

# 初公開！ 和郷グループの金融戦略と哲学

農業は成長スピードが遅いといわれる。その原因のひとつは、農家のファイナンスの理解と活用の不足にある。間接金融と直接金融の違いを説明し、その上で、木内流、第3の金融手法を提示する。和郷グループの成長エンジンとなったその仕組みと哲学を初公開。必読。

今回、農場の経営戦略として「半上場」という考え方を紹介したい。ファイナンス（金融）を軸とした事業手法のひとつだ。

農業は「地域産業」の重要なプレイヤーだ。だから、地域の持続性を理念の一番に据え、経営を行なう農場は多い。農業は「資本主義」世界の一プレイヤーでもある。この世界で生き残らなければ、地域の存続は危うい。本当に理念を実現したいのなら、資本主義の論理、特にファイナンスの仕組みを理解して、柔軟に対応していく必要がある。

## 成長スピードが遅い理由

まず、通常の企業ファイナンスと農家ファイナンスの違いを整理しておこう。企業の強みは、資本調達を直接金融で行なうことによる成長スピードである。上場すれば、さらに加速化する。

一方、農業はまだ「資本主義」世

界ではプレイヤーになりきれていない。ほとんどが銀行等からの融資という間接金融からの資金に頼っているからだ。これは、長期的な投資が必要なインフラ産業である農業の成長にとって致命的である。

私の見立てでは、両者の成長スピードは単純計算でも大きな違いがある。実際に比較検証してみよう。

例えば、1億円で温室ハウスを建てるとする。ハウスの規模は、建設費が坪あたり6万円程度と考えると、総額1億円の投資で約1700坪程度と想像してもらいたい。ハウスの減価償却は20年間としよう。間接金融の場合、大方の年間返済額は元金が500万円、金利を2%固定とすると金利払いが100万円、合計600万円が生じる。年間生産額は、果菜類の栽培では坪あたり2万円として3400万円程度である。現状のデフレ化では、3400万円の粗利から諸経費（栽培費、管理費、人件費）を引いた残りの金額

は20%程度の680万円になる。このハウスから得られる税引き前の利益は、ここから年間返済額の600万円を差し引いた80万円ということになる。さらに、税金を差し引くため、実際には50万円前後の年間成長になるだろう。

それに対して、直接金融から資本を調達すれば、元金を返済しなくていい。つまり、前述の元金返済分の500万円が丸ごと発生しないのである。680万円から、税引き後の配当を仮に前述の金利同様に100万円を配当したとしても、間接金融の場合に比べ、成長スピードに大きな差がつく。成長機会があれば内部留保して投資に差し向けられる。また次の利益を放出できる強みを持つというわけである。なぜなら株主が将来成長を期待して、配当を待つてくれるからだ。

では、大方の農場のように間接金融のみに依存するとは、どういう投資モデルなのだろうか。減価償却を

切り口に説明しよう。

## 間接金融のみに依存しない

前述の1億円のハウス、減価償却期間が20年であれば、少なくともその間は使い続けられると考えるだろう。耐久年数という認識である。

ここで、銀行から受けた融資に注目してみると、もう一つの見方ができる。元金の返済と金利の支払いは、建物が建った時点から始まる。毎年の返済に加えて利益を確保するとなると、完済までに20年かかる。ここでは融資の返済期間という物差しでもあるのだ。

ところが、20年も払い続けていたのではなかなか次の投資ができな

て困る。そこで、何とか15年や10年で返済しようと考え。2倍とか3倍とか利益を稼がなければ実現できないため、農業経営が苦しい状況になる。

かといって、読者の皆さんに企業の上場を進めているわけではない。我々もその予定は一切ない。

農業は他産業に比べたら、リスクが高いわりには利幅がそれほど多くはない。投資家を引きつける事業計画が描きにくい。だから、直接金融にシフトしようと思ってもなかなかうまくいかない。

では、どうすればいいのか。ここでは登場するのが、直接金融と間接金融との間にある「半上場」という考え方である。

単純化すれば、農産物の生産組織とそれに新たな価値を付ける事業会社に分ける。自己資本率を高め、直接金融は入れない。しかし、世の中の変化に対応し、付加価値を高めていくには新たな投資を続けなければならない。そこで、直接金融を受け入れるのは、事業会社の傘下にある専門企業のみ限定する。

## 二段構えで役割を分担する

和郷グループの「半上場」の取り組みはこうだ。家族経営でしっかり

守らなければいけない守備範囲は、(農)和郷園と農家がそれぞれ行なう。(株)和郷は、農場の経営を健全化するための仕組みづくりを担う。この明確な分担によって、農業の間接金融による投資リスクを最小化する。そして、新しい価値を高めていくための投資リスクの部分は、和郷傘下の専門企業が引き受ける。

第一に、各組合員農家は、家族経営を主体に一部社員を雇用した年間1億円弱くらいの生産事業である。この農家が集合体になって、何十億円規模になったのが和郷園だ。当社グループの一番の核にある。農場として自律し、持続可能な経営を続けていくことが目的だ。

次に事業会社、和郷の役割はどうか。流通、カット、加工、環境事業などを核に組合員が生産した農産物の価値と数量を高める出口戦略を構築する。直接金融には入っていない。なぜなら、背景に在る和郷園に對して、出資者から短期的な要求があったり、地域に合わない変化を求められたりといったリスクが伴うからだ。それは家族経営と地域経済の根幹を揺るがす可能性を持つ。地域の持続性を守るためには、リスクを予め回避しなければならない。

和郷傘下の専門企業には、(株)ENTO、(株)和、(株)郷のほか、香港

と上海に現地法人がある。OTEN TOはマーチャントダイジング事業、和はアミューズメントパークの企画・運営事業、郷は温泉事業とレストラン、といった専門的なサービス事業やプロデュース事業だ。ここでは、各分野を得意とするパートナーに積極的に資本参加、事業参画してもらおう。内部留保や利益配分、新規投資も、パートナー間で合意して行なうことで、成長機会を最大限活用することができるのだ。

和郷園の農家もこうした新規事業に積極的に参画し、応分の成長を図ることが出来る。ただし、この「半上場」の仕組みの中では農家自らが金融リスクを負うことはない。

傍からみれば、多角化、規模拡大の経営に邁進しているようであるが、そうではない。資本主義の世界の中で、家族経営の農場が持続するためにここまでは意周到に進めなければならない、というだけだ。

肝心なのは、実は、仕組み自体でもない。グループの歴史の中でどういう考え方をし、どういう風に成長してきたのか。そのスピリッツ、哲学を継承していくことにある。今回のテーマである金融を含め、培った経営哲学や手法が世の中の信用を醸成し、結果的に次の成長機会につながるのである。

## 木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学卒業後、90年に就農。96年事業会社(和)和郷を、98年生産組合(農)和郷園を設立。(和)和郷は2005年に(株)和郷に組織変更。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50億円の農業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」を紹介する。その「事業ビジョンの本質」を解き明かす。