

ゼロからのワイナリー立ち上げを成し遂げる

農業とは無縁の新規就農者が石川県能登に移住して、ワイン用ブドウの生産、醸造、販売を開始する。欧州では古代からワイン醸造が農村の産業の中心になっていくが、それを日本で実現できれば衰退する地方が生まれ変わるといふ信念を持ち、見事に事業化した体験談を語る。



株式会社ハイディワイナリー 代表取締役社長

高作 正樹 Masaki Takasaku

たかさくまさき
1982年神奈川県生まれ。法務博士号取得。新潟のカーブドッチワイナリーとフランスで研修を受ける。2011年株式会社ハイディワイナリーを設立。今年グループ企業の株式会社ハイディホフにより、レストランふらんじゅを開店。

ものづくりで地域貢献が夢

株式会社ハイディワイナリーは石川県輪島市でワイン用ブドウの生産、醸造、販売を行っています。二〇二二年に創業、二二年に輪島市でブドウ生産を始めました。現在、三、三の借地にソーヴィニオンブラン、シャルドネ、カベルネソーヴィニオン、メルロー、セミヨンなどの欧州系品種を植栽しています。ワイナリーの醸造所は一三年に建設、稼働しましたが、まだ自社生産のブドウ収穫が少なく、県外の契約農場から買い付けたブドウも使っています。しかし、毎年植栽面積を増やしており、年とともに収量が増えてくるため、二年後の一八年には自社のブドウ一〇〇%で醸造できる見込みです。

私は神奈川県横浜市で生まれ育ち、工業系の大

学に進学、その後法学を学び、二六歳まで農業とは無縁の生活を送ってきました。法務博士課程修了を目前に控え、ものづくりに興味があった私は、一生をささげられるような仕事を探そうと地方の元気な製造業を訪ね歩き、経営者の話を聞いて回りました。漠然と、ものづくりを通して、日本に貢献したいと思っていたのです。

新潟県新潟市の株式会社欧州ぶどう栽培研究所が運営するカーブドッチワイナリーを訪ねた時、当時代表の落希一郎氏から強烈なインパクトを受けました。「欧州では古代からワイン醸造が農村の産業の中核になっており、価値を生み、観光産業も活性化するなど、無数の小さな醸造所が農村や都市の形成に大きな役割を果たしている。日本でそれが実現できれば、衰退している地方も生まれ変わる」と言うのです。「ワインを中核に

して、地域に新たな産業をつくっていく」という考えに私は強く惹かれました。

それを実現しようと、カーブドッチワイナリーではブドウの生産やワイン醸造に加え、レストランや宿泊事業などワインを事業の核にした多角経営を行っていました。訪れた人々はワインづくりの現場に触れ、ワインや料理を愉しみ、豊かな時間を過ごしています。いつしか私も、ワインを通じて豊かなまちづくりをしたい、という思いにかられるようになりました。実業家の父をはじめ、母や妹も私の考えに賛同し、カーブドッチワイナリーでの研修を終えた折には協力すると言ってくれました。そして、私は落希さんに将来の独立を前提にして修業させてほしいと申し出たのです。

農業の経験も醸造の知識もなく、社会でまとも働いたこともない若者の申し出はすぐには受

け入れていただけませんでした。が、何度か思いを語るうちに私の真剣さが伝わり修業を認めてもらえることになりました。

一〇年九月から始まった研修では、ブドウ栽培・ワイン醸造・ワイン販売それぞれを一年半かけて学びました。九月十一月は収穫したブドウの醸造を中心に行い、畑作業の合間に樽熟成後のワイン等を瓶詰して一連の流れをブドウ品種ごとに把握していきました。

また、研修後の夜間や研修が休みの日はワインを扱っている新潟市内の日本料理屋、フランス料理屋、イタリア料理屋で各三〜五カ月間、働き、ワインの消費を徹底的に学びました。

能登の耕作放棄地を活用

そして、研修期間中の二〇一一年三月、株式会社ハイデイワイナリーを設立し、いよいよ独立に向けてスタートを切りました。まずはブドウを植える事業地選定のため、一二年一月から全国を回りました。日本には山梨県や長野県など既にワインの産地として名を上げている地域もあり、新規ワイナリーを目指す方は、先行のワイナリーが点在する地域で創業することが多いです。しかし、私の考えは違いました。

多くのワイナリーが一定の地域にあるからといってそこが欧州系品種全般の栽培適地であるとは限らないこと、ワインをつくることは手段でありワインを通じて地域を豊かに発展させることこそが目的であるという考えから、むしろワイン用ブドウの栽培文化があまり根付いていない適地を探した方が良かったのです。

一二年三月、カーブドッチワイナリーでの研修を終えた私はハイデイワイナリーの事業を能登半島の輪島市で本格的に開始させました。

この地を選んだのは父の出身地で土地勘がある上に、過疎地で離農者も多く、貸してもらえそうな農地がたくさん見込めたからです。研究機関に依頼して土壌検査してもらったところ、粘土質ではあるものの砂れきが多く地中の成分などミネラルが豊かであり、欧州系ブドウの栽培に適していることも分かりました。日本海からの風も病気の発生を防いでくれ、農業にあまり頼らずに済む点も利点です。厳しい気候を想像されるかもしれませんが、春から秋の間の日照時間も比較的長く、台風被害がほとんどありません。

親戚を介して農地所有者を探しましたが、各畑は小さく所有者も別れており、ある程度の区画をまとめるのは非常に大変でした。ほとんどは耕作放棄地ですがなんとか集めることが出来ました。

いろいろな方からあまりに早い起業だと言われることがあります。私は研修を開始する前から二年以内に起業することを決めていたので、技術者として匠の域に達していなくても関係なくワイナリー事業をスタートする気でいました。もちろん技術面をしっかりと学ぶことはカーブドッチワイナリーの研修の一年半という短い期間の中でたやすいことではないですし、他にも資金調達方法や経営方法、畑整備方法、誘客方法、人材雇用方法など課題は盛りだくさんです。

ただ、研修を終えるときに全てを解決する方法がうつすらと浮かびました。それは、「人に頼る」ということ。そして頼れないところだけ「自分で

行う」ということ。例えば、研修中に全てを学んで独立後に実践できるはずはなく、それよりも、起業後に助けてくれる可能性が高い多くの方々と会うことが重要で、そうでなければワイナリー起業に必要なことを学ぶために一生を費やして終わってしまうと思っていました。

理解得て社債で資金調達

事業地探しにめどが付いた時から資金調達に動きました。ブドウの生産だけでなく最初から醸造施設の建設を計画したので、二億円もの莫大な予算となりました。志は高いけれど醸造の経験もわずかな、信用力のない二八歳の若者でしたから、金融機関に相談しても相手にしてもらえないのは予想できました。そこで、夢を共有してくださる人に資金の協力をいただこうと思い、まずは個人の方に事業に賛同してもらい、出資を募ることを考えました。なお、いきなりの出資ではハードルが高いため、ハイデイワイナリーが発行する社債を購入し、三年後の事業経過を見て納得していただければ株式に転換するというやり方を選びました。

社債は一口一〇〇万円に決め、親族や父の知人を中心に私の経営理念や将来ビジョンを説明して回りました。その時作成した経営理念と将来のビジョンは、現在に続いています(図)。

経営理念には、カーブドッチワイナリーで修業を始めてから温めてきた、能登という過疎地にワインを核にした産業を興し、若者達の雇用の場や新しい町をつくるという思いを記しました。事業実績のない若者に、少なくとも額の投資を行うこ

とには戸惑いがあったと思います。それでも、私のお話にきちんと向き合っていたら、最終的には一人の方で四八〇〇万円分の社債を購入していただくことができました。このことは、私の大きな自信につながりました。

次に、国や自治体の補助金を受けるため輪島市に相談したところ、耕作放棄地拡大防止や地域での雇用拡大、交流人口の増加による地域活性化に結び付く事業構想を評価し賛同していただき、石川県や総務省に働きかけてくれました。

また、同時並行で地元金融機関に借入の相談に行きました。金融機関の方も、人口減少が著しい輪島市の経済を何とかしたいという思いがあり、私の事業構想をサポートしていただきました。個人の協力者を集めていたことも評価のポイントだったようです。地方銀行の支店長には「大丈夫、この事業は絶対上手く行く」と力強く応援していただいたほどです。

果実酒製造免許の取得に当たっては、あらかじめ醸造施設や販売先を国税局に示さなければならぬなどがあり、かなり苦労しました。販売先については知り合いを通じて個人を中心にワインを買っていただけるサポーターが多く集まったことで、免許取得のめどが立ちました。

本当に何もなしからのスタートでしたが、多くの方の力添えで補助事業採択や融資が決まり、ブドウ生産と醸造施設建設に必要な資金が集まり、免許も取得できました。ブドウの生産や醸造に関しては、他のワイナリーで経験を積んできた人が社員として加わり、人的体制も整いました。

一二年の春から、造成された畑にブドウの苗木

を植え、一三年に醸造施設の建設、そして今年四月にはグループ企業ハイティホフによるレストランの開業と、ビジョンの実現に向け一歩ずつ進んでいます。

経営理念が事業性評価融資に

私自身は生産や醸造に関する技術のレベルアップを図るべく、二〇二二年に世界に冠たる銘醸地、フランスのブルゴーニュ地方の伝統あるドメーヌ（ブドウ生産からワイン造りまで一貫して行う醸造所）シモンビーズで半年間修業しました。

ここでは的を絞って「醸造」を習いました。また、収穫予定の畑について各ドメーヌがどのような方針で育てているのかなども栽培責任者の方から聞くことができました。

さらに、シモンビーズでは当主のご好意によりワイン醸造を一つ任せていただき、また、醸造チームの方から醸造機械や設備について多くの助言や業者の紹介をもらいました。現在、ハイティワイナリーの醸造における科学的な取り組みの大部分はこのシモンビーズの造り方を目標としています。

ブルゴーニュ地方には一万ものブドウ農家がいるので、多くは小規模ながらもそれぞれが自前の醸造所を持ち、個性的なワインを産み出しています。中心都市ディジョンはワインと料理を楽しむための街といった風情ですが、観光客はディジョンにとどまらずブルゴーニュ地方のワイナリーを訪れています。まさに私の理想郷で、ビジョンの実現に意を強くしました。

ブドウ苗木を植えてから収穫までは二〜三年以

上かかり、さらに、果汁が発酵と熟成を経てワインとして出荷されるまでに少なくとも一年半以上の期間を要します。このように一般の作物に比べても資金回収にかなりの長期間を要するビジネスで、長期資金を計画的に利用することが必要となります。当社の場合、経営実績や担保が不十分ながらも地元金融機関や日本公庫が創業から規模拡大に至るまで支援していただいています。

苗木の購入と栽培費用のため今年三月に日本公庫の事業性評価融資を利用しました。これは、将来性や成長性などを積極的に評価して融資していただけるもので、申し込みに当たっては経営理念、自社の経営環境分析、将来のビジョンなどから成る「経営ビジョンシート」の作成が必要となります。

私の場合、既に描いていたことでしたが、整理し直すことで自社の現状を確認できるとともに、目標に向かって実施すべきことが改めて明確になりました。経営ビジョンシートの提出後に公庫から提示される「事業性評価書」により、金融機関による客観的な視点から、販売目標の明確化や技術面の向上や、人材育成の留意点などのアドバイスもいただけたので、参考になりました。その後、アクションプランを作成し資金調達ができました。

今回利用した事業性評価融資の仕組みは、まだ実績の少ないハイティワイナリーのような経営にとって、大きなチャンスとなるものです。今後、能登でワイナリーを起業する方々がどんどんチャレンジできるよう、活用が進んでくれればありがたいと思います。

図 株式会社ハイディワイナリー 経営ビジョンシート
(2016年2月作成、抜粋)

1 経営理念

- ワイン用ブドウを栽培し、高品質の純国産ワインを生産・販売する。
- 生み出された利益は多くの若者・社会的弱者の雇用に供し、株主配当はゼロとする。
- ワイナリー起業を目指す方々を能登に誘致してそれぞれが選んだ土地のブランド化を図り、もって能登半島そのものの資産価値を引き上げる。

2 将来ビジョン

ビジョン1

フランスのブルゴーニュやアメリカのナパバレーのように、多数のワイナリーが存在し、助言と競争ができる姿。輪島市で多くのワイナリーが誕生できるように多様な支援を行う。
その実現に向け「北陸ワイナリー協会」の立ち上げ、近隣や海外のワイナリーと相互研修の交流、自社の事業展開履歴データ化を実施し、また自治体の支援メニューを把握し効果的に活用する。

ビジョン2

ブドウ栽培、ワイン醸造、ワイン販売というワイナリー業務を核に、既存の文化や産業と結びついて、多くの移住者による新しい「町」を形成していく。
輪島市を拠点とする20の子会社や新会社を作ることで、それぞれの従業員に家族を含め総勢3000名の町が構成される。

3 今回の事業概要

段階的な事業として高品質なワインの生産を増やすため自社の栽培面積を拡大。



事業性評価書(公庫からのフィードバック)抄

- TPPIによる関税下げなどが脅威だが、国内ワイン市場の拡大、2018年からの純国産ブドウ由来の「日本ワイン」表示開始など国産ワインには追い風環境。ブドウ栽培から醸造まで能登の風土を活かした一貫生産で差別化を行っている。価格面だけを重視しないファンとの確保と、多様な販売チャネルに強み。
- 自社ブドウ生産量が不足、また国内では珍しい品種の生産取組であり技術情報が不足。段階的な規模拡大と収量向上が重要。地元生産者の知見活用や経験者の雇用による栽培情報の蓄積および共有で技術をレベルアップし、品質、収量の目標実現を。
- ブドウ畑拡大への追加資金調達を円滑に進めるため、ブドウ生産、ワイン販売、決算状況など情報開示による金融機関とのコミュニケーションが重要。



ブドウ畑から日本海を臨む。

ところで、経営理念は外部への説明はもちろんのこと、社員との意思統一や毎年の事業計画作成にも大きな役割を果たしています。私は、ビジョンの実現に向けて会社が行う投資や借入れなども、交渉過程を含め社員に開示しています。開示することで、ハイディワイナリーの事業がどこに向かっているのか、そのために自分はどうな役割を果たしていくのか社員は考えるようになり、その結果として二〇〇%の力を発揮してくれます。

ブドウは能登の風を受け、毎年遅しく幹を太くしています。おかげさまで、私たちが醸したワインは協力者やお客さまから良い評価をいただいています。そして、まだわずかですが自社ブドウ

で醸造したワインも、おおむね良い出来になっていると自負しています。現在栽培している七種のブドウの中には日本ではまだ珍しい品種で技術が確立されていないものもあります。これらはワインに複雑味を付加し、さまざまな表情を見せ楽しませてくれるでしょう。

今後、輪島の気候と地質、そして私たちの技術がどのようにワインに現れていくのか楽しみで

ワインの販路は個人のお客さま、地元の縁から御用達をいただいている曹洞宗寺院の皆さま、そして飲食店など、拡がりを見せています。さらに、会員制度も立ち上げ、多くの方にイベントなど参

加していただいています。ハイディワイナリーの最大の強みは、協力者や会員となって支えてくださる皆さまの存在であり、その期待を裏切らないような高品質で個性的なワインを造り続け、ワイナリー事業を通じて能登の活性化を成し遂げたいと思います。

ハイディワイナリーは若い会社です。部門別の責任者に権限を与えていますが、縦割りになることなく常に協力し合っています。理念に共鳴し投資していただいた多くの皆さまのご期待に応え、新しい産業を輪島に築こうと日々奮闘してまいります。今後も見守っていただき、ご指導をお願いいたします。



ぶれない革新を続ける長寿企業の秘訣

戦後日本が経済成長を実現していく他方で、相反して農山漁村が衰退する。今、農業分野に求められるのが、地域の中小企業との協同である。全国四万五〇〇〇余の中小企業経営者が参加する組織をまとめる同友会の専務が優良事例を紹介し、農業分野における経営理念の重要性を語る。

中小企業家の学習組織

中小企業家同友会全国協議会(以下、同友会)は、現在、全四七都道府県で四万五〇〇〇人を超える中小企業経営者が参加する異業種の経営者団体です。「経営体質の強化」「経営者の能力向上」「経営環境の改善」を目指すという「三つの目的」に基づいて活動しています。同友会は中小企業家(経営者)が自主的に参加し、手作りの運営を心掛ける、中小企業家のあらゆる要望に応じて活動するという特色があります。また、考え方や社会的立場、業種、企業規模にとらわれず、自主的に学ぼうとする中小企業家であれば誰でも入会できます。近年では、農業経営者が多数入会し、経営指針づくりに取り組んでいただいています。昨今、工場数や小売店の激減に代表される中小

企業分野の危機的状況は、今日の農業の姿にも通じるものがあります。一方で、日本には他国の追随を許さないほど多数の長寿企業があり、世界から注目されています。長寿企業に共通するのは理念やミッションを明確にし、人材を育て、理念に基づいた「ぶれない革新」を続けてきたことです。同友会の会員企業の事例から、経営理念の力を解説し、農業分野においても経営理念づくりがカギであることを提起します。戦後の日本は「経済がうまくいけば」幸福になる、というような発想で経済が成長した一方、農山漁村地域がピンチになりました。今、求められるのは働きがいのある仕事や自然との調和、加えて文化もあるというような地域社会です。そのため、農業などの第一次産業と地域の中小企業とが、共に元気になることが求められています。



中小企業家同友会全国協議会 専務幹事

松井 清充 Kiyomitsu Matsui

まつい きよみつ
1951年大阪府生まれ。大阪府立大学経済学部卒業。大阪府中小企業家同友会事務局長、中小企業家同友会全国協議会事務局長を経て、2011年より現職。人を大切にする経営学会主催「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞審査委員。

現在、農業従事者の平均年齢は六六・四歳と高齢で、食料生産の危機を迎えつつあります。それと同時に「限界集落」も増加しています。二〇一四年の農業総産出額が約八兆四〇〇〇億円と、三年前のピーク時から三割減の状況を打開する上で中小企業分野が参考になります。工場数は一九九九年の三四万から、二〇一四年には二〇万に、また小売店は一九八二年の一七二万店から、二〇一四年には四五%減少の七八万店に衰退しましたが、言うなれば、経営理念を持たない個人企業が大幅に減少しているという解釈も可能ではないでしょうか。個人企業の業況感には「良い」と答える企業の割合は四%程度しかなく、「悪い」が六五%以上で、しかも後継者がいない企業が八割を超えています。今後二〇年で半減することが予想されており、多くの地域で働く場がな

くなれば、地域はさらに衰退していくでしょう。

企業の起源は、平安時代に百姓（ひやくのかばね）と呼ばれたように一〇〇の仕事をつくりだした農民から、職人が誕生したことにあり、世界一古い企業は、聖徳太子の命を受けた金剛組という日本の社寺建設企業で五七八年創業です。

二〇〇八年五月に韓国銀行が公表したところでは、世界で創業二〇〇年以上の企業は五五八六社（合計四一カ国）あり、このうち半分以上の三一四六社が日本に集中しており、その八九・四％が中小企業です。そして現在、日本では企業数の九・七％が中小企業で三八〇万社。労働者の七割（東京都を除けば八割以上）に当たる約三三三〇万人が中小企業で働いています。

一般に企業は社会環境に左右され、日本の倒産企業の平均寿命は二四・一年（二〇一五年時点、東京商工リサーチ調査）ですが、そうした中でなぜ長寿企業が生き残ったのでしょうか。

経営理念は三つのキーワード

室町時代に創業した老舗製菓業の株式会社社虎屋は「伝統とは革新の連続である」と言っています。そして、これを支えるのは人の存在に他ならないと、人材育成に重点を置いています。人が育つ一番の理由は「受け継ぎし財産はわが身のものではなく、未来の子孫のために引き継ぐものなり」などの「家訓」に表された「理念やミッション」が明確なことです。ぶれずに、革新し続けられる理由が、現代で言う「経営理念」にあるのです。その場合の経営理念とは、事業経営を行うに当たつての経営の価値判断の基準となる根本的な考え方を

表明したものです。

「何のために、誰のために経営していますか」の問いかけからはじめ、それを明確にした上で、自社の社会における存在意義を明らかにし、どのような事業で、どのようにして社会に貢献しようとしているか、誰の役に立つ企業なのかを明らかにしているのが経営理念です。それを踏まえて経営者の価値観、人生観を明らかにし、企業の利害関係者である取引先や顧客にどのような姿勢で臨むかを明確にして、社員に対する基本姿勢を示し、地域社会や環境に対する基本姿勢を打ち出すものです。

経営理念のキーワードは三つです。

一つ目は「科学性」です。社会・経済・時代・経営環境の変化をできる限り客観的に把握し、自社独自に提供できる価値は何かを明確にします。

二つ目は「社会性」です。誰の、どんな役に立っている企業なのかを明らかにし、社会的責任を全うしていくことが大前提です。加えて、主体者として地域社会から信頼され、なくてはならない存在となる企業を目指していきます。

三つ目は「人間性」です。私たち同友会は「人間尊重の経営」を目指しています。社員を単に利益追求の手段と見るのではなく、最も信頼し合える頼もしいパートナーと見て、その潜在能力をフルに発揮できる経営を目指すことです。

この理念を中心に「経営指針（経営理念、経営方針「ビジョン」、経営計画の三つを総称して、同友会は経営指針と呼んでいます）を実践することが企業の継続・発展を生み出しています。本来持っている地域の強みを見つけて活かすのが経

営指針の取り組みです。

郷土料理を後世に伝承する

「地産地消」にこだわりを持つ義農味噌株式会社（愛媛県）は「えひめの麦みそ文化を伝承・発展させる」ことを企業の使命とし、麦みそ仕立ての即席みそ汁や「おでんみそ」を開発しました。さらに最近では家庭でも作る家は少なくなってきた愛媛の郷土料理「伊予さつま汁」の新製品を作りました。「伊予さつま汁」は、魚をすりつぶして麦みそと合わせ、それを火であぶった後に、こんにゃくや野菜を入れて煮だし汁でのばし、麦飯にかけて食べるという、宮崎のひや汁に似ている郷土料理です。

お客さんのニーズに応える経営方針で、弱みを強みに変えた企業もあります。株式会社小林ゴードエッグ（徳島県）は鶏卵卸業で、かつては品質が不ぞろいで一〇個一〇〇円の商品を扱っていましたが、三年半の研究の結果、「料理によって、最高の美味しさを引き出せるたまごは違う」という結論に至りました。そして、たまごかけご飯に合う最高なたまごを作り出し、そのご飯専門店を広めました。経営理念は「生命の源である『たまご』という食材を通して、お客様の食卓へ『おいしさ』と『健康』をお届けする事を目的とする企業です」。「笑顔づくりのお手伝い」をキーワードに、地域ナンバーワンの提案型企業を目指しています。

加工食品の企画・販売を手掛ける株式会社パイオニアジャパン（北海道）は、地元企業と共に特産品を開発しました。養殖魚の餌として出荷されていたオオナゴを、捕ったその日のうちに凍結加工、

ワンフロアで輸送が可能になったことでフライなどに商品化。かば焼きも生産し「稚内おなご棒寿司」を稚内名物に育てました。また、「北海おなご三昧」といった弁当も開発しました。農家が金を支払い、廃棄していた道産の規格外のニンジンやタマネギなどをピュレにし、それを利用したパンや麺類、デザート、ジュースなど、さまざまな用途の開発にも取り組んでいます。経営理念は「従業員とその家族協力先・関連会社の従業員、お客様など、会社に関わるすべての人々に、喜びも悲しみも分かち合うことができる経営。適正利益を上げ、働きやすい職場環境を作り、従業員が自信と誇りをもって仕事をし、地域社会に貢献する経営」です。

経営理念がファンを増やす

経営理念は作るだけでなく発信することが経営にとって重要です。理念の発信が社員の意識を変え、業績アップにつながった事例が酒類製造の株式会社宮崎本店(三重県)で、「酒類・食品の製造販売を通じて社会に貢献できる企業を目指します」と、全ての商品のラベルに経営理念を入れて六〇〇万人に届けています。経営理念を実践しようとする社員が思うようになり、自主的な創意工夫が広がっていきました。自社製の日本酒を海外でブランド展開し、さらに国内でも大量販売の方針はとらず、酒場の主役は酒好きのお客さまという気持ちから「下町の酒場を支える名脇役」という役割に徹しており、口コミで「キンミヤ焼酎」のファンが広がっています。

経営理念を発信してファンが増加した点では、

農業生産法人グリーンリーフ株式会社(群馬県)も注目される企業です。一九九二年に三人で有機農業者グループ「昭和野菜くらぶ(現、株式会社野菜くらぶ)」を立ち上げ、有機野菜を大規模生産・加工し、安定した流通体制づくりを急速に整え、最近トマトだけでなく、葉物野菜の周年栽培も実現しました。「市場に左右されず、有機農業をやり、自分で価格を決めるためには、既存の流通システムをうまく活用し、その中で付加価値を高め、価格決定権を持てる仕組みを考えていった方がよい」との考え方が支持され、現在、グリーンリーフと取引関係にある流通業者は二一六社にも及び、「野菜くらぶ」は八〇社と取引しています。同社の経営理念は「感動農業、人づくり、土づくり」です。これらの例のように経営理念を作成し、外部に発信している企業ほど業績が良く、安定して発展していることはデータでも確認されています。

同友会では企業の進むべき方向を明確にし、全社一丸の体制で臨むために、経営理念、経営方針(ビジョン)、経営計画の三つの構成部分で成り立つ「経営指針」の確立と実践を呼びかけています。会員企業を対象に行った調査では、理念・方針・計画をすべて作成した企業の方が一部のみの作成にとどまっている企業より業況判断DI(「良い」と答えた企業割合から「悪い」と答えた割合を引いた値)や売上高DI、採算DIが良く、業績改善につながることが分かりました(図1)。

また、二〇一三年一月に実施した「被災地企業の実態と要望特別調査」(岩手県・宮城県・福島県の各同友会会員企業六七三社が回答)において、震災後の経営活動の中で役立ったものを尋ねたと

ころ、「経営指針の存在」と答えた企業での売上高DI(「増加」と答えた企業割合から「減少」と答えた割合を引いた値)が最も高く、企業活動の復興の観点からも経営指針が重要な役割を果たすことが明らかになりました(図2)。

さらに、経営理念には地域に新しい仕事を生み出す力もあります。いくつかの企業が連携して新しい事業を生み出す場合は一致した経営理念が不可欠で、この経営理念がなくて連携がうまくいかなかった事例はたくさんあります。地域で魅力的な仕事と働く場をつくり、地域の少子・高齢化に歯止めをかけるためには経営理念が重要です。

農と食連携で生活品質向上

経営理念を共有して新しい仕事を生み出した事例として、減農薬・有機質肥料で育成した米と自家栽培の野菜を使った漬物などの加工品の販売を行う株式会社ぶつた農産と、若者向けのかばんや古着を扱う実店舗とWEB店舗を運営する株式会社エース(石川県)の連携が評価されます。WEB上で新たなビジネスを模索していた両社の思いが合致して新会社を設立、大手通販サイトの「米米ワールド」で少人数世帯の需要を狙い、一合からの小分けパックや規格外で自家消費していた米を、「まかない米」というネーミングで販売しヒットしています。

ぶつた農産のコンセプトは「農業」で、「このコトバの響きを大切にしたいと考えています」「私達は、『生活満足』の基本である、生きる・暮らす・働くがバランスよくミックスされてこそ本当の豊かな生活ができるということを信念に、『食と農業』

図1 経営指針の作成の有無と各種DI指標 (2012)

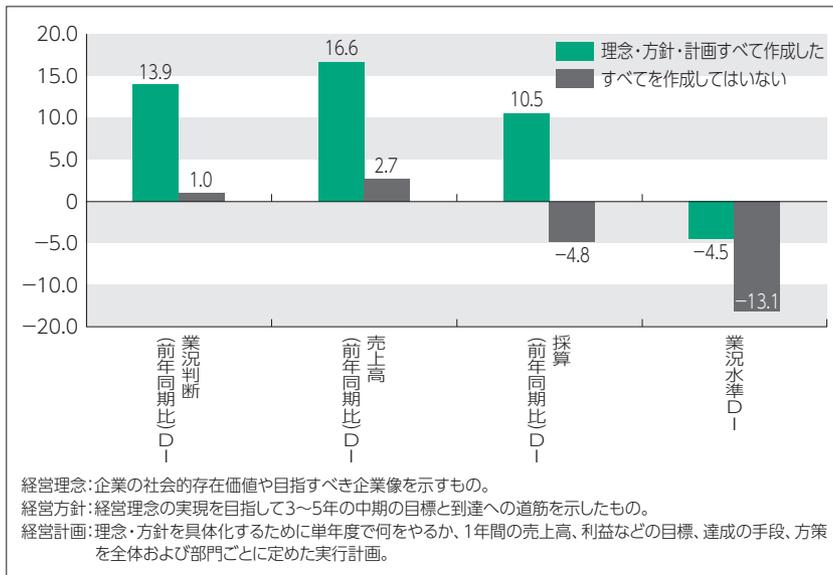
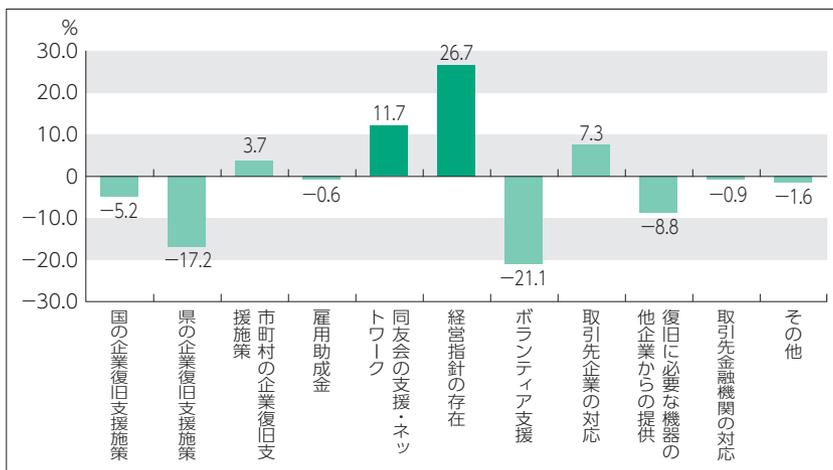


図2 売上高増減DIからみた震災後の経営活動で役立つもの



を通して『生活品質』の向上と社会の豊かさの創造に役立ちたいと考えています」と表明しています。地域資源の可能性を切り開いた株式会社四万十ドラマ(高知県)も興味深いものです。「地元の農林業の素材にこだわります。四万十川に負担をかけないものづくりをします」をコンセプトに地域の資源調査を行い製材所から出る端材に着目しました。これにヒノキの油を染み込ませ、湯船に浮かべるだけでヒノキの香りが漂う「四万十ひのき風呂」を開発し、年間二億円を売り上げています。また、「かおり米十和錦」は「いつものお米に混

ぜるだけ」というキャッチコピーで「八〇グラ二〇〇円」という日本一高い米の販売に成功しています。さらに、四万十流域の茶葉だけを使った「しまんと緑茶」「しまんとほうじ茶」は、ペットボトル飲料として県内外で年間三三万本を売り上げるヒット商品です。そして、「しまんと新聞ばっく」は古新聞を使った環境保全型の手提げ袋で、四万十川を共有財産にアシシもの豊かさや生き方を考えるネットワークを構築することで、同社が現在までに地元住民と協力して開発したオリジナル商品は実に三〇品目を超えます。

感動を与える企業活動

このように地域資源を活かすことは、地域での豊かさを作り出すことにもつながります。日本の食料自給率は三九%、木材の自給率は二八%です。これらを一九六五年の自給率である七三%と七%に戻すと農山村でかなりの雇用が発生します。すし、景観も良くなり、土砂災害も減ります。

同友会の会員企業の経験から言えば、まず経営理念をつくり、一〇年後のビジョンを描き、金融機関にも手伝ってもらい、ビジョン実現のための経営方針と計画を作成して一〇年間続けられれば、つづれない経営になります。自分は「何屋さん」なのか(地域の人たちの「生きる」を支援する業、「生活」を支援する業、「健康」を作る業など)を明らかにし、経営理念をつくりましょう。そして、自分の子供たちが「関わりたい」「継ぎたい」と思う経営理念に磨き上げてください。

難しく考える必要はありません。年間来場者五〇万人の三重県の農事組合法人「伊賀の里モクモク手づくりファーム」は「知る、考えることを消費者とともに学び、感動を共感する事業を行います」をテーマとしています。

年間四八万人が来場する長崎県の「おおむら夢ファームシユシユ」は、一〇〇の商売で二〇〇の笑顔を生むために、モノを売るのでなく夢を売るという「百姓、百商、百笑」が合言葉です。どちらも自分たちが取り組んでいることをありのままに表しています。

皆さんの大切にしていく基本的な考えを経営理念として成文化してください。

攻めの経営展開につなぐ事業構想

農業分野において攻めの経営展開が現実的な課題になっている。農業経営の現場に今、有用なのは経営理念や将来ビジョンなどを網羅した経営指針書づくりである。農業経営者のニーズに応じて実施した経営指針書の策定講座から、いくつかの大切なポイントをあげる。

現場で動き出した変革ニーズ

農業の世界では従来から、「一人で多様な仕事をこなす」という労働に対する考え方があります。一方、近年ではこうした考え方を「変革」し、新たな仕組みを構築する農業経営者も登場してきました。

変革を目指すこれら経営者からは「新たな事業を開始するため、行政や金融機関に支援を求めたい」「事業を拡大するため、周辺農家から協力を得たい」「事業を継承するため、後継者候補にわが社の使命を伝えたい」などの声をよく聞きます。

しかし現状はそれにとどまりません。外部環境が変化する中、農業経営者にはこれに意欲的に適応していくことが内外から期待されています。こうした中、農業経営者にとって大きなカギを



日本政策金融公庫農林水産事業本部
農業経営上級アドバイザー

上原 学 *Manabu Uehara*

うへはら まなぶ
1972年新潟県生まれ。95年入庫。2014年より出資・証券化支援室出資グループリーダー。農業分野の出融資、事業再生、販路開拓支援などに携わる。中央大学専門職大学院修士(MBA in Finance)。

握るのは、しっかりとした「経営理念(モットー)」を持ち、「将来ビジョン」や「目指す姿」を数多くの利害関係者(以下、ステークホルダー)に示すことです。図1は、財務諸表を基にステークホルダーを示したものです。原材料の仕入先、農産物の販売先だけでなく、必要な労働力を雇用し賃金を支払う従業員、必要な資金を得て付加価値をもとに再分配する金融機関や株主、必要な許認可などを得る、または税金を納める行政庁との関わり、さらに地域社会と密接につながっていることが分かります。

経営理念や将来ビジョンなどを網羅したフレームワーク(戦略形成に役立つ思考の枠組み)である「経営指針書」により自社の経営理念や将来ビジョンをこれら社内外のステークホルダーに正確に開示し、緊密にコミュニケーションを取ることが、事業の変革を乗り越える重要な要素です。

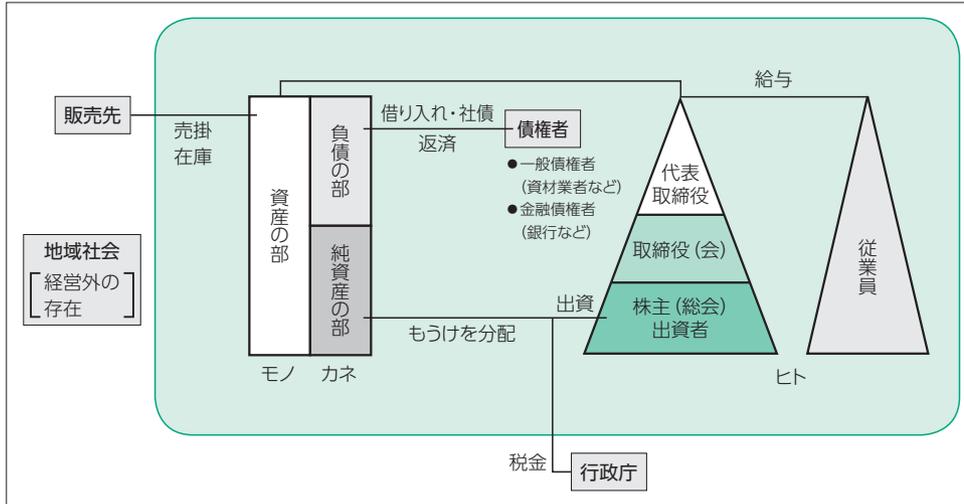
例えば、ある農業経営者は「地域から耕作放棄地は出さない」という経営理念を掲げ、地道な畦畔はなの管理を継続することで地域から「農地を任せればキッチンと耕作してくれる企業」との評価を受け、規模拡大につながっています。

このように、ステークホルダーと自らの事業について適切なコミュニケーションを取れるように準備しておくことは、事業の難局を乗り越え、変革に立ち向かう後ろ盾となります。

カギ握る経営理念づくり

「経営指針書」は、事業構想を「見える化」し、ステークホルダーとのコミュニケーションを取るための重要なツールです。中でも「経営理念」は企業の価値判断の基準を示し、「経営指針書」の骨格となります。とはいえ、いきなり「経営理念」を示す

図1 「事業」を巡るステークホルダー（ヒト・モノ・カネの相互関係）



のは難しいものです。そこで、二つのアプローチを紹介します。
 まず、設立当初から「高い目的意識」に基づいて経営理念を導き出す演繹的アプローチを用いる手法があります。例えば、「自由闊達にして愉快なる理想工場の建設（ソニー）、「痛みと病気を軽くする」（ジョンソン・アンド・ジョンソン）は、その好例です。

これに対して個別の観察事項から経営理念を導き出す、帰納的アプローチを用いる手法もあります。例えば、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の考え方は、近江商人による個別の観察事項の積み重ねから帰納的に導き出された経営理念であると捉えることができます。事業拡大、従業員の新規採用を進めるに当たり、自社に求められる機能を洗い出し、経営理念をまとめた農業経営者もあります。新潟県の大規模稲作経営者である有限会社穂海農耕の社は「農場からシンカする」経営理念、現状に甘んじることなく先進的な取り組みを行い、地域、社会へ貢献すると同時に、従業員の幸福も追求する「は、帰納的アプローチからたどり着いた例です。実務上、経営理念をまとめる際には「演繹的」、「帰納的」の両方を試して、なじむ方を選ぶようお勧めします。

SWOT生かす三ポイント

次に、「経営指針書」を策定するためのフレームワークとして便利な「SWOT」をご紹介します。これは、企業の内的能力の強み(Strengths)と弱み(Weaknesses)、企業を取り巻く外的可能性の機会(Opportunities)と脅威(Threats)を適合させることにより戦略を形成する手法です。SWOTの利点は、経営を「プラス要因」「マイナス要因」「内部環境」「外部環境」の四つの視点で切り分けられ、簡単に使いやすことです。より良くSWOTを使うために、次の三点に着目します。

まず、第一点は、決算書に着目し「プラス要因」

か「マイナス要因」かを区分することです。観察事項を数字に置き換えると客観的に捉えられますが、経営では決算書(キャッシュフロー)に現れます。そこで、個別の観察事項を、決算書に与える影響に着目して区分します。

「プラスの影響」は、売上増、経費減、資本効率(収益/資産)・資金繰り(売り掛け+在庫-買い掛け)の改善、また「マイナスの影響」は、売上減、経費増、資本効率・資金繰りの悪化を指します。

これに関連して、特に注意すべき事項は「キャッシュフローへの影響」です。例えば、「新たな販路が拡大し売上伸長」という観察事項は、一見「強み」のようです。しかし、新たな販路のために特殊な梱包資材を使って費用がかさんだり、販売代金の決済サイトが長期化して多額の運転資金を要するなどし、結局キャッシュフローに貢献していないければ、「新たな販路拡大」は「弱み」です。「勘定合つて銭足らず」ということにならないよう、キャッシュフローに着目して「プラス要因」か「マイナス要因」かを判断する必要があります。

第二点は、決算書と生産データ(生産量・資材使用量など)を結び付けることです。これにより、収支計画と連動させる、計画の進捗をモニタリングする際の「検診項目」を設定し、計画を絵に描いた餅にしないことを目指します。

そこで、二つの分析手法を紹介します。

一つ目は「売り上げの構成要因分解」です。「〇〇」相当たり収穫量×単価」「経産牛一頭当たり生乳生産量×単価」など、売り上げを「数量×単価」に分解し、日本公庫が毎年公表している「農業経営動向分析結果」などを使って同業他社と比較する、

自らの過去の推移と経年比較することにより、その良否が数値のズレとなつて定量的に把握できます。

もう一つは、「単位量当たり経費の算出」です。特に、「従業員一人・一時間当たり経費」「一〇ヘダり経費」「経産牛一頭当たり経費」などを算出することで、前掲と同様の良否の把握などにつながります。

「強み」が何かを見極める手法

第三点は、事業構造を単純化して内部と外部を整理することです。農業の場合、売り上げに「自社生産したもの」「他社から仕入れたもの」「他社を指導して得たもの」が混在していることが多々あります。これらを混在させたままにすると、「売り上げが増加している」という観察事項であっても、自らの力で実現できていることを確認できなければ「強み(内部)」とは言えません。

そこで、五つの競争要因(five forces)や価値連鎖(value chain)のフレームワークを踏まえ、事業構造を、「投下する財を変換し、新たな財を生むための仕組み」と捉え、個別の観察事項のうち、自らの経営資源(ノウハウを含む)を用いて取り組めるものを「内部」、それ以外を「外部」と区分することで、SWOTを合理的に整理できます。

「投下する財」とは、自らの経営の「川上」にあつて、原材料その他外部から調達するものです。自らの意思で、必要な量を、必要な時期に、優位な価格などで調達できることは「強み」です。例えば、野菜作経営の場合、優位な販売につながる品種の苗を、必要なだけ、当地の作期に、安く購入できる

「プラス要因」があつた場合、それを経営者自らのノウハウで行えれば「強み」、経営外に頼らないと実現できないようなら「機会」に分類します。

「変換」とは、新たな価値を生む活動およびこれを支える活動です。「もうけのカラクリ」の核心とも言える部分であり、投下した財に手を加えて新たな財に変換する「製造業タイプ」、投下した財の量・時間を調整して販売する「流通業タイプ」、財は一切動かさずノウハウを提供し対価を得る「コンサルティングタイプ」に分類し、もうけを生む源泉を特定します。また、その源泉を自らのノウハウで行えれば「強み」、そうでなければ「機会」に分類します。例えば、野菜作経営の場合、在庫調整機能を持つ「流通業」的な変革を行う先や、苗生産に特化して野菜作の価値連鎖を変革する先、生産技術指導によるコンサルティングを収益の柱にしている先もあります。自らのノウハウで事業構造を変革できる観察事項があれば「強み」に分類します。

「新たな財」とは、変換を経て生み出された製成品(サービスも含む)です。マーケティングの取り組みにより、市場規模(市場占有率)、競合他社の状況、代替財の有無、新規参入の可能性、難易度に違いが生じます。例えば野菜作経営の場合、自ら、海外輸出や新たな食べ方の提案など、販路消費シーンを変革し、新たな販売チャネルを開くことができ、もうけにつながっているような観察事項は「強み」、相場の変動など、もうけの源泉が他律的であれば「機会」に分類します。

SWOTをまとめると、「プラス要因を伸ばし、マイナス要因をなくす」という基本戦略が浮かび

上がります。図2では、「クロスSWOT」を使って、「積極攻勢」「差別化」「段階着手」「専守防衛」という四つの戦略を提示しています。

取り組み内容の優先順位付け

しかしこのままでは手順が分からないということがあります。確かに、SWOTには時間軸の概念がなく、物事の取り組み順位が判然としません。そこでSWOTを補完するため、BSC(バランススコアカード)というフレームワークを用います。BSCとは、財務指標に加え、非財務指標も取り入れて、業績を多面的にマネジメントしようという経営管理手法の一つです。

図3はBSCの作成例です。作成手順は、まずSWOTを作成し、次に「マイナス要因」を「財務」「顧客」「業務プロセス」「組織と人材」の四項目に区分し「弱みの因果関係」に転記します。更に、「マイナス要因」を解決するための具体的な行動(アクションプランの骨格)を「戦略マップ」に記載し、最後に、「弱みの因果関係」「戦略マップ」それぞれの枠ごとに、「原因」と「結果」を矢印(→)で結びます。

図3の場合、素牛価格が上昇する中、増頭外食進出の前に、内部体制の見直しなどが必要ということが読み取れます。「戦略マップ」上には、弱みの克服に向けた取り組みの優先順位が矢印で示されます。後は、BSCで明らかにした優先順位に基づき、「いつ」「誰が」取り組みのか定めると、アクションプランの完成です。「経営指針書」の仕上げとして以下のことを確認しましょう。

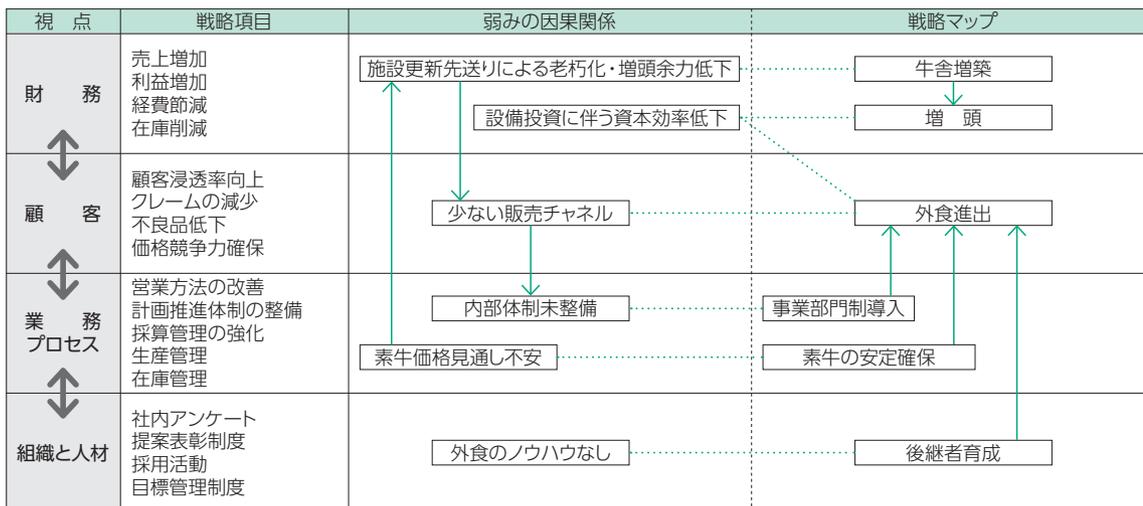
● 戦略マップに現れた姿は、経営理念に沿って

図2 クロスSWOT作成例(肉用牛の肉食進出)

		外部環境	
		機会(O)	脅威(T)
強み(S)	●交雑種・乳用種肥育。食肉卸に直接販売するルートが出荷の大宗を占めており、これが販売管理費の節減につながっています。	●出荷頭数が減少する中、交雑牛は引き合いが根強い	●素牛価格の上昇
	●事故率が低く、出荷時体重、枝肉歩留まりは県平均をやや上回る水準。	【積極攻勢】	【差別化】
弱み(W)	●長男が就農し後継者確保。	増頭	素牛の安定確保
	●販売チャンネルが少なく、販売先の取引振り変化に注意する必要があります。	【段階着手】	後継者育成
内部環境	●外食部門のノウハウがありません。	牛舎増築	【専守防衛】
	●資本効率の良さは販売管理費の抑制によるものです。設備投資により、この優位性が失われることもあります。		外食進出
	●施設更新を先送りし老朽化。メンテナンスは行き届いているものの、増頭余力がありません。		事業部門制導入
	●内部体制未整備(家族経営の域を出ていない)。		

いるかどうか。演繹的アプローチで経営理念を導いた場合、当初の方向性と整合的か確認しましょう。また、帰納的アプローチで経営理念を導いた場合、SWOTや戦略マップを通じ、経営の内外

図3 BSC(バランススコアカード)作成例(肉用牛の肉食進出)



から期待されている機能が何かという点に着目することで、経営理念が見えてくるでしょう。
●観察事項をできるだけ数値で捉えておくと、将来、計画を見直す時の足掛かりになります。

なお、日本公庫ではお客さまの「経営指針書」を活用した「事業性評価融資」の取り組みを本格化しています。これは次代の農業の担い手が取り組む攻めの経営展開を支援するため、農業経営者の「経営戦略」などを、より積極的に評価する審査スキームです。

具体的には、客観的な評価が困難な経営能力と事業性について、経営者能力(経営実績や今後の経営展開の実現可能性の根幹)、経営戦略(今後の経営展開の根幹)を切り出し、定型化した項目などにより手法・結果を「見える化」して積極的に評価しようとするもので、現行の審査スキームを活かしつつ、経営戦略の明確性・具体性・必要性・実行体制などの重点評価項目を設定しています。

この事業性評価融資に用いる経営指針書に準ずる「経営発展プラン」は、経営理念(モットー)、SWOTを用いた経営戦略、将来ビジョン(目指す経営の姿)、アクションプランの四項目で成り立っています。

*

「経営指針書」は海図(Chart)、「経営理念」は羅針盤、「経営ビジョン」は目的地です。会社経営の目的、使命などを明確にし、将来のあるべき姿に向かって計画的に経営を推進することで安定して成長していくことができると考えます。

「構想実現」は、出航しないと始まりません。「経営指針書」は、環境変化により、絶えず新しくする必要があります。不断のPDCA(Plan→Do→Check→Action)に努め、将来のあるべき姿に向かって、着実な一歩を踏み出されることを願っています。

