

NUPRI NEWS

Nagano Urban Policy Research Institute

NPO法人
長野都市経営研究所

Vol.35

2010.APR.

NPO法人 長野都市経営研究所

発行/NPO法人 長野都市経営研究所 〒380-0834 長野市大字鶴賀問御所町1289-1 丸本ビル2F TEL 026-235-7911 FAX 026-235-6166 http://www.nupri.or.jp E-mail: nupri@nupri.or.jp

NUPRI 全体懇談会

平成22年2月22日(月)
午後3時30分～
長野ホテル犀北館にて

スポーツ支援と「食」の 探求で長野の未来を明るく

混迷する時代、地域に、活力の道しるべき

2月22日、恒例の「NUPRI全体懇談会」が開催され、50余名の出席を得て、今年度の活動に関し意見を交換し合いました。

懇談会に続き、午後4時から、脱サラで農業法人を立ち上げ、年商110億円を稼ぎ出した奇跡の起業家として注目されている鈴木誠さんの講演会が行われました。マスコミでも話題騒然の鈴木さんの講演とあって、会員はもちろん会員企業の社員や一般希望者など100名あまりが聴講。新産業としての農業の取り組み

を、一言も聞き漏らすまいとする人々の熱気あふれる講演会となりました。また、講演会の後は鈴木さんを囲んで懇親会がなごやかに行われました。

この日、偶然にも昨年の懇談会と同様、長野市は春の雪に見舞われましたが、多くの会員の皆さんにご参加いただき、盛会のうちには終了することができました。

全体懇談会 報告

全体懇談会は岩野彰事務局長の司会により進行。市川浩一郎理事長の挨拶に続き、各研究部会の部会長、特別委員会の委員長から各活動の現状ならびに今年度の活動内容について中間報告がありました。

■市政を見守りつつ、 引き続き元気な地域づくりを支援

市川理事長

景気の浮沈は政局の具合如何という状況で、会員の皆さんも不安やいらだちを募らせておいての昨今とは存じますが、NUPRIの活動にご理解、ご協力くださり、改めて御礼申し上げます。

おかげさまで、昨年は善光寺御開帳に関連し

たイベント「NUPRI寄席」も、盛況のうち成功させることができました。

また昨秋は、NUPRI初代理事長を務められた鷺澤正一市長が3選を果たされました。皆さんご承知の通りの接戦となり、きわめて僅差の当選だったため、応援も薄氷を踏む思いでした。しかしこの現実には市長にとって反省と課題を真摯にとらえるきっかけとなりましたし、私も、より積極的に提言を伝えていく必要を感じている次第です。



会員の皆さんにも「長野市を元気づけ、活性化させる」同志として、鷺澤市政の

新たな4年間を見守っていただきたいと思います。

さて、昨年は「スポーツを核とした地域活性化」の中心項目として、サッカー球団「AC長野パルセイロ」を全面支援しましたが、残念ながらJFL入りを果たすことはできませんでした。とはいえ、バンクーバー冬季五輪の中継等を見るにつけ、スポーツを支援することの意義を実感する昨今です。そして、今すでに輝かしい人々を応援するよりも、むしろ未来の輝きをめざしてがんばっている人を応援することこそ、スポーツの裾野を広げ、スポーツによる地位活性化を図っていくことにはほかならないの思いを強くするわけです。NUPRIは本年も「AC長野パルセイロ」の支援を継続してまいります。この点に関し、皆さんに引き続きのご協力ならびにご支援をお願いいたします。また「りんごオーナー制度」「わいがサロン」

等、NUPRIの顔として知名度があがってきた事業にも、より多くの皆さんがご参加くださるよう期待しております。

研究部会・特別委員会 中間報告

■地産地消による地域活性化と事業化を軸に

新産業創出研究部会 竹内部会長



恒例の「採れたて野菜市」は、出店者、お客様それぞれの拡大を図ろうと、昨年はチラシ配布等を行いました。大きな拡大は見えませんが、縮小もない状況ですので、今後も地産地消の支援の一環として取り組んでいきます。

一方、「りんごの木オーナー制度」はきわめて好調です。昨年11月の「収穫祭」には首都圏、阪神、東海地域からも参加者があり、120名以上にぎやかに行うことができました。「おいしい」という口コミが拡大の最大の要因となっています。参加型農業を事業として発展させていくモデルケースととらえ、さらなる展開を図ってまいります。

会員の皆さんもぜひご参加くださるようお願いいたします。

■地域の魅力を体系的に研究し前向きな提言を

Strategy 2014 (ストラテジー・ニイマルイチョン)

研究部会 夏目部会長

2014年の北陸新幹線延伸で長野が取り残されないう、各方面でさまざまな模索を重ねています。NUPRIとしては地場で事業活動を行う経営者の集団として、「長野来訪者の滞留時間や回遊時間を延ばす」こ



とをテーマに、地域の発展への提言をしたいと考えます。現在、長野の魅力を経営的な研究を進めているわけですが、分析されたファクターを精査するのはもちろん、皆さんからもそれぞれの事業に即したご意見、ご提案をお示しいただき、より具体的、効果的な発展施策を提言していきたいと考えます。ぜひご協力をお願いいたします。

その一環として、「味」が地域の魅力づくりの重要なファクターと考えます。長野市が進める「五穀膳」など、各方面で新名物の模索が続いているようですが、NUPRIとしても「食文化」について検討・考察を深めていく予定です。

■揺らぐ「組織」のあり方を再考

中心市街地活性化特別委員会 清水委員長



市街地の活性化を支える要素として、従来は「商店会」「商店街」をはじめとするさまざまな「組織」が主導してきました。長野には実に多くの組織があり、それぞれ

に、あるいは有機連携して地域を支えています。長引く不況や先行き不安、商店や企業の経営状況の悪化など諸局面にあつて、大きく揺らいでいます。存続そのものが危ぶまれる組織も少なくありません。私自身、中心市街地で店舗を営む者として、この状況をひしひしと実感しています。その一方で、既存の枠組みにとらわれない新たな組織やグループの活動も注目されています。こうした実情を把握しながら、時代に応じた活性化の

あり方、方法を検討してまいりたいと考えております。

■今年も「食」を中心テーマに展開

わいがやサロン 岩野座長



おかげさまで、毎回好評をいただいている「わいがやサロン」ですが、まだ足を運ばれたことがない会員さんもおられます。多くの方のご参加をお待ちしております。

3月は「AC長野パルセイロ」の新監督を囲む会を計画しておりますが、4月以降は、昨年に続き「食」をテーマに展開していく予定です。ビールやワインとともに、講演と懇談を楽しむという趣向ですので、皆さんお気軽にお越しください。

■活性化へ、力を携えて

事務局 藤牧専務理事



現在、NUPRIの会員は103社。数々の施策実現のためにも会員の減少を防ぎ、増強を図っていくことが課題です。そんな中、本日は新入会員さんにもご参加いただき、明るい春への期待が膨らみます。ご参加の皆様には、東京法令出版刊『シテイプロモーション 地方の魅力を創る仕事』（河井孝著）という本をお配りいたしました。地域活性化を検討する際の参考書としてご活用ください。

新産業としての 農業プラットフォームの構築

NUPRI 講演会

講師 鈴木誠氏 (株式会社ナチュラルアート代表取締役社長)



講師プロフィール

1966 (昭和41) 年青森県生まれ。慶應義塾大学卒業後、東洋信託銀行入行。ベンチャー投融資担当などを経て退行。2000 (平成12) 年慶應義塾大学ビジネススクール修了。2003 (平成15) 年3月株式会社ナチュラルアートを設立。新しい産業としての農業の構築に取り組み、7年目で年商110億円の企業に成長させた。

環境に適応し「変わる」ことに挑戦を

皆さん、こんにちは。

私はまだまだ成功者でも先生でもありません。毎日苦しみ、七転八倒しながら農業に取り組み、今日1日を無事に生きられたことに感謝する、その繰り返しです。そして、できることなら、この「奇跡」がまた明日も続き、1年、10年、100年と続いていったらと願いながら、仕事をしているような状況です。言うまでもなく、農業は決して楽な仕事ではありませんし、安泰な業界でもありません。最近はやマイアが好意的に取り上げてくださいますが、勘違いされている部分が多いのも事実です。

私たちがめざす農業という分野は、大変奥深く、裾野が広いものです。我々ごときが簡単に成功できるものではありませんが、日本の社会の中で未来を語る上で、きわめて重要なテーマであることは断言できるのではないかと思います。はなはだ僥越であり、また必ずしも皆さんの未来にとって正解とは限りませんが、何か皆さんのお役に立つことがあればと、精一杯お話しさせていただきます。

長野県の皆さんとは浅からぬご縁をいただいております。昨年、八十二銀行さんが地域経済への貢献施策のひとつとして、農業分野の事業パートナーとして私どもをご指名くださり、事業提携させていただきました。また、前知事・田中康夫さんは、私ども直営のレストラン「ナチュラルアート一番町店」のヘビィユーザーでいらつしやり、ブログなどでもよく取り上げてくださっています。そのほか長野県各地の農家の方々と、いろいろな取り組みをさせていただき、大変お世話になっております。

本日、長野駅からこの犀北館まで歩いて来る途中JAのビルを見て、改めてすごいなあと感じました。全国の農協の中でも群を抜く立派さです。長野県が日本全国の中でも有数の農業地帯であり、農家の皆さんのがんばりと蓄積が、あのビルに象徴されているのだと思

ます。しかし、その栄光は果たしてそのまま未来へつな
がっていくのでしょうか。これは、長野が、あるいは農
協さんが、という問題ではなく、私たちがこれから考え
ていかななくてはならない大きな問題です。

たとえば、昭和40〜50年代の高度成長時代に農業もど
んどん成長し、それに伴い、農業者は非常に潤いました。
さらに輪をかけて高速交通網の普及や列島改造などに
よる土地の高騰が農業者を儲けさせました。ところが昨
今その成功モデルはまったく通用しなくなっています。

今から200年前、ダーウィンは『進化論』の中で、「世
の中で生き残っていくけるものは強いものではない。環境
に適合して変化していけるものだけである」と説きまし
た。その証拠に、かつて地球上で最強とされていた恐竜
が減んでしまいました。恐竜は、ものが頭にぶつかると、
それに気づくまでに25秒くらいかかるほど鈍感だった
から、環境変化に対応できずに減ってしまった、という
わけです。

我々の経済社会もまったく同じだと思います。私は全
国のいろいろな経済団体さん、農業団体さんなどで年間
60回くらいお話をさせていただきませんが、その際、必ず
「好き嫌いを問わず変わっていくかなくてはいけない」と
申し上げます。そうすると、高齢の農業者の皆さんは決
まっておっしゃいます。「鈴木さんの言っていることはわ
かる。その通りだと思うが、昔、俺たちは儲かった。そ
のやり方をほめられてきた。今さら変わるのは無理だ」
と。そのお気持ちはごもつともです。それぞれの方々が
努力した結果として、いい思いをされたのですから。し
かし、未来へ向かって生きていかななくてはならないのも
また現実です。

こうした現実の中で、農協や政治や気象状況が悪いと
いう声が盛んに聞かれます。しかし、無い物ねだりはしよ
せん何の意味もなさないので。未来へ向けて、我々は
どんな行動をとっていったらいいのでしょうか。残念な
がら、私も答えることはできません。しかし、変わる行
動をしなくてはならないのは、確かなことだと思います。

原理原則に立ち返る

農業業界には尊敬する多くの先輩がおられますが、あ
えてひとりだけ挙げるならば、私は今から240年ほど
前に神奈川県で生まれた二宮尊徳の名を挙げます。私は
彼を「日本一の農業経営者」と解釈しています。彼は全
国600カ所以上の疲弊にあえぐ農村を立て直したと
いわれています。その手法はたった2つ。ひとつは「10
年かけて収量を倍にする」こと。今風にいえば、明確な
数値目標を立てて売上げを倍増するということですね。
もうひとつは「儉約」でした。当たり前のことですが、
それを徹底することで、彼は実に600カ所の農村を
救ったのです。

最近、日本航空の再建で話題になっている京セラの稲
盛会長は、「売上げの最大化とコストの最小化が商売の
基本である」と書いています。二宮尊徳がやってきたこ
ととまったく同じですね。時代の新旧、洋の東西を問わ
ず、成功の原理原則に大差はないと思います。

不幸なことに、現代はデフレスパイラルの荒波のまっ
ただ中にあり、わけでも農業は過酷な荒波の中にあると
感じています。このままいっただら日本の農家は、私ども
も含めバタバタと倒れていくだろうと言わざるを得ま
せん。しかし、この厳しい時代だからこそ原理原則に立
ち返ってやっていくしかないのではないかと。ここで奇を
てらって一発逆転を狙うことでは打開できないと考え
ます。

二宮尊徳は「学問をして実践をしない人は、鋤を買っ
て畑を耕さないようなものだ」といっています。この言
葉が私は一番好きで大事にしています。農業業界に限ら
ず、日本に限らず、あらゆる世界で成功している人は、
皆さん似たような「基本」を口にされます。基本をその
通りに実現するのは、なかなか簡単なことではありません。
しかし簡単であろうとなかろうと、我々がすべきこ
とは、ただひたすら基本に忠実に、ただひたすらチャレ



農業業界の「第二電電」をめざす

ンジしていくことしかありません。

そんな考え方のもと、私たちナチュラルアートは平成
15年3月に会社を設立いたしました。当時、私にはまっ
たく経験がありませんでした。知識も、金も、人もあり
ませんでした。

私は高校まで青森で過ごし、大学に進学して東京へ出
て、卒業後10年間銀行員として新規事業の立ち上げを応
援させていただく仕事を担当しました。その仕事は、と
ても刺激的で興味深い仕事でしたが、どうせなら自分で
自分を応援しようと独立を決意いたしました。2年間ビ
ジネススクールに通い、いざ独立しようとするにあたり、
いくつかの選択肢を検討しました。私は物事を決めると
き、選択肢はひとつではいけないと思っています。何を
したら社会に喜ばれるかという観点でいくつもの選択
肢を並べ、考える中で、そのひとつであった農業を選び
ました。実家は農家ではありませんでしたが、まわりに
りんご農家を始めた皆さんの農家があり、子どもの私に
畑の美しさ、すばらしさ、農業という仕事の喜びを毎年
毎年話して聞かせてくれる人がたくさんいたのです。子

ども心に農業はすばらしい仕事だと思っておりましたが、実はそれは昔のことで、実際には農家の生活は苦しく、やめられるものならやめたいと思っている人がいかに多いかを知ることになりました。

一所懸命仕事をしている人が飯を食えないという状況は道理に合わない、私は考えます。農家の方々が苦しいのはなぜか、そんな問題意識を持ちながら銀行員時代やビジネススクール時代を過ごし、また全国のさまざまな地域を訪ね、さまざまな品目を生産している農家へお邪魔してお話をうかがったり、作業を手伝ったりしてきました。ところが、やればやるほどわからない。現実に、農業はめちゃくちゃでした。しかし、理屈を言う前に、微力でもなんでも、今自分にできることが目の前に少なからず見えました。それをひたすら精一杯やることで、微々たるものではあっても確実にお役に立ってきました。その結果、人づてにいろいろな方から声をかけていただくようになり、今があります。

当時、さまざまな業界で「新規参入」が盛んに行われていましたが、農業だけは例外でした。私自身、農業に新規参入するというだけで、ずいぶんと厳しい反応が返ってきたものです。それがかえって私のやる気をかき立てました。こんな私を求めている人がいるかもしれない、どうせやるなら喜んでくれる人がひとりでも2人



もいる世界でがんばろう。そんな思いで、農業の世界に参入したのでした。

しかし農業の世界は複雑であり、今も理解できないこととにぶつかります。それでも後退はせず、ゴールにはほど遠い状態とはいえ、確実に前進しています。資本金1千万円、従業員は私を含めて2名、お取引先の農業法人40社、売上げ・実績ゼロという状態からスタートしましたが、現在は従業員200名強、資本金4億5千万円、売上げ100億円強という状況です。いうまでもなく、私ひとりですることではありません。多くの方々が賛同してくださりました。その中には農協さん、全農さんも入ってくださっています。みなで力を合わせて新しい枠組みを作っていくときに、複雑で難しい理屈は必要ないのです。農業の多くの課題を、ともに正面から受け止める覚悟があるかないかだけのことだと考えます。我々はただただ純粹に、今、自分たちが持っている精一杯の力を前向きにぶつけていくことしかできません。やがて40社だったお取引先は千数百件になりました。みな尊敬すべき先輩たちです。その彼らが私たちを認め、一緒にやってくださる、その結果が今なのです。

京セラの稲盛会長の大きな実績のひとつは、「第二電電」という新しい通信会社をお作りになったことだと認識しています。私はしばしばいろいろな方から「農業の第二電電をめざせよ」と背中を押していたのですが、それが、ささやかな自慢です。もちろん、まだそんな立派な存在ではありませんが、それを目標に堂々とめざしていこうと日々考えています。

農業の課題とは

私もナチュラルアートは農協さんのような組合員組織ではありませんが、全国の生産者さんの集まりによつて成り立つという点では、似たような組織とお考えただいただいいと思います。私自身も農作業に携わりませんが、自分でできることはたかが知れています。

100億円の売上げのうち8割は全国でお世話になっている生産農家さんとのやりとりから生まれています。それが適正なバランス、いい塩梅にあると考えています。

しかしビジネスの世界では、必ずしも適正なバランスが保たれているわけではありません。リーマン・ブラザーズショックから1年半が経過しましたが、我々はいまだに不景気のご真ん中におります。残念ながら世の中はすべてつながっており、好むと好まざるに関わらず、アメリカの影響を受けざるを得ない状態にあります。そして日本の構造が、その悪影響を長引かせているのです。

農業についていうならば、生産者と、主要な買い受け先である流通業者との力の差があまりにかけ離れている点に大きな問題があります。海外でも均等とはいいませんが、ある程度のパワーバランスがとれている状態です。つまり生産者のコストが上がれば、おのずと流通コストも上がるといことです。日本では、善し悪しは別に現実問題として、大手流通業者が価格決定権を持っています。しかも日本の生産者の大半が大手流通業者に依存しています。従って流通価格が一方的に下げられ、生産コストが反映されないという循環が起きています。これがまさにデフレスパイラルです。私は流通業者の政策が悪いと申し上げているわけではありません。しかし、今のこの状況を放置した場合、将来、生産の現場はどうなるのでしょうか。

もともと農業生産の業界には「再生産価格」という言葉がありました。流通業者の方々も生産者が来年の種子代を留保できるような価格設定を基本としてきました。しかし、実際にはそれを確保できていないというのが、現在の生産農家の現実です。現在、米1俵あたりの償却コストは1万5千〜6千円といわれています。一方で、お米屋さんを引き取ってもらおう際の価格は1俵1万1千〜2千円。1俵あたり4〜5千円の赤字が出る計算です。仮に1軒の農家が1反歩で8俵の米を収穫できるとすると、1反歩あたり4万円、1町歩の水田なら

その10倍の赤字が出るわけです。規模が大きければ大きいほど、やればやるほど赤字が膨らんでいくのです。それを埋め合わせているのは、かつて儲かった時代の貯蓄と農協さんのつなぎ資金ですが、それも、もはや限界水域に近づいています。

今、日本の農業者は約300万人といわれます。昭和の初めには1千万人といわれました。激減です。しかもここ5年は年々10万人ずつ減っているという状況です。加えて、この300万人のうち70歳を超える方が40%、120万人にのぼります。何歳になっても現役で仕事を続けられる農業はすばらしい仕事ですが、いつか必ず引退の時期がやってくる。現在の300万人が、10年後にいきなり180万人になってしまう可能性もあるわけです。

また、収益性の悪さから、農家の経営破綻や自主廃業が急激に増えています。それも加味すれば、10年後の農業人口は、今の半分以下になってしまうと推測されます。もちろんこれは、このまま放置すればという前提です。私は微力ではありますが、なんとか農業人口を増やそうとチャレンジを続けております。私の力では限りがありますが、社会としてこれに取り組むならば、わけのないことではないかと考えます。ただし、まやかしの政策論争や表面的なファッションで語ってはいけません。確かに続々と新規参入が行われ、農業が活性化しているように見えます。しかし、その中のどれほどが3年、5年と続いているでしょうか。新しい農場が3年以内に黒字になるケースを、私はほとんど見たことがありません。その時点で個人の方々はわずかな蓄えを使い果たし、それ以上の継続はまず無理です。大企業の場合は3年や5年の赤字には耐えられますが、株主の反発は免れない。それに耐えられずに多くが撤退します。このような状況を放っておけば、農業就労人口は確実に減っていく、食料自給率も間違いなく下がっていくでしょう。政府は食料自給率の向上を予測していますが、もっと現実を直視した上での具体的な施策でなくては、なんの効果もないと

見えています。

現在、日本の食料自給率は40%、言い換えれば食べ物の60%を海外に依存しています。そんな先進国は日本だけではありません。アメリカもドイツもフランスも食料自給率は100%以上もしくはそれに近い水準を維持しています。お隣の中国は今、大変な工業化が進んでいますが、どんなに経済成長を遂げようと食料自給率が90%を下回ることにはないと、国家が宣言しています。おそらく日本を反面教師としての施策でしょう。日本は残念ながらいろいろな分野で世界的な競争力が落ちてきていますが、その大きな要因に食料自給率の低下があると考えられます。

それを口にする、各界の要職にある方、日本を代表する一流企業の方々が口をそろえておっしゃいます。「日本では食料が余っている、価格も安い、危機的状况とは大げさだ」と。確かに今は、流通業者の極端な主導によって、安い食品があふれるように出回っていますが、現実には危険なシグナルがたくさん出ています。

実際、中国やインドが経済大国になるにつれ、さまざまな食品が従来のような安い価格で日本に入ってくる状況が起きているのです。昨今、大問題になっているのが「もやしの種」です。もやしは発芽を日本で行うために日本の食品だと思っている人が多いのですが、種のほとんどは中国から購入しています。ところが、中国でももやしのニーズが高まっており、加えて異常気象により、種価格が急騰しています。生産原価が上がっているわけですね。しかしデフレ下の日本で、流通価格を上げるわけにはいきません。今、国内のもやし生産業者さんは非常に厳しい立場に置かれています。

国産の野菜も、その種はほとんどが海外から輸入したものです。鶏、牛なども純血の国産種はごくわずかで、大半は海外で交配、改良した家畜です。日本の食料事情はきわめて脆弱、きわめて危険な産業構造になっているのです。

かと言って、私は農業の未来を悲観しているわけでは



ありません。大いなる未来があり、社会的責任の高い、誇り高い仕事であると思っています。その発展のためにバランスをとることが大事と考えます。極端に儲けなくてもいい、その代わりバランスよくヘッジをかけていきましようということなのです。それが、環境変化に対応できる体質につながっていくと信じます。

ポトフオリオ戦略とプラットフォーム構築

そうした観点から、当社では「ポトフオリオ戦略」を経営のキーワードとしています。これは、ひとつのことに賭けるのではなく、複数の事業を同時にやってみることを減らし、安定化を図っていくということです。

農業では、特定の地域、特定の品目だけに頼っていると、たまたまそこが台風や病害虫に見舞われたときに、収入がほぼゼロになってしまいます。それでは企業は存続できません。つまり産業として成り立たないということです。従って、ゼロとなるリスクを持つひとつの事業に100%依存することは、私の経営ではあり得ません。

たとえばりんご農家は収穫の秋が来るたびに天を仰いで「今年は台風が来ないよう」と祈ることでしよう。しかし天を仰いで祈るより、りんごとは違う時期に収穫できるものもやりましようということなのです。

私たちは青森と山口に農場を持っています。その間のあちこちのエリアにも露地栽培の農場を持ち、また施設園芸と呼ばれるハウス栽培の農場や、養鶏、畜産の農場も点在しています。このやり方は当初、先輩たちからこてんぱんに批判されましたが、異常気象や社会情勢の変化による原価高騰で、億を超す大赤字を出したこともありませんが、このポートフォリオ戦略のおかげで会社自体の危機は免れました。

またB to BビジネスとB to Cビジネスの両方を手がけています。そのおかげで、この不景気の中でもなんとか黒字を保っています。

生産することと同様、販売することも大事です。銀行時代、ひとつの企業が特定の取引先に過度に依存するのは危険なことだと教わりました。その通りだと思えます。ですから作るのも分散、販売先も分散、というのが私どもの方式です。

このように、私がかく自然体で取り組んできたことの数々が、農業業界の先輩たちにとっては、誤りであり、大変なことであり、突飛なことのようにとらえられることが多いようです。生意気だ、アホだと言われ続けてまいりましたが、私は農業業界に参入したのではなく、新しい産業を作る、と宣言し、その信念を貫いてきただけなのです。



ですから、皆さんには申し訳ありませんが、特別な必殺技は何も持っておりません。プラットフォームをどう作っていくかということが大切と考えています。

もし皆さんが農業に関わろうとお考えなら、私は大賛成、大歓迎です。ただし、ぜひ続けてくださいと申し上げたいのです。多少、目先の苦労があるろうが、赤字があるろうが続けてください。続けるためのお金を作って臨んでください。はつきり申し上げて、銀行は農業法人にお金を貸してくれません。かく言う株式会社ナチュラルアートも、銀行からの借り入れゼロです。貸してくれないのですから。黒字になるまでに何年もかかりました。その間、お金を練り回すのは、正直つらかったです。

それでもなんとかやってこれたのは、資本金を「資本準備金」として2倍まで株式で運用することができたからです。その資本を応援してくださったのは、業務提携によって株主になってくださった企業さん、農業の社会的意義に賛同して株主になってくださった企業さん、そして将来の上場を見越して投資の一環として応援してくださっている金融機関さんです。私たちは、たとえ蟻の一穴であつても自らが実力を持ち、農業でも飯が食えることを社会の中で証明したい。そのために上場をめざして準備を進めています。農業が夢も希望もあることを、時代に向けて伝えていきたいと考えています。

ありがたいことに若い人たちからの就職希望が殺到しています。しかし残念ながら、我々にはまだその人たちにお給料を払う力がありません。人を雇用する能力もありません。もっと力をつけて、多くの方々に参加していただける組織作りをしていくことが、今後の課題です。

他の成功事例に学べ

私が実際に取り組んできたことは、一般産業ではごく当たり前のことばかりです。たまたま今までの農業業界では珍しかった。しかし農業だから特別ということはありません。農業発展のキーワードは「他の産業に学べ」

ということに尽きると、私は考えています。そうすることで活路は見いだされるのです。

よく生産物の販路を拡大したいというご相談を受けます。いろんな事例をお話ししてお答えするのですが、その一例としてインターネットでの販売事例をお話し申し上げます。そうすると大抵「こんな年寄りにインターネットを学べっていうのか、残酷だ」という反応が返ってきます。もちろんそんなつもりはありません。たとえば山形のあるサクランボ農家では、高齢のご主人が農作業をし、それまで農業に興味のなかった息子さんがインターネットでほぼ100%売り切っています。そんな事例が無数にあります。なんでもひとりりやるのはやめようよと、私は申し上げているのです。

この複雑化した社会で、生産も、販売も、経理も、総務も、すべてが得意だなんて人はめったにいません。私だつてできません。だから「何もできない」と言うと、皆さんが助けてくれます。映画を作るとき、映画監督は監督でしかありません。野球も監督がプレーするわけはありません。農業だけがひとり親方でいいわけがありません。

環境が悪い、恵まれていないと嘆く人も大勢います。しかし、目を外へ向けると、世界で最も農業技術の水準が高いのは、なんと砂漠の国イスラエルです。世界で最も農業に向かない環境の中で農業をするために、彼らは世界一の灌水技術を身につけ、それで農業をするともに、その技術を世界に売ってなりわいとしています。それから見たら日本の環境はすばらしい。放っておいたら雑草だらけになるような地力のある土壌は、世界的にも珍しいのです。

徳島県上勝町で高齢者が始めた「葉っぱビジネス」の事例は、ご存じの方も多いでしょう。落ち葉でしかなかったモミジの葉を料亭に販売したところ、飛ぶように売れて、今では町の産業となつていっているという例です。地元では70歳以上の方の年収が、少ない人でも7〜800万円、多い人で1千200〜300万円にのぼるそうで、今で



は落ち葉ではなく、木を栽培し、自らパソコンを使って生産管理するまでに至っています。しかもそれまで過疎だった村に、ついに若者が帰ってくるという副産物がありました。これが農村のあるべき姿ではないでしょうか。農業をやりたい若者は決して少なくありません。でも飯が食えないとわかるから跡を継がない。飯が食えれば人は必ず集まるのです。

「飯が食える」のポイントは、まさに原理原則。「作る」と「売る」を、同時並行でやる」ということです。「作る」と同時に「売る」あるいは「作る＋加工する＋売ること」が同時にしつかりできていけば、必ず儲かります。大手企業ではできないが、中小だからできることが必ずあるのです。そのマーケットは必ずある。実際に儲かっている人は、いくらでもいるのです。

一般的に「農業は儲からない」と言われます。しかし、仮に1%の人が儲かっているとすれば、300万人の農業人口のうち3万人は儲かっているということになります。「99%は儲からない」と見るか、「3万人も儲かっている」と見るか、ものの見方次第だと思っています。

ビジネススクールのマーケティング事例で、こんな話がありました。靴のセールスマンが離島に流れ着いたところ、そこには裸族が住んでいた。それを見てセールスマンは何を考えたか。「誰も靴をはかないこんな島では

靴が売れない」と思うか、「裸族全員が潜在的な客だ、よし売ってやろう」と思うか。それで人生は大きく変わってくるということです。

生産環境や社会環境が変化していくのはどうしようもないことです。それをいい悪いといっても仕方がない。自分たちに課せられた制約条件として受け止め、その中で果たして何ができるかを考える方が、いたって単純で、いたって楽しいことではないでしょうか。

視点を変えて可能性を見いだす

このままでは日本の国内にどんな食料がなくなり、食料インフレという大変な時代も予測されます。最初にお話しした通り、全国有数の農業地帯として大きなポテンシャルを持つ長野県が、このままの状態では立ち止まるのは、もったいないと思います。

「粉もの」の日本一の消費県は長野県だそうですね。しかし私のような観光客目線というならば、おやき、すいとんといった粉食が、長野でそれほどの存在感を持っているようには見えません。もしかしたらそのあたりの再構築が、新たな切り口となるかもしれませんね。

いずれにしても、成功を実現させる条件は、みんなで力を合わせることで、日本の産業に特有の「縦割りの壁」を取り外すことができたなら、おもしろいことができると思うのです。現在、小布施に農業法人を作ろうというお話があり、準備を進めています。目先の収益は無視し、未来に向けて必ず社会的な意義のあるものとして残していけるような活動にしていこうと考えています。その条件は、やはり「みんなで一緒にやること」なのです。

農業には、苦しいことも多々ありますが、成功モデルはある。決してだめな産業ではないと私は考えています。そして、その成功モデルに共通していることは、繰り返しになりますが「売ることと作ることを同時に組み合わせ」として行っていること。そして「みんなで力を合わせ

ていること」です。逆にいえば、みんなで力を合わせて、最初から売ることと作ることを同時に考えて始めたならば、大はずれはないのではないかと思っています。

残念ながら、農業は高収益の産業ではありません。しかし永遠に赤字垂れ流しの仕事でもありません。参入には、ぜひ時間軸を持って臨んでいただきたい考えです。入る前に十分準備し、研究し、始めるからには時間をかけて続けてください。多くの人に農業に携わっていただき、長きにわたって取り組んでいただきたいと思っています。私たちのたったひとつの経営理念は「百年続く会社を作る」ということです。現段階では、その可能性は限りなく低いかもしれませんが、しかし、何が何でもやり遂げる強い覚悟でやってみよう。今後、何をやってもいきま。これを機に、皆さんとの縁が広がっていくことを期待しています。

