

「地域6次産業化セミナー」

◆講演◆「持続可能な『農村産業』をめざして」

講師：有限会社 伊豆沼農産 代表取締役 伊藤 秀雄 氏

当財団は2020年2月18日（火）七十七銀行本店5階会議室において、特定テーマセミナーを開催いたしました。本特集では、講師にお招きした有限会社 伊豆沼農産 代表取締役 伊藤 秀雄 氏による講演内容をご紹介します。

——はじめに

「持続可能な農村産業をめざして」ということで、大きなテーマにさせていただきましたが、実際に農村に住んでいると「このまま農村が無くなってしまわないか」と肌を感じる時代になってきたと思います。日々、そういった時代に少しでも立ち向かっていきたいという気持ちで過ごしています。

本日の内容についてですが、当社の概要や経営戦略、最後に農村の産業化についてお話をさせていただきます。



伊藤 秀雄 氏

伊豆沼という地域

伊豆沼農産がある登米市についてですが、どのような交通機関でも、仙台からほぼ1時間の場所に位置し、市の北西部には伊豆沼・内沼というラムサール条約（国際的に重要な湿地を保全する条約）の登録地があるほか、その伊豆沼の南方には、一昨年、東京オリンピックのボート場の候補地にも挙げられ、全国的にも有名になった長沼があります。冬場は渡り鳥の飛来地としても有名です。日本に飛来する年間約30～35万羽のうち、宮城県には20万羽くらいが飛来しますが、その8割は伊豆沼周辺に飛来しているようです。一方、夏は280ヘクタールある沼の3分の2を蓮の花が埋め尽くします。その様子はまさに極楽浄土のようで、湿地を小舟で遊覧もできます。

伊豆沼農産について

——会社の概要

当社は私が30歳の時の1988年に創業をして、2020年度で33期目を迎えます。資本金5百万円で創業しましたが、現在は30百万円まで増資をしています。事業は養豚のほか、水稲、ブルーベリー、露地野菜、食肉製品（ハムソーセージ）製造や食肉処理、アイスクリーム、どぶろく、パンの製造など様々な事業を行っており、直売所、飲食店の運営も行っています。会社は40人ほどの規模なので、できるだけ情報伝達や物事の決定は「早く正確に」ということで、経営者と現場との間の決定機関は不要であると考え、代表取締役の下に副社長や専務は配置していません。また普通の農業法人と少し違うのは、「農村産業研究所」という部門を配置し、そこに取締役を置いて、交流事業や情報発信事業のほか登米市のサンクチュアリセンターの指定管理などを担当させています。



「伊達の純粋赤豚」

——「日本の赤豚」としてのブランド

当社ブランドとして「伊達の純粋赤豚」と、昨年より「伊豆沼豚（三元豚）」を展開しています。特に赤豚は、宮城県の畜産試験場で開発された系統造成豚で

ある「しもふりレッド」の純粋交配種です。豚自体の見た目はやや茶色がかっているのですが、豚肉で有名な鹿児島「黒豚」に対抗する意識で赤豚と名付けました。当社では2002年に「伊達の純粋赤豚」の商標登録を行っていて、2004年には香港へ輸出を開始しました。私たちは出荷前に全ての豚肉を食べることで品質を確認し、その中でも一番良いものを香港に出荷していますが、現地のプライスカード（商品の値札）には「日本の赤豚」と表示されています。ここでは、ブランド名である「伊達の純粋赤豚」や地域を象徴する「伊豆沼」という表現ではなく、日本を代表する豚肉という意味で取扱ってもらっています。もちろん同じ陳列棚には「日本の黒豚」の表示も並んでいるのですが、日本の同業者に対しても失礼のない最高の商品を輸出したい、という強い想いを「赤豚」に込めています。

——「体験」という事業

当社には、他に無い特徴的なものとして、食農体験ファームである「ラムサール広場」があります。ここには、研修や体験教室など地域内外の方々の交流する場となる「都市農村交流館」や、生ハムの仕込み体験ができる「生ハム体験工房」、社員研修や食農教育を行う場を提供している「くんぺる農園」があります。

また食農連携の取組みとしては、地域の子供達に幼少期に農業体験をして欲しいとの想いで、震災の年から地元の新田小学校と田んぼの体験学習を始めました。ここではふゆみず田んぼ、正式名称は冬季湛水・不耕起水田と言いますが、冬に田んぼに水を張って微生物の越冬の数を多くし、無農薬無肥料で稲を育てる



ふゆみず田んぼ体験学習の様子

自然農法での稲作を実現しています。この農法での収穫量は通常の田んぼの約半分になります。また、新聞紙を見開いた面積で収穫できるお米の量が約一日分のご飯の量になります。「その365倍の面積を一年間で皆は食べているんだよ」という話をする、60kg/年消費量といった重さとはまた違った感覚を体験してもらえかなと考えています。

——地域内外の交流

もう一つは風土（food）フットパスというツアー事業です。フットパスはイギリスが発祥の地とも言われていますが、古い街並みや田園、森などの風景を楽しみながら歩くことのできる小道のことです。その小道を散策しながら、地域の味覚も味わっていただく内容になっています。ここではインバウンドのお客さんも多いのですが、コンテンツとして、柳生心眼流の発祥地を活かして「甲冑」を試着してみたり、地元の婦人会の協力を得て郷土料理を体験してもらったりなど、様々な工夫を凝らしています。

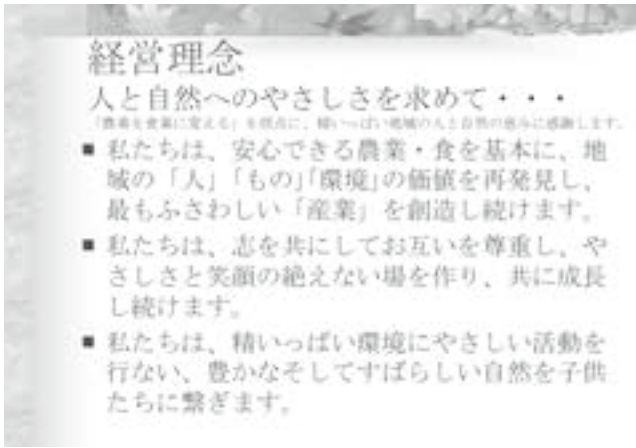
東北地方は日本の国土の約17%を占めていますが、残念ながらインバウンドの来客数は2%に満たないと言われており、インバウンド数を増やすには、受け入れられる素地・体制を構築しなければなりません。

経営理念について

——農業から食業へ

私は経営理念がどういうものか理解せず会社を起ち上げたのですが、周りから言われて構築した訳でなく、「会社には理念があるべきだ」と実感して作りました。そうやって出来た当社の経営理念は「農業を食業に変える」という理念です。なお、「食業」という言葉は辞典にはありません。「農業」という言葉の意味では、私がこれからやろうとしていることが当てはまらないので、「食業」という当て字を作ったのです。

農業というのは、「大地に種をまいて植物を育て、育てた植物で家畜を育てる」までであり、農業従事者が生産者と呼ばれているのはこのためです。売るのは流通業者の方々であり、値段を付けていただくのも買い手側である、というのが農業という業界の仕組みでした。私は、生産者が消費者と直接に関わらないこの仕組みはおかしいのではないかと疑問を感じました。そこで、「農産物」ではなく「食べ物」を供給するのだと考え方を変えたところ、食べる場所や加工についても我々が提供しても良いのではないかと、という想いに至ったのです。



——羅針盤としての理念

当時は6次産業化という表現はありませんでしたし、また農業従事者が他の商売にまで手を出すと「土まで食われる」と言われていました。昔は田圃（たんぼ）に資産価値があり、それを担保に融資も受けられる時代でしたが、事業に失敗すれば資産である田圃（つまり土）まで全部失ってしまう、という意味で使われていて、農業の枠を超えたことをやると失敗するから止めなさい、というのが周囲からの評価でした。新たな取組みについて心配して下さった地域の方も多くいらっしゃいましたが、私はあくまで農業の枠の中

にある「食べ物」に自身の想いを込めて消費者に届けることが重要であり、「農業」＝「食業」という新たな取組みを、言葉だけでなく活字に表現して伝え続けることで、地域の皆様やお客様にご理解をいただいていたと思っています。さらに2004年には、「人と自然へのやさしさをもとめて」という理念を加えました。これは農業というよりは、農村という地域、つまり地域の方々と地域にある自然の恵みに深く関わっていきたいという想いです。

企業にとって理念とは船の羅針盤のようなもので、向かうべき目標に顔を向けてさえいれば、どのような道のりでも必ず目的地に辿り着くものであると考えています。

——農業経営者としての心構え

農業に携わる者の心構えとして「食料供給責任を持つ」、「環境保全」、「後継者の育成」の3つの大前提があります。それを踏まえて、当社の理念である「農業を食業に変える」についても、具体的な指針を設けています。1つ目は、安心できる農業・食を基本として、地域の「人」「モノ」「環境」の価値、すなわち「地域資源」の価値を再発見することです。最初から価値あるものを見つけ出すのではなく、普通にあるものに新しく価値を見つける、という考え方です。2つ目は人間関係に関するもので、従業員やスタッフ、お客様や地域の皆様を含めて、WIN-WINの関係を構築しようというものです。3つ目は環境保全および社会貢献で、宮城県の県北には価値のある自然が多く残っていて、そういうところに人が関わってさらに良くしたものを次世代に繋げる、というものです。

経営戦略について

当社の戦略は、「地域資源の活用により事業を展開する」です。これは地域の中にある既存のものに新しく価値を見つけ、それに適した事業を展開していくものです。もう一つは「農業の業態を変える」というもので、「モノを運ぶから買いに来ていただく」、「モノを売るから感動を売る」という考え方です。例えばテレビ取材等で直接農場に来たりポーターが、食べた野菜の味を「甘い」と表現することがありますが、それは鮮度が影響しています。つまり、消費者に生産場所に来てもらって鮮度が落ちる前の味を堪能してもらえば、その新鮮さや美味しさに感動し、例え市場価格より高値であろうと買っていただけるといった、既存の農業の仕組みに縛られない事業展開を目指しています。

——5つの視点

戦略を組み立てる中で注意しているのが、5つの視点です。まず、「農業者の視点」と「お客様の視点」です。生産物に対する想いを消費者に発信し、そのレスポンスをもらい対等な立場でやりとりすることができれば、消費者が望むモノを提供でき、値段についても交渉ができると思います。次に「地域の視点」です。自身の利益だけではなく、その事業が地域にとってどう役に立つのか、という視点です。4つ目には「女性の視点」です。地域内外の交流が欠かせない事業にお



当社の産学官連携

いて、女性からの評価は非常に重要です。最後に「運動の視点」です。「生産物を提供して満足してもらった」ということで終わらせるのではなく、その背景にある日本の食糧問題や環境問題について、消費者と一緒に考えていくことが大事である、という視点です。

——産学官との連携

戦略を実行する上で重要なことは、産学官の連携です。特に資本金が少ない企業は、官学の力を有効的に使わなければなりません。ブランド化戦略においても、中小企業では効率の良い究極の宣伝は口コミですが、マスコミおよび行政、学者からの情報発信は、効率的で高い効果が期待できます。その3者の力を有効的に使うことが、戦略の一つとも言えます。

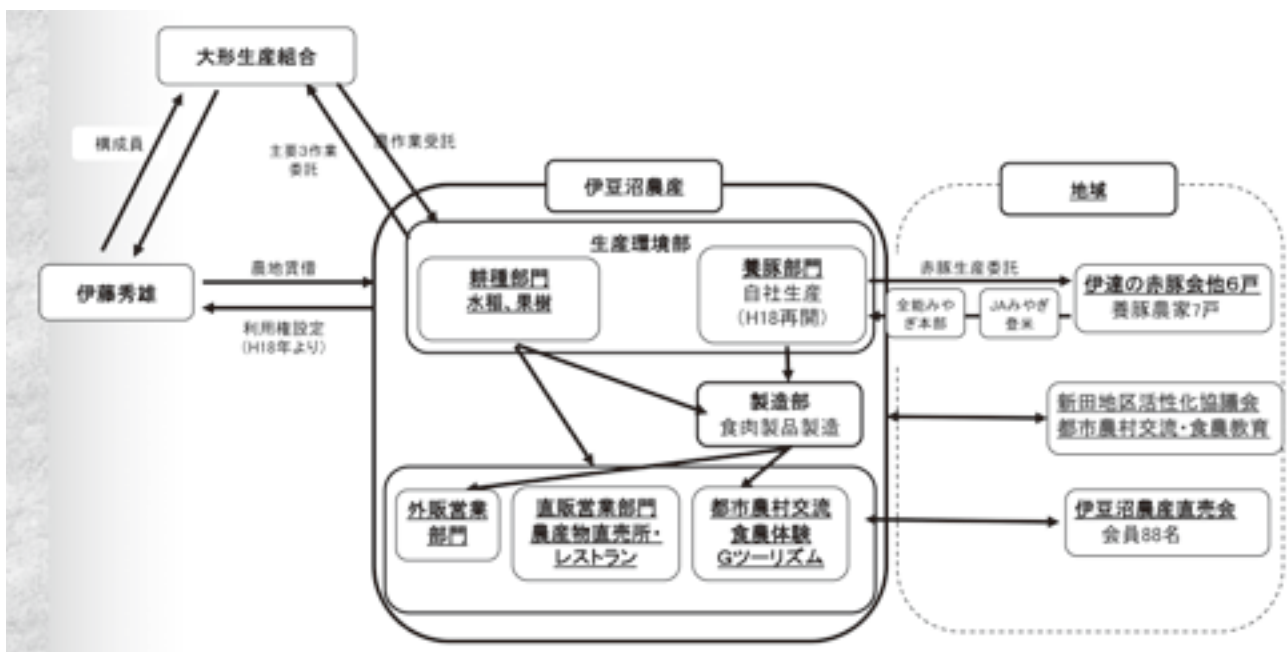
——「企業」というブランド

企業ブランドというのは、個々の商品が集まって少しずつ形成されるものだと思います。例えば主力となるブランド商品を直売所に置くことで、他の商品にもブランド価値が伝わっていき、それが地域ブランドに結びつくという考え方です。輸出もまた、ブランド戦略の一つです。有名なオテル・ドゥ・ミクニの三國清三シェフの話を挙げますが、当初彼は銀座にオープンした店で憂き目に遭い、そこでアメリカへ行き、ニューヨークの著名人の舌を唸らせた。するとニューヨークから日本に向けて「なぜ三國は日本で店を出さないのだ」という情報が入ってきて、三國シェフは請われて日本で店を出していく——。日本人が外からの情報に弱いことを表したエピソードですが、当時は海外から入ってくる情報には非常に価値がありました。そして私はそれを、輸出を行うことで手にすることが出来たと思っています。農業というのは特に閉鎖的な環境になりがちですが、輸出によるブランド化戦略を進めることで当社の様々な評価を知ることになりましたし、遠い地域のお客様から注文をいただいたりすることで、自信や誇りに繋がったのだと思います。

日本に農業があるからこそ、国内への食料の供給と海外への輸出があるのであって、もし日本に農業がなければ、完璧な売り手市場になってしまいます。もしそうなれば、日本国内で安定的な食料の供給は難しいと言えます。大事なのは、農業従事者と消費者とが向き合って話をしながら、今の状況を考えていくことだと思います。

農村の産業化

ここまで当社の概要とともに農業経営について説明してきましたが、テーマである「農村産業」について説明をします。「農村産業」がどのようなものか説明する上で重要になるのが、地域との関わりです。当社では図のような関係性が構築されています。



——地域の中での取組み

地域との関わりについてはこれまで様々な取組みを行ってきましたが、例として「NPO法人新田あるものさがしの会」を紹介します。地域の何気ないモノに価値を見出すことを目的として、月に1回「しゃべり場倶楽部」と題して地域の方々20名に集まってもらい、その中で主役を一人決めて1時間話してもらう、という取

組みを行っています。今年の3月で110回を迎えるほど歴史は古く、高校生からお年寄りまで幅広い年齢層の方々に話していただくのですが、それらは全部ビデオに収録されています。自分の事よりも他人の事に詳しい人や、年齢差が大きいほど質問も面白くなるなど、新しい見方や情報が溢れていて、それが地域の資源の再発見につながるきっかけになればと考えています。

もう一つ例を挙げると「新田地区活性化協議会」というもので、集落の区長さんや、土地改良区の会長さん、PTAや婦人会の会長さんといった地域のリーダーを集めて、今後新田地区をどうしていくのかを考える組織です。公的な介入はなく、民間だけの集まりで地域おこし事業を行っています。その中でも特筆したい事業が「食の文化祭」というもので、新田地区の郷土料理や家庭料理を発表する取組みです。昔は持ち回りで誰かの家に来るといった近所の人同士の交流が頻繁にあり、各家庭の料理の味まで知れ渡っていたそうですが、今は閉ざされていて知る機会はほとんどありません。「普段家庭で食べている料理を出してください」と声掛けして集まった料理は、開催2回目には184食にもものぼり、一品一品のレシピを確認して冊子にまとめることができました。いわゆる「地域の食文化」の情報源であり、もともとあった資源の価値を再発見できたすごい財産だと思っています。

——地域を優先する

つまりここで言う地域との関わりとは、地域の中の人同士で価値ある資源を共有し、それを情報発信することで外部の人との交流が生まれ、また新たな価値の創造につながるといった好循環を指します。その好循環によって生まれた地域資源同士の関係性が、「農村産業」の土台を形作っているのです。そしてこれを成し遂げるためには、常に考え続けることが重要です。

既にあるものから「価値」を再発見する重要性については何度もお話ししてきましたが、常に考えを続けることで、最近では積極的に資源やニーズを探ることよりも、何があれば社会や地域が良くなるかということ優先するようになりました。結果的には資源を探すことにはなるのですが、農村産業のような新たな結合体を作るためには、資源をどう活かすかよりも、こんな地域にしたいという真剣な想いが、地域にイノベーションを起こすものと考えています。

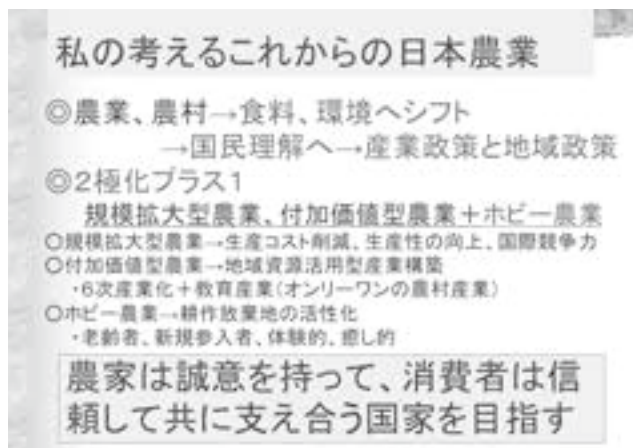
——これからの日本農業

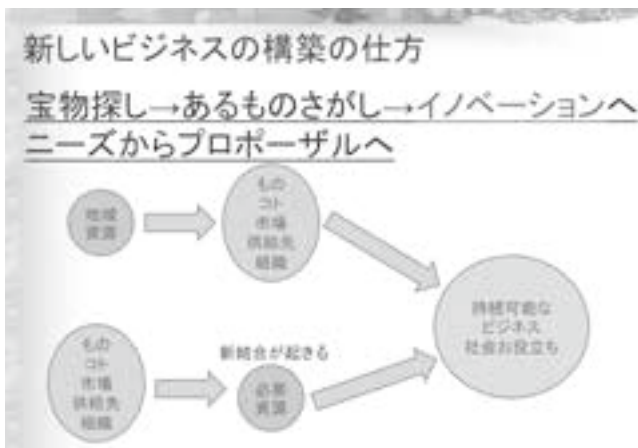
日本の総人口については、少子高齢化が進み、2050年に1億人を割り込むとされています。農業に関しては、現在約150万人の農業就業者がいますが、平均年齢は70歳に近く、5年も経過すれば、一気に農業就業者が減るわけです。目と鼻の先にあるこの問題について、向き合っていかなければなりません。

現在日本の食糧自給率は40%を下回っていると言われていますが、異常気象や国際情勢の変動を要因として関税引上げ等の貿易障壁が発生すれば、いくらお金を積んだとしても安定的な食糧供給が確保できないことになり、つまりは日本が自国民を守れないということになるのです。

そこで農林水産省では、約150万人が支える現在の農業生産高を、将来的に農業事業者5万社で生産する計画を唱えています。個人的には1万社でも確保できると思います。実際に100億円近い規模で経営している農業事業者も少なくなく、技術や機械の進歩により生産性が向上すれば、今後さらに「規模拡大型農業」が増えていくでしょう。同時に規模拡大が困難な事業者については、地域資源をうまく活用した「付加価値型農業」を構築していくこととなり、将来的に日本の農業は二極化していくものと思います。

一方、地域における問題として離農者の増加による耕作放棄地の増加が挙げられます。田んぼや農地を耕すことが自然を守ることにもつながるので、規制の緩和等による農業への参加を容易にする仕組みが必要です。例えば「ホビー農業」と呼ばれる採算度外視の農業を、新たに農業を始めたい人やこれまで農業を体験したことのない人に呼びかけることで、耕作放棄地を活性化していくことも可能です。生産者と消費者の距離を縮めて信頼し合える関係を構築していくことが、今後の日本が目指すべき農業の姿だと思うのです。





化につながっていくでしょう。100億円の企業を1つ作るよりも、1億円の企業を100社作れる社会の方が、日本の農業・農村が目指すべきものだと思います。

先程もお話ししましたが、「価値」の再発見を優先するのではなく、地域にある「もの」「コト」「市場」「供給先」「組織」といったビジネスを構成する事象について、「何があれば良くなっていくのか」という発想からスタートすることが重要です。ニーズがあって成し遂げるのではありません。

実際、地域の中で資源を探そうと思ってもなかなか探せないと思います。地域おこしと称して、今ある地域それぞれの良いところをつまみ食いをしたような広域連携については、個人的に違和感を憶えます。本当の地域おこしとは、何もない地域の中に産業を作るために、切磋琢磨して探し出す努力をすることだと思います。つまみ食いだけだとその資源はすぐに無くなってしまわないでしょうか。

——最後に

農業就業者を増やすのと同じように、組織の中で人材を育てることは重要であり、また組織にとって永遠のテーマとも言えます。このテーマに対する正しい答えを見つけることはできませんが、私が考える人材育成とは、会社の理念を理解し共有することだと思っています。当社は各部門で出勤時間が異なるため、多い時には朝礼を5回するのですが、その際に理念を合唱し、今日の打ち合わせに入っています。つまり「何をするための会社なのか」ということを思い描いて仕事に取り組んでもらうことで、想いを共有し、組織の一員としての自覚を感じてもらっています。

また当社は2020年度で33期目を迎えますが、来年度で社長を交代する予定です。これも人材育成に通じるものですが、社長というのは大きな責任の重圧を感じるポジションです。当社は約40人程度の規模の組織ですが、同程度の人数を部下に持つ大企業の課長さんが感じる責任とも違う重みが「社長」というポジションにはあります。後継者を育てていく上でも、その責任を自覚させるような育て方をすべきではないでしょうか。

伊豆沼農産は、創業時に「農業を産業化する」という想いで名付けた会社です。それが今では「農村を産業化する」という意味にまで進化を遂げました。来年で社長は交代しますが、当社が目指すべき方向性は会社全体に浸透しており心配していません。今後の日本の農業はさらに厳しい環境になると思いますが、当社は「農村の産業化」に向けて突き進んでいくと思います。

——農村の持続のために

人口減少が進む農村においては生産人口も少なくなっていますが、少子高齢化の状況からも、今後は定年退職された経験豊富なシニア層が活躍する場を創出したいと考えています。また我々のような「付加価値型農業」において言えば、地域の中においてお金を支払ってくれる人が少なくなっていくため、外から呼び込む必要があります。国内都市生活者やインバウンドの方々が農村内にお金を落とす仕組みを作りたいと考えています。そのビジネスモデルを、今疲弊している農村に対して提供できれば、多くの地域の延命と活性化につながっていくでしょう。



セミナーの様子

伊藤 秀雄 (いとう ひでお) 氏

登米市出身。1988年に伊豆沼農産を創業。農畜産物の6次産業化に取り組み、地域と連携した食品の一貫生産販売システムを確立。「伊豆沼ハム」や「伊達の純粋赤豚」のブランドを育て、本場ドイツの「SUFFA」食肉加工品コンテストや、「IFFA」国際見本市で金賞を受賞。地域資源を活かした様々な取り組みは、農山漁村活性化への優良事例として内閣官房及び農林水産省から表彰されるなど、新たな「農村産業」を構築している。