

当財団では、農業と食品産業（製造、流通・小売、外食）の活性化は地域における新たな雇用にもつながるとの認識のもと、今年度から新たに「食と農」に関心の高い企業、大学、行政の実務担当者・研究者を対象とし、先駆的な取り組み事例を題材とする研究会として「中部圏の食と農の未来を考える研究会」を立ち上げました。

今回は、第1回の研究会（7月23日開催）から、グリーンリーフ株式会社および株式会社野菜くらぶ代表取締役 澤浦彰治氏の講演内容を紹介します。

### 「我が社の農業経営とこれから」

グリーンリーフ株式会社  
株式会社野菜くらぶ  
代表取締役 澤浦 彰治



#### \*プロフィール

- 1964年 群馬県生まれ。
- 1984年 群馬県畜産試験場研修課程終了後、こんにゃくの製品加工を開始。
- 1992年 株式会社野菜くらぶを設立。
- 2006年 株式会社モスフードサービスと共同出資にて株式会社サングレイスを設立。
- 2008年 農林水産祭において「天皇杯」を受賞

本日は第1回目の研究会でお話させていただく機会を頂き、誠にありがとうございます。私は、群馬生まれの群馬育ちで、若いころは群馬県から一歩も外に出たことがなかったのですが、最近は県外に出ることが多くなり、外からこの地域を見ることが非常に多くなってきました。そのような経験を踏まえて、本日はお話をしたいと考えています。

ちなみに、この写真は青森の農場の写真で、奥に写っているのが山田さんという青森で独立した方です。農業を始めて11年か12年になるのでは

うか、現在、青森で精力的に農業を営んでいます。

当社の経営理念は「感動農業、人づくり・土づくり」というものです。最初に経営理念を紹介いたしましたのは、私は、人の思いや考え方が先にあり、そこから形あるものが生まれてくると思っているからです。思いや考え方が正しくなければ、そこから生まれてくる行動も正しいものにはなりません。いつもこの経営理念を最初に紹介しています。

#### 経営理念

#### 感動農業 人づくり・土づくり

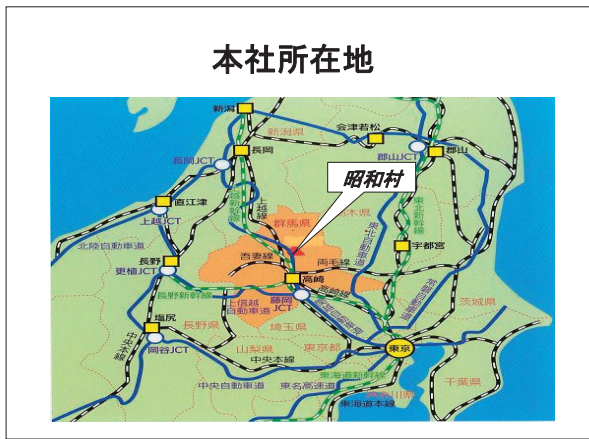
野菜たちの言わんとすることを感ずる繊細な心で  
すばやく行動するやさしさと決断力を持って  
小さな成長も大きく喜ぶ謙虚な心でいる  
私たちが大地を耕すことで  
多くの人に豊かさや幸福を与えられるように  
今この時に最大の努力をしよう



「昭和村」という地名は、名古屋ではともかく九州、沖縄では知名度はあまり高くありません。

赤城山の麓だと説明すると分かっていただけです。私どもの農場は赤城山の西斜面の標高が300m~800mぐらいにあり、群馬県の県庁所在地である前橋市まで車で1時間ぐらいの場所ですが、標高100mの前橋市も範囲に入ると、季節が変わっても年中耕作ができる非常に恵まれた地域です。

昭和村の主力農産品はこんにゃくです。農業の後継者が多く、耕作放棄地は皆無とっていいほど農業が盛んな村です。



農地はG A T T (ガット)・ウルグアイ・ラウンド(1986~1995年、以下、ウルグアイ・ラウンド)の後に整備されたものですが、もしそのウルグアイ・ラウンドがなければ、首都圏に野菜を供給する基地としての、現在の昭和村の農業はなかったのかもしれない。ウルグアイ・ラウンドの結果、施設整備のために無駄な資金を投資したというマイナスのイメージがありますが、実際には有効に活用された事例もあることを知っていただきたいと思います。

現在の昭和村の農業生産額は約100億円といわれていますが、昭和村の村長によれば、納税額から計算すると約200億円あるようです。人口が約7,500人、世帯数が約2,000戸、農家戸数が約800戸の規模から考えると、非常に農業が盛んだといえると思います。

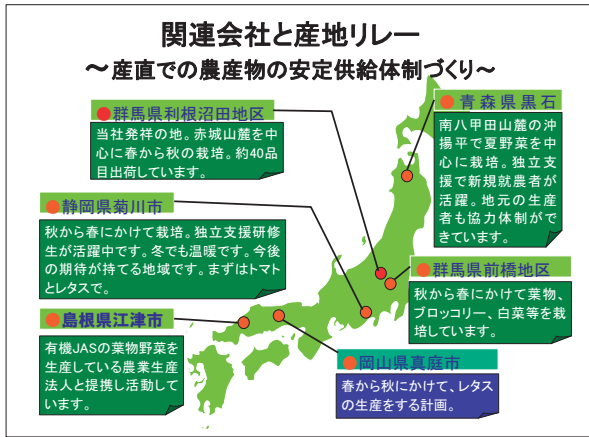
しかし、この村は、以前は負け組の村でした。最初は、輸入のアスパラガスに負けました。約40年前、昭和村は2月におけるアスパラガスの出荷量では、日本の出荷量の8~9割を占めていたよ

うです。単品の売り上げで約10億円、当時の10億円ですから大きな金額ですが、1束200gのアスパラガスが800円で売れ、日本酒1升と200gのアスパラガスとが交換できたと聞きました。その後、カナダや米国から輸入された低価格のアスパラガスにより、昭和村のアスパラガスは生産が落ちて負けてしまったのです。また、高原野菜のレタスについては、大産地である茨城県、長野県が近隣にあり、昭和村はそれらの大産地がレタスを生産しない狭間期の2週間だけメインの産地になる程度でした。昭和村はレタスの流通市場では2番産地として扱われてきました。キャベツについても、近隣に孺恋村という大産地があり、同様に2番産地の扱いです。1番産地と2番産地との差をみると、先日の東京の市況によれば、長野県産レタスが2,400円に対して群馬県産は800円でした。1番と2番とではそれほど差があります。ですから、市場流通においても負けていました。

では、なぜこんなに活発になったかということ、30数年前に「山大物産」の小林社長という昭和村で肥料を販売していた方が、地域農業の先行きを危惧して、朝採れのレタスを東京の「西友」に持ち込んで直接販売を始めたのがきっかけでした。35年前にいわゆる契約栽培が始まったのです。朝採ったレタスはその日に食べられるというのが評判になり、契約栽培が浸透していった現在の昭和村になりました。そのような経緯があって、昭和村の農産物は市場外流通が主流になっているのです。

株式会社野菜くらぶ(以下、野菜くらぶ)は、昭和村を中心に青森県黒石市、群馬県前橋地区、静岡県菊川市、島根県江津市および岡山県真庭市蒜山高原で野菜を栽培しています。これらは、いずれも関連会社、出荷関係者または独立した人たちがそこで農業を始めた農場です。レタスに限ると、青森県、群馬県、静岡県および岡山県の蒜山高原の農場から、野菜くらぶを通じて通年でレタスを出荷できるようになっています。菊川市の農場は、今年で始めて5、6年目ですが、約40haの農場でレタスを栽培しており、菊川市の中でも

最大の出荷農家になりました。南北に長い日本の国土を利用して、適地適作により一年中安定供給が可能な仕組み作りを目指しており、これを単独でなく関連する会社をひとまとめのグループにして取り組んでいるのです。



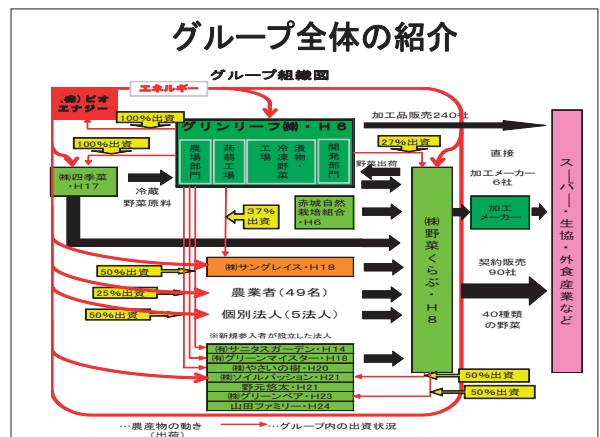
グリーンリーフ株式会社（以下、グリーンリーフ）は、野菜くらぶの母体になっている会社で、私の父が創業した家族経営の農家を1994年に法人化して現在に至っています。有機JAS規格の認証を取得してこんにゃく芋を有機栽培し、それを自社のこんにゃく工場<sup>(※1)</sup>で加工して全国のスーパーや生協などで販売しています。現在、全国240社ほどのお客様に納入しており、今はこんにゃくだけではなく漬け物や冷凍野菜の加工も手がけており、同じようなかたちで販売をしています。野菜くらぶは63名の生産者が生産した野菜の販売の窓口の役割を担う会社です。野菜農家が一軒だけで生産から販売までの全てをこなすのは不可能ですので、生産者は生産に、販売者は販売に、それぞれ徹することが重要だと思っています。

では、それを今までなぜできなかったのかというと、生産者と販売者との間に信頼関係を築けていなかった、築けるような状況ではなかったことが原因だと考えています。以前は、産地間競争が厳しすぎたためにライバルだけを意識していました。また、作れば買ってくれる、儲けることができるという感覚にどっぷりと浸っていたために、野菜を購入していただくお客様への意識が低く、

生産者と販売者との間で良い関係を築くことができなかつたと考えています。

野菜くらぶは、お客様に対する意識の高い生産者や地域だけが集って組織しています。また、営業に関わる人は全員が非農家です。専務は岐阜県出身、他の営業担当は静岡県、奈良県出身で、全国各地の非農家の人材が集まっています。

株式会社サングレイス（以下、サングレイス）は、株式会社モスフードサービス（以下、モスフードサービス）と共同で設立したトマトの生産会社です。昨年在6年目で、ようやく黒字化することができました。初年度は約7,000万円の赤字を計上しました。それはある程度予想していましたが、そのときに農業の技術が重要だということを痛感しました。それについては後ほど説明いたします。



このスライドでは、有限会社サニタスガーデンから山田ファミリーまで7組の会社を記載しています。これは、独立支援プログラムといって、私たちのところで新規就農希望者の研修生を受け入れ、独立させるプログラムです。この7社の人は、一連の研修を修了して独立していった人たちです。今年8月に静岡で1人が独立して、この12月には京都で1人が独立する予定です。そうなれば、全部で9人になります。この中には年間1億円以上を売り上げる人が2人います。新規就農者でも、しっかりやれば農業で成功することを実証しています。

赤い枠で株式会社バイオエナジーを囲っています。

(※1) 農薬や化学肥料などの化学物質に頼らず、自然界の力で生産された食品を定めた規格。農林水産省が認めた第三者機関が認証。認証取得した場合に限り「有機」や「無農薬」の表示が可能



昨年11月に設立された会社です。私たちは生協とのおつきあいが非常に多くて、原発の事故の後も生協のいろいろな会議に出席しました。その際に、私たちの商品を購入するお客様が、エネルギー、原発、地球温暖化などさまざまなことで不安を抱き、フラストレーションを抱えていらっしゃるのを強く感じました。原発反対といいいながらも電気は使っているし、化石燃料を燃やして地球温暖化をどんどん進めていくのも矛盾のある話です。そのような話をしていたときに、私の農場では10年前に20kWの太陽光パネルを設置していましたので、太陽光という自然エネルギーを活用できるのではないかと考えました。また、電気の固定価格買取制度が始まったタイミングでもあったため、私の農場における電気の使用量とその太陽光パネルによる発電量とを総合的に勘案した結果、事業として、また、お客様が抱える課題に対するひとつの答えとして、自分たちは農場で野菜だけでなくエネルギーも生産しているとアピールして、お客様に安心してもらえるような取り組みをしようという目的でこの会社を設立しました。

## 1, これまでの沿革と、その時の意志決定

### 1) 昭和37年、開拓地で創業



戦後の開拓行政によって出来た地域だが、昭和30年代の高度経済成長の中で、離農者が増え耕作放棄地が増えた。

酪農と陸稲、種ジャガイモが栽培の中心で、水や電気が通じたのも創業の数年前だった。

1962年に私の父が農業を始めました。このスライドに映っているのが開拓当時の家で、私が生まれて間もなくの写真です。今、耕作放棄地が増えて大きな課題になっていますが、昭和30年代にも全国に耕作放棄地がたくさんあったようです。私の実家の近くも耕作放棄地だらけでした。耕作放棄地が多かった理由は、昭和20年代に全国各地に開拓地というもの誕生し、引き揚げ者や無職の人たちが開拓地に入植して農業を始めたのですが、

昭和30年代の高度経済成長期になって、農業から商工業へと離農していった人が多かったためです。したがって、私たちの地域では半分以上が離農しています。一方で、その時代から続けて農業に従事している農家は世代が入れ替わっています。私は、現在、耕作放棄地が増えているのは、その次の世代との入れ替わりの時代にきているからだと考えているので、全然悲観しておりません。むしろ、新しい芽が生まれるときだと思っています。

私は1964年生まれで、高校卒業後に1年間農業研修を受けて、両親とともに家族単位で農業に携わってきました。こんにゃくと養豚を独立採算で営んでいて、生産物を農協、市場、産地商人に出してきました。そのような典型的な昭和の農業をやってきたのです。

転機が訪れたのは、ウルグアイ・ラウンドでした。米一粒たりとも輸入を認めないといった動きがありましたが、結果的には、米はミニマム・アクセスという形で輸入されるようになりました。自分にとっていちばん大きな影響だったのは牛肉の自由化でした。オレンジも自由化が決まったのですが、牛肉の自由化が決まったときに私の家では母豚20頭を飼育していました。母豚20頭の経営で牛肉の自由化が決まったら、その規模では勝ち目がない、借金で設備投資をして対抗しようとしても養豚では到底抗えきれない、と諦めていました。そのときに、追い打ちをかけるようにこんにゃくや野菜の相場が暴落して、まさに泣きっ面に蜂という状況に陥ってしまいました。

そこで、とにかく自分たちがやりたい農業をやってみようと思えるようになりました。当時、農産物は自分で価格が決められないというのが当然だったのですが、高校の時から、工業製品のように自由に価格を決め、その価格で販売することがなぜできないのかと疑問に思っていました。ですから、自分が生産した農産物の価格を自分で決めて売れるようにしたいと考えるようになりました。そして、自ら価格を決めて売るには、加工品にして付加価値をつければいいのではないかと思いつき、当時生産していたこんにゃく芋を加工品である板

こんにゃくにしてお金を売ろうと考え、こんにゃく作りを始めたわけです。

ただし、こんにゃく作りを始めるといっても、経営的に厳しい時期でしたので、こんにゃくを生産する本格的な機械を購入するための十分な資金がありませんでした。機械が購入できなかったので、「手作り」でこんにゃく作りを始めました。最初の頃は、ヤマダ電機から家庭用のミキサーと土台を買ってきて、ミキサーで芋をすりながら、この写真にあるように手で丸めて作っていました。作る場所もないので、豚を売った代金を運転資金に当てて、何とか食いつなぎながらこんにゃくを作り始めました。ところが、そんなこんにゃくがお客様から非常に高い支持を頂きました。その当時は粉から作られたこんにゃくが主流で、芋から作ったこんにゃくが非常に珍しかったのです。また、芋から作ったこんにゃくでも、水洗いをしっかりすれば粉から作ったものとあまり変わらない味になり、さらに、「手作り」だと粉から作ったこんにゃくを明らかに上回る味になりました。箕郷町の「まるおか」というお店から、全国にどんどん広まっていきました。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 2) 平成2年にこんにゃく加工を始める



こんにゃく相場と野菜の価格低迷で経営が成り立たなくなった。

ガットウルグアイラウンドで牛肉の自由化が決まり、養豚の将来性への不安。

明日、食べる飯の確保。

お金がなかったから、自分で切り開きしかなかった。

手作りこんにゃくが広まるのが、私の経営に大きな影響を与えるようになりました。直接お客様の声が聞けるようになったのです。市場、農協、産地商人に生産物を提供しているときは、彼らの声を聞くだけで、実際に食べてくれる人の声を聞けなかったのです。それでは何が悪いのか分からないのですが、直接食べてくれる人の声を聞けるようになったことで、「実際に食べてく

れる人の声は、自分たちが考えていたものとは全然違う」と気づいて、その気づきでさらに次の事業を始めることができたのです。

次の事業とは、野菜くらの設立でした。先輩と同級生と私の3人で始めました。実は、この3人は農業でいち早く食えなくなった3人でした。追い詰められて危機に直面すると、必ず変わるものなのです。

当時の私たちは、生きる道は無農薬栽培しかないと考え始めるようになった頃で、ちょうど、無農薬野菜や無添加食材などの宅配サービスを行う「らでいっしょぼーや株式会社」が急成長しているときに出会いがあり、同社に納品していきながら、野菜くらが成長していきました。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 3) 平成4年、仲間3人で昭和野菜くらを創業



既存の農業に行き詰まった仲間3人で、野菜の直接販売を始めた。

自分で価格の決められる野菜生産。

有機農業への目覚め。

お客様がいて農業が成り立つと言うことへの自覚

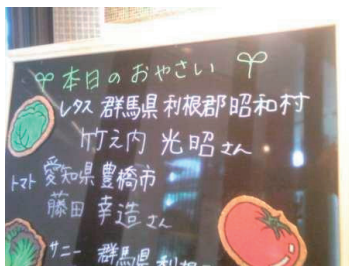
このころ認定農業者制度ができ、スーパーL資金ができた。

1996年にはモスフードサービスとの取引が始まりました。きっかけは、農業新聞で同社が有機農家を探しているという記事を見つけて、レタスなどの野菜を売り込みに行ったことです。しかしながら、すぐに本格的に扱ってもらえたわけではなく、初年度の取引額は約100万円でした。モスフードサービスは農家と直接取引を行う外食産業の草分け的な存在で、当時は外食産業と農家との間にいくつかの大きな課題がありました。鮮度管理や農産物の規格などさまざまな課題です。モスフードサービスも、農家と直接取引するのが初めてでした。はじめの頃は、例えば、トマトの割れの許容範囲は2cmまでとの規格を決めて納品をしていましたが、規格に合わないからと返品されてきたものが、どう見ても割れが2cmに満たないように見えたので同社に電話で確認をしたところ、「割

れの長さを元から測ると2.1cmあります。」との回答でした。たったの1mmの超過で返品するという厳密な管理に対して、こちらもクレームを申し入れてケンカになったこともありました。そこで同社が素晴らしかったのは、問題が発生すると必ずすぐに現場に駆けつけて、そこで問題解決をするという姿勢でした。同社の担当者が畑にやっけてきて実際に確認をする、逆に私たちがハンバーガーの店舗に向いてハンバーガーを作ってみて、「これでは駄目だ」と納得する、そのようなことを何度も繰り返しながら、買う側と作る側との溝を埋める努力を積み重ねてきました。そうしたことが、この後の共同出資によるサングレイスの設立に結び付きました。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 4)平成8年、モスフードサービスとの取り組み開始



企業の農業への関心が生まれ始めた時期  
 農業新聞に出ていた小さな記事から大きな取引に伸びていった。  
 県単独の補助金を利用することが出来た。  
 生産者が出資して(有)野菜くらぶを設立した。

1997年に、「新・農業人フェア」がスタートしました。この年は、非農業の人が農業に就職するようになった元年だと思っています。今では、「新・農業人フェア」は東京、大阪、福岡などで開催され、この「新・農業人フェア」を通じてたくさんの方が農業に就職するようになりました。最初の年は大阪のスカイビルで開かれましたが、

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 5)平成9年、新農業人フェアがスタートした



農業をしたい人と採用したい法人との日本初の出会いの場  
 農業と販売を両方行うことへの限界。  
 販売を専門に行う人の採用。  
 農業への志の高い人の集まり。

来場者数は約170人で出店ブースも確か15ブース程度でした。それが、現在では700人~1,000人の来場者があり出店ブースも100件を超えるという活況を呈しています。「新・農業人フェア」は、いずれ私たちの会社にもプラスになると思わせる出来事でした。

1998年に、こんにゃく工場を新築しました。前年に「O-157」の事件があり、重要な取引先から、掘っ立て小屋のようなところでこんにゃくを作っているようでは十分な衛生管理ができないのではないかと指摘され始めたので、新しい工場を建設しました。とはいえ、十分な資金があるわけではなく対応を悩んでいたところ、「スーパーL資金」という日本政策金融公庫農林水産事業の資金制度を知り、無担保かつ長期低金利で資金を融資してもらえるとの内容だったのでそれを利用することにしました。公庫の担当者には今でも感謝しています。直接私たちの現場に来て、現状を確認して、融資額を最大限まで引き上げてくれました。融資を受けて新しい工場を建設した後は、より厳格な衛生管理ができるようになり、こんにゃくの販売が飛躍的に伸びてきました。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 6)平成10年、こんにゃく工場を新築する



O-157の発生による世の中からの衛生管理への高い要求。  
 度重なる異物混入のクレームで、既存の工場では衛生管理上、主要取引先から取引中止になりかけた。  
 工場建設により、お客様からの取引が多くなった。

1998年には、空いた工場で漬物も作り始めました。しばらくして、2002年に設立されたアグリビジネス投資育成株式会社（以下、アグリビジネス）から5,000万円の出資を受けて、この漬物工場を新しくすることができました。アグリビジネスにとっては、当社が3件目の案件だったそうです。アグリビジネス以外からは、役員および社員で合計6,000万円を出資しました。この工場では無添



加の漬物を生産しようと始めました。当初は、無添加の漬物はなかなか認知されておらず販売には苦労しましたが、添加物を使わないことでコンタミ（異物混入）などの心配がないことから、生協やスーパーなどから一緒に商品を作ってもらえないかという話をいただくようになり、現在では生協やスーパーのPB（Private Brand）商品が売上げの7割くらいになっています。併せて、この工場では有機栽培のほうれん草、小松菜、枝豆を加工して、業務用や消費者向けの製品を生産しています。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 7) 平成11年、漬物加工を本格的に始める



こんにやく工場が新しくなり、古い工場が開いたので、そこを改装して本格的に漬物の加工を始めた。

添加物を使用しない漬物の本格的なスタート。

特別な取り組みとして2001年から始めたのが、独立支援プログラムです。これは、新規就農者を研修し、独立させ、その後に販売のサポートを行って経営が成り立つようにする新規就農者の育成プログラムです。現在、9人が独立して、そのうち7人は自らの農場の経営を始めています。7人のうち2人は正直いって経営状況はあまりよくありませんが、他の5人は黒字で、そのうち2人は先ほども述べたとおり1億円を超える売上げを達

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 8) 平成13年、独立支援プログラムのスタート



農業法人が株式会社化出来るようになる

- ・ 優秀な社員の退社
- ・ 顧客からの安定供給の強い要望



- ・ 若者の自己実現
- ・ 顧客要望を満たす

成しています。農地を購入した人もありますし、なかには家を2軒所有している人もいます。彼は、農場に1軒目の家を持ち、街なかにも自宅を持っています。現在では、このプログラムに新規就農希望者がたくさん加わってきています。

このプログラムを通じて、新規就農者のうち、経営がうまく行く人とそうではない人の違いは、準備ができている否かの違いだと分かってきました。うまくいっている人は、就農前に十分な準備をして、何から手を付けていくのかについて具体的な準備をしていて、そのために必要な資金も貯めているのです。資金を貯めて就農した人は、独立後も金銭感覚がずれずにしっかりと経営をしていけますが、資金のない人が独立しても、宝くじに当たったのと同じような状況になり、経営をおかしくしてしまいがちです。現在、うまくいっていない2人は、まさにそうです。これまで自分の通帳に振り込まれる金額が10万円だったものが、いきなり200万円、300万円、多いときには400万円、500万円も振り込まれるようになるわけです。そこから、機械の購入代金の返済や肥料代などのいろいろな支出項目があるのですが、いきなり桁違いの収入があると気持ちが大きくなり、肥料代を支払わずに車を買ってしまったりします。そんなことが起こるので、最近では資金のない人の研修受け入れをやめることも考えています。とはいえ、独立支援プログラムを経験して独立した人は皆頑張っていて、今、彼らは私たちが年間供給をしていくうえで重要な役割を担ってくれています。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

#### 9) 平成15年、グリーンリーフで漬物工場の建設



アグリビジネス投資育成(株)の設立  
種類株式の要件緩和

AB社から5000万円の資本調達。  
役員と社員で約6000万円を出資してほぼ自己資金で漬物工場を建設した。

品質向上と生協の取り組みが強化された。

2006年に、サングレイスをモスフードサービス

と共同で設立しました。2004年にモスフードサービスからトマトの生産を依頼されたことが始まりです。この年は、新潟県中越地震があり、日本に10個の台風が上陸し、秋の野菜の価格が暴騰した年でした。そのとき、モスフードサービスの役員会で、農家の人と契約をしているのに、野菜がないときに野菜を提供してもらえないようになっていないことは問題だとの議論があり、そこに呼ばれた担当者が「農家の人は一生懸命にやっています。農家の人の努力は限界を超えています。」という説明をしたそうです。すると、役員の中から「数週間、1ヶ月の間に数億円利益を出しているのなら、そのお金を農家の人に投資したらどうだ？」という意見が出たそうです。それを受けて、当時の担当者が天候の影響を最小限にとどめるような施設でトマトの生産をしてもらえないだろうかという話を持ちかけてきました。それで、サングレイスを設立することになりました。

### これまでの沿革と、その時の意志決定

10) 平成18年、(株)サングレイスを設立



農水省による直接採択事業が始まる。

モスフードサービス、アグリビジネス投資育成、グリーンリーフ、杉山健一、野菜くらぶが主な出資者となり設立した。

設立6年目4ヶ月すぎたところで経常利益が900万円になった。

設立までに2年かかりました。設立までの悩むところは、モスフードサービスが投資するからには理想的なトマトを作りたいがどう栽培したらいいか、本当にトマトの栽培だけで経営が成り立つのかという点でした。私自身は、トマトの栽培は一筋縄ではいかないだろうし、下手をすれば出資をした本体の会社の経営にも悪い影響が及びかねないと考えていました。そうした心配から、会社の経営についてモスフードサービスに提案をしました。はじめは、先方から「それでは駄目だ」と否定されましたが、その後、何度も交渉を重ねて、最終的には、双方のいいところを取りながら最善

のスタイルで農地を作りました。

農林水産省による国庫補助事業の制度が2005年から始まりました。サングレイスの設立では、制度開始2年目の2006年に支援を受けました。それがなければ採算を確保することは非常に困難でした。もちろん補助金があるからといって甘えるつもりはなく、事務所はすべてプレハブで建て、農場に入れる暖房機はすべて中古で揃え、トラックなども中古の方が安いので、手当てできるものは極力中古で手当てしました。また、トマト栽培に必要な隔離床については、自ら型を起こして手作りで製作してコストを最小限に抑えました。

イニシャルコストを下げたので、何とかなるのではという計画を立ててスタートしましたが、残念ながら計画どおりにはいきませんでした。初年度の赤字は7,000万円、2年目が5,000万円、次が3,000万円、4年目に一回黒字になって、5年目に3,000万円の赤字で、去年は黒字になりました。1億円のキャッシュを用意しておいたのですが、2年で底をつきました。その後は、部外者から借り入れをして資金繰りをしてきたのですが、キャッシュが回るようになったのはここ3年です。減価償却を含んでいますので、トントン程度ならばキャッシュは回ります。

この経験で学んだのは、農業技術を蓄積するには時間がかかるということです。機械や耕うん機、センサーなども重要ですが、機械を過信しすぎて農業技術をおろそかにすると痛い目に遭うということを、私はこの会社で実感しました。まったくの素人で始めて、技術が蓄積され身につくのはじめて利益が出るということを経験しました。農業で利益を出していくうえで農業技術がいかに重要かということをもっと感じました。

2008年に天皇杯を頂きました。本当にありがたいことです。翌年にはISO22000を取得しました。野菜の栽培まで含めて取得しています。昨年、工場や農場の倉庫の屋根に265kWの太陽光発電を導入しました。来月から近隣に2MWの太陽光発電所を建設し、さらに来年年明けには3.5MWの太陽光発電所を建設する計画です。建設を予定



している場所は、20年間耕作を放棄されたところ  
です。農場から森林になった後を開墾して太陽光  
パネルと農業生産を併用した農場開発を行い、さ  
らに売電金額の一部を用いて周囲の20haを開墾  
して、新たに農業をやりたいという人のための拠  
点にしていけたらと思っています。田舎に設置さ  
れているメガソーラーは、都市部の大企業や投資  
家が土地を借りて太陽光売電をするスタイルがほ  
とんどでした。今後は、地元の農業生産者が売電  
収入を次の農業投資に回すような仕組みにしてい  
くことが大事になっていくと思います。

**これまでの沿革と、その時の意志決定**


12)平成20年、井戸をボーリングして水を掘り当てる



時代の変わり目  
水道代の削減  
有機栽培を広げるために土  
地を取得  
天皇杯を受賞する

**これまでの沿革と、その時の意志決定**

13)平成21年、ISO22000取得



食品の安全性への高い  
要求  
食品安全へのさらなる取  
り組み。  
5S活動への取り組み

昨年、ドイツ、デンマークおよびフランスを訪  
問しました。これらの国々では、太陽光発電や風  
力発電のほとんどが農家によって運営されていま  
す。農家が運営をして、その売電収入を次の農業  
投資に使う、あるいはその地域の中で循環させて  
いるというスタイルを見てきました。今後、日本  
もそのようなかたちが理想形になっていくだろう  
と思っています。ただし、耕作放棄地に太陽光パ  
ネルを設置するのは、やり方を間違えると乱開発  
につながりかねず危険な面もあります。乱開発に

ならないように、農地の再開発につながるような  
ルールを作りながらやっていければ、有効な手段  
となるのではないかと考えています。

私たちはすべてのエネルギーを太陽からもらっ  
ています。それを光合成により食べ物に変えたり、  
オイルに変えたりして、食べ物は人が食べる、オ  
イルはトラクターの燃料にしたり工場を動かす動  
力源にしたりする、そのようなエネルギー循環が  
可能な農場にしていきたいと思っています。私は、  
高校の卒業論文で風力発電について書いていて、  
たまたま先日高校を訪問した時にこの論文を読ん  
だのですが、身震いをしました。その論文には、  
将来このような時代が来る、だから農場が自然環  
境を利用してエネルギーを作らなくてはならない  
と書いてありました。この論文を読んでふたつの  
ことを思いました。ひとつは、昔から先見の明が  
あったというポジティブなこと。ふたつ目は、高  
校を卒業して30年も経っているのですが、30年経っ  
ても全然成長していないということです。

**これまでの沿革と、その時の意志決定**

14)平成24年 太陽光発電の導入



原発事故により、再生可  
能エネルギーへの要望  
265kwの太陽光発電の  
導入  
サングレイスにバイオマ  
スボイラーの導入  
廃液を液肥化するプラ  
ントの導入

まだ、いろいろお話ししたいことがあるので  
すが、残りの資料には一般的な経営のノウハウ、ハ  
ウツーが書いてありますので、見ていただければ  
と思います。

最後に、農産物の加工をやっていて思うことは、  
まず、農業に従事する人をいかに育てていくか  
ということです。それから、農場の生産性。農場か  
らの収量がいちばん上がっているときに利益もい  
ちばん出ます。反対に、生産性が悪いときには利  
益も出ません。したがって、日本の社会という大  
枠で見ると、日本の農業生産者が豊かになれば加

工メーカー、流通業者、食べる人も含めて皆が幸せになるのだらうと思います。それだけに、どのようにして農業の現場に再投資をしていくか、それを強くしていくかということがいかに重要であるかということ、自分が農業を経営していて強く感じています。

「参考資料」



### 2, これからの戦略と実践

- **自分のお客様を見つける**
- 農産物の商品化をする
- 他産業の人たちと繋がる
- 一人で出来ないことをみんなで行う
- 人を育てる

### 顧客の要望には3つ有る

- 1) 顕在化した要望  
すでにあるサービス、商品、技術への要望  
※ 価格競争となりやすい
- 2) 不満化している要望  
顧客の商品、サービス、技術に対する不満  
※ ソリューションビジネス
- 3) 潜在化している要望  
顧客も気付いてない需要  
※ 開発、開拓ビジネス

### 顧客づくり

- 1) 外国の農家はどんな小さくても必ずお客様がいる  
※規模の大小は経営には関係がない。
- 2) お客様と消費者の違い
- 3) こだわりを伝えることが重要だが  
お客様の話を聞くことはもっと重要

### 2, これからの戦略と実践

- **自分のお客様を見つける**
- **農産物の商品化をする**
- 他産業の人たちと繋がる
- 一人で出来ないことをみんなで行う
- 人を育てる

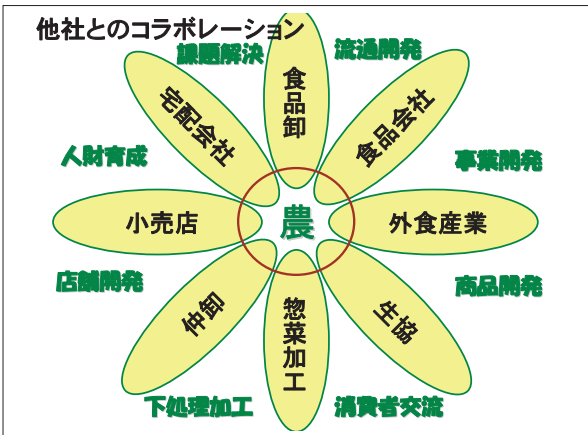


## 2, これからの戦略と実践

- ・ 自分のお客様を見つける
- ・ 農産物の商品化をする
- ・ **他産業の人たちと繋がる**
- ・ 一人で出来ないことをみんなで行う
- ・ 人を育てる

### 商品作り(商品化と食品加工)

- 1) 農産物と商品の違い
- 2) 食品加工は小さく始めることが成功の秘訣
- 3) お客様の不満足要因の除去が商品開発につながる
- 4) 安いだけが競争ではない



### 価格決定に関わる価値

- ・ 商品そのものの機能面での価値
- ・ 栽培方法による価値
- ・ 届け方の価値
- ・ 加工する事による価値
- ・ 組織の価値
- ・ 構成している人の価値
- ・ 問題解決による価値

## 2, これからの戦略と実践

- ・ 自分のお客様を見つける
- ・ 農産物の商品化をする
- ・ 他産業の人たちと繋がる
- ・ **一人で出来ないことをみんなで行う**
- ・ 人を育てる

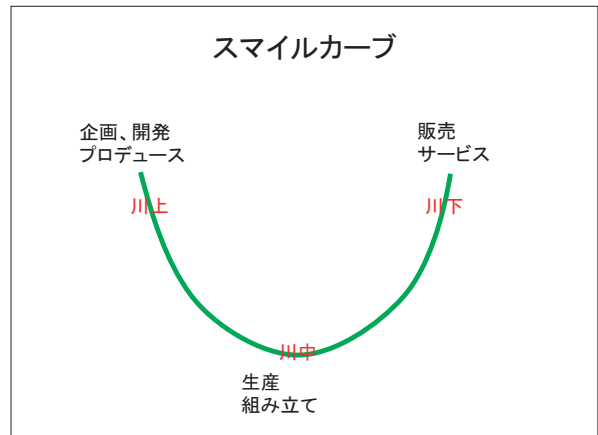
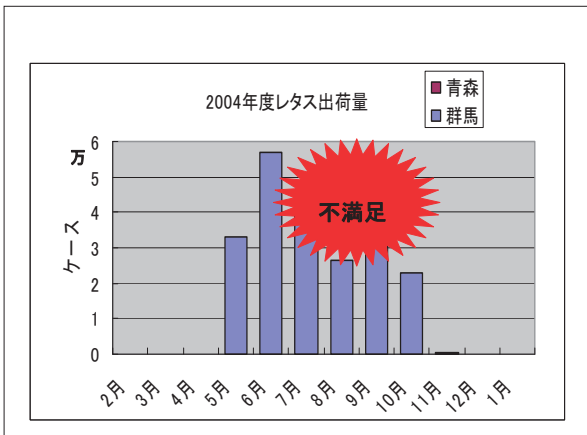
### 価格には3つの決め方がある

- 1) 原価積み上げによる単価  
原材料費+人件費+物件費+償却費+利益
- 2) 需要と供給による単価  
需要100に対して105%の供給で暴落  
需要100に対して95%の供給で暴騰  
※ コモディティー化したマスマーケティング
- 3) 価値創造による単価  
その人にとって無くてはならないもの  
希少性、そこだけ、他にはない  
問題解決能力のある機能性を有している  
※ 個別対応のインディビジュアルマーケティング

### 理念で結ぶ産地間連携

- ・ 同じコンセプトの野菜を一年間供給できる強み
- ・ なぜ？ 蒜山高原でレタス栽培なのか？
- ・ 安定供給に農業者が取り組む意味
- ・ 個人と組織の新たな関係

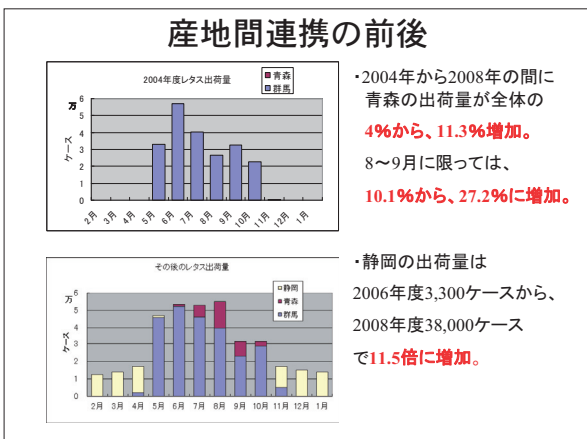




### 「年間供給」面からの不満要因

品名	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
1 レタス	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
2 キャベツ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
3 ミニキャベツ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
4 コマンナ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
5 ハクサイ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
6 ホクレンソウ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
7 ナンゴ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
8 ナンゴ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
9 シュンゴク	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
10 ミズナ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
11 アネ	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
12 ブロッコリー	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
13 ミスカリフラワー	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
14 グリーンカール	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
15 コメインレタス	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
16 おか菜	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
17 ダイコン	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
18 龍眼大根	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
19 龍眼大根	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
20 ニンジン	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給
21 (産地未分)	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給	供給

- ## 2, これからの戦略と実践
- ・ 自分のお客様を見つける
  - ・ 農産物の商品化をする
  - ・ 他産業の人たちと繋がる
  - ・ 一人で出来ないことをみんなでやる
  - ・ 人を育てる



### 独立支援プログラム

- ・ 新規就農者を育てる支援プログラム
- ・ 農業後継者からの研修希望者の増加
- ・ 新規就農者 + 後継者の研修制度



### 最後に・・・

これらのことを行うのはすべて**人**である

経営資源は人、もの、金、情報というが  
その中で、究極、唯一の経営資源は

**人**である