

計算ではなく、

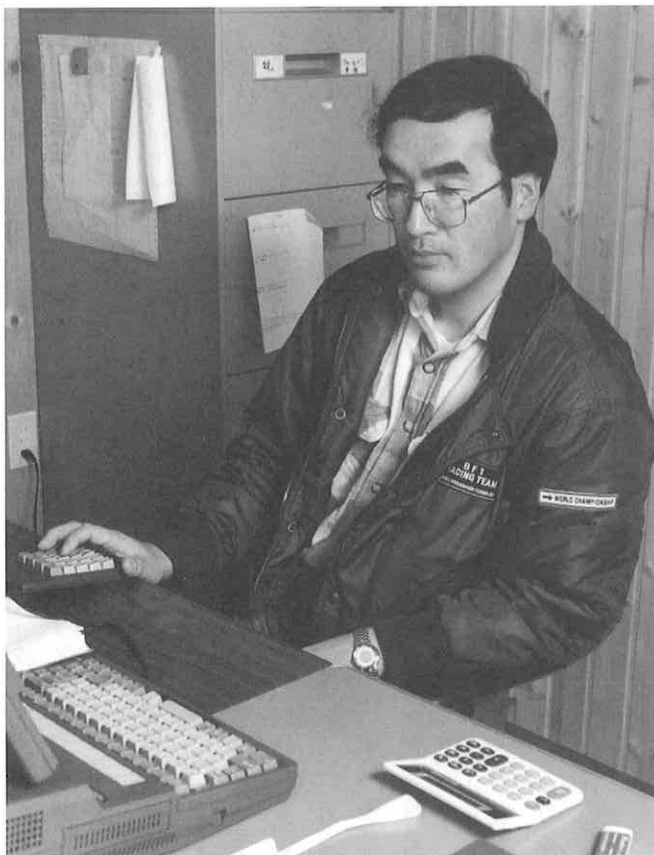
夢と確信が生んだ成功

玉手博章さん（44歳）

〒048-1731
北海道留寿田郡寿都村豊岡185-9
☎0136(46)3054

【プロフィール】

北海道の山間地の村、留寿都で12.5haの畑でバレイショ（キタアカリ）、麦、それと緑肥用のデントコーンを栽培。生産するバレイショは全量、全国各地のお客さんへの宅配と契約したスーパーに出荷。体制が整い、さらに発展の途上にある。



自分で開発した販売管理用のプログラムで経営管理をする

北の山村から

北海道虻田郡留寿都村は羊蹄山の裾野、標高300m、北海道の中でも中山間地域にある村だ。玉手博章さん（44歳）は、そんな留寿都村から全国に向けてバレイショ（キタアカリ）の宅配に取り組み農業経営者である。

お客さんは約500人。その内300人位は、贈答品として毎年使ってくれるため、商品の発送先としては3500軒を超える。さらに、一昨年からバレイショの本場、帯広市を中心とした地域に展開する地方スーパーへも直売の形で出荷をしている。

玉手さんが取り組んでいるのは、単に作っている「バレイショ」を都会のお客さんに売るだけの産直ではない。さまざまな規模であっても、キタアカリにこだわり、自ら種芋を厳選し、栽培法にも独自のノウハウを持ち、また、ネーミングを含めて顧客が何を求めているかを考えて企画された「商品」、「贈答品」としてのバレイショ宅配事業なのである。しかも、栽培の全量が植付け前にお客さんから注文を集める受注方式での生産・販売なのだ。

留寿都村は、北海道のリゾート開発と

して成功例の一つに数えられるルスツ・リゾートのある村だ。夏冬とも観光地として全国にも名が知れるようになった。吹雪の中でもライトアップされたゲレンデ、そして新千歳空港からルスツに直行するリムジンバスが集結するリゾートホテルの姿を見ると、そこは「売り店舗」と書いた看板を軒に吊るした商店が並び、北海道の過疎地域の寂しい町並みの雰囲気はない。

しかし、村内を通る国道のすぐ脇がスキー場のゲレンデという山の中だ。農業の生産条件として見てみれば、北海道だからといって圃場条件にめぐまれているとは言えない。玉手さん自身の圃場の面積にしても約12・5ha、北海道の畑作農家としては決して大きな規模ではない。

限られた面積、そして北海道の多くの畑作地帯と同様に、ビート、バレイショ、豆といった畑作物を作って農協に出荷するだけであれば将来は見えていた。

しかし、玉手さんは作れるだけの農民ではなかった。人に「何を売れば売れるのか」を聞くことしかできず、あるいは作って売れぬ物を「買ってくれ」と泣きつく農民でもなかった。ただ土に向かって汗を流し、あなた任せに自分の未来が決められていくような農家としての生き



雪に埋まる作業用倉庫には玉手さんが作った玉手農場のロゴマーク（POTATO）が描かれている

方が嫌だと思った。小さくとも農業を事業として経営すること、自らの手で自分や家族そして玉手農場の未来を創っていく道を選んだのだ。

今から13年前の昭和61年。由美子さんと結婚した年だった。

玉手さんが始めたのは、まだ農林64号と呼ばれていた時代のバレイシヨ（キタアカリ）に、「VIP II（ベリー・イン

ポータント・ポテト）」という洒落を利かせた固有ブランドを作ったの通信販売だった。

今でこそ、消費者にもその食味が知られ始めたキタアカリだが、当時は、お客さんどころか北海道の農家ですらキタアカリの存在を知らない時代だ。北海道のバレイシヨなら誰もが「男爵」だと考える時代だ。実を言えば、まだ、キタアカリという名前での品種登録もされる前だった。

その頃の道やホクレンでは、まだ農林64号と呼ばれていたキタアカリより、むしろ同時期に開発された農林63号の方を売ろうとしていた。

誰も知らない品種で北海道の小さな村から一人の手で販路を求めることなど、とても無理だと考えるのが普通だろう。食味は優れるが煮崩れしやすく果肉も黄色いキタアカリを評して、

「これは消費者に受け入れられ難い」などと評論する「先生」がいたりもした。

まだ評価も定まらないどころか名前も決まっていない新しい品種など、多分、当時の北海道の農家なら、勧められたとしても

「エライ先生も駄目だとしやべる、売れるかどうか解らないイモなんて作れない」

と栽培を尻込みしたはずだ。確かに、知名度の低い品種で販路を求めるのは難

しい。

でも、誰がどう評価をしようとも玉手さんにはその食味についての確信があった。むしろ、まだ誰もやっていないからこそ、売れていない新品種だからこそ、その可能性に期待したのだ。そして、単なる「モノ」としてのバレイシヨではなく、嗜好品、贈答品として、それをお客さんに買ってもらえる自分なりの「宅配商品」として、アピールの仕方を含めて販売戦略を企画したのである。時代や顧客のニーズを感じ取り、あるいはそれを引き出しながら、お客さんに求められることを考えた。

市場で陽の目を見るかどうかすら解らないバレイシヨ新品種・農林64号の「商品企画」に、北海道の山中に住む一人の青年が自分の経営の未来を賭けたのだ。

宅配を始めた当初、意識して新聞社やラジオ局に話題を提供して自分のことを取り上げてもらうPRの工夫もした。しかし、マスコミに話題になって得た注目はやがて醒める。それも決して無駄ではなかったが、現在のお客さんのほとんどは、宅配を始めた時に、

「こんなイモを作ってみたのだけだ」

と言って、数人の知り合いに送ったことに始まる人づての紹介によって広がったものだった。現在の3500人のお客さんたちも、全て最初の4、5人のお

客さんに迎えることができるのだという。

それでも、お客さんの数は減ることは無く、むしろお客さんの紹介でお客さんが増えていき、一昨年から始まった地方スーパーへの販売も、お客さんに紹介されたものだった。

販売価格はスーパーへの卸価格も含めてすべて一律。玉手さんの言い値である。推定の作付け面積が全道でもまだ600ha程度に過ぎない希少性があり、こだわりで作るキタアカリでも、Lの10kg箱で1300円という値段なら誰も高いとは言わないだろう。キロにして130円である。札幌辺りの土産物屋では10kgで2500円位が相場だからだ。しかし、物流費には頭を悩ませている。関東以南のお客さんと送料だけで商品と同じ位の送料がかかってしまうからだ。スーパーについては、相手先の物流を利用するため送料が安く、スーパー側と話し合いでダンボールも傷物を安く買ってきてその分の物流費を下げるのに協力するような配慮はしている。

また、少量ではあるが、本誌でお馴染みの村井信仁先生の指導を受けて移植栽培をして、早出しのキタアカリとして10kg1600円で売っている。移植だと食味の面では本来の時期のものには劣るが、作期が早くなるため全くの無農薬栽培が可能になることでお客さんの人気は高い。

玉手農場のキタアカリは、販売の全量が一年前から販売先も出荷量減まっている。だから、時期になって急な注文が出て、お客さんには応じられない。お客さんの紹介で始まったスーパーへの販売も、最初の年はサンプルなら送られても、残っているのは50〜70gの規格外の小さなイモだけだった。しかし、それでも良いからと発注を出してくれた。もちろん価格は玉手さんが言う規格外の値段でだ。

有りがたいことだった。玉手さんはこれまで、家まで取りに来てくれるなら誰にでも規格外品を40円/kgで売ってきた。

「面積を増やせた現在では通常品も出荷しているが、そのスーパーでは、通常の流通なら規格外品になるものを企画物の差別化商品にして販売してくれるのだ。それまで、どうしても残る規格外品は加工用に販売してきたが、その処理の当ても付いたわけだ。ある程度の生産者であれば、良品の販売ではなく、企画外品をいかに処理ができるかが、経営の収支を大きく左右することは、おわりの通りだ。

また、そのスーパーの経営者が玉手さんを訪ね、その経営姿勢を語る姿にも共感した。スーパーダイイチという道東地域を中心に約20店舗を展開する地方スーパーである。玉手さんの出荷量は2店舗分程度の量にしかない。それで

も玉手さんのイモに特別の思い入れをしてくれ、また、それをわが国のバレイシヨのメッカともいえる帯広で売ってくれることも嬉しかった。

昨年からは、スーパーへの出荷を含めて需要の拡大に 대응するために、自分の畑だけでなく、車で1時間位離れた伊達市の友人酪農家に頼み、麦の後作地を使って玉手さんのマニユアル通りに作業を依頼するようにもなった。耕うん整地と中間の防除を頼み、植付けや培土、収穫は玉手さんが行う。その作業労賃や地代を払っても収支が合うからだ。

玉手さんはバレイシヨを130円/kgで売ることが、出荷直前までのコストを積算した販売コストが40円/kg程度になるといふ。生産の原価は、安いときで8円/kg、最高で12円くらいだといふ。規格外品を40円で売った場合でも、一般の農家と比べればはるかに利益が出る。

そもそも玉手さんは、生産コストで他人より30%は安いのではないかといふ。その理由は、単肥を配合して使い、農薬も安いものを選んで回数も極力減らす。除草剤は使わない。それに「機械装備は恥ずかしいほど古いものばかりだ」と笑う。新品で入れたものは耐用年数の二倍三倍使うのは当たり前。トラクタにしてもメインの79馬力の機械は昭和54年に入れたものだ。

「当たり前のこと」の徹底

ところで、玉手さんは誰に対しても同じ値段で売る。また、急な注文にも応じられない。事実、出荷したくとも物が無いのだ。

よくマスコミで取り上げられて一気にお客さんを増やしながら、リピートのオーダーが無く、結局は尻すぼまりになる農家の産直というものもある。

しかし、毎年注文をいただく300人程度のお客さんには年賀状と次年度の予約の案内位は送るが、それ以上のことはしない。大量や発注者や取りまとめて注文を出してくれる有り難い世話焼きのお客さんにも特別の営業的配慮はない。そ



家族で楽しむことを考えた、キャンピングカー

れも、敢えてしないのだという。それでも玉手さんの場合には、お客さんは紹介だけで新規顧客が増え続けている。誰かに特別のサービスをすることは、他のお客さんを差別することになるからだと玉手さんはいふ。元を辿れば数人の紹介者に始まった玉手さんのキタアカリのマーケティングであれば、その噂は必ず伝わり、嫌な思いをさせるお客さんも出てくるだろうという考えからだ。

玉手さんはこう言う。

「この仕事を始めてみて気が付いて来た事だけれど、お客さんからのクレームに對しては誠実に答えていくこと以外は、本當に当たり前のことをすれば良いのではないでしようか。自分が客になった立場で考えてみればよいだけです。お客さんが本當に欲しいと思うものを作り、自分が客であった場合に納得のいくこと、そうあつて欲しいと思うことに配慮することが大事なのです。親切のつもりでも過剰な農家からの押し付けは、顧客の望むものではない。その意味で、様々な大手通販会社がしているサラリとはしているが確実な顧客からの受注の仕方は大いに参考になった。反面、売りっぱなしのロードサイドや観光地の業者、あるいは個人向けの小額商売なのに入金をするまで商品を送らないといった注文者への不信をお客さんは敏感に察する」

そして、

「自分もやってみてつくづく思うことだが、量が多いことを喜ぶ時代は終わったのだ」という。

玉手さんはそのことを茨城県で高級栗と栗加工品を贈答品として生産販売する兵藤保氏（本誌第5号の経営者ルポで紹介）から学んだという。直接話も聞いた。

兵藤さんはこう話したそうだ。「もう、誰も空腹感や貧しさから貰った農産物を喜んでる時代ではない。ましてや、贈答品にしようと思うのであればなおさら量は少ない方がよい。お客様は『物』を貰って喜ぶのではなく、送る人、作る人の『感性』こそに反応するのだ」と。

兵藤さんは、大きなサイズの贈答用の注文を出すお客さんに対して、送り先の家族構成を聞いて、あえて量を減らして送ることを勧める人だ。人から物を頂いて嬉しくない人はいないだろう。しかし送る側、そして生

鮮物の贈答品を「企画する者」が忘れてならないことは、受け取る人の印象に残るのは、貰った物の量の多さの喜びではない。むしろ、品物が残って腐らせたこと、あるいはその始末に困った時の体験であることを。実は、そのことが産物そ

のものの印象までも下げってしまうことがあるというのだ。

始めるまでの苦労はあったが、客集めにはさほどの苦労はなかった。玉手さんの現在のバレイショ栽培面積は6haで



かつて畑の中に立てられていた自宅は街中に移転し、仕事と暮らしを区別した。自宅の裏には自分で立てた事務所があり、家では仕事をしない

あるが、これまで面積の拡大は控えめにしてきた。それが、家族4人の労力でキチとした顧客への対応のできる限界だと考えてきたからだ。

その理由は、6haのイモの収穫だけではあれば1週間もあれば片付けられる。

しかし、収穫と同時に選別・箱詰め・発送の処理までやるとなると。約2ヶ月間はバレイショの作業に忙殺される。さらに、納品書などの伝票を手作業で処理していた頃には、それで出荷量の制約を受けた。

お客さんには一番美味しい時期に物を送らねばならない。事務作業の遅れのために迷惑をかけられないのだ。今では造作も無い入力ですむ伝票作成と販売管理も、市販で具合の良いものがなかったため、自分で専用のパソコン・ソフトを仕事の中身を考えながら高い金を払って作らねばならなかった。ただ、お客がいるから商売が成り立つのではなく、それに答えるだけの自らの事務処理体制も持たなければ駄目だと考えたからだった。

営業者の精神

玉手さんがキタアカリの宅配を成功させた理由は、まず玉手さんが確信したキタアカリの食味の良さだったのだろう。それと同時に、これまで農業の指導者といわれてきた人たちが、行政や農協組織の人間が考えてこなかった、「商品」や「お客様」あるいは「商売」ということを直感し、そして玉手さんのチャレンジ精神こそが成功を招いたのである。

そもそも、「商品開発」を含めて、何が売れ、商売の作りをどうするかという

ことについて、善意ではあっても営業体験の無い「先生」といわれる人々や「お役人」に、現実の「営業者」である「農家」が指導されるということ自体のおかしさを、これまでの農業界は不思議に感じてこなかった。他のどの世界にそんなことがあるのだろうか。実は、それに従うことで農家も関係業者もお上から流れ出てくる利権にあずかれるからなのだ。

お役人が商品を企画し、その売り方を指導してしまうのは、まさに食糧難の時代か社会主義社会の「官給品配給所」の思想ではないか。「商品」としての良し悪しはお客さんが決めるのであり、エライ先生の指導で商品の良し悪しが判断できるのなら、社会主義の崩壊はなかっただろう。

「商品」や「サービス」の開発者によるチャレンジとそのお役立ちの競争の中でこそ農業も成長できるのだ。そして、今、農業経営者であればこそ与えられた大きなチャンスが大きいことにも農業経営者たちは気付くべきなのだ。さらに、そうなれば、わが国の食糧自給率など目標値など定めるまでもなく、放っておいても高まるのではないだろうか。

そして、玉手さんのように商品の企画や販売には手を出さずとも、そもそも経営とはそんなチャレンジ精神の中からしか発展は望めないものなのである。