

農業の面白さを実感

サラリーマン経験を活かして法人化・多角経営を進め、合理的事業展開で成果を収めているのが鍋嶋太郎さん（有限会社ドリームファーム会長・六五歳）だ。

拠点である富山県東部に位置する入善町は、広大な平野と立山連峰から流れる黒部川の清流に恵まれた稲作地帯だ。ドリームファームは「プロ農業者」がひしめく入善町を代表する経営体で、一〇〇畝を超える面積で稲作を中心とした複合経営を営む。

現在、富山県農業会議会長や日本農業法人協会監事などの要職を務め、さまざまな場面で農業界へ提言を行う鍋嶋さんだが、就農前を振り返ると、「農業は好きじゃなかった」と語る。鍋嶋さんの家は代々兼業で稲作を営んでいたが、青年時代は農業に熱心なわけではなかった。ただ、「自分の農地を誰かに貸し付けるといふ時代ではなかったから、いずれは自分も農業をするしかないのだろう」と漠然と考えていたという。

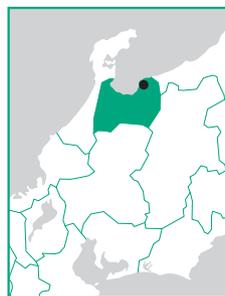
学校を出て、建設会社に就職し全国を飛びまわっていたが、一九八二年に父親が亡くなり、二秒程度の

経営紹介

農地引き受け、法人化で地元を生きす 外部委託など、経営の合理化を徹底



本社倉庫前で笑顔を見せる鍋嶋太郎さん



富山県下新川郡入善町
有限会社ドリームファーム

- 設立 ● 2002年
- 代表取締役会長 ● 鍋嶋 太郎
- 資本金 ● 500万円
- 事業内容 ● 農産物生産（米、大豆、野菜、チューリップ）、販売
- 従業員 ● 10人
- URL ● <http://www.dream-farm.co.jp/>

規模から農業を始めた。時代は生産調整により田畑転換が進められた頃。鍋嶋さんにも転作面積が六〇％程割り振られたので、地域で推奨されていたキャベツに取り組み、市場に出荷した。

市場に出して評価されることが面白いと感じ、これが転機になり、意欲的に農業に取り組みようになると、地元農協から農地を引き受けてくれないかと、四ヶ所のまとまった農地の斡旋があつた。田んぼが貸し出される時代に移ったのだ。

法人化で合理的経営

農業に集中するようになると、会社勤めの経験を活かして経営戦略・収支計画を練った。井勘定が当たり前の時代に珍しいことだったのかもしれないが、収支計画を眺め、「農業はもうかる」と確信した。米の卸売価格が一俵当たり二万四〇〇〇円の時代、一九九三年に会社を辞め、夫婦二人で専業農家として新たな船出を切った。

土地の集積が進むにつれて、大豆作の作業受託が増えた。また、収益性を高めるため、農閑期の冬場にチューリップの切り花生産を始めた。雪国の冬は機械整備を行うくらいで、充電期間という位置付けであ

る。「なんで冬まで仕事を」と言われたが、鍋嶋さんは「餅は餅屋。機械整備はプロに任せて、日銭を稼ぐ方が良い」と割り切った。アウトソーシングに合理性を見いだし、それは今も続く。当時は受託していた大豆の収穫・乾燥調製も、現在は効率を考

え、他の法人に作業委託している。土地は次々と集まり、経営面積は四〇畝を超えるようになったが、

労力に限界が生じた。妻の真理子さん(六三歳)が体調を崩し倒れてしまったのだ。「この頃は本当につらかった」

ところがまた転機が訪れる。大学を卒業した長男の慎一郎さん(現在、専務取締役・四〇歳)が富山に戻り、九九年に就農。また、二〇〇一年に初めて雇用という形で青木孝弘さん(現在、代表取締役社長・四九歳)が加わってくれた。

鍋嶋さんは二人の加入から社会保障の充実が必要と考え、〇二年法人を設立した。その際、鍋嶋夫妻と慎一郎さん、青木さんの四者による共同経営とした。農協職員だった青木さんの能力を高く評価していたからだ。家族経営に第三者を加わえることに抵抗がある人もいるが、「必要な形」を整えたという。また、「専従者給与から給料制に移行

して労務費が明確になったことで、より合理的な経営を追求できるようになった」と話す。

直売から輸出まで拡大

会社設立を機に、鍋嶋さんは事業を拡大していく。ドリームファームの主力は米であるが、その消費減少と価格低下には常に危機感を抱いていた。そして手掛けたのが、販売の強化と米を補充する商品の展開だ。

まずは消費者に直接働き掛けようと、二〇〇三年から近隣スーパーでインショップを展開した。自社生産の野菜に加え、近隣農家を回って野菜を集荷し、販売した。次第に手元で販売したいと考えるようになる。隣地が競売に出されるのを知り、売地の看板が掲げられるや否や契約した。そうして入善町初となる直売所「La La Garden」をオープンし、消費者との交流の場を創設した。

〇六年からは東京・有楽町のマルシェにも参加し、対面販売を三年間毎週続けた。また、顧客に一キログラム袋の米のサンプルを付けて商品パンフレットを郵送した。その数は延べ四〇〇〇件に上る。電話などで注文する顧客が定着したのは、当時の成果だ。さらに、一三年からは

インターネット通販サイトで販売を行っている。リピーターが多く、郵送の顧客と重なっていないことが強みだ。そして、米の売れ筋ランキングで年間八位を記録。どうしてこんなに売れるのか尋ねると、「なぜだろうね」と人懐っこく笑う。

鍋嶋さんの経営の強みは機会を逃さないことだ。販売拡大のきっかけはさまざまだが、確信を持ったところで確実に前進してきた。顧客数はその積み重ねの結果であろう。

加工品の商品化にも努めた。特に、自社産の米一〇〇%使用の米粉麵(ラーメンやうどん)は好評で、四年から香港に向けても輸出している。当初、上海の百貨店に玄米を持ち込んだが、玄米は競争が激しく売れなかった。しかし、話のネタにと持ち込んだ米粉麵にバイヤーが「これ面白いね」と反応した。現在はシンガポールにも進出し、輸出の定着に向けた足固めをしている。

地域守る次代の経営

ひたすら走り続けてきた鍋嶋さんだが、現在は会長として経営の一线から退き、より良い農業を目指して地元や国に提言を行っている。そんな鍋嶋さんが今一番気にしていることは、地域の疲弊だ。入善

町は「プロ農業者」＝「担い手」への農地の集積率が七割を超える一方で、集落営農も多い。こうした集落営農を営む地域が、後継者の不在により崩壊の危機にさらされている。「担い手が全てを背負うことは難しく、地域農業は地域全体で守ることが必要だ」と言う。これまで集落がやってこられたのは、水稲作で機械化や技術の平準化が早くから進み、集落を構成する兼業農家でも取り組みやすかったからだ。

しかし、生産調整により転作を余儀なくされ負担が増した。また、米価が低迷する中、二〇一八年に助成金が廃止される見込みで、廃業する兼業農家が増えると危惧する。鍋嶋さんは「今こそ兼業農家を支えるべきだ。兼業農家が離れたら耕作放棄地が増え、地域農業は守れない。一八年以降は、兼業農家が前向きに参加できるよう、自由に水稲を作れる環境を整えるべきだ。そして、生産調整分は担い手が野菜や特産物、飼料米などを作付けしていくことで地域農業を守る」と熱く語る。

ドリームファームも今後、飼料米などの取り組みを拡大していくつもりだ。

(情報企画部 浅野真宏)

赤地 勝美 さん

家族経営の養豚農家を法人化し連携 共同出資で一元出荷のポークチェーン

群馬県

グローバルピッグファーム株式会社



各地の家族経営の養豚農家に法人

化と共同出資参加を呼びかけて株式会社組織をつくる。強みは全農家の生産・財務指標を明確化し評価していること、同じ種豚と同じ飼料とで肉豚生産をして品質にこだわる豚肉「和豚もちぶた」ブランドで一元出荷をしていることだ。独自の食肉処理センターを軸に、流通販売まで統合して「日本一のおいしい豚肉をつくる」と、前例のないポークチェーンづくりも主導した。

自前の食肉処理場

—— 選り抜いた種豚の供給、グループ農場による肉豚の生産肥育、自前の食肉処理加工、流通まで、仕組みの全てが革新的でユニークな株式会社組織ですね。

赤地 今年で創業から三四年になります。現在、メンバーの法人数は七四

で、年間出荷は五三万頭に及びます。しかも、銘柄豚肉「和豚もちぶた」名で日本一おいしいと自負する豚肉を供給する集団です。長年の夢を少しずつ実現してきました。

—— 革新的という点では、日本国内でも例のない、いわば生産と流通の双方にリンクする自前の食肉処理センターの確保が強みですね。

赤地 新潟県新発田市にある私たちの一〇〇%出資子会社であるしばたパッカーズ株式会社の食肉処理センターが二〇一五年九月に完成し稼働しています。HACCPなど安全工程管理の手法を積極的に導入した最新鋭の自慢の施設です。

私たちの経営システムは、いろいろ

な点で時代の先取りをしていると自負していますが、この食肉処理センターが動き出したことで、より安全な

豚肉を生産する我々の供給可能な「ポークチェーン」が完成した、と思っています。世界でも例がない点です。

—— ポークチェーンは、川上から川下までの六次産業化という意味？

赤地 その通りです。いわば養豚経営者主導のインテグレーションで、つながりを「チェーン」と言っています。

食肉処理センターはその最後の仕上げです。日本人の食趣に合った色や脂肪、食感のあるブランド豚肉「和豚もちぶた」の品質を担保するために、独自の食肉処理センターを持つことが重要です。解体してカット肉にしたものは一般食肉市場を通さず直売または特定問屋ルートを通じて小売

店や消費者に届けることも可能で、これらは強みの部分です。

ポークチェーンの誕生

—— それにしても、食肉処理センターをよく確保できましたね。

赤地 一〇年以上前、新発田市が所有する阿賀北食肉センターが赤字で閉鎖される、という話が舞い込んできた際にこれはチャンスと考え運営主体の事業協同組合に、グローバルピッグファーム(以下、GPF)とグループ内の新潟ファームサービス株式会社との養豚生産者として組合員加入を申し入れたら、認められたのです。事実上、事業継承という形でした。

二〇〇六年に事業の取り組み実績が評価され、新発田市議会の承認を得てセンターの土地建物を取得でき



「和豚もちぶた」や加工品を販売するショップで経営を語る赤地勝美さん

Profile

あかちかつよし

一九四二年神奈川県生まれ。七五歳。六四年東京農業大学農学部卒業。清川種豚センターを経て六七年に曾我の屋農興株式会社入社。七六年に独立して群馬県養豚自家配合飼料研究会を創設し事務局長に就任。七八年に赤地養豚株式会社を設立、代表就任。八三年にグローバルビッグファーム株式会社を設立し現在に至る。農林水産省で畜産部門内閣総理大臣賞など多数受賞。

Data

グローバルビッグファーム株式会社
群馬県渋川市に本社。代表取締役は赤地勝美氏。資本金一億七九二〇万円。法人化した全国各地の家族経営養豚農家が出資参加。メンバー農場は七四・二〇一五年度のグループの総母豚数は二万三七二頭、年間出荷頭数は五三万四七一九頭。傘下に食肉処理センターのしばたパックス株式会社を持ち、川上から川下までのポークチェーンを完成させた。年商三二六億円。従業員数は一四四人。

たため、二三年に食肉処理専門のしばたパックスを新設し運営管理を一本化しました。食肉処理センターを確保できたことは安全で衛生的な豚肉生産のためだけでなく、経営的にも大きなプラスでした。

——と言いますと？

赤地 養豚経営のコスト増の要因は飼料費が全体の五〇%を占めますが、それに続くものが食肉処理の解体料と処理場までの輸送費です。

このうち飼料費は、GPFが種豚の育種改良に合わせて配合設計した飼

料を全メンバーの農家は規模の大小に関係なく同じ価格で購入できますので、コスト面で大手養豚会社との競争において大変有利になります。

ところが、解体料は長年、一頭当たり二三〇〇円と決まっていた上に、冷蔵庫使用料などが加算されるため、養豚生産者にとって経営努力の余地がありませんでした。

——そこで、独自の食肉処理センター確保にこだわったわけですか。

赤地 自前の食肉処理センターならば、解体料や冷蔵庫使用料などの他、売上高の三・五%掛かる市場手数料や集荷手数料も不要になります。格付けや歩留まりなども改善しました。

土地・建物の買い取りや施設の新築には資金負担が伴いましたが、長い目で見れば、ポークチェーンの完成の意味は大きかったです。

——老朽化した食肉処理センターの新築には国から助成を受ける話があったのに、資金調達に関して自主独立で臨んだそうですね。

赤地 自己資金と二つの金融機関からの融資で対応しました。補助金や助成金を当てにすると、自立経営になりませんし、国などからの規制や介入も受けなくなかったです。

——GPF設立に際し、家族経営の養豚農家にあえて法人化を求めた理由

は何ですか。

赤地 私たちのビジネスモデルは、家族経営の養豚農家集団がスクラムを組む「日本一のおいしい豚肉をつくらう」というものです。

一九八三年に、私の呼び掛けに賛同し出資参加してくれたのが四四戸で、当時、メンバーとなるための条件を五つ決めました。

井勘定の家族経営脱却

——五つの条件というのは？

赤地 私は、小農かつ家族経営の養豚農家がグループ集団化して効率的な経営ができれば必ず成功すると思っていました。その場合の条件の一つが法人経営化です。

井勘定の経営から脱却して複式簿記を付けることで経費や財務内容が明らかにになります。各農場の生産コストが分かり、税金の払える養豚経営が可能になります。

——法人化は確かに重要なポイントですね。他にどんな条件を？

赤地 二つ目が生産や財務データを定期的に出し合って、互いに「見える化」すること、三つ目が「和豚もちぶた」の品質維持のために同じ種豚にすること、四つ目が飼料もGPFで配合設計したものを使うこと、五つ目が、各法人農家で肥育した肉豚を一元出

荷することです。

米国に先例の養豚経営

——GPFは、法人化したメンバー農家を束ね、その戦略センターになる組織構図ですね。

赤地 そうです。養豚農家のための組合的な組織であると同時に、戦略センターでもあるのです。

私たちの役割は、育種、つまり「和豚もちぶた」のモトになる原種豚を育てること、安全な豚肉を出荷するため飼料を独自設計し、共同購入すること、コストの削減努力を行うこと、またGPF農場コンサル部の八人の専門獣医師がグループメンバーの農場を巡回し生産管理支援を行うこと、財務相談にも対応することです。これらすべてペシヤリストの人材育成も重要です。

——メンバー農場経営をコンサルティングする手法はユニークですね。

赤地 全国に点在する七四農場に法人化、財務データの「見える化」などを義務付けると同時に、GPFが生産技術から財務の改善までコンサルテーションすることが重要と思ったのです。全農場のコンサルティング結果を数字で示し、それぞれの強みや弱みを認識してもらいます。

——その成果はハッキリと出てきましたか？

赤地 互いが仲間とはいえ全データ公開に当初、抵抗がありました。次第に競い合いながら切磋琢磨して品質向上やコストダウンを図るメリットを自覚してくれ、好循環していきま

した。GPF設立以来、全法人の黒字傾向が続いており、平均自己資本比率も六〇％に達し、借入金や補助金に依存せずに自立経営が可能になりました。GPFは株主(参加農家)に対し三年間一〇％の配当を続けています。

——赤地さんが若いころ、米国の養豚現場で研修や種豚買い付けなどを経験されて学んだ経営手法ですか。

赤地 東京農業大学農学部の中でも農業拓殖学科を出たことが無縁ではないと思いますが、チャレンジ精神があつたからではないでしょうか。

私は農業の世界に入るとしても、農地をあまり持たずにできる養豚に魅力を感じていました。たまたま曾我の屋農興株式会社という養豚経営の企業に入り、研修の機会があつて米国の養豚経営を視察してきました。その研修で今のGPFにつながる経営のヒントをつかんだのです。GPFの経営は米国の「ニュー・ジェネレーション・コープ」がヒントになっています。

——その後、独立して群馬県養豚自家配合飼料研究会を創設、さらに赤地養豚株式会社、GPFを設立され、

同志の輪を広げられた。

赤地 その仲間がいたからこそ、今があると思っています。最大の共有ポイントは、日本一のおいしい豚肉をつくる仲間、そしてこの仕事を受け継ぐ次の世代を育てることです。

組織の結晶「和豚もちぶた」

——「和豚もちぶた」の強みは？

赤地 「和豚もちぶた」は日本人の嗜好にあつた理想的な背脂脂肪の豚肉を目指しています。保湿性の高いしつとりとした肉質と、とろけるような脂の軽さと甘さです。グループ農場から集めた子豚の発育と母豚のミルク給与能力、日齢と背脂脂肪など多様なデータを集めて育種したグループの結晶です。肉豚の増体にもこだわり一〇年間で一カ月発育が早まりました。

——ネーミングの和豚は和牛に対応する言葉として使っています。和牛と同様、日本人がつくった豚肉という意味です。また、昔から品質の良い豚肉を「もちぶた」と呼んでいたのです。その両方の名前を取り「和豚もちぶた」として商標登録しました。

——おいしい豚肉の育種改良には苦労されたとか？

赤地 GPF養豚の重要ポイントは、味の育種改良のために統計育種の考え方を導入したことです。

——私自身が当初、手探り状態で、外国から文献を取り寄せて必死で勉強したり、群馬県養豚自家配合飼料研究会を創設したりして関係者で共同研究もしました。

その結果、米国の大学や東京農業大学の先生方のお世話にもなつて、統計育種学を活用した育種プログラムを作成することができました。おかげでGPFは、育種改良で均質化した豚肉生産が可能になりました。

——国内販売戦略の現状課題は？

赤地 「和豚もちぶた」が首都圏市場特に東京でも認知され、大手デパートでハム、ソーセージの加工品と共に売られています。大手スーパーなどにももつと販路を拡大していきます。

そのためにはおいしい、安全な食肉だけでなく、加工品や関連野菜など、消費者のニーズに合ったものを製品化していきたいと考えています。

——味や品質に自信のある「和豚もちぶた」を輸出する戦略は？

赤地 すでにスポットで輸出しています。現在は香港のみですが、今後はベトナム、シンガポールにも出していることを考えています。ただ、現在は味のよさを認めてくれる所に限定輸出し、現時点では需要が見込まれている国内販売を優先しています。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)