オランダ型コンサルを国内実践し、温帯モンスーン地帯に広めていく

イシグロ農材株式会社（イシグログループ）代表取締役社長　石黒 功

薬局から始まり創業102年。イシグログループは、農業資材、栽培システムの提案・販売を中心に、温室・施設園芸を核にした農業ビジネスをトータルサポートする企業集団に成長した。現在、自社農場による苗生産から農業経営モデルのショールーム化、土壌分析、防除アドバイス、農業研修サービス、農業コンサルまで事業領域は多岐に渡る。今後の目標は「コンサル料を払ってもイシグロに相談した方が得だ」と言われるまでサービスの質を高めること。その先には、温帯モンスーン地帯の先進農業国ニッポンで培ったノウハウをアジア諸国で普及する展開まで見据えている。

医薬品から農薬、そして病害虫防除、土壌診断へ！

昆　医薬品販売からスタートしたイシグロが、今、農業と深く関わった会社になっています。まずはそうなった過程を聞かせてください。

石黒　今の形に至ったのは、私どもの出発点、そして地域の特性がベースにあったからだと考えています。

わが社はもともと薬局からスタートした会社で、今年で102年目を迎えるのですが、当初は医薬品が中心でした。それが農業地帯であるため農薬を扱うようになり、「売ったものをお客様に正しく使ってもらうには、ちゃんとした指導をしなければいけない」という創業者の考えに従って、農家さんに対して丁寧に対応していたわけです。すると評判になって、渥美半島の先端、それこそ30キロも離れた農家さんが、自転車でわざわざ相談に来ていたといいます。つまり通常は物を売っておしまいとなる業者が多い中で、私どもは比較的、農家さんと密接に仕事をしておりました。

また農家を訪問するようになると、一番の悩みが病害虫であることが分かってくるので、先代の社長が技術普及室を立ちあげたんです。民間の小売会社ではたぶん初めてではなかったのではないでしょうか。

昆　それはいつ頃？

石黒　1991年ですね。ちょうどその頃、現場に詳しい県の普及員の先生が退職されたので、若い社員が病害虫の防除について勉強させてもらいました。それによって病害虫だけだった知識が、その後、肥料、土壌診断へと広がっていったんです。

一方で農家さんとの関係から施設園芸資材も販売するようになり、分離独立した「イシグロ農材」ではビニールハウスやガラス温室の製造を始めます。またお客さんが規模拡大をしていくと分業化せざるを得ない事情もあるため、92年には「イシグロ農芸」という農業生産法人を設立し、苗の生産の肩代わりをしました。今はさらにメインの仕事がグリーンハウス内の環境コントロール、さらにコンサル業務へと移行していまして、お客様の役に立つことを追いかけて仕事にしていったら、我が社の特徴が生まれてきた感じです。

昆　発端からして「薬剤師という免許を持っていれば、それだけでサービスの価値がある」という考えではなく、お客さんに対して本当のサービスを提供させようという姿勢があった。それを農業に移行させたら今の形態になってきたわけですね。

石黒　そうですね。とはいえ病害虫の問題にしても肥料の問題にしても、お客様の困ったことを分析し、結果をお返してマイナスをゼロにする――つまりゼロベースに持っていくことをこれまではしてきたんです。しかし今我々がするべきなのは、それ以上のことではないかと。デフレになって農家所得が減っている中、どうやって農家所得を上げたらいいか。それを提案しないかぎり、農家さんもジリ貧、我々もジリ貧ですから。

農業経営モデルの実践とショールーム作り

ですが今の時代、農家さんにしても企業にしても、紙に書いてあるだけのモデルがないプランを眺めて、「ここに何千万円投資する」と決めることはありません。そこでわが社が身につけていった技術を活かし、新しい農業の経営モデルを自分たちで実践して、それを見てもらおうという考えが生まれました。言ってみればショールーム作りです。

　具体的には自分たちの農業法人を使って、05年にトマトの生産経営を開始しました。0・5haの農場からスタートし、次の年には1ha。今、自社で経営しているトマト農場は全部で約5000坪（1・65ha）になります。その経営モデルを見てもらい、お客様のチャレンジ意欲をかきたてる狙いです。

　このようにイシグログループは農業を基盤に今日までやってたわけですが、振り返ってみると、近郊マーケットのお客様に支えられていたなとつくづく思います。

昆　それは量的なものですか、それとも質的なものですか。

石黒　両方です。質ということでは、年商が億という人はそんなにいませんが、5000万円に手が届くような農家さんが結構いるんです。また量としては、東海地区だけで9000件のお客様と直接取引させていただいている。こうした地域条件は非



イシグログループのコンサルの拠点「アグロイノベーション」



石黒 功

■プロフィール（いしぐろ・いさお）
イシグログループ代表。1952年愛知県田原市生まれ。東京薬科大学、名古屋市立大学大学院卒業後、㈱マルゼンを経て、㈱石黒製薬所入社。91年、㈱石黒製薬所、イシグロ農材㈱代表取締役社長に就任し、現在に至る。2009年から一般社団法人本来農業ネットワーク代表理事、食の検定協会副理事長。公職では、㈳日本施設園芸協会理事、全国農薬協同組合理事、愛知県農薬卸商業協同組合理事長、㈳愛知県植物防疫協会副会長などを歴任する。



常に恵まれていました。

昆　農業以外の産業が成長したところほど、一番イノベーションが起りやすくて農業が成長すると僕はずっと言ってるんです。その典型がトヨタを抱える愛知県であり、そこで成長したイシグロということですね。

「次世代農業経営者支援システム」を実施

昆　イシグロでは新規就農の支援もやっているとうかがいました。

石黒　地道な活動ではありますが、独立に向けて準備するプログラム「次世代農業経営者支援システム」を実施しています。参加者の環境も、自分の家が農家だから勉強したい人、全然農業と無関係だけど本気で農業をやってみたい人、栽培技術に興味のある人など、いろいろいるわけです。そうした目的によって、研修は2コースから選べます。イシグロの栽培や防除・システム操作・ハウスメンテナンスについて学べるのが「短期研修コース」。期間は1週間から6カ月になります。

　さらに本格的な農業経営を行いたい方には、「経営育成コース」があって、こちらは1年～2年の長期研修。基礎研修の実施後、実際にハウスで栽培しながら、栽培から防除・経営管理までを計画・実行してもらう流れです。今のところ初めてから4年が経っており、短期研修を含めれば約4～50人が参加しました。長期研修から就農しただけで4人いますね。ただし長期研修のキャパシティが、1年間で3人までしか受けいれられないため、お断りしているというのが現状。イシグロが強い作物については、カリキュラムを充実させて、もっと多くの人数を受けいれてみたいのですが……。

昆　研修の費用はどうなっているんですか。

石黒　研修費を働いた分で返してもらうようにして、参加者には多少のお金が残るようになっています。

昆　私は新規就農に行政が年150万円ものお金を出すのはバカバカしいと思ってるんです。だって覚悟がある人だったらハングリー精神でやるはずなんだから、甘やかす必要はないと。ただしもっと系統的に学ぶためには、それだけの教育資本や教師の人材に対する投資が必要になる。体験する場の人材も育てなければいけませんし。

石黒　確かに大学の農学部や、それこそ国や県の農業大学校の反省をもとに、農業経営者を育てるような場は絶対に必要だと思いますね。個人的に農業経営全般を学べる大学を作れないものか夢見たことがあったのですが、実現させるのは難しかった。それよりも会社で研修制度を作った方が現状では有益なのでは、という結論に達しました。

昆　この前オランダに行って、人材育成に関しては悔しいけど完全に負けている状態だと感じたんですよ。それはオランダには農業専門大学がひとつしかないのに研究者、科学者、経営者、実践的な指導者とコースが分かれている。そしてそこで学んだ人たちはそれぞれ尊敬されるような立場を築いていたんです。一方、日本には農学部系が70以上の大学にあっても、税金を使って学者が学生たちを遊ばせてるだけ。そんな状況で農業を残そうとしているのは滑稽としか言いようがありません。

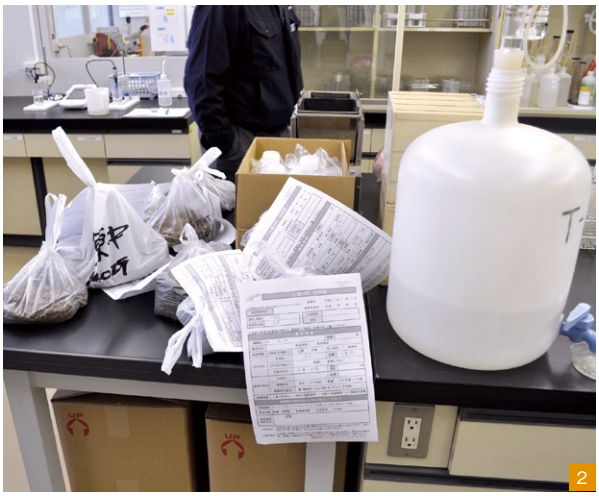
石黒　日本の大学では、大学院へ進学して学術研究者を目指す方は大勢いますが、農業経営へ自ら進もうという人は皆無に等しいのが現状です。大学の先生は現場から離れすぎているので、現在、国家資格で現場に役立つのは、技術士ですね。農業部門の技術士は、7項目あって、知識と7年間の経験がなければ資格を取得できません。しかし残念なことに、今は技術士が大学と公共研究機関に偏っているんですよ。わが社には、能力のある社員がたくさんいるから、3年以内に民間企業から技術士を3人くらい誕生させたい。5年後には社内に100人くらい作ることが目標です。

昆　日本という国はまだ資格を気にしますからね。

石黒　その通りです。だけど本当は資格よりも、現場での経験が一番大事なはずなんです。我が社の栽培技術課の人間を教育するには、篤農家のところに行って教えてもらうしかないと私は思っています。

昆　それはいい。篤農家は経験主義の中でやってますからね。そこで鍛えた観察力の高さと科学的知識が







1 2～3日で16品目の土壌分析結果を出している。2 土壌分析の依頼で寄せられる土の7割は施設内の土。3 営業企画部 栽培技術課 技術顧問 木下忠孝氏

セットにならない限り、農業はうまくいきません。

石黒 私どもはそれこそ9000人のお客様とお付き合いしてますから、誰の技術がトップで、誰が一番稼いでいるか、よく分かっています。だから私どもはそこにどんどん若い社員たちを研修に送り出し、よそとの違いを勉強させてもらうんです。そもそもコンサル自体、一番いい経営をやってる人や会社のノウハウを伝えていく仕事ですので。

昆 つまり、イシグロは現場主義を徹底させている。

石黒 はい。わが社の病害虫診断・土壌診断・分析も同じ信条ですね。農家さんに使ってもらう前に、わが社が持っている試験農場で試して「これはいいな」と思えるものを伝えていますから。資材を売っても、その先の農家さんまで足を運ぶ会社は非常に少ないんですよ。でも農業は現場まで行かないと、本当の情報は入ってきません。お客様の声を聞けば、今何に関心があるのか、そして何が問題なのかがよく分かって、それを技術普及という形でフィードバックできる。だけど今の普及員さんは、デスクワークに追われて、現場に行けていない感じがしますね。

昆 うちのレベル高い読者たちに聞くと、普及員は転勤してきた時に挨拶に来るけど、浅い知識をひけらかしてボコボコにやられるそうです。次に来るのは、新しい土地に行く転勤前。「俺、あの農家知ってるんだ」と次のところで言うためらしい（笑）。その程度の存在なんですよ。

石黒 農水省も今の普及員制度に課題があるというのは分かっているようです。改革するのは簡単ではない。しかし本当の産業としての農業を定着させるために、われわれ民間企業が人材育成に取り組むことは決してマイナスにはならないし、民間から動きが出てこないかぎり何も変わらないだろうと思います。

不得意な分野はコンサル料を払ったほうが得

昆 現在、コンサルの分野では、お金が取れるんですか。

石黒 年間にして約1000件の病害虫診断の依頼があるのですが、既存のお客様の技術相談は無償になります。また他社がどこでもやってるような土壌の簡易分析は、一応値段は決めていますが、お金をいただけていません。ただし微量要素などを精密分析してアドバイスすることは、分析だけでそれなりのコストがかかるので、既存のお客様からもいただいています。1件1万円の微量



4



5


6


7

4充実したコンサルタントサービスを提供するために、自ら経営モデルを実践している。5食農事業部門　試験農場長　石井徳子氏。6湿度の飽差管理「ミストシステム」一般的に植物の光合成を促進させるためには相対湿度を70%～80%が保つことが適正とされるが、温度によって適正値が異なるため、飽差制御盤を用いて最適な飽差管理を行なっている。ミストシステム（飽差制御盤、ミストノズル、配管、施工費込）。費用は10a～15a当たり概算で250万円。7施設内の高さ上げるためのリフォームとして1mの柱を支柱に継ぎ足している。

要素分析は、土壌が改善して収量も増えるなど、メリットが大きいからリピーターが多いですね。現在、診断サービスの有料化を検討しているところです。

昆　農業の世界でコンサルを展開するご苦労も語っていただければ。

石黒　決してイシグロの価格は高くない、と思うんです。しかしコンサル費を別にいただくことが農業界においてあまり事例がないため、理解されにくい現状があります。しかしそれはまだわれわれの技術が一定のレベルに達してないということ。そこを反省しつつ、お客様から正当な報酬をいただけるまでレベルアップしなければと考えています。わが社がやめてしまったら、この業界の中でコンサルを続けていく会社がどんどんなくなってしまいますし。

昆　私自身、いろいろな勉強会を主催してきて、一泊の研修で3万円取ったら「高い」と言われるんですよ。毎回赤字になるんだから、結構安いはずなんだけど（笑）。税金に頼っている行政と農協から一番高くついているものを垂れ流されているから、コスト感覚がおかしくなってるんでしょうね。本来、コストがかかっても見合う対価があればコンサルは必要なものなのに。

石黒　イシグロも中小企業から業界

の中堅に成長してきたわけですが、さまざまなコンサルにお世話になって今があります。どんな産業でも、自分だけの力で成長する天才はなかなかいなくて、目指すべき師やターゲットがいなかったら、なかなか理想に向かって自分を変化させようとは思わないものです。それは農業もまったく同じ。農家さんが農業経営者になるには、自分の不得意な部分をコンサルなどに相談するべきではないかと。だから最終的な目標は「コンサル料を払ってもイシグロに相談したほうが得だ」と言われることなんですよ。

昆　そこで農家を対象にしたら事業にならないから、企業相手にやらざるをえないかといえば、そうでもない気がするんですよ。たとえばキャベツとシシトウを作ってるうちの読者が単肥配合によって、肥料代を何百万円も抑えている。同様に北海道の畑作や酪農家たちが集まった２００人規模のＳＲＵ（土壌研究組合）は、コンサルに年間５、60万円払って、肥料代を何百万も削減しています。こうした見直しは、品質も収量も上がることを考えると価値が高いわけで、コンサルにお金を払っても見合うじゃないですか。だから私は施設園芸だけじゃなくて、露地の人の単肥にまで目を向けると、事業は広がるような気がしますね。

石黒　私も同じような発想です。具体的に言えば、農薬は肥料以上に改善の余地があります。農家さんが気にするのは、農薬の一本一本、あるいは一袋あたりが高いか安いかということ。でも実は単品の値段自体は大したことがなくて、それよりトータルの「病害虫防除費」をどう減らすかが一番の問題なんです。無駄な農薬を使ってないか、使い方が手遅れだったりしないかを見直して、使わなくて済むようにする。その方がはるかにお客様にとっても、生活者にとってもプラスになる。農薬だけで年間１５０万～２００万円くらい使ってるのを半分に減らすのは簡単ではないかもしれないけれど、３割くらい減らすのはそれほど難しくないと思っていますので。そのあたりのことをアドバイスするのが、我々にとって将来的にもっとも価値があるかなと考えているんです。

目指すはオランダ型コンサル企業集団

昆　コンサルとして目指すところはあるんですか。

石黒　それはまさしく先ほど話に出たオランダですね。25年くらい前から必ず年に数回は行っていたのです





8国内でも数百程度しかない一棟１haを越す施設。水耕設備の半分の初期投資で建設可能な土耕を行なう。9鵜飼真氏（生産部野菜生産課課長）は、大規模にすることで環境管理に掛かるコストの大幅な削減ができると語る。

が、昔はそのすごさが点でしか分かりませんでした。それが愚息がワーヘニンゲン大学を卒業後、オランダに駐在するようになり、より情報が伝わってくる中で線として見えてきた。つまりこれをモデルとすれば、わが社は本当に頼りにされるコンサルの企業集団になるんじゃないかと感じるようになったんです。

オランダではひとつの農業経営者が、大体4人くらいのコンサルを雇っています。それでたくさんお金を払っているかと言ったら、そうでもない。結局、そうしたコンサルはひとつの農家さんから年間数十万円をもらって、それが何十人もいれば食べていけるんです。農家からすると、栽培、製品、ハウス内の環境、設備、販売など、多岐に渡るコンサルを全部、もしくは自分の不得意なところを雇って、経営をしています。コンサルには「ちゃんとコストに見合うような働きをしてください」と上手にプレッシャーをかけながら。

昆 オランダでは、経営的に事業拡大できなかったから農業をやめたけれど、技術の高い小さな農家がコンサルやってるケースも結構ありますからね。農業がプロの仕事として成立しているんですよ。

石黒 だからわが社も全部はできなくても、まずは病害虫のコンサル、それからもうひとつ大きいところでポリネーション（花粉交配）のコンサルを極めて、他の分野へ拡張させていきたい。我々のやっている仕事の重要度はますます高くなるのではないかという期待もあります（笑）。しかしそのためには、世界水準の技術をしっかり身につけていなければいけません。ただしオランダから技術のベースは持ってくるにしても、そのままでは通用しないでしょうね。

昆 11月にオランダに行ったら、トマトの葉っぱに病気が全然ついていませんでした。日本なんて5、6月頃で病気がついたって騒いでいますよ。このことが示すように環境設備の差ではなくて、管理レベルの差が歴然とあるから、向こうの技術を入れても全部は活かせないでしょう。それに気候の問題もある。

温帯モンスーン国としてアジアに技術を広める

石黒 まさにそうで、この温帯モンスーンの気象条件の中で応用させて、いかに自分達の技術にしていくか。それがわれわれに与えられた課題なんです。

昆 逆に言えば、温帯モンスーンの中の先進国が日本しかないことはチャンスですよ。

石黒 確かに四季の差がある日本の特性を克服していくのは大変ですが、それができればアジアのどこへも出ていけますからね。私が一番の本質だと考えるのは、オランダ農業を強くしたのは、陸続きでマーケットがEUから世界に広がっている意識ではないかということなんです。日本は島国であるため、今までマーケットの広がりをあまりにも考えてこなかった。しかしこれから我々はアジアの温帯モンスーンの一国という視点を持ちながら、技術を広めていきたいと思っています。

昆 期待しております。今日はどうもありがとうございました。

GREENMAN
新製法
「焼いていない」
カキ殻肥料
●連作障害対策
●土壌改良
●カルシウム欠乏症の改善
●根張り・色つや・質量・糖度・日持ちの向上
従来のカキ殻石灰肥料の多くは高温で焼成されているのに対し、蛎右衛門（かきえもん）は「低温乾燥」式で製造。
良質のカルシウム・ミネラル・アミノ酸などを焼失・化学変化させず、本来の有用成分を保持しています。
葉菜類・根菜類・果樹などあらゆる植物と相性良好です。

蛎右衛門
（かきえもん）


ご好評につき期間延長
キャンペーン特別価格
20kg・600袋以上のご注文で
1袋 350円（税別・送料別）
※2012年6月30日までの納品分対象
株式会社グリーンマン
〒987-1304
宮城県大崎市松山千石字鶴田115-3
TEL.0229-54-1366
〈E-mail〉info@greenman.co.jp
http://www.greenman.co.jp/
グリーンマン
検索