



第1回

北海道 次世代農業サミット

1st. Hokkaido Next Generation Agriculture Summit

【レポート】

2018年11月14日開催

会場／ホテル札幌ガーデンパレス



主催：北海道農業法人協会

共催：北海道農業法人化等支援協議会



第1回 北海道次世代農業サミット

1st. Hokkaido Next Generation Agriculture Summit

サミット開催にあたって

日本農業法人協会主催の次世代農業サミットに参加する皆さんは、危機感を持って全国から集まっていました。危機感があるからこそ、人材を育成し、新しい事業を展開していました。

北海道に戻って周囲を見ると『今、自分たちが食べていける』という現状に留まっているように思えました。

しかし、しっかりと未来を考えると、新しいことにチャレンジし、次の展開を考えて行動しなくてはならないのではないか。社会全体を考え、次の世代によりよい未来を手渡すために自分たちにはできることをやろうという想いが、北海道にはもっと必要なのではないか。

これから10年後には辞めていく農業経営者ではなく、20年30年と農業に取り組んで、農業と農地を次世代に渡していく、そういった経営者の仲間をたくさんつくっていくことが、最終的に自分たちの経営を活性化させて、北海道全体が魅力的な場所になっていくのではないのでしょうか。

登壇者プロフィール



山本裕之

株式会社ベジアーツ 代表取締役(長野県)
「農業をもっと楽しく・野菜をもっと美味しく・みんなが喜ぶ農場を創る」社員の平均年齢が20代の若手農業集団が飛躍的な発展を続ける。レタス、サニーレタス、パクチー等を約30ha栽培。

Profile

1979年生まれ。信州大学経済学部を4年で中退し一般企業に勤務の後、2002年、北佐久園芸生産組合にUターン就農。2009年代表就任。その後ベジアーツに社名変更、株式会社化。



佐々木大輔

有限会社希望農場 代表取締役(中標津町)
酪農の町、中標津にあって牧草地とトウモロコシ、小麦、大豆の300ha輪作体系で自給率向上を果たす。2018年にはアジア初ロータリーロボを導入。自社生産原料でビールや納豆、あんぱんなどにもチャレンジ。

Profile

1970年生まれ。北海道立農業大学校卒業後、家業を継ぐ。2008年、北海道農協青年部協議会副会長。



山口敏樹

株式会社 アド・ワン・ファーム(札幌市)
約半年農閑期での北海道だからこそ一年中サラダ野菜を食卓へ。2010年(南)アド・ワンの農業生産部門が独立し、アド・ワン・ファーム丘珠農場にて生産を開始。リーフレタス、ベビーリーフ、玉葱(札幌黄)等を約20haで栽培。

Profile

1970年生まれ。帯広畜産大学で植物生理学を学び、農業資材の会社で開発部門を経験し、アド・ワン・ファームへ。総括農場長。



新村浩隆

有限会社 十勝しんむら牧場(上士幌町)
「おいしい牛乳は健康な牛から」を持論に、化学的な分析を基に健全な牧草地を育て、放牧による酪農を行っています。

Profile

1971年生まれ。酪農学園大学卒業後、ニュージーランドなどで放牧酪農を学ぶ。家業を継ぐ際、繋ぎ飼育から放牧酪農に転換。加工を手掛け事業拡大し2000年に法人化。牧場ショールームとしてカフェを開設。新しく豚の山林放牧にも取り組む。



岩井宏文

株式会社GB産業化設計(札幌市)

宮城県仙台市出身。平成7年北海道大学大学院工学研究科建築工学専攻課程 修了。北海道開発コンサルタント株式会社(株式会社ドーコン)。平成16～17年北海道庁知事政策部参事室出向 主任。平成19年 株式会社ドーコン退社、総合計画部主任技師。平成19年 財団法人北海道農業企業化研究所入社。平成23年財団法人北海道農業企業化研究所退社。平成23年GB産業組織設計 設立代表。株式会社GB産業化設計設立 代表取締役。

進 行

13:00 開 会

開会挨拶

北海道農業法人協会
北海道農業法人化等支援協議会 会長 南 和孝

来賓祝辞

農林水産省北海道農政事務所 所長 大坪 正人

応援メッセージ

公益社団法人日本農業法人協会 会長 山田 敏之

14:10 基調講演

株式会社ベジアーツ 代表取締役 山本 裕之

15:10 グループディスカッションI

15:55 パネルディスカッション

[コーディネーター]

株式会社GB産業化設計 代表取締役 岩井 宏文

[パネリスト]

株式会社ベジアーツ 代表取締役 山本 裕之

有限会社希望農場 代表取締役 佐々木 大輔

株式会社アド・ワン・ファーム 専務取締役 山口 敏樹

有限会社十勝しんむら牧場 代表取締役 新村 浩隆

17:35 グループディスカッションII

18:30 総括発表

18:50 閉 会

19:00 懇親会(同会場にて)





北海道次世代農業サミット
1st. Hokkaido Next Generation Agriculture Summit

基 調 講 演

農業を継ぎ、新しい経営を創る

理念、求人、マネジメントの実例



株式会社ベジアーツ
山本裕之

僕は昔から熱い思いを持って農業をやっていたわけではなく、学生時代は夢も希望も持っておらずブラブラして、それがこんな場で話をする機会があるとは夢にも思いませんでした。今日、チャンスをいただいたので、どこまで参考になるかわかりませんが、僕たちの農業の取り組みについて精一杯、お話しできればと思います。

ベジアーツは長野県御代田町にあります。レタス栽培が盛んで、夏は涼しくて高原野菜を作るには向いているところですが、畑は大きくなく形もさまざまで、傾斜や飛び地もあり、耕作条件はよくありません。60枚の畑すべてを土壌分析し、親父の代から開発を続けている有機肥料を使い、土地や季節や品種に合うように畑ごとの処方箋を作り、根拠のある施肥設計をして栽培をしています。

創業者は祖父で、僕は三代目です。三代

目というと、地元では「お前はいいよな、全部あるところから始めて、ただ増やしていけばいいんだから」と言われますが、実態としては債務超過2000万円、会社を清算してもまだ2000万円の負債が残るという状態で代表になりました。当時の売上は240万円。決算額は赤字160万円。そこから10年の間に業績を一步步伸ばし、債務超過を解消しました。

劇的な就農

冒頭で「夢も希望も持ってなかった」と言いましたが、一つだけ決めていたことがありました。やりたくない仕事は農業。家は継ぎたくないということでした。東京の適当な大学に入学して、アルバイトや部活ばかりをしていたので4年で中退、アルバ

イト先の人材派遣会社で営業マンとして働き始めました。その会社は、若くても契約さえ取れたら結構な給料がもらえましたが、仕事は面白くなく、給料だけが働く理由ともならず、母には「将来何をしたらいいのだろう」という愚痴をこぼしていました。

これを聞いた親父が「息子がこのまま将来のことで悩んでいるくらいなら、自分の手元に戻して農業をやらせよう」と考え込んでですね。ある朝、いつものように出社して新聞を読んでいると、親父が現れたのです。僕はとても驚きました。親父が「裕之帰るぞ、明日からお前は農業をやれ」と言うのです。「はいわかりました」とは当然ならず、支店長を呼んで話し合いが始まりました。親父は支店長に「この会社の経営理念を教えてください。もしそれに納得できなかったら俺は今日、息子連れて帰る」と言いました。当時その会社では企業理念が行き渡っておらず、まだ若い支店長には答えられませんでした。そこで僕はそのまま連れ帰られ、次の日からジャージで畑に放り込まれました。

代表就任のきっかけ

実家に戻ったのは平成14年です。うちは農業生産の他に、周辺農家から生産物を集めて出荷する流通業もあるので、どちら

も面白いような気がして、しばらくはどちらに力を入れるともなくやっていました。

農業にきちんと向き合う決断は、平成21年にありました。それまでアルバイトは、無料でハローワークに求人を出し続け、応募が来たら採用し、暫くして辞めていく、という繰り返しでした。応募者は「農業なら採用してもらえませんか」と安易に考えて来るあまりやる気のない人が多く、そういった人材をとりあえず現場に放り込んで草取りしてもらい、農場を維持していました。

ところがある時、地元の有名校から東京に出て、優秀なエリートサラリーマンとして働いていた子が応募してきました。その子は東京での生活に疲れて、Uターンしようとしてハローワークに行ったものの、新卒ではな



いのでなかなか人生をかけて打ち込める仕事を見つけれなかった。そこで昔からある農業ならばと一縷の望みをかけて、たまたまうちに応募したということでした。今までは後ろ向きな人材を使い捨てにしていたところ、このような子が来たので、同じようにしていいは彼に申し訳ないし、自分を変えるチャンスでもあると思い、「この子と一緒に、リスタートのつもりで農業生産を頑張りたい。だから自分の好きにやるために社長にしてくれ」と親父に掛け合いました。

規模拡大とマネジメントの失敗

2・6 haの畑を二人で一生懸命やったところ、240万円だった売上が1000万円を超えました。収益も出て、このまま増やしていけばもっと儲かると錯覚し、次の年にアルバイトを一気に6人、その次に8人、11人と増やし、畑も借りて規模拡大に走りしました。売上は2000万円になり、その次の年は3500万円に。作れば作っただけ売れたのですが、規模拡大を続けたところ、課題に直面しました。

実は、一緒に始めた彼とは「うちは君みたいな子を一生雇用できる会社じゃない。もし農業の世界で一生やっていきたいのなら、独立して経営者になったほうがいい。」と言ってスタートしていました。なので、3

年経ったところで彼が独立したんですね。結果、自分以外のスタッフ10人はアルバイト、という状態になりました。よくチーム論やマネジメント論で、一人がマネジメントできるのは10人までだと言われますが、見事にその通りで、この年、急にマネジメントが行き届かなくなりました。

貴重な写真が残っています。平成24年の収穫風景です。まるで耕作放棄地のようなですが、前も後ろもキャベツ畑です。キャベツ箱が見えますが、ここをかき分けて生き残っているキャベツを収穫しています。当然、農業者なので草を抜かなきゃいけない、このタイミングで中耕しないといけないと知っているのですが、できない。畑を分担して仕事をするのですが、情報を知らない。優先順位がわからない社員がいたりで、「会社の思いや方針を理解した人に仕事を任せないとうまくいかない」と、身をもって学びました。

経営理念を考える

アルバイトだけではなく、長く働いてくれる社員を雇用しなければダメだと考えましたが、自分は大学も中退で就職活動せず、アルバイト先に就職したので、就職や採用のことが全くわかりませんでした。そこで、ちょうど開催されていた信州農業MBA研修に参加しました。勉強し

たのは経営理念でした。学んだことを実践して経営理念を明文化しようとするにあたり、親父や祖父にインタビューすることになりました。祖父はその後1年ほどして亡くなりましたので、いいタイミングで聞けてよかったと思っています。

祖父は戦争から戻り、町が極めて貧しい中で「稼ぐことが幸せに繋がる」との思いを持ち、生産物の農協出荷を止めて自分で売り始めました。これが創業のきっかけでした。手数料を安くすれば儲かると思っただけですが、長野県は農協がブランド化に成功しており、農協より高く売れず苦労したそうです。

小さい頃から祖父の苦労を見ていた親父は、祖父の仕事だけは継がないと決めコックを目指しました。しかし、お店を出す直前、実家から「父危篤」という電報が届いて、急いで帰ったそうです。ところがそれは、唯一の男兄弟だった親父を戻らせるための嘘だった。強制連行は山本家の伝統なんだな、と思いました。

コック修業した親父は、地元の農業のやり方を知って、注文を受ける前に料理を作っているようなのだと気づきました。そこで冬の間に営業をして、注文をもらってから作付する形で商売を始めました。今でいう契約栽培の走りです。しかし、自分では栽培をほとんどやらずに、メニュー表だけ作って後は仕入れとしたため、市場価格の影響を受けて仕入れが安定しませんでした。

でした。もうひとつ、コックなのでレタス農家の会話においしさの視点がないことを疑問に思い、おいしさのための肥料の開発を始めました。

僕は、農業の楽しさを考えた時に、農業は天気に左右される難しいものづくりで、難しいからこそ上手にできたら面白く、これが農業の楽しさだと思いました。そして、「ベジアーツは『仕事』を通して『人』の幸せを実現します。」という、農業をもっと楽しく野菜をもっと美味しくみんなに喜ばれる農業を作るという企業理念としました。

女子大生に学んだ求人活動

経営理念を作り、想いを語れるようになって初めて求人活動を始めましたが、なかなかうまくいかず、学生に直接意見を聞きたくて知人の大学教授に女子大生を集めてもらいました。いろいろなことを言うてくれて、まず「社名がダサイ、社名が何を言っているかわかんない」みたいなこと言われました。また、「HPのない会社私たちが行く確率は限りなく0%です」とも言われました。次に「パンフレットはありませんか」と聞かれて、A4判枚の紙を一枚渡すと、「ちよつとそういうのは最初から読みなくありません」と言われました。

それで、当時の社名が農事組合法人北

佐久園芸生産組合という名前でしたが、ベジアーツという短い名前にし、1年間プロのカメラマンに来てもらって素材を集めてHPや会社案内を作り、ひとつひとつ指摘されたことを直しました。その結果、おかげ様で社員が少しずつ入ってくるようになりました。

コミュニケーションと作業改善

雇用を始めてから問題がすぐく起きました。コミュニケーションが足りなかったり、作業の標準がわからなかったり。離職もあり、いろいろやりながらだんだん社員と向き合う経営というものに気づき、実践していくようになりました。せつかくい社員、アイデアのある社員が集まってくれているので、独りよがりではなく社員が意見を言いたいような、自分の力で環境を変えられるような、全員参加型の経営ができればいいなと思っています。

長野も冬は雪が積もるので、外での農業はできません。それをマイナス面で捉えると「冬にやることがない、雇用の維持に困る」ということになります。しかし、逆に会社として仕事を止められるのは強みだと捉え、この時期を徹底的に勉強やデイスカッションをする時間としています。

経営分析手法のひとつであるSWOT分析も会議に取り入れています。会社の

弱みに「社長が若い」「財務基盤がまだまだ脆弱」と書かれたりと、社長としてはシヨクなこともあります。自分では弱みと思っていないことが弱みだったり、強みだと気づいてないことがあったり、社員全員でやるのはいいことだなと思っています。

女性社員から、会社の弱みとしてトイレが挙げられました。「会社見学に来た子が、このトイレだけでうちの会社選ばないかもしれません」と脅され、去年、一昨年と、全部で4つ新しくしました。これは経営者も社員も、理由を持って投資しようと思えるきっかけになりましたし、実際に働いている彼女たちにとっても、自分の力で目に見えて会社が変わったといういい事例になったかと思っています。一見、民主主義に見えますが、最後はやっぱ社長の独断になるのは仕方ないことで、最後は自分でやるべきこと、今やれることを決めて、選択して、毎年取り組んでいます。

人に向き合う経営として、日報を大切にしています。この日報はオリジナルの部分が二つあり、一つは、一日の業務の中から良かったことと改善すべきことを書き出してもらっています。日報に書くと思うと、毎日同じような仕事をしている中でも、よくできたことや改善点を探すようになります。もう一つは、感情を記入する欄があり、「困った」「疲れた」「怒り」に丸が付いている時は、その日のうちに上司が直接フォローすることがあります。「疲れた」に3日

くらい丸がついていて、実は仕事以外で問題を抱えているケースがあったりするの
で、話を聞いてあげられるという意味でもいいなと思っています。

畑の状況や備品の購入申請、報告などすべての情報をSNSで共有し集めていますが、朝礼、昼礼、終礼という実際に顔をあわせるコミュニケーションも大切に行っています。ミーティングを農作業ができる時間に取るのはいらないと思っていたのですが、5分の朝礼でしっかりコミュニケーションを取るだけで、劇的に効率が良くなりました。道具の整理整頓にも取り組んでいて、道具はすべて札と引き換えにしか持ち出せません。現場には工夫があふれており、困ったことがあったら仕組みを変える社風があり、改善を進めています。

ソフトを使い、どの畑でどのくらい時間をかけて仕事したのかも細かく分析しています。初心者でもできる仕事と熟練してやったほうがいい仕事では付加価値が違い、機械に置き換えられるところは機械に置き換え、必要なのは社員を増やして時間を短縮するなど、細かく分析して業務改善しています。結果、繁忙期5月、8月の月平均の労働時間が、去年251時間から今年219時間と、32時間削減できました。休みが週1〜1.5日ぐらしか取れず、月25日出勤ですが、実労働が8時間45分くらいで、これは長野県のレタス生産農家では驚異的な数字だと思います。

す。月給自体のベースも毎年上げつつ労働時間が減っていますが、経常利益は今年のほうが増えています。

これから目指すところ

農業者として、農業の良さと価値を忘れず大切にすることが、会社としての共通のキーワードです。農業によって育まれる心だとか、植物気象土などの学び、農業から生まれる食文化など、農業の価値を見失わないようにしたいと考えています。プロが作った農産物を持ち込んだパーベキューをしたり、自分たちのレタスでサンドイッチを作ったり、店頭販売をしてお客さんの声を聞いたり、社員と共に取り組むだけ多くの機会をつくって経験しています。

ここというゴールはなく、企業である以上は継続してある程度成長と発展をしていく必要があるのかなと思います。同じ男性社員でも、20代と、大学生の子どもがいる男性では、得るべき収入は違うので、人生のステージに応じた給料を払える会社も目指しています。そのため、今はより高付加価値にすることに重きを置いています。新たに栗も植え始め、今年が初収穫です。施設栽培を始めたのもそのひとつで、パクチーを作っているのですが、露地、施設、果樹を組み合わせた経営に取り組み、結

果、雇用が多様化でき、性別年齢を問わず、主婦の人でも働けるような環境がだんだんとつくられています。

最近ではB to Bだけではなく、B to Cの販売にも取り組んでいます。大切にすることはやはり農業のそのものです。僕たちは農業者なので、それを大切にしつつ、もっと女性も活躍したり、労働を平準化したり、天候リスクに対応したり、安易な労働力確保には頼らなかつたり、長く働ける人材を雇用し続ける、そんな会社の成長を

目指し、課題を解決していきたいと考えています。これは今、答えがあることではありません。ぜひディスカッションの中でもそんな話ができたらと思っています。

ベジアーツという会社で常々口に出しているのは「いい会社にしよう」ということです。農業という業種の中でいい会社にする、長野県に農業のいい会社があると皆さんに言ってもらえる会社にするのが、社員スタッフ一同全員の共通のキーワードであり願いです。





岩井宏文
株式会社
GB産業化設計
(札幌市)

山口敏樹
株式会社
アド・ワン・ファーム
(札幌市)

新村浩隆
有限会社
十勝しんむら牧場
(上士幌町)

佐々木大輔
有限会社希望農場
代表取締役
(中標津町)

山本裕之
株式会社ベジアーツ
代表取締役
(長野県)

北海道次世代農業サミット
1st. Hokkaido Next Generation Agriculture Summit

パネルディスカッション

北海道農業をイノベーションする

～依存型農業から自立型農業へ 未来の食と人をつくる～

岩井 関東に出張した機会に、山本さんの農場を訪問させていただきました。一番印象に残ったのは、従業員の人たちの挨拶と笑顔でした。僕が着いた時は夕日が落ちるところで、山本社長と女性従業員のの方が二人で喋っている絵が非常に印象的だったんですね。なぜこんなに従業員の人們が笑顔でいられるのか、と感心しました。

まず最初に会場からの質問を見てこうと思いますが『240万円の売り上げが1年で4倍になった点について、もう少し詳しく知りたいです』という質問がきています。

山本 もともと祖父が流通の会社を創業していて、父親が作ったメニュー表に応じてお客さんにオーダーしてもらい、その農産物を仕入れて売っていました。つまり、僕らが作れば作っただけ仕入れをやめればいいという状況でした。中途半端に流通を手伝ったり生産も手伝ったりしていましたが、僕が営業に出ないで、一旦生産の会社の社長になってしっかり畑に張り付いて生産したら4倍作れた、ということです。

岩井 もう一つ、かなり多い質問として、『人材について、雇用バランスと売上、どっちを先にするのかを悩んでいます』というものがあります。確かにこれは、どの農場でも、人を雇うのが先なのか売上を確保するのが先なのかという課題があると思いますが。

山本 そういうことをよく知らなくて、とにかく社員を採用したいという思いだけが先に立って、売上が4000万しかないのに正社員4人採用しました。あとからいい言葉を送ったんですけど、全部投資金といってしまうと成り立つ。「農業で正社員4人なんて雇えるわけないだろう」と親父には怒られました。ですが、これは全部投資金！という、なんでも納得できると思っています。だから今でも投資だと思っていて採用しています。

岩井 投資というと佐々木さんの大規模投資の話題が頭を過りますが、その決断たるや、どのようなものだったのでしょうか。

佐々木 自分の場合は、規模拡大をしなきゃいけないという勝手な使命感を持っていたんですけど、農協のルールでいくと融資を受けられなかったのです。ただ、たまたま公庫直貸がようやく認められましてそれでできるようになりました。

岩井 日本政策金融公庫から直接貸していただけたという仕組みですね。

佐々木 それと、ロータリーパーラー型搾乳ロボットは、アジア2号機だったから買わなかったですね。第1号であることに経営的なメリットがあると思う、「ここで決まなきゃいけない」という気持ちがありました。自分は、経営判断の速度が速くなかったら負けると思っていて、大抵のことは即断即決するように心がけていますが、今回のロボットを決めるときだけは3日悩みま

した。

3日後にやる決断をしたのですが、逆に営業の人がビビって(笑)。その後、とりあえずドイツに機械を見に行きましたが、実際は動画を見ただけで決めています。能力も、世界的な畜産メーカーがこれだけのシステムを使っておいて失敗できないだろうし、全力でやるはずだと。その一点ですね。

岩井 人でも設備でも投資を決めるとき、この方々は鋭く決めてしまうのですね。そこまでに、売上の作戦を何度も頭の中でシミュレーションしているということもあると思います。決めるということでは、新村さん、「人と会ったらその人との関係を即決する」ということがありましたよね。

新村 即決は大事だと思いますが、即決できるように自分の判断能力を磨いていく必要があるかと思っています。いろいろ経験をしたり考えたりしているから、即決できる。何も経験しないで、なんとなく周りがやっているからと決めると後悔しますし、失敗する。農業者はそういう失敗が多いのではないかと思います。

人との関係でいうと、やはり合う合わないという価値観はありますし、無理して付き合う必要はないと思っています。もし自分に何か魅力を感じて入ってきたなら、そこで何かが起きるのでは、と思っています。ただ、魅力ある物や人とは積極的に一緒にいたいと思います。

販売については「営業しない」という方針を持っていますが、これは無理をしてうちの商品売りたくないし売って欲しくないからです。無理をして売ってもらっても、そのエンドユーザーはうちの顧客にならない人たちだと思うんですね。例えば、テレビに取り上げられて売れたりすると、今までなかったクレームがきたりとか。買うべきじゃない人が買うと、そういうズレが起きるのだと思います。

岩井 今の話で、みなさんが誤解して「営業しなくていいんだ」と思ってしまうと、かなり厳しい状態になります。新村さんは、ものづくりの品質面や、商品開発に至る過程などが相当充実されていると聞いておりますし、この会場に来られている方で商品をきっちり売っている方も、品質面あるいはサービス面、そういったものをかなり地に足つけてやってらっしゃると思います。

1ヶ月ほど前に、新村さんと中標津に行った時、たまたま足寄高校の教頭先生にお会いしました。足寄高校は加工施設があり、高校生と一緒に試験開発ができる非常に柔軟な高校です。その高校生たちと新村さんが共同開発をするという話が、出て、先ほど聞いたら、もうプロジェクトになっている。速攻なんですよ。高校生も実際の業者の人たちとの開発をとっても楽しみにしており、そういったことも含めて、農業の持つ力というのは単純に農場の売上だけではない部分もあります。一見遠回り

に見えるかもしれないですけど、こういった試みをやりながら、新村さんは、自分たちのブランドが誰とお付き合いますと親和性が高いのを見ているような気がしました。

新村 六次化という言葉は1×2×3で6だと思いますが、我々農業者の生産物が1です。その1がほかの同じものを作っている方々よりも価値があるから、初めてそこにプラスされて価値になる。例えば酪農の経営が厳しいから加工して価値をつけて売ろうとするなら、その酪農の1の部分があるの牧場に比べて0.5の価値しかなければ6にならないわけですね。ですから自分の土台、うちの場合は土作り草作り牛作りですが、ここに時間もお金をかけています。また、ストーリー作りをしかりやって、そこに価値を見出す人に商品を扱いたいと思ってもらえるようにしています。ただ、その価値も立ち止まったら沈静化しちゃいますから、どんどん前に進めるためにいろいろと取り組んできたと思います。

岩井 一方、アド・ワン・ファームの山口さんは、価格の維持安定、あるいは高付加価値化のようなことを、かなり苦労されながらやっておられます。どのような経緯で販売力を増さねばならぬという結論に至りましたか？

山口 生産から流通までを自社で完結させるとなると、当然営業をかけなければなりません。今の社長を含め、いろいろと営業

努力をしてきましたが、営業で評価してもらい買ってもらったときには供給量を維持しなければいけない、ということがあります。自社の生産物が足りなければどうするか。北海道は、夏場は生産量が多いですが、冬は少ない。少なくなった時に、せっかくいただいた棚を他社に取られてしまう。棚を他社には渡さないためには、自社でも生産量を増やさないといけないのですが、冬の少ない時には他からほとんどつてこないとならない。「一年中、安定して供給できる」という形で営業をしていくために、地産地消ではなく、産地リレーをやっています。知らない人から購入して出荷するのではなくて、作り方などを理解していただける方とところで作ったものです。最近では島根に、新しく協力産地ができました。

岩井 山口さんは、もともととはまったく違う異業種にいらつしやいましたが、どういった動機でこちらの世界にいらしたのでしょ

うか？
山口 父は公務員でしたが、自分は農業者になりたいと思っていました。でも当時の新規就農はかなりお金が必要で、一個人で簡単に農業に入れるものではなかったんです。そこで他の農業関係の会社に入って、営業や開発などをしていました。たまたまこの法人が立ち上がるという話があり、自分個人の農業ではないですけど、農業に携われるなら、ということでご入社しました。がむしやらにやっていたらあつという

間に10年経ってしましまして、今の会社の形態になったという感じです。

岩井 北海道は、物流面でも本州の消費地からは離れており、本当に大変だと思えますが、観光業の方とかからは、北海道に來ていただいて、そこで何か潤うようなビジネスやろうよという掛け声があります。ですが物を持っている人が実際にやり始めないと、実体的な経済などが見えてこない。佐々木さんは、自分では加工施設を持たないけれども、地域の力を使って、地域に人を呼ぼうとしていますね。

佐々木 自分はたぶん、地元で生まれて地元で死んでいくのだろうと思っていて、だから地域の活力を失いたくないと思っています。なんでこんなことをやるか、やれるか、ですが、僕の場合は、自分がもう儲けなくてもいいや、という考え方を持ったんです。若い頃は農業をやって儲けなかったらダメだと思っていたのですが、酪農は投資コストが大きい割に乳価も見合ったものではなく、意外と儲からないですよ。しかし、維持さえできればご飯は食べられるし、規模拡大すれば利益率は低いけどもスケールメリットも出るし、経営者としていろいろな付き合い方も当然できるようにあります。

次に、自分に能力がないことを自分で認めたら、急に世界が広がりました。能力のある人が自分の周りに結構たくさんいて、その方たちの力を借りたらもつと世の中

楽しくなるな、と。嫌いだっただ農業をずっと嫌いでもやっていたら、多分なんの成果も出ないですけども、どうやって楽しくするかという方法を考えた。今は楽しいですけど、めちゃくちゃ苦しい。苦しいけど楽しく仕事できないのかな、という感じで、あまりお勧めはできない気もしますが、そんな感じをやっています。

岩井 佐々木さんは業態というよりも、人との接点が非常に多い形の地域づくりに舵を切っていると思います。ビールを作れば、ビールにチーズが合わせられるし、チーズがあれば施設野菜というように、地域のものを合わせられる。いわゆる酒の求心力みたいなものを発揮することによって、今眠っている地域の食材などを全部食卓にあげることができるとですね。このようなきっかけを作ることによって地域を元気にする力が、農業にはあります。

会場からは「法人化はメリットありますか?」「求人ってどうしたらいいですか?」などの質問が複数来しています。重要なことですが、それよりも人が来る農場というのはどういう現場なのかを、一度外に立って見てみないといけないように思います。山本さんは、従業員の人たちにどんな光を放つて、あのような笑顔にしているのかを聞いてみたいですね。

山本 …難しいですね。社員としてどんな人が来ているか、もしくはどんな人が来たのかをよく理解して接することが大切

なのかなと思います。というのは、時給だとか条件とか、盛んに農業界でも言われていますけど、農業界でいくらいいい条件出しても、今の新卒の子たちは売り手市場で、もつといい条件のところが沢山あるわけです。条件ではなくて、農業の魅力をしっかりと伝えて、その農業の魅力で働きたい人に来てもらう、入社してからも、休みや最低限の給料などは当然ですけども、それ以外にせっかく農業が好きで来てくれたのだから、自分たちの会社でいかに農業の魅力を体験することができると意識しています。

だから昔の農家さんがやっていたことは、会社でもやろうよと言っています。例えば、うちは社員全員、餅つきができます。多分、普通のサラリーマンだったらできないですよ。農業の会社でもできる農業サラリーマンがどれくらいいるでしょうか。そう



いうことを会社としてやっているところが、みんなが楽しく農業で働いている、一つのポイントかなと思います。

岩井 大きな方向性や夢、従業員のために何かを見せよう意識しているところが、「この会社で働きたい」と自然に思わせる形になっているように思います。

たとえば道内で、求人を出さなくても人がたくさん来ている農場があります。そこはレストラン経営をしていて、レストランはそれほど儲かっているけれども、毎年8人以上の女性が求人に応募してきます。レストランを作ったことによつて、みんなに喜んでもらえる、食べてもらえる様子が社員に見えるようになったことが大きいそうです。新村さんのミルクジャムでも同じかもしれません。商品は誰かに買ってもらうだけのものではなく、農場を表現する大事なツールなのではないかと思ったりします。野菜もそうですね。コミュニケーションは、言葉で伝えるというものだけではなく、農場のプライドやポリシーは、一つの商品や事業の中で語られている部分が、相当あるのではないかと思います。

新村 まさにその通りで、最近思うのは、見せることができる牧場・農場を作らなくてはならないことです。特に背景ですね。なぜこの牛乳やこのジャガイモがおいしいのかは、パンフレットやWEBで伝えてもあまり伝わらない。やはり牧場に来てもらうのが一番です。先ほどの、山本くんの

農場のスタッフの笑顔なども一つの価値だと思えますし、綺麗で整理整頓されているのも価値でしょう。

うちの場合は、なぜ美味しいかという背景を体験してもらおうと、あえて牧場の真ん中に、シヨールームとしてのカフェを用意しています。価値はなかなか伝わらないですね。WEBは入り口で、情報のプラットフォームですし、しっかり作らなきゃならないと思いますが、本物、本質というのは伝わらない。長く滞在してもらうことで牧場の良さが伝わるので、今、うちの牧場でやろうと思っているのは、豚を飼いましたので、豚肉を食べることができる場所を作りました。そして、「一泊すれば特別な時間を楽しめます」というような、たとえば1泊10万〜20万円くらいのグランピングを提供することを、来年から考えています。キャンピングカーがいいのかコテージがいいのか、宿泊方法はなんでもいいので、もしかしたら宿泊ではなくても、朝食を用意するとかでもいいかもしれない。自分の価値を伝えることができる牧場づくりをやっていきます。

岩井 現代は発信されている情報量が非常に多く、SNSで発信してもあつという間に流れてしまいます。情報をどうやってみなさんの目に届く範囲に留めておくのかも大事になりますね。従業員の笑顔だったり、グランピングのフィールドの景色だったり、そういうものをもっとするべく切り

取つても面白いかもしれません。

地域の人たちと組んで商品を作る、自分たちの農場を見える化するというような取り組みですが、これは商品開発にいくらかかるという話ではないですね。単純に商品として買ってもらう、値段付けの対象として考えるのではなく、生きていくための投資、より広がっていくために必要なことで、それによつて関わる人がお互いにWinになるということだと思います。

もう一つのテーマ、人の問題があります。山口さんのところは、従業員を50名ほど雇用していますが、あえて札幌に立地をさせた理由からお聞かせいただけますでしょうか？

山口 もともと農業生産の会社を建てた時は特区ではないと農業が始められなかったということがあり、札幌市農協さんと札幌市さんに協力いただきました。場所を札幌としたのは、物流の拠点であり、目の前が住宅地で、午前中だけ来たいパートさんとかを集めやすいのではないかと思ったんです。自転車を通える、冬も歩いて通える距離です。また、住宅地の近くですと上下水道が完備されていて、パック工場を建てるには絶対必要な条件なので、いろいろ考えていくとやはり札幌市、少なくとも近郊となります。作っている葉物野菜の鮮度の問題もあり、消費地に近いというのも大事な点でした。

岩井 国会でも外国人の実習生が話題と



なっていますが、アド・ウィンさんはタイで農場を出しながら現地で指導もしているそうですね。

山口 以前は中国の方に実習に来ていたっていました。今はベトナムに合弁会社を出しまして、そちらで現地の方を雇用して、高糖度トマトを作っています。技術輸出というのではないですが、新たにベトナム農場で働く方には、まず研修生として日本に来て、実際に作業をしながら技術を覚えてもらいます。現地法人設立一年目です。まだまだ一回目ですが、3名が約3ヶ月、日本に滞在して学びました。今後海外の人材と一緒に、協力して生産していく形をとっていきます。

岩井 外国人実習生は、実習が終わって自国に戻っても、農業をやるケースが非常に少ないと聞いています。アド・ウィンさんの場合はベトナムで農場を出資して作られて、日本で学んだ人材に現地で生産品質を守る努力をしてもらっているわけですね。人材をボーダーレス化していく取り組みは非常に興味深いです。人手不足もあって、外国人実習生は実習生という名前ながら労働になりがちですけども、もう少し考えた外国の方たちとの付き合い方があっていいと思うところもあります。

人がいなくて大変なのは、僕にもひしひし伝わって来るところではあります。その解決法として、佐々木さんのところでは、分社化して効率を上げながらや

ているというお話がありました。

佐々木 自分たちのエリアは農地が非常に広大で、牛の頭数も多い。機械も大きく高額です。1軒1軒がその機械を持つのは非効率なので集団化が進められて、会社法で株式会社化した流れで、コントラクター会社が一つできました。

労働力が本当にいないんですね。特に酪農は嫌われるので、地域にそれなりに人がいるはずなのに働いてくれない。搾乳ロボットの導入を選択したのも、やはり働く人が確保できないという問題があったからです。どうやったら少数で大量生産ができるかを考えました。なおかつ社員に複数の仕事をなるべくさせない、決まった仕事の精度を上げてもらうために限定的な作業をしてもらう。得意なことを得意な人にやらせてもらい、自分はマネジメントとアウトソーシングという経営のやり方を作り上げていけないといけないと考えました。



たとえば、うちの牛を管理しているのもう自分ではなくて、コンサルティングができる獣医師です。僕が農場にいらなくても、獣医師さんの指導でうちの社員がミートイングして牛を飼うので、ロスがなくなり生産もあがる。先ほどのコンストラクターのマネジメントは僕がして、オペレーターが作業をしてくれる。そうすると、うちの社員はそれほど人数がいなくてもすべての作業ができます。経営管理では、僕と会計士さんと、ときには農協職員と、いろいろ経営の分析をしながら進めています。

一つの農場で全ての仕事をするために、たくさんの人を雇用し、たくさん機械を買うことは、リスクが大きい。それを減らすための分社化でもあります。世の中には、牛は飼えないけど機械は得意という人もいます。得意な分野に人を配置することを考えています。能力がある人たちの力を自由に使わせてもらえば、当然その人たちは収入が上がりますから、僕たちの収入が上がればいわゆるWinとWinができあがる。そんな形を作り、素人が来てもすぐ農場で仕事ができるようにしたいと思って取り組んでいます。

岩井 人手不足の解決については、大規模な展開ではない事例で、収益力はあるけれど面積は増やせない露地トマトの話があります。機械収穫ができないので、畑にカゴを置いておき、時間のあるときに地元の老人会や町内会の方に来て作業してもらい、



ひとカゴいくらで精算するというやり方です。何時に来て何時に終わってもいいので、時間がある人は500カゴとかたくさん作業して、時間がない人は1カゴだけでも、という感じです。もう一つは姉弟の農場の例で、お姉さんは夜の店でも働いているという方です。夜働いている女性たちが昼間に働ける仕事がないそうで、その女性たちを農場でうまく割り振っていてやっています。共通していることは、素人でもできる仕事を切り分けているということです。そうやってちよつとでも時間のある人たちに働いてもらう方法が考えられています。

また、沖縄でサトウキビ栽培をしていた人たちが大勢、あちらが農閑期ときに北海道に働きに来ています。移動民のような人たちですね。あえてそれをライフスタイルにしている人たちのようです。(北海道農業法人協会の)南会長の農場でも、青果卸企業さんと組んでブロッコリーを生産して、収穫は全て企業さんがやって持ちいただく、というやり方をしています。労働力不足への対処方法はまだまだあると思うので、そういったアイデアを考えてみるのも面白いと思いました。

最後のテーマとして、皆さん後継者のことについてはどう考えでしょう。

新村 息子はまだ9歳なので、今後どうなるかわからないです。自分も最初は、まったく農業をやる気はなかったということもありますし。どこでスイッチが入ったかとい

うと、一生やれる仕事をやりたいと思った時に「農業しかないな」というところに行き着いて、今こういう立場で仕事しています。だからやりたい人がやればいいと思いますし、しんむら牧場という会社にいるんな人が経営してみたいと感じるような価値があれば、その価値を見出した人がやればいいと思います。仮に息子がやりたいと思っても酪農がやりたくなければやめて、会社の資産をうまく活用して、しんむら牧場の理念や本人のビジョンをやり通せばいいと思います。

先ほど佐々木さんたちとも話したのですけど、きちんと理念があつて、そこから外れなければ何やっていいんじゃないかと思えます。自分たちも酪農家の長男に生まれましたけど、酪農とは違ったこともやりながら、それでも酪農の魅力、農業の魅力を伝えたいというのがあります。農業だろうが飲食業だろうがサービス業だろうが関係ないんじゃないかと思っていて、一つの仕事として世の中の役に立って、自分たちの夢も叶う。会社もそのための一つの手段だろうと思うので、農業だからということではなく考えなくて、やりたいと思う人がたくさん出てくるような会社になりたいと思います。

佐々木 自分も農家の長男に生まれて、物心ついた時からいろんな人に「後継者」と言われてきました。中学生くらいまではそうなんだと思っていきましたけど、高校生く

らいになったら全然やりたいと思えなくなりました。だけどそれまで努力してないから、他にやれる仕事がないんですよ。それで、これは一種の人権侵害だと思いました。子供の自由を奪っている。僕はうちの子供にほとんど手伝えと言わないし、農業をやれとも一切言わない。今は、できれば何の仕事でもいいからリーダーになれることをやつてくれという話はしています。「そういうことをやれるように努力しておかなかったら希望農場で働くしかないよ」と。うちはあと5年くらいで経営側に上げようと思っている社員もいるし、自分が一人で背負っているものを一人の経営者に背負わせることはできないので、なんとか経営陣を3人にして、自分は引退したい。そこが自分の最後の仕事かなと思っています。

岩井 経営の規模に関わらず大なり小なりリスクはありますし、地震や台風、あるいは自分自身が事故にあつて事業継続できない可能性などは、どの業種も同じです。ただ農業の場合、一つの強力な代表なり社長が不在になった場合、本当にその農場が動くのかどうかかわからないという心配はあるかもしれないですね。

山本 うちが30代の社員を取締役にしている、「自分がもし死んだらここに鍵があるから」ということなどを教えています。彼が経営をできるかわからないですが、準備はしているところです。息子には後継者



になれとは言っていないですけど、中二の長男は「将来なりたい仕事は社長」と言っています。うちの社長じゃなくてもいいですけど、勉強の機会は親の力で与えられる、選択肢は増やしてあげられると思っています。地方で生活していますけど、東京のオープンスクールなどには積極的に参加しています。

岩井 山口さんのところは企業から出発している農業ということになりますけども、社長以外にも会社を回せるスタッフがいるような仕組みになっているんでしょうか？

山口 回るとは回りますが、規模は落ちる。代表までの力は発揮できないんじゃないかな。ただ、潰れることはなく、今までできた地盤を今の従業員でコツコツと継続することはできるとしています。

岩井 農業経営の法人化がなぜ必要なのかをよく聞かれます。税制のメリットよりも今みたいなお話の方が大事かもしれないですね。息子さんと娘さんがいるけど、後継者がいらつしやらない、だけど親父さんが農業をその地域でどうにか存続させていきたいと考えた時に、その受け皿となる経営形態が大事だと思います。法人化は経営の持続を可能にしてくれるもので、そこで働きたい人がいれば、その意思に任せながらサポートして経営を継承していくことができると思います。ただ、佐々木さんみたいに借金が大きいと、また別の経営を

担ってくれる法人が必要かもしれません。もしかすると、次の世代では、ホールディングスが生まれたりとか。後継問題は一筋縄ではないと思いますが、安心して農業者が引退できる仕組みを作るというのも、次世代のキーワードだと思います。

最後に、パネラーの方々から、次世代に向けて一言ずついただけますでしょうか。

山本 大事な話を忘れていましたが、「サミット」は日本語に訳すと「トップ」、「頂上」です。ここに集まっているメンバーは、北海道農業のみならず、日本の農業の次世代を担っていく頂きですね。頂上の集まりですので、次回もまた期待しています。

佐々木 自分も48歳という年になって、ここまで時間がかかって今の経営になりましたが、もつと自分より若くて活躍している人もいます。そういう人たちはもつと濃密な時間を過ごしていて、自分の知らないところに一歩踏み出し、知らない人と会って話をするとか、そういう時間をきちんと積み重ねていつか、農業をやっていると、どうしても自分の家が重要になってきちゃって、外に目を向けることが少なくなってしまう。自分は運良くいろんなところに出してもらえたので、いろんな人と出会って現在に至っていると思っています。自分の知らないところに一歩踏み出すのが、社会や未来を考える最初のきっかけになるのではないかなと思います。

山口 弊社は新規参入で、農業技術の面

でも様々に言われますし、近隣の生産者の方との交流の機会も多くはありません。いろんな方と出会えるこのような機会は大変ありがたい、情報交換を今後も活発にさせていただければと思います。サミットが全国各地で開催されればためになるのではないかと思います。

新村 人生は一回しかないので、やりたいことをやった方がいいと思います。皆さんも地域に戻って、思い切り突き抜けると裾野が広がりますので、自分の背中を見せて、結果を出して、地域の突き抜けた光る存在に一緒になっていきたいと思っています。これで終わらないで、この横の繋がりがそれぞれ困ったことあれば、長野まで行ったり、中標津なり、上士幌なり、丘珠なり、北海道の皆さんのところにも出かけて行ってこの繋がりを大切に、今後もやっていきたいと思っています。



グループディスカッションの総括発表から

北海道次世代農業サミットでは、参加者が自由に意見交換をするグループディスカッションの時間を大切にしました。基調講演やパネルディスカッションを聴いて感じたことや気づきとなったことなどを、話し合うことでより明確化し、実際の経営や農作業に具体的に役立ててもらおうと考えたからです。グループは、経営規模をある程度揃えるために、農場の売上に応じて大別し、地域や性別のバランスを考慮して人選しました。

サミットの最後の「総括発表」では、パネルディスカッションで印象に残ったことやそれを受けた今後の活動の方向について話し合ったことを、各グループの代表に発表してもらいました。

印象に残ったこととして多く発表されたのが、「決断力」「決断の早さ」といった経営者として持つべき資質についてでした。高額な投資、人材の雇用、新たな事業の開始といった決断をパネリストのメンバー達は極めて迅速に行っており、「決断の速さ＝経営マネジメント」と位置付ける感想もありました。「決断力」について、パネリストは過去の経験や情報収集の重要性を説き、経営者自身の責任で行うものとしていました。それを受け、グループ発表では「いざ即断即決しなければいけない時にそれができるように、様々な経験や出合いを大切にしたい」と、経営者としての成長を目指す発表もありました。

経営を行う上でのバックボーンのか考え方についても多くの感想があり、特に経営理念を掲げることの大切さを揚げたグループが多数ありました。あるグループでは「理念が何より大事。理念が目標などにもつながって、僕ら社長候補の人たちや従業員にとっても活力になるように思いました」と発表しました。また、「法人経営は自社の利益を追求するため、地域との繋がりを重要視しないのではないかと考えていた参加者が多く、どのパネリストも地域の維持と自社活動を密接に考えて経営を行っていることについて「意外だった」との意見

が多くありました。事業を継続していくために「地域と会社」だけでなく、「会社と社員」や、「会社と会社」といった「共生」をキーワードに上げる発表もありましたが、「地域との協調だけではなく、ローカルルールを打ち破る勇気が大切」との発表もありました。

目指す経営像として「喜んでもらう」「楽しむ」といったキーワードが挙げられ、「自分を含めて全員が喜んでもらえる農業をやれば成功に近づけるのではないかと」「生産者自身が農業を楽しんでいる姿を消費者の方に発信できるようになりたい」と感想が語られました。また、パネリストの多くが、若い頃には農業を継ぐことを否定していながら農業経営者になっていることに触れ、「農業が持っている汚いとか儲からないといったイメージを変えていきたい」といった感想や「子供が継ぎたい、後継者じゃなくても独立したり、生業としてやりたいと思えるような農業にしていきたい」といった感想がありました。

この他にも、女性をもっと経営的な部分や機械的な作業でも活躍することを期待する意見や、地域を超えた交流や情報を期待する声がありました。

今回のサミットのテーマは、『北海道農業をイノベーションする～依存型農業から自立型農業へ 未来の食と人をつくる～』でしたが、サミットの感想に「理想を掲げて目標を持って、僕らが何かを目指していくことが次世代につながる農業になると思った」というものがありました。若い農業経営者やこれから農業経営者になろうとしている人たちが、それぞれの地域で、それぞれの業種で、それぞれに理想を掲げて主体的に実践していくことで、地道ながらも確実に農業なり地域なりを未来に繋げていくことができるのだらうと思われ、これはまさにサミットのテーマに掲げた、「自立型農業が未来の食と人をつくる」ということに合致するものでした。

今回サミットに参加した方たちが、同じ方向を目指す仲間となり、経営を発展させていく事を期待したいと思います。





次世代特別委員会

委員長 大西 智樹
大塚 早苗
浅野 政輝
新村 浩隆
齊藤 雅紀
竹下 耕介
平賀 農
岡本 健吾

運営協力

農林水産省北海道農政事務所
北海道農政部農業経営課
日本政策金融公庫北海道地区統括課
一般財団法人北海道農業企業化研究所

スペシャルサンクス

山田 敏之(公益社団法人日本農業法人協会)
大坪 正人(農林水産省北海道農政事務所)
大本 浩一郎(日本政策金融公庫)

基調講演 山本裕之(株式会社ベジーツ)

パネルディスカッション

コーディネーター 岩井宏文(株式会社GB産業化設計)
パネリスト 山本 裕之(株式会社ベジーツ)
佐々木 大輔(有限会社希望農場)
山口 敏樹(株式会社アド・ワン・ファーム)
新村 浩隆(有限会社十勝しんむら牧場)

司 会 大塚 早苗

書記協力

弦間 秀子(農事組合法人シレットコイオン生産組合)
櫻田 勝也(北海道銀行)
小倉 祐典(北海道信用農業協同組合連合会)
土屋 祐亮(一般財団北海道農業企業化研究所)
下野 幸生(日本政策金融公庫札幌支店)
稲永 直人(日本政策金融公庫札幌支店)
田中 育子(日本政策金融公庫札幌支店)
長田 廣二(日本政策金融公庫札幌支店)
小幡 あづさ(日本政策金融公庫札幌支店)
高橋 さくら(日本政策金融公庫北見支店)
小薬 善昭(日本政策金融公庫北海道地区総括課)
窪田 遼(日本政策金融公庫北海道地区総括課)
渡辺 理志(北海道農政事務所)
小倉 淳(北海道農政事務所)
君 一哉(江別市企画政策部)
岩崎 真紀(文章工房)

サンプル協力

アウグスビール株式会社
忽布古丹醸造株式会社