

特集 元気な中小企業訪問記13

第5章

高付加価値型へ進化する農園

—広島県広島市 株式会社村上農園



釜 剛史
愛知県中小企業診断士協会

会社名	株式会社村上農園
代表	代表取締役社長 村上 清貴
資本金	1,000万円
従業員	360名（正社員114名）
所在地	広島県広島市佐伯区五日市中央 4-16-1-3F
連絡先	TEL：082-923-6080
URL	https://www.murakamifarm.com

高齢化、後継者不足、安い輸入品の台頭など、日本の農業の地盤沈下が叫ばれて久しい。しかし、そのような日本の農業界に、新たな可能性を示す農園がある。広島県広島市に本社を置く株式会社村上農園。名前はあくまでも「農園」だが、広大な建物の中に多数の設備が並び、土すら用いずに農作物を生産するその様子は、先端技術や品質管理を使いこなす最新鋭の「工場」のようである。

「人口が減少していく国内の農業マーケットにおいても、ビジネスチャンスはある」

こう語るのは、村上農園を2007年から率いる代表取締役社長の村上清貴氏。入社してからの26年間に、風評被害などの外部要因により、何度も窮地に立たされたが、そのたびに「ピンチはチャンス」とばかりに会社を変革してきた。

ピンチをテコに、会社の収益構造を薄利多売型から高付加価値型へと進化させ、この10年間、右肩上がり成長を続けている「次世代農業の旗手」村上農園を紹介する。

1. いきなりの倒産危機

村上社長の親族である先代社長により村上農園が創業されたのは1966年。刺身のツマである「紅タデ」の生産から、かわれ大根の大量生産に国内でいち早く着手し、創業以来約20年間、順調に売上を伸ばしてきた。

一方、村上氏は1983年に大学を卒業後、株式会社リクルートに入社。「その当時は農園を運営することは、まったく考えていなかった」と語るように、農業とは直接関係のない法人営業や営業企画、マーケティングなどの業務に従事してきた。

村上氏に先代社長から後継者としての誘いがあったのは、会社員として10年が経とうかという1992年のこと。意外な申し出に戸惑うものの、1年間の熟慮の末、「すべてをゼロからやろう」と決意して村上農園に入社した。



村上農園山梨北杜生産センター（提供：株式会社村上農園）



村上農園の村上社長（提供：株式会社村上農園）



村上農園の豆苗（提供：株式会社村上農園）



ブロッコリースーパースプラウト（提供：株式会社村上農園）

その当時、かいわれ大根の生産が日本一となり、順風満帆にみえた村上農園。ところが、村上氏の入社わずか3年後の1996年、村上農園に突如、倒産の危機が訪れる。

きっかけは、大阪府堺市の小学校で発生したO-157による食中毒事件であった。「かいわれ大根を原因食材と断定することはできないが、その可能性も否定できない」。菅直人厚生大臣（当時）の一言に端を発した風評被

害により、この事件とはまったく関係のない国内のかいわれ大根業者、特に日本一の生産業者であった村上農園は大きな影響を受けたのである。

売上が1/4に落ち込み、大幅な赤字で債務超過寸前。さらに、若手の従業員が続々と会社を離れ、いつ倒産の判断を下してもおかしくない厳しい状況であったが、村上社長は1人、「会社を何とかするのは自分しかない」と前を向いていた。

村上社長が目つけたのが、当時試験的に生産していた豆苗だった。かいわれ大根の薄利多売で業界トップになったが、ほかに有力な商品もなく、その先の成長プロセスが描けないと考えていた村上社長が、周りの反対を押し切って開発を進めたのが豆苗。認知度の低さもあり、販売当初は苦戦したものの、テレビで健康効果が取り上げられると売上が急増。かいわれ大根という主力商品を失った当時の村上農園を支える商品となった。

豆苗で持ちこたえていた村上農園に、さらに追い風が吹く。アメリカのジョーンズ・ホプキンス大学により研究されていたブロッコリースプラウト（新芽）に、「スルフォラファン」という抗酸化や解毒など体の防御機能を高める働きのある有用成分が高濃度に含まれるとの情報を入手。開発者との交渉の末、ブロッコリースプラウトの生産法に関する独占的なライセンス契約の締結に成功したのだ。

2001年、スルフォラファンを特に高濃度を含む「ブロッコリースーパースプラウト」の販売を開始した。ガン予防効果が期待できる「機能性野菜」と認識されると、健康食品のブームにも乗り、売上が直近の6年で6倍に急拡大。高付加価値型の商品として、2019年度に100億円を突破した村上農園の売上に大きく貢献した。

「1日24時間、寝ている間以外は全部仕事をしていた」と振り返るほどの激動の日々。しかし、この食中毒事件がなかったら、「逆に今は窮地に陥っていたでしょう」と村上社長は語る。

「かいわれ大根の成功体験を持つ人は、高付加価値型の収益構造への変革に耳を貸しませんでした。かいわれ大根が売れなくなると結局、私の開発した新商品に取り組むしかありませんでした。結果として、私の思う方向に思い切り変革ができました」と振り返ったうえで、「薄利多売型のままでは新たな投資もできず、会社が存続できたかどうかわかりません。結果論だが、この事件が起きてよかった」とまで村上社長は語る。

「どうしようもない状況だったが、逆に会社を良くする千載一遇のチャンスがきたと思いき、チャレンジしました」という村上社長の姿勢は、コロナ禍でビジネスモデル変革の波にさらされている中小企業経営者の模範となるのではないだろうか。

2. 好調を支える村上農園の取組み

(1) 大規模設備と情報管理の高度な連携

村上農園の農作物は、関東から沖縄にわたる9ヵ所の生産拠点で生産される。農作物という、畑の土を耕し、種をまき、水をやり、という工程をイメージするが、村上農園のブロッコリースーパースプラウトは、透明の栽培装置の中に種を入れ、装置を回転させながら光と水を供給し、成長したら容器に詰めて出荷、とその独自性が目を引く。

また、「スマートアグリ」を推進する村上農園では、Webカメラによる植物の状態や作業状況の把握に加え、栽培条件は、その日の温湿度から日射角度に至るまでさまざまな情報を記録。品質との検証を行い、品質の安定化を図っている。

これらの情報はすべて、本社内にある「ワールドコントロールセンター」に社内ネットワークを通じて集約される。まるでロケットの管制室のようなこのセンターを中心に、環境がそれぞれ異なる各地の生産拠点でも同一品質の農作物を出荷できるよう、管理を続けている。

露地栽培ではまねをすることが難しい設備

による、栽培パラメータの調整と徹底した情報管理に基づく品質コントロールは、年間を通じて天候に左右されることなく、高品質な農作物を安定的かつ安価に供給する村上農園の強みにつながっている。

村上農園では、0-157の風評被害を教訓に、安全管理に注力している。食品安全の国際規格であるISO22000を、生食野菜メーカーとしては日本で初めて取得したほか、1年365日欠かさず病原菌検査、全製品にロットナンバーを記載するトレーサビリティ対応などに取り組んでいる。

なお、これらの取組みは、結果的に新型コロナウイルス感染症対策としても効力を発揮した。食堂におけるソーシャルディスタンスの確保など、新たに策定したルールはあるものの、従前よりマスクを着用し、衛生管理を徹底した収穫作業、およびテレビ会議システムを導入した遠隔拠点間の情報共有を行ってきた村上農園では、日常業務への影響はほとんどなかったという。



ブロッコリースーパースプラウト生産設備（提供：株式会社村上農園）



ワールドコントロールセンター（提供：株式会社村上農園）

(2) 需要を喚起するプル型マーケティング

近年、たとえば「お吸い物のもと」をパスタの調味料に使うなど、意外な使い方を提起することで新たな需要につなげる動きがある。しかし、村上農園では20年以上前より先んじて、自社製品のメニュー提案を続けている。

社内組織である「豆苗研究会」のメンバーが考案したレシピは、豆苗だけでも現在246種。主菜、副菜、汁物などバリエーションも豊富だ。豆苗を知り尽くしたメンバーにより、味はもちろんのこと、栄養や効果効能に至る多様な情報が、自社HPのみならず、積極的なメディア展開を通じて消費者に提供され、需要を喚起している。



豆苗レシピの一例（提供：株式会社村上農園）

(3) 品質を支える鍛え抜かれた人材

日本の農業従事者の平均年齢が67.0歳（2019年農林水産省）と高齢化している中で、村上農園の正社員の平均年齢は36.0歳と格段に若い。各地の生産拠点には正社員が3～6名ずつ配置され、あとはパートタイマーで運営されている。毎週月曜日に村上社長も参加して行うリモートでの全社朝礼を通じて、情報共有や方針の浸透を図ったうえで、各拠点の品質はこの少人数の正社員が一手に担っている。

人事評価は、中小企業には類を見ないほどの完全な成果主義となっている。賞与の査定は各拠点の品質に連動しており、結果によっては倍近い差が出ることも。ドラスティックな評価は「ひどいと言われることもある」そうだが、「仕事の成果を分配するのが賞与。中核となる社員が品質を上げることに一生懸

命に取り組んでいたなら、その拠点の品質は必ず上がるはずだから、その成果を評価したい」と村上社長は意に介さず、社員同士の積極的な切磋琢磨を促している。

2035年に売上1,000億円の「世界一の施設野菜メーカー」となる目標を掲げる村上社長。構想の中核を担う「培ったノウハウをAI化した生産管理システム」は、鍛え抜かれた社員が日々蓄積する質の高いノウハウがあればこそ実現する、村上農園の強みが凝縮したシステムとなるはずだ。まさに第4次産業革命後の農業を具現化するこのシステムを軸に、村上農園は世界市場へと展開していく。

3. コロナ禍に苦しむ中小企業へ

薄利多売型企業から高付加価値型企業へと進化を果たした村上農園。成功体験が現状維持バイアスとなり、変革の機を逃す企業も多い中、村上社長は倒産の危機というピンチをチャンスととらえ、会社の進むべき道を徹底的に考え抜き、休むことなく活動を続けたことで変革を実現した。

「世の中がピンチによってどうやって動くのか、そしてピンチに自分たちがどう対応するのか、そう考えていくとビジネスチャンスがみえてきます」と語る村上社長。コロナ禍で苦しむ中小企業へ、この言葉を改めて伝えたい。「ピンチはチャンス！」。

釜 剛史

(かま たけし)
東京工業大学大学院修了後、トヨタ自動車株式会社に勤務。ロボットや小型モビリティの企画開発・渉外に従事。2020年中小企業診断士登録。個人事務所を開業し、有志とともに「診断の型」を画策中。

