次世代リーダーの誕生

（農）和郷園 代表 木内博一（第6話）最終回

経営とは、共感してくれる人が夢を実現する手助けをしていくこと

「後継者不足」や「農業人口の減少」とは関係なく、新しい経営感覚で農業ビジネスの確立を目指す若き経営者たちが確実に育ちつつある。次世代の農業をリードする彼らが就業当時に何を思い、どう経営観を確立していったかを、数回の連載の中で語っていく。



【木内博一氏プロフィール】
1967年千葉県生まれ。
農水省農業者大学校卒業後、就農。現在、農事組合法人和郷園 代表理事、有限会社和郷 代表取締役。家族は祖母、両親、妻、娘。趣味は読書。

【和郷園プロフィール】
千葉県北東部の11市町村にまたがる、20代～30代の農業経営者たちによる産直団体。集荷およびパッケージセンター、冷凍野菜工場、堆肥製造プラントを備えている。売り上げは約18億円。

約90戸の若い農家からなる和郷園。1996年の設立以来、野菜や花など40品目を生産し、生協、スーパー、外食・加工業者約50社に供給している。消費者の求めに応じ、農薬や化学肥料を必要最小限に抑えた生産をする一方で、パッケージセンター、冷凍野菜工場、リサイクルセンターの運営を通じ、〝取引先に提案できる産地〟を実践してきた。

これまで一貫して、消費者ニーズに合わせ、産地が「食べる」ところまでかかわりながら生産活動をして来た。だがやることはまだたくさんある。

我々は、生産コストを守りたいという思いがある。だが、農産物を流通業者に売り、その業者がさらに手数料を乗せると「高くて消費者が買わない」と言う。そうなら自分たちで売るしかない。

新しく立ち上げた事業は、野菜のカット事業と、Webを通じた直販事業。カット事業は、ゴボウを「きんぴら」用にカットするなどして外食のベンダーに届ける。Web事業は、消費者向けに総菜、チルド食品、冷凍食品などを販売していく。

Webビジネスに本格的に乗り出すのはこれが初めてだが、これまでもWebを通じて農産物や加工品を販売している地元企業から委託を受け、商品の梱包や出荷作業をなどでノウハウを積んできた。今回はWebマスターを外部からスカウトし、ようやく本格的にスタートできる環境が整った。

若手にバトンタッチし次々に新事業に挑戦

最近、「ユビキタス社会の到来」などと言われているが、我々はむしろ逆のことを考えている。ICタグが付いた野菜を消費者が購入し、無人のレジで精算するようなスーパーができれば、確かに人件費は減らせるかもしれない。だがそんなスーパーは無味乾燥で、温かさのかけらもない。だから我々は逆に、人と人が触れ合う商売をやって行こうと思っている。

これまで和郷園の扱ってきた品目は野菜や花だったが、計画米制度がなくなったので、むしろ米がビジネスチャンスだと思っている。

ただし、単にスーパーや生協に売るのではなく、コロッケの「コロちゃん」のように、スーパーの軒先を借り、軽トラにつきたてのお餅を並べて売る。もちろん精米したての米も扱う。

それだけで集客力があるから細か

い説明など要らない。「つきたて」「作ったのは私」「安心安全当たり前」「何かあれば電話ください」――これだけで十分。県内でやるなら運賃もかからないし、スーパーの手数料もいらない。そうすれば米でも十分利益が出るだろう。

他にもやりたいことはいっぱいある。だから事業を立ち上げて、軌道に乗れば若い人に任せて、自分はまた別のことをやりたい。現在は、所有権と経営権の両方を持っており、時間的な余裕が持てないので、経営権は早く移譲したいと思っている。

将来のために二つのことを進めている。一つは若手への世代交代。和郷園を引っぱっていく後釜を早く育てるつもりだ。

われわれには、農事組合法人和郷園と㈲和郷という2つの組織があった。農事組合法人は出荷組合であると同時に流通業務も担い、㈲和郷はパッケージセンター、冷凍野菜工場、リサイクルセンターなどを担って来た。

両方の代表を務め、ここまで成長させられたのはいくつかの幸運が重なったからだ。和郷園ができて以来、実家である㈲さかき農産の仕事はほとんどできなくなったが、代わりに弟がやってくれるようになった。しかも両親とも若く、サラリーマンだった弟に農業を教えることもできた。

また、さかき農産で「カットゴボウ」という新商品が大ヒットし、経済的基盤ができたことで、後の事業がしやすくなった。

ただこの先、自分と同じような幸運な人間が現れない限り、代表のなり手がないということでは、和郷園に出荷している90人の農家が困る。できれば5年後、自分が42歳の時には、35歳ぐらいの若い代表を迎えたいと思っている。

優秀な農家が育てば和郷園の機能は不要に

もう一つが組織改革。㈲和郷を㈱和郷にし、農事組合法人が担って来た流通業務は株式会社に移管することにした。農事組合法人は純粋な出荷組合として残し、出荷農家は増やすことにした。流通業務を移管したのは、農事組合法人という形態に限界があるためだ。

農家が出荷した農産物を流通させているのは、農家ではなくスタッフだ。彼らは利益を出すため、一円でも安い資材を使い、トラック便の効率化を考えている。

ところが、知恵を絞って利益が増えてもスタッフには還元されにくい。農事組合法人の形態は、いくら利益が出てもそれはオーナーである農家に還元されるというのが原則にあるためだ。これではスタッフは働き甲斐がない。お互いの利益になるような仕組みでなければ事業そのものも発展しない。

農家は農協に出すか和郷園に出すか、どちらが高いかを判断して、出荷した時点で利益を得ている。それから先の利益はスタッフの利益という線引きをすることにした。そして、創業当初から一生懸命やってきた農家には、㈱和郷の株主になってもらうことにした。

でも最終的には、和郷園は将来的になくなると思っている。会社がなくなるのではなく、機能が必要なくなるということだ。

我々がやってきたのは中抜き。中抜きで自分たちの利益を確保してきた。だが最後の中抜きは和郷園だ。これまでは、農家が大勢いたから農協や和郷園のような組織が必要とされてきた。でも、これからは経営感覚やビジョンを持って、生産からダイレクトに小売に行くような体制を作れる農家しか生き残っていけない。そういった農家に和郷園は必要ない。

ここまでの組織が出来たのはなぜかといわれれば、人に恵まれたからだと思う。やる気のあるスタッフ、農家がそれぞれ最大限の力を発揮してくれた。

私の頭には常に、〝パートナーシップ〟と〝リーダーシップ〟しかない。一人ですべてできれば人に頼まないが、自分には不得意な分野がある。その分野の仕事をやってもらうためにパートナーシップを組んだ。

でも、自分とパートナーだけではやれない部分も出てくる。すると「どんな人が必要か」「これができる人がいると助かるね」と話し合って、新しいパートナーを見つける。その人には「なぜ自分が求められているのか」を明確に伝える。

若いメンバーにどんどん仕事を任せるコツは、成功事例をできるだけ早く作ってあげることだと思う。始めは失敗を経験させたり、相手を否定したりというのは誰でもできるが、そんな経験をさせるためにメンバーになってもらったわけではない。「困っているから来てもらった」と理解してもらい、やる気を持たせるために成功事例をつくる。「おまえがいないとダメなんだ」とわかってもらう。

私にとって経営とは、時代に逆らったことはしないこと。そして共感してくれる人が夢や希望を実現していく手助けをしていくことだと思っている。

（文・青山浩子）

次号からは、「株式会社照沼勝一商店・代表取締役照沼勝浩」をお届けします。