



合資会社羽生惣吾商店 羽生惣亮社長

合資会社羽生惣吾商店は、千葉県香取市にある創業大正14年の農業関連商社です。香取市周辺は、千葉県トップの米生産エリアで、多くの米農家の方々が農業を営んでいらっしゃいます。同社は、米農家のお客様のご要望を伺い、時代に合わせたニーズに対応したサービスを提供してきました。代表である羽生惣亮氏は、26歳で同社に入社してから常に事業の最前線に立ち、現在、4代目の代表としてご活躍です。今回は、羽生社長より、これまでのご経験の中からお話を伺いました。

社長プロフィール

1980年1月、千葉県香取市生まれ。成田高校、千葉商科大学を卒業後、名古屋市の企業に勤め、26歳の時に合資会社羽生惣吾商店へ入社。以後、地域の米農家のお客様と二人三脚のビジネスを推進し、「農家と共に」という理念を元に事業を拡大してきた。具体的には、米農家向けの「肥料の販売」や「米の集荷・加工」等のビジネスを主力としながら、「ドローン事業」や「人材派遣」など農家が必要としている新規事業を拡大し、事業の多角化を進めている。また、高校・大学の時に野球選手として活躍し、現在、香取ベースボールアカデミーの香取リトルシニア（中学生の野球チーム）の監督を務め、2022年には日本選手権に出場するチームにまで育てた。

経営者インタビュー【合資会社羽生惣吾商店】

「農家と共に」という理念を元に、米農家のお客様の要望に応える企業経営

米農家のお客様のご要望を聞きながらニーズに合ったサービスを提供

木原：御社は、100年続く歴史のある会社である羽生惣吾商店の経営をされてこられました。これまで様々な困難をご経験されたかと思いますが、これまでの御社の歴史と事業の変遷をお聞かせください。

羽生：当社は、千葉県旧佐原市（現香取市）で大正14年に創業し、約100年の歴史があります。創業者は、私の曾祖父の羽生惣吾です。私は、当社の4代目社長となります。羽生家は、元々は茨城県行方市富田のあたりで西暦1200年頃から庄屋を営んでおり、庄屋の歴史から数えると私は38代目となります。古い資料は焼失して無くなっていますが、江戸から明治にかけて、現在の旧佐原市に出てきて商売を始めたと聞いております。富田から旧佐原市に出

てきた理由は、富田のあたりでは庄屋が成り立たなくなってきたためと聞いており、先祖も制度の廃止などビジネス環境の変化に対応して、ビジネスエリアと事業ドメインを変化させたのだと思います。

大正14年の創業時は、稲作の肥料の販売や米の物流、小売りなどを行っていたと聞いております。昔は「食糧管理法(食管法)」などで、国が米の流通を管理して価格調整を行っていたので、新規参入が非常に難しい商売でしたが、長年の庄屋としての歴史もあり信頼を得ていたようで、米に関する商売に参入することが出来ていたようです。

その後、平成7年に食管法が廃止され、米の自由化が進みました。米の自由化により、古い体質の会社は、事業が立ち行かなくなるところも多かったと聞いております。しかし当社は、当時も米農家のためになることをお客様のご要望を聞きながらニ-

ズに合ったサービスを展開していた結果、事業の多角的が進んでいました。米の自由化によって米農家の競争が必要となってきたことから、当社のサービスへのニーズが高まり、成長が加速されたと聞いております。

前田：具体的には事業分野をどのように展開されてきましたか。

羽生：米の集荷業者や卸業者も多いので、事業エリアを香取市周辺に絞り、集荷、加工、卸まで総合的に関わり、その分野で戦ってきました。

前田：羽生家の長い歴史の中、創業前は事業エリアとドメインの変更を行い、創業当初から食管法が廃止されるまでは安定的な企業経営が出来ていた後、米の自由化という事業環境の変化の中、多角化により変化に対応してこられた訳ですね。何かヒントとなることはありますか。

羽生：当社は、「農家と共に」という理念があって、米農家のお客様のためになる業務を多角化してきました。米農家のお客様からの依頼は、基本は断らないようにしていますし、農家のお客様のためにやる必要があると感じる事業はやるようにしています。例えば「ドローン事業」は、米農家のお客様にとって、「米の生育に合わせた適切なタイミングでの農薬散布」が重要であって、強いニーズがあることがわかっていました。農薬散布が早すぎると効果が薄く、遅いと病気や虫に食べられたりします。またドローンで農薬散布をすれば従来の手法よりも効

率的で低コストです。しかし、ドローンをビジネスとして行っている業者に頼むと適切なタイミングでの農薬散布が断られる事もあり、またコストが割高になりがちでした。当社の米農家のお客様は高齢化が進んでおり、高齢の農家の方も農業が続けやすいようにドローン事業で効率的な農業経営のサポートができればと思いドローン事業を開始しました。米農家の方にとっては、従来よりも安いコストで農薬散布をすることが出来ますので、喜んでもらえていますし、当社も米農家のお客様に利益を出していただいた結果、売上を頂くことが出来て、相互にメリットがある事業となっております。当社の新規ビジネスは、米農家のお客様のためになることを考えることで、新たに「スマート農業」や「人材派遣」や「IoT農業」等のビジネスを行い事業の多角化を進めています。事業ドメインについては、こだわりはなく、理念に沿ってさえいけば、柔軟に取り組んでいきたいと思っており、当社の柔軟な社風にもつながっているものと思います。

従来の米農家は、「農業経営」についてはあまり関心がなく、「米をちゃんと作って農協に収めて終わり」という考えもありましたが、近年、農業の経営環境も厳しくなってきました。そのため、「肥料にかかるコストの削減」や「効率的な労働力の配置」や「適切な帳簿の作成」等の必要性や重要性を理解してもらえるようになったため、今後はより当社のビジネスが広まってもらえればと思っています。



本社建物



倉庫外観



旧佐原市の街並み 水路沿いに古い家屋が残っている

新規事業は小さい投資から初めて大きく育てる

木原：歴史のある会社だからこそ、主要顧客である米農家のニーズをよく伺って、新規事業を展開していくことで、顧客のニーズを満たして、顧客とともに発展しているということがわかりました。新規事業には多くのリスクがありますが、どのようにして様々な事業を具体化されているのか、ヒントを教えてくださいませんか。

羽生：当社には、「農家と共に」という理念がありますので、米農家のためになる新規事業しかやりません。儲かりそうだからと言って米農家のお客様と関係ないビジネスに手を出さないようにしています。結果として「新規市場に新規サービスで参入」ということは絶対に行わないため、リスクも低減しています。

また、新規事業に参入する場合も、少額でかつ出来る範囲にとどめています。「ドローン事業」におい

ても、今のようにドローンが普及する前からアイデアはあり、「ラジコンヘリで農薬散布」ということを元々考えていました。しかしラジコンヘリは、当時、1千万円以上の投資になるので参入はしませんでした。5～6年前からドローンが普及してきて、百万円前後の投資で農薬散布が出来ることが分かったため参入しました。事業部も、「ドローン1台」と「担当者1名」から始めて出来る範囲で進めてきました。

当社には、既存の米農家のお客様がいますので、いい商品をお客様に紹介することで、確実に売れるという考えがあります。商売の基本としては「損して得する」ということを考えており、新規事業はお客様にどんどん紹介し、お客様に得をしてもらったうえで、当社にも利益が出るようにすることを考えています。このように考えてビジネスを進めることで、既存の米農家のお客様も当社のサービスに信頼を寄せていただいていると感じています。事業が大きくなれば追加投資をして拡大していくことでニーズに合ったビジネス規模を保つようにしていました。

また新規事業は、否定的に考える人もいて足を引っ張る人もいますが、そのような人のことは聞かないようにしています。当社の新規事業のアイデアは、「農家と共に」という理念があるため、「正しいことをしている」という考えがあります。正しいことをしていると、顧客はついてきてくれますので、安心感を持って新規事業を進めることが出来ます。

木原：新規ビジネスは、ニーズの情報収集が大変だと思いますがどのようにニーズの収集をしていますか。また、社内では新規事業をどのように具体化していますか。

羽生：新規ビジネスのニーズは、世間話から始まることが多いです。そのため、「新規ビジネスのニーズ収集」として身構えても集まるものではなく、普段の何気ない会話からヒントを探して、顧客のニーズを考えるようにしています。また、私の考えたアイデアを従業員に直接伝えても、一方向では十分に理解してもらえないので、事業化するのは非常に困難を伴うと感じています。そこで、最近「新規事業戦略部」にアイデアを伝え、事業の具体化



整理整頓された工場内部

の検討をした後、事業化できそうなものをより具体的な形で従業員に伝えるようにしています。

木原：新規ビジネスの糸口をどのように見つけられていますか。

羽生：新規ビジネスの糸口は、お客様の困り事の解決方法を考えることから見つかると思っています。例えば、当社の顧客である米農家は、農業の担い手が減少傾向となっております。今後、農業の担い手が減少していると、農業が出来なくなってしまうのではないかと考えております。当社は、農業の担い手が少なくなっても、農業が続けられる解決方法を考えなければならないと思っています。そのように考えることで、「ドローンという新しい商品を活用して農薬散布に活用してみようか」や「外国人労働者の派遣制度を活用して外国の方に日本の農業を学んでもらおうか」や「ITの推進を活用して農業にITを活用してみようか」や「地域の耕作放棄地問題を解決するために、耕作放棄地で新しく農地をする方法を考えてみようか」といったアイデアが出てきます。これらのアイデアをどうやって、お客様の商売に活用していただけるのか具体化することを考えると糸口が見えてきます。

経営者としてビジネスとプライベートの時間の両立

木原：羽生社長はご多忙ですが、どのようにビジネスとプライベートの切り分けをされているのですか。

羽生：私は、ビジネスとプライベートの時間を切り分けていません。私は、アイデアを生み出すのが好きなのですが、アイデアもどんどん出てくるものではなく、「人と会って話していく」という中でふと湧いてくることもあります。現在、香取ベースボールアカデミーの香取リトルシニア（中学生の野球チーム）の監督をやっていますが、スポーツを通じた経験からアイデアが生まれることがあり、ビジネスに活かしています。しかし家族には、負担がかかります。当社が長年続いた羽生家の家業であったりもするため、家族には何とか理解をもらえています。また野球チームの監督とプライベートの両立

については、現在、息子が野球チームに入団しているため、うまく両立が図れているのかと思っています。

域内経済の活性化を通してビジネスの拡大

前田：お話を伺っていると、米農家のお客様との取引を深化し「域内の経済循環」を活性化することで、ビジネスを拡大している状況がよくわかります。「域内の経済循環」を活性化させる手法でこだわっていることはありますか。

羽生：当社のビジネスは、米農家のお客様への「御用聞き」をする非常に泥臭いビジネスです。また米農家のお客様は、事業者数にも限りがあり、また収入も収穫量と比例するため上限があり、全体の市場規模が大きく増えるものではありません。そのため当社は、お取引する米農家のお客様と何回もビジネスを重ねていくことが大切だと思っています。肥料を販売して終わりだったり、ドローンで農薬散布して終わりだったりすると当社の収益に限界がありますので、「人材派遣」や「記帳代行」等、農業ビジネスに役立ち、必要なサービスを多数展開することで、お客様と取引を多層的に増やせば、売り上げを伸ばすことが可能です。このような「域内の経済循環」を深めて、またそれを近隣の取引のない農家のお客様に広げることで、ビジネスの拡大を目指したいと思っています。また当社のビジネスドメインは、人の生活に深くかかわっている事業だと自認していますので、地域の生活に根差したビジネスインフラを整理している重要な仕事ととらえて全社員で事業に取り組んでいます。

地域のスポーツ貢献を通じた人材育成のヒントの獲得

前田：御社の業歴は長く、非常に優秀な従業員と協力して、安定的な企業経営をされていると思います。何か、人材育成などの点でヒントになることはありますか。

羽生：私は、中学生の野球チームの監督として、子供たちからアドバイスを求められた時に、「ヒン

ト」だけを伝えるようにして「答え」は教えないようにしています。子供たちは、「答え」を求めています。それに答えてしまうと、子供たちは自分で考えなくなり、成長しなくなります。同じように会社でも従業員の皆さんに自ら課題を克服してもらうことで、成長してもらっています。仕事を任せることで、時には大きな失敗もありますが、それで従業員が成長してくれるのであれば結果としてよいと考えて、なるべく仕事を従業員に任せるようにしています。従業員に仕事を任せることで自分は「新しい仕事を作るために人と会う」ことや「新しいアイデアを考える」等の会社を成長させることに注力することが出来るようになったと感じます。いろいろなことにトライして成長していってほしいと思っています。

上場を目指す企業理念を持つ

木原：今後も長期的なビジネスをされると思いますが、長い業歴を維持するために力を入れていることはありますか。

羽生：私は、当社を上場企業になるくらいのしっかりした会社にしていきたいと思っています。中小企業のままでは市場の競争が厳しく、今後も安定的な経営が出来るかわからなくなってきています。上場を狙い、米農家のお客様とのビジネスに限らず、より利益率の高いビジネスを広げていくために、新しい人材を獲得していろんなことにチャレンジしていきたいと考えています。この点従業員とも会話をして経営会議に取り上げたりしています。来季からの中期経営計画においては、上場を目指して頑張っていきたいです。



利根川と香取市周辺の田園地帯

多国籍の従業員と関わりダイバーシティーを推進

前田：御社は外国人の労働者の受け入れなどをされていますが、その点国際的なダイバーシティーも備わっているかと思いますが、どのように多国籍の従業員と関わっていますか。

羽生：当社は、すでに多くの外国人の労働力を活用して企業経営していますので、外国人と日本人への対応を変えないような雰囲気作りには気を使っています。トップの人間が外国人の従業員と分け隔てなく付き合うことで、それを見ている従業員も同じような行動をするものと思っています。また多様な人材が増えてはいても、同じ志を持って集まる仲間であるので、方向性があっていれば、いろいろなメンバーがいて楽しい集団になっていると感じます。

千葉の農業を活性化して地域に貢献

木原：御社は、千葉県の農業に非常に深く関わっていることがよくわかりました。何か千葉県に対して貢献したい思いなどはございますか。

羽生：私は、千葉で生まれて育ってききましたので、千葉への愛着は非常に強いです。千葉県の農産業においては、「近郊農業モデル」が成立します。東京という大消費地のすぐ近くで大きな農地を抱えているという特性を活かし、生鮮野菜や傷みやすい野菜等で高い市場競争力を確保できます。千葉の農業の可能性は今後も高いと思いますので、今後も千葉の農業を活性化して地域に貢献していきたいと思っています。また、「人材派遣」等は、すでに「成田空港」等への外国人労働者の紹介等も行っており、農業以外の地域のニーズに対応していますので、より千葉県が発展できるように貢献していきたいです。また、農業から学んだことで地域に貢献したいと思っており、例えば当社のお米の納品先として、「飲食店」等の経営も将来的に考えたいと思っています。

ドローンビジネスの将来展望

木原：現在、「ドローンビジネス」は成長市場と言われています。御社は、ドローンビジネスの先

行者ということで、差支えのない範囲でドローンビジネスの将来展望について教えてもらえないでしょうか。

羽生：私は、ドローンビジネスがニッチマーケットと考えており、市場の急拡大はないと考えています。農業の肥料散布だけを目的としたら、すでに市場は飽和していると言われていました。

木原：例えば、不動産のビジネスで、ドローンで写真を撮る等についてもドローンが風に流されて綺麗な写真が撮れない等で、あまり浸透していません。測定のビジネスなどでもドローンの利用が進んでいますが、何センチレベルの正確な数値が欲しい場合にドローンでは、誤差が生じるため、限定的な使用にとどまっています。

羽生：ドローンビジネスで成功している事例が少ないのは、各分野のドローンビジネスのマーケット規模が小さいためビジネスが成立しにくいことが原因かもしれません。



左から、木原、羽生社長、前田

当社は、耕作放棄地の再生事業も行っていますが、耕作放棄地になるような土地の境界は、不明瞭です。昔は境界標が設置できなかった時は、樹木を植えて境界としていたようですが、耕作放棄地なので境界に植えられていた樹木もなくなってしまったりして、境界が全く分からない場合があります。耕作放棄地の敷地規模は一反（300坪）程度の小さい区画なのですが、その規模では効率的な農業が出来ないので、2町（6000坪）程度にまとめて耕作放棄地の再生事業を行いたいと考えています。しかし土地をまとめると、境界に設置されていた木を撤去しなければ農業の邪魔になってしまいますが、撤去すると境界が分からなくなる問題があります。そこで最近では、基準点を決めて、土地をドローンで写真測量して、境界標が無くても基準点からの距離から境界を定めることが可能となっており、境界標や樹木の設置が不要になるケースがあります。このように大規模な農地で測量をするときは、ドローンが活用されるケースがあるかと思います。

■会社概要

会社名	合資会社羽生惣吾商店
事業内容	農業用資材販売、検査証明付米穀等の仕入販売、精米販売 米等の冷温貯蔵倉庫業、ドローン関連事業
本社	〒287-0001 千葉県香取市佐原口2116-9
連絡先	TEL：0478-52-2212 FAX：0478-52-5853
URL	https://hanyusogosyoten.co.jp/
創業	大正14年(西暦1925年)
従業員	約30名(グループ全体)
売上高	約30億円(グループ全体)

■インタビュー

前田 進…… 千葉商科大学大学院商学研究科客員教授
中小企業診断士

■インタビュー及び原稿執筆

木原 工…… 千葉商科大学大学院商学研究科客員研究員