アルパカファームの経営・労務事件簿

監修
矢萩大輔
㈲人事・労務 代表取締役
無料農業支援ポータルサイト「われらまちの農縁団」
http://social-jinji-roumu.com/farming/

第6話

暇な冬場に何ができるか

前回、情報共有とコミュニケーションの活性化、理念の浸透のためにIT ツールを導入したアルパカファーム。冬はなかなか畑に出られないので、その期間にできる仕事が創れないか社長は思案中。

今回のキャスト
社長 藤田 匠
社員 西園寺 千代
社労士 伝法院 千里

千代　冬は畑作業がないから暇ですね～。

藤田　何を言ってるんだよ！　私は来年度の作付け計画を組み立てて、農機具を購入して、会合に顔を出してと、大忙しなのに。

千代　そんなに怒らないでくださいよ。だって実際、仕事がないんですから、しょうがないじゃないですか。

藤田　じゃあ、千代ちゃんは冬の間は給料なしだな。

千代　え～!?　どうしてそうなっちゃうんですか～。

藤田　それが嫌なら、自分で考えて冬の間もどうやったら自分の給料くらいは稼げるのか考えなさい！

千代　はいはい、わかりました。でも、いまは新しい畑に作った有機のハクサイとキャベツとブロッコリーとニンジンくらいですよ。

藤田　うーん、そうだよな～。でも、親戚に持っていくと、無農薬っていうだけで喜んでもらえるんだよな。

千代　そうなんですよね～。実際、私もおいしいと思います。

……

伝法院　こんにちは～、今日もあいかわらずにぎやかですね。

藤田　あっ先生、いいところに来てくれました。じつはいま、この冬の期間の仕事の創り方について考えていまして、もしよろしければ何かアイデアをいただけないでしょうか。

伝法院　冬の間の仕事の有無は大きな課題ですからね。しかし、いきなりアイデアを求められてもな～。そういえば、この前いただいたブロッコリー、すごくおいしかった。わざわざ送っていただいて、ありがとうございました。

藤田　それはよかった！　じつはあれ、試しに有機栽培してみたんですよ。それが意外と好評で。

伝法院　それですよ、それ。いいじゃないですか、有機野菜！　何で有機栽培にしたんですか。

藤田　いや～、千代ちゃんがうるさかったんですよ。それで実際ちょっとやってみたら、この辺では珍しいってことで、これまであんまり話したことがなかった近所の方や他の農家さんからも声をかけてもらえるようになって。いまじゃ何人か奥さんが一緒に手伝ってくれていますよ。

伝法院　ほう、面白いストーリーですね。有機農業を始めたおかげで、つながりが増えたんですね。では、この商品で、誰にどんな価値を提供したいんですか。

藤田　そうですねえ、親戚とか友人にお歳暮みたいな感覚で送っていたので、とくに誰っていうのは考えていなかったです。

伝法院　お歳暮に有機野菜ですか。面白いですね。それなら時期も限定してできますし、もらうほうもうれしいですね。お客さんにお歳暮用の野菜セットで販売するというのも、来年はありですね。

今回の執筆者：瀬戸山（せとやま）　匠（たくみ）
㈲人事・労務 小商いプロデューサー、（一社）日本ES開発協会事業開発室長／われらまちの農縁団



地域活性化マルシェの企画・運営を統括。「人に地域に環境にやさしい持続可能な社会を目指して」をテーマにグリーン企業が集まる勤労感謝イベントや、「日本の未来のはたらくを考える」というテーマで日光街道143kmを踏破するイベントを開催。㈲人事・労務が埼玉県春日部市に持つ農園アルパカファームの園長を務め、学生とともにイベントを開催。

「外を味方」にするオープンマインド

これからの農業経営は、規模の経済から脱し、「付加価値の経済」を求めていくことが変革へのカギになります。農地面積や単収ではなく、時間当たりの収穫量や収穫量当たりの投下コストを計算し、経営の指標として用いることが大切になります。

これまでの主な農業経営は、生産 10 割·経営0割·販売0割という極端なものでした。これを生産2割・経営4割・販売4割という一般的な業界基準を目指し、経営を改革していく。実際、この 10 年間の変化を見ると、農協への出荷割合が約6ポイント減少しています（下図参照）。代わりに「農協以外の集出荷団体」が2ポイント、「消費者に直接販売」が 1.5 ポイント、「食品製造業・外食産業」が 0.9 ポイント増加しました。

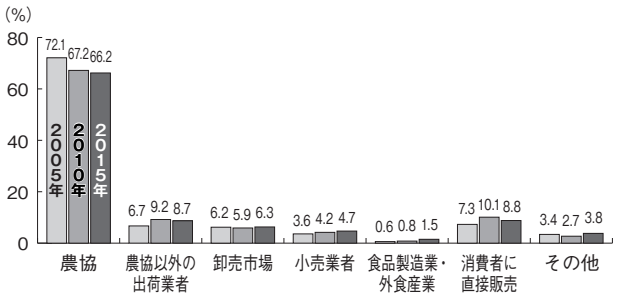
農業という仕事は非常に地域性が強く、地域内での競合もあります。切磋琢磨する良い関係だけでなく、ねたみが生まれることもあります。しかし、思考を変え、同じ地域の生産者同士、「味方」として協力しあう。また、同業者だけでなく、加工業や販売業、流通業も味方につければ、より経営力・販売力が向上します。

農協以外の集出荷団体

徳島県のある集出荷組合では、12カ所の集出荷場を拠点に活動。地域内の輸送業者が毎朝定時に回収に行き、小売店や飲食店、学校給食センターなどに運びます。周辺地域での流通量がとくに多く、生産と消費が一体になっているのが強みです。販売価格は市場価格よりもやや高値で安定。出荷量についても、各12拠点のなかで、生産規模の違いによって調整。また、生産物の一部は市場や加工場に運ばれ、東京など消費地に届けられ、とくに加工品は地域のブランディングの一端を担っています。

外食産業への直接出荷

長野県のある農業生産法人が、3年前に新規事業として有機野菜の販売を始めました。この法人は、20年以上前に新規就農してからずっと慣行栽培で高原野菜を生産してきましたが、規模が大きくなるほど人手不足に悩まされ続けてきました。そんななか、ようやく定着してきた社員から、有機農業をやりたいから独立を考えているという相談があり、社長は悩みましたが、その社員のやりがいと法人の持続の両方を考え、慣行農業の畑のなかに有機野菜を作るという、常識では考えられない農法を採用しました。



農産物売上金額1位の出荷先別農業経営体数の割合（全国）

出典：農林水産省2015年農林業センサスより

それから約5年。売り先は長野県内のレストランに限定し、出荷の際に欠かさず来年必要な野菜や需要が増えそうな野菜について聞きます。そのとき、注文を受けたものや店の雰囲気に合うものを作って提案するというスタイルを確立、いまでは全体の売り上げの8分の1を占めるようになりました。

食品製造業への直接出荷（6次産業化）

長野県のある果樹農園では、年間を通じてリンゴを味わってもらうために、2年前からジュースを販売しています。この果樹園のリンゴは、一部をノンワックスで生産するなど、都内のマルシェで販売すると必ず売り切れてしまうような人気商品です。

① 質の良いリンゴしか使わない――大抵のジュースでは、二番成りや傷物など一般市場では売れないようなB品を加工して安い価格で販売しますが、この農園ではあえて最高のリンゴを加工して高い価格で販売します。目指すは1本1,000円のリンゴジュースです。

② ラベル――2種類を用意。筆字のラベルは、つながりのある世界的にも有名な書道家に依頼。ブランディングを高め、販路を拡大することが狙いです。じつは、リンゴジュースは世界で初めて日本が作ったという説もあるため、和を感じる筆字にしました。もう一方のグラフィックデザインのラベルについては、今後の他の農作物でのシリーズ化を踏まえ、知り合いのデザイナーに依頼し、変更可能なモデルの作成という意図で用意しました。

このリンゴジュースは、SNSで告知を出すとすぐに予約が入るなど、早くもファンが多数ついています。リンゴジュースがおいしいからこそ、リンゴ自体も売れるという、良いサイクルも生まれています。

これら3事業に共通することは、「外は敵」という閉鎖的な思考ではなく、「外を味方にする」というオープンな思考です。そして、消費者（エンドユーザー）のことを考えられる経営者であるということです。