

J Aグループ北海道農業経営フォーラム

開催：平成二六年十一月十三日
 主催：J A・北海道信連・農林中金



長谷川会長の開会挨拶

J Aグループ北海道の農業経営フォーラムは平成二十三年度から開催し第四回を迎えました。農業を巡る国内外の情勢が大きく変化するなか、それら情勢の変化が農業の最前線にどのような影響を与え、今後どのように対応していく

べきかについては、農業者のみならずJ Aグループおよび関係機関が一緒になって議論し、様々な課題に取り組んでいくことが必要と認識しています。また、J Aグループが開催する本フォーラムは、主に農業法人を対象とし、今後の事業発展に役立つようなソフト面での機能・サービスの提供を目的とし、農業法人とJ Aグループとの一層の関係強化のために開催しています。

【第一部 講演】 東京デイズニールランドで、社員教育に通算二〇年間携わった徳源秀氏が講演し、国内随一の人気を誇るテーマパークでのスタッフ育成の極意を語られました。自然な笑顔で来場者に良い気持ちを与えるには、働くスタッフの動機づけが必要であることなどを語られました。

【第二部 講演】 コンビニエンスストア・ローソンの再建に携わり、業界第二位の店舗数に至る成長に貢献した都築富士男氏が講演され、経営者は時代の変化に適応し、課題を明確にして解決策を定め、働く人々と認識を共有して経営を進めるという再建戦略を語られました。

今回紹介する第三部のパネルディスカッションは、この両氏に新篠津村の(有)大塚ファーム代表取締役である大塚裕樹氏が加わり、フリーアナウンサー野宮範子氏がコーディネーターとなつて、進められました。なお、紙面の都合で、ディスカッションの一部を割愛、編集させていただいておりますことを、ご了承ください。

「時代の変化を捉えた農業経営と人材育成」

野宮 本日は「時代の変化を捉えた農業経営と人材育成」

が大テーマになっていますが、大塚代表に人材育成について伺いたいと思います。大塚ファームでは現在もたくさんのお客様の方を雇用していらっしゃると思います。従業員のモチベーションアップにどんなことに気を付けていらっしゃると思いますか。

従業員との情報共有でモチベーションアップ

大塚 毎日、A4のファイル二枚に予定表のようなものを僕が作っています。そこに毎月の売り上げ目標、毎日の売上、前年比の売上、各メンバー全員の一日の作業予定を書いています。また、最高気温や風向き、天気を書いているファイルもあります。毎日約三〇カ所の取引先に十二品目くらいの農産物を出荷しているんですが、その収穫とか出荷予定とかも朝早く

起きて作成しています。あとは大体従業員が日々感じて、大塚ファームで今後必要な物は何かみたいなりストですか、今後三日間の大塚社長のスケジュールですか、そういうようなファイルを作っています。そして各スタッフが自分で責任を持つてがんばってもらえるようにする。月次の売上目標を達成したら、みんなで焼肉を食べたり居酒屋に行ったりするんですが、その時大事なのは僕は行かないで、お金だけ出すということですね。(笑)

野宮 そのファイルは、毎朝大塚代表が作って、スタッフが全員見られる状態にして、見ることが習慣にもなっているんですか？

大塚 はい、そうですね。タイムカードを押す場所に置い

■コーディネーター



の み や の り こ
野宮 範子

HBCのニュースキャスターなどを経て、シンポジウム・セミナーの司会・コーディネーター・パネリストやアナウンス講師、エッセイ連載など多方面で活動中。

■パネリスト



お お つ か ひ ろ き
■大塚 裕樹 (有)大塚ファーム代表取締役)

2013年に入植100年を迎えた。農業体験の受入れ・消費者交流などにも積極的に参加するとともに有機JAS認定を取得し、30種類以上の有機農産物を生産。それらを利用した加工品の開発並びに製造・販売を行う。(第43回日本農業大賞受賞者)



と く げん し ゅ う
■徳 源秀 (オフィスリコグニッション代表)

昭和67年(株)オリエンタルランド入社。通算20年余の社員教育経験を経て平成18年に(株)ヴィジョンナリー・ジャパンのシニアコンサルタント、平成25年にオフィスリコグニッションを設立、代表就任。



つ ぶ き ふ じ お
■都築 富士男 (経営コンサルタント(株)都築経営研究所代表)

スーパーマーケット・ダイエーに入社後2年間の海外勤務を経てコンビニエンス・ストア・ローソンの代表取締役就任。その後、上場会社社長を経て、(株)都築経営研究所を設立。平成20年全日本農商工連携推進協議会設立、会長就任。

でありまして、当然見ないとだめです。誰がどんな仕事をしているのかが分かり、トラブらないんです。分業制にしているのです、他のスタッフがどんな仕事をしているかがわからないと辛いという事と、一生懸命仕事をしたらそれが数字として出て、現実今年に儲かっているのか、儲かっていないのかなという事が、みんなで共有できるようにしています。

野宮 ファームの状態を全員で共有できる工夫が、大塚ファイルなわけですね。トップがいなくても、従業員が現在どういう状態にあるか、何を目標に今自分が働いているかという事が明確になっているということですね。徳先生、この従業員のモチベーションという点について、ダイズニーの場合も秘密のファイブスターカードとかたくさんありましたけれど、いかがでしょうか？

徳 今のお話を聞いて逆に大変勉強になりました。情報共有というのはひとつの大きな切り口だと思います。やはりダイズニーの商品店舗などでも、朝礼にきつちり時間を掛けている店舗はすごく良いんですよね。ただ単に情報提供をするだけではなく



いったことをやっている。

この前デイズニーの卒業生で、その後社会に出た人間にインタビューをしたことがあつたんです。彼はデイズニーで働いていてめっちゃくちゃ元気になったと言うんです。なぜかという、彼は小・中・高と、あまり学校でも家でも褒められた経験がなかったのですが、デイズニーへ行ったら、仕事は辛いけれども何か良い事をしたら褒めてくれる。そんな体験をしてとても元気になったと言っていました。褒める、がんばる、褒めるみたいな、そんなサイクルを回して、それが上手く行くと職場も活性化するのはないかと思えます。

て、そこで充分時間をかけてコミュニケーションを取っているんです。例えば、ちよつとしたデイズ大会で「この店舗で一番近いお手洗いをどうやって説明するか？」とか、基本的なことを投げかけてやりとりし、がんばったら褒めてあげると

褒めること、まかせること、理念を共有すること

野宮 大塚さんはこの「リコグニッション・褒める」。スタッフに対してはどうですか。

大塚 僕はあまり得意な方ではなくて、どちらかと言うと厳しい方なんです。スタッフを見てみると、うちの母親とか嫁さんは上手に褒めているんですね。

徳 そのバランスがいいと思います。全体的に言うところリコグニッションというのは女性が得意なんです。やはり母性からきている部分もありますから。旦那さんがちよつと厳しくやって、フオローを奥さんがする。非常にいいバランスではないでしょうか。

野宮 都築先生は経営コンサルタントというお立場で農業経営にも数多く携わっていらつしやいます。農業経営における「人を育てる」、先生のお立場から何かアドバイスはございますか？

都築 重要なことは、そこで働いている人たちで理念を共有することが原点ではないかと思えます。その人たちの得意な



能力を引き出してあげる。そして任せて行くということが、いちばん人が育つのではないかと思います。あまり細かい事をあれこれ言うと、委縮する人もいます。人によって受け止め方が違うと思うんです。ぼろかすに言っても、なにくそとがんばれる人と、しゅんとなつて何もできない人がいますから、人の性格とか様々な物を見てそれをきちつとやる。

私は例えば血液型というのも面白いと思っていて、性格の違う人を組み合わせながら、自主性を尊重してその人の欠点を補ってサポートできる形にしてやっっていく。それと本人たちの思っていることが実現できるというのが一番良いと思います。働く職場に理念があつて、そこから外れないような形で共有していけば、その理念に基づいて行動しますからね。

野宮 大塚ファームのホームページを拝見すると、読みやすく働きたいなと思う内容になっています。例えばスタッフ募集のところ、いろいろな雇用条件が書いてあるんですが、季節雇用とか、どれも共通しているのが最後に「月一回、交流慰労の場を設けます」とあります。そういう場で、従業員にはいろいろなタイプの人がいますから、フランクにコミュニケーションを取れるところで理念を共有するという機会は大事ですね。人が作るんだなあという感じが致します。

その人材育成と関係がある、人材をどう確保するかに移りた



徳 講師

と思います。これは北海道農業にとって以前から大きな問題です。どうしても求人が集まりにくいという話が良く聞かれます。

人材確保に関しては、大塚ファームではホームページでもいろいろ発信していらつしやいますけれど、どんな工夫をされていますか。

儲かっている農家の「四つの法則」

大塚 そうですね。私は二五歳の時に「儲かっている農家の四つの法則」というものを見つけたんです。一つめは農場の看板があること、二つめが研修生がいること、三つめが独自の販売をしている、四つめが中古の機械しか買わないことです。

二五歳の時に北海道農業法人協会に入りまして、今はファーマーズフェアと名前が変わりましたが、それに毎年参加して、全国各地から色々な人たちを受け入れてきました。一時ITバブルの時に人がいなくなったりしましたが、一番多い年で一年に四〇〇件くらい問い合わせがあり、そのうち四〇〇件くらいを面

接して、四人くらい採用しました。有機農業とか北海道農業は十年位前までは人気があつて、採用に全然苦労しなかつたんですが、ここ三年位、特にTPPの問題が出てから、かなりマスコミとかで北海道農業は危ないぞ〜みたいなことが言われて、農業に入って来る若い人たちが急激に減っています。それで最近はずネットやいろんな媒体も使つて、女性の採用も増やしています。

野宮 TPPとかが、マスコミをある意味賑わすようになってからは、発信の仕方・内容というのは、変えているんですか。

大塚 なるべく仕事の内容を載せています。一年間の作業体系から、あとは当然社会保険があつて、退職金を付けていることとか、今年からは住宅手当などいろいろな手当で、賞与や年一回の昇給などです。一般の企業さんみたいに農業法人も待遇改善をしています。ここ二年くらいは、いろんな法人さんも少し給料を高めにしていって、良い人間を集めるように変わってきました。

野宮 徳先生、都築先生。今の太塚さんのお話にもありましたが、農業という仕事のイメージも向上させなければいけな

いけれども、仕事として成り立つんだというところももちろん発信していかなければならない。就農希望者を多くするためには、どんなことが考えられるでしょうか。徳先生からお願いします。

徳　私も大塚ファームさんのホームページを見て、すごく感激したんです。私自身も面白そうだなとか、やってみたいなと思っただけですから、きっと若い方が見たら結構感動するんじゃないかと思えます。アクセス数は日々どれくらいなんでしょうか。

大塚　そうですね。日々は三〇〇くらいですね。

徳　アクセスが増えればもっと広がると思うんですけど。ほのぼのとしていて、何か良いですね。確かに給与とか福利厚生とかの処遇も大事なファクターかと思えますけれど、すごく人を大事にしている雰囲気伝わってきます。この辺はデザインと同じような感じですけど、楽しそうにそこで働く人全てを紹介しているわけです。普通の企業のホームページだと、社長さんがボーンと写って、社長の挨拶で終わるんですけど、そうじゃなくて、そこで働く人が全部写ってそれも一生懸命仕事をしている。研修生も三名いらして、その方の紹

介もされていますね。

野宮　やっぱり人で成り立つだけに人に訴える。働いている人の笑顔を発信するというのも実に大事なことですね。この人材を確保するという点については、都築先生はいかがでしょう。

人材の確保は笑顔の発信から

都築　重要なのは、地域を活性化して、そこで生活ができるという状態にしないと若い人たちが入ってこないと思います。地域を活性化して、そこで女性が生き生きと働いている。そういう姿を発信する。いろいろな体験も加えながら来ていただく。これは余談として聞いてもらいたいのですが、この間博報堂に行きまして「博報堂さん、これをやってくださいよ。日本の農業、農村が活性化しますから」と、二つのことを言ってきたんです。

ひとつは東京に四七都道府県の出店を作る。今、都道府県が別々でやっているの、一カ所に広いスペースで。そこに全地域の特産品が並んでいて、二階で地域の伝統食を食べさせる。地域の新規就農のスペースとかサービス部門もあって、来た人を地域に誘導する。外国から来た人にも観光の名所みたいな形



大塚代表

で来ていただく。良ければ各地に広げていく。こういう取り組みが必要ではないか。発信力は全国にあると思うんです。もう一つは、私は四七都道府県で、踊って歌える子を見つけに来て発掘、アグリチアーズ47とやったらいいんじゃないか。秋元さんがやっているAKB48よりは、はるかに社会性がある。そしてその人たちに頑張ってもらって、農業の活性化をしよう。

野宮 そうですね。ぜひ女子の力も大いに使って頂きたいと思います。もう一つのテーマ。六次化についてお話を移していきます。

この六次化の言葉がまだ一般的でなかった時代から、大塚ファームでは積極的に取り組まれてきましたけれど、これは何かきっかけがあつたのでしょうか？

大塚 元々、有機野菜はなかなか作っていないという事もあつて、東京を中心に三割から五割位高く売れていたんです。でもリーマンショックが終つてから、デフレで有機野菜が売れなくなつたんです。それでこれ

ではやっていけない。それなら加工品という形で食べてもらつて、また有機野菜へ戻ってもらう期待を込めて、プリンやラスク、ドッグフードを作り始めました。

加工品の種類を増やして失敗

野宮 「種まきと収穫だけでは豊かになれない」というのが大塚さんの持論でいらつしやいますけれど、そこにアイディアとか工夫がなければお金を産まない訳ですね。そういうアイディアのヒントはどういうところから出てくるんですか？

大塚 そうですね。僕は毎朝、日経新聞と農業新聞を読み、あと農作業中はラジオをずっと聞いていまして、当然ネットも使います。そういった中で、自分で（情報の）整理をしながら、毎日机の前でうちの奥さんと議論しながらやっています。

野宮 奥さまの情報収集能力というのはすぐくないですか。女性はロコミ力もありますからね。今、注文が殺到しているというか、大人気の大塚ファームの加工品ですけど、今だから言える、非常に苦労したとか、目の見なかつたとか、軌道に乗らなかつた。そういう例もあつたんじゃないですか？

大塚 プリンを三種類から五種類にしたんですね。調子に乗ってドッグフードも五種類作っちゃったんですよ。そうしたら、多すぎて並べられないんですよ。営業に言ったら「そんなにいらぬ」と言われて、それで急遽三種類にしました。あと、ラスクを四角い箱にしたんですよ。重ね易いし、陳列しやすいと思つてやつたんですけども、(四角にすると)パッケージの外紙を張るのがすごく難しいんですよ。そういうことでかなり失敗しました。

今の課題は無添加なんです。安心・安全でオーガニックで無添加ということで、非常に日持ちがしないとか、カビやすいとか、いろいろな問題はあるんですよ。

野宮 都築先生、消費者というのは非常に厳しい目を持っている方が多いと思うんですが、農業者が六次化を進めていく上で、農業生産はプロでも、加工技術・流通販売まで、やっぱり専門外のところもたくさんあるわけです。どのようにこの付加価値を高めて六次化に取り組んでいくか。そのへんはどうお考えですか。

六次産業化は、連携相手と出会いの場が必要

都築 先ほども言いましたように、六次産業化を進めてい



都築 講師

くには、連携、コラボレーションが一番良いと思うんですね。連携してそれぞれの機能を集約して六次産業を進めていく。北海道には良い事例があると思います。江別小麦麵の例では、いわゆる麦の会があつて、そことメーカーの江別製粉と菊水と一緒になつて、大ヒット商品の「江別小麦麵」が作られたわけですね。まさに農家と二次企業との連携によつてそういう商品が生まれてきたわけですね。おそらく江別は、大豆プロジェクトを立ち上げられると思うんです。大豆農家と大豆を必要とする豆腐屋とか納豆屋とか、そういう人たちが集まつて、江別の大豆をどういうふう商品化していくかという取り組みですから、それは江別の農家だけではできないわけです。そこに連携によつて二次産業、三次産業を絡めながら、そして六次産業化を進めていく。それが一番早いのではないかなと思います。コラボレーションによつて必要な機能を持っている所と一緒になつて六次産業化を進めていく。そのことによつて農家の所得を高めていく。こういう取り組みがこれからは重要ではないかなと思つております。

野宮 都築先生。この連携先と出会うのが難しいんじゃないかな

いかと、よく現場から聞くんですけれど。

農業地帯の地方創生 ― 質問に答えて ―

都 築 この前、仙台で講演したときは、企業の方は中小企業基盤整備機構が集められたんです。農家の方は、日本政策金融公庫が、大規模な農家を集められまして、私には「連携力をビジネスに」というテーマで話してくれという事でやつたんです。そういう出会いの場が必要ですね。出会いを通じてそれぞれお互いを理解して、どういう機能を持っている会社なのか。

そしてある課題を解決するとき、この機能を使いたいという時に、そこと連携ができる。そういう場をどんどん作っていくば、けっこう広がるんじゃないでしょうか。大阪の農林中金さんもそうです。この前講演したときも一五〇名くらいですけれど、農家も企業の方もけっこう来ていまして、企業と農家も連携している。そういう場をできるだけ作ってあげたらいいのではないのでしょうか。

野 宮 まだ伺いたい事がたくさんありますが、ここで会場からの質問タイムとさせていただきます。質問のある方はどうぞ手を挙げて頂けますか。

質問者 私は北海道の南の方で、集落営農を主とした農事組合法人の代表をしている者です。今、地方が人口の減少で崩壊するという元知事の提言などもあり、現実によちの管内の農協の中でも農家戸数がどんどん減って、このままいくと一〇年も経たないうちに半減してしまうと、苦慮しております。そんな中で、ぜひ今日は幅広い視点から、北海道の、或いは田舎の農業地帯における地方創生に対するアドバイスを頂きたいと思っております。よろしくお願いします。

野 宮 これは三人の先生からそれぞれお願いしてもよろしいでしょうか。地方創生についてのアドバイスをといてください。

都 築 地方創生というのは、地域を活性化するというのに尽きるのではないかなと思っています。それには、私は三つの取り組みが必要だと思っています。

一つは観光ブランド。要は地域外の人にたくさん来ていただいて、その地域がどれだけ外貨を稼いでいるかという取り組みが重要です。

観光ブランドをひとつのせるためには、いろいろな所と連携



しながら、旅行会社もあるでしょうし、学校もあるでしょう。様々な取り組みをしながら地域外の人に来ていただいて、地域にお金を落としてもらうということがひとつの取り組み。それを誰がリーダーでやるのかということが明確にならないと、その部分を取り残されていくということです。

二つめには特産品ブランドですが、そのブランドによって農作物に付加価値が付く。例えば夕張メロンと言えば全国的に有名ですが、そういう状態をいかにして作り上げていくかということです。

三つめには、暮しブランド。暮しブランドとは、その地域に住んで、市町村民税を払っている人たちが、「ああ、こういう集落に住んでよかつたなあ」というふうに思う状況を作っていないとあかん。あるいは観光に来た人たちが「こういう集落に住んでみたいな」と。地域の人たちが、ホスピタリティが高くて、おもてなしとかいろいろな精神がすぐれているなど、様々な要因があると思うんです。

私は、この三つを具体的にやって、地域をひとつのブランドにして、そして地域を活性化する。それが地方創生のひとつの形になるのではないか。魅力のある発信をして、それに共鳴する人に集まっていたら、物を買う時も、主張がないと売れないわけです。主張に共鳴する人が物を買ってくれるわけですから。その主張に共鳴する人がその地域に来てくれるのですから。

石川県の小松市というところは北陸で一番のトマトの産地です。そこでは毎年出荷できないトマトを一三トン畑に捨てていたんです。そのトマトの搾り汁を利用して、水を一切使わないトマトカレーを作りました。そういう発信をしますと、消費者にはものすごく受けて、大ヒットしたわけですよ。

だから地域を創生するということは、地域の活動を常に発信して、それに共鳴する人に来ていただいて、そしてお金を落としてもらおう。そうすると地域全体が民宿でも潤うし、そこが潤えば地域の農産物も使ってもらえるわけです。そういう地域全体で自分たちの地域をどうしたいか？ というビジョンがあつて、それに対してそれぞれの役割を決めて取り組んでいって地域を創生する。そういう取り組みが必要になると思っております。

徳 難しいですね。(笑) わたしはずっとリコグニッションという話をさせていただいて、良い所を見ることは、人間だけではなくて地域にも必要だと思っんですね。その地域の良い所、他にはない所が必ずあると思うので、そこを発信していくということです。

うちの隣町に自由が丘という街がありまして、十一月にチーズタルトの店がオープンして、大評判なんです。うちから本当に数百メートルなんですけれど、毎日二時間待ちくらい。そ

れは北海道から初上陸という触れ込みなんです。やはり北海道というのはいすごいブランド力があるなと思います。ですから、まだまだ気付かない素晴らしい所があると思いますので、それをいかに発信していくかというのがポイントだと思います。

大塚 僕が田舎に戻つて来たのが二〇歳の時で、当時、農業は暗いイメージがあつたんですよ。これを変えていかなきゃということ、毎年同じ事をやっていたら絶対ダメなので、二〇年間毎年違う事をやろうとチャレンジしてきました。うちのスタッフにも言うんですが、「選択は三つない。必ず二つしかない。それはどんな選択かというと、辛い方と楽な方しかないんだ」と。「楽な道を選んだら遠回りするよ。必ず辛い方、苦しい方を選んで行くことによつて、きつとそこに近道があるはずだよ」と言っています。

だから、今は地域を再生する、何かをやるといふ事は、まさに大変だと思っんですね。でもそこをないがしろにしないで、今日から明日から、辛い道かもしれないけれど、そこに向かつてみんなが一生懸命頑張ることが良いんじゃないかなと思っます。

全ての皆さんの求めている事というのは、僕は利益だと思っんです。そのみんなの利益というものが何かということ、共通にしていくことが一番重要なのかなと思います。それがお金



なのか、地位というか立場なのか、ブランド力なのか。そこを整理するのが重要だと思います。

飛行機に乗ったら機内誌に、西米良村という村が載っています。人口が一、五〇〇人ほどなのに、ワーキングホリデーで年間数万人の人が来るという所です。二五歳の時に実際に西米良村の役場に行きました。そうしたら役場の職員が本当にがんばっていて、ワーキングホリデーの人たちを駅まで迎えに行つて農家に連れて行くのです。そしてその農家で七時間働いたら、そのお金で温泉にただで入れるというワーキングホリデーなんです。そうすることによって、若い女性がいっぱい来てたくさん結婚する。機内誌の記事には五〇歳のおじさんに二〇歳の嫁さんが来たと書いてあって、「これだ!」と思いました。

北海道へのエールと今後の抱負

野宮 ありがとうございます。残念ながらお時間の方がせまって参りましたので、最後になりますけれど、今日のディスカッションの感想も含めまして、二人の先生から北海道農業へのエールを、そして大塚代表からはぜひ今後の抱負を含めてお願いします。

徳 今日本当に長い間ありがとうございました。さつ

きも言ったように本当に北海道は人気です。チーズケーキは飛ぶように売れるし、物産展をやればみなさん山のご越しになるし、まだまだ気付いていない魅力がたくさんあると思いますので、その魅力を皆さんの力で発信していただければなと思います。今日はありがとうございました。

都 築 私は、(会場で配付した)この雑誌の一〇頁に巻頭文を書いているんですが、クラーク先生の言葉をもじって、Farmers be ambitious!と書いています。

やはり北海道が日本の食を担っていくんだという気持を持つて頑張つて頂かないと、日本の食料というのは厳しい状況になつていくのではないか。そういう志を持つて北海道の農家にはがんばつて頂きたいと思っています。ぜひ北海道が日本の食を担うんだという気持で頑張つて頂ければと思います。私もできるだけ応援し続けたいと思っています。ありがとうございます。

大 塚 賞をたくさんいただきまして、やる気も満々で頑張っているわけですが、僕の目標はとにかく今、三人の息子に農業をさせることです。一人じゃ駄目だ。二人じゃケンカすると。三人でなきゃ駄目なんだということを、子どもが四歳くらいの時から話していますし、研修生を年間二〇人位寝泊ま

りさせて「農業はいいんだ、素晴らしいんだ、農業はかっこいいんだ。」ということをやつと言い続けています。

大塚ファームは一〇〇年経ちまして、もう一〇〇年目指す。だからお前たちの孫たちが農業をやっていくことが、お客様にもう一〇〇年有機野菜を供給することになる。その為にお客様に買って頂く。今、三人の息子をかたどつたセカンドロゴマークを作りまして、来年からうちの全ての商品にそのマークを付けて、消費者の方々の後継者を育てていただく仕組みを作つていきたいと思つてがんばつています。

とにかく担い手育成。非常に時間とお金がかかりますけれど、ここに僕は特化してやつていきたいなと思つています。以上です。本当にありがとうございました。

野 宮 今日はパネリストの三人の方々と、会場の皆さまのおかげで農業経営に役立つディスカッションをすることができました。長時間に渡りましてありがとうございます。パネラーの皆さまありがとうございました。