

元の経営を超えて、新生を果たす

東日本大震災による大打撃を受けた農業者のなかで、以前の経営に復旧することにとどまらず、より高い経営目標を掲げて奮闘し、地域農業をけん引した意欲的な経営者がいる。宮城県の農業法人株式会社舞台ファームと、岩手県の鶏肉生産加工業株式会社アマタケの取り組みに学ぶ。

債務超過からの再出発

2011年3月11日の東日本大震災は、被災地域の農業に未曾有の打撃を与えた。被災を機に廃業した経営者も少なくない。しかし、巨大な津波にすべてを流され、風評被害に直面しながらも、被災前から抱えていた課題を解決し、野心的に目標を達成した農業経営者がいる。

仙台市若林区に本社を置く株式会社舞台ファーム社長の針生信夫氏は、東日本大震災から9年経過した20年半ば、会社は大きな転機を迎えたと考えている。震災がもたらした負の遺産をほぼ一掃し、次のステップに踏み出す準備が整ったからだ。21年、総額30億円を超す大型植物工場プロジェクトが動き出す。震災をきっかけにめざそうと決めた、日本一の農業会社に向

けた挑戦が始まった。

3月11日、仙台市の沿岸部に押し寄せた津波は、近くを通る高速道路でさえぎられ、本社ビルや野菜の加工場など主力施設への大きな被害は免れた。震災直後に駆けつけた社員らは、周辺の被災者への炊き出しや、倉庫にあった加工食品を配るなど、支援活動に追われた。

だが、会社が備蓄していた米の多くが流され、水田や畑のビニールハウス、圃場は壊滅的な打撃を受けた。押し寄せた大量の海水がもたらした塩害で、作物の栽培は不可能だった。影響が長期にわたることを、針生氏は覚悟した。

300年続く農家の15代目として就農し、「日本一の農家になりたい」という夢を抱いて、針生氏は規模拡大の道を走り続けてきた。1980年代末には地元スーパーとの直接取引を開始し、



農業ジャーナリスト

山田 優 YAMADA Masaru

やまだ まさる

1955年東京都生まれ。東京農工大学連合大学院修了。農学博士。日本農業新聞記者を経てフリーランスの農業ジャーナリストに。日本農業新聞や週刊東洋経済、ニュースクラなどに執筆。著書に『亡国の密約』（共著、新潮社）、『農業問題の起草とは何か』（共著、ミネルヴァ書房）など。

業務用野菜の卸業に進出した。2005年には、その後の経営の主力になる業務用カット野菜事業を始め、13年には生食用カット野菜事業を開始。365日年中無休で、カット野菜サラダを大手コンビニチェーンの東北地区約1400店舗に納品する。売り上げも年々拡大した。

農家として順調に規模の拡大を進めていた舞台ファームの前に立ちふさがったのが震災だった。直接の農業生産分野への被害にとどまらず、主要取引先向け供給がストップし、売り上げは激減した。さらに、東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う風評被害も足を引っ張り、会社は4億円を超える債務超過に陥った。

新たな手法で競争力強化

針生氏は振り返る。「震災前から、農家として



無菌状態の生産ラインを有する舞台ファーム本社工場

表1 株式会社舞台ファームの歩み

2003	米・野菜の生産・卸を法人化。翌年、株式会社舞台ファーム設立
2005	業務用カット野菜事業を開始
2009	本社工場竣工。加熱用カット野菜事業、精米事業を拡大
2011	東日本大震災。津波で甚大な被害を受け、債務超過に陥る
2013	大手コンビニチェーン向け生食用カット野菜事業開始
2014	アイリスオーヤマ株式会社と提携、舞台アグリノベーション巨理精米工場竣工
2019	福島舞台ファーム株式会社を設立、浪江町で営農再開(32%)

大きくなるだけでは限界があることは感じていた。稲作は30秒を超えると生産費は下がりにくい。作期を分散して作業効率を上げようとしても、同じ地域で経営する限り無理だ。この先も成長するためには、生産から加工、販売すべてに一貫して取り組む農業会社への脱皮が必要なのは、肌感覚でわかっていった。結果として震災を一つの契機に、思い切った切った

同じような危機に直面する地域の若手農家と一緒に前を向こうと、針生氏は未来農業研究会を組織した。過去にこだわらずに、塩害対策や土壌改良、さらに太陽光発電など、新しい技術を語り合った。そこで得た着想が、舞台ファームの伸びしろを大きくすることになる。

震災後、針生氏は農業界だけではなく、商工界との結び付きを強めることで事態の打開を図ろうとした。大手コンビニチェーンとのビジネスや、地元の経済団体などを通じた企業経営者

とのネットワークが、会社の復興を後押ししてくれた。緻密な原価計算に基づいた戦略づくり。最適な作業工程を採用した労働生産性の引き上げ。これまでの農業では軽視されてきたこれらの手法を取り入れることで、舞台ファームの競争力は大きく向上した。

商工界との連携のなかで決定的な役割を果たしたのが、仙台市に本社を置くアイリスオーヤマ株式会社との出会いだ。同社は電化製品や生活用品の販売で、グループ全体で6900億円を売り上げる大手企業だ。それまで直接のかかわりはなかったが、針生氏は2013年1月、社長(当時)の大山健太郎氏を訪ね、復興ビジネスプランに熱弁を振るった。「年間10万トンの精米能力を持つ100億円規模の工場を建てたい。協力してほしい」

大山氏は少し考えた後に提案を快諾してくれた。14年7月、アイリスオーヤマが51%、舞台

ファームが49%を出資した舞台アグリノベーション株式会社。低温精米工場が動き出す。「アイリスオーヤマとの連携を抜きに、資金調達は難しかった」と針生氏は振り返る。

舞台アグリノベーションは、保管、精米、包装をすべて低温でおこなう日本初の製法を採用した。20年からの巣ごもり需要の追い風を受けた無菌包装米飯は、生産が追いつかないほどだ。

舞台ファームは、グループ全体の売上高が約40億円となり、100億円を中期目標としている。10年後には500億円に増やす計画だ。そして、次のステップに向けた体制整備のため、舞台アグリノベーションの持ち株を、すべてアイリスオーヤマに売却する一方、舞台ファームの株式の20%相当をアイリスオーヤマに出資してもらうことにした。

東北の農業復興とともに成長

大きな挑戦となるのが、宮城県美里町に建設中の日本最大級の次世代型植物工場だ。人工光に頼り切る完全閉鎖型植物工場と、天然光型植物工場のいいとこ取りをめざした。建屋は5・1センチで、主にレタスを1日当たり4万株生産する。温室内の通路をなくし、播種から収穫まで全て自動化するのが最大の特徴だ。

「大手コンビニチェーンから安定した注文があるため、販路には困らない。近隣の野菜農家と協調し、ワイン・ウインの関係で工場を運営する」と、針生氏は自信を見せる。

もう一つの柱が、福島県沿岸地域の農業復興だ。同エリアでは、避難指示の解除に伴って、主

食用米の生産が始まっている。舞台ファームは南相馬市、浪江町、双葉町で農家や自治体と連携協定を結び、農業復興に取り組んできた。

営農を再開するうえで機械化は欠かせない。米栽培ではコンバインなど大型農機の共同利用とあわせ、収穫後の調製が大切だ。同社は浪江町に最新のカントリーエレベーター建設を提言し、町にて決定された。2021年度に稼働予定で、300畝分の米を受け入れ、将来は450畝分まで拡大する。すでに数年前から地元の営農組織などと協力してきた。カントリーエレベーターの稼働を契機に生産量を増やし、地域の復興を加速させる計画だ。

「東北農業の復興を手助けし、舞台ファームは農業会社として成長をめざす。私たちだけでは目標は達成できない」と針生氏は語る。

へドロに埋まった食鳥工場

「南部どり」など銘柄鶏の生産、加工業である株式会社アマタケの社長、甘竹秀企氏は、2011年3月11日の東日本大震災の発生当時、営業拠点である東京本社に出張中だった。大地震に驚き、岩手県大船渡市の本社工場が大きな被害を受けたと聞いて駆けつけたが、現地にたどり着いたのは、地震発生から3日後だった。東京から飛行機で秋田へ飛び、そこからタクシーや迎えの車を乗り継いだ。

盛岡から被災地に向かう途中の景色は以前と変わらず、道も混んでいない。ところが、海が近づく、目に入る眺めは一変した。街並みは津波にのみ込まれ、通りには車が横転していた。

動いているのは自衛隊の車だけだった。

「大船渡の食鳥処理工場に着くと、建物の構造は残っていたものの、流された大型タンクローリーが突っ込んでいた。加工設備があった1階は全部、へドロに埋まり真っ黒。涙が出た。正直言って、最初は『ああ、会社はもうダメだな。これから先、どうしよう』という思いだった」

しかし、目を凝らすと工場のスタッフたちが、雪の降るなかでへドロにまみれた機械を素手で分解し、冷たい水で一生懸命洗っていた。食鳥加工の機械の多くは欧州からの輸入品で、簡単に手に入るものではなく、失えば会社の再建は厳しくなる。ただ、ふだんからスタッフ自身が整備をしていたため、修理はお手のものだった。

「社長、発電機ときれいな水があれば、まだまだ使えますよ」。社員たちはあきらめていなかった。その姿に励まされ、甘竹氏は事業を必ず再建させると、その場で決意した。

14日の夕方、仮設事務所に集まった役員を前に、こう宣言した。「7月1日には工場を再稼働させたい。そこから逆算して作業を始めてほしい」。津波からまだ3日。電力や水の復旧も見通せない。東京電力の福島第一原子力発電所は、深刻な事故に発展しつつあった。

そうしたなか、甘竹氏は3カ月半で工場を再開する計画を強引に推し進めた。短期再稼働は、「この先、どうなるのか」と不安を抱える社員を鼓舞するためであると同時に、冷静な計算もあった。

アマタケは、1986年から銘柄鶏の「南部どり」を発売。現在販売する鶏肉のすべてが「南部

どり」だ。独自の種鶏からひなを自社生産する。飼料を工夫し、鶏の生態に配慮した飼育方法を採用している。抗菌剤を一切使わないなど、先進的な鶏肉生産を進めてきた。

市中相場に左右されない一定の販売価格を維持できるのは、「南部どり」という特徴ある商品に特化しているからだ。このため食肉問屋を介さず、スーパーなどの小売店に直販するスタイルを貫いてきた。手間はかかるが、売り場と直接つながるため、消費者やスーパーのバイヤーが何を求めているかがはっきりわかる利点がある。

どんな事情があるにせよ、商品が店頭に半年間並ばなければ、売り場のスペースは他社の商品に置き換えられてしまう。甘竹氏にとって7月1日の工場再開は、企業として復興するため絶対譲れない一線だった。

さらに当時、甘竹氏が心に秘めていたのは、単なる復旧ではなく、再生したうえで、まったく新しい会社への新生をめざすことだった。

「いろいろなものを失い、いったん経営をあきらめかけたが、もう一度挑戦することを決めた以上、未来に対応できる会社生まれ変わろう」。人口減少やマーケットの変化が押し寄せる。品質を高めながらコストを削減するために何ができるか。他の役員や工場長など幹部と議論を重ねながら、予定通り7月1日に、主力の大船渡工場の再稼働にこぎ着けた。震災復興対策による迅速な助成や融資も役立った。

省エネ型の冷凍機を新設、工場内のレイアウトを見直し、食鳥処理機能と加工品生産機能



サラダチキンの製造を担うアマタケ多賀城工場

を大船渡工場に集約した。地熱の利用も始めた。あらゆる面で効率が上がリ、品質も改善し、賞味期限を延ばすことができた。8月半ばには、処理羽数を1日当たり1万5000羽ペースにまで回復させた。しかし、「無理な数量拡大はしない」という方針に基づき、震災前の2万5000羽から4割減らした。

社員と一枚岩の事業新生

生産面ではほぼ計画通りに態勢が整ったが、難題が立ちふさがった。「V字回復の計画だったが、東電事故の風評被害で注文が激減。処理した鶏の4割しか売れず冷凍在庫が積み上がり、会社が潰れるのではないかと不安が頭から離れなかった」

そこで、放射性物質の検査機で毎日すべての商品をチェックし、正確な数値を会社のウェブサイトに公開した。取引先のスーパーにも繰り

返し製品の安全性を訴えた。地道な活動が実り、潮目が変わったのは、震災から2年経った13年の春頃だった。

厳しい販売環境のなかで、思わぬ朗報もあった。加工品の売れ行きが急速に伸び始めたのだ。とくに01年に発売した「サラダチキン」は予想を上回る大ヒットとなった。もも肉に比べ売れ行きが鈍いむね肉の活用からスタートした商品だったが、パッケージを変えたり、皮なし肉に変更したりといった工夫により、着実に販売が伸びた。背景には、「炭水化物を減らしてたんぱく質を取ろう」という消費者の健康意識の変化があった。大手コンビニチェーンも同様の商品を発売し、市場が爆発的に伸びた。

同社の業績は好調だ。数々の難関を乗り越えられたのは、最悪の事態を前に黙々と復興にまい進した社員の貢献が大きいと甘竹氏は考え、待遇改善を図る。完全週休2日制を導入し、年

間労働日数は震災前より2週間短くなった。甘竹社長は言う。

「復活ではなく、生まれ変わったのだという事実を、役員や生産・営業に携わる社員みんなで見共有していると思う。ただ、10年、20年先を考えると、人手不足が深刻になることは避けられない。雇用を守りつつ、一方で飼育や加工処理などの効率を大幅に引き上げることが必要だ。アマタケには、もう一度思いきった変化が求められている」



宮城県の舞台ファームと岩手県のアマタケ。農業のスタイルは異なるが、東日本大震災から復興する道には共通点がある。巨大津波で大打撃を受け、未曾有の危機のなか、被災前から抱えていた課題を乗り越えて野心的な目標を定め、社員と共に奮闘した経営者の粘り強さ。単に元の経営に戻るだけでなく、以前より高い目標を掲げ、それを成し遂げたことだ。

絶望の淵から経営を軌道に乗せることができたのは、地域や取引先、経済界、行政などからの手厚い支援のたまものでもある。針生氏も甘竹氏も「考えられないほどのスピードで支援が届いた」と語っている。

その背景には、「東北には地域農業が欠かせない」という国民全体の合意がある。震災からの復興が成し遂げられている半面、目を凝らせば依然として傷跡を引きずる現実もある。復旧・復興を成し遂げた人たち、まだ復興途上の人たち、新しく参入する人たちなどを束ね、地域ぐるみで共生を図る取り組みが求められる。



表2 株式会社アマタケの歩み

1964	プロイラー加工販売開始、1970年株式会社化
1986	ブランド鶏「南部どり」の販売開始
1999	すべての鶏に抗生物質・合成抗菌剤を一切不使用で育てることに成功
2007	仏ハバード社から原種鶏定期輸入開始。トレーサビリティ確立
2011	東日本大震災。岩手本社ならびに大船渡工場、高田工場、滝の里工場の全工場が被災。大船渡工場の稼働を再開（7月）
2012	レンダリング工場が竣工し、一連の復興投資完了
2016	多賀城工場（宮城県多賀城市）が竣工
2019	オンラインショップオープン