

## 加工・業務用野菜産地と実需者との交流会

### マッチング促進セミナー

開催日：平成 21 年 1 月 28 日（水）

場 所：東京都立産業貿易センター浜松町館 5 階展示室

### 「農業生産法人の設立と農場運営・販売戦略」

(株) イトーヨーカ堂販売第一事業部長・戸井和久氏

皆さん、こんにちは。イトーヨーカ堂の戸井と申します。45 分ほど、おつき合いを願いたいと思います。

きょうはお招きいただきまして本当にありがとうございます。いま御紹介がありましたように、先進的な事例と言われると非常に恥ずかしいんです。別段先進的な事例でもないんです。ただ、去年 8 月に、我々は小売という立場で農業生産法人を立ち上げたものだから、そのところが、イトーヨーカ堂という会社はなぜ農業生産法人を立ち上げたかというところに、皆さんが興味をお持ちじゃないかと思います。私も今はイトーヨーカ堂の販売の責任者をやっているんですけども、過去 27 年間は野菜、それから果物の仕入れの責任者をやっておりました。去年の 8 月までやっていたら、9 月から販売の方をやっています。

農業生産法人を立ち上げた経緯と、それから、なぜ小売が農業生産法人を立ち上げなきゃいけなかったのかというところからお話ししたいと思っております。きょう、加工需要の方もたくさんいらっしゃるし、私もお世話になっている企業さんもたくさんいるので、そことちょっと的が外れているかもしれませんが、セブンファームという会社そのものをどういうふうにするかという先運営していくかということも含めてお話ししたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。

最後に質問の時間があると思っておりますので、その時間に何なりと御質問していただければありがたいと思います。ここの資料に基づいて説明していきたいと思っておりますので、よろしくお願ひいたします。

イトーヨーカ堂は、御存じのとおり、首都圏を中心に展開している小売店舗です。また、グループはセブンイレブン、それからミレニアムというか、そごう、西武百貨店、それからデニーズ、あとは銀行を運営している小売のグループです。その中のセブン&アイ・ホ

ールディングスというホールディング会社の中の事業会社の1つがイトーヨーカ堂だと思ってください。現状は食品を扱っているお店が175店舗ございます。ほぼ7割方が東京を中心とした首都圏に集中しております。そういう小売でございます。

まず、立ち上げた経緯ですけれども、環境への取組強化と書いてありますが、実は食品リサイクル法が2001年につくられまして、大規模小売業はリサイクルをしなければいけないということが義務化されたわけです。2007年12月に食品リサイクル法が改正されまして、その改正のポイントは、2012年までに我々食品小売業、食品を扱っている小売業でいうと45%までリサイクル率を上げなきゃいけない。そうなってきますと、今、我々のリサイクル率が大体30%前後です。30%前後のリサイクル率を何とかして4年弱の間上げていかなきゃいけないということが1つの目標として挙げられたわけです。

これは我々のお店で毎日のように出てくる食品の残渣にもかかわってきます。やはり小売というのはある面ごみを大量に捨てていると言われております。また、私ども、野菜のごみ1つとってみても、1店舗で少ないときで1日200キロぐらい、多いときで600キロぐらい、野菜くずだけでそれぐらい出ます。それぐらい野菜くずが多い。それと、私どものグループの中で先行しているセブンイレブンという会社がありまして、そのセブンイレブンは、大量ということはないんですけども、それぞれのお店で、例えば弁当とかおにぎりに消費期限が表示されていますけれども、時間まで入っていますから、その2時間前が我々の社内ルールの中での販売期限です。この販売期限を越えてしまいますと、それがいわゆるごみになるわけです。このごみをセブンイレブンでは全部車で引き取りまして、リサイクル工場の方に持って行って、それを飼料化、鳥、豚のえさと堆肥化しています。この堆肥は大体90日ぐらいで堆肥になるんですけども、そういうリサイクルループをつくっております。我々も同じグループ会社の中の一員ですから、セブンイレブンがやっているところと私どもも一緒にこういう行為をやりたいという話をして、環境への取組がスタートしたわけです。

ただ単にお店から出るごみですけれども、これを食品循環資源として使っていく、要は堆肥にして畑に入れるという行為をするわけです。店舗から出るごみをこういう形で、まずイトーヨーカ堂という店があり、セブンイレブンという店があります。そこで出た販売期限切れのものを千葉県にある飼料化、堆肥化工場に持ち込みまして、そこで飼料をつくる、それから堆肥をつくる。その堆肥は畑の方に入れる。そこででき上がった野菜をお店の方に戻すという流れです。今こういう流れをやっているわけです。イトーヨーカ堂のこうい

う全体図をきっちりやっけていく、ループ化していくことが、今回の農業生産法人を立ち上げる前の考え方だったわけです。

そのときに、いろんな問題がありました。例えば堆肥をつくります。これはお店で出た野菜から堆肥をつくるわけですが、この堆肥を畑に入れるときに自分たちの契約農家でさえ堆肥を入れてくれませんでした。要は自分たちの農家のノウハウがあるから入れてくれないです。どうしようかという話になりまして、それでは農地を取得したらどうかという話が出てきました。農地を取得するということは自分たちが出資するという、当然、農地法の問題がありますので所有することじゃなくて、利用する、リースすることになります。今の農地法の民間企業 10%の規制がありますから、その 10%の範囲内で出資して畑を取得する。そうしたら、その畑には自分たちで出資しているわけですから、農家と我々と一緒になってでき上がった堆肥も入れてくれるということになるし、でき上がった野菜は我々が全部引き取るという形にもなりますから、お互いにリスク共有することができたわけです。

じゃ、農家はどうしよう。直接イトーヨーカ堂と農家とやると、今までの関係からいうと、イトーヨーカ堂は小売ですからなるべく安く買いたい、農家は逆になるべく高く売りたいというせめぎ合いがあったわけです。農家を選定するときにだれでもいいわけじゃございません。当然お店から出るごみを有効資源にして堆肥にする工場の近くの農家じゃないといけないということで、千葉県富里の農業協同組合の仲野さんという常務さんがいらっしゃるんですけども、非常に先進的な考え方をお持ちです。もともとスイカとニンジンで契約栽培をやっていたものですから、そこをお話をして、イトーヨーカ堂というのはこういう企業で、こんな考え方を持っているんですが、農家を紹介していただけませんかという話をしました。富里市農協というのは専業農家率が非常に高い農協で、40%以上あります。それから、畑作中心の農業協同組合です。スーパーとか外食産業を含めて契約栽培も相当多くやっております。直接取引が非常に多い、市場流通商品よりもそういうところの比率が毎年どんどん上がっている農協です。そういうところにお話して、契約栽培をやっているリーダーの人を紹介しようという話になりました。

そのリーダーと農協さん、それから私どもが話し合っ、農家の人はやはりイトーヨーカ堂という警戒するんです。値段をぶったたかれるんじゃないかというふうに思うんです。そんなことは絶対ないんですけども、不安な顔をするものですから、農業協同組合の常務さんに農協さんも出資してもらえませんかという話をもちかけました。そうすると、

農家の方も安心し、また行司役としても農協さんにかかわってもらえるので、一緒にやりませんかという話をしたら、しばらく考えさせてくださいと。

今、農業協同組合は農家とみなすという農地法の問題、法律上の解釈があるので、我々、民間企業は10%だけれども、農業協同組合が10%出資して20%になったとしても、これは民間企業じゃないので農家とみなすということですので法律の範囲内になります。

理事会の承認を得て、農協から10%の出資をしていただきました。それで会社を立ち上げた。

立ち上げたのが株式会社の登記が8月1日、実際にスタートしたのが8月23日で、その前日に農業委員会の方から許可がおりまして、農業生産法人として立ち上げることができました。今現在は5年間の営農計画を出していますので、認定農業者としても認められております。認定農業者になりますと、今度は出資比率を5割未満まで上げることができます。出資比率を上げるということは、御存じない方もいらっしゃるかと思うんですけども、農業生産法人を立ち上げるときに、最初2ヘクタールの土地ですのでたくさん大きな面積をおやりになっている方は、何だ、たった2町歩かと思われるかもしれませんが。確かにそのとおりです。6,000坪で千葉県で2作回したとしても、露地野菜ですと大体1,500万円から1,700万円がせいぜいじゃないでしょうか。トン数でいうと130トンぐらい出荷する会社としての規模になります。そのときに、10%の出資ですから、また準備金と資本金を入れて1,000万円を超えますと今度は消費税がそのタイミングでかかってしまうので、最低限からやろうということで300万円からスタートした。300万円ですから10%ですと30万円です。私のポケットマネーでも出せるぐらいですけども、そういうわけにはいかない。

この辺が非常に矛盾するところでして、企業が10%出資して何ができるかということになるんです。我々の企業、小売、イトーヨーカ堂という会社があります。だから、なるべく法人自体をスリム化して、農協さんも10%出資していますから、それぞれのプロと言えばプロです。販売のプロはイトーヨーカ堂です。一応、そういうことになっているんです。それと生産のプロ、これが農家。それから、流通、いろんな意味での代金決済、税務処理の問題を含めて農協さんがかかわる。この三者が今までは縦に並んでいたんです。それをトライアングルにして、要はお互いにすべてをガラス張りにするということです。それぞれが今まで分業していた専門分野のものをガラス張りにして協業化することが今回の大きな目的だったわけです。

その中で法人自体の中身をスリム化する。例えば専業農家ですから、農機具はお持ちです。借りるとすれば、その都度農協からリースで借りられます。それから、集荷場については農協の集荷場を使える。配送機能については農協からは市場便が出ています。市場の中にも我々のセンターを持っていますので、そこに便乗していけばいい。それから、代金決済については、例えば今回私どもの役員になっています津田さんという農家があります。役員は3名、私が社長で津田さん御夫婦が役員になっています。3名だけの会社です。その御夫婦がお持ちになっている土地は大体4ヘクタールあります。そうすると、2ヘクタールをお借りしていますけれども、残りの2ヘクタールをどうするか。分けて考えないといけないです、法人の持分と個人の持分と。それを我々は管理ができません。だから、これは農協に管理してもらおう。

我々は我々で一番得意分野である販売の方に専念する。

要は、農家が一番困っているのは売り先です。

安定的な売り先。これが一番困っているわけです。だから、お互いに情報を共有化して、お互いに今困っている部分を出し合っていけば、私どもの会社の話ですが、農業生産法人は意外と簡単にできるんじゃないかと思います。

それと、いろんな応援企画、きょうも来ているかもしれませんが、我々、販売側では応援部隊、仕入れ部隊をセブンファーム専任の人間を3人つけています。これは何をやるかという、津田さんという農家の方、農作業をされる方と要は生産計画を立てたり、販売計画を立てたり、出荷計画、分荷を農協も入れて考える。そういう仕事に携わっている人間が法人の外部にいるわけです。法人は、先ほど言いましたように、1,500万円から1,700万円ぐらいしかありません。イトーヨーカ堂は割と薄給の会社ですけれども、それでも3人雇うのはもたないです。ましてや社長なんか絶対にやってくれません。私もちょっと高給ですから。そういうことがありまして、なるべく会社自体をスリム化して、私も社長をやっていますけれども、主たる業務はイトーヨーカ堂という形にしております。

役員報酬は月々払うんですけども、ここでやはり問題になったのは、役員報酬です。役員報酬というか、津田さんにお支払いする小作料、言葉が古いですけども一応小作料です、あと、月々の役員報酬がやはり困ります。ただ、ありがたいことに農協は出来秋払いというやり方があります。先に経費が立っていても、生産が上がった段階で相殺できる仕組みが農業協同組合にはあります。

これを利用しない手はないということで、私も富里農協の組合員の1人です。

そういう意味で、いま世間一般で農業協同組合不要論、市場不要論などいろんなことを言う人がいます。僕はそれは間違っていて、それぞれの役割は一番明確にすべきことはすべきです。やはり得意分野を持っていますから、その人たちと一緒に会社を立ち上げ、運営していくことが必要な気がします。

それと、もう一つポイントは、小売が農業に参入するという大それたことはできません。というのは、右も左もわからないわけです。この農地がいい、この農地が悪い、それから近所の関係、こんなことは全然わかりません。やみくもに土地を取得して、全部リースして、自分たちで全部やるんだ、農業をやるんだということ自体がもうおこがましい気がします。私の会社ではそうです。だから、なるべくプロはプロの分野で活躍し、つくっていただいたものを私どもが応援して販売するという流れをつくるのが一番重要という気がします。

場所ですけれども、御存じかもしれませんが、富里市農協。千葉県のちょうど成田の近くです。ここに農場があるわけです。2ヘクタールあります。ことし、多分いろんな意味で農協さんからも周りの方から参加したいと手を挙げている方もいらっしゃるし、面積はふえていくでしょう。今年中には6ヘクタールか8ヘクタールぐらいになるかもしれません。

さっき2ヘクタールと言いました。2ヘクタールというのは、先ほども言いましたけれども、皆さん方、たくさんおやりになっている方からすれば大したことないと思うかもしれませんが、これがおもしろいもので、私ども、小売というのはその土地を見ただけですごく広い。こんな広い土地をイトーヨーカ堂の農場として使えるなら結構いろんなことができるという発想をするんです。2ヘクタールは6,000坪です。今のイトーヨーカ堂の標準以上の大型店の食品売り場の坪数は、大きな店で大体1,000坪です。6倍、6店舗分です。すごいことじゃないですか。だから、小売の目線からすると、小さいながらも結構いろんなことができるんじゃないかと思っちゃうんです。そういうことを後でも発表させていただきます。

実行体制は先ほど御説明しました。イトーヨーカ堂とJA 富里市、それから私どもと農家の方が一緒になって分業と協業を明確にしてやります。ガラス張りにしてやりますというのがこの流れです。

もう一つ、農業生産法人を立ち上げた後で、自分たちの農地だけでなく地域の皆さんと一緒に農業をやろう。これはなぜかという、ツダさんという農家の方が2ヘクター

ルの土地でおつくりになる商品は1作で大体5品目から7品目ぐらいです。1作、2作合わせても大体10品目ないでしょう。そうしますと、ほかの品目も欲しいという話になります。ここに協力農家と書いてありますが、この農家は富里市内に今20名ぐらいいらっしゃいます。これは農協さんからも紹介していただいた農家です。この農家の方と今度は商品契約をするやり方です。商品契約をして、農協が代金決済をして、ファームの売上にするというやり方です。当然その協力農家には私どもの堆肥を入れてもらいます。でき上がったものは全部引き取るという形のものをやっております。この辺がちょっと違うやり方です。20件の農家ですから、結構な金額にはなります。

それと、先ほどから物流費を削減するというので、市場流通、それから全農さんの手数料はその中には入っておりません。それから、納品形態についてもなるべくコストをかけないということで、コンテナを使ったりしております。やはりそのまま収穫して、そのまま販売する。それから、商品化率を上げる。でき上がったものは格外品も含めて全量販売するのが基本の考え方です。

これは並べた写真ですけれども、お店は千葉県の3店舗からスタートしました。千葉県の松戸市内の3店舗からです。ここにあるお店は松戸の八柱というお店ですが、この辺はイトーヨーカ堂の一番得意とするところなので、でき上がった商品をこういう形でまとめて販売する。それから、セブンファームから初入荷した一番最初のときの写真です。これをチラシにも連動させる。チラシのやり方も今までとはまったく違ったやり方で、リサイクルのループの絵をかいて、それから、農家の絵を入れて、イトーヨーカ堂の直営農場でこういう試みをやっているのでぜひお試しくださいというやり方にしました。

ここにあるのは格外品です。今年、大根もつくったんですけれども、夏に雨が相当降りましたので、虫が食って穴があいたり、本当に小さなときに虫が入ってそこが穴になって大根が製品にならなかった。その大根を市場流通に出しますと多分1本30円ぐらいですか。相場もあるんですけれども、市場だと30円でしょう。そうすると、中間流通のコストを全部引いても10円か15円じゃないですか。残るか残らないか、多分、ダンボール代を含めて経費倒れになります。

ただ、このセブンファームは格外も含めて全部販売しようというコンセプトでやっていますので、格外品にはストーリーを入れていく。このお店から出た野菜をこういう形で農家が堆肥にして、でき上がった野菜で、ことしは夏に天候不順で虫が食いました。だから、この値段で御提供しますという形のストーリーをつける。生活防衛意識が非常に高

くなった今の時代では、確かに値段は安いですが、何もしないで穴あきの大根を売ったら、置いておくだけでは売れないです。だから、説明をきちっとする。そうすると売れます。テストで150本ほど1店舗に入れたんです。これは普通の店ですと1日かけて売るぐらいの量です。でも、それがわずか30分でなくなりました。農家にとっても市場に出すと10円、15円にもならない手取りが、こうなると30円残るわけです。それは全然違うんじゃないでしょうか。

ただ、私も単純に考えていましたので、ぜひツダさんの名前を出して販売したいと言いましたら、やはり農家はプライドがありますから、名前は出さないでくれと言うんです。1回目だけ、格外品の比率は大根はふだんですと10%ぐらい出るんです。これは商品にならない。今回は20%ぐらい出た。農家にしてもこれを何とか売りたいという気持ちはあるんですが、自分の名前を出すと周りからいろいろ言われたり、プライドが許さないとやっているわけです。一回150本がば一っと売れてしまいますと、じゃ、ほかのやつも何とか名前を出していいから売ってという話になりました。

やはり農家の収入は、この値段は安いんだけどもむだなく、捨てることなく、トータルで手取り収入が確保できればいいんじゃないか。これもやはりリサイクルの1つの考え方じゃないかと思うんです。同じように、エンジンも格外品が出ます。こういうものをむだなくお店でも販売する。そうすると、お客様は結構共感してくれるんです。そういうことを今やっております。

さっきも言いましたように、2ヘクタールという土地を有効に使うということもありまして、これは松戸市内のお子様です。ふだん買い物をしてくれる奥様方、イトーヨーカ堂はやはり主婦が中心にお買い物をされますので、そのお子様方を小学校と一緒に私どもの畑にお連れする。そうすると、お子様は大根を収穫したり、コマツナの間引き作業をすることに非常に興味を示します。私どもの農場から発する情報、いわゆる食育活動です。食育活動をすることと、リサイクルの大切さを植えつけるのは非常に重要なことだと思います。

やはり今これだけ物余りです、食の飽和時代ですので、簡単に何でも捨てちゃうんです。店も一緒です。お店も同じで、お金を出して買ったものに対してはお金を出した人はきちっと最後まで売り切るんだけど、やはり会社が金を出していると思えば、そんなの捨てたって平気という人が、サラリーマン化して結構ふえているんです。販売事業部長なのでよくわかるんです。そんなことをしちゃいけない、むだを出しちゃいけない、捨てちゃ

いけないという気持ちをやはり植えつけなきゃいけない。

だから、そういった意味で自分たちの畑でつくった、それも自分たちが出したごみで堆肥をつくって育てた野菜だから、不思議なもので、そのお店の従業員はパートナーさんも含めて自分の意識が出るんです、自分で仕入れたという意識が。自分たちの畑でつくったという意識が出て、最後まで売りこなすんです。地場野菜もやるんです。同じ地場野菜でも、全然違う売れ方をするんです。自分のところの畑の、それもストーリーのある野菜となりますと、真剣に売ります。それはそうですね。自分のところの方が子供がかわいいです。そんなことを言っちゃいけないですけども、地場野菜も大切です。

やはりそういう思い入れが入ることと、むだをしなくなります。大体そうです。こういうリサイクルループをやっていて、全部表示しているのに、ものを捨てられないです。そういう意味で、我々の販売現場のロス削減にもつながっているという、つまらない落ちになってしまいました。そういうことです。

今後、このリサイクルの流れは、周りの企業の方というか、同じ業界の某何とかさんがいろいろなことを言うんです。おまえ、また、パフォーマンスやったねと。全国を囲い込むんじゃないのなんて言われたりするんです。そんなことはさらさらありません。今囲い込んでメリットは何もないんです。いかに1店舗、1店舗の店づくりと、1店舗、1店舗の生産者を結びつけるかの方が重要だと思っています。

ちょっと話がずれましたけれども、今後の計画です。やはり関東圏に私どものお店が多いものですから、堆肥化工場と生産地、それと協力農家、または協力農協と結びついた流れを埼玉県、茨城県、神奈川県の各地で今打ち合わせ中です。今後3年の間に10カ所ぐらいの農業生産法人を立ち上げようと考えています。これはまた会社の方でもバックアップしてくれていますので、将来はセブンファームという持分法適用会社、農地法が改正されれば、資本金の出資比率が変わってくることになれば、持分法適法会社20%以上となります。そうすると、セブンファームはホールディング会社になる可能性もあります。そういった目で私が今考えていることは、まずリサイクルを完結させる。2012年までに45%まで上げる。これは別の部隊がやっています飼料化工場と連動していく。それと、あとお客様、地域、農場を結びつけて、我々の販売活動のプラスになるようにしていくことを考えております。

ちょっと取りとめのない話をいろいろして、御参考になったかどうかよくわかりませんが、一応セブンファームという会社の概要と考え方、今後の進め方をお話ししたつ

もりです。また、業務用の動きにつきましては、この先面積を拡大していきますと、私どものグループには同じように業務需要というか、ベンダーさんに供給する仕入れをやっている方もいますので、そういう面でそこと連携して業務用の野菜もつくっていくこともこれからは出てくるんじゃないかと思っております。まだ現段階では小さな会社ですが、この先、こういうことをやって広めていきたい、大きな広め方じゃないんですけども、1つずつ広めていきたいと考えております。

きょうはありがとうございました。