

農事組合法人ファームあい代表

倉持康文

茨城県下妻市



新・農業経営者ルポ／第26回

2代目の挑戦！ 民間版農家インキュベ ーションで顧客創出

2代目の挑戦！ 民間版農家インキュベーションで顧客創出

担い手育成の農業塾

農業独立支援研修制度
1～3年間で独立、独立前の研修や準備の支援
独立後の経営ノウハウの指導をしています

最先端の農業技術指導
最高の収量と品質を目指し、最先端の技術指導
をしています

豊富な栽培ノウハウ情報
全国のハイレベル生産者の栽培ノウハウや情報を
関連社くらぜんより提供しています



楽しく明るい農地

**おいしい、いちごに心を込めた
愛いちご。 いちご狩り 1月～5月**

strawberry strawberry



できるだけ農薬散布を減らし
安全で安心できる
食べて頂いたお客様が
元気になる
いちごを目指しています。
最高級のクロレラ入肥料を
土壌分析のもとに入れており、
灌水する水にも
**ハイエット（分子活性
殺菌）**を導入しています。



求人のお問合せ先

304-0005
茨城県下妻市平谷芝山430-1
TEL 0296-44-3236
FAX 0296-44-3418
メール kuramochi@kurazen.co.jp

ファームあい

農場 茨城県土浦市大畑890-1
(常磐自動車 土浦北インターより8分)

▲ファームあいの研修生募集のポスター。倉持氏の指導は栽培技術を教えるだけでなく、直売所の運営や農場の経営管理全体を含めた実践体験を積ませることで、一人前の農業経営者に育てていくことを目指している。開場以来すでに4人が現実の農場主として卒業していった。

民間版農家 インキュベーション

農家は減る一途、そういう中で、地域の農業を維持・発展させる動きがビジネス側から出てきた。商が農を『垂直統合』する形で農業進出を果たしている。借地による規模拡大も容易になった。新しいビジネスモデルが農業の近代化を推進し始めた。商系も農家も2代目社長が新しい農業の創造に動いている。発想を変えれば、農家数の減少は新しいビジネスチャンスだ。

2代目の挑戦——親次世代とは農業の経営環境は様変わりした。2代目は何を考え、どう行動しているか。

茨城県土浦市大畑のイチゴ農場から、次々と農家が誕生している。「脱サラ」を研修生として受け入れ、彼らが農家として巣立っているのである。2000年（平成12年）から始まったが、これまでに4人巣立った。このイチゴ農場は、「農業生産法人ファームあい」（倉持康文代表）が経営する民間の農場である。国や県のカネで農家を育てるのではなく、民間の経営者が農家を育成する仕事をしているのである。民間経営版農家インキュベーション（孵化）といえよう。

倉持さんは「お客様の健康に寄与する農業」を目指している。この哲学と、家業の農業資材販売の顧客を維持したいという利潤動機が結びついて、農家のインキュベーションを想いついた。

資材屋から 農業経営に進出

農業生産法人ファームあい代表の倉持康文氏（40歳）は、農業資材販売の（株）くらぜん（下妻市）の4代目社長でもある。（株）くらぜんは年商3億円、有機肥料を中心とした中堅クラスの資材業者である。

ところで、（株）くらぜんの顧客は年々減少している。地域のナシ農家やハクサイ農家が減っているからである。現在はまだ1000戸あるが、10年後は1割くらいに、面積的には半分に減少すると予想している。したがって、このままいけば、（株）くらぜんの売上げは10年後に半減することになる。

そこで考えたのが、農業資材の顧客となる農家を自分の手で育成することである。土浦市大畑に農地85aを借地し、農業生産法人ファームあいを設立した（2000年8月）。ここで、頭を使った農業をして、未来のある農業経営者を実践し、研修生を一人前の農業経営者に育てるのが目的である。資材屋が下流部門（農業）に進出した理由である。

85aの農地に30aのハウスを投資し（補助金なし）、イチゴ栽培を始めた。親戚からの借地であるため、地代は10a当たり2万円と安い。元は芝生だったため農地に変えるための土作りが大変だったようだ。イチゴは成長分野でありスタートアップしやすいと考え、イチゴ農家の育成を考えた。

この4年間で5000万円投資した。現在、10棟のハウスで、従業員が5人働いている（研修生2人＋パート3人）。賃金はパートも研修生



▲栽培しているのは「とちおとめ」であるが、ファームあい独自の品種開発にも取り組んでいる。



直売所での販売、スーパーやケーキ店などへの直売の比率をもっと増やしたいが、現状では市場出荷も半分近くある。顧客への責任を自覚した品質の管理、パートさんに気持ちよく働いてもらうこと、なども農業経営者として学ぶべき学習テーマのひとつだ。

も時給750円である。販売先は、「村市場」と称する農場での直売が2割、スーパーやケーキ屋などへの販売が3割、市場出荷が5割であるが、今後、直売の比率を高めていく意向だ。現在の売上高は年2000万円である。30aハウスで売上げ2000万円、10a当たり粗収入は約600万円である。

イチゴ経営としては、特に優れていると言うほどのものではない。経営規模は30aで普通である（最大農家は2ha規模）。イチゴの単価も平均的、10a当たりの粗収入約600万円は、地域の平均400〜500万円よりは高いが、最高事例では10a当たり1200万円という農家もある。ファームあいはイチゴ農家としては“並み”の経営と言えようか。しかし、研修生を一人前の農業経営者に育て上げ自営農家を誕生させるというコンセプトが良い。農家をインキュベーションしているのが評価されてよい。

顧客維持のため 農家インキュベーション

研修性は、通常、20代の脱サラで、2年位で研修を卒業し、自営農家になる。倉持さんが研修生に伝えたいことは、農業に対する考え方である。倉持さんは、「お客様の健康に寄与

する農業」を目指している。栽培上では、イチゴも生き物であり、人間と同じであり、自他を同じと考え、良いイチゴ作りにはまず人間性を高めることが必要という哲学である。したがって、研修生に対しては、人間としてどう生きるか、経営技術だけでなく、人間性を高めてもらいたいと期待している。

現在までに、すでに4人卒業し、新しい農家が誕生した。当農場はこの4年間で約5000万円投資しているの、農家一人育成するのに1000万円強かかっている。しかし、このまま10年続けば、10人の新規農家が誕生することになり、農家一人当たり育成コストは500万円になる。行政は農家を守るのに膨大な費用を投入してきたものの、農家は減少するばかりだ。これに対し、民間の倉持氏は補助金を使わずに、むしろ農家を増やしている。

農業資材販売業者の「川下進出」が新規就農者を創り出している。家業の顧客を維持したいという利潤動機が、日本の農業を守っているのである。

利潤動機が地域農業を救っている。もっと研修生を増やせば、社会への貢献度も高まる。現在は研修生2人であるが、もっと増やすためには売上高3000万円になる必要がある。

2代目の挑戦！ 民間版農家インキュベーションで顧客創出



▲倉持氏は、価格ではなく品質にこだわった顧客開発を進めていきたいという。国道沿い、高速インターに近い立地も活かして、ファームあいのブランドを知らしめていきたいという。

◀6月中旬。もう盛りを過ぎてはいるが、イチゴの出荷が続いている。早く目標の売上を実現し、農場を広げ研修生の数を増やしていくのが倉持氏の願いだ。

ところで、茨城県では、このような顧客維持のためのビジネス側からの「垂直統合」が、農業を維持・発展させる動きが結構ある。筆者が以前、美野里町を調査したとき発見したのは、野菜の仲買人が自ら農業経営に乗り出していた（川上統合）。野菜仲買人S商店は、高齢化に伴う生産農家の減少に対応し、自ら野菜作りに進出した。廃業農家の土地を借地し、外国人労働力を使つての野菜づくりだ（当地域では10ha農家ですべて外国人が導入されている）。取引先農家（集荷先）は15年前は300戸もあったが、10

農家減少に対応した新しいビジネス

ある。土地は周辺でいくらでも借地が可能なので、ハウスを新投資して、研修生を増やせる。売上3000万円にするには、農地規制がなければ、加工施設を作りたい。そこでケーキなどを作れば売上は伸びる。しかし、農地規制で加工施設を実現できないため、品質と収量アップで売上増を図るしかない。品質の安定と10a当たり収量10tを目指す。そのため、品種の選択及び栽培管理（温度管理及び肥培管理）を徹底する。また、品質を高めて直販を中心に有利な販売先を確保することが課題である。

ところで、茨城県では、このような顧客維持のためのビジネス側からの「垂直統合」が、農業を維持・発展させる動きが結構ある。筆者が以前、美野里町を調査したとき発見したのは、野菜の仲買人が自ら農業経営に乗り出していた（川上統合）。野菜仲買人S商店は、高齢化に伴う生産農家の減少に対応し、自ら野菜作りに進出した。廃業農家の土地を借地し、外国人労働力を使つての野菜づくりだ（当地域では10ha農家ですべて外国人が導入されている）。取引先農家（集荷先）は15年前は300戸もあったが、10

年前は50戸に減少、いまは25戸である。取引農家が減少すれば自らの仲買ビジネスも縮小するので、S商店は3年前から借地農業を本格化させ（経営耕地13ha）、取扱量は従来水準を維持している。農家の高齢化に伴い、生産農家が減り、土地も遊んでいる。そこで非農家がその農地を借り、外国人労働力を使用することで新規参入し、地域農業を支えている。（拙稿「農業の構造改革とは何か―経営資源の流動化と組み替え再編成」『週刊農林』2001年7月25日号参照）

2代目の挑戦！ 民間版農家インキュベーションで顧客創出



▲倉持氏が現実の事業経営者であるということがもっとも価値のあることだが、同氏が農業資材業者であることから、新技術の情報にもいち早く触れることができる。優れた篤農家での研修とはまた別の意義があるだろう。

不変、販売先の開拓もなく、日本の農業構造は不変である。品目横断的政策から漏れた農家の救済措置に過ぎない。この農業法人は未来型ではない。

これに対し、倉持さんはインキュベーション（農家創出）を実践しているのである。普通の商系業者が既存の小零細農家の「囲い込み」をしているのとは、社会的意義が違う。

オヤジ世代を超える経営の進化

経営は時代とともに進化する。経営が進化できない場合、後継者は時代の変化に対応できず、倒産を免れない。何よりも時代の帰すうを見極

めることが肝心だ。

倉持さんは、野菜に注目している。需要はある。市場の要求に生産者が対応できていない。輸入農産物の増大を喧伝する人が多いが、食の安全性への関心の高まりから、消費者は国産ものを求めている。自分のビジネスを成長させるためには、イチゴ農家の創出に限らず、広範の農産品分野で農家インキュベーションをやる必要がある。そのため、野菜に関心を持っているのだ。「お客様の健康に寄与する」野菜を供給すれば、成長分野だという確信である。

倉持さんが父親から経営を引き継いだのは10年前（30歳のとき）である。農業経営環境の大きな変化を前

に、新しい時代に適應するため、倉持さんはオヤジを乗り越える仕事をした。食の安全性への関心の高まりに対応して、有機肥料への転換を果たした。また、顧客である農家の激減に対応するため、イチゴ農家を創出する仕事を手がけ始めた。農業生産法人ファームあいの設立に際しては、オヤジさんは反対であった。しかし、地域の農家が激減し、顧客が大きく減っている今日の状況を考えれば、倉持さんの決断は正しかったと言えよう。

農家の激減という時代の流れを嘆き、手をこまねいているのではなく、生き残りをかけて、戦略的に手を打ったのが良良かった。倉持さんの経営は時代に適應するため進化している。

最近、倉持さんは2代目社長を集めて、地域を革新しようという動き



叶 芳和

にも参加している。農業生産法人協会という組織があるが、これはオヤジ世代の旧来型の農業界の集まりで、「協同」をいいながら、実際にはそれぞれが経営者であるため、各人がにらめっこしていることが多い。新世代はこれを超えて、情報の共有や仲間意識を高めて腹を割って付き合えるようになり、地域農業の停滞を突破する人間集団になりたいと考えているようだ。

農家数の激減、農地の流動化、輸入農産物との競争、食の安全性への関心の高まり、こうした時代の変化を背景に、オヤジ世代とは違った農業経営モデルが出現している。発想を変えれば、離農の増加は新しいビジネスチャンスの発生につながっており、農業経営にも広がりが見られる。時代は面白くなってきたといえよう。

【筆者プロフィール】

評論家・元国民経済研究協会理事長。1943年、鹿児島県奄美大島生まれ。通商産業省に勤めながら中央大学第二法学部を卒業。一橋大学大学院経済学研究科博士課程を修了し、69年、財団法人国民経済研究協会に入会。同協会の理事長、会長を経て退職。その後、今年3月まで拓殖大学国際開発学部教授。故郷の奄美大島の市民に請われて、合併による奄美市誕生に伴う市長選に出馬するも723票差という大激戦の末に落選。著書に「農業・先進国型産業論」（日本経済新聞社・82年）、「日本よ農業国家たれ」（東洋経済新報社・84年）、「農業ルネッサンス」（講談社・90年）、「民主化が日本を変える」（PHP研究所・91年）、「赤い資本主義・中国」（東洋経済新報社・93年）、「三権国家・中国」（法治国家への道筋）（東洋経済新報社・97年）、「走るアジア遅れる日本」（日本評論社・01年）などがある。