

家族経営から企業経営へ

国内最大のリンゴ産地、青森県弘前市に一〇〇年以上続くリンゴ園がある。経営の変革に挑み、さらにリンゴ業界に新たな風を吹き込んでいっているのもりやま園株式会社の代表取締役、森山聡彦さん（四七歳）だ。

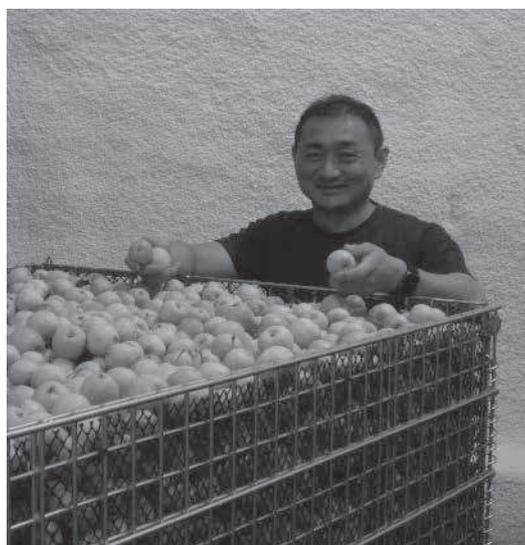
森山さんは、これまで廃棄されてきた摘果果実に目を付け、未利用資源の活用による新ビジネスを生み出した。また、リンゴ生産に関する農作業の見える化にも取り組み、果樹専用作業記録アプリを開発・販売している。これらの取り組みの根底には、家族経営からの脱却という想いがある。

森山さんは三六五日働く仕事一筋の父親の背中を見て育った。そんな背中に憧れを抱きつつ、就農してからは自分のスタイルを築きたいと感じていた。「プライベートな時間も大切にしたい。収益を上げ人を雇い、社長が現場に入らない企業経営を目指します」と話す森山さんがまず取り組んだのがリンゴの摘果果実を利用したアルコール飲料「テキカカシードル」の製造だ。

きっかけは、二〇〇八年に青森

経営紹介

摘果リンゴの加工品「テキカカシードル」 逆転の発想がヒット商品を生むユニーク経営



シードルの原料となる摘果したリンゴ



青森県弘前市
もりやま園株式会社
代表取締役 森山 聡彦

設立 ● 2015年2月
資本金 ● 900万円
事業内容 ● 果樹（リンゴ）
規模 ● 9.7ha
URL ● <https://moriyamaen.jp/>

県全域を襲った大規模なひょう害だった。もりやま園でも実になつたばかりのリンゴのほぼ全てに傷がつき、その年の生産をあきらめるか、決断に迫られた。結局、秋の収穫へ向け作業を継続したが、収穫したりんごのおよそ六割は生食用の基準に満たず、加工用として出荷せざるを得なかった。その上、周辺農家も同様の状況であったため、加工場の処理が追い付かず、出荷できなかったものでも値段は一箱（二〇キログラム）五〇円。通常、加工用でも一箱五〇〇円以上しており、生産コストに一箱三〇〇円費やしていたことを考えると大幅な赤字だった。

この経験から森山さんは「自然災害は人の手で防ぎようがないが、経営の努力でダメージを軽減する方法があるのではないか」と考えるようになった。

リンゴの未熟果実や葉の効用を研究し、ビジネスにつなげている大学の恩師にヒントをもらい、摘果果実に目を付けた。廃棄していた摘果果実を活用し新たな収入源とすれば、周年雇用にもつながり、目標の企業経営に近づくことができる。そう考えた森山さんは、生で

は洗くて食べることができない摘果実でのシードル製造を決断した。

二〇一三年、シードル実現への取り組みが始まった。摘果作業をおこなう六〜七月は、収穫を前提としない農薬の使用計画で栽培管理をしていたが、これを見直した。一年目は無農薬で栽培したが、病虫害が発生し近隣農家から苦情を受けて終了。二年目は農薬だけに頼らない防除方法を取り入れ、地域基準の農薬使用回数を半分に減らした特別栽培農産物の認証を取得し、安全な摘果リンゴの栽培方法を実用化した。

シードル製造に取り組み始めた年、森山さんはシードルの本場フランスを視察した。そこで食べたシードルの原材料となるリンゴに衝撃を受けた。「リンゴはとにかく洗くて苦くて酸っぱかった。渋みがある摘果実で十分にシードルができる」と確信した」と語る森山さんは、フランスで味わった渋味があるシードルに味を近付けることで、国内の同業他社と差別化を図ることにした。

「弘前工業研究所で試作した第一号はとても酸っぱくて飲めるものではなかった」と振り返るが、摘

果実と生食用果実の比率を七…三にブレンドし、甘すぎず、酸っぱすぎない程よいバランスを生み出すことができた。また、味の決め手は酵母であると気づき、狙った味の酵母を見つけたことでレシピが完成した。一五年に経営を法人化した森山さんは、一六年、ビジネスアイデアコンテストで「テキカカシードル」を発表し、準グランプリを獲得。一七年一〇月には工場が完成し、翌年に「テキカカシードル」の初出荷にこぎ着けた。今では需要に製造が追いつかず欠品の危機に頭を悩ませる。

リンゴ作業をアプリで記録

加工の取り組みと並行して進めたのが、リンゴ生産に要する作業の見える化だ。漫然と農作業をしていたそれまでの経営に疑問を抱き、農作業の記録が企業の経営に欠かせないと考えた。森山さんはリンゴの木一本一本の作業内容、作業量をデータ化した。

ひょう害に見舞われた二〇〇八年、全ての果樹にツリータグを付け、携帯情報端末を使用し、作業が終わる都度、作業内容、作業量を記録。この仕組みをベースにして果樹専用作業記録アプリ「アダム」を開

発した。品種毎に管理可能なこのシステムは経営のカギを握る存在となっている。それまで二〇種の品種を均等に生産していたが、アダムにより採算性の優劣が判別でき、作業の濃淡を付けることができた。採算ベースに乗らない品種は見切りを付けた。

このシステムにより明らかに変わったのが、生産にかかる作業の内、剪定作業に一五%、摘果作業に三〇%、葉取り、実回しといった着色作業に三〇%の時間を割かれていることだった。これら収穫までの七五%の作業をどうするかが課題として浮かび上がった。そこにマッチしたのが摘果実の活用で、三〇%の摘果作業をビジネスに上げることができた。着色作業はやめ、収穫したリンゴはスーパーや給食などへ出荷する他、自社で加工したり、カットフルーツの原料としている。単価は下がったが、着色作業のコストを考えると収益性は上がった。

また、「アダム」は株式会社Treedgeと共同で改良を加え、「アグリオン果樹」として一九年から他生産者に販売を開始した。自身の培ったノウハウが「旧来の農作業を見直すきっかけになれば」と

アプリの普及に期待する。

輸出と地域貢献を見据え

当面の目標は現在の経営規模で付加価値、生産性を高め、売り上げを三五〇〇万円から一億円にすることだ。そのためには、シードル製造設備の増設が欠かせない。リンゴ果汁を発酵させるシードルの製造には約一カ月半を要し、年間二〇トのタンク一つでは間に合わないからだ。

その先には、輸出と地域貢献を見据えている。日本産のクラフトシードルをアメリカや本場のヨーロッパへ輸出してみたい。パッケージもすでに輸出を意識したデザインにしており、「日本のシードルがどこまで海外で通用するのか楽しみ」と森山さんは語る。

また、地域を巻き込んで摘果実ビジネスを一〇〇億円産業にしたいとも考えている。弘前市で捨てられる摘果実を活用できれば、地域の生産者の経営が安定し、一大産業に発展する可能性がある。

「社長になってからむしろプライベートの時間がなくなった」と苦笑する森山さんだが、その表情は希望に満ちあふれている。

(情報企画部 西山大也)

シリーズ 変革は人にあり

井村 辰一郎 さん

石川県金沢市
株式会社金沢ワイナリー代表取締役

金沢市内に都市型ワイナリーを開業 耕作放棄地を活用してブドウ植える



昨年一〇月、金沢市内の町家を改造し、ワイナリー兼レストランを開業した。米はもちろん、麦・大豆も作れない耕作放棄地の活用策の一つとしてブドウを植えた。もともと井村さんは、大規模な有機農産物の生産者として知られる。「農業は千年産業だ」というのが持論で、有機栽培に特化して、経済的にも持続可能な農業を追求する。

金沢に都市型ワイナリー

——有機農産物の生産では先駆者である井村さんが、新たにワインの醸造を始めた。

井村 二〇一八年一〇月にワインの醸造免許を取得し、今年六月、ファーストビンテージとして、「KAGAMAスカットベリーA 2018レ

ッド」を発売しました。

能登半島の珠洲市や穴水町の自社農園で、ピノノワール、ヤマソービニヨン、シャルドネなどワイン用のブドウを栽培しています。それらを醸造した新しいワインを順次、発売していきます。

醸造技術は当初、ニュージーランドに勉強に行くとか、長野県内の醸造所に長期間研修に行くという計画を立てましたが、家族に却下され、車で通える富山県氷見市内のワイナリーで勉強させてもらいました。

——ワインを手掛けた理由は。

井村 農産物とお酒には親和性があり、以前より取り組んでいました。有機米純米酒「AKIRA」、能登産有機大麦を使った焼酎「能登のムシ」は好評です。ワイン造りも前々から

夢でしたが、原料のブドウ栽培から始めなければならず、ハードルが高いと思っていました。

そうした私の背中を押してくれた人がいました。サラリーマン時代の知り合いで一〇歳上の先輩が、私にこんなことを言うのです。「仕事を全てやり切った顔をするな。ほかにやりたい夢はないのか。おまえの夢の棚卸しをしてみろ」と。ガツンときました。五年前のことで、私が五〇歳のときです。

また、私には耕作放棄地マニアみたいなどころがあつて、耕作放棄地があると聞けば行き、借りて麦や大豆を植えてきました。

放棄地の中には麦・大豆が栽培しにくい傾斜地があり、その活用策としてブドウの栽培がぴったりだった

んです。

——素晴らしい挑発に乗ったのですね。井村 早速、夢だったワイナリー経営の事業計画を練りました。ワイン醸造だけでなくレストランを併設することで、うちの有機農産物を賞味してもらうことを考えました。ブドウ畑の広がる郊外のレストランは魅力的ですが、車のお客がワインを飲めない。

しかも冬のブドウ畑は、景観的にも寂しい。奥能登までお客が来られるだろうか。どう計算しても採算が取れそうにない。悩んでいたら、「アーバン・ワイナリー」という取り組みがあることを知ったんです。金沢には北陸新幹線も来るようになって、何とか黒字になる見込みが立つ。そこで金沢市内での都市型ワイ



金沢市内の古い町家を改造したワイン醸造所のタンクの前で

ナリーの経営を決断したのです。

観光客に人気の兼六園やひがし茶屋街に近い町家を改造し、一階をワインナリー、二階をフレンチ農家レストランにしました。店の名前は「アラ・フェルム・ドゥ・シンジロウ」としました。「辰二郎の農場で」という意味のフランス語です。自社農園産の有機野菜や能登の鮮魚、能登牛など地元旬の食材とワインを楽しんでいただく趣向です。フランスでの修業経験のあるシェフは、山形県鶴岡市にあるイタリアンの奥田政行シ

エフに紹介してもらいました。

持続可能性で有機農業

——農業を始めるに当たって、井村さんは持続可能性という理念を掲げていますね。

井村 話は私が農業を継ぐきっかけにさかのぼります。父は金沢市郊外の河北潟干拓地にある三〇鈔の畑と一〇鈔の田んぼで、米や大豆、大麦を生産する規模の大きな農家でした。大学を出た私は東京の企業に就職するつもりでしたが、父が急に入院す

ることになり、金沢にUターンしました。父はその後、回復したので、私は金沢の広告代理店に就職し、いろいろな企業のマーケティングの仕事に従事しました。

広告代理店で学んだのは、これからの企業は持続可能性が大事だということ。それを活かして起業できないか、と考えました。考えてみると、生命産業である農業は、日本では弥生時代から続いている。バブル経済がはじけて大企業でもつぶれる時代に、農業こそ持続可能性を大切にしたい。「千年産

業」と確信したのです。八年いた広告代理店を辞めて、一九九七年に就農しました。

——就農当初から、有機農業にこだわっています。なぜですか。

井村 就農に際して、やりたい農業の設計図を書きました。理念とミッション(使命)を明示し、将来の構想を思い描いたのです。経営理念は「千年産業を目指して」です。

千年後まで継承できる経営モデルを実現するには、有機農業でなければなりません。環境に負荷をかける生産方法では、持続可能な産業とは言えません。

父は有機肥料である堆肥を投入するなど土づくりに努力していましたから、私は一歩進めて化学肥料と農薬を使わない有機大豆や有機小麦の生産に取り組むことにしたのです。

——二十数年前の日本には、有機農産物の価値をきちんと評価してくれる市場がなかったのでは。

井村 その通りです。いくら有機大豆や有機小麦を作っても、売り先が確保でき、収益が上がるといいう有機農業の経営モデルを確立しなければ、有機農業の裾野を広げることができません。

そこで、就農し取り組んだことが三つあります。有機農業への転換、

Profile

いむらしんじろう

一九六四年石川県金沢市生まれ。五五歳。明治大学農学部卒業。八年間のサラリーマン生活の後、九七年、農業を継ぐ。有機農業を営む「金沢農業」は個人経営。二〇〇二年、有機農産物を加工する株式会社金沢大地を設立。〇九年、奥能登の耕作放棄地を開墾するアジア農業株式会社設立。一七年金沢ワイナリー設立。全国有機農業推進協議会副理事長。日本農業法人協会副会長。

Data

株式会社金沢ワイナリー
二〇一七年設立。資本金一〇〇万円。本社・金沢市尾張町。町家を改造した市街地にあるワイン醸造所(二階)で、規模は六〇〇㎡と小さい。一八年一〇月、二階にレストランをオープン。レストランの壁は珠洲の珪藻土。穴水の赤土、河北潟の堆積土が練り込まれている。

市場開拓、そして規模拡大です。私の有機農業は、いわば理念先行型でした。大豆や小麦は加工食品の原料です。苦勞して作った有機大豆や有機小麦ですが買ってくれる豆腐屋やしょうゆメーカーがいませんでした。それなら、ということ、自ら豆腐やみそ造りに乗り出し、市場をつくりました。

また、ある程度、量がないと、取引してくれないことも学びました。それで規模拡大に取り組んだのです。

規模拡大には、別の使命も感じています。「耕作放棄地を耕す」という使命です。

河北潟干拓地には約一〇〇〇畝の農地がありますが、そのうち耕作放棄地が二〇〇畝もありました。水はけが悪く重粘土で作業効率が悪いからです。そうした放棄地に大豆や小麦を作付けました。

耕作放棄地を次々と開墾

——経営面積は増えましたね。

井村 耕作放棄地を次々と開墾し、現在では畑が一四〇畝、水田が四〇〇畝の合わせて一八〇畝です。水田二〇畝を除き、全て有機栽培です。加工・販売部門を合わせ、グループ全体で正社員約三〇人、パート従業員一五人の体制です。

河北潟干拓地に耕作放棄地がなくなってきたので、奥能登にある耕作放棄地の開墾に取り組むことにしました。そのために、二〇〇九年、能登町に本社を置く農業生産法人「アジア農業株式会社」を設立しました。かつての大規模開拓地で耕作放棄地化しているところがあると聞けば、「それは、おれの仕事だ」と、勇んで現地を見に行きました。今では大豆や麦、ジャガイモ、ソバなどを作っています。

——アジア農業という名前にはどんな想いが込められているのですか。

井村 アジアに進出するという意味ではなく、アジア経済圏で農業の一翼を担い、アジアの食料安保に寄与するという意気込みを示したものです。

消費者に選ばれる農産物

——北陸で小麦の生産は、珍しかったのではありませんか。

井村 北陸では作る人がいなかった小麦を、私が作り始めた理由の一つが、わが家の自給率向上です。日本の食料自給率を上げるといふ私の別の使命も絡みます。娘や妻は、パンやパスタ、ケーキが大好きです。わが井村家の食料自給率を計算してみたら、五〇%しかなかった。小麦を作ることによって、加工品の幅がぐんと増

えました。

今ではパン用の有機小麦も作っていて、「井村さんの小麦粉が欲しい」と指名買いかけてくださる方もいます。

——消費者と直接つながることを意識しているのですか。

井村 海外から農産物が入ってくれば、国内の消費者に選択してもらわなければなりません。グローバルゼーションの波を乗り切るには、消費者と直接つながらなければならないと考えています。孫子の代まで、井村さんちの米を食べたい、有機小麦でパンを焼きケーキを作りたいと言ってもらえる関係をつくりたい。

どこの誰が、どんなふうにか栽培しているのか消費者は知りたいと言います。生産者である私は、消費者がどういう想いで買って、食べてくれるのかを知りたい。双方のトレーサビリティが、グローバル時代に生き残る道です。

千年続く経営モデル

——井村さんの事業は幅広くなりましたね。

井村 事業内容は、個人経営農家である「金沢農業」が金沢市と輪島市で有機栽培の米、麦、大豆、野菜、ソバ、ブドウを生産し、農業法人である「アジア農業」が珠洲市や能登町

で有機栽培の大豆、麦、ソバ、ブドウなどを生産しています。

それらの農産物を加工食品会社である「金沢大地」で麦茶、米飴などに自社加工したり、他社に委託して豆腐、みそ、納豆、しょうゆ、小麦粉などに加工したりしています。ここに一七年に設立した「金沢ワイナリー」が加わりました。

——今後の計画は。

井村 夢であった金沢ワイナリーの経営は、レストラン部門を含め順調です。ワイナリーの経営をこのまま軌道に乗せることが当面の課題です。その後は、いずれ事業承継を考えなければいけないでしょう。娘と息子がいますが、継ぐかどうかわかりません。

外部の人でも優秀な人が経営を継げるように、「金沢農業」と、「アジア農業」という二つの生産部門を統合し法人化する計画です。それに、加工部門である金沢大地、ワイン醸造・レストランの金沢ワイナリーの三本柱に整理します。

農業は千年以上の歴史のある「千年産業」ですから、千年先まで続くように、これからも持続産可能な経営モデルを追い続け、後世に残したいですね。

(ジャーナリスト 村田泰夫)

