

# シリーズ - 食と農 -

## 第6回「おいしさを求めて「農業」を極める！」

農業とひとくちに言っても、作物を栽培するだけでなく、包装、貯蔵、運送、加工、販売などの様々な事業が関わります。また、昨今は環境負荷軽減や省力化が求められるため、作物の栽培も様々な工夫がなされています。今回は、農業に関連する事業を手広く手掛けている「株式会社 鈴生（すずなり）」の鈴木社長に、業界の現状や注目している事業などについて聞いてみました！

（聞き手:日本曹達(株) 農業化学品事業部 山口、坂本）

### 1. 株式会社鈴生について

**鈴木：**うちの強みは、社員一人一人が主人公になれる会社というところなんです。誰も指示されずにまかされた仕事を自分で考え進めそれを伴走する会社を目指しています。



図1. 株式会社 鈴生 代表取締役社長 鈴木貴博氏

**鈴木：**経営理念は「おいしさを求めて」です。昔、自分の子供が保育園で育てた野菜を食べて「おいしい」って思ったのが始まりですね。子供たちは僕においしいと言ってもらえるように作ったんだなと感じました。農家も同じで、おいしいって言ってもらえるためには手を抜かず食べてもらえる人の顔を思い作ったら、絶対おいしくなるって思ったんです。

同じように、うちの会社も全員、手を抜かずに頑張ってくれます。

経営理念を具体化するうえで欠かせないものが「育つ手助けをする」という考え方です。ある方に、「おまえは、野菜を「作ろう」と思ってるんだらう。野菜は自分で育ててるんだから、それを手助けするのがおまえの役目だよ」と言われたことがありました。野菜の言葉を聞いて、おまえが感じたことやればいいと。それが人間のできることだと。振り返ってみると、これまでは「高く売りたい」みたいな自分の欲を押し付けて育てていたのだと気づきました。実際に、「今、寒いの?」とか、「今、喉乾いてる?」みたいに野菜の声を聞くように作ってみたら、すごく良いものができたんです。その後、自分の思いの強い会社として進んでいた時、社員が多く辞めてしまい経営危機的な状況に陥ったこともありました。この時に、人も野菜と同じように育つ手助けを試みたら、会社全体が良くなり、この危機を乗り越えることができました。このように、「育つ手助けをする」という姿勢は、経営理念と共に大切にしている考え方です。

**坂本：**ありがとうございます。今、多くの事業を手掛けていますが、最初はどのような事業から始めたのでしょうか。

**鈴木：**最初はですね、鈴木農園という、僕が20歳のときに父と母が立ち上げた個人農園が始まりでした。私は当時商社マンになりたいと思っていたのですが、農園の手伝いを通じて種を撒いたり、土を作ったり生命を育てる仕事が面白いと感じるようになり、大学卒業後、2年間農業研修に行き、25歳で戻ってきたときに、父に鈴木農園を任されたのがスタートです。

坂本：そのとき育てていた作物は。

鈴木：レタスです。育ててみるとすごい面白くて。ふんわり柔らかく、大きく育てるのがなかなか難しく、ハマっちゃったんです。一番、反収も良かったです。

## 2. 個人農園からグループ会社に発展した経緯

坂本：御社は、モスバーガーで使用する野菜を栽培する「モスファーム」としても活動されておられますが、その事業を始めたきっかけは。

鈴木：農園で兄弟3人で頑張ってた特別栽培のレタスを作っていたら、お声がけいただいたんです。最初は静岡エリアのごく一部だけに出荷させていただいていたのですが、2014年、本格的に鈴生とモスバーガーを展開するモスフードサービス(株)で合弁事業を始めることができました。ほかにも、高速道路を管理運営する会社と共同で会社を設立したり、青果市場と共同で太陽光型植物工場を始めたり、資材会社と協業して運送会社を作ったり。事業規模が増えると外部資本を導入して、さらに事業を拡大させていきました。

坂本：農園から物流まで一貫しているんですね。

鈴木：今は農作物の価格設定が複雑化しているんですよ。運送費や段ボール代が販売価格から差し引かれるので、運賃が上がればそれだけ農家の収入も減ります。農家の手取りを上げるためにも、運送も自社でやりたいと思ったわけです。今では地域の他の生産者さんの荷物も一緒に運ばせてもらったりしています。

## 3. ユニークな新事業

坂本：研究部門もいろいろチャレンジしていらっしゃるそうですね。

鈴木：そうです。今は衰退が続く養蚕事業をメインに取り組んでいます。蚕の蛹(さなぎ)やシルクをどう売るか考えているところです。

坂本：蚕の事業では、蛹を餌としてウナギに与えるという取り組みもされてるそうですね。

鈴木：そうなんです。元々静岡県の補助事業で、弊社の野菜の残渣と桑を活用して低コストの人工飼料で蚕を飼育するという取り組みが採択されたことから始まりました。背景には養蚕業界の高齢化と後継者不足がありました。野菜に使われている農薬が蚕に悪影響を与えることもあり困難を極めました。

## SUZUNARI GROUP組織イメージ図

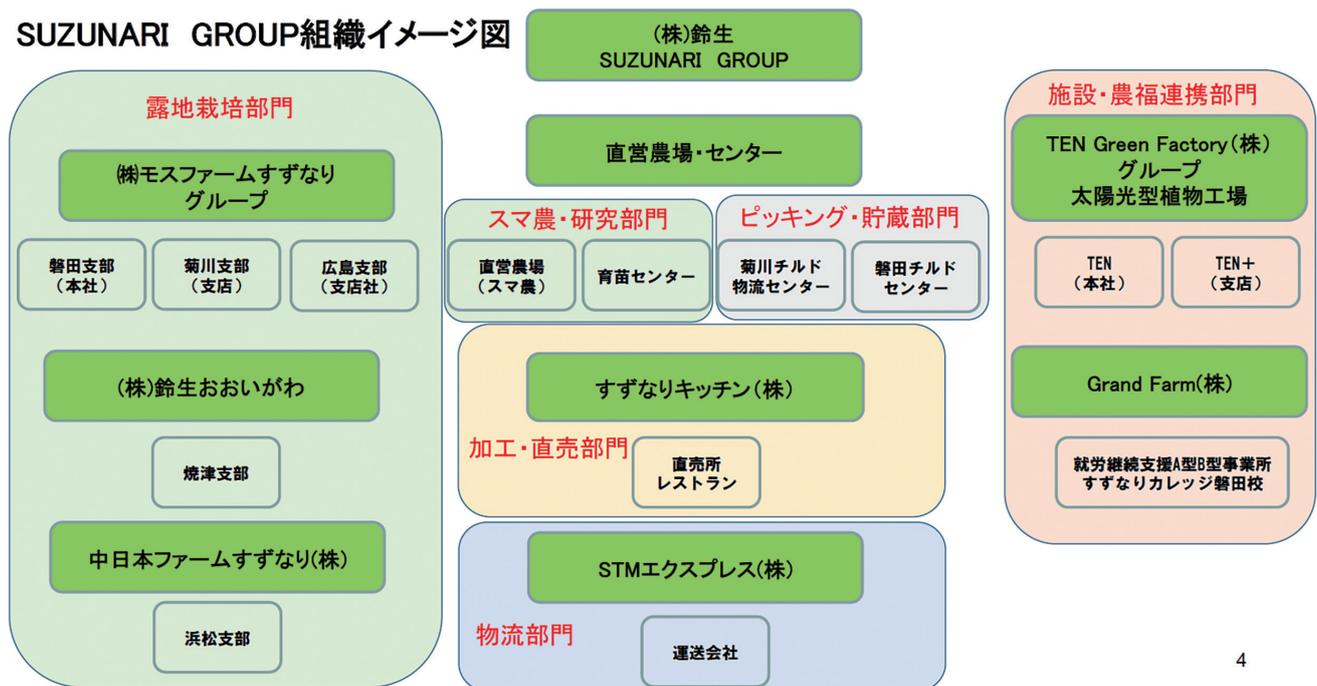


図2. 株式会社鈴生 組織図

KAICO 株式会社という会社も協力してくれて、生産したさなぎは動物用経口ワクチンの原料(※)としてすべて買い取ってくれることになりました。(※カイコに特定のウイルスを注入すると、カイコの体内でワクチンの原料になる希少なタンパク質が作られる)。ほかにも、シルクを糸ではなくシルクタンパクとして化粧品にするという取り組みも行っています。蚕事業とは別で、スマートソーラーシェアリングという事業も同時に行いました(図3)。ソーラーシェアリング型の施設は、ランニングコストを賄い、地域エネルギーとしても活用されます。いろいろ取り組んだので、3年くらいでものすごいお金使っちゃいましたね。

**坂本：**野菜の栽培だけでなく、いろいろな分野で全体的に収益を確保しないといけないということですね。

**鈴木：**そうなんですよね。野菜とかお米っていつも近くにあると思って軽んじられがちですけど、最近の米騒動みたいに、失いかけて初めて価値が見いだされるというか。必要とされる農業をやりたいですよ。

**坂本：**農業をやるために、新しい事業もいろいろ取り入れながら経営しているということですね。

**鈴木：**はい。一次産業は最強で最高だと思っています。

**坂本：**作物が育つのをしていると、楽しいですからね。

**鈴木：**めちゃくちゃ楽しいです。



図3. 農地の上に背の高い架台と太陽光パネルを設置する「ソーラーシェアリング」

#### 4. 農業の楽しさを活かして人を育てる

**坂本：**御社は教育部門も取り組んでいらっしゃるのか。

**鈴木：**はい。GrandFarm 株式会社という会社を興し、障がいを持つ方のための就労継続支援事業所として「すずなりカレッジ」を設立しました。普通の会社って、「お前よくやったな」なんて言われたいじゃないですか。でも、野菜って、毎日、成長が目で見えてわかり、立派に育ってくれたら「俺頑張った」っていうのも目に見えてわかるじゃないですか。努力がわかりやすく評価される。しかも、食べた人がおいしいって言うってくれる、これって人を救う力じゃない? って思ったんですね。でもただのボランティアじゃない、「業務委託」として、健常者と同じ賃金で作業をしてもらっています。

また、「農福ポート」という、一般企業のサテライトオフィスも置いています。ここでは障がい者41名が働いています。この連携により、すずなりカレッジを卒業すると関係企業や弊社グループの正社員になれるんです。しっかりとした保障やお休みがとれるところに行かせてあげられるように取り組んでいます。こういった協力関係を通じて、すずなりカレッジが関わった野菜を多くの企業で使っていており、好循環が生まれています。

**坂本：**業務委託としてしっかりと技術を身につけていただくというのは、従来とは違う考え方ですね。

**鈴木：**そうですね。こちらもガチンコで農業やるんで、本当の意味で卒業していくためにはこれぐらいできなきゃっていうのは学んでもらっているし、いろいろな作業を経験して農業を楽しんで欲しいし、一般社会に進出してもらうのが最終目標なので。この取り組みは一般企業からの応援もたくさんいただいています。

**坂本：**健常者も障がい者も平等に働くという流れになっているのですね。いろんな側面から人を育てるという取り組みをされているんじゃないですか。

# コースの紹介



図 4. すずなりカレッジ：コース紹介

## 5. これからチャレンジしたいこと

**坂本：**これまで本当に幅広くいろいろな事業をやっていたらっしゃいますが、今後の展望についておうかがいできますか。

**鈴木：**今チャレンジしてる取り組みが2つあります。1つは、次世代が利益を出せるような事業基盤の構築です。次世代が農業を続けていくために、人材育成と子会社の代表交代を考えています。2つ目は、鈴生の次期社長を育てること。早いうちから社長業を勉強させないといけないと考えています。一代で築き上げた企業なので、僕たちが次の代にしっかりバトンパスできるように伴走しながら事業継承するというのが今一番やりたいことです。自分が舵切って好きな事業を興すのは50歳までって決めています。

**坂本：**会社を継続させるというのは大変ですね。

**鈴木：**そうなんですよね。自分の代で終わりだったらどれだけ経営が楽なんだろうって思います。やりたいことやって終わればいいんですけど。

**坂本：**社員の皆さんがいると思うと、そうはいかな

いですからね。

**鈴木：**はい、会社を継続するための努力を今とても頑張っています。農業とかけ離れたことやっているのは、農業で何かあったときに危機を乗り越えるための保険が欲しいからというのもあります。そうすれば、野菜が台風で駄目になっちゃいましたとかっていうところでも、多少の困難乗り越えられるかなと。

**坂本：**そうですね。猛暑とか大雨などの自然災害があるので、農業は安定生産が課題になっていますよね。

**鈴木：**それで、社員に変わらず給料を払ってあげられる基盤を作れば、安心して農業を生業にできるんじゃないかと。別のチャレンジもできますし。

**山口：**我々は農家さんに農薬を使っただいて、いい品質の作物を作ってもらって、お互い収入を得る、という Win-Win の形が本来のビジネスなんです。でも今は災害や資材費の高騰で農家も苦しくて、農薬メーカーが受け身の状態なんです。なので御社のように農家が安定して収入を得られるように守ることで、本来の農業の有り方に戻ればいかな

思っております。

**鈴木：**そのとおりですね。今は農作物の単価が固定されている中で生産コストの上昇が避けられない状況にあります。農薬などの資材費だって上げざるを得ないから上げてるといことも農家さんは分かっているんですけどね。でも、資材費が上がると、例えば、「ちょっと効き目悪くてもいいから安い農薬に変えようかな」とか、「節約するために散布回数減らそうかな」とかそんなことになっちゃって。僕たちって、たくさん生産してしっかり食べてもらってなんぼなのに、生産量下がったり虫に食われちゃったりして、なんだかなってすごく感じますね。

## 6. スマート農業の取り組みは？

**坂本：**コストを減らすという意味では効率化も1つの解決策かと思いますが、スマート農業について何か取り組まれているいらっしゃいますか？

**鈴木：**国の実証事業に2回採択していただきました。普及が期待される高度な機械も、まだまだだなんていう機械もあったんですけど、うちはどれも3年は使い込んで実用化に向けて検討を重ね、3年経ってから今後どうするか事業判断します。農作業以外にも、ICTを活用して勤怠管理や受発注システムなどの社内業務のデジタル化も進めています。AIやシステム開発においては、静岡のIT技術系専門学校と連携しています。この取り組みは5年目を迎え、社内の人事評価システムのアプリ化など、大規模なプロジェクトも進行中です。あとは、監査報告をAIが代わりにやってくれるとかね。

**山口：**なるほど。今後LINEとかアプリとかでできれば、農家さんが自由に自分で管理しやすくなりますよね。

**鈴木：**僕自身が農家なので、自分が使いやすいければ他の農家さんも使いやすいだろうと思うんです。人に与えられたシステムって、やりにくい。じゃあ自分達で作ろうっていう姿勢でスマート化を進めていますね。

**坂本：**農作業自体だけでなく、農業に関わるいろん



図5. 収穫物を自動でカットする機械を検討中

なことに関してもスマート化して効率向上を図っているわけですね。

**鈴木：**弊社は運送会社も持っているので、受注発注から運送の便まで全部一貫したシステムを作っちゃえば、大規模農家や農協さん等にも需要があるかもしれません。

## 7. 将来、農業はどうなっていると思う？

**坂本：**御社では先進的な取り組みを意欲的に行っていますが、将来の農業はどうなっていると思いますか？また、「こうなっていたらいいな」という思いはありますか？

**鈴木：**農業が成功するためには、交渉権を持つ農家が減ればいいんです。というと乱暴に聞こえますけれど。僕たちみたいな企業的な農業では、企業として買い手と商談が可能だし、従業員の給料を払わないといけないから値下げにも限界があります。

JAとか部会とかで団結して交渉すればいいかもしれないですけど、個人で交渉しちゃうとどんどん安くなってっちゃうんですね。言い方が下手なんですけれど、例えば品目商社で国内シェアをとる「株式会社レタス」みたいなものができてくれば単価は維持されると思うんですけどね。

**坂本：**なかなか現実では難しいですね。

**山口：**しかし農業っていうのは、ある種本当に自由競争の最たる業種ですよ。

## 8. 安定して高品質の作物を作る工夫は？

**坂本:**モスファームの話に戻りますが、食品メーカーに農作物を納めるためには、安定して質の高いものが常に求められると思いますが、工夫されていることはありますか？

**鈴木:**具体的には、「JGAP」(安全かつ効率的に持続可能な農場運営を行うための基準を満たした農場や団体に与えられる認証)を取得したり、第三者の認証を得て価値を高めました。また、環境に配慮した農業を実践し、国の施策にも早期に参加し、ブランド価値を高めることで高い契約金額を得られるようにしました。安全とか環境に優しいとか持続可能とか、目に見える形で証明するために第三者の認証を積極的に取りに行ったということですね。

**坂本:**常に情報を収集して先取りしていったのですね。求められて作るとでき上がったときにはもう古くなっているというのはよくあることなのでアンテナを張ることは重要ですね。

**鈴木:**こういう時代が来るんだらうなって前もって取り組んできて、本当にそういう時代が来ると嬉しいですね。

**山口:**今はみどりの食料システム戦略もありますし、解決策を考える必要がありますね。環境問題も重要視されてきましたし。

**鈴木:**昔は環境問題なんて今程気にされてなかったんですけど、そんな中、2008年にJGAPを取りました。昔は大手ファストフード会社にも話をいただいたことがあったんですけど、やっぱり大企業ってだけあっていち早く環境問題について考えていて、

「水の安全性についてどう考えているか」って聞かれてびっくりしたんです。川に流れている水の安全性ってどうやって担保しているんですかって聞かれて。これが第三者認証の必要性かと気づかされましたね。

## 9. 農業に興味を持っている方にメッセージを!

**坂本:**御社では次世代の農業従事者への支援や育成を行っていらっしゃるんですが、これから農業の世界に入ってくる人達に対するメッセージがあればお願いします。

**鈴木:**こんなに面白い業界は無いですよ。農業って、正解が無いんですよ。いろんな要素があるので、答え合わせしようにも同じものはできない。だからこそ毎年いろいろ考えたり、関係者・協力者の力を得たりして。一人では成せない職業だと思っています。その関係性を持てることも魅力だと思います。なにを始めても0→1なんで。

**坂本:**工夫次第でいろんな正解が見つけれられますね。

**鈴木:**農業でも、「これ使えば直ります」じゃなく、いろんな選択肢があるわけじゃないですか。みんなが意見言い合いながら正解を探しに行ってる姿はすごく楽しくて。それが一番やりがいかなって。ゴールが無いから、次の時代に送るときになっても、永遠とやりたくなっちゃうんですね。

**山口:**バトンタッチをしなきゃいけないんだけど、自分もまだ探求したいと。

**鈴木:**答え探しは終わらないですからね。正解は無いんで。