

秋川実

株式会社 秋川牧園代表

【プロフィール】
1932年6月生まれ。父が経営した旧満州（中国東北部）大連の農場で育ち、終戦前年に帰国。小学6年から祖母に農業の手ほどきをうける。中学3年で秋川家を後継。1954年鶏の年間産卵数365個の世界記録を達成し、翌年、農林水産大臣賞を受賞。山口大学文理学部理学科卒業後、地元の養鶏組合専務に就任。72年、現在地で健康な食べ物づくりを目指し個人創業（鶏卵中心）。79年株式会社化し、18年後の97年に店頭証券市場に株式公開する。2000年より、長男の正氏を代表に株式会社スマイル生活を設立し、食の宅配事業を本格スタート。

■農業生産組織として日本ではじめて株式公開した㈱秋川牧園。同社を率いる秋川実氏は、幼い頃に父が追い求めた理想の農業を自らも志し、一養鶏業者からスタートしてから32年。自社生産・製造した食品を宅配するサービスは、山口を起点に大阪まで拠点を拡げ、全国展開を視野に入れる。

■彼の経営哲学は、農業は生産業ではなく消費者のための「健康な食べ物づくり」業。その使命を果たすためにはパートを含む全社員・契約生産者が株主となり経営参加してリスクと責任を負わなければならないと説く。

株主配当を継続しつづける農業生産組織

山口駅から車で15分。田んぼと林が混在する農村地帯を抜けると突如、風見鶏と時計台が目につくトンガリ屋根の建物がみえてくる。秋川実氏が経営する㈱秋川牧園の本社事務所だ。5万㎡の敷地に、鶏卵工場、鶏肉・食肉のカット工場、冷凍食品工場、ピッキング・出荷センター、食品試験室、試験鶏舎がひろがる。小高い丘に牧場があり、そこでは牛の飼育場とならんで、牛乳工場がある。

秋川氏は、農業の生産現場から株式公開を果たした日本初の農業経営者である。

「我が社は、農林水産業に分類されており、幸いにも新聞の株式面でいつも一番始めのところに載っております」

日経新聞のジャスダック（註）株

名の健全経営



価欄をみると、たしかに水産・農林部門から掲載がはじまり、すぐに「秋川牧園」の名がでている。載っているのは、ジャスダック上場順にカネコ種苗、秋川牧園、アクシーズの3社のみだ。

（註）日本証券業協会が運営する店頭公開株式マーケット。新興企業株を対象

事業内容は「食べ物づくり」

新聞の株面では「秋川牧園は水産・農林」の欄に載っているが、経営の実態を事業内容ごとで見ると、従来の畜産業の枠を完全に越えている。

食品製造販売をする食品産業から、精肉小売販売を行う内食産業、直売所を運営する小売業、自社商品を家庭まで届ける食品宅配業、契約生産者に独自開発した飼料や肥料を販売する資材販売業まで、「食」を中心とした広い範囲に及んでいる。

それら事業を総称して、秋川氏は「食べ物づくり」と呼ぶ。

売上高40億9000万円（2003年3月期連結決算）、経常利益1億3400万円（単体）の㈱秋川牧園と連結子会社3社を率いる。

連結に含まれていない飼料等の売上を含めれば、売上高は70億円に迫る勢いだ。97年の公開前から、株主には10年以上20円の配当を実現。公開価格の600円の株価で、3・33%の配当利回りとなっている。

今期の配当の見通しを聞くと、「今後も1株20円配当を継続していきます」と、力を込めた。

鶏インフルエンザが起こっても株価が上昇

「農業は夢のある幸せな産業。こ山口で農業の技術集積を行い、農業シリコンバレーを目指す」と宣言した97年の上場から7年。秋川氏の言動に注視してきたのは、農業界ではなく、証券会社や一般投資家、そして一般消費者だった。食への信頼が揺らげば揺らぐほど、「牛乳や卵や肉や野菜を生産する産直組織」として上場した秋川牧園への期待やブランド力は高まる。それを示すのは、今年2月隣町の阿東町で鶏インフルエンザ感染が起こった後も上昇していった株価の動きだ。

しかし、いくら「食の安心・安全」トレンドという追い風があるとしても、顧客満足を実現し、利益を出し続けるまでの道は平坦ではあるまい。1億3400万円利益の根源とは何なのか。

新 農業経営者ルポ／第2回

「誘惑を牽制する」という



⑧


⑥


⑦



⑤



①フリーバーン方式採用した自社直営牧場
②完全無投薬飼育の開放鶏舎
③契約農家が生産する有機野菜
④50品目以上の品揃えのある惣菜、冷凍食品
⑤惣菜、肉、卵、野菜、乳製品のすべてが揃うスマイル生活

⑥新規就農の契約生産者の栽培する無農薬トマト
⑦宅配サービスは、1本の牛乳からでも注文できる。秋川牛乳の味にひかれて入会する人も多い。
⑧スマイル生活の配達トラック。街角でみかけると目立つデザイン。ドライバーは、女性が多い。

「誘惑を牽制する」という名の健全経営

「食べ物づくり」のための技術開発と経営責任

「今ほど真剣にお客様が安心・安全な食べ物を求める時代はない。秋川牧園は32年間、その準備を続け、今日の安心・安全ニーズに間に合わせることができた」。

予見した顧客ニーズに先駆けて対応したことで、生協やスーパーへの販売が増大し、農業生産組織として稀にみる規模を誇るに至った。が、時代が秋川氏に追いついた今、次は何を準備しているのか。

研究開発にこそ先行投資する

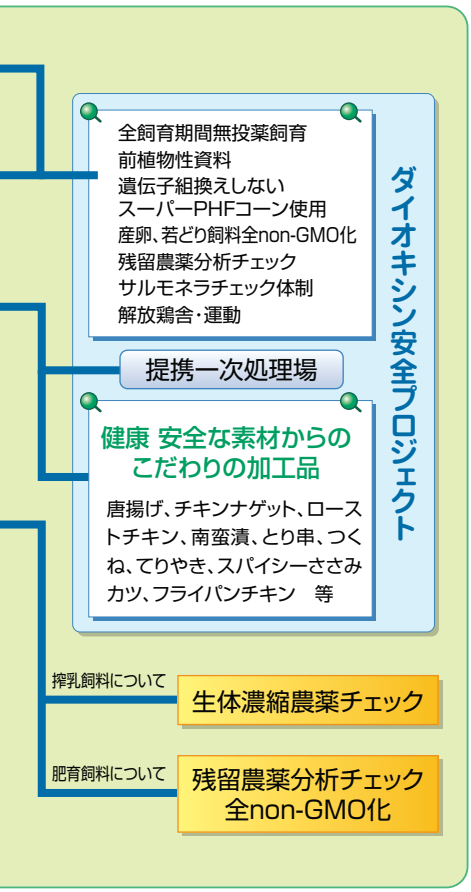
2000年、食の宅配専門会社㈱スマイル生活を秋川牧園100%出資で設立。創業5年目で、まだセンターは山口と大阪の2箇所にもかかわらず、すでに会員数約4000人、商品アイテム数500以上、売上は6億円を越えている。宅配事業の理念は、非常に普遍的な言葉に集約されている。

「よい人生によい食べ物を」

そのための「食卓から畑までトータルで最高の仕組みづくり」に、スタッフ全員が取り組んでいる。

進化をつづける秋川氏の経営の根本にあるのは、農業は生産ではなく、「食べ物づくり」業であり、その顧客のために研究・技術開発に先行投資するという考えた方だ。

数百羽の鶏を飼いはじめた創業当初、飼育数を増やす事を目標とせず、まずチャレンジしたのは完全無農薬・無投薬の養鶏・養鶏卵生産の技術確立だった。そのために、極微量のコクジウム原虫に対する顕微鏡検査技術の開発、一つの農場で一度に同じ日に生まれた鶏を鶏舎に入れる「ワンファーム・ワンロット・シングルエイジ」など、80種類以上の技術開発を行ったという。



そうした生産技術の後に着手したのは、安全な飼料の開発と飼料原料の調達だ。鶏と豚の全植物性飼料の開発後、卵や若鶏の飼料の60%以上をしめているトウモロコシの残留農薬やポストハーベスト農薬に着目。89年には、アメリカの穀物地帯を視察し、生産農家と信頼関係をつくりながら、ポストハーベスト無農薬コーン（PHF）の独自調達ルートを開拓した。

そこまで技術や飼料を追求しても、卵を買う消費者は、「無投薬といっても、見た目が同じなのにこれは安全だからと信頼して高いお金を払ってくれるわけではなかった」。消費者にも、同じ生産者にも最初は有機農業運動を通して啓蒙運動を進めるしかなかった。しかし、企業家・秋川実の、多くの有機農業運動家との違いは、技術開発の重視だけではなく、品質管理の徹底と経営組織体に関する独自の発想なのである。

全量買取・全原料供給のトレーサビリティー

飼料の調達ルート開拓でも分かる通り、秋川氏の品質管理ポリシーは、徹底した混在の排除である。そのためには、飼料の輸入段階から、生産、ピッキング、加工、流通、販売の全段階で、自社基準を満たさない製品・原料が「絶対に通らない」仕組みづくりが必要だった。そこで、秋川氏が取り組んだのは、生産者間と行った全量製品買取・全量原料供給の取引連動型取引による分別管理だ。

従来の管理方法について、「日本の流通業発展の歴史は、食品の混在管理の発展だった」と指摘し、「国産外国産、安全基準の高低に関わらず、同じ物流・商流の中で行われてきたことが問題だ」だという。消費者のイメージにあった産地や品質表示で売れば、利ざやが多く稼げる。「安く仕入れて高く売るだけがポリシーの流通業者であれば、それを抑制するシステムは作れない」のだ。

スタッフ平均株式保有額330万円

産直組織とはいっても、同じ誘惑に駆られることは十分あり得る。秋川牧園のネットワークには多くの生産農家が参加している。例えば、ある生産者の無農薬であるはずの野菜から高濃度の残留農薬がみつかったとしよう。健康志向の農業生産組織として上場しているだけに、企業イメージは失墜する。

単なる流通業と違い「消費者の命を預かっている『食べ物づくり』の責任感」が重要と断りながら、秋川

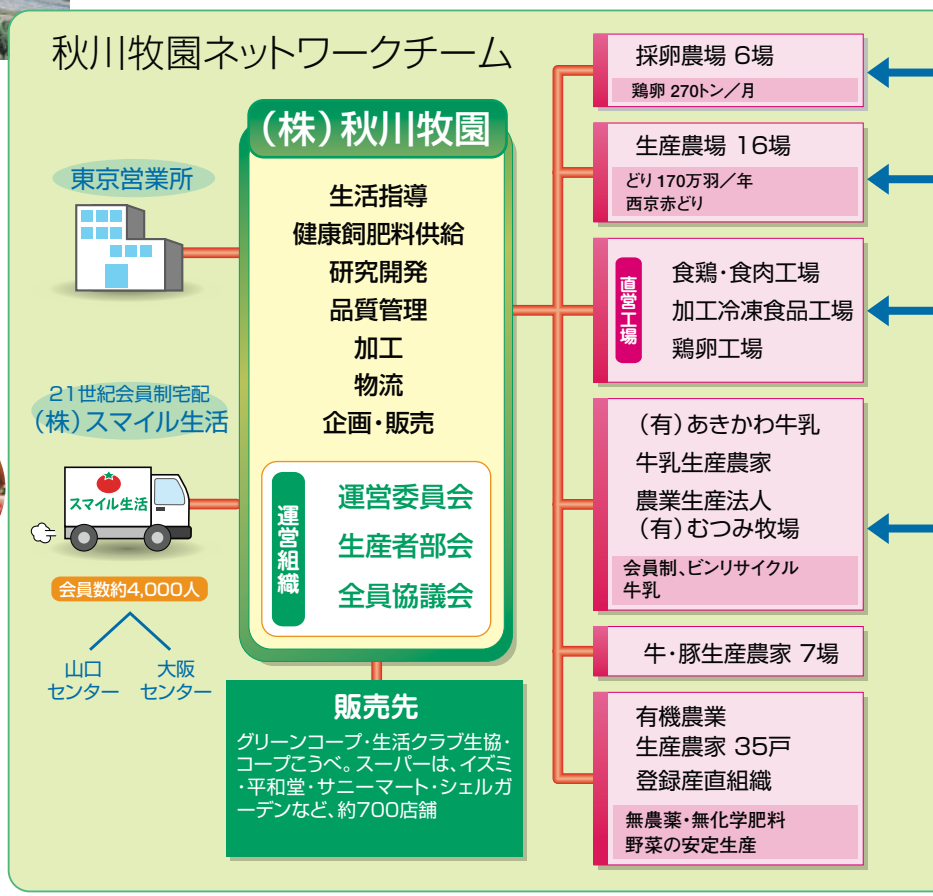








（上）本社敷地の上空写真。事務所、鶏肉・食肉のカット工場、冷凍食品工場、ピッキング・出荷センター、食品試験室、試験鶏舎などがひろがる。
（中）秋川牧園の新規就農支援制度を活用して奈良から移住した中尾さん「まだ農業は難しいけど、密に技術指導してもらっている」
（下）宅配便「スマイル生活」の有機野菜セット。新規就農者の作ったものも品質をクリアすれば会員の家庭に毎日届けられる。



会社プロフィール

1932年　旧満州（中国東北部）大連郊外に秋川農園を創設。りんご、ワイン、畜産、有機農園250ha
1972年　現在地で健康な食べ物づくりを目指し個人創業。
1976年　山口県有機農業研究会の事務局となる。
1979年　法人化し、秋川食品株式会社と称する。
1989年　PHFコーン（ポストハーベスト無農薬）の輸入ルートの開発に成功する。
1990年　食鶏パック新工場を竣工する。
1993年　冷凍食品工場を竣工する。
1993年　社名変更し、株式会社 秋川牧園と称する。
1997年　店頭証券市場に株式公開する。
2000年　株式会社スマイル生活を設立し、宅配を本格スタートする。

氏は、最悪の事態を想定しそのリスクを全員が負い、自発的に責任を分担できる経営システムをつくりあげてきた。それは、パートも含めスタッフ全員が株主として出資する経営参加型の仕組みだ。

株主とはいっても、「金額が多くないと意味がない」といい、事実、役職員（パート含む）の株式保有額が、平均330万円にまで達している。

そんな事は起こりえないと前置きしながらも、生産者には、「万が一でも農薬や抗生物質などの仕様違反があれば、我が社は潰れる」といっている

その話を聞いた生産者は、自分の330万円が紙くずになるリスクを感じ、社員の顔を思い浮かべ、全員の330万円が紙くずになる様子を思い浮かべるのだ。各スタッフに自分の無責任な行為がどんな影響を与えるのかをイメージさせるのが第一段階。そこで植え付けられた経営者意識は、今度は自分が何をすれば会社はよりよくなるのかを考える、「自発的責任感」につながる。

生産者については、前向きに生産していける見通しがあってこそ、品質と信頼感の向上が生まれる。そのため、再生産の保証と品質基準の統一を図り、他商品との混在を排除するために、生産者との契約は全原料供給・全製品買取となっている。

ただし、リスクを共有した株主同士とはいっても、会社と生産者の間での全量買取はいつも「損得の問題」がつきまとう。

「ここでも秋川牧園の全員株主の経営参加制度が活きてくる」

会社が儲からなければ利益が少なくなるため、株主である生産者への配当も小さくなる。生産者が大損したと思っていた年でも、会社が利益を大幅にだせば、その分配当も期待できる、というわけだ。

事業に関わる人が皆株主になることのもう一つの強みは、会社の自己資本比率が安定することだ。秋川牧園の自己資本20億7000万円のうち、生産者とスタッフの持株比率は全体の65%に達している。それは創業者の秋川氏にとっては、事業理念を共有している人たちに経営が継承されることへの担保でもある。

利益配分についても、明確な配分制度が決まっている。その年の利益を、一般のボーナスにあたる労務分配金に1／3、出資に1／3、内部留保に1／3をあてるルール。さらに、各自が自分の得た労務分配を三分割して出資に備える制度を育てたことが、株式の店頭公開につながっていったのだ。

「誘惑を牽制する」という名の健全経営

父の理想農場を羅針盤に、「食べ物づくり」の道に活眼を開く



22歳のときに改良した鶏が国の検定下で365日連続で卵を産む。世界新記録達成。翌年、農林水産大臣賞を受賞し、戦後はじめて天皇両陛下が山口県にご訪問されたときに、鶏の改良法について説明する光栄にも浴す。種鶏改良に生涯を捧げると決意。

秋川氏が追いつづけてきた「食べ物づくり」業には、原点がある。

幼い頃に、中国・大連で父が追い求めた理想の農業の姿だ。息子として父を語る秋川氏の眼は、実に飾りがなく実に誇らしげである。

父の農場の前には渤海の浜辺が広がり、石で組んだトンガリ屋根には暖炉がありました。

リンゴ園のそばでリンゴ酒をつくり、ぶどう園にはワイナリーがあり、父は好きなビールをつくるためドイツから技術者を呼んできてました。

色んな野菜をつくり、黒豚や鶏を放し飼いにし、パン工房があり、日曜日にはお客さんが3千人ぐらいいらっしゃって、海水浴のあとバーベキューをしたり、農作業を楽しんだりして…

別世界を想わせる情景、60年以上前の父が経営した農園での記憶。それは、「農業という生き方だけが体現できる楽園と呼んでもいいような農園でした」と遠くをみつめる。

父の農業理想の原点に回帰するまで、秋川氏の経営は、一路順風であったわけではない。

「秋川さんは経営者じゃない」

個人創業前の22歳から40歳まで山口の養鶏組合で専務をしていた。

大学卒業後、「養鶏の技術革新に生涯を捧げる」ことを決心していた秋川氏は、大学卒業後間もなくその組合に意見書を出す。「もっと品種改良を進めないと競争に生き残れない」と、具体的な経営改善策を記した提言書だった。秋川氏は、すぐに養鶏組合の専務に抜擢される。

しかし、近代的な品種改良に取り組みはじめた組合に、「青い目の鶏」が襲ってくる。突如としてアメリカから効率が高く安価なハイブリッド鶏の輸入がはじまったのだ。弱小の組合が、世界一の競争相手と戦わなくてはならなくなった。雛が売れなくなり、収入が減り、200名の従業員の給料を払うための資金繰りに窮した。周りから、「秋川さんの責任」が問われた。役員会を開いても、解決法がない。最後にはいつも、30歳の「秋川さんが経営者ではなかったからだ」という結論にたどり着いた。その後10年間、数億円の債務整理に無報酬で当たることになった。

債務の返済に明け暮れながら「本当に自分の経営が悪かったからかどうか、もう一度証明しなければならない」と誓う。挫折の中、自分の経営を振り返ってみると、

「生き残りのために生産性の向上を追求すればするほど、大規模飼育、病気の多発、薬物投与の悪循環を起していた」ことが、「食べる人の立





昭和初期、父が経営していた旧満州（中国東北部）大連の秋川農園
当時の農園があったところは「秋川村」とよばれ、今でも「現地の方に親しまれている」秋川実にとっても農業理想の原点

場から本来間違った判断であった」という結論に達する。

債務整理の中、「父の理想農園への回帰」を決断するのである。

「間違ったものを口に入れてはいけん」

父の農園のあった大連には、１９３０年代当時、大連消費組合という、生協の前身のような組織があった。秋川農園はトラックで野菜や卵や肉を宅配会員の日本人社宅まで配達していた。

これが、秋川氏が事業の集大成として進化させているスマイル生活の原型である。同時に、日本人による食品宅配ビジネスの原型なのかもしれない。

秋川氏は、父の技術と理念の２つの車輪「理想農場の建設」を、をみながら育ったという。父はビジョンを描きすぐに行動に移す情熱家であっただけでなく、篤農家の面も大きかった。

当時は薬害や公害という概念がなかったにも関わらず、普及していたボルドー液やヒ酸液などをできる限り使わないように栽培管理に心がけていたという。そんな父から口癖のように聞かされていた言葉は、「農家は食べる人の命を預かっている」のだから、「間違ったものを口に入れてしまうようなことがあってはいけん」

消費者の信頼が国際競争力

戦後まもなく、食料不足で農家は何をつくっても売れた時代、父は中学生だった秋川氏にこう語りかけていた。

「実、まもなく世界中で農産物の国際競争がはじまる。そのとき、日本はコストで勝負したら絶対かなわん。国内農業の唯一の強みは、消費者と生産者が近い距離にあること。消費者と信頼関係をつくって安心の食べ物づくりをすることこそが、日本農業の国際競争力だ」

有機農業研究会が71年に、「消費者と生産者の提携」という言葉を使いはじめる20年以上前のことだ。

「間違わない」信頼の食べ物づくりのために最善を尽くす父の農業思想は、秋川氏の実際の行動にも深く根付いている。鶏インフルエンザに感染した鶏が最初にみつかったのは、秋川牧園のある山口市に隣接する阿東町の養鶏場だった。実にその発見の１ヶ月前、韓国での感染が発表されるや否や、秋川氏は自らをトップとする防疫対策本部を設置。万が一の感染ルートを断つための作業・時間刻みのアクション・プランを講じた。

中でも際立っているのが、通常は鶏舎の中に入って集荷する専門業者に「農場への出入お断り」をいち早く告げ、養鶏担当スタッフだけでは間に合わない集荷作業を他の社員で分担して行ったことだ。隣町の養鶏場で感染が見つかると、管理がさらに強化されたのは言うまでもない。徹夜の日々が続き、防疫対策マニュアルは毎日更新され80ページにまで及んだ。

「緊急事態には、瞬時に状況判断して決断する繰り返し。解決する事自体をゲームのように楽しむ余裕が必要」という。

激しい国際競争での敗北から再起を図って32年、秋川牧園には「食べ物づくり」に徹するために彼が下してきた数々の決断がある。技術開発から品質管理、経営参加制度、鶏インフルエンザ防疫まで。これらの決断はすべて、今後「秋川牧園が１００年後も２００年後も農業と食の理想を追求」していけるための、ほんの下準備にすぎないのかもしれない。

（浅川芳裕）



▼トンガリ屋根の本社事務所は、父の大連農場を想わせる。先代を含めて創業72年、社員数は現在213人

秋川実の経営理念
「よい人生に、よい食べものを」

健康、安全、信頼の仕組み作りのために、

一．時代に先駆けた価値を創造する
一．全員が経営に参加する
一．全員が食べ物づくりの専門家になる