

公開月例研究会講演記録〈第 253 回 (2010. 6. 8)〉

儲かる農業の実践と農業者育成

農業生産法人 有限会社トップリバー代表取締役社長

嶋崎 秀 樹

ただいま御紹介にあずかりました、トップリバーの嶋崎と申します。

人前で話すときに拍手を貰ったのは初めてのよう気がしますが、今新海先生からご説明があったように、今日は質疑応答を含めて7時40分までと聞いておりますので、最後に10分20分ほど、皆さんから御質問を受けたいと思います。

私も昔、日大生でございました。今はありませんが、三軒茶屋にあった農獣医学部出身です。正直言って、あまり勉強しておりませんでした。学校へ行くのが嫌で、遊びほうけていました。30年近く経って、新しいこの建物に入って、「ああ、学生にふさわしい建物だなあ。こういう所へ来られるのは有り難いな」と思っています。おかげ様で去年からいろいろな講演に行く機会がありますが、学生さんを対象にお話するのは初めてで、一人のバカな先輩が皆さんにお話できることを本当に感謝しております。

今日は「儲かる農業の実践と経営者育成」というテーマでお話しさせていただきますけれども、私は早口で、おまけにちょっと耳障りな発言をするかもしれません。そのへんはあまり気にせず、「ああ、こういうことを言ってるんだな。あれは嶋崎の戯言だな」と思ってもらえばいい、眠くなったら寝て結構です。

皆さんはこれから、農業関係だけでなく、経営学を中心としたいろいろなお話を聞きたいと思います。私は経営学のことはよく分かりませんが、成功した人の話ばかり聞いても駄目です。たとえばタイガー・ウッズのようになりたければゴルフの本を買えばなれるか、野球の本を読めば松井やイチローのようになれるかといえ、なれるわけがない。

農業も、農業生産法人で成功した人の話を聞いて

成功するかといえ、そうでもない。特にこれからは実践の農業で、市場だとかJAだとか農水省だとか、机上の空論に振り回されて、単なる人のふんどしで相撲をとっているような農業では、もう通用しない。昔から十人十色と言うとおり、人にはそれぞれ違った道がある。その都度その都度、二叉路、三叉路、四叉路がある。大事なものは、どの時点で早く自分の目標を明確に決めるか、それだけでございます。

どんな仕事をするにしても、まず就職が大変だと言う方がいますが、今頭の良さは関係ない。明確な目標を持って、やる気と根性があれば、どこでも受かる。身だしなみはリクルートスーツでもいいけれど、言葉にインパクトがなければ駄目です。

大学の先生の授業を聞いていてもそうでしょう。毎年1年生が新しく入ってくるから、同じ本で同じ内容を喋っていても務まると思っている先生の授業は面白くない。ここは経済学部ですが、国立大学、私立大学含めて、農学部の素晴らしい大学がたくさんあります。しかし、その先生方の中で農業のできる人は一人もいませんよ。それでは実践力がないから、言葉にインパクトがない。

農と農業は違います。トラクターを使って土を耕し、作物を育てる、それは農業ではなくて農です。農業もほかの仕事も、儲からないと意味がない。農業というのは、利益があつてはじめて農業なのです。ところが、今の農業で一番の問題は数字がないことです。経営学部だけでなく、医学部であろうが、農学部であろうが、数字のないもの、根拠のないものは駄目なのです。 「おいしい」などという言葉は駄目です。甘い、しょっぱい、硬い、やわらかい、それは全部、人によって違います。「大規模農家をやりました」と言っても、

何に対して大規模ですか。「農業で儲かりました。年収240万円です」と言って喜んでいる人もいます。皆さんが小遣いで毎月20万円親からもらえば大金かもしれないけれども、普通の人は月20万円で生活できない。ところが、農業で年収所得240万円で喜んでいる人がたくさんいる。だから農家はバカだと言うのです。

うちはほかの農業生産法人と違って、人材育成をして独立をさせる、それが基本でございます。今日も仲間のコーディネーターが2人ほど来ておりますけれど、その方たちにお手伝いしていただいて、農業における人材育成という面では日本一だと自負しています。まだまだ未熟ですが、一応世間からは、あるいは農林水産省からは、トップリバーさんの人材育成は素晴らしいと褒められています。

ところが、私にも皆さんと同じような年代の子供が3人いますが、自分の子育てはできませんでした。働き過ぎたというのがありますけれども、やはり身内には甘くなってしまうのが親ですね。皆さんもこれから成功しようと思ったら、親や知り合いのコネで行くか、自分の努力で行くか、まずその2通りで考えてください。

大学4年生の方は来年4月には就職しなくてはいけない。コネで会社に入るのもいいことです。コネがある人は使ってください。ここにおられる方は恵まれている方々でしょう。息子や娘を大学に出せるだけのお金のあるお父さん、お母さんでしょう。どうせ資産は3代でなくなると言われていますから、どんどん使ってください。遊ぶなら、今です。でも、大学を出たら、とにかく一生懸命働いてください。

私も元々農業なんてやる気はなかった。大学4年のとき、農林中金の子会社にコネで就職が決まっておりました。当時、就職は10月1日から解禁だったので、10月2日に来いということだったのですが、あまり気乗りしなくて、9月29日、30日、友達の新井区のアパートでマージャンをやっていました。

「嶋崎、明日どこへ行くの？俺、行くところないんだ」「うーん、あるにはあるけど、あんまり気乗りしないんだ」と話していたら、新潟の佐渡出身の友達「明日、俺、ブルボンの面接に行く」と言うのです。「じゃあ、俺も暇だからついて行

く」と言って、マージャン仲間5人でブルボンの面接を受けに行きました。今はないパレスホテルでまず口頭面接があって、最終的には新潟まで行くのですが、なぜか私は1次、2次、3次と受かって、結局私がブルボンに入っちゃったのです。今では80歳を越えたおふくろに謝りまして、「悪いけど、農林中金の子会社の方は断ってくれ」ということで、ブルボンに入ったのが30年ぐらい前です。

ブルボンでは頭の良いのは本社に行きますけれど、私はどうせ拾い物ですから営業に入れられました。高校から大学に入ったとき、営業には絶対なりたくないと思っていたのに、大学を卒業したら営業になってしまったのですけれども、運がよくて、約1年間、本社にいました。それが今でも役に立っています。

普通の営業マンは、就職して2週間ぐらい研修したら、すぐ営業所に飛ばされて、パンフレット1枚でブルボンのお菓子を売って歩く。私は本社の企画課に入り、半年間工場、あと半年は本社にいたおかげで、このお菓子がどうやって作られているかということを知っていた。これは非常に大きなことで、1年経った後、名古屋の営業所に行きましたが、作ることを知っていて、売ることができたということです。

名古屋の後、横浜に転動しましたが、ブルボンでは結局辞令を7枚もらいましたが、横浜で一番よく働いたときは1年に360日出社した。名古屋でも350日以上出社しました。週休2日制で換算すると、月に200時間以上残業したことになります。もちろん営業ですから残業手当はつかない。私は26歳で結婚したのですけれど、当時、給料が17万円で、「あれだけ働いて、どうしてこんなに給料安いの」と、嫁さんが泣いていました。そのぐらい働いても、自分のしっかりした信念がなかったら、おそらく私は今会社経営をやっていないと思います。

皆さんも、今は目一杯遊んでください。親の事情が許す限り、留年もいいかもしれない。しかし、就職をしたら、とりあえず3年間、会社のために必死で働いてください。自分がその会社に合っているかどうかなんて余計なことを考えているから、3年経たずに辞めてしまう。「石の上にも3年」じゃないけれど、3年間はがむしゃらに働くこと

を覚えてください。1年、2年やって、3年目に入って25~26歳になるころ、目標も見えてくるし、自分はこの会社で本当にいいのかどうかということもはっきり分かります。

働くときに一番大事なものは根性です。私から見ると、今の人間は細い。今朝も1人、退職したいと言ってきた。去年採用した福島県の子で、「うーん、細いなあ」と思っていたら、案の定、私の右腕の人間から、「辞めたい。友達がトマト会社の社長の子だから、そこで社員として働きたいと言い出した。社長、どうしますか」と言ってきたから、「いいよ。一応1カ月だから、きりのいいところで7月1日付けで辞めてもらっていいよ」という返事をしました。やる気のない人、ハートのない人、目標も向かう方向も違う人間は、助けようにも助けられないわけです。

前にも、「ぼくは朝7時に会社に出て、終電で帰ってきます」という子が来たのですが、2カ月で辞めました。なぜかという、うちは1カ月も2カ月も全く休みがないからです。彼はそれまで週休2日制の会社で、5日間は朝早くから夜遅くまで働いたけれども、6日目には休まないと気力も体力も続かない人間だったということです。

私だけでなく、優秀な経営者になればなるほど、明確な目標を持ち、同じ方向を向いている社員は首根っこを掴んででも連れていくけれど、その気のない人間は捨てます。最終的には、お父さん、お母さんから貰った気質、性格で決まりますけれど、一番大事なものは根性です。

そこで今日の本題の「儲かる農業」のためにどうしていくかということですが、ほかの事業と同じで、儲けるといえるのはそんな簡単なものではない。年に1回、農業大学校に講師として行くのですけれども、「皆さん、就職したらどのくらい年収が欲しいですか」と言ったら、真ん中が500万円、最高は1000万円でした。そのように言った学生さんには失礼ですが、農家でそんなに取れるわけじゃないか。顔を見れば分かる。真剣みがないし、顔に鋭さがない。顔つきの悪い人に、働ける能力があるわけがない。

農業で儲けようと思ったら、最低でも同世代のほかの産業に負けるような農業をしては駄目です。手取り200~300万円の農家を推進するような農業改良普及所は問題外です。あなた方のお

父さんだって、200~300万円の給料で息子や娘を日本大学に出せますか。出せないでしょう。自分の子供が大学を出て農業という新しい産業につくようにしたいと思えば最低でも500~600万円の年収がないと駄目だし、やる気になれば農業は1000万円取れますよ。農家で儲けている人は、私の知り合いにもたくさんいる。逆に農家で儲かっていない人は、その100倍、1000倍います。

負け組・勝ち組、2極化、これは小泉さんのせいじゃないですよ。今、皆さんのおじいちゃん、おばあちゃんの世代の孤独死が問題になっていますが、あの方々の多くが、若いとき遊びほうけて、酒と博打に明け暮れて、奥さんに逃げられて、アパートで孤独死。そんなの自業自得じゃないですか。この中に100人いたとすると、20人は生き残れるでしょう。20人は死にます。あとの60人がどうなるかです。

たしか経済学では「2-8の理論」というのがあって、昔の経済も今の経済も、ほとんど2-8です。うちの売上でも、お得意さんの約2割が8割の売上を作っています。あとの8割は2割の売上しか作っていない。野菜王国長野県においてはもっと凄くて、8.2%、1割弱の人間が長野県の野菜の50%を作っている。2-8どころか、1-9ですから、1割は儲かっているけれども、9割はほとんど死んでいるようなものです。そのぐらい、経済は厳しい。民主党、自民党、共産党、社民党、国民新党、そんなものは関係ない。彼らは我々に稼がせてくれない。

では農業で生き残るためにはどうすればいいのかということですが、今の日本の農業は間違いだらけです。1時間ほど前、香港の大手スーパーマーケットのバイヤーと話していたら、「日本の野菜は素晴らしい。うちではもう約50%は日本の野菜だ」と言って褒めるのです。ところが、それを輸出している日本の農家は必ずしも儲かっていない。

皆さんの生まれる前、昭和40年代、50年代、クボタ、井関農機、ヤンマーにだまされて高い機械を買った。そのころは「いざなぎ景気」といって、今の中国以上の10%を超す成長率を示していましたから、高い機械を買っても儲かった。バカな農家はみんな喜んで買ったけれども、1991年にバブルが崩壊した。以来、低成長の時代が続

いて、いまや平成22年、西暦2010年、21世紀も既に10年経っているにもかかわらず、いまだに昔の思い出の中にいる。時代がこんなに変わっているのに、考え方が一つも変わっていない。だから農家は考えていないと私は言うんです。

何が考えていないかというと、ほとんどの農家は原価計算ができない。物を作るときに原価を計算するのは当たり前でしょう。ブルボンのときも私は本社にいたから、お菓子1個作るのにも、0.24円とか、もの凄く細かい計算をした。しかも昔はみんな手書きでしたから、ところが、そんなことをやっている農家は日本に1%もない。0.1%もないと思って間違いない。それで物を作って儲かるわけがない。固定観念の固まりで、自己中心的で、勉強はしない。それで「儲かんねえ儲かんねえ、こんなに雨が降ったから」とか言っているけれど、お前のところにだけ雨が降っているのじゃない。平等だよ。自分の技術がないくせに、雨のせいにしたたり、人のせいにする。

長野県でも北海道でも、特に東北6県辺りでは、冬場はパチンコ屋に通っているような農家もある。それで儲かるわけがない。飲み屋に行ってもいいし、賭け事をやってもいい。ただし、条件が1つあって、やっていいのは儲かっている人だけ。儲かりもしないくせに、パチンコ屋に行くのはバカだ。

あと何年生きるかわからない農家に対して戸別所得補償制度で5618億円も使っている農林水産省というバカな集団がいるから、国民の税金が高いのですよ。「勝ち残りじゃない、生き残りだ。補助金で東北6県の米農家を救え」、あれでまた10年、米農家は生き延びた。1反歩(300坪)で1万5000円、その10倍の1町歩(3000坪)で15万円。たったそれだけの補助金をもらうために、あと2~3年でやめる農家まで、またクボタ、井関農機、ヤンマーにだまされて、100万円、200万円の機械を買うのは、バカとしか言いようがない。原価計算ができない国民の最たる象徴です。

もう1つの大きな間違いは、JAや市場に頼り過ぎた農業、そして「いい物」を作れば売れるという勘違いです。何でもいい物を作ればいいとよく言うけれど、とんでもない。「いい物」というのは、皆さんがいい物と、おじいちゃん、おばあ

ちゃんがいい物は違うでしょう。味だけじゃない。この間、「夕張メロン1個150万円」というニュースがあったけれども、あれはご祝儀相場だからいいとして、2万円のメロンを誰が買うのか。千疋屋に行けば、1個1万500円と1万2000円と1万5000円の静岡産メロンがありますが、あの原価は2000円とか3000円ですよ。日曜日に三越に行ったら、あんみつを作っている会社の人に会いまして、聞いたら、398円で売っているのは仕入れ145円だそうです。

「いい物」が売れるというのは間違いで、大体「いい物」というのはお客さんが決める。学生さんから見ていい物、金持ちから見ていい物・悪い物、年寄りから見ていい物・悪い物、みんな違う。メロンでもマンゴーでもパイナップルでも、農家がいい物か悪い物か決める権利は一つもない。

だからといって、買い手市場ばかりではない。「産地の農家さんがどんないい物を作っても、買い手のスーパーさんに評価されないか」というと、決してそうではない。商売は五分五分というのが経営学の基本です。

時間がなくて、今後の日本農業の戦略案という話に移ります。そこに「300点理論の実践」と「トップリバー流の人材育成の普及」と書いておきました。これが今日の話のメインです。

まず300点理論というのは、誰もが言っていることですが、数字化したのは私です。皆さんは農業というと「生産」がメインだと思うかもしれませんが、とんでもない。農業を300点満点で評価すると、「生産」は300点のうちの100点だけです。どんなにいい野菜を作っても、3分の1の100点です。国語、算数、理科の3科目に置き換えて言えば、生産は国語の100点だけ。問題は算数、理科の200点の方で、マネジメント、マーケティング、営業、これが農業では大切だということです。

昔は、国語で90点取れば(JAに言われたとおりのいい物さえ作れば)、算数、理科はやらなくても(マネジメントもマーケティングも勉強しなくても)、80点は取れたから、80点、80点、90点、250点、300点満点で250点だから、スーパーマーケットに持って行ってもどこに持って行っても売れた。

今は、生産で同じ90点、もしくは95点、ある

いはあまりないけれども100点を取ったとしても、200点のほうのマネジメント、マーケティング、営業ができていないと、その品物は売れない。不景気だから売れないのではなくて、たとえば皆さんに1万5000円のメロンを買えと言っても、この中で買う人は3人もいないと思う。

ところが、今の農家の人たちは、その勉強をしていない。勉強する気もないし、能力もない。固定観念の強い年寄りたちは、その必要性すら分かっていない。結局算数・理科が40点、40点しか取れないから、生産で100点取っても180点だから安く買い叩かれる。

分かりますか。300点理論というのは簡単なのですよ。だから200点人間を育成すると言っても、家族農業では育つわけがない。これまで国語しか勉強していない。算数、理科の勉強をしていない。そういう人たちが今生き残っているわけですから、その人たちが算数、理科を教えられるわけがない。これは日本中どこも同じです。だから、200点人間を育てる人や組織が必要なのです。

それでは生産面、つまり100点の人材育成は必要ないかという点、そんなことはありません。技術力、指導力、情報収集力、品質管理の徹底などではまだまだ問題があるし、特に天候などの言い訳をする農家が多いのは非常に問題です。「天候不順で物ができない」というのは本当のことだけれども、「今年は冷夏だ」といっても、それはお前の所だけではない。日本中冷夏なのであって、やはり3割から5割は人的責任です。

消費者の側にも意識のズレがある。この間、お好み焼き屋のおばちゃんが「キャベツ高いのよね。1つ300円もする。ほかの野菜も高いのだから、まけてよ」と言うから、「バカ言うんじゃない。農家からすれば、キャベツ1個の単価は198円が妥当だ。それを普段、半値の98円で買っているのだから、天候不順でキャベツの出来が悪いときは1個300円でも我慢しろ」といって怒ったんですけれど。

それは余談ですが、100点の人材育成には若者が参入できる組織や産地の育成が必要です。最近、「農ギャル」とかといって、化粧した女の子が遊びながらお米を作ったりしている。あれは農業ではない。家庭菜園だから、原価計算したら真っ赤っかで、お話にならない。そうではなくて、真

面目な若者が農業に参入できるようにしたい。そしてその人たちを200点人材に育てて、300点の儲かる農家をたくさん作りたい。これが私の考えです。

そこで200点の人材育成ですが、200点人間は素直で感謝の心を常に持っている事が必要です。これを育てるのは実践による勉強しかありません。有識者ではまず難しいでしょう。さらに重要なことは、200点人間を育成する人間の育成が前提だということです。

「いい物を作っても儲からない」というのは、100点しか知らない人の言い訳です。幾ら国語で100点を取っても、算数、理科が数十点では勝てるわけがない。「物をたくさん買えば安くなる」という経営学の理論、あんなものは嘘八百だから、信じては駄目です。100円の物を100個買えば1万円で、1個当たり100円だけれども、100円のを200個買ったなら1個当たり95円や90円になる。たくさん買えば安くなるというのは規格品であって、価値のある物にはその理論は当てはまらない。農産物もその1つで、いままで100円で100個注文が来た。今度は200個下さいと言ったら、1個当たり120円に売らなければ駄目だよ。

そう言っても分からないでしょう。恐らく皆さんの周りにいる農家は逆で、「えっ、200個買ってくれる？ では1個90円にしましょう。300個なら80円でいいです」なんて、バカなことを言っている。従業員がどれだけ苦勞してその物を作っているか忘れて、売る側にも買う側にも「たくさん買えば安くなる」という間違った経営学の理論がまかり通っている。

世の中のほとんどがそうだから、うちなんかは勝てるわけです。10年以上前、伊藤忠商事から「嶋崎さん、レタスを100ケース買いますから、見積りを出してくれ」と言われて、「じゃあ1000円をお願いします」と言ったら、相手は「高いなあ。では200ケース買うから800円にしてくれ」と言う。「ちょっと待って、200ケース欲しいのなら、1200~1300円頂戴します」、「いやいや、嶋崎さん、200ケースだよ。うちは倍買うんだよ」「倍欲しいのでしょう。だから1200~1300円をお願いします」。

分かりますか。これは口で言うのは簡単だけれ

ども、実際となるとなかなか難しい。私もたまに苦しいときはバカになるけれど、いい物は高くなるのが当たり前なのです。女性の方が分かると思うけれども、ヴィトンのブランド品といっても、所詮ビニールでしょう。あのマークがあるだけで、ビニール製品がなぜあんなに高いのか、それがブランドというものなのですよ。

農業も同じ。ブランド化するためには安売りしては駄目で、そのときに必要なのが200点の人材です。皆さんがこれから就職する先は、靴屋さんか、洋服屋さんか、カバン屋さんか、車屋さんか、あるいは農業なのか分かりません。そこで自分が幸せになり、家族が幸せになり、地域が幸せになるには、先ほど言った「2・8システム」の1割とか2割の勝ち組になることです。農業の場合、200点人間になってブランド品を作れるのは1割もいない。農家の98%、99%は今負け組です。

皆さんの先輩で車業界に行った方も食品業界に行った方もいると思うけれど、リーマン・ショック後の状況を見ると、食品業界は負け組、車業界は勝ち組です。車業界は安売り競争をしなかったから、あと2〜3年もすれば業界全体が立ち直ってピンと立っている。食品業界はNB（ナショナルブランド）が売れないからPB（プライベートブランド）を作って、今まで98円で売っていたものを78円にした。それでも売れないから、スーパーマーケットでは68円で売っている。それでは儲かるわけがない。ラーメンでもジュースでもキャベツでもレタスでも、安いからといって奪い合いで2つも3つも買う人、今時いないよ。食べ物というのはパイが決まっているから、バカな安売り競争を続けている食品業界は恐らく立ち直れない。

そこでトップリバーの人材育成ですけれど、実は私は人材育成なんか一つもしていない。私はその場所を提供したり、今日も来ているコーディネーターさんたちに頼んで私ができないことを助けてもらっているだけです。農業をやったこともない私が、右腕、左腕の助さん、格さんをお願いしたり、トップリバーの外のコーディネーターやアドバイザーからアドバイスをいただいたり、一生懸命働いてくれる従業員さんのおかげで、今この壇上に立たせてもらっている。私がここに立っているのは従業員のおかげだと、本当に感謝して

います。その気持ちさえあれば、人材育成の50%は終わっている。後はどのように個性を活かしてやらせるかだけです。

皆さん、今はチャンスです。日本中に農家はたくさんあるけれど、200点部分をやっている人はほとんどいない。マーケティング、マネジメント、営業のちゃんとできる200点人間に皆さんがなるか、もっと頭のいい方は200点人間を育成するコーチになることです。タイガー・ウッズでもイチローでも松井でも、名選手の裏には必ず名コーチがいる。自分自身が200点人間になるか、200点人間を育成するコーチになるか、それだけです。そこにターゲットを置いて、3年、5年、10年、全力投球する。生半可なことでは駄目ですよ。最初に言ったように、365日働ける気力・体力が必要です。

そのためにも、大学時代は遊びなさい。大学というのは社会に出る前の夏休みだから、お父さん、お母さんに余裕のある限り、目一杯遊びなさい。その代わり、就職したら30歳ぐらいまでは必死に働く。その間に結婚する人が多いと思うけれど、そういう時は男も女も光っているから、いい男、いい女との出会いがあるのだ。

うちの場合、1日15時間ぐらい働くのは当たり前。いま今年入社の研修生が4人いるけれども、5月のタイムカードを見たら360時間というのが2人います。ちょっと働き過ぎだということで止めていますが、アルバイトをしたことのある方は分かるでしょう。1ヵ月で360時間というのは結構大変です。30日として、1日平均12時間。月に1日、2日は休ませるから、1日13〜14時間、朝4時から働いていることになります。トップリバーは、チャンスを与える代わりに、とにかく働きなさいというやり方です。

男性も女性も農業経営者になれるのですよ。リーダーが女ではいけないなんてことはない。バカな男より賢い女性の方がずっといい。体力的に劣っていたとしても、「トラクターはあなたが運転して草刈りしてちょうだい」、「あなたたちみんな植えてちょうだい、収穫してちょうだい」、それでいいのですよ。

農業は結婚する気がない人でも、縁がなくて結婚できなかった人でも、結婚したけれど理由があって別れたシングルマザーでも、パートしかで

きないなんてことはない。それは日本の差別だ。もしもそういう差別のある会社に入ってしまったら、農業に興味があったら、トップリバーに来て働きなさい。数年後には半分の方は社長にあげます。手取り500万円、1000万円ぐらい取れるようなことを教えます。

農業は夫婦でやるのが一番いいというのは必ずしも間違いではないけれども、これからの農業は「水戸黄門システム」で、助さん、格さんがちゃんといればいい。テレビの水戸黄門は、里見浩太郎をはじめ、男性ばかりがやっているけれど、農業の水戸黄門システムでは女でも水戸黄門になれる。

作るの100点。これはコツさえ覚えればできる。あとの200点はマネジメント、マーケティング、営業。これができてはじめて300点満点だけれども、今、日本中の農家でこの域に達している人はほとんどいない。だから200点人間がこれから活躍するのです。人が困っているとき、物が売れないという今こそ、チャンスなのだ。皆さんが200点人間になれば、男性でも女性でも間違いなく私以上の経営者になれると思う。

間違っても100点人間を目指す必要はない。200点人間か、そのコーチになるかです。200点人間を指導する人は今、日本に1人とは言わないけれど、5人はいない。少なくとも私が思っているレベルのコーチは、三菱商事にも伊藤忠商事にも、大学の農学部先生にも農水にもいないと断言できる。私が偉いと言ってるんじゃない、できる人がいない。できる人がいないということは、皆さんにとっては儲けるチャンスです。私は今これだけヒントを与えている。やるのは皆さんです。機械が好きだ、船が好きだ、小売りが好きだ、洋服が好きだ、ファッションが好きだ。いろいろな人がいるでしょう。しかし、農業も魅力的だよ。

トップリバーの人材育成で一番大切にしているのは任せる農業の実践です。子供が跡を継いだ場合、親はなかなか任せない。ほかのいろいろな商売でも、50歳から後継者を選び、考え、60歳になったらその人に渡すのが一般論だと言われています。なぜかという、社長が60歳で引退して、もしもその息子なり後継者が失敗しても、会長が60代なら、もう1回、過去の陣容で会社を立て

直すことができる。70歳、80歳で引退したら、もう会長の力はなくなっている。だから早く後継者を決めるのが大事だと言われていますけれど、任せる農業というのはそういうことです。

うちでは入ってまだ2~3年のスタッフに、500万円から1000万円の肥料、機材の購入を任せています。もちろん報告はありますけれども、私は農業が分からないから細かく聞かない。そこまで任せないと人は育たない。経営学は若いときに実践しないと身に付かないから、親は経営権を息子、娘に早く渡さないと駄目です。

そして原価計算、数字管理をしっかりと、目標を明確にすること。水戸黄門システムについては、先ほど話しました。

これから若い農業経営者が目指す農業ということでは、有機農業もいいけれども、やるなら年収3000万円ぐらいの有機農業をやみなさい。20代の若い人が、年収200万円で、ロハス、グリーンツーリズムなんて、怠けたことを言っただけじゃない。30年早い。50歳になって、能力のあり、稼いだ人間、それまで努力した人間、毎日遊んで暮らせる人間の考えることです。能力のない人間は65歳まで働きなさい。アリとキリギリス、働かざる者は食うべからずです。

税金を納め、地域の活性化に貢献することも大事です。農業所得200万円、300万円では、まともに税金も納められない。日本は後数年で今のギリシャよりずっと厳しくなる。そんな時代に、青年海外協力隊なんて、アホかと言いたい。青年海外協力隊が悪いわけではないけれど、日本の農業が瀕死の重症で死にそうなときに、アフリカだ、インドだなんておこがましい。今自分の家が燃えているのに、3軒4軒向こうの家を助けに行くのはバカの骨頂だ。それよりも、1日も早く、日本の農業を、自分の家を守ってくださーいと言いたい。

儲かる農業を勉強するにはどうすればいいか、今日は具体的な話をあまり言えなかったけれども、時間も過ぎましたのでまとめますと、まず第1は300点理論の実践。特に算数、理科のできる200点人間になること。国語だけどんなに頑張っても3分の1だから、大学は合格しません、就職も受かりません。私がブルボンに受かったのは、国語は駄目だったけど、算数、理科がよかったか

ら受かったと言っても大きな間違いはない。

今ユニクロがなぜ売れているのか、その理由は簡単です。彼らは、安かろう・悪かろうではなくて、安いけれども、いい物を海外で作らせた。それにはちゃんとお客さんのマーケティングをして、営業をして、どういうものが売れるだろうという200点理論を勉強したのです。農業も同じこと。

それから、同世代のサラリーマンに給料で負けるような農業をやっては駄目ですよ。苦労はするけれど、人に喜んでもらってお金を儲けることは最大の喜びで、儲かる農業ができれば地域に還元すること。大いに税金を払って、1000万円稼いだら200~300万円ぐらいは自分の遊びに使ったっていいと思います。

農業は夫婦でなくてもできる。男も女も水戸黄門になれる。そうして自分が200点人間になれば、次には200点人間を育てよう、応援しよう。

以上が私の言いたかったことですが、皆さんは大学という人生の夏休みを十分楽しんでください。そのうち誰にも、卒業という夏休みの終わりが来ます。そのときに困らないように、今から心構えをしておいてください。皆さんがどういう道

に行くか、私には分かりません。千差万別、十人十色です。

もし農業に興味があったら、トップリバーのホームページから連絡をください。ただし、東北6県、北海道はちょっと厳しい。私もスーパーマンではないので、正直いって難しいところがあります。関東圏で農業をやりたいという方がいれば、私は来る者は拒まず、去る者は追わない。

農業に関係なく、皆さんは経営学を勉強していると思います。先生には悪いけれども、学校の経営学なんて意味がない。実践で、腹を切ってはじめて経営学の勉強ができる。なぜ公務員やJAが販売をできないのか。簡単なことで、腹が切れなから。自分で金が使えないからです。行政は、国民から集めた税金をばら撒くことによって、自分のポジションを維持しているだけ。我々商人は、個人経営者は、農家は、非公務員は、自腹を切っても、やるときはやるのだ。それが無い限り、絶対成功するわけがない。これから公務員になる方もいると思うけれど、是非200点人間になって、国のために頑張ってください。

好き勝手に言わせていただきました。ご清聴ありがとうございました。