

農業をビジネスに変えた会社

株式会社 農業総合研究所

本社：和歌山県和歌山市黒田17-4

事業所：東京営業所、大阪営業所、集荷場全国71拠点

従業員数：130人

日本の農業は衰退の一途を辿っている。農家の収入は都会のサラリーマンにはるかに及ばず、多くの若者が農村を捨てて都会に移り住んだ。後継者を失った農家は高齢化し、やがて自分たちで耕せなくなり、雑草で覆われた耕作放棄地が増えている。1965年にカロリーベースで73%だった食料自給率は、2016年度には38%にまで低下している。東京農大の卒論テーマで、10年後、100年後の農業の将来像を考察した^{おいかわともまさ}及川智正さんは、この問題を自分の手でなんとかしたいと思いつけてきた。農家は戦後、弱者として守られ過ぎてきた。そのために自らお客様に向き合うことをしてこなかった。農業再生に必要なのは、農業にビジネスとしての仕組みと感覚を取り戻させることだと及川さんは考え、農業総合研究所を立ち上げ、全国の農家とスーパーを結びつける「農家の直売所」事業をスタートさせた。大井町の同社東京営業所に及川智正社長を訪ね、農業総合研究所の創業に至るまでのいきさつと現在の同社の取り組みを聞いた。

■日本の農業をなんとかしたい

背の高い、端正な風貌を持った人である。この人と農業との最初の出会いはどんなふうだったのだろう…と尋ねてみた。



及川智正社長

「小学生時代の夏休み、岩手県にある父の実家、祖父母の家に遊びに行ったことがありました」。明るい張りのある声である。

及川さんの祖父母の家は岩手県の農家だった。その暮らし向きは、自分たち、東京のサラリーマン家庭に比べると、決して豊かとはいえなかった。農業は生命の根源であり、人々の生活のベースを支える産業であるはずなのに、それを担う祖父母の暮らしが決して豊かには見えなかったことがずっと心に残っていて、及川さんは進学先として東京農大を選んだという。

農大卒業後は、農業関係か食料関係の仕

事に就こうと思っていた。しかし、バブル崩壊後の景気後退でそれが叶わず、産業用ガスの会社に就職。営業の仕事は楽しく、天職とも思えたが、「日本の農業をなんとかしたい」との思いが何度も頭をもたげ、結婚を機に退職。奥さんの実家のある和歌山に移り住んで農業をはじめた。2003年、28歳のときのことだった。

■「ありがとう」の言葉のない仕事

最初の1年間、奥さんの実家のキュウリづくりを手伝った。このとき、奥さんの実家には申し訳なかったけれど、世の中にこんなにつまらない仕事があるのかと思ったという。それまでの仕事には「ありがとう」という言葉があった。お客様から「ありがとう」と言ってもらえたし、アルバイト先では「こんな時間まで残業してもらって悪かったね。助かったよ」とも言ってもらえた。働くことは、もちろんお金が目的だったが、それだけではなく、いろんな「ありがとう」の言葉が、モチベーションを高めてくれた。しかし、収穫したキュウリを地元の農協に持ち込んでも「まっすぐなキュウリ100本、曲がったキュウリ50本」と打ち込まれた伝票が渡されるだけ。「ありがとう」の言葉はどこにもなかった。

翌年から自分で農地を借りてキュウリをつくりはじめた。農協には持ち込まず、地元のスーパーに直接ドアノック営業をしてキュウリを売った。最初の1年間の売上げ

はわずかに40万円だったが、その次の年から「評判がいいから、また頼むね」と言われるようになった。

農家が農協に出荷した農産物は、青果市場で競りにかけられ、競り落とした仲卸を経てスーパーの店頭に並ぶまでに、通常4～5日かかる。しかし、及川さんのキュウリはその日の朝に収穫したものを直接スーパーに持ち込んでいるから、まるで鮮度が違ったのである。スーパーは、それが及川さんの畑でその日に収穫したキュウリであることを前面に打ち出して、お客様の関心を引いた。それが市場から仕入れた野菜との差別化になり、売上げが伸びた。

やがて、キュウリだけではなく、茄子も、トマトも、ミカンもないか…と言われるようになり、近隣の知り合いの農家に声をかけ、さまざまな農産物をスーパーに直接出荷するようになった。さらに漬物やサラダに加工したキュウリもほしいと言われるようになって、スーパーから紹介された加工工場加工して出荷した。

■頭を下げなくてもキュウリは売れる

及川さんがはじめたスーパーへの直接販売は、地元農家に思わぬ収益をもたらした。「これこそマーケットインだ」と及川さんは確信したという。お客様が欲しいと言っているモノを提供すれば、農業でも「ありがとう」と言ってもらえるビジネスがきちんと成立する。これを広げていけ

ば、ここ和歌山から日本の農業を変えていける…との思いが膨らんだ。

しかし、このときある農家から聞いた言葉を、及川さんはいまでも忘れられずにいる。

「キミは東京から和歌山へやってきて、僕らができないことを次々やっている。凄いと思う。でも、僕らは頭を下げてまで売るつもりはない。頭なんか下げなくても消費者はキュウ리를買ってくれるよ」

信じられない言葉だった。「なんだ、この人たちは！」と思ったという。買っていただけのだから、頭を下げるのは当たり前じゃないか！ 頭を下げるからこそ消費者の心をつかむことができ、消費者の心をつかんでこそ、もっと仕事を広げていくチャンスが生まれる。しかし、彼らは農村社会のしがらみの中で生きていた。そこには農協があり、農協の指導に従って野菜をつくり、農協に託して市場で売ってもらえば、ある程度のお金になる。お客様の要望に沿ってものをつくるという文化がまるでなかった。そのことが彼らにそう言わせている。1農家の立場から日本の農業を変えていくというのはムリかも知れない…と及川さんは思うようになったという。

■つくる立場と売る立場を橋渡しする

そこで、販売現場からアプローチすることにした。協力者を得て、大阪の千里中央に産直の八百屋を出店。それまで付き合いのあった農家から農産物を仕入れ、近隣の

住宅地からやってくるお客様に販売した。

そのときふと気づいたのは、自分でキュウリをつくって売っているときは1円でも高く買ってもらおうとしたのに、買う立場になると1円でも安く買い叩こうとしていることだった。立場が変わると考え方が変わる。その2つは水と油のように交わらない。たまたま自分はその両方を経験した。だったら、その両方の立場を自分ならコーディネートできるに違いない。両方をコーディネートして、農家から農産物を預かり、農協・市場・仲卸を経由させないルートで、スーパーに橋渡しすれば、農業を変えていけるのではないか。及川さんはそう気づいて、千里中央の八百屋の店舗を1年で閉じ、再び和歌山に戻り、なけなしの50万円を元手に(株)農業総合研究所を立ち上げた。2007年10月のことだった。

50万円の中から38万円を投じて中古の軽バンを買った。それで、「百貨店や高級スーパーにミカンを売りませんか」とミカン農家に営業して回った。自分にミカンを預けてもらい、百貨店や高級スーパーとの商ルート開拓に成功したら、営業代行コンサルタント料をいただくという、生産者と販売者を結びつけようというビジネスだった。

商ルートの開拓は成功したが、ミカン農家には営業代行コンサルタント料というのはわかりにくかったようだ。結局、コンサルタント料の代わりにミカン50箱をもらって和歌山と大阪の駅前でゴザを広げて売っ

たのが、農業総合研究所にとっての最初の売上げとなった。

及川さんに野菜や果物を預ければそれを都会で売ってきてくれる…。そのことが和歌山の農家の間で評判になり、そこから、都会のスーパーに「農家の直売所」のコーナーを開設し、預かった野菜や果物をそこで販売するというビジネスがスタートした。農業総合研究所の立ち上げから半年後、2008年4月のことだった。

■「農家の直売所」のスタート

農協・市場・仲卸を経てスーパーの店頭と並んだ野菜や果物が消費者の手に渡るときには、先述のように、収穫からかなりの時間が経っており、それだけ鮮度が落ちている。トマトはちょうど店頭と並んだときに赤くなるように、まだ青いうちから収穫される。これに対して道の駅や産地直売所では、農家はその日の朝に収穫した野菜を並べるから、消費者は鮮度や熟度が最適の状態の農産物を買うことができる。しかし、道の駅や産地直売所の商圈は農村近郊にとどまっている。それらを都会のスーパーの中につくることを目指したのが「農家の直売所」である。

当初は、和歌山の農家から委託された農産物を、及川さんの軽バンで和歌山や大阪のスーパーに運んだ。スーパーでは鮮度と熟度を前面にアピールし、そのことを具体的に知らせるために生産者の名前と写真、



農家の直売所

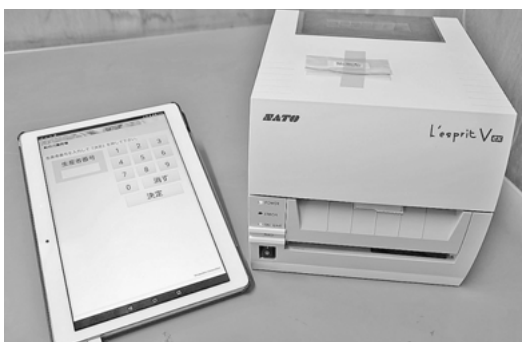
どんな農場で、どんな栽培条件の下で、どんな肥料や農薬を使ってつくられたかの情報も添えて販売した。農協の指導に従ってつくった作物を農協に託して売るのは違って、何をどのように売るかは農家が決める。農協・市場・仲卸の大量流通・大量販売には乗らないアケビやザクロのような珍しい野菜や果物も店頭と並ぶことがある。消費者にとっては、つくっている農家の顔が見え、つくられている様子がわかり、宝探しをするような楽しさがある。

■「農家の直売所」の仕組み

和歌山からはじまった「農家の直売所」は、各地の農家とスーパーに対する営業活動によって徐々に広がった。そのことが評判となり、新聞・雑誌・テレビで報道されるようになって拡大のスピードに加速度がついた。スタートから9年を経た現在、この事業に参加登録している農家は7000人、「農家の直売所」を設置するスーパーは全国に1000店舗に上っている。



集荷場



農家に渡されるタブレットと集荷場の発券機

「農家の直売所」の仕組みを、順を追って説明すると次のとおりである。

①全国に71の集荷場（直営22カ所、提携先49カ所）がある。登録した全国7000の農家は、自分たちの売りたい農産物を透明のビニール袋（農産物用包装資材・ボードン袋）に入れて個別包装したうえで、最寄りの集荷場に持ち込む。

②農家はそこで、ラベル発券機に向かって、商品の種類、販売価格、商品の特徴や説明（たとえば、「完熟」「甘い香りがしてきたら食べごろです」「たっぷり入ったお得袋」「わけあり」「サラダがおすすめです」…など）を打ち込み、ラベルを打ち出し、そのラベルを個別包装した農産物に貼る。

③集荷場には、「農家の直売所」を設置したスーパーごとのコーナーがあり、店舗名が書かれた札がかかっている。農家は自分が出荷したい店舗のコンテナの中に農産物を入れる。

④集荷場に集まった農産物は、提携先の運送業者によって各スーパーの物流センターに向けて発送され、物流センターからはス

ーパーのトラックが個店配送を行う。通常は出荷から店着まで1日を目安にしている。季節によっては、その範囲を超えて、たとえば和歌山から東京のスーパーに向けて出荷することも可能である。

⑤スーパーの「農家の直売所」に陳列された農産物は、農家が決めた価格で販売され、売価の60～65%が農家に還元される。残りの35～40%はスーパーと農業総合研究所で折半する。農業総合研究所は、自社の取り分の中で、通常の物流コストと集荷場の運営費を負担している。

⑥スーパーに陳列した商品が売れ残ったときは、スーパーには値引きする権限が与えられており、最終的にはスーパーの権限とコスト負担で廃棄される。

⑦登録農家には、携帯電話またはタブレットで、次のような情報が提供され、農家はそれを見て出荷先や販売価格決定の判断材料にしている。提供される情報としては、スーパーの店名、所在地、立地条件、面積、駐車場・駐輪場の広さ、市場経由で仕入れた農産物がいくらで売られているか、売り

場の画像…などである。

■農業をビジネスに変える

「農家の直売所」に野菜や果物を出すことで、農家にはお客様が見えるようになった。お客様が何を求めているかを探り、それに基づいて、どんな野菜をどんなふうに育て、それをどこで、いくらで販売するかを計画するようになった。農業をビジネスとしてとらえ直した登録農家の中には、儲けを次第に大きくし、人を雇い、大規模化し、年間売上1億円を超える農家も登場している。さらに、2017年2月からは香港のスーパーに「農家の直売所」を常設オープン。リンゴ・梨・桃・ミカンなどの果物を中心に、日本の農家が出荷した農産物が海外でも売れはじめている。



生産者懇談会

「農業では食べていけない」として多くの若者が、農村を捨て、都会に移り住む時代が長く続いたが、農業がビジネスとして成り立つことが明らかになるにつれ、農業に打ち込んでみようとする若者も現れている。その流れの確かさを証明するように、2016年6月、農業総合研究所は、東証マザーズ市場への上場を果たしている。

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中