

## 2. 全国における革新的農業経営者の先進事例

革新的農業経営者の育成支援にあたり、ここでは、現在全国で活躍されている農業経営者のうち、著名な革新的経営者を2名ご紹介する。

### 1) 農事組合法人 和郷園 代表理事 木内博一氏

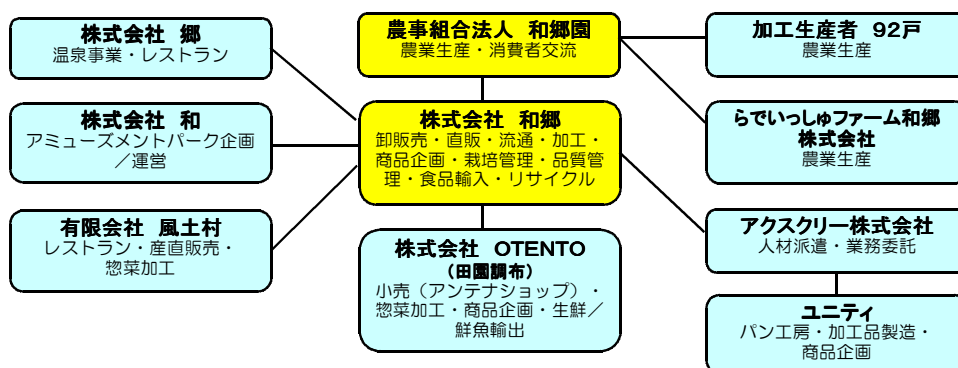
木内氏は、農事組合法人和郷園を設立。農業の6次産業化による高付加価値経営を実践し、年商40億円を達成したプロの農業事業者集団を率いる。



所在地 千葉県香取市

沿革 平成 元年 農林水産省農業者大学校卒業、家業の木内農園に就農  
 平成 3年 有志5名で野菜の産直（産地直送）を開始  
 平成 8年 有限会社和郷設立  
 平成10年 農事組合法人和郷園設立

事業内容 野菜の生産・加工・販売事業、リサイクル事業、海外事業



組織図

### <経営に関する考え> (注1)

#### ●事業経営者としての意識

農業だけが、「真面目にやっていたら潰れない」という意識は捨てるべきである。他の産業は、真面目に一生懸命頑張っても倒産する時には倒産する。農家にも事業経営者としての意識が必要である。

#### ●農業は食品製造業

農業は食品を供給する製造業。工業は、土地や製造設備を所有し、原材料を仕入れ、人を雇用して工業製品を製造し、品質を管理して、適正価格で販売する。これは農業も同じ。違いは工業製品に比べて、製品の歩留まりが非常に悪いことや需給バランスで価格が短期間に大きく変動することなどである。

●マーケット・インによる商品開発、ジャスト・イン・タイムによる生産在庫管理  
和郷園は、生産した野菜を直接販売しており、消費者や生協・スーパーから直接ニーズを伺える。そのニーズに沿った野菜を迅速に生産し出荷する。農協に比べて組織が小さい分、意志決定を迅速に行うことができ、変化への反応が早いことが強みになっている。また、販売データの蓄積に取り組んできた結果、提案する商品の販売数量は概ね予測でき、マーケットで売れる分だけを生産する体制が整備できた。

#### ●ブランド戦略

ブランド戦略としては、「一般の人が買える範囲の値段で、安心・安全な野菜を届ける」という考えに基づき、高級ブランド戦略ではなく、ポピュラー・ブランド戦略をとっている。

#### ●安心・安全の品質保証

日本の野菜農家として日本で一番最初にEurepGAPを取得したのは、和郷園の小見川農場である。(注2)

和郷園の商品がどの流通ルートを通り消費者にわたったとしても、我々の商品が安心・安全であることを証明する最低限のツールがGAPであり、GAPは我々の存在価値を高めてくれる。

#### ●集団としての組織経営

現代の農業において、市場調査をするにも、販路拡大をするにも、もはや一軒の農家が単独で行う時代ではない。近隣の農家数戸が協業して、組織としていろいろな課題に取り組むほかない。

#### ●事業戦略

和郷園は、直接販売や卸販売によりマーケットにアプローチでき、生産者の集団にもアプローチできる「川中戦略」をとっており、これが他の事業者には真似できない優位性を生んでいる。

#### ●顧客満足度の向上、事業の多角化

消費者は、自然の摂理に反し、年間を通じて食べたいと考える野菜がある。このニーズに応えるため、年間通して旬の美味しい野菜を安定して供給する野菜の冷凍工場をつくった。生鮮野菜として販売し、余った分を冷凍保存すればいいという安易な発想ではない。年間を通じて品切れにならないよう、冷凍工場向けに野菜を計画生産している。同様に、消費者ニーズに応えたいが日本の気候風土ではつくれないものを、海外で日本の農業技術を使ってつくるという考えのもと、タイにバナナを生産する会社を設立した。海外のほうが人件費が安いからという安易な理由で海外進出したわけではない。今後は、日本の農業技術を使い海外で生産し、海外のマーケット・ニーズに応えるための販売体制を整備していく。

#### ●資源の有効活用

さらに、野菜の生産は、非常に歩留まりが悪い。このため「勿体ない」という考えから、野菜のカット工場を併設した。このほか、安全・安心で美味しい野菜づくりの基本はいい土づくりの考えのもと、野菜クズを用いた堆肥づくりに取り組

んでいる。つくった堆肥は、グループの野菜生産者に使ってもらい自然循環の仕組みができています。

(注1) 出典：「最強の農家の作り方」 著者 木内博一

発行所 (株) P H P 研究所

ホームページ <http://www.wagoen.com/>

出典：「徳島経済 Vol. 86」 発行所 公益財団法人 徳島経済研究所

(注2) G A P = Good Agricultural Practice

農業生産活動を行う上で、必要な関係法令等の内容に則して定められる点検項目に沿い、農業生産活動の各工程の正確な実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な改善活動。

**2) 農事組合法人 伊賀の里モクモク手作りファーム 代表取締役社長 木村修氏**

木村氏は、農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合（伊賀の里モクモク手作りファーム）を設立。手作りハム・ソーセージ事業からスタートし、体験交流型の農業公園を運営。年商47億円（平成21年度）の農業者集団を率いる。



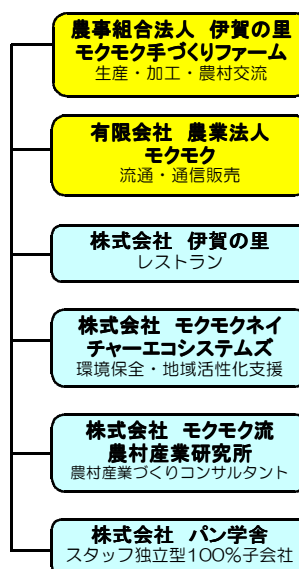
木村修氏（左）と吉田修氏（右）

[写真：beフロントランナー]

所在地 三重県伊賀市

沿革 昭和50年 同志社大学経済学部卒業、  
三重県経済農業協同組合連合会就職  
昭和62年 同連合会退職、  
養豚農家16軒と農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合設立  
平成4年 (有)農業法人モクモク設立  
平成6年 農事組合法人伊賀銘柄豚振興組合設立を伊賀の里モクモク  
手作りファームに名称変更

事業内容 農場・畜産加工場・食育学習  
施設の運営（ファーム事業）・  
通信販売事業・レストラン事業



組織図

### ＜経営に関する考え＞（注3）

#### ●生産、加工、流通、販売、サービスを一体化

ファーム事業は、14haの敷地で、ハム・ソーセージのほか300種類の製品を製造、ハム・ソーセージの体験教室などを開催し、ファームには年間50万人が訪れる。通信販売事業は、売上げの9割を4万人のモクモクネイチャークラブ会員が占め、レストラン事業は、ファーム内のほか、三重県・滋賀県・愛知県・大阪府に出店している。

#### ●マーケット重視

ファームには3つの大きな特徴がある。まず、消費者の心理を捕らえていること。次に、若者を引き付けていること。最後に、農村地域の活性化に貢献していること。

消費者の心理を捕らえる最初のきっかけになったのは、ハム・ソーセージの体験教室。同教室を通じて、消費者はメーカーとの垣根を低くしたいと思っていることに気づいた。以来、「消費者との垣根を低くする」が、同ファームの三事業を運営していく基本方針となっている。

#### ●利益最大化、売上げ拡大のみを追及しない経営

基本方針に基づき、4つの事業戦略を行っている。一つは、価格競争に巻き込まれないよう自分で商品に値段をつけ、自分で販売する。ファームの商品は、市販の商品より1割から3割高い。この価格差を納得してもらうため、消費者への情報発信を強化し、つくり手の思いやこだわりを伝えることにより新たな価値を創造している。（ブランド化）

二つ目は、顧客単価を上げる仕組みづくり。

三つ目は、顧客指向であっても顧客に迎合はしない姿勢。（ニーズのずらし）

四つ目は、営利活動と非営利（社会的）活動を一体化することによる相乗効果。顧客はある許容範囲を越えて事業者が収益を求めようとした場合、その事業を拒絶し二度と顧客に戻ることはない。

こうした視点から、ファームは事業運営上、6つのフィルターを設けている。①女性の視点、②本物の視点、③農業者の視点、④消費者の視点、⑤非営利の視点、⑥健康の視点、このフィルターが判断基準となり、ファームの成長を支えている。

#### ●顧客の組織化、リピーターづくり

ファームは、当初から消費者の中でファームの考え方や活動に共感を抱き応援してくれる人達を、会員として組織化してきたことも大きな特徴と言える。

#### ●共同経営、従業員との共同体意識

ファームは、三重県経済農業協同組合連合会を共に退職した専務の吉田修氏と共同で引っぱってきた。仏の修（社長 木村修氏）と鬼の修（専務 吉田修氏）と呼ばれ、二人揃って一つの役割を担っている。

従業員は、入社2年目からファームに出資できることやベンチャー企業的気風など従業員の“自分たちの会社”意識は強く、経営者と従業員に一体感が醸成されていることも特徴と言える。

●新規事業展開

今後は、環境への配慮や食農教育の充実から、福祉や医療への関わりまで視野に  
入れた事業展開を進めている。

(注3) 出典：「新しい農業の風はモクモクからやって来る」  
著者 木村修・吉田修・青山浩子 発行所 (株)商業界  
ホームページ <http://www.moku-moku.com/>