

## 企業家に聞く《第3回》【株式会社マイファーム】

日時：2021年3月12日（金）14:00～15:00

場所：Web開催

テーマ：「好きなことを仕事にする」

講師：西辻 一真 氏（株式会社マイファーム 代表取締役社長）

### マイノリティだった僕が農家を志した理由

私は大学を卒業後、リクルートの子会社に入り、1年後に起業しました。経営者になって14年になりますが、創業時の理念である「自産自消」、つまり「自分で生産した食べ物を自分で食べる事」、例えば家庭菜園で野菜を作り、育った野菜を収穫して料理を作って食べる事、そんなことが可能な社会の実現に取り組んできました。今では「自産自消」という言葉が辞書にも掲載されています。

当社はさまざまな分野の専門家に経営メンバーとして参画していただき、支えていただいております。例えば、社外取締役には、起業の際最初に相談をしたときに親身に対応してくれた元・京都商工会議所の職員の林さんや、JAに強いパイプを持ち農業のいろはを教えてくれた谷さんなど、心強いメンバーがいます。

本日は、起業家としての経験や考えてきたこととお話させていただきますが、この14年の間には会社でクーデターが起こり、2年ほど会社から離れたこともありました。そんなことも含めてお話させていただこうと思っております。

初めに、私自身の事を少しお話したいと思います。私は福井県の三国で生まれました。父はサラリーマン、母は専業主婦だったのですが、その地域では友達の家は漁師か農家がほとんどで、うちのようなサラリーマン家庭は珍しかったのです。自分は完全にマイノリティだと感じていました。これは起業するに当たって大きなことだったと思います。マイノリティだったからこそ、小さい頃から農業ってかっこいいな、農業をやりたいなと志すようになったのだと思います。今、デジタル農業であるとか、データを駆使しましょうと言われるますが、小学生が植物採集しても、ここの土はスイカに向いている、ここの土は田んぼに向いているというのが、結構分かってくるのです。だから、基本の「き」というのはやはり大事で、農業を始めるときに、いきなりスマート農業で勝負しようとしても難しく、きちんと基礎を勉強しながら、こつこつ重ねていく方が農業らしいと思っています。

僕はそのまま大きくなり、福井市内の高校に通っていたのですが、高校に通う途中の道に、とんでもないものを見つけました。何を見つけたかという、使っていない農地です。それを見つけてしまった僕は、そこで作物を栽培したいと強く思い、高校の先生に「僕はあそこで作物を作りたい」という話をしたら、「それは農家になるということよ」と教えてもらって、僕は農業をしたいと強く思いました。家に帰って、母親に「農業をしたい」という話をしたら、「あなたにぴったりの仕事ね」と背中を押してくれました。この言葉は、今でも僕の折れそうな気持ちを奮い立たせてくれる言葉の一つです。「あなたにぴったり」と、自分に一番近い存在の人から言われたのは大きいと思っています。

そのとき母親が、一つだけ僕に質問しました。「あなたは何を作る農家になるの?」と言われ、そのとき僕は「すごい作物を作りたい」と答えました。すると「すごい作物っていうのはすごいわね。すごいことだから、ノーベル賞という賞があるわよ。あなたがノーベ

ル賞を取れば、すごい農家になれるわよ。そのノーベル賞を取る研究者は京都大学というところからいっぱい出ているから、京都大学に行ったらいいんじゃないの？」というアドバイスをしてくれました。福井の田舎の高校ですから京大がどんな学校なのか全然分かりませんでした。母親が言うんだから行こうか。どうやら農学部もあるし」ということで大学への勉強を始めました。そして京大の農学部に入り、大豆や小麦の研究を始めることになったのです。

## 京都大学への進学、そして社会人へ

僕はノーベル賞を取るようなすごい作物を発明するために大学に入ったのですが、実際のところは、ノーベル賞を取るようなものは一生をかけて研究しなければ難しい。「お母さん、嘘ついてるじゃん。すごい作物を発明して、ノーベル賞を取って、すごい農家になって、ノーベル賞をそんな短期間で取るのは難しいぞ」と思い、ノーベル賞を取ることは諦めたのですけれど、元々やりたかった農家になることはしっかりやろうと思っていました。

大学の先生に言われたことが一つあります。「君は、一つ当たりの作物の収穫量を上げる研究をしているんだよ。つまり、一つの枝豆からたくさんの枝豆が取れるように品種改良したり、たくさん取れるように肥料をあげたり、虫に食われないように防除したり、雑草に栄養分を吸い取られないように防除したりといったことの研究が農学部のベースなんだよ。まだまだ世の中の人口は増えていくから、それに合わせて食料をたくさん作れるようにしないといけないんだよ」と言われたのです。「なるほど、そうか。でも先生、一つ当たりの収穫量が増えても、作る人が増えないとたくさん作れないんじゃないでしょうか。生産性×農家の数が収穫量のはずですよ。農家の数を増やすことは、研究の対象にはならないのでしょうか」と僕は聞いたのです。すると先生が何と答えられたかという、「いや、収穫量が増えれば農家は儲かるんだよ。経済の原則で、儲かる仕事なら多くの人が入ってくるのだから、君の研究は間接的に農家の所得向上施策を担っているんだよ」という話を聞いたのです。僕はこの話を聞いたときに「もう、この先生のところでは学ぶのはやめようかな」と思いました。なぜかという、僕は儲かるから農業をすることは思っていなかったからです。僕は高校生のときに作物栽培が好きで、耕作放棄された畑を使いたいと思っていたのに、世の中の人には「儲かるから農業をする」と言っている。これは自分の中でしっくりこないと思ったので、大学院には行かず、大学を卒業して農家になろうと人生の舵を切りました。

人生の舵を切って農家になろうと思い、当時、農家の人たちに話を聞いて回ったのですが、農家の方々からは「やめておきなさい」「大変な仕事ですよ」「インテリには無理ですよ」「若造じゃ無理だから、修行してから来なさい」「お金がかかるよ」と言われました。当時はiモードですから、インターネットでは調べられません。Yahoo!も、ヤホーかヤフーか分からないような状態のときですから、学校の先生と母親は背中を押してくれたのに、実際に農家になろうと思うと、農家をしている人たちは僕のことを止めてくるので不思議に思っていました。農家になれずにいて、「これはまずい」ということで、自分の中で「農家になるまでにワンクッション挟もう」と考え、ネクスウェイという、リクルートの子会社に入社し、社会人生活を始めました。

社会人生活を始めたのですが、自社の商品を秋葉原で売る担当をしていました。そういったものをお店に売るときは飲食店に入るのでありますが、飲食店に入ったときに衝撃的なことがありました。何かというと、非常にたくさんの食べ物がゴミ箱に捨てられていたのです。この有り様を見て、「大学の先生が言っていたことは、やはり嘘だった。世界の食料が足りず、たくさん増やさなければいけないと言っているのに、これだけ捨てている人たちがいるではないか」と思いました。

それで僕は、やはりその先生の仮説が正しいのではなく、僕が子どものころから思っていた「楽しいから農業を始める」という人たちの方が、増える原因になるのではないかと思いました。まず僕が農業をして、この世界が素晴らしくて楽しいことを世の中に見せることで農業を始める人が増えてくれば、変な話、今のままの生産性でも十分世界の人口の食料を賄えるのではないかとという仮説を立てたのです。そうして僕は会社を辞め、農家になる道に路線を戻しました。

農家になる路線に戻して京都に戻り、そこで農家になろうと思うと、またみんなが止めてくるのです。「道を外したのはお前だ」と言われたこともあります。父親、母親には「あんたの好きなようにやったらいい」と言われたのですが、「めっちゃ推してくれていたのに、えらい冷めているな」と思いましたけれども、僕も社会人経験を1年したので、世渡り術が少し分かってきました。なぜ農家の人たちがやめると言っているかということ、それは心からのアドバイスでした。先ほど僕が言ったように、自分たちが儲かっていないからとか、辛い仕事だからというのがベースにあるということが分かりました。それなら、僕がその世界を変えればいいと思ってマイファームという会社をつくり、農業界の「儲からない」「大変だ」といったことを全部解決しようと思いました。

つまりマイファームという会社の目的は、農業界の困り事をどんどん解決していくことが一つ。僕の最終目標は、マイファームのプラットフォームを使って自分がすてきな農家になることです。ノーベル賞は取れませんが、マイファームという会社をつくるプロセスを経て農家になろうというのが、僕の壮大なミッションになっています。

### 体験農園マイファームの設立

ここまで、自分がどのような仕事をしているのかは、まだお話ししていません。ここからは事業の話に入っていこうと思います。

最初に手を付けたのは、「体験農園マイファーム」というサービスです。これを拡大するときは、本日ご参加いただいているエール学園の長谷川さんから様々なアドバイスを頂き、お世話になった覚えがあります。これは、都市近郊部の使われていない農地を活用し、そこを農業体験を楽しめる場所に変えていく事業です。2007年当時はリーマンショックがあって、「誰が収穫体験などしたいのか」「そういうのはJAか自治体がやるものでしょう」などと言われていたのですが、私たちは民間としてやり始めました。

いい意味で僕が農業界のことを知らなかったのが、会社として利益が取れるサービス価格を設定したことが成功の一つのポイントだと思います。今、成功とお話ししましたが、僕の中での成功というのは、この事業が軌道に乗り、黒字化し、毎年拡大することができ、他の農家や業者の方々も、同様の事業ができるマーケットを作れるようになることが一つの成功だと思っています。この体験農園は1カ月5000円、年間6万円頂くサービスです

が、他の自治体やJAさんでは年間6000円ですから10倍高いのです。10倍高い価格を設定した上で、お客さまに価値を感じていただくためにはどうしたらいいのか。

今日は企業家のセミナーですので、ここは少し強調しておきたいのですが、僕は、マーケットを見てそのマーケット単価に合わせてとつぶれる、と思いました。そこで自分たちの事業計画書の中で、きちんと利益が取れる数字の中でサービス価格を設定し、それに合った価値を付け、それを社会に対して問う形でスタートしたことが良かったと思っています。今では全国に120カ所以上広がっており、年間2万人近い方々が農業体験を楽しんでいます。ライバルの会社もたくさん出てきていて、3000億円マーケットといわれてきています。当社はなぜか、3000億円マーケットのうち5億円ぐらいしか取れていませんけれども、それでも一応トップランナーといわれています。

### アグリイノベーション大学校による農業教育

次に手を付けたのが、アグリイノベーション大学校です。これを始めたのは、農業体験を楽しむことで「もっと夢中になりたい」「農業は楽しいから農家になりたい」と思った人たちに対して、専門的な領域をきちんと勉強してもらうためです。

2010年からスタートしたのですが、先ほどのロジックでサービス価格を設定したので、1年通っていただいて60万円という設定です。当時、農業者の方や農業大学校の方々からは、ぼったくっていると大きな批判を受けました。なぜなら、県立の農業大学校であれば年間2万~4万円ぐらいです。それ以外でも農家の丁稚奉公ならただですし、NPOがやられているような農業塾なら2万~3万円です。そこに60万円という価格で挑戦しました。しかし僕は、その価格が妥当かどうかというのは顧客が決めることで、その顧客にきちんと価値を感じてもらうことが僕たちの勝負どころだと思っているので、周りのことは気にしません。結果、10年たって卒業生は1800人を超えていて、1学年200人という形になっています。価格に関しても今では80万円とどんどん値上げしていて、めっちゃ高いけれど、めっちゃ楽しく、卒業した後にきちんと羽ばたけるところが大きなポイントになっています。1800人の卒業生がいる中で、1000人以上の人が農業者や農業関連ビジネスへと道を切り開いているところが、当校の特徴でもあります。

さらに、兵庫県丹波市で全日制の学校もやってくださいということで、2018年から丹波市立の学校の運営を、丸々マイファームが受ける形で農業の学校もやっています。ポイントは、卒業した後のサポートが非常に手厚いという価値です。卒業後のサポートにはどのようなものがあるかという、例えば販売先を確保します。作物を作るときは販売先をどうするかという悩みがあるのですが、業務用の卸をやる、小売の人たちに売る、飲食店の人に売る、通販を自分でやってみるといったとき、私たちのプラットフォームの中を使えば、どんな販売方法であれ何かしら利用することができるというのが、一つ大きなポイントです。

もう一つは、ソフトバンクテクノロジーさんと合弁会社をつくっていて、「農地の窓口」というサービスで全国の農地の検索サイトの運営をしています。卒業した後に農地を探すことが必要なときには、当社のデータベースからチョイスしてもらい、そこで農業を始めるといった感じのことをやっています。付随するサービスとして、ハウスとトラクターのリース業もやっています。そのリースを使うことで、300万円ぐらいするトラクターが月々1

万円で使えるといったサービスです。ということで場所・道具・販売に関するサポートがしっかりしているというのが、大きなポイントになっています。

### 通販・飲食店事業への展開

2018年からは自社でも通販をしよう、飲食店をしようということで、「やっちゃば倶楽部」というリクルートさんがされていた通販サービスを買って、「野菜キッチンスコープ」を他社から引き受けて、自分たちの通販と飲食店を持ちました。持ったら、なんと1年後にコロナが来たので、「やっちゃば倶楽部」は爆上がりをして、飲食店のスコープは爆下がりをするということで、非常に波が出てしまいましたけれども、こういった川下領域までしっかり押さえるようなことも始めています。

### 自社農園の経営

最後になりますが、自社で農業をすることもしています。先ほど体験農園、学校、販売先の話をして、マイファームは農業をしていないように見えるのですが、実は今、国内1位の薬草栽培の会社になっています。薬草栽培は岩手県、茨城県、沖縄県の3カ所を中心としており、今では39ヘクタールを薬草で埋め尽くしている形です。ミャンマーではショウガの植え付けをしていたのですが、現地のクーデターのせいで、その場所が今どうなっているか分からなくなったので、損切りという形で諦めました。ソーラーシェアリングという、ソーラーパネルの下で野菜を作る事業も、千葉県で6000平米ほどの規模でやっています。

なぜこのようなことをするかというと、私は、日本にある耕作放棄地は農業の負の縮図であると思っています。これを自分たちが率先して解決していかなければ、先ほど申し上げたように農業界全体に光を照らすことは難しいのではないかと考えています。それで、都市部では体験農園、真ん中では卒業生が活躍、中山間地はマイファームが自社でやるというモデルにしています。薬草、ブタ、ショウガ、ミツバチ、ソーラーシェアリングなどは中山間地に適している農業ということで、これらを黒字化し、拡大できるタイミングで卒業生にリリースしたり、世の中の人に「どうぞ真似してください」という形で出していると考えて、サービス設計をしています。

面白いのは、マイファームが農業界でどう見られているかというと、「火の玉ボーイ」という感じです。うまく行ったら真似しよう、失敗したら学ぶ感じにしようということで、何か新しいことを毎回、毎回始めるやつらだと思われています。他の農業法人の先輩方にも「マイファームと仲良くしておくとか何か面白いことが起こったり、失敗したことも笑って教えてくれるから、ノウハウになる」と思っていたらいて、非常に仲良くさせていただいています。

### マイファームが描く100年後の農業

私も、会社全体も「失敗してもいいじゃないか」というのはどのような思いから言っているかというと、実は当社は、僕が死んでもマイファームは生きてほしい、生きていなければいけないと思っている部分があるので、100年後の農業の姿を「遠い未来」という形で、みんなビジョン展開しています。

「地球が残っていてほしい」「このままではどうなるのだろう」。今、農業界では生き物や植物の数が大変減ってきていることで多様性が失われていたり、農業をするのに必要なリン酸という化学物質が足りなくなってきたりという状況があって、地球がもう破滅寸前だということを、ひしひしと感じています。

コロナの影響もあり、人と人との交流があまりできなくなってきたので、農業の良さを伝えることが間接的にしかできなくなってきました。そのような部分で、いろいろ変更すべき点はあるのですが、会社としては100年後も続けられることを意識して考えています。

さらに、未来へのイメージをしっかり持とうということで、先ほどの100年後の農業を言い換えたイメージをつらつらと持っています。私が、未来へのイメージ、100年後の農業、理念、行動指針といったことを強く意識するようになったのは、社内でクーデターが起こったときからなのです。私が再び戻ってきたときに、未来へのイメージや理念を大切にするという考え方が染み付いていないと、企業の存続は難しいと考えるようになりました。

### 経営者としての転落と再生

先ほどからクーデター、クーデターとお話ししましたが、今日は企業家のセミナーなのでお話しします。ちょうど昨日が東北の震災から10年です。10年前の3月11日は、私にとって大きな変化があった日です。3月10日に僕は仙台にいて、そこでアグリイノベーション大学の東北校の立ち上げをしようということで、夜は現地の農家の人たちとお酒を飲みながら楽しく過ごしていました。そのときも余震のような地震があったので、「何だこれは」となっていましたけれど、私は翌11日の朝の便で仙台を離れ、伊丹空港に到着しました。伊丹空港に到着した瞬間に地震がやってきたので、1本遅い飛行機に乗っていたら、僕は津波に巻き込まれていたかもしれません。

前日に話をしていた農家さんが音信不通になり、テレビをつけてみると津波が襲ってきていました。この状況を見て、僕は非常に感情的になりました。「助けなければいけない。助けに行こう」と強く思ったので、幼い部分もありましたが、僕は「一番助けなければいけないのはその人たちだ」と思って、東北の復興支援に入ったのです。

しかし一方で、会社としても大変なことが起こっていました。原発事故があり、放射性物質が降ってくるということで、体験農園のお客さんはほぼ解約になりました。学校はスタートして1年目だったのですが、「日本の農業はもう終わった」ということで、こちらも解約の嵐だったのです。そのときに、会社のメンバーと意見が食い違ったことがあります。僕は、「利用していない期間のお金は全部お客さんに返すべきである」と言い、一方の意見としては、「免責には、とんでもない事態が起こったときには返金できません、と書いてあるので、不測の事態だから返金せずになんとかしよう」という考えでした。しかし、僕は返すことを選んだのです。

僕はそのとき会社のみんなを助けずに、お客さんにいい格好をし、東北に支援に行きました。これは働いているみんなからすると、「西辻は自分たちを見捨てた」という見え方になるのです。僕はそのとき、見捨てたなどと思っていませんでしたから、残念ながらその思いに気付けなかったのです。これが僕にとっての最大の失敗で、今10年前に戻れるの

であれば、同じ選択は取らないと思っていて、後悔しているところがあります。

そういういざごぎの中で僕は代表を降りることになりました。僕はこのとき、先ほどお話ししたように会社のみんが怒っていることにやっと気付いたわけです。僕が大株主ですから、そのときに臨時株主総会をして取締役をみんな解任すればよかったです。僕は、その手があることは知っていましたが、やりませんでした。なぜやらなかったかという、確かに自分が悪いと思い、反省していたからです。それで株主総会は開かずに、会社に残っているみんなに「すまない。申し訳ないがマイファームを頼む」ということで、僕は約1年半、宮城県の亘理というところでトマトとイチゴの栽培に入りました。

会社がいよいよつぶれそうだということで、債権・債務の整理をしなくてはいけないというところで僕が帰ってくるわけです。最初にやらなければいけないと思ったのは、残って頑張ってくれている人たちを大切にしないといけないということでした。まず立て直すための資金を調達しなくてははいけません。しかし債務超過で真っ赤っかの会社に投資する人などいないと思ったので、当時自分が持っていた人的ネットワークを駆使して、いろいろな人たちに「1億円貸してください」とお願いして回りました。その中で、ある方が僕に1億円貸してくださり、その1億円を会社に入れて債務超過を消し、会社のメンバーたちに給料を払い、必死で汗をかいて再生させてきました。

頑張った結果、どうなったかという、その年から黒字になりました。なぜ黒字になったかという、ほとんどのメンバーは僕が戻るときにはほとんど人がいなかったもので、単純に黒字になりやすかったことと、東北の地震のため、放射性物質から離れている地域の野菜がよく売れるということで、遠方の野菜を関西や東京にトラックで運ぶ物流事業をやってなんとかもたせたのです。それが、今では卒業生の販路開拓につながっているわけですが、生産者の方々から野菜を直接買い付けて、関西・関東のスーパーに売ること、なんとか黒字に戻したということがありました。

黒字に戻したので1億円をすぐお金を貸してくれた方に返せたかという、返せていません。1億円の純利益を出すためには相当頑張らなければいけないので、しっかり返すためにはどうしたらいいだろうと考えたときに、株式を持ってもらおうということで、そのときに初めて、株式を発行して、株主の配当もしくはIPOや売却を通して、その人たちに恩返しするということが僕の頭の中に刷り込まれました。

そのような形で、僕の頭の中で大切にしなければいけないもの「その1」は働いているみんなであり、「その2」に顧客の方々、取引業者の方々がいらっしゃり、そして僕の頭の中に刷り込まれたのは、株主の人たちも大切にしなければいけないということです。このような考え方に及んで、今の僕の人格が形成されてきたわけです。これがマイファームと僕の歴史であります。

## 皆さんへのメッセージ

今日、皆さんに一つお伝えしたいのが、この言葉です。「早く行きたいなら、一人で行きなさい。遠くへ行きたいなら、みんなで行きなさい」。当社が今も事業継続できているのは、このことわざが全てだと思っています。

当社の離職率はかなり低いのですが、時々辞める人がいます。辞める理由はいつも一緒に、「もっと早く行きたいのだけど、もどかしい」「みんなとやっているのとやりたいことが

半減する」。こういったことがほとんどです。そのときに僕はいつも、それは自分が悪いのでも会社が悪いのでもなく、「早く行きたい」スタンスなのか「遠くへ行きたい」スタンスなのか、どちらを取るかだけだ、ということで、「卒業ですね」と言って卒業式のような形で送り出しています。このような感じで活動しています。

私の話す時間がそろそろ来ているので、会社の話は以上です。ここからはトークセッションをしたいと思っています。ご清聴ありがとうございました。