社ではもう1店舗の運営は可能との商圈分析を行っている。直販は生んだ卵を24時間以内に供給する場合、遠距離への自社配送には無理があるため、秋田市北部への進出を検討中である。そこでは、現在の店舗と同様、卵の販売、関連菓子の販売のほか、卵を使用した料理の提供、卵レストランの併設を計画している。当社の標的顧客は主婦層であるため、ランチを主体とした卵料理専門のレストランとして、既存の直販部門との相乗効果を期待している。

2) 秋田市を地元商圈と設定し、それ以外の地域（県内、県外）は、通信・ネット販売による宅配とすることで、全国の消費者への提供も可能となっていく。第二店舗が稼動すれば、当社が目標とする直販比率50%はすぐ達成できる見込みであり、最終的には直販割合100%を目指している。

3) 販売チャネルを増やしていくことで拡販を志向していくが、そのためにもインターネットのホームページの開設を急いでいる。店頭販売に加えネット販売を充実させることで、顧客ニーズにマッチした販売チャネルを構築することが可能となる。

⑥ 当社の課題

1) 当社では、経営理念として、次の点を3つの約束として表明している。

お客様への3つの約束

- 1 採卵後24時間以内に、新鮮かつ安全な卵をお客様にお届けいたします。
- 2 上質な鶏卵を使ったとびっきりの手づくりお菓子を提供いたします。
- 3 卵を通じて、地域の皆様との交流を深めてまいります。

この3つの約束を愚直に守っていくことが、事業継続の条件である。直販の相手となる最終消費者を絶えず意識した経営がこれからも求められる。

2) 農業分野はこれまで、小規模な経営のJA経由が圧倒的に多い流通システムとなっている。直販システムの構築は、高付加価値化による収益の拡大に貢献するが、事業リスクも拡大することになる。昨今の「食の安全」を揺るがすような事件が多発しているなかで、コンプライアンスを含め、会社全体として「安全・安心な卵」の提供に取り組んでいかなければならない。

3) 事業規模の拡大は、個人事業から企業経営への脱却を意味している。当社として、その経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）を今一度確認し、消費者ニーズを常時考えた経営が、今後の事業飛躍の鍵になっていくと思われる。

秋田県は、農業県であり、今後もそれが変わることはない。農業分野でも当社のような、新たな展開を志向する事業者が増えていけば、県内経済の活性化につながっていく。農業は、単に生産するだけでなく、その生産物を加工し、流通し、販売し、サービスしていくことで、さまざまな領域が生まれてくる。（当社の場合：卵の生産⇒直販⇒菓子⇒レストラン）

農業リスク（天候、価格、病害等）を認知しながら、事業化の多様性を事業機会の拡大に結び付けている当社の経営方針は、今後も注目されていくと思われる。

9. 原点回帰・・・米作りの『原点』を忘れない／有限会社 須田商事

(1) 企業概要



企 業 名	有限会社 須田商事
所 在 地	〒015-0873 秋田県由利本荘市鶴沼 42-1
電 話	0184-23-4231
ホームページ	http://www.suda-syoji.co.jp
創 業	昭和 63 年
設 立	平成 6 年 3 月 29 日
代 表 者	須田 ミエ子
資 本 金	1,000 万円
従業員数	5 名（役員 3 名）
事業内容	【農業生産部門】 水稻 【農畜産加工部門】 米製品（もち、米飯、おかゆ、切餅） 【販売・流通部門】 合鴨セット、漬物、野菜、小売店舗、直売場の開設、 外食産業への販売、その他
認定・認証等	エコデザイン認定 有機 JAS 認定 秋田県特別栽培農産物認証制度の認証取得 秋田県認定減農薬、減化学肥料

(2) 創業までの経緯と代表者の想い

創業当時の昭和 63 年頃はまだ食糧管理法が生きていた時代であり、既存の農業組織からの上意下達式の平板な情報伝達と、小規模農家を中心とした後継者難という現実で、地域農業に明るい希望を持てる要素は極めて少なかった。また、積極的な農業経営を展開していきたいと思えば思うほど、既存の農業環境は不満だらけのものであったようだ。なぜ農業だけが 3K（キツイ、キタナイ、キケン）

の一種として取り扱われなければならないのか？と考えたその時、農家も法人化して社員としてネクタイを付け、制服を着てタイムカードを押して田んぼに出る社員組織を作ろう、自分で作った農産物は自分で値段を付け、自主性を持って販売していこう、消費者に喜んで食べてもらう作物を作ろう、と思い立ち、秋田県第一号で第一次集荷業を取得したとのことである。

(3) 当社の農業に対する考え方

戦後、生産性を追い求めた農業の近代化は、農薬や化学肥料の使用により、自然環境の破壊や人間の健康への悪影響を及ぼす食への不安を作る原因となった。食に対しての安心と安全への関心が非常に高まっている中、当社は「農産物は人間の助力がなくても本来の力によって成長することができる」との信念を持っており、農業に対して以下のように考えている。

- ・地力を維持し農産物の体質を強健にしてやれば必然のように病害虫に強くなる
- ・化学肥料を抑え、有機物を与えてやれば滋養に富み美味しい食物が収穫できる

当社はこの考え方をバックボーンとし次節の4つの農法を基軸に美味しい米を提供している。

(4) 当社が採用している4つの農法

①不耕起栽培農法

名前の通り田んぼを全く耕さない状態で稲作する農法である。施行した田んぼではホタル、トンボ、ドジョウ、タニシ、オヤマジャクシ等が繁殖、鳥たちがたくさん訪れる昔ながらの自然な光景が見られている。一般的な耕した田んぼでは、有機物が水底下の土中で分解して、地球温暖化に大きな影響を与えるメタンガスが発生しやす



く、根腐れの原因となるが当農法の田んぼではそれがない。農水省の調査によっても当農法の田んぼではメタンガスの発生量が激減していることが明らかとなり、自然環境に貢献する農法として注目されている。不耕起のため一般的な田んぼよりも硬く田植えが大変であるが、土壌は年を追って肥え、稲は病害虫に強くなり、「倒伏」、「稲落ち」しなくなり3割の増収が見込めるといふ。更に、当農法では農業機械を機動させるための燃料が少なく済むため、コストも削減できる。

②自然回帰農法

農薬や化学肥料の即効性に頼らず、自然本来の力を強くし、農産物と食糧の生産加工をできるだけ自然環境に近い状態で行う農法である。当社ではそれぞれの土地に定着している土着菌を大量に増やすことでその土地の特徴を伸ばし、生物生理にかかった手法をとっている。また、田植え時には、自然な環境に近づけるため、田んぼに1～2本ずつ十分な間隔をあけて田植えをしたり、稲の根を鍛え強くするため、代掻き（しろかき…田植えのために、田んぼに水を入れて土を碎いてかきならす作業）

を固めにしたりしている。

③合鴨農法

水田に合鴨を放し飼いにし、病害虫と雑草を食べさせ、なおかつ合鴨の糞を肥料にして農薬を全く使用せず栽培する農法である。また、合鴨が泳ぐことによる水の濁りによって抑草効果も生まれる。これにより有機農法や無農薬・無化学肥料の米作りの最大の難関である抑草が可能となる。収穫後は合鴨を食肉として出荷・販売でき一石二鳥な農法である。



④紙マルチ農法

ダンボールの古紙をリサイクルした農用再生紙を使った環境にやさしい農法である。田んぼに農業用再生紙を敷き詰めることによって、稲の苗以外の田んぼ面に当たる日光を遮断し、雑草の発生を抑えることができる。当農用再生紙は微生物により分解され土へと還り肥料になるため、回収する必要がある。



この他、当社では土の力を呼び戻すため、除草剤の使用は年1回だけと決めている。「田んぼにつけた足跡の数で、米の出来が決まる」をモットーに、収穫までに何度も手作業で草取りを行っている。

これらの農法を駆使し、稲本来の生命力を引き出された当社の稲は、太く、長く、根が強い。そして稲穂の量は一般的な稲と比べ2倍も3倍も多い。



(5) 生産・販売

生命力に溢れ安全で美味しい当社の米は、以前は東京の某老舗デパートでも販売されていたが、先方からの要望（価格、納品数、納期等）が次第に強くなったため、取引を止めたとのことである。あくまで自分で作った農作物は自分で値段を付け、自主性を持って販売していくという創業当時の想いは現在も健在である。現在は主に、某外食産業1社と某通信販売業2社の契約栽培を行っているとのことである。例年1～3月に生産計画を出し、4～5月に契約、9月に収穫し、10月以降に出荷するとのことである。

(6) 当社の商品

鳥海山の透き通った雪解け水を使用し、(4)の農法で作られた米はミネラル分が多く、歯ごたえがあり、米本来のしっかりした味がする。また、当社は米以外にも米製品、野菜、漬物等も生産・製造している。以下に当社の商品の一部を紹介する。



自然循環栽培のお米



本物もち



鴨鍋セット



ハリハリ漬け



手づくり味噌

(7) 最後に

当取材にあたり、代表者の須田ミエ子氏は、これからの農家は補助金や助成金をあてにせず、しっかり自立して歩んでいかなければならない、ということを繰り返し述べていた。また、農政や農業者への融資制度の拡充も強く望んでいる様子であった。

須田ミエ子氏は自然との共生を基本とした農法の先駆者としての自負を強く持つとともに、国民の生命を預かる職業である農業に対する自信と誇りに満ち溢れていた。そのエネルギーがタリティー溢れる印象は、当社自慢の米・食品を毎日食していることから生まれてくるものであろう。

第4章 アグリビジネス成功の法則

1. アグリビジネスの分類

アグリビジネスとは、農業生産を中核としてそれに関連する事業を行うことを言うが、実際には、さまざまな事業展開のパターンが見られる。一般的には以下のような分類があげられている。

(1) 直売・産直

一般的には、農産物の直売・産直とは、農業者が生産した農産物を、卸売り業者や小売店などを介さずに、直接消費者に販売するスタイルとされている。このうち、直売所などを設けて、消費者に対面販売しているケースを直売といい、ネットなどの通信手段と宅配などの流通手段を使いながら、消費者に非対面のまま販売する方法を産直という。

(2) 加工・販売

加工・販売とは、農業者が自ら生産したり、地域の農業者が生産した農産物を原材料にして、加工品を製造して販売することをいう。加工品を消費者に直接販売する場合のほか、小売業者などに販売する場合も含まれる。

(3) ファームイン(農家民宿)

ファームインは、農村や農家の景観、地域の農産物を活かしたサービスを提供する宿泊施設を言う。農家民宿とも呼ばれている。

(4) ファームレストラン

農業者が自分の農場などで生産した農産物や地域の食材を活かして食事を提供する飲食店のことを言う。

(5) 観光農園

イチゴ、さくらんぼ、りんご、栗などの果物類のもぎとり園のある施設を言うもので、園内に果物類の直売所やレストランを併設しているケースが多い。

(6) 農業体験

稲刈り、芋ほりなどの収穫作業や、牧場での搾乳作業、農産物の加工作業などの農作業やそれに関連する作業を体験することを提供するサービスをいう。

以上が一般的な分類の仕方と言えるが、実際には、これらをいろいろ組み合わせた形態が多いようである。農産物の生産・加工を軸として、観光農園化を進め、レストランを併設するなど総合化をはかっているビジネスモデルもある。また、農業者の弱点である販売部門を請け負うビジネスモデルやこれと農業体験的分野を組み合わせたビジネスモデルも生まれている。それぞれのアグリビジネスがおかれている環境などに合わせてさまざまなタイプのビジネスモデルに分化し始めているといえる。

2. 成功の法則

今回紹介した事例は、アグリビジネスの分野において成功している事例の一部であることをお断りしなければならないが、こうした成功事例を見ていく中で、それぞれに共通する成功の要因となったものについてまとめてみた。

(1) 熱意があること

経営者に熱意があることである。どんな事業にも共通することであるが、何の障害もなく順調に行くなどということはない。何らかの障害にぶつかった時に、それを乗り越える力となるのが熱意である。

泰山堂の藤井さんも近代化資金や保険所の許可を途中であきらめていれば、事業化はできなかったかもしれない。ゆう菜家の浅野さんの場合もそうだ。サンプルをもって飛び込みでセールスして歩くことは周りが考えるほど容易なことではない。黙っていては、販路は開けないのである。

(2) 明確なビジョンを持っていること

ただ熱意があるだけではいけない。向かうべき方向性が消費者に受け入れられるものでなければならない。そうでないと一人よがりの熱意となる。消費者が求めているものに対してどのようなことをしていくのか、どのような形で応えていくのかといった具体的な目標なり、方法論を持つ必要がある。

ビジョンとしては、自分を中心としたものでなく、農作物の生産者として、それを食べてもらう消費者への正直な思いを具体化したものが多い。「消費者においしいものを食べてもらいたい」、「お客さんの笑顔が見たい。」といったものであるが、消費者を中心に据えたものだからこそ、消費者に支持されているともいえる。

(3) 技術的裏づけを持つこと

安全でおいしいものを提供していくことをビジョンとするなら、それを実現するための技術的な裏づけが必要である。特に農業分野では、こうした技術的な裏づけが競争優位性を築くための要件となる。「安全でおいしい」ということをいくら宣伝しても、実際に安全でおいしくなければ、リピーターにはなってくれない。

須田商事の不耕起栽培や自然回帰農法、東雲農園のアイガモ農法、エスエスフーズの米ぬか醗酵肥料などはこの典型である。また、和豚もち豚の横手ファームや雄勝牧場、ジャージー牛の土田牧場、瀧田養鶏場などのように育成技術そのものがノウハウとなって競争優位性を築いているケースもある。

(4) 商品・サービスにこだわりをもっていること

商品やサービスについては、「おいしいものを」、「安全で安心できるものを」などというこだわりが必要である。ビジョンがしっかりしていれば、必然的にこだわりもでてくるものであるが、そのこだわりが商品やサービスの品質を維持することにつながっていく。

商品そのものが「おいしいもの」であることは、他の商品との差別化をはかるうえでも絶対条件となる。だからこそこだわりが必要なのである。

(5) 消費者に近づくこと

農産物の生産者として「消費者においしいものを食べてもらいたい。」「お客さんの笑顔が見たい。」というのは正直な思いであると述べたが、これを実現していくために、具体的に加工し販売していくことまでやろうとする動きが見える。ゆう菜家は農家レストランとしてこの形を実現しているし、エスエスフーズは「ふわっ豆」の製造・販売でこれを実現した。瀧田鶏卵場は直販店「たまごの樹」でたまごの直販をはじめ、これを使った菓子類の製造・販売にまで広げている。

農産物の生産者は、生産活動だけではなく、できるだけ消費者に近い場所で事業を行おうとしていることが見て取れる。

(6) ニッチ戦略に徹する

アグリビジネスの事業者は、小規模な事業体からスタートするケースが多い。そうした場合、トップシェアを持つ大手業者と同様の戦略では太刀打ちできない。必然的に大手業者間の隙間をつくニッチ戦略が基本となる。

基本的に大手業者は大量生産・大量販売を仕掛けてくることから、これに対抗するためには、生産効率が悪かったり、手間隙がかかるとの理由で、大手業者が対応していない消費者ニーズもしくは対応できない消費者ニーズに応えていくことである。

泰山堂の場合は、周りには全くといっていいほど何もないという。一般的なニーズとしては、美しい景観や施設など何かあることが求められがちであるが、一方で何もないことを求める人たちも存在するのである。何もないことが田舎であり、田舎の価値である。そこに囲炉裏があるだけで十二分にくつろげるのである。

(7) 非価格競争に持ち込む

ニッチ戦略に徹するということは、大手企業が対応できないニーズに応えていくことでもあると書いたが、このことは大手業者が提供できない付加価値を提供することでもある。この付加価値を武器とすれば、大手業者の価格競争に十分に対応できる。

和豚もち豚が倍以上の値段なのに飛ぶように売れていくのはこのためである。逆にいうと、大手業者と価格競争してはダメだということでもある。自信のある商品なら、コストを無視した価格はつけるべきではなく、適正な価格設定をしていくことが必要である。それができなければ商品の付加価値はまだまだ足りないと考えべきだ。

(8) 独自の販売ルートを確認する

独自の販売ルートを確認していることも重要である。従来の販売ルートのイメージとしては、多くの消費者を抱え大量に商品を売ることができる大手の流通業者や大手小売店に対するルートが一般的であるが、こうした一般的な販売ルートではなく、ニッチ層独自のインターネットや通販、宅

配といった販売ルートを独自に切り開いているケースが多い。また、直販店などにより、販売ルートを介さずに直接売るパターンも増えてきている。

(9) ロコミにかなう商品・サービスの提供

ロコミの威力は絶大である。どんな販促手法に勝るともいえる。ロコミのツールとしては、会話として直接伝えられるケースや、インターネットを介して広まるケースが多い。ロコミは、こちらから意図するものではない。あくまで、お客様の正直な感想がベースとなるべきものだ。「本当においしい」「もう一度来たい」と思ってもらえることが大切であり、これがないとロコミでの広がりには期待できない。

(10) 投資は過大にならないよう、できることから始める。

投資は過大にならないように注意しなければならない。泰山堂の藤井さんは「どんなところでも倒れることは必ずある。小さくやっていたら倒れたってたいしたことはない。」と達観しておられるが、この姿勢は大切である。

事業を形から入ろうとする人がいるが、あれもこれも必要となり、どうしても過大投資になりやすい。おまけに形だけ考えて中身をあまり考えていないから、思うような売り上げにつながらない。その結果、売り上げを確保しようとするが、中身がないから価格をダンピングしてしまう。その結果は明らかである。

重要なことは、形ではなく中身ということだ。中身がしっかりしていれば、多少形が整っていないくとも消費者は支持してくれる。

3. アグリビジネス成功の構図

「農家のマーケティング入門」という本がある。北海道の農業者で富田きよむ氏の書いた本であるが、この中で、富田氏は、消費者の構造を、スキミング層、イノベーター層、フォロア層、ペネトレーション層の4段階に分けている。スキミング層は値段に関係なく言い値で買ってくれるお金持ちの層で全体の5%にあたる。イノベーター層は、常にスキミング層の動向を気にしていて価格には強い関心があるけれども、欲しい商品があれば多少無理してでも購入する層で15%がこの層に属している。フォロア層は、貧乏ではないもののお金持ちでもない層で、環境問題や健康問題には関心が高く、特に子供の教育には熱心な層、全体の35%程度がこの層にあたる。ペネトレーション層は、価格で動く層で、バーゲンや特売、景品などが大好きな層で全体の45%程度がこの層に属するという。富田氏は、この分類の中で、収益をもたらしてくれるのは、スキミング層とイノベーター層でこの20%の顧客が収益全体の80%をたたき出すという。

こうした顧客階層を分類しているパターンはいくつかあるが、顧客の消費行動理論にも同様の考え方をするものがあり、基本的な考え方の構造は同じと考えてよい。ここで注目してもらいたいことは、全体の45%を占めるペネトレーション層が価格で動く層であるということである。一方で、

スキミング層とイノベーター層は、商品の価値を認めれば適正な価格で購入してくれる層で、全体の20%もあるのである。

大量生産・大量消費型のビジネスモデルは、現在の大型小売店や大手業者のモデルであり、経済成長下のモデルでもある。経済成長下のモデルでは、売り上げを伸ばすことが収益を生み出す源泉でもあり、これが最大の課題であった。結局のところ、大型店も大手業者もシェアの呪縛、売上増の呪縛に囚われたまま、今も逃れられないでいる。このため、全体の45%を占めるペネトレーション層を取り込むことが絶対条件となり、必然的に価格競争を展開せざるを得ない状況が続いている。企業としての行動原理が価格競争に縛られると、コスト圧縮の強い圧力を受けることとなり、結果として、主たる収益の源泉となるスキミング層とイノベーター層が求めるより質の高いサービスを提供できなくなり、不満が蓄積されていくことになる。

アグリビジネスの場合、どうしても小規模経営からのスタートが多くなる。生産効率が劣るため、大手業者や海外農産物と比較すると価格はどうしても高くなってしまふ。したがって、アグリビジネスがターゲットとするべき消費者は、価格を重視するペネトレーション層ではなく、質の高いサービスを価値として認めてくれるスキミング層、イノベーター層、フォロア層に絞られなければならない。その中でも、スキミング層とイノベーター層は、収益の80%を生み出す層であり、ターゲットとしては、魅力的な層といえる。また、フォロア層は、価格には敏感なものの、健康や環境への関心が高く、これらについてはお金がかかることを認識している層で、健康や環境をテーマとして訴え易い層である。

アグリビジネスで成功している事業者は、スキミング層やイノベーター層が潜在的に抱えていた不満を的確に捉え、より質の高い商品やサービス（おいしい、安全・安心、もう一度来たい、個としての扱いなど）を提供することで、お客様からの支持を獲得しているのである。

「おいしくて安全・安心できる」ことを求めるスキミング層やイノベーター層の消費者は、生産者の顔を見たいと思うし、直接取引したいとも思う（その他大勢ではなく、個としての扱い）のである。アグリビジネスの世界で成功している事業者は、自ら消費者に近づいていくことによって、大手業者や大型小売店では満足できない消費者の心を捉えていったのである。

消費者に近づくということは、生産者が農産物を生産するだけでなく、加工・販売まで事業分野を広げて、直接、消費者と顔を合わせ、会話し、触れ合っていくことを意味している。これは、生産者ではない大型小売店にはできないサービスであり、付加価値である。

このように見ていくと、成功しているアグリビジネスの構図が見えてくる。

アグリビジネスが勝ち抜くためには、①商品やサービスの価値を認め相応の対価を払ってくれるスキミング層やイノベーター層等を主ターゲットとすること②こうした層に対して大手業者や海外農産物の隙間をつく徹底したニッチ戦略を展開すること③質の高い商品やサービス（おいしい、安全・安心、もう一度来たい、特別である）を提供して、明らかな違いを見せつけること④生産だけでなく加工・販

売などを通じて、消費者と直接コミュニケーションを持つことで、消費者の信頼を得ていくことである。

4. 新潮流

アグリビジネスの分野では、今、垂直的統合が起きている。垂直的統合とは、販売チャネル内でのパワー維持のために行われた手法で、古くは、電化製品の製造メーカーが流通から販売店までを系列化して、強力な販売店体制を強いたケースがある。コンビニチェーンもその変型といえる。大手スーパーなどは、製造を系列化して自社ブランドを導入したケースもある。変わったところでは、モスバーガーが品質維持のために垂直的統合を進めた事例もある。モスバーガーは、おいしくて安全・安心できるバーガーをお客様に提供するため、材料となる肉や野菜の農場をオーストラリアなどに設立して自社系列農場で育てている。こうした垂直的統合は、従来は大企業の経営戦略の一つとして行われてきたものである。

この垂直的統合が事例として紹介したアグリビジネスのほとんどに見られることは非常に興味深いものがある。アグリビジネスにおける垂直的統合は、従来の垂直的統合とは違って極めて小規模なものとなっているが、背景にはいくつかの注目すべき理由が隠されている。

ひとつは、大型小売店や大手業者が「規模の経済」を背景に価格競争を繰広げているが、これに対してアグリビジネスの事業者は、対抗手段として「範囲の経済」を背景にしている。範囲の経済として生産・加工・販売の各過程を統合化していくことは、各段階に分散される収益の集中化をはかることができるからである。

また、品質の維持にも効果的である。生産物への愛着は生産者が最も深く、最もおいしい状態のものを消費者に提供したいと考えることは自然の成り行きである。この新鮮さやおいしさを維持していくためには、流通過程に多数の第三者が関与するよりは販売段階まで生産者本人が管理するほうが確実である。

農産物を生産するだけでなく販売まで事業範囲を広げることは、消費者との直接的コミュニケーションを可能にした。これは、生産者が消費者の生の声をきくとともに、生産者の生の声を消費者に聞いてもらえるという効果ももつ。双方向のコミュニケーションが可能となり、個として扱われることを求める消費者の信頼を勝ち得ることができるのである。

経済の成長期から経済の成熟期を迎え、消費者のニーズは多様化し複雑化している。依然として混沌とした時代が続いており、成熟した社会におけるビジネスモデルのあり様がなかなか見えてこない現実にある。今回紹介した事例を詳細に見ていく過程で、アグリビジネスの分野では、垂直的統合化という新しい流れが起きていることに気付かされた。このビジネスモデルは、成熟した社会におけるビジネスモデルのひとつとして新しい潮流となる可能性を秘めている。

おわりに

今回のテーマは「秋田県内におけるアグリビジネスの動向と今後の展開に関する調査研究」といたしました。これは、平成 14 年度の「ブランドづくりに挑む県内企業」、平成 17 年度の「食の安全・安心に関する調査研究」というこれまでのテーマの流れの中で、次は「農業」という分野を取り上げてみようという意見で各委員が一致したためです。そこで、食料自給率が年々低下し、離農者の増加で耕作地の遊休化が進行していくわが国農業の現状を踏まえ、これからの農業のあり方を、「法人化」というキーワードを軸にまとめてみることにいたしました。

振り返ってみますと、ブランドに取り組んだ平成 14 年当時は、雪印乳業事件（平成 12 年）、BSE 発見（平成 13 年）から端を発した牛肉偽装など「ブランド価値が一瞬にして崩壊する」事件が相次いだことがテーマ選定の背景にありました。その後も食を巡る事件・事象が多発する中で、平成 17 年度はさらにテーマを絞った形で「食の安心・安全」を取り上げるに至りました。そして平成 19 年、この一年を締めくくる漢字一文字として「偽」が選ばれました。食品に止まらず数々の偽装事件が発覚、テレビで経営陣が深々と頭を下げて陳謝する映像が日常茶飯事のように TV から流れました。地元、秋田県内においても比内地鶏の偽装事件が発覚し、全国的に有名となった地域特産品もそのブランドを維持することが如何に難しいかを見せ付けられることになりました。

「食」の基本は農業にあります。これまでは農業＝生産でしたが、近年は食品加工・販売、グリーンツーリズムなど流通・サービス業の分野へも農業が入り込んでいます。単に生産して出荷するだけの農業から、付加価値をつけて裾野の広い「食」関連の分野へ参入し、さらに法人化することで「ビジネス」として取り組むプロの農業者が増えて来ています。また、建設業はじめ他業種からも新たに農業分野へ参入する企業も多くなって来ました。

ビジネスとしての農業であれば、企業診断的視点からのアプローチが可能であろうということで取り掛かりましたが、何度か会合を重ねて検討を進めるにつれ、農業という分野が如何に幅広くまた底も深いかということを委員各自が思い知ることになりました。ひとくちに農業に関する調査・研究と言っても、国際的な視点、国や地方の政策面、生産者、流通、消費者、「食」そのものや地球環境問題からの視点などなど、どこからのアプローチでも膨大な量の情報や多方面からの考え方が溢れています。ややもすれば散漫になってしまいがちなテーマでしたが、「法人化」というキーワードを軸に事例企業の取材を進めていく中で、最終的には「アグリビジネス」という括りに辿り着きました。

事例企業として取り上げた企業は、いずれも農業の新しい形（ビジネスモデル）の構築を目指して真摯な取り組みをしている企業です。各企業の取り組みの中からポイントを導き出し、最後に「アグリビジネス成功の法則」として列挙いたしました。

秋田県内には、本報告書で取り上げた企業の他にも多くの企業が「アグリビジネス」に取り組んでいます。生き物が相手だけに、毎日が課題解決への努力の連続でもあります。ビジネスとして未来

に大きな可能性を秘めていることも確かです。

本報告書が経営者や関係各位をはじめ、これから新たにアグリビジネスに参入して行こうと考えている方々、更なるステップアップを目指す方々の今後の取り組みの参考となれば幸いです。

取材にご協力いただきました企業の方々には、あらためて厚く御礼申し上げます。

平成 20 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

調査・研究事業委員会

委員長 佐瀬 道則

委 員 石川 聡

委 員 栗林 祐治

委 員 小池 徹也

委 員 佐々木正記

委 員 杉山 健一

委 員 高橋 彦

委 員 高橋 尚志

委 員 古木 智

『秋田県内におけるアグリビジネスの動向と今後の展開に関する調査研究

～アグリビジネス成功の法則～』

＜発 行＞ 社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

支 部 長 本 間 良 一

〒010-8572

秋田市山王 3-1-1 (財) あきた企業活性化センター内

TEL : 018-860-5610

FAX : 018-860-5704

E-mail : tomino-t@bic-akita.or.jp