

# 「作って売る」だけの農業は半人前

農業で自律するには、作る、売る、回収、投資すべての工程においてイノベーションが必須だ。対象を定めたら、そこに自分の時間とお金を投資する。その繰り返しが「続けられる」モノづくりの基礎となる。

## 木内博一の 和郷のマネジメントと 郷の精神⑥

### 野菜は「続けられる」素材

農業は製造業×モノづくり産業である。モノづくりの目的はお金を稼ぐことではない。その本質は「続けられる」ことにある。そのために必須なのは経営の自律だ。稼ぐことより大事になってくるのは投資、つまりお金の使い道のほうだ。そして農家が問われるのは、投資に値するイノベーションが畑で起こせているかだ。

つまり、農業の自律とは、モノづくりを続けるためのイノベーションと投資の連続の結果なのだ。

同じ農業でもコメ、畜産、野菜、果樹などのジャンルがある。なかでもイノベーションしつくされているのがコメと畜産だ。このふたつは国が進んでイノベーションしてきたため、誰でもある程度の生産が可能になった。逆に言えばどんな作り方を

しても、あまり差が生まれない。これはモノづくりというより、過去のイノベーションをただ消費していると考えた方がいいだろう。

和郷園の主力である野菜では、イノベーションのレベルが個々の農家で異なり、その水準を高める余地が大きく残されている。作物別にみると、トマトとニンジンではやっていることが「デンキ屋とペンキ屋」ぐらい違う。違いが競争の原動力になっている世界では、個々が新しい目標を定め、そこに自分の腕とお金をつぎ込むことができる。成功した人はさらに上を目指す投資ができる。この循環が「続けられる」ことのひとつの裏付けを生む。

一方、コメや畜産のような完成されているジャンルでは、目標に対して自ら投資することが難しい。その証拠に、コメと畜産業者のほとんどは補助金がないと成立していない。



活動理念である「生産者の自律」を掲げる大看板（写真左）。現在、投資を行ない実証実験をしているトマトの新しい溶液栽培技術（写真中、右）。農業は製造業だ。絶えずいいモノ作りのために現場でイノベーションを起こさなければ「続けられない」。

取材・構成 浅川芳裕

# 和と育み

We bring up harmony

# 郷土と敬

We respect our native district

# 園芸と志

We aim at horticulture

あらゆる工程で  
イノベーションを意識する

では、和郷園は本当に自律できているのだろうか。

10年ほど前、こんなことがあった。和郷園には作物ごとに生産部会があり、その中のキュウリ部会がある取引先から代金を回収できず、3000万円ほど焦げついたのだ。営業から生産、出荷、回収まで、各部会が責任を持っている。組合員から報告を受けて、何が起ったかは分かった。「なんでこんなことになったんだ」と怒りをぶつけることはしない。それよりも問題の本質は「そうなることを想定していたか」だった。和郷園は農家の手取りを増やし、経営をよくして自律しようと自主的に集まって、生まれた団体である。それなのに事前策はおろか事後策もなけ

れば、自律どころではない。部会だけの問題ではなくなつた。全組合員を集めて、「とつととと解散したほうがいい」と発した。

結局、解決案は出なかつた。だが、この出来事によって組合員は、自律するには日々畑で取り組む生産と同じぐらい回収にもイノベーションが必要という強い共有認識を持った。当事者は、同じ過ちを絶対に繰り返さない行動を起こすと述べた。ならばと、銀行から3000万円を借りて全額支払った。

## 自律を支えるシステムづくり

対策のひとつとして、和郷園の中にこの教訓を生かした機能を作ることにした。出荷金額の2%を一樣に徴収し、積み立てる仕組みだ。仮に1カ月に1億円の取引があるとして、積立金は月200万円。1年で

2400万円、10年で2億4000万円になる。与信管理も併せて強化していった結果、貸し倒れ対策の適正金額以上の蓄積ができるまでになった。もとはといえば、組合員の農業投資に対する対価の一部である。余剰金を個々の組合員農場に還付するか。それとも和郷園メンバー全体にとって、新しい将来価値を生み出す事業に投資していくか。組合員が下した判断は、後者であった。現在、立ち上げ準備中の観光事業も、元手のほとんどは積立金からだ。農業は製造業として、自分で作って売るところまでで終わっては半人前だ。回収と投資判断というシステムが実体として伴ったとき、初めて「自律」を謳えるのではないだろうか。「続けられる」ことは容易ではない。

## 木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学校卒業後、90年に就農。96年事業会社和郷を、98年生産組合(和郷園)を設立。生産・流通事業のほか、リサイクル事業や冷凍工場、カット・パッキングセンター、直営店舗の展開をすすめる。05年海外事業部を立ち上げ、タイでマンゴー、バナナの生産開始。07年日本から香港への輸出事業スタート。現在、ターゲット国を拡大準備中。本連載では、起業わずか10年でグループ売上約50億円の農系企業を築き上げた木内の「和のマネジメントと郷の精神」。本連載ではその「事業ビジョンの本質」を解き明かす。