座談会

菅野祥孝氏を悼む
（スガノ農機㈱相談役）

積年良土思想とは何だったのか（後編）



前回に引き続き、菅野祥孝氏（スガノ農機㈱相談役）を悼んだ座談会の後編をお伝えする。

〔出席者〕矢久保英吾氏（秋田県大潟村）、勝部征矢氏（北海道栗山町）、村井信仁氏、玉手博章氏（北海道留寿都村）、田中正保氏（鳥取県八頭町）
〔司　会〕昆吉則（本誌編集長）

昆吉則　ここにおいでの4名の農業者は菅野祥孝さんがおっしゃっていたことを体現しています。それはプラウを使うとかそういうことではなく、苦労して大きなチャレンジをしてきたということです。

　玉手さんは決して面積は大きくないですが、ジャガイモを生産し、休閑緑肥も栽培しています。しかも、キタアカリを「VIP」という名前で販売しています。そういう思想や取り組みを祥孝さんは非常に尊敬していました。ジャガイモのことや経営のことを含め、今どんなことをやっているのか聞かせてもらえますか。また、祥孝さんと重なる部分がありましたらそちらもお願いします。

玉手博章　相談役（菅野祥孝氏）が亡くなった今、思うことはことあるごとに送られてきた手紙がもう送られてこないんだなということです。いただいた最初の2、3年は満足に読めませんでした。あの方の性格が非常によく出たくせのある字だったんですね。それが読めるようになってからようやくまともに話せるようになりました。

　先日、私の農場近くのホテルから宿泊客のご家族がジャガイモ掘り体験にお越しになりました。そのうちの1人のお嬢さんがものすごい好奇心の持ち主で、この子はすばらしいなと思って、親御さんに将来、良い人材になりますよと言いました。相談役もその子のようにあの歳になるまでずっと好奇心が続いた方だったと思います。

昆　玉手さんは今、どのくらいの規模なんですか？

玉手　13haくらいです。昔から変わりありません。ジャガイモはそのうち5ha強で、休閑緑肥は毎年2ha強ほどです。すべての作物を自分で販売していますので、お客様へのサービスと思って採算度外視で作っているものもいくつかあります。

村井信仁　祥孝さんが筆まめだという話が出ましたが、字を書くということは思想をまとめることです。記録すれば何度でも反すうできるんですね。あのまじめさで書いたということがあの人の精神を不動のものにしたんだと思います。

　それと、玉手さんは祥孝さんと相通じるところがありました。祥孝さんの父である豊治さんは町の名士です。その薫陶を受けた祥孝さんは父に追いつけ追い越せとばかりに生きてきました。片や玉手さんのお父さんは紅丸（ジャガイモの品種）発祥の地でその生産を推進した人物なんですね。それがやがて全道に広まります。キタアカリは息子の玉手さんが一役を担いました。親子で仲が良

いんです。どちらも父親の影響を受け、しっかりした思想を持っていたからこそ打ち解けあえたんだと思います。

掛け値なし販売

昆　スガノさんは掛け値なし販売で商売されますよね。ここにおいでの方は納得していると思います。というのは、玉手さんはキタアカリを全部直売し、ゼロからお客さんを作って、今では3000人に届けています。その当時、出回っていなかったパソコンのソフトも自作しました。あれはだいぶお金がかかりましたよね？

玉手　秋田の八郎潟のコメの生産組合が1000万円弱を投資し、そのころの大企業が使うようなオフィスコンピューターを導入して処理していたはずなんです。個人が持てるパソコンではもちろんなかったですね。何とかこれを機械化しなければこういう商売に未来はないということで、車を買った気持ちで諦めて150万円くらいを投じてソフトを作りました。それから5年で次々に同じようなものが出てきて、今は宅配業者が提供しているものを使っています。

昆　玉手さんのお客さんによって値段を変えないというのは祥孝さんの思想と同じだと思うんですけど。

玉手　曲がりなりにも最終学歴は短大の経営学部ですので、経済とか販売などを少しはかじっていました。商売の基本はお客様を裏切らないことです。お客様によって値段を変えたとすれば黙っていても裏で必ずばれますから、そのことが信頼を裏切ることだと理解していました。ですので、定価販売で誰でも同じ値段で販売し、やむを得ず、値段を変える場合はパッケージからすべて変えています。

村井　掛け値なし販売というのは祥孝さんの潔癖さが出ていますね。あのころ、農機の販売はなんぼまけるかから始まるのが基本でした。社会的習慣があったものをひっくり返したわけですから、それなりの度胸も要ったと思います。もう少しがんばればあんなに値切られずに済んだとか、あっちはもう少し値切れたのにとか、そういうふうに考えることで信頼関係がなくなるんです。祥孝さんはそこで工夫するわけですね。掛け値なしで値引きはしませんが、その代わりサービスのマニュアルを作って値引きではなくサービスで間違いなく自社製品を使ってもらうことにしたんです。だいたい値切られるようなものではありませんということが根底にあったんでしょうね。

昆　勝部さんはスガノさんに相当厳しいことを要求していたんではないですか？

勝部征矢　そういうことはないですけど、農機業界は掛け値販売が文化として定着しています。スガノさんは上富良野でプラウを造っているといっても、業界からみれば吹けば飛ぶような小さな会社でした。ただ大きいのは、彼のこれはおかしい、何とか改革せねばという大きな望みだったと思います。ずいぶんあのときはトラクターディーラーから排斥運動をされました。ひどかったですね。それで僕は取引していたディーラーの社長のところまで行って、スガノのやっていることのほうが正しいじゃないかと直訴しました。排斥運動をするならあなたのところと取引をやめるとまで言ったんです。僕は農家ですから好き勝手に振る舞えます。昔からトラクター屋さんが頭で、作業機屋さんは尻尾といわれてきました。そんなところで頭が嫌がることを尻尾がやったものだから、清水の舞台から飛び降りるという言葉がありますけど、もっと高いところから飛び降りたと思いますよ、彼は。それをやってしまうんですから感心しました。

昆　掛け値なしもすごいんですけど、私の若いころはスガノさんの名刺に「卸も小売もいたします」と書いてあったんですね。この業界は、トラクターメーカーがあって、農協があって、あるいは販売店があってとなります。それをお客さんのところに訪ねて「卸も小売もいたします」なんて書いた名刺を配って歩くんですから、当時としては革命的というか罰当たりだったでしょうね。今はさすがにそんなことはやらないですね。

村井　それはね、少し大人になったんですよ。でも、スガノさんもまだ自分の思想を捨てたわけではないですから、少しずつ考えているんだと思います。

昆　現在の充八社長もあの名刺を持っていた若者だったわけですからね。それがまさに村井先生がおっしゃったようにスガノさんも大人になったということです。一方で、トラクターメーカーはみんなトラクターのカタログにスガノのプラウを付けた写真を使っているんですよね。トラクターメーカーも時代に合わせて農業のかたち、経営のかたちを変えています。そうしないと農業が滅びちゃいますよね。波紋は大きかったですけど、原則論は通しました。その意味合いでみなさんは自分たちの町や村では何て変な奴なんだと思われてきた人ばかりですね。

39歳で社長に就任

村井　田中さんは商売上手ですよね。

昆　日本酒はご自分で売っているんではなく、酒造メーカーが田中農場のということで作っているんですよね？

田中正保　ウチの農場の商品でもありますし、酒蔵の商品でもあるということで売っています。

村井　商売に長けていますね。やはりまじめなだけではダメだと思います。

昆　ところで、勝部さんはもう麦の連作を50年近くやっていますかね？

勝部　行政は犯罪者扱いしますけどね。45～50年くらいです。

昆　麦を安楽死させる政策が出たとき、誰もやらないから俺がやるんだよというのがね、我が道をゆく勝部さんなんですね。どうしてみんなのやらない麦を手がけたんですか？

勝部　もうからないことに挑戦するのが大好きでしてね。それを成功させれば本物だと。もうかることは誰でもするという反骨精神でもありますね。

村井　土づくりがきちっとしていれば連作はできるんですよね。俺は連作なんてしていないよと言うんです、勝部さんは。

勝部　祥孝さんのことでね、僕が知り合ったのが35歳のときでしたかね。彼は40歳。僕は祥孝さんが亡くなるまで自分より15歳は上だと思っていたんです。祥孝さんの奥さんは自分より1歳くらい上かな。それで先日、祥孝さんが亡くなったときに奥さんに聞いてみたら、祥孝さんと自分とは4つしか違いませんよと言うんです。僕が子供すぎたのか、彼が大人すぎたのかわかりませんけど、15歳の年の差を感じるオーラがにじみ出ていました。そんなわけでかなり年の離れたお兄さんや親父的な感覚でもしかしたら好き勝手なことを言っていたかもしれません。でも、付き合いはじめた当時、彼は40歳だったわけですけど、どう考えても40歳ではありませんでした。もう完全に50歳、60歳に見えたんです。お付き合いしている方々も年配の方が多かったですからね。亡くなってから言うのもおかしいですけど、彼は神様の子だったと思います。

村井　兄の良孝さん（二代目）が急に亡くなって、39歳で社長にならなければなりませんでした。でも、社長になる前からお父さん（初代の豊治さん）に相当しごかれて帝王学を身につけていました。お父さんと良孝さんでいいものを造る、それを自分が販売していかなければならない。責任を負う立場にいたんですね。良孝さんが突然亡くなって社長になる。そこで、自分の帝王学にさらに磨きをかけるといった感じですね。一群を束ねてどう大きくしていくか。そういうことをずっと考えている人でした。

矢久保英吾　祥孝さんが話していたこと一つひとつがそうでしたけど、これだけ意思疎通が取れていて、社員とのつながりがしっかりしている組織というのはそうそうないんではないかと思います。スガノさんの社員と話すときは誰と接していても何となくああやっぱり相談役が来たという感じになります。若い人でも同じですね。

村井　ひたすらまじめで誠実だったんですね。

勝部　土を考える会もね、農家同士のめぐり合いも大切だけど、社員の方も農家が何を考えているのかつかむことも大きな仕事だったと思います。そんななかで僕らが5しか学んでいないのに、スガノさんにしてみれば僕らを利用して10も学んだかもしれませんね。

　たとえば、レーザーレベラーも水田農家のところに行って圃場の均平に苦労しているということで開発しました。今や北海道の町工場から日本全国を制覇するだけの企業になっていますけど、こうした多くの農家との付き合いから自分たちに何ができるか、そんなことを考えていたんだと思います。

　厳しい社員教育もしていました。ただ、彼の厳しい言葉のなかには愛がありました。それに気づかずに辞めた方もいますが、その愛に気づいた人は社長に、お客さんに尽くし、あれだけ良い機械を造っていきました。



1978年に発足した北海道土を考える会。前列右から5番目に菅野祥孝氏

土の能力を引きだす

昆　スガノさんは都府県に水田プラウを売りに行きましたね。

村井　水田プラウの難点として所定

の深さになるまで距離がかかるということがありました。我々畑作農家からすればそんなのは当たり前だと思うんですが、刺さりを良くしてできるだけ距離を短くする。その場反転プラウなんてできないかとなりました。その結果、生まれたのがアクスルプラウだったんです。

昆　ドラフトコントローラーのない日本のトラクターでもできるとなったんですね。

村井　複雑な機械は残ったためしがありません。シンプルでなければなりませんからね。最終的には何気なくトップリンクを長くしただけなんです。これでかなり距離を短くすることができました。しかるべきは何か適当な名前はありませんかと祥孝さんから言われまして、オートマチッククイックサクションリンケージ、頭文字を取ってアクスルプラウでどうかと答えたところ、それはいいですねとなりました。

　それからまた祥孝さんが電話をかけてきて、「村井さん、国産のプラウはドラフトコントロールがないんですね。国産のトラクターなら一速早く引けますよ。けん引抵抗も少なくなりましたのでこれなら一連足してもいいですね」と言いました。私も確かにそうだなと思いまして、なぜなんだろうとなるわけです。そこで、こちらもぴんときました。ロータリーの時代に電子制御の耕深制御装置があるんです。そもそも一定の深さにするというのは日本独自の技術でした。それと結び付けるんです。トップリンクが長くなっているとそれがうまく作動するんですね。プラウは絶えず下に入ろうとするからすぐ引き上げる。すばやいですからね。下がろうとする、上げる、下がろうとする、上げるというのがニュードラフトコントロールなんですね。

　ところで、勝部さんは深く起こして下の未熟土を作土に混ぜて風化させて吸収できるようにするとか、あるいは転炉さいを入れるとかミネラルの補てんに懸命ですね。水稲に限り連作できるというのは水が補てんしているからと考えてもいいんです。転換型水田になってくると作物が吸収したミネラルをどうするかとなるんですけど、下の未熟土を少しずつ混ぜればやせた土でもミネラルが含まれていますから、それが作土に混和して風化が完了すると作物に吸収されます。要するに忌地現象を回避できるわけです。

　これをなぜ言うかというと、大正12年にドイツとデンマークから模範農家を呼んで十勝でプラウ耕をするんですね。潔癖なドイツ人は、「日本は起こし方が浅いから雑草だらけ。こんなものは畑ではない」と言うんです。それで持ってきた新しいプラウでどんと深く起こすんですね。2、3年経てば未熟土も風化しますから、5年もすれば豆もてん菜も小麦もいちばんとれたんです。それは理屈で考えると、下の未熟土が作土に混和して風化を完了し、持っていたミネラルが可給態になったからと解釈できます。勝部さんはそうやって60㎝の作土層を作ったんですね。

勝部　それでもね、僕も深起こしを始めたころは略奪農業だといってけっこうバッシングを受けました。でも、だんだんものがとれてくればその言い分は通用しなくなってきます。これを堂々と支庁や普及所が言っていたんですからね。

村井　そうではなくて土の能力を引きだしているんだと。いろんなレベルでみると堆きゅう肥を入れたり、転炉さいなどで手当てしている。その努力を見ていないんですね。

勝部　僕は結果として麦の連作になりましたが、買ったやせ地は最初、最もわらの出るライ麦を作りました。ところが、ライ麦の種が外国から入るようになって、二束三文でしたからわらだけではどうしようもなくなります。それから麦を始めて土づくりの材料に麦わらを使いました。

　きょうもここへ来る途中、天気がいいので麦稈ロールがどこか日高の競馬場にトレーラーで何十台と運ばれていくのを見かけました。これでは日高の牧場に土を売っているようなものだねと言いながら、玉手さん



ありし日の菅野祥孝氏（右）。2003年に本誌でカルビー社長（当時）の松尾雅彦氏と対談した

と一緒にここまで来ました。

原理原則に忠実であること

昆　農業というのは技術や知恵が確かにあるんですけど、みなさんが実施していることは最も簡単でやりやすいお天道様の力を最大限引きだすことです。それをやるのが農業経営であり、それをやらずして何をするのかということになります。そのことにお金をかけている勝部さんがいちばんとれていますし、いちばんもうかっています。

村井　低コスト低コストとよく言いますが、その近道は増収なんですね。生産費を一割削って一割減収すればマイナスなんですよ。生産費を一割かけて一割増収すればこちらのほうがもうかるんですね。

昆　数日前に「食料・農業・農村白書」が発表になりました。そこには農業者への指導みたいな文章があるんですけど、6次産業化と規模拡大によるコストダウンとあったんです。しかし、肝心な増収には触れていませんでした。減反政策がありますから増収とはいえないんですね。増収こそ最大のコストダウンだというのにですね。でも、肥料だけでとる人と地力でとる人は根本的に違います。

勝部　肥料だけでとるのは至難の業ですよ。化学肥料が有効に働く土づくりをしないで、肥料だけ多投しても肥料やけを起こして逆に本当にマイナスになります。

昆　広い作土を作るために深く起こしたらコストがかかると言う人がいますが、プラソイラみたいなけん引抵抗の少ないものでもできます。そういうことを確実にやっていくことが積年良土思想だと思います。それを農業技術の問題だけでなくやる人はスガノさんに出会わなくてもやっているでしょう。

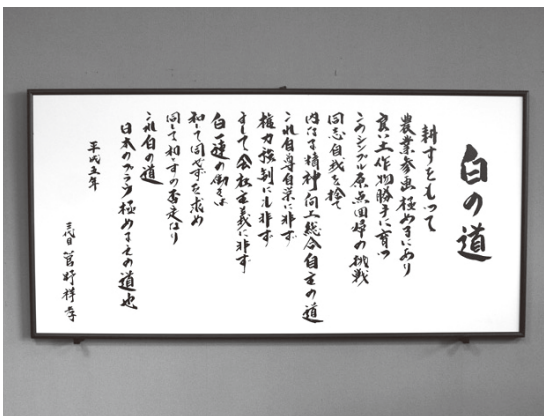
　祥孝さんがずっとおっしゃっていたペルーの福田農場はプラウを使っていませんが、砂漠の土を点滴かん水で洗い流してオレンジを作っています。千年続いたバリ近郊の農地のお話もありました。私は農家ではないですけど、生き方の問題としてそのことを聞いて深く感銘を受けました。実はそういうことが通じる農業者がきわめて少ない状況にあります。みなさんは祥孝さんに出会って感激されたことがあると思うんですが、最後に一言ずつ祥孝さんとの逸話をお願いできますか。

田中　先ほど商売の単価の話が出ましたが、結局、一つの農機メーカーであって頭がトラクターで尻尾があってというんですけど、本当に尻尾の比べ合いをしても仕方がありません。土を作ることも一緒に中に入ってやっていくという姿勢がすべてに通じます。私は農業高校出身で商売など全然かじっていないところで農業をしてきましたが、いちばん最後の大事なところに一緒に入ってそこをきちんと見て近づいていくというのが祥孝さんのやり方だったんではないかと思います。

玉手　私は相談役と最後に言葉を交わしたのが震災の数日後、お電話での会話だったんですけど、そのときに玉手さんに会わせたい人がいるんですと言われました。それは茨城県牛久市の高松求さんだったんですけど、今度ぜひ引き合わせますからとおっしゃっていただいてそれっきりなんです。相談役の遺言としていつかお会いしにいこうと思っています。

村井　彼といろんなことを話し合いましたけど、やはり原点回帰ですね。土を考える会でもこれをテーマにしました。メンバーも特別新しいことをやっているかというとそうではなく、原理原則に精通しているんですね。それを現代の技術にどうアレンジするか。忠実であって手抜きをしないということですね。

　いつか北海道芽室町の篤農家が講演しているんですが、その方は十勝農業試験場と地続きなんですね。土が同じなんですけど、てん菜の技術指導をする試験場が10aで4tのときに8tもとるんです。でも、その方が何か新しいことをやっているかといえばそんなことはありません。原理原則に通じていて、実にまた工夫するんです。たとえば、緑肥栽培で条間をプラウの幅に合わせます。そうすると2mに伸びた地上部がきれいにひっくり返るんですね。そういう工夫をしているんです。緑肥が必要となったときにどういうかたちで緑肥を栽培するか、では今の技術でどうアレンジするか。要するに原理原則に忠実であることです。それが私にとっての篤農家です。



土の館に飾ってある「白の道」という詩。平成5年にしたためられた

祥孝さんは常に原点回帰。あっちに新しいことがあれば走りたくなる、こっちに新しいことがあれば走りたくなる。でも、走りだす前に何が本質であるのかを常に冷静に考える。そして、原理原則に忠実であり、現代の技術にどうアレンジするか。それを我々は常に考えておくべきではないかと思います。

勝部　今の社長はお父さんがいろんなかたちで偉大だっただけに大変だろうと思います。「白の理念」というのがありますけど、僕はあれが大好きなんですね。これからもこれはすぐにお金にならんぞということではなく、50年後への先行投資のつもりで今まで祥孝さんが通ってきた足跡を新しい時代の流れに沿いながら継承していってほしいなと思います。充八さん、お願いします。



9月1日に開かれたお別れ会の様子。故人をしのんで多数の人が訪れた

矢久保　私もスガノさんとのつながりのなかで、農業のすべてを教えていただいた方が祥孝さんでした。大潟村の稲作は乾田直播になったという証を一年でも早く見たいと思いますし、本当にこれが実現したら日本の稲作が変わっていくと思います。簡単ではないですけど、私はかなり近づいてきたと確信しています。でも、見た目が良くてもものがとれないようではどうにもなりませんので、成果を上げていけるよう祥孝さんの思いも含めてがんばっていきます。

昆　みなさんどうもありがとうございました。私が今回、祥孝さんが亡くなって座談会をやろうと思ったのは私自身が祥孝さんにお世話になったとかそういうことより、今の日本が震災に遭ったりで未曾有（みぞう）の不幸のなかにいます。そんなときであればこそ、祥孝さんが語り続けてきたのはまさに思い通りにならないということ、そのなかで不条理な経営哲学を実践してきたんですね。それを見出すために、まさにお天道様のもとで生き、その経験のなかで歩んできました。しかも、そのなかですばらしい成果を上げている篤農家のみなさんを訪ね歩いてきました。

祥孝さんは言葉で別のかたちにするのが非常にお上手なんですね。積年良土のサイドコピーには、「耕すは種蒔く為に非ず」、あるいは「土を作れば作物は勝手に育つ」というものがあります。また、「秋は始まり」とか「戻し続ける勇気」も普通に効率を考えたら否定されるようなことばかりなんですね。そのことを実践し続ける。場合によってはユーザーのみなさんが製品を売ってくださることもあるんですね。他のメーカーがやらないことを体験教室だ、感謝訪問だとものすごい営業コストをかけて取り組みました。そのなかで機械が売れたということよりも、実は北海道土を考える会や全国土を考える会にかかわる農業者の方々とのネットワークができました。私もその一角で仕事させていただいていますが、さらに広がりをみせています。

先ほど玉手さんもおっしゃっていましたけど、ままならないお天道様もお客さんも同じだと思うんですね、市場社会は。お天道様もお客さんだと思っているんですが、そのどちらも戻し続けなくてはならない。それでもうまくいかないかもしれません。そのうえで我々は問われているんだと思うんですね。このモノリスのある土の館で汚泥に埋められて復旧させた農民が作った上富良野という場所をですね、今の日本人や特に被災地においでの農家の方々にぜひ見ていただきたいと思いますし、その勇気が伝わるような場を祥孝さんが作ってくれました。また、スガノのみなさんはそういう営業をしています。実際、宮城の塩害対策にボランティア、あるいは商売になるようにしているのでしょうけど、そういう技術的な取り組みをしています。原発の放射能汚染をしたところでもそれに対応した取り組みもしています。そうした技術を持った農業者の方々が、役所がやる、あるいは土木業者がやるというだけではなくて、農業者の力でもってそれを変えていく、それに対して行政が最も安上がりな負担としてやれるようなことができていくんではないか。何よりもそのことを困難ななかで未来を作っていく勇気というものを祥孝さんがお示しくださったことを我々は感謝すると同時にですね、あのようなリーダーはもうなかなか生まれないと思いますが、みなさんや充八さんを含めて、これからもより選ばれた方々が新しい農業や社会を作っていけるようにやっていきたいと思っています。今回はどうもありがとうございました。