

特別企画 駆け上がる地域農業の担い手たち
アグリフードEXPO輝く経営大賞（西日本エリア）

有限会社 かわに

- 「親とは違うことをやれ、経営を数字で把握しろ」を念頭に経営を承継する
- 自分の生きる道は得意分野の、サツマイモの加工だ
- 焼き芋一本丸ごとパック。衛生管理も重視し菓子製造も
- 大切なことは生よりも加工し、消費者の口の近くに持つこと
- JAと連携して規格外を集荷。地元生産者と加賀伝統野菜を守る
- 大学芋は、EXPO出展の賜物

加賀伝統野菜「五郎島金時（サツマイモ）」というブランドに、「加工」を加えることで付加価値を高める。畑作をベースにした農業に六次産業化ビジネスの仕組みを作る。





Data

有限会社かわに
代表取締役社長 河二 敏雄氏
創業 1920年
設立 1995年7月
資本金 2,000万円

所在地 石川県金沢市
事業内容 加賀伝統野菜のサツマイモ
『五郎島金時』の生産、加工販売。畑地10%



前号に引き続き、今号では、地域の優れた農業経営を表彰する「アグリフードEXPO輝く経営大賞」を受賞された有限会社かわに（石川県）の受賞のポイントを、選定委員会会長の大泉一貫氏（宮城大学名誉教授）が紹介します。

農業生産は難しい 収益が減り出口の 見えない状態続く

河二敏雄さん（五〇歳）が代表取締役社長を務める有限会社かわに（以下、「かわに」）は、加賀伝統野菜であるサツマイモ『五郎島金時』の生産、加工、販売を手掛ける会社である。もともと価値の高いサツマイモであるが、いわゆる「六次産業化」によって、さらにブランド化や付加価値を高めることに成功した。今回、評価されたのは、畑作をベースとした六次産業化ビジネスの仕組みを作り、二〇一一年から三年間にわたって販売額を約二〇％ずつ伸ばした点にある。

現在「かわに」が生産する五郎島金時は一五〇ト。これを全て農協に出荷し、その農協から、加工用原料として規格外品などを約二〇〇ト買い入れている。会社の主力商品は購入した五郎島金時で作る加工品で、売り上げの多い順に「焼き芋ペースト」「パック入

り焼き芋」「大学芋」となっている。「かわに」が大きく成長した理由は、これら加工品の販売を伸ばしたことにある。

農業が好きだった河二さんは、大学卒業直後の一九八七年、親の反対を押し切って経営を継いだ。農協の副組合長まで務めた親から見れば、農産物価格の下落は目に見えており、畑作に将来性があるとは感じられなかったのだろう。しかし、河二さんの想いは強く、約三カ月親と議論を重ね、就農の意思を固める。その際、「親とは違うことをやれ。経営を数字で把握しろ」というのが、親からのアドバイスだった。

経営を継承し、実際に複式簿記や作業日誌を付け数字を把握すると、年間労働時間は四五〇〇時間にも及んでいた。しかし、労働時間を減らすと品質に影響し、収益が減ってしまう。また、単純に規模を拡大して、従業員を雇用してもそれが赤字を作ってしまう。親から引き継いだ五畝の農地は拡大して七畝になったが基本は親の農業と何も変わらなかった。労働時間の削減策も思い付かず、売り上げや利益も上がらず、どうしたら良いのか出口の見えない状態が続いた。

ちなみに、九五年の畑作生産による販売額は一畝当たり一〇〇〇万円あったものが、一四年は、四〇〇万円

と六〇%も減少している。「もし加工に踏み込まず、生産だけだったら、就農時よりも苦しい状況が待っていたに違いない」と語る。

六次産業化への第 一步焼き芋パック の生産を開始する

転機となったのは一九九五年一月に起きた阪神淡路大震災だ。近畿大学農学部出身の河二さんは被災した友人に支援物資を持って行った。アルミホイルに包んだ焼き芋を食べている人もいれば、カイロとして使っている人もいるものの、生のサツマイモは何の役にも立たない。五郎島金時一〇トを持って支援に行こうとしたところ、調理が必要で食べづらいと現地から断られてしまった。

「当たり前だが、サツマイモは焼くか蒸すか、加工して初めて食べられる。悔しい思いもしたが、このとき自分の得意分野で生きる道はサツマイモの加工、焼き芋だ」との啓示を得たのだという。

そこで早速同年七月に「かわに」を立ち上げ、焼き芋加工に取り組んだ。考えた商品は焼き芋を一本まるごとパック詰めにするというもの。商品名は単純に「焼き芋パック」。五郎島金時の焼き芋は、冷たくてもおいしさに変

わりなく、もちろん自宅に持ち帰るなどし温めれば、いつでもおいしい焼き芋となる。単純な加工だけにサツマイモの品質と焼き方が味を左右する。衛生管理も重要と考え、菓子製造業の認定を受け、自主的な基準を設けて厳しい衛生管理を心掛けるようにした。地元スーパーに卸すと、他のスーパーからも注文が届くようになり取引先が広がっていき、一年目の売り上げは二〇〇〇万円まで伸びた。ところ



が、徐々に伸びなくなり、三年ほどたつと、売り上げは半分まで落ちてしまった。販売が低迷していった要因を「物珍しさから買っていたお客さまにとって、面白みがなくなっしまったため」と河二さんは分析した。「焼き芋パック」の売り上げが徐々に減る中でも、従業員への給料も払わなければならない。この時期に加工部門を支えたのが九七年から開始した

「焼き芋ペースト」だった。きっかけは「焼き芋パック」を展示販売していたある百貨店の催事でのことだった。会場にいた菓子業者から「おいしいスイートポテトを作りたいと思ってる。つぶした焼き芋は手に入らないか」との相談を受けた。つぶして裏ごしするのに手間やコストが掛かることがネックで、お菓子の原料にサツマイモを使うことに二の足を踏んでいたという。河二さんにしてみれば、手

間は掛かるが、皮をむいてミキサーなどでつぶしペーストにするだけで複雑な加工技術もいらず、そう難しいものではなかった。しかも、五郎島地区には市場に出せない規格外の五郎島金時が一〇トはあり、原料は十二分にある。規格外といっても、味に変わりない。地域の新たな収入源として期待できる。そんな想いもあり、河二さんは、規格外の五郎島金時の買値を他産地のサツマイモの流通価格の約三倍と高く設定した。それでも焼き芋のペースト^キグラム^キの売値と比較すれば十分にペイできると考えたのだという。一^キグラムのペーストを作るのに五郎島金時を一五^キグラム必要とする。ペーストを作れば作るほど、五郎島金時の産地を元氣付けることができるという。こうして、現在も一番の売れ筋である焼き芋ペーストの

加工がスタートする。売れ行きを見るにつけ、やはりサツマイモは生よりも加工し、より消費者の口の近くに持つて行くことが大切だと河二さんは実感するという。

二〇〇九年からはペーストを使った菓子の製造、販売に乗り出す。商品開発から販売までの一連のプロセスを全て自分で責任を持って管理する一方、菓子の製造は製菓業者へ委託する。委託するのは、一〇〇%自分でこなす六次産業化に疑問を持ったからだ。一九九〇年代前半、河二さんは、ワシントン州に農業視察に行った。その際、野菜を加工するのに木に釘を刺したような器具でザクザク切っていたのを見た。ほとんど投資はなく「生産者が加工をするというのはいくらのことだと感じた」と言う。社会には製品のOEMなど代行してくれる業者は数多く、これらの専門業界のアイデアやノウハウを使わない手はないだろうと考えた。また、加工して最終商品に仕上げて実際に売れるか分からない中で、多額の設備投資をするのはリスクが大きいと判断した。

一〇年に焼き芋ペーストの加工施設を新設し、一二年に菓子の直営店「農家屋かわに」をJR金沢駅のショッピングモールに出店する。委託製造した商品を「農家屋かわに」プラ

ンドで販売するスタイルを構築。将来はこのスタイルの直営店を増やしたいという。「農家屋」という名前には、サツマイモの生産者であることを強調することにより、既存菓子専門店や「焼き芋ペースト」の最大の販売先である菓子業者との競合を避け、かつ、商品のストーリー性を強調したいという思いが込められている。店舗には五郎島金時を始め、地元の加賀野菜を原料に使い、地域性をアピールする商品が並ぶ。これも評価のポイントの一つとなっている。

黒字化システム確立のため商談会を使い積極取り組み

長年の間「黒字になるシステムを早く作らなければ」との考えが、河二さんの頭を離れなかった。経営の数値化や見える化に努めてきたが、なかなか思うような結果が得られない中で、二〇一一年、会計士や中小企業診断士、社員などと相談し「とにかく売り上げを伸ばしてみよう」という結論に至った。そして、商談会も利用し新商品の開発や焼き芋ペーストの販路拡大など、売り上げを伸ばすさまざまな取り組みを積極的に行った。アグリフードEXPOでは、継続的に出展する中で、大手スーパーのバイ

ヤーと懇意になることができ、会場で粘り強く商談を持ち掛けた。例えば、三つ目の経営の柱となる商品に成長した「大学芋」である。一年目は「焼き芋」を勧めたが、賞味期限が短いのがネックと言われ、二年目は「焼き芋ペースト」を勧めたが、直接商品を作ることはないと断られた。三度目の正直で「大学芋」を勧めたら、味、量など、



バイヤーから好評で、すぐに商談がまとまった。今では、大手高級スーパーの店舗で売りに出されている。

こうして多くの人々の間でもまれながら、売上高は一年から三年間で二〇%ずつ増加。一四年に一億七〇〇〇万円を達成したが「やっと損益分岐点が見えてきたところですよ」と言う。「かわに」では、会計士や中小企業診断

士も入る従業員全員参加の経営会議を月一回開き、会計内容や製造のデータをチェックしている。利益を伸ばした分の二〇%はボーナスで還元することにし、さらに一丸となって売り上げ増加や製造原価などコスト削減を目指すという。

「かわに」は、売り上げと支払いのバランスがとれなかったのをやっと黒字にした段階であるが、黒字になった意義は大きく、現在、ほ場の拡大や、地域の五郎島金時の生産量である二五〇〇トまで販売を拡大したいとも考えるようになった。それは今の二倍だが、五郎島金時の買い手となって地域を支えたいという思いは募る。

さらに、全国のサツマイモ生産者たちと連携したいと考えている。それぞれの産地で核となる生産者に「かわに」のビジネスモデルを伝え、生産だけでなく、加工事業や自分で店を持つことを勧めている。他産地のサツマイモ生産者からの依頼を受けてペースト加工のOEMを行うなど、高付加価値化を支援する取り組みも始めた。食品加工原料として提供できれば、サツマイモの市場は拡大するし、業界全体を盛り上げていくことができる。このような他産地との連携による市場拡大への取り組みやその将来性も評価の一つとなっている。

こうした取り組みを進めるためにも、アグリフードEXPOを活用していこうと考えている。自分のビジネスを実現するための人間関係を作る最良の場になると河二さんは言う。「企業運営や商品開発でも刺激を受けビジネスのやり方を教えてもらった企業もあります。出展者の中には素晴らしい生産者も多く、こうした人脈が出来て、ネットワークが作れるのが大きな魅力です」

飛躍のきっかけとなった、二〇一二年に新設したペースト加工工場は、現在、HACCP認証を目指している。これは、〇九年にアグリフードEXPOに初出展した際、大手バイヤーとの商談が契機となって衛生管理の重要性を認識したことによる。アグリフードEXPOのこうした利用も評価の対象となっている。

(大泉 一貫／文 河野 千年／撮影)

※写真 一五頁：五郎島金時を収穫する。

一六頁右：書き初めの言葉はいつも見られるように。一六頁左：現状維持では実質的には後退しているようなもの、だからこそ商品企画開発は重要と言った。二〇〇〇打数一安打。取り返しのつかない失敗はない。失敗してもいいからやってみると社員にも言っています。一七頁：甘くてほくほくした「こっぽこぼ」(金沢弁)な五郎島金時。一八頁：「農家屋かわに」で販売するさまざまな商品。