

特集 復興とともに歩む経営者たち

第5章

万が一の有事にも耐えられる 果樹園経営を

——福島県伊達市 農業生産法人有限会社伊達水蜜園



畑田 清文
東京都中小企業診断士協会

会社名：農業生産法人有限会社伊達水蜜園
代表者：代表 佐藤 佑樹
資本金：800万円
従業員：6名
所在地：福島県伊達市伏黒上ヶ戸28
連絡先：024-584-2798
U R L：http://datesuimitsuen.com

福島県北部の伊達市と、長野県伊那市で果樹栽培を経営する農業生産法人有限会社伊達水蜜園。家族での経営が多い果樹農家としては珍しく、多地域で事業を展開している。

今に至る経緯ときっかけについて佐藤佑樹代表にお話を伺った（本稿の同社関連画像は有限会社伊達水蜜園提供）。



伊達水蜜園の佐藤代表

1. 震災を機に家業を継ぐことを決意

2011年3月、東日本大震災が発生した。震災自体の被害は建屋、果樹園ともにほとんどなかったが、その後の東京電力福島第一原子力発電所事故による風評の影響で、売上は震災前の2,800万円から3分の1に激減した。

もともと農業に携わる気はなく、映像関係の仕事を目指していた佐藤代表だが、震災を機に「地元のために何かしたい」という思いが強まり、両親が長野に移住した後の伊達市の果樹園と家業を継承することを決意した。

2. 長野で果樹園経営をスタート

(1) 両親が長野に移住

震災前に商品開発で訪問した長野県の伊那食品工業株式会社から援助の連絡を受けた。2011年5月、先代の佐藤浩信代表（以下、前代表）は、先の見えない状況から長野への移住を決意する。

(2) 援助を受け、果樹園栽培を開始

前代表は、一時的な避難ではなく、長野県で新たに果樹園を経営する決意をした。果樹園を借り、福島から持ち込んだ苗木を植樹する。伊那食品工業の社長から、賃貸できる果樹園を紹介してもらい、また、移住直後の2年間、同社での仕事を紹介してもらった。果

樹園栽培には長い年月がかかる。10年かけてようやく採算が取れる生産量のめどが立った。福島は多くの種類の桃、長野はりんごと、地域特性を生かした栽培を行っている。

(3) グラニースミスの栽培（長野県園地）

りんご生産業者としては後発のため、ニッチな市場を狙い、調理用りんご「グラニースミス」をメインに栽培した。当初、売れ行きは芳しくなかったが、家庭用にとグラニースミスを探す沖縄在日米軍の家族が同社の販売サイトにたどり着き、継続的にインターネットで注文するという想定外の売上が上がった。



長野県園地のりんご「グラニースミス」

3. 新規ルートを開拓（福島県園地）

同社は、震災前は高級品路線での百貨店のカタログ販売ルートが、売上の6割を占めていた。しかし、震災後の風評の影響で、その売上がゼロとなる危機的状況を受けて、それまでの戦略を変更した。

新規販売先の開拓で、販売先を分散させ、リスクの回避を図る。そして、直販ルートを新規開拓することで、価格を手頃に抑えつつ、利益を確保する戦略に切り替えた。

具体的には、3つの策を打った。

1つ目は、インターネット販売（個人売り）の開始である。売上回復の見通しが立たない百貨店ルートでの高価格戦略をやめた。震災後も継続注文がある個人売りに着目し、

2012年に果物のインターネット販売を開始した。その際、多くの個人売り客からいただいた復興への応援メッセージが後押しとなった。

同社では、桃をメイン商品としている。7月上旬から9月上旬までの期間、旬の時期が異なる8種類もの桃（はつひめ・暁星・あかつき・まどか・なつおとめ・黄金桃・川中島白桃・ゆうぞら）を栽培し、旬の品種の桃を販売している。また、果物の宅配便販売につきものの、商品間違いや品質不良などの対応の説明書を同梱。裏面には、毛筆で書かれた直筆の感謝のメッセージが添えられており、佐藤代表のきめ細やかな心配りが感じられる。

2つ目は、お菓子店直販ルートの開拓である。料理好きの佐藤代表が、タルトやケーキに果物が使用されていることに着目して、直販ルートを新規開拓した。通常出荷商品のA品とは別に、市場に出荷されない安価なB品（変形果。ツル割れや軽微な傷がある）を提案することで、県内の主要なお菓子店への直販ルートを開拓。利益も確保した。

3つ目は、国内向けに加工品販売を再開したことである。

前代表が海外展開を視野に入れ加工品販売を始めたが、震災で海外販売はゼロになった。

果物はその年の気候次第で収穫量が変動し、売上也安定しない。収益の安定化を図るため、「グラニースミス」を使用したアップルパイの国内向け生産販売を2021年から開始。予約販売のみで実施したが、計画分が完売と好評のため、今年も新商品を計画中である。



「グラニースミス」を使用したアップルパイ

4. 復興プロジェクトへの参加が契機

2011年の震災から2年間は売上のめどが立たず、苦しい状況であった。佐藤代表が視座を変えるきっかけが、2013年にキリンホールディングス株式会社の「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」（以下、復興プロジェクト）へ参加したことである。

震災当初、さまざまなセミナーや相談会に参加してみたが、具体的な解決策を得ることはできなかった。復興プロジェクトに参加することで、経営全般の本質を学んだ。また、現業について深く振り返る時間が取れたことで、中長期的なビジョンを熟考することができた。

事業承継を決意したときから抱えてきた地元への思いを根幹として、会社の理念・ビジョンを新たに作成し、活動の指針としたのである。

(1) 至るところに果物がある

復興プロジェクトでの海外視察プログラムが、大きな契機となった。視察先のオランダは、世界でも有数の果物の消費量が多い国である。オランダでは、オフィスや食卓など、至るところに当たり前のように果物が置いてある。そして、それを食べるのが日常となっている。

「果物を食べる習慣・文化を作ることが、果物消費量の増加、市場のパイの拡大につながる」と確信した佐藤代表は、「果物のある暮らし」という自社の理念を新たに設定した。

(2) プロジェクト後にも続く仲間との関係

復興プロジェクト終了後も、参加メンバーの有志が集まり、「クールアグリ」という新しい農業の形を継承する活動を継続した。また、地元の若手農家が中心のグループ「ダテック」に2017年から参加し、駅前でトラック販売会を開くなど地域密着の活動を実施している。

震災後、長野に両親が移住した時期に果樹農業を開始した佐藤代表には、当初、農業従事者の知り合いや協力者が少なかったため、2011年の農業開始後に出会った人とのつながりや縁をとっても大切にしている。

5. 販売先の分散と生産の多拠点化

「うちは原発事故で一度はダメになってしまったのです。だから、また原発事故が発生したとしても、耐えられる経営を常に考えています」と佐藤代表は語る。

考えたことは、以下の2つである。

①販売先の分散（BtoC 比率の増加）

震災後、風評の影響で、既存ルートの売上が低迷する中、新規販売先として、比較的売上が安定的な個人向け販売（BtoC）への比重を高めた。BtoCの売上比率は、震災前数%から、現在は約30%まで増加している。

②生産の多拠点化

万が一の有事にも備えて、福島県伊達市での栽培に加え、長野県伊那市での栽培を開始した。苗木と果樹園の賃貸料のみと、初期投資は大きくはないが、手入れなどの日々の作業には多くの労力が費やされる。前代表が不案内な長野に移住して、果樹園経営を実施する決断を行った。

6. 将来に向けた活動

策定した理念とビジョン（図表）に基づき、長期的展望のもとで活動を展開している。

図表 同社の理念とビジョン

【理念】

果物のある暮らし

【ビジョン】

果物の魅力を追求する

人とつながる農業をする

将来を担う人材を育成する

①果物アンバサダーの設定

同社では、需要喚起のために「果物アンバサダー制度」という試みを2017年より開始している。

自社のSNSでは、もともと果物に興味のある人までしか届かない。果物に関係のない人に興味を持ってもらうために、農業関係者以外のインフルエンサー（料理で有名な主婦、アイドル、ジムのインストラクターなど）にSNSで果物の良さを発信してもらう取組みを実施している。

②プロモーションビデオの作成

同社のホームページのトップ画面には、ライトアップされた果樹園の中で、桃のコース料理を楽しそうに食べているグループのプロモーションビデオが掲載されている。佐藤代表が得意な、映像を使ったプロモーションである。特に若者層に、果物への興味、関心を持ってもらうことを狙っている。

③就農体験

コロナ終息後に、果樹農家を知りたい人向けの本気の農業体験を、有料で行う計画を立てている。

もっとも仕事がきつい収穫期（1ヵ月間）に、佐藤代表の持つすべてのノウハウを伝授する。福島で農業を始めてもらいたい、福島の農業を続けていくためには人が必要という佐藤代表の思いが込められている。

7. 中小企業診断士の役割

復興プロジェクトに中小企業診断士は参加していない。しかし、本事例でも中小企業診断士が果たせる役割は多い。

被災後、具体的な解決策を求めてセミナーなどに参加したが、未曾有の事態に対する答えは結局どこからも得られなかった。佐藤代表は復興プロジェクトで、経営全般を学び、発想法、アイデア創出などの知見を得た。そして、目指すべき方向性、理念、戦略は、自分で策定している。

つまり、佐藤代表は、地図の見方や方位磁

針の使い方を教わり、目的地と進路は自分で決めたといえる。

こうした知見の取得や、方向性、理念の策定は、平時から準備できるし、そのほうが望ましい。経営者の伴走者である中小企業診断士は、その準備の側面支援ができるのである。



旬を迎えた福島県園地の桃

8. 「復興とは何だろう」

今後の展望についてお話を伺うと、佐藤代表はこう語った。

「復興とは何だろうと考えることがあります。たとえ震災前の状況に戻しても、同じ災害が起きたら、また、被災後の状況になってしまいます。戻らないなりに違う形での発展の方向を模索しています」

終始笑みを浮かべながら穏やかな口調で語る、若き佐藤代表の表情には、地元への愛と、困難な状況を克服しようとする強い意志が感じられた。

畑田 清文

(はたた きよふみ)
東北大学経済学部卒業後、住設機器メーカーに勤務。営業や業務企画を担当。2021年中小企業診断士登録。東京都中小企業診断士協会城北支部所属。現在副業申請をし、企業内診断士として活動中。

