

ワタミグループの代表・渡邊美樹氏に取材したことがある。限られた時間の中、取材のテーマとは違う有機食材やワタミファームに話がおよぶと、口調にぐっと熱がこもり、止まらなくなった。渡邊氏がどれだけこの分野に力を入れているか、実感した出来事である。それを聞いたワタミファーム代表取締役社長の武内智氏は、「そうでしょうね」とうなずき、笑った。

「とにかく私にこの仕事をするように説得するときも、社長は本当に熱心でしたから。『ワタミをワールドとして使ってください』と言われたら、もう断る理由がないでしょ」

渡邊社長にスカウトされるまで、武内氏の歩んできたビジネスマン人生は、紆余曲折、転機に続く転機だったといえる。不況の最中に千葉工業大学を卒業。自動車メーカーの工場見学に行ったが、どうにもモノを扱う仕事は向いていないと痛感し、人相手の仕事をしたいと、当時業容拡大中で人材採用に熱心だったすかいらくに入社した。武内氏の世代は、新興産業だった外食産業に大量の人材が流れている。彼らは今、業界の中核を担うようになった。

すかいらくに6年ほど勤めたあと、故郷北海道でレストラン運営会社を設立。レストランやデリカショップを運営した。4年後には聘珍楼に移り、取締役役まで昇進した。だが1999年に、NPO法人北海道有機認証協会理事になるという転身を遂げている。その先が2001年のワタミへの入社である。経験豊富、百戦錬磨。しかも有機農業への関心が人一倍強いとあって、渡邊氏が目をつけたのも当然と思える。一見、いかにもビジネスマン然とした武内氏の姿を見ていると、「有機農業」とイメージが一致しないのだが……。

「そうでしょうね。これまで有機農業というとなかなか商売ベースになりづらかったものなんです。

関係者にも全共闘世代の人が多くて、よくも悪くも理想主義。有機農業で儲けるとか、産業化するとうことへの抵抗感が強くありましたから」

小さな農場で、一部の支持者たちとともに運営するコミュニティ。それが有機農業には多かった。

「有機農法に取り組んでいる人は、研究者肌の人が多いんですよ。一生懸命やる反面、人に頭を下げられなくてね(笑)。農家の人たちに何かを頼むと『いいですよ』という答えしか返ってこない。本当なら『ありがとうございます』と言わなければいけない場面であってもです。彼らの感覚では、自分の作ったものをおすそわけするんであって、ビジネスにはなっていないわけなんです。それでは将来性は望めません」

## 「有機農業をやれるなら」と 外食産業に戻ってきた

有機農業、そして広く日本の農業一般について、武内氏はワタミ入社以前から見聞を広げてきた。安全、安心でおいしい食材を、もっと多くの人々に届けよう。それが願いだだった。渡邊氏から声がかかったときも最初は気乗りがしなかったという。

「だって、もう外食産業はいいよという気分だったんです。どこへ行ってもやることは同じですし、食材にこだわるといっても本気になる外食はないだろうし。そうしたら、ワタミでは自分のところで有機野菜を作る農場をやりたいというんです。そういう素材特化型の仕事ならやってもいいかな、と思いました」

もともと武内氏は、有機農法で作った食材が高価で、一部の人しか買えないとか、有機作物だけを使ったレストランといった特別な場所ではか食べられない状況に強い不満を持っていた。普段口にする食

# 武内 智

株式会社ワタミファーム  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。がんじがらめの農業行政、経営意識のない農家。その中で挑んだ有機農業産業化への道を、武内氏のひとつの決断が拓いた。

決断の  
瞬間

文・千葉 望 / 写真・栗原克己

材に、どれだけ添加物や農薬が使われているのか。普通に生活しているうちに「危険な食材」を、知らず知らず食べているかもしれない。

「和民」だったら安いから、若い人でも週に1回は行けるかもしれません。彼らが何も考えなくても、普通に安全な食材を食べられるようにしたい。それが「和民」の魅力になるし、ビジネスを展開する上でも大切なことだと思うんです。ワタミファームが全国で農場を展開することも可能だと聞き、私の夢も広がりましたね。外食の仕事はもういいと思っていただけ、思い切り変えられるかもしれないなら、やる価値はあるでしょう?」

入社してから、まず武内氏が手がけたのは、全社員に徹底して有機農業や食材について教えることだった。役員にも2時間をかけて「有機とは何か?」というセミナーを行った。よくスーパーマーケットなどでは有機作物を置くことに抵抗を示すものだという。それを置いてしまうと、有機農業以外の農作物を否定することになると考えるのだ。

「私は違うと思いますよ。有機農法とは安全や安心の基準なんです。だから、社内のセミナーでも『ワタミにとつての安全や安心の基準って何?』と問いかけたし、取引先にも問いかけました。最初は商品部のトップとして入社しましたから、まずぶちあげたわけです。

なぜ有機農法の食材を使った外食ビジネスをやるのか、社員自身に考えさせるんです。そのうち意識改革が進んで、虫と農薬の関係も理解するようになります。そうすればみんなついてきますよ。私は店長たちに『うちの農場から出荷する野菜には虫はいるからね』と言う。事前に言っておけば納得します。もともと、今は、農薬に耐性を持った虫も出てきて、虫がついているからといって安心できない時代になってしまいましたね」

## 「安全、安心 おいしい食材」を もつと多くの人へ



たけうち・さとし  
1952年北海道生まれ。77年千葉工業大学卒業後、(株)すかいらへ入社。83年退社。84年に札幌でレストラン運営会社を設立。88年(株)聘珍楼に参加。99年NPO法人北海道有機認証協会理事に就任。2001年ワタミ(株)へ入社、商品本部長に就任。02年(有)ワタミファーム代表取締役就任。03年農業生産法人(有)ワタミファーム代表取締役・COO就任。05年(株)ワタミバイオ耕研代表取締役就任。

## 農家の自立を阻む農業行政 経営意識を持たない農家

実際に有機農法を取り入れて、持続型の農業を続けていくのはむずかしいものだと言っている。以前、北海道にある農場の指導をしたことがある。その後、武内氏がワタミに移り、2年ほど目を離している間に、悪い評判が立っていた。

「呼んで話を聞いてみたら、もうあつぷあつぷの状況でした。農協（以下JA）の経営指導も入っているというのでした。そこで役場やJA支店長などにも話を聞くと、彼にはだいたい借金があるという。しかしそれは、JAのやり方がひどいせいもあるんです。経営指導に入ると彼らが何をやるか。JAの化学肥料や農薬を買わせる。もっと収穫量を増やせ、有機だから量がとれないのだというわけです。資金も貸し付けていました。しかしそれは7%の高金利。だめになった農場に経営指導と称して入り、高金利で農家は徐々に追い詰められる。そして最後は農業を廃業せざるを得ない状況に追い込まれてしまうケースがしばしば。農場は根抵当で担保に取られています。保証協会が保証できないものをJAがとるん

だから、整理回収機構みたいなものですよ。

農家は銀行との付き合い方を知りません。だからJAの言いなりにならざるを得ないし、7%なんていう金利を呑むしかない。私は腹が立ったものだから、彼に「農場をやめてうちの社員になれ、そして俺の経営を見ろ」と言いましたよ。有機農業は、やりようと作物次第なんです。土地を休ませながら生産しなくてはいけませんから、ある程度の面積が必要になる。面積があれば、管理しなくてはいけない。マネジメントをする人間が重要なんです。マネジメントがうまくいかないと、もうグチャグチャになります」

農家の多くは経営という概念を持っていない。PLがなく、予算を作らせてもできない。せいぜいJAに提出する計画書並みの内容であり、提出用の数字をこしらえるだけ。「企業だったらまったく通用しないレベル」だという。

「何しろ借金を少しでも減らすために、持っている新しいパソコンを会社で買ってあげたら、手に入ったお金で新しいパソコンを買ってきたらいい、計算ができなかった（笑）。そういう人間の借金だけ増やしたJAのやり方には、腹が立ちます」

話題がJAの指導法になると、武内氏の口調は

## フル装備はいらない 形にもこだわらない そうしたら採算は合う



激しさを増してくる。腹に据えかねることがあまりにも多すぎるからである。地方の状況を少しでも知っている人なら想像がつくと思うが、地域社会の中で役所やJAはあらゆるところで根を張り、地域の支えであるとともに既得権をがっちり固める存在である。よそ者が、いくらい改革案を提示したところで、おいそれとそれが実行に移される環境にはない。だから武内氏は、10年前に農地法に抵触することを承知でまず農地を作ることも手がけた。自前の農地を持たなければ、新しい試みも不可能である。「山を切りひらいて、山林から農地に転用するわけです。木を切つて造成するんだからゴルフ場と同じ。簡単に許可なんか出ませんからね」

武内氏はワタミの仲間をまず農地組合法人に出向させ、そこで実績を積ませてから本格的な農業生産法人を作ろうと考えた。しかし役所に正面から依頼しても、けんもほろろの扱いを受けた。壁の厚さを痛感する出来事だった。

「だけど、それまで付き合いを続けてきた有機農業の仲間が協力的でした。千葉ではみんな土地を貸してくれ、農業をやらせてもらえましたもの。2002年1月にスタートしたところが3・2ヘクタール、



ワタミの第1号の農場（千葉県山武農場）となりました。1年たったら実績が評価され、農業特区の申請もできたんです」

だが、と武内氏は言う。千葉で成功したやり方をそのまま他県に持っていても成功するとは限らない。自然相手の農業のむずかしさである。

## 親友の遺志を継ごうという 決断が道を切りひらいた

実は第1号の農場に取り組んで半年ばかりたったころ、武内氏に大きな転機と決断の瞬間が訪れている。当時、武内氏はワタミに移り、有機農業の農場経営を任されて「5年目で単年度黒字」の計画を立てていた。だが有機農業で利益を上げるのがむずかしいことは身にしみている。決裁が下りたものの、内心では「黒字になるまで8〜10年はかかるか」と考えていた。そんなとき、武内氏と志を同じくして群馬県在住で有機農業に一生懸命取り組んでいた親友が亡くなったのだ。あとには10ヘクタールの農場が遺された。

「奥さんに言われたんです。『この農地を使って有機農業を続けてくれる?』と。そのときに『やる』という決断を下したことが、今につながっていますね」

そのとき友人から受け継いだのが、現在のワタミファーム群馬県倉瀬農場である。

「思いを引き継いでいかなければならないという気持ちでいっぱいでした。黒字化するには、それまでのやり方を見直す必要があります。考えてみると以前のやり方はフル装備だったんです。すべてのスペックを揃えて、ログハウスも建てて、形から入っていた。だけど農場を成功させるなら、そんなものは利益が上がったあとで揃えればいいこと。ですから群馬では居抜きで受け継いだ設備をそのまま生か

し、できるだけ金をかけない経営心がけました。そうしたら採算が合うんですよ（笑）」

## マネジメントと売り先の確保で 有機農業の可能性が広がった

ワタミ入社前にさまざまな経験を積んだとはいえ、企業の中で利益を上げる経営という点では、武内氏にもまだ甘さがあつたというべきだろう。倉瀬農場での初期投資は1000万円にも満たなかった。アルバイトの導入など人件費の削減にも手を付けた。

「あ、これは利益が出るな!と予測できたときは嬉しかったですね。その後実際に動かしてみても『行ける!』という手ごたえを得ました。きちっとマネジメントさえできれば、そして売り先さえあれば、有機農業は大きな可能性を秘めているんです」

おそらく、読者の中にも有機食材の「お取り寄せ」の経験者がいると思うが、注文を受けて、そのときの旬の食材を宅配便で発送するやり方をとっている農家がほとんどだったはずだ。JAは規格品を求めるため、有機農法を取り入れることによい顔をしていない。化学肥料や農薬を拒否することが多い有機農家とJAとは、何かとぶつかることが多いのである。だから、有機農家は直接消費者とつながろうとする。たとえそれが、効率が悪く細々としたつながりであっても、だ。

だがこのやり方は危険ともなう。消費者が限られる上、農家自身の営業力も弱いため、なかなか販路が広がらない。経営とかマネジメントという言葉自体、農家には無縁だったのだから仕方ないともいえるが、小口の荷物をあちこちに発送する手間も馬鹿にならないし、大きな目で見れば、小さな荷物を全国に運ぶことがエネルギーの浪費にもつながるだ

ろう。本当は安定的な販路が確保され、効率的で低エネルギー消費の流通が可能になることがいちばんである。ワタミファームの場合、ワタミグループという安定的かつ大きな取引先がある。それがいちばん大きかった。

ここで、ひとつの疑問を武内氏にぶつけてみた。日本の消費者は安全で適正価格（あえて安価とはいわない）、安定的に供給される農作物を強く求めている。食の安全に対するこだわりは相当なものである。BSE（狂牛病）問題での反応を見ればすぐにわかることである。消費者は安全な食物が手に入るのであれば、従来のJA主導の農業にまったくこだわらない。きちんと後継者が育ち、希望を持って就農できるような環境がなぜ作れないのだろうか。

「夢を持ってUターンやIターンをし、農業をやろうとする人は多いですが、がんじがらめの世界で結局成功できないことが多いですね。企業をなかなか入れないのは、問題が暴露されるから（笑）。ちゃんと農家が経営をやり出したらJAが困る。本当は、企業経営の視点を取り入れれば、ずいぶんよくなると思いますよ。だって農家の基盤整備と称して、草ぼうぼうの田んぼを整地しては、翌年はまたぼうぼうにさせたまま、今度は不要な暗渠をこしらえたりするような補助金の垂れ流し状態が普通にあるんですよ。誰が得をするのか、考えてみればいい。国にお金がないというけれど、現実を見ると有り余っているとしたか思えない。これを有効に使えば、いろんなことができます。現場を見てみると、『どうなってるんだ、この国は!』と思うことはわかりです」

だが、ワタミファームの取り組みに注目する地方自治体が増え、誘致活動も盛んになっている。今のままではダメだ!と思う声の高まりがこの国を少しずつ変えていくだろう。その先頭に、今、武内氏は立っている。