

# 家族農業の未来を託す英才教育

農産物を自分自身で販売すると、経営の発想は飛躍的に広がる。だが、農家出身でもマーケティングに特化した人材が農業経営を後継しても、なかなかうまくいかない。その理由は、農業現場での経験不足だと指摘する。家族経営と企業経営、持続的に発展するための人材育成の鍵はどこにあるのだろうか――。

農業で人生観を変える近道は、作った農産物を自分自身で売るという経験である。私は20代で始めたが、その日から発想は飛躍的に広がった。

今では農家が販売することは当たり前の時代になりつつある。そんな中、新たな課題が出てきている。

特にオヤジの世代が苦勞して生産から販売までの一貫体系――生販一体をつくってきた家族経営の農家だ。せがれはいるが、作る方より売る方に専念しているケースが多い。こうした若い世代が生産現場を経験しないまま、マーケティングに特化した人材としていざれ後継し、経営者となる。

つまり、農産物を生産する方がおろそかになる。その瞬間に、農業界での品質競争に勝てなくなる。いくら販売に優れていてもモノが駄目では商売お手上げである。

農家出身とはいっても、農業に新規参入する企業と同列になる。非農

家系の農業がうまくいかないのは、農業現場での経験が足りないことが原因であることが多い。単純な農作業能力の問題ではない。

## 家族経営は1億円を目標に

生産を一定期間、集中してやりぬくと、その過程でいろいろな知恵を絞ってきた絶対量が自分の中に蓄積して行く。天候を相手に戦ってきた現場経験に裏づけされた農業のDNAといったところだ。私自身、自分の頭では理解できない経営上の判断でも、農業現場で培った原則や身体性といったものに支えられている。

実際、一旦、生産と流通の人材が分離した農業経営になってしまうと、元来の家族経営の強みを回復するのはとても難しいことだと感じてきた。

そこで作ったのが、企業経営という形で家族経営の農家を守る仕組みだ。和郷園グループは、生産農家集

団の和郷園と販売・加工・サービス事業を展開する(株)和郷とが完全に生販分離している。それぞれ家族経営と企業経営で受け持つ。

和郷園の一軒一軒の農家は生産に専念できる。家族経営を選択する限り、経営を次の世代、さらにはその次の世代へと持続的に発展させるためである。1家族農家あたりの売上としては、1億円という目標を提案している。家族経営で子供を後継者として確実に育てられる経営規模の目安だ。

これぐらいの基盤があれば、親は自然と農作業をやらせることを教育方針に掲げられ、自信を持って子供が幼い頃からイモやニンジンに触れる機会を与えさせられる。成長し、大人になったときに、幼い頃からのこういった経験が経営者の発想としての原点となる。経営として家族農業が発展する鍵は、この循環を回していくしかないと考えている。

流通、サービスの部分まで作って

# 木内博一の 和のマネジメントと 郷の精神 ②

# 和を育み

We bring up harmony

# 郷土を敬し

We respect our native district

# 園芸を志す

We aim at horticulture

所も短所も持ち寄る。足りないもの

ないかとみている。運営が必要になってくる。とはいえず、農業者それぞれが持つ得意分野は様々である。経営の資質、営業のセンス、職人的な生産のプロなど、長

## 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(和郷)を、98年生産組合(農)和郷園を設立。(有)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。

### 農場をつなげる人材の育成

10億円売上げても、せいぜい残るのは2000万円である。作るだけに専念して、売上1億円を目指して2000万円を得れば、豊かに続けられる。餅屋は餅屋、まさにそのことだ。

を補完すれば、強い経営を生み出していけるというわけだ。自立した農業経営者同士が集まれば、今度は誰がその合併した事業体をまとめるかが課題になる。そこで、必要とされるのは、事務局やマネージャーメントという形で農場をつなげられる人間である。

ここで和郷が活きてくる。組合員農家の子弟や、和郷のスタッフの中から、農場管理から営業、総務、あらゆる形で行動できる人材を育てていく。和郷の中期戦略として、こうした次の世代を担ってくれる人への投資に、これからも積極的に力を入れていこうと思う。



今年1月の賀詞交歓会の様子。今年のスローガンは「One for All, All for One ~一人はみんなの為に、みんなは一人の為に~」。