

## 書評01

木内博一 著

### ゆいのう 『「結農」論』

### 小さな農家が集まって 70 億の企業ができた』

亜紀書房 / 2016 年 3 月刊 / 219 ページ / 1600 円 + 税  
ISBN 978-4-7505-1465-9

評者：片上 敏喜

日本大学生物資源科学部助教



本書は農業の可能性を発信・協業し、農家自らで新しいイノベーションを起こすプロセスに着目して編まれた著書である。

本書は、「第 1 章 農家弱者論を排す一世間の評価と実態の違い」、「第 2 章 農業に「経営」という考えを入れる」、「第 3 章 売上高 70 億円への道」、「第 4 章 農業の可能性を最大限に広げる一和郷のビジネス戦略」、「第 5 章 和郷マインドは「結農」にあり—我が組織論、経営論」の全 5 章で構成されている。

まず第 1 章では、本著者の木内博一氏が代表を務める農事組合法人「和郷園」（以下、和郷園）がある千葉県の特徴—農業産出額全国 3 位、大都市圏に位置し、消費地が近いこと等—を述べた後に、和郷園を設立するに至った背景について、自身のライフヒストリー（生活史）が描かれている。

第 2 章では、本著者これまで行っていた市場出荷から、人の縁を経て、他企業のバイヤーから有機農産物等の出荷を依頼されるプロセスにおいて、いかにして農産物に付加価値を加えてきたかということを解説している。そのアプローチとして、販売地—主として大消費地である東京—に直接農産物を持ち込み販売して利益を得てきたことが述べられている。また、ゴボウの販売方法について「ゴボウは買い物袋から飛び出すから、みんな恥ずかしがるんだよ。うちのような田舎の店でも、よくレジでゴボウを半分に折ってくれといわれるよ」という現場の

生の声から、ゴボウをカットして提供するといった、「これまで」と異なる発想の転換の必要性について述べている。また「少くらしい形が悪くても、美味しく、安心して食べられる野菜が欲しい」という消費者の声はあるが、実際に店頭に並べてみると形の綺麗な野菜から売れていくことを通じて、「安心して食べればいい」という消費者の本音と、「やはり形がきれいな方がいい」という消費者の「もう一つの本音」をニーズとしてつかむ重要性について述べている。そして、それらのニーズに応えていくための農家の「姿勢」として、天候に左右される農業の難しさを挙げつつも、契約した取引量を必ず出荷させる「覚悟」と「準備」の重要性についても触れられている。

第 3 章では、和郷園の経営の根幹について「自分で作ったものは自分で売り切る」とし、そのために「消費者の求めるものを見つけて、それに合わせて物づくりを行う」必要性について述べている。そして、そのための事業体の在り方として、①持続的に収益を上げられるように中間マージンを極力小さくしたこと、②長期雇用を確保すること、③お客のニーズにマッチさせることを目指してきたと述べている。その上で、「販売事業部」、「加工事業部」、「冷凍事業」、「ドライ事業」、「リサイクル事業」、「ザ・ファーム事業」、「海外事業」、「ナレッジ事業」の各事業における取組みについて記されている。

販売事業部では、農業者から農業経営者に

成長させた和郷園の中心核として位置付けられ、新たなビジネスチャンスのための情報収集とテストマーケティングを行い、和郷園がもつ生産の強みを活かす販売について述べている。加工事業部では、カット野菜工場立ち上げのプロセスについて解説し、現在のBtoB（企業間取引）の商品展開から、少子高齢化、共働き、核家族世帯の増加などによる一次加工のニーズの高まりに対応する取組みについて述べられている。冷凍事業では、「国産」の冷凍野菜に取組み事業過程と、国産ということに加えて、産地と生産者の顔が見え、トレースができる原料を使用して消費者に国産の冷凍野菜の価値を認識してもらい取組みについて記されている。ドライ事業では、現在、40アイテムある和郷園の農産物のドライ化－大根を切り干し大根に、ゴボウをゴボウ茶にといった－についての取組みについて紹介されている。リサイクル事業では、生産した農産物の外葉を使用した堆肥づくりについて述べられている。そして、その中で従来の生ゴミを処理するコストを「超えない」リサイクルを確立することの重要性について指摘している。ザ・ファーム事業部では、和郷園で初めてのサービス業として千葉県香取市で取組んだ「風土村」について述べている。風土村では、地域の活力のある生産者を応援するというコンセプトで、直売所やレストラン事業を行っている。また地元の温泉の廃業等がきっかけとなって同地で行っている「農村リゾートザ・ファーム」における貸し農園事業、カフェ事業、温泉事業、バーベキュー事業、企業研修事業の取組みについて記されている。海外事業では、タイから日本へのバナナやマンゴーの輸出事業に取り組んでいる経緯等について紹介されている。ナレッジ事業では、これまで創出してきた生産・経営・管理・技術等に関する知識や経験からなる情報を、外部へと応用していくことをコンセプトとしたコンサルティング事業について述べられている。

第4章では、農業の可能性を最大限に広げていくための安定した収益をあげる仕組みづくりとして、取引先との受注生産にのみに特化していくことの重要性を述べている。そのため、和郷園のグループ農家は、取引先からのオーダーを受けてから種を播くことで、無駄なコストを省き、安定した収益をあげるための基盤を作っていることが記されている。また農家の側には消費の現状を知っている者が少ないこと、小売の側には産地の現状を知っている者が少ないことを指摘し、「産」地と「消」費の両方を「知る」「知産知消」の重要性について述べられている。

第5章では、農と農がつながることと、農と異業種がつながることの必要性について記されている。具体的には、2005年に行った和郷園の組織改革を取り上げ、その過程と以後をもって解説している。

以上を通じて本書は、多様な強みをもつ各「農」家が「結」合し、立脚する地域において、生産者組合を組織してリーダーシップを取り、生産・消費等に関する様々な情報を集約し、各農家がもつ生産技術や取引方法、コスト削減等を共有することについて、「結農」という言葉で表現しているのが特徴といえる。農業という現場においては、様々な情報を知り、活用できる「風通しの良さ」が必要性であるということを実践者の肉薄した思いから再確認できる。そして、そのことが本書の価値であるといえるであろう。

しかしながら、現状における農業の喫緊の課題－例えば、生産した農産物の販路の確保に対する具体的なアプローチ方法等－に対して、本書で掲げる「結農」がいかにか作用するのかといったことについての具体的な記述が少なかったことが、いささか物足りない部分として残った。また全体としてやや強く「個」の経験が描かれているため、少し抽象的で難解な表現と記述構成であることを付記しておきたい。