

新・農業経営者ルポ／第98回

お天道様とお客様 ビジネスとしての有機農業



レストラン・ビオスでは人対人のテーブルに松木あるいは代わりのスタッフがその日に調理される野菜の説明が最も必要なパフォーマンスになる。単に料理の説明ではなく、農場とそこで育った野菜についての物語を語るのである。

料理名ではなく調理する野菜名だけが書かれたメニューを出すフレンチレストランがある。多分、日本では農家・松木一浩が経営するレストラン・ビオス (Restaurant Bio-s) だけであらう。農家であればこそ可能なもてなしのかたち。それは農場を始めて12年、緑の農地に囲まれたレストランを始めて3年目にして叶った松木の一つの夢の実現だった。

撮影・取材・文／昆吉則

松木が経営する「ビオファームまつき」のホームページにはこう書いてある。

「富士山のふもと、水と自然豊かな静岡県富士宮市。恵まれた自然環境の中、一切の農薬および化学肥料を使わずに有機肥料だけで、旬の露地野菜を中心にハーブ類も含めて年間60品目以上の野菜を育てています。

ビオファームまつきの毎日は畑とともにあります。自分たちの手で育てた野菜がどのようにしてお客様にたどりつくか……。そこまでの様々な物語を自分たちの手で作っていきたいと思っています。そのすべてが私たちの「農業」のかたち。農家だからできる、農家でしかできない、そんな農業の楽しさをビオファームまつきから発信します。ここ富士宮から、日本の新しい農業へ向けて！私たちの願いが届きますように……。

ビオファームまつき 松木一浩

ホテル学校を卒業してホテルに入社。以来、レストランサービスの世界へ。フランス料理を担当。90年に

フランスへ渡りパリのニッコー・ド・パリに勤務。そこでフレンチレストランサービスの真髄に触れる。帰国後は銀座のフランス料理支配人を経て、恵比寿の「タイユヴァン・ロブション」の第一給仕長を務める。

フランスで文化のレベルまで高められたレストランサービス。子供時代から人と触れ合い、人を喜ばすことの楽しさに気付いていた松木にとってそれが天職だと言っても良い仕事だった。休みが欲しいと思うより仕事を楽しかった。

でも、そんな暮らしの中で仕事そのものというより、忙しく働く生き方、暮らし方への違和感のようなものが心の中に膨らんできていた。仕事が嫌だったわけでもなく、相変わらず仕事に熱中していた。でも、それまで当たり前であり、それこそが高級レストランのあるべき姿と思って信じて来たレストランサービスの姿、例えば、ドーバー海峡のヒラメや西洋野菜を空輸し調理して、サービスするというようなことに、なに

か虚しさのようなものを感じるようになっていたのだ。松木自身は自覚していなかったが、いわゆる「燃え尽き症候群」だったのかもしれない。

松木は17年間夢中になって身も心もささげて来たレストランの仕事辞め、農家になる道を選んだ。1999年、松木38歳の人生の転換点だった。

雑誌などで調べて探し出した栃木県の有機農業の農場に研修生として働くようになった。それまで都会の専業主婦として暮らしてきた妻は、松木の心の変化を察していたらしく、彼の人生の選択に異を差し挟むようなこともなく、笑顔で許してくれた。

約2年間の修業生活の後に、現在の静岡県富士宮市の中山間地に40aの土地を借りられることになり、そこで農家としての暮らしを始めた。妻の実家が静岡市にあり、以前から釣りのために訪れたことのある場所でもあった。また、芝川町（現在は富士宮市に編入）は同じ静岡県内でも東京に近く、野菜の営業をするのにも都合が良からうと考えた。

当時を振り返って松木は笑う。

「今考えると恥ずかしいけど、当時の自分は、本気で農業をやっている人に言わせたら怒られそうな単なる田舎暮らしの憧れ派で、仕事を捨て、

株式会社ビオファームまつき 代表取締役 松木一浩 静岡県富士宮市



まつき・かずひろ●1962年長崎県生まれ。ホテル学校卒業後、ホテル、レストランサービスの世界に入り主にフランス料理サービスを担当、90年渡仏しパリのニッコー・ド・パリに勤務。帰国後、銀座のフランス料理支配人を経て、恵比寿の「タイユヴァン・ロブション」の第一給仕長を務める。99年、栃木県での研修後、静岡県芝川町（現在富士宮市）に移住。現在4haで野菜を有機栽培している。07年、富士宮市に野菜惣菜店「ビオデリ」を、09年に畑の中のレストラン「ビオス」をオープン。著書に「ビオファームまつきの野菜レシピ図鑑」（学研）、「農はショーバイ！」（アールズ出版）、「畑から届いた採れたてレシピ」（学研）等多数。

お天道様とお客様 ビジネスとしての有機農業

町を捨てて仙人になる様な気持ちだったのです」
 だが、高級レストランの支配人をしていた人間が田舎暮らしを選び、そこで有機農業に取り組んでいるという話題はメディアの注目を呼んだ。取材を受けることが増え、それを見た農業志願の若者が訪ねて来るようになった。
 そんな若者の少なからざる人々に、松木は、むしろ彼らの「甘さ」をたしなめるようになっていく。彼らの多くは、現代の社会に対する強い批判を持ち、彼等からすればその対極と言わなければならない「農的生活」というもののへの幻想と言っても良い期待感だけを持っている。で



最近では松木は Bioファーム まつきの企業価値を上げる仕事に出ることも多く、そんな時にはスタッフたちが松木の代役をしっかりと果たしている。

も、そんな彼らは、得てしてどのように暮らしたの糧を得るのかという現実を考えておらず、そのためにどのような技能を持ち、あるいはそれを実現するために幾ばくかの貯金を用意しているというケースはむしろ稀である。

松木自身、都会を逃れ仙人暮らしを求めて始めた農業であったが、さすがに2年間の有機農業を目指す若者の研修先として有名な農場で修業を積んだので、曲がりなりにも初年度目から僅かであっても暮らしの糧を得るべく仕事を組み立てる才覚は持ち合わせていた。

就農時の面積は40a。初期の投資金額は、トラクタ（中古）約40万円、軽トラ（中古）約10万円、管理機（新古車）約25万円、ハウス（中古）約5万円、刈払機約2万円、その他（鍬などの農具、雨合羽、長靴、その他の資材類）約20万円で、合計約102万円だったそうだ。

それで、初年度以来の売り上げは、約250万円で差し引きの粗利は約100万円だった。収入に合わせた暮らしをと考えていたが、さすがにそれでは暮らせず、サラリーマン時代の貯金から持ち出しをした。でも、2年目には売り上げは480万円を超え、貯金を切り崩すこともなくなった。その後、売り上



フレンチレストラン・ビオス（Restaurant Bio-s）を始め、野菜の惣菜店Bio-Deli（ビオデリ）、静岡駅前にあるカウンター形式の店「ル コントワール ビオス（Le Comptoir de Bio-s）」は、それぞれ業態が違うが、それらは全て Bioファーム松木のサービス部門であり、その加工品や松木の考えるサービスを提供するだけでなく、有機野菜やその加工品の販売も行なっている。一般的なニンジンジュースや、ハーブを使った各種オリジナルソース類などは、料理雑誌や様々なメディアで紹介され、人気の商品だ。売り場のポップにも、それぞれの物語が語られている。





松木とレストラン・ビオスのスタッフたち。皆、松木を慕って集まってきた人々だ。

から

「良く考えたら、松木さんはちょうど働き盛りの世代ですよね？」という言葉を投げかけられた。

その言葉を聞いて、松木はハッとした。40歳を超えたばかりの自分が「隠遁」だ「晴耕雨読」だなどと言っていて暮らすなんて罰あたりなことなのではないかと感じたのである。

それが、農家・松木一浩の農業経営者への転換点だった。

売り上げが増えていくに従って、松木は「ビオファームまつき」の事業活動を通じてその事業者としての社会的責任を自覚するようになる。

それを松木は、有機農業を通して中山間地での農業のビジネスモデルを確立し、その成功を後に続く若者や農業界に身を持って示すことだと言う。それを伝えるために、新規就農を目指す人に向けた「農はショーバイ！」（アールズ出版）という啓蒙書を書き、全国各地で講演活動に取り組んでいる。

本や講演では取り組んできたビジネスとしての有機農業経営のヒントや宅配事業のノウハウを伝える。さらに、農業だからこそ可能な顧客満足度を高めるための事業に次々と取り組んできた。それは、言ってみれば農水省が言うところの6次産業化である。でも、農業生産と店舗でのサー

7

MENU
レッドオーレとそのジュレ
四葉キュウリとイワシ
赤皮ジャガイモと浜名湖産ウナギ
ゴールドラッシュ
インゲンと岩本さんの大イワナ
黒豆の枝豆とバジル
ズッキーニと沼津港の魚
新玉ねぎと萬幻豚
ニンジンと富士の鶏の卵
ナスと赤ワイン
コーヒー
小菓子

レストラン・ビオスの料理名はなく素材だけを示したメニュー。これができるようになるには、ほぼ100%の素材が自給できてこそ可能なこと。これができるのはここだけだろう。

ビジネスを矛盾なく繋いでいくことは言うほどに簡単なことではない。40aで始まった野菜の有機栽培は現在、約4haまで広がった。昨年の農場（ビオファームまつき）の売り上げは3600万円だが、10aで100万円を売り上げるのが目標である。

農場では5人のスタッフが約60品目の野菜を栽培している。小さなビニールハウスもあるが、基本的に露地栽培が中心である。週二度の宅配サービスに欠品を生じさせず、365日、年間を通して出荷できるように品種や作型に苦労する。

機械化も積極的で35馬力と24馬力のトラクタだけでなくサブソイラのような土作業機やタマネギ移植機まで使っている。今はディガーとプラウに注目している。

農業は農場長の渡辺君（25歳）が責任者である。彼は中学時代から農業に憧れていたという非農家の出身で、県の農業大学を卒業して入社5年目。去年からは農場長として3人の社員と研修生をまとめ農場運営を任されている。

農場の売り上げは個人家庭への野菜宅配（週2回、9品目、2310円）と契約レストランへの出荷、それに自社販売である。

松木が農業経営の付加価値増大を目的として2007年に始めた野菜の惣菜店 Bio Deli（ビオデリ）。農場から車で15分のJR身延線西富士宮駅の近くに店はある。有機野菜を使ったデリカテッセンというより、フレンチのシェフが作るメニューとお金は掛かっておらずとも洒落た雰囲気のお店で遠くからお客が集

げは3年目で約690万円、4年目約1140万円、5年目には約1500万円にまで増えていった。とは言え、それはサラリーマン時代の友人や取引先をつてを頼り、営業をすればできることであった。というより、生業レベルの農業であれ、新規に仕事を始める人が応援してくれる人脈や営業先を広げる才覚を持たずに実現する訳もないのである。問題はその先なのである。

松木は就農3年目にNHKのラジオ番組に呼ばれて話をしたことがあった。まだ、単なる田舎暮らし派の有機農業農家だった時代だ。その番組の中で、パーソナリティーの人



今日はレストランから畑に直行したため、背広姿であるが、松木は今でもできる限り作業をしている。

まる。テイクアウトだけでなくイトインもできるが、店が小さくいつも満員状態。松木の有機野菜の付加価値サービス化の最初の事業は、今では一人の女性社員とパートさん二人で運営されており、売り上げは年間2000万円を目標にしている。

次に手掛けたのは、フランス駐在中に訪ね歩いた農村地帯にあり、地域の季節の野菜や食材を使ったレストランに習った、レストラン・ビオス (Restaurant Bios)。農地は全て借地であるが、始めて大きな借金をして土地を手に入れ建物を建て2009年に建てた田園レストランだ。最寄りの西富士宮駅から車で15分はかかる場所にあるレストラン。言ってみれば辺鄙な場所にあるレストランである。でも、そんな緑の農地に囲まれ、農場で育てた採れ

たての旬の野菜を使った最高の料理とサービスを提供するのが、レストランでのサービスのプロとして17年間仕事をしてきた松木のこだわりであった。

筆者も車でビオスを訪ねたため、その料理を頂きながら、これと一緒に美味しいワインがあったらさらに満足させてもらえたらだろうと残念に思った。それには、レストランで泊まれるオーベルジュにしてしまえば良いのに、と失礼なことを松木に対して言った。松木は、正直にそうなるかと建設コストや人件費も増え、今の段階では少し無理があるという。

でも、きつと松木はこう答えたかったのではないか。松木が考えているレストランの必須要件は自ら野菜作りをする農場であり、自分自身が農家であること。宿泊はむしろ次いでのことなのだ。

ちなみにビオスが使う野菜は一部のハーブなどを除く99・9%は自家製の野菜である。

農地に囲まれたレストランからは晴れた日には大きな窓から富士山が遠望できる。26席と8人で使える個室が1室。辺

鄙な場所だといったが、地元というより静岡市内や東京、神奈川あるいは名古屋から車でビオスの風土の中にある食のサービスを求めてお客さんは集まってくる。筆者が訪ねた時も昼食時であるが席は満卓だった。

松木ともう一人のサービススタッフが、一つ一つの席にその日に使う野菜をカゴに載せて見せて回り、その野菜と料理の物語を語って聴かせる。神戸出身で松木を慕って入ってきたトップシェフは、旬の野菜の素材を生かし、彼の創造力で調理されたオリジナルメニューは、一つ一つが感激させられた。

レストランのスタッフは5名で、年間の売上目標は5000万円。

松木はさらに今年に入って、静岡駅から5分の場所に軽い料理とワインやアルコールも飲める、カウンター形式の店「ル コントワールドビオス (Le Comptoir de Bios)」を開店した。さすがに、静岡駅前の場所柄は良い。開店して数箇月の小さな店ではあるが、お酒も売れることもあって売上は6000万円くらいが見込めそうだという。

それぞれの店舗では、当然、ビオフィーム松木の有機野菜を販売している。

こうしてデリカテッセン、レストラン、カウンターレストランのこと

を紹介すると、人は松木をレストラン業者なのかと思うかもしれない。しかし、松木はこれこそ彼が考える有機農業農場のビジネススタイルであり、それは自分が農業者であればこそ実現できるビジネスモデルなのだという。

厚生労働省の国民健康栄養調査によれば、日本人一人一日当たりの摂取カロリーは2004年に、日本人が一番飢えていたと言われる終戦翌年の1946年の水準と同じになり、その後も摂取カロリーは減り続けている。

人間にとつての食料の意味の本質は変わらないが、現代の日本人は、生き延びるために飯を食うという時代ではなくなった。例えば、ネットでコメの通販を申し込んでくるお客さんはコメを直売する農家のコメ品質と同程度のものではあれば、もっと安くスーパーで調達できることを知っている。その客さんは、高いお金を払って、その農家やその背景にある風土や文化に触れることができる価値にお金を払っているのだ。

腹が一杯になることよりも満足度の高い食や暮らし方を求めているのだ。

とりわけ、松木自身が一度はそこから逃げ出したように、現代はスト



太陽熱での土壌消毒。それ以外に輪作や緑肥の利用も欠かさない(右)。ナス畑と唯一のビニールハウス。



レスに満ちている。それに対する最大の癒しが農業や農村あるいは風土そのものであればこそ、現代人は「田舎暮らし」に憧れるのだ。

しかも、特殊な人を除けば、農業や田舎の素朴さだけは人の心は繋ぎ止めておくことはできない。最高の食や娯楽、そしてサービスとそれを修飾する物語が語られればこそ人は満足し、顧客として定着するのだ。

そう考えれば、農業や農村、それも緑なす山河に取り囲まれたいわゆる中山間地域といわれる場所ほど、サービスがあり、語り部がそこにいるなら、最高のビジネススポットと言えるのだ。

農業界の人々が利権を求めて被害者意識とともに問題状況として語る農業・農村こそ、そこに大きな可能性があるのだ。

松木は、農業の余所者だからそれがよく見え、そのチャンス独り占めにするのではなく、ともに農業をする者、農業を目指す者にそのヒントを実践的に提供することを彼の使命と考えているのだ。

それは、いわゆる六次産業化と言われるものであるかもしれないが、それを一つの経営の中で実現するのは決して簡単なことではない。例えば、農場部門で4000万円の売上目標を建てるなら、社内で売るより



真ん中の渡辺君(25歳)が Bioファーム松木の農場長である。かれは、中学校時代から農業に憧れていたという青年で、入社5年目。昨年から農場長を任されている。考えてみれば、非農家出身の青年が、希望していた農業の仕事に就職できたのも、入社4年目で農場の経営管理までを任されるようになるのも、松木が Bioファーム松木を会社にしたからであろう。他の二人も社員である。

外に売ったほうが売上は上がる。そうなると社内の川下部門が困るのだ。そこで松木は、4haで幾ら売り上げたなら合格かではなく、限られた面積の中でいかに作るかというのが農場のミッションだとスタッフに指示しているという。

「農場は仕入れは少ないけど人件費が大きくなる。それなら、それぞれの部門でこれくらいの荒利を出したいと目標を立て、毎月検証する。畑では人件費40%、仕入原価はこれだけで荒利はこれだけ出す。サービス部門では食材と人件費で60%、維持費などの固定費で20%、それで20%の利益を出すことを目標にする。」

その上で肝心なことは、レストランで働く人と農場で働く人のメンタ

リティーも違う。そんな人たちに、農場もレストランも、誰であろうとお客様へのサービス業者なのだという理念を共有させる。美味しい野菜をお客様に食べていただいて、喜んでいただく。農場でもそれを意識して畑で野菜を作るようにするので「す」

自給自足の時代、人々はきっと今よりも天の恵みに感謝し、風土に返し続けることを驕られてきたはずだ。お客様への感謝を忘れた商売人の商売が続く訳もない。

お天道様とお客様なのであり、それは同じ感謝に基づきそこに戻し続けることに気付くことこそが、農業・農村ビジネスの成功の鍵なのである。(文中敬称略)