

令和元年度（第58回）農林水産祭
第22回「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」
【九条ねぎ需要開拓による農業活性化】

—業績発表及びディスカッションの内容—

開催日時	令和元年 12月9日（月） 13時30分～16時
場所	石垣記念ホール 東京都港区赤坂1-9-13 三会堂ビル9F
主催	農林水産省・公益財団法人 日本農林漁業振興会



令和2年3月

公益財団法人 日本農林漁業振興会

発行にあたって

農林水産祭事業は、農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞された方の中から特に優秀な農林水産業者を選び、その業績を顕彰し、業績内容について広く普及を図ることを目的の一つとしています。

このシンポジウムは、農林水産祭事業の一環として、去る令和元年12月9日（月）東京都港区の石垣記念ホールにおいて「九条ねぎ需要開拓による農業活性化」をテーマに、平成30年度農林水産祭多角化経営部門の天皇杯受賞者である「こと京都株式会社」の業績を取り上げて、100名を超える参加の下、開催しました。

このシンポジウムでは、農林水産省大臣官房の菱沼義久技術総括審議官の主催者挨拶の後、まず、農林水産祭中央審査委員会経営分科会（東北大学大学院教授）の伊藤房雄主査からの選賞審査報告と「こと京都株式会社」の山田敏之代表取締役からの業績発表が行われ、その後、伊藤主査をコーディネーターとして、業績発表者にコメントーターの日本野菜ソムリエ協会の福井栄治理事長、京都府農林水産部経営支援・担い手育成課の藤原満弘主幹、中央審査委員会経営分科会（筑波大学教授）の納口るり子委員の3名を加えて、意見交換（ディスカッション）が行われました。

本書は、「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」の業績発表、意見交換（ディスカッション）等の内容を一冊に取りまとめたものであり、これらの内容が普及し活用されて、今後の我が国農林水産業の振興発展に寄与することを願うものです。

最後に、今回開催にあたり、多大なるご支援とご協力をいただきました関係各位に対し、深甚なる謝意を表する次第です。

令和2年3月

公益財団法人 日本農林漁業振興会

令和元年度（第58回）農林水産祭
（第22回）「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」

目 次

シンポジウムスケジュール	1 頁
シンポジウム出席者	2 頁
受賞者の業績概要	3 頁
シンポジウムの記録	4 頁

令和元年度（第58回）農林水産祭
「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」
【九条ねぎ需要開拓による農業活性化】

《スケジュール》

13:30~16:00

(敬称略)

- | | | | |
|---|-------------|---|-------|
| 1 | 開 会 (13:30) | 公益財団法人 日本農林漁業振興会 常務理事 | 小栗 邦夫 |
| 2 | 挨 拶 | 農林水産省大臣官房技術総括審議官 | 菱沼 義久 |
| 3 | 選賞審査報告 | 農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査
(東北大学大学院教授) | 伊藤 房雄 |
| 4 | 業績発表 | 平成30年度多角化経営部門天皇杯受賞
こと京都株式会社 代表取締役
公益社団法人日本農業法人協会 会長 | 山田 敏之 |

・・・休憩 (14:30~14:40) ・・・

- 5 ディスカッション (14:40)
(登壇者)
- ・コーディネーター
伊藤 房雄 (3に同じ)
 - ・業績発表者
山田 敏之 (4に同じ)
 - ・コメンテーター
納口 るり子 (農林水産祭中央審査委員会委員 (筑波大学生命環境系教授))
福井 栄治 (一般社団法人日本野菜ソムリエ協会 理事長)
藤原 満弘 (京都府農林水産部経営支援・担い手育成課
集落営農・法人化担当 主幹兼係長)

(内容)

- ・意見交換、質疑応答
- ・総括

- 6 閉 会 (16:00)

第22回「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」出席者

R1.12.9（敬称略）

区 分	氏 名	所 属 ・ 職 名 等
業績発表者	山田 敏之	平成30年度農林水産祭多角化経営部門天皇杯 受賞者 こと京都株式会社 代表取締役
コーディネーター 及び選賞審査報告	伊藤 房雄	農林水産祭中央審査委員会経営分科会 主査 (東北大学大学院教授)
コメンテーター	福井 栄治	一般社団法人日本野菜ソムリエ協会 理事長
コメンテーター	藤原 満弘	京都府農林水産部経営支援・担い手育成課 集落営農・法人化担当 主幹兼係長
コメンテーター	納口 るり子	農林水産祭中央審査委員会経営分科会 委員 (筑波大学教授)
挨 拶	菱沼 義久	農林水産省大臣官房技術総括審議官
司会・進行	小栗 邦夫	(公財) 日本農林漁業振興会 常務理事

多角化経営部門

出品財 経営（ねぎ）

こと京都株式会社
（代表 山田 敏之）

京都府京都市



1 地域の概要

京都市は、京都府南部に位置する府内最大の都市で、夏に雨が多く冬に少ないという気候と、三方を山に囲まれた地理的状况から、昼と夜との寒暖の差が大きいという特徴を有している。

2 受賞者の取組の経過と経営の現況

山田氏は、33歳でUターン就農し少量多品目栽培による家族農業を営んでいたが、平成9年に京野菜のなかでも周年栽培可能な「九条ねぎ」に絞った経営に転換するとともに、その後、カット加工に取り組み、販路の開拓に尽力した。現在は、ねぎ等の生産を行う農産部や加工部等の4部門を組織し、常時雇用49名を含む従業員150名の経営体へと成長している。

3 受賞者の特色

（1）需要に応じた加工体制強化による収益向上

取引先の要望等に応じ0.1mm単位でカット幅を調整できる機械を導入することで商工系カット業者には真似のできない加工を実現するとともに、乾燥ねぎや料理店のシェフと提携したねぎ油等の付加価値のある加工生産に取り組んでいる。

（2）生産者の組織化

こと京都では、ねぎ生産者団体「ことねぎ会」を立ち上げ、会員生産農家が策定した生産計画を基に契約を結び周年安定供給を目指すとともに、地域農業の振興にも寄与している。

（3）安定的な農業経営の実現

山田氏の農業経営では科学的な経営管理を取り入れており、PDCAを実践し続けることで企業としての持続的成長を実現している。また、GAP認証取得、HACCP管理に対応する大型加工場の設立等、安全・安心な供給体制整備に取り組んでいる。

（4）人材育成及び女性の活躍

こと京都では、新規就農者等を対象に「独立支援研修生制度」を設け、栽培技術だけでなく「農業経営者」としての育成に取り組んでいる。また、女性社員の管理職への登用等、あらゆる場面で女性の活躍推進を実践している。

4 普及性と今後の発展方向

九条ねぎの需要開拓により、京都府内の九条ねぎの生産活性化に貢献している。今後とも、会員増強による生産の拡大、農家の収入安定化、地元雇用創出等、多角化経営のモデルケースとしての発展が期待される。

【開会】公益財団法人日本農林漁業振興会 小栗 邦夫

敬称略（以下同じ）

ただいまから「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」を開催いたします。

私は、農林水産祭の事務局を担当しております日本農林漁業振興会の常務理事を務めております小栗と申します。

このシンポジウムは、農林水産祭で表彰されました優秀農家の業績を関係者の皆様に広くお伝えすることにより、今後の農林水産業の発展の一助になればと、例年開催しているものでございます。

農林水産祭は、昭和37年にスタートして、今年で58回目を迎える伝統ある行事でございます。このうち、表彰事業は、現在、7つの部門に分かれております。過去1年間で各種のコンクールで農林水産大臣賞を受賞された500近い出品財の中から、厳正な審査を経て、天皇杯、総理大臣賞、農林漁業振興会長賞、いわゆる三賞を授与することになっています。

このうち、特に天皇杯については、我が国に天皇杯が現在30下賜されておりまして、このうち大部分はスポーツ関係でございます。例えば、正月の天皇杯サッカーなどが有名でございますが、それ以外、農林水産部門に7つもいただいていることで、まさにご皇室の農林水産業に対する深い思いをありがたく思っているところでございます。

今年は、皇室のお代替わりの年でございます。関連する催し物を順次行われていますが、先月の大嘗祭当日祭の日に、農林水産祭の式典もあわせて開催し、今年の三賞の表彰式が行われました。

今日は、昨年度、多角化経営部門で天皇杯を受賞されました京都府のこと京都株式会社代表の山田敏之様にお越しいただきまして、改めてお話を伺うとともに、学識経験者の方々とも意見交換をしていただき、皆さんにお伝えしていただくということです。

この「こと京都」でございますが、京野菜の九条ねぎの栽培、加工、それから販売と、年々と事業を拡大されておりますし、山田様は、現在は日本農業法人協会の会長も務められているところでございます。

拡大する事業と、それから各種の視察やご講演など、大変お忙しいところをまた快くお引き受けいただきました。改めまして、お祝いと御礼を申し上げますところでございます。

それでは、本日は、農林水産省からは、大臣官房の菱沼技術総括審議官にご参加いただいております。農林水産省を代表してご挨拶をいただきます。

皆様こんにちは。農林水産省の菱沼と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。農林水産祭シンポジウムの開催に当たりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

まずは、今年も昨年に引き続き、豪雨、台風と気象災害が多発いたしました。被災の方々に、お見舞いを申し上げますとともに、亡くなられた方に、お悔やみを申し上げる次第でございます。

今現在は、農林水産省、復興・復旧のための総合対策で、被災地を中心に、しっかり展開しているところでございます。まだまだ復興・復旧の道半ばでございますが、しっかり対応して、新しい産地づくりを目指していきたいと考えております。

さて、本日のシンポジウムでございますが、先ほどお話にありましたとおり、農林水産祭の中のシンポジウムということでございまして、農林水産祭は、天皇杯の授与など、優れた方々に対して表彰するといったようなお祭りといひますか、イベントでもございます。しかしながら、さらに、それだけではなくて、こういった優秀な方々を横展開で全国に広めていかなければいけないといったことで、どのような経営をどういふふうにして、なかなか苦勞もあつたんだが、こうすれば何とかこういふふうにできたんだよといったような、優秀な経営になれるんだといったようなことを、皆様、全国に情報発信をしていかなければいけないということも考えております。

そういったことでの今日のシンポジウムということでございますが、先ほどご紹介がありましたとおり、本日は、昨年度の天皇杯受賞者でございます、こと京都の山田様にご講演をお願いするということでございます。

皆さん、山田様の経営については、全国的に有名でございまして、随分知られているなということだと思ひますが、九条ねぎを中心に、生産、流通、加工、販売といったような一貫通貫での経営を行われているといったことでございます。そこに行くまでは、いろいろさまざまご苦勞もあつたでしょうし、その課題がいろいろとあつた。それを何とかいろいろと克服してここまできたのではないのかなと思ひます。今日はそういったお話が聞ければいいのかなというふうに思ひています。

担い手の方々ですばらしい方はたくさんいます。技術力を持った方々、野菜をうまくつくって、いい品質のものを売っているといったような方々はいます。技術力というのはかなり皆さんお持ちなのですよ。一方、足りないところといひますか、経営力ですよ。

販売力。今のような野菜の消費構造が変わっていく中で、どういうものをつくって、どういうふうに売ったら、どういうふうに儲かるのかといったような、経営力、販売力が強くなければいけない。まさに山田様におきましては、生産力プラス経営販売力といったような、私ども、最近申していますのは、「技術経営力」といったことをお話ししていますが、そういった技術経営力を持った方々がすばらしい担い手になるのではないかということを考えております。

本日は、山田様のお話を頂戴しながら、行政の方もいらっしゃいますので、どういうところでどういうことをやれば、担い手、新しい、すばらしい方々が生まれていくのかというヒントとか知恵とかいうふうになると思いますので、どうぞ今日は、有意義なシンポジウムになることを祈念申し上げまして、開催の挨拶とさせていただきます。

本日はどうぞよろしく願いいたします。（拍手）

○司会 ありがとうございます。

続きましては、選賞審査報告に移ります。

選賞審査報告は、審査委員会の多角化経営分科会の主査であります、東北大学大学院教授の伊藤先生をお願いいたします。よろしく願いいたします。

【選賞審査報告】農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査 伊藤 房雄
(東北大学大学院教授)

今、ご紹介いただきました、東北大学の伊藤です。

私、農林水産祭中央審査委員の経営分科会の主査をしているということで、本日、選賞経過報告をさせていただきます。

最初に、農林水産祭の趣旨についてです。先ほど、小栗常務からもご紹介がありましたので特につけ加えることはございませんが、こちらに書いてあるように、国民の農林水産業と食品に対する認識を深めるとともに、農林水産業者の技術改善及び経営発展の意欲を高めるためということで、昭和37年から実施されております。

選賞部門としては、現在、7部門及び女性の活躍といった賞がございます。この中で、今回報告される「こと京都」は、

【農林水産祭の趣旨】

国民の農林水産業と食に対する認識を深めるとともに、農林水産業者の技術改善及び経営発展の意欲を高めるため、農林水産省と公益財団法人日本農林漁業振興会の共催により昭和37年から実施。

【農林水産祭選賞部門】

①農産・蚕糸部門 ②園芸部門 ③畜産部門 ④水産部門
⑤林産部門 ⑥多角化経営部門 ⑦むらづくり部門
*女性の活躍

【授賞区分】

天皇杯 内閣総理大臣賞 日本農林漁業振興会会長賞

多角化経営部門に該当いたします。この多角化経営部門ですが、これは、一昨年第56回の農林水産祭から新たに設立された部門でございます。

特に、従前の農産・蚕糸、園芸、畜産、水産、林産、むらづくりの6部門に収まらない、例えば、最近の6次産業化や複数の集落ないしは広域の市町村にわたって大型の集落営農を展開する事例などが選賞の対象になってございます。

受賞区分は、先ほども紹介があったように、天皇杯、内閣総理大臣賞、日本農林漁業振興会会長賞の3つでございます。

それでは、昨年度の第57回農林水産祭の選賞経過について報告させていただきます。

選賞の対象ですが、平成29年8月から平成30年7月までの農林水産祭参加表彰事業において、農林水産大臣賞を受賞した400を超える出品財から選ばれることになります。このうち、多角化部門の審査対象は9点ございました。

経過でございますが、平成30年8月2日の第1回経営分科会にて9点の書類選考を行い、現地調査3候補を選定させていただきました。それを踏まえまして、平成30年8月下旬から9月上旬に現地調査を行わせていただきました。

こと京都には、平成30年9月4日午前にお邪魔させていただきました。その日は、記憶がまだ生々しく残っているのですが、台風21号、大阪や関西空港に大きな被害をもたらした台風21号が着々と京都に近づいているときでした。そういう状況の中で、こと京都の本社及び加工場、ねぎの圃場等を見させていただき、同行した審査員等からいろいろと多角的な質問等をさせていただきました。

現地調査を踏まえ、平成30年9月26日の第2回経営分科会にて、三賞を選考させていただき、天皇杯として、こと京都株式会社を選ばせていただきました。

ちなみに、選考は、ここに記載のとおり、委員4名、専門委員8名の合計12名で選ばせていただきました。天皇杯につきましては、多くの方々から絶大な支持を得て、こと京都に決定いたしました。そのほか、内閣総理大臣賞、日本農林漁業振興会会長賞については、ここに記載のとおり決定いたしました。

【第57回農林水産祭選賞経過】

・選賞対象:平成29年8月～平成30年7月の農林水産祭参加表彰行事において農林水産大臣賞を受賞した400超の出品財のうち、多角化部門の審査対象数9点

・選賞経過

平成30年8月2日 第1回経営分科会にて書類選考

現地調査3候補の選定

平成30年8月下旬～9月上旬 現地審査

現地審査対象の3品選定

平成30年9月26日 第2回経営分科会にて三賞選考

・選考委員(経営分科会委員・専門委員)

<委員>

伊藤房雄(東北大学) 納口のり子(筑波大学) 原 珠里(東京農業大学)

宮田剛志(高崎経済大学)

<専門委員>

金岡正樹(農研機構) 小泉聖一(日本大学) 佐々木貴文(北海道大学)

島本美保子(法政大学) 中嶋晋作(明治大学) 保坂一八(グリーンファーム清里)

松下秀介(筑波大学) 松田恭子((株)結アソシエイト)

最初に、受賞者の取組の経過と経営の概況でございます。こと京都株式会社代表の山田敏之さんは、33歳でUターン就農しました。当時、少量多品目野菜栽培による年商約400万円の家族経営から、生產品目を「九条ねぎ」に絞り、効率的な経営に転換するとともに、経営を法人化し、ねぎの加工・販売へと取組を拡充させ、現在は地元からの常時雇用49名を含む150名を雇用し、年間売上高12億円を誇る経営体へと成長しております。

天皇杯の受賞理由として、以下の5点でございます。

1点目は、需要に応じた加工体制の強化による収益向上です。こちらにつきましては、取引先の需要等に応じて、0.1ミリ単位でカット幅を調整するなど、自社栽培の強みを生かして、他所の商工系のカット業者では真似のできない独自の加工に取り組んでいる点が高く評価されました。

2点目は、生産者の組織化及び九条ねぎのブランド確立による地域農業振興でございます。こと京都では、ねぎ生産者団体「ことねぎ会」を立ち上げ、会員の生産農家が策定した生産計画をもとに出荷契約を結び、地域のねぎ生産者の所得安定に貢献するとともに、小口需要の多いねぎの業界構造に対応した周年安定供給を目指しております。また、九条ねぎのブランド化を図るための商標登録を取得するなど、地域農業の振興にも一層貢献しております。

3点目は、安定的な農業経営の実現でございます。山田社長は、農業経営における科学的な経営管理に取り組み、P D C Aサイクルを実践し続けることで、企業としての持続的成長を実現していらっしゃいます。

また、G A Pの認証取得、H A C C P管理に対応する大型加工場の設立等、安全・安心な供給体制の整備に積極的に取り組んでこられております。

・三賞決定

天皇杯：こと京都株式会社(京都府)
内閣総理大臣賞：プロジェクト粟(奈良県)
日本農林漁業振興会会長賞：株式会社あいあいファーム(沖縄県)

【平成30年度多角化経営部門天皇杯受賞理由】

・受賞者の取組の経過と経営の現況

こと京都株式会社代表の山田敏之氏は、33歳でUターン就農、当時の少量多品目栽培による年商約400万円の家族経営から、生產品目を「九条ねぎ」に絞った効率的な経営に転換するとともに、経営の法人化、ねぎのカット加工・販売への取組等を通じ、現在では地元からの常時雇用49名を含む150名を雇用し、年間売上高12億円を誇る経営体へと成長させた。

・受賞者の特色

- ① 需要に応じた加工体制強化による収益向上
- ② 生産者の組織化および九条ねぎのブランド確立による地域農業振興
- ③ 安定的な農業経営の実現
- ④ 人材育成および女性の活躍
- ⑤ イノベーションの積極的な導入

・普及性と今後の展開方向

会員増強(生産者の組織化)による生産拡大、地元雇用創出、中山間地域でのねぎ栽培等による耕作放棄防止、あらゆる場面での女性の活躍推進、等々で、多角化経営の模範としてさらなる発展が期待される。

4点目は、人材育成及び女性の活躍についてです。こと京都には、独立支援研修生制度がございます。この制度は、栽培技術だけではなく農業経営者の育成にも取り組み、新規就農者や農外参入者の増加に寄与しております。また、女性社員の管理職への登用をはじめ、さまざまな場面で女性の活躍の推進も実践しております。

5点目は、イノベーションの積極的な導入でございます。イノベーションの導入は、3番目の安定的な農業経営の実現にも関連いたしますが、ものづくりの技術のみならず、その経営の組織管理において積極果敢に先端のノウハウを導入しております。

また、大型の加工施設等については数十億円の投資が必要になるわけですが、そこでも、さまざまな経営収支のシミュレーションに基づいて投資を決断されております。このようなデータサイエンスに基づく分析と判断を忠実に実践している点も高く評価されました。

最後に、普及性と今後の展開方向についてです。これまで述べてきたように、生産者の組織化による生産の拡大や地元の雇用創出、また、自社工場の周辺のみならず、京都府の中山間地域である美山地域でのねぎ栽培と耕作放棄の防止、さらには、女性の活躍を推進するなど、多角化経営のモデルとして、これまでの実績も踏まえ、今後さらなる発展が大いに期待されることから、天皇杯にふさわしいという評価がなされました。

以上が選賞報告となります。この機会にぜひ山田社長の取組等の発表を注意深く、また興味深く聞いていただければと思います。

どうもありがとうございました。（拍手）

○司会 伊藤先生、ありがとうございました。

それでは、続きまして、業績発表に移ります。

天皇杯受賞の、こと京都株式会社代表取締役、山田敏之様にお願いをいたします。

【業績発表】平成30年度（第57回）農林水産祭多角化経営部門

天皇杯受賞 こと京都株式会社 代表取締役 山田 敏之

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました、こと京都の代表をしています山田敏之と言います。

私、平成30年、最後の年の天皇杯を受賞させていただきました。多角化経営部門ということで2人目ですかね。第2回目にいただきました。私自身思うのは、これは、多角化経営という部門ができたからとらせていただいたんじゃないかなとも私なりには思っております。

それも、昨今、6次化であったり、その地域だけじゃなしに、いろんな地域をまたいで、そういう経営が、規模拡大しているところが増えてきて、そういう方々の流れといいますか、農業の変化の流れという部分で、多角化経営部門が出たんじゃないかな。また、それに対して、私がいただけたということで、本当に喜んでおります。

また、今、日本農業法人協会の会長も務めさせていただいておまして、その中でも、いろんな方々が天皇杯を目指せる、また目指す土壌が——土壌という言い方はおかしいですね。そういう経営的な発展、また、多角化をした経営を表彰する部門ができたことを本当に喜んでおります。ありがとうございます。

まずは、映像がございますので、見ていただきたいと思います。

〔映像〕

ありがとうございます。

曲は、うちの社員が作詞作曲でつくっていただいて、2つ目の歌を今つくってもらっているところです。最近、先ほども菱沼審議官の話もありましたように、いろいろな災害にやられていまして、生産者もちょっと心が病んでいて、詞が、どうしても暗い詞ばかり出てくるので、それはあかんかなというので。

実際、先ほどもご紹介の中でお話いただきまして、12億円ほどの売上と言っていたのは2年前のことで、去年は、9億2,000万まで落ちたのです。これはなぜかということ、台風の影響による。ですから、売り方であったり、そういう部分ではだいぶいろんな形で勉強してやってきていしましたが、天候不順、災害ですよね。しかも、台風も最近は規模が大きくて、去年ないし、おとしも、農水省に行っても、台風を何とかしてくれという話をよくしておまして、今、私の課題では、こういう天候の中でどのような形で露地栽培をやっていくか。規模を拡大することがリスクになっているなということをすごく実感しています。

それでも、後でもお話ししますが、「こと京都」だけじゃない、「こと日本」というグループで、各地で生産をしていて、特に今年、去年は台風にやられて、かなり苦しい思いをしました。経営面でも、もちろん内部を見直すこともできたのですが、今年1月から7月まで、モノがあふれちゃって暴落したのですね。6月、7月ごろは、生産者仲間から話を聞く中で、台風でもきて相場を安定させてもらったほうがいいのかなというのが結構。それは生産者だけじゃなしに、流通業者の方にもそういうお話を聞きました。

私自身は、去年、そういう目に遭っていますので、どこかがつぶれることは、どこかが

商売がしにくくなる、利益が出ない、損をすることを望んで、自分のところの経営を安定させるといふ仕事の仕方をしたくないなとすごく思いました。ですから、今までは、自分のところが被害に遭わなければ高く売れてといふので、ですから、ちょうど去年も、ある地域はかなり個人農家さんでも税金をたくさん払うぐらいに儲かっちゃったといふ話も聞きましたが、これは、私自身が思うところなのですが、今後のあるべき姿といふのは、多分そんなじゃないだろうな。そんなので成り立つはずがないだろうなと。ですから、全国でグループを組んで、グループの中で、壊れたところ、つぶれたところ、災害によって被害を受けたところをみんなで補うような、そういう世界にしたいなと、すごく最近思っております。

そこもどういふふうにするかは、大規模な連携であつたり、人間関係的な動き。もちろんビジネス的な動きもあるのですが、そこを構築しない限り、今のままでは、災害によって、規模を拡大したことによって、大損をして倒産してしまうことが起こってしまうんじゃないかなとすごく思っております。そういうことを今後取り組んでいきたいなと思っております。

私自身も、先ほど映像でありましたが、中小企業同友会で経営を学んだといふのがありますが、12年目になります。10年前につくったのがこの経営理念で、この理念は一切手は加えておりません。

当時は、農業生産法人といふ名前でした、そのまま残しているのですが、自然に感謝し、人に感謝し、全てに感謝し、社会に貢献するために、心豊かに社会貢献しようといふことを、パートを含め、社員一同、これを軸に物事を考えております。

会社を立ち上げて、当時は「竹田の子守唄」といふ会社名でしたが、経営の勉強をすることによって、自社の強み、いわば一発で覚えてもらえるとか、印象がいいとか、さまざまな要素があつて、「こと京都」といふ名前にしまして、その「こと」といふ

経営理念

農業生産法人として人・自然に感謝し、心豊かに社会貢献します。

- ※ 私たちは、自然に感謝し、食の大切さを守り農業を発展させます。
- ※ 私たちは、人に感謝し、社員とその家族が幸福に生活できる企業にします。
- ※ 私たちは、全てに感謝し、関わった人・地域に喜ばれる企業を目指します。
- ※ 私たちは、社会に貢献する為、心豊かに仕事をします。



社名の由来

京都をテーマに、こと（古都・事・言）を発信します。

古都
事
言

京都の昔ながらの
良いところを提供します。

物だけの提供ではなく、
事（ストーリー）を提供します。

売ることだけでなく、
伝えることにも重点を置きます。



のも、古い都、事柄、言葉。我々、九条ねぎの伝統野菜に携わっていますので、昔ながらの伝統をつなげて、ストーリーを伝えていこうという思いで、この社名にしました。

ですから、ここら辺は、会社経営というところで、社長1人が思うことじゃなしに、社員も全員がわかってくれる。それと、お客様も理解していただく。共通認識ですね。我々が進むところ。ここをどういうふうに共有できるかが一つのポイントかなと思っています。


ここに9億。この前の年が11億8,000万だったのですね。今年、最終的に、12月なので、ほぼ数字が見えてきます。約12億ぐらいです。ここが16億ぐらいですね。でも、この前の年が16億なんぼですから、ほぼほぼ2年前に戻ったかなというところですが、まだまだ。

ただ、今年1年、人間というのはえらいもので、苦勞すると、いろんなところに努力をして、来年に向けては、アメーバ経営ができるレベルが、各部門ごとに経営者としてできるような仕組みもつくりましたし、去年の売上なり、台風・災害に、今は「あってよかったね」ということにしたいなと思って、今、一生懸命努力しております。

これは、京都府の方につくっていただいたのですが、京都府のほうの9年、14年、19年。農業産出額が787億。大体0.7%ですね。京都府のGDPベース、売上総生産ベースで言うと、0.7%ぐらいが京都の農業なのかなと。そのうち、野菜がちょっとずつ伸びているということは、米が下がっているという図式ですね。そのうち、ねぎ、九条ねぎの売上が、28億、28億、39億。ここはといたら、品目で数字をとらまえていないと聞きましたので。

これが、うちのこと京都の売上が、このときは、2,000万、1億、3億、3億9,000、

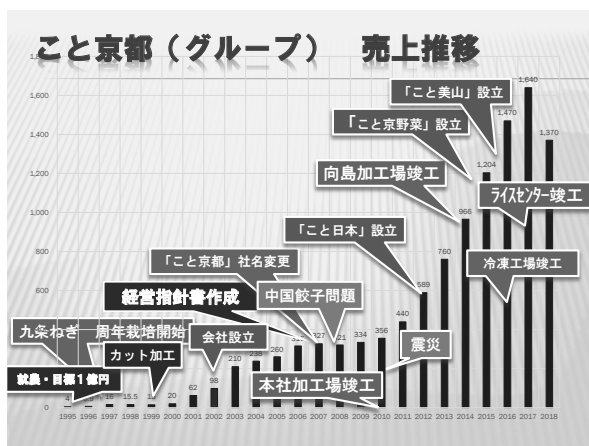
会社概要



- × 設立 2002年5月1日
- × 資本金 2100万円
- × 従業員数 142名(内パート88名) 2019年1月現在
- × 18期(31年度)売上計画13億円
(前期売上実績 9億2千5百万円)
グループ売上計画 20億円
(前期売上実績 13億6千万円)
- × 主要商品 九条葱(カット葱、長葱、パウダー、チップ、ペースト、乾燥、葱の油、ドレッシング、レトルト)
・ 卵・京野菜全般
- × 事業内容 九条葱の生産・加工・販売
排卵養鶏、卵販売、京野菜の卸販売、通販事業

■京都府の葱動向

京都府	H 9	H 1 4	H 1 9	H 2 4	H 2 9	備考
農業産出額(億円)	787	755	703	718	737	農水省：生産農業所得統計
うち野菜(億円)	247	262	252	239	274	〃
うち、ねぎ(億円)	-	-	28	28	39	〃
こと京都売上(億円)	0.2	1.0	3.3	5.9	11.7	
京のブランド産品販売額(億円)	7.7	15.2	12.7	11.8	16.6	京のふるさと産品協会調べ *日本酒などの加工品を除く
うち九条ねぎ(億円)	0.3	0.8	0.8	0.5	1.4	〃
農家戸数(千戸) *販売農家	33	29	24	21	18	農水省：農林業センサス *調査年は、H7・H12・ H17・H22・H27
京都府内総生産(億円) *名目ベース	103,282	95,726	100,927	97,853	104,876	京都府：府民経済計算



11億7,000万と、決してこの11億を僕1人でしたというわけじゃないですが、そういう流れでやってきました。

これは、京都のブランド産品。Kマークですね。ここは15、このときは水菜がたくさん売れたところですね。その後、水菜がちょっと低迷。ほかの産地がとっていったところ。また、九条ねぎとか京野菜のブームで、ねぎも3倍にふくらみました。農家戸数はどんどん下がっていった、こういう形で。

たしか、平成19年ぐらいが5,000トンぐらいの数字だったんじゃないかと思っていますが、今は7,000トン、8,000トンぐらいまで伸びてきております。

青ねぎの日本の消費量が12万トンぐらい。実際、農水省のほうでは、青ねぎ、白ねぎの区別がないので、自分なりに産地で計算したら、大体12万トン。44~45万トンのうちの大体4分の1、25%が青ねぎ。ですから、日本のねぎは白ねぎというのは、それだけのシェアがあるからなのかなと思っています。

これが私が就農してから。これはグループの売上も入っているので、こういうふうな数字で。

私の特徴として、何がよかったかという、一番は、就農時に1億円にしようと考えました。私自身も、農業を継ぎたくて継いだんじゃない、私は次男坊でしたから、農業は絶対しないでおこうと、小さいとき、誓っておりました。親の仕事を見ていると、こんな大変な職業をしたくないなと。夏になれば、母親なんか本当に大変やな。おやじも、暑い、しんどいと。でも、毎日「しんどい」と聞かされたら、やる気が萎えますよね。が、いろんな時代の流れ、さまざまなことを考えていくと、これからの食という部分のとらまえ方。農業も皆さんもご存じのとおり、「つくったら売れる」から「つくっても売れなく」なってきた、単価が、海外から入ってきて、そこからまた生産人口も減って、今、38%ですかね。その38%という数字がどうかというのはまた別として、やはり食という部分への関心が高まっていった。食の安心・安全も含めて、そういうところで。

私は、1995年に就農したときに、家族の農業はしたくないなと。自分のプライベート、自分の時間も大切にしたい会社の経営で農業をしようと考えて入りました。

ただ、全く農業を知らずに、その思いだけで入りましたから、開けてみたら400万の売上、大の大人が2人で一生懸命働いて400万の売上、結構愕然とはしましたが、そこから考えたのが、品目を絞ろうと。400万の売上ですから、どの品目がいいとか、悪いとかではなくて、当時は、おやじがやっていたのが、そのときの旬の野菜ですね。小松菜、ほうれ

ん草、九条ねぎ、水菜、壬生菜、キャベツ、大根、小カブラとか、そういう旬の野菜をつくっておきまして、その中で、九条ねぎに絞ろうということを掲げました。

これはなぜかという、京野菜で周年栽培できているのが九条ねぎと水菜と壬生菜というところで。それと、京都、その当時には中間業者がいて、ねぎ屋さん、キャベツ屋さん、ほうれんそう屋さんというのもいましたが、青田で買いに来られる方がおられて。ねぎ屋さんという、京都内で仕入れて加工して販売したりという業態がもともとございまして、農家仲間でも「ねぎは儲かる」という話をしているわけですので、そうしたら、私の中では単純に、農家がねぎ屋をしたらもっと儲かるんじゃないかなというところから、九条ねぎ1本に絞りました。

それと、もう一つ大事なのが、最初は京都の中央市場に卸すわけですが、一番にやったのが、競りを見にいったのですね。どんなねぎが高く、どんなねぎが安いのか。京都の市場は、今日は見ていなかったが、きのう、おとついでしたら、高値が今、800グラムが1,200円ぐらいしていますね。中値が300円ぐらいです。年間を平均すると、高値が800円ぐらい、中値が350円で、350円は、近畿圏内に流通するやつで、800円は東京に行く代物です。

東京に行く高値のねぎをつくろうと、市場を見にいきました。3カ月ぐらい行くと、大体こういうものが高く売れるんだという方程式が見えて、そのねぎをつくるようにしました。

ただ、途中で、近所の人に見つかるといふか、僕が市場の競りを見にいっていることを知って、僕に、わざわざ家に怒りに来られまして、「農家がそんなことをするもんじゃない」と怒られまして、そのところは僕の中で意味が全くわからなかったのですが、その人いわくは、「人の荷物を見に行くな」ということでしたが、僕の中ではリサーチという単純なものでしたから、続けて行って見て、高値に入っていました。

先ほどの映像での1億円いかないのがわかったのは、当時、私どもの田畑は1ヘクタールでして、それにねぎをつくっていきました。それで1,500~1,600万までいったのですが、1億へいこうと思うと、その6倍。当時、そのとき、京都市内で農地というのが出回らなかったもので、貸してもらえないこともできなかったもので、親戚とか、そのつながりで何とかということではできたのですが、皆さんもやっているから借りれない。ですから、売上を1億円にしたくても、面積で広げることができないという状況だったので、私はカットに走ったという。ですから、もしか違う地域で面積があれば、また違った農業になったかもしれないですが、私の中では、1億円をするためにどうすればできるのかをずっと追求し

ていきました。

それで、1億円いったときに、これは、カット加工して、あと、ラーメンブームというのを皆さんご存じだと思うのですが、猫も杓子もラーメン、ラーメンで、九州ラーメン、西日本のラーメンが関東に出て行って、ねぎが足りない。そのときに私が営業で回ったというので、あのときは、こんな楽な営業はないというぐらい楽でした。なぜかという、当時、関東のほうには青ねぎがワケギしかなくて、すごく高かったのです。しかも品質が悪く。それが生産者として、品質のいい九条ねぎを、新鮮でと。ですから、「入れ食い状態」という言葉がいいのかわからないですが、営業マンをやっていましたが、こんな楽な営業はないと、本当にこのときは思いました。

ですから、1番、まずは、今、生産者の方にも若い方にも言っているのですが、自分のものを売りに行ってほしいと。どういうニーズ、どういう要望があるかという現実を知ってほしいというところが、1つの今後の農業をする中で大事なキーワードじゃないかと思っております。

ここで、先ほどありましたように、養鶏したり、いろいろしたのですが、養鶏して、そこで経営に迷ったのです。自分がねぎと卵とお菓子屋をやって、わけがわからなくなってしまって、そこで、わけがわからなくなったから勉強したのですが。

ですから、これからの農業というのは、私も今、若手の農業者にも話をしておりますが、今、つくることと売るとは両輪で必ず持つてほしいと。必要なものをどうつくるか。もちろん、売り方にもさまざまな、たくさんつくって、薄利多売というビジネスもありますし、ブランド的にするか、もちろん地域によっても違いますし、どこをどういうふうに攻めるかというところ、販売の部分も踏まえて知った上でどうつくるか。ものづくりも、売り方によってはものづくりが変わってくることも踏まえた上で、どう農業をするかが、多分これからの農業ビジネスになってくるんじゃないかな。いいもの、こだわったものさえつくれば売れるという時代でもないです。やはり、ストーリーをどう伝えるかも踏まえて必要なので、そこがこれからの大事な部分じゃないか。

そのためには、経営感覚はどうしても必要なと思います。実際、私も、このあたりで経営のこういう報告をさせていただいたときに、「農業者が経営を語っている」と言われたのです。珍しかったのでしょね、そのころはまだまだ。

でも、今は本当に経営者の一人として農業をどうとらまえるかという方がたくさん出てきて、そういう方々がビジネスをしている。そういう方々が地域を復興させたり、その地

域の疲弊している農業を活性化させているのも現実かなと思っております。

あとは、社名を変えたとか、こういういろんな。

あと、大きなものは、2007年の12月ですね。中国の餃子の問題。それまでには、BSEから始まり、白い恋人、赤福、さまざまな食の安心・安全というところで、そこから何が変わったかというところ、産地表示が変わったのですね。そのころから産地表示というのになって、国産意識が出てきたところで、私どもが京都産の九条ねぎを京都府全域で産地リレーするビジネスで、このような売上の角度をさせてもらいましたが、最後にあそこら辺でガクンときているのは、台風での売上ということですね。

ですから、私どもは今本当に思っているのは、大事なことは、人材育成と、天候に対する製品の確保、農産物の確保が大きなのかなと思っております。

我々の製品はこんな感じですね。これが今、1日1万5,000パックぐらい出ております。このパウダーとか、ここら辺、もっと出るかなと思ったのですが、もう一つ、ペーストは出ていますかね。いろいろ料理に使われるようになってきましたね。乾燥はよく出ています。



まだまだ、今、新たな。今年、まだお歳暮を送っていない方は、今、高島屋でこと京都の九条ねぎのうどんがありますから、よかったです。おいしいですから。宣伝しておきます。

ICTによる生産管理というところで、これもだいぶ皆さんやっておられますが、今、新たな特徴で、農水省さんとも一緒にやって、もうでき上がるのですが、生育予測というのが完成します。ねぎは、カットしたり、植え込んだとか、また場所により、地域によりというデータを入れましたので、ほぼ全国的な部分で積算温度も確認して、今、カットすると、いつぐらいには収穫できるとか、そういう生育予測を入れました。



あと、別個に販売のほうで、出荷予測もつくりました。これは、お客様の出荷、お店で

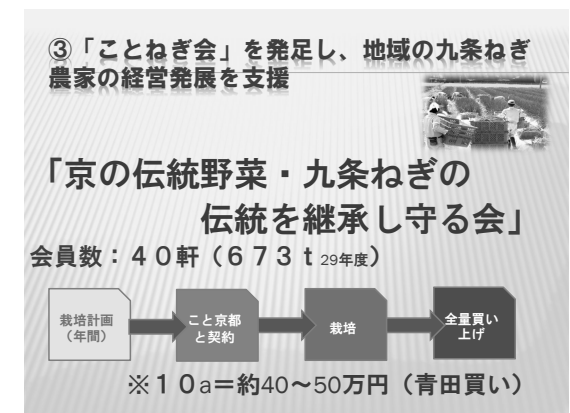
したら、アルゴリズムがありますよね。月曜日から日曜日までの週、それから、何月、月によってというデータを入れていきまして、出荷予測も入れてつくりました。それによって、生産予測から出荷予測を入れると、前仕事はかなり楽になって、ただ、その中に一番大事なのが、天災による被害をどうするとなったときに、今からどういうふうにするか。だから、台風が来る前に、40センチ辺りで切ろうとか、30センチ辺りで切ればどれぐらいになるか、そういうこともできるので、使えればなと思っております。

今、このように京都府で。美山は夏の生産ですね。昼間の温度は変わらないですが、夜温が低いので。今年は美山もかなりいいものができ上がりました。ただ、市内から1時間半かかるので、最初、ここに1ヘクタールつくるのに、1時間半かけてモノをつくりに行ったという、その投資が。だから、なかなかすぐに利益を出すという考え方でなしに、どう投資を組んでやっていくかというバランスも規模拡大なり、人をふやしたりは大事な要素とっております。

これは、我々の「ことねぎ会」ですね。大体、6月に栽培計画を立てて、契約して、栽培して、全量買い上げという形でやっております。

ただ、九条ねぎをつくっている方は結構それなりにつくってくれるのですが、ほかのものと合わせている方は、青田で収穫するといえれば自分のところの農業は自分のところの農業があるので、そこがなかなか。そっちが主なので、そっちがずれると全部ずれてしまうのです。農家さんとの契約というところ。でも、できるだけ我々が買い上げできるようにという部分で。ですから、生産者の生産計画ができてから、自社の生産計画をつくっていています。それによって、できるだけ生産量のでこぼこをなくすようにしています。

ただ、その計画を全く覆す方がおられるので、このごろ、その方は確率40%とか、この人は70%とか、そういうような予測もできるようになってきましたので、それをうまく使って、この方は、これだけ言っているが、多分これぐらいだろうなと大体データも出てき



たので、そういうようにしております。

だから、そのコントロールが一番難しかったですね。ですから、最初のころは、自社分を放って、生産者分を買い上げていました。その最初の大きな努力が大変でしたね。もちろん、自社分があれば仕入れなくて済むのに、それを廃棄して買うことをしていましたので、そこで信用をつけることがちょっと大変だったなと思います。

そうそう。それで言い忘れたらあかんのが、市場が高くなると、最初のころは、あるときは、うちは廃棄してやっているのですが、なくなってきたら、連絡が取れなくなる方もおられたり、ここはその方と契約についての話をしなければならない、農業の大変さはそこがありました。

あと、研修生制度ですね。うちは2年間。3年から4年ぐらいでやっております。

経営計画は、今、政策金融公庫さんに入ってもらって、独立全てしていますので、そういう方々に計画の書き方とかは教えていただいて、まず、2年間で農業体力。1反の畑にねぎを植えるのに何時間と植えなければいけ

ないとか、収穫だったら何分で引かなければいけない、農業は、早くても遅くても、やった感是一緒なので、それを遅くやった感を持つと、経営に影響してきます。ですから、まずはスピード感を知ってもらおうと、特にここは体力勝負してもらっています。

今は独立して、今年で2年目の子で700万の売上を上げていました。去年、おとし独立したのは、災害にやられたのですね。500万、400万とかいましたが、今年は、また700万から800万に上がったと言っていましたね。

これは一次加工場ですね。これがカット加工場です。

④独立研修制度による新規就農者の育成

◆現在10名の研修生
(独立者は、現在7名)



体力作り (収穫・定植・草引き) 2年	栽培管理 経営計画 1~2年	独立準備 1年	ことねぎ会 入会
----------------------------------	------------------------------	-------------------	--------------------



これが、先ほど言った、1ミリ、2ミリ、3ミリ、4ミリ。この3ミリでも、季節によっては2.4ミリにしたりですね。要は、食感、かたくなる時期も出てきますし、柔らかくなる時もありますので、それによつての食感をできるだけ維持しようと、ここを調整しています。ここら辺は、カットす



るメンバーが毎日食べているので、そこで調節して、同じものになるようにとやっております。

ラーメンで3ミリというと、豚骨系とか、濃い味。これは塩味系ですね。

5ミリはお好みによく使われますね。1ミリは、居酒屋の肉の上に乗せるような形をしています。

これが全国葱事業、「こと日本」として、来年の3月に静岡の藤枝に工場ができます。今まで京都で「こと京都」も「こと日本」も。「こと京都」は、京都産の九条ねぎ。「こと日本」は、京都産の九条ねぎ以外のねぎ、最終的には全国のねぎですが、青ねぎに関しては、私どもが使っている「あんじょうねぎ」という品種でやっております。



今、京都から全て、九州・沖縄、北海道と送っているのですが、今度、静岡の藤枝にカット加工場ができると、東日本は静岡から、京都は西日本というように、物流費も1.5倍。おととして、1カ月で1,000万から1,100万だったのが、同じ量なのに1,500万になりました。それぐらい物流費は上がりました。

ですから、我々の仲間の九州の方も、九州から今までは東京まで送っていたのですが、今は大阪どまりですね。それ以上行っても利益が出ないからというので。物流費というのは、もちろん今、農水省の方も動いてもらって、ホワイト物流とか、さまざまなことで取り組んでもらっていますが、物流というのは大きな問題であります。我々のほうは京都から関東に送るのに、1日賞味期限が短くなるのです。それが静岡からすると、1日伸びるので、それにメリットが出るかなとやっております。

「こと京野菜」。これは冷凍事業ですね。旬の野菜はこれですが、京野菜というのは本当に期間が短くて、本当に一瞬で終わってしまう。それを、前後、冷凍によって伸ばすことによって消費がふえて、そうしたら生産もふえるというような形で。これなんかは海外輸出ができるなと思って今やっております。少しずつ売れていっておりますね。

ただ、去年、おとしが、京野菜も災害による被害を受けてモノがなかったもので、今は九条ねぎと万願寺、唐辛子、伏見甘長、それから、黒大豆の4種類をやっています。あと、堀川ごぼうのペーストをやっています。あと、蕪も今度おろしにしたやつをしようかなと思っています。

これもだいぶ定着しまして、冷凍も、最初できたときは、冷凍というのは安い単価で売られていたから、販売はなかなか難しかったですね。ただ、時流としては、冷凍というのがすごく、今日の朝もテレビでやっていましたが、冷凍での角度が上がって、味も変わってということで、今、かなり見直されている部分があって、タイミング的には悪くなかったかなと思います。

米事業。これも京都の美山でお米を始めました。これは、京都の美山というのは高齢化が進んでいましたし、養鶏、ねぎづくりというのも、我々、美山でやっておりましたし、今後、美山というのはかなりの高齢化で、もちろん我々も十何年と養鶏をしている中で、地元の方と接する中で、実際、ライスセンターもなくなってしまったので、じゃ、我々が米事業に入りました。

この後、今はまだ、今年で20ヘクタール、来年で25ヘクタール、3年で35ヘクタールぐらいですかね。あと、加工、餅とか、今、北陸の六星さんみたいな、一応六星さんにもお願いしています。「あなたのやり方を完全にパクりますから」というふうに言っております。でも、農業で私が思うのは、成功しているところを真似れば、3分の1ぐらいはいけるんじゃないかと本当に思っています。もちろん、投資とか、人の教育とかは必要ですが、

9 冷凍京野菜

■こと京野菜株式会社

京野菜の更なる普及

- ・周年栽培：九条ねぎ・水菜・みづな
- ・その他は、短期間
- ・物量が少ない
- ・単価が解らない
- ・海外輸出




10 米事業

■こと美山株式会社

- ・高齢化が進む美山
- ・JAが米事業の縮小
- ・美山なら事業化
- ・農業パーク構想



変なことをこねくり回すよりも、完璧に真似たほうがかなりレベルの高いものができるんじゃないかなと思って、一応宣言したら、嫌な顔をされました。（笑）

あと、社内行事として、こういうことをやっています。朝礼ではうれしい話。朝からしんどい顔を見るのも嫌やから、うれしい話をして笑おうということで。

会議は全体会議とリーダー会議をやっております。

あと、考課面接。来週がうちは社員の考課面接をします。

経営指針書。来年からは、ここに経営指針書が完全に1人の社員の長がつくることになりました。

あと、木鶏会というのは、『致知』という雑誌を呼んで、クソ難しい本を読んで感想文を書いて。でも、本の表紙を見たら、おっちゃんとか、そんな人しか載っていない本なのですが、それは、昔の古典とか、成功者の話を引っ張ったりする文書なのですが、これは結構、皆さん感想文を書いてもらおうと、パートさんもしかり、子育ての方々も、放っておいたら読まないですが、会社で半強制的に読ませていますから、それに対して感想文を書いていますから、その中で読むことによって得ることが多いのですよね。これは1カ月に1回、木鶏会で集まって、その感想文を皆さんで話し合ったりして。視点の違いとかが為になります。

あと、誕生日会を毎月やっています。

懇親会が、4月、7月、12月。12月の懇親会は、先週の土曜日に終わりました、「こと京都」賞も7人に与えました。

それから、誕生日に花。社員は家族、奥さんの両親、子どもも全員あげます。パートさんは本人だけで、150人いますが、年間と言うと100万ちょっとですので、これはすごく喜ばれて、ご家族からはがきがたくさんきますので、「いい会社に勤めたな」と言われているみたいです。お花ぐらいみたいなことで。

あと、類人猿分類というのは、スーパーのエブリイさんが導入されている4つの、人間は類人猿にほぼほぼ近いということで、チンパンジー、オランウータン、ボノボ、ゴリラという4種類がいて、僕はチンパンジーで、経営者は大体チンパンジーが多いのです。目立ちたがり、攻撃的で、ちょっと涙もろいという。そんなのは別にいいのですが、また

⑪社内行事

- ①朝礼：うれしい話
- ②会議：全体会議(月初)・リーダー会議(月中)
- ③考課面接：年2回(7月12月)
- ④経営指針書：社員・パート共有
- ⑤木鶏会：毎月
- ⑥誕生会：毎月
- ⑦懇親会：4月(全体)・7月(部門)・12月(全体)
- ⑧誕生日の花：社員(家族)・パート(本人)
- ⑨類人猿分類：4つの特性
- ⑩こと京都賞：12月の表彰

よかったら、これはすごく僕の中でいいかなと思っています。

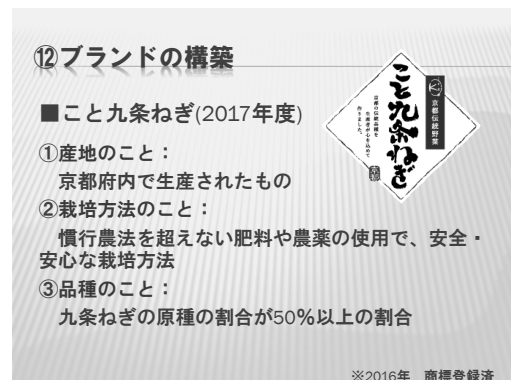
あと、「こと京都賞」というのは、うちのこと京都賞で、仕事ができるんじゃないしに、1年間笑顔がよかったね、この子よかったわ、この子すごくええ雰囲気やったわというのが、みんなからそのセクションで選ばれた方が。最初のころは、宝くじ1万2,000円分を渡していたのですが、「当たったら半分くれよ」とわけのわからないことを言っていたのですが、必ず当たりません。ですから、社員のほうが「すみません、もう宝くじ要りません」と言われたので、同じあれなら商品券にしようということで、商品券にしました。そのほうがすごく喜ばれています。

ブランド構築で我々がやっているのは、「こと九条ねぎ」ということをやっています。ですから、今回、高島屋の鍋も「こと九条ねぎ」になりますので、それを見るのも一つの手かなと思いますが、京都府内で生産されたもの。

品種というのを大事にしています。あんじょうねぎ。これはすごく大事なところで、九条ねぎを販売していくと、うちのねぎを買って食べてもらった方が、たまたま切らしてほかのねぎを買って食べたら、全然味が違うという話が出てきて、いろいろ調べていくと、品種がたくさんあると。調べていくと、原種の割合が全然違うなど。今、種を買うのは生産者で、つくりやすさ。放っておいて、草とねぎだったら、ねぎが勝つようなねぎを求めているのですが、そんなねぎは、草に近いから味がおいしくないのですよね。ですから、やっぱり我々の会社としては、つくりやすさよりも味のほうを取りたい。これから、味の時代にくるだろうというところで、あんじょうねぎというのをしました。

このおかげで、去年、おとし、かなり被害を受けたのは、ほかのねぎはさほどでもなかったのですが、うちのねぎはかなりやられました。やっぱり弱い。やわらかくて弱くてというのですね。でも、あとは、水に関しては、水はけをよくしたり、水が浸からないところ、高さを見ればいいし、風に関しても、防風ネットとか、そういうことをやって、被害をおさめるようにしています。

我々は、ほぼ80%はカットしていますから、形はどうでもいいということはないですが、形を全てにしていないから、多少形が崩れても、味というところに勝負をかけたのは、カットをしているという強みがあるので、味というところを我々はとらまえて。多分これか



らいいもの、味というところで。

これもコマーシャルですが、来年の1月18日土曜日に『旅サラダ』でラッシャー板前が来ますので、よかったら、どういうふうな料理とか、天ぷらとか、すると思いますので、よかったら観ていただければいいかなと思っております。

こんな形で、今、台風とか天災、そういうところとどういうふうにできるか。そのために「こと日本」で連携し、全国で生産者、今、15社と組んでおります。そういうところをもっともっとふやして、みんなで補完できるような、品目も、ねぎという品目で品目商社というところを目指して、これからはやっていきたいと思っております。



少し長くなりましたが、報告は以上とさせていただきます。ご清聴どうもありがとうございました。（拍手）

○司会 山田社長、どうもありがとうございました。

ご質問などあろうかと思いますが、後ほどパネルディスカッションの時間もございますので、そちらでお願いいたします。

ここで10分ほど休憩をとります。40分に再開をしますので、よろしくをお願いいたします。

(休 憩)

○司会 それでは、再開いたします。

これからは、パネルディスカッションでございますので、進行は、コーディネーターとして伊藤先生にお願いいたします。

【パネルディスカッション】

コーディネーター 農林水産祭中央審査委員会経営分科会主査 伊藤 房雄

○伊藤（コーディネーター） それでは、これよりパネルディスカッションを始めたいと

思います。

先ほど、こと京都株式会社の山田敏之代表からプレゼンテーションしていただきました。皆さんにとっても非常に興味深い内容であったと思います。

これから、あと1時間少々でございますが、コメンテーターの皆様とこと京都の取組を深掘りしていきたい思います。また、ある程度時間が進んでから、フロアからも質問を受け付けていきたいと思います。

それでは、本日のパネリストですが、最初に、先ほどプレゼンテーションしていただいた、こと京都株式会社の山田敏之代表取締役社長です。どうぞよろしくお願いいたします。

○山田（業績発表者） よろしくお祈いします。（拍手）

○伊藤（コーディネーター） 次に、本日のコメンテーターとして3名の方にお祈いいたしました。

最初は、農林水産祭の中央審査委員、筑波大学の納口るり子教授です。

○納口（コメンテーター） 納口でございます。よろしくお祈いいたします。（拍手）

○伊藤（コーディネーター） 2人目が、一般社団法人日本野菜ソムリエ協会の福井栄治理事長です。

○福井（コメンテーター） 福井です。よろしくお祈いします。（拍手）

○伊藤（コーディネーター） 3人目が、京都府農林水産部経営支援・担い手育成課の藤原満弘主幹です。

○藤原（コメンテーター） 藤原でございます。どうぞよろしくお祈いいたします。（拍手）

○伊藤（コーディネーター） それでは、3名のコメンテーターから、先ほどの山田社長のプレゼンテーションを聞いて、どのように感じたのか、それぞれのご専門の立場から、質問やコメントをいただきたいと思ひます。1人3分から5分程度でお願いしします。最初に納口先生、いかがだったでしょうか。

○納口（コメンテーター） 筑波大学の納口でございます。よろしくお祈いいたします。山田社長さんとはいろいろなところでご一緒しているのですが、少しその辺のところをご紹介させていただきたいと思ひます。

最初に、山田さんは日本農業法人協会の会長で、私は員外理事として法人協会の理事会に出席いたします。農業法人協会の構成員は農業法人の社長たちで、みんな一国一城の主、一筋縄ではいかない方々が理事会に出席されております。（笑）山田さんはその会長と

して、はんなりと、というか、最初から強面でいくのではないのですが、最後にはからめとられているというか、さすがだなという采配をいつも感じております。

会長になられてからの重点施策を2つご紹介いたします。一つは、若手農業者の成長を支援する「次世代農業サミット」の開催です。若い農業者を勇気づけて育てていこうという施策を熱心に進めておられます。

それから、もう一つ、お話の中にもありましたが、物流問題に対して、法人協会としてかなり具体的な対策を出していっておられます。簡単にご紹介で恐縮なのですが、日本農業法人協会の会長としてのご活躍の様子をご紹介いたしました。

それから、山田さんは、日本農業経営大学校を運営する一般社団法人アグリフューチャー・ジャパンの理事もなさっておられまして、私も審議委員としてご一緒することがあります。この学校の学生を次世代の農業の担い手としてどう育てるかということに、大変情熱を注いでおられます。実は山田さんのご長男も農学系ではない大学の学部を卒業された後に、日本農業経営大学校も卒業され、今は、「こと日本」でご活躍されています。また、お嬢さんも一緒に、「こと日本」でご活躍をされておられます。

3番目のご紹介ですが、一般社団法人食農連携機構という組織で山田さんは理事をされています。私もほぼ隔月に開催されるアグリビジネス研究会の進行をやらせていただいております。この食農連携機構というところは、農業法人の社長さんのほか食品産業の方、また、いろんな農業関係の会社の方が会員になっておられ、研究会にも出席されています。研究会で山田社長は、いつも中心的にご発言をしておられます。

食農連携機構には、ほかにも、京都の杜若園芸の岩見社長、熊本のコウヤマの香山社長、長野のトップリバーの嶋崎社長、石川の佛田農産の佛田社長、鹿児島島のさかうえの坂上社長、千葉の和郷園の木内社長、あるいは、恵那川上屋の鎌田社長とか、主だった農業法人の方たちが、理事会や研究会で顔を会わせておられます。先ほど、山田さんのご報告の中で、石川の六星のビジネスモデルをかなり使えるんじゃないかということをおっしゃっていたのですが、トップの農業法人の経営者が、お互いに学び合っておられるなど。いつも拝見しています。あるいは、この時期のこの農産物、これだけ足りないのだけど、一緒に組んで販売しない？みたいなビジネスの話の話をいつもしておられるのを、横で見させていただいております。

4番目にご紹介したいのは、山田社長さんがいろんな学会の会員になって、学術面にも貢献しておられるという点でございます。私も関係している学会ですが、日本農業経済学

会、日本農業経営学会の会員になって活動されています。そして、九州大学農学部の南石晃明教授のところの修士課程を修了しておられます。先ほどご紹介した食農連携機構の理事・会員の方々も、一時、大学院修士課程で学ぶのがブームのようでした。最初に入学されたのは石川の佛田さんですが、鹿児島島の坂上さん、千葉の木内さんなどが、次々と大学院で学ばれました。ちょっと前まで、百姓に学問は要らないとか、そういう時代があったかと思うと、隔世の感があると実感いたします。山田さんはこうした新しい時代のリーダーなんだなというのを、いつも感じております。

時間がきているかと思いますが、こと京都の優れた点を簡単に3点だけ申し上げたいと思います。

1点目は、6次産業化ということで、川下のニーズに合わせた製品づくりでございます。ご承知のように、日本の農産物では、生鮮よりも加工業務用の需要が多いわけです。ただ、業務用としてそのまま出荷するのでは単価がかなり低くなってしまいます。そこに加工して付加価値をつけるということをやっておられます。カットで販売しているのが80%と山田さんが先程おっしゃいましたが、ああ、そういうことなんだなと思ったところでございます。

それから、2点目が、ことねぎ会で40戸くらいの生産農家との契約をして、取引をしておられます。加工や販売については、こと京都さんが引き受けて、農家と農業法人とのネットワークというのが形成されているということでございます。こういったタイプのビジネスモデルというのは、千葉の和郷園、群馬の野菜くらぶ、長野のトップリバーとか、現在のそうそうたる法人で、かなり普遍的に見られているモデルだと思っております。

3点目でございますが、150人もの社員をまとめて、育てて、経営の成長に結びつけておられるところでございます。特に、社長の右腕になる社員をきちんと育てているところがすばらしいと思っております。それから、会社にお邪魔したときに思ったのですが、従業員の皆さんが非常に明るい。そして、「こんにちは」と言って大きな声で挨拶をしてくださり、これは絶対にいい会社に違いないと思いました。そういうふうにも人を育てて明るい会社にしておられるというのが、評価できる3点目であります。

ちょっと長くなりました。これで終わりにいたします。ありがとうございます。

○伊藤（コーディネーター） 貴重なご意見、いろいろありがとうございました。

続いて、野菜ソムリエ協会の福井理事長、よろしくお願いいたします。

○福井（コメンテーター） 野菜ソムリエ協会の理事長の福井です。

山田さんとは、3～4年ぐらい前に、あるイベントで、たまたまテープカットで隣同士になったことが最初の出会いでして、実は私も京都で、山田さんより僕が1つか2つ先輩で、山田さんのこと京都さんにも何人か野菜ソムリエさんがいらっしゃるよという話を聞いていたので、じゃ、一度遊びに行かせてくださいよと行かせてもらったのですね。

実は、業績云々は僕はよく知らずに、九条ねぎの最大手の会社さんです、ぐらいしか知らなかったのですが、1点、まず僕が驚いたことは、農業界の方を前にして話すのは大変心苦しいのですが、よく、ブランドとかマーケティング、これは普通に最近言われますが、正直、どこまでブランディング、ブランドということを理解されているのかなということ、多くの生産者の方々、農業界の方々と話していて感じるのですね。山田さんは、まさにそれを実践されている。しっかりとブランドとは何ぞやというところを理解して、さらに、それを実際、自分のビジネスに展開されているというのは、これはすごいなと。

これは実はどういうことかといいましたら、ブランドというのは、いろんな定義の仕方があるのですが、一応、我々野菜ソムリエ協会では、「顧客が価値と感ずることを約束するための仕組みづくり」ですよと。顧客が価値と感ずること。自分が価値じゃなくて顧客が価値と感ずることですよと。それを約束する、それを保証する、その仕組みですよと。顧客の価値と保証と仕組み、この3つがなって初めてブランドと呼べるよねと僕らは定義づけているのです。

先ほども出てきましたが、「こと九条ねぎ」という特別の九条ねぎですね。それは3つを約束されてましたよね。京都でつくることですよ。それから、農薬はできるだけ使いませんよ。さらに、もともとの九条ねぎのオリジナルの品種を50%以上入れていますよ。この3つですよ。これを約束する仕組みというのは、まさに、じゃ、お客さん、これは、消費者、生活者もそうでしょうし、業者さんもそうかもしれないが、おいしくて安全性が高くて、さらに、京都の九条ねぎというところが一つ売りになるわけですね。そういう顧客のニーズ、顧客が価値と感ずることをしっかり理解して、それを展開されているというところは、すごくすばらしいなとまず1つ思っています。

それから、今日、先ほどビデオを観ていまして、最初、「こと京都」の「こと」で主に掛けていたのが、いにしえのいわゆる京都の古都と、ストーリーの事と、伝える、言の伝えるということで、これを3つ掛け合わせて「こと」という言葉を使いましたというのがありました、実は僕はもともと商社に15年勤めて、オイシックスというネットベンチャーを立ち上げて、野菜ソムリエ協会をやっているのですが、日本の農業界に最も足りてい

ないことの1つが、価値伝達というところを感じているのですね。

野菜ソムリエ協会というのは、要は野菜ソムリエという、日本の農業や日本の農産物の価値をどうやったら伝えられるのだというところを仕組み化したいと思って、野菜ソムリエという仕組みをつくったのですが、そこを見事ズバッと、自分たちの強みは、京都にあることだよねと。それをストーリー化しましょうと。いかにこの九条ねぎというものができてきて、いかにそれがおいしくて、いかに安全性の高いものかというのをストーリー化して、さらに、伝えるというところに意識がいつているのが、これは実は今、山田さんと色々な事業を一緒に展開しましょうよというお願いをしているのですが、そのときに、生産者の方々は、一般論で言えば、いいものをつくったらわかるやろと。もしくは、食べばわかるやろと。でも、食わずのが大変なわけですからね。食べばわかるのだが、食わずのが大変。でも、そこにストーリーをつくって、価値や魅力を伝えるところにすごく力点を置かれているのは、こと京都様、山田さんのすごく秀でているところなのかなと思います。

以上です。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございます。

続いて、京都府農林水産部の藤原主幹、お願いいたします。

○藤原（コメンテーター） 改めまして、京都府経営支援担い手育成課の藤原と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私どもの課は、名前のとおり、経営をする方を応援しよう、農業法人を応援しようということと、担い手をつくっていこうという、その両面でやっています。経営者を支援しようということでは、農業法人だけではなくて、京都の場合、7割以上が中山間地というところで、土地を少ないというハンデがあります。ですので、農業法人みたいな格好で、大きく1億円を超すような経営をされている方がある一方で、集落営農というのが非常に大事になっているところで、両方を担当させていただいているところです。

今日、産業の面では、福井理事長をはじめ、山田社長のことをだいぶご紹介いただいていると思いますので、私、もう一点の担い手育成という観点を中心に、山田社長をご紹介させていただきたいと存じます。

先ほど山田社長から、後継者育成、人材育成を大切にしているんだよというお言葉をいただいています。先ほど、ビデオの中でも、「ことねぎ会」というのがありまして、自分のところで勉強して、独立、就農させて、グループみたいな格好で育てているのがありま

した。これは、一般的な会社でいくと、ランチをつくっている感じなのかなと。

これもすばらしいなと思うのですが、実は山田社長は、京都府の農業法人経営者会議というところの会長もしていただいております、その会員が五十数名おられるのですが、これだけご多忙な中、年2回は全部の会員の圃場を回らなければいかんといって、回っていただいています。それもまる2日では回りきれないぐらいですね。お一人ずつ面談していただいて、ここをこうしたらいいじゃないか、ああしたらいいんじゃないかと、自分の会社ではないところまでしっかりとグループ化をしていただいております、また、そういった方々が京都の中でも、山田社長がおっしゃっていましたが、どうせやるなら1億円企業とおっしゃっていましたが、最近、京都でも1億円を目指す子、オーバーしている子がふえてきてまして、実はその経営を見てみると、最近ふえているのはねぎが多いのです。ものすごくねぎが多くて、じゃ、どういった子がいつているんだろうと思うと、たいがい経営者会議の会員さんだったり。

また、経営者会議も、山田社長のお人柄だと思うのですが、非常に明るい雰囲気で行われてまして、ほぼ毎月1回ずつぐらい会議をしていただいているのですが、そこで、実は1億円を超しているような子は若い子が多くて、農業大学を出た子とか、まだ30前ぐらいから40代ぐらいの子が非常に元気よくて、山田社長を前に「俺は絶対におまえを抜いたるからな」というのを平気で言うてて、山田社長も「お、抜いてみい、抜いてみい」みたいな感じで、自分の会社のことだけではなくて、京都府全体見ながら後継者育成をしていただいているところがございます、我々行政からしても、非常にありがたいなと、どうしたらここまで大きな視点でものを見ていけるようになるのかなと常に感じているところがございます。

また、今日、せっかくなので、山田社長にお聞かせいただきたいなと思うことが1点ございまして、そろそろ目標の20億円をまた達成されるかなと思うのですが、その達成された次のステージとして、経営面で、あるいは人材育成の面で、何か次はこんなステップに行くんだというようなビジョンをお持ちでしたら、また後ほどお聞かせいただければありがたいなと考えております。

どうぞよろしく願いいたします。

○伊藤（コーディネーター） どうもありがとうございました。

福井理事長も藤原主幹もまだ質問があるかと思いますが、一度ここで引き取らせていただきます。3名のコメントーターからいただいた意見は多種多様でしたが、主にこと京都

のブランド化に対するコメントが多くありました。そのほかに、自社の社員だけではなく地域農業の担い手を含めた人材の育成について非常に尽力しているというコメントなどがありました。

その中で、私も聞いてみたいと思ったことですが、これからの農業経営者、特に新規参入者や新規就農者は、どのようなステップを踏んで成長していくのが適切なのかということです。次世代の農業経営者の成長経路とか成長のステップについては、これまでの考え方ですと、まずはどうしてもモノづくり、品質のいい農産物をつくる、そのための技術やスキルを身につけて、その後で経営者として成長するモデルが多かったと思うのですが、これからの世代のことを考えると、どうもそうではないんじゃないかと思います。売上20億円を達成した後のビジョンについてお聞きしたいという藤原主幹からのリクエストもありましたが、その前に人材育成の考え方についてお聞きしたいと思います。

○山田（業績発表者） その前に、皆さんほめてくれたので、こそばゆて、こそばゆて、こんなにほめてもらえるんや、今日、みたいな、びっくりしているのですが。

これは、別に僕とかではなしに、今の時代の流れとして言うと、多分この10年以内に新規就農された方が3億、5億を超えている人が多いのですね。これもどこかからの違う会社から農業を参入しようという形でですね。もともと家が農家で、そこそこ。3,000万ぐらいで家族でやっているところは、儲かっているのですよね。ですから、それ以上大きくならないのですよ。儲かっているから。それに人を雇用してということをする、仕事がふえるから、入れたくないのですよね。完結して、自分の生活ライフはすごくいいライフなのです。いい生活をしているのですよ。だから、本来なら、そういう方が、基盤があって、投資をして、人を雇用してすると、本当はもっと伸びるのに、そこが伸びなくて、最近来た人が伸ばしているのですよね。

だから、手前みそだけれども、自分のあれじゃないですが、組織として、経営として、本当に個人農家がだめとか、全く思っていないよ。個人農家は個人農家でもいいし、法人でも何でもいいのですが、ただ、今求められていることは、規模を拡大したほうが、面積の問題とか、さまざまなことをやると。ただ、あまり無理して経営力もないのに伸ばしてやると失敗してしまうから、そこら辺はちょっと難しいところなのですが、ただ、そういう意味合いでは、農業をビジネスとして見て入ってこられている方が頑張っているなどというのは実感ですね。そういう方々は経営能力もあり、先ほど福井さんが言われたような、モノを売るという視点から農業をされるので、もちろん、ものづくりもしっかりと技術が

ないと。私の場合はおやじがいたから、技術という部分は事細かく教えていただいたので、それでできたのですが、そういう方々は、まず技術というのがありますから。

でも、意欲の問題で、最初から人を雇ってやるのだ、売り上げを伸ばしていくんだ。今、1億円ぐらいまできているが、そこから伸び悩んでいるところも結構多いのですね。これはなぜかという、技術を主体に自分が主になってバリバリやって、とりあえず1億まできたが、下が育っていないし、組織の中で福利厚生なり、そういうところがあまりうまくいっていないというので、ちょうど1億あたりで人がゴロゴロ変わっているので頭打ちしているというのが現状なのですね。

ですから、農業も規模が大きい方がいいとは言いません。先ほど言った3,000万でも、家族できっちりと利益を出してやっているところは、もちろんその地域でも本当に担っているのがあるので、全然問題ないのですが、ただ、我々がやっている、今、報告してもらった中でも、我々のグループの中に40社の農家さんがいて、我々は売る機能を持ってやっている。そこから、じゃ、その地域の、俺は売る機能はないが、こと京都さんと一緒にやるんやというような仕組み、多分これも今後、各県にも、今もできているところもあると思うのですが、そういう動きになるのじゃないかなと思っているのですね。先ほど言った災害に強い組織づくりになっていくのかなと思うので。ですから、本当に今後、経営力というところで、農業を経営として見るという視点があれば、こういう仕組みを引っさげてグループを組んでいくという形になると思う。

それと、最近の新しい方が農業をしたい。結構おられるのですね。昔に比べたら。でも、法人でまず働きたいというのも多いです。イオンのアグリ創造の福永さんとも会うのですが、あそこは、今年はまだ募集しないみたいですが、とりあえず一旦とめるといって、人材育成するんだということで、2～3年前なんか、ネットで募集すると4,000人来るのです。4,000人。それは、もちろんイオンだからということで、しっかりしているからという。だから、農業の考え方もそこから。うちで出しても100人とか150人とか、そんなのです。向こうは桁が違って4,000人なのですね。

でも、そうはいつでも、その方々は農業をしたいのですね。したいが、まずは、自分が独立するかしないかは別として、とりあえず農業に携わりたいが、まずは法人で勉強を学んでという流れなのかな。

最近、10年前に生まれた、やる気のあるほかの業種から農業をやっていききたいという人は、だいぶ数は減ってきたかなと。だから、次の段階は、そういう若い方々が農業を。減

ってきたのは、やりたい人がもう入り込んでいるのでね。ですから、そういう方を地域でどう育てるか、どう応援してあげるかということと、若い方々は、まず法人に入って、そこで学んで、技術がついて、やれば、自分でも独立したいかなと。ですから、あとは法人の方とか、個人の方でもそうなのですが、人を育てるのはかなりの時間がかかるのですよね。優秀な子は絶対やめます。これは農家さんにも言うています。優秀な子は絶対やめるからと。だって、販売力も考えているし、いろんなことも考えているので。こんな言い方をしたら、うちの社員にも悪いのですけれども、「こいつどうかな」というやつは残ります。(笑)よくやってくれています。よくやってくれていますが、ただ、こいつはすごいなというやつは独立します。これは自分でできるので。

だから、「こいつどうかな」というのは自分に入れて、「こいつすごい」というやつは独立させたほうがいいと思うのです。そのかわりグループでやろうというような、多分そういう流れになるんじゃないかなと思っています。

ちょっと違う方向に行ったかもしれませんが。

それで、うちの20億のことでしたかね。20億は、とりあえず3年後にはしたいなと思っています。それと、先ほど言いましたように、静岡に工場ができて、「こと日本」というものもございます。これは、先ほども言いましたように、京都産の九条ねぎ以外のねぎの販売ですから、青ねぎと白ねぎというところで。こちらのほうは、今年は3億で、来年が5億なのですが、ここは多分、最終的には10年後ですが、150億とかのレベルには持ってあげていきたいな。これがようやくそれで専門商社というところに持っていける。そのために、まずは2カ所の加工場ができて、来年からのスタートなのでですね。「こと日本」の大きな動きとしては。

白ねぎに関してももちろん扱っていきますが、これは、あくまでも生産者さんとの中で流通のやり方を一緒にねぎの専門商社として組み込んでいきたいなと考えております。

とりあえずこれでよろしいですかね。

○伊藤（コーディネーター） はい。ありがとうございます。

先ほど藤原主幹のコメントにもありましたが、山田社長は、京都で経営者会議を年1回、まる4日間の時間を割いたり、また、会員のところを廻ってお話を聞いたり、それ以外にもたくさんの役職をやられていて、山田社長自身はこと京都にどれだけ時間を費やしているだろうかと邪推してしまいました。変な言い方をすれば、山田社長がずっと外出していても、こと京都の経営をしっかりと回せるような人材が育っているのではないかと納口先生

からの話にもあったと思うのですが、いかがでしょうか。

○山田（業績発表者） いや、そうでもないですね。（笑）今年1年、もう一度見直しまして、今年1年は、かなり、先ほど言った、アメーバ経営をするか、1つのセクションの長に完全に経営会議という形でやって、今年はだいぶつくり上げることができましたね。去年の被害を受けて、それから、やり込んでいく中で、足りないことが見えてくるのですね。そこで、今年にかなりプラスを組込みました。

これは、来年は、講演と視察をなくそうかなと思っているのです。最終段階でもう一回、今年組んだやつを来年それを実施するのに、そこにもう一遍注力しなあかなんということを考えているので、来年にはきちっとした、それから、7人が経営者レベルにはしたいなと思っているので、来年は視察、講演をなくして、とりあえず来年はもう一度、社内づくりを、これでだいぶ、150億とか170億と合わせてという形にするには、その人づくりはどうしても要るので、そういう形でしょうかと今考えているところです。

○伊藤（コーディネーター） 今、アメーバ経営という話が出たかと思います。農業に限らず、経営規模が大きくなるに従って組織も当然拡大していきます。その中で組織をどのような体制にしたらよいか。経営と組織の関係は、その時代の背景や組織に求められるミッションによっても異なってくるのでこれが正解ということはないと思いますが、アメーバ経営とはどういうもので、何を目指そうとしているのか、もう少しお話していただけないでしょうか。

○山田（業績発表者） 会社は1つですが、部門がたくさんあるのですね。向島工場、横大路工場、営業課、農産課。あとは冷凍事業、米事業、あともう一つ、人材育成の部門があるのですが、この一つ一つに実際のお金、利益をきちり定義づけができたので、そこでの本当の経営、人といえば人件費から残業代がふえたとか、仕入れがどうこうとか、そういうところまで各部署ごとに落とし込んで、その長がそこで経営を行うように、それも数字もちゃんと分けてようやくできて、そういう落とし込みができたので、ですから、その7人がその部門で持っている数字をどう運営するかということ。一人一人がアメーバのように一個一個生きていくようなやり方なのですが。いわば経営者を育てるところですね。数字もしっかりと。

会社になると、支払いのお金とか、経費の意識も薄れ、当たり前のようにFAXでも知らん間にカラーコピーしていますが、白黒でいいものは白黒で。今でしたら、コピーも要らずに、メールだけで済むということもあるし、そういうようなコストの部分もしっかり

と意識できるようなメンバーを育てようかなと思っております。

○伊藤（コーディネーター）　ありがとうございます。

アメーバ経営についてももう少しお聞かせください。アメーバ経営では、7つの部門ごとの収支や採算性、さらには労働時間や在庫管理などの情報をパソコンやタブレット等で括管理できるシステムになっていらっしゃるのでしょうか。

○山田（業績発表者）　そうですね。数字は一括管理でできていますし、そこからデータを開くことができますので。

○伊藤（コーディネーター）　ありがとうございました。

次に、事業承継について伺います。今後、事業規模を拡大するに当たって、それぞれの部門の経営者を育てていくとのお話がありました。現代は、農業法人だけではなく、製造業でも事業承継が難しくなっていて、全国平均で中小企業の約55%で後継者がいないというニュースもありました。農業も同様ですが、家族経営と法人経営で考えた場合の事業承継の難しさ、課題について、どのように考えでしょうか。

○山田（業績発表者）　でも、結構儲かっている農家はちゃんとつないでいっていますね。ただ、僕、個人経営が心配なのは、主たるおやじさんがもしも何かの事故とかけがで亡くなると、その経営がなくなってしまうのですね。もちろんその人の利益が減るだけならいいのですが、お客さんに及ぶのですね。このものが届かないとか。家族経営では、でも、本来なら、あなたの商品が食べたいのに、あなたの商品が食べられなくなるのが今後起こってしまうので、そういう意味では、組織という部分は、その組織のマインドをしつかり社員が確保すれば、その商品、お客様に対しては裏切らなくできるという、継続した、先ほど福井さんが言われたように、ブランドを維持できるという意味。

だから、農家も、今までは自分のところの収入で。結局そこは、消費者のほうにはそんなに向いていないのですね。要は、そこの方がもしもけがしたりすると、それで経営が完全に半減したりということで、買っていた今までの人たちのファンは、あ、そうなんだと、また違うところを探さなければいけないというのがあるので。ですから、できれば、個人であってもグループをつくったりという形で、いいものをつくって、お客さんが、ファンがおられる方を、その方をずっと継続してサービスをしていける仕組みができると。

あと、うちの子どもが2人今継いでくれているのですが、これは、親が楽しそうにしているので、多分そこだと思います。僕もおやじを見ていたら、絶対したくないなと思ったのと一緒で、多分おやじが楽しそうにしていれば。

ただ、前もどこかで話したことがあるのですが、農家はあまり「儲かっている」と言ったらあきませんよね。近所に「あそこ儲かっているらしいで」と、怒られるような。なんかわからんけどね。でも、もうお子さんたちに「儲かってんぞ、うち」と。北陸のどこやったかな。事業継承するとき、札束を前に積まれて、儲かっているから、おまえやれと、そんな人もいましたが、現金を見せられたから、ほんまやと思って継いだという人もいますが。

やはり事業なので、儲かっていることは儲かっているところをしっかりと話すれば、今の若い人たちは、継いでくれます。

でも、実際、我々京都で、都市農業で、農業では儲かっていませんが、不動産収入で儲かっていますから、そういう方はよくつないでいますね。農業をしているかといったら、農業をしていません。だから、そこはしょうがない。都市農業なので。だから、農業を継承するところは、しっかりと農業をファンがいて、そこでビジネスになっていって、それが継続していく。お客様が喜んでというようになれば、今は農業をしたい。農業というのは、今までは、親が「継ぐな」というのが多かったから。でも、今はそういう時代じゃなくなってきたので、継ぎやすい環境にはなっていると思います。ただ、しんどそうにやっているところは、絶対に継がないと思います。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございます。

いま、山田社長がおっしゃったように、親世代が、農業は楽しいぞ、儲かるぞと言い続けることが、後継者がしっかり残っていく要素の一つだと思います。

もう一つは、農業でしっかり収益を上げている経営には、事業を承継してくれる若い人がいるので、しっかり収益を上げられる経営構造にすることが重要な要素だと思います。

さて、山田社長の話の中に、ねぎに限らず、自分のつくったものをしっかり買ってもらう、単なる売り買いということではなく、価値を創造して、その価値をしっかりと必要とする人、それを求めている人に情報としてその価値を伝えることが大切です、とありました。

日本野菜ソムリエ協会の福井理事長からも同じ指摘があったと思います。この点より広く日本の多くの農業経営者に認識してもらうために、どんなことが必要なのでしょう。2007年頃だったと思いますが、農林水産省は「地域ブランド」研究会を立ち上げ、地域ブランドを支援していく、幾つかの施策を検討しました。そこで議論された「地域ブランド」の定義の中に、地元の人が愛する産品であること、それを高品質できちんと維持管理して、

あとは、その価値を買ってくれる人に上手に伝える工夫をすることが盛り込まれました。ただ、そこでは価値の伝え方を具体的については十分に詰めて議論できませんでした。福井理事長、山田社長、その点をどう考えたらよろしいでしょうか。

○福井（コメンテーター） ありがとうございます。

実は、今まさに伊藤先生おっしゃったところが日本の農業の一つの問題点としてあると思うのですね。僕は、先ほど言いましたように、お邪魔させてもらったときに、「こと九条ねぎ」の話を伺って、山田さんのこの発想を、もっと広げたらいいじゃないですかと。せっかく法人会の会長をされていて、平均3億のところは1,000軒入っているのならば、その方々に山田さんのその発想を移植しましょうよとお話をさせてもらったのです。

実は、今年、日本青果物ブランド推進協会というのを立ち上げて、山田さんが会長で、僕は専務理事をやらせてもらっているのですが、まさにブランド。ブランドというのは手段なのですよね。目的ではないのですよね。伊藤さんがおっしゃったとおりで、しっかりと農業で稼ごうよと。そのためには何をしなければダメなのと。それは、いいものをつくるというのは1つありますねと。今まで、歴史的に農業は、いいものをつくることに、多分99%努力されていたわけですね。それを、30%、40%はブランドをしましょうと。

ブランディングするときの、これは僕もいつもブランドの話をするときに、こういう話をするのですが、「京都の九条ねぎはブランドですか」と聞いたら、多くの方は「ブランドです」と言うのです。今日は関係者の方がいらしたらあれですが、例えば、「ナントカ県のほうれんそうはブランドですか」と聞いたら、「そうじゃない」というのです。どちらも最初に地名がきて、後ろに品目名がくるのですね。でも、あるものにはブランドと感じるが、あるものはそうじゃないよねと。つまり、その差を感じるものがブランディングのスタートで、要は、自分たちの価値の分析なのです。自分たちの価値の分析のときに、多くは、自分らが勝手に価値とと思っていることを言うのです。例えば、土づくりでも何でもいいのですが。今のお客さんは、土づくりはぶっちゃけどうでもいいが、おいしい、みずみずしい、味のいい何かをほしいとか。だから、その顧客の視点に立った、自分たちの価値の棚卸というところがスタートで、それを価値として感じてくれる人に持っていない限りは意味がないのですね。

だから、毎度言うのですが、毎日、マクドナルドと吉牛を連チャンしている人に「野菜ソムリエになりませんか」と言っても、「はあ？」という話になるわけですね。ですから、自分たちの価値を分析して、その価値を価値と感じてくれる人に持っていくから、単価が

高くなるわけじゃないですか。ですから、そういう価値分析をまず自分でできることはいっぱいあるよねというので、日本青果物ブランド推進協議会をつくって、これから広げていこうとしているのですよ。

僕、伊藤さんが最初に山田さんに投げかけで、これから新規就農者の方にとって、農業経営というのはどういうところがポイントですかねという話をされたじゃないですか。ひょっとして山田さんご自身もあまり認識されていないかもしれないが、僕は、山田さんが成功した大きな理由はここにあるんじゃないか。今日のビデオを見て思ったのは、目標設定のやり方。おっしゃいました。1億円というのがあって。やっぱり経営者にとって重要なことは、経営バランスですね。経営バランスも、中期的な目標と短期的な目標をいかにうまくミックスアップしていくのか、このプロセスがあると思うのです。

先ほど、なんで九条ねぎにしたか。通年栽培できるのが九条ねぎと壬生菜と3つ。そのうちの一個の九条ねぎを選びましたよと。これは、中長期の1億円というところからきているわけですね。災害の問題や、品質の問題があるので、加工品を始めたり、カットねぎを始めたり、これはすごく短期的な、今、目の前にある問題を解決するにはというところと、うまくこれがすごくミックスアップされている。だから、ここを学ぶべきなんじゃないのかなと僕は思いました。

すみません。以上です。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございます。

いかがですか、山田社長。

○山田（業績発表者） ほめてもらってうれしいなと思います。

今日はそういう会ですね。ありがとうございます。さっきからお尻がこそばゆくてね。

今、分析というか、そのとおりの部分だと思います。実際、今までは、つくり方というところで、今はどういうお客様がいて、どこにどう売りたい。どんなものを提供したい。

僕が最初に思ったのが、農業はとりあえずゼロベースで物事を考えて、その地域で何が売れるかを本当にもう一遍考える。だから、今、若手の育成に行ったら言うてるのですね。一遍ゼロで考えてと。今までの技術なしにして、とりあえずゼロベースで、本当にこの地域でどういう品目がいいのだと。

あと、よく言うのが、今つくっている品目は、日本の中でどんな消費のされ方をしていますかという。そんな大きいことは、大それたことと言うのですが、ただ、モノというのは、どういうマーケットの流れ方をしているかを知らない限りは、この地域では何トンで

きてとか、そんなじゃなしに、日本の中でどういうふうになって、輸入がどれぐらい入っているとか、今後の流れがどうなるかとか、多分そこまで知った上で、じゃ、どういうふうにしようかとか。

そうか、今、この商品は本当に少なくって、ハーブ種なんかはそうですよね。典型的にハーブなんかは日本にイタリアンとかフレンチとかが、おいしい変わった野菜とかハーブ系がないと。なら、それをつくったら、海外から仕入れ高く買う、全然味がないもののおいしくできたとか、そこにちゃんとした、マーケットで売れたというのは、それなりの理由があるのですね。

実際に農業で農産物というのは、僕はまだまだ穴があると思うのです。実際、規模として10億、100億というのか。でも、僕、まずは1億をやればと言っているのは、1億しようと思うと、雇用しないとだめなのですね。雇用のことまで踏まえて1億をとりあえず目指しましょうという話は、まんざらでもないのですよ。それを売りと生産というミックスされたものがあるので。

僕もそうでしたが、先ほど聞かれて、じゃ、20億、何年後にしますと言いましたが、当時、400万のときは、本当に1億円なんか見えませんでした。何にも。ただ、今のところから1億円行くにはというところから、じゃ、品目を選んだり、何をすべきかをやっていって、積み上がっていったら、視野が、目線が上がるので、広がってきたので、そこから、今現在、九条ねぎの品種は結構バラバラでいいかげんやねとか、そうしたら、我々は、ここの伝統を守る会社なので、こういうことをしようとやっていく中で、目線が広がっていったら、いろんな問題が見えてきて、それを解決することによって、自分のところの会社が考えているとおりに価値観を上げられるようになればと、いきなり10億、100億という話はできないと思うのですが、ただ、1億円。我々が今、約1,100トンやって、10億、12億やっているのですね。それで、日本のねぎの消費量で1%なのですね。それで言うと、1億だと0.1なのですね。ねぎ全体で言うと4分の1の0.25%。その10%なので0.025%なのですね。ですから、そう考えたら、本当に小さなニッチな世界なのです。だから、ニッチなので、大きくという意味じゃなしに、全体としてどのようにやるか。

だから、それぐらいで、今言っています。若い方には、とりあえず30分は、先のこと、未来のことを考える時間をつくってほしいと。そういう癖づけをしてほしいと。いや、そんなの難しいですわと。そんなんつくりにくい。これだけは癖づけなのですね。ただ、ほかの企業から参入された方は、そういうことをしっかりと普通にやっている方が多いです。

ですから、どんどん今、抜かれているというじゃなしに、そういう方々が実績を上げていっておられるので。

先ほども言いましたように、六星さんを真似れば、3分の1ぐらいはできるだろうというのは、本当に思っています。ですから、今言っています。もしもこの品目でしたかったら、あそこの真似をしてくれと。ほぼ完璧に真似すると、3分の1はできると。これはうそじゃないです。本当です。

それもやり方なので、学び方もさまざまあると思うのですが、そこで学ぶことによって、苦勞することによって、また得る知識もあるので、経営者なので、ずっと勉強ですが、ただ、今までつくることに、もちろんそれは大事なところですが、売ることというのが、今すごくキーワードですので、そういう指導を皆さんでしていただければいいのかなと思っています。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございます。

山田社長は最初から1億円という目標でしたが、なかなか最初から1億円と目標を設定する人は多くないだろうと思います。

○山田（業績発表者） 地域でもアホ扱いされましたよ。委員会ごとに1億すると言ったら、家なんぼやねんと。でも、それは悪しき慣習で、そうじゃなしに、狙うものは狙えばいいし。でも、それもちょっと変わってきましたよ。京都府でも、先ほど言われましたように、1億を超える方がどんどん出てきましたし、それが普通になってきたので。今、多分、農水省、全てにおいても、そういうのが普通になってきたので、そういう意味では、そんなおかしな話じゃなくなっていると思います。

○伊藤（コーディネーター） よく新規参入とか非農家から農業に飛び込んで、まずは400~500万の売上目標を設定する。それを達成すると、次に1,000万の売上を目指し、さらには、人を雇って3,000万に目標を引き上げる。なかなか3,000万の壁を超えられないけど、それを突破すると今度は1億円の目標を掲げる、ということを現場でよく聞いたりするのですが、先ほどの話では、売上1億を超える人が増えてきたり、3,000万円を超える人たちが周りにたくさんいれば、今度はお互いに連携することで、そういった壁が今までよりもスッと超えられる可能性が出てくると、そういう理解でよろしいでしょうか。

○山田（業績発表者） はい。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございます。

○山田（業績発表者） 1つだけ。

第7回次世代農業サミットが、2月18、19日に福岡であるのです。もしも興味があったら見てください。彼らがどんなことをしているか、どんな話をしているかは、本当に。私がこれを立ち上げたのは、農業者の若い人たちの横のつながりをつくってもらいたい。横につながることによって情報を得る。結構地元で、地域であまり情報が出ないのですよね。地域によっては、地域に必要な情報しか流れないから、全ての情報が流れないのです。

例えば、私は京都でしたら、京都で3億とかになると、そういう情報よりも、3,000万とか5,000万に対する情報のほうが主なので、そういう情報は流れないのですね。横の並びによってかなりの情報が得られるので、これによって、僕も日本法人協会に入って、それで横の情報を得ることによって、さまざまな知識もついて、勉強することもできたので、そういうので若手の次世代をやっております。

ですから、一度見ていただいたら。この前も売上目標といたら、100億が5人ぐらいいましたね。今なんぼやと言うたら、7,000万と。ほんまかと。いや、目指しています。僕はそれがいいと思っているのですね。そういう人たちがいますので、よかったらぜひ見に来てください。日本農業法人協会に連絡していただいたら案内させていただきます。

○伊藤（コーディネーター） どうもありがとうございます。

ここでフロアの皆様から、質問やご意見があれば出していただきたいと思います。いかがでしょうか。今まで触れたブランドのことや人材育成、そういったことに限らなくても結構です。今日の山田社長のプレゼンテーションで、もう少しこの点を深く聞きたいとか。聞き足りなかった点などがございましたら、発言していただければと思います。いかがでしょうか。

所属とお名前を言ってから質問をお願いいたします。

○質問 はじめまして。本日は講演をありがとうございました。

2020年度株式会社ヤオコーに入社予定のオオシマコウイチロウと申します。

本日のお話の中で、担い手の協力ですとか、社内の中でうれしいお話を朝礼で話を聞いたり、お誕生日会をやったり、笑顔が素敵な方に賞をあげたり、ねぎのことをすごく大切にされている印象もあったのですが、会社の中で働く従業員の方もものすごく大切にされている印象を受けました。従業員を大切にされている経緯とか、普段人と接するとき大切にされている言葉とか、行動とかがあれば、ぜひ教えていただきたいと思いました。

○山田（業績発表者） 常日ごろ、基本として考えているのは、その人と対峙したとき、もちろん社員でもお客さんでも、取引先でも生産者でもやっているのが、この人を本当に

幸せにしようと思ったら何が一番いいのかな、何をすればいいのかな。これは農業法人でもそうですし、僕なりにはそういうふうに考えています。ですから、表面的なことじゃなしに、本当にこの人にどうなっていただくといいのかなと思っています。

もちろん、うちの会社でしたら、社員の方が本当に喜んで楽しく働けば、会社は成長するなど。だから、うちの会社の働き方改革も社員の成長なのですね。社員が成長すると、もちろん、うちの会社だけというわけじゃなしに、多分何かがあって、ほかで働くことがあっても、多分その人が成長すると、その方は幸せだと思うのですね。その人に何が足りていないか、何ができているかをできるだけ話してあげたいなというスタンスでいます。それが間違ふときもたまにありますね。でも、そんなスタンスで常に接しようとしてやっております。

○伊藤（コーディネーター） よろしいですか。ほか、いかがでしょうか。

○質問 NHKの合瀬と申します。今日は非常に興味深い話をありがとうございました。

2つほど質問があり、1つ目は、80%がカット需要とのことなのですが、その出荷先はどういうところなのかが1つ。それから、2つ目は、ラーメンブームもあって、飛び込むところ、どこも使ってくれたという話があったのですが、確かにそういうこともあると思うのですが、そうすると、ほかにねぎをつくっている人はみんな同じことを考えるわけで、ここまで山田さんが経営を大きくされたのは、山田さんができて、ほかの人にできなかったことは何なのかということはどういうふうに考えていらっしゃるのか。

伊藤さんにも審査会として、状況がよかったというか、結構ねぎは儲かるという話を私もあちこちで聞くのですが、山田さんみたいな非常に大きな経営というか、特徴ある経営をされている方が少ないということを見ると、山田さんのどこを評価されたのか。ほかの人ができなくて、ほかの産地ができなくて、山田さんにしかできなかったことをどういうふうに評価されたのか。どういうふうに考えられたのかを、審査のポイントを教えてくださいただければと思います。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございます。先に山田社長からどうぞ。

○山田（業績発表者） 80%がカットですが、これを90まで上げようと思っています。それはなぜかという、原体での販売よりは、加工度を上げるほうが利益率が高いからですね。今、100%のねぎのうち、60%がスーパーさんにいっております。20%が飲食店、20%が卸という形。スーパーさんの割合を今上げようとしています。70%から75%ぐらいまで。これもコストがかかりますが、納入単価が高いからというところで。

これは1つ、先ほどの合瀬さんの話でありますように、京都でも先ほど言いましたように、ねぎ生産者がどんどんふえています。先ほどの話ですが、九条ねぎ7,000トン、もう8,000トンまでできます。先ほど言いましたように、青ねぎが12万トンぐらい消費されていて、これはずっと並行していっていますね。少し青ねぎが伸びている感がありますが。

僕、京都の九条ねぎというのは、少なくとも1万トン、多くて2万トンのポテンシャルがあるんじゃないかなと思っています。今後の食というところでいくと。今までは九条ねぎがなかったから、継続してモノが集まらなかったからというところで、それを今、生産者もふえて、私自身もどんどんふやしています。それでモノが増えると、それが流通に変わるので、シェアを維持できるかなと思っています。

自分のところの役割として、加工度をふやしていることは、今、若い方々に、カットじゃないところをそちらに担ってもらおうと思っています。我々がそこを取るのじゃなく、そこは彼らに渡して、我々は加工のほうにいてあげようかなと思って。

ですから、1万トン、1万5,000トンというところで、カットをふやす。実際、今、カットの割合が伸びております。ただ、九条ねぎカット、袋原体のねぎも、九条ねぎがどれだけの量という、まだまだ少ないです。先ほど言いましたように、12万トンのうちの7,000トン、8,000トンですから。ですから、2万トンに行くときには、もう少し袋原体のねぎが増えるだろうとは思っておりますので、そういうのは今後の若い方々に担っていただいて、我々のほうはカット。

私の場合は何がよかったかという、また先生とは見解が違うかもしれません。私の場合、今はチャンスと考え投資をしています。加工場からのボリュームを自分でつくろうと。そのジャンルの中での1番を最初から加工場でふやしているのは、その面を取ろうと思っていますから。若い生産者たちに、来年からうちも藤枝に行くとか、京都が少し薄くなるので、基本、京都の方々に今話をしているのが、カットの委託をするよと。自分らもカットを売らない？と。それによって販路をふやすことをしない？ということで。僕の中でも今いる若い方々が攻められるポジションも残し持って、自分の攻めるところをやろうと今考えています。

こんな形でよろしいですかね。

○伊藤（コーディネーター） よろしいですか。

○納口（コメンテーター） 合瀬さんのご質問の確認なのですが、ラーメン用のカットねぎはあったが、京都の九条ねぎのカットはなかった。それで、九条ねぎをカットで提供す

るには、相当低い価格、業務用の価格にしなければいけなくて、そこまでついてこれる業者がいなかった、そういうことなのですか。違いますか。

○山田（業績発表者） 業者がついてこられなかった。

○納口（コメンテーター） 山田さんのところは、業務用で提供できる価格に対応できたということですか。

○山田（業績発表者） 最初の導入時は、原料販売ですね。

○納口（コメンテーター） 最初は原体。

○山田（業績発表者） 原料、原体販売もしていましたが、ラーメン屋さんはカットもしていましたが、そういうところもあったが、カット野菜のほうも業界の中で結構値段の幅が多いのですよね。最初のころは、僕らも、とりあえず自分の家の小屋でやっていたわけですから、コストもかからないで安くできた。それを加工場とかを建てていくとコスト高になってきているので、単価を上げていったり、その中でお客さんも変わっていった。様変わりもしていった。という説明はちょっと違うかな。

○合瀬 いやいや。多分ほかにもいろんな九条ねぎをおやりになっていた方がいて、材料としては引っ張りだこだったと思うのですが。

○山田（業績発表者） 京都には、先ほど言いましたように、もともと「ねぎ屋さん」というのがおられて、その方々というのは、大体京都で25か30ほどあったのですね。僕はそこがやっているパイを取ろうと思ったのですね。そこがやっておられるのは、長い年月、天候不順やさまざままで、天候不順というか、夏場の供給がなくなっていったので、産地表示やら、結構グレーなところが多かったのです。正直なところ。京都産では賄い切れなかったから、三重とか長野とか中国とかというところがおられたので、ようやく僕が産地を表示して王道でいったので、結局、その人たちが僕に代わっていったとも説明できるかな。

○合瀬 わかりました。

○伊藤（コーディネーター） よろしいでしょうか。

それから私に向けられた質問についてです。山田社長にはできても、ほかの人がなかなかできなかった点もあるでしょうと、その中でこと京都のどの部分の取組を特に評価したのかという質問でした。

選賞経過報告にも今回の受賞の特色を書いたのですが、後付け的には、こと京都の取組は価値をしっかりと伝えていること、その伝え方が上手だったと思います。もちろん、その素材の一つとして、既にブランド価値を持っている九条ねぎをうまく利用した点もあると

思います。

ただ、合瀬さんからの質問に対して、もう一点お伝えしたいことがあります。東日本大震災の津波被災地で現在、米とねぎで一生懸命集落営農に取り組んでいる農事組合法人があります。昨年の日本農業賞の現地審査で合瀬さんとご一緒したかと思いますが、そこでは、通常のねぎを何とかブランド化しようと頑張っています。井土地区というところなので「井土ねぎ」という商標です。そこでもねぎのオーナー制を導入して、ねぎの定植とか、管理作業とか、収穫作業を畑に来てもらってきっちりやっていただく。また、オーナー制とは別に収穫祭のときには2日間で都市住民が3,000人ほど集まる。ねぎの作り手と買い手、食べ手が共感していく場を上手につくっている。このほかに、「井戸ねぎ」を仙台市内の飲食店に直接販売し、ねぎダレという加工商品をつくって販売している。おそらくそこに山田社長のような強力な営業力を持った人がいれば、きっとマーケットは拡大できるのだらうなと思います。その農事組合法人は100ヘクタール規模の土地利用型経営ですが、従業員はほとんどが60代と70代です。あそこに例えば、山田社長が主宰する人材育成塾で価値の伝え方を学んだ若者や日本野菜ソムリエ協会の福井理事長のところでブランドづくりとその伝え方を学んだ若者がいれば、もっとおもしろい展開ができるだらうと思います。それをいち早く実現されているところがもっと高く評価した点です。

よろしいでしょうか。

○合瀬 とてもよくわかりました。ありがとうございます。

○伊藤（コーディネーター） ほかに何かございますか。後ろの方から手が挙がりました。

○質問 全国農業会議所の五十嵐と申します。今日は立派なお話を聞かせていただき、ありがとうございます。

私、素朴な質問を1点だけさせていただきたいのですが、400万の売上が1億円にどうしてなったのが最大のポイントだと思いますね。1億が20億になるという話は次の話であって、最初が一番大事でないかと思います。

それで、お聞きしたいのは、カット事業をやったり、九条ねぎの品種の話もありましたが、カットをやる、やらないで、関西地区が350円ばかりだったのが、関東では800円という話があったのですが、カットする、しないで、仕向先にもよるのでしょうが、売上が何倍にふえた話なのかというところを教えてくださいなと思うのです。

それに関連して、「ことねぎ会」の40戸の農家の方が青田刈りで40万とか50万とかと紹介されていますが、それとの関係で、これもかなりのインセンティブがあると実は思っ

いるのですが、一般に京都の市場に出した場合は、10a当たり40万、50万の今取引をされているのは、その当時何万円ぐらいだったのか。これもかなりの収入増になっていると思うのですが、いろんな関係者が動いて実績が上がるためには、みんなそれなりに理由があると思いますので、その辺をお聞かせ願えればありがたいと思います。

○山田（業績発表者） 初年度400万で、次の年が600万なのですね。売上でいくと。それは家のやつをやって。3年目からねぎに変えました。3年目から1,600万になりました。これはねぎのみにして、中央市場の高値を狙って1,600万。次の年が1,500万、次の年も1,500万という売上でした。

これは、1億いくのには、このやり方では無理だなとわかったのは、市場での販売ですよ。1,500~1,600万は市場です。市場でねぎだけで、毎日ねぎを出荷して1,500~1,600万いきました。このままで1億円はいかないというのは、先ほど言いましたように、面積がないなど。人は、そのときは私とおやじとパートさん2人の4人で1,500~1,600万やっていたんですが、そんなに働く人もいないかな。というか、さまざまな要因を探すと、このやり方では1億円いかないんだということをわかったので、そこでもしも1億円を目標にしていなかったら、おやじと同じように、おやじはそれで満足やったのですね。家で1,000万ぐらいキャッシュが残っているのですよ。だから、おやじも「もうこれで安泰やな」と言うてましたから。

でも、僕は1億円したかったので、この方法では無理やから、「もう市場はやめるわ」と言うたら、おやじがびっくりして「なんでや」みたいなことになりますよね。

次にやったのがカットというのは、要は、高値で売れるのですが、4割ぐらいは中値以下のものになるのですね。曲がったりとか、虫食ったりとか。市場出ししていますと。6月とか、安いときには値段が下がったりとかするので。9月、10月は単価が上がるのですが、5月、6月はモノが下がって、人を雇って、給料を払えないなというような数字も見ておりましたし。この中で、じゃ、次としては1億円。僕の中は、中値以下のものを高値レベルに売ればいいなという発想から、じゃ、市場の高値以外のものをカットしてはどうかというところからカットに入りました。

カットというのは、京都のねぎ屋さんがもうカットしているのです。ラーメン屋さんにも納めていましたから。だから、それを真似ただけです。当時は衛生基準がそんなにうるさくなかったので、僕の中では、こんなレベルでいいの？というぐらいのレベルだったので、それで僕も始めたのですが、ただ、おやじが反対をしまして、金は出さないということだ

ったので、カットねぎを切る機械は、30万、40万の中古を買ってきて、脱水機が要るので、洗って脱水するやつが。それが業務用で50万とか、アンカーとか水打ちをしたら、100万ぐらいかかるのです。それをおやじは出せないと言ったので、とりあえず全自動の洗濯機を2万で買ってきて、加工場は、小屋の隅にハウスのビニールを広げて、そこから始めたのです。カットは1日10キロから。

もちろん、収穫して、すぐカットして、すぐ持っていくから、新鮮でおいしかったのです。それで、これはいい、おいしいよと。値段も高値に近くなればいいな。僕は平均で600円ぐらいでしたから、600円ぐらいで売ればいいなと。僕の中で、カットしたんじやなしに、そんな状態でカットしていますから、コストもかかっていませんから、とりあえず500~600円ぐらいで売ればいいな。中値だと200円とかになったので。

というところから始めて、それはねぎ屋さんが既にやっていたから。

それで、ラーメンブームがきて、京都じやなしに東京に持っていったら、持っていけば、大体10軒行けば3軒決まるというような形でしたから、1,600万の次が3,000万、6,000万、9,900万という数字の伸びでした。

ですが、これはラーメンブームというのもあったし、関東に青ねぎを持って行って自分で売りに行ったという要素もあると思います。僕は京都には売りに行かなかったのです。なぜかという、京都にはねぎ屋さんがいて、ラーメン屋さんとかつぷり四つに30年、40年組んでいるので、取り崩すのは難しいし、しようとしても、値段を下げて便利使いされると思ったので、京都はないなと思ったので、関東に行こうと。それが多分、ラーメンブームに乗かって数字がぐっと伸びたところだと思います。

農家さんは、青田でするので、つくるだけでいいので、収穫しなくていいのですよ。ですから、1反で40万入れれば十分ですよ。もちろん自分でさばけば、うまくいけば100万、60万いたりしますが、収穫を一切しなくて、こちらが収穫するので、それで40万から50万入るので、植えつけ作業と生育だけをすればいいので、農家さんにしたら、3割から4割の仕事で済むのです。そういう意味合いの流れ。京都には青田売りというのが既にありましたからね。先ほど言ったねぎ屋さんが中国に移行して行って、そのねぎ屋さんを取引していた農家さんがちょっと離れていったというタイミングでもあったのですよ。それで、我々が出てきて、青田でつくってくれと言ったら、つくると言ってくれてというような関係が、時代背景と流れがあったと思っています。

○質問 ありがとうございます。

ざっとですが、カットのねぎでやると、同じねぎの原料で売上は何倍ぐらいになるのですか。

○山田（業績発表者） 今でしたら、カット加工して、スーパーさんとかで売ったりしますが、今、販売が平均キロ1,000円ぐらいになっていますね。大体3倍近いですね。

○伊藤（コーディネーター） よろしいでしょうか。

まだいろいろ聞きたいことはあるかと思いますが、お約束していた時間を超過し始めています。そこで、一旦ここでこちらに引き取らせていただきまして、最後に今日おいでいただいている3名のコメンテーターとプレゼンテーターの山田社長から最後に一言ずつ感想ないしはコメントをいただきたいと思います。はじめに、京都府の藤原主幹からお願いします。

○藤原（コメンテーター） 今日はどうもありがとうございました。山田社長から、普段からお聞きしていること以外にも、私個人的にも心に刺さるようなお言葉があったと思いますし、あと、私たちの行政組織としても、これはさっきから出ているパクリではないですが、大変参考にしていきたいなというご意見がたくさんあったと思います。

また、今日、お話を聞かせていただく中で、京都の中でも1億円という生産者が普通に出てくる。逆に言うと、そういったことを思うような生産者が、新規就農者がどんどん出てくるようにしたいなと改めて心を強くしましたし、また、1億円達成したような方には、また次のことを一生懸命やっていけるような応援ができればなと感じました。

本当にどうもありがとうございました。

○伊藤（コーディネーター） 続きまして、福井理事長、お願いいたします。

○福井（コメンテーター） ありがとうございます。

今日は知らないことがたくさんあったのですが、ただ、成功するにはちゃんと理由があるんだなということは、再認識というか、再確認させてもらった。それと、利他の精神じゃないが、特に京都を、地方とすれば、地方で自分だけがよければいいねというのは、多分なかなか難しい。特に農業は。それをそのまま、10億かったら、3か5か知りませんが、地域にもちゃんと還元しようという姿勢がすごく素晴らしいなということを感じました。

今日、いろいろ教えてもらったことをベースに、これからまたいろいろ一緒にやらせてもらえればなと再認識しましたので、よろしく申し上げます。ありがとうございました。

○伊藤（コーディネーター） 続きまして、納口先生お願いします。

○納口（コメンテーター） 今日は大変勉強させていただきまして、ありがとうございます。

した。京都産の九条ねぎという、京都産でなければならない、そこを非常にうまく使って、ブランディング、そして販売をされてきたと改めて思いました。そして、今度「こと日本」で、京都産の九条ねぎ以外のねぎを扱うというお話で、「こと日本」はねぎの専門商社という言い方をなさいました。生産はしないのですか。

○山田（業績発表者） 生産もします。

○納口（コメンテーター） そうなってくると、京都産の九条ねぎという、京都の中でないと本物じゃないよという世界と全然違った局面に入っていくだろうなと思います。別のところで、今日お話にあったかもしれませんが、いずれ、日本のねぎの30%のシェアというふうな。

○山田（業績発表者） 10%です。

○納口（コメンテーター） すみません、ちょっと盛りすぎました（笑）。10%というふうにおっしゃったのですが、今、1%ぐらいだと。それを10%にしていくというのは、新たなビジネスモデルだと思って聞いておりました。その辺は今後のご活躍の様子を拝見しながら、さらに勉強させていただきたいと思います。ありがとうございました。

○伊藤（コーディネーター） 最後に、山田社長、皆さんに伝えるメッセージをお願いします。

○山田（業績発表者） 今が多分農業も伸びどころ。今がタイミングかと思っています。今のこのタイミングに経営意識を持って投資をして、人を育成してというようなタイミングかなと思っていますので、今がチャンス。地域にたくさん埋もれた人がいるので、ぜひ皆さんでそういう方々を後押し、バックアップしていただければいいと思います。

○伊藤（コーディネーター） ありがとうございました。

今日のお話を聞いての感想となりますが、最後に私からひと言。これからの若い世代、特に20代、30代の後継者ないしは経営者になっている人たちのなかで、まさに山田社長がおっしゃっていたような目標を掲げ、それを達成するために何が必要なかを考えながら農業に取り組んでいる人たちに会うことが多々あります。そういう意味では、今、わが国の農業従事者はすごい勢いで減少していますが、これにスマート農業を組み合わせたりすることで、それほど悲観するような状況にならないのではないかと感じたりもします。

そういう意味で、先端技術としっかりした経営者としての意識を持ちながら、目標実現に向けて経営を実践していくことで、まだまだ日本の農業は発展する余地があるのだろう改めて思いを強くしました。

ただ、その経営者たちも、価値を伝えていく取組はまだまで、山田社長のこれまでの歩みを見ても、自らいろいろな経験と失敗を繰り返しながらスキルを身に付けていくしかない。このため、価値を伝えるための支援が必要と思いました。

もう一つは、リスク回避との関係です。こと京都は、昨年の台風による被害、ダメージが非常に大きかった。経営に対する影響も大きかったと思います。それに対して、農政的に取り得る措置は、収入保険ぐらいしかないのですが、今後は、価値を伝えるといったことに関連させて、自然災害等で約束した数量を届けることができない場合でも、買い手に正当な理由をしっかりと説明して納得してもらえる関係づくりが必要なのだと思います。

今後もこと京都の取組みをウォッチしながら、いろいろなところで学んでいきたいと思っています。

また、今日、お話していただいた山田社長と3名のコメンテーターからは、有益で有用な情報をたくさん提供していただきました。今日このシンポジウムに参加していただいた皆様には、ぜひ地元にお帰りになって、今日得た情報を、各地の事情や特性に合わせて生かしていただければと思います。

最後に、プレゼンテーターとコメンテーターの皆さんに拍手をして終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

(拍手)

○司会 演壇の皆様、どうも有意義なお話をありがとうございました。また、会場の皆様方も熱心にご参加いただきまして、まことにありがとうございました。

以上をもちまして、優秀農林漁業者に係るシンポジウム、終了いたします。

お帰り際には、簡単なアンケート用紙をお配りしていますので、ご記入の上、受付にお渡しいただきますようお願いをいたします。

また、年明けには今年の天皇杯受賞者のシンポジウムを2月ごろ、地方で2カ所予定しております。宮城県と沖縄県で予定しておりますので、お近くに関係者がおられましたら、お声かけなど、していただければ幸いです。

ありがとうございました。

—閉会—

令和元年度（第58回）農林水産祭
（第22回）「優秀農林水産業者に係るシンポジウム」
（九条ねぎ需要開拓による農業活性化）

発行 令和2年3月

編集・発行 公益財団法人 日本農林漁業振興会

〒107-0052

東京都港区赤坂1-9-13 三会堂ビル7階

TEL (03) - 6441 - 0791 (代)

FAX (03) - 6441 - 0792

URL <http://www.affskk.jp>

本資料に掲載の記事、写真の無断転載を禁じます。