農場パートナー企業の研究　第⑤回 イシグログループ

コンサル型への転換で経営環境変化に対応する農業資材メーカー



施設園芸の先進地域、愛知県・渥美半島に拠点を置くイシグログループは、ハウスや肥料、農薬、種苗などの総合資材メーカーとして地域農業をバックアップしてきた。石油高騰をはじめとする逆風が吹き荒れる現在、転換点を迎えた同社が描く未来とは？

叶 芳和（評論家・帝京平成大学教授）

日本一の施設園芸地域 系統農協を上回る影響力

渥美半島は、施設園芸が盛んで、日本の先進農業地域として有名である。半島南部を占める田原市の農業産出額は７２４億円（２００６年）で、市町村別全国第1位だ。半島北部の豊橋市も４７４億円で全国第６位である。この地に１００年前から立地し、農業資材の供給を通して地域農業の発展を支えてきたのがイシグログループ（石黒功社長）だ。

農業産地では、系統農協ＪＡの支配力が圧倒的に強いのが普通であるが、渥美地域ではイシグロのシェアは、農薬では5割強、ハウス施設では6割を占める。地域農業に対し、系統農協に匹敵する影響力を持っている。

渥美半島は、かつてはイモと落花生の産地であったが、68年（昭和43年）、豊川用水の全面通水に伴い大発展期に入る。イシグループは農薬メーカーとして出発したが、豊川用水の完成に合わせてハウス施設をはじめとした総合農業資材の供給業者に転換し、渥美半島の農業の発展と表裏一体の関係で歩んできた。

イシグログループの農業資材部門の売上高は１５５億円に達する。農業資材のリテール（小売り）としては全国トップである。成長要因は人材

表1 イシグログループの概要

	グループ企業	事業内容
イシグログループ 資本金9870万円 売上高155億円 従業員数438人	㈱石黒製薬所	農薬・肥料などの卸販売。IPM（総合防除技術）の普及。
	イシグロ農材㈱	農業用施設の設計・施工・販売、栽培システムの開発・施工・販売。
	イシグロ農材関東㈱	
	イシグロ農芸㈲	野菜や花き、苗の生産・販売と花き苗の輸入販売。
	イシグロ運輸㈱	一般貨物輸送や産業廃棄物に関わる事業。
	㈱エコサンクス	肥料や土壌改良剤の製造・加工販売とそれらの輸出入。
	［流通小売部門］㈱イシグローイング	直営の「くくむガーデン」などを通じた、園芸植物や園芸資材、生鮮野菜の販売。

※ 資本金・売上高等は2007年度（㈱イシグローイングを含まない）。　出所：イシグロ農材㈱

育成とお客様第一主義の営業展開だ。

一方、農業資材業者を取り巻く経営環境は厳しい。石油価格高騰、環境問題、食の安全性など、課題山積みだ。そもそも農業資材の顧客である農家は減少傾向が続いている。イシグログループは新時代の経営戦略をどう描いているのか。

トップ自ら週5日顧客訪問 顧客密着営業が競争力要因

渥美半島は、東京、大阪、名古屋という大消費地に近い。加えて、冬の温暖、年間日照全国第2位という好条件が重なって、全国一の施設園芸地域に発展した。イシグログループが農業資材のリテールで全国トップであるのも、全国一の園芸産地に立地していることが味方している。

イシグログループは、農業用ハウス・温室や養液栽培設備などの農業生産システムから、農薬、肥料といった資材まで幅広く販売している。渥美半島の農業全体のバックアップシステムを供給しているといえよう（売上高は農薬50億円、ハウス50億円、一般農業資材50億円）。

農薬メーカーとして出発した同社が、総合資材メーカーに発展したのは豊川用水の全面通水の2年後、イシグロ農材㈱が設立（70年）された頃からだ。石黒製薬所と渥美町の農業資材業者が合併して誕生した企業で、全面通水に伴う渥美半島の農業の大発展に対応したものだ。

同社は、ガラス温室やビニールハウスで競争力を発揮したが、産地の中で加工場を持って供給体制をつくったのが強みだった。70年代には、工場増設のほか、地域密着型の営業を展開するため次々と営業所を開設し、地域の農業発展のバックアップシステムを整備した。渥美農業の発展とイシグロの企業成長は双方向だ。

もちろん、成長市場は競争も激しい。イシグロが競争優位に立てたのは、顧客に密着した営業展開に徹したことであろう。お客様訪問を励行し、「お客様に学び、お客様の声に耳を傾け、お客様の身になって考えた」。社長自ら週5日、お客様訪問を励行した。価格よりも、売った後のフォローを重視したようだ。

先代（2代目）の石黒功三社長は、昭和50～60年代は文字通り週5日訪問を実践した。トップの率先垂範は当然、会社全体の風土に溶け込んでいった。「お客様第一主義」は今日に至るまで、「社是」「社訓」として残り、顧客密着型の営業となって、同社の成長要因になっている。

同社のもう一つの伝統は、人材育成である。人材を育成して新しい仕事にチャレンジさせる。前向きな人間には成長してもらう。それが会社の発展につながるという考えだ。

イシグログループは以前、農業資材のほかに、ドラッグストアを展開したこともあるが、この事業を売上高50億円まで成長させたのは、まさしく人事の成果であった。中途入社は以前からの社員とうまくいかないことがある。才能はあるが馴染めなかった中途採用者がいたので、新しい仕事にチャレンジさせるため、外の薬局チェーン店で修業させた。彼はイシグロに帰ってきた後に、年商50億円のドラッグストア事業を創造した。

農業資材部門では、3年前、次世代の施設園芸ビジネスモデルを作るため、新しい農業法人「くくむ農園」を立ち上げた。企業の農業参入やサラリーマンが参入することには心配もあった。しかし、やってみたいという人が出てきたので、本業が順調なうちにリスクを負ってチャレンジしようと決意し、2億円を投資した。

前向きな人間には投資する。イシグロは、人間への投資、適材適所の人事配置が企業成長の源泉という経営原論を地で行くような会社だ。

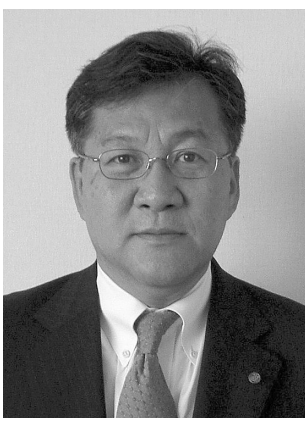
ハードの資材だけでなく 技術情報と診断サービスも

イシグロの強みはハードの資材販売だけではなく、病虫害の診断や土壌分析・原水分析などを行ない、栽培管理を含めて農業経営者をサポートしている点にもある。技術情報を提供するため、イシグロは自前の試験農場や診断室を持っている。

田原市にある試験農場では、栽培方法など各種実験を行なっている。

A棟では、ハウス内環境制御の下の土耕栽培で、収量を落とすことなく糖度10度（平均8・5度）の高糖度トマトを生産していた。また、微量要素を投入することで、無駄な肥料投入を減らしている。肥料の3要素、窒素・リン酸・カリの投与は半減できる。

B棟では、袋培地で土壌病害を隔



イシグログループ
代表
石黒　功

いしぐろ・いさお●1952年愛知県田原市生まれ。77年名古屋市立大学大学院卒業。現在、イシグロ農材㈱、㈱石黒製薬所、㈱イシグローイングの代表取締役社長。㈳愛知県植物防疫協会副会長、㈳日本施設園芸協会理事、豊橋商工会議所副会頭なども務める。「命を育む」を社是とし、農業生産システムの提供を通じて、安全性が高く滋養豊かな農産物生産を支援することをイシグログループの活動目標としている。

離し、ガーベラの花を3年間連続して収穫する実験をしていた。袋培地で土壌病害を隔離することで、3年連続安定生産が可能になり、苗代の節約だけではなく、植え替え労働の節約、単収の3割アップにもなる。

E棟では、袋培地栽培でトマトを栽培していた。夏場は病害が多いが、袋培地だと簡単に隔離できる。土壌消毒の必要もない。また、センサーを使って、植物が水を本当に欲しがるときに自動で供給している。少量高頻度灌水であるため、廃液を5％以下に制御できる（通常は2～3割廃液）。環境にやさしい栽培である。ちなみに、オランダは100％リサイクルで、廃液ゼロである。

培地栽培システムは、土壌病害の回避、肥料使用の削減、節水など、省エネ・低コスト・環境にやさしい栽培方法である。愛知県農業試験場の特許であるが、現在、この技術を採用している農家の8割はイシグロのシステムを使っている（導入農家160戸のうち120戸）。

植物病院構想 コンサル型への転換に活路

農業資材メーカーにとって、経営環境は大きく変化している。第1に、原油高騰の影響で資材価格が著しく高騰、一方、農作物の価格引き上げは容易ではなく、農家の利潤圧縮が強まっている。第2に、環境や食の安全性から、農薬・化学肥料の多投入への批判が強い。第3に、農業資材のユーザーである農家の減少だ。

いずれも農業資材の需要が減る要因、つまり、売上高の減少要因である。企業にとって、これは最大の経営環境の変化だ。

実際、肥料・農薬の使用量減少は明瞭だ。図1に示すように、農薬の国内向け出荷量は90年度の51万tから、06年度の27万tへ大幅に減った。金額ベースでも減っている（ただし、水稲剤の減少が大きく、野菜畑作剤の減少は小さい）。化学肥料の内需も90年度の184万tから、06年度の127万tに減った。

これは作付延べ面積の減少もひとつの要因であるが、それ以上に、ケミカル多投入への批判の高まりがある。「減農薬」の風潮はその典型だ。この16年間で、農薬の使用量は作付面積1ha当たり95kgから62kgへ、35％減少した。化学肥料は1ha当たり344kgから292kgへ、15％減少した。

筆者は、この傾向は一段と大きくなると考える。例えば、日本経済の1次エネルギー消費原単位は、第1次石油危機後、今日までに33％も低下した（全ガソリン車平均の燃費効率は10・5km／ℓから15・6km／ℓへ、49％向上）。これに比べると、農業分野の肥料・農薬の原単位低下は小さい。今後、特にこれまで原単位低下の小さかった化学肥料の節約が大きく進むと思われる。

表2　愛知県田原市（渥美半島）の農業指標（2006年）

	田原市	全国
耕地面積	6,390 ha	4,671千ha
作付延べ面積 （耕地利用率）	7,180 ha （112.4％）	4,346 千ha （93.0％）
総農家数 （販売農家）	4,565戸 （4,007戸）	2,848千戸 （1,963千戸）
農業産出額	724億円 （第1位）	86,321億円
花き	354億円 （第1位）	3,988億円
野菜	183億円 （第3位）	20,400億円
施設面積 （耕地に占める割合）	886ha （13.9％）	52.3千ha （1.1％）

（出典）農水省『平成18年農業産出額（都道府県、市町村別）』、『愛知県農林水産統計年報』、『田原市統計書』平成18年版

イシグロが目指しているのは、単なる資材販売からの脱皮である。資材の販売ではなく、コンサルテーションから利益を上げる方向へ転換することで、活路を見い出そうとしている。

イシグロは土壌診断、病虫害診断のノウハウを蓄積している。特に病虫害に関しては地域の農家に信頼されている。実際、農家やJAから年間2000～3000件の病虫害診断の依頼がある。従来、技術相談はタダだったが、診断サービスの有料化を検討している。「コンサル料を払っても、イシグロに相談したほうが得と言われるようになりたい。実際、微量要素分析は1件1万円だが、リピート・オーダーが多い。土壌が良くなり、収量もアップし、メリットが大きいからです」（石黒社長）。

イシグロは農家7500戸と取引きしている。そこで、IT回路を使った農家の支援システムを企画している。会員制にして、土壌や病虫害の診断サービスを行なう「植物病院」として機能させる構想だ。現在、東京大学植物医科学研究室と共同研究を行ない、カルテシステム、エキスパートシステムを構築中である。大学病院と町の開業医があるように、イシグロは開業医としての「植物病院」である。

イシグロは、〝脱資材〟で、コンサル型へ戦略的転換を目指している。欧米型の資材流通業者への転換だ。

ポスト石油高騰の戦略 ハウスのリフォーム・ビジネス

ハウス部門でも、原油高騰の施設園芸農家への影響は大きい。新設ハウスの需要はこの数年で3～4割減少しているが、石黒社長の見方では、これからますます減る。

今の重油価格（1ℓ117円、前

年比2倍）では、切り花（バラ）などの「高温作物」は100％赤字、「中温作物」（トマト、大葉、菊など）は2年前に比べ所得半減、「低温作物」（イチゴ、ナス、キュウリなど）は1～2割の所得減少になるようだ。重油価格115円水準が2年続くと、施設園芸農家の半分は経営破綻する。施設園芸は、暖房を単に重油を燃料として栽培する手法からの脱却を求められている。

イシグロは、ヒートポンプとの併用によるハイブリッド暖房を早期から提案し、重油消費量を削減する施設園芸を提唱している。また、後継者が無く、未利用となった空いたハウスをリフォームし、新規就農者や規模拡大農家に貸す仲介・斡旋機能を果たしたいという。

すでにリフォームには力を入れている。先述のように、新設ハウスの需要は3～4割減少したが、ハウス部門の売上高はそれほど減っていない。昨年の売上高は5％減少で済んでおり、一昨年は7％の増収だった。

確かに、土地利用型農業で流動化が重要であったと同様に、施設園芸地域でもハウスなどを流動化する発想が必要だ。しかし、ハウスの流動化（賃貸借）事業はかなり難しいのではないかと筆者は見る。渥美半島は施設園芸の先進地帯であり、20～30年前の20～30a規模のハウスが分散している。土地利用型農業で分散錯圃（農地が分散し、ほかの農地と混在している形態）が競争力をそいだように、スケールが小さいと競争力がない。いまや新興産地のハウスは1～2ha規模に拡大している。リフォームだけでは流動化の促進は難しいのではないか。

規模の利益を享受するため、ハウスを一カ所に集めるインセンティブの仕組みを考案しなければならない。地域ぐるみのトータル・イノベーションが必要だ。これなくして、渥美半島の施設園芸の競争力維持はない。ハウスの流動化は、日本ではまだ〝前人未踏〟であり、行政の支援も必要かもしれない。

イシグロは、経営環境の大変化を機に、事業全体のリストラクチャリング（経営構造の再構築）を考えている。施設園芸は石油価格高騰でピンチだが、露地農業はチャンスが訪れている。渥美半島は露地のキャベツやハクサイ、ブロッコリーの大産地でもある。イシグロは施設園芸中心であったが、今後は露地農業も見直す。

また、集出荷事業への進出も検討している。今は農家に資材供給だけであるが、法人経営農家の出荷をイシグロ経由にできるのではないか。

オランダ支所開設 プロ農家育成のため大学構想

石黒社長にも、危機感がある。「温暖な気候や先人の努力で（渥美半島は農産物の）日本一の産地になっているが、最近、新しい作物が出てこない。2代目の経営者が自分の仕事に対して魅力や誇りを感じていない。誇りと夢を持っていない人からは新しいものは出てこない。原点に戻って、この産業に従事する事の誇り、喜びを持って欲しい」。

石黒社長は先に、農業経営のプロを養成するため、「日本永続農業大学院大学」の設立構想を打ち出した（07年2月）。そこには渥美半島の農業の現実に対する悩みと夢がある。地元の人間だけでは限界がある。篤農家の子弟だけではなく、他産業の経験をした人にも入学してもらって、視野の広い、新しい人材を供給しようというものだ。実践重視の教育を行ない、高度で専門性を持った農業経営者を養成したいという。渥美の農家は全部大学院卒にし、農業のステータスを高めたいという。

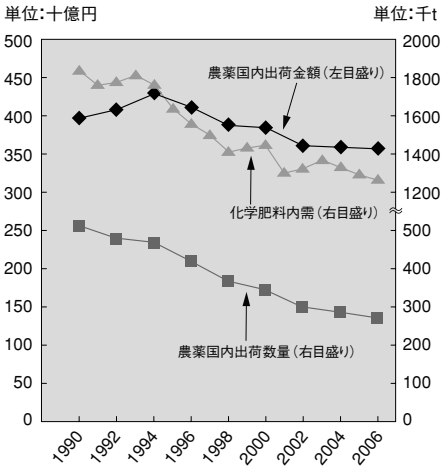
もちろん、これは公的な目的だけではない。農家インキュベーション（孵化）はイシグロにとって死活問題なのである。農家減少が続けば、資材ビジネスも縮小、消滅の道を歩まざるを得ないからだ。

もう一つの新しい動きは、オランダ支所の開設である。渥美半島の農業が曲がり角にあるので、施設園芸の先進国にヒントを求めて、情報収集の拠点を設けたのだろう。

「21世紀の主要な産業は農業と環境と考えている。日本の食文化、食に対する感性は世界から評価されている。日本こそ食の中心になる可能性を秘めている。日本独自の農業を田原市から発信していきたい」。

石黒社長の夢である。しかし、まだ確たるものがないのが実際だ。大学院構想も、オランダ支所開設も、その手立ての模索である。

図1 農薬国内出荷と化学肥料（内需）の推移



出所：『農薬要覧2007』（日本植物防疫協会）、農水省消費・安全局農産安全管理課監修『ポケット肥料要覧2007』（農林統計協会）ほか。