



(有)坂上芝園

坂上 隆

鹿児島県志布志市

(有)坂上芝園専務取締役。1968年生まれの37歳。24歳から農業の仕事を始めて14年になる。生産はすべて契約栽培で、であればこそ利益計算のできる農業経営が可能だという畑作野菜経営者。「売るのは作物ではなくサービス」という経営理念を持つ。

新・農業経営者ルポ／第23回

モノでなく、顧客の必要に応える 農業経営を目指す

東京に戻り、ファンケルのホームページで、青汁を原辰徳がゴクゴクと美味しそうに飲んでいるコマージュルを見る事ができた。取材したばかりの「坂上ケール農場」で撮影されたものだ。

そういえば、農場でかじったケールの味は甘かった。

ケールといえば、青山のジューススタンドで飲んでいただけで、苦いというイメージがあったので、とても驚いた。それに、葉と茎と花芽でも味が違う。

なるほど鮮度と栽培が大事なのだとよくわかった。

売上げ、約1億5千万円

本誌・昆編集長に連れられて、鹿児島県志布志市の(有)坂上芝園を訪問。専務取締役の坂上隆さんを紹介された。父上の坂上平氏は芝栽培で成功した。14年前に家に戻った二代目の坂上さんは、父親とは異なる新世代の農業経営者として新しい経営の形を作り出している。

坂上芝園の所有農地は2haと少し。でも、近隣の農家から約40haの土地を借り、ケール、サツマイモ、ジャガイモ、デントコーンなどを輪作し、年間約70haの作付けというのが坂上農園の生産規模だ。

昨年度の作付けは、

モノでなく、顧客の必要に応える農業経営を目指す



▲今日のスタッフ一同で記念写真。頼り甲斐のある親方は、地球環境の未来への責任とビジネスチャンスを見出している

■40 haの経営耕地でケール、加工用ジャガイモ、サツマイモ、デントコーンなどを年間約70 haに作付けする。生産はすべて企業との契約栽培。年商約1億5000万円。無借金でダイナミックな投資と新たな経営創造に取り組む坂上隆さん。将来は、1000 haの経営を目指すと言っている坂上さんを、農業取材初体験の筆者が訪ねてみました。

●ケール…約38 ha

●加工用ジャガイモ…約10 ha（ポテトチップ・ジャガリコになる）。

●サツマイモ…約10 ha（焼酎加工用に出荷）

●デントコーン…約10 ha（畜産・酪農家に出荷）。

●芝…30 a程度。

社名こそ「坂上芝園」だが、芝の作付けは、昔からの関係でやめられない30 a程度。

従業員は約20名。20代〜40代を中心に管理仕事を任せられる人材が数名おり、その他のスタッフは、夏場は茶園で働き、冬場に坂上さんのところで働く季節雇用者として定着している。

農業生産法人としての売上は「わずかに1億5千万円程度です」と坂上さんはこともなげに言う。

そう言われても、編集長に教えていただいた「農産物販売金額規模別経営体数」という統計を見ると、その金額を上げる農業経営は、全国でも0・4%以下に過ぎない。しかも、畜産などではなく畑作物の生産だけでこの数字。しかも無借金経営は素晴らしいよと編集長。

余談だが、なんと全農家の6割が売上げ100万円以下だと言うのを知って、驚きだった。

あえて契約栽培で

坂上さんは生産物を高く売るための直売ルートや集荷をしているわけではない。あくまで生産だけ。しかも、取引先はすべて、市場出荷と比べたら単価の安い、加工メーカー向け契約生産である。始めたばかりのデントコーンについても畜産農家・酪農家やその団体との契約生産を目指している。

実は、坂上さんには苦い思い出がある。家に戻り農業を始めてすぐ、父親の反対を押し切って、高値を狙って10 ha規模でダイコンを作った。結果は、「家一件損したかもしれないほどの惨たんたるもの。資金繰りをしてくれた社長（父）に感謝している」と笑う。それ以来、農産物というモノを高く売るといふ考え方を捨てた。モノを売るのではなく、取引相手が必要とするサービスを売る仕事に徹しようという経営理念を変えたのだ。

天候条件などの変化があっても、契約した量と品質を守るため、想定収量よりかなり多めに作付けし、過剰分はすきこんでしまう。

契約栽培は、単価は低いが、無理と無駄のないシミュレーションを行って実行すれば、企業的な経営管理が可能になり、むしろ確実な利益を

◀ケールの収穫はすべて手作業。基本的に無農薬。必要な場合だけ有機資材として認められた殺虫剤（B.T.剤）を使う。生のケールはジュースより美味しい。



◀出荷予定数量の目処がたてば、残りのケールは素早く処理する。チョップパで粉碎し、最後はキャリアで畝を均らす。



出せ、収益も上がるという。

また、坂上さんはそうした考えにマッチするパートナーとしか組もうと思わない。その単価で生産が可能かどうかは当然考えるが、高値を提示する相手と組むわけではない。

主要な作物について詳述する。

【ケール】

9月入ると定植し、11月～3月に収穫する。

収穫は大量の人手を必要とする。労力は地元の人たちだ。収穫されたケールは、日曜日を除く毎日、坂上さんの農場から10tのトラックで各地の工場に直送される。

畑に仮置きしている間も軽トラツクの荷台に日除けの寒冷沙をかける



▶収穫されたケールは、毎日、10tの保冷車で畑から直接、各地の工場に配送される

など、最高品質で出荷できるように心がける。どこの畑、どの時期の出荷品であろうとも品質に変化がないように気を遣う。

先にも書いたが、加工メーカーとの契約数量・品質規格の要求に因應するため、必要な栽培面積より大目の作付けをする。天候条件その他のアクシデントが発生した場合でも、契約先に対してした約束を果すためである。

「自分はモノとしてのケールやジャガイモを売るのではなく、取引先が求める必要に応えようとしているのです。モノというよりサービスを提供して、その対価を得ている」と坂上さんは何度も口にした。

ケールは3月中旬に出荷が終わる。収穫作業をしているその隣りの畑では、チョップパで収穫しないケールを粉碎している。

「なんで？ せっかく立派に育ったのもったいない」とつい言ってしまったが、坂上さんは、

「これはケールに取り組むにあたって折り込み済みの作付け。これを収穫しないで畑にすき込めることは、無事に約束が果たせたことなので、喜ばしいことなのです。むしろ、次に植える作物に支障が出ないように、一刻も早く処理する」のだと言う。

茎葉を処理した後、マルチはぎ機

でマルチを取り除き、さらにキャリアと呼ぶ大型の碎土整地機械で畑を均していく。

この後、土壌分析をして、次の作物に合わせた土壌改良剤や堆肥や肥料を入れ、次の播種に備える。このケールの処理は次の輪作の始まりなのだ。この次の作物は、デントコーンかサツマイモ。

【ジャガイモ】

ジャガイモは、カルビーポテト（株）との契約生産だ。

ジャガイモの作付けは2月。排水改良などの圃場管理作業やpH調整のうえで、畝立て、マルチをして、移植機を使って定植する。除草剤を使えば済むが、坂上さんは一畝ごとにティラーで中耕除草することをおこなう。

草が大きくなってからでは間に合わない。今の時期に的確な除草をすることが基本であり、雑草をどう始末できるかが経営を左右するのだという。

ジャガイモの収穫は5月末から。出荷の契約期間は約2週間。

自らが置かれた条件の中で、その期間内に傷がなく品質の高いイモを出荷するために、坂上さんはさまざまな試行錯誤をしてきた。

単に作業効率を考えるだけなら、大きな区画の畑だけを借りる方が都

モノでなく、顧客の必要に応える農業経営を目指す



▲ジャガイモの畝間カルチがけ作業。ケールもマルチ栽培だが、坂上さんは除草剤に頼らず、カルチによる畝間除草を徹底している。規模の大きな同農場であればこそ、適期を逃さぬ除草が肝心



▲▶



道路走行のハイスピード仕様、ジョンディア「6420S」に取り付けた作業幅3mのキャリア（バーダスタッド社）で、ケール刈り株・残さの処理とともに畝を崩していく。キャリアはディスクとローラーリングで残さを砕き畝を崩して表層を均していく。このキャリアはブラウなどの各種耕起作業機の後部碎土鎮圧整地作業機としても価値がある。また、坂上さんは、トラクタのキャビン内で前を向いたまま後部の作業機や作業状態をチェックするためにモニタをセットしている。カメラはトラクタ後部の屋根につけ、特に収穫作業の時に、作業の質向上と安全化に役立っている

合良い。でもそんな条件の良い畑だけでこれだけの面積は集まらない。坂上さんが借りている畑の枚数は160枚以上。大きさも小は10a以下からあり、平均しても約28a位だという。

しかし、限られた大きな畑だけを使うと、その場所に無理な作付けをしてしまうことになり、連作にはならずとも、輪作体系に無理が生じ、病気や生育不良の原因となる。

暖流の海風を受ける海に面した畑は成長が早く、逆に山の中の畑は生

長が遅い。その生育のズレを、契約先が求めるタイミング、品質で収穫、出荷することに活かしているのだ。悩みは、遅霜。せつかく伸びたイモの芽が霜にやられ、収量だけでなく生育が遅滞するからだ。それでは約束を果せない。畑が分散していることで仮に霜の害などを被っても、被害を最小限にできるのだ。

そこに、府県にはまだほとんど普及していない、オフセット型のポテトハーベスタ（東洋農機㈱「TOP-1」）を入れている。これ以外に、府県の加工用ジャガイモの大規模生産者の間では比較的使われている「TPH55」という型式も使っている。過剰と思える装備も約束を果すため。でも、収益を出せないのならそんな投資はできようはずもない。

【サツマイモ】

サツマイモも、焼酎メーカーに対する契約生産。約10haの作付けで、ケールカデントコーンの後作として春に定植し、収穫は9月。ケールの作付け後に仕事が終わる。進め方は、他の作物と同じだ。

【デントコーン】

これは今、坂上さんがいちばん成長を期待している部門でもある。九州南部は畜産・酪農が団地化している。志布志港はそのための飼料

基地でもある。

多くの酪農家や肉牛肥育繁殖農家は、粗飼料として畑でイタリアンなどのイネ科牧草を作る場合が多い。温暖な気候を生かして年間4〜5回収穫し、サイレージにする。

イタリアンのサイレージより、デントコーンのサイレージの方がTDN (Total Digestible Nutrients 可消化養分総量) が高い。しかし、省力的にしかも低コストに良質なデントコーンのサイレージを作るためには、大きな投資が必要であり、酪農家や畜産農家には無理がある。

現在でも、40haの圃場で年間70haの作付けをする坂上さんにとって、ジャガイモ、ケール、サツマイモなどの輪作作物として、デントコーンをもっとも望ましい作物だ。

しかも、コーンをサイレージにして畜産・酪農家に提供し、さらに畜産農家たちが処理に困っている糞尿を堆肥化して畑に戻す自然の循環を取り戻せる。

大規模な畑作経営である坂上さんならではの機械力や投資能力、さらには経営能力があるからこそ可能なコーンサイレージ生産なのだ。

坂上さんはすでに、市販されたばかりのチョッピングしたデントコーンをロールラップでサイレージにする一連の機械を揃えている。投資額



▲ジャガイモのハーベスタはオフセットタイプの東洋農機「TOP-1」と「TPH55」の2台を装備している。坂上さんはTOP-1を使っても、20a未満の畑でも無理無く作業できると話す。

は数千万円である。酪農・畜産專業家がやるのでは引き合わない。そこに地域農業に必要とされて、商売が成立する条件がある。

酪農・畜産專業家たちは自らも粗飼料生産を続けるであろうが、コストの問題や飼料価値、さらには糞尿処理の必要からも、坂上さんのこの取り組みを歓迎することになる。

土地利用型ではなく管理型

農業の世界では広い農地を使う農業経営を「土地利用型経営」と言うそうだが、坂上さんの経営は「土地管理型経営」と呼ぶべきなのだ、と編集長は解説してくれた。

これは北海道の勝部さんという方の言い方なのだそうで、「農業経営とは使うチャンスを得た農地を利用するだけでなく、未来に向けて管理すること。農業生産で収益を上げる経営力があればこそそれができる」と勝部さんは言うのだそう。坂上さんも、それを実現することを自らの責務だと思っていると話す。

現在の70haから、やがては1000ha、2000haという経営単位でそれを実現できる経営管理システムの実現を坂上さんは目指している。現在のやり方を発展させていけばそれは十分に可能だという。

収益を上げられなければ農地の管理はできない。収益が上げられる人に農地を預けてこそ農業は守られるのだ、と編集長は言う。

坂上さんがこれだけの土地を集められるのは、農家が高齢化し、離農により農地が余ってきているという地域事情もあるが、坂上さんが地権者の納得の行く形で土地を集め、なおかつ、未来に対する農地管理への責任を自覚している人だからなのだろう。

除草剤で済ませばすむものを手間をかけてカルチがけをする。地主にも、畑にも、作

物にも、そして何より顧客に選ばれて必要とされる生産者たろうとする坂上さんなのだ。

商売と自然と人間と農業の輪

「農業という仕事の成功は、商売の循環（サイクル）と自然の循環を無理なく回しながら繋いでいく知恵次第なのではないか。商売と自然と人間と農業をうまく回して繋いでいくことは、時代が進むにつれてますます必要になっていく」と、坂上さんは話す。

そして、自然の摂理に沿った無理をしない農業が肝心なのだ。

坂上さんは、NHKで放送した「地球シュミレーター」という番組で地球温暖化の危機が描かれたのを観たそうだが、「農業という仕事は、その上で大事な役割を担っている」と話す。

そのためには、農業経営での時間の観念をどう自分のものにするかが大切になってくる。時間に追われず、時間を追う。それをできる者が経営者として成功する。

ほかの仕事は、一年中8時間は8時間かもしれないが、お天道様次第の農業では、冬と夏では時間の速さが違う。時間の流れ（作物や雑草の生長）が緩慢な冬こそが時間を稼げる時であり、夏はその結果としての

作物の生長段階であり、作業計画を淡々と実行すればよい。

また、なにより段取りと準備が大切。お天気はギャンブルみたいなもの、物事はうまくいかなくて当たり前。だから万全の準備するのだ、と坂上さんは言う。

チャンスをつかむには、普段の努力と準備がなにより必要なのだ。

私は、今までたくさんの著名人をインタビューしてきた。経営者、プロスポーツ選手、メダリストなど、活躍した人ほど「準備」という言葉をよく使う。「準備万端」ということがいかに大事かと。

坂上さんの話を聞いて、農業もまさにそうではないか、と感じた。冬に働ける者が成功者たりえる。経営理念を考え、経営計画をつくり、作付け・出荷作業計画に具体化し、輪作体系を構築する。坂上さんの農業は大規模でも極めて精密なのだ。

農作物ではなくサービスを売る

坂上さんは、何度も言った。

「モノを売るのではなくサービスを売る。良い物を作ることは当たり前。客の期待を裏切らない、顧客の必要としていることに配慮すること。売り手であれ買い手であれ、取引先のメリットを考えない人とは付

モノでなく、顧客の必要に応える農業経営を目指す



▲坂上さんが将来の発展を期待しているデントコーンのサイレージ作り。(独)生研機構が開発し、先ごろ商品化されたばかりのトウモロコシの細断収穫ができる細断型ローラベラとコーンラップマシンなどの装備も準備した。坂上さんの経営と地域産業である畜産業をリンクさせ、それによって1000ha規模の畑作経営を目指そうとしている。

き合いたくない。高い安いではない」
 売る人も買う人も、付き合う先はお互い「サービスを売る」関係でなければならぬ。
 また、作物を作って収益を得るだけでなく、農地を管理するのが農業経営者の仕事（責務）だと。

剣道六段、文武両道

坂上隆さんは、1968年生まれの37歳。24歳から農業の仕事をして14年になる。

大学を卒業し、航空大学に入りたくてチャレンジしたが、結局、果せなかった。でも、航空大学の受験勉強をしながらいろいろなアルバイトした体験は無駄ではなかったと話す。居酒屋やトラックの運転手など

をして、「社員になれ」と言われるほど仕事もしたし、かわいがってもらった。

どこへ行っても導いてくれる人がいたことに感謝している。

市場のアルバイトをしていた時、家族経営の卸会社で親子が本気で喧嘩をしている姿を見て、感激した。家族と一緒に働くことの意味と素晴らしさを思った。それで家に戻ってきた。

中学から始めた剣道は、6段。剣道で培われた精神力で、あきらめず努力できる。

子供時代から本好きだった。好きな言葉は、と聞くと、「花鳥風月」「明鏡止水」。

坂上さんの歳を考えると、エツと思つたが、静を見つめ、綿密に計算して、ダイナミックに展開する坂上さんらしい言葉である。人の言うことには動じないが、人に応えることは好きだと言う。

生活パターンは、調子がよければ深夜でも起きて、パソコンでその日の作業シミュレーションや事業計画を練る。6時から仕事。そして、夜は8時、9時には寝てしまう。子供たちより早い。

無理はしない。日曜日は必ず休む。働き、家族、社会に貢献するためにも、自分自身が大切だから。

結局は、飯が食えて、楽しいゲームができればいいと思っている。

これからは「儲かる農業」の時代

このごろ、軟弱で不安になるような男ばかりが目立つ。でも、「この人といったら安心」と感じさせる頼もしい坂上さんは貴重な存在だ。

彼のような人の彼女やお嫁さんになれたなら、何でも全部決めてくれて、とても頼りがいがありそう。

職場の人たちも、みんな自然体でイキイキとしていて、楽しそうだった。

坂上さんから農業経営について伺っていると、坂上さんの農業は第一次産業というより、商業・サービス業などの第三次産業の考え方を取り

入れた、いわば「第四次産業」と言えるのではないかと考えた。

無借金で何千万円、億に近い投資をして、それを回収しながら未来を作る。さらに自らの経営を1000haまで規模拡大するという夢と計画を持つ坂上さん。そして、収益を上げることに伴い、地球温暖化まで見据えたはつきりとした展望を持っている。

これからは、自然と人間の生活を結びつけることで収益を上げ、なおかつ地球を救う「儲かる農業」の時代になりそうだと。

農業にこそ自由とビジネスチャンスがある！坂上さんからは、そんな頼もしいメッセージをいただいた。



角川いつか

【筆者プロフィール】

生粋の江戸っ子。読者モデルを経て、渡米。帰国後、コピーライター、プランナーとして活躍。取材などで35カ国以上を巡り、人脈を広げる。経営者の取材には定評がある。2003年作家デビュー。その後1年間に5冊の著作を刊行。「成功する男はみな、非情である。」は、ビジネス書のベストセラー入りを果たし、海外でも翻訳出版された。日本ペンクラブ会員、日本アカデミー賞協会会員、日本旅行作家協会会員。著書：「別れたほうがイイ男手放してはいけないイイ男」(PHP研究所)、「成功する男はみな、非情である」(PHP研究所) 他。
 公式HP <http://www.tsukaka.com/> 公式ブログ <http://tsukaka-cooolog-nitty.com/>