



農業資材の流通改革を通して 第2農協に成長

農業資材販売店「農家の店しんしん」を営むアイアグリ(株)は、兼業農家のニーズに的確にこたえることで、この分野でのシェアを拡大してきた。しかし近年、兼業農家が減少するなど、時代の変化に伴って新たな取り組みにも着手している。全農がスリム化を目指す今、時代がアイアグリに求める新たな姿が見えてきた。

農業資材の流通改革を通して農業改革

農協独占を打破して、85億円企業に成長したイノベーターがいる。農業資材販売の「農家の店しんしん」を営むアイアグリ(株) (玉造和男社長) は、農協の独壇場であった農業資材販売の分野にデイスカウント作戦で新規参入し、農協独占に風穴を開けた。

「系統利用」(全農―県経済連―農協を通して資材購入) という閉鎖的な資材流通の下で、日本の農業資材の価格は国際的にみて著しく割高になっている。これが日本農業の国際競争力を低下させている一因である。「農家の店しんしん」は流通改革を通して、農業改革に貢献しているといえよう。

ただし、当初は「価格破壊型」であったが、今は農家・産地に密着したサービスを売り物にシェアを伸ばしている。フルタイム、フルライン、……同社の顧客サービスは「フル」の文字が並ぶ。フルラインで在庫を保有し、農家のニーズに即座に対応している。営業も365日年中無休である。つまり、農家はいつでも、欲しいものが欲しいときに入手できる、というサービス体制である。肥料は一般品だけでなく、指定配合で作型、作目に合わせた肥料設計を実施して供給している。農協やホームセンターとの決定的な違いである。玉造和男社長(1951年生) は、「農協はリストラ必至であり、農家サービスの低下は今後も続く。アイアグリにとって、これはビジネスチャンスである」と語る。農家にとつ

て何が必要かという思いが強い。農協にとって代わるという意気込みさえ感じる。「第2農協」を目指しているともいえよう。

近年は戦略をさらに前進させている。もともとは兼業農家が顧客の中心であったが、兼業農家の離農という時代の趨勢をうけて、専業農家向けビジネスを強化している。また、農家数の減少に対応し、新規就農者の育成事業を行ない、新たな資材の販売先の確保を狙っている。JGAP (GAP) 適正農業規範の日本版) 基準で農家を集団化し、1億円農家を生み出すのが玉造社長の長期構想である。

価格破壊で農協独占の打破 一方でJAにFC店の提案も

「農家の店しんしん」神立店を訪問

した。店舗の駐車場は肥料や建築資材のストックヤード。店舗の入り口には大きく、「これからは安価で即日購入! もう予約購入は要らない!!」と書いた掲示幕があった。JAや肥料商の予約販売に対するアンチテーゼである。いかにも農家の立場に立った経営という印象を与える。「しんしん」は農業資材のデイスカウント販売で伸びた企業である。創業当初はメチャクチャな価格破壊型であったようだが、現在も、例えば1200円の商品が1000円を切る価格で売るのが強みである。

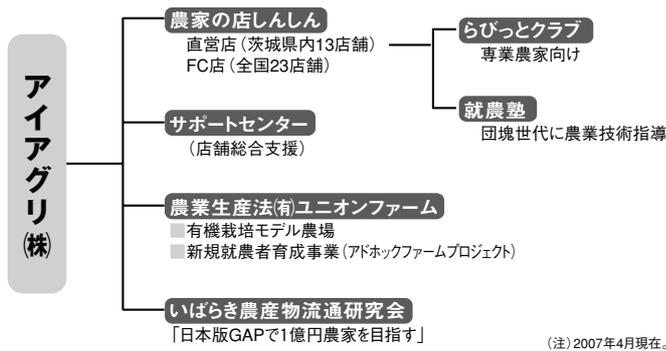
しかし、それだけではない。農協の購買事業やホームセンターとは違い、農家に密着した財サービスを提供している。

その一つには、地域の特性に合わせた肥料の「指定配合」もある。地

評論家
元国民経済研究協会理事長
叶芳和

『農業・先進国型産業論』(82年)の発表から26年。その後も『日本よ農業国家たれ』(84年)、『農業ルネッサンス』(90年)などで未来の日本農業を予言した叶芳和氏が、改めて新時代の農食産業・関連業界の経営者を訪ね、農業の可能性を考える。

表1 アイアグリ株の事業概念図



(注)2007年4月現在。

域によって作目も、作型も違うためだ。例えばニラ栽培は、同じ茨城県内でも、年3回収穫して3年間株を持たせる地域や、1年中収穫して1年で更新する地域がある。地域によって、自ずから最適肥料は異なる。そこで、指定配合によって作型や作目に合わせて配合設計した肥料を提供しているのだ。重量も通常の20kg袋では重いので、成分を高めて10kg袋にして運搬を楽にしている。

農協やホームセンターは、こうした対応をしていない。農家や産地のニーズにきめ細かく対応した財サー

ビスを提供する「しんしん」が競争優位に立つのは当然である。価格安だけが競争要因ではない。

もう一つの強みは、フルラインで在庫を持つている点だ。農業資材を中心に、8000〜1万アイテムの在庫を保有している。JAやホームセンターの在庫はその3分の1くらいである(JAは注文を受けて全農から取り寄せる)。しかも、ホームセンターは汎用品だけである。さらに、年中無休(朝7時〜夜8時営業)である。つまり、「しんしん」に行けば、欲しいものが欲しいときに買えるのである。

「農家の店しんしん」は、1990年代には県外での多店舗展開としてフランチャイズ方式により全国展開に発展した。多店舗出店による規模拡大(大量購入によるコストダウン)で、価格競争力の向上を目指したといえよう。現在、「しんしん」は直営13店舗、FC店23店舗、合計36店舗で、全国各地で独自の商品ラインとサービス強化し、既存流通と競ってシェアを伸ばしている。ちなみに、「農家の店しんしん」直営店の平均的な規模は年商3億円である。

最近、FC店を軸に新しい戦略が動き出している。従来ライバルであったJAに対して、「農家の店しんしん」のFC店を提案している。

「しんしん」の小売のノウハウとJAの多くの農業資産、組織力を組み合わせるという提案である。JAとアイアグリの協働による店舗作りだ。農協陣営はスリム化が課題になっており、人も拠点も減らす局面にある。農家サービスは後退せざるを得ない。この状況を見て、JAも「しんしん」も、同じ農家支援であるからという理由での提案である。JA側にとっても、「しんしん」の仕入れソースが活用できる(安い)、店舗運営のノウハウ及びシステムを導入できるメリットがある。

農家インキュベーション(孵化)による新たな顧客創出

2000年に入ると、アイアグリは農業環境の変化に対応し、新たな発展期に入った。自らモデル農場経営や新規就農者の育成事業に乗り出した。また、兼業農家だけではなく、専業農家対象の事業も加わった。農家数の急減、規模拡大という時代の変化がその背景である。

2000年9月、同社の農業技術チームが分離独立し、農業生産法人(有)ユニオンファームが生まれた。高い技術が要求される有機栽培のマニユアル化を確立し、新規就農者を育成するのが目的だ。具体的には、希

望者を従業員としてオンザジョブで研修させ、新規就農者を育成する。現在、この研究農場は6農場から成り、規模は野菜ハウス約2haで、生産物の売上は7500万円である。黒字経営である。最新農場がフル稼働に入れば、売上高1億円を目指す。

新規就農者育成事業(アドホックファームプロジェクト)は2003年末にスタートした。このモデル農場で従業員として1〜2年研修させ、やがて生産者として独立させる。今年初めて、2年間の研修を終えて1名卒業した。現在、2名研修中である。規模を拡大すれば、従業員が増え、研修生も増やせる。玉造社長の構想では、2010年までに50名の卒業者を出す予定である。新規就農者が増えれば、資材の販売先の確保に繋がる。ユニオンファームの設立は、資材の販促効果を狙ったものといえよう。

「らびっとクラブ」の発足(2002年)も、農業環境の変化に対応したものだ。従来、「農家の店しんしん」の顧客の中心は兼業農家だった。しかし、兼業農家が急速に減少し、一方で、専業農家の規模拡大が進展している。そこで、専業農家向け販売システムを作った。それまで、「しんしん」は兼業農家相手に「キヤッシュユ&キャリア」で、現金売り

で商品をお持ち帰りしてもらったが、専業農家を対象に「売り掛けサービス」を追加し、専業農家を顧客層に取り込む戦略にシフトした。

また、2006年には「就農塾」が始まった。2007年から団塊世代が大量定年を迎える。この大量退職する団塊世代がホビー農業（趣味の野菜作り）を志向しているのをビジネスチャンスと捉えたのである。そういった人々を対象に、授業料を取って、農業の基礎から実践までを短期間に学ぶカリキュラムだ。新たな顧客層を育成し、自ら需要創出を図ろうとしているわけだ。この1年で8名の卒業者を出した。

つまり、兼業農家が顧客の中心であったアイアグリは、いまやワインを広げ、規模を拡大する専業農家と団塊世代のホビー農業の両極がターゲットになったのである。

アドホックファームプロジェクトにしろ、就農塾にせよ、農家のインキュベーション（孵化）である。時代の趨勢になった農家数の減少は、農業資材の販売業者にとっては顧客の減少を意味する。そこで、農業資材の顧客となる農家を自分の手で育成することを考えたのである。実は本誌2006年7月号拙稿に示したように、茨城県は民間の資材業者による農家インキュベーションの事例

が多い。

国や県のカネで農家を育てるのではなく、民間の経営者が農家を育成する仕事をしているのである。顧客を維持したいという利潤動機が、日本の農業を守っているのである。

GAP認証取得で製品差別化 集団化で1億円農家を目指す

いばらき農産物流通研究会（農流研）JGAP担当の玉造洋祐氏（1977年生）に抱負を聞いた。

「資材への対応では農家のニーズはもう満たされている。今後は販売、流通の支援を行なっていきたい。特に農産物の商品開発が重要だ。農家は市場から先のことに分らない。商品企画し、提案したい」。

こうした思いから、2006年に、「らびっとクラブ」の専業農家の中からメンバーを募って、農流研を足させた。当初50人で出発したが、現在は60人が参加している。誰でも参加できるわけではない。メンバーになるには、JGAPの認証取得が最低条件となっている。

GAPは、Good Agricultural Practicesの頭文字をとったもので、直訳すると「良い農業のやり方」となる。顧客から信頼される農場管理の基準として、1997年にヨーロッパで始まり、既に世界70カ国で約

5万農場（約53万ha）が認証を取得している（ただし世界の耕地は15億ha）。製造業分野のISOに通じる制度である。GAPは農産物生産の各段階で生産者が守るべき管理基準を定めている。それは農産物の安全の確保だけではない。持続可能な農業生産を目指し、「環境への配慮」や「働く人の安全と福祉」の視点からも、適切な農場管理とは何かを定義している（本誌2006年6月号特集参照）。

日本では、JGAPの認証取得はまだまだ普及率が低い。しかし、それ故に、JGAP認証を取得すれば、適切な農場管理から生まれた農産物として評価され、製品差別化で付加価値が付く。

したがって、このグループの農産物は顧客から信頼される生産管理の下で生産され、安全基準を満たし、トレサビリティも確保されているため、販路が確保しやすい。

現在、まだスタートして間もないため、農流研の売上高は3000万円。参加メンバーはそれぞれ3000～5000万円の経営規模であるが、その畑の一部（2～3%）がJGAPで生産管理され、それが農流研の売上になっている。目標は、各加盟農家が経営面積のすべてをJGAP化する事だ。そうすれば、メ



「時代が求める農業ニーズに100%応える店」を標榜する「農家の店しんしん」。現在、直営13店舗、F C店23店舗、合計36店舗を全国展開している。

ンバー50人で20億円程度になろう。

玉造社長の構想は、単なる規模拡大ではなく、メンバーを10人程度に集団化（経営規模3～5億円）することである。近年、地方卸市場は弱体化している。しかし、卸売市場の機能は各地から多種多様な青果物が集まり、それを即座に小売店に送り出すという優れた集散システムである。この多種多様な青果物が揃うという機能は重要である。玉造社長は、集団化でこの機能を創り出し、市場外流通業者でありながら、卸売市場と同じ機能を果たそうと狙っている。

長期的には、農流研のメンバー1戸当たりの売上1億円を目指す。高齢化に伴う農家の離農が急増しているため、規模拡大は容易になった。売り方の仕組みさえ作れば、1億円農家は可能だ。それに、近年、卸市

場の野菜集荷能力は著しく低下してきている。新しい流通メーカーが出やすい環境だ。アイアグリが主導する農流研の可能性は大きい。

農家がGAP認証を取得することで、生産物を売りやすい環境作りをする。それに加えて、集団化で多種多様な青果物を供給し市場と同じ機能を備えることで、農流研加盟農家の販売先を確保していく戦略だ。

「JGAP基準で集団化し、1億円農家を目指す」これが玉造社長の長期構想である。

農協の救世主になるか 農協の地域ゾーンニングの空洞化

アイアグリの発展過程では、農業資材流通を牛耳る農協と敵対関係にあった。しかし、農協（JA）は10年前頃から、急速に力が低下した。全農もスリム化の過程に入っている。そういう状況の中で、先述したように、アイアグリはJAにFC店の提案をしている。いまや、部分的には協力関係に入っている。

しかし、筆者は、それにとどまら

「農家を集団化し、1戸当たり売上1億円を目指す」



アイアグリ(株) 代表取締役社長 玉造和男

ず、アイアグリの更なる発展は農協の「救世主」になるのではないかと考える。

中国の今日の経済発展は、「総設計師」と呼ばれる鄧小平に負うところが大きい。かつての国営企業は非効率の代名詞であった。経営改革は何回叫ばれても、独占のままでは国営企業の改革は進まない。そこで、鄧小平は「所有制の多様化」を導入し、民営企業や外資系企業を出現させ、国営企業と競争させる状況を創り出した。国営企業の競争相手を作ることによって、経営改革を進めないと倒産するという危機を作り出したのである。この危機感から、初めて経営改革の動きが本格化し、国営企業は蘇生した。

日本の農協も同じではないか。従来、農協は独占的であった。農協には地域ゾーンニングがある。A町にはA農協、B町にはB農協があり、A町の農家は通常B農協には加盟できない。総合農協は地域独占になっている。自分の町の農協が役立たずであっても、農家は隣の農協に移ることができない。この農協間の競争不在が、農協をダメにした。

農協と農協が顧客である農家を奪い合って競争をする状況にあるとき、初めて農協は切磋琢磨し、販売能力や購買能力を高める。農協の地

域ゾーンニングを撤廃し、農協選択の自由を作ったほうが、地域農業の発展と農民の利益最大化につながる。農協改革の抜本策は競争原理の導入である地域ゾーンニングの撤廃である（拙著『日本よ農業国家たれ』1984年刊 241頁参照）。

しかし、国の規制改革会議等においても、このような競争原理の導入に向けた抜本的な改革についての議論はまったくない。だから、農政改革の議論は盛り上がらないし、現実に農業改革も進展しない。しかし、幸いにも、アイアグリがもつと発展しシェアを高めれば、同じ地域ゾーンニングの中で、農協の強力な競争相手が出現することになる。民間の一企業の発展が、農協間の競争を排除する地域ゾーンニングを空洞化させるのである。日本農業の発展の桎梏がこれで除去されることになる。

農協がアイアグリの挑戦に刺激を受け、経営改革を断行すれば、アイアグリは農協の救世主になる。一方、農協がアイアグリの立派な競争相手になれば、アイアグリの経営はもつと磨かれる。今のような顧客サービスの悪い農協が競争相手のビジネスは楽であろう。「第2農協論」を超えて、農協の救世主になったとき、アイアグリはエクセレント・カンパニーに成長しよう。