



(株)クロスエイジ藤野直人先生の
しくじり授業
(地域商社編)
～俺みたいになるな!!～



先生紹介



株式会社クロスエイジ（2005年3月14日設立）

藤野直人

生年月日:1981年11月27日

出身地:奈良県北葛城郡上牧町

身長／体重:174cm／74kg

血液型:A型

趣味・偏愛:活字中毒、私公混同で旅行、子供、ストイックな運動、台湾好き、スケッチ

藤野直人のしくじり数字



1,190,705

藤野直人のしくじり数字



地域商社立ち上げ初年度の売上

1,190,705

自 2005年3月14日 至 2006年2月28日



資料 売上の内容

【売上高】

・基礎調査 大牟田市産業活性化推進協議会	31,500
・業務受託 インターンシップ先のコンサル会社	525,000
・大牟田商工会議所 地域ポータル使用料	315,000
・大蛇山サイト製作 大蛇山祭り振興会	52,500
・セミナー参加費用 1名	3,000
・ISOセミナー代 2名	6,000
・地域ポータル収益	8,925
・佐賀県農業創造塾講師代	48,780
・メリーズモデル関連業務調査	200,000

出典：株式会社クロスエイジ第1期総勘定元帳

藤野直人の数字



63.6%

藤野直人の数字



会社設立10年の離職率

63.6%

【起業してからのスタッフ採用数】



社員・パート

■ 1期		
■ 2期		1人
■ 3期		1人
■ 4期	5人	5人
■ 5期	7人	1人
■ 6期	4人	5人
■ 7期	0人	1人
■ 8期	0人	3人
■ 9期 (6ヶ月)	3人	5人
■ 10期	4人	10人
■ 11期	3人	8人
合計	26人	40人

資料

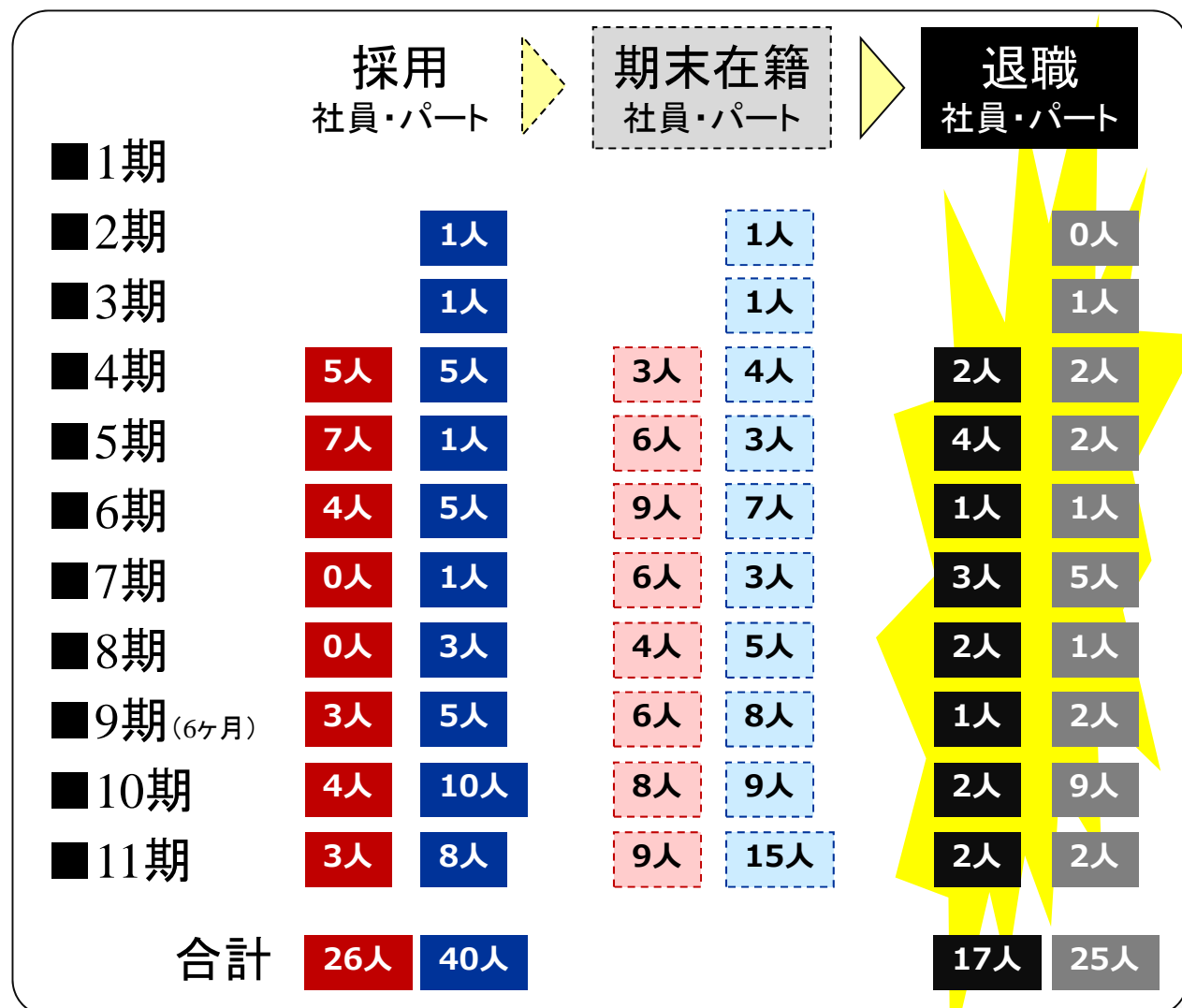
【輝かしい実績】



- 福岡市ステップアップ事業において最優秀賞受賞
- 経済産業省「地域商社的機能検証」事業に採択

- 「農商工連携ベストプラクティス30」に選定
- 『これからの農業ビジネス』出版
- 福岡市創業者応援ファンド支援第1号

【起業してからのスタッフ増減】



資料

【起きた出来事】

- 中途2名離職
- 女子社員4名離職
- 営業社員(男)3名離職
- 営業エースの引き抜き
- メンタルヘルス問題
- メンタルヘルス問題



表向きは・・・

- ・地域商社アンバサダー
- ・九州の広域地域商社で年商2ケタ億
- ・スター農家を生み出す農業総合プロデュース集団

実は・・・

- ・大卒で起業、行き当たりばったり
⇒売上 初年度100万円ちょっと
- ・淡白、冷たい、できない奴は切る
⇒10年間の離職率 63.6%(66人採用、42人離職)



改めて大事だなと思うこと

その1

「九州エリア×社会起業家」としてのモデル追求



重要
ポイント

どこでやるのか、誰がやるのか、が地域商社事業のミソ。そこから、その地域やその人らしい地域商社モデルが定まってくる。あとは可能性を信じ切れるかどうか。

その2

やって良かった、ちゃりんちゃりんビジネス



重要
ポイント

補助金収入やコンサルティング事業も必要。こうしたスポット収入と積上げ型の収入（手数料、コミッション）の組み合わせができていると精神衛生上も収益上も魅力が出る。

その3

ステージによってトップ(自分)が変わる



重要
ポイント

トップダウンと働きがいで引っ張る起ち上げ期、収益性を向上させ働きやすさに注力する組織づくり期、フォーカスしたビジネスモデルづくり期、各局面でトップが鮮やかに振る舞う。



第1章

自分のモデルこそが
地域商社だと思ふ勘違い

～特殊な広域地域商社モデル～

何を意味しているのか？



5,682億

VS

362億

野菜＋果物の産出額(H26)



5,682億



VS

岡山

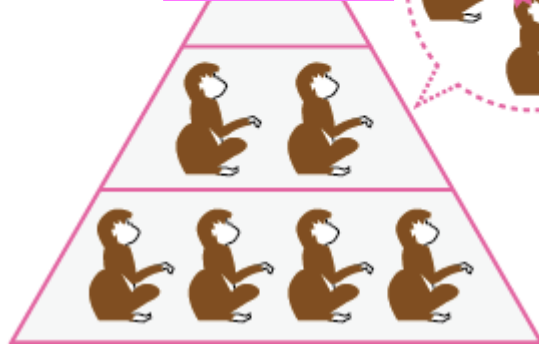


362億

そうとは知らず、手を組む(2008年)



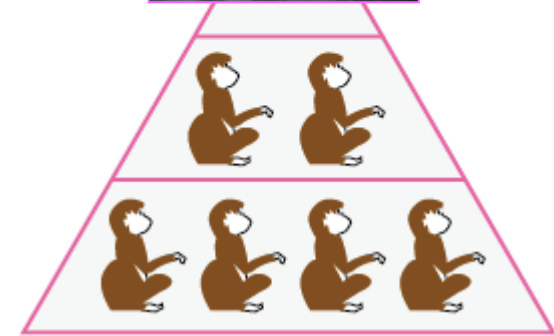
九州の快男児



山賊とか、海賊とか
(岡山)



漂流岡山



地域間
中規模流通
協議会

相互物流
(販路×生産者)
＋
ノウハウの共有



豪族ネット
「集え！
地方のお頭ども」

資料 輝かしい実績



地域プロデューサー同士が力を合わせることで
東京進出・海外進出を図りたい。

株式会社クロスエイジ 代表取締役社長
藤野直人氏

【2009年夏 Retailers.jp】

http://www.retailers.jp/ebussan/area_producer/pickup_area_producer/2968.html



ただ、藤野が思っていたのは・・・

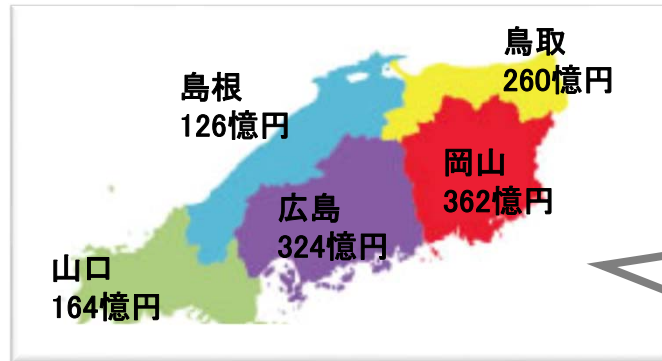


「地産地消は×」

「幹部育てて、人育ててしないと・・・」

「岡山だけでなく、広域に・・・」

でも、いざ中国地域で県外販売可能な地域産品の発掘と一緒に乗り出してみると・・・



※中国地域の野菜・果物の産出額(計:1,236億円)
※熊本県:1,502億円、福岡県:1,038億円

県外に売るものに乏しい。水産はあるけど……。
産地でもないのに、実際に県外仕入も多い。
地域商社は県域での“地産地消”メイン。

山口県の地域商社



- ・地産地消コーナー
- ・実店舗

アグリプロジェクト

広島県の地域商社



- ・行政案件
- ・マルシェ
- ・地産地消コーナー

諏訪さん、平井さん

岡山県の地域商社



- ・果物のネット販売
- ・地産地消コーナー

漂流岡山

「九州の広域地域商社」×「地産地消型の地域商社」の連携の仕方

- 県外への販売機能の提供(岡山の桃、山口のはなっこりー等)
- 農家との関係構築ノウハウ提供 ※県、JA、道の駅、社会福祉法人、産地市場含む
- 帳合(口座)活用での九州を中心とした商品供給(ハローズ様、等)

解説 地域商社のタイプ

前提

一次産業と消費者を結ぶ事業体のうち、中間起点で川上も川下も繋げる事業者＝地域商社

生産者起点
(和郷園、等)

中間起点
＝地域商社

小売起点
(オイシックス、等)

【機能】 【エリア】		地域商社 (域外販売)	DMO (観光誘致)
自治体	1,788自治体		ながと合同物産 (山本)
県(地域連携)		漂流岡山(岡山) アグリプロジェクト(山口)	ファーマーズフォレスト (栃木)
広域	九州:5,682億円 北海道:2,175億円 東北:4,116億円 東山(長野・山梨):1,989億円	クロスエイジ (九州)	

教訓



人生も
地域商社も
色々よ





第2章

ムーブメントになりきらない 地域商社

～実業で事業を回せない～

何の数字でしょう？



6

91



地域商社協議会への参加率

- ①Myt千葉重
- ②会津食のルネッサンス
- ③ファーマーズフォレスト
- ④みえご縁市場
- ⑤漂流岡山
- ⑥クロスエイジ

6

【H20年: にっぽんe物産市メンバー】
30社

【H21年: 交流会事業参加メンバー】
+59社(全70社)

【H22年: 豪族ネット立ち上げ】
+2社(全16社)

91

=6.6%



さらに絞り込むと・・・

- 10年以上、商流に入ってやっている人
- 観光型、道の駅の指定管理等がメインでない
- プロデューサー（付加価値を付けている）



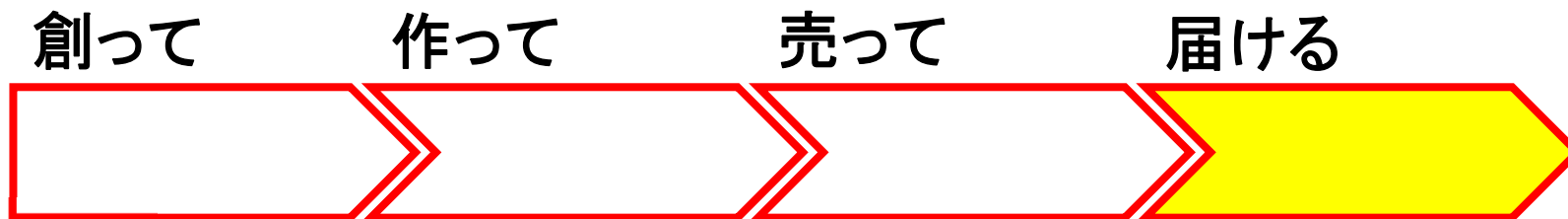
ファーマーズフォレスト(栃木)
漂流岡山(岡山)
クロスエイジ(福岡)
＋
ドクター・オブ・ジ・アース(大阪)
アグリプロジェクト(山口)
四万十ドラマ(高知)
⋮



重要ポイント

「地産地消で販売する」でも、「JA・市場を経由して広域へ販売する」でもない、「生産量や価値に応じた相応しい規模の取引先と直結する」という第3の販売インフラを一次産業の生産者に提供するためには企画・プロモーションだけでなく、商流に入り、実業をやる人がもっと増える必要がある。

なぜ、実業(商社)やる人が増えない？



重要ポイント

持続性のない単年度の事業、アンテナショップ、地方の名産品探し・・・、等がうまくいかないのは、きちんと「届ける」ということが軽視されているから。

重要と思ってやり始めても大変なのは事実・・・



◎受発注(帳合業務)
◎出荷調整
※災害対策、産地間連携



◎シール貼り
◎袋詰め
◎梱包



◎配送

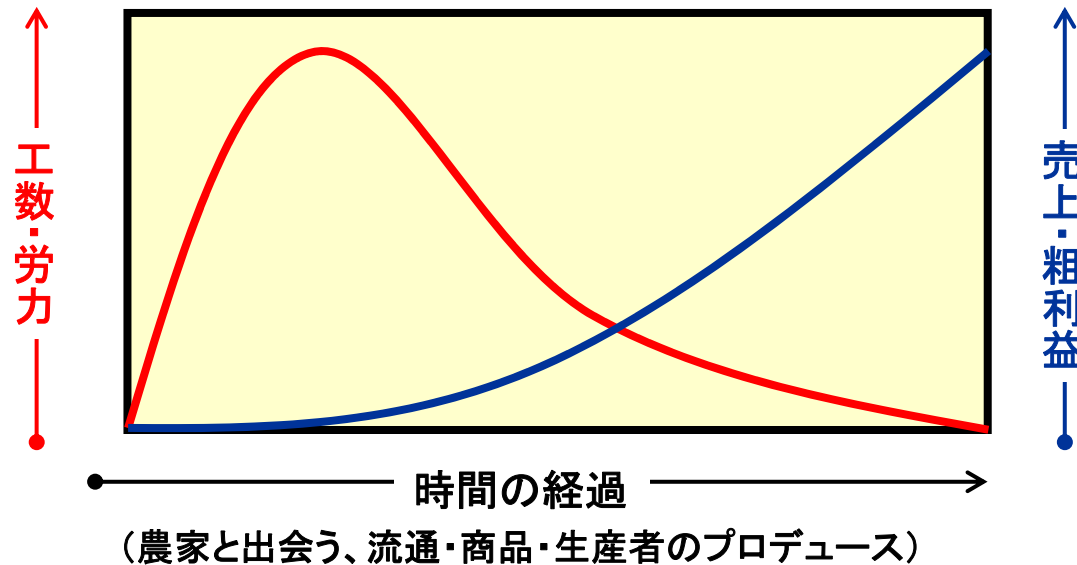
自社でやるか、
委託先を手配する

地域商社ではなく、地域の企画屋さん、プロモーション屋さん、イベント屋さん、コンサルタントだけが増加





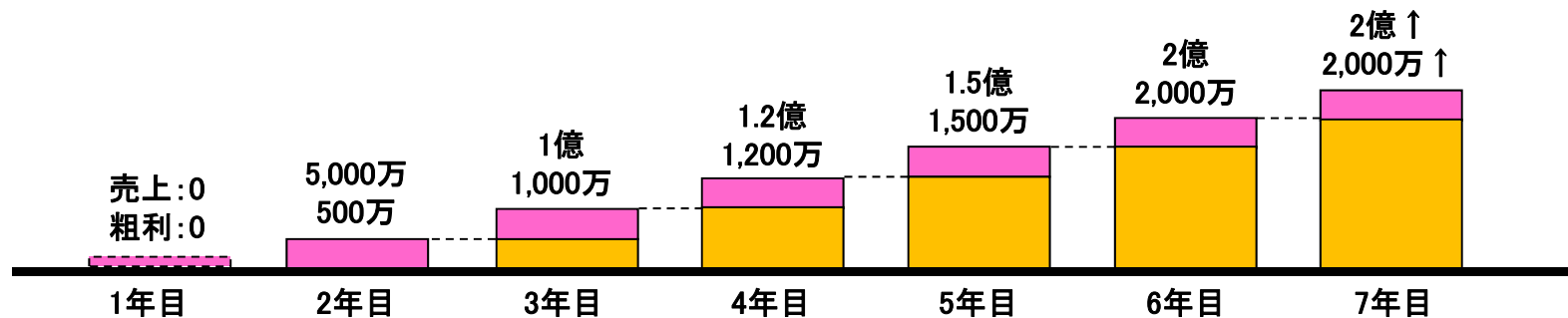
でも、実は儲かる積上げ型ビジネス



スポットで
もらうのか？

積上げで
もらうのか？

1人のプロデューサーが売上・粗利を積み上げるイメージ



教訓



早いぞ

ちやりんちやりんぞ

儲けよう





第3章

人が育たない 地域商社

～第2創業に立ち向かえ～

第2創業の定義



伸びたいけれど 伸び悩んでいる時期の 大変革



重要ポイント

創業期と同じような、あるいはそれ以上のパワーを必要とする時期（だから“創業”という言葉を使う）



重要な考え方との出会い



会社をつぶすのは経営者

**現場に没頭して、
未来を描かない経営者**

会社を伸ばすのは幹部

**経営者に
本来の仕事をさせる幹部**

2つの希望



流通開発事業のリーダー格

松永寿朗

生年月日: 昭和60年9月14日

入社日: 平成22年3月8日

褒めたいところ、自慢できるところ:

佐賀大の大学院を卒業して新卒で入社。採用力も育成力もない環境の中で、持ち前の志の高さと勉強熱心さで流通開発事業の基盤を作り、プレイングマネージャーとして、一人で2億円以上、粗利で2,000万以上稼ぐ。



消費者直販事業のリーダー格

千田脩一

生年月日: 昭和59年12月16日

入社日: 平成24年8月1日

褒めたいところ、自慢できるところ:

もともと宝石の卸の会社に勤めていたが、消費者と直接接する小売業がしたいと、アルバイトで時や高宮店に入社。1年後には社員になり、同店を昨年対比で伸ばしつつ、念願の結婚も果たす。また、3年目からは2店舗を見る立場になったスペシャルな人財。



実はしくじり先生第1弾は・・・



組織構築

農家さんへの質問



—農家さんへの質問—

・農家さんから見た、クロスエイジさんの印象について教えてください。

(たとえば、第一印象では〇〇〇と思っていたけど、一緒に仕事するようになってこんな印象に変わった〜など)

・または、農家さんにとってクロスエイジさんがどんな存在かを教えてください。

- ・社風(全社員)、雰囲気がいもすごく良い
- ・これまで農家に親身になってくれる会社は他にない
- ・クロスエイジだけで飯が食える
- ・さくばうんに話ができる
- ・指示が的確だし、その内容に納得がいく
- ・クロスエイジとは、たとえば採算度外視でも
一緒に仕事したい

教訓



社長より
会社伸ばすは
幹部なり





最終章

投資に値する 地域商社へ

しくじり数字じゃないけど...



5,000万

福証Qボード上場に必要な経常利益



5,000万

①当期利益2,500万円

②PER 20倍

※要するに成長期待感。現在の当期利益の何倍の価値を付けるか。

①×②で時価総額5億円

※Qボードの形式基準は3億円



申請期のビジネスモデル(損益)

(千円)

売上高 1,758,215	売上原価 1,458,454		
	売上総利益 (粗利) 299,761	販管費 223,793	販管人件費 132,776
		販管経費 91,017	
		営業利益 75,968	

営業外費用	2,391
経常利益	

73,577

法人税等	29,431
当期利益	

44,146

※売上高の内訳は、流通事業:1,499,305、コンサル事業:15,000、小売事業157,081
 ※粗利率17.0%
 ※粗利額に占める「販管人件費:販管経費:営業利益」の割合は「44.3:30.4:25.3」

スケジュール感



今期(13期)

目標はこの期

保守的にはこの期

	2017.8期	2018.8期	2019.8期	2020.8期	2021.8期
売上高	821,266	961,255	1,138,005	1,282,894	1,758,215
経常利益	7,229	3,835	26,902	36,134	73,577
当期利益	6,734	3,340	26,407	23,635	44,146

九州のモデルを
全国に展開！

実業で
50億



関係会社部門を設立！
スター農家や地域商社と
共同事業を行う

売上合計で
50億

「2020年、東京でのお祭りは終わりました。
これからは地方を舞台にお祭りしましょう。」

広域地域商社として全国へ展開



あるべき姿・ねらい

- ・九州にないものを扱う
- ・九州にない時期のものを扱う
- ・九州の農家の全国展開

※各エリアの野菜・果物の産出額の0.3%のシェア



現状

- ・東北はMyt千葉重との連携
- ・山梨はパートナー育成

課題

- ・上場前に展開の実行可能性実証

2017. 8期

2020. 8期(上場申請期)

2024. 8期(九州20億)

2031. 8期(50億↑)

	13期	14期	15期	16期	17期	18期	19期	20期	21期	22期	23期	24期	25期	26期	27期
東北	① 立ち上げ	② 立ち上げ	③ 成長	④ 成長	⑤ 成長 5億	⑥ 安定	⑦ 安定	⑧ 安定	⑨ 安定	⑩ 安定 14億					
東山 (長野・山梨)		①		②	③	④	⑤ 5億	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ 8億			
海外					①	②	③	④	⑤ 5億	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩ 12億	

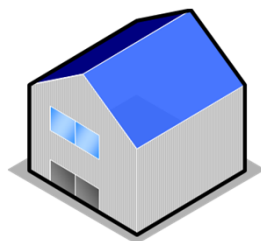
確認

関係会社部門における2つの投資イメージ



①スター農家に対する出資や資本参加による共同事業の実施

- 生産・加工・販売モデルの全国展開のための新会社設立、等



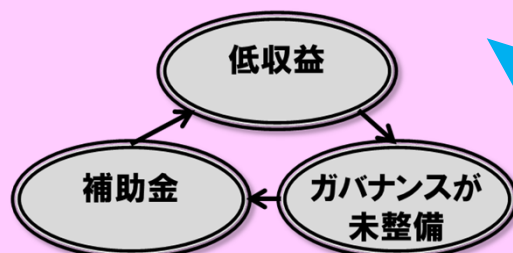
②出資や資本参加による共同事業を地域商社と実施していき、関係会社化

- 提携エリアの特産品を当社を通じて全国へ販売
- 提携エリアで口座のある有力チェーン店等への商品供給
- ノウハウ共有、等

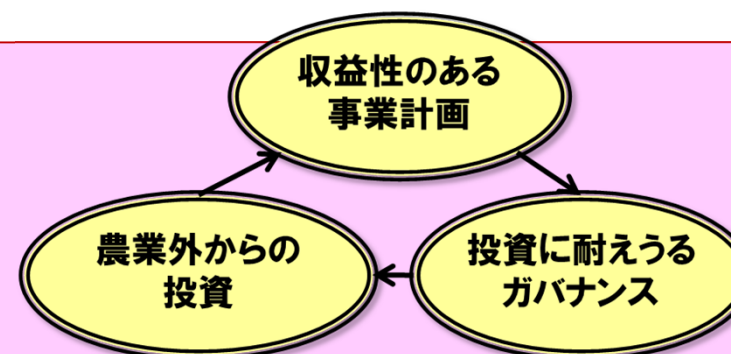


重要ポイント

農業の産業化という観点からすると・・・
「事業計画」「ガバナンス」「投資」が必要



農業界の一般的なサイクル



CAとスター農家との取り組みで目指すサイクル

農家と取り組む前にCA自らが上記のサイクルを回す！
(CAが上場する大きな意味)



しくじっても
地域で夢を
見る勇氣



全体のまとめ

- 地域商社的機能の検証事業(2008年、経産省)から8年経過、しくじりもたくさんあったが事例も増えてきた
- ポイントは、「モデルはひとつではない」「商流に入る」「幹部を持つ」
- CAは上場する(経常利益5,000万円)、ビジネスモデルはできている、2020年目標
- その後の成長期待感のキーは「他地域展開」と「投資」
- CA自身も投資に値する事業になるとともに、農業分野に投資を呼びこむ(目利き役)