事業継承・新規起業　ルポ第6回

農業ビジネス 私のやり方 考え方

事業や産業は、その本質は変わらずとも、常に新たな展開がなされていく中で時代を超えて存続していく。特に、前進することが困難となっている農業の世界には、それをなし得る新しい起業家たちの存在が不可欠だ。このコーナーでは、起業家としての精神を持ち、「暮らし」ではなく「経営」を引き継ごうする後継者たち、あるいは新たに事業として農業を選んだ人たちをルポしていく。

人を喜ばせる食べ物の底力を ビジネスセンスで生かし切る



㈲月山パイロットファーム

相馬　大

「学生時代は、食糧ビジネスをやりたいと思っていたんですよ。商社に入って世界を股にかけようか、銀行のディーラーになって国際的な人脈をまず作ろうかと思ったり」

京都大学で農業経済学専攻という学歴の持ち主。同級生の就職先は、銀行、商社、生保、農水省など、世間一般から見れば実に華やかだ。

しかし就職活動では迷った。「銀行や商社も受けて、内定をもらったりもしたんです。でも、いくつか面接を受けているうちに、あまりにも相手の組織が大きいと感じました。就職した組織を〝肥え〟にして、いずれ自分自身で何か始めようと思っているのに、これでは逆に自分が飲み込まれるのではないかと思って、やめました」

相馬氏が最終的に選んだ就職先は、生活クラブ生協という消費者団体だった。食料ビジネスをやろうにも、まずはエンドユーザーである消費者を知らなければ、どんなアイデアも出てこない。考えた末の就職先だった。

生身の消費者と接して食べ物の底力を知る

生活クラブ生協は、相馬氏の父・

プロフィール

相馬 大（そうま・はじめ）
【住所】山形県東田川郡藤島町大字三和字堂地60
【電話】0235-64-4791 【FAX】0235-64-2089

1972年生まれ。地元の高校卒業後、京都大学農学部を経て、生活クラブ生協（本部・東京都）に5年間勤務。2000年、月山パイロットファームに就職。2002年4月から同社代表取締役。約20haでバレイショ、枝豆など30品目以上を生産。加工品は漬物・冷凍野菜など約25種類を生産。年間販売額は約1億3800万円。正社員16名、パート雇用3名。祖母・両親と4人暮らし。

一広氏が経営していた㈲月山パイロットファームの最大の提携先でもある。

月山パイロットファームは、1977年、稲作・畜産農家だった一広氏が、国営事業で造成された月山山麓の農地4haを仲間の農業者とともに借りて始めた"有機農業実践農場"が出発点。大氏が5歳の時である。表土もない痩せた土地を耕して土を作り、約50品目近い作物を試験栽培しながら、農薬や化学肥料をできるだけ使用しない低投入型農業の輪作体系を確立してきた父の姿を、幼い頃から見て育った。

もっとも、生協に就職した当初もまだ、後継者として故郷に戻ろうと決めていたわけではない。しかし、生協で組合員の消費者たちに食材を配達したり、生産者との交流会などで出会う人々を見ているうちに、気持ちが変わって行った。

「たとえば、たった一切れの漬物、たった一さやの枝豆で、人が心から笑ったりするじゃないですか。それはたぶん、食べ物が生きるということの本質につながっているからだろうと思うんです。トヨタ自動車が世界屈指の優秀な車を作っても、ユーザーのそんな笑顔は見られない。こういう仕事、他にあるのか。食べ物の底力がわかったというか、これは、流通より百姓のほうが面白いのではないかと考えるようになったんです」

消費者と間近に接した5年間は、相馬氏の「消費者」イメージも変えた。それまで、ビジネスの対象として物理的なターゲットと見ていただけだったが、血が通った温かい"生身"の相手として見えてくるようになったという。

「机上で考える『消費者』とは違って、みんないろいろな感性を持っていて、それぞれ意志を持って自分で選択し生活している。ビジネスでは、いかに利益を上げるかをまず考えるけれど、自分も生きられて、自分たちが届けたものを喜んで食べてもらえる関係はお金では買えない。そういう仕事をしたいと思うようになりました」

理念を共有できる農業者ネットワークを

故郷に戻り、月山パイロットファームに就職して3年目に父から経営権を委譲された。ゼロから会社を育ててきた父を評価しつつも、経営者としての父に対しては辛辣な批評も下す。たとえば同社では、冬場の収入源として無添加無着色の漬物など農産加工に力を入れてきたが、「価格設定がめちゃくちゃです。実際、原価計算をしてみると、赤字になる。価格の中に利益が含まれていない」

翌年の種苗代と人件費が出せるだけの売上げがあればいいという発想で価格が設定されて来たらしい。家族農業の延長線上の感覚だ。

「販売量が前年より右肩上がりで伸びていた時代は、金勘定をしなくても会社が成り立っていたんだと思います。低成長時代になって、衛生管理などのコストも増える中で、そのやり方は通用しない。農家の感覚を持ちながら、経営を含めてビジネスセンスを持つということが、これからは大事です」

販路には恵まれている。生活クラブ生協、大地を守る会など、食品の品質や安全性にこだわる消費者団体等との提携が多い。

茶豆や漬物など、現状では需要に供給が追いつかないアイテムがたくさんあるが、逆に言えば、まだまだ作れば売れるのだ。その生産拡大をどうするか。「研修生たちが、うちの第三農場になるのでも、独立して販路だけこちらが受け持つ形でもいい。地元建設業者からのアプローチもあります。うちが大きくならなくても、農業に対して同じスタンスを持つ組織があちこちにできて、地域の農業として大きくなればいいと思っています」

その相馬氏が今、最も注目しているのが、庄内の伝統野菜だ。すでに生産がほとんど途絶えているが、庄内には京都に匹敵するほど伝統野菜の品目が多い。その発掘のために研究会が発足。相馬氏も参加している。

「ひょっとしたら、これは足元に転がるものすごい宝かもしれない。この地域で育まれたものなら、農薬がなくても作れるはずです。うちでパイロット的に生産して、いずれ地域の特産品として育てていければ」と夢を描く。

農薬や化学肥料の投入を抑えた農業にこだわるのは、食べ物としての安全性よりも、地域の環境負荷を減らし、永続的に農業を続けられる農地環境を守る意味のほうが大きい。

「農業者として最も大事なのは作り続けること。そのために食べ続けてくれる人がいる関係性を、この農業をやることで維持できる」その意識を共有できる仲間が地域で増えれば、と相馬氏は考えている。

（文・写真／榊田みどり）


人が心からの笑顔を見せたりする、そんなビジネスは他にない