

ゲスト

## 木内博一氏

農事組合法人和郷園代表理事

聞き手

## 伊藤元重

総合研究開発機構理事長

## No.40

# 生産と消費の新しい関係に挑む 「和郷園」の取り組み

### 農業は製造業である

**伊藤** 本日は、農事組合法人和郷園代表理事の木内博一さんに日本の農業の課題、そして将来展望をお聞きします。はじめに、木内さんが代表理事を務めている和郷園について、活動状況などを紹介していただきたいと思います。

**木内** 和郷園の中心になっているのは出荷組合です。わかりやすく言えば、個々の農業生産者がいて、その人たちをまとめるような組織です。もちろん私も農業生産者の一人です。私は以前から、「農家がつくったものを再生産できる価格できちっと販売できる仕組みが安定的に成立しなければ、経営を続けることはできない」と考えていました。つまり農業製品の流通を変えることが必要だという思いがあった。その思いを実現させるために、今から18年ぐらい前に和郷園を設立しました。現在は、農産物を直接販売する「直売所」ができたりして、農産物流通も多様な形態があるようになりました。しかし、私たちが和郷園を設立した当時は、流通はほとんど市場と農協流通でしたので、そういう中ではちょっと変わった取り組みでした。

**伊藤** 市場や農協を通じた流通には良いとこ

ろと悪いところがあると思うのですが、木内さんから見て一番の問題点、つまり「ここを変えなければいけない」という点は何でしょうか。

**木内** 周りから「和郷園さんは先進的なことをやっている」と言われることがありますが、私はそんなことは全然なくて、「農業とは何だろう」と考えることから始めています。というのは、私たちが農産物を生産するために、種も買いますし、肥料も買います。機械も買う。そして、設備投資もしますし、人も雇います。それで野菜などの農産物をつくる。こういうふうにと考えると、これはまさしく製造業だと思うのです。

**伊藤** そうですね。

**木内** 製造業なのに、最低価格（必要な費用をまかなう価格）が保障されないまま、マーケットに常にものを供給しなければならないという状態はおかしいのではないかと。和郷園を設立して、私たちがやったことは単純に「私たちは売ってからモノをつくります」ということです。

**伊藤** 売買契約を成立させてからということですか。

**木内** そうです。売買契約が成立した後、種をまきます。



木内 博一 氏  
和郷園代表理事

**伊藤** ある種の注文生産ですね。

**木内** そうです。そうした注文生産が行われないと、私たちの経営は成り立たないという考えがありました。

**伊藤** そういう問題意識を持っていても、最初はかなり苦労して開拓されたのではないのでしょうか。

## 「商系」から流通を学ぶ

**木内** そうですね。これは地域によると思いますが、農産物の流通形態は、市場流通と農協流通のほかに、「商系の流通」というのがありました。「商系」というのは、自分でも少量の農作物をつくりながら、メインは近隣の農家の農産物を買って、その農産物を独自の流通で流している人達です。例えば市場に行くと、農産物の箱に「個選」と「共選」と書かれていました。「個選」というのは、商系の人達が他の農家の農産物を買って、その農産物を市場と交渉しながら売ったものです。例えば私たちの千葉であれば、千葉の名産の落花生やさつまいも、ごぼうや里芋、特に根菜類が多かったです。根菜類は保管ができますから、農家が収穫したときに、すぐにおカネを払って買い上げるわけで

す。それを自分の蔵というか、今の時代は冷蔵庫を持って、そこで市場と交渉しながら売っているのです。一方、「共選」というのはJAグループ、農協から出てくる農産物のようなものです。

**伊藤** そういう流通形態があったわけですね。

**木内** 商系の人達は、買い上げた農産物をいくつかの市場を天秤にかけて、取引をします。その人達は、市場だけではなくて、外食産業（例えばファミリーレストランなど）とも取引をする。外食産業からみれば、安定して使う原料は市場を通すよりも、商系の人たちと契約したほうが確実性がある。それで、商系の人達は早くから外食産業との取引があったのです。

**伊藤** 商系の会社の規模は、平均して何人ぐらいですか。

**木内** これは全国まちまちだと思います。商系農家が多いのは、地域でいえば千葉や埼玉などです。よくこういう話があります。4年ほど前に産地表示が法制化されましたので、今はすべて県産地表示になっています。しかしそれ以前は、例えばごぼうは日本のマーケットに流れている8割が埼玉県産という表示でした。ところが、埼玉でごぼうをつくっている畑はほとんどない。

**伊藤** 埼玉の商人が扱っているから埼玉県産になるのですか。

**木内** そうです。昔、埼玉の川越の辺りは、さつまいも、ごぼう、里芋など、根菜類の大産地でした。ところが都市化の流れで、農家が農地をどんどん販売して、おカネをつかんだわけです。その資本をベースに、今度は千葉や茨城に入ってきた。うちの親も、そういう商系の人達に契約をしないかと言われていました。ただ、契約といっても、「買うよ」というだけであって、いくらで買うとか、どれだけ買うとか、絶対買うとか、そういう厳密な契約ではありませんでした。千葉県なら千葉県で、われわれの地域の農家から1人のリーダー的な人間が農産物を集

めて、埼玉に持っていくということをやっていました。

**伊藤** そういう商系の方を横で見ながら、同じことではなくても、自分たちも似たようなことができると思ったわけですか。

**木内** そうですね。私はたまたま八百屋に直接売り込みに行って、そこから仲卸さんを紹介してもらって、高級スーパーのバイヤーさんと会わせてもらいました。そのときスーパーのバイヤーさんが「木内さん、最近のごぼうは風味がないよ」と言われて、「そんなことはないよ。いっぱいあるよ」と、一回産地に来たときにうちのごぼうを見せたら、「すごい風味だ。こんな手に入らないよ。築地で一番いいものを買っても手に入らない」という話になった。それは、うちの親も冬場は埼玉の商系が契約した畑をトラクターで掘り取るアルバイトに行っていたので、「収穫したごぼうを一度埼玉まで運んで、その後古いごぼうから順次出荷していく」という流通がおぼろげにわかっていたのです。私も農家を始めたときに、千葉の商人にトラックでごぼうを埼玉まで運んでくれないかと依頼されたことがありました。農作業をした後、トラックを運転して埼玉までごぼうを運んでいたのですが、その時に「ああ、なるほど、こういう流通の仕方をしているんだ」ということがよくわかりました。

**伊藤** 普通に農業をやっていると、そういう流通の現場を見る機会がなかったのでしょうか。

## 取引先が求めるものを作る

**木内** そうですね。そうした流通の動きをみて私は、「ごぼうは香りや鮮度が重要なので、掘ったものを単純に1週間以内にマーケットに出す」ということを考えました。実際にそれを実行したら、とても好評でした。当時は既存の流通がまだ味や鮮度にこだわっていなかったのだ



伊藤 元重  
NIRA 理事長

と思います。一言でいえば貧しかったというか、品揃えだけすればいいという時代だった。そういう時代に味や鮮度にこだわる直接流通で、差別化ができたのだと思います。

**伊藤** 和郷園を設立した当初は、どういう作物で、どういうところを取引相手にしたのですか。

**木内** 当時、私はいろいろなものをつくっていましたが、和郷園の最初は大根とほうれん草で、取引相手は大手スーパーでした。

**伊藤** やはり大手スーパーなのですね。

**木内** そうです。知り合いがその大手スーパーと取引をしていましたので、紹介してもらいました。当時、無農薬という言葉もマーケットではあまり聞かれない時代に、その大手スーパーのバイヤーさんが1人、けっこう熱心な方がいて、彼が「木内さん、無農薬で野菜ができないか」と頼まれました。私も農家を継いだばかりだったので、無農薬でつくるのはどういうタイミングがいいのかがよくわからない。親父に相談したら「冬にほうれん草や大根をつくれば、病害虫も少ないし、あとは多少小ぶりで収穫するような荷姿を認めてもらえれば、可能だよ」ということで、無農薬でつくった大根とほうれん草をその大手スーパーに供給したのです。

**伊藤** 生産しているものを新しい流通形態で

売るだけではなくて、取引先が求めるものに合わせて生産もしていくということですか。

**木内** そうです。ただ、そうするとある一定の時期しか供給できない。でも、それがけっこう売れると、来月・再来月も欲しいと言ってくる。しかし、いつの季節も無農薬というわけではいかなないので、減農薬のものを供給しましょうという話になってきます。どちらにしても、われわれからブランドものを「創って」マーケットに供給していったのではなくて、マーケット側の要望の中で、私たちが対応できることに対応していったということなのです。ですから今、地方で「産地発」のブランド農産物とか、ブランド農業というのをやっていますが、私達の発想はむしろ逆です。

**伊藤** できるものをつくっていれば、供給のほうは足りないわけですか。

**木内** われわれの場合はほとんど足りないですね。

## 取引先から得た教訓

**木内** 私どもが産直をやっている、取引先も拡大していく中で事故もあった。残留農薬検査をした結果、われわれが申告した農薬ではない農薬の成分が検出されたのです。それ以降、取引が全品目、1カ月間止まったことがありました。

**伊藤** その事故はどのような結果をもたらしたのですか。

**木内** 事故について生産者と議論をしました。「ほんとにその農薬を使ったのか」「使っていない」「おやじがかけちゃったんじゃないの」「おやじも使っていない」「使っていないのに出る」ということは、検査機関が間違っているということを示す証明しなきゃいけないな」と。そうした議論をしていく中で、地元で農薬の専門家がいたので、その人に相談をして農薬の使用基準と使用マニュアルを徹底して作りあげたのです。

和郷園に女性を1人雇用し、農家は携帯電話で彼女に農薬情報を伝える。すると、その彼女が農薬情報をエクセルに打ち込んでデータベースをつくっていくという仕組みをつくりました。そのデータベースをもとにつくりあげたのが、品目別部会統一使用農薬というものです。簡単にいえば、われわれがつくっている品目（大根や人参など）について、どういう農薬を使った方がいいのかということマニュアル化したのです。

**伊藤** そのマニュアルを見れば、農薬の種類、撒く時期や量がわかるわけですね。

**木内** そうです。当時は農薬についても基準がいろいろでした。簡単にいえば、農薬は「普通物」、「毒物」、「劇物」の三つに分類されます。例えば大根のアブラムシに対して、効きますよという農薬は、商品名でおそらく100~200ぐらいはある。これだけの種類の中から、農家はどれを選択してよいかわからないのです。例えば、牛乳は飲んだら食料品、しかし、この牛乳を薄めて、散布機で大根のアブラムシ対策に撒けば立派な「農薬」になります。農薬の中にも、普通物、極端な言い方をすれば食品添加物レベル的な農薬もたくさんあるのです。ところが実際には、どういうふうな農薬を選択していたかということ、近所の農薬の「取扱い店」が推奨するものです。基本的にはその店が取引をしているメインのメーカーの製品です。極端に言えば、「ちゃんと効いて、なおかつ値段がなるだけ安く、さらに自分のところにそれを売って粗利が多く入るもの」。こういう選択の仕方で行くと、必ず「劇物」を選択することになります。これではいけない。やはり生産者にも消費者にも正しい知識が必要です。「農薬はすべてだめだとか、農薬を使わないものは価値があるという考え方は、あまりにも無知すぎる」ということを、今から12~13年前に提唱したことがあります。それでデータベースをつくる仕組みを整えてや

ってきたのです。

また、こうした事故によって、私たちはもう一つ大きな財産を得ました。一カ所に取引比重を高めることはきわめて危険、だということです。事故が起きる前は、特定の取引先との取引が6割ぐらいを占めていたのです。

## 和郷園だからできたこと

**伊藤** いまのお話の中で、新しい市場改革をしたり、データベースを構築したりするときには、和郷園という組合のようなものは既に出来上がっていて、資金面でもコストをカバーできていたのですか。

**木内** すでに和郷園はできていました。また、当時はおカネをそんなにかけなかったです。データベースにしても、女性を1人雇用してエクセルでつくるぐらいのものです。マニュアルを作成する際の農薬の基準づくりについても、生産者が夜な夜な集まって1年間かけて議論をしました。

**伊藤** そういったことをやる仲間は、当時、何人ぐらいいたのですか。

**木内** 30人ぐらいです。今は、登録上92軒います。ただ実際に和郷園で生計を立てている農家は45軒ぐらいです。われわれは一応、組合なので、大根1本でも出荷する場合は、和郷園に登録してもらうということで、登録上の数は多くなっています。

**伊藤** データベースやマニュアルができたことで、どのような成果ができましたか。

**木内** われわれは今、農家・農薬に関する10年以上のデータを持っています。そうすると、この農家が農薬でトラブルを起こす可能性は、数値に直すとこれぐらいだということが出せます。それを利用して、私たちは今保険をつくっています。

**伊藤** それはどういう保険ですか。

**木内** 例えば、仮にある大手スーパーさんが和郷園と大根を1本、100円で産直契約をしているとします。すると、われわれの地域のすぐ近くの農家が「和郷園さんと同じ地帯だ。われわれの大根は90円でどうですか?」とそのスーパーに売り込みにいったとする。その時、大手スーパーは10円高くても和郷園から買うと思うのです。なぜかという、和郷園の大根の100円というのは、万が一農薬検査でトラブルが生じた場合、当該農産物のトレーサビリティ情報を10分以内に出すことができます。それだけではなくて、そうした事故が起きた場合にはお店に迷惑がかかりますので、われわれがそのお店に供給した大根は、お店の売価ベースで、すべて私たちの負担で回収させてもらうことになっています。さらに、そのお店が新聞にお詫び広告を出すのであれば、それに対する費用も私たちが負担します、という契約をしています。私たちは保険会社にそういう保険をつくってもらったのです。和郷園には12年のデータがあるから、その保険がつくれたのです。

**伊藤** 逆に言うと、そういうリスク、そういう問題というのは、食料ではけっこう重要な問題なのですね。

**木内** そうです。最近、いろいろな食の問題がクローズアップされています。そのリスクに対しても対応しなければならないと思います。ただ、そういうことができるのは、われわれの組織の強さだと思うのです。個人の農家ではなかなか難しい。

## 消費者ニーズとブランド形成

**伊藤** 先程、ブランドをつくって押し込むのではなくて、お客さんのニーズに基づいて、いろいろやってきたといわれました。先日、たまたま家内と話したら、主婦のレベルでも和郷園というのはけっこう有名ですよ。そういう意味

では、すでにブランドのような形で定着している。そういう努力をされたのですか。

**木内** はい。しかし出発点は先程も申しましたように、お客さんのニーズです。消費者というのは単にご家庭だけではなくて、加工メーカーも私たちからみればお客さんです。そういうところのニーズが私たちには細かくわからなかった。言い方を変えれば、お客さんの事情がわからなかった。産直をやることによってそういう事情を知って、そこから私たちの「ニーズに合ったモノづくり」が始まり、それを何年もやっていくうちにいまのような体制が出来上がってきたのです。今後、私たちが目指すのは、一方で今までのやり方をよりシステマティックかつ合理的に管理する仕組みを考えることです。そしてもう一方では、より良い農産物をつくるための畑づくりを考える。現在、我々の畑は約700カ所あります。そのうち毎年、600カ所ぐらいはすべて土壌診断をしてから、種を播きます。その土壌診断をするための特殊なソフトをつくりあげて、誰でも合理的にできる仕組みにしました。だから、無駄な肥料を入れなくて済みます。これは一方ではコスト削減、もう一方では、無駄な肥料を入れないことによって、土壌バランスが整った中で野菜ができるわけですから、おいしい野菜ができます。あとは、農産物を客観的に分析・検査する機構をつくって、残留農薬検査とか、そういう検査をタイムリーにやっています。

また、私たちの事業運営の一つの特徴として、和郷園ブランドの商品が青果市場に一切流れないというのがあります。

**伊藤** 止めているわけですね。

**木内** 例えばAというスーパーとBというストアがお互いに競合店同士だとします。AスーパーがBストアに頭一個抜け出るために、「うちはいろんなこだわりの商品も置いています」ということで、和郷園と契約して、和郷園の大根

をコーナーに置くことにした。野菜の相場というのは、産直相場を1本100円で決めたとしても、それは例年の市場の動向だとか、そういうことがベースになって、そこに付加価値とブランド価値を入れて決まる。ところが、その年、市場が豊作だった。Aスーパーと1日100本の供給約束だと、われわれはだいたい120本程度種を播いておくのです。そうすることによって、必ず100本供給できる態勢にする。豊作ということは、120本播いたら120本できてしまうわけです。そのときBストアが豊作で下がった卸売価格20円、30円の大根を98円で売っていると、Aスーパーも和郷園のだけではなくて、市場から入れた98円の大根と一緒に売らなければいけない。そうすると、計画で和郷園の大根は100本売れる予定が、50本しか売れない。和郷園には注文が50本しかこないわけです。生産者は120本できてもっているわけですから、70本余ってしまうのです。余ったもの、これをまた市場に出すとします。余ったときに出してくるものの卸売価格などは20円、30円です。それが回り回ってBストアに「和郷園の大根が88円ですよ」と並べられてしまったときに、Aスーパーが正しいことをやっているのに、消費者は「Aスーパーはぼったくりじゃないか、Bストアは和郷園の大根だって88円で売っている」と誤解するわけです。こういう事態が起きないように、私たちは農産物を一切市場に出さないのです。

## 多重構造の農業経営に向けて

**伊藤** いま取れすぎて余ってしまった大根の話がありましたが、実際に余った大根はどうするのですか。

**木内** そういった農産物を有効に使うために加工事業を持っているのです。冷凍野菜やカット野菜事業。ほうれん草や小松菜などのリスク

のある葉物や、規格外の人参、ごぼうなどを有効活用するための事業です。われわれの事業規模でいいますと、例えば大根なら大根として販売する金額が年間だいたい18億円ぐらいです。そのうち、大根を大根のまま供給するマーケットがだいたい7割です。あとの3割は、外食産業です。例えば惣菜の原料であったり、コンビニのサラダ原料だったり。3割というと約6億円弱ぐらいです。加えて、私たちが冷凍工場で製品をつくっているのが約4億円、カット野菜工場が約7億円です。こうしてみると、私たちの農産物のうち、全体で10億円ぐらいの原料が加工用として使われているということです。逆に、大根としてスーパーに供給されるのは12億円ぐらいですので、その比率をみると5割・5割ぐらいになっています。

**伊藤** しかも、加工されているものは和郷園という名前がないわけだから、消費者に見えないところで実はすごいものが動いているということですね。かなり早い段階から加工事業部も置いたのですか。

**木内** 加工に関しては、技術的なものもありますし、もう一つ大きなのは投資資金の問題もありますから、これは5年計画にしました。平成10年に計画をして、第一弾の冷凍工場ができあがったのが平成15年です。その後、平成17年にカット野菜工場をオープンさせました。

**伊藤** 農家の方は加工も含めて、どういう作物をつくるのかということも、和郷園の販売とかなり連携しながら決めていくわけですか。

**木内** 農家の中には、果菜類専門につくる農家もいますし、根菜類専門につくる農家、葉物もいますから、これはあまり変えません。どちらかというところ、このメンバーの年間安定してつくってくる素材をベースに、その中で需給調整を取るために加工が生まれてきたという考え方で

**伊藤** ということは、メンバーの安定供給が主

力になるわけですか。

**木内** そうです。安定政策。

**伊藤** ただ、豊作でないときには、普通に売れていると加工に回す量は減りますよね。

**木内** 豊作のときを見込んだ加工ではなくて、実は加工用にも作付けしています。そうでなければ工場は困ってしまいますから。豊作のときには、余計原料がくるから、加工のほうでたくさんつくるといことです。特に冷凍加工品も今、引っ張りだこなんです。供給が追い付いていかない状態です。だから、今のところはメンバーがいくら増やしてきても、吸収できる。

**伊藤** 全国で和郷園のような会社を持とうというところが、だんだん増えてくるのではないのでしょうか。

**木内** よく「和郷園さんは全国展開しないのですか」、「上場しないのですか」と言われることがあります。上場に関してはちょっとどうかなと思っています。上場すべきだという部分があれば、上場そのものを否定しているわけではないのですが、今の和郷園は、地域に雇用をかなり生み出しているわけです。

**伊藤** そうでしょうね。

**木内** 和郷園グループ全体で、1500人ぐらいの雇用を生み出しています。こなると経済合理性だけというわけにいかなくて、いろいろな事情があります。ですから上場するような方向には考えていない。全国展開の方は、私の経験からすると、もし全国展開するとすれば、「おれは北海道の生まれで、この村にずっと育って、和郷園を見たら、やってみたい。だから和郷園から情報を提供してほしい、指導してほしい」ということでやるのであれば考えても良いと思います。

**伊藤** フランチャイズということですね。

**木内** そうです。農業は特殊な事情がありますから、私達が出かけて行って行ってそこで事業を展開するというのは難しいと思います。

**伊藤** 地域性がありますからね。現時点でもいろいろなところから視察にくるのではないですか。

**木内** そうですね。今は年間 6000 人ぐらい視察に来ます。その中には農協もいます。

**伊藤** 先ほどの冷凍野菜についてももう少しお聞きしたいのですが、加工した冷凍野菜は主にどこに出すのですか。外食産業とか。

**木内** 外食産業などからも欲しいと言われるのですが、冷凍というのはフリーザー（冷す機械）の処理能力によって製造能力が決まってしまうので、すべての需要に対応するのは難しいと思います。フリーザーは 1 ライン 1 億円ぐらいしますので、コストもかかります。

私も加工を初めてやるわけですから、いきなりそんなに大きなフリーザーを入れられず、今導入しているものが限界という状況です。今、一番売れている「冷凍ほうれん草」については、取引先が欲しいという量が 200 万パックです。ところが、うちが現在のフリーザーでシーズン中製造しても 140 万パックぐらいです。それを全部その取引先に供給してしまうわけにいけないので、60 万パックぐらいを優先してあげているのですが、それでもその取引先は現在の 3 倍ぐらい欲しいわけですね。

**伊藤** 冷凍部門については、まだまだ発展の可能性があるわけですね。

**木内** そうですね。

## 農業経営者としての人材

**伊藤** これまでのお話で、例えば保険会社と連携しながら保険をやる、あるいは土壌診断をシステムティックにやって、より効率を高める。さらには、販路を分散させていく、ブランド形成の戦略を立てる、加工工場や冷凍部門など経営の多重化を図る、いろいろ事業展開があるわけですね。こういうことは組織的には誰がやっ

ているのですか。

**木内** 当社の場合、事業は基本的に専務を中心とした組織図になっておりまして、専務の下に事業本部長、その下に各事業の課長がいて、彼らが事業運営を行います。

**伊藤** この方々は農業そのものやっているのではなくて、サポートの仕組みを中心にやっているわけですか。

**木内** そうです。株式会社和郷の中に販売事業部があって、販売事業部の販売第 1 課というところが、農事組合法人と郷園の産直野菜をすべて扱っているところです。

**伊藤** いわゆる農家をやっているのではなく、事業運営に携わっている方は何名くらいいるのですか。

**木内** 社員が 55 名です。加えて、パート・アルバイトの方が 300 名ぐらいいます。

**伊藤** こういう形で和郷園として組織がどんどん強化されていくと、最初からメンバーに入っていた一戸一戸の農家の方は、土地を増やして、規模を増やしていかれているのですか。

**木内** そうです。みんな当初入ってきたときの、ほぼ倍から 3 倍の規模になっています。もちろん全部専業農家です。

**伊藤** 土地などは買っていくわけですか。

**木内** 買っている農場はたくさんあります。ただ、一つ言えるのは、全部の農家がそうかというところではないのです。正確に言うと 6 割～7 割の農家が規模を拡大した。厳密に言うと、和郷園の仕組みを使って「ものすごく伸びた農家」は、たぶん 3 割～4 割ぐらいです。そして、和郷園の仕組みを使ってやっていたら「ある程度は伸びるな」という程度に伸びたのが、3 割から 4 割。

**伊藤** でも、それくらいの規模になると、生計的には十分やっつけられる。

**木内** やっていただけます。多少は伸びているけど、あんまりうだつが上がらないなというのが、実



際のところ2割ぐらいあります。

**伊藤** 個人差がありますからね。

**木内** そうです。そして個人差の問題こそが農業の問題だろうと思うのです。どういうことかという、最初にも言いましたが、われわれが製造業だと考えたときに、農家の息子は一つの会社（農家）の社長です。はっきりいうと、先ほどの「ものすごく伸びた農家」のような方々は、社長として認めてあげて、自分でつくる自由や売る自由、マネージメントする自由を与えた瞬間に成長します。ところが、同じ条件・ポジションにしながら、「農協から言われたことを今までそのままやっていたけれども、今度は、和郷園から言われたことに変えただけ」という農家は、「ある程度の伸び」で止まってしまふ。そして、残りの2割は技術や経営管理能力がない。

**伊藤** いま木内さんがおっしゃったことは、商業なども同じようなところがありますよね。

**木内** ですから私がよく言っているのは、「農業問題のもう一つの問題は、農家の長男だからといって過保護にして、農家の長男に生まれたら誰でも農業会社の社長になっていいのか。これは社会問題だと思うよ」ということです。これは、私たちの経験の中から言っているのです。

**伊藤** 木内さんと一緒に和郷を始めた方は、当時は若かったけれども、みんなだんだん中年の域に達してきていると思います。次の世代は入ってきていますか。

**木内** 入ってきています。生産者についても50代～60代の生産者の息子さんが入ってきて、少しずつ世代交代しています。

**伊藤** ビジネスがうまく回っているので、後継者もどんどん出てくるわけですね。

**木内** そうですね。職員も20代～70代までいて、中途採用をしています。

**伊藤** 農業以外の分野からは人材は来ないのですか。

**木内** すべて農業以外からです。特に和郷のほうの業務に関しては、すべて農業以外の分野です。たとえば、資金をやっているところは元銀行員です。環境事業部の技術系のところは、元大手企業社員。要は適材適所に、例えば海外の海外事業部だと商社マンというように配置をしているということです。今、商社出身の方が3人来ていますが、どちらかというわれわれも新規事業をやっていくときには、まったくまっさらのスタッフではなくて、途中で、経験のある人間をサポートに入れたりしています。

## 海外展開ーメイド・バイ・ジャパニーズー

**伊藤** 話しは変わりますが、一つお聞きしたいことがあります。以前お聞きしたタイのマンガーの例を含めた海外への展開についてです。

**木内** 海外展開は、実はわれわれの地域の事情もあります。私たちの地域は耕作放棄地だとか、農地が余ってなくて、農地が足りない状況です。農業後継者もわりにいます。私は農業の問題は、明らかに生産合理性の問題だと思っています。そうするとわれわれがやっている農業は極度のインフラ産業なのですが、今、このインフラを最大限活用できるフィールド、土地が集約されているかという、されていないのです。しかし、こうした状況は、あと10年ぐらいで大きく変わると考えています。ただ、状況が変わるまで10年間待つのも無駄になってしまうので、海外展開を始めようということになりました。

**伊藤** 集約されるというのは、虫食いになっている土地がまとまるということですね。

**木内** そうです。集約して合理化された生産事業になったときに、必ず海外に出ていきたくなるはず。アジアなどで季節のリレーをして、マーケットに対して安定して供給しようというふうになるはず。その意味でいうと、日本

で 10 年間、難しい問題に直面してじたばたしても時間の無駄なので、先に海外へ行ってしまおうと。どちらかという海外のほうを立ち上げることにある程度力を入れながら、10 年たったときに日本も面的な農業経営ができるだろうから、その時に日本と海外の両方で農産物ができるようにしようというわけです。それで出ていったのがタイなのです。

**伊藤** 誰がタイに出ていったのですか。日本で農家をやっている方は出ていけませんよね。誰を送り込んだのでしょうか。

**木内** 和郷園の職員です。農家をやっていない職員がタイで農地を借りて、マンゴーとバナナをつくっています。

**伊藤** 最大のポイントは、とりあえず今は試行錯誤でやってみて、その中から、10 年後にいろんな形で日本に返ってくるということですね。タイは何年ぐらい前に出ていったのですか。

**木内** 4 年前です。いろいろ難しい問題もありましたが、最近はだんだんやりやすくなりました。当初は地元の人になかなか協力してくれず苦労しました。ただ、仲間だと認められてからは、情報がどんどん入ってきましたので、そこで戦略を組んで実行したことが一つ二つとうまくいき始めたのが、やっと最近です。

**伊藤** 現在、タイはどれぐらいの規模でやっているのですか。

**木内** マンゴー農園が約 35ha です。バナナは、和郷園のような仕組みを取ってしまして、各農家との契約でつくったものは全量買い上げます。もちろんつくる圃場の土壌分析や栽培記録は全部、うちのスタッフがやっています。バナナは、今年増えているので 100ha 程度はあると思います。

**伊藤** バナナについては地元の農家と組みながら、日本の和郷園スタイルで、合理的コントロールとかマーケティングをしているわけですね。

**木内** そうです。和郷園の考えは、お客さんから和郷がオーダーを受けて、そのオーダーを一番確実にこなせる製造農家に生産を依頼するという考え方です。和郷が依頼しているので、つくったものは全量、和郷が引き取る義務があるわけです。

**伊藤** よく流通業の世界で、「販売代理業から購買代理業にならなければいけない」と言われることがあります。まさに購買代理業をやっているわけですね。

**木内** そうです。私も自分で農場をやっていますから、例えばお客さんがスーパーだとして、スーパーが 100 本という注文を寄こして、それをそのまま農家にスルーで、事務処理をして渡すのであれば、和郷は必要ない。和郷がいる価値は、生産者が 100 本できているのにお客さんが 50 本しか注文を寄こさなかったときでも、生産者から 100 本取るということに価値があるわけです。

**伊藤** そうした仕組みをタイで実行しているわけですね。タイでつくったバナナはどこへ売っているのですか。

**木内** A グレードのものは日本に持ってきます。今、1 週間に 30 トン日本に輸出しています。

**伊藤** かなりの量ですね。

**木内** タイ国内では 40 トン売っています。どういう売り方をしているかというのと、それこそが私が言っている「メイド・バイ・ジャパニーズ」なんです。要は、タイのスーパーマーケットと直接取引しているのですが、タイというのはバナナが自生していますから、通常のタイの農家がつくったバナナは、4~5 本入ってほしい 10 パーツ (33 円) ぐらいなのです。でも、世界ブランドの大手メーカーもタイでつくっているのですが、大手メーカーのバナナは 1 パック 24 パーツ (80 円) です。私たちのブランドは OTENTO というのですが、OTENTO

社のバナナは、ジャパン・プロデュース、メイド・バイ・ジャパニーズで、メイド・イン・タイランド。無農薬・無化学肥料栽培で、1パック 27 パーツ (90 円) で売っています。

**伊藤** 大手メーカーより 3 パーツ高く売っているわけですね。

**木内** これは推測ですが、大手メーカーですと 1 週間の販売量は 60 トンぐらいだと思います。OTENTO社が今、40 トン売っています。たぶんもうあと 1 年ぐらいで抜けるのではないかと騒いでいるのですが。

**伊藤** しかも、日本に持ってくるわけですからね。

**木内** それだけ日本ブランドは価値があると思います。日本の有名な電機メーカーが確立したブランドが、農業にも影響を与えている。だからそのバナナには、ジャパン・プロデュースの意味を、まずタイ語で書いて、次に英語で書いて、次にわざと日本語で書いたのです。(笑)

**伊藤** 意味がわからなくても日本語があると。バナナ生産では、相当力強く生産指導をしているのですか。

**木内** そうです。今、実際にバナナだけで 8 人ぐらい張り付いていますが、その中で日本人は 1 人です。あとはタイ人。でも、タイ人の優秀な大学の農学部を出た彼ら、彼女らから見れば、われわれは一応外国企業なので、すごく真面目に一生懸命やってくれるのです。

**伊藤** 外資系企業ですね。現地の農業法人よりも、賃金も高く出すのですか。

**木内** もちろんです。一応われわれは外国企業なので、他の産業の外国企業並みに出します。日本円で、初任給でも 4 万 5000 円、5 万円ぐらい出します。だから、彼らは目が違いますよね。ほんとに感動するぐらい一生懸命やります。今まで日本の商社というと、商人のような人が行って、A グレードだけ、日本に輸出できるものだけを買っていくということがありました。

**伊藤** 都合のいいものだけを、ですね。

**木内** そうすると農家は困ってしまう。ですから、私たちも入って 2 年ぐらいは、また同じ穴の貉ではないかと見られました。ところがその 2 年間、つくったものは全部買い上げで、これはいいものだから日本に持っていくよ、これはわれわれが買ったものだから、われわれがタイ国内で、損しても赤字になっても売るよと、いう形でマーケットをつくっていった。実はそれが高く売られていたりすると、タイの農家も喜ぶんですね。

**伊藤** それはそうでしょうね。

**木内** 特に世界ブランドの大手メーカーを超えているということがうれしいらしくて (笑)。

**伊藤** ドバイに行かれたということを伺いましたが、バナナを売るために行ったのですか。

**木内** ドバイは、正確に言うとまだマーケットリサーチです。どういう販売の仕方がいいか。それと、私は今、あるところと組んで、日本の農産物・食品を専門に輸出をしていく会社をつくらうかなと思っています。

**伊藤** マーケットは中東ですか。

**木内** いや、それは世界中ですね。約 30 カ国。

**伊藤** いわゆる高級食品市場のようなものですか。

**木内** 高級食品に特化したわけではなくて、むしろ、レギュラーなものからハイクラスのものまでやっていく予定です。今ある農産物輸出ビジネスは、取引先を例えばアメリカにするとか、ロンドン専門であるとか、香港であるとか、みんなバラバラではないですか。そうではなくて、その会社へ持ってくると、その会社がロンドンに送るかシンガポールに送るかを決める。日本の作物の産地としては、私もいろいろな知りあいがいますから、日本全国ですね。そうすると、30 カ国ぐらいに送るということになる。キューリー品とつても、1 カ国に 10 ケースぐらいいきますから、300 ケースになるわけです。

要は、4トン車1台分になるわけです。だから産地に依頼するにしても、ものすごいインパクトがある。そうしたことは、香港で実証済みです。香港に今、会社をつくって、子会社のほうで日本食材を全部香港に輸出しているのですが、こちらからの輸出ベースで月間4000万ケースぐらいです。香港での会社レベルだと、5500万ケースぐらいにはなっているはずですが。

**伊藤** 香港の消費者は、日本の食材と意識して買っているわけですか。

**木内** そうですね。消費者の一部はスーパーマーケットで、残りの大半はレストランです。

**伊藤** プロが買っているわけですね。

**木内** そうです。

## 「食」の問題とマーケットの機能

**伊藤** これまで日本は良い意味でも悪い意味でも農協が強かったということがありますが、農協とは、平和裏に共存しているわけですか。

**木内** 当初はいろいろ意地悪もされました。しかし、時代が変化していくなかで、マーケットも流通も生産者もその方向に向いてくれたということで、農協自体が「自分たちが変わっていかねばいけない」という気持ちを持ったと思います。当初始めたときには、自分たちが変わろうという意識はなくて、新しくやることに對して牽制した部分があったと思います。ですが、今は農協も、自分たちが変わろうという意識を持っているはずですが。

**伊藤** 学ぶところは学ぼうということですね。

**木内** そうです。農協も変わろうとしているところで、ただ農協や農政を批判ばかりしても何も意味がないと思うのです。それよりも、「こういうやり方がいい」ということを行動で示したほうが早い。ただ、一つ問題なのは、安心・安全のトレーサビリティだけではなくて、コス

トのトレーサビリティをしっかりとすべきではないかということです。というのは、これは消費者のためなのです。例えば、国産牛肉の偽造の問題。もちろん業者が犯した罪は罰すべきだと思います。ただ、その法律ができる前まで、その業者がやっていたことは、それを競い合って、いかに低価格の原料でおいしいものをつくるかという時代があったことも事実だと思います。

それよりももう一つ重大な問題。スーパーには必ずバイヤーがいます。そのバイヤーというのは素人ではない。肉の専門家だから、それで給料をもらっているわけです。国産牛肉100%でキロ1000円以下のものは日本にはないというのが常識のはずなのに、キロ600円で供給してくるものを平気で買っている。バイヤーの言い分として「おれはそう聞かされていたから」と言うけれども、そこに本当は事故が起きてくる温床があると思います。プロのバイヤーならば、誰でも1000円以下でそんなものは絶対買えないという常識なのに、600円で買えることがおかしいと気づくべきです。平然とキロ600円の国産牛肉を買っていたということは、同罪以上の話だと思います。けれども、実際は、そういう人間はまったく罰せられない。では結果として600円で買って、その人が高く売っているかという、そうではなくて、消費者レベルで800円で買えるわけです。ですから、コストを追いかけていくと、誰が加害者で誰が被害者なのかという、消費者の人には本当に申し訳ないけれども、全然意識のない消費者が、実は加害者になってしまっているのです。これが今の「食」の実情なのです。

**伊藤** 確かに「食」で、いまいったようなコストのトレーサビリティはあまりやらないですね。

**木内** 例えば大根1本にしても、消費者には適正価格がわからないわけです。「この時期の大根

は、一応適正につくられている商品は、148 円ぐらいで売られているものの価格帯が適正ですよ」という、コスト教育的なものを消費者はきちんと受けて身につけていただいたほうがよいと思うのです。適正価格より安く売っているのであれば、安く売っている理由を明確にして買ったほうがよい。逆もあって、それ以上高いのであれば、高いプレミアムをちゃんと確認したほうがよいのです。有名ブランドのバックが、5 万円するものが 2 万円で売っていたら、これはおかしい、偽物じゃないかということになるわけであって、食料品は実はその意識がどんどん薄れてしまったのではないかと思うのです。

**伊藤** そういう消費の価格や品質のアカウントビリティをつくるのは、普通はマーケット機能ですよ。ということは、食に関してはまだマーケット機能が弱いのかもしれませんね。

**木内** 実際に大手スーパーなどは、生鮮のところはかなり赤字ですよ。それも、売上が大きいからですが、ハンパな金額ではない。こうした大手企業の生鮮部門に何が起きているか。彼らが赤字にせざるを得ない事態が起きているわけです。GMS 形態で大きな売り場をつくって、平日、土日のギャップによるロスがあるというのも一つの要因です。もう一つは、「大手企業に負けない」ということで、きめ細かいサービスと称しながら市場に「拾い買い」をしている商店があるのです。大手スーパーは、産地側とある程度先取りで予約して 100 円で大根を買うわけです。ところが「拾い買い」をする商店では、1 店舗ごとに違う市場から安い農産物を「拾い買い」をしてくるわけです。

**伊藤** それで安いわけですね。

**木内** 「拾い買い」をする商店のバイヤーは、市場に行って 10 円で大根を買ってくるのです。極端な話、タダでもらってくる。それを 98 円売るわけです。大手スーパーの店のすぐ近くで、

そうするとその大手スーパーは、100 円で仕入れているから、赤字を切らない限り 98 円では売れないわけです。どうしても 148 円という値段を付けざるを得ない。大手のデメリットもあるわけですね。大手スーパーが 148 円で売っていることが正しいとは言わないですが、少なくとも「拾い買い」をしている商店が 10 円の大根を 98 円で売っているのは搾取行為なのです。

**伊藤** そうですね。逆に言うと、もう崩壊寸前のマーケットの機能で、むしろ搾取されていて、この状態は長続きしないですね。

**木内** 長続きはしないと思います。大根を例にとると、農家の手取りが 100 円程度でないと再生産はできないのです。そこに農協や小売業者などのマージンが入ると、市場価格は 168 円程度でないと成り立たないはずですよ。それを 98 円で買えるというのは、やはりどこかで搾取がおきているということになります。もちろん消費者は得をしていることにはなりますが、長い目で見るとどうなのでしょう。

**伊藤** 農産物価格のあり方について、消費者も含めて皆がしっかりと考えていかなければ、日本の農業は立ち行かなくなるということでしょうね。本日はありがとうございました。

2008 年 9 月 30 日

NIRA にて

### **木内 博一（きうち・ひろかず）氏 略歴**

農事組合法人和郷園（千葉県香取市） 代表理事

1989年農林水産省農業者大学校 卒業。同年、家業の木内農園に就農。

1991年有志4名とともに野菜の産直を開始。95年、有限会社 和郷を設立、代表取締役社長。98年、農事組合法人 和郷園を設立、代表理事に就任。2005年、有限会社 和郷は株式会社 和郷に組織変更、代表取締役社長に就任。06年、株式会社 ケンズ(店名 OTENTO)を設立、代表取締役を務める。

2008年11月、千葉県農林水産功労者賞を受賞。

---

財団法人 総合研究開発機構

〒150-6034 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3

恵比寿ガーデンプレイスタワー34階

TEL:03-5448-1735 / FAX:03-5448-1744

URL: <http://www.nira.or.jp/index.html>

---

©総合研究開発機構 2008 2008年12月15日発行



## NIRA 対談シリーズ

<http://www.nira.or.jp/president/interview/index.html>

(肩書きは、対談時のもの)

- 第 30 回** 2008 年 3 月 **サブプライム問題と今後**  
ゲスト：みずほ総合研究所専務執行役員 杉浦哲郎 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 31 回** 2008 年 4 月 **非正規労働の現状と課題**  
ゲスト：獨協大学経済学部教授 阿部正浩 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 32 回** 2008 年 4 月 **人口減少社会における地方都市の現状と再生の道**  
ゲスト：中央大学経済学部教授 山崎朗 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 33 回** 2008 年 6 月 **日本の食と農：新局面と政策課題**  
ゲスト：東京大学大学院農学生命科学研究科教授 生源寺眞一 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 34 回** 2008 年 9 月 **日本の医療の課題：「医療の見える化」に向けて**  
ゲスト：東京医科歯科大学大学院教授 川淵孝一 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 35 回** 2008 年 10 月 **金融危機下の米・日経済をどう見るか**  
ゲスト：クレディ・スイス証券 マネージング ディレクター  
チーフ・エコノミスト 白川浩道 氏  
聞き手：N I R A 会長 牛尾治朗、N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 36 回** 2008 年 10 月 **日本の医療の課題：医師不足の本質を捉えて新しい仕組みを**  
ゲスト：社団法人日本病院会会長 山本修三 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 37 回** 2008 年 11 月 **統計改革に向けて—統計ユーザーの視点から**  
ゲスト：学習院大学経済学部教授 宮川努 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 38 回** 2008 年 11 月 **患者の視点で考える医療情報の開示**  
ゲスト：青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授 飯塚敏晃 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重
- 第 39 回** 2008 年 12 月 **「医者が忙しすぎる」—大病院の視点から**  
ゲスト：NTT 東日本関東病院病院長 落合慈之 氏  
聞き手：N I R A 理事長 伊藤元重