AFC Forum フォーラム

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

8
2015

特集 「農」のリーダー像に迫る

AFC Forum フォーラム 8
Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers
2015

撮影：中野 耕志
千葉県柏市
1997年夏撮影

谷津田の夏

■台地を刻み込む谷筋に開かれた田んぼである谷津田、雑木林、小川、そして鎮守の森など里山の自然は人々の暮らしがつくった環境である。しかし、そこには人と生き物との共生のかたちがある■

特　集

「農」のリーダー像に迫る

3　いま農業現場に求めるリーダーシップ
小野 善生
これからの農業は他産業との連携や農家の組織化と組織間の連携が必要。それには資質と能力を兼ね備えたリーダーの存在が不可欠と筆者は説く

7　集落営農組織の法人化が地域を変えた
吉弘 昌昭
集落法人設立までの合意形成や設立後の運営にはリーダーの存在が欠かせない。広島県の事例を基に集落法人でのリーダーシップについて探る

11　自由化時代を読み成長を続ける経営手腕
境野 徳夫
外国産ひな輸入自由化を契機とする激しい競争の中でも右肩上がりの成長を遂げた育雛業界のリーダーは、成長戦略と人材育成の重要性を強調する

情報戦略レポート

15　国産品への支持傾向強まる 食品購入判断は、価格や国産を重視
—2014年度下半期 消費者動向調査—

経営紹介

経営紹介　特別企画「アグリフードEXPO東京2015」
23　日本一幸せなせんべい屋 200年後の存続を目指す
スギ製菓株式会社／愛知県
新商品開発、販売チャネル開拓、そして輸出のきっかけをつかみたい。攻めの気持ちも大切とアグリフードEXPO東京2015の出展を決めた

変革は人にあり
27　河二 敏雄
有限会社かわに／石川県
加賀野菜のサツマイモ「五郎島金時」の生産者が加工・販売を手掛ける六次産業化を果たし、さらに数字に強い経営を目指す。その経営手法とは

シリーズ・その他

観天望気
『スマート・テロワール』のすすめ　松尾 雅彦 …… 2

農と食の邂逅
愛媛エフ・エー・ゼット株式会社　玉井 奈緒子
青山 浩子(文)　河野 千年(撮影) …… 19

フォーラムエッセイ
野菜いっぱい生活　酒井 千佳 …… 22

主張・多論百出
NPO法人ゆうきの里東和ふるさとづくり協議会
武藤 一夫 …… 25

耳よりな話 161
刃物を使わず皮むきをする加工法　野口 真己 …… 30

まちづくりむらづくり
農山村の復権を目指して
茶源郷は生業景観のまちづくり
堀 忠雄 …… 31

書　評
三輪 節生 著『食卓からアサリが消える日』
宇根 豊 …… 34

インフォメーション
戦略的経営で稼げる農業へ農業法人向けセミナー開催　熊本支店 …… 35
農業者と金融機関との関係発展を目指した研究会を開催　鹿児島支店 …… 35
北海道新幹線開業を見据えた商談会を開催
青森支店 …… 35
農産物のブランド構築に公的支援制度活用の講演
甲府支店 …… 35
新規就農を希望される方へ …… 36

みんなの広場・編集後記 …… 37

ご案内
第10回アグリフードEXPO東京2015 …… 38

*本誌掲載文のうち、意見にわたる部分は、筆者個人の見解です。

観天望気

『スマート・テロワール』のすすめ

英国人女性イザベラ・バードは、一八七八年に外国人がまだ足を踏み入れたことのない東北地方を馬で縦断し、その時訪れた山形県米沢地方について次のように記録しています。

「米沢平野はまったくのエデンの園だ。鋤のかわりに鉛筆でかきならされたようで、米、綿、トウモロコシ、煙草、麻、藍、豆類、茄子、くるみ、瓜、胡瓜、柿、杏、柘榴が豊富に栽培されている。繁栄し、自信に満ち、田畑のすべてがそれを耕作する人々に属する稔り多きほほえみの地、アジアのアルカディアなのだ」。（イザベラ・バード『日本奥地紀行』）

現在の日本の農村からはイザベラ・バードの見た五穀豊穣の美しい農村の面影は、ほとんど失われています。

戦後七〇年、全国の農家はこぞって米作りに集中し、しかも消費者の米離れで水田は過剰になり、全国に休耕田や耕作放棄地が広がり、農村は無残なほど殺伐とした光景が常態になってしまいました。まさに「田園まさに蕪（あれ）なんとす」（陶淵明『帰去来辞』）です。

私は『スマート・テロワール』（美しき豊穣の邑（むら））を著し、荒廃した農村に昔は当たり前であった彩りあふれる風景の回復を提唱しています。

スマート・テロワールへの道筋は休耕田を畑に変えて、小麦、大豆、トウモロコシ、ブドウ、ジャガイモなどの畑作物栽培に転換し、同時に牛や豚を放牧飼育することを端緒とします。ついで、畑作と畜産を原料とする、みそ、しょうゆ、パン、麺、ハム、ソーセージ、チーズ、ワインなどの加工場や醸造所を呼び込みます。さらに、それらの食品の地域内流通業を復興し、近隣の地方都市を含めた人口一〇万～八〇万人の自給圏たるスマート・テロワールを形成していくのが、私の構想です。

スマート・テロワールが全国に一〇〇カ所ほども構築できれば、食料自給率の大幅改善と、GDPの二～三%ほどの押し上げが可能になるでしょう。そして、何よりもイザベラ・バードの見た逝きし日の農村の面影が、現実のものとしてよみがえることが期待できると考えております。

NPO法人「日本で最も美しい村」連合 副会長
松尾 雅彦

まつお まさひこ
1941年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。67年カルビー株式会社入社。92年同社社長、2006年同社相談役に就任。08年第41回食品産業功労賞受賞。新品種産業化研究会（JATAFF内）会長、スマート・テロワール協会会長。著書に『スマート・テロワール 農村消滅論からの大転換』（学芸出版社）。

特集 「農」のリーダー像に迫る

いま農業現場に求めるリーダーシップ

大きな岐路にある日本農業は、今後、農家間の連携や六次産業化、農商工連携など他産業との連携が必要になる。その際、要求されるのが農家の組織化と組織間の連携をまとめるリーダーの存在、マネジメント人材だ。農業現場におけるリーダーシップは何かを考える。

滋賀大学経済学部 准教授
小野 善生 *Yoshio Ono*

おの よしお
1974年京都府生まれ。滋賀大学経済学部卒業。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士（経営学）。専門領域は、組織行動論、リーダーシップ論。フォロワーの視点からリーダーシップを明らかにする研究に取り組んでいる。

まとめ役リーダーの存在

日本の農業を取り巻く環境が大きく変わろうとしている。

農業従事者の高齢化、後継者不足、そして市場の自由化による外国産農産物の大幅な流入など、いずれの要因も黙って見過ごすわけにはいかず、思い切った対応が求められる。

しかし、農業は人間の生存に直結する食の問題でもあり、商業や工業に比べて自然の影響に大いに左右されるので、対応を誤ると単なる失敗では済まされない。故に、慎重かつ大胆という極めて難しい変革が求められる。

この変革を従来の家族経営である個々の農家に求めるには限界がある。そのため、今後は地域を軸とする農家間の連携や六次産業化、農商工連携をはじめとした他産業との連携のような、いわば個人戦から団体戦への転換をしなければならない。

そこで要求されるのは、環境変化に対応できる農家の組織化と組織間の連携であり、必要となるのが、まとめ役のリーダーの存在である。

農家においては家族経営を軸としながらも、組織の拡充を図るために外部人材を雇用することによって本格的な組織化を図るリーダーシップが求められる。

一方、農家間の連携あるいは農商工の連携といった場合においては、中心的な地位を占める組織のリーダーがリーダーシップを発揮するという形で、総力戦で戦える組織のネットワークを構築しなければならない。

組織論の泰斗であるチェスター・バーナードは、主著の『経営者の役割』の中で、「組織とは環境から個人に課せられる生物的、物的、社会的制約要因を克服する手段として存在する」と説く。つまり、個人の力ではいかんともし難い目的や課題に対して、同じ目的や課題を有する他者との協働を通じて、制約を克服する手段として組織は存在するのである。

さらに、バーナードは、組織が成立するための三つの要因を指摘している。

一つ目は、共通目的である。同じ目的や課題を有している、あるいは共有しようとしていることである。二つ目は、共通目的を実現するためにメンバーが貢献意欲を持っているということ。そして、三つ目はメンバー間でコミュニケーションが成立しているということである。

以上の条件が整うことによって組織が成立するとされ、これらの要素は、後に発展する経営学

の諸理論に多大な影響を及ぼすことになる。

共通目的については、組織の方向性を確定させ、存在意義や目指すべき理想像を意味する経営理念あるいはミッション、理想を実現するための将来的な指針としてのビジョン、そして、そのビジョンを実現するための具体的な方針の経営戦略という一連の流れを形成する。

貢献意欲については、組織に参加するメンバーの意欲をいかに高めるかということでモチベーションの議論につながる。そして、コミュニケーションにおいては、主に組織階層間のコミュニケーション、すなわち、リーダーとメンバーとの意思疎通の図り方を問うものであることから、組織の中の人間関係全般につながっていくのである。

ビジョン戦略と農業の組織化

ここでいうところのミッションとは、何のために組織が存在するのかという存在意義を意味する。また、ビジョンとは、達成可能な将来的な目標を意味する。

原則的には、目的を達成すれば組織は解消されるのだが、企業組織に代表されるような一般的な組織は継続することが究極の目的となる。それ故、永遠に追い求める理想である経営理念あるいは組織の存在意義であるミッションがある。

だが、理想を求める過程において、取り巻く環境は変化し、適応が求められる。そこで必要なのが、組織変革を通じての新たなビジョンや経営戦略の構築なのである。

日本の農業においては、農業を取り巻く環境はこの先どのようになるのか分からない不確実性の高まりと、従来の技術あるいはマンパワーでは十分に対応できない複雑性が増大する傾向にある。

すなわち、環境から課せられる制約要因のハードルが高まっているので、それらの制約を克服すべく本格的な組織化が要求される。つまり、家族の紐帯（ちゅうたい）を軸とする家業の延長線上での活動から、他者との協働を軸とする組織活動への転換ということである。

そこで重要なのが、まず根源的には、現状の体制では克服できない制約要因を把握することにある。そこから、いかなる方向性で組織化するのか、その方向性を実現するためにどのような他者との協働が必要なのか、そして協働を推進するためにはどのような情報のやり取りが必要なのか、という組織を構成する三要素の視点を持つべきなのである。これらの要因を満たしたものが単位組織と呼ばれる。そして、単位組織が集合したものが複合公式組織と呼ばれる。

すなわち、企業のような組織については、職場に代表されるような単位組織が集合して複合公式組織が形成されると考えるのである。

大規模な農業法人や集落営農のように組織化が進んでいるところは、複合公式組織が形成されており、最小単位の家族経営主体の農家は単位組織である。昨今の農業をめぐる環境の変化に適応するには、単位組織から複合公式組織へと転換することが不可避である。

また、すでに組織化が進んでいるところであっても、環境変化に伴うビジョンや経営戦略レベルにおける共通目的の見直しも必要であろう。さらに規模拡大に伴うメンバー間のモチベーションの向上やコミュニケーションの体系の再構築といった組織化のバージョンアップも当然必要となってくるのである。

フォロワーはリーダーと共鳴

併せて、組織化の過程において重要なのが、組織をまとめる中心的な人物である。このまとめ役に求められるのがリーダーシップで、組織の目的を達成するためにまとめ役であるリーダーが、メンバーを意味するフォロワーに対して積極的な意識の変化を促す行為を意味する。

ここでポイントとなるのは、リーダーについて行く人々であるフォロワーが組織の目的の達成に向けてリーダーに服従するのではなく、リーダーに共鳴して共に歩んでいくということである。

故に、リーダーの言う通り、素直に従っていくフォロワーというのは、一見すると問題がなさそうであるが、実のところはリーダーに依存している側面が強く、本来のリーダーシップの在り方とは必ずしも言えない。

この点に関して、ハーバード大学のロナルド・ハイフェッツ教授は、リーダーシップを受け入れるフォロワーの態度の重要性について指摘している。ハイフェッツ教授によると、リーダーシップは、環境に対してフォロワーが積極的に適応することを促す行為であるとしている（表1）。

従って、「俺について来い」というような親分肌のリーダーのスタイルも、実のところフォロワー次第であり、フォロワーが面従腹背していれば、リーダーの自己満足に陥ってしまう可能性もある。

逆に、フォロワーとしても、「リーダーを支えていく」という確固たる責任感が要求され、「ただ、ついて行ったらいい」という安直な依存思考では真のリーダーシップの実現には程遠いのである。

ただ、人を動かす影響力は、リーダーシップに限った話ではない。人を動かす典型的な影響力としては、パワーという概念がある。パワーは、服従によって人を動かす。社会心理学者のフレンチとレイブンによるとパワーとは、表2のようなタイプからなる。

リーダーシップもパワーも人を動かす影響力であるが、リーダーシップはパワーと比べて時間を要する傾向にあり、パワーは即時的に人を動かすが、フォロワーに多かれ少なかれストレスを与える、あるいは、依存性を植え付ける可能性がある。すなわち、リーダーシップもパワーも一長一短があるので、状況に応じて二者を使い分ける能力がリーダーには求められる。

組織化の進むことが予測される今後の農業経営にとっては、組織に参加するメンバーの積極的な貢献を促すために、さまざまな形で動いてもらわなければならない。

その際、目標達成を目指すに当たって、組織としての考え方を理解し、当事者意識を持って関わってもらうためには、リーダーシップが必要となる。

その一方で、言われたことをきちんとしてもらう、あるいは、すぐに動いてもらいたいというような状況においてはパワーに基づいて動いてもらうことも必要となる。

急を要する状況で時間をかけてメンバーの意識の変化を促すリーダーシップは適さないし、いついかなる時もトップダウンで服従を促すパワーのみでは、メンバーのストレスがたまってしまい、組織に亀裂が走ってしまう。

このように、組織のまとめ役となるリーダーは、局面に応じて人の動かし方のカードを使いこなしていくことが求められるのである。

能力の見極めと謙虚さ

リーダーシップに関して、よく話題となるのがマネジメントとの関係である。リーダーシップ研究の第一人者であるハーバード大学のジョン・コッター教授は、リーダーシップとマネジメントの違いについて表3のように整理している。

リーダーシップは、組織の立ち上げ、あるいは、組織を抜本的に見直す組織変革において必要である。一方、マネジメントは方向性が確定した後に、その路線を確立し、維持発展させていくために必要である。

このように考えると、リーダーシップとマネジメントは、補完的な関係にある。コッター教授によれば、リーダーシップとマネジメントは役割であるので、一人でこれらの役割をこなすこともできるし、複数の人間が役割分担することも可能であるとしている。

では、農業経営におけるリーダーシップとは、一つ目に何のために農業を営むのかという経営理念の確立および将来の方向性を示すこと、二つ目にその実現のために必要不可欠な協力者を巻き込んでいくということである。

一つ目については、生産する農作物あるいは加工品を通じて消費者に対して、いかなる価値を提供するのかという根本的な問いが必要である。そのためには、何を、どのように提供すればよいのかという問いに基づいて方向性を確定することである。

二つ目については、まず自分に何ができて、何ができないのかという自らの力の見極めが第一歩となる。そこから構想を実現するためにいかなる人材あるいは組織の協力が必要なのかを見極める。さらに協力者が決まれば、協力を得るための熱意と筋の通った説明をする力が必要である。熱意を決定付けるのは、相手や自分を活かして、共同体としての利益を追求する強い意思である。筋の通った説明は、理念と構想の一貫性と構想を実現するため、いかに魅力的な青写真を提供できるかである。

マネジメントについては、具体的な農業およびそこから展開される事業活動を機能させるために必要な資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の調達および展開方法を表した計画（長期、中期、短期）、そして、計画の進展を評価する基準作りが必要である。また、この基準には、誰にどの仕事をやってもらうのかという分業の体系を築いていることが条件となる。

とりわけ、組織活動の成否を決定付けるのはやはり人材であるので、モチベーションを持てる環境作りが鍵となる。そのためには、適材適所の役割分担と、誰しもが納得できる公平な報酬体系の確立が必要不可欠である。

家族経営が母体であるところが組織となった場合は、家族ならではの連携が必ずしも担保され

るとは限らない。

プロ農業者が果す役割

リーダーシップとマネジメントの関係については、両方の能力を身に付けていることが望ましい。ただし、これらの能力は他者と役割分担することも可能である。その際は、自らの能力の見極めと他者への協力を惜しまない謙虚さが求められる。

リーダーシップもマネジメントも行使するのはあくまで役割に基づくのであって、その自覚がなければならない。

本稿では、農業経営の組織化を行う過程で必要となるリーダーシップをはじめ、人を動かすためのリーダーシップとパワー、また農業経営におけるリーダーシップとマネジメントについて解説してきた。農業の現場において、プロ農業者とは単に生産技術や販路開拓に長けた農業経営者を指すのではなく、これまで見てきたリーダーシップを発揮することで組織のビジョンを確立するとともに、状況に応じた動機付けにより人を動かし、組織を変革へと導く農業経営者のことである。

同時に、示されたビジョンや方針に従いつつ自主的に行動する有能なフォロワーを育成し、組織が大きくなれば、フォロワーにマネジメントの一翼を担わせることも必要になるだろう。

プロ農業者は、そのマネジメントを節目でチェックし、必要に応じて方向修正することで組織をあるべき姿に誘導していくべきだ。

農業情勢が大きく変化し、大規模法人化や地域農業の組織化、また他産業との連携が進展していく状況において、このような資質と能力を兼ね備えたプロ農業者の誕生と定着が期待される。

表1　ロナルド・ハイフェッツが主張するリーダーシップの2つのモード

受動的なフォロワーを想定してしまう従来の支配的な定義	
ビジョンやミッションにフォロワーをついてこさせる	そのビジョンに、やや無批判的に受動的について行ってしまう
能動的なフォロワーに注目するハイフェッツ自身の定義	
フォロワーがそれを自分のビジョンだと思うようにお膳立てする	自分なりの考えで選び取り、能動的にビジョンの実現の輪に加わる

出典:金井壽宏（2005）、『リーダーシップ入門』日本経済新聞社、79頁(一部著者改訂)

表2　フレンチ=レイブン（1959）のパワーの分類

報酬的パワー	リーダーが給与や賞与または昇進といったような報酬を通じてフォロワーからの服従を引き出す
強制的パワー	リーダーが組織階層上の特権に基づいて発揮される影響力であり、遵守されないときは罰則を適用するなどして、フォロワーからの服従を引き出す
専門的パワー	リーダーが有する職務および組織運営に関する知識によってフォロワーから依存される関係をつくりだし、服従を引き出す
同一的パワー	フォロワーに個人的魅力を感じさせることで服従を引き出す
正統的パワー	リーダーの指示や命令に服従するのは当然であるとフォロワーに認識させることで服従を引き出す

表3　ジョン・コッター（1999）によるリーダーシップとマネジメントの対比

リーダーシップ		マネジメント
方向性の設定 ●さまざまなデータを収集して、パターンはもとより、関係性や関連性などを見いだし、物事を説明する ●ビジョンと戦略を生み出す(ビジョンと戦略とは、事業や技術、企業文化について、長期的にどうあるべきかを描き出すと同時に、この目標の達成に向けた現実的な道筋を明示する)	第1の課題	計画と予算の策定 ●何らかの結果を秩序だって生み出すように設計される ●方向性の設定の補完手段として、方向性が現実に即して設定されているかを検証するのに役立つ
人心の統合 ●利害関係者(部下、上司、同僚、他部門のスタッフ、関係業者、政府当局、顧客)とのコミュニケーション ●信頼関係の構築 ●フォロワーへのエンパワーメント	人の動かし方	組織編成と人員配置 ●職務体系や指揮命令系統の決定 ●適材適所の人員配置 ●必要に応じた研修の実施 ●社員への計画の説明 ●権限委譲の程度の判断 ●報奨制度の用意 ●実現状況を把握する仕組み作り
動機づけ ●達成感や帰属感、承認欲求、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いを満足させる ●組織を動かしているという実感を与える ●ビジョンを実現するための取り組みをサポートする	フォロワーへの働きかけ	コントロールと問題解決 ●目標と現状の乖離がないかどうかチェックし、乖離があれば必要な行動を取る ●システムと構造を構築して、毎日の平凡な仕事をうまくこなせるようにする

【参考文献】

＊Barnard, C.I.（1938）The Functions of the Executive. Cambridge. Harvard University Press・（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年）

＊Heifetz, R. A. & M. Linsky（2002）Leadership on the Line. Harvard University Press.（竹中平蔵［監訳］『最前線のリーダーシップ』ファーストプレス、2007年）

＊金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日本経済新聞社

＊Kotter, J.P.（1999）On what leaders really do. Harvard Business School Press.（黒田由紀子訳『リーダーシップ論―いま何をすべきか』ダイヤモンド社、1999年）

＊日本農業経営学会［編］（2014）『農業経営の規模と企業形態―農業経営における基本問題―』農林統計出版

＊大澤信一（2013）『プロフェッショナル農業人―〝儲かる農業〟をどうつくるか―』東洋経済新報社

＊小野善生（2013）『最強のリーダーシップ論集中講義』日本実業出版社

＊斉藤　勇［編］（1987）『対人社会心理学重要研究集―社会的勢力と集団組織の心理―』誠信書房

＊上原征彦［編］（2015）『農業経営―新時代を切り開くビジネスデザイン―』丸善出版

特集 「農」のリーダー像に迫る

集落営農組織の法人化が地域を変えた

地域農業にとって今、最大の課題となっているのが優良な農地を存続させ、さらには若い担い手を育てる環境を整えることである。集落営農組織を法人化することで、優良農地存続の地域対策と担い手確保の生産対策を同時に実行した。成功の背景にある何よりもまず人づくりを大切にした考え方を追う。

農事組合法人ファーム・おだ 組合長理事

吉弘 昌昭 *Masaaki Yoshihiro*

よしひろ まさあき
1938年広島県生まれ。広島大学大学院生物圏科学研究科博士課程前期修了。60年広島県庁入庁、97年退職。その後、2003年に共和の郷・おだ、05年にはファーム・おだを設立し、現職。広島県農業法人協会会長などを務める。

将来への不安がきっかけ

少子・高齢化によって地域全体が閉そく状況に陥りかねない現実を打破して、地域全体が活性化する仕組みづくりはないだろうかと考え、出した答えが、集落営農組織の法人化だ。共通の悩みを抱えている全国の皆さんの考えるきっかけになればと、私たちの農事組合法人「ファーム・おだ」の取り組みをお伝えしよう。

小田地区は標高二八〇メートルで、広島県東広島市河内町の北東部に位置し、小田川を中心に柵状の耕地が開けている。一三集落で形成され、世帯数二三三戸のうち農家戸数が一四六戸、人口六〇六人の地域だ。耕地面積は一二七ヘクタールのうち水田面積は一一八ヘクタールで、水稲が基幹作物である。

全国の農山村で少子・高齢化の波が押し寄せる中、この小田地区も例外ではなく、二〇〇四年三月をもって、一三一年間の歴史を誇る小田小学校が閉校となり、一九九九年から始まった「平成の大合併」によって保育所や診療所も他地区に統合されることになった。

これにより、地域住民の危機意識が高まって、〇三年一〇月に役場の機能を内在する自治組織「共和の郷・おだ」が設立された。

「住みたい、働きたい、行ってみたい」と思えるような地域の特色について、地区内全戸に対してアンケート調査を実施した。その結果を基に、小学校廃校跡を地域住民の活動の拠点として再生するとともに、一部を診療所として整備した。

農業においては、アンケート調査の結果、五年後に四二%、一〇年後には六四%の農家が農業をやめたいという意向であることが分かった。

共和の郷・おだの農村振興部は、祖先伝来の農地を守り、若い人たちが魅力を感じて後を継いでくれるような営農環境を整えることを緊急の課題とした。小学校区を一つの農場としてまとめ、効率的で安定的な農業経営ができる集落法人を設立するための準備を始めたのである。

共和の郷・おだの役員を対象にした法人設立のための勉強会や集落懇談会を開催するなど、会合は五〇回にも及んだ。〇五年二月に発起人二〇人を選任し、発起人会を発足して、理解を求めるため各集落に説明して回った。そして、同年一一月に農事組合法人ファーム・おだが設立された。

小田地区の危機をチャンスと捉え、全戸参加型の集落法人にしようと「法人設立後一〇年間は新規加入を認めない」という方針を示したところ、一二八戸が加入した。経営面積は広島県内最大の

八四ヘクタール（設立当初）となり、一三年の「人・農地プラン」の実施によって農地が集積され、現在一〇三ヘクタール（うち水張り面積は八六ヘクタール）となっている。

ファーム・おだの事業目標は「地産地消による売れる米づくりと生産コストの低減」「清流と土づくりを生かした安全・安心なこだわり農産物の生産」「地域特産物を加工した六次産品の開発と販売」の三つを掲げている。

次に広島県の農業の状況を踏まえながら、小田地区が集落営農組織を法人化するに至った経緯を紹介しよう。

広島県は七五％が中山間地域で、個別経営体の農業経営規模が零細であり、農業所得も全国平均の三分の一と低い。このため、農業・農村は過疎・高齢化に伴う担い手不足により、遊休農地・耕作放棄地が増大し、ひいては集落の崩壊という危機的状況となって、農業基盤が弱体化していった。

また、広島県における中核的担い手である認定農業者数は二〇〇〇年の九三六人から、一〇年には一四三八人に増加した。

しかし、この認定農業者の経営類型を見ると、野菜や花き、畜産などの施設型農業経営ばかりで、水稲や麦、大豆といった土地利用型農業経営の認定農業者は増加していない。なぜなら、個人の農地集積には限界があるからだ。彼らは地域との厚い信頼関係がまだ構築されていない場合がほとんどで、分散した農地を集積すると作業効率が悪くなるため積極的ではなかった。また、農地を貸す側も、自分で耕作できるうちは農地を貸したくないといった理由があると思う。

私はこの危機的状況を打開するため、集落ぐるみで地域の優良農地を守り、若い担い手が育つ環境を整える手段として、集落営農組織の法人化を推進してきた。

現場からリーダー育成の声

一九八九年に広島県で最初に設立された二法人について経営実態と運営状況を調査したところ、持続的に安定した経営で荒廃地の発生がなく、効率的な集落営農組織の法人経営が成り立っていることが分かった。

広島県にとって、土地利用型農業経営を営む集落営農組織の法人化のモデルはこれだと確信し、九九年から二年間、この広島型モデルを普及させるため、集落法人設立研修会を開催した。参加者の大半は集落営農組織の法人化の必要性を理解してくれたが、「私の集落には法人化を進めるリーダーがいない」という声が挙がった。個人経営とは異なる点が多い法人経営の知識も経験もない彼らが、座学研修を受けるだけでは、リーダーとしての自信を持つことができないと分かった。

この事実を真摯（しんし）に受け止め、〇一年から年に一回、九日間の日程で新たに市町村主催で「集落法人リーダー養成講座」を開講した。毎年一〇〇人前後が受講し、集落法人の設立に弾みがついた。

予算不足で〇四年に講座を一時中止せざるを得ず集落法人の設立数が急激に減少したが、二〇〇五年から会費制にして講座を再開した。翌年の設立数はすぐには増加しなかったものの、〇六年から再び増加した。現在は県内九地区に集落法人連絡協議会ができ、時代に合った講座内容で継続して開催している。

講座の主要な内容は「集落の話し合いによる合意形成と法人化の必要性を理解する」「農業生産法人の制度と設立手続き、資金、経理、税務、保険制度を知る」「法人の事業計画作成と農産物の加工販売計画をリーダー自身が作成できるようになる演習をする」だ。

全国に先駆けて、こうした取り組みを行ったことにより、広島県内の集落法人が二五八（二〇一五年六月現在。広島県農林水産局調べ）に上り、全

図1　集落法人の設立合意までの手順

- 市町村などが開催する集落法人研修会に参加し、各集落の現状を知る
- ↓
- 地域の農家や機械共同利用組合などが集まり、集落営農について検討する仲間を募る
- ↓
- 集落で今後の集落営農について話し合う場を設け、集落のさまざまな組織の人脈を得る
- ↓
- 市町村主催の「集落法人リーダー養成講座」に参加する
- ↓
- 集落営農検討会や、農用地の利用調整を行うための農用地利用改善団体を設立する
- ↓
- 集落の人々のニーズを把握するため、農地利用や担い手など集落の農業の現況を整理する
- ↓
- 地域営農ビジョン（集落法人経営計画）案を作成し、関係機関と調整する
- ↓
- 先進地の視察や研修会を開催し、集落営農や集落法人への疑問や不安な点を解消する
- ↓
- 集落懇談会を最低3回は開き、女性や若い後継者を必ず交えて地域営農ビジョンを集落で話し合う
- ↓
- アンケート調査で法人化への合意を確認する
- ↓
- 法人設立準備

国トップの設立数である。

この法人化には、集落の話し合いを進めるリーダーが最低三人（突っ走る人、その人を支える人、記録をまとめる人）いれば合意形成ができる場合が多く見られた。

小田地区では、私を含め五人がリーダー養成講座を受講した。さらに、地元で「共和塾」を開催し、自治組織である共和の郷・おだの役員たち二〇人を対象に勉強会を行って、一人でも多くのリーダーを養成しようと考えた。

集落営農組織を法人化するに当たり、農地の集積・貸借には、祖先伝来守り続けてきた資産的保有の強い農地を移動するため、話し合いによる信頼関係が構築されなければならない。

私は、広島県職員時代に農業者の技術・経営指導を行う農業改良普及員の経験があり、農地に対する農業者の心理がよく理解できたし、農業・農村の実態を踏まえて農業者の立場で行動することを常に心掛けてきたつもりである。全ての農業者に対しても丁寧に説明し、諦めず努力をすれば必ず理解してもらえると確信し、目標とする地域の姿に近づくものと思っている。

また、地域にとって良いと思うことは、実現できるまで言葉を変えずに言い続けることが必要である。集落や地域全体を取りまとめることは並大抵ではないが、リーダーの育成と実行が急がれる時代となった今こそ、こうした姿勢で取り組まなければならないと考えている。

農業・農村は、祖先伝来の農地を所有するため、共同作業によって共助、協働を行ってきた。戦後の高度成長期の機械化によって兼業農家が増加し、共同作業はほとんど行われなくなり個別経営となった。

しかし、少子・高齢化で担い手不足が進行し、個別経営が成り立たなくなってきている今、何世代も定住してきた集落だけに集落内の全戸がまとまって行動するのが理想かもしれない。

戦後の民主主義、自由主義の中で集落ぐるみの行動をするためには合意形成を図ることが最も困難だが、これが重要なポイントである。具体的にファーム・おだのリーダーたちが行った設立合意までの手順を前ページ図1のように整理する。

「六対二対二の法則」が有効

集落をまとめる話し合いは、非常に時間のかかるものだ。農村にはさまざまなしがらみがあり、集落の人々にもそれぞれの考え方がある。よって、一〇〇％全員参加の集落法人が理想だが、一度に全員から賛成を得るのは無理なことだ。

そこで、これまでの経験を踏まえて「六対二対二の法則」を提案したい。要は、六〇％の人が初めから賛成してくれる。そして、どうしようか迷っている二〇％の人を説得する。残り二〇％の人は自分の主義主張があるので、無理に説得しようとしない。反対意見も当然あって良い。これを一〇年ごとに三回繰り返し、三〇年経過するころには、集落全戸が賛成するという法則だ。

実際に、ファーム・おだの農地集積を見ても、アンケート調査で六二％が集落営農組織の法人化に賛成したことで設立に踏み切ったが、結果は八〇％の集積となった。

その一〇年後には九六％が集積した。さらに一〇年後には、一〇〇％全戸が賛同し、集落全体の農地集積になるのではないかと仮説を立てている。

ファーム・おだの課題は山積

ファーム・おだは、再生した小田農協が進化したものと考えている。法人化に当たっては、集落営農の趣旨からして農事組合法人の目的である「組合員の農業生産についての協業を図ることによりその生産性を向上させ、組合員の共同の利益を増進する」ために持続的経営が何よりも求められるのである。

進化する集落法人は、地域との関わりが深いため内容も多種多様である。それだけに課題も一様ではない。

ファーム・おだは水田地帯の集落法人であり、水稲と大豆、麦、飼料作物などの栽培が多いため米価が下落する中で、高収益作物への転換を図るのか、六次産業化への多角経営を志向するのか、複合経営を行うのか、地域に合った方向性を見極め、かじを取る経営者に高い経営力が求められるのである。従って、持続的な経営には、国の重要政策を法制化するか、最低一〇年間は事業が実施できる安定的な財源確保が何より必要不可欠である。

二〇〇六年度から経営を開始したファーム・おだは、九年目の実績を踏まえ具体的課題を検討し、一〇年目の経営を行う中で、次のことを具体的な課題としている。

まず一つ目は、米価下落の中で「清流小田米」のブランドを早期に確立するため、堆肥を確保し土作りを継続する。畜産農家と耕種農家が連携して

安定的な稲わらの供給と堆肥交換による土作りを継続し、異常気象に耐えられる安全・安心なおいしい農産物生産を行うこと。

二つ目は、生産技術の基本である土作りによって、水稲以外の野菜や果樹、花きなど高収益作物栽培による多角経営により早期に経営安定を図ること。

三つ目は、新規需要米と大豆に付加価値を付けて所得確保を図るために、米粉パン工房「パン&マイム」で、米粉パンやみそなどの加工を行い、六次産業化を推進すること。

図2　小田地区における2階建ての集落営農・地域づくり体制

四つ目は、高齢化により畦畔の草刈り作業ができない組合員が今後増加するため、環境美化も兼ねてシバの植栽や小型除草ロボット、畦畔防草シート、一体型太陽光発電装置の畦畔利用の実用化など早期導入を検討すること。

五つ目は、大豆栽培の難防除雑草の除草対策と新規需要米の多収穫品種の検討ならびに湛水直播き栽培の底コスト技術の実証を行うこと。

そして最後が、生産したアスパラガスやレタスなどの野菜と、米粉パンを学校給食に供給し、米の需要拡大を図りながら、若い後継者の安定雇用の場づくりを行うことである。

担い手確保で三階建て方式

次に担い手の確保について紹介しよう。

これまでファーム・おだは、楠本雅弘氏（農山村地域経済研究所長）が提唱する「新二階建て方式」という集落営農体制に基づいて運営されてきた。

この方式は、図2のように一階部分を自治組織である共和の郷・おだとし、二階部分にファーム・おだをはじめとする農業生産の実働組織を配置する体制である。一階部分を農地の地権者などが集まった農用地利用改善団体ではなく、共和の郷・おだにすることで、若い担い手の確保を集落法人の組合員だけに求めるのではなく、非農家や非構成員を含めた地域全体の労働力を活用することが可能になり、実際、ファーム・おだでは非農家や非構成員を雇用している。

現在、集落法人として、さらなる進化を遂げるため、これまでの「新二階建て方式」から「三階建て方式」の体制を構築している。

それは、三階部分に大型機械の共同利用を目的とする東広島市内の五法人が設立した「ファームサポート東広島」を配置し、市内の法人間で連携する体制である。

集落法人は地縁的なつながりで設立されており、法人が合併しにくい。このため、同一栽培品目の共同出荷や労力・機械の共同利用など、お互いにできるところから法人間提携を実施している。

私は、一九九九年から集落法人の設立に携わってきたが、農業・農村の振興を図るリーダーがいないという地域住民の声に大きな危機感を持った。企業の経営資源は「人」「物」「金」「情報」というが、何を実行するにしても最終的には人材である。

このため、何よりもまず先に「人づくり」を一番大切にする。だから広島県の場合は、「人づくり」のため「集落法人リーダー養成講座」の開設が一番効果的であったと考えている。

農村のリーダーは短期、中期、長期のビジョンを持ち、行動は危機を見逃さずチャンスに変える実行力が要求されるのではないか。

農業者は農地を所有している限り農地を荒らさずに食料生産を継続する義務があり、国内自給力を高めなければならない。集落営農組織の法人化は、そのために必要であると考えている。

集落営農組織の法人化の最終目標は、農業生産を通して「誇りの持てる、住みよく、和やかな郷づくり」である。すなわち少子・高齢化、過疎化といった地域の課題に対して、地方創生が言われるように農業・農村の真の活性化は生産対策と地域対策を同時に進めることで、農業・農村の所得倍増につながるように思う。

特集　「農」のリーダー像に迫る

自由化時代を読み成長を続ける経営手腕

渡米研修で一〇〇万羽養鶏を知り、オールイン・オールアウト方式の衛生管理を学び、日本に採用する。外国産ひなの輸入自由化にも対抗し、常に時代の流れを読み、他人とは違う新しい経営方向を切り開く。選択と決断を重視し、右肩上がりの成長を続けるリーダーの経営哲学とは。

有限会社境野養鶏 代表取締役社長
境野 徳夫 *Tokuo Sakaino*

さかいの とくお
1948年埼玉県生まれ。71年中央大学卒業後に有限会社境野養鶏入社。94年に父親である境野三郎前社長から実質的に同社全体の経営を引き継ぐ。うちグループ全体の従業員数は300人で売上高は年間150億円、大ひな販売110億円。

わが国最大の育雛ビジネス

有限会社境野養鶏は、主に東日本の鶏卵生産者に、オーダーメイドで高い品質の若い大ひなを提供している。

採卵鶏産業は、特別な種卵からひなをかえす「ふ化」、生まれた直後のひなを仕入れ産卵を始める手前の大ひなを育てる「育雛（いくすう）」、成鶏から卵を産ませる「採卵」の三つの分業で成り立つ。境野養鶏は主に育雛を担当してきた。

関東、東北にある三三カ所の農場では、欧米の大規模育雛技術を参考にして、出荷する大ひなの育成記録を個別作成管理するトレーサビリティー（追跡管理が可能な仕組み）を実現、ＨＡＣＣＰ（危険分析重要管理点）に基づいた生産管理、最新のワクチン接種、農場単位のオールイン・オールアウト方式など業界最高水準を自負する独自の品質、衛生管理を行っている。

なお、農場単位のオールイン・オールアウト方式は、農場丸ごと同じタイミングで初生びなを導入し、全て同時に大ひなを出荷するものだ。出荷後にきちんとした水洗と消毒が可能で、農場の衛生管理が非常にやりやすいという利点がある。

現在、年間に一〇〇〇万羽を出荷しており、育雛ビジネスではわが国最大級の規模にまで成長した。

日本の採卵鶏産業は、大きく姿を変えてきた。かつては、ほとんどの農家が、庭先で鶏を飼っていた。自家消費のほか、少量ではあるが販売を行い貴重な現金収入にもなっていた。多くは稲作や野菜の副業だった。

ところが一九六二年に外国産ひなの輸入が自由化されたことを契機に、産業の中で激しい競争が始まり、淘汰が急速に進んだ。

鶏卵生産者数は減ったが、生産量は減ることはなかった。昔、卵は貴重な食べ物だった。日本経済の高度経済成長に合わせるように需要が急増した。物価の優等生と言われるように、採卵鶏産業全体でコストを削減し、国民の需要を満たす努力を続けてきた。その分、一軒当たりの規模拡大が急速に進んだかたちだ。

農林水産省作成の畜産統計によると二〇一四年の飼養戸数は二五六〇となっている。しかし、実際にビジネスとしている鶏卵生産者は三〇〇に満たないのではないか。また、大手と呼ばれる生産者は一〇〇ぐらいまで絞られてきたと思う。競争の結果残っている今の鶏卵生産者は、経営

の体質が強いエリート中のエリートばかりと言えるだろう。

境野養鶏は、そのエリートである取引先が求める優れた品種で、病気に強い健康な大ひなを提供している。高い水準の品質を満たしてきたことで信頼を勝ち取り、経営の成長を実現してきたと言える。

米国養鶏経営に刺激受ける

まず、境野養鶏の歴史を紹介したい。創業者で代表取締役会長である父親の三郎は、戦後に沖縄県宮古島から復員すると、実家で農業の手伝いを始めた。しばらく庭先養鶏で鶏卵を販売していたが、軍隊時代の知り合いのつてで、東京・渋谷の百貨店の屋上で鶏の中ひなを売り始めた。一九四九年のことだった。卵からひなを育てるのは素人には難しい。極端な物資不足の中で、都市部の人たちも空き地で鶏を飼って栄養補給にしようと考えたのだろう。ひなは飛ぶように売れて、他の都心部の百貨店からも次々に注文が舞い込んできたという。

五〇年代後半になると食糧難が少しずつ解消し、百貨店での取り扱いに陰りが出てきた。そこで、販路を変更し、旧国鉄の職員向けを主力にすると、売り上げが拡大して最盛期には年間で二〇万羽のひなを出荷した。

時代の流れを読み、他の人たちとは違う新しい販路を切り開くことで、生産設備や人員も増強することができた。こうした素地があって、境野養鶏はその後、激しい競争の中でも安定した成長を続けられた。他の人たちと同じ事をしていたら、現在のような形で企業は生き残ることはできなかっただろう。境野養鶏が飛躍する上で大きな転換点となったのが、米国の養鶏産業との出会いだ。六〇年代後半、採卵鶏用の種鶏は米国のハイライン社とデカルブ社という二つの企業から仕入れるのが主流となっていた。境野養鶏は農協を通じデカルブ社の種鶏を飼養していたことから、六七年、父が農協系の取引先である米国イリノイ州のデカルブ社施設を視察した。そして、巨大で衛生的な養鶏の設備に深く感銘を受け、帰国後に近代的な設備への切り替えを始めた。日本ではまだ珍しかった、野外から隔離したウインドーレス鶏舎による環境制御方式を本社農場に導入した。

設備投資に必要な資金を農林漁業金融公庫（現、日本公庫）の融資で調達したが、融資の条件の一つに「経営の後継者」が必要であった。そこで大学を卒業した私は、父から強く勧められ七二年から一年間近くイリノイ州のデカルブ社で経営者としての研修を受けた。米国での体験は非常に鮮烈で、私の人生にとっても転換点になった。当時、日本では庭先養鶏が主であり、大手鶏卵生産者でも一万～二万羽規模だったと思う。「夢の一〇万羽養鶏」という言葉があったぐらいだ。しかし、米国では一〇〇万羽規模が珍しくなかった。

デカルブ社では飼育技術や経営の仕組みを学ぶことができた。また、経営者としても優れていたのが印象的だった。

研修で強く印象に残ったのは、やり方によっては「農業は産業としてもうかる」というものだ。私は「日本もいずれ米国のように大規模経営が普通になる」と強く確信した。日本の採卵鶏産業は米国よりも二〇年は遅れていると感じた。

オールイン・オールアウト

帰国後に、父と私が直ちに取り組んだのが、農場の衛生環境の強化だ。米国で学んだ農場全体のオールイン・オールアウト方式に切り替えた。日本では当時、農場内の鶏舎ごとにオールイン・オールアウトするところはあったが、農場全体で徹底したのは例が無かったはずだ。

農場全体で行うデメリットは、同じ農場内で短期間に出荷できるよう出荷先を確保する必要があること、育雛中と出荷後の労働量に差が出ることなどが挙げられる。土地が狭い日本ではコストがかさみ、さらにこのようなデメリットから、オールイン・オールアウトの普及に否定的な見方が強かった。養鶏や畜産の知識のある人ほど、既存の対策の延長線で対応するべきだと考えたが、私はあえて自分の考えを押し通すことにした。

採卵鶏の病気は大きな問題である。「小手先ではなく、抜本的な対策に踏み切る以外に解決策はない」と判断し、農場全体のオールイン・オールアウトに踏み切ったのだ。やってみたら、衛生面で格段に効果が上がり、思った以上にひなの品質も向上した。この成功を見て、他社も次々に追随した。まさにコロンブスの卵だと思った。経営者は大切な場面で判断を迷ってはいけない。

病気は採卵鶏産業にとって最大のリスクだ。米国では高病原性鳥インフルエンザによって、

四〇〇〇万羽を超える鶏が殺処分になっている。日本でも過去に大きな問題になった。相手は見えないウイルスで、生産者が手順に定められた厳密な衛生対策をしていても、かいくぐって病気が入ってくることもある。私たちにできるのは病気侵入のリスクをできる限り低減させることだ。現在、前述の通り業界最高水準の衛生対策を実施しているという自負はあるが、もう一段レベルを引き上げることが必要だと考えている。具体的には、数年以内に農場全ての鶏舎をウインドーレスにして、野鳥などからの感染を防止するつもりだ。

歩み始めた成長戦略路線

さらに、私たちは成長戦略の路線を歩み始めた。養鶏は農業ではあっても、農地の制約が少ない分、鶏舎などの設備を高度に利用することで比較的簡単に規模拡大が可能だ。

新たに農地を買い、鶏舎を近代化した。一九七三年のオイルショックで土地価格などが急騰したが、直前に手当てしていた農地のおかげで、含み資産が厚くなる幸運もあった。融資を受ける際に役立ったことは言うまでもない。また、当時、同公庫は一つの農業経営に総合資金で集中的な融資をしていた。これが経営拡大の背中を押してくれた。

私はビジネスを考える際「企業は成長を続けなくてはならない」が基本だと信じている。特に競争が激しい場合、規模の経済性が武器になる。コストを下げるにも、ある程度の規模がないと難しい。採卵鶏産業は、各経営の売上高は大きい半面、利幅は小さい。これまでのようなペースで採卵鶏産業が成長するとは考えにくい。飼料をはじめとする生産コストの削減が非常に大切で、毎年売上高を増やすことで有利な仕入れを実現できる。

採卵鶏の分野では、商社系の企業が少なくなかったが、境野養鶏は独立の立場を保ってきた。私たちは、販売にしろ、仕入れにしろ、一番有利な条件を追求するためにも、特定の系列に入る道は選ばなかった。その分、しっかりした企業の体質が不可欠だ。独立を維持しながら増産や合理化のための前向きな投資をすることは、企業が成長していないと難しい。幸いなことに、当社の売上高は創業以来、右肩上がりで伸びてきた（図参照）。

現在、三三カ所に農場を抱えているが、育雛農場を増やしたのは、需要者である鶏卵生産者に、できるだけ近い場所に配置することを目指したからだ。生き物である大ひなを輸送するのはコストが掛かる。輸送距離を縮めることでその分を節約することができる。激しい競争の中で、相手よりも有利になるには、品質に優れ、同時にコストも下げなくてはならないと考え、農場数の拡大に踏み切った。

農場数を増やしたのは、別の理由もある。大手商社系の飼料メーカーは近年、鶏卵生産から撤退する傾向にあり、彼らの依頼を受けて境野養鶏が経営を引き継ぐことが増えてきた。大手の上場企業は四半期ごとの業績が問われる中で、長期の投資が必要な養鶏を運営するのは難しい時代になってきたのだろう。その点、私たちは目先にとらわれず、長期的な視点で物事を判断できるという利点がある。

ビジネスを垂直方向に拡大

そうした経過があって、境野養鶏は育雛から川下の採卵ビジネスに進出してきた。また、私たちから見て川上の種鶏ビジネスへの参入も計画中だ。当社単独で全てを行うのではなく、他社と提携をしながら進めることになるだろう。数年先には境野養鶏で利用するひなの二〇～三〇％をここから賄いたいと考えている。コストの削減だけではなく、より品質の高い大ひなを鶏卵生産者に販売する上で、種鶏からふ化させるノウハウを吸収することが狙いだ。

また、育雛を核にして、採卵鶏産業の川上から川下までビジネスを垂直方向に広げて行くことがこれからの課題だ。同時に横方向への拡大も模索中で、商圏を現在の東日本地域から、西日本にまで広げていきたいと考えている。

経営者は、常に新しいチャンスを探すことが大切だ。これは父親が時代の変化を読みながら次々に販路を開拓して以来の当社の伝統と言えるだろう。

企業の成長は人材の育成にとっても大切だ。まず、成長で従業員の士気が高まる。目標を立てて力を合わせそれぞれの持ち場で努力し、結果としてその目標を達成できれば、やる気が高まるのは当然だ。成績の良い従業員には、例えば海外で行う養鶏関連展示会への参加や研修などへの参加の機会も与える。これまで三〇人近くを派遣してきた。もちろん勉強のためだが、本人にとっても会社にとっても良い刺激となるはずだ。

従業員にこうしたインセンティブを与えられるのは、企業が成長し、利益を上げているからで、会社の求心力を高める効果がある。

企業が大きくなるにつれ、経営者として大局的な判断をすることが求められるようになってきた。企業の規模が小さかった時には、私が現場のあらゆることに目を配り、場合によっては自分で配送することもあった。今は社内に人材が育ち、彼らに業務を任せることができるようになった。私は企業経営者として節目でチェックをすることが仕事になり、四三年前に米国で視察した理想の姿に一歩近づいたと感じている。

企業にとって人材は命であり、経営者が最も大切にしなくてはならない財産だ。境野養鶏には、経営学や農学などを学んだ大学卒も含め優秀な人材が集まっている。ほとんどが長く勤務してキャリアを積み、与えられた部署で期待通りに働いてくれている。彼らに安定した職場と、それなりの待遇をしていくことは私の義務だ。

図　境野養鶏の売上高の推移

海外と同じ土俵で勝負へ

とりわけ従業員の数が増え、あちこちで農場や関連会社ができる中、自ら職場の日常業務を裁量できる管理職を育てることが急務だった。私は外部講師を招いて社員教育をしたり、研修会の場などを利用したりしたが、幹部社員が会社のビジョンをきちんと共有できる環境作りが基本だと常に考えてきた。

経営者から従業員にどんどん意思疎通のコミュニケーションを行うことが大切だ。三〇以上もの農場を束ねて行くには、それぞれ経営を任せている幹部に競争をさせ、全体として前に進む工夫が必要だ。農場の売り上げの増加やコストの削減など実際の経営の数字を基本に、監督者である私が幹部の評価を下す仕組みを取り入れている。実際に会社が直面している課題や解決策を一緒に考えることが役立つ。

急成長する企業の場合、人の数だけが膨れあがり、職場がばらばらということになりかねない。しっかりした人材が育てば当然のことながら職場はうまく回り、企業業績に反映する。経営者が主導権を発揮して、こうした好循環を築き上げていけるかどうかが、成長の鍵を握っていると思う。

日本農業が大変厳しくなる中で、これからは農家ができるだけ自由に生産に取り組める環境整備をすることが必要だ。採卵鶏産業で言えば、農地や建造物に関連してさまざまな規制が残り、コストを押し上げている現状がある。鶏舎では電気設備の保安検査が厳密に適用されるが、住宅やオフィスと同列のチェックが本当に必要なのか。環太平洋戦略的経済連携協定（ＴＰＰ）交渉で日本の農産物市場を開放するのであれば、海外と同じ土俵に立って競争できるように規制を緩和し、企業として戦える舞台を整えてほしい。

日本の農業政策においては大規模法人化を積極的に支援するべきだ。みんなが農地や農機を持ち寄って集落営農組織が生まれたが、私の目には中途半端なところが多いように映る。協業は数人のリーダーが一緒に指揮を執る仕組みだ。しかし、仕事には向き不向きがある。「集落全体で」を強調しすぎると、結局は地域の農村が全て地盤沈下してしまう恐れが強い。自由化の波の中で生き残ってきた採卵鶏産業の経験からすると、優れた法人経営者に資源を集中させることが、長い目で見れば地域のためになる。難しい時代を乗り切るためには、強力なリーダーシップが必要なのだ。

行政などは分散した農地の集積などの後方支援にとどめ、余分な仕事はしない方が良い。ビジネス感覚を持った経営者があくまでも主人公であり、主導権を持たなくてはならない。彼らが機械化を進め、コストを削減しやすくするための制度を整備してほしい。

国産品への支持傾向強まる 食品購入判断は、価格や国産を重視

―2014年度下半期 消費者動向調査―

消費者の食の志向はどのように変化しているのか、最近の食料・農業をめぐる情勢の変化の中で消費者の食料・農業に対する意識・意向はどうなっているのか。今年1月に実施した消費者動向調査でその動きを探りました。

消費者の食料や農業に関する意識・意向を把握するため、日本公庫は、年に二回、上半期と下半期に消費者動向調査を実施しています。

今年一月に実施した消費者動向調査では、これまで継続して実施している「食に関する志向」「国産品かどうかを気にかけるか」「国産食品の輸入食品に対する価格許容度」の三分野のほか、特別調査として「消費者が食品を購入する際の判断基準」「食事に関する意向」について消費者の意向を調査しました。

「健康志向」が九期連続で最多

まず、食に関する志向を聞いたところ、「健康志向」が前回調査（二〇一四年七月）から〇・二ポイント上昇し四五・四％となりました（図1）。「健康志向」は、二〇〇八年一二月の調査開始以来、九期連続で最多回答となっています。

消費者の健康への意識が引き続いて高いことが明らかになりました。

「安全志向」は、前回調査から、三・九ポイント上昇し二五・四％となりました。

これは、昨年七月の中国の食肉加工会社による期限切れ鶏肉問題や、年末から相次いで報道された国内食品への異物混入問題などにより、消費者の食の安全に対する志向が高まったのではないかと考えられます。

高齢層と若年層で志向分化

年代別に見ると「健康志向」は高齢層、「経済性志向」は若年層にそれぞれ集中しています（図2）。

高齢層では、食を通じて健康を維持したいというニーズが高まると考えられることから「健康志向」が高いと思われます。

一方、若年層は、一般的に所得が低く、かつ趣味・娯楽などにも費やす傾向があると考えられることなどから、「経済性志向」が高いと思われます。

また、「安全志向」は、五〇歳代と六〇歳代（三一・二％、三二・〇％）は前回調査よりも、それぞれ一〇・二ポイント、七・五ポイントと大き

図1　現在の食の志向（上位）の推移
（2つまで回答）

図2　年代別の現在の食の志向

く上昇しています。他の年齢層よりも高いことから五〇歳代と六〇歳代では特に「安全志向」が高いことが分かります。

「国産品」改めて支持

食料品を購入するとき、あるいは外食するときに、国産品であることを気にかけるかを聞いたところ、食料品購入時では「気にかける」が七九・六%、「気にかけない」は一七・四%でした（図3）。外食時では「気にかける」が三九・一%、「気にかけない」は五二・二%でした。

食料品購入時、外食時とも前回調査から「気にかける」が上昇、「気にかけない」が低下しています。このことから、国産品であることを「気にかける」傾向が強くなっていることが分かります。

また、国産品と輸入品に対する安全面のイメージでは、国産品が「安全である」とする回答が七〇・八%でした。七割を超えたのは、七一・五%だった二〇一〇年一月の調査以来です。また、輸入品では「安全面に問題」とする回答が前回調査から一・七ポイント上昇し四六・六%という結果になっています（図4）。

輸入食品に対して国産食品を選択するポイントとなる価格許容度について聞いたところ「割高でも国産品を選ぶ」が六四・〇%となりました。前回調査（六一・六%）から二・四ポイント上昇し、二〇〇八年五月の調査（六四・七%）に次ぐ、過去二番目に高い割合となりました（図5）。

この結果について、前述の図1、図3、図4の結果などと合わせて考えると、消費者は安全面に対する関心が強まっており、その結果、安全面の信頼が高い「国産品」が改めて支持されていることがうかがわれます。

食品購入時の判断基準

米は宅配や直買も

消費者は、食品を購入しているか、またどこで購入しているのかを品目別に調査しました。

その結果、全品目で「食品スーパー」とする回答が最も高い結果となりました（表1）。

また、米では、「通販・宅配」や「生産者から購入」という回答が、他の品目よりも高い割合となったことが特徴的です。これは、一般的に米の購入単位が一キログラム以上と比較的重量があることが影響していると考えられます。

図3　食料品を購入するとき／外食するときに国産品であることを気にかけるか

図4　国産原料の食品／輸入食品に対する安全面でのイメージ

次に、食品を購入している消費者に食品を購入する際の判断基準としている事項を聞きました。その結果、全体では「価格」を判断基準として最重視する傾向が見られました（表2）。

品目別に順番は異なるものの、次いで上位には「国産」や「国内産地」といった「国産であること」や、「鮮度」「安全性」「味」など、いわゆる、国産の強みである事項を重視する傾向が見られました。

一方、総菜や弁当などの加工品では、「価格」「味」「鮮度」以外にも「見た目」など見栄えの良さが重要視されているという結果が見られました。

「食材から調理」が夫婦で高い

消費者が、普段どのような形で食事をしているのか「食事に関する意向」について調べました。

消費者に普段の食事について、「過去」と「現在」はどうであるか、また、「今後」はどうなると思われるかを聞いたところ、いずれも家庭内で「食材から調理した（された）」食事を選択する割合が最も高いという結果になりました。

また、「現在」の食事について「一人暮らし」や「夫婦のみ」など、家族形態別にみると、「食材から調理」

図5　国産食品の輸入食品に対する価格許容度の推移

表1　品目別食品の主な購入場所（複数回答）

	百貨店 高級スーパーなど (%)	総合スーパー (%)	食品スーパー (%)	倉庫型スーパー (%)	専門店 (%)	通販・宅配 (%)	コンビニ (%)	直売所 (%)	生産者から購入 (%)	その他 (%)	買わない (%)
米	1.9	17.7	**38.4**	3.7	4.3	**14.8**	0.4	2.7	**15.0**	6.1	12.3
野菜	4.1	28.6	**66.0**	5.1	6.8	7.2	0.8	12.6	4.1	2.7	5.7
果物	4.7	28.8	**64.7**	5.1	6.0	8.3	0.6	7.8	3.5	1.6	6.9
牛肉	5.2	28.9	**66.6**	5.5	7.1	6.6	0.3	0.8	0.3	0.8	8.0
豚肉	4.0	29.7	**68.1**	5.8	6.2	7.1	0.4	0.7	0.4	0.7	6.3
鶏肉	3.7	29.2	**67.9**	5.8	6.1	7.3	0.4	0.6	0.3	0.6	6.7
卵	2.8	27.5	**68.0**	5.0	2.1	6.8	1.3	2.7	1.5	1.5	5.6
牛乳乳製品	3.3	28.7	**68.8**	5.4	1.8	8.3	4.8	0.8	0.4	1.9	5.1
魚介類	5.0	28.9	**68.6**	4.7	7.4	6.9	0.5	1.4	0.7	0.9	6.0
総菜	9.2	28.3	**62.4**	4.2	4.0	3.7	8.5	0.6	0.3	0.7	13.6
弁当など	7.0	21.8	**45.0**	4.3	7.2	2.4	41.2	1.1	0.4	1.7	16.0

は、「一人暮らし」で最も低く、「夫婦のみ」が最も高い結果となりました（図6）。

一方、「調理済み食品」や「冷凍食品」などの食事については「夫婦のみ」が最も低くなっています。このことから、「夫婦のみ」の世帯では、比較的手間暇をかけて自ら食材を調理する傾向が高いことがうかがわれます。

また、「一人暮らし」ではなくても、子どもまたは親と同居している世帯、さらには、祖父母も加えた「三世代家族」を含む「その他」など家庭内の人数が増えていくと、「調理済み食品」や「冷凍食品」などの利用が増えていくといった傾向がみられました。

多忙な毎日を送る消費者は、家庭の人数分の食事を準備するに当たり、その数が多ければ多いほど、より簡便な加工食品などに頼る傾向があるといえます。

（情報企画部　大竹 匡巳）

［調査概要］
- 全国の二〇～七〇歳代の男女二〇〇〇人（男女各一〇〇〇人）
- 実施時期　二〇一五年一月一日～一三日
- 調査方法　インターネットによるアンケート

表2　品目別食品購入時の判断基準（上位5位まで、複数回答、カッコ内は%）

	1位		2位		3位		4位		5位	
米	価格	(55.4)	国内産地	(50.1)	銘柄	(49.1)	味	(38.8)	安全性	(31.3)
野菜	鮮度	(70.9)	価格	(67.5)	国産	(47.0)	国内産地	(34.7)	安全性	(28.6)
果物	価格	(70.0)	鮮度	(65.3)	味	(39.9)	国産	(32.9)	国内産地	(28.9)
牛肉	価格	(71.6)	鮮度	(48.2)	国産	(42.6)	安全性	(33.3)	味	(31.8)
豚肉	価格	(73.3)	鮮度	(52.1)	国産	(46.1)	安全性	(32.8)	味	(30.0)
鶏肉	価格	(71.8)	鮮度	(53.7)	国産	(48.2)	安全性	(32.0)	味	(28.0)
卵	価格	(72.5)	鮮度	(61.9)	国内産地	(40.5)	安全性	(29.1)	味	(18.4)
牛乳乳製品	価格	(71.5)	鮮度	(51.3)	国産	(39.1)	味	(30.5)	安全性	(29.8)
魚介類	鮮度	(71.2)	価格	(70.4)	国産	(33.5)	味	(32.3)	安全性	(29.7)
総菜	価格	(73.4)	味	(56.8)	鮮度	(38.2)	見た目	(34.2)	安全性	(29.0)
弁当など	価格	(75.1)	味	(58.9)	見た目	(41.7)	鮮度	(33.0)	安全性	(26.3)

図6　食事に関する意向（家族形態別、現在、複数回答）

小さな針の穴をたどり野菜の輸出を切り拓いていく生産者に寄り添って大きな穴になればうれしい

農と食の邂逅

玉井 奈緒子さん

愛媛県松山市
愛媛エフ・エー・ゼット株式会社
アイロット事業部 係長

農業・農村全体の所得を今後一〇年間に倍増する。政府が目指す目標である。達成には四つのプランが提案され、その一つに「需要フロンティア」、輸出の促進がある。「輸出をしたい」と希望する農家の支援に活動する女性がいる。

P19：愛媛FAZが輸出している水菜の生産者トリプルウィンの松田さん（右）と　P20：コンテナに積んだ農水産物はおおむね松山港、神戸港を経て東南アジアに輸出される（右上）　松田さんの水菜は飲食店でサラダや付け合わせに使われる（右下右）　輸出先では高糖度のトマトや柑橘が好評だが「健康ブームもあって野菜は有望だと思う」と奈緒子さん（右下左）　歴史好き。子どもの頃の夢は考古学者だった（左）

二カ月に一度は海外に

「日本の農産物が海外でおいしいと認められるのは、そこに込められた生産者の真面目さや努力も価値として伝わることだと思います」――。愛媛エフ・エー・ゼット株式会社（以下、愛媛ＦＡＺ）で、愛媛県産の農水産物を中心としたアジア向け輸出の業務に携わる玉井奈緒子さん（三七歳）はこう話す。

二カ月に一度は輸出先であるシンガポール、マレーシアに出向く。現地の輸入商社との商談やエンドユーザーであるレストランやスーパーへの訪問、さらには日本の生産者と共に店舗を訪れ、リサーチや試食販売をするなど忙しくスケジュールをこなす。「お客さまの反応をつかんで生産者に返すことも大事です。問題点を見つけ、改善策を探る糸口にもなりますから」と奈緒子さん自身も進んで売り場に立つ。

愛媛ＦＡＺは一九九三年に愛媛県や民間企業が出資して設立された第三セクター。松山港の近くにあり、コンベンション施設や国際物流ターミナルなどの施設も整えている。設立当時、日本は貿易黒字の解消という課題を抱えていた。そこで輸入を促進するための法律「ＦＡＺ法※」を作り、各地に実践する地域を整備した。松山港は地域ＦＡＺ第一号に承認された。

その後、国産の農水産物の輸出を拡大させようという機運が高まり、愛媛ＦＡＺは二〇一〇年から輸出も手掛けるようになった。愛媛県には豊富な農水産物があるが、一次産業者が独自で輸出を手掛けようと思っても物流や書類作成などの壁がある。そこで愛媛ＦＡＺが窓口となり、輸出業務全般を支援するようになった。

奈緒子さんは入社以来、イベント用にコンベンション施設を貸したり、自らイベントを企画・実行したりする業務に就いてきたが、一三年より輸出を手掛けるようになった。「県とか国という大きな括りで仕事をすることになるなんて思ってもいませんでした」とはにかむ。

生産者に寄りそう輸出

二〇一三年、愛媛ＦＡＺは日本公庫の「トライアル輸出支援事業」に名乗りを上げた。この事業は、海外販路開拓を目指す農林水産業者と商社が連携し、輸出の糸口をつかもうというもの。愛媛ＦＡＺの他に一一の商社が農林水産業者の受け皿となって、輸出拡大を図っている。「それまでは水産加工品の輸出が中心でしたが、生鮮の果物・野菜なども加わりました」と奈緒子さん。これまで関わりがなかった生産者と商談する機会や生産現場に出掛ける時間も増えた。取引に至った生産者は三〇〇件を超え、二〇～三〇件の産品は定期的に輸出するまでになった。農産物では柑橘、イチゴ、ネギ、水菜、玉ネギ、里芋などの果物や野菜を輸出し、一四年度の輸出実績は約一七〇〇万円にまで増えた。

現地の輸入商社から「こういった商品が欲

しい」と言われてから商品や生産者を探すこともあれば、生産者から「これを輸出したい」と相談されて売り先を見つけることもある。「どちらかというと後者のほうに力が入ります。生産者に寄り添った形で輸出がしたいですから」。要望されたものを手配する方が成約率は高いはずだが、あえて苦労の多い後者に力を入れるのはなぜなのか。

「おいしい農水産物を海外の人に伝えることで愛媛の人々をさらに元気にできればうれしい」と話す。松山市街地を走る路面電車の前で

「私は愛媛県が大好きなんです。おいしいものを食べることも好き。海外にもそれぞれおいしいものはあります。でも、日本の生産者がさまざまな工夫をして、こだわりを持ちながら作っている姿に触れ、感動してしまったんです。そういうものをこちらから紹介し、バイヤーに欲しいと言わせることができれば、これこそが醍醐味かなと思うのです」

バイヤーをうならせるようなものを集めるためにも、生産者と何度も会って情報を引き出す。「味や食感、歯触りなどを確認しますし、品種によって味も機能性も違うので納得いくまで質問します。根掘り葉掘り聞くので嫌がられているかもしれません」

個別の農家がこなすには難しい物流の手配のみならず、通関手続きに必要な書類の作成も行う点が愛媛FAZの特徴で、まさに生産者にとって心強いサポーターなのだ。

輸出も一つの選択肢

輸出をやってみたいという生産者との話し合いで、最初にぶつかる壁は価格だ。日本産の農産物は海外では高価で販売されているイメージが強く、国内の取引価格より高値で売れれば、と期待する生産者が多い。

しかし、国内外の輸送費や通関などの諸経費を含めると、エンドユーザー段階の価格は日本の約三倍にもなる。これ以上の価格差が生じないように、生産者には国内向けとほぼ同じ価格を提示することが多い。

講師も務める生産者向けのセミナーでは、奈緒子さんはこの話題にも必ず触れる。「それでも今後国内の需要が減り、その分輸出のウエートが増えていくことを考えると、輸出も選択肢の一つになると思います」

海外で三倍になってしまう価格にも、奈緒子さんは正面から向き合っている。「プレーヤーが少しずつコスト削減を図り、高値でも手の届く範囲に抑えられれば、日本の農産物は味、安全性、機能性の全ての面で優れ、海外で絶対に売れると思います」と熱く語る。

そのためにはロットをまとめる、品質保持技術を活用する、国内では安いが海外で高く売れる規格を選ぶ、到着後のロスをなくすためエンドユーザーに保存方法を伝授するなど、知恵を絞らなければならない。さらに、県同士の競争ではなく、オールジャパンで取り組むことも輸出に近づく道だと考えているため、愛媛FAZでは県外の農水産物も取り扱う。

奈緒子さんは野菜の生産、加工、販売を手掛ける有限会社トリプルウィン（松山市）の水菜をシンガポールに輸出している。同社専務の松田信也さん（四四歳）に「取引に限らず、農産物に関する知識を教えていただく良き相談相手」と信頼を寄せる。奈緒子さんの奮闘ぶりをよく知る松田さんは「輸出というのは硬い壁に針で穴を開けていくほど根気のいる作業。開いたと思ってもすぐ埋まることもある。でも、奈緒子さんの頑張りで穴が徐々に大きくなれば、農家にとってもうれしい」と期待する。「輸出は簡単じゃない」と部外者ほど言いがちだが、小さい糸口をたどって道を切り開いていく人たちの地道な努力が日本農業の未来に光を照らしてくれる。奈緒子さんは間違いなくその一人だ。

（青山 浩子／文　河野 千年／撮影）

※FAZ法とは「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法」。二〇〇六年の法期限をもって廃止された。

Forum Essay
フォーラムエッセイ

野菜いっぱい生活

フリーアナウンサー
酒井 千佳

さかい ちか
京都大学工学部建築学科卒業。北陸放送、テレビ大阪を経て現在フリーアナウンサー。NHK Eテレ「趣味の園芸 やさいの時間」（司会）に出演中。

「トウモロコシって生で食べてもこんなに甘いの!?」
「弾けんばかりのトマト！ 甘酸っぱさが絶妙!!」
「収穫したばかりのナスがみずみずしい！」

出演している菜園番組で初めて体験した、採れたて野菜を食べたときの感動が忘れられず、去年から自宅でも野菜を育て始めました。トマト、ピーマン、カブ、パセリ、パクチー…全部で一〇種類を超える野菜の数々。

ベランダに所狭しと並んだプランターを眺めることから、毎朝が始まります。芽が出てきた、本葉が出た、花が咲いた、小さな実がなった、実が色付いてきた、そんな些細な成長がとても嬉しく、なんだか心が穏やかになる。野菜たちとの対話の時間は私にとって癒やしです。

ただ、家庭菜園はもちろん楽しさだけではありません。虫が大嫌いな私は、悲鳴を上げながら増殖していくアブラムシと必死に格闘したり、植え付けたばかりの弱い苗が強風で根元からポキッと折れてしまったり…大変なことや悩むこともたくさんあります。でも、やっぱり手のかかる子ほどかわいいんですよね。

そんな親ばかとも言える愛着を持って育てた野菜が、おいしくないはずがありません。収穫できたトマトは少し酸っぱかったし、ピーマンは普通のものより小ぶりだったり、カブはいびつな形だったりしたけれど、それでも格別なおいしさでした。

家庭でのプランター栽培を通して野菜の魅力だけでなく大変さも経験した分、普段いただく野菜に対しても考え方が変わったように思います。

実は、野菜よりもお肉やお魚が好きだった私。けれど、野菜の素晴らしさ、奥深さを知った今は、野菜を積極的に取るようになり、料理には野菜が欠かせないものになっています。

野菜と果物をミキサーにかけて作るスムージーは大好きで、毎朝欠かさず飲んでいるし、旬の野菜を使った創作料理を考えるのも楽しい。それに、野菜をたくさん食べるようになってから体調も良くなった気がします。

これからもたくさんの野菜を栽培しながら、野菜いっぱいの生活を楽しんでいこうと思います。

特別企画「アグリフードEXPO東京2015」

経営紹介

日本一幸せなせんべい屋 200年後の存続を目指す

愛知県碧南市

スギ製菓株式会社

設立●1982年9月
資本金●1,000万円
代表取締役社長●杉浦 敏夫
社員●257人
業務内容●エビやイカなどの海鮮せんべいの製造販売ほか
URL●http://www.sugiseika.com/

直営店「えびせん家族」に立つ杉浦敏夫さん

経営理念を引き継ぐ

「社員、取引先、地域、そしてお客さま、全てを幸せにできるようなせんべい屋を目指しています」

愛知県碧南市に本社を置くスギ製菓株式会社代表取締役社長の杉浦敏夫さん（四一歳）は二年半前に創業者で父親の杉浦三代枝さん（現会長、六七歳）から事業を継承した際、二〇〇年存続企業を目指し「楽しさの創造」を掲げる会社の経営理念を作り直すかどうか悩んだという。研修会の参加などを通じ、ビジネスに軸足を置いた経営理念にも心が動いたが、長く存続するためには、先代の理念を変える必要はないと判断し、引き継ぐことを決めた。「おいしさを提供し人が幸せになれば、スギ製菓が社会に存在する価値があるということ。私の役割は、先代が築いた創業の魂をしっかりと腹に落とし込み、日本一幸せなせんべい屋を目指すという夢を社員と共有していくことです」

理念を具体化する上で、社員が必ず取り組むことは、徹底した清掃活動だ。社内の清掃は、トイレなどを含め社員が分担して行う。また、定期的に会社の周辺地域の草刈りやごみ拾いを行う。「食品会社として衛生対策が大切なのは当然ですが、あえてごみや汚れと向き合うことで、見えるものもあります。社員が人間として成長した分だけ会社も成長できると考えています」と杉浦さんは言う。

だから人材育成には力を入れる。杉浦さんは「気づきの研修」を重視している。清掃もその一つだが、実際に社員が体を動かし体験する研修やイベントを数多く開いている。インターネットなど便利な道具が普及する中で忘れられがちな触れ合いや周りの人たちとの支え合いを学ぶ。一つのことを共に達成したときの高揚感は何事にも代え難い経験になるからだという。

えびせんべい製造を柱とするスギ製菓は、一九八二年に設立された。碧南市一帯は、古くから三河湾で大量に捕れたエビを利用した産業が発達し、えびせんべいも特産の一つとして多くの企業が生産をしていた。スギ製菓は、後発企業として下請け生産や大手問屋向けの生産を始め、九〇年頃から直売店を少しずつ増やし、自社ブランド商品の比率を高めてきた。自社のブランドが浸透するにつれて、収益性も着実に向上した。

現在、直営の「えびせん家族」が九

店舗、観光土産店「えびせんべい共和国」が一店舗あり、通販も加えた直販部門が売り上げの四割を占める。残りの六割は菓子問屋やスーパーを通じた市販に加え、OEM（相手先ブランドによる）生産だ。

サクッとえびチョコ発売

近年、経営をめぐる環境が厳しさを増している。

一つは急激な原料高だ。円安や原料相場の高騰が調達コストを押し上げる。また、製品に大量に使うイカなどの水産物は、気候変動の影響もあって漁獲量が減っている。さらに中国からの買い付けが急増し、原料を確実に手に入れるためには仕入れ価格を上げざるを得ない。しかしながら製品価格への転嫁はなかなか進まないのが現状だ。

もう一つは直営店売上高の伸び悩みだ。スーパーなどの量販店が高級品の取り扱いを増やし「高級品は専門店、大衆品は量販店」というすみ分けの構図が崩れた。企業や一般家庭が、贈答品を減らしていることも響く。「周辺には自動車関連企業が多い土地ですが、景気回復の実感がありません。会社の成長を支えてきた直営店が今後も大切な部門であることは確かです。しかし、短期的には足踏み状態にあり、改善をする必要があると考えています」と杉浦さんは説明する。

長期的に取り組んでいることはブランド力の強化だ。高品質のイメージと共に「えびせん家族」や「スギ製菓」の名前を消費者に浸透させることで、市場で優位な立場に立つことを狙う。そのためには、主力のえびせんべいになじみが薄かった若い人たちにも受け入れられる商品の開発が急務だ。

二〇一三年に農商工連携等事業計画の認定を受けた、北海道産の高品質馬鈴薯でんぷんの特に粒子の大きいものだけを使う「サクッとえびチョコ」シリーズは、その一つだ。大きなでんぷんは純度が高く、きれいな白色で膨張度が高い。そのため、ふわっとした新食感のせいべいに仕立て上げることができるという。塩味の生地にチョコレートを染み込ませ、若い人の味覚に訴えるのが特徴だ。日本公庫の融資を受けて、新製品の製造設備を増強した。

同時に重視しているのが、OEM生産の拡大だ。六次産業化が広がる中で、特産農産物の加工に関心を持つJAや農業者が増えている。そこで、全国各地の水産物や果実、畜産物などの名産品を生かした土産品など商品企画を行ってきた経験を活かし「積極的に提案をしていきたい」と杉浦さんは意気込む。

販路拡大に向けアクション

今年八月に日本公庫が開催する展示商談会「アグリフードEXPO東京」に、初めて出展する。新商品開発と並行して、新しい販売チャネルの開拓に取り組む。これまでOEMの注文は、ホームページなどを見て舞い込むことが多かった。「待ちの姿勢ではなく、こちらから攻めていくような気持ちが大切だと思い、出展を決めました。アグリフードEXPOでは具体的な販路拡大に向けたアクションを起こしたい」

これまで参加した他の食品展示会の経験などを踏まえて、商品の見せ方や商談の進め方を工夫するなど準備中だという。

また、製品輸出にも意欲を持っている。これまで三年間、地元愛知県の食品輸出プロジェクトなどで可能性を探ってきた。マーケティング調査を行い、現地でのパイプづくりなどにも取り組みながら、実際に足を踏み出すタイミングを探っている。そこで、アグリフードEXPOでは「輸出のきっかけになる情報を得たい」と杉浦さんは話す。

冒頭に紹介したように、杉浦さんは二〇〇年後にもスギ製菓が存続していることを大切な目標に掲げている。企業として安定した収益を確保することが前提だが、個別企業の努力だけでは解決が難しいリスク管理の必要性も感じている。想定されている東南海大地震の可能性は、その一つだ。本社や工場が海岸の埋め立て地にあって、大地震が起きた場合には、地域一帯の甚大な被害は避けられないと考えている。「仮に地震の直撃を免れても、液状化などの被害があれば長期間の休業が強いられるかもしれません。事業継続を確実なものにするためには、今からリスクを低減させる努力をしています」

今年一〇月、宮城県塩竈市に製品製造工場と隣接した販売店をオープンする。イカ、海藻などの水産物、北海道産でんぷんなどの原料調達のコスト削減や東日本市場への進出による売上高の増大、東日本大震災の復興支援などが直接の狙いだが、東南海大地震が万一起きた際には、全国の顧客に向けて製品を供給し続ける基地にするという目的もあるという。

（農業ジャーナリスト　山田 優）

NPO法人
ゆうきの里東和ふるさとづくり協議会
武藤 一夫
（六三歳）

●むとう いちお●
一九五二年福島県生まれ。県立安達高校卒業。二本松市農業委員。二〇一四年六月にNPO法人ゆうきの里東和ふるさとづくり協議会の理事長に就任。ナメコを栽培し、レストランと民宿の運営も手掛ける。

かつて日本屈指の養蚕地帯であった福島県二本松市東和地域（旧東和町）は、日本の原風景が感じられる自然豊かな里山です。

近年、安い輸入品に押されて養蚕が衰退し、後継者不足と高齢化によって桑畑の荒廃も進んでいます。この典型的な過疎地を何とかしなければいけない、という危機感から、地域でバラバラに活動していた団体が集まり、二〇〇五年にNPO法人ゆうきの里東和ふるさとづくり協議会を立ち上げました。

市から指定管理を受けた「道の駅ふくしま東和」を活動の拠点として、安全・安心な農産物の生産、加工、販売をはじめ、特産品の開発や都市との交流などを通して、持続可能な地域経済を念頭に地域を活性化させるプロジェクトを展開しています。

私たちは、まず放棄された桑畑の再生に取り組みました。桑はDNJ（デオキシノジリマイシン）、カルシウム、鉄分、ミネラルが多く含まれており、糖尿病や高血圧の予防に効果があると言われます。その効果に着目し、桑の葉をパウダー化したお茶や桑の実ジャムなどを開発しました。桑の葉や実を使ったこれらの商品は、地域の特産品となっています。

また、安全・安心な農産物を提供するため、地元の堆肥を使って土作りをし、そこで栽培された有機農産物は、独自ブランド「東和げんき野菜」として道の駅などで販売しています。これは非常に好評で、道の駅だけでも一億円の売り上げになりました。

さらに取り組みの一つとして、積極的に移住者を受け入れています。就農希望者には一年程度、農家に住み込みで研修を受けさせながら、地域を見極めてもらいます。正式に定住を決意した人に農地や住む家を紹介し、これまで二〇人余りが新規就農者として定住しました。彼らは消防団やNPOの活動などに参加することで、地域への帰属意識を高めています。

活動の成果が徐々に表れ始めたころ、東日本大震災に伴う東京電力福島第一原子力発電所事故が起き

「君の自立、ぼくの自立がふるさとの自立」
里山の自然と人の輝くふるさとづくりを

以前から取り組んできた循環型農法により施された有機物の働きで、放射能汚染が抑制されていることを日本有機農業学会の先生方が証明してくれました。

これによって私たちは自信を取り戻し、土壌診断や放射能の測定を自分たちで行って、独自の基準で安全であることを示しています。これらが迅速にできたのは、NPO設立時に地域を守るため「各人がやれることをやる」と徹底的に議論したことが大きいのです。

風評被害によって、道の駅の売り上げは、当初の三～四割も落ちましたが、仲間には「作り続け、売り続けよう」と訴えました。地域の農家の八割を占める高齢の農家が一年間、生産を控えれば、翌年も断念してしまう恐れがあり、地域を守るために休むわけにはいきませんでした。

震災後、人口減少は加速しました。しかし、「災害がなくても、過疎化はやがては来る現実」と受け入れ、地域づくりの姿勢は変えませんでした。

地域の農家が結集し、耕作放棄地を開墾してブドウを植え、かつての養蚕施設をワイナリーにし、今年、そのワインを発売しました。また、就農した元官僚の青年は、自らの夢であった地ビール作りに挑戦し、ブルワリーを開設しました。

さらに、農家民宿では、大人をターゲットにしたお酒を飲みながら交流を深める「アルコールツーリズム」や福島県の災害現状を伝える研修を目的とした人々が、年平均一〇〇〇人余り訪れています。これらの取り組みを一過性に終わらせず、よりいっそう魅力を高める努力が必要です。

震災の記憶は年数が経過すれば風化し、経済的な保障も減少するので、将来について心配は尽きません。しかし、私たちは「君の自立、ぼくの自立がふるさとの自立」を掲げ、これからも「里山の自然と人の輝くふるさとづくり」を目指します。私たちの活動が、同じように過疎化と災害に悩む中山間地の方々の参考になればと思います。

シリーズ　変革は人にあり

河二敏雄さん

加賀野菜「五郎島金時」加工で六次化 チーム力で数字に強い経営を目指す

石川県
有限会社かわに

市場評価の高い伝統野菜である加賀野菜のサツマイモ「五郎島金時」の生産にとどまらず、有限会社を設立し、加工や販売の分野に進出。焼き芋のパック詰めの商品化や、お菓子用の焼き芋ペースト加工を手掛ける六次産業化の経営を強みとする。事業継承の際、父親から「これまでの農業と違うことをやれ。そのためには数字に強くなれ」と言われ、また経営の指導者たちからもアドバイスを受けながら、数字に強い経営を目指す。

「農家屋」で売る焼き芋

――加賀野菜のサツマイモ「五郎島金時」を生産だけでなく、加工して「農家屋」の名前で売っているんですね。

河二　「農家屋」はJR金沢駅の大型ショッピングモール「あんと」に立ち上げた農家らしい、農家しか作れないサツマイモのスイーツを取りそろえた直営店です。農家の存在をアピールしようと思っています。

加賀野菜そのものでも十分価値が高いのですが、私たちは一歩進めて、その商品化に取り組みました。新規事業には、日本公庫からも融資してもらいました。

――北陸新幹線の開通で金沢への観光客も増え、経営のプラスに？

河二　大いに期待したいですね。石川県は、加賀野菜ブランドを持ちながら、農業生産高が四七都道府県のうち四四位と意外に低いのです。ところが、農林水産大臣賞などの受賞回数は北海道に次ぎ全国二位。要は面白い取り組みを行う、チャレンジ精神旺盛な農業者が多いので、頑張りがいがあります。

――五郎島金時を焼き芋やペーストの加工にまで手を広げたのは、変革者ですね。

河二　五郎島金時は加賀野菜というブランド力の高い伝統野菜で、昔から郷土の美味として地元で親しまれていました。私は五郎島金時の栽培農家の二代目ですが、父親の世代には加工の発想はなかったのです。私も農業生産に関わった当初は、考えもしませんでしたし、五郎島金時をただ生産し続けるだけでした。

阪神淡路大震災の経験

――どんなきっかけで付加価値を付けた加工や販売に？

河二　実は、二〇年前の阪神淡路大震災で、私が学生時代に過ごした場所が被災したため、五郎島金時一〇トンを支援物資として提供しようと考えたのです。しかし、被災地でサツマイモをふかす場所がなく、無駄に終わってしまいました。この悔しい経験から、「五郎島金時で人の役に立つものを」という思いが芽生えました。

偶然、アルミホイルに包んだ焼き芋を食べる被災者を目にして、五郎島金時を調理しなくても、すぐ食べられる焼き芋に加工して提供しようと考えたのです。

――それが農業生産法人の有限会社かわにの設立につながった？

河二　そうです。阪神淡路大震災から六カ月後の一九九五年七月に一生に一度の人生だと思い切って金沢に会社を設立しました。

これまで有効利用されていなかっ

Profile

かわに としお

一九六五年石川県生まれ。五〇歳。近畿大学農学部卒業。農協副組合長などを経験した父親から農業経営の厳しさを教えられ、複式簿記を学ぶと同時に農業者仲間とアグリネットワークを作って農業経営や技術習得の勉強会を行う。八八年に実家の農業を引き継ぎ、九五年に有限会社を設立。五郎島金時サツマイモ生産から加工・販売に踏み出す。石川県農業法人協会会長。「損得よりも善悪を考えよう」など農業一〇訓を経営の基軸に置く。妻と二男三女。

Data

有限会社かわに

石川県金沢市に本社。資本金二〇〇〇万円。河二敏雄社長。一九九五年に有限会社を創立。サツマイモ七ヘクタール、スイカ三ヘクタールを生産。九六年に焼き芋加工、九七年に焼き芋ペースト加工に乗り出す。二〇一〇年に自社加工場を新設。一四年にJR金沢駅大型ショッピングモールに直営店「農家屋かわに」をオープン。従業員は二〇人。年商一・八億円。

五郎島金時の畑を背景に経営を語る河二敏雄社長

た下位等級品を加工して、地域の生産農家の所得向上にもつながりました。翌九六年に焼き芋パックの商品化に取り組み、九七年には主力の焼き芋のペースト加工も始めました。

――焼き芋商品化の手応えは？

河二　焼き芋はシンプルな食べ方ですが、一番のお薦めです。商品化し、焼き芋を三本詰めパックで販売したら、なかなか好評でした。

五郎島金時は、焼酎用途のサツマイモと違って、日本でも有数の粉質系の水分が少ない品種で、地元の言葉で「こっぽこぼ」と呼ぶほど、ほくほくとした独特の食感があるのです。

――焼き芋は熱々で食べるイメージがありますが、冷めても商品価値は十分あるのでしょうか？

河二　むしろ冷めているものの方が味はいいのです。もちろん、賞味期限はあり、守っていただく必要はあります。

――焼き芋のペースト加工はどんなきっかけで？

河二　パック詰め焼き芋が消費者に定着し始めたころ、あるイベントでお菓子屋さんから「スイーツ用に五郎島金時の焼き芋をペーストにしてもらえないか」との要望があり、ビジネスチャンスと考え、ペースト加工にも乗り出しました。

他県農業者に加工の勧め

――農家が焼き芋やペーストにして販売まで行うビジネスモデルは全国にない？

河二　焼き芋をパックにして販売したのは、うちが最初でしょう。でも、私は有限会社かわに一社で独占的に取り組むのではなく、むしろ五年ほど前から、全国の有名なサツマイモ生産農家に焼き芋やペーストへの加工にも取り組んだ方がいいと勧めてきました。

福井県の「冨津金時」や静岡県の「うなぎいも」（浜名湖名産のうなぎの頭や骨を肥料にして栽培された遠州産サツマイモ）は、同様のビジネスモデルで経営が軌道に乗っています。うれしいですね。

――ライバルにもなりかねないのに、太っ腹ですね。

河二　全国各地にサツマイモ加工の核を作りたいのです。マーケットが広がれば、認知度も上がって生産者にはプラスです。私は生産者が喜んで味のいいサツマイモを生産し続けることが重要だと思っています。

――地域によっては焼酎用のサツマイモに向いている品種も？

河二　もちろんです。「黄金千貫」というサツマイモは焼酎用に向いています。

――最近、サツマイモの六次産業化で見学に来る人も？

河二　サツマイモ加工の裾野が広がる、という意味では歓迎です。ただ、私はそれらの生産者に六次産業化には生産管理や損益分岐点分析、労働生産性などを意識して、経営数字をしっかり押さえる必要があると言っています。

経営数字に強くなれ

――すごいアドバイスですね。

河二　実は、私が近畿大学農学部を卒業後、金沢に戻って実家のサツマイモ生産に関わろうとした際、父親から同じことを厳しく教えられたのです。「これまでの農業と違うことをやれ。そのためには数字に強くなれ。それが嫌なら農業に手を出すな」とまで言われました。

――厳しい注文ですが、どう対応されましたか。

河二　数字との格闘でした。大学でも取り組んだことのない複式簿記を必死で勉強し、貸借対照表の読み方も少しずつ分かってきました。農作業日誌も毎日つけましたよ。

そればかりではありません。当時、石川県総合農業試験場の門をたたき、小林一さんという、私の人生の先生と会えたのも大きいです。

――と言いますと？

河二　小林先生は父親と同じ考え方でした。農業は勘ではなく数字で経営を把握することが大事だ、複式簿記を学んで青色申告も自分でやって、農作業労働は投入労働時間、コストなどを綿密計算するのだと。

――それら指導者を得たことがその後の人生のプラスに？

河二　そうです。小林先生は私にとって大きな存在です。その後、鳥取大学の助教授に転身されました。学び続けることの重要性を知り、さらに経営コンサルタントの福田義昭さんに出会う機会を得ました。

――福田さんからは経営のイロハを教わった？

河二　そのころ、農業者仲間二〇人ほどで、アグリネットワークという勉強会の組織をつくり、福田さんに指導を仰いだのです。

最初の会合で、福田さんから「農業は赤字経営が当たり前、という発想ではダメだ。黒字経営を目指せ。そのためには自分の複式簿記をつくって経営判断しろ」と、やはり経営数字重視を言われました。

毎月必ず経営会議開催

――今でも経営数字を大事にされている？

河二　ええ、当然です。うちの会社の場合、毎月一回、中小企業診断士や税理士の方々、それに会社のスタッフ全員で経営数字をチェックするための会合を持ち、問題意識を共有しています。それを基に何が翌月の経営課題かなど話を詰めます。チーム力で勝負する手法です。

――今の経営課題はズバリ、どんな点だと思われていますか。

河二　私たちはサツマイモ生産の農業生産法人ですが、「農家屋」経営、つまり経営の主軸を加工に移しました。課題は製造する焼き芋やお菓子屋さん向けの焼き芋ペーストが農家らしい、農家しか作れないサツマイモのスイーツとして、どこまで貫けられるかどうか、という点です。

――「農家屋」で販売する焼き芋水ようかん、焼き芋プリンのスイーツ類の製造をどうするかがポイント？

河二　これらのスイーツは今、お菓子屋さんに生産委託して作っていただき、「農家屋」ブランドで売っています。正直なところ原価率が高いことなどの悩みがあります。

――そこは辛いところですね。

河二　ええ。しかし、それほど心配していません。毎月の経営数字を分析する会で、中小企業診断士の方やスタッフ全員でしっかり議論していますので。最後は、経営責任を持つ私が判断します。

――焼き芋や加工用ペーストの需要が安定して多いのですが、サツマイモ生産の規模拡大は？

河二　今、自社保有地の二ヘクタールを含め一〇ヘクタールの砂丘畑でサツマイモ七ヘクタール、残りはスイカを栽培しています。サツマイモに関しては一五〇トン生産で、加工用には決定的に不足しています。ただ、規模を拡大するよりも農協経由で買い付けすることで十分に対応可能と思っています。

――日ごろから培った農業者ネットワークが生きる？

河二　もちろん、そのネットワークは重要です。ただ、私はJA金沢市農協に加入していて、農協の集荷力を活用することでウィン・ウィンの関係をつくっています。

――と言いますと？

河二　農協の五郎島金時の集荷力は二五〇〇トンもあること、農協自体に加工ビジネスを手掛ける考えがないことなどから、うちの加工用サツマイモの不足分は農協経由で調達できるのです。

さらに、周辺農家からはB級品、つまり味に何の問題がなくても見栄えが悪いものを加工用サツマイモとして買い取りも可能です。だから、うちが生産規模を拡大する必要は全くないのです。

――日本公庫主催のバイヤーとの出会いの場である「アグリフードEXPO」に常時参加されているのもネットワーク作りのため？

河二　そうです。人脈ネットワーク作りのアンテナを張ること、そして顧客ニーズをいち早く知ることは、モノづくり企業には重要ですからね。

（経済ジャーナリスト　牧野　義司）

耳よりな話

刃物を使わず皮むきをする加工法

国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構
本部 連携普及部 連携広報センター 主任研究員
野口 真己

果実の皮むきは、刃物を使うナイフ剥皮が一般的です。それでは、ミカンやモモの糖液漬けの缶詰を加工する際に、どのように皮むきをしているかご存じでしょうか。

缶詰の工業的な大量加工で最も普及しているのが薬剤剥皮です。酸やアルカリの水溶液中で果実を加熱や加温しながら、化学的に果皮を溶かす方法です。この利点の一つとして、液体に果実を漬け込む処理なので、果実の形状に影響されにくいことが挙げられます。

刃物を使わず、液体での処理で皮むきをする加工法として、薬剤剥皮の後に開発されたのが酵素剥皮です。果皮の主成分の一つであるペクチンを分解する酵素の水溶液を果皮組織に染み込ませ、果皮を軟化、崩壊、溶解のいずれかの状態にして、分離除去する方法です。

酵素剥皮が初めて可能になった果実は、かんきつ類です。かんきつ類に続いて、干し柿加工での皮むきを省力化するため、カキを対象とした新しい酵素剥皮工程が開発されました。酵素剥皮の成否は、果皮組織にいかにして酵素液を染み込ませられるかに大きく影響されます。

カキの場合、酵素処理の前に果実全体を短時間沸騰水で加熱する物理的処理を加えることで、酵素液が果皮によく染み込み、その後の酵素処理が進行しやすくなりました。

果実類以外で加工時に皮むきが必要な作物であるイモ類と根菜類でも、酵素剥皮ができないかとの要望が一部であります。

例えば、根菜類のショウガは形状が歪なため、ナイフによる手作業での皮むきは煩雑で、また装置の開発も難しそうです。里芋では作業者の手のかゆみの負担軽減が求められています。

しかしながら、土壌中の作物であるイモ類と根菜類を酵素処理のみで皮むきをするのは、厳しいことが予想されます。土壌中は空気中と異なり、微生物および微生物が分泌する酵素の存在密度が桁違いに高い環境です。土壌中の作物はこのような環境にも耐えられるよう、微生物酵素に対する防御機構を備えていると考えられます。

酵素剥皮が可能な作物は、現状では地上の空気中の作物である果実類に限定されていますが、カキで酵素剥皮が可能になったように、酵素処理だけでなく、これに他の化学的処理や物理的処理を組み合わせることで、刃物を使わない新しい皮むき加工法を開発できるかもしれません。将来、土壌中の作物であるイモ類や根菜類にも拡大されることが期待されます。

酵素剥皮したカキ「太秋」果実（上：剥皮前、下：剥皮後）

Profile

のぐち まさき
1978年神奈川県生まれ。東京大学農学部卒業後、農研機構果樹研究所入所。果実加工の分野を担当し、果実の酵素剥皮技術の普及に携わる。2015年より現職。

連載　地域再生への助走

むらづくり　まちづくり　ドットコム.com

農山村の復権を目指して 茶源郷は生業景観のまちづくり

京都府相楽郡和束町 町長　堀 忠雄

「茶源郷」を目指して

和束町は京都府の最南端、相楽郡の東部に位置し、人口はわずか四三〇〇人余りの小さな農山村ですが、古くから宇治茶の産地であり「お茶のまち」として発展してきました。

お茶の栽培は鎌倉時代に始まり、気候や土壌、地形が栽培に適していることから、現在では宇治茶の主産地として京都府の茶の栽培面積の約半分を占めております。和束町で作られた茶葉は、品質においても全国有数の高級品だと自負しています。町全域に広がる茶畑は、山なりに開墾され機械化も進まず、今日まで家族農業に支えられ守られてきました。その生業の茶畑の景観は、二〇〇八年一月、生業景観として京都府景観資産第一号に登録、同年三月には京都府文化的景観に選定されました。

しかし最近は、若齢層を中心に都市部への流出・少子高齢化による人口減少など急激な過疎化を招いており、その影響は大きく、深刻なものになっています。茶業の後継者がいなくなり、茶畑を一年間放置しただけで風景そのものが消えてしまいかねません。

そうした状況下において、町としては住民の皆さんとも協働して、自然に対し謙虚で、かつ自然とのコミュニケーションがあるまち、緑豊かな自然に恵まれた農村空間を生かした、魅力と生きがいを感じるまち「茶源郷　和束」の実現を目指し、積極的な取り組みを進めています。和束町では農山村の復権を目指しており、ここにまちづくりの原点があります。

まず、「茶源郷　和束」の実現のためには茶農家が元気にならないといけません。そこで、茶農家がもうかって経営が安定する仕組みを整えることが大切だと考えました。前述のとおり、和束町は茶産地として非常に歴史があり、これまで各農家が個人工場でお茶を製造していましたがそれでは利益が少ない。そこで、製造コストを抑えることなどを目的に茶工場の共同化、また、委託加工を目的として工場の建設を促しました。工場は、廃校となった小学校跡地を町が提供し、ＪＡが製茶工場を作りました。これにより茶農家の労力軽減、品質の標準化、製造のコストダウンができ収益が上がるようになりました。

都市農村交流にも積極的に取り組んでいます。二〇〇〇年頃から緑茶ブームでお茶に対する興味が世の中に高まり、また農作物産地表示の義務付けなども追い風となって「産地でほんま物を！」と思われた人々が農作業体験などを目的に来てくださることが徐々に増え出したのです。このことから和束町では、「茶産地からの情報」の発信を強化し、関西・東海経済圏主要都市までほぼ一〇〇キロメートル圏内という立地を活かした都市農村交流を活発化させようという取り組みを始めました。この世の万物は、全て両極を有しており両極が交流してこそ新しいものが生まれます。都市は都市、農村は農村では新しいものは生

まれません。都市と農村が交流してこそ真の人間社会が実現するのではないでしょうか。町の活性化、担い手の確保など、都市交流による担い手の確保、町の活性化ができると考えたのです。

民間の取り組みを積極支援

町は、都市住民と農家とのマッチングに係る民間の取り組みを、新たな経営戦略として支援しています。例えば、一九九五年から農家さんが中心となって活動し、ハローワーク、学生生協による労働者やボランティアの受け入れを行う「援農プロジェクト」がありました。これが、二〇一四年に「ワヅカナジカンプロジェクト援農隊」の結成へと発展していきました。これは、農繁期の三カ月間、茶農家の作業をアルバイトで手伝い、一つ屋根の下、共に暮らし、働き、和束町を満喫してもらうというものです。一四年は総勢一四人の方が参加してくださいました。農作業の休憩時間などに、農作業をしているその茶畑から収穫された茶葉だけで作られた茶をいれて、参加者に飲んでもらっていますが、こくのある甘い味に改めてお茶の魅力に気が付いたと言ってくれた方もいました。ワヅカナジカンプロジェクトでは町は廃校となった高校の校舎を宿泊施設として提供しています。

このような積極的な交流事業から、和束町が気に入り、移住した方も出てきたのです。茶農家のお手伝いを通じてお茶や農業の魅力に気づき、新規就農者も生まれています。さらに成婚するケースも出てきました。積極的な取り組みが、課題解決の糸口をつかむ結果につながっています。

和束町には海外からも多くの方が来てくれるようになりました。〇一年から始まったNPO法人日本国際ワークキャンプセンターNICEとNPO法人わづか有機栽培茶業研究会の共催による「国際ワークキャンプ」をご紹介しましょう。これは外国人が和束町に約二週間滞在し、有機栽培茶園での作業、公共施設の草刈り、茶の挿し木、ホームステイ、茶歌舞伎など、地元の人々と共に多くの時間を共有するものです。言葉も文化も違う外国人との交流は、住民に新しい風を運んでくれているようです。

これらの都市農村交流によるリピーター率は高く、日本人は約七〇%、外国人も複数回来てくださっています。

さらに一一年には、和束町内で活動する各種団

profile

堀 忠雄　ほり ただお

1945年和束町生まれ。68年立命館大学法学部卒業後、2年間の民間企業を経て和束町役場に就職。2001年4月町職員を中途退職し和束町長選で初当選。現在4期目を務めている。美しい「自然環境」や「生業の景観」を維持・保全し、和束町のブランド力を高める「茶源郷 和束」の実現を目指し町民とともに取り組んでいる。

和束町の取り組み概要

「自然環境」や「生業の景観」を維持・保全するために、先人達が守り継いできた歴史・文化を基本に、農村空間や農山村の多面的機能を生かした取り組みを町民と協働して取り組む。さらに、和束町のブランド力を高めるなど「ずっと暮らしたい活力と交流の茶源郷 和束」の建設に邁進している。

上：町を囲む山の斜面には茶畑の畝がずらりと並ぶ
下：「国際ワークキャンプ」で和束町に来て茶葉の刈り取りに挑戦する外国人

体、機関、法人などにより「地域力推進協議会」を組織し、地域に潜在する資源を活かしたまちづくりを進めています。

和束町を含む山城地域の八市町村は、今年四月、文化庁において、「日本茶八〇〇年の歴史散歩」として「日本遺産」に登録されました。

これにより和束町の山なりに続く茶畑の景観が広く知られることとなりました。今後は、国内はもちろん、外国からも観光に訪れる方がさらに増加することが期待できます。また、京都府と共に目指している「世界文化遺産」の登録に向けても大きな弾みになっています。

これら景観の認知度を町内外に広く高めるためには、「美しい」「きれい」だけでなく付加価値を付ける戦略が必要です。そこで、「健康」「癒やし」効果に着目し、町内の景観巡りができるウォーキングコースを「和束緑泉コース」と名付け、整備しました。温泉は肌から鋭気を増幅すると例えるなら、「緑泉」は視線から癒やされるということです。

約三キロメートルのコースですが、茶畑を始め、緑豊かな自然に恵まれた水と空気のおいしい農村空間、弥生時代から形成され歴史と文化が豊富な集落景観、町の防災機能でもある自然のため池など和束町の魅力を歩きながら目で見て感じていただけると思います。歩かれた方からも「絶景だった」「癒やされた」という感想をいただいています。

今後、茶畑など和束町の景観は大きな地域観光資源になると私たちは考えています。

山城地域には、西部に関西文化学術研究都市（学研都市）があります。西部地域の学研都市は、全国でも一、二位の人口増加をしている市町です。一方、東部地域にある、和束町、笠置町、南山城村の三町村は日本創成会議の公表資料（二〇一四）で見ると消滅の可能性が高いとされています。

目指すは「学術研究農村」

しかし東部農村部は、この地域を支える源でなければならないと考えています。両地域が連携して一つの学研地域として未来を見つめた地域づくりを実現することで、人や自然に優しい新しい未来の都市が生まれ、近畿の核としての拠点づくりも期待されるところです。地域連携については、京都府においても推奨されています。そこで〇八年より三町村で「相楽東部広域連合」を設立しました。西部の学研都市に対して自然の「理」を生かす「学術研究農村」を掲げています。

私たちは学研都市に対抗しているわけではありません。むしろ学術研究農村は、学研都市にも劣らない多くの可能性を秘めていると思っているのです。和束町では、その可能性を少しでも見つけ出し、それを活かしたまちづくりを積極的に進めています。

一例を挙げましょう。京都府道路事業で歩道工事の施工に当たり、学研都市と同様に明るい街灯の設置をお願いしたところ、農家から稲が実らないという意見が寄せられました。調べてみると稲穂は暗い夜に実り、稲作には夜には夜の、そして昼には昼の働きがあることが分かりました。稲の生育にとっては、明暗どちらも大切な役割があるということです。

このことは植物・動物問わず、生きているもの全てに言えることで、人間もまた、細胞は昼間に壊れ、夜睡眠時に再生されているとのことです。

早速、街灯を蛍の光程度に抑え、足りないところは足元を照らす仕様に、変更をお願いしました。ちなみにこの設計は、自然にも人にも優しい設計ということで、「茶源郷仕様」と名付けました。

このように私たち人間も自然の営みの中で生かされていることを改めて認識させられることにもなりました。

現在の社会に目を向けますと自然との疎遠の傾向が強く感じられ、自然を敬うことよりも人間本位の知識に頼り過ぎた、利便性や合理的、打算的などあまりにも自己中心的な考えが優先されていないでしょうか。私は、今こそ今日の社会のありさまについても教育の段階から検討する必要があると考えています。このことはまた、将来に持続し得る農山村のまちづくりにとっても不可欠であり、同時に瑞穂の国として国の将来に係る重要な問題でもあります。

私たちは今一度自然の恵みを大切にした生活を取り戻し、いつも元気で生きがいを感じながら人生を送りたいものです。和束町の生業景観もそのことによって守られることは言うまでもありません。

「茶源郷 和束」の実現を目指した取り組みは他にもたくさんあり、全てを記載することは残念ながらできません。しかし、農山村の復権を目指して活動する和束町の方向性を感じていただけたのではないかと思います。これからも「茶源郷 和束」を目指し取り組んでまいります。ぜひ、応援してください。

書評

『食卓からアサリが消える日』

三輪 節生 著

（海鳥社・1,700円 税抜）

食材ではなく生きものだという視点を

宇根 豊（百姓）

私も二年前からウナギを食べないようにしているが、ウナギに限らず事態がここまで深刻だとは、唖然とした。三〇年前の漁獲（収穫）量と比べて、近年はどれほど減っているかをおおまかに本書から拾い出してみよう。アサリ二〇％、シジミ二一％、ハマグリ〇％、タイラギ（有明海）一％、シラスウナギ一五％、アユ一七％、コイ四％、フナ八％、ドジョウ二四％、シイタケ三一％などなど。

和食がユネスコの世界無形文化遺産に登録され、和食ブームだと浮かれている場合ではない。和食の食材の危機はこの一〇年余りで急激に進んでいる。原因は乱獲か、自然環境の破壊である。元新聞記者の著者は、原因を丹念に取材して突き止めようとする。しかし、因果関係は簡単に突き止められない。だからこそ生産現場の対応もあまりに遅れている。

さらに食材の漁獲（収穫）の影響は、食事だけでなく、人間の仕事にも及ぶ。例えば、かつお節はカツオを椎や樫などの広葉樹で二〇日ほど燻煙して作るのだが、かつお節一本にその二倍の重さの薪を使う。広葉樹は二〇年周期で伐採するから、萌芽再生で若返る。伐採されないと、山は荒れていく。かつお節の出汁に舌鼓を打つことは、照葉樹林を保護していることにもなるわけである。シイタケは言うまでもない。

さて、和食を守るためにはどうしたらいいのだろうか。著者の提案はまず生産者に「資源保護」の自覚と責任を求めている。かなりの産地で漁獲の「自主規制」が行われ始めているが、十分ではない。まして自然環境の保全まで責任を負うことは、農業に限らず、漁業においてはさらに難しい。

そこで消費者の責任・役割が重要になってくる。自然環境を保全しようとしている産地を応援するためには、産地の取り組みを知らなければならない。価格や品質や安全性よりも、もっと大切なものに気付くための情報を産地は発信すべきだ。それは新しい価値観の発信でもある。そして消費者は「選択する」のである。自然の恵みをいただくだけでなく、恩返しをする消費こそが、和食の真髄であった。

つい私も「食材」と書いてしまったことを恥じたのは、著者の「生きものとともに生きる覚悟」という記述に出会ったからだ。全て人間と同じ「生きもの」であった。

読まれてます

三省堂書店農林水産省売店（2015年6月1日～6月30日・税抜）

	タイトル	著者	出版社	定価
1	食品を科学する 意外と知らない食品の安全	食品の安全を守る賢人会議/編著	大成出版社	1,500円
2	農林水産物・飲食品の地理的表示 地域の産物の価値を高める制度利用の手引	髙橋 梯二/著	農山漁村文化協会	1,800円
3	農山村は消滅しない	小田切 徳美/著	岩波書店	780円
4	農業維新	嶋崎 秀樹/著	竹書房	850円
5	田園回帰1%戦略 地元に人と仕事を取り戻す	藤山 浩/著	農山漁村文化協会	2,200円
6	暮らしのなかの食と農 官邸農政の矛盾 TPP・農協・基本計画	田代 洋一/著	筑波書房	750円
7	食料・農業・農村白書 平成27年版	農林水産省/編	農林統計協会	2,600円
8	森林・林業白書 平成27年版	林野庁/編	全国林業改良普及協会	2,200円
9	日本農業は世界に勝てる	山下 一仁/著	日本経済新聞出版社	2,000円
10	コメをやめる勇気	吉田 忠則/著	日本経済新聞出版社	1,800円

戦略的経営で稼げる農業へ 農業法人向けセミナー開催

四月一七日、熊本市内にて熊本県農業法人協会、農林中央金庫などと「農業法人等担い手推進セミナー」を共催し、一四五人にご参加いただきました。

宮城大学名誉教授の大泉一貫氏をお招きし、「成長産業と農業法人～熊本農業を日本一稼げる産業へ発展させるために～」と題して、ご講演いただきました。

県内農業の多様性や欧州の先進国型農業の特徴を基に、今後の農業経営の在り方をご紹介いただき、参加者からは「戦略的な経営で稼げる農業にしたい」との声が多く寄せられました。（熊本支店）

講演に熱心に耳を傾ける参加者

農業者と金融機関との関係発展を目指した研究会を開催

六月一九日、かごしま農業経営研究会との共催で「第七回かごしま農業経営研究会」を開催し、一二人にご参加いただきました。

会議では、鹿児島県農業法人協会会長の古川拡氏より、「金融機関等に求めること」と題してご講演いただき、マッチングなどコンサルティング機能の強化やエリアにとらわれない全国的な事例紹介などの情報提供、アドバイスの重要性についてお話しいただきました。

参加者からは「金融面などのサポートの必要性を再認識できました」などの感想が寄せられ、充実した講演会となりました。（鹿児島支店）

金融機関のサポート強化について語る古川氏（中央）

北海道新幹線開業を見据えた商談会を開催

六月二五日、青森市内において、青森県や日本公庫青森支店などでつくる実行委員会主催による「青森の正直」と銘打った商談会を開催しました。商談会には一〇七社の企業が出展し、大手百貨店など県内外の食品関係バイヤー三五〇人に対して、県産の農林水産物や加工商品などを積極的にPRしました。

「じょっぱり黒にんにく」を出品した有限会社ケイエス青果取締役の三上真寿実氏からは「販路拡大を図れて有意義でした」との感想が寄せられ、バイヤーからも好評価を得られた商談会となりました。（青森支店）

バイヤーに商品の説明を行う出展者

農産物のブランド構築に公的支援制度活用の講演

七月二日、日本農業法人協会山梨県支部との共催で、研修会および懇親会を開催し、日本公庫のお客さまや関係機関など二四人にご参加いただきました。

公益財団法人やまなし産業支援機構プロジェクトマネージャーの鷹野啓司氏と、山梨県よろず支援拠点コーディネーターの中嶋豪氏をお招きして「公的支援制度活用による農産物のブランド構築」をテーマにご講演いただき、参加者からは「経営に役立つ情報が得られました」などの感想が寄せられました。今後もお客さまの経営発展に取り組んでまいります。（甲府支店）

参加者は興味深い講演に聞き入りました

新規就農を希望される方へ

幅広く利用できる無利子の青年等就農資金をご案内いたします

新たに農業経営を開始される方を支援するための資金です。
市町村から青年等就農計画の認定を受けた「認定新規就農者」による農業生産のための施設・機械の取得のほか、家畜の購入費・育成費、借地料の一括前払いなどを対象としており、幅広い事業にご利用いただけます。

■青年等就農資金の概要

ご利用いただける方	認定新規就農者 ※市町村から青年等就農計画の認定を受けた個人・法人	
資金の使いみち	青年等就農計画の達成に必要な次の資金 ただし、経営改善資金計画を作成し、市町村を事務局とする特別融資制度推進会議の認定を受けた事業に限ります。	
	施設・機械	農業生産用の施設・機械のほか、農産物の処理加工施設や、販売施設も対象となります。
	果樹・家畜等	家畜の購入費、果樹や茶などの新植・改植費のほか、それぞれの育成費も対象となります。
	借地料などの一括支払い	農地の借地料や施設・機械のリース料などの一括前払いなどが対象となります。 ※農地の取得費用は対象となりません。
	その他の経営費	経営開始に伴って必要となる資材費などが対象となります。
融資条件	返済期間	12年以内（うち据置期間5年以内）
	融資限度額	3,700万円
	利率（年）	無利子（お借入の全期間にわたり無利子です）
	担保・保証人	実質的な無担保・無保証人制度 担保：原則として、融資対象物件のみ 保証人：原則として個人の場合は不要、法人の場合で必要な場合は代表者のみ
ご留意いただきたい事項	1 国の補助金を財源に含む補助事業（事業負担金を含む）は、本資金の対象となりません。ただし、地方公共団体の単独補助事業や融資残補助事業（経営体育成支援事業）は対象となります。 2 審査の結果により、ご希望に添えない場合がございます。 3 上記以外にも資金をご利用いただくための要件等がございます。 詳しくは、事業資金相談ダイヤル（0120-154-505）または最寄りの日本政策金融公庫支店（農林水産事業）までお問合せください。	

みんなの広場

♠増田寛也氏の特集を読み、地域の魅力とは何かを考えさせられました。私の地元は「消滅可能性都市」ですが、たくさんの魅力があります。しかし、その魅力は地元の人たちには身近にありすぎて、気付きにくいものです。農業・農村の活性化にも、外からの力が必要になってくると思います。

（北見支店　藤井 隆太）

♠「農と食の邂逅」を読んで。私もお米が大好きで、毎食一～二合、満腹になるまで食べています。公庫職員としてはもちろん、一お米ファンとしても、稲作農家の皆さんを支えたいと思います。ぜひとも白川さんのおいしいお米を食べてみたいと思いました。（福島支店　犬飼 舜）

♥集落に学生が赴き、農業を手伝ったり、農村の生活を体験する話はよく耳にしますが、なかなか地域活性化につながる事例は少ないと思います。「まちづくりむらづくり」で紹介されていたような、学生の力で地域が活性化する取り組みが、ぜひ他の地域にも広がってほしいと感じました。（富山支店　川副 温子）

♥「観天望気」を読んで、私は就職活動中の自分を思い返していました。私の「くいぢから」の原点である自分が育った鹿児島の農と食に恩返しがしたい。この想いを再認識し気合を入れなおして、初心を忘れずに業務にまい進していきたいと思います。（鹿児島支店 古市 奈津美）

前号に続き、本年度新入職員による本誌六月号への感想を掲載させていただきました。

みんなの広場へのご意見募集

本誌への感想や農林漁業の発展に向けたご意見などを同封の読者アンケートにてお寄せください。「みんなの広場」に掲載します。二〇〇字程度ですが、誌面の都合上編集させていただくことがあります。

［郵送およびFAX先］
〒一〇〇－〇〇〇四
東京都千代田区大手町一－九－四
大手町フィナンシャルシティノースタワー
日本政策金融公庫
農林水産事業本部
AFCフォーラム編集部
FAX　〇三－三二七〇－二三五〇

メール配信サービスのご案内

日本公庫農林水産事業では、メール配信による農業・食品産業に関する情報の提供をしています。メール配信を希望される方は、日本公庫のホームページ（http://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html）にアクセスしてご登録ください。

（情報企画部）

編集後記

山形新幹線のカリスマ販売員、茂木久美子さんは山形弁による接客で有名です。お客さまは方言による商品案内や地元の情報にとても癒やされ買いたい気持ちが増すのでしょう。全国から人が集まる「アグリフードEXPO」でも方言が飛び交います。方言だからこそ伝わる商品のストーリーがあります。その出会いが楽しみです。（嶋貫）

「農と食の邂逅」でご紹介した、はじける笑顔の玉井さん。でも、心の中は厚い壁に穴を開けるほど強い意志を持った方なんですね。その情熱は彼女に任せたら大丈夫と、農業者から絶大な信頼を得ています。玉井さんも、ご興味のある方も、次頁掲載の「アグリフードEXPO東京」にぜひ足を運んでください。お待ちしています。（小形）

農業や農村におけるリーダーの資質とは何かを探った今号。小野さんが指摘されているように農業を取り巻く環境が大きく変わろうとしている現在は、強いリーダーシップを発揮する者が不可欠です。吉弘さん、境野さんに続く未来を明るく照らすリーダーが多く輩出され農業や農村が活性化することに期待が膨らみます。（城間）

ウナギだけでなく、他の生き物にも、絶滅の危機が迫っています。今すぐに絶滅するということではないため、あまり意識しないかもしれません。しかし、消費者の意識を変えることで救えるなら『食卓からアサリが消える日』の書評で宇根さんがおっしゃるように「恩返しをする消費」が広まってほしいと思いました。（林田）

AFC Forum フォーラム

■編集
大本 浩一郎　嶋貫 伸二　藤澤 典子
清村 真仁　飯田 晋平　小形 正枝
城間 綾子　林田 せりか

■編集協力
青木 宏高　牧野 義司

■発行
（株）日本政策金融公庫　農林水産事業本部
Tel. 03(3270)2268
Fax. 03(3270)2350
E-mail　anjoho@jfc.go.jp
ホームページ　http://www.jfc.go.jp/

■印刷　凸版印刷株式会社

■販売
（一財）農林統計協会
〒153-0064　東京都目黒区下目黒3-9-13
目黒・炭やビル
Tel. 03(3492)2987
Fax. 03(3492)2942
E-mail　publish@aafs.or.jp
ホームページ　http://www.aafs.or.jp/

■定価　514円（税込）

ご意見、ご提案をお待ちしております。
巻末の児童画は全国土地改良事業団体連合会主催の「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展の入賞作品です。

第10回記念 6次化の先駆者―EXPO仲間大集結

農と食をつなぐ

アグリフード EXPO 東京 2015

プロ農業者たちの国産農産物・展示商談会

日時 8月18日(火) 10:00~17:00 / 19日(水) 10:00~16:00

主催 JFC 日本政策金融公庫

会場 東京ビッグサイト 西1・2ホール

食べて応援しよう!

●次代に継ぐ

『雨がふったささらおどり』三上 蘭　長野県上田市立塩田西小学校

■AFCフォーラム　平成27年8月1日発行(毎月1回1日発行)第63巻5号(780号)
■発行／(株)日本政策金融公庫 農林水産事業本部　〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4　Tel.03(3270)2268
■販売／一般財団法人 農林統計協会　〒153-0064 東京都目黒区下目黒3-9-13　Tel.03(3492)2987　■定価514円　本体価格476円

FSC www.fsc.org
MIX
Paper from responsible sources
FSC™ C014687

JFC 日本政策金融公庫 農林水産事業本部
http://www.jfc.go.jp/

AFCフォーラム編集部宛　⬆ FAX 03-3270-2350 ⬆

AFCフォーラム（2015年8月号）　読者アンケート

「AFCフォーラム」をご愛読いただきまして、ありがとうございます。本誌をより充実させるために、
アンケートにご協力をお願いいたします。このままFAXか郵送でお送りください。

お名前（フリガナ）　性別　男性　女性　年齢　歳　職業

ご住所　〒　―

tel.　―　―

1 掲載記事について、内容はいかがでしたでしょうか？（○をご記入ください）

	記事区分	良かった	どちらともいえない	良くなかった		記事区分	良かった	どちらともいえない	良くなかった
1	観天望気				8	経営紹介			
2	特集 いま農業現場に求めるリーダーシップ				9	主張・多論百出			
3	特集 集落営農組織の法人化が地域を変えた				10	変革は人にあり			
4	特集 自由化時代を読み成長を続ける経営手腕				11	耳よりな話			
5	情報戦略レポート				12	まちづくりむらづくり			
6	農と食の邂逅				13	書　評			
7	フォーラムエッセイ				14	みんなの広場			

2 AFCフォーラムで取り上げてほしい特集テーマがありましたら、ご記入ください。

3 本誌への感想や農林漁業の発展に向けたご意見などを200字程度でお寄せください。本誌「みんなの広場」に掲載します。
（紙面の都合上、編集させていただく場合がありますので、あらかじめご了承ください）
掲載の場合には薄謝進呈いたします。（匿名での投稿はご遠慮ください）

ご協力ありがとうございました。

【お問い合わせ先】日本政策金融公庫農林水産事業本部　情報企画部情報サービスグループ　電話 03-3270-2268