

報告書

下記の通り講演会を開催しましたので、ご報告申し上げます。

記

1. 名 称 第 12 回「未来へのことだま」
2. 日 時 令和 8 年 2 月 9 日 16 時 30 分～18 時 00 分
3. 場 所 オンライン（zoom）
4. 講 師 株式会社シトラスプラス 代表取締役 上野 勉氏
5. 内 容

<概要>

上野氏は平成元年生まれの 36 歳である。地元高校卒業後、農業・食品産業技術総合研究機構（農研機構）で 2 年間の研修を経て、祖父の代から続く上野農園に就農した。2019 年に法人化し、現在は「シトラスプラス」として 8 期目を迎えている。

拠点は佐賀県唐津市と玄海町にあり、施設（ハウス）を中心に約 7.5 ヘクタールの面積で柑橘類の

生産・販売を行っている。唐津市はハウスみかんの全国シェア 30～40%を誇る産地であり、同社もその一翼を担っている。以前は 100%JA 出荷であったが、3 年前から自社販売に切り替え、現在は JA への出荷はゼロとなっている。

< 販売戦略：ミドル・ローマーケットへの特化と逆算の経営 >

上野氏の経営戦略の核心は、徹底した「マーケット視点」にある。多くの個人農家が希少性を訴求するブランディングや EC 販売、ふるさと納税に注力する中で、同社はあえてスーパーマーケットという巨大な「ミドル・ローマーケット」を主戦場を選んでいる。食の EC 化率がいまだ 6～8%程度にとどまる現実を踏まえ、消費者の圧倒的多数と接点を持つスーパーの棚を確保することこそが、経営の安定に不可欠であると判断したためである。

小売業者との直接取引を実現するため、上野氏はバイヤーとの「共通言語」を重視している。SKU やリードタイム（LDT）、JAN コードといった小売業界の用語を理解し、バイヤーの悩みに寄り添う提案を行うことで、信頼関係を構築している。また、価格設定においては、産地の相場に左右されるのではなく、消費者が日常的に購入できる売価から逆算する「バックキャスト方式」を採用している。例えば、1 パック 680 円のハウスみかんは 1 日に 1 パック売れるかどうかだが、399 円であれば 1 日に 150 パック売れる可能性があることを実証し、その売価から物流費や資材費を差し引いて、目標とする生産原価と収量を算出している。このように、柑橘を一部の富裕層向けの「嗜好品」から、誰もが毎日楽しめる「必需品（テーブルフルーツ）」へと再定義することが、同社のミッションである。

<生産戦略：データ駆動型農業と植物生理の追求>

低価格で高品質な商品を安定供給するため、生産面では「統合環境制御技術」を導入している。これは、温度、湿度、CO2 濃度、日射量をデータで可視化し、植物にとって最適な光合成環境を構築する手法である。かつてハウス内の CO2 濃度を測定した際、外気の半分にあたる 200ppm まで低下していたことに着目し、これを改善することで光合成効率を最大化させた。この技術導入により、従来の平均収量 3.8 トンを初年度で 6.8 トンまで引き上げ、現在は約 1.8 倍の収量を安定して確保している。

さらに、上野氏は「職人の勘」に依存する栽培からの脱却を目指している。リンゴの栽培で見られる「スピンドル（紡錘形）仕立て」を柑橘に導入し、密植化（1 反あたり約 200 本）を図ることで、反収 9～11 トンという異次元の収量目標を掲げている。これにより、作業の簡略化と品質の均一化を追求し、特定の熟練者に頼らずとも、組織として高い生産性を維持できる体制を構築している。

<規模拡大と産業全体のビジョン：全国 7 拠点ユニット構想>

上野氏の構想は、自社の成長にとどまらず、日本の柑橘産業全体の構造改革を見据えている。その象徴が、14 ヘクタールの農地で売上 5 億円、30 名のスタッフ（収穫・パッキング・生産管理各 10 名）で運営する「1 ユニット」の全国展開である。このユニットを全国に 7 箇所構築し、計 35 億円の売上を目指すロードマップを描いている。

この構想の鍵は、多様な品種をリレーさせることで年間を通して供給と作業を維持する「12 ヶ月安定供

給モデル」にある。これにより、バナナのように通年で棚を維持できるだけでなく、雇用の平準化も可能となる。また、消費地に近い場所で生産することが最適であるという考えから、神奈川や千葉、広島など、各エリアの需要に応じた拠点配置を計画している。

さらに、研究機関と現場の距離を縮める必要性を説き、オランダの事例のように農家自らが研究予算を拠出できる産業構造への転換を提唱している。世界市場を見据え、生産者、研究者、メーカーが一体となる「日本柑橘協会」のようなプラットフォームの創設を呼びかけ、伝統を継承する層と革新を担うイノベーターが共存する、強靱な柑橘産業の未来を提示した。

< 質疑応答 >

選定作業の属人化について：現在は一人の熟練者が担当しているが、スピンドル仕立てなどの「木の作り方（静止）」を改善することで、誰でも判断しやすく、簡略化できる体制を目指している。

自身の弱点と克服法：ビジョン構築は得意だが、ルーチンワークは苦手である。そのため、スプレッドシートでの徹底したタスク管理や、補完し合える仲間の存在を重視している。

行政との関わり：これまでは補助金に頼らず、独自の経営判断と融資で規模拡大を進めてきた。しかし、今後は広大な耕作放棄地の活用などにおいて、行政との連携が必要になると考えている。

味への影響：収量重視にすると「究極の味」からは外れる可能性もあるが、ターゲットとするミドルマーケットにおいては、安定した品質と手頃な価格のバランスこそが重要であると回答した。

6. 所感

農大愛好会主催となる記念すべき第 12 回「未来へのことだま」の講師には株式会社シトラスプラス 代表取締役 上野 勉氏にご登壇いただきました。

上野様の講演からは、農業を「科学」と「ビジネス」の両面から捉える姿勢に衝撃を受けました。データ駆動型の環境制御や「スピンドル仕立て」による多収穫化など、職人の勘に頼らない、数値に基づく安定的な栽培の実現などが特徴的でした。そういった技術が顧客との信頼につながり、多くのマーケットシェアを実現されているのだと感じました。

また、多くの農家が狙う高価格帯ではなく、あえてスーパーという巨大なミドル市場を主戦場にする戦略が印象的でした。消費者の購買可能価格から逆算して生産目標を設計する手法は、正確な生産技術を取り入れているからこそ実現できることであり、新たな農業経営のロールモデルとなるような経営だと感じました。

7. 参加者について

今回は総勢 89 名のエントリーがあった。参加者の内訳としては、前回に引き続き社会人の割合が最も高く、全体の 68.5%を占めた。今回ご講演いただいた上野勉様は、佐賀県唐津市で 3 代続く柑橘農家であり、ハウス栽培にオランダ式の環境抑制を導入し、通年出荷を目標として、取り組まれている。2022 年からサプライチェーン改革を行い、農地から売り場までを一貫創造している。そして、海外輸出にも力を入れている。そのため、今回も農業関連企業からの

参加が多く見受けられた。一方で、学生の参加率の低さは課題として残った。ポスターの掲載場所を増やし、学生ポータルでの繰り返しの案内をしていきたい。また、農大愛好会の学内での活動も増やし、愛好会の存在の認知度を上げていきたい。

第 13 回の開催に向けても、より有意義なセミナーとなるよう、引き続き準備を進めていきたい。

