

# 土屋 仁志さん

## 農家に寄り添うあぐり×ばんく事業 ネットワークを大切にした農業金融

埼玉県加須市

株式会社加須畜産 CFO(最高財務責任者)



埼玉県内の地方銀行で農業担当を

10年。仕事は新規融資先の開拓だったが、農業にどっぷりと浸かるなか、ネットワークの大切さに気づく。課題に直面する農家に寄り添い、豊富な地銀の取引先との結び付きを探す。農業のノウハウを生かし、川下の企業からも信頼が寄せられる。3年前に銀行を飛び出し、畜産農家のCFO(最高財務責任者)になった。

### 銀行員から畜産企業のCFOに

——農業経営でCFOの肩書きは珍しいですね。

土屋 たぶん農業分野でこういう名称のポストはないでしょう。正直に言うと、3年前に地元の銀行から加須畜産に移るときに「なにか役職が必要だ」と言われたので付けました。

財務の他に、労務やウェブサイトの広報などのバックオフィス(事務管理)業務もしています。

加須畜産は企業間取引(BtoB)に特化してきました。養豚経営として極端に多産系の母豚で数量を追い求めたり、高相場を狙って出荷を調整したりするのではなく、規格をそろえてよいものを安定的に供給するというスタイルです。これまで数多くのコンクールで受賞をし、買い手側からは高く評価されてきました。当社は「彩の国いもぶた」や「めぐみ米豚」などのブランドを取引先と協力して、長年販売しています。ただ、事業を伸ばしていくうえで、BtoBだけで事業規模拡大をしていくご時世でもありません。よいものを安定的に供給するという基本は

変えず、新しい顧客を開拓していく

ことが必要です。高級なレストランや小売店に出荷したり、協力したりして販路を広げることが会社としての課題です。そのため、今はリブランディングに力を入れています。

### 壁打ちのようなやりとり必要

——加須畜産に転職して「あぐり×ばんく」事業部をつくりました。どのような仕事ですか。

土屋 あぐり×ばんくは銀行ではありません。農家が困っていることを、一緒になって解決するための支援、言い換えれば伴走者としての役割を果たすことです。前職の銀行員のように手がけていた仕事の延長です。「土屋さん、話を聞いてよ」

農家からは、こんな電話が寄せら

れます。中身は資金調達のことであつたり、農産物の販路のことであつたりします。農業外の企業から

「農業参入したいのだけれど、何から始めたらいいのかわからないな依頼もあります。農業に関する困りごと」に、私が持っているネットワークを生かしてビジネスを結び付けるお手伝いのような仕事です。

大切になっているのは、幅広い紹介先の情報を持つておくことと、農家の悩みに徹底的に寄り添うことです。持ち込まれた課題を私だけで一挙に解決することは難しい。テニスの壁打ちのように、農家と根気よくやりとりを続ける覚悟が必要です。

専門的知識も欠かせません。「これはA社に、あれはB社に聞いてください」では信頼されませんよ。



株式会社加須畜産CFOの土屋仁志さん＝加須市の本社で

地銀に16年間、そのうち農業を10年ほど担当していた経験から、融資に関する書類の書き方、農林水産業・食品業界で関連する企業の情報には自信があります。例えば、銀行員時代にはJAの職員さんも含めて、県内であれば数多く農業近代化資金申請をお手伝いしていたと自負しています。融資の煩雑な申請手続きを、自信を持ってアドバイスできます。

現在、あぐり×ばんくの活動で日常的に訪問しているのが8カ所。電話相談や案件ごとにかかるところを合わせると数十という規模です。相談を寄せる人は多いのですが、無理に数は増やしません。引き受けるのは原則として県内の方に限っています。農業の姿は地域で大きく異なります。他県からの相談では満足な対応ができない心配があるからです。

### 銀行員より実務に触れられる

「あぐり×ばんくは個人ではなくて加須畜産の事業なのですか。土屋 そうですね。あぐり×ばんくの売り上げはすべて会社が受け取りま

す。もし個人で受け取ると、どこまでが個人の仕事か会社の仕事を明確に仕切ることが難しい。その収入に私が依存すると、お金優先の行動になってしまふ可能性がある。加須畜産の仕事にすることで地に足が着いた仕事ができるだろうと、会社の田口和寿社長と整理しました。農家などからの相談すべてで売り上げが立つわけではないのですが、私の仕事量の8割はあぐり×ばんく部門ですね。ただ、ネットワークが広がることで、会社にとつても長期的

### 農業金融のリスク判断難しい

「地銀では長年、農業の専門家でしたね。」

土屋 窓口や融資担当など通常の営業部門に5年半いて、その後は退職までの10年半を農業支援のチームに属していました。銀行が農業部門に配属する社員を探していて、たまたま私が農学部を出ていたので選ばれたのでしよう。

私は埼玉県の地元出身ですが、実家は農家ではありません。実は、大学の農業実習で苦しい思いをしたので、「卒業したら農業には絶対かかわらないぞ」と考えていたのですが…。不思議なものです。

#### Data

株式会社加須畜産 かぞちくさん  
 本社は埼玉県加須市で、社長は田口和寿氏。養豚業を営み、社員数は約20人。そのうち農場スタッフは16人。同市内と群馬県内に養豚農場を所有する。飼料を商系とJA系の双方から仕入れている。  
 1973年に肥育農場を始めた。規模を拡大し現在母豚は約1100頭。76年以降、各種コンテストで農林水産大臣賞、県知事賞など多数を受賞している。  
 2020年には農場HACCP認定を受けた。売上高は約14億円。

#### Profile

土屋 仁志  
 埼玉県出身。41歳。明治大学農学部を卒業し、2005年に埼玉県の武蔵野銀行に入行。10年に農業チームに配属された。埼玉県内の農家支援に従事。農業向け融資の取り扱い実績は約500件、約100億円に達し、生産者や食品関連企業等のビジネスマッチングは累計1000件を超えた。20年に同行を退職し、加須市の加須畜産に入社した。上級農業経営アドバイザー試験合格者。

農業支援チームでの主な仕事は、新規の融資取引先を探すことでした。目標数字はけっこう大きかった。飛び込みで農家を訪ね「お金を借りてくれませんか？」と言うわけですが、当然、そんなに簡単に融資の実績にはつながりません。

銀行の側にも課題がありました。農業の実情がわからないため、農家から融資の申し込みがあつて本部の融資担当に申請しても、なかなか判断がつかないのです。農家の場合、年商以上の設備投資をすることもあります。銀行の判断基準ではそうした農業金融のリスクを取りにくい。

日本政策金融公庫資金の代理貸とか、農業信用保証制度の対象資金などは審査するうえで信用力が上がりませんが、一方で手間が掛かる。しかも畜産などの一部を除けば、一般企業向けの融資より金額は小さく効率は悪い。

仕事のタイムスケジュール観も違います。金融機関は1年に一度の決算で仕事が進みます。一般企業もそうでしょう。農業金融の場合、もっと長いのが当たり前。結果が出るまで5年、10年掛かることもあります。

——なぜ銀行が農業分野の金融ビジネスに参入してきたのでしょうか。  
土屋 銀行業界を取り巻く環境が敵

しくなつて、新しい取引先を開拓する必要が出てきたからでしょう。農業分野はほとんど手つかずだったため有望ではないかと考え、全国の金融機関がこの分野に競うように参入しました。農林漁業金融公庫(当時)が、協調融資などを通じて地銀にノウハウを提供したことも地銀などの背中を押しました。

ただ、銀行は頻繁な人事異動があるので、農業金融の専門家を育てるのが難しい。2〜3年で農家と話ができるようになって、次の配属先ではまったく経験が生かせないことも多い。それでは人が育ちません。鹿児島銀行とか千葉銀行とか常陽銀行のように専門人材が定着したところもあれば、農業金融の陣容を縮小しているところも少なくありません。

### 農業参入の企業から相談

——銀行は新規融資だけを求めるべきではないと主張していますね。

土屋 融資を増やすことを主眼とするのではなく、まず銀行が農業の中に入り込んで積極的にネットワークを広げることが大切でしょう。銀行は川上の農業だけではなく、川下の食品製造や小売店まで幅広い業界に日常的にかかわっています。新しい販売先を探している農家の相談に対

して食品加工業者を紹介できます。これは農家にとつても利点です。

農業分野でネットワークを広げると、今度は川下の企業から「新しい仕入れ先を探している」という相談に応じられたり、農業への新規参入の相談を受けたこともあります。

「農業に参入したい」と県庁や市町村に相談に行つても、知らない企業だと最初は弾かれてしまうことも多い。しかし、銀行と一緒に順序立てて参入スキームを練り上げれば、行政機関から真剣に聞いてもらえるだけの信頼が銀行にはあります。

銀行員時代、ある大手企業から「中期経営計画で農業参入すると発表したので手伝つてほしい」と電話がありました。担当者がたまたま私のことを紹介したウェブサイトの記事を読んで連絡してきました。勤務していた銀行は、その企業とは取引がなかったのですが、この相談を契機に取引が始められました。

金融機関は、どこも同じような商品を扱っていて違いが出しにくいですよ。そんななかで農業分野にネットワークを持っているというのは、特に地方に行けば強みになるはず。農業を起点としたさまざまな可能性が拓けるでしょう。

ネットワークをつなぐ際に気をつ

けるのが、業界や専門分野で異なる制度や習慣、言葉遣いをきちんと「翻訳」してあげることです。農業や企業、銀行との間で意思疎通の橋渡しをできる人材がどうしても必要です。

これを担う人材として公庫が運営する農業経営アドバイザーは適任でしょう。農業はもちろん、財務から労務、農業の幅広い知識を勉強して試験に合格しています。あとは現場で落とし込みをするとか、アドバイザーのネットワークをつないでいくなどの工夫を凝らして地域のつなぎ役に成長してほしい。専門の細かい話にこだわるのではなく、広い視点で交通整理をするような感覚です。

——農家が銀行のサービスを受ける利点は何ですか。

土屋 従来から農業金融の世界でJAが圧倒的に強かったのは事実です。銀行が加わったことで、農家にとって選択の幅が広がりました。銀行の取引先は多様で、従来とは異なる発想のサービスを期待できます。農家の運転資金の融資は銀行の方がメニューが多く、機動的だと思います。

また、市町村や県域を超えるような大規模農家にとっては、地域JAの範囲に縛られない金融機関との取引は魅力的でしょう。

(ジャーナリスト 山田優)

