

業種を越えた企業戦略のお手本 『王道の農業経営』

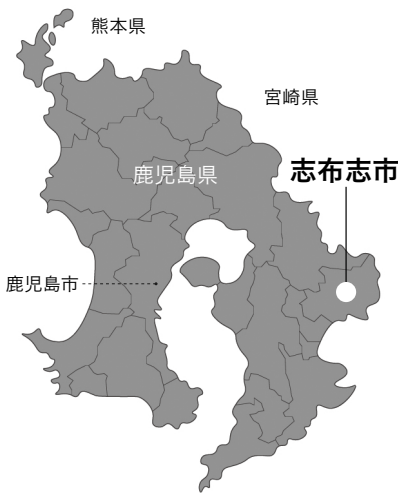
鹿児島県志布志市 坂上隆氏（株）さかうえ代表取締役



坂上 隆

さかうえ たかし

1968年、鹿児島県志布志市生まれ。鹿児島実業高、国際武道大学を経て24歳で実家の農業経営に携わる。1995年、(有)坂上芝園を設立し専務に。2009年に同社の代表取締役役に就任。株式会社化してからも引き続き代表取締役を務める。2009年に農業経営者A-1グランプリ大賞を受賞。2012年九州大学大学院修士課程卒業。2018年、同博士課程単位取得退学。



日本における、『農業経営の王道』とは何か。農協の言うとおりに農薬と肥料と農機を買い、当局の言うとおりに日本スケールの『大規模集約化』を試みて、米を作れば王道：だった時代があるのだろうか。

全国津々浦々に、高品質の農産物を安定的に出荷する『生産者』はいらぬ。その中には、自分独自の技術を磨き上げる、令和の『篤農家』もおられる。だが、『経営者』はどのくらいいるのだろうか。

『生産者』と『経営者』は何が違うのか。生産するだけでなく、販路に留意して6次産業に成長させれば『経営者』と呼べるのか。いや、経営には販路だけでなく、ビジョンと戦略と組織運営が必要だ。

他方で農業の経営と他産業の経営は同じなのか、たとえば他産業には会社を渡り歩く「プロ経営者」というのが出てきているが、プロの農業経営者も農地を渡り歩くようになるのだろうか。いやそういうことにはならないのか。

以下では(株)さかうえの農業経営を

鹿児島県志布志市という土地柄

非農業者の『地域振興評論家』に過ぎない筆者がなぞつてみる。そこから何か新しい視点をご提供できるのか、懸命にトライしてみたい。

鹿児島県志布志市は、日本本土最南端の国際貿易港である。

旧国では日向国(今は主に宮崎県)だが、鎌倉時代から江戸時代まで島津氏の領地(薩摩藩領)だった。そのためか、明治初頭に宮崎県が鹿児島

藻谷 浩介(もたに こうすけ)

山口県生まれの57歳。(株)日本総合研究所 所長研究員、一般社団法人スマート・テロワール協会理事。平成合併前の全3,200市町村、海外114カ国を自費で訪問し、地域特性を多面的に把握。2000年頃から精力的に、地域振興や人口成熟問題に関する研究・著作・講演を行なっている。著書に『デフレの正体』『里山資本主義』(共にKADOKAWA)、『世界まちかど地政学Next』(文藝春秋)など。共著に『進化する里山資本主義』(Japan Times)、『東京脱出論』(ブックマン社)。日本農業新聞のコラム『論点』に、2014年以来、年2回寄稿中。

島県に統合され再分離した際、鹿児島県に残った。とはいえ筆者の観察では、同じ旧薩摩藩でも、薩摩(西半分)、大隅(東半分)、日向(東の隅)では地域文化が違う。理屈好きで役人組織の強い薩摩に対し、良くも悪くも有力者の個性が表に出やすい大隅、平等指向で大らかだが詰めの甘い日向、という感じだ。鹿児島出身の経営者として有名な京セラ創業者の稲盛和夫氏は、典型的な大隅人である。志布志は日向ではあるが、後背地は大隅なので、どちらの傾向もある場所だ。

紺碧の志布志湾には、延長15kmほどにわたって美しい松原と砂浜が残されているが、高度成長期には石油化学コンビナートを念頭にした「大規模工業基地」として、開発された過去がある。しかし、当地出身の田中派の有力政治家・二階堂進の政治力が今一つ及ばなかったのか、開発が進む前に石油ショックが到来

した。おかげで北海道の苫小牧東部や青森県のむつ小川原のような広大な未利用造成地は残らずに済んだ。

志布志港周辺で一部埋め立てが着手されていた部分は、現在では南九州随一の規模の国際物流港湾となっている。背景には、かつて期待した

工業とは異なる産業の、志布志を核とする広域での成長がある。畜産だ。

志布志から西に向かえば鹿児島県鹿屋市、北に向かえば宮崎県都城市となる。一帯は、水はけがよすぎて米作に向きのシラス台地だ。高度成長期までは貧しい土地だったが、コメ余りの時代となって、国内有数の畜産地帯に変貌した。現在の志布志はそこに、輸入飼料などの資材を届ける拠点なのだ。

というわけで、その志布志に日本を代表する農業経営体があると聞いた時には、畜産専門の会社なのだろうと早合点してしまった。だが(株)さかうえのの主業は畑作であり、畜産そのもののへの進出は最近になってからである。

農業生産者から 農業経営者への脱皮

(株)さかうえは、営農面積170ha、生産高約8億円の、農業生産法人だ。

坂上隆社長は50代前半。学生時代

はひたすら剣道に打ち込んでいたという。家業を継いで「(株)さかうえ芝園」を設立した1995年、主要作物は芝だった。現在は馬鈴薯だが、十数年前に芝からは撤退し、社名を(株)さかうえに改めた。

新機軸として、新聞情報に「高単価で売れる」とあった大根を手掛けるが、大きな損失を出して撤退することになる。それ以来坂上社長は、「いかに儲けるか」ではなく「いかに損をしないか」を大事にしているという。剣道でいえば、負けない戦い方ということだろうか。もちろん攻めなければ損はしない

規模を確立した。以上の野菜栽培は、いずれも大口需要家との契約栽培だ。契約栽培自体は、全国の「生産者」が普通に行なっていることだが、さかうえには、農業「経営者」としての特徴がある。契約量の未達や、納期遅れがないことだ。天候や病害などを言い訳にせず、プロとして契約通りの供給に徹している。そのために常に契約量を上回るように栽培し、余った分は緑肥として鋤き込んでしまう。工業製品であれば、過剰在庫は無駄ではないが、農産物には「まったくの無

鹿児島と聞けばわれわれ素人が連想するサツマイモも90年代後半から手掛けたが、現在はやめた。他方で、青汁の原料になるケールの無農薬栽培は、サツマイモと同時期に始めて現在まで拡大している。2010年以降は、ピーマンやキャベツの栽培も開始し、特にピーマンでは国内屈指の生産



無農薬栽培のケール。青汁の原料となる。

駄」となる過剰在庫はないわけだ。このような経営姿勢は、国内ではまだまだ珍しいが、海外の大規模農業経営では当たり前だと聞く。背景には農業生産を、フードバリエーションの真ん中あたりの一部分であると捉える自己認識がある。農業界と食品業界とを区分するのは過去の発想であって、大きな食品業界のセクターとして農業があると理解しているのだ。

6次化川下展開ではなく 戦略的に川上を押さえる

食品業界の中で、農業生産の川上側には研究開発や資材提供、戦略策定などがあり、川下側には流通、加工、商品販売がある。それらの真ん中にある生産は、一番の要でありながら付加価値が低く、両端に行くほど付加価値が高い。いわゆるスマイルカーブだ。そういう構造の中にある生産者として、どうやって自社の付加価値を高めるか。

川下にウイングを広げるのが「6次産業化」だが、さかうえの畑作部門はそちらをプロの需要家に任せ、彼ら需要家から見えて安心できる、高品質品の安定調達先となることに専念してきた。

他方で川上に当たる戦略策定や研究開発は積極的に行なう。商品ライ

ンの新規開発や入れ替え、ITシステムの開発、人材育成や人練りのシステムの工夫、品目間のシナジーの追求などで、付加価値を高めているのだ。さらには、同業者の戦略のコンサルティングや、後継者不足に悩む農業者のM&Aも事業化している。このあたりが、付加価値の低い中間部分に研鑽する「生産者（製造業でいえば下請け加工業者と、経営者）」との本質的な違いだ。

家業としての農業は、年商3000万円あたりで限界を迎える。筆者自身はそうした規模の経営もまったく否定しない。サラリーマンに比べれば、はるかにゆとりとやりがいのある暮らしを、定年もなく実現できるのだから。そう話している筆者自身も、自身の講演著述業者として、そのあたりの規模の世界を生きている。だがそれだけでは、生産量も雇用も増えない。人を雇えばこそ年商は億円を超え、経営の組織化と透明化を進めれば数億円企業となる。

さらにその先、高い理念を掲げ、戦略策定能力を備え、同業者のM&Aなども進めつつ川上の付加価値を取り込んでいければ、10億円単位の年商を実現し、地域の中核的企業の一つとなる姿が見えてくる。就農後に、九州大学に通って博士課程の単位までを取得した坂上社長には、

そこまでのビジョンがコンセプトチュアルに理解されているのだ。

ビジネスの世界を消費者の側からしか見ていないと、川下に近いB to C企業の存在ばかりに目が行くことになる。だが実際に日本経済の屋台骨を支えているのは、トップニッチ分野のB to B企業だ。仮にトヨタや日産がなくなっても、ガソリン車が電気自動車に入れ替わっても、デッソーやアイシン精機、矢崎などはつぶれない。彼らは大きな流れをにらみつつ、どのメーカーを相手に何を売るのか、川上での戦略企画に余念がないのである。さかうえも、これらの世界的な企業と類似する発想を持ち、最終消費者の気づかないところで日本の食を支えてきた。

畜産地帯の畑作農家として「耕畜連携」へ

大根からの撤退を機にしてさかうえは、2003年から飼料用のデントコーン栽培も手掛け始めた。前述のとおり南九州の畜産は、志布志港で陸揚げされる輸入飼料に依存している。そんな場所で国産飼料を生産開始できたというのは、経営者の個性発揮を許容する大隅的な土地柄ゆえか、それとも日向的な大らかさゆえか。

デントコーンは野菜との輪作だ。

周辺畜産家から生まれる堆肥で土づくりをし、減肥料で野菜を栽培した後、デントコーンに切り替えて連作障害を低減するとともに、刈り取り後のコーンを緑肥として次の野菜栽培に活かす。コーンは畜産農家に提供されて、やがて堆肥になって戻ってくる。国内他産地との気候の差を活かす観点から、野菜栽培は春と秋が繁忙になるわけだが、その間の夏場はデントコーンを栽培するというサイクルも、南国志布志ならではの賢い（スマートな）地域特性（テロワール）の活用といえる。野菜と交互にすることで土壌の相互クリーニ



輸入飼料に頼らず放牧飼育される「里山牛」

ング作用が働き、農業も低減できる。地域内でこのような循環再生を確立することは、生産者として合理的なだけでなく、それ自身が「スマート・テロワール」の実践だ。飼料輸入に伴う窒素の過剰化の防止、フードマイレージの低減といった、地球環境面の課題改善にもつながる。坂上社長は非営利一般社団法人スマート・テロワール協会の発足時から、その理事にも就任している。

さらに2019年には、自ら畜産に乗り出した。管理を頼まれた土地の中の休耕地で、グリーンシーズンに黒毛和牛の放牧を行なう取り組みである。

休耕地は、野菜を集約的に大規模生産する中、地方涵養に充てる部分で必ず発生する。そこを放牧地として活用し、かつ冬季の飼料も輪作の中で自社生産するもののみを与えるということなので、産まれるのは南九州畜産界でも稀な、輸入飼料に頼らない完全国産肉ということになる。さかうえはこれを「里山牛」と名付け、同社初のB to C商品として売り出した。元が黒毛和牛なので肉質は良く、しかも低脂肪で肉本来の自然

な赤身の旨味があるという。

この発想は、課題×課題＝イノベーション、という図式を具現化したようにと生まれたものだ。ジューシーな黒毛和牛の生産に特化してきた南九州だが、次第に生産側と消費側にミスマッチが生じて来ていた。消費者側には、健康的な赤身肉への嗜好性の変化や、国産飼料で育った牛肉を求める声があり、片や生産者側にも、牛舎の中での飼育の高コストと、値上がりが続く輸入飼料への依存という問題があった。他方で畑作農家には、就農者の減少と土地余りという現実がある。これら課題を一気に解決する戦略として、里山牛は大きな可能性を持っている。

高待遇に応える能力を持つ若い人材の育成

株さかうえは、借地によって農地を拡大してきた。しかし志布志の畑地の多くは、細かい浸食の進んだシラス台地上にあつて、周囲は浸食された斜面に囲まれている。そういう地形のところは何百カ所もの管理地が分散している状況なので、効率的な耕作管理にはITを駆使している。外注する部分があれば、内製する部分もある。

従業員数は現在70名で、男女が半々だ。同社の人事管理は、自分で

考え判断できるようにする人材育成システムを確立していることなど、他の農業法人の参考になる点が満載である。

待遇も、いわゆる普通の大企業に比べても遜色のなくなることを目標にしつつ、首都圏などの全国から意欲ある若者を集めている。同社のホームページを見ると、トップには彼ら若い力の生き生きとした様子ばかりが並び、社長の顔は、かなり下の方に小さく出ているだけだ。

組織をまとめるには、経営理念の共有が不可欠だ。さかうえは、「私たちは、大自然の恵みに感謝し、自己成長を志し、すべての幸福を追求します。私たちは、旬をつかみ、幸せをプランし、自然の豊かさをお客様にお届けします。私たちは、新しい『農業価値』を創造し、地域・社会に貢献します」という理念を掲げている。そして、農業を通して「自己の成長を志す」若者を積極的に受け入れ、給与、休日等をはじめとした彼らの待遇を向上し、会社も社員もWin-Winの関係になるというサイクルを目指している。

入社1年目の社員は、「作業員」として、定植・除草等の作業に従事する。2年目からは「工程担当者」として、たとえば育苗管理などの工程を受け持つ。3年目からは、「作

物担当者」として、たとえばピーマンの生産管理などを担う。5年目以降には、農場長や部長として特定の農場全体の生産管理を行なわせ、10年目以降は全体の経営管理を行なう部長への登用もある。そうした人事ローテーションの結果、管理職の平均年齢は30代前半と極めて若い。他方で職人的に作物担当を続ける高齢の従業員もいる。

若いうちから権限と予算を与え、自分で生産計画を考えさせ、毎朝のミーティングでは今日はどういう優先順位で作業するかを判断させ、PDC Aを回していく中で作業マニュアルを作らせ、生産品の価格交渉にも当たらせ、気候や市場価格変動などのリスクマネジメントも学ばせる。日々の農業生産過程が、そのまま人材育成過程でもある。

自営指向の若者に対しては、「ピーマンモデル」というものもある。技術を教えたいうえで各自の事業として自分で作付けさせ、生産物を年間契約で買い取るやり方だ。戦国時代でいえば、自前部隊による組織戦と、武芸自慢の武将による個人戦を、同時に進行させているということだろう。どちらの道を進むにせよ、若者には自分で戦略まで考えられる農業者になってもらいたいと願っているわけだ。

志布志という土地に根差して

以上、株さかうえの農業経営のところが「王道」なのかを、農業の素人である筆者なりに探って来た。こうした取り組みを進める坂上社長は、農業者であると同時に、すべての産業に通じる経営能力を鍛えた経営者である。

だが彼自身は、仮に今後ますます世界に活動の場を広げることになっても、他方で志布志に根差した経営を続けるだろう。志布志という地域の企業家、名望家として、地域の成長に身を捧げることが、農業経営者としての根っこにあるビジョンだからだ。そこが農業という、抜きがたく大地に根差した産業の本質でもあり魅力でもあるところだ。筆者としても、同社の今後の生きざまを、全身の注意をもって学んでいきたい。

目指そう！我が町をスマート・テロワールに

オンラインセミナー

スマート・テロワール協会ではZoomによるセミナーを毎月開催中。第7回は7月7日(水)19時～、山形県鶴岡市での取り組みを紹介する。高田庄平氏と岡部勝彦氏に登壇いただき、月山高原での農地集約の経緯と今後の展開そしてビジョンを語っていただく。申し込みはst77@nagai-inc.onlineに空メール送信(電話会社のアドレスからは不可、G-mailなどはOK)。