

Business case : Delicious farm K.K.

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2018-04-24 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 村山, 貴俊 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/24060

【資料】

ビジネス・ケース

デリシャスファーム（株）*

——農業6次産業化の先駆者——

村山 貴俊

【目次】

1. 玉光デリシャスとの出会い
2. 栽培での苦戦と新たな可能性の発見
3. 直販の開始
4. 加工事業への展開
5. カフェの新設
6. 人の育成と仲間づくり
7. 分析課題の提示

Key Words：6次産業化，農業の高付加価値化，デリシャストマト，デリシャスファーム，農園カフェ

1. 玉光デリシャスとの出会い

本稿では、宮城県大崎市鹿島台に本社があるデリシャスファーム（株）というトマト農場の事例を扱う。代表取締役社長の今野文隆氏（以下、今野社長と記す）が1998年に創業した会社であり、資本金は3000万円、従業員数は29名である。本社は、鹿島台農場、加工室、直売所、カフェからなる。農場は、本社の鹿島台農場、同じく鹿島台に深谷農場、隣町の美里町に南郷農場がある。鹿島台農場は1540坪の大型鉄骨ハウスと1620坪のパイプハウス、南郷農場は2880坪の大型鉄骨ハウス、深谷農場は982坪の大型鉄骨ハウスを擁する¹⁾。

基本理念として、「◎土と作物を愛する心を大切にす ◎常に消費者の求める商品作りを目指す ◎笑顔と活力に満ちた職場作りを目指す ◎若者にロマンを与える農業を創る」が掲げられている。2017年時点で同社の組織は、大きく3部門に分けられる。それら3つの部門は、社長

*本稿執筆のための現地調査や資料収集に際して、日本学術振興会科学研究費補助金・基盤研究（C）（課題番号15K01961；研究代表・村山貴俊）の助成を受けた。

1) 同社HP（www.delicious-farm.com; 2017年12月12日にアクセス）および2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングより。HPには従業員数25名と記されているが、2017年12月時点で29名になっている。

が統括する栽培部門，社長の奥様の専務取締役が統括する加工部門，社長の^{じっしょう}実娘の常務取締役が統括するカフェ・販売部門である²⁾。

まず，今野社長が同社の主力品種「玉光デリシャストマト」に出会うまでの経緯をみる。今野社長の実家は農家で，先代の時代から露地野菜を作り生計を立てていた。1969年に高校を卒業し，何の迷いもなく就農した。その後，パイプハウスという安価なハウスを使って野菜の栽培を拡大した。キュウリを中心に，冬は春菊，夏はホウレン草，さらにトマトやイチゴなど，いろいろな野菜や果物を作ってきた。

トマト中心の栽培へと切り替えるキッカケは，1980年の大型鉄骨ハウスの設置であった（写真1）。パイプハウスが台風で潰れたため，加温設備のついた鉄骨ハウスを新設した。加温設備が入り，いつでも野菜が作れるようになった。ちょうどその時，トマトを育種する「むさし育種農場」から玉光デリシャスという越冬型のトマトを薦められた。同品種は，九州あたりで既に栽培されていたが，栽培するのが難しいため農家が直ぐにやめてしまった。「長所はあるが，短所も多い。しかし，このトマトが美味しいのは分かっていた」³⁾ので挑戦したという。

今野社長は，「前からトマトの栽培が好きだった」という。例えば，キュウリは成長が早く栽培期間が短いため，お金の回収も早い。しかし，成長が早いため収穫を毎日行うなど作業が^{せわ}忙し

写真1 鹿島台農場大型鉄骨ハウスでの栽培の様子



出所) 筆者が撮影し許可を得て掲載 (2017年12月11日)。

2) 2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングより。参考のできる記事や資料が少ないことから，以下の記述は，2017年12月11日に実施した今野社長へのヒアリングに主に依拠する。CiNiでは公益財団法人北海道農業改良普及会『農業の友』2017年8月号の記事1件が確認された。日経テレコン21，日経BP記事検索サービスのデータベースでは0件であった。河北新報のデータベースKDでは記事15件が確認された。今野社長には草稿に目を通して頂き，2018年1月9日に公刊の許可を頂いた。ご多忙の中，本稿の執筆にご協力頂いた今野社長およびご家族の皆様へ感謝申し上げます。

3) 以下，特に注記がない限り，本文内の「 」は2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングからの引用である。

くなり、病気もつきやすいので消毒が必要になる。一方、トマトは栽培に時間がかかりお金の回転も遅くなるが、その分、ゆったり作業ができる。キュウリはイボがとれてしまうため機械で選別できないが、トマトは機械を使える。今野社長によれば「トマトは人手がかからない。トマトは1人でキュウリの倍の面積をこなせる」という。こうしたトマトの特徴が、「[今野社長の]性格にあったから、おのずとトマトが中心」になっていった（引用文中の〔 〕は筆者による加筆）。

最近ではトマトの健康効果が注目されているが、今野社長がトマト中心での栽培を決めた1980年代初頭の頃は、それほど人気のある野菜ではなかった。市場性は余り考えておらず、自分の性格に合うという理由でトマトを選んだ。

2. 栽培での苦戦と新たな可能性の発見

しかし玉光デリシャストマト（以下、デリシャストマトと略記）の栽培では苦戦を強いられる。まわりに相談できる人もおらず、何も分からない状態から始めた。水をやるほうが良いのか、やらないほうが良いのかも分からず、「考えすぎて潰瘍になった。葉を飲みながら栽培」を続けたという。デリシャストマトは「水の量や温度の変化に敏感な品種」で、それらをうまく調整できないと、規格外のトマトがどんどん生ってしまう。普通の品種は、そこまで敏感ではない。今野社長によれば、「実は、デリシャスを3年やって、余りにも規格外が多く2年間休んだ時期」があった。デリシャストマトを市場に出荷していたが、規格外が多すぎて決められた量を供給できず、市場の関係者にも迷惑がかかるため他の品種に切り替えたのである⁴⁾。

しかしその後、「味のこと考えると、やはりこの品種に勝るものはない」、さらに「市場の関係者やエンドユーザーから欲しいといわれる。売れる商品になり、それ〔デリシャストマト〕に代わるものがないから、お客様が待っていてくれる」ため、デリシャストマトの栽培を再開した。悪戦苦闘しながらも、栽培のコツが少しずつ分かってきた。「冬に日射量が少ないときに同じような水分管理をすると、形の悪いものが沢山できてしまう。光がある時だけ水を与える。曇天が続く時は水をやらない。そうしないと、後で規格外がどんどん出てしまう」のである。今野社長は「今は経験を積んだので水をやるタイミングも分かる」ようになったという。

1980年代半ばに、デリシャストマトのさらなる可能性に気づかされる。今野社長によれば、「栽培していく中で、たまたま糖度の高いトマトが出た。甘いトマトが突然出た。理由は分からないが、たまたま出た」という。最初は糖度の高いトマトが生っていることも分からず、「消費者からの投書で知った」のである。その後、栽培条件などを調べると、排水が良く乾燥する場所で生ったものが特に甘くて美味しいことが分かってきた。

ちょうど、全国的にもトマトは乾燥気味で育てるのが良いといわれ始めた時期で、園芸関係の新聞や本でもそうした栽培方法が紹介されるようになっていた。今野社長は、関連する記事を見

4) さらに今野社長は、同種の栽培の難しさについて、「デリシャストマトの人気が出たため市場の関係者が他の農家に作らせようとした。しかし規格外が多くて安定生産ができない。みんな3年でやめてしまう」と語る。

つけると「すぐに視察に行った。静岡や群馬などで栽培方法を勉強した」という。「ハウスみかんもこれと同じ要領であり、雨を避けて栽培するとみかんが小粒になって味が凝縮する。普通はどどん水を与えてどどん大きくするため、水分の含有が多くなり味が落ちる」のである。経験を重ねる中で、「どの程度の〔トマトの〕大きさで、どの程度の味になるかが分かってきた」のである。

そして1980年代後半頃には、栽培方法がしっかり理解できるようになり、「技術として確立できた」と感じられたという。ハウスで育てるとはいえ日照量などの条件は毎年違ってくる。10年近く経験を積むことで、日照、水、大きさをうまく調整できるようになった。また難しい品種に挑戦することで、自身の栽培技術を上達させられたという。経験の蓄積と技術の向上によって、難しい品種をうまく管理できるようになったのである。しかし毎回100点を目指し計画を立てて栽培を始めるが、100点だと思えたことはなく、いつも課題が残る。以前に40年間トマトを作り続けるベテラン農家のところに勉強に行った際、「今野君、何回トマト作った？」と訊かれた。「10回ぐらいです」と答えたところ、「僕は40年作っているけど、1回も満足したものを作ったことがないよ」といわれた。今野社長は、「今ではその意味が良く分かる」とし、また近時AI（人工知能）を活用した農業に注目が集まるが「〔こうした〕人間の感覚を本当に真似できるようになるのか」と感じているという。

3. 直販の開始

糖度を高くするために水分を制限すると、どうしても収量が少なくなる。収量は減るが、デリシャストマトには普通のトマトの2～3倍の値がつくという。トマトの価格には相場があるため、普通のトマトはだいたいどれも同じ値段になる。しかしデリシャストマトは、価格が高くて「お店におくと売れていくので、お客様〔小売や卸売業者〕がついてくれる」という。今野社長は「量はとれないが、単価の高いトマトをつくる。こういう農業の方向性もあるのだ」と思ったという。バブル崩壊後の失われた10年・20年の景気の悪い時期には、「このまま〔高価格〕でいけるのかと心配になった」が、結果から見ると「食べ物にはあまり影響がなかった」のである。同社長は、「おいしいものを一度食べてしまうと、なかなか元には戻れない」のではないかという。合わせてデリシャストマトの栽培が難しく他社が生産できないことも、高価格を維持できる理由の1つになる。つまり、デリシャストマトには、需要（需要>供給）と競争（競合の少なさ）の両面から高価格を維持できる条件が備わっているのである。

1998年に「有限会社 デリシャスファーム」が設立される。同年に隣町の美里町に南郷農場を新たに作り鉄骨ハウスを設置した。「〔デリシャストマトへの〕需要が増えてきたので、自分で農地を拡大した」のである。また、この頃から農場でのトマトの直売が行われるようになる。計画的というより、自然発生的に直売を手掛けるようになった。農場で作業をしていると、トマトを売ってほしいという人が来るようになった。最初の頃は、特に日曜日などは売るのが面倒なのであえて作業をしない、あるいは作業している姿をみられないようにしていた。しかし欲しいという人に売らないわけにはいかないし、中にはわざわざ買いに来たのにと怒り出す人もいた。

そこで、市場^{いちば}に出荷する傍ら、農場に直接買いにくる人たちにも販売するようにした。デリシャストマトは、市場を経由すると百貨店など的高级店に卸されるため、どうしても価格が高くなってしまふ。農場で買うと安く買えるという噂が口コミで広がり、また一度食べると他にない商品であるためリピーターになってくれることから、2001～02年ごろから直売のお客様がどんどん増えてきた。直売のほうが、生産者も利幅がとれるし、お客様も安く買えることになる。また今野社長は、「直接売ることで、お客様の反応や声分かるようになった。お客様の声に耳を傾けることで、良いものが作れる」ようになったという。こうしてデリシャストマトに直販というルートが新たに出来上がったのである。

4. 加工事業への展開

同社は、現在、デリシャストマトを自社内で加工し、ジュース、ジャム、ソースなどの加工品を販売している。ここでは、どのような経緯で加工事業に参入したかを見る。

デリシャストマトは規格外が出やすい品種である。今野社長が農場を拡大する少し前の1997年頃に、「需要に追いつかないため、まわりの仲間にも〔デリシャストマトを〕作ってもらうようにした」という。現在では3法人と4農家の仲間がいるが、やはり規格外が多く出てしまうので何らかの対策を講じる必要があった。JA宮城県鹿島台トマト部会で検討のうえ、規格外のトマトで缶ジュースを作ることにした（写真2）。当初は知名度も低く販売に苦戦した。しかしデリシャストマトは「ジュースにしても、やはり美味しいため、5年経つとしっかりリピーターがついてくれた」という。トマト部会では、毎年、30本入り1ケースを5000～6000ケースほど作っているが、今では賞味期限2年のところ1年で完売できるようになっている。規格外を加工品にすることで、病気のついたトマト以外は捨てるものがなくなった。

写真2 宮城県鹿島台トマト部会のデリシャストマトジュース



出所) 筆者が商品を購入し撮影（2017年12月11日）。

次に会社内でも、女性陣から自社で加工品を持ちたいという意見が出てきた。それに応える形で2006年に加工部門を立ち上げることになる⁵⁾。トマト部会の方で「缶ジュースをやってきたのでそれを真似するわけにもいかない」ため、「ビンを使うことにした」のである。無添加と手作りにこだわり、ビン入りのトマトソース、トマトケチャップ、トマトジャム、トマトジュース、ドライトマトの5品目を発売した(写真3)。2006年に、知り合いの会社に加工を外注したうえで、お客様にダイレクトメールで案内してみたところ「手ごたえを感じた」という。2007年には有限会社から株式会社に改組し、1000万円を投じて加工場を新設した⁶⁾。加工場に設置する釜などの調理器具はすべてオーダーメイドであり非常に高価であった。これにより同社は、栽培(1次産業)→加工(2次産業)→販売(3次産業)を全て自社内で手掛けることになった。この時代はまだ農業の6次産業化が流行る前であった、と今野社長はいう。

加工部門の立ち上げから5年間は赤字が続いた。加工場に3名を配置したが、稼働率は低く、1週間のうち2日だけ加工し、あとの3日は休んでもらうという状態がしばらく続いた。今野社長は、「自分の店〔鹿島台農場のトマトの直売所〕に並べたがそれ程売れない。販路を拡大しないと稼働率が上がらない。加工と販売が両輪であることが分かった」という。「加工場を作った以上、相当量売る販路が必要」であり、「自分たちで販売先を開拓」するしかなかった。

そのような時に地元の商工会から助成金が出るのでトマトの新商品を作らないかとの声がかかった。さらに、新商品を作ったのだから展示会に出ないかと誘われた。これまで展示会に出た経験はなかったが、思い切って幕張メッセでの展示会に出展することにした。全国からバイヤー

写真3 鹿島台農場の直売所での加工品の販売



出所) 筆者が撮影し許可を得て掲載(2017年12月11日)。

5) 同社の加工部門の立ち上げについては、『河北新報』(朝刊)2007年8月18日付でも紹介されている。

6) これと合わせて、2007年には南郷農場に大型鉄骨ハウスを増設し、南郷農場のパイプハウスを鹿島台農場に移設した。同社HP(www.delicious-farm.com; 2017年12月12日にアクセス)を参照。

が来ていて他にはない商品を探しており、デリシャストマトはうってつけであった。そこからバイヤーとの商談が始まり、徐々に宮城県内のホテルや首都圏などに販路が広がっていった。いまでは高島屋や東武百貨店などでもギフト商品として取り扱われている。高級百貨店で取り扱いは、ブランドイメージの向上につながるし、従業員たちが自分たちの商品に誇りを持てるようになる。

最初は、農家なので商談の仕方が分からず、「何となく7掛けぐらいで売ればいいか」という交渉の進め方であった。商談を重ねる中で7掛けは高すぎて「6掛けが一般的である」ことを知り、いまではその中間の掛け率で交渉を行っている。大手流通業者の中には「5割を要求してくるところもある」が、そこは譲歩しないようにしている。また運賃の交渉も大切であり、同社が送料を負担する場合は最少の注文ロットを設けて交渉する必要があることも学んだという。商売の知識がない中、栽培と同じ様に経験を積むことで徐々にうまく対処できるようになった。今野社長は、「規格外を処理するため加工部門を立ち上げたが、これも面白い。新しい商品を作って販路が広がり、いろいろな人と知り合えるし、いろいろな情報も入ってくるので楽しい」という。

また最近のギフト商品の傾向として、「ナショナルブランドよりも地場産品の方が評価されるようになってきている。お客様も珍しいものを送りたいと思っている」という。例えば、デリシャストマトの最盛期には、地元の人たちが親戚や知り合いに同社のギフト商品を送ってくれるようになった⁷⁾。また、ある会社から「これまで送っていた米をやめて、春になってからトマトのギフトを送りたい。すべてお願いしたい」という話があった。今では、北海道から沖縄まで日本全国に商品が発送されており、ギフトを受け取った人からの再注文も入るようになってきている。また自社ウェブサイトでも加工品やギフト品が販売されている。このように加工品の販路も広がり、2017年12月時点で加工場はフル稼働状態になっていた。

加工品の中で、今野社長が特に力を入れて説明してくれたのが、澄んだ黄金色のトマトジュース「露しずく」である。トマトジュースを濾して透明にするためリコピンなどは入っていないが、サラッとした喉ごしで飲みやすい。取引先のホテルのシェフが、このジュースを隠し味につかっているという。同商品は、糖度10度以上のトマトを丸ごと絞ったプレミアムトマトジュース「丸しほり」とのセットで、縁起が良い紅白のギフト商品として販売されている。またこのギフト商品は、全国の地方新聞社が地方の逸品を全国に届ける目的で運営する通販サイト「^{よんななくらぶ}47club」が主催した「2017年こんなのあるんだ大賞」で、北海道・東北地区の代表（1位）に選ばれ、全国でも3位に入った⁸⁾。また会社からのギフト商品の注文では、送り先の格に合わせて「もっと値段の高い商品が欲しい」「1万円ぐらいギフトがあれば良い」という要望があり、それに合わせて「極旬〈ベストシーズン限定〉デリシャストマト丸しほり」（500g）と「極旬〈ベストシーズン限定〉デリシャストマト露しずく」（500g）という商品を作った。これらは3～5月の旬の時期

7) 同社が冬ギフトとしてお薦めしている6つの商品は、送料込みで2500～5000円の価格帯になっている。デリシャスファーム（株）作成パンフレット「2017冬ギフト」を参照。

8) 『河北新報』（朝刊）2017年8月30日付および同年11月2日付も参照。

に収穫した特別なトマトだけを絞ったジュースで、極旬の紅白3本セットが1万円で販売されている⁹⁾。

加工部門は、今野社長の奥様の専務が統括し、容器のデザインにも「かわいいといったファッション性が求められる」ため、女性社員が中心となり運営されている。「缶のジュースは120円ぐらいという相場があり、それ以上の値段はつけられない」が、おしゃれなビン容器を使うことで付加価値もとれる。値段が高いと感じるかもしれないが、「無添加にこだわり全て手作業で丁寧に加工しているため、コストがかかっている」という。トマト以外にも、いちじくのジャムや甘露煮、ブルーベリーのジャムや酢などが販売されており、いちじくの甘露煮を仙台の「いたがき本店」という果物屋の三越の店舗から購入するのを楽しんでいる固定客もいる。

さらに近時、同社では、営業活動の重要性が認識されている。今野社長自身も「東武さんなどに直接顔を出すようにして」おり、そうすると「商品に対していろいろ意見がもらえる。冬場のお歳暮のギフト商品を考えて欲しいといわれ、新たにトマトスープなどの商品を出した」という。また、商談が成立しても注文が3回ぐらいで途切れてしまうことが多かった。大手企業では担当者が一定期間で別の部署に異動するためである。同社長によれば「電話をすると、もう担当者が代わりましたとなる。定期的に顔を出し、次の担当者につないでもらうことが必要だと分かった。継続の関係を作ることで、他に安いものが出てきても簡単に切り替えらなくなる」のではないかという。

また最近、埼玉に住んでいる今野社長の弟が勤め先を定年退職したため、主に関東圏の取引先への営業を手伝ってもらっている。会社勤めしていた時に営業の経験があり、しかも子供のころからずっと農業を見ていたので農業の知識もある。その弟が、関東圏のお客様を定期的に回ったり、商談会に出て新規のお客様を開拓したりしている。販路拡大には「強い商品力と強い営業力の組合せが大事」になる、と今野社長はいう。

5. カフェの新設

同社は、2010年に鹿島台農場でファームカフェを開設した¹⁰⁾。美里町農業改良普及センターから宮城県のコンサルタント派遣事業を受けてみないかという話を持ち込まれた。コンサルタントを派遣してもらい、そこで「新しい商品に加えて、カフェをやったらどうかと指導」された。「沢山のお客さんが来ているのだから、もっと楽しんでもらえるようにしたらどうか」と助言され、「農園を眺めながら食事がとれる農園カフェというコンセプト」でやることにした。

デリシャストマトの加工品を使った食事を出し、そこでおいしいと思ってもらえれば、加工品のケチャップやソースを買ってもらえる。生トマトと加工品だけを売っていた時はトマトを買ってすぐ帰ってしまうお客が多かったが、「カフェでの食事が加わることで、滞在時間が長くなり、考える時間が生まれたことで加工品を買ってくれるようになる」という。実際にカフェを始めて

9) デリシャスファーム(株)作成パンフレット「極旬デリシャストマト2種のジュース」を参照。

10) カフェ開設については、『河北新報』(朝刊)2010年3月6日付および同年4月17日付でも紹介されている。

から直売の売上が伸びてきており、カフェと直売の「相乗効果が生まれてきた」のである。またカレー、ミネストローネスープ、クリームチャウダーなどカフェで出されていた食事をレトルト食品に加工し販売しており¹¹⁾、新商品開発でも相乗効果が発揮されている。

カフェと加工品の直売所は同じ建物の中で隣り合って設置されており、栽培用だった鉄骨ハウスを店舗に改装することで投資額を抑えた（写真4）。また、トマトを栽培している鉄骨ハウスのドアの一部を硝子張りにして、カフェや直売所を訪れた人たちがトマトの栽培を見学できるようにしている。栽培ノウハウなどが漏れるのではないかという筆者からの質問に対して、今野社長は「みられてもいいんです」と答えた。

メニューの考案は、現場にすべてまかせている。ただし、「トマトもカフェも同じ。デリシャスの名に恥じないものを作れ」という方針だけは出している。最初はお茶と軽食だけだったが、現場の従業員が本気になってきてメニューが増えてきた。その中でもトマト辛味噌ラーメンが大ヒットして話題になった¹²⁾。今ではカフェの調理場が手狭になり、これ以上メニューを増やせない状態になっている。代表的なメニューとして、ふわとろ卵のオムライス、ツナトマトのクリームパスタ、トマトスープパスタ、ビーフカレーなどがあり、いずれも同社の加工品や生トマト、そして伊豆産産のソーセージなど地場の食材が使われている。スイーツとして、トマトソフトクリームやトマトソフトフロートなどもある。

カフェや直売所を訪れる地域別の客層は、約5000名の同社のポイント会員の登録情報によると、

写真4 ファームカフェの外観と今野社長



出所) 筆者が撮影し許可を得て掲載（2017年12月11日）。

11) レトルト食品の加工は外部業者に委託されている。2017年12月11日の同社代表取締役社長・今野文隆氏へのヒアリングより。

12) 『河北新報』（朝刊）2009年6月10日付には、大崎市鹿島台「らーめん大輝」でデリシャストマトを使ったラーメンや冷やし中華が提供されていたことが紹介されている。

半分が仙台圏、残りは大崎、石巻、塩竈などである。仙台圏から車で1時間で来られるので、週末には仙台方面から沢山のお客様が来てくれるという。今野社長は「これが2時間となると、なかなか来てはもらえない。1時間で来られるという立地のメリットがある」という。

6. 人の育成と仲間づくり

1998年に法人化した当初は、社員が少なかったので日曜日は休みにしていた。従業員が増えてシフトが組めるようになり、日曜日に開けても順番に休めるようになった。今野社長は、「日曜日にしか来られないお客様もいるし、やはり土日はお客様も入るので売上が増える」という。29名の従業員のうち男性は社長を含め6名のみで、女性が中心の職場である。同社長は、「やはり消費者目線に立てるのは女性である」という。また加工やカフェを始めたことで、原材料の購入に係わる請求書の処理など事務の仕事が増えてきたため事務員3名を雇っている。最近では、募集を出しても、人がなかなか集まらない。ベトナムから実習生2名がきている。鹿島台農場ではトマト以外にも^{みずな}水菜を栽培しているが、これはトマトの仕事がない時期にパートの方に継続的に仕事をしてもらうためである。「パートの方にも生活があり安定的に収入が得られないと困るだろう」し、辞められると補充するのも大変で仕事も一から覚えてもらわないといけなくなるので、できるだけ長く勤めてもらいたい、と今野社長はいう。

カフェと直売を統括する実娘の常務の働きを同社長は高く評価する。元は東京のサービス系の大手企業に勤めていたが、「子育てするなら田舎が良いと、結婚を機に鹿島台に戻ってきた」のである。東京では店舗責任者として毎月のノルマに追われていたが、そこで得た経験が「販売やカフェで活きているのだろう」という。常務は、InstagramやFacebookなどSNSを使った商品プレゼント・キャンペーンの責任者にもなっている¹³⁾。

現在、今野社長は、トマトの栽培技術を農場の責任者3名に伝承することに力を注いでいる。2名は男性、1名は女性であり、そのうち1名が社長直属の生産部長に就いている。生産部長は美里町の出身で、農業大学から同社に実習に来ていた。一度は、別の会社に就職したが、「農場を拡大する際にヘッドハンティングした」のである。彼らを教育する際には、特に「失敗した経験を伝える」ようにしているという。

さらに今野社長は、デリシャストマトを作る仲間たちと栽培技術の底上げを図っている。先に述べたように、デリシャストマトへの需要が拡大した際に、まわりの農家にも栽培をしてもらった。現在は、同地区で7軒の農家がデリシャストマトの栽培に取り組んでいる。月1回のペースで部会員の農園をまわって栽培方法を見せ合う。今野氏によれば「栽培方法にもそれぞれ個人の癖がある。やり方が違うので、栽培するうちに徐々に差が出てくる」という。そして最終的に「その年の天気によって、この人のやり方が良かったと分かる」のである。几帳面に管理すれば良いというわけではなく、「忙しくてほったらかしにしていた人が、天気によって一番のやり方にな

13) デリシャスファーム(株)作成キャンペーンチラシ「トマト豆乳クリームチャウダーを食べて笑顔になろう!!!」を参照。

る」こともある。「7軒あるので1年で7つの栽培方法が経験できる」ため、1軒だけの時より経験の蓄積が格段に進み、栽培技術の底上げがしやすくなっている。

7. 分析課題の提示

近時、6次産業化による農業の高付加価値化が喧伝されているが、同社はその先駆的な事例の1つであろう。しかし今野社長の話からは、6次産業化というビジョンや戦略を打ち立て、それに沿って事業体制を計画的に整備してきたとは考えにくい。むしろ同社長は、周りの人たちの意見や助言に耳を傾け、それらの声に柔軟に応じながら創発的、時に偶発的に事業を拡充してきたといえるだろう。

今野社長は「お客様に喜んでもらう」ことが大切であると繰り返し述べていた。実際に、生トマトの直販は、農場に直接買いに来るお客の要望から始まった。また、経営陣は「大きな枠組みを示し、あとは従業員たちにまかせる」とも述べていた。そして加工部門への参入は、自社で加工品を持ちたいという会社内部の従業員の声から始まった。そのほか、加工品の販路拡大も、地元商工会の助言に応じて展示会に出展したことがキッカケになった。カフェも、宮城県のコンサルタント派遣事業を受け入れ、そのコンサルタントの助言で開設した。

確かに創発的であるが、同社の取組を改めて振り返ると経営学的に優れた部分がみられる。まずデリシャストマトという品種の栽培の難しさが参入障壁となり、高価格を維持できていた。経験の蓄積に基づく栽培技術を武器にして商品の差別化に繋げていた。しかし今野社長は、その栽培技術を完全に囲い込むわけではない。市場やお客様からの需要が拡大した時に、周辺の農家にデリシャストマトを栽培してもらった。そのうえで規格外のデリシャストマトを使って共同で缶ジュースを作ったり、栽培方法を見せ合うことで経験の蓄積と技術の底上げを図ったりしている。また、直販ルートや加工品の拡販を通じて得られた顧客の声を、商品の品質向上や新商品の開発に結びつけていた。カフェを開設したことで加工品の売上が伸びたり、カフェの食事を加工品にして百貨店からの新商品の要望に応えたりするなど、部門間の相乗効果（シナジー）も生み出されていた。

以上のような同社の取組を踏まえ本ケースの分析課題を示す。

〔分析課題〕

- ① 日本の農業の動向や課題について調べよ。
- ② 同社の内部の強みと弱み、同社の経営環境の中にある機会と脅威を整理せよ。
- ③ 事業間の相乗効果などを意識しながら、同社が長期的に存続・成長していくための事業戦略や全社戦略を立案せよ。

【参考文献】

脚注にすべて記した。