

幸	を	見	す	農
せ		える	る	業
		る		ビ
		化		ジ
				ネ
				ス
	V	O	L	5

✓ライバルは太陽

かつて私のライバルは太陽だった。農業を始めた頃、1日16時間トラクタに乗っていた。トラクタの上で3食メシを食べ、疲れば睡眠もとる。これはもしかすると農家であれば割に当然のことかもしれない。しかし一人だけの作業は孤独だった。誰か競争する相手がいた方が気は楽になる、そう考えて目をつけたのが太陽だ。太陽を人としてとらえると、日の出が就業時間で、日の入りが終業時間となる。私は日が昇る前に作業の準備を終わらせて、日が沈むまで働く、つまり太陽より働いてやろうと考えた。太陽に勝てれば地球では無敵なのだ。だから暗い未知には「太陽、出て来い！」と待ちかまえて、日中の作業に疲れると「太陽に負ける！」と思って頑張った。今こうして振り返ると笑ってしまうが、当時は必死だった。そして実際、

「取引」から「取組」へ 経営をシフトする

でかい相手をライバルに据えることで、自分の絶対的なパワーを引き出した。

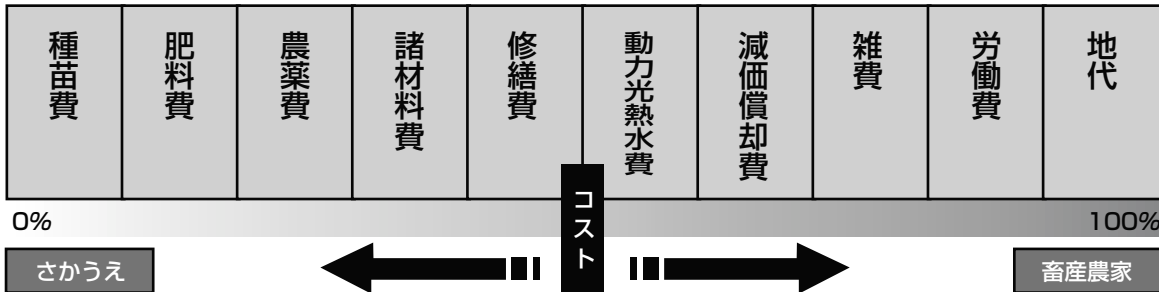
その当時の仕事は、時給に換算すると約1000円。農業における成功の基準は俗に「農業所得が1000万円越えること」と言われるが、そこに至るまで私はずっと太陽を相手に勝負してきた気がする。

過去の推移と成長率を見ると、14年間の平均で売上は毎年16%の割合で成長している。単純計算すれば数十年後に100億円に到達する見込みだったが、ある日、働きすぎで私は倒れた。作業のラインはほぼ一人でやっていたので、これで成長率はゼロだ。しかし私は倒れたことを好機としてとらえた。というのも1人で作業を続けていけば、いずれ限界が来るのは分かっていたので、分業化するいいチャンスと考えたのである。自分の中で段取りは完成していたので、病院のベッドの上でパソコン

ン内にある作業工程を紙上に書きだし、残ったスタッフに作業管理を指示した。幸運にも力のあるスタッフに恵まれた結果、翌年もさらに高い成長率を保持できた。1000万円を達成したビジネスモデルでその倍働けば2000万円まで届く。しかしさらに倍、働くことは不可能だ。それ以上を目指すには、自分以外の人間の力が必要となる。

新しい分業モデルで一億円を超えると、無駄使いしなければ1〜3割は投資に回せる。そこで、トラクタ、ブームスプレーヤ、軽トラ、思いっくまま農機を購入した。だがそれだけ買ってもまだ金は残り、「俺はこれしきの金も使いきれない小さい男なのか」と落胆した。しかし不思議なもので、それまでギリギリ見えていた金が、使い切れなくなった途端にリアルな存在ではなくなり、子供銀行の紙幣に見えてきた。「これは自分がオーナーをするカジ

「取組」先と一緒に生産コストを分解して、金額合意する



飼料作物の生産にかかるコストを10工程に分解。たとえば、種苗費、肥料費、農薬費、労働費をさかうえが持ち出し、残りの6つを畜産農家が持てば60%のコスト削減が実現する。どの工程をどちらがまかなうか分業することで、安価な価格での提供が可能となった。



(有)さかうえ社長。1968年鹿児島県生まれ。24歳で就農。コンビニおでん用ダイコンの契約栽培拡大を通して、98年から生産工程・投資・予算管理の「見える化」に着手。これを進化させたIT活用による工程管理システム開発に数千万円単位で投資し続けている。現在、150haの作付面積で、青汁用ケール、ポテトチップ用ジャガイモ、焼耐用サツマイモなどを生産、提携メーカーへ全量出荷する。「契約数量・品質・納期は完全100%遵守」がポリシー。03年、500馬力のコーンハーベスタ購入に自己資金3000万円を投下し、トウモロコシ事業に参入。コーンサイレージ製造販売とデントコーン受託生産管理を組み合わせた畜産ソリューションを日本で初めて事業化。売上高2億7000万円。08年から食品加工事業に進出。剣道7段。

坂上隆

Takashi Sakae

ノで配られるチップのようなものだから、使わないのもったいない」
 そう思うと、「金を貯め込む」という欲がそぎ落とされ、いかに券を有効活用すべきかという気持ちに変わった。お金は券であり、ビジネスは数字のゲームとしていかに勝つか。そう考え出したとき、経営がうまく回り始めた。

✓作業を分解し、コストを分解

そこで気づいたのは、ビジネスとは予算をすり合わせるゲームだということだ。お客さまにモノを売るとき、お金が介在するとお互いがギラギラして、損をしたか得をしたかばかりが気になる。しかしそれは取引の1場面ではない。たとえば飼料を作った場合、普通はいくらで買ってくれと値段を提示する。だが、お客さんの持っている土地、もしくは種苗、肥料、労働、地代を使えば、コストを削減でき、もっと安く売ることができるかもしれない。最初から相手の予算が分からないまま、手の内を隠して銀行券を交換するから、損得の感情が生まれる。しかしお互いが初めから予算を公開して相話し、合意のもとで生産コストを分解して出しあえば、高いか安いかという「取引」ではなく、「取組」になるのである。他の契約栽培の野菜

でも同様の取組を行なっており、相手の予算を聞いて、こちらの予算の範囲内で対応できれば取引を継続することができると言われたこと

「安くしてほしい」と言われたことがきっかけだった。真摯にどうしたら安く提供できるかを考えた末、コスト分解に行き着いたのだ。おかげで取引についてくる猜疑心からも解放された。これは先月号で述べた「相手の課題にビジネスチャンスがある」ということだ。私は作業を分解し、コストを分解することで、経営を成長させることができた。それは特に賢いからできたわけではな

い。なんせもとは太陽と勝負していた男なのだから。



4月下旬、サツマイモの苗取り作業を行なう。6月には昨年植付けたイモで作った自社ブランドの芋焼酎を発売予定。テーマは「生産者がプロデュースした初めての焼酎」。