

幸	を	見	す	農
せ		える	る	業
		る		ビ
		化		ジ
				ネ
				ス
	V	O	L	7

一足飛びで考える

ビジネスの管理サイクルのひとつに「PDCA」がある。Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の順番に沿って、計画をスムーズに進めるものだ。通常の物事はこのように一つ一つを積み上げていくことが重要とされている。しかしビジネスにおいてある程度のゴールが見えているのなら、緻密に一步一步進むのではなく、ゴール地点まで一足飛びに進めてしまった方がいいこともある。

✓全体像を明らかにする

つまり大まかにシミュレーションして、一気にPDCAにおけるActまでやってしまうのだ。そこで必ずエラーが出てくる。その反省をふまえて2回目で精度を上げて計画を達成する。少しずつ積み上げている限りゴールはなかなか見えないものだが、一度最後まで取り組めば「自分はどういうことがやりたかったん

だ」という全体像が明らかになる。

昔、農薬費の削減のために緑肥を作っていたころ、たまたま畑を見た酪農家から「飼料として売ってほしい」という要望を受けた。話しているうち、その人以外の畜産農家にも需要がありそうなことに私は気づいた。当時は1haぐらいしか作ってないような状況である。本来、この規模でPDCAを回し1度成功させ、顧客開拓をしながら少しずつ面積を広げていくのが定石だ。しかし、そのときの飼料生産の目的は、「野菜部門での余剰経営資産や人材、機械を活用して新事業が展開できないか」という仮説であった。私はそのゴールをいち早く検証したかった。そのため、少しずつ面積を広げるプロセスを踏まず、一足飛びに進めてもよいと考えた。

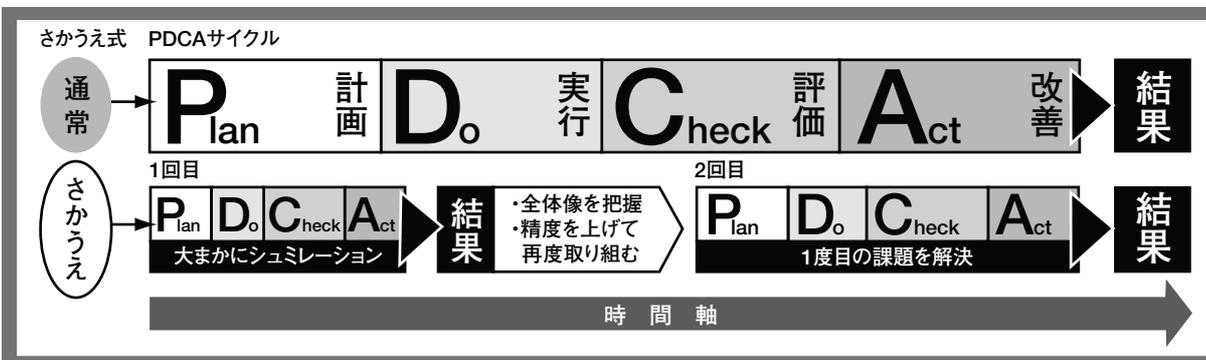
注文のない状態で私は、12ha分のデントコーンを作付けした。大規模な作業体系を1年でかなりの程度習

得できた。収穫前に酪農組合を訪ね、その場にいた6〜8人に話をした。どれだけ欲しいか、いくらならお金を出すかと問いかけた。結果、1日の営業で植付けた12haの全量、金額にして500万円弱の商談が成立した。本来はさまざまなプロセスを経て、適切な量と値段を設定するものに違いない。だが、当時の私は値段のつけ方が分からなかった。実際、比較できる商品も市場に存在しなかった。御用聞きに回った結果、お客さんが明確なゴール地点を作ってくれたのである。

✓1回目の課題を2回目で解決

おかげで1回目のPDCAを1年で終えることができた。2年目には、初年度の顧客からもらった課題を解決する取り組みを始めた。これが現在の経営の柱となっているコーンサイレージ事業だ。

初年度、一足飛びにゴール地点ま



1度、おおまかにシミュレーションすることで全体像が明らかになる。そこで得た課題をふまえ、2回目で計画を達成する。



(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

でいっていなければ、いまだに試行錯誤を繰り返していたかもしれない。もし売れなければどうなっていたのか？ 初めから「鋤きこんでしまえばいい」と決めていたのだ。たとえ売れないという結果がでてでも仮説の立派な検証だ。早く分かったほうがいい。売上ゼロでも、鋤きこめば土への投資になる。人材と機械をフル活用できる経営転換への研究開発費だと思えば安いものだ。

✓ビジネスチャンスをつかむには

たとえばこれから露地で農業を始めようというとき、通常、小さな農地を見つけ、耕し、うまくいきそう

な作物を植え付け、収穫して……とステップを踏む。そして、利益を上げて、投資した費用を回収しようと考えて。うまくいかなければ別の作物に変えて計画し、小規模のままP D C Aを繰り返す。これでは何年たつて結果が出るかわからない。一方、需要は常に変化する。

土地利用型農業のゴールは「いかに土地を集めるか」、「土地を自分のところに集める仕組みづくり」なのだ。需要が生まれたときに一気に対応し、ビジネスチャンスをつかまなければならぬ業態といえる。利用できる大きな農地が手元になければそのチャンスはつかめない。

私の場合、まず耕作放棄地に目をつける。放棄地は資産価値がゼロに等しく、そのままでは利益にならないため地主も貸してくれやすい。ポイントとは自己資本で投資、開墾した後、作るものではなく利益が上がりたくても妥当な借地料をきちんと払うことだ。多くの人はこのやり方を支持しないかもしれない。なぜなら資本主義の定番である「投資→回収」スピードが遅く、利益が先送りになるからだ。しかしこのやり方で「農地を集める」というゴールには近づき、「農地が集まってくる仕組み」として地主の支持も得やすい。そのため基盤を築くには、本業で毎年、

限界利益に挑戦し、将来に投資できる経営環境を自らつくるしかない。事務費や販売費などの運営コストを極限まで削り、ムダをなくした。利益を先延ばしにしても、ゴールを見失わず到達できるかどうか。経営者の重要な仕事である。

一足飛びに考えてみよう。農業という職業は、地球を耕すことである。もし「地球を耕す」をゴールにすれば、需要があるなら、地元に限らず、他県やよその国での生産を考えるのは必然となる。一足飛びでゴールを目指せば小さな案件にはこだわらなくなり、ビジネスに広がりスピードが生まれる。