

父の心意気に共鳴し経営参加

露地野菜のレタス、ハクサイの主産地である信州・野辺山高原に、施設型の大規模ハウレンソウ栽培に経営転換し見事に成功したチャレンジ精神あふれる経営者がいる。株式会社アグレス代表取締役社長の土屋梓さん(三〇歳)だ。

実は、ハウレンソウへ大胆に経営転換に踏み切ることを決めたのは、実父で先代社長の土屋鏡さんだ。鏡さんが二〇一七年四月に亡くなったため、土屋さんが経営を引き継いだ。

「まだまだ父の背中を追いかけています」と話すが、攻めの経営を貫いた父のDNAは確実に土屋さんに引き継がれている。

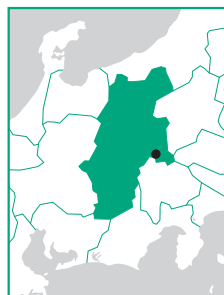
父から経営転換の話があったのは音響関係の専門学校に通っていたときのことだ。「六〇歳を前にして自分の人生の中で何か大きなことを成し遂げたい」と切り出した父に最初は驚いたが「夏ハウレンソウは低温など高地の特性を活かせる。市場評価、単価も高く、間違いなく独自性や強みをアピールできる」と熱く語る父に、もともと「いつかは農業をしたい」と考えていた土屋さんの心が動き実家に戻り経営に参

経営紹介

夏ハウレンソウでチャンス拡げ 目指すは1000年企業



自慢のハウレンソウを手にする土屋梓さん(右)と「カンボジア農村ツアー」を企画した山浦昌浩さん(36歳)



長野県南佐久郡南牧村
株式会社アグレス
代表取締役社長 土屋 梓

設立 ● 2006年
資本金 ● 10万円
売上高 ● 2億5000万円
事業内容 ● 野菜の生産、販売(ハウレンソウ、ミニトマト他)
ハウス規模 ● 野辺山農場250棟、8ha、葦崎農場14棟、50a
URL ● <http://www.agres-nobeyama.com/>

加することを決めた。

施設型栽培への移行は大転換

同じ葉物野菜でも、露地栽培の重量野菜から、施設型のハウレンソウへの移行は経営の大転換だ。一年に何度も収穫するハウレンソウの栽培技術は重量野菜とは異なるし、管理や収穫に多くの人手が必要となるため、家族経営から雇用型経営への切り替えも必要だ。二〇〇六年、父が代表に、そして土屋さんがマネージャー役になり法人を設立。新しいことに挑戦する意気込みを会社の名前にしようと考え、英語の「アグレッシブ(積極的)」という言葉に寄せて付けた。

新たな作目への転換はリスクを伴うことから、段階的に移行するべきではないか、と関係機関からアドバイスもあった。でも土屋さんらは「どちらでも中途半端になるのを避けたくて、一定規模以上で開始しないと投資に見合う収益が確保できないと考えました」という。そして法人設立と同じ〇六年、一〇〇棟のハウレンソウハウス、総額七〇〇〇万円の投資プロジェクトが始まった。

レタス、ハクサイの収穫後から冬の間、畑に一〇〇棟のハウスを設置し、翌〇七年春から一気にハウレン

ソウ栽培を開始した。

初年度の収穫量は計画の半分にも満たず、大幅な赤字となった。「防除のタイミングが全く分かっていなかったし、失敗の連続でした」と当時を振り返る。それまで、農閑期の冬に先進農家の視察や試験栽培を行って技術を学んできたのだが、夏の栽培は別ものだったのだ。

そこで、二年目に夏場のホウレンソウを生産している農家を視察し、品種選定や防除などの生産技術を学んだ。

「一番参考になったのは、収穫時の一工夫です」と語る。残さを畑に放置してそのまますき込む生産者が多い中で、視察先では収穫作業者の足元にビニールを敷き、その上に残さを載せて回収していた。ホウレンソウの生育に悪い影響を与える菌が畑に増えるリスクがあると視察先では残さを丁寧に取り除き、畑をクリーンにしていたのだ。

収穫作業者と共にビニールを移動させるため作業効率は落ちるが、健康なホウレンソウを育て次の収穫を増やすために必要な技術と直感し、即、土屋さんは採用した。

試行錯誤、苦労の連続だったが、三年目には生産量は計画を達成し収支も改善した。高品質のホウレン

ソウが評判となり引き合いも増えて、四年目から毎年のように規模を拡大、現在では二五〇棟ものハウスが並んでいる。

鮮度長持ちへ手間惜しまず

「標高二三〇〇は、ホウレンソウ栽培地としては、国内で恐らく最も高地だと思います」という環境で生産されたアグレスのホウレンソウの特徴は、甘みが強く、肉厚で鮮度が長持ちし、棚持ちが良いことだという。

昼夜温差が一五度近くにもなるため、ホウレンソウが自分を守ろうと丈夫な身体をつくる、さらに昼の光合成で得られた養分が夜の呼吸で失われないことから糖度が増すというのだ。

味はもちろん、棚持ちを重視するという小売りのニーズに応えるためには環境の良さだけに頼らない。泥が鮮度を落とす原因になることから、収穫時に「一株ずつ丁寧に手で土を拭いています」という。さらに大型冷蔵庫も新調した。

こうした経営努力の結果、市場評価も上がった。西日本を中心とする小売りに重宝され、競合産地よりも高値が付くことも多い。

販売に関しては、土屋さんとして

は生産に特化するため、農協と卸売業者を通し、自ら積極的に営業は行わないという。「マーケットに求められる良いものを作ることが大事で、労力は、営業よりモノづくりを支えるヒト探し、組織づくりに振り向けた方がよい」と考えている。

社員と共に農業を革新

野辺山高原での夏ホウレンソウ生産のモデルを確立したアグレスだが、その事業を追随する経営者は現れていない。その理由はレタス、ハクサイが安定していることに加え、ホウレンソウ栽培に人手がかかることが大きい。

ヒトはアグレスの事業成長の生命線だ。能力ある新しい人材を確保したうえで離職者を出さないためには社員やパートが生き生きと働くことができる職場づくりが重要となる。

土屋さんの人材開発に関して一例を挙げれば、野辺山の農場は二二歳の若手に生産管理の重要任務を任せている。また、NGO活動でカンボジアに行ったという社員の「アジアの多様な農業を日本の人に見せたい」という熱い想いを知ると、「カンボジア農村ツアー」を社員自身に企画させ実行した。

若手社員ばかりではない。「八〇歳のパートの方でも夢を持つる職場にしたい」と、誰もが意見を出し合える雰囲気をつくっている。その結果、パート職員の子どもが入社するという例が生まれるほど好循環に結び付いている。

土屋さんの目標は野菜生産を行うアグレスの事業を持続的に発展させ農業を革新すること。キーワードは「二〇〇〇年企業」だ。

野辺山高原では冬場の仕事が少ない。このため現在、埼玉県の農業者の団体から野菜の収穫作業などを請け負っている。その先には、後継者不足で継続困難になった農場の引き受けによる事業拡大も見込んでいる。県をまたぎ、施設と露地の野菜で二〇〇畝規模、というのが一〇年後に描く経営ビジョンだ。

趣味が音楽で、バンドではベースを担当しているという土屋さんは、野辺山高原の農園で開かれるロックコンサートなどのイベントにも積極的に関わる。そこからネットワークが生まれ人材確保にもつながっている。

社員たちと共に楽しみながら成長して、農業の革新を目指す土屋さんの挑戦は始まったばかりだ。

(情報企画部 柴崎 勇太)

井出 寿利さん

神奈川県
株式会社井出トマト農園 代表取締役

ICT活用しハウスで高品質トマト栽培 成功体験を農業コンサルやシステム開発に



トマトの先進国であるオランダ視

察で得たノウハウを活かし、神奈川県内でICT(情報通信技術)によるセンサー活用で高品質トマトのハウス栽培に成功した。消費地に近い生産立地のため、化学農薬使用を50%削減して安全性だけでなく鮮度の良さも強みにした。市場流通に頼らず直接販売に徹している。全国農業コンクールで農林水産大臣賞を受賞したことやこれまでの成功体験から、施設栽培の農業コンサルティンク、それに農業者支援のシステム開発も計画中だ。

マーケットインでお客さま第一

——いいものをつくれれば売れるという生産者主導でなく、消費者ニーズを意識したマーケットインのトマト作

りを実践されていますね。

井出 どうしたらお客さまに喜んでもらえるか、手に取って味わってもらえるか、常にそれを意識して高品質のトマト作りこだわってきました。その点で言うと、私はマーケットイン派でしょうね。

——生産拠点が神奈川県藤沢市という消費地に近いことも影響していますか。

井出 消費者がすぐそばにいるということは、生産する側にとって刺激になります。

今は直接販売をベースにしていますが、「井出さんのところのトマトはおいしいので買いにきた」というお客さまの声がじかに聞けるのがいいですね。

当初はトマトの生果だけの販売

だったのです。規格外のトマトを加工所に持って行ってジュースにしてもいい、直売所に置いたところ評判となり、新たなお客さま獲得につながりました。そして、新しい品種や加工品などキャッチの強い商品はメディアに取り上げられ、まさに好循環でした。

——今はどんな販売体制なのですか。

井出 自社の直売所をベースにした消費者向け直販、小売店向け直販、それ以外にレストランなどの直接取引、自社オンラインショップでの通販、農協の直売所での販売、農業ITベンチャーの農業総合研究所との連携販売などです。

——というと、卸売市場への出荷はゼロ？

井出 そうです。私たちが直販にこだわるのは鮮度とおいしさのためで、

それが評価につながります。

一方で、消費地とも近いため物流コストを抑えることができ、メリットも大きいのです。

市場流通の仕組みを否定しているわけではありませんが、需給関係で価格が決まることや出荷量の多い団体でなければ有利な取引ができないこと、さらに補助事業で建設したハウスでなければ、先端技術を採用入れた施設園芸では高コストで採算が取れないため直販にしています。

消費者の視点に立った顔の見えるトマト作りを意識すると、健康効果が高くておいしいトマトを購入したいというお客さまの志向もあり、栄養面での効能が期待されることから「食と健康をサポートする会社」として、お客さまの健康寿命を延ばすことに役



ハウス内でトマト生産への熱意を語る井出寿利社長

Profile
 いでひやん
 一九八〇年神奈川県生まれ。三七歳。二〇〇三年日本大学卒業。〇四年三春情報センターに入社し不動産賃貸営業を経験後、〇六年実家で就農。不動産業でのノウハウを活かし顧客目線の農業経営に取り組み。オランダ視察をヒントにセンサーで生産管理するICTを積極活用。一三年に全国農業コンクールで農林水産大臣賞などを受賞。テレビ出演多数。

Data
 株式会社井出トマト農園
 神奈川県藤沢市に本社。井出寿利代表取締役社長。資本金六〇〇万円。一九七九年創業。二〇一四年に法人化。トマト施設栽培。ハウス八棟で年間二二〇ト。ICT導入でハウスの空気環境制御、農業も五〇％削減する。直接販売を軸にオンラインネット販売も。年商一・六億円。一八年より静岡県富士宮市の朝霧高原で新農場をスタート。二産地体制で年間三〇〇トを見込む。

立ちたいという気持ちになります。

ICTで生産性が大きく向上

—— ICTを活用した生産手法はどんなきつかけで導入？

井出 トマト生産の先進地のオランダに三回ほど視察に行った際に、その管理手法に興味を持ち、安定的な生産が重要であると感じたからです。

ただ、オランダの生産方法は施設の単価が違うこと、天然ガスがあることなどから、うちの農園に合うような仕組みに変えて導入しました。

—— どんな点がポイントですか。

井出 私たちの場合、栽培ハウス内の空気環境制御、適正な養水分管理、病害虫の対策や管理作業の、三つの対策を生産の柱にしており、空気環境と養水分をセンサーで複合的に測定し、さらに病害虫管理を含めモニターに見える化して制御しています。

ただし、害虫に関しては、オランダと日本の気候が違うのでオランダと同様にはいきません。

—— ICTモニターで、その効果はかなり変わるものですか。

井出 グラフ化しただけでは何も変わりませんが、二酸化炭素などの設定値を適正に変えることで変化します。さまざまな情報が確認でき、栽培管理の判断基準が明確になるというのは大きいです。

その結果、灰色カビ病を克服できたし、農業使用も、慣行のトマト生産に比べ五〇％以上も削減できています。これもICT効果です。

生産性の向上も顕著で、導入前の二〇〇八年時点で一平方メートルあたり一七キログラムの生産量が一七年に三六キログラムに倍増しました。

—— それまでのトマト作りには試行錯誤も多かったのですか。

井出 苦勞を挙げれば先ほども触れましたが、一〇年にトマトが灰色カビ

病にかかった時は参りました。この病気は植物に菌が付着し、トマトの実も葉も腐ってしまうもので、空気環境の管理が不十分だったのが原因でした。

—— それがつきかけて翌年にICT導入を考えた？

井出 結果的にはそうですね。改善のカギは、ハウス内の環境にあると思いい導入に踏み切りました。そのおかげで長期栽培に自信が付き、一四年に農園を法人化しました。その後、さらに私自身でも生産性管理システムを考案して、ICT活用による経営の数値管理にたどり着きました。

メディアやSNS活用でPR

—— 二〇一三年には全国農業コンクールで農林水産大臣賞と毎日新聞社名譽賞を受賞されましたね。

井出 生産技術・経営内容・地域への貢献性をベースにした経営が全国の模範になるという評価と、地域への貢献が受賞の理由でした。

—— いつからトマトの生産を。

井出 実は井出家というのは私で五代目ですが、父親の井出弘文が婿入りして、実家でもともと営んでいたトマト生産に踏み出したのが最初です。

一九八〇年に雨よけ露地栽培と鉄骨ハウスで土耕栽培を始め、その後、少しずつハウス栽培の面積を増やし、

現在のロックウール水耕栽培に切り替えていきました。

私が生産者の頃聞いた一九三〇年代の父の実家での話ですが、竹を割った骨組みでトンネルをつくり、そこに油紙を張ってロウソクで温めながらトマトを霜から守って促成栽培に取り組んでいたそうです。初期の施設園芸です。

——今では藤沢市内の生産拠点に加え、二〇一五年には静岡県富士宮市の朝霧高原に三、四畝の農地を取得されたそうですね。二産地体制で臨むお考えですか？

井出 そうです。二カ所で年間二〇〇トの生産体制で、藤沢が二〇ト、富士宮が八〇トを見込んでいます。適地適作の二産地によって年間を通して切れ目なく周年供給が可能になります。

——二〇年までの中期経営計画では直販比率一〇〇%で売上高二億五〇〇〇万円、そして営業利益率三〇%を実現するビジネスモデルを考えています。

——テレビ番組出演や、メルマガを上手に活用されていますね。
井出 近隣のお客さまに来ていただける直売所は生産者の顔が見えて安心という部分がありますが、遠隔地のお客さまにはまず味に満足していただきりピーターになってもらうなど、

さらに購買につなげることが重要です。そのため、定期購入の仕組みの導入に加え、販売促進が必要だと思っています。

そこでテレビ出演の他、インターネットのサイトを作ったり、SNSなどのツールを活用して情報発信に取り組んだのです。

仕事基準をハンドブックに

——世の中は「生産性向上」がキーワードです。CCSという仕組みづくりにチャレンジされているとか？

井出 CCSはCorporate Culture Standardの略語で、企業文化を確立しようというものです。

社員の働き方、仕事の基準を分かりやすく統一して、会社自体の方向性、目指すものを明確にすることが重要と考え、社員一人一人に常に意識してもらえるようにハンドブックを作成したのです。

——農業経営の現場にそういった手法の導入は珍しいですね。具体的にはどんな内容なのですか？

井出 井出トマト農園の経営理念やビジョンなどの経営計画、KPI (Key Performance Indicator) の重要業績評価指標、マーケティングや商品開発の方針などを実行に移すため、経営組織図や各部署の責任や役

割、さらに会社の規則やルールなどが詳細に書いてあります。

さらに、仕事の評価基準や採点リストを示すことで、社員の取り組むべき課題がはつきりします。

——電話や接客の仕方から災害対応に至るまで、このハンドブックに記されています。徹底していますね。

井出 このCCSは四カ月ごとに更新して最新の状況共有を徹底します。しかも社員だけでなく取引先の金融機関にも示すことで、経営の見える化をアピールしています。

ところで私は、施設園芸の農業経営者が自己の生産性の向上を図るためのシステムづくりにも着手しています。もともと自社のためのシステムでしたが、頑張る全国の経営者の支援をしたいと思っっているのです。

——興味深いですね。具体的にどんなことをお考えなのですか？

井出 実は五年ぐらい前から始めたことです。農業経営の現場のさまざまな生産数字、労務管理、経営数字などを見える化して、正しく数値管理できるようにしたいと思っています。ビッグデータ化したものを自己の経営とともに比較することで経営の強みも見いだせます。一種の経営知識のプラットフォームづくりです。

私としては、そのプラットフォームの

情報は農作物の流通に革命を起こせると確信しています。

農業経営プラットフォームも

——新たなノウハウ、知識、経験を共有するプラットフォームをつくれれば、現場経営者にはプラスになると？

井出 生産情報に限らず販売情報に関しても、農業経営の現場は意外に十分な情報ソースを持ち合わせていませんので、プラットフォームづくりも一案かと思っています。

ゆくゆくはその情報を流通業者とも共有し、流通業者が求める農産物がどこにどんな状態で栽培されているか分かるようになります。そうした商流のきっかけをつくり農産物が正しく評価され農業経営が持続できる仕組みを目指します。

——農業経営者でそのような発想をする人は少ないですね。

井出 私は時代を変えた坂本龍馬が大好きで、私も農業経営で現代版の龍馬のようになりたいのです。その点でも農業経営コンサルティングに興味があり、雇用型の農業経営に役立つ組織のつくり方や問題解決につながる情報提供、経営感覚を持った農業者の育成に貢献したいと思っています。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)

