

スガノ農機(株)相談役

菅野祥孝

# 収量3倍、4倍を目指す 農業経営者の登場に期待する

本誌を物心両面から支援していただいているスガノ農機の菅野祥孝氏が今年、同社の社長を退任し、相談役に就かれた。同氏の退任に当って、本誌編集長が菅野氏の農業経営者に向けたメッセージを聞いた。

**菅野** 菅野相談役は2月にスガノ農機の社長を退任し、相談役に就任されました。実は、本誌のテーマの一つが世代交代なのですが、ご退任にあつたって本誌読者に向かってのメッセージをお願ひいたします。

## 固定観念から自由になれ

**菅野** 今、私が一番強く思っているのは、米も麦も大豆もビートもジャガイモにしても、日本ではなぜこんなに収量が低いのだろうかということなんです。もっと真剣に増収の努力をすべきと思うのです。

**昆** 畑作物が欧米先進国より収量が低いのは昔からかもしれません、いまその差は広がっています。

**菅野** なぜ、それで満足するのでしょうか。理由を「良質米だから収量が落ちる」と言いますが、食味も収量も高い技術体系を作るといふ欲や夢を、経営者としてなぜ持たないのでしょうか。

**菅野** 現状に満足してるのでしょうか。  
**菅野** 健全な栽培環境で収量が上がるときは品質も上がるはずなんです。それをなぜもっと追求しないのでしょうか。そのため技術革新や投資が経営であり、それを考えるのが経営者のはずです。

**昆** 努力をしなくても食えてしまいますから。保護主義に慣らされて、夢を失ってしまったのでしょうか。

**菅野** 日本はコストが高いと言われるますが、コストを下げるのもっとも有効な方法は「増収」でしょう。  
**昆** ええ。日本は規模が小さいから海外に負けるという論理が中心になっていますが、収量を上げて損をすることなどないはずなんです。

**菅野** 固定観念でガチガチになつてしまっています。米は10俵以上とると品質が下がるとか、減反の原因を作ってしまうとか……理屈をこねて問題をすりかえてしまう。それは駄目な経営者が言うことです。

**昆** まだ国が農民を食わせる時代が続くと思つているのでしょうか。農水省ももう方向転換しているのに。  
**菅野** スガノは「増収のためにレ-

ザーを使って均平させましょう」といつてますが「そんなもの出来たつて、圃場が狭くて機械が角を曲がれない」ということではどうにもなりません。もちろん機械が合うような圃場にできればいいのですがなかなかそうもいかない。そうすると「機械化したいが機械が高い」「圃場が小さく農道も狭いから大きな機械が使えない」などと決めてかかる。これは経営者の言葉ではありません。農道のT字路が狭くて曲がれないのなら、角を丸くすればよい。それで機械は通れるようになります。府県でも圃場の一辺を250、300mにすることはできませんか？ 工夫をすれば可能になることはまだまだあるのではないですか？

固定観念を越えてはじめて変われるか、変わらないかを発想できる。

しかもどう変わりたいのかという明確なイメージを持っているかどうか。それが無い人は消えていくことでしょうか。

**昆** 世代が交代しても、発想の古い若者では困りますね。

**菅野** でも、若い人は若い人なりの能力や可能性を持っています。それを引き出せないのは、親世代がよい環境を作ることができていないということもあります。若者が自分自身で考え、知恵や工夫を引き出せるような指導を、親ができない。

**昆** むしろ親の問題ですね。

**菅野** それができなければ去るよりほかはないのです。

### 夢を追ったから現在がある

**昆** 府県にプラウ農法を定着させるのにはご苦労が多かったですよ。

**菅野** 雪が解けないと種は播けない。春なのか夏なのか秋なのかを見定めないと、徒労に終わります。

**昆** でも、利用が少ないということもそれだけ市場としての可能性が大きいということであり、さらに、府県に出てこない限り今のスガノはあり得なかったのでは？

**菅野** その通りですね。

**昆** スガノ農機は北海道の農機メー

カーの中で、唯一府県に進出されましたが、なぜチャレンジできたのか。またそれは相談役にとって何だったのでしょうか。

**菅野** 当時の私にとって、こちらに来て工場を建て、府県を市場にするというテーマは「あたりまえの真ん中」のことでした。でもそれだけのために来たわけではありません。ここで日本だからできる技術で新しい日本のプラウを作り、その工場を世界各地に作り、地域の農業に役立たせたいと考えていました。そのためには本州に市場を作ってお客さんの力を借りる必要がありました。

**昆** それに先立って、すでに北海道内で市場を獲得していたビートハーベスタをその技術や商権ごと他社に譲り、あらためてプラウとサブソイラだけのメーカーになって府県に出てこられたわけですよ。今考えれば、それもこれまでの成功の理由であるような気もしますが、当時北海道メーカーは生産機種を広げている時代でした。皆と違う道を選び、もうかっているものを止めるのは勇気のいること。経営戦略の変更は誰にでもできることではありません。

**菅野** 勇気があったわけではありませんが。北海道の市場だけでは生きてはいけないと思ったからです。それ以上に先ほど申し上げた「夢」を果

## 菅野祥孝

### ■プロフィール（すがの・しょうこう）

1933年生まれ。敗戦で満州国より旧制中学2年で帰国。1972年、スガノ農機の3代目社長に就任。1980年、日本のプラウの開発を目指し茨城県土浦市に進出。1992年、創業の地である北海道富良野町に土をテーマにした博物館「土の館」を建設。同館は2004年10月「北海道遺産」として選定された。今年1月、代表取締役社長を退き相談役に。





上富良野の「土の館」にて

編集長 インタビュー

たすために、阻害要因となる仕事は集約せざるを得ません。限られた経営資源をプラウに集中させ、夢に賭けたい。自分にとってそれほど大した決断ではありませんでしたよ。

昆 夢を追ったから現在がある。

菅野 ところがこちら（府県）の市場がまるで作れない。それができなくて私の夢は実現しません。私の代で、夢は考えた百分の一、いや十分の一も実現していません。それは私の経営者としての限界です。だから新しい世代に託さなければならぬのです。

昆 そんな菅野祥孝の言葉や行動に影響を受け、それを自分を見つめる合わせ鏡にした農業経営者もたくさんいます。私もそうですし、社員のみなさんもそうでしょう。

菅野 月口ケットを飛ばす時代にな

っても人は三度三度、大地から作られる食べ物を食べます。農業という「業」は永遠に続いていくはずで、そこに視点を当てれば農業に対する夢は限りなく広がるはずで。

「土を作れば作物勝手に育つ」

昆 菅野相談役はよく、塩類の集積したペルーの砂漠をオレンジの森に変えた日本人の農業経営者のことを話題にされ、またそのことをスガノ農機の将来計画にも役立てられたとおっしゃっていましたね。

菅野 鉱物資源は掘り出してしまえばそれっきりの有限の資源です。ペルーのいわば「不毛の地」を農業経営者がオレンジの森に変えた事実を目の当たりのしたとき、大地とは財

宝であり、そこに農業の無限の可能性と夢を見たのです。人間の努力があれば不毛の砂漠を農地に変えられるということ、そしてそれを実現する経営の意味を考えてきました。ところが往々にしてわれわれは、現在の状況や環境、これまでの乏しい経験や知識だけで未来の可能性を否定してしまうところがあります。

昆 はい。

菅野 北海道の勝部さんは何年かに一度1mの耕起をされているのですが、それを笑う人がいます。でも、勝部さんは圧倒的な収量を誇っています。馬耕の時代は10cmを起すのがせいぜいでしたから、いまのように30cmなどというのは「無理」と笑ったことでしょうか。いまでもほとんどの農家は土を10cmか20cmしか使っていない。しかし根は1m以上に伸びます。1m起かせたらまた別の可能性が生まれると思いませんか？

昆 いまある常識を捨てるといふことですね。

菅野 千年も生きる巨木があります。連作障害とは無縁の世界がひろがっています。そこにはきつと大きな根が張っていることでしょうか。いまわれわれは10俵しか取れない木の根しか見ていないのです。30俵の米はきつと大きな根を持つはずで。

昆 自然の力を最大限に活かす農業

ということですね。

菅野 タダの空気、タダの水、タダの微生物を使う。それに微生物の餌となる有機物を戻す。するとその微生物が理想的な土壌を作ってくれるわけです。こんな安上がりなことありますか？ それらを有効に活かすのが人間の役目であり、その環境を作ることが経営です。

昆 この原理原則はどんな作目、どんな商売にも通じることですね。

菅野 まったく同じで、規模も関係ありません。要は固定観念にガチガチになった頭を自由にする。土を作れば作物勝手に育つ」です。われわれの経営も同じです。

昆 人によって収量が倍になるなんてこともある。

菅野 イヤ、倍なんてまだ常識の範囲。3倍、4倍を目指すべきです。農業では一粒が2000粒になる。千円札が200万円ですよ。こんな効率のよい仕事はありません。

昆 能力のある者が活躍できる時代が、農業にもやって来た。

菅野 本物の経営者が必要になります。農業の時代はこれからです。

昆 今後のご計画は？

菅野 スガノの社長という生々しい立場を離れて、皆様と一緒に農業経営のことを考えていきたいです。