

## 株式会社谷口農場

生産、加工、直売の三部門で、部門ごとの販売比率「二対二対二」は多角化のメリット享受の黄金比だ。生産とは稲作四三〇、加工とはトマトジュースが主力商品、直売とは直売所とカフェである。

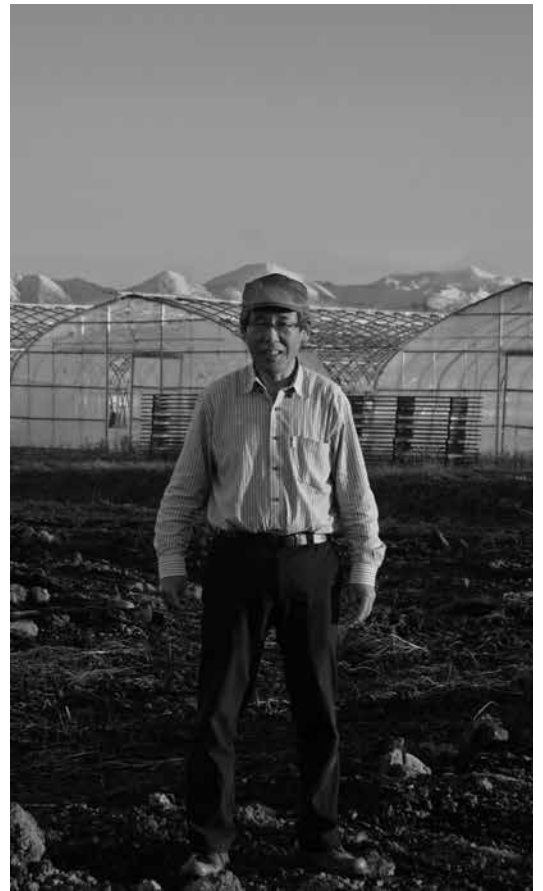
- 農場の一部を開放した市民農園がヒントになりトマトジュースの加工事業が始まる
- トマトジュースの高い商品力が通販やスーパーなど複数の販路を拡げた。その後、直売所での生食用トマト販売。資金回転が速く、本格的運営に乗り出す
- 消費税5%引上げの1997年に売上悪化の大ピンチを地銀融資をうけて乗り切る
- 28年間続けた収穫祭の参加者が3000人を超えた。これが直売所から観光直売事業へ発展する
- 100社ほどの取引先は、特定の販売先に集中しないようリスク分散する。そこにEXPOの活用があり、そこにも効率的マーケティングがある
- 社員の企画提案、社員のチャレンジを評価、サポートなど人材育成を最重要視する



**Data**

株式会社谷口農場  
 代表取締役 谷口 威裕  
 設立 1968年  
 資本金 5,000万円  
 所在地 北海道旭川市  
 事業内容 水稲(43%)やトマトなど野菜(12%)を生産する生産部門、トマトジュースなど加工部門、直売所運営など直売部門を持ち、生産・加工・販売を一貫して行っている。  
 URL <http://www.taniguchifarm.co.jp/>

P15: 広大なほ場にて。1900年(明治33年)、谷口さんの祖父が富山から入植。2000年、百周年記念碑を谷口さんは建立した。その碑には「風雪百年」の文字が刻まれている  
 P16: トマトのハウスは約2㍍(右)旭山動物園の夏季営業最終日は旭川市民に開放される。谷口農場ではお餅つきで市民と交流した(左)  
 P17: ジュースの缶詰め工程ライン  
 P18: 谷口農場が展開する商品群



地域の優れた農業経営を表彰し、多くの経営者の目標となる姿を示し、地域農業や食品産業の発展に資することを目的とした「アグリフードE X P O 輝く経営大賞」。選定委員会会長の大泉一貫氏(宮城大学名誉教授)が、大賞受賞のポイントを現場からレポートします。

**販売比率「二対一」  
 「多角化のメリッ  
 ト」  
 享受の黄金比**

アグリフードE X P O 輝く経営大賞を受賞した谷口農場(北海道旭川市、代表取締役社長谷口威裕氏)は、有機栽培や特別栽培を中心とする米とトマトが主力の大規模生産者だ。

受賞理由は、特に生産、加工、流通、販売、人材育成、経営管理、環境や地域との関連など、定性的評価が他を凌駕する高いレベルだったことが挙げられる。

具体的に述べよう。一つ目は、アグリフードE X P O への出展を通じて、首都圏を中心に新規取引先を開拓し、販路の多角化に成功したこと。二つ目は、収穫祭を毎年開催するなど農業に触れる機会を消費者に提供し、地域の活性化に貢献していることだ。三つ目は、人材育成に注力しており、次世代の若手がチャレンジしやすい

風土を整えていることである。

四つ目は、社会の動きを先取りしながら経営を成長させるなど、イノベータータイプ(革新的)でパイオニア(先駆者)精神を発揮してきたこと。そして五つ目に、三つの部門を持ち、農業経営の総合性を十分に発揮している点である。

現在の経営は、農業生産、加工、直売の三部門からなる。

農業生産部門の販売額は約一億六〇〇〇万円。そのうち稲作が四三割で九〇〇〇万円ほどだ。加工部門は約一億三〇〇〇万円、トマトジュースが販売額の七割を占める。残り三割がニンジンジュースや野菜ジュース、甘酒だ。直売部門は約一億四〇〇〇万円。一九九八年から直売を始め、現在では動物園にも出店する。

これら部門ごとの販売比率は、「二対一」のバランスを取っている。リスクを分散するなど多角化のメリットを享受する黄金比だ、と谷口さんはいう。一方で「ここまで来るのは、決して平たんな道のりではなかった。それでも前に進んできたことづくりに上げたもの」と話す。

谷口農場の法人化は一九六八年と早い。その理由について、「おやじが賢かった」と即座に答える。「当時六・二畝の稲作農家で、高校を卒業した

ばかりだった自分を後継者とするため、おやじは給料制を導入しようと考え、会社をつくったんです」

給与は月一万二〇〇〇円という条件で、米が順調な頃の六八年には秋に五万円、ボーナス、六九年には七万円のボーナスをもらい、がぜん農業にやる気が出てきたという。

父の指示で七〇年から「エノキ生産」を始め、市場に出荷したところ、「信じられない高価格」となったという。翌年は米が不作で五俵半にしかならず、加えて生産調整が開始され稲作に暗雲が垂れ込めていた頃だったが、エノキは人気で、稲作収入の倍になった。谷口さんは経営の面白さを体感する。「祖父にもおやじにも商才があり、おやじには農業で儲ける精神を植え付けられました」と振り返る。

エノキは、その後、大規模な事業者が参入し、価格が下落したことから撤退を決める。キノコではスケールメリットを追求できないと生き残れないと知るが、こうした経験から、稲作の規模拡大もいいが、複合経営の方がもっといいのではないかと漠然と感じ始めていた。

その後一〇年間は稲作農家としての試行錯誤が続く。七八年、転作を進める水田利用再編対策の実施をき

かけに、農家の若手七人で転作受託会社「大雪共栄ファーム」をつくり、三〇〇畝の転作を引き受けたりもした。

### 市民農園きっかけ にトマト加工開始、 疾風怒濤の一〇年

転機は一九八八年にくる。トマト加工という、現在の六次産業化を始



めたことだ。

加工のきっかけは前年に始めた二〇〇区画にわたる市民農園。旭川市の市民の皆さんとの交流を目的に農場の一部を開放して立ち上げた。農園では、さまざまな農産物が作られるものの、どの区画でもトマトが栽培されていた。このときに、トマトの高い需要に気が付いたと話す。

市民農園の利用者の中には収穫に來れない人もいた。完熟したトマトは日持ちがしないので加工してお渡ししよう、と始めたのがトマトのジュース加工だった。利用者に配ったところ、おいしいと大変な評判となる。そこで商品化し、市民農園の利用者や秋の収穫祭で販売すると、たちまち完売となった。

トマトジュースの評判は広がり、有機・低農薬野菜などの宅配を手掛ける「らでいっしゅほーや株式会社」から有機トマトジュースのOEMの依頼を受けた。谷口農場はこの取引で売り上げを大きく伸ばすことになる。七万世帯という、らでいっしゅほーやの販売力は大きく、増える需要に道内六カ所の加工業者に製造を委託して対応した。

順調な売れ行きを見せていた矢先の、九〇年一月、ジュース缶の破裂事故が起きる。委託加工業者の製造工程で殺菌処理に不備があり、顧客の家庭に届いた頃に発酵して破裂したのだ。出荷停止処分となり五〇六万個の在庫を抱えてしまう。資金繰りに奔走し、撤退か前進かを悩み抜いた。

そのころ通販会社での谷口農場のトマトジュースが、月間売り上げ九五〇万円にもなったことがあった。

トマトジュースの高い商品力を考えた谷口さんは、継続を判断する。品質管理を徹底するため自社製造に切り替え販売先も数カ所に分散させた。

九二年、補助金を活用し自社加工施設を新設。商品名も「ゆうきくん」とし、通販を主力に、スーパーなども含めた複数の販路を開拓する。業績は好転し、周りの評判も良かった。

さらにマスコミに取り上げられると注文が殺到した。そこで九六年には増産に打って出る。だがこれが裏目に出る。

翌九七年、消費税が5%に引き上げられると売れ行きが一気に悪化した。地銀から融資を受けるなどどうにか乗り切ることができたが、この間、補助金やマーケティング、融資などでさまざまな人に助けてもらったこととなった。このときの恩は一生忘れられないという。

トマトジュース加工を始めた八八年から、債務返済の九八年まで、谷口農場にとっては、まさにチャレンジと苦難の疾風怒濤の一〇年間だった。

### キャッシュフロー の大切さに気が付き 小売り直売事業へ

一九九八年には、農産物の直売という新たなビジネスがスタートする。

市民農園利用者からの要望で始まった米の宅配は順調に伸びており、「トマトを販売してほしい」という要請も多くあった。だが、加工を一番に考えていたこともあり、「原料用トマトなので」と断っていた。

しかしキャッシュフローで追い詰められたこともあって、要望に応え生食用トマトを農場へ来るお客さまへ直接販売したところ、一カ月で三〇〇万円の売り上げとなった。これに驚き、翌年に、簡単な受付コーナーをつくってみるとさらに売り上げは伸びていった。

生食用トマトの直販は、キャッシュがすぐ手に入り、資金回転が速く、利益率も高い。その割にはリスクも小さいので「これはビジネスになる」と判断し、二〇〇〇年から本格的な直売所の運営に乗り出す。

道路の奥にあったトマトハウス約二〇棟を、道路側に移設し、通行する人から見えるようにした。さらに直売所のプレハブをおしゃれに改装した。有機認証も、直売所でのお客さまに価値ある情報になった。ハウスの有機トマトのゾーンを公開し、クリーンな農業といった情報を積極的に発信するようにした。

〇二年にはみそ造りなど、農場での手作り体験事業を始める。年間カ

リキュラムに落とし込み募集する方式で、楽しいこと、役立つことなど生活者目線での情報を出すことになって、農場に人が集うようになってきた。

二八年間続けている収穫祭も最近では、子ども向けの企画が多く、一八年には参加者は三〇〇〇人を超え、



農場での滞在時間も増えている。子ども向け企画が多いのは将来につながる顧客づくりだという。

〇九年からは旭山動物園に地元農産物を利用した軽食と土産品を販売する「ファームZOO」を開設している。市のコンペに応募し、食と農と観光の一体化を提案、それが受け入れ

られたのだという。

直売事業は観光を含む観光直売事業へと発展していった。

### リスク分散を意識した販売戦略。E X P Oで販路拡大

受賞理由の一つである、E X P O活用についてだが、株式会社成城石井や株式会社明治屋、株式会社ピオ・マーケットなど、現在の取引の主流となる企業とはE X P Oを通じて取引引きを開始している。現在、取引先は一〇〇社程度あるが、特定の販売先に集中しないよう、リスク分散を意識した販売戦略にE X P Oを活用している。

さらに、新商品開発時のマーケティングの役割もE X P Oに期待している。例えば、ライスミルクを開発しようと、ビデオで製造工程を示しながらバイヤーにアンケートを取った。評価が二分したことからライスミルクではなく、甘酒をメインにすることにした。地元酒造会社の高砂酒造の糀と自社生産米を原料とした甘酒を開発し、今では加工の新しい柱の一つとなっている。

甘酒は、ブームが去った感があるが、いよいよ正統派の出番ではないかと思っている。さらにジュース同

様に地元旭川をP Rでき、地域おこしにつながると考えている。

三つ目の受賞理由である人材の育成について触れよう。谷口農場では、週二回、年間を通じて社内研修を実施している。聴講型ではなくグループミーティングが中心で、社員の意見発表の場にもなっている。また、作業が一段落する冬季の間には泊まり込み研修を行う。この冬は、甘酒を製造委託している高砂酒造とジョイントし、観光拠点をつくるためのプロジェクト研修にしようと考えている。

こうした研修の実施は社員の企画・提案を促すことにつながる。社員のチャレンジを評価しサポートすることで、次代を担う人材が育つと考える谷口さんは、企画や提案を積極的に採用している。

谷口さんは今後、販売においてインターネット通販に力を入れようと考えている。遠くのお客さまにも直接つながることで、商品の価値をよりきちんと伝えていきたいと話す。

二〇一八年、谷口農場は法人化五〇周年を迎えた。いつでも前進することで道を切り開いてきた谷口農場の新たな一〇年には、どのような展開があるのだろうか。注目に値する。

(大泉 一貫／文 河野 千年／撮影)