新・農業経営者ルポ／第141回

「経営は規模ではない」
農家から米メーカーへの道のり



「経営は規模ではない」農家から米メーカーへの道のり

山形県南陽市で稲作に特化した経営を展開する㈱黒澤ファームの代表である黒澤信彦（51）は「うちはコメのメーカー」と言い切る。作っているのは、農産物ではなく、あくまでも商品であるという自負がそこにはある。顧客志向を追求することで、経営面積は17haながら年商は1億4000万円。「経営は規模ではない」ということを地で行く。

文／窪田新之助、写真提供／㈱黒澤ファーム

JR山形新幹線の赤湯駅に降り立ったのは3月半ば。ここ置賜（おきたま）地方であれば、てっきり雪がかなり降っているかと案じていたが、杞憂だった。少し目を凝らさなければ気づかないほどに、小雪がごくわずかに舞い散る程度。駅でたまたま話をすることになった地元の人によれば、暖冬の影響で今年は雪下ろしを一度もしなかったそうだ。それでも春の訪れにはもう少し時間がかかると感じられるほどに寒く、町を取り囲む山々は枯れている。

駅まで迎えに来てくれた黒澤が運転する車の中でそんな景色を眺めながら、10分ほどしたところで、事前に写真で確認していた黒澤ファームが見えてきた。広々とした敷地に、真新しい深緑の外観の事務所兼精米工場が堂々と立っている。2014年に自費で施工したこの建物の外壁は植物の葉をイメージしたそうだ。事務所で話を聞く前に、一つ屋根の下にあるコメの低温倉庫と乾燥調製施設に案内してもらった。

建物内部の基調をなすのは白色で、外壁の一部は木壁である。建物は掃除が行き届いていることもあって、全体的にさわやかであると同時に落ち着いていて、親しみやすい感じを与える。こうした印象は、この後の取材で黒澤が自身について語った「人との縁を大事にする」という彼の印象とどこか共通するものであった。

経営三本柱のバランスがリスク回避と相乗効果に

黒澤とは初対面からわずか1カ月しか経っていない。この間、すでに2回会っているものの、まだ名刺をもらっていないことに気づいて、すぐに交換させてもらった。

その裏を見ると、コメの主な取引先が書いてある。「なだ万」「XEX（ゼックス）」の各店、パークハイアット東京、うなぎ割烹「大江戸」。スーパーや百貨店について聞けば、紀ノ国屋や成城石井、三越、東急百貨店など錚々（そうそう）たる名店ばかりを挙げてきた。

もちろん個人顧客も相手にしている。黒澤は、古くから付き合いのあるコメの小売店・相馬屋（福島県いわき市）の佐藤守利社長から教わり、忠実に実行してきたことがある。それは「経営において三本柱をつくれ」ということ。その三本柱とは一般消費者、小売、飲食店を指す。商売の相手としていずれかに偏重するのではなく、それぞれをバランスよく取り込むことを大事にしてきた。

「ひとつはリスクの分散ですね。もし飲食店に特化すれば、突如として取引が切られたときに、新たな飲食店を獲得するのは大変難しい。もうひとつは相乗効果。たとえば、なだ万に食べに行ったお客さんが、自宅でも食べたいとなってくれたら、うちのコメがさらに売れていく」

こう語る黒澤のコメは、その優れたマーケティング力で、1kg当たり500円から800円の値段を付ける。では、どうやって高値の商品を買ってくれる顧客を獲得してきたのだろうか。450年以上続く農家に生まれた黒澤の軌跡をたどりたい。

借金返済のため直販開始農協出荷からの転換

農家の長男である黒澤は、当時の農村であれば当然のことながら、後を継いで農業をすることが決まって



㈱黒澤ファーム　代表

黒澤信彦　山形県南陽市

くろさわ・のぶひこ　1964年、山形県南陽市生まれ。山形県立置賜農業高校を卒業後、自衛隊に入隊。退職後に実家で農業に着手。米・食味分析鑑定コンクール国際大会第2回で特別賞に輝いてからは受賞者として常連になっている。

いた。その前に世間を見たいという思いから自衛隊で3年務めた後、予定どおり家業を継ぐ。それまでの黒澤家のコメ作りといえば他の農家と同じように、農協に出荷するのを当たり前としていた。

転機が訪れたのは平成に入ってから。当時もまた「担い手」に農地を集積させる政策が始まった。その対象として20代半ばだった黒澤も選ばれた。

黒澤は3000万円をかけて3haの農地を購入し、それを20年かけて償還するプランを組んだ。思い切った投資だが、米価は1俵当たり2万円を超えるなど右肩上がりだったので、なんとかなると思っていた。ところがどっこい、直後に米価が下がり始める。そして戻らなくなった。

このままでは借金が返せない――。すでに経営の実権を握っていた黒澤は1991年、農協出荷をやめてコメの直販に踏み切る。当初は販路を切り開くのに苦労したが、2年後に突如としてバブルがやってきた。言わずと知れた平成の大凶作である。この年、コメの作況は74にまで落ち込んだ。これにより「平成の米騒動」が起きたが、それは黒澤ファームにとっては天の恵みだった。

「コメ不足といっても、うちは値段を上げなかったこともあって、電話注文が殺到した。それで思いましたね。なんだ、簡単に売れるじゃないかって」

ただ、「喉元過ぎれば熱さを忘れる」のとおりで、これはわずか1年だけのバブルに過ぎなかった。翌年、「平成の米騒動」でコメを買ってくれた客に販促すると、「なぜ運賃をかけてまで高いコメを買わなきゃいけないの」といった反応。まるで売れなかった。

どうしたらコメが売れるか コシヒカリを超えるコメを

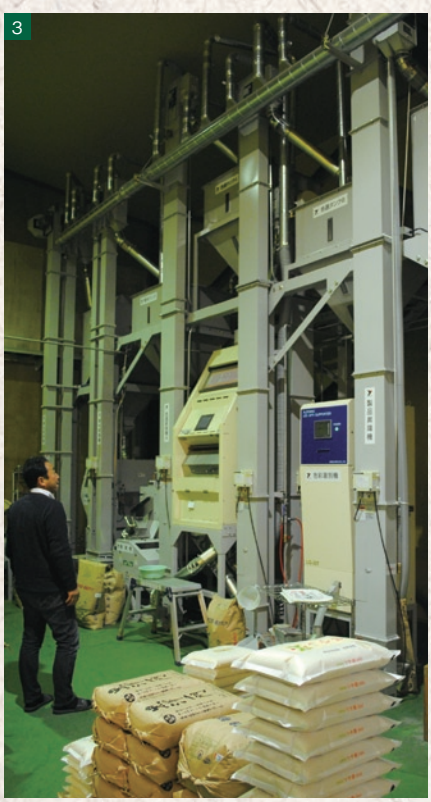
このときが大きな試練だった。黒澤はどうしたらコメが売れるかについて改めて思案する。その末に試したのが東京でサンプルを配ること。軽トラックに何百という数の2合袋を載せて、板橋区に向かった。ただ、昼食をとるために入店した中華料理屋の店主から「もっと金持ちのいる杉並区のほうがいい」と諭され、JR中央線の阿佐ヶ谷駅前で配る。

2合袋にはアンケート用紙を同封していた。普段食べているコメの産地や銘柄・量・価格帯などについてたずねるというもの。これが意外にも返信が多かったから驚いたという。

そのアンケートでわかったのは山形県の奨励品種「はえぬき」は知名


1


2


3

1 低温倉庫の壁には断熱のためウレタンを張っている
2 有機米専用の精米機
3 一般米の精米機

「経営は規模ではない」農家から米メーカーへの道のり









4 取引先との交流で農作業体験会を開いている
5 ハチミツの希釈液の散布
6 7 主力商品「夢ごこち」と「ミルキークイーン」

度においても食味においても「コシヒカリ」にかなわないということ。

黒澤は、その壁を超えるコメを探し回り、ようやく2つの品種と出会う。ひとつは低アミロースの「ミルキークイーン」。農水省系の研究機関が、コメの需要を掘り起こすために新形質米を育種する「スーパーライス計画」の成果として出たばかりだった。もうひとつは民間で育成された「夢ごこち」（当時の名前は「アミロ17」）。両品種とも良食味を強みに、黒澤ファームでその実力を開花させていく。

果樹王国を活かした物語「はちみつ米」という売り方

といっても黒澤は単に「うまい」だけでは売れないと察していた。そこでとった行動は、ハチミツの希釈液を葉面散布すること。養蜂家が地元の果樹園で採集したハチミツを、100倍の希釈率で水に溶かし込み、動力噴霧器でまく実験を始めたのだ。

黒澤によると、ハチミツの希釈液散布は「人間が栄養ドリンクを飲むようなもの。稲の新陳代謝を促して、光合成を促進させ、粒張りをよくする」。ただ、その狙いをかなえるためだけなら別の手段もある。あえてハチミツを選んだところに、黒澤のマーケティング上の戦略がある。山形といえば誰もが知る果樹王国。黒澤ファームがある漆山地区ではサクランボの生産が盛んだ。

「そんな地域性を重視したコメ作りを物語として伝えれば、消費者に受けるのではないか」

これがまさしく黒澤の思惑どおりになる。東京・目黒にある著名な米穀店「スズノブ」が「はちみつ米」を扱ってくれ、その物語を面白がってくれた人たちの間でじわりと人気を得ていった。そんな最中、日本テレビ系列の人気テレビ番組「どっちの料理ショー」で司会者の関口宏が紹介し、一気に認知度が高まった。

なだ万とイチロー波及効果による販路拡大

ほかにも黒澤ファームが躍進した理由を挙げれば、「なだ万」と「イチロー」の存在は欠かせない。

黒澤が作るコメは2000年11月、「米・食味分析鑑定コンクール国際大会」特別賞、「第二回おいしい米づくり日本一大会」最優秀賞を相次ぎ受賞する。それが縁で取引が始まったのが「なだ万」だ。老舗料亭との取引は波及効果をもたらして取引先は広がった。

受賞の翌年、野球選手のイチローがメジャーリーグのシアトル・マリ

ナーズに入団した。黒澤によると、番記者から「何が欲しいか」とたずねられたイチローは「おいしいコメが食べたい」ともらしたそうだ。このコメントを聞いたとき、黒澤はピンときた。

「おいしいコメといったら、前年に受賞したうちのコメしかないだろう」

イチローにコメを贈答したかったが、つてがない。あるとき、稲作経営者会議で講演した山形県選出の自民党の大物である加藤紘一氏の紹介で、イチローがそれまで所属していたオリックスの宮内義彦オーナーを通じて、コメを送ることができた。黒澤ファームのコメは「イチローが食べた」ということで一躍有名になった。

一連のマーケティングに共通しているのは、経費をかけず、業界のトップに宣伝してもらう手法。黒澤は「なだ万やイチローが使っていることが知れ渡ったことで、うちは間違いのないコメを作っていると評価されることになったと思う」と語る。

輸出のチャンス可能性を広げる視点とは

その評価は国内だけにとどまらない。黒澤ファームは2008年からコメを輸出している。相手先は香港とシンガポール。

この話をくれたのは東京・日比谷の帝国ホテルに入っている「なだ万」の料理長だ。以前より店で黒澤のコメを使ってきた料理長が、香港出店を機に、同地でも黒澤ファームの「夢ごこち」を扱ってくることになったのだ。これを皮切りに、同地、さらにはシンガポールにおける日本食の高級店が次々と黒澤ファームとの取引を申し出てきた。

黒澤ファームは当初、それらの飲食店に現地の貿易会社を通じて精米を送っていた。そのうちに日本産米の輸出事業に乗り出したばかりの農機メーカー・クボタから声がかかった。クボタは日本企業で初めて現地精米を採用したのだった。

「クボタとの取引は、レストランと直接取引してきたときよりも、卸値は多少安くなる。ただ、リスクを減らせるのがいいと思った。代金は一括払い。おまけに飲食店にとっては精米したばかりのコメが使えるので、互いにいい関係を築ける」

これ以後、輸出についてはすべてクボタと契約している。その数量は昨年実績で12tに及ぶ。

今回の取材の前日、黒澤は香港とシンガポールの視察から帰国したばかりだった。取引先各店にあいさつするとともに、両国における日本食の最新事情を探ってきたそうだ。これは毎年の恒例行事ながら、今年はとりわけ驚かされたという。日本食レストランがわずか1年で急増していたうえ、味のレベルも上がっていたからだ。

「これまでは『なんちゃって日本料理』ばかりだった。見ても食べても、日本食もどきみたいなね。それが今年、どのレストランにも日本人の専属スタッフが入って、日本料理を徹底して教え込んでいるようだった。





8 シンガポールの高島屋で営業中の黒澤
9 香港のなだ万を訪れた黒澤

「経営は規模ではない」農家から米メーカーへの道のり







10 地元・漆山地区の農業を盛り上げる「おりはた環境保全協議会」の皆さん
11 おりはた環境保全協議会が作る「夕鶴郷米」
12 七福会のメンバーの皆さん

日本酒も超有名な銘柄がラインナップされている。日本食がいよいよ定着しているみたいだ。こうした本物志向が高まれば、コメの輸出の可能性は広がると感じている」

とはいえ、アジア圏では日本米の現地生産が盛んである。そうした動きは脅威に感じていないのだろうか？

黒澤は「日本産米の市場は二極化すると思っている。安全や味に配慮しているコメと、そうでないコメとはマーケットが違う」と言い切る。そうした観点からGAPを取得するつもりだ。とりあえずはJGAPを狙い、顧客が求めてきた場合にはグローバルGAPにステップアップする計画でいる。

置賜に欠かせない会社に 夕鶴郷米と七福会

唐突であるが、日本人なら誰もが知っている民話に「鶴の恩返し」がある。人間に助けられた鶴が、その恩返しにやってくる話だ。全国にさまざまな形で広がっているそうで、語り継がれている場所によって、恩返しを受けるのは青年であったり、おじいさんとおばあさんであったりする。

じつは黒澤ファームがある漆山地区では、この民話を開山縁起として伝承してきた鶴布山珍蔵寺（かくふさんちんぞうじ）がある。「鶴巻田」「羽付」「織機川」などの地名が残るほか、明治時代には製紙の町として栄えてきたそうだ。

黒澤は地域の農家とともに3年前から、この民話にちなんだブランド米を作っている。その名も「夕鶴郷米」（特選つや姫）。個別に販売するほか、南陽市のふるさと納税の返礼品にも選ばれている。

黒澤にはもうひとつの顔がある。それは、コメに関する各種コンクールで受賞歴がある置賜地方の農家と結成した「七福会」のメンバー。この会は、テレビ東京のテレビショッピング「米の頒布会」で販売するブランド米を共同で商品化。同ショッピングで新米の時期に客を募集し、隔月で発送する。

地域に貢献したい気持ちは500年近く続いてきた旧家としての自負なのか。

「自負というよりも、農業をしていると自然と地域への気持ちがわいてくる。地域が良くならないと、うちの経営も成り立たない。地域を良くするためには、うちがその核になって、なくてはいけない会社になっていきたい。そのためにブランド米を作って、一般の価格より高く買い取ることで、地域に還元できるようにしたい」

（文中敬称略）