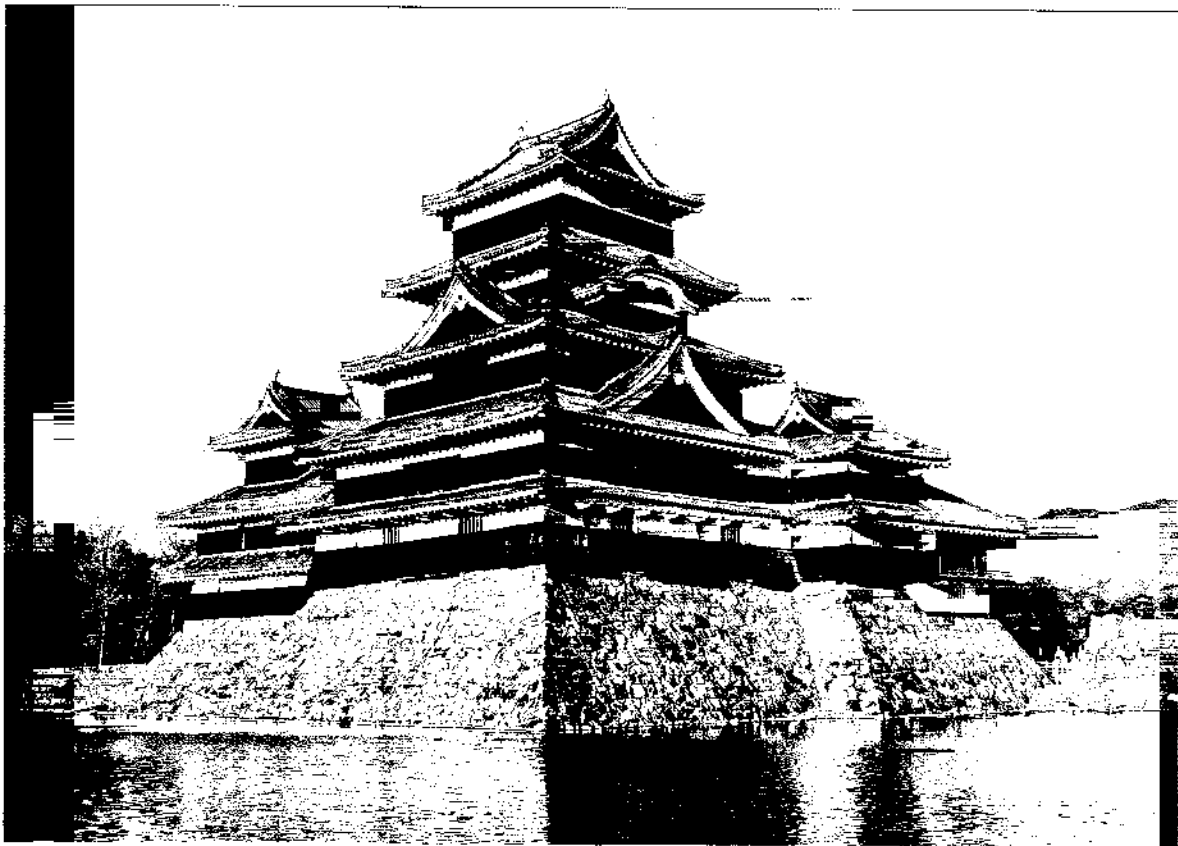


Monthly Magazine For Management

MIS

飛翔

2004.6.15 Vol.172 No.6



飛翔対談 福岡農産(株) 取締役社長 中島良一

●勝ち組企業に見る成功のヒント
技術とアイデアで顧客満足を実現「ビジョンメガネ」

●中国ビジネス チャンスとリスク
中国特需——そのチャンスとリスク

●中小企業の法律講座
企業は不当な要求に対して
どう対処すべきか

●MIS会員企業レポート
フジファインテック(株)

June 6



前田 弘敏

(株)西銀経営情報サービス
代表取締役社長



中島 良一 氏

福岡農産(株)
取締役社長

生産者と消費者、ユーザーを 「信頼」で結ぶ米の架け橋

長年規制で守られてきた米業界は、ここ10年間にわたって規制緩和の波が押し寄せている。平成7年、新食糧法成立。作る自由、売る自由が保証され、また、翌年、流通分野においても規制緩和が行われた。さらに、今年、卸と小売の垣根もなくなるなど競争は年々激化の一途である。そんな中、着実に業績を伸ばし続けているのが

田川に本社を置く福岡農産。同社は主食米および酒や味噌の原料となる米を扱うほか、アメリカから有機米を輸入、国内においては棚田米の仕入れ販売も手がけるなど、米を核に、多方面にわたって業務を展開している。日本人の食の原点「米」について熱い思いを寄せる中島社長にお話をうかがった。

飛翔対談

26歳で社長就任、財務を猛勉強

前田 業種柄、ある程度の広さの土地が必要だとも思うのですが、それにしてもここはいつ訪れても広いなと感じます。敷地面積はどのくらいあるのですか。

中島 約3300坪です。その中に事務所と倉庫と精米工場があります。

前田 都心に近いところでは、これほどの土地を確保することは難しいですね。

中島 そうですね。実はここに進出する際、もうひとつ候補地があったのですが、こちらのほうが広がったため、ここに決定しました。

そもそも当社は誘致企業としてこの田川に来て、昭和45年、(株)中島商店(愛知県)の九州工場ということで発足しました。が、そうしたところ、3年後に政府が過剰米を処理するというので、1兆円ほどかけて余った米を処理するという事態が起き、相場の暴落に見舞われまして。しかし、発足したばかりで撤退するのも早いし、これほどの広さの土地はそうそう売れない。それで中島商店から当工場を分離し、取引先の商社と合弁会社を設立することになったのです。それが福岡農産の設立の経緯です。

前田 その時に中島社長が社長に就任されたのですね。

中島 そうです。私は当時26歳。大学を卒業して東京のAPレルル会社に勤めていましたが、会

社をつくるに当たって父が経営する中島商店から社長を出せということになり、私が就いたわけです。APレルル会社では営業として頑張っていて、それなりの実績を上げていたのですが、経営に関する知識は、年が若いこともあってほとんどありませんでした。

しかし、元商社マンで財務に強い方が会長としていらつしゃって、東京から指示、分析をされ日々鍛えられました。月次の試算表、資金運用表などを提出せよと言われて私が最初にしたのは、本屋に行くことで(笑)、本を買って独学で一所懸命勉強しました。

前田 若い時に財務をしっかりと学ぶことは、その後の経営に非常に役立ちますね。経営者というのは往々にして外に向かって営業することに注力される方が多く、内部のことは部下まかせという傾向があります。しかし、己を知らずして外に打って出られるわけがありません。私も若い頃、先輩の支店長から「はじめは中を固めて、その後外に出よ」と言われました。今、客観的に分析しても、堅実な経営をしている経営者の多くが数字に強いというのは確かだと思います。

中島 設立当初1億6000万円ほどの売上が、今や50億円ほどになりましたが、私の原点は月々一千万円の月次決算から始まったと言えます。

また、結果的に良かったこととして、資金調

達を自前でしなければならなかったことも挙げられます。親会社の中島商店と商社のいずれも経営が厳しくなって、自力で資金繰りをしなければならぬ状況になったということが、私を鍛えてくれました。損益だけではなく、バランスシートの見方についてはいやというほど勉強しましたし、具体的な策も講じました。

仕入れは最初から現金で即払いということだったので、2カ月サイトでの支払いをお願いするため取引先に頭を下げてまわりました。また、営業は黒字だったので、実績を担保にして中小企業金融公庫から運転資金を借りることができました。逆の言い方をすれば、何の担保もないため実績を担保にするしかなかったのですが、そのことが堅実な経営をしていかなばという励みになったと思います。

前田 最初から困難な壁にぶつかったことが、ご自身をさらに成長させたということですね。それに、財務に明るい会長との出会いもありがたかったですね。

中島 ええ、会長をはじめ経営の師と仰ぐ方がいたということが、ここまで来ることができた最も大きな要因ではなかったかと思えます。

前田 私も今まで実に多くの経営者の方とお会いしてきましたが、人との出会いの大切さは実感するところですね。特に若い時に出会った人が、その後の人生に大きな影響を与えることもあ

中島 良一（なかしま りようちち）氏
昭和25年、愛知県生まれ。東京のアパレルメーカー勤務後、昭和51年父が経営する精米工場の再建に伴い、設立された新会社・福岡農産に社長就任



規制緩和で揺れる業界

り、経営とはある意味ドラマであると感じます。

前田 福岡農産さんは、主食となる米や酒・味噌などの原料となる米の取り扱いのほか、アメリカから有機米も輸入され、また国内の棚田米を重点商品として取り上げられ、インターネッ上で「有機米屋」というショップを開くなど、米を核にして様々な展開をされています。昔ながらの米屋さんや米穀商といったイメージではありませんね。

中島 当社の事業は特定米穀の集荷販売、米穀卸ということになりますが、その中身は多岐にわたっています。分かりやすく言うと「お米の

総合流通サービス業」という表現になります。

前田 お米の総合流通サービス業と聞くと、非常にオープンな印象を受けます。従来、酒や米などは規制で守られてきたという経緯があるため保守的なイメージがあるのですが、業界にも規制緩和の波が押し寄せており、状況は変化していると思います。この点はいかがですか。

中島 米業界も金融業界などと同じように、ビッグバンが起っています。まず、平成7年に新食糧法が成立し、米を作る自由、売る自由が保証されました。その翌年には流通の規制緩和がなされ、売り場さえあれば誰でも販売できるようになったのですが、この結果、米を扱う小売店舗数は約9万3000店から約17万5000店に増えました。しかし、平成15年末には約3万店減少しています。

前田 確かに、スーパーやコンビニ、ディスカウントストアなどで米を扱うところが一気に増えましたね。消費者としてはどこでも米を買うことができ便利なのですが、小売業者側にしてみれば、当然、競争が激化するわけですから、淘汰されるところが出てくるわけですね。

中島 さらに昨年6月には改正食糧法が成立

■会社概要

設立 昭和51年11月
資本金 4500万円
従業員数 27名
事業目的 特定米穀・集荷販売、米穀卸
主要製品構成比
特定米 46・2%
主食米 34・2%
もち米 7・3%
酒米 5・0%
輸入米その他 7・3%
(2003年5月期)

本社 福岡県田川郡川崎町大字川崎3986番地
<http://www.rice.co.jp>
<http://www.no1yuki.com>

■沿革

昭和45年 ㈱中島商店（愛知県）の九州工場として発足
昭和51年 ㈱中島商店より工場を分離し、㈱ニチリョウのほか、外部資本の参加を得て「福岡農産㈱」を設立。同米搗精事業を継続するほか、麦茶・アルファ米の生産販売に従事
昭和63年 福岡県知事の小麦業許可を小倉地区で取得。主食用米へ進出
平成7年 新生産システム竣工、主食精米能力増強、PL法対応
平成8年 米穀卸売業登録
平成9年 OCIA認定工場取得
平成13年 有機農産物小分け業者認定取得
平成14年 ISO9001・2000認証取得
平成15年 ウェブサイト「有機米屋」開設
平成16年 特定米穀精米工場リニューアル

し、今年4月から施行されましたが、これで卸・小売の垣根がなくなりました。業態としての卸業、小売業はありますが、誰でもその気になればJA全農から米を買ったり、政府が行う入札に参加できるのです。

前田 まさに自由競争の世界になってきたと言えますね。

中島 そうですね。まだ一部に規制がありますが、自由化が加速していることは間違いありません。そのため、かつて大手と言われていた卸や小売でも売上が半減したり、中には倒産するところも出てくるなどしています。実にドラスティックな状況です。

前田 その中であって福岡農産さんは着実に業績を伸ばしておられる。この秘訣はどこにあるのでしょうか。

中島 まずは、お客様が求めているニーズを先取りしながらやってきたということが挙げられます。当社が小売業の許可を取ったのが昭和63年（福岡県知事の小売業許可を小倉地区において取得）、米穀卸売業の登録をしたのが平成8年で、いわば従来からの守られた小売・卸売業ではなかったのです。自由な世界で鍛えられながら生きてきましたし、米を輸入する際には相場もあります。先を見る力を養う必要もありました。

前田 ずっと競争原理の中で戦ってこられたわけですね。

中島 そうです。また、正直な商いをしてきたということも大きな点だと思えます。業者の中には目先の売上を増やすために廉売し、続かなくなる場所もあります。また、銘柄米を安く売っている場合、中身が変わっている場合があり、それは見せかけの安さの訴求でしかないケースが多いのです。当社は、生産者が丹精込めて作ったお米を、最高の精米品質で、正しくお客様に届けることを使命としています。このことを忠実に守り続けた結果だと思えます。

前田 最近是不当表示問題が取り沙汰されていますね。お詫び広告を見ない日はないというくらいで、正直「またか」という気持ちです。これだけ問題になっても、改めない業者がいるというのは驚きます。やはり競争が激化すると、どういう手段を使っても、となるのでしょうか。

中島 中にはそういう考え方をする経営者もいるということですが、精米業者は規模の大小にかかわらず、精米機を持ってさえいけば簡単にブレンドできるわけです。その内容をきちんと表示するかどうかは個々の経営者の判断に依ります。が、品質をきちんと表示しないということは、誰がどう見ても間違っています。

私たちプロの目から見れば、「（表示されている）この品質でこの値段はおかしい」と思うものがありますよ。

前田 「魚沼産こしひかり」が人気ですが、調べてみると、魚沼というところは狭い地域で、

ここだけで全国の消費者の口に入る量を作れるかという無理な話です。それにもかかわらず、店頭で「魚沼産こしひかり」の多いこと（笑）。冷静に考えてみれば、おかしい話ですね。

中島 生産者にしても、自分の作った米以外に、隣の村でできた米を買って売るといったことも有り得る話なのです。そういう考え方をする者はもちろん、業界全体としても襟を正さなければなりません。

新JAS法をつくる きっかけになった有機米輸入

前田 品質と言えば、有機米も最近人気ですね。福岡農産さんはアメリカから有機米を輸入していらつしやいますが、これはどのような経緯で。

中島 できるだけ化学肥料を使わず、自然農法で作られたものを食べたいという意識が高まってきていますが、それを背景に、平成7、8年頃、味噌や醤油業界から認証有機の商品を出したいという動きがありました。「認証」というのは、第三者による客観的な認定を意味しますが、それまでわが国では「自称」有機のものがかりだったんです。例えば、諸外国では「無化学肥料を使って、なおかつ無農薬、3年以上保った土壌で作られているものでなければならぬ」というルールがあったりするのですが、わが国では有機肥料を使用していれば、農薬を使用していないでも「有機」と表現していたのです。

そうこうするうちに、ちようど輸入米が解禁になり、アメリカの友人から「カリフォルニアで有機米を作っていて、しつかりしたところがあるよ」という紹介を受けました。それで平成9年から有機米を輸入することにしたのです。

前田 ISOもそうですが、規格づくりや認証制度等は海外のほうが一歩リードしていますね。
中島 そうですね。カリフォルニアでは有機農産物を認証する第三者の認定機関CCOFやOCIA（全米規模）といった機関があります。

一方、日本ではというと、ようやく平成13年に新JAS法が施行され、有機米栽培は第三者（農林水産省認定団体）の認証が必要となりました。これは私たちが活動を始めて3、4年経つてからのことです。

前田 中島社長達の活動が周囲に影響を与えたのではありませんか。

中島 カリフォルニアで有機米を作っているラドバーク・ファミリーは、親子3代にわたって取り組んでいるのですが、私が有機米を手がけて良かったと思うことは、彼らの有機米にかける情熱に心を動かされ、それによりトレーサビリティ（食品の流通履歴）の意味が本当に理解できたことです。

前田 わが国でも最近、食の安全性についての意識が高まってきましたが、ずっと以前から、親子3代にもわたって取り組んでいるとは素晴らしいですね。

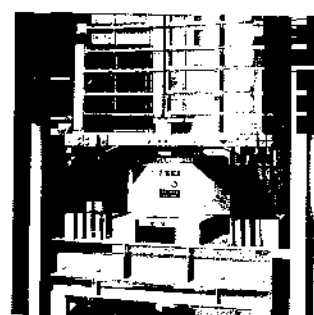
最新鋭の精米技術と高度な品質管理で、顧客ニーズに的確に応える



大型低温倉庫でとれたてのおいしさを保つ



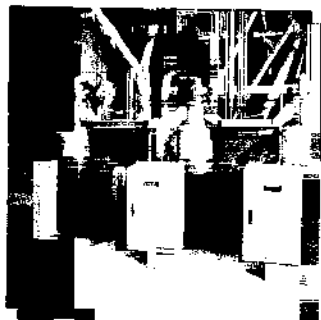
電子水を用い、水分を均一、更に活性化、食味を向上



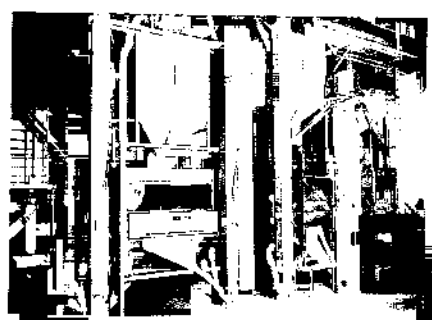
米より比重の重い異物を選別。碎米を除去し、糠切れを良くする



クリーン包装・高速積付で最終工程を少人化



クボタ式精米機100馬力（原料米ライン）



色彩選別機（もち米ライン）



味度メーター（東洋精米機製作所-MA-90Bシステム）



棚田



■主食米から原料米まで

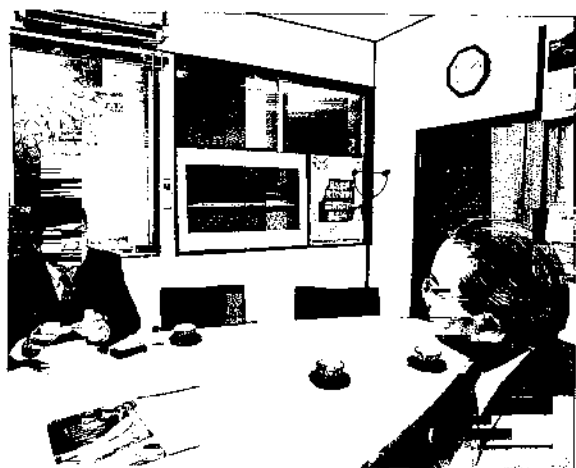


中島 ランドバーグ・ファミリーとは家族ぐるみのつきあいをしており、彼らを通して、食品の安全性、環境にやさしい農業のあり方など多くのことを学びました。それに比べてわが国の米事情は何とお粗末なことよと思ひ、このことを私はホームページに記したのです。

すると雑誌社や新聞社が取材に来るようになり、少しずつ取り上げられていきました。その後、偽装表示問題が起り、「お前の言っていたことは正しかった」と認められたのです。

前田 国内の棚田米も扱っていらっしやいますね。これも丁寧に作られた米を大事にしたいというお考えからですか。

中島 棚田は日本の水田のおよそ一割を占め、治水利水の重要な役割を果たし、生態系を守り、環境保全には欠かせないものです。そこには国



上が狭いわが国ならではの工夫があり、代々受け継がれてきた歴史と文化があります。しかし、昨今は生産効率を追求するあまり、切り捨てられようとしています。私はこれではいけないと思ひ、棚田でできたお米を積極的に取り扱い、アピールする棚田を保全していきたいと思ひているのです。

「生かされる感謝の経営」を

前田 6月末には新しい精米工場も完成するということ、ますます発展が期待されますが、今後の抱負をお聞かせください。

中島 まず売上高としては100億円を目指したいと思ひています。100億円を実現できれば、福岡県でもトップクラスと言えます。ただ、ここで忘れてならないのは、売上高だけを追うのではなく、バランスを大切にしたいということです。8年前から卸に参入しましたが、県内ではまだ主食米分野のシェアの拡大が見込めずし、また、原料用の米も今までの実績に基づいて、さらにいいおつきあいができるようにしたいですね。

前田 原料米の納入先を見ると、名だたる企業が並んでいますね。

中島 外食産業、スーパー、酒造メーカー、菓子メーカーなど、各業界のトップクラスの企業とおつきあいをいただいています。

つい最近、一時的ですが、15年米が値上がり

するという事態が起きました。その時、取引先は私たちの説明を受け入れていただき、価格転嫁を認めてくださいました。私たちはマーজনを必要によってはオーブンにしていますし、品質、産地を取り決めた精米のトレーサビリティには万全を期しております。また、ISO9001・2000の裏付けがあり、お客様の信頼を得ていると考えております。

前田 生産者から消費者にわたっていく過程を福岡農産さんがきちんとつないでいらっしやるわけですね。信頼は一朝一夕にできるものではなく、長年の積み重ねで確立されるものです。それが御社の強みと言えますね。

中島 マーケット全体を眺めると、国内需要量は微減傾向に歯止めがかかりません。これは女性の社会進出による家庭内食の減少や高齢者増加による消費減などが理由ですが、その中で、本当にいいものを分かってくださるお客様のために私たちは頑張っていきたいと思ひます。

企業理念として「生かされる感謝の経営」を掲げていますが、この思いを大切に、生産者と消費者、ユーザーを太いパイプで結ぶ「お米の架け橋」役として、これからも進んでいこうと思ひます。

前田 日本人の食の原点と言える米を生業とされる中島社長の熱い思いが伝わってまいりました。消費者のためにも、日本の農業の発展のためにも、活躍を期待しております。