

(株)さかうえ視察レポート

# 需要に応え、創造し、不確実性に挑み続ける

安江高亮 NPO法人信州まちづくり研究会理事長／スマート・テロワール協会理事

スマート・テロワール形成活動に関わっている一行5名が1月28日、モデル的な農業経営と農業による地域内循環の仕組みづくりの実際を勉強させてもらうため、鹿児島県志布志市にある(株)さかうえ(農業法人)を訪問した。庄内スマート・テロワール実践会議のメンバーである生産者の高田庄平氏が企画し、同じく生産者の叶野幸喜氏、山形大学農学部の中坪あゆみ助教と乗原良樹助教、そして長野県からNPO法人信州まちづくり研究会の私、安江高亮が参加した。

スマート・テロワール協会の理事会で会うたび、さかうえの坂上隆社長(50)の言葉に感銘を受けてきた。昨年5月には信州まちづくり研究会の通常総会で記念講演の講師として登壇していただき、是非視察をしたいと考えていた。「農業を介して社

会と地球環境の最適化を目指し幸せ創りに貢献します」、「農業を通じて世の中の課題を解決する」。さかうえのホームページにあるこれらの言葉は、視察を通じて現実のものであると納得した。

さかうえは人口約3万人の志布志市のなだらかな起伏の田園地帯にあり、鹿児島空港から車で1時間半ほどの距離にある。地図で見ると社屋は海から3kmほど内陸にある。会社に着き、応接室から社長室に通されると、目に入ったのは社長のデスクの上に置かれた40インチほどの大きなパソコンのディスプレイ、会議スペース、そして毎日の朝礼と管理のためのツールで埋まった壁。坂上社長の仕事ぶりが分かる気がした。

## 農業で幸せを作る会社

まず、部長が会社概要のDVDを

見せてくれた。「幸せとは」という坂上社長の問いかけから始まり、「どうしても逆らえないものがある、それが自然」、「だから、調和と同調が必要」、そこで、自然相手の農業に取り組むことによって、「さかうえの哲学・環境保全・経済」を実現していくという内容だった。最後の字幕に「農業で幸せを作る会社」と映し出された。プレゼンテーションの要点は次のとおり。

—— 契約栽培事業、牧草飼料事業、農業経営IT化事業という3つの領域で調和の取れた「農業価値」を創造する。

—— 質・量・時間の約束、独自で高度な栽培ノウハウ、有機循環型土づくり、農業工程管理システムという4つの重点方針によって運営管理する。

以上3つの領域と4つの重点方針

から、次のような特徴ある農業経営システムを創り出している。

- ① 契約栽培による計算できる農業。
- ② 機械類と手作業を組み合わせた独自の栽培体系を確立。
- ③ 慣行栽培も有機栽培もあり。
- ④ 旬を逃さず確実な納品を実現。
- ⑤ 栄養価の高い飼料用トウモロコシをサイレイジ加工した、サイロールを販売(70ha 2期作、助成金収入なし)。
- ⑥ 畜産農家の堆肥(主に牛糞、ケールには鶏糞半分)を畑に投入(10a当たり4t。微生物バランスが大事)。
- ⑦ 契約栽培のノウハウを生かし良質のコーンを栽培。
- ⑧ 畜産農家向けに各ニーズに合わせたサイレイジ作りの作業受託。
- ⑨ 二酸化炭素を多く吸収

### 株式会社 さかうえ(農業法人)

鹿児島県志布志市志布志町  
<http://www.sakae-farm.co.jp/>  
 代表取締役：坂上 隆  
 設立：1995年4月  
 資本金：5,200万円  
 従業員数：48名  
 事業：農産物生産事業、第一次産業コンサルティング事業、M&A事業  
 作付面積：200ha(ジャガイモ、青汁用ケール、キャベツ、ピーマン、どくだみ、キウイなど)



写真提供：(株)さかうえ

するデントコーンを栽培。⑩高い品質と安定した供給量のために必要な、さかうえを支える「人」を育てる。⑪仕事を記録し、分析し、判りやすくするために独自のデータベースを開発。⑫農業で最も重要な経験の蓄積を共有する。⑬作業員の育成から経営者の育成という新たな領域に入る。

### 自分の商品とその流通を守るためにベストを尽くす

次に、部長が野菜の育苗場、保冷库、機械格納庫、作業場などを案内してくれた。大きな体育館ほどもある建屋にいままで見たこともない大型機械を含め、大小無数の機械器具が並んでいた。以前は畑を集めるのに苦労していたらしいが、いまは「使ってくれ」と、どんどん集まるようになったという。長野でも今後そのような状況に変わるだろうと感じた。

驚いたのは、坂上社長のご高齢の母上が数人の女性従業員と一緒にジャガイモの種イモ加工の作業をしていて、私が声をかけると丁寧に種イモ植え付け機械の使い方まで説明してくださった。これが「さかうえ」なのだと感じ入った。

感動したのはスマート・テロワール構築のために最も肝要な耕畜連携

の循環の仕組みがすでにでき上がっていることである。鹿児島県は日本でも有数の畜産県で、その堆肥が畑に使用され、露地栽培野菜と飼料作物が栽培され、飼料作物は大型バンカーサイロで乳酸菌発酵され良質な畜産飼料となって畜産農家に返っていく。サイロは畜産農家に喜んで受け入れられている。しかも助成金収入はない。「国産の飼料は絶対に輸入飼料には敵わない」という声が多いにもかかわらずだ。やればできると思った。一方で農水省は余剰水田の転作作物として稲サイロ、JWCsを推奨しているが、戦略作物助成金と産地交付金を合わせると10a当たり約10万円。その予算は、麦、大豆などの転作も含めて3000億円を超える。一方、稲よりデントコーンの方が栄養価が高く、畜産農家が喜んで使う。この現実をいつたいどのように理解したら良いのか。

鹿児島といえば台風のメッカである。最大限作物を守るために、予報が出るのと1週間前から大勢を動員してシート掛けをやるのだそうだ。そして通り過ぎたら外す。規模は200haだから、気が遠くなる作業だが、自分の商品とその流通を守るためにベストを尽くすのだという。この光景は地域では評判だそうだ。

特徴的なのは人材育成スキームである。1年目の作業員、2年目の栽培工程担当、3年目の作物担当（生産管理）、5年目の農場長・部長、10年目の経営管理者という完結型だ。各過程でリスクマネージメントとマニュアル作りに取り組ませ、権限と機会を与え、特定の畑の責任を持たせるというスキームである。若い女性が数年で数千万の売り上げを達成すると聞いた。見方を変えたと、一人前になって独立していきなさいと言っているに等しい。どんな組織も教育には熱心だと思うが、こまめでやっているところはあまり無いだろう。

### 理論を実現する経営者の力

坂上社長は、「経営は、論理的思考とPDCAだよ」と何度も繰り返した。「目標利益を設定し作付計画を立てる。利益の達成は売上を伸ばしコストを抑える。それが全て」と単純明快な答えが返ってくる。「なんらかの障害があつて契約栽培の目標が達成できそうもない時にはどうするのですか？」との質問には「それは関係性の構築によって解決していくしかない」とズバリ返ってきた。

これらのことは、普通の経営者も理論上では分かっていることだ。問題はこれを実現するための戦略と戦

術と経営管理能力とやりきる意思の強さだろう。坂上社長からは、明かな言葉の端々に強い意志が伝わってくる。言葉を変えたと妥協を許さない厳しさがある。こんな素敵な会社があることに、私は日本の農業の可能性を見つけた気がする。「夢と希望をありがとうございます」と言いたい。「さかうえ」は、社長の言葉通り「需要を創造し、不確実性に挑み続ける」だろう。

昨年の総会時、記念講演の締めくくりの言葉は下記だった。BIG PICTURE、SMALL WIN、大きな絵、ビジョンを描き、やることを決めて、毎日の小さな課題を着実に解決し推進する。



ケールの圃場（写真提供：(株)さかうえ）