

# 「この人この経営」第58回

## 悔いなし、経営者として道を 選んだ10年前の決断

(有)米シスト庄内 代表取締役  
佐藤彰一さん (49歳)

〒999-17767

山形県東田川郡余目町大字深川字新田31

TEL..0234-42-1181



軽いフットワークで全国を飛び回る佐藤彰一さん。パンフレットに書かれたニックネームは「走る社長」

【プロフィール】1954年山形県余目町生まれで、庄内農業高校卒の佐藤彰一さん、斎藤文幸さん、富樫敬一郎さん、斎藤正さんから8名が出資し、1995年に米シスト庄内乾燥調製利用組合を設立。次いで、1998年に(有)米シスト庄内を設立。経営面積は90ha。米及び米の加工品、漬け物などを販売する。昨年の売り上げは約2億円。常勤のスタッフは役員、正社員、パート合わせて7名。

「これが完成すれば、役員の座におさまるんだろうか」

北に鳥海山、南に月山を望み、あたり一面水田が広がる庄内平野の余目町。ここに農協のカントリーエレベータ(以下、カントリー)の建設が始まった時、佐藤彰一さんはそんな考えに駆られたという。

「役員の座に安住するか、それとも経営者になるか」。周りには同じ考えを持つ仲間が7人いた。1995年、佐藤さんらは、米シスト庄内乾燥調製利用組合(以下、利用組合)を設立。後者の道を歩むことを決めた。米シストの名前は、佐藤さんがかつてバンドでベース奏者(ベイシスト)だったこと、またピアノスト、バイオリンストなど「〇〇する人(ist)」から、「米に関わる人々」という意味でつけた。

### このままでは 庄内米はダメになる

利用組合ができるまでには、カントリー建設の他にもいきさつがあった。少し時はさかのぼるが、佐藤さんは1989年から、地元生産組合長をつとめていた。彼が参加する組合長会議で「庄内米として売っている米の実態を調べて

みよう」ということになり調べてみた結果、巷で庄内米として売られている米は、流通する過程で混米されてしまった「ひどいコメ」だった。

「このままでは庄内米がダメになる」、「だが、食管法のもとでは自由にコメを売ることもできない」。出口の見えない議論が続くか見えた。

「特裁米制度を使ったら?」——。1991年、佐藤さんは人の紹介を通じて、日本たばこ(JT)と組み、同社の開発した肥料や新品種の稲の栽培に参加するようになった。そこでJTの職員から初めて特裁米のことを聞いた。JTの職員は特裁米に限らず、米の流通や制度に対し、いかに多くの情報に通じているか、それに比べ、自分たちが行政やJAから得てきた方法がいかに一面的だったかを思い知らされた。翌年から、佐藤さんは全量農協出荷していたコメの一部を、特裁米制度を利用して親類などに産直で売るようになった。

1993年。米の大不作で米屋からの注文の電話が殺到。ところが翌年は、「価格を下げてくれ」という依頼に変わった。凶作となると買いあさり、余れば値切る米屋の実像が透けて見えた。

「こんな商売をしていたら、お客さん

の信頼を失うんじゃないか」。それは、そういう米屋と付き合う自分にも当てはまることだ。信頼できる米屋以外とは取引をやめ、改めて売り先を探していくことになった。

農協のカントリー建設が決まったのはちょうどその頃だった。そのまま行けば集落のまとめ役だった佐藤さんが役員になることはわかっていた。レールに乗るか、経営者になるか、決断を迫られた。周りには、同じく生産組合長をつとめながら、現状の農業に疑問を抱く仲間がいた。「わたしたちは皆、経営者にならないといけないんじゃないか」。佐藤さんはこう訴えた。

一方その頃、佐藤さんら大規模農家に對し、「田んぼを預かってくれないか」という依頼が多くなった。自前で施設を整えると莫大な費用がある。「どうせやるならみんなでやろう」。

こうして利用組合ができた。一人1、000万円ずつ借金し、カントリーを作ることにした。地域の生産組合長がこぞって抜けたことによる農協の反発は推して知るべしだ。

だが、メンバーにはそれを感じる余裕さえなかった。コメの販売の後ろ盾はなくなり、いままでなかった費用も発生し

た。

カントリーの固定資産税もそうだ。米シストの施設には150万円以上の固定資産税が課せられた。後で知ったことだが、JAのカントリーは「公共性の高い建物」だという理由で固定資産税から免れていた。「でも農協や行政の批判にはもう飽きてしまって(笑)。税金分を取り戻すには利益を上げるしかない」と覚悟した。

### 生産地の使命は消費者に きちつとした商品を届けること

コメ販売のターゲットとして浮かび上がってきたのは、首都圏の外食業者だった。

「庄内地方の人口を合計しても30数万人。それを新宿駅の乗降客と比べてみてよ。改札口一つだけとっても、比較にならない。地産地消などといわれているけど、生産地の使命は、消費地にきちつとした農産物を提供することだと思う」と佐藤さんは話す。また、米の消費スタイルが「米”を買って家で炊く”から「ごはん”を買って食べる”、「外で食べる”形態に移ってきたにもかかわらず、生産者が直接、外食業者にアプローチすることがさほど多くないことも目をつけた。

佐藤さんの話を聞いて、実際に調べてみると、新宿駅の一日の乗降客はJRと私鉄を合わせて約440万人もいる。新宿駅には主な改札口が3つある。平均すると143万人。この数字を「恐ろしく混雑する駅」と見るか「恐ろしく魅力的なマーケット」と見るかで、考え方はまったく違ってくる。

これほど大胆なマーケットへの発想を持つ佐藤さんから、

「たった10年前は領収書を書く方法さえ知らなかった」と聞いて、正直驚いた。逆に見れば、いかに農村がほんの最近まで、閉鎖的だったかを物語っている。

利用組合はあくまでも生産組織であるため、販売のための法人、(有)米シスト庄内を同じメンバーで1998年に設立。始めは、利用組合を発展させて有限会社化しようと考えていたが、組合の資産を有限会社に移行する際に発生する譲渡税の負担を考え、別組織にするのが妥当だということになった。

営業はもっぱら佐藤さんが担当した。人あたりのよさ、一度会った人の顔は絶対忘れない」という得意技が評価され、月に何度も東京に出て行くようになった。

的を射た営業が実り、会社を設立してまもなく、おにぎり専門店「おむすび権米衛」との取引が始まった。「おむすび権米衛」は現在、首都圏で約30店舗を展開しているが、品川区大崎に1号店を出した当時のつきあいだ。いまでは、店長やスタッフの農業研修も毎年引き受けている。

他にも、汐留や四谷に店を持つダイニングバー「食通工房然」にも米や野菜をセットにして納めており、北海道や沖



カントリーエレベータ「おもや」。米は食味が落ちないよう風力で常温乾燥する。左脇には農業研修生が寝泊りするログハウスもある



得意のパソコンを駆使し、システムの管理・情報を担当する齋藤文幸さん

縄のレストランチェーンにも卸すなど、取引先は全国に広がっている。

米の販売量は年間約1万俵。すべて「めだかのお米」というブランドの特別栽培米で、業務用と消費者(約600人)への産直が全体の約70%、残りは米屋という比率だ。メンバーの米だけでは足りず、メンバーと同じ栽培方法で作ってくれる協力農家(約20軒)の米もあわせて販売している。

「でも、わたしが外に出られるのは、現場を守ってくれるスタッフがいるからだ」と佐藤さんはいう。8人の出資者のうち、佐藤さんを含む4名が役員として現場の業務にあたっている。齋藤文幸さん(52)は得意のパソコンを駆使し、顧客に送る情報誌「めだかたより」を始めとする書類一式を作る。富樫敬一郎さん(51)は民間の米検査員として検査業務もこなし、収益アップに貢献し



農産物検査員として検査業務もこなす富樫敬一郎さん

ている。齋藤正さん(51)は「勘定奉行」として経理を守っている。

もつとも、設立当初は商売がわからず、試練も経験した。福島県郡山市のある米屋から100tの注文が来たが、土壇場になってキャンセルになった。「そうですか」と諦められる量ではなかった。「8人の生活がかかっている。借金も返せなくなるかと思うと、居ても立ってもいられなかった。すぐさま東京に向き、米屋という米屋に飛び込んだ」(佐藤さん)。帰りの電車賃がなくなるのを覚悟で2日間走り回り、なんとかかすべてのコメを売り切った。「このとき以来、新しい引き合いがあれば事前に調査するようになったし、商談のツメも徹底して行うようになった」。



「勘定奉行」として経理全般を任されている齋藤正さん

ところで、米シストが他の稲作農家と大きく違う点といえば、ユニークな加工品を次々に打ち出していることだ。その第一弾は「すつぴん煎」。玄米でできた煎餅で、「ポン菓子」を型にいれて固め、食べやすいように加工したといえはイメージしやすさだろう。

実はこの商品、お客さんとの話からヒントを得て開発したものだという。同社が米を届けている千葉県八千代市の老人介護施設で、「介護を受けているお年寄りに便秘の人が多い」という話を職員から受けた。運動不足のため便秘になりやすく、それを解消しようと薬を飲むが、体にはあまりよくないという。「食べ物で改善する方法がないだろうか」と相談を受けたのが始まりだった。

佐藤さんらは、栄養価が高い上、ヌカに便秘解消の効果がある玄米に目を付けた。さっそく加工業者を呼んで「お年寄

りでも食べやすい玄米商品は作れないだろうか」と持ちかけて生まれたのが「すつぴん煎」。そのままおやつ感覚で食べられるし、お湯やスープに溶かせば粥として食べられる。いまでは、幼児のおやつとして幼稚園から注文がきたり、先日の食品展示会では大手量販店からの引き合いもきた。

一方、昨年末から漬け物の加工販売にも乗り出した。これもまた、米を注文してくれるお年寄りがヒントになったという。

「米の注文の後、電話で30分以上話をするお年寄りがいるんです。話し相手がない寂しさをまぎらわすために電話をしてくるんじゃないかと思った」

自分たちのコメを食べてくれる人をイメージしていった結果、「お年寄りでも食べ切れるタイプの漬け物はどうか」というアイデアが出てきたという。

本格的な販売はこれからだが、「家族の食」というブランド名も付き、長芋の醤油漬、山形みどり菜大根醤油漬、紅花と大根など6種類を商品化。普通の漬物に比べるとかなり小ぶり、食べ残しても手軽に保存できるよう開閉チャックまで付いている。原料は、産地を指定して減農薬栽培されたものを仕入れ、

### 商品開発のヒントは米にある

「すっぴん煎」とともに同社の加工施設「ピュウ」(ピュウは、庄内弁で台所の意味)で加工する。

農産物に限らず、商品のマーケティングにおいて、時代を読むことは欠かせない。日本はいま、急速に高齢化が進んでおり、彼らをターゲットにしたシルバービジネスが有望視されている。しかし農業の世界では、シルバービジネスどころか、消費マーケットを細分化して商品の提案を行なうことさえなされてこなかったのではないか。

こうした中、米シストはいち早く高齢者に目を向けた商品開発を行っている。それができたのは、「自分の作ったものが誰に、どんな食べられ方(使われ方)

をしているのか」という情報を敏感にキヤッチしてきたからに他ならない。

### 生産者の気持ちを変えてくれるのは消費者

米シストのメンバーには、認定農業者のまとも役もいれば、農業委員もいる。「農協とは一線を画しているが、行政とは普通の付き合いをしている。ただし行政色は一切なし。しがらみに縛られず、自由に動けるようにしている」と佐藤さんはいう。

しかし「国が、作る自由、売る自由」と新しい米政策を出してきても、その政策が自治体に落とし込まれる頃には、まったく違うものになってしまう。もう、

改革の遅さをじつと待っているわけにはいかなかった。

そのためこれからは、稲作を広げるより、他の作物の栽培にも力をいれていきたいと考えている。いま考えているのはハーブとイチゴの栽培だ。すでに精米所の横にあるハウスでは、30種類のハーブが育っており、今年春には出荷を始める予定だ。だが、単にパックに詰めて売るわけではない。

「これがまた面白くてね。居酒屋に提案したら乗ってきた。いまは焼酎が流行りでしょ？サワーは若い人向けの飲み方のひとつだが、ハーブを加えることで、OLを始め新たな顧客が開拓できるんじゃないかと思ってるんです」

一方、イチゴは、「雪景色に囲まれたがらのイチゴ狩り」として観光的な要素を狙っている。稲作地帯では米が最優先で、他の作物は二の次という考え方だが、イチゴに関しては稲作とまったく切り離して、独立した事業にしていきたいと考えている。

「通常の作業はプロがいなくても、主婦のパートさんにやってもらえる環境をつくっていく。そうすれば、地域の雇用拡大にもつながる。前は感じなかったけど、農業はいろいろ考ええると楽しくてしかたがない」(佐藤さん)

メンバー全員が50歳に手が届いた。「皆そろって細かい文字が見えなくなつて、会議用にパソコンの画面を大きく写せるプロジェクターを買った。米袋を上げ下ろすする機械も。老後対策だね」と佐藤さんは苦笑いする。

だが、おそろいのジャンパーを羽織つたメンバーの目は等しく輝いていた。「どんな人が、どんな風に食べているのかイメージすると、どんな商品が必要とされているのかわかってくる。生産者の気持ちを変えてくれるのは消費者だから」。もし10年前、もうひとつの選択をしていたら、この言葉は聞けなかったはずだ。



減農薬栽培「めだかのお米」。品種はあきたこまち、コシヒカリ、はえぬぎ、ひとめぼれなど。消費者には10キロ約4,000円で販売。写真は業務用の袋



「玄米主義すっぴん煎」。1袋(3枚入り)100円。プレーン、塩味、醤油味、カレー、海老、バジルの6種類がある



漬物「家族の食」シリーズ。お皿に出さずにそのまま食卓に出せるお手軽パッケージ。「添加剤を使っていないので長持ちしない」がキャッチフレーズ