

あの時代、そして今

叶わぬ夢は若者に見せ、
彼らが育つさらに大きな器を作る

第2回【逐次掲載】 須藤久雄さん (千葉県君津市)

▶ 農業経営者ルポ
(16回・1996年4月号掲載)に登場



PROFILE

1947年、千葉県君津市生まれ。君津農林高校を卒業後東京青果での研修の後に就農。1966年に500坪から始まった水耕栽培は、今年中には2万坪までに成長。観光農園事業も盛況で、野菜の加工事業も手がけようとしている。



「ルポ再訪と言うタイトルで記事を書くのだけど、須藤さんは前の記事の時から来て何が変わったのでしょうか」という筆者の問いに、須藤久雄（66歳）は笑いながら答えた。

「何も変わらないよ。あの時のまま。変わったとすればお互い髪が白くなっただけでしょ。あつ、そういえば私は年金を貰える世代になったので、アグリアドバンスの社長を退任して、鈴木に代表取締役になってもいいました」

今から17年前、本誌がまだ隔月刊だった1996年4月発行号（第16号）。当時49歳だった須藤のことを筆者は「描く夢、作る器にあわせて人は育つ」というタイトルを付けて紹介した。須藤は当時、一般の農業界や農家には想像もできないような施設はいらないのでは？」と揶揄されていた。

ルポのタイトルは間違っていないかった。記事を書いた当時でも、2つの農場で合計8100坪あった水耕野菜を生産する農場は、山梨県北杜市の八ヶ岳山麓にある農場を含め7カ所。ミツバに始まり小ネギやサラダ菜、クウシンサイあるいは多種多様なハーブ類まで作るハウスは合計で1万7千坪にまで拡大していた。それも、ただ須藤の個人農場を規模拡大させただけではない。須藤の下で働き、退職金を元手に独立させた6人の元社員たちが経営者として運営する農場と合わせて実現した生産規模だ。「何も変わっていないよ」と須藤は言うが、原点であるウォーターファーム須藤に始まった須藤の農場グループ（カズサの愛菜グループ）は、野菜生産額において約7億円、グループ全体の売上としては10億円に手の届くところまで成長していた。

須藤自身が描いた夢、作る器にあわせて育ったように、今、須藤は彼の許に集まった若者たちに、夢を見させ、彼らが伸びやかに育つための器作りに腐心するようになっていた。

愛菜グループの営業と企画部門を担当する中核会社であるアグリアドバンスの新社長になった田中剛（52歳）は、須藤が最初に立ち上げた法

人農場(有)レイクファーム亀山を託した人物だ。アグリアドバンスは水耕栽培による野菜生産事業だけでなく、2007年には、会員制貸し農園「カズサ愛彩ガーデンファーム」(アグリライフ株式会社)、2008年に観光イチゴ農園である「くるべりファーム」(株式会社 愛郷園)、2012年にはグループの野菜と地元産品を販売する直売所「カズサの直売所愛彩畑」も開設している。そして、今年中には観光イチゴ園の発展形として高設栽培でお客さんの多様な好みに合わせた品種を取り揃え自由に摘み取りを楽しんでもらう観光トマト農園。7カ所の農園の水耕清浄野菜を、そのまま食べられるよう洗浄・パッキングする設備の増設。さらには、自社農場だけでなく周辺の農家から集めた各種の根菜類も含めて、業務用に蒸して半加工する加工工場までも建設中である。完成すると、カズサの愛菜グループは、ハウスの規模で2万坪、生産から販売、加工、観光まで8法人を要する規模になる。

「儲け」ではなく 利益の出る経営を目指す

須藤は高校を卒業して1年間、東京の青果卸に勤めた。そこで学んだマーケティングに選ばれる農業。そし

て、家に戻って最初にやったことは井戸を掘ることだった。子供時代は生活用水すら300mも下の井戸まで汲みに行くような暮らしだった。最初に掘った井戸は250万円の借金をして150m、50mmのパイプで汲み上げるものだった。生活用水と夏の畑に灌漑するために有り余る水を活かすために始めたミツバの水耕ハウス建設が現在の須藤の始まりだった。

須藤の水耕ミツバを始めようという提案に、以前からの負債も残っていたのに父は家や畑を全て担保に入れ、共に借金を頼んで回ってくれた。最初から500坪のガラスハウスである。1966年(昭和41年)に2450万円の借金だった。その後、69年、72年、76年とほぼ3年おきに500坪ごとに借金でハウスを増設し、それが現在の1万7千坪にまでなったのである。まさに作る器にあわせて育ってきたのだ。

でも、闇雲に規模拡大を目指したわけではない。家族と数名のパートの時代でも苦労はなかったわけではないが、現在の規模は、水耕農場だけで7カ所、従業員17名、パート従業員も100名を超える。農家という「暮らし方」では潰れないが、事業としての農業を潰さずに続けるのは容易なことではない。



今年中には、グループ全体のハウス面積は2万坪に達する。ハウスの建坪がそのままベッド面積になるシステム

須藤は儲けるために高く売れるものを追いかけるのでも、ただ面積を増やせば稼げるなどと考えて来たわけではない。公的融資制度や政策で守られれば誰にでもできるなどということはあり得ない。人はよく「儲かる農業」等と言うが、須藤は「儲け」を求めて農業経営をして来たわけではない。描いた夢を実現するために、必死になって利益の出る仕組みを考え続けてきたのだ。

少し気の効いた農家なら、出荷先を市場主体から外食や小売あるいは生協などの契約取引主体に変えているケースが多い。須藤の場合は、現在でも外食や小売業などの自家取引は100カ所を超えるが、売上

の約9割は市場との取引である。自分を育ててくれた卸し会社や関係者に対する信義も大事にしている。同時に、夏場の高温時でも安定的な生産のできる水温管理装置に限らず、個々の人的能力だけに頼らぬ管理システムで年間を通して高品質で安定出荷ができる。その生産ロットの大きさを含めて高い評価が与えられている須藤は市場出荷が年間を通して確実に利益を出すために有効だったからだ。また、かつて関係者に「そこまでしなくても」と言われた設備投資がその評価を与えられる理由でもあったのだ。

須藤自身、温室経営に技術革新をもたらしただけでなく、水耕の



水耕野菜生産の枠を超え、現代という時代でも農業の可能性を追求。野菜加工事業や観光農園づくりへの拡大している。カズサ愛彩ガーデンファームでイベント。農園で野菜を使った料理の教室。講師は料理研究家藤原恵美子さん。



ベッドの下にレールを敷き、移動式にすることでハウスの建坪がそのまま有効栽培面積にする発明は須藤の開発によるものだ。最初のタイプは、人が作業する1カ所の通路だけ必要とするものだったが、さらに改良を進め、現在は、ハウスの端にあるベッドを空中に持ち上げることで、文字通り建坪がベッド面積とほぼ同じになる形にまで改良されている。

須藤のグループが生産する野菜類の品質評価を保証しているのは、遠くは山梨県にある農場を含めて、各農場の栽培環境の変化を君津の本場

で常にモニターし、そこから複合環境制御のできる遠隔管理システムが出来上がっているからだ。もちろん、各農場の責任者は栽培のプロであるが、この遠隔モニターと複合環境管理により信頼度を高めている。しかも、このシステムの中にはパートの勤怠管理や作業管理まで汲みこまれている。

さらに、ベビリーフなどの収穫機も開発した。茶の摘採機のレシプロ刃の刈取部に搬送・集積部を持った機械で、ベッドの上に設置して走らせることで、機械収穫を可能にするもの。

年齢学歴不問で 初任給20万円

須藤が経営の中でもっとも苦労してきたのはパートの労務管理であり、次世代を育てる仕組みだという。高い時給を払えば人は働くわけではない。職場をリードできる人材を発掘し、その誇りを守りながらチームを作り、自らは細部の指示をしない形が良いと須藤は言う。でも、仮に優れた人がいても、周りが引きずり降ろしてしまうことに苦労がある。

「若い人に農業に夢を持ってなんて言っても、後は『ビニールハウスで経験と勘だけで何とかしろ』では寂しいよ。ともに時代を切り開いているというような思いを共有できるから彼らも将来に夢を持てる」

こうした技術開発に取り組みことで須藤は若者に夢を見るチャンスを与えているのだ。

さらに、社員採用の人事システムに関しても、須藤独自の他では聞いたことのない方法を取っている。

社員の新規採用時の初任給は年齢

学歴不問で月額20万円。これに年3ヶ月分のボーナスが付く。昇給は毎年1万円。良くも悪しくも仕事振りによる区別は一切せずに昇給する。もちろん、その人に合わせた日々の指導や教育は行っているが、働きが悪いと言って解雇することもしない。ただし、それは最長10年まで。その時点で退職金を支払う。今、各農場の代表者や役員になった人々はその退職金を資本金の一部にして独立させた。多くの経営者からすればかなり思い切った制度だろう。

須藤は、恵まれた賃金制度を作ろうとしたわけではない。経営者になる人を育てるためのシステムなのだという。水耕農場であれば季節の流れに支配される露地の農業とは違うが、その人が経営者になろうと言うのであれば、どんな業種であれ決められた時間だけ働けば給料を貰えると思っているなら未来は見えてこない。入って1日で辞めた人を含めて残るべき人が選ばれていく。

須藤は今、自分では叶わない夢を新しい時代の中で育った若者に見せ、彼らが育つさらに大きな器作り

に夢中になっていた。

ところで、前回のルポが掲載された号の特集タイトルは「夢の見かた教えます」だった。

(昆吉則)