

AFC フォーラム Forum

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

11

2015

特集 **有能者来たれ! 農業で働く**



AFC Forum 11

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers 2015

特集

有能者来たれ！農業で働く

3 就農者の確保には必要な人材を明示

岩佐 宏明

全国農業会議所の独自調査から、農業経営者と従業員の雇用の意識の違いにスポットを当て、ミスマッチ解消に向けたヒントを探る

7 働いてみたいと思える職場をつくる

熊本 伊織

人材採用活動に当たっての経営者の意識や従業員満足度の向上について農業法人の多様な取り組みを熟知している農業コンサルタントが考察する

11 雇用型農業経営に求められる労務管理

入来院 重宏

従業員が安心して働き続けられる労働環境を整え、モチベーションの維持を可能とする人事・給与制度を構築することが今後の農業経営には必要だ

特別企画

15 平成27年度アグリフードEXPO輝く経営大賞(東日本エリア) ～駆け上がる地域農業の担い手たち～

有限会社 古代米浦部農園／群馬県

23 EXPO-TEN 深掘りレポート 提案する。六次産業化成功への多視点考察

平岡 豊

経営紹介

経営紹介

27 マルミツアグリ株式会社／熊本県

満島 清志

外食産業と協働し、規模拡大を目指すトマト生産者。リスクを常に意識し体質強化に努める一方で、地域の信頼を得る経営を実践する

変革は人にあり

29 株式会社柏木牧場／神奈川県

柏木 清

市街地で酪農を主とし、1970年代に牛肉の直売といった六次産業化を果たした経営者に、その経営手法のポイントを聞く



撮影：鎌形 久

長野県上高井郡高山村
2009年秋撮影

リンゴの樹

■年間を通じて気温の日較差が大きい内陸性の気候と日当たりの良さを活かし、村の西部に広がる扇状地ではリンゴの生産が盛んだ。たわわに実ったリンゴと葉で、樹は鮮やかに彩られる■

シリーズ・その他

観天望気

経営改善に向けて 安達 長俊 2

農と食の邂逅

夕日ヶ丘レストラン善生／北海道

善生 さおり

青山 浩子(文) 河野 千年(撮影) 19

耳よりな話 164

酪農関連の碑めぐり(その10) 加茂 幹男 22

書評

山下 祐介 著『地方消滅の農』

宇根 豊 32

まちづくりむらづくり

都市と農村をつないだ田植え交流会

合言葉は「美味しいお米でみんなのふるさと」

栗田川流域農地・水・環境を守る会／広島県

藤本 勲 33

インフォメーション

山形庄内の特産品の輸出で地方創生をサポート

山形支店 36

地域リーダーとなる担い手を育てる農業大学校で講

義実施 帯広支店 36

商品開発ポイントや六次産業化の事例紹介する懇

談会開催 高知支店 36

若者の発想や想像力を養うプラン作成をサポート

広島支店 36

みんなの広場・編集後記 37

ご案内

第9回アグリフードEXPO大阪2016 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

経営改善に向けて

「三つ子の魂百まで」。昔の人はよく言ったものである。人の心は変わらない。経営者も同じである。自分が築き上げてきた事業のありようについて、他人がさまざまな意見を言ったとしても、それをおいそれと簡単に受け入れるということはない。経営者は自らの努力で渾身の力を振り絞り、現在あるところの事業内容を達成し、継続しているのである。

農業者の経営改善指導に取り組んで三〇年余りになるが、経営を改善するというのは、なかなか困難なことである。事前調査、改善チームの結成、改善会議の実施、改善計画の取りまとめ、事後のフォローと進めていくのだが、そこでは意見の一致というよりも対立の方が多い。

ところで、経営改善は組織の外部からの指導で経営内容を変えろといった意味合いで捉えがちである。

しかし、外部からの指導で経営内容が変わるものではない。経営を変える、すなわち改善するには、その企業の経営者、そして従業員が変わることからしか実現できない。経営改善は経営を変えるのではなく、経営者をはじめとする組織全体の意識を変えてもらうことなのである。

長きにわたって培われた経営者の意識と企業風土を変えてもらうためには、経営者と問題を共有し、共に悩み、真面目に悩み、とことん悩みながら、お互いに意見をぶつけ合う真剣勝負をしなければならぬ。

政府は、これからの農業の競争力強化の観点から輸出の促進、六次産業化、コストダウン四割といった方針を掲げているが、いずれもハードルが非常に高い。そして、これに取り組もうとする農業者は、これらの方針に向かって猛烈に突き進んでいるもの、緒に付いたばかりのもの、問題意識も持たずにただ困惑しているものなど、様相がさまざまである。

農業改革に向けてスタートダッシュを切った今、農業者は経営改善に取り組み、確固たる経営体を作り上げていかなければならない。

税理士法人 富山合同会計 代表社員

安達 長俊

あだち ながとし

1946年富山県生まれ。税理士、中小企業診断士。税理士法人富山合同会計代表。慶応義塾大学法学部卒業。銀行、商社勤務を経て、独立開業。30年の長きにわたり、農業法人の設立・経営改善指導に携わる。主な著書『稲作農業経営改善100のポイント』（全国農業会議所）、『農業経営・分析改善アドバイス』（金融財政事情研究会）。



就農者の確保には必要な人材を明示

今、農業の現場で担い手となる若手農業者の人材確保が喫緊の課題になっている中、就農希望者を新たに募集する試みに注目が集まっている。募集に当たり、将来の農業経営を支える貴重な人材を確保し定着させるため、経営者に求められるものは何か。経営者の考え方、方針を示す必要がある。

新規雇的就農者への期待

農業就業者の減少と高齢化が進み、農業の担い手確保・育成が大きな課題となる中で、意欲ある青年就農者を確保して、将来の日本農業を支える担い手に育てるための農業施策が、重点的に実施されている。

二〇二二年度から就農の前と初期の段階に独立青年就農者への直接支払いを行って、新たに誕生した農業経営を支援する「青年就農給付金事業」が創設され、さらに農業法人などが経験の浅い就農者を新規に正規雇用した場合の実践研修を支援する「農の雇用事業」も拡充強化されるなど、総合的な新規就農対策が継続して実施されている。この施策によって確保すべき対象となるのが、独自で新たな農業経営を開始する「新規参入者」

と、法人などの農業経営体に新たに正規雇用される「新規雇的就農者」である。

とりわけ後者の確保については、法人などの雇用拡大意向に対応することによって、経営の安定や拡大・継承につながるだけでなく、雇的就農者が就業経験を積むことで、独立就農に結びつくケースも少なくないことから、新規雇的就農者の増加が、より一層期待されている。

しかし、その動向を農林水産省「新規就農者調査」で見ると、〇七～一四年の新規雇的就農者数は全国で毎年七〇〇〇～八〇〇〇人で推移しており、新規自営農業就業者や新規参入者を加えた新規就農者全体の割合でも、一〇～一五%の水準にとどまっている。こうした現状については、個々の農業経営を取り巻く環境など雇用する側の状況や、他産業の景況による労働市場における求職



全国農業会議所・新規就農相談センター所長

岩佐 宏明 *Hiroaki Iwasa*

いわさ ひろあき
1962年愛知県生まれ。86年明治大学農学部卒業。同年全国農業会議所入所。農政・担い手対策部、農業者年金基金出向などを経て、2012年より現職。新規就農相談、農業経営継承、農の雇用事業、青年就農給付金事業に取り組む。

者の動向など、多くの要素が反映していると考えられるが、現行の施策だけでは新規雇的就農者を大幅に増加させるまでには至っていない。

会議所調査で雇用ニーズ

しかし、これまで家族労働力を基礎としてきたわが国の農業において、従業員を正規雇用する動きは徐々に広まりつつある。「農の雇用事業」に採択された農業経営者は「新規作目の導入を考えていたが、現状維持が精いっぱいで見送っていたところ、新規雇用に対する支援のおかげで、新たな作目の導入に取り組む決心がいった」と話す。

また、全国農業会議所（全国新規就農相談センター）が「農の雇用事業」実施経営体を対象に実施した「農業法人等従業員雇用定着のためのアンケート調査結果※」でも、今後さらに採用したい

という回答が六三%を占め、採用した正社員に対する将来の期待も「幹部従業員にしたい」三七%、「経営の後継者にしたい」二二%、「独立してほしい」九%と、単なる従業員ではなく、経営体や地域農業の担い手としての活躍を望んでいる。経営規模の拡大や六次産業化などに対応して、新規雇用就農者の確保に積極的な経営体の姿がうかがえる。

その一方で、農業に就業した従業員が長続きせず早期に辞めてしまう残念な事例も少なくはない。これは、従業員を採用する農業経営体と雇用就農の希望者とのマッチングがうまくいかなかったという、いわゆる雇用と就職の際のミスマッチということになり、従業員の定着に結びつかないという大きな課題でもある。いくら就業者を確保しても、従業員としての経験を積むことなくして経営の担い手は育たない。そのことで、地域農業の担い手が育たないということになれば、決して小さな問題ではない。また、採用や雇用に係る経費や手続き、人材育成に取り組む手間や経費などの負担を考えると、雇用した従業員の早期退職は、経営体にとっても大きな損害となる。

従業員は仕事のやりがい

雇用就農者の定着に向けて、農業経営者が従業員を雇用する上で、ミスマッチの解消につながるヒントを探ってみよう。

一五%が上位で、「未定」も二三%であった。独立や経営幹部を目指す従業員も多いが、そのほとんどは一般従業員のまま、もしくは未定としている。入社前の農業体験・研修の経験は「経験なし」が六二%を占め、就職情報の収集方法は、「知人などの紹介」四二%、「ハローワーク」三五%、「学校」二二%の順であり、現在の会社に入るまでの応募社数は「平均一・三社」となっている。

また、現在の会社に就職するのに重視した事項（回答一〜三位合計）は、「仕事のやりがい」三七%、「仕事内容」二七%、「自分の将来への見通し」一五%が上位を占め、選んだ理由（回答一〜三位合計）は、「農業がしたい」五八%、「経営者の人柄」二八%、「家から近い」二八%が上位で、「会社の将来性」「求人条件」「知り合がいる」の順で続いている。これらを総合すると、研修を積んで独立や経営幹部を目指す意欲を持った従業員も多く存在する一方で、農業経験がない中で、農業に関心を持ったことから、知人やハローワークなどの紹介情報で参考にしたが、農業という仕事を自ら理解して就職し、将来についてはまずはやってみてからという従業員の姿が浮かんでくる。

入社前後でのイメージの違いは、「思っていたよりも仕事が楽しい」が五〇%を占めるが、「思っていたより仕事がきつい」二七%、「朝が早い（または夜が遅い）ので大変」二〇%と、入社前のイメージと違って厳しさを感じる従業員が四〇%近くに上っている。また、業務内容の負担度に関して責任の重さは、「普通」が六二%だが、「重い」も二八%を占めている。農業という職業は初めてという従業員も多く、仕事の厳しさを感じるのは、当

然の結果だが、これをどのように乗り越えていくか、従業員が定着する上で重要な局面だといえる。こうした仕事の厳しさに対して、その報酬である給与水準や自らの能力発揮による「やりがい」が、仕事を続けていくための支えになると考えられる。

給与と能力開発にも期待

しかし、年収の水準への満足度をみると、「普通」が六五%を占めるものの、「不満」も二六%と、他の項目の「不満」の割合と比較して高い。また、自身の能力や技術が発揮されているかは、「思う」が四九%だが、「分らない」三九%と「思わない」二二%を合わせると五〇%を超えており、満足しているとは言い難い。

さらに、前述の従業員の入社時の将来展望は、調査時点で「変化した」のは一六%であり、その変化後の将来展望は、「いずれ辞めたい」二〇%（独立する場合含まない）、「勤務先の幹部になりたい」二七%、「勤務先の経営の後継者になりたい」一〇%となっている。また、将来展望が変化した理由は、「仕事の満足度」二六%、「農業の将来性」二二%、「勤務先の将来性」二六%、「人間関係」九%、「給与額」七%、「仕事の負担度」六%の順であった。「いずれ辞めたい」に変化した割合が一番高いことから、将来展望が変化した理由に挙げられた事柄全てが、「辞めたい」に変化した理由に少なからず該当すると考えても差し支えない。従って、変化した理由に該当する事柄を改善していく方向で取り組むことが、「辞めたい」と思う従業員を減らすことにつながるというよう。

また、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいこと(回答一〜三位合計)では、「給与水準の引き上げ」六一%、以下「能力開発の支援」「先輩職員によるフォローの実施」「労働時間の管理」「福利厚生への拡充」「業績・能力評価の見直し」の順に回答が多かった(図)。

これは、従業員が長期に働き続けるために必要だと感じている事柄であり、一時的な対応ではなく、職場の制度として導入・確立を望んでいるものとして捉えられる。意欲ある従業員が将来に向けて働いてくれる、まさに職場に定着してもらうためのポイントである。

なお、勤務先を辞めた人の理由(回答一〜三位合計)の回答も求め、従業員が感じた理由を参考として示す。それによると、「人間関係がうまくいかない」三九%、「仕事がつきつい」三二%、「給与額が低い」二四%、「独立したいから」一五%、「労働時間が長い」一四%が上位を占めている。

事業主は就業環境も重視

次に、事業主の主な調査結果について、従業員を雇用する上で参考となる事柄に関連して紹介したい。

正社員に対して定めている規則や制度に関して、特に就業規則の整備状況は、「制度が整い、実際に運用されている」五四%、「制度は整っていないが、柔軟に対応している」三八%であり、法人経営は前者の割合が六四%と高く、個人経営は後者の割合が五八%となっている。また、定めている規則や制度の内容について、「制度が整い、実際に運用されている」割合が高いのは、年次有給休暇、試

用期間で、「制度は整っていないが、柔軟に対応している」割合が高いのは、定期昇給、賞与、慶弔金、休職、「制度も柔軟な対応もない」が多くを占めているのは、退職金、社宅、育児・介護休業だ。

農業における職場としての就業環境の整備と改善は、農業就業者の正規雇用が政策課題として取り上げられる中で、その取り組みが進められているところである。

従業員のアンケートでも、職場内で実施してほしいことは「給与水準の引き上げ」がトップに挙げられており、就業環境の整備・改善は、従業員の仕事の満足度や負担度にも大きく影響してくることから、従業員の雇用・定着にとって極めて重要な事項である。

続いて、事業主にとつての従業員への満足度である。「満足」は六三%を占め、「不満」は一六%となっている。また、満足の理由は「指示通りに動いてくれる」四〇%、「自発的に動いてくれる」三五%、「自己啓発に取り組んでいる」一四%の順であり、不満の理由は「自己啓発に取り組まない」三九%、「自発的に動かない」三六%、「指示通りに動かない」二三%の順となっている。

従業員への「不満」は「くわずかだが、その理由に挙げられている「自己啓発に取り組まない」「自発的に動かない」「指示通りに動かない」というのは、事業主が従業員への指導や人材育成の場面などを通じて、従業員とコミュニケーションを取りながら解消すべき課題だ。また、事業主が認識している正社員が離職する理由(回答一〜三位合計)は、「仕事がつきつい」「人間関係がうまくいかない」「給与額が低い」「農業に将来性を見いだせない」「独立したいから」が上位を占めている。

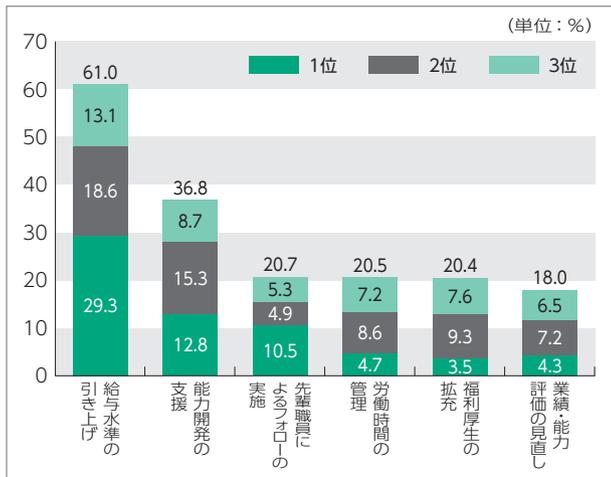
これに関連して、人材育成に有効な取り組み(回答一〜三位合計)は、「給与水準の引き上げ」が五九%と高く、「先輩職員によるフォローの実施」三二%、「能力開発の支援」二六%、「労働時間の管理」二六%、「経営者との交流」二五%、「福利厚生の実施」二二%、「業績・能力評価の見直し」二二%の順となっている。これは、事業主が認識する従業員の離職理由を自らの経営の課題と受け止め、それに対応した改善策として、人材育成に有効な取り組みを回答しているということが分かる。また、従業員のアンケートで、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいと回答した内容と、上位がほぼ一致していることも注目される。今後は、この人材育成に有効な取り組みを、個々の事業主が自身の農業経営の中に活かしていくことよって、従業員の育成と定着に結びつくことが期待される。

経営方針や人材要件を示す

この調査結果を踏まえて、農業経営者が従業員を雇用する上で、ミスマッチの解消につながるポイントをまとめる。

正規の従業員を雇い入れて職場内で定着させるための最大のポイントは、個々の農業経営にとつての正規雇用の考え方や方針を明確にすることである。正規従業員を雇用すると人件費などの継続的な負担で、経営を圧迫することになり、この負担を規模拡大や新規作目の導入、六次産業化の推進などの経営戦略によって吸収できなければ、雇用そのものが成り立たなくなる。裏を返

図 今の職場内で働き続けるために職場内で実施してほしいこと(上位から抜粋)



すと、経営戦略を踏まえた経営計画に基づいて、正規従業員を雇用するのであり、経営計画を実現するために必要な人材ということになる。この場合、経営にとって「必要な人材」こそが、農業経営者が雇用したいと思う従業員であり、そうした従業員とのマッチングを農業経営者は望んでいることになる。

そこで、従業員を雇用する際のミスマッチを解消するには、農業経営者が「必要な人材」の確保と育成に向けた正規雇用についての方針を定め、その方針を明確にした募集活動や面接を行って採用を決定することが重要となる。

この場合の「必要な人材」は、幹部候補者や生産部門を担う専門職などの職種だけでなく、「コツコツと仕事ができ、誠実に対応できる人」など具体的に検討しておく、募集の際にも明示すること

とができ、ミスマッチ解消の効果は高まる。また、採用の際に人材育成の方針もしっかりと説明して、理解を得た人を採用することも、採用後の定着につながってくる。なお、募集の際の条件の提示に当たっては、採用に不利と思える条件も明示して、採用後の早期退職を避けるようにすべきである。採用者からの信頼を失うことが、経営全体の信用を失うことになり、注意が必要だ。

従業員の調査結果では、農業経験がない中で、農業に関心を持って就職に臨む人も少なくなかった。また、採用の条件が多いほど応募が少なくなるため、やむなく条件を緩和して募集することもある。こうした場合には、採用後の仕事を通じて経験不足を補う研修を取り入れるなど、「必要な人材」への育成に配慮したい。

さらに、従業員の調査で、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいとされた「給与水準の引き上げ」「労働時間の管理」「業績・能力評価の見直し」は、就業規則など「制度は整っていないが、柔軟に対応している」場合が多い中で、可能な限り制度として整え、従業員に明示できるようにしたい。この場合でも、経営計画に基づく可能な範囲で、従業員のやりがいや意欲を引き出す制度を採用して、「必要な人材」の育成に活かすことが従業員の定着に極めて効果的である。

経営者は従業員の意識把握

従業員の調査で、入社直後の農業のイメージが「思っていたより厳しい」と四〇%が感じていた。そうした従業員が自ら乗り越えていくためには、給与水準など満足できる就業条件の整備や、能力

開発などの仕組み作りが必要となる。

さらに重要なことは、他の先輩従業員によるフォロワーや農業経営者とのコミュニケーションである。職場の仲間に支えられて仕事ができることが、その職場に定着する大きなポイントになる。

このことは、従業員調査の、今の職場で働き続けるために職場内で実施してほしいことの中で、「先輩職員によるフォロワーの実施」が上位を占めており、事業主の調査でも、人材育成に有効な取り組みとして、「先輩職員によるフォロワーの実施」が上位で、「経営者との交流」も割合が高くなっていることから明らかである。

今回の調査結果とは異なるが、当会議所が実施した「農業法人等の雇用実態と改善に関する調査結果」の取りまとめの中で、「農業法人等への就業希望者の就職に対する意識は多様であり、一般的な就職意識や伝統的な農業における意識とも異なる点が多い。そして、それらは個人のライフステージやライフスタイルと密接な関係があることが示されている。農業法人における従業員の採用に当たっては、個人の就業に対する姿勢、意識、希望を十分に把握して対応することが求められ、それらを人的資源管理にも反映させることが重要である」との記述がある。

このようなことから、従業員と意識を共有していくことは、農業経営者にとって極めて重要な取り組みだと言える。



※二〇二二年度に「農の雇用事業」を実施した二八五経営体を対象に、事業主および年齢や職歴が異なる正社員一〜三人に回答を求め、事業主八四六経営体、従業員二九六人から回答を得たものである。

働いてみたいと思える職場をつくる

労働条件が悪い、給料が安いなどと農業関係者の自虐的発想が多々見られるが、これでは優れた人材は集まらない。この時代、農業界一丸となって他産業との人材争奪戦に勝ち残らなければならない。条件が悪いかを決めるのは求職者であると主張する。農業経営者に求められているものは何か。

農業法人に雇用支援イベント

私たち株式会社コネクト・アグリフード・ラインズ（以下、コネクト）は、農業経営のコンサルティンクなどを通じて農業の持続的発展に貢献し、社会の幸せを実現することを経営理念の一つに掲げています。コネクトは、文字通り「つながり」という意味で、農業に関わる多くの人の手によって、食・農産業を発展させていく希望を込めています。

「つながり」業務の一環で、農業法人での雇用を支援するイベント「アグリク」を企画しています。これは、農業法人と若手人材をマッチングする農業専門の合同説明会で、二〇一三年にスタートし、毎年二〜三回開催しています。

農業法人への就職を希望して集まる参加者は、

新卒学生と二〇〜三〇歳代の転職希望者を合わせて毎回一〇〇人前後です。開催地は東京と大阪で、現時点では都市部のみになっていますが、出展する農業法人はもちろん、参加者も全国から集まっています。

参加者は、非農家や農業未経験者が大半ですが、農業界や地域社会に貢献したいという意欲的な人材が多く、将来の農場長や幹部候補生となり得る優秀な人材が高い割合を占めていると思います。出身校は、東京大学をはじめ各都道府県を代表する国公立、私立大学の学部生、大学院生が中心である点も特徴的です。

昨年、アグリクにテレビ東京の経済ニュース番組ワールドビジネスサテライトの取材が入った際、インタビューを受けた参加者が「卒業後は農業界で働こうと決めていた。このイベントを



(株)コネクト・アグリフード・ラインズ 代表取締役社長

熊本 伊織 Iori Kumamoto

くまもと いるい
1978年大阪府生まれ。2001年松下電工（現パナソニック）入社。06年コンサルティング業界に転身し、農業コンサルティング事業を立ち上げる。2013年より現職。「アグリク」を主催する農業キャリア事業などを手掛ける。

知った瞬間に、ここに参加すれば、自分が求める就職先が見つかると思った」（早稲田大学三年）、「日本の農業を世界屈指のビジネスにしたい。そんな仕事ができる企業を探しに来た」（東京大学大学院二年）と熱く語っていたことから、参加する若手人材の意識の高さがうかがえます。

出展する農業法人の数は、二つの理由から毎回最大八社に限定しています。

一つは、参加者に農業法人各社をよく知ってもらうためです。多数の農業法人や生産者が集まる就農イベントでは、一社一社、各生産者に対する理解がどうしても浅くなってしまう。極端に言えば、農場名、所在地、生産作物、規模といった情報だけで就農先を決めてしまうこともあるのです。アグリクでは、経営者の志や考え、会社の理念、将来目指している会社の方向性

などを参加者にじっくり理解していただいた上で決めてほしいという農業法人に限定して出展していただいています。参加者においても、就農先を決めるため経営者や会社についてよく理解したい、という意識の人材を集めることに尽力しています。

開催当日は、出展する農業法人の社長自らによる会社説明時間を一社二〇分程度設けています。農業界をけん引するトップレベルの法人の説明は、もはや「講演」と言ってもいいものです。参加者に会社の魅力が伝わるだけでなく、農業界の知見も高まり、仕事に取り組む姿勢や考え方の学びにもなります。半日かけて開催するアグリクでは、この時間を確保するためにも八社が限度なのです。

採用した人材の戦力化が必要

もう一つの理由は、採用した若手人材を教育し、戦力として定着させていくことができる農業法人をコネクト側で選抜しているためです。おこがましいことは承知の上です。出展希望の農業法人には、採用方法や採用状況、人材育成や定着に対する取り組みを事前に確認しています。具体的には、新しく採用した従業員に対し、会社や経営者、他の従業員はどのようにに接しているか、入社した後の仕事を整理できているか、教育計画はどのようなものか、農作業の指導は誰が行っているのか、といったことです。これらについて、きちんと取り組んでいることが出展の判断基準です。

多くの出展者は日常のコンサルティングを通

じて、その取り組み姿勢が分かります。こうして見ていくと、出展候補となる農業法人が全国に何十社もないというのが現状です。

このようにアグリクでは、集める人材と農業法人について、双方にしっかりとターゲットイングを行うことで、質の高いマッチングを目指しています。

次に、紹介したい農業人材採用の取り組みに関しては、農業法人一社単独の会社説明会の開催です。応募者は毎回二〜一〇人程度ですが、その分、経営者や従業員とのコミュニケーションは密になります。東京都内の主要駅近隣の会議室を使い、全国の大学生や転職希望者が集まりやすい工夫をしています。

また、会社説明の後、軽食をとりながら、リラックスした雰囲気の中で経営者が応募者と個々に話ができるような場を設けています。こうすることで経営者は応募者が目指す将来や、農業界に就職したい想いの背景など、個々の意識を確認することができます。

採用を通じて従業員も成長

さらに、多くの場合、会社説明会の後に、実際に農場へ行って、仕事体験を行います。実際に従業員と共に作業を行うことで、素人なりに農業の向き不向き、適応能力が見えてきます。

従業員とのミーティングや食事をしながら、各農場は採用したい人材を農場のファンにするための工夫、従業員みんなとコミュニケーションをとるための工夫を行います。これら現場での人材採用の取り組みは、人を招き、もてなす経

験を通じた従業員の人材育成にもつなげることができま

それともう一つ、コネクトが今後注力していく人材採用の支援として、人材紹介会社と連携した紹介サービスがあります。農業専門のコンサルティング会社であるコネクトには、毎年一〇〇人を超える応募者が訪れます。一年を通じてコストをかけて人材を募集することで、毎週二〜三人から履歴書が届き、半数以上の応募者と役員が面談を行います。この面談の中で、「なぜ農業界で活躍したいのか」「なぜ地域活性の仕事に携わりたいのか」「なぜ食が大切だと思おうのか」といった応募動機の背景を掘り下げると、「コンサルティング会社ではなく、農業法人で働く方が理想だ」「やりたいことは東京では実現が難しく、地方に移住すべきではないか」など、応募者が新たな気づきを得て帰っていくことが多いのです。私は、この面談の時間で得られた情報をもっと農業界に活かしたい、と思っています。

コネクトは、多くの農業法人の経営者からヒアリングした、今求めている人材像や役割、人手が足りていない仕事について把握していますので、条件の合う人材がいた場合には「やりたいことができる可能性があるのは、〇〇ファームかもしれないですよ、よかつたら人材紹介会社を通じて訪ねてみては」と提案しています。

産業界では当たり前になっている人材紹介サービスの利用が、農業界ではまだ進んでいません。良い人材を農場へ連れていくまでの「人材フィロタリング機能のアウトソーシング」が進んでいません。多くの場合、農業経営者はプレイン

マネージャーであり、人材採用のための募集や面接に費やす時間を短縮していくことを考えると、人材採用においては社外の機能をもつとうまく利用していくことが必要だと感じます。

以上、三つの人材採用に関する取り組みをご紹介してきましたが、このような活動の背景には、全国の多くの農業法人経営者、生産者が「農業界には良い人材が来ない」「農業現場には人が定着しない」と、悩みを抱えていたことがきっかけとしてあります。

求人は優秀人材に集まる

良い人材が農業界に来ないのは、農業界が良い人材が集まるところで人材募集を行っていないからだと思えます。既存の就農イベントは多くの人が集まりますが、現場の内容や経営者の考えを十分に理解する時間や情報がなく、安易な考えで就職するケースが多いのではないのでしょうか。明日の仕事に困っていて、よく考えもしない人材を採用してしまうと、「きつくて続けられない」「こんなにしんどいとは思わなかった」といつて、逃げてしまうことは容易に想像できます。

日本農業、地域農業をけん引している伸び盛りの農業法人には、成長志向で意欲的な若手人材でなければマッチしません。

これまで農業界は、良い人材が来るように努力や工夫をすること、また採用に対しての投資をしてきませんでした。この課題の打破が、コネクトの農業人材採用・育成に取り組む背景にあるのです。

人材採用・育成、さらに定着化には、理念に基づいた戦略と計画が必要です。良い人材を採用、育成し、定着させることで、社員がお互いに会社や仕事に対する満足度を高め合えるようにするには「自社・自農場はどんな人材を求めているのか」というターゲットینگが最も重要です。

例えば、「自分で考えて行動できる人材」「言われた作業だけでなく、気付ける人材」というターゲットینگをするのであれば、こういう人材が多く集まる場所、採用チャネルを選択し、投資していかなければなりません。

求職者もさまざまな考えで就職活動をしています。農業以外の大手企業は採用活動に相当のコストをかけています。従業員が将来生み出す価値を見込んで投資をしているのです。結果的に、IT業界や医療・薬品業界、自動車業界など強い産業は、いずれも良い人材が採用できていると思えます。大手企業と同じレベルではないまでも、農業でも採用の投資は当然必要であり、そういった会社には良い人材が集まるのが期待できます。

農業界の人材採用・育成に対するスタンスは、求職者からもしつかり見られています。

農業界はまず、業界が一丸となって、他産業との人材争奪戦に勝っていかなければなりません。「農業は労働条件が悪い、給料が低い、きつい」などと自虐的な発想に立っては、良い人材は集まりません。そもそも、労働条件が悪いかどうか、給料が低いかどうかを決めるのは求職者なのです。今どき、ぼーっと座っているだけで高い給料をもらえる仕事など日本にはありません。どん

な仕事もきつくてしんどいのです。大切なのは、「ここで働いてみたい」と思える会社を創っていくことだと思えます。

私たちは、このような農業界のスタンダードを変革しようという意図もあって、アグリクの取り組みを継続しています。出展料は決して安くありませんが、今年六月に開催した際の出展者は上限いっぱいになりました。出展条件を満たしている農業法人が年々増えてきています。人材採用を重要な経営戦略だと捉え、投資できる農家、農業法人が増えることは、農業界の人材力を高め、従業員の定着や、満足度を高めていくことにつながると考えます。

農業人材のこれから

最後に、人の成長と仕事の関係について述べたいと思えます。仕事が人を成長させるのか、それとも人が仕事を伸ばすのかと考えてみると、人の成長と仕事の関係が分かりやすくなります。コネクトという農業コンサルティング会社で約一五人のチームの代表を務めている私の場合を例にとつて考えると、社長という役割が自分を成長させているのか、それとも自分がコネクトの社長という仕事を伸ばしているのか、私はどちらも正しいと思えます。社長という役割があるからこそ、従業員との関わりや人材育成を考えます。また、お客さまや各業界の関係者との交流によって成長している部分がとても大きいと思えます。一方、私自身にも世の中にこんな価値を提供したい、従業員に幸せになってもらいたいといったさまざまな想いがあり、この想い



上:アグリクで株式会社恋する豚研究所の飯田大輔社長の話を熱心に聞き入る参加者
下:従業員の指導を受けながら苗を植える作業を体験(写真提供・株式会社ベジアーツ)

の高まりによってコネクトの社長の役割が高まっていくということもあると思います。つまり、どちらも正しいのです。人の成長と仕事は、二人三脚の関係です。

このことは、現場の従業員でも同じことが言えます。少し高い目標、少し難しい仕事があると、そこに向けて頑張り、成長するのが人間だと思います。しかし、仕事とは別に、従業員一人一人にもやりたいこと、大切にしたいものがあります。このやりたいこと、大切にしたいものを社長や従業員と共有できることが重要だと思っています。やりたいことの全部ではなく、一部で

あっても、仕事と関係付けることができると、自分の成長と仕事の成果が二人三脚の関係で前進できるのです。

この話をすると「皆が高い目標に向かって頑張れる人材ではない」と、従業員の能力を嘆く経営者が、たまにいます。ここでは、目標の高さの「調整」が重要で、これが社長やリーダーの仕事です。調整で配慮すべきなのは従業員のレベルだけではなく、その時の従業員の気持ちやポジティブなのかネガティブなのか、指導を受ける上司や先輩との関係が良いのか良くないのか、信頼度合いはどうか、その日の仕事がつづく体

が疲れている時なのかそうでないのか、などによって、目標の高さを経営者が従業員ごとに調整していくことが大切なのです。この連続が人材育成であり、定着化や満足度の向上につながります。

これからの農業の人材採用・育成は、非常に難しいと思います。

なぜなら、農業は明らかに成長産業であり、素晴らしい経営を実践する農業法人や、急速に業績を伸ばす若手生産者が増えているからです。

このような成長する経営体は、目標とそれに向けた戦略が明確で、そこでは従業員自身の目標も明確に定まっています。自ら目標に向かって改善することは、自身の成長や会社の発展につながり、ひいては従業員の定着や満足度の向上にもつながるのです。

そして、農業の特性として地方、農村で働くということについても、生き方や情緒的な魅力から、農業界で仕事をしたいと思う人材が増えていることも事実です。都会でひしめき合っているのではなく、豊かな環境の中で大自然の摂理と向き合っている方が、自分も家族も幸せなのではないだろうか、と考える人が増えてきているのです。農業界で活躍してくれる可能性のある人材が、ひと昔に比べると、はるかに多いと仕事を通じて感じています。

自社の理念や経営の方向性、求める人材像を明確にし、良い人材が集う場所に積極的に仕掛け、良い人材を農業界に取り込んでいくことが、自社や地域、そして日本農業の活性につながると思います。

雇用型農業経営に求められる労務管理

農業経営で従業員を雇用することは、家族経営から企業経営に変わる意味で、事業発展には人材の確保とその育成が不可欠だ。企業の経営には、農業者は意識改革を求められる。自然相手の農業には継続的な常勤労働者の雇用に難しさがある。雇用労働力を活用する経営で成功する条件とは。

事業と人材の発展サイクル

現在、全国各地で農業経営の法人化、規模拡大が進められており、それに伴い、基幹的労働者やパートタイム労働者などが増えています。従業員の採用と育成は、事業の経営にとって非常に重要な意味を持っています。

「事業は人である。良い物をつくる前に、まず良い人をつくるべき」とは、かつて「経営の神様」といわれた松下幸之助さんの言葉ですが、これは、「事業が長期的に伸びていくためには、良い人材を採用し育成することが重要である」ということです。経営者は、「人が成長し、その結果として事業の発展がある」ということを自覚することが何より大事です。従業員を育成するためには、従業員を長期間にわたり継続的に雇用す

ることが前提となるでしょう。そのためには「事業が継続的に発展」することが欠かせない条件となります。そして生産性の向上、付加価値の創造や新たな市場開拓による販路拡大など売上高向上のための活動などにも必要となるでしょう。

雇用労働力を活用して大きな成功を収めている農業経営体の多くが、第一に雇用を継続的に維持するため、事業の継続的發展に注力しています。そして、たとえ厳しい経営環境にあっても常に人材育成を心掛け、絶えず継続的雇用を維持する努力を続けています。従業員の定着・育成が事業の発展につながっている理由は、いうなれば、この「事業と人材の発展サイクル」を経営者と従業員が共に継続的に回し続けていることが背景としてあると言えるのです。

従業員を雇用するということは、家族経営か



キリン社会保険労務士事務所 所長

入来院 重宏 *Shigehiro Irikiin*

いりきいん しげひろ
1961年東京都生まれ。85年武蔵大学卒業。損保会社勤務を経て、2002年現事務所を開業。農業法人などの労務・社会保険の事務手続きから日常の労務管理のアドバイスなどを行う。著書『農業の雇用』（全国農業会議所）他多数。

ら企業型経営への脱皮を意味しているとも言えるでしょう。経営者に大きな意識改革が求められるということですが、また、従業員を雇用することにより、労働法や労務管理、労働・社会保険の基本的な仕組みなど、経営者が勉強しなければならぬことも飛躍的に増えてきます。

農業は作物によって農繁期と農閑期があり、この結果、労働分配に不均衡が生じます。これを「農業労働の季節性」といいます。農閑期である冬季には仕事そのものがないという地域では、一年を通して労働者を雇用することは困難です。このように農業はそもそも常勤労働者を継続的に雇用することが難しい産業です。

しかし、これからの農業経営者には、正社員を長期間継続して雇用する技量が求められます。正社員として雇用し、複数年に及ぶ長期的な視

表 年齢別にみた転職希望者の転職希望理由(男女別、全産業・農業、2007年/単位:%)

男性		総数	15~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳以上
全産業	実人数(千人)	3,957.8	1,328.7	1,249.4	690.2	505.9	183.6
	一時的についた仕事だから	10.5	20.8	6.1	4.2	4.1	7.1
	収入が少ない	32.3	29.1	33.2	35.3	36.1	27.3
	事業不振や先行き不安	10.5	8.2	13.9	13.4	7.1	3.4
	定年・雇用契約満了に備えて	3.0	0.7	1.2	1.5	11.3	14.9
	時間的・肉体的に負担が大きい	19.7	15.3	21.7	22.6	21.5	21.5
	知識や技能を生かしたい	10.7	12.3	10.3	10.1	8.4	12.0
	余暇を増やしたい	3.6	2.5	4.1	4.0	3.8	6.3
	家事の都合	0.6	0.5	0.4	0.6	0.9	1.3
	その他	8.9	10.5	9.0	8.3	6.6	5.7
農業	実人数(千人)	11.4	4.1	2.6	1.5	1.8	1.4
	一時的についた仕事だから	14.4	19.1	11.8	0.0	10.1	26.6
	収入が少ない	42.2	41.1	31.9	56.7	66.3	17.6
	事業不振や先行き不安	2.9	6.3	3.0	0.0	0.0	0.0
	定年・雇用契約満了に備えて	3.8	6.3	0.0	0.0	0.0	12.5
	時間的・肉体的に負担が大きい	13.7	9.0	25.5	11.9	5.5	17.7
	知識や技能を生かしたい	12.4	7.7	18.9	21.1	0.0	20.9
	余暇を増やしたい	4.3	6.2	8.9	0.0	0.0	0.0
	家事の都合	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	6.3	4.3	0.0	10.2	18.0	4.8

女性		総数	15~29歳	30~39歳	40~49歳	50~59歳	60歳以上
全産業	実人数(千人)	3,283.0	1,236.7	918.2	688.5	363.0	76.7
	一時的についた仕事だから	11.6	17.1	9.9	7.3	5.7	8.0
	収入が少ない	28.7	24.4	30.1	34.1	29.7	27.4
	事業不振や先行き不安	5.7	4.3	6.7	7.3	5.8	4.2
	定年・雇用契約満了に備えて	2.0	1.0	1.8	1.9	5.2	9.2
	時間的・肉体的に負担が大きい	21.4	19.1	19.4	23.5	29.2	27.6
	知識や技能を生かしたい	10.5	13.1	10.9	8.5	5.8	4.0
	余暇を増やしたい	3.2	3.0	2.7	2.9	4.4	6.5
	家事の都合	3.6	2.6	5.3	3.2	3.3	5.1
	その他	13.2	15.4	13.2	11.3	10.8	8.1
農業	実人数(千人)	13.5	1.7	4.5	3.2	2.6	1.5
	一時的についた仕事だから	15.2	26.9	18.1	9.1	11.2	13.9
	収入が少ない	32.4	34.1	40.4	13.6	34.7	42.8
	事業不振や先行き不安	6.8	0.0	13.3	1.4	10.0	0.0
	定年・雇用契約満了に備えて	1.7	0.0	0.0	5.6	0.0	3.0
	時間的・肉体的に負担が大きい	27.3	25.2	14.7	47.2	27.1	25.6
	知識や技能を生かしたい	4.1	6.9	8.6	1.3	0.0	0.0
	余暇を増やしたい	1.0	0.0	0.0	2.8	0.0	2.9
	家事の都合	4.1	3.7	4.2	5.8	4.1	0.0
	その他	7.5	3.1	0.7	13.1	12.9	11.7

「農業雇用労働力の実態」(農林水産政策研究所/2010年)から

定期昇給に応じられる経営

野で人材を育てる覚悟が必要なのです。

一般に農業は他産業と比較して定着率が悪いと言われていますが、その理由はどこにあるのでしょうか。

「農業雇用労働力の実態」(農林水産政策研究所/二〇一〇年二月)によると、転職希望者の

転職希望理由では、全産業、農業ともに割合が一番高いのは「収入が少ない」という理由ですが、その割合は農業が全産業よりも高く、農業では他産業より収入面に不満が多いことが分かります(表)。

実際、農業賃金は、他産業の六割の水準と知られており、従業員への定着率向上には賃金底上げが避けて通れないですが、それにも増して、従業

員から「賃金の額や昇給の根拠が分からない」など苦情の出ない透明性の高い賃金制度を整えることや、少しずつでも毎年確実に昇給するといふ安心感を与えることが非常に重要です。

農業では一般的に「定期昇給」は難しいと言われております。しかし従業員からすると、生計費増大に応じて一定の昇給が行われることで、将来設計が可能となり、生活の安定につながります。

たとえ少しずつであっても毎年確実に昇給することに非常に大きな意味があります。経営者は従業員の努力や成長に対しては、定期昇給で応えなければならないのです。

理屈の上では、従業員の成長に比例して業績も成長するはずですが、その成長分を「昇給」として従業員に還元することは、従業員の「やる気」を維持向上させるために必要な要件なのです。

ただし、勤続年数に応じてずつと定期昇給を続けるというのも、現実的ではありません。例えば、定期昇給は、勤続一五年までとか、あるいは月額三〇万円までとし、以降は、役職に応じた手当を別途支給するという方法などがあります。

また、社内等級制度を設けて、スキルアップや資格を取得するなどして実力や能力を向上させて、等級ごとの賃金テーブルを用意する方法もあります。

労務の基本は労働時間管理

労働契約は、労働に対する対価として時間を拘束し、その時間については指揮命令関係が発生し、それに対して賃金を支払うという契約です。従って、賃金は労働時間に対して支払います。事業主は労働者が労働した時間分の賃金を支給する義務を負うことになるわけです。これは時給制の場合はもちろんのこと、日給制でも月給制でも同様です。

このため、使用者は従業員の労働時間を適正に把握・算定しなければなりません。具体的には、使用者は、次のイおよびロを行い従業員の労働時間を適正に把握・算定する義務があります。

イ：労働日ごとに始業時刻や終業時刻を確認・記録する

ロ：イを基に何時間働いたかを把握・確定する
この労働時間とは、「就労のために使用者の現実の指揮命令下にあり、労働者が自由に利用できる時間」と定義できます。例えば、朝、事業主と労働者が共に事務所集合し、共に事務所を出発しほ場に向かうのであれば、事務所を出発する起点が「使用者の現実の指揮命令下にあり、労働者が自由に利用できる時間」である労働時間の起点と考えられます。ほ場の移動時間などの考え方も同様です。また、実作業時間ももちろんのこと、「待ち時間」や「準備時間」も労働時間と解されています。

さらに、使用者の指揮の下で作業に入った時間は当然労働時間ですが、その前後の付帯時間、例えば、作業服に着替えたり、掃除や整理などの時間も、その付帯作業が作業や業務にとって必要不可欠であり、かつ、それが労働者の自由裁量によらず使用者の指揮命令下で強制的に行われている場合には労働時間と解されています。

「会社は、この時間を労働時間ではないと言っているけど本当かな」などと疑問を持っている従業員が、意外と多いのが実情です。小さな疑問や不信感の積み重ねがいつの間にか埋めがたい大きな溝となります。その点で、一人また一人従業員が会社を去っていくことのないように労働時間の定義を踏まえた上で、労働時間の範囲を労働間できちんと決めておくことが大切です。

例えば、タイムカードによって労働時間の管理を行っている場合、原則としてタイムカード

の打刻時間が、始業時刻・終業時刻と推定されます。すなわち、実際には労働時間の終業時刻とタイムカードの打刻時間にずれが生じていても、このずれについて労使の間で特に取り決めがない場合は、この打刻時間によって労働時間が推定されることになるのです。タイムカードの打刻時間が必ずしも労働の開始時刻や終了時刻と限らないのであれば、①どこからどこまでが労働時間であるか、②タイムカードの打刻時刻が必ずしも労働の開始時刻(終了時刻)ではないことを就業規則などで明示しておく必要があります。

ところで、農業に従事する労働者は、労働基準法で定める労働時間・休憩・休日に関する規制が適用除外となるので、事業主は所定労働時間を自由に設定できます。

他産業では、法定労働時間である一日八時間、一週四〇時間を超える所定労働時間を設定することはできません。手続きを踏めば法定労働時間を超えて労働させることができますが、法定労働時間を超えて労働させた分については法律で定められた割増賃金を支払わなければならないせん。

ところが農業では、法定労働時間から大きく逸脱しない範囲で、一日の所定労働時間や一週間の所定労働時間を法定労働時間に縛られることなく自由に設定することが可能であり、この労働時間の設定が農業の労務管理の大きなポイントと言えます。しかし、ここで注意しなければならぬのは、農業の場合、労働時間関係が労働基準法の適用除外であるということは、農閑期

に十分休養を取ることができるとの理由から、法定労働時間などの原則を厳格な罰則をもって適用することは適当でなく、法律で保護する必要がないと考えられているからです。従って、使用者は、労働者に「長時間労働をさせてもよい」などと誤った理解をしないよう留意しなければなりません。

他産業を大きく下回るような労働条件で優秀な労働力を確保することは基本的に困難です。

所定労働時間や休憩・休日の設定は、できるだけ法定労働時間を基準に設定すべきでしょう。

例えば、「変形労働時間制」を準用すれば、農繁期には一日や一週間または一カ月の所定労働時間を長く、反対に農閑期には所定労働時間を短く設定するといったことが可能です。休日、他産業では大企業を中心に週休二日制が一般的ですが、農業でも、農繁期は少なく、その分農閑期に多くし、年間を通じた休日数を他産業並みに付与しているというケースが増えています。

野菜苗を生産している農業法人の例です。同社は、繁忙期と閑散期の労働力需要に大きな差があり、特に繁忙期の長時間労働は人件費のコスト増になっているだけでなく、従業員のモチベーション低下につながっていると判断し、これらの対策として、一年単位の変形労働時間制を導入（準用）しました。

その変形労働時間制を準用する際に留意した点は、年間の総労働時間、総労働日数を他産業なみに設定する、メリハリの利いた就業体系とするが、繁忙期にあっても、最低週一日は休日を付与するとし、従業員に無用な不安を与えないよ

う努めました。その結果、閑散期の年末年始と一月中旬および八月の年三回長期連続休日を設定したため、従業員は心身ともにリフレッシュできると大変好評なのです。

なお、繁忙差が大きい場合に月給で払いたいときは、一年間の月額給与の合計を一二で除した額（月額給与の平均額）を月給額とします。

賃金に見合うキャリア形成

もう一度、表をご覧ください。

転職希望者の転職希望理由で多いのは、全産業（農業を含む）、全年齢層を通じて「収入が少ない」ものですが、農業就業者を見ると特に男性四〇〜五〇歳代については「収入が少ない」ことを理由とする割合が「全産業」と比較して高くなっていることが分かります。

このことは、子育てなどで一番お金のかかる家計の主要な担い手と見られる男性四〇〜五〇歳代の農業就業者の多くは、満足できる十分な賃金を受け取れていないことが想像できます。

今は、若い独身の従業員もいずれは子育てなどに相当な費用を必要とする年齢になることでしよう。これからの雇用型農業には、従業員が安心して就業を続けていくことを可能とする賃金制度とその賃金に見合う人材を育成する「キャリア形成」が重要な課題であると考えられます。具体的によりのようにすれば人材を育成することができるとはでしょうか。

私は、人材育成の鍵は、従業員の仕事を評価することから始まると考えます。一般的に「人事評価」と呼ばれるものです。従業員の仕事を評価

すること、そのためには従業員の仕事を十分に観察しなければなりません。観察する中で、各々の従業員の良いところ、直してほしいところなど、さまざまな「気づき」が出てきます。

経営者や上司は、その都度、良いところは褒め、直してほしいところは注意を促さなければなりません。すなわちこれが人材を育成するということであり、人事評価が「人材育成の鍵」であると考える理由です。

可能な限り公平な目で従業員の仕事を観察し、評価する。そして、その評価を賃金や昇給、配置に活かす仕組みを作ることが経営者の重要な仕事です。

小さな町工場から一代で大企業を築き上げた数多くの名経営者の中に、従業員を大切にできなかった者がいたでしょうか。冒頭の松下幸之助さんのように、大経営者といわれる人は、例外なく「人の育成なくして事業の発展がない」ことを理解し、またそのためにあらゆる努力や投資を惜しまなかったのです。いかなれば、偉大な経営者たちは従業員を大切に扱ってきたからこそ、従業員たちに慕われ尊敬されたのだし、また経営と一体となって事業の発展に寄与してきたのです。事業が発展するためには、人材の確保と育成が何より大切です。

これからの雇用労働力を使う農業経営においては、従業員が安心して働き続けられる労働環境を整えることや合理的な労務管理システム及びモチベーションの維持を可能とさせる人事・給与制度を構築することが求められると云っていいでしょう。

特別企画 駆け上がる地域農業の担い手たち
アグリフードEXPO輝く経営大賞(東日本エリア)

有限会社 古代米浦部農園

水田30%のほ場は全て、有機JAS認定を受けた
有機栽培米の大規模経営である

水田の畑地化や大豆の抑草効果という群馬式有機栽培方式を確立

商品価格は、10㌔あたり30万円の目標額から逆算して決める

市場がないからこそ創造のチャンスがあり、
希少性があるから新商品が価値を持つ

震災を契機に、方針を転換。アグリフードEXPOで商品性と
価格を理解する外食業者と巡り合い、連携し、確実に事業展開

研修生の独立就農支援によって生産者を増やしている

一九九〇年創業から、第一期は有機農業の可能性を見出す
事業導入期、第二期は研修生募集や規模拡大の事業確立
期、第三期は業務用を新開拓の事業展開期になる。





「アグリフードEXPO輝く経営大賞」は、地域の優れた農業経営を表彰し、多くの経営者の目標となる姿を示し、地域農業や食品産業の発展に資することを目的として、二〇〇五年度に創設されました。全国各支店から受賞候補者の推薦を受け、社外有識者による選定委員会の審議を経て、毎年選定されています。

平成二七年度の受賞者は、有限会社古代米浦部農園(群馬県)と、有限会社かわに(石川県)です。今号と二二月号で二社の受賞のポイントを、選定委員会会長の大泉一貫氏(宮城大学名誉教授)が紹介します。

有機の大規模経営 は何もないところ からスタートした

稲作大規模経営はあまり珍しくなくなってきたが、有機の大規模経営となると話は違ってくる。群馬県藤岡市にある有限会社古代米浦部農園は水田三〇畝、全ほ場で有機JAS認定を受

け、米など有機穀物の生産・販売を行う。社長の浦部修さん(六五歳)、妻で取締役の眞弓さん(六五歳)の他に、研修生を含めた従業員六人が加わる。

有機農業を始めたのは妻の病気がきっかけだ。浦部夫妻は東京都職員だったが、パーチエット病を患い失明寸前となった妻の療養のため、浦部氏の実家がある藤岡市に移住した。農業や化学肥料を使わない食べ物が欲しかったことが農業を始めた理由で、米の有機栽培が経営の原点になっている。

当初は七〇坪の水田であったが、この規模では経営が成り立つはずもなく、浦部さんは東京都への勤務と農業の両立という激務をこなした。

有機農業は浦部さんにとって未知の世界だった。しかしこれが良かった。作り方は、気候などの地域特性を踏まえて自然を相手に謙虚に学べば良かったし、有機市場がないということも、自分で作れるということでもあった。

当時、ほとんど出回っていない古代米に出会ったのも良かった。他社にはない古代米を生産することにより単なる原料を提供するのではなく、付加価値が高く魅力的な商品として販売することができた。また、有機米は食べられた眞弓さんは、その病気も次第に良くなっていった、という。

Data

有限会社古代米浦部農園
代表取締役 浦部 修氏
設立 一九九〇年(営農開始、二〇〇四年法人化)
資本金 三〇〇五万円(設立時三〇〇万円)
所在地 群馬県藤岡市
事業内容 有機農産物(米/麦/大豆)の生産
集荷・加工・販売(年間取扱高一五〇〇万円/年間売り上げ七五〇〇万円)

浦部農園には、九〇年の創業から現在までに三つの画期がある。第一期は、東京都に勤めながらも、有機栽培技術の模索や商品開発、市場開拓に努めながら有機農業の可能性を見だし一〇鈴まで拡大する事業導入期である。第二期は、二〇〇四年東京都を退職し、法人化した後、研修生を募集し彼らの独立支援を図りつつ、三〇鈴まで規模拡大を続け、自らの事業を社会的に広めていく事業確立期である。第三期は、東日本大震災後、それ

までのやり方に加えて、外食産業向けなど業務用の新たな販売チャネルを確保していく事業展開期である。こうして全くの白紙状態から有機で大規模経営を作り上げたことが評価の大きなポイントとなった。

群馬の地域特性を活かして二年三作の輪作体系を確立

浦部さんは顧客ニーズに合わせて徐々に品種を増やした。これまで栽培したものは古代米を中心に米で一六品種、大豆が八品種、麦は、大麦・小麦合わせて三〇品種、雑穀は一〇品種に上る。このうち約半数が定番商品として栽培を行う品種となっている。

古代米の栽培方法はまさに試行錯誤の連続だった。当初、二キログラム五

万円で種もみを購入し、赤米も黒米も区別なく作付けをした。それを年月をかけ、赤米や黒米など品種ごとに自家選抜を繰り返し見栄えも良く食味も良いものに仕上げていった。

一方、有機栽培の稲作は、その当時、冬水田んぼや二回代かき、米ぬかぺレットなどが良いと言われていたが、やってみてもなかなかうまくいかない。いずれも深水を必要とする栽培手法で、水の少ない群馬には合わない。



果たして群馬でも大規模な有機栽培が可能なのか、模索が続いた。ある時、大豆を生産した跡地では、有機でも雑草が少ないことに気付く。なぜ大豆に抑草効果があるのか考えた。もともと群馬の農地は麦などの畑作が多い。冬は「からっ風」が吹き、農地は乾燥し地力も低い。これが病害虫や雑草を発生しにくくさせるのではないか、となれば群馬こそが有機の条件にあった地域ではないだろうか、と思い至る。試

行錯誤を繰り返す中で水田の畑地化や大豆の抑草効果に確信を持つようになる。さらに、大豆の品種の選定も地域特性にあった在来種の大豆をあえて選択した。こうして、地域特性を活かして作り上げたのが「大豆一休閑一稲作一大麦」という水田の二年三作体系「群馬式有機栽培方式」だ。大豆の抑草効果により草取り作業が大幅に省けるようになり、少人数にもかかわらず大規模化が可能となった。

しかし、採算性を確保し経営として成り立たせるにはどうしたらよいか課題であった。もともと稲作、しかも有機で自身の経営が成り立つとは思っていなかったという。だが、知人に分けていた有機米などの評価を聞くうちに、売れるのではないかと考えるようになる。公務員だったことから、農業だけで公務員一人並みの所得を得るには農地面積当たり販売単価はいくらにすれば良いか、という着眼点から一〇坪当たり三〇万円を確保したいと考えた。普通の稲作経営では相当に高い目標設定である。目標額から逆算し、商品価格を設定した。生産者価格としては非常に高い値付けたが中間マージンを排することで、割高

ではあるが有機農産物としては妥当な価格帯として消費者に受け入れられた。目標額の不足分は二毛作を行

い、有機大麦の売り上げで補填した。

全国の自然食品店などへDMを配布し、サンプルの提供も行った。DMの戻り率もよく、興味のある人が注文してくれた。価格が高くて想像以上に売れるとの感触を得る。収穫後間もなく、全商品とも完売する事態が続く、その翌年には規模を拡大した。拡大しては売り、売っては拡大するといった状況が続き、作付け面積は毎年増やしていく。商品も増やしていった。顧客ニーズに合わせて八〇グラムから三〇キログラムまでの七段階に分けた。売れ筋は、八〇グラム、二五〇グラム、五〇〇グラムの「有機古代赤米」「有機古代黒米」など古代米だ。有機コシヒカリや低アミロース米などの白米は五〇〇グラムから販売している。

浦部さんは自社商品の市場を表して「口コミ市場」と表現する。DMもあるが、お客さまが宣伝してくれることが大きい。有機農産物の勉強会など、さまざまな情報交換会で浦部農園の商品が紹介されると、会がハブのような役割を果たし、メンバーに一齐に浸透していくのだという。顧客は全て一般消費者であるエンドユーザーで、通信販売などと異なり中間マージンが取られないことのない市場である。

市場がないから創造のチャンスがあり、希少性があるから商品が価値

を持った。市場は自分で作る、販売を試みて売れなければ止めるというのが浦部さんの考えだ。希少性や需要が見込める商品を決めてから、作付け品種や穀物を決めるというマーケティングのビジネスになつていった。

顧客が右肩上がりに増えていく市場では、前年実績をベースとしたマーケット・インによる計画生産が可能だ。ところが、これが逆転すると大変なことになる。二〇一一年三月の東日本大震災後、群馬県も原発の放射能汚染地区として報道された。風評被害により顧客が激減し、一時は八割の顧客を失う事態に陥る。一般消費者を対象にした市場は、口コミと信頼で成り立っていると言つても過言ではなく、一度信頼を失うとなかなか振り向いてもくれない。

指定検査機関で放射能残留検査を受け、安全性に問題がないことを示したDMを急ぎよ、発送するなどして回復に努めた。顧客は少しずつ戻るが、時間がかかっている。安全・安心や健康志向の高いコアな顧客ほど戻らない状況もあった。販売額は一二年三月時点で前年の七三〇〇万円から六一〇〇万円に落ち込んだ。規模拡大のさなかで面積が増えていることや、一〇年産米の駆け込み需要があったことなどを勘案すると実際の被害額は二

〇〇〇万円以上になる。

浦部さんは、新しい商品開発と販路開拓に取り組む決断をする。

新商品では、発生した余剰在庫を活用し、地元食品企業と連携して、かゆ、みそ、穀物コーヒーなど有機JAS認定食品の開発を試みた。

販路拡大では、一三年に「アグリフードEXPO」に初出展し、業務関



係の市場を模索した。そして、会場で知り合ったバイヤーの紹介で、全て有機JAS米に切り替えたいという外食業者と取引が成立し、三年間の契約を交わすこととなった。これを機に集荷事業を開始、その後も継続出展し、業務用需要を拡大している。一五年産米は消費者直売用と業務用の売上比率が一对一となり、従来のエンドユー

ザー一辺倒から転換し、リスク分散が可能となった。売上高も震災前の水準に戻る見込みである。

手上げ方式で一緒に働く若者を次期経営者に育てたい

業務用の大きいロットに対応するには浦部農園だけでは難しい。そこで浦部農園の「卒業生」や同じ有機認証団体に属する近隣県の一〇以上の生産者と連携する。一五年産米からは連携先からの集荷を強化、将来的には有機米の集荷拠点として独立採算でさる事業展開を考えている。連携先からの有機米受け入れのため、精米工場および低温倉庫を新設した。これは集荷機能を加えることで、より強固な営業力を有する営農・販売会社として動き始めたことを意味する。

有機農業で市場規模を大きくするには個人での規模拡大も大切だが、多くの有機農業者と連携していくのが大切と考えている。このビジネスモデルは、新商品や新規販売ルートの開発窓口を自らが担い、そのグループに複数の有機JAS米を作る農場があるというもの。「この仕組みは、有機小麦の市場開拓など、今後、さまざまに応用が可能です」と言う。こうして採算性が低いとされる有機

の稲作で、商談会を契機に、高収益のビジネスモデルを作り上げ、今後も成長が見込めることが評価のポイントである。

研修生の独立就農により生産者を増やしているのも評価のポイントだ。浦部農園は法人化と同時に研修生を毎年募集している。これまでの一二年間で二〇人近くが研修にきており、九人が独立、七人が県内で就農している。研修が終わる二年后、市内で独立を希望する者がいた場合には、三・三・五は提供できるようにと、耕作する農地を増やしておくのだという。

現在、研修を終えた三人が浦部農園で働いている。浦部さんには、農業を世襲制とする発想はない。「私どもの子どもは農業を継ぎません。しかし、お客さまが必要としてくれる限り事業を続けたいのです。一緒にやっている人たちの中から手上げ方式で次期経営者を育てたいと考えています」と語る。浦部さんにとっては、広範囲な仲間作りや考えを同じくする農業者の育成が大切になっている。

(大泉 一貫／文 河野千年／撮影)

※写真 一五頁：二人三脚で歩んできた浦部夫妻。一六頁：従業員や研修生と。一七頁：丹精込めた有機米。一八頁：有機JASの米や大豆など。

オレンジ色に染まる

夕日のレストラン

農園の米と野菜が自慢

食べるものは作るのも

食べるのも大好きです



善生 さおり さん

北海道岩見沢市栗沢町

夕日ヶ丘レストラン 善生 オーナーシエフ

高校を卒業して六年間を父親と一緒に米作りに専念。冬場はレストランで修業し、そして、両親と四人きょうだいの家族に支えられてレストラン経営の夢を果たす。農業経営にレストラン経営という新しい家族農業の形である。





P19:夕日をバックに店にたたずむさおりさん P20:石狩平野が一望できる店内(右上) 妹のゆきえさん(手前)が手伝ってくれる(右下右) 店内の直売所では米や野菜を販売。食事の後、買って行く人も多い(右下左) 家庭では味わえないプロの腕前が来た人を引きつける。「普段着のまま、少しおしゃれな雰囲気を楽しめる店」を心掛け、提供する自慢のご飯は「ゆめぴりか」「ななつぼし」をブレンド(左)

調理の道を歩む決心

レストランの窓側の席に座ると、広大な石狩平野にしばし見とれてしまった。青い空と収穫前の黄色い稲が鮮やかなコントラストを描く。「代かき後の夕日の景色もすてきです。水を張った田んぼに朱色の夕日が差し込み、窓一面がオレンジ色になるんです」と、善生さおりさん(三五歳)。雄大な自然を借景にした「夕日ヶ丘レストラン善生」のオーナーシェフだ。

自慢は何と言っても家族で営む善生農園の米と採れたての野菜。米はレストランの社長でもある父の哲雄さん(六四歳)が、三〇年以上も堆肥を入れながら環境を整えた水田から作られる。「うちの米は甘いと言ってもらえるのですが、土作りのおかげだと思いません」と、さおりさん。「どうすればこんなにおいしくご飯が炊けるの?」と言うお客さんもある。たくさん食べてもらいたい、ご飯のおかわりは自由。週末には開店と同時に席が埋まり、ランチだけで三、四回転する。ざっと二〇〇〜一六〇人分の料理を、さおりさんは一人厨房に入って作る。

四人きょうだいの長女に生まれ、高校を卒業して六年間は哲雄さんと米作りに専念した。「やつぱり、長女に生まれた責任もあったかな」。人当たりがよく、営業トークもうまい哲雄さんは、食糧管理法があった頃の特別栽培米制度を利用して直販を始め、ホテル、レストラン、仕出し屋と、販路を広げていった。

さおりさんもトラクターを乗り回し、米の配達もこなした。農閑期の冬はレストランでアルバイトをした。「作るのも食べるのも好きなんです。子どもの頃から忙しい両親に代わって家族の食事を作るのが日課で、家族が喜んで食べてくれるのがうれしかったですね」と、当時は振り返る。

そんな折、立て続けに二回、事故に遭遇し、リハビリに多くの月日を要した。病院の天井を見つめている間、頭に浮かんだことは「こんな事故に遭っても、自分が生かされていることへの感謝」。そして「人生いつどうなるかわからない。いつかやりたいことをやるのではなく、できる時にやろう」——出した答えは調理への道だった。

自分と家族の夢を実現

家族の了解を得て、家を出たさおりさんは、岩見沢市内やゴルフクラブ、宴会場を備えたホテルなどにあるレストランで経験を積んだ。最後の勤め先で一緒に働いていたシェフは、懸命に働くさおりさんを親身になって指導し、直伝のレシピも教えてくれた。さおりさんの心に今も残るそのシェフの言葉は「料理は段取り次第で八、九割が決まる。頭を使わなければだめだ」

その頃から「小さくてもいいから店を持ちたい」という想いが大きく膨らんでいった。「農業をやっている頃からの夢でした」。米の販路拡大のため、新規のお客さんを招いて試食会をすると評判が良かったので、「うちの

米がいつでも食べられる店があったらいいのに」と、哲雄さんとたびたび話をしていた。そして、善生農園の米を食べてくれる消費者を招き、田植えや稲刈りなどのイベントを開催するたびに、「来た人にゆつくりしてもらえる場所があったら」と言うのが、家族共通の話題だった。



左から哲雄さんとさおりさん、母の市子さん、政樹さん、かなえさん。善生農園の経営面積は32ha。堆肥で土作りした肥沃な水田からおいしい米が生まれる

「店をやりたいのなら、やればいいよ」と家族みんなに背中を押されて、さおりさんは店を持つ決心を固めた。哲雄さんが率先して物件を探した。実は哲雄さんも無類の料理好きで、農閑期には日本料理店で包丁を握り、「農家の長男じゃなきゃ、料理の道に進んでいい」と言うほどの腕前だ。さおりさんのため

に奔走したのもうなずける。「いいところが見つかったぞ」と哲雄さんが見つけたのが、なだらかな丘にある今の場所だった。「車で何度も通っていた場所ですが、車から後ろを振り向くと、改めていい景色だと思いました。広い空に輝く夕日を見て、ここしかないと思いを固めました」と、さおりさんは感慨深げだ。

家族とお客さんの支えが力

店のコンセプトやメニューはゼロから決めていった。「米がメインといっても、おにぎりだけではもったいない。景色とのマッチングを考えると絶対に洋食がいい」と思った。「きれいごとを並べたって、料理がおいしくなきゃ、お客さんは付かない。自分の給料のことなど二の次にしてもうまい料理を出せ」と、哲雄さんからも厳しい助言をもらった。七年間の調理の経験を活かし、洋風のオリジナル料理をメインとした店を二〇二一年二月開店した。

お客さんの八割は女性客。農園からレストランに発展したことを知らずに来る人のために、メニューの最初に香川県から入植したことや、開墾から始めて今日まで農業を営む様子を写真で紹介した。ランチを待つ人のためには、駐車場にテントを張って米や野菜の直売もする。それらが店の特徴にもなっているのだ。

オープン当初の厨房は先輩シェフとの二人体制だったが、先輩シェフが退職し、今は一人で厨房を仕切っている。「不安もあった二

人で始めましたが、段取りをうまく組めば何とか一人でもできると思います」

土日には、パティシエの資格を持つ妹のゆきえさん(三四歳)が手伝ってくれる。両親は宴会の団体客の送迎を引き受け、三〇鈔を超える米作りは弟の政樹さん(二八歳)や末妹のかなえさん(三〇歳)が中心となっている。

それでもさおりさんは朝七時から夜遅くまで厨房に入りっぱなし。「一日が終わると足はパンパン。でも、家族に支えられているから頑張れます」と、至って明るい。店の盛況ぶりや料理について自慢するような言葉もなければ、ハードワークを嘆くこともなかった。

開店して三年半。冬場の客数の落ち込みなどの難しさも経験した。「レストランは水商売だと実感しています」。そんな不安をかき消してくれるのは、やはりお客さんだ。「ずいぶん前の雑誌で紹介された時の記事のコピーを持参して、『ようやく今日来られました』とお客さんに言われると、店を開いて良かったとつくづく思います」

目下のミツシヨンはパートナー探し。「一緒に店をやらなくても、関連する仕事を持っている人であれば」。次回ここを訪れる時は、パートナーと仲むつまじくお店を仕切っているかもしれない。それでも善生家のモットーである「カラダに善いものを食べて楽しく生きる」にフィットした料理とおもてなしは絶対に変えることがないだろう。

(青山浩子／文 河野千年／撮影)

酪農関連の碑めぐり(その10)

日本政策金融公庫
テクニカルアドバイザー

加茂 幹男

JR磐越西線の馬下駅から北西におよそ三・五キロメートル、国道四九号(若松街道)の「久保北」交差点近くに、乳牛数頭のミニユメントと共に、「新潟県酪農発祥の地」と書かれた碑が建てられています。

市町村合併により阿賀野市になった旧安田町は、東は五頭連峰、南は阿賀野川に接し、「安田だし」と呼ばれる強風が吹くために稲作には適さず、酪農が盛んに行われるようになりました。

旧安田町の酪農業の基盤を築いたのは、歴史地理学者である吉田東伍氏の甥、旗野美乃里氏です。一八七五年、新潟県北蒲原郡安田村(現・阿賀野市保田)に生まれ、「菘織」と命名されますが、牧場を開設した後に「美乃里」と改名しました。

美乃里氏は、東京専門学校(後の早稲田大学)

で学んだ後、一八九八年、二三歳の時に林業視察のため、ヨーロッパやアメリカを訪れました。その際に、日本人の体格を西洋人並みにするには、食生活の改善や乳製品の普及が必要と考え、牧場経営の構想を抱いたと言われています。帰国の際、カナダ産の乳牛エアシャー種三頭を持ち帰り、『日本人種改造論』を胸に、一九〇七年頃、ツベタ丘にツベタ牧場を開設しました。

このため、阿賀野市の安田地域が新潟県の酪農発祥の地とされています。



「新潟県酪農発祥の地」碑。写真提供：島津是之氏(新潟県新発田地域振興局農業振興部)

一〇年頃には、六〇頭の牛を飼養し、ミルク工場を建設して、バターや粉乳、練乳の製造販売を始めました。しかし、美乃里氏の経営方針は、当時には進歩的すぎたため、牧場経営は長く続きませんでした。その後、安田地域に残った神田豊松氏や小野里誠助氏が中心となって、二〇年に六野瀬地区牛乳販売利用組合を設立し、この地域の酪農を発展させました。美乃里氏は五七歳で亡くなりましたが、ツベタ牧場の精神は神田氏らに継承され、乳牛の飼育に情熱を捧げた神田氏は「牛の神様」と言われました。

安田地域の酪農は、昭和に入って明治乳業との提携によって大いに発展し、拡大しました。しかし、七五年頃になると、搾っても売れない牛乳が大量に発生する状況に陥ってしまいました。

苦勞して育て、搾った牛乳を捨てるのは、耐えられない。何とか加工して売ることができないだろうかと、この強い思いが、安田生乳(加工される前の搾りたての牛乳のこと)を一〇〇%使用するヤスタヨーグルトの開発を推し進めたのです。八七年、九人の酪農家たちによって安田牛乳加工処理組合が設立され、ヤスタヨーグルトの販売を開始しました。二年後には、有限会社ヤスタヨーグルトが誕生しています。ヤスタヨーグルトは、二〇〇八年から三年連続でモンドセレクションの最高金賞を受賞しています。

F



Profile

かも みきお
1950年北海道生まれ。岩手大学農業機械学科卒業後、農林省東北農業試験場入省。農林水産技術会議事務局、(独)農研機構近畿中国四国農業研究センター四国農業研究監、(独)農研機構畜産草地研究所草地研究監などを経て、2010年から日本政策金融公庫に勤務。専門は畜産草地で、主な研究対象は飼料の収穫・調製・給与など。

提案する。六次産業化成功への多視点考察

わが国の農林水産業の市場拡大を狙いに掲げてきたアグリフードEXPOは、一〇年目を迎え、年ごとに参加者が増加してきました。節目の一〇年では、六次産業化をテーマに掲げました。そこには情報化社会にあって、効果あるマーケティングが重要になります。

「農と食をつなぐ」—— 今後も太く強い絆を構築するために。

情報発信力への目配り

EXPO会場で二日間にわたって「周遊観察」を行った。そこでの実感を踏まえて、これからのEXPOについての考察と提案を行う。「ポイント的アイデア列挙」になるが、はじめに、情報発信力、農産商品力、販売促進力について、EXPOでの事例を踏まえて述べる。

参加者が主体的に行うマーケティング活動の場でも参考にしていただければ、「EXPO」としての本来の意義も活かされると思うのである。

会場は、北海道や東北などブロック別に構成され、さらに都道府県ごとに参加者の小間が並ぶ。そこでの情報発信は、まず自分たちの小間へのスムーズな誘引が大切だ。

小間数の多い大展示場では、「高見」「奥見」「近見」への目配りが重要になるが、まずは広い会場で、「あそこが〇〇県だな」と認知できる、「高見」のアピールである。



農と食をつなぐ「アグリフードEXPO」



マーケティングプロデューサー

平岡 豊 Shigeru Hiraoka

茨城県がバルーンを程よく掲げており、そこから目を下ろすと統一看板やノボリが並んでいる。「高見からの視線誘導で小間へつなぐ」という仕組みである。

小間の前に立つと、「奥見」のアピールで、小間割りボードでの情報発信となる。ポスター中心だが、このボードでの情報発信で、満足できる事例は少なかった。ほとんどが手持ちのポスターを安易に貼っている。「ホワイト」ボードのままといった小間も散見された。このスペースは、産地や商品などについて、認知、理解、共感へと情報を深めていく重要な「きっかけ」の場である。ポスターは一枚だけでも格安で制作ができるので、出展対応のものを用意すべきだ。

そして「近見」となる。小間のテابلル回りなどの情報発信である。PR映像を活用して商品解説をしている事例があったが、来訪者が熱心に見入っていた。この近見の客を手元資料などを活用して、商談へと引き込むのである。

テレビで放映された映像を流している事例が、二つ目に

付いた。このPR手法をとると、テレビ番組の力で、品質への信頼度や商品への注目度の高さを感じてもらえる。

六次産業化では、とりわけ加工面での解説が重要になるが、テレビ局が客観的な評価を加えながら製造工程を見せてくれる「映像アピール」を重視したい。取材された映像資料があれば、テレビ局の許可を得た上で、積極的に活用してほしいものである。

これは、マスコミ、ミニコミ、クチコミを連動させ、コストを抑えて情報発信力を強くする手法である。まず、テレビや新聞などのマスコミでの報道によって、消費者側に商品力への信頼が生まれてくる。

しかし、マスコミ報道は、通常一過性である。そこでこの情報をDVDやコピーなどで保存し、効果的に活用するのである。これがミニコミとなる。

会場では株式会社榊野農園(大分県宇佐市)が、全国放送されたテレビ番組の紹介ボードを置き、タブレットで見せていた。取材されたことが、企業と商品への信頼につながる良い事例で、ぜひ参考にしてほしい。

ただ、番組をそのまま流すよりも、テレビ局の許可を得て、足を止めてもらえる一〇分程度に要点編集を行い、的確にアピールできればさらに良くなるはずである。

EXPOへの出展者は、マスコミの取材を受けていることが多い。そのマスコミの情報を会場で多面的に活用して、メディア連動の核にしてほしい。

さらに、「この情報を「話材」にして、クチコミでの現場解説を行うのである。この場での情報発信を的確に行い、相手側に産地や組織、商品などについての認知、理解、共感を深めてもらうことが、この会場では大切なのである。

農産商品力への目配り

六次産業化への事例として、「在来商材の高度加工による

テレビ番組の紹介ボードを掲げ
映像でアピール



「高見」からの視線を誘導するバルーン

戦略的活用」と、「熟成と発酵による魅力商品化」を考える。

まず、在来商材の高度加工については、コメに着目したい。株式会社大潟村あきたこまち生産者協会(秋田県南秋田郡大潟村)の「コメネピユレ」である。コメを「過熱蒸気」と「遠心調理技術」による特許製法でピユレ状にしたもので、小麦粉や米粉とも相性がよく、パン生地に加えるとおいしいパンになるという。

担当者の解説では大手製パン会社でも採用されており、小麦粉の三割までは代替できるらしい。そうするとコメの消費拡大策として、戦略的な役割が果たせる食材である。これを使用した大手パン会社のCMがその場で流れていれば、さらに大きな「納得効果」が期待できると思うのである。

農産商品の消費拡大提案

農産商品の消費拡大については、「日本型食生活の定着」などのテーマを踏まえた上で、五つの作戦を提案したい。

- ① 一度に食べる量を増やす、② 食べる頻度を増やす、
- ③ 新しい利用法を開発する、④ 新しい消費者を増やす、
- ⑤ 新しい地域や市場に進出する、である。

例えば、コメを加工してパンに活用する、というのは、③の作戦となる。そして、①、②、④、⑤へと展開していく。

自分の好みに合うので食が進んで、食べる枚数が増えた、というのが①の作戦。このパンにしてから、毎朝がパン食になった、が②であり、パン食が嫌いだっただシニア世代も食べられるようになった、が④となる。さらに海外へも進出、となる⑤の作戦になるわけである。

この会場では、戦略的な生活提案による消費拡大をアピールする小間が、残念ながら目に付かなかった。見落としたのかもしれないが、多様なカタチでの消費拡大の提案は、EXPOの場でこそ、発信すべきテーマだと思うのだ。

次に、「熟成と発酵による魅力商品化」である。生ハムを

熟成させ、スライスカットして試食に供している事例が、いくつか目に付いた。いずれも、原料の良さ、工場を取り巻く自然環境の優れている点を強調していた。

それと、熟成にかけている「時間」と「技」である。仕上がりの品は、工芸品のように美しい。そこで感じたのだが、優れた原材料を、時間と技と風土性などを活かして熟成、発酵させた食品などは、例えば「食芸品」として、工芸品と同じように「イメージ付加価値」を高めることもできると思う。EXPOを、その提案の場にしたいいものである。

次に発酵食品だが、米麴や乳酸菌を活かした「甘酒」に着目したい。ある出展者によると、半数ほどの人が勤務中だから酒はダメ、と試飲を断るといふ。酒かすづくりではないのに、米麴での甘酒は半数の人たちに誤解されているのだ。コメの多様な活用を踏まえて、日本の食文化への理解と共感を深めていくことが急務の中で、とても残念である。

EXPOは、こういった面での理解を深める上でも、果たすべき大きな役割がある、と思うのだ。

販売促進力への目配り

ここでは、「試食の効果的な演出」について考察する。

会場では、ほとんどが小さくカットした試食品を提供していたが、クレープを一個丸ごと食べさせている事例があった。正面テーブル前に、透明ビニールの大袋を二つ広げて、食べ捨ての個装紙を入れ、満杯状態にしている。

人気商品の「にぎわい演出」で、男性陣の人だかりである。女性社長が陣頭指揮をとり、商談も全て対応していた。

トップの対応は、客に対する「礼の表明」になっているし、名刺交換と後日の訪問アポイントが狙いなので回転は早い。社長によると、この場で「男性が喜ぶクレープがある」と、バイヤーに視覚的に印象付けることが主眼だそうである。

昨年のEXPOへの出展をきっかけとした商談の成立で、



在来商材をさらに高度化した加工品を紹介

年商が倍増したという。興味を引かれたので、二日目の終了間際に遠くから見ている。

周辺の小間では片付け作業が始まっていたが、ここでは社長による「立ち話商談」が続いていた。会場における販売促進力の核は責任者の気合いだ、と感じた。

一〇年連続出展者に聞く

有限会社伊豆沼農産(宮城県登米市)の伊藤秀雄社長に話を伺った。伊藤社長は、EXPOが六次産業の推進に果たした役割と成果について高く評価した上で、これからの自社の出展構想について語ってくれた。

商品の売り込みもさることながら、海外からの客を地元へ引き込み、その「話題効果」を踏まえて、東京や東北、とりわけ仙台からの入り込み客を増やしたい、と言われる。

伊豆沼農産は、早くから六次産業化に取り組んできた。その実績とこの土地柄の良さを納得してもらうためには、「実感体験」こそが重要で、それによって新しい客層との縁も生まれるはずだ、と言われる。その情報発信の場として、このEXPOを活用したい、とのことだった。

この構想は、これからのEXPOを考える上で、極めて重要だと思ふ。農産商品だけでなく、食料、農業、農村のあるべき姿を発信する場として、このEXPOを捉えようとしているのである。

これからのアグリフードEXPO

ここでは、多様な方向性の提案として、着眼項目を列挙する。全ての分野で、六次産業化の視点を踏まえることを重視していくこととする。

■多視点型テーマゾーンの設置

◆コメの多面的活用を「実感提案」し、新しい消費状況を作っていくゾーン

◆国産薬草や医療系食材などの推進を図り、休耕地などの改善提案を行うゾーン

◆後継者の活躍による開発商品ゾーン など

■六次産業化のさらなる推進

大手飲料メーカーが、九州七県の地域食材を集めて、新しい飲料商品を開発した。県ごとでは、量的にも技術的にも商品化が難しい状況を、この企業がプロデュース機能を發揮して、広域連携で成功させたのだ。

これからは「広域多機能連携型六次産業」が重要になり、まずは、農業生産法人間での広域連携が考えられる。

さらには、JAグループや公的機関も含めた発想を地域ぐるみで持つことである。

EXPO会場で、市が中心となって地元のJAなどの出展者をまとめた「小間群」を目にしたが、これを多機能連携型に高めていくことが大切なのだ。

■参加者を集めた出展検討会

会場を見ていると、多くの面でのバラつきなどをなくすことと、出展の統一テーマの必要性を感じる。関係行政機関や六次産業アドバイザーなどの参画を得て、日本公庫各支店が推進機能となり、出展検討会を持ったらどうだろう。

今回も、市単位による出展事例がいくつか見られたが、関係者がこのEXPOの意義を十分に理解し、ある面では「アグリ甲子園」としての心意気に対応することが重要だ。「地域」については、状況を踏まえて多様に捉えることが成果につながると思う。

■多面的な顕彰への目配り

農林水産大臣の視察による会場での盛り上がりを見て、公的な顕彰は重要だと思う。

「輝く経営大賞」は、EXPO出展を契機に、優れた経営を実現している経営体への表彰だが、この提案は会場での出展内容の顕彰である。分野ごとに、農林水産大臣賞、日本



情報発信の場としてEXPOを活用

PROFILE

マーケティングプロデューサー
平岡豊（ひらおかしげゆき）

広告会社博報堂在職中に、マーケティングとして、展示会・博覧会などの企画、運営業務に関わる。

退職後二〇〇四年に社会人学生として、九州大学博士（農学）を取得

『多視点型農業マーケティング―六次産業化へのヒント77―』（全国農業会議所）などの著書がある。

公庫総裁賞、ブロックごとの知事会賞、EXPO大使賞などで関心を高めれば、EXPOへの参加意欲も高まるし、その後のビジネスにもつながるはずだ。

最終日に閉会式を行い、その場で顕彰を行うようにすれば、終了間際の「練り上げ閉店」も防げるのではないか。

■消費者、学生などを特別招待

マーケティング・インの発想で考えると、消費者、さらには将来を見据えて、大学生などにEXPOへの関心を高めてもらうことが重要だ。学生については、農学、栄養学、経済学、商学、さらにはデザイン専攻の学生などを対象に、公募を行う。若い世代中心の「意見モニター」としても活用すれば、食料、農業、農村への新しい展望も見えてくる。

さらには、六次産業化などについて、若手農業者と学生が語り合い、新しい発想での成果物が提案できればよいと思う。これぞEXPOである。マスコミからの関心も高まるので、ぜひ一考してほしいものである。

このEXPOは、生産者が自ら国産農産物を実需者に売り込む場としてスタートした。古くからの出展者によると、当初から六次産業としての視点を生かした「付加価値型農産商品」の出展事例は多く見られたという。こういった実績を踏まえると、EXPOには多様な消費者を巻き込んだ「より高度な六次産業化の推進」といった時代性のある役割が生まれてくると思う。次の二〇年は、その推進機能としてのEXPOに期待したい。



多視点考察を踏まえて、成果につながるEXPOのあれこれについて述べました。本誌七月号に「農産商品の開発に必要な多視点の条件」と題して、六次産業を踏まえたアグリフードEXPOについて的小論を発表させていただいております。併せてお読みいただければ、「相互補完」となりますので、よろしくお願ひ申し上げます。

モス社と新会社設立

かつて熊本県八代市の農地一面に広がっていたイ草畑の多くは、豊需要の減少と安価な中国産との激しい競争で姿を消した。代わって増えているのが、トマトを中心としたビニールハウスだ。

農業生産法人マルミツアグリ株式会社代表取締役社長の満島清志さん（五〇歳）は、八代市で冬春トマトを二畝と、阿蘇市の高原で夏秋トマトを一畝という周年生産を行っている。

さらに現在、外食産業と協働することにより規模拡大を進行中である。具体的には、企業と組んで別会社を立ち上げたのだ。

「モスバーガーを展開している株式会社モスフードサービスと共同出資で、新しい会社を今年四月に設立しました。新会社の株式会社モスファームマルミツは、八代市に一・二畝、阿蘇市に一畝のハウスを建てる予定です」

モスファームマルミツは、モス社が三五〇〇万円、マルミツアグリが一五〇〇万円、アグリビジネス投資育成株式会社が二五〇〇万円を出資して発足した。

満島さんがモス社などの出資を

経営紹介

モス社と農業生産法人設立 リスク抑え安定成長目指す



経営に当たり常にリスクを考慮する満島清志さん



熊本県八代市

マルミツアグリ株式会社

設立 ● 2007年

代表取締役社長 ● 満島 清志

資本金 ● 100万円

事業内容 ● 土耕によるトマトの周年栽培

受け入れてモスファームマルミツを設立したのは、新たなビジネスチャンスと考えたからだ。

新たなビジネスチャンス

マルミツアグリは、関連会社で父親が経営するマルミツ園芸株式会社を通じて、九州と関東のモスバーガー店舗をはじめ、大手や中堅の量販店などに出荷していた。規模拡大をしても販路の当てがあり安定した需要が期待できたが、投資のための資金調達は簡単ではなかった。

「農業の場合、台風などの災害や、作物の病気などのリスクが常に存在します。無理な投資は経営を危険にさらす可能性があります」

規模拡大に踏み込めずにいた満島さんが、モス社から「一緒にモスファームを設立しよう」と話を持ちかけられたのは、三年前だ。

モス社は、全国で約三〇〇〇軒の協力農家を持つ。さらに、安心・安全なトマトを安定的に調達できるメリットから全国各地で優秀な農家と組んで農業生産法人を設立しており、高い技術力を持つ満島さんに声を掛けたのだ。

しかしながら当初、満島さんは、

投資のリスクから消極的であった。モス社であれば、自身の出資が少なくて済むとはいえ、やはり売り上げ規模に比べて新規投資額が大きい。そこで、慎重に検討を重ね続けた。

そして、二〇一三年に同地区に設立された別のモスファームの様子が決め手となり満島さんは無理なく収益を上げられると判断した。マルミツアグリの出資金の一部は、公庫から借り入れることにした。

モス社の農業生産法人は、モスファームマルミツで全国、五社目となる。

モスファームマルミツは補助金の認可の関係で、まだハウスの建築作業に入っておらず、来年三月から建設開始予定だ。現在はマルミツアグリハウスの一部で、すでにモス社向けのトマトを生産しており、八月から出荷を始めている。

モス社へ出荷するトマトは等級が秀と優であり、かつ、バンプズの大きさに合うL玉のトマトだ。その他の規格のトマトは、マルミツ園芸が持つ販路により販売する。

モスファームマルミツとマルミツアグリは、出資者も会社の性格も異なる独立した会社であるが、

安全・安心な、高品質のトマトを低コストで供給する点では共通する。「マルミツ園芸も含めて三社が相乗効果を得られるような経営を心掛けようと思っています」と満島さんは話している。

グローバルギャップ取得

満島さんは糖度、酸味に優れた高品質なトマト生産のために、熊本県が定めている慣行基準に比べて農薬を三割、化学肥料は半分以上に減らし、米ぬかのぼかしなど有機肥料を使う。

安全・安心については、マルミツアグリが二〇一三年にグローバルギャップ(GAP)認証を取得していたことでも分かる。GAPは、あらかじめ農場の中で環境や安全性、作業者の健康などのリスクを分析し、きちんと定められた手順で栽培を行う仕組みだ。「取引先の一つが、環境や安全性で高い水準を求めてきたこともあって取得しました。認証の取得は大変でしたが、条件を一つひとつクリアすることで私たちが成長できました」と振り返る。

一方で、コスト削減は徹底する。温室を二重カーテンにすることで重油の使用量を減らしたり、二酸

化炭素を温室内に施用したりすることによってトマトの増収に努めている。

前述のとおり、来年三月から建設する予定のモスファームマルミツのハウスは、高価な軒高の新型ハウスではなく、低コスト耐候性ハウスにすることを満島さんは決めた。軒高の新型ハウスは、新しい技術で増収が期待できるとされる。しかし、「原油価格は長期的に上昇すると覚悟しています。今から準備することが必要です」と満島さんは言う。

石油の値段は燃料だけではなくハウスに張り替えるビニールの価格にも直結する。融資の返済や、五年間に買い戻す必要があるアグリビジネス投資育成株式会社の出資金なども考えると、低コスト耐候性ハウスを導入した方が、早い段階から確実に利益を出せると判断したのだ。

リスクは最小限に抑えるべきという信念を貫いている。ハウスなどが完成し、フル稼働すれば年間九〇トを生産する計画だ。

地域の信頼を得るように

モスファームマルミツは設立時に、新卒者一人を社員として採用

した。農業に興味がありやっていたとする若者を受け入れることが自社の体質強化につながることに、地域の発展にもかかせないと、満島さんは考えている。

同地区の今後一〇年、二〇年を見通すと、現役のトマト農家の多くがリタイアの時期を迎えると考えられる。「後継者がいなければ、地域のトマト産業は衰退してしまう可能性があります」と満島さんは懸念する。

そこで、マルミツアグリとモスファームマルミツが地域を支える受け皿の役割を少しでも担っていければと考えている。

そのためにも、若い農業従事者を増やすことが大切だと考えているのだ。さらに、地域の人たちの信頼を得られるような経営を目指している。

「集落や生産者の集まりには積極的に参加して役割を果たしたり、農業管理指導士としてトマト農家の相談に乗ったりするように心掛けています」

リスクを常に考慮し体質を強化する一方、地域の信頼を得ることが次のステップにつながる、と満島さんは考えている。

(農業ジャーナリスト 山田 優)

柏木 清さん

神奈川県
株式会社柏木牧場

牧場内で牛肉直売、六次産業化の先駆者 酪農と肉用牛肥育ベースに地産地消経営

市街化が進んだ地域で、酪農と肉用牛肥育の二本立て牧場経営をベ-

ースに、牧場内でハム、ソーセージの製造や牛肉の直売店を展開している。文字通り、地産地消の牧場経営である。自社産の牛肉の直売を開始したのが一九七〇年代半ばで、この分野では先駆的な存在である。

市街化で細心の環境対策

——牧場の周辺は市街化が進んで、住宅や企業の倉庫などが立ち並び、イメージする牧場を営む環境とは違うな、という印象を受けました。

柏木 柏木牧場の経営をスタートした時期はかなり古く、一九六〇年代初めです。当時、実家が稲作で使っていた水田の一部を埋め立てて牧場とし、現在に至るまでに周辺地域の市街化

が進んだことで、牧場が住宅街などと併存する形になったのです。

——都市農業にとつて、大消費地が近いというプラス効果がある一方で、畜産業は周辺地域の環境への配慮が大変でしょう？

柏木 その通りです。柏木牧場では酪農と肉用牛の肥育がメインですので、日常的に排泄される家畜のふん尿や臭気が周辺地域に影響を与えないよう、細心の注意が必要です。地域社会でのトラブルは、避けなければならぬことで、地域との共生のため万全の対策をとっています。

——柏木牧場が牛肉の直売店を作つて、周辺地域の消費者の評価を得ているのも、一種の地域対策ですね。

柏木 発想を変えれば、まさにその通りです。でも、柏木牧場の場合、地産

地消という視点を、もともと経営の中心に取り込んでいました。

中間流通なしの販売目指す

——と言いますと？

柏木 柏木牧場は、搾った生乳をメーカー経由で消費者に届けると同時に、牛肉も加工して直売しています。いずれも安全・安心にこだわったものばかりであることや、牛肉の直売に当たっては中間流通業者を経ないため、流通マージンがない分を割安に消費者に販売することなど、消費者にプラスとなる地産地消を目指しています。

このような考えで牧場経営を行えば、地域の方々から親しみを持っていただけますし、経営的にも十分成り立つと、かなり以前から実行しています。

——牧場で牛肉を販売するに至ったきっかけは何だったのですか。

柏木 牛肉の直売店を作り、販売に乗り出したのは一九七四年です。当時、搾乳量の落ちた乳廃牛を食肉加工・卸売業者に販売していましたが、乳廃牛の価格が割安なのに、中間流通業者が介在しているため、末端の精肉価格は逆に割高なことが多かったのです。

——そこで、中間流通業者を経ずに、直売に取り組んでみようかと？

柏木 そうです。その頃、牧場経営に携わる実弟から、千葉県の養豚農家が東京で豚肉を直売しているという話を聞きました。うちも自社で精肉加工して直売すれば、流通マージンを引いた分だけ価格が割安になるので、消費者に喜ばれるのではないかと思ひ、踏み切ったのです。





牧場内にある牛肉直売店の店頭で経営を語る柏木清社長

Profile
かしわぎ きよし

一九三九年神奈川県生まれ。七六歳。神奈川県立秦野高等学校卒業後、実家の稲作経営や家畜商に関わる。家畜人工授精師の資格を持ち、乳牛の人工授精をはじめ、酪農経営で柏木牧場を設立。牛肉の直売など六次産業化に取り組み、現在に至る。過去に伊勢原市商工会会長、平塚優良申告法人会会長なども務めた。地元で捕獲した野生鳥獣(ジビエ)のシカ肉の商品化にも関わる。妻と二男。

Data

株式会社柏木牧場
神奈川県伊勢原市に本社。資本金一、二〇〇万円。一九六四年に有限会社柏木牧場を資本金八〇〇万円で設立。七四年に牛肉の直売、八〇年に食肉製品製造業の許可を得て、ハム、ソーセージの製造・販売を始める。八七年に増資して株式会社化。九八年にアイスクリームなどの乳製品の製造・販売にも取り組む。従業員はパート職を含め二八人。年商二億七〇〇万円。

——うまくいきましたか。

柏木 私たちは酪農経営を主に、その後、肉用牛肥育を手掛けるなど、生産面ではプロを自負していましたが、販売には慣れていなかったため、正直なところ、壁にぶつかりました。

食肉処理場(と畜場)に持ち込んで処理してもらった牛肉を牧場に戻し、精肉加工して販売するには、専門の施設やスタッフが必要なのですが、肝心のそれらの準備ができていなかったのです。販売するための体制を試行錯誤しながら一から整えていきました。

そのさなかに、たまたま注文販売の話があり、それによって活路が開けたのです。

宅配タイプの注文販売

——注文販売とは、どんな形で？

柏木 一九七五年当時、牧場内の店舗で直売すると合わせて、周辺地域で付き合いのあった生活協同組合の有志や神奈川県職員住宅に住む人たちに呼びかけ、「ビーフの会」を組織しました。会員には、欲しい部位や量をまとめて注文してもらったのです。

——注文を取り、牧場で加工生産するという枠組みは考えようによっては合理的なシステムですね。

柏木 これは一種の受注販売です。牛一頭分の肉消費量に達する注文量となったところで、牧場の乳廃牛などを食肉処理場に回し、牧場で精肉に加工します。

この受注販売が広がりを見せ、売り上げが伸びました。スタート当初の店舗販売はわずか、売り上げの九割がなんとこの受注販売でした。

——今でいう宅配サービスですね。

柏木 しっかり組織ができ上がっている生活協同組合からの注文が成功要因で、横浜市を中心に宅配ネットワークが広がりました。すると、直

売店に消費者の方々が来てくれるようになって、やっと販売部門の経営が軌道に乗り始めたのです。その消費者の方々から、家で焼くだけのハンバーグやハム、ソーセージが欲しい、といったニーズも出てきました。

——直売に手応えを？

柏木 経営判断に誤りがなかったのだ、とやっと自信を持ちました。

ただ、牛肉をベースにしたハムやソーセージは、豚肉のものに比べて割高なこと、高度な加工技術を要すること、味自体も豚肉を使った方が良く、とが分かり、加工原料をどうするか、悩みました。牛肉の直売店という看板ですが、最終的には消費者の求める品ぞろえを重視して、ハムやソーセージを製造するため、例外的に全農から原料の豚肉を仕入れました。

牧場内経営の成功と失敗

——牧場内で、レストラン経営やアイスクリームなどの販売も手掛けられたようですね。

柏木 地産地消の考えでいけば、できるだけ地域の消費者のニーズに沿った牧場ビジネスが重要です。私がチャレンジしたのはレストラン経営と、牧場の生乳を使ったアイスクリーム、そしてテークアウトも可能なメンチカツカレーや牛丼などのファストフード

の販売です。

自信を持って取り組みましたが、成功と失敗の両方がありました。

——どんな点が成功でしたか。そして、失敗は何だったのですか。

柏木 失敗から先に申し上げれば、一九八六年にオープンしたレストランの経営です。精肉の直売だけでなく、調理したものを食べていただければ、地産地消の効果が大きいと考え、飲食業の免許を取りました。また、自家製のパンも提供しようと考え、パン工房も作ったほか、ベテランの栄養士さんに来てもらって料理教室も開催するなど付加価値づくりに努めました。

ところが週末は大人気で、お客さんの入りが良かったのですが、平日は閑散として、その落差が大きかったので、人件費を賄えなくなり、経営的に無理が生じたため、やむなく二〇〇七年に休業しました。本当に残念でした。

——では、成功した点は何ですか。

柏木 新鮮な生乳で作るアイスクリームなどのスイーツ類と牛丼といったファストフードの販売です。これらは売場スペースもとらないし、自前の新鮮で安全・安心な食材を使っていて味も良いので、売れ行きが伸びました。

——牧場経営の年間売上高のうち、直売部分の比率はどれぐらいですか。

柏木 ピーク時は六億円の売り上げ

でしたが、今は二億七〇〇万円です。そのうち九〇%が牛肉や乳製品など直売によるもので、主力のはずの生乳販売などは、わずか一〇%の寄与です。地産地消経営の効果は大きいといえます。

——乳廃牛や肉用牛の肥育は精肉販売に直結してプラス効果が大きいですが、酪農は意外ですね。

柏木 乳牛の頭数はピーク時一五〇頭でしたが、今は三〇頭で、肉用牛の頭数は四五頭です。

酪農に関しては現在、関東の酪農連合会への二元集荷・多元販売方式をとっている上、乳価も決められているため、個別の牧場の経営裁量が働く余地がありません。その一方で、エサ代や電気代などのコストがかさむため、収益寄与は大きく期待できないのが現状です。

ジビエ商品化で地域おこし

——シカなどの野生鳥獣肉であるジビエの商品化を始められたとか？

柏木 伊勢原市の北西部にある丹沢山系の大山という地区では、シカやイノシシなどの野生動物による農作物への被害が深刻です。地元ハンターが捕獲したシカなどの肉は、これまでハンターが自家消費していましたが、

保存が難しいために消費しきれない分は廃棄せざるを得ませんでした。そこで、これを有効活用しようとして、ジビエを特産品として地域おこしをする計画を市が打ち出したのです。野生動物を取り扱うため、食肉処理業の許可を得ている私に依頼があり、協力しています。

——大山からシカを運ぶには時間がかかり、肉が傷んでしまうのでは？

柏木 ハンターの代表者が市に相談しながら、山小屋に冷蔵設備などを整え、そこを中間処理施設として保健所の許可を得ました。そこで枝肉になったものを牧場に運んで対応しています。今年、ジビエをジャーキーなどに加工し販売する県内第一号の企業となりました。野生動物なので、安定的に肉を確保できないなどの課題はありますが、新鮮で安全なジビエを提供することで、伊勢原市の知名度に貢献できればと取り組んでいます。

——柏木さんは伊勢原市商工会の会長も務めていたそうですね。

柏木 はい。牧場経営を始めるに当たって、経営には数字に強くなる必要がありますと考え、複式簿記に取り組み、それが今も生きています。おかげで融資に頼らず、自助努力で経営できたのは自信になりました。

税務処理にも積極的に対応し、優

良申告法人として数回表彰も受けました。その関係で商工会ともつながったのですが、任期満了で退任した今も地域の農商工連携にアドバイスをしています。

——牧場経営で苦労された時期は？

柏木 レストランの休業など多くの苦労がありましたが、決定的だったのは英国で発生した牛海綿状脳症(BSE)が日本に伝播したことです。二〇〇二年と〇四年に神奈川県内の乳牛が陽性と診断され、柏木牧場も間接的な影響を受けました。

当時、年間売上高が半減し、経営がピンチに陥りましたが、国内でさまざまな対策が講じられ、BSEの問題なしと国の発表があった後、風評被害も次第に収まり、経営が回復しました。

——六次産業化に取り組んだ柏木牧場は先駆的な存在で、成功を取られたと言っているのですが、成功の秘訣は何だと思われますか。

柏木 地産地消を軸に据えたことです。生産から加工・販売につながるため、常に消費者のニーズを見極める努力をしたことだと思います。それと、無駄を省く努力を徹底したこと、集客につながる商品と収益を出せる商品をつまぐミックスして販売したことでしょいか。

(経済ジャーナリスト 牧野義司)



『地方消滅の罨』

山下 祐介 著



(ちくま新書・900円 税抜)

自治体ではなく、在所こそがよりどころ

宇根豊
(百姓)

明治維新以降、日本の人口は約三倍に増えた。そして一〇〇年後はまた、三分の一に戻るといふ。問題は二つある。これでは経済成長は見込めない。資本主義の危機である。次に、一〇〇年前と違って、過疎と過密が極端に進み、人間の住む場所があまりにも偏ってしまっている。

こういう時に「増田レポート」が発表され、「二〇四〇年までに半数の自治体は消滅する」と騒ぎになった。しかし私は、なぜこうした上からの発想になるのかな、と疑念が生じていた。この本を読んで、田舎に住む百姓はこの「増田レポート」を無視していい理由がよく分かった。

発想が自治体レベルであって、私たちが生きていく在所への情愛などが欠けているからだ。それでもまず、山下は増田氏の土俵に上がって、国家単位の視点から、人口減の原因に切り込む。その

真因は、経済優先の近代化政策にあった。それよりも、この本は後半が面白くなる。地方消滅などあり得ないという対案が出されるからだ。もちろん「田園回帰」もあるが、田舎で暮らすことは、ナショナルな価値とは別の価値があるからだ。

山下は普通の学者が言えないことを、はつきり言っている。「農家の所得は低い。(しかし)経済格差など気にせず、それぞれに納得して暮らしていけばいい」そうなのだ。人間は経済だけで生きてはいない。もっと大切なもののために、私たちの生はある。それが本末転倒しているから、自治が軽んじられる。

勝手に合併してしまう自治体など、「自治」の担い手と呼んでいいのか、疑問だ。私の在所の村(集落)は江戸時代から今日まで、人口はほとんど変わらない。藩も何回も替わり、自治体も合併して、どんどん大きくなったが、村(在所)のことは、在所で決めるしかないという感覚こそが、自立と自治の感覚だろう。それをどう取り戻していくか。

山下が言うように、この問題は「心理的社会的」な問題なのだ。だからこそ、若い学者である山下に注文を出しておきたい。異郷から移住してくる人間にどのように地域愛が育っていくのか、あるいは後ろ髪を引かれるように在所を去って行く人間がどのように愛郷心を薄れさせ、かつそれでも保持し続けるのか、そこに降りて行ってほしい。国民国家を超えていく本体が、そこに眠っているような気がするからだ。

読まれています 三省堂書店農林水産省売店 (2015年9月1日~9月30日・税抜)

タイトル	著者	出版社	定価
1 週刊ダイヤモンド 2015年8月29日号 狙われるニッポン 飲・食・農乱奪戦		ダイヤモンド社	657円
2 減反廃止 農政大転換の誤解と真実	荒幡 克己/著	日本経済新聞出版社	2,600円
3 亡国の農協改革 日本の食料安保の解体を許すな	三橋 貴明/著	飛鳥新社	1,389円
4 島耕作の農業論	弘兼 憲史/著	光文社	740円
5 新たな土地改良の効果算定マニュアル改訂版	農林水産省農村振興局整備部/監修	大成出版社	4,000円
6 地方創生ビジネスの教科書	増田 寛也 /監修	文藝春秋	1,200円
7 図解 知識ゼロからの畜産入門	八木 宏典/監修	家の光協会	1,500円
8 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
9 NORIN TEN 稲塚権次郎物語 世界を飢えから救った日本人	稲塚 秀孝/著	合同出版	833円
10 series田園回帰 2 総力取材 人口減少に立ち向かう市町村	『季刊地域』編集部/編	農山漁村文化協会	2,200円



都市と農村をつないだ田植え交流会 合言葉は「美味しいお米でみんなのふるさと」

広島県庄原市東城町粟田
粟田川流域農地・水環境を守る会 会長 藤本 勲



始まりは良質米生産組合

私たちの住む広島県庄原市にある旧東城町は、市の最も北東部に位置し、岡山県と鳥取県に接する山間の町です。そばには南北に粟田川あわたがわが流れ、その流域一帯を粟田地区といい、美しい棚田が広がっています。

私たちは、粟田川流域の豊かな自然、そして農地を守りたいと、二〇〇七年に「粟田川流域農地・水環境を守る会」(以下、守る会)を結成しました。この守る会は、「美味しいお米のふるさとをみんなのふるさとに」をテーマに、環境に優しい農業への取り組みによる農業者の生産意欲向上と、元気で活力のある地域づくりを目指そうと立ち上がったもので、八四戸の農家が自治振興区や公民館、小学校、保育所などと連携して、さまざまに活動に取り組んでいます。

守る会の活動にはきっかけがありました。実は一九八三年に、地域の米の品質向上を目的に、地

域農業集団育成事業のソフト事業を活用して、三六戸の農家が「粟田良質米生産組合」を結成しました。環境負荷の少ない農法でおいしい米作りを追求するために試験ほ場を作り、普及員の先生を交えて皆で勉強しようとしたのが、守る会の原点となっています。

試験ほ場は現在もあり、地元の資源である和牛ふんの有機堆肥の開発や、土壌と環境に合った新たな肥料・農薬の研究、新農法の実験などを続けています。

もう一つ、守る会結成につながることがありました。粟田良質米生産組合の結成当時、大阪府には旧東城町の採卵鶏農場のアンテナショップがあり、私たちが卵を中心に農産物を売り込んでいました。

ちょうどその頃、安全な米を求めるお米屋さんや消費者で結成された「無農薬米研究会」の方々が、私たちの取り組みを知って、粟田地区に足を運んでくれるようになったのです。

そのうち、産地と消費地を結び「お互いの顔が見える関係」を構築して、高齢・過疎化が進む中山間地域の農村を活性化させるため、交流イベントを開催しようという機運が高まり、八八年の春に第一回田植え交流会が行われたのです。代かきを行った田に綱を張り、田植え歌に合わせて手植えをする昔ながらの田植え体験を行いました。

この他、夏は草取りとホタル狩り、秋は収穫感謝祭を一泊二日で行いました。大阪からのお客さんは一〇〇人を超え、粟田地区の農家をはじめ、子どもからお年寄りまで地域住民総出で歓迎しました。静かな山村もこの時ばかりは、多くの来客でにぎわいました。

そうした中で、興味深いことが起こりました。粟田地区に来てくださった方から「テレビでアイガモ農法というのを見たけれど、本当に無農薬のお米ができるのなら食べてみたい」と言われたのです。この農法を広島県で実践している農家は数戸だけでしたが、私は「大阪の消費者との交流に

profile

藤本 勲 ふじもと いさお

1947年広島県生まれ。68年に藤本農園を設立。2009年に息子へ経営移譲し、株式会社となる。同年に特定農業法人認定。06年に全国農業賞優秀賞を受賞。11年に大阪府で開催された第1回「いっちゃんうまい！米コンテスト」でグランプリを受賞。現在、相談役。粟田川流域農地・水・環境を守る会会長をはじめ、広島県合鴨水稲会会長、庄原市稲作経営者会議会長などを務める。

粟田川流域農地・水・環境を守る会

豊かな自然に恵まれた粟田川流域を守りたいと、2007年に設立。粟田地区の農家が自治振興区などと連携して、環境にやさしい農業への取り組みによる農業生産への意欲向上と、活力ある粟田川流域の地域づくりを目指す。都市部の消費者との交流による地域活性化や伝統文化の継承、エコファーマーの認定を受けた農家を中心に地域全体で環境負荷の軽減などに取り組む。

も役立つかもしれない」と思い、九一年に取り組みを開始しました。

アイガモ農法が弾みに

狙い通り、アイガモたちは田植え交流会で大阪の皆さんのアイドルになりました。田植えを終えたばかりの田んぼに両手で抱えたヒナを放すと、かわいらしい声で鳴き、小さな体をフリフリしながら水面を泳ぎ、土をついばみます。その姿に、地区の皆さんも都会の皆さんも目を細めて歓声を上げてくれました。

この取り組みは話題になって広島県内でも知られるようになり、田植え交流会には広島市の消費者も参加してくれるようになったのです。アイガモ農法は資材コストが掛かり、管理も大

変なため、地区内で実践している農家は私の長男が代表を務める株式会社藤本農園だけです。しかし、地域ぐるみで環境負荷の少ない農法を実践し、多くの方がエコファーマーに認定されています。

同時に、田植え交流会が、私たちの環境負荷の少ない農法を支えていることも事実です。この田植え交流会には最初から続けて参加してくださっている方もいれば、子どもの頃に参加した方が大人になり結婚して子どもを連れて来てくれたり、またテレビやラジオで知って参加してくれる方など、毎年参加者が増えています。支えていただいた皆さんのおかげで、今年は雨にもたたられず、三〇〇人も来てくれました。

一度も休まず継続して開催できているのは、もちろん守る会の農家の努力もありますが、大阪や

広島市のお米屋さんや消費者が私たちの活動を強く支持してくれることが大きいと思います。

昨今、ライフスタイルの変化で米への関心が薄れ、消費量が減少しています。購入先の多くが安い量販店やスーパー、ネット通販という中で、お米屋さんの経営は厳しい状況にあります。その中で彼らは、おいしくて安全な米の価値を消費者にきちんと理解していただくとうと、「お米マイスター」の認定を受けるなど、懸命に努力しています。

守る会はお米屋さんの期待に応えながら、おいしい米を作り、自然豊かな農村の情景を発信し続けることで「美味しいお米のふるさとをみんなのふるさとに」できるよう活動しています。

収穫感謝祭の開催は、訳あって数回見送られ、



上：春の田植え交流会の様子。縦一列に並んで一斉に苗を植えていく
下：「応援米」の取り組みで出会った人形師によって作られた藤本農園のマスコットキャラクター「あいがももん」。交流会では子どもたちの人気者になっている

今年で二五回目となります。見送られた年の一つが一九九三年に起こった大冷害の時です。収量が少なく、売れる米がなくなってしまう恐れがあったためです。それでも、「粟田の米を待っていてくれる大阪の消費者に恩返しをしよう」と話し合い、十分ではありませんでしたが、米を確保することができました。

田植え歌を今に伝承

田植え交流会の役割の一つとして、農村文化の伝承があります。かつて、地域住民総出で農業を行っていた時代は、農業と芸能が切り離せないものでした。田植えの時には太鼓に合わせて、サゲさん(今でいうところのDJ)や早乙女(苗を植える女性が一緒に歌って歌い、労働の辛さも喜びも皆で分かち合っていました。全国各地で見られたこうした風習のほとんどは、今やその地域に暮らすお年寄りの記憶の中しか残っていません。

しかし、田植え交流会で歌う田植え歌はいまだに現役です。この田植え歌「大山のぼり」の再興と保存には、今年一〇〇歳を迎えられた今岡荘さんと保存会を引っ張る弟の九郎さんが尽力されたたまものなのです。

粟田という、広島県の本場に小さな地区で始まった都市農村の交流が、今や旧東城町、庄原市にとっても地域振興に欠かせなくなっています。

活動に弾みがつくと、面白いもので、さまざまなアイデアが出てきます。他の団体も私たちが開催する田植え交流会などとリンクして、イベントを仕組むようになったのです。訪れた多くのお客さんが、地域を応援してくださっています。

しかし、皆さんにご報告できるのは明るい話ばかりではありません。粟田地区の農業は担い手不足や高齢化の進行によって、厳しい状況にあります。現在、稲作専業で大規模に展開している農家は藤本農園だけで、耕作放棄地の増加が懸念されています。

国の施策で農地中間管理機構により担い手への集積が進められようとしています。山間部の条件の悪い農地の場合には引き受け手がおらず、少ない担い手の負担は増すばかりで、限界集落という言葉が現実味を帯びてきました。

地元大学生も活動を応援

そうした中で、県立広島大学の学生によって「自分たちの地元の農村をもっと盛り上げたい」と援農ボランティアサークルが二〇〇三年に結成されたのです。彼らは頼もしい助っ人として農作業を手伝い、地域の農業者を支援しています。

今年の田植え交流会には、OBを含む六〇人がサポーターとして参加し、運営を支えてくれました。彼らは粟田地区を「ふるさと」のように思っていて、大学を卒業した後も続けて参加してくれるのは何よりうれしいことです。

また、守る会は地域や農業における将来の「主役」を育てようと、地元小学校の食農教育にも取り組みことにしました。子どもたちは種まきや代かき、田植えなど、さまざまな体験を通して熱心に学び、アイガモ農法にも挑戦しています。田植えの時は交流会と同様に、地元のお年寄りが田植え歌、田植え太鼓でエールを送り、児童数二〇人の小さな学校は、ちよっとしたお祭りのようです。

この他にも、農業の魅力をもっと広く知ってもらい、粟田地区を「ふるさと」として応援してくれる人を育てようと、広島市内の学生をはじめ、多くの消費者に対しセミナーなどを開催して農業・農村の価値を創造する活動を行っています。

粟田地区は間もなく収穫の時期を迎え、黄金の棚田が広がります。今年の収穫感謝祭も大阪や広島から来ていただける皆さんと一緒に地域住民総出で刈り取ります。

刈り取った米は、四年前から東日本大震災の被災地の子どもたちにメッセージを添えて「応援米」として贈っています。あの日、大津波の惨状は、私たちに何をすべきかを問い掛けました。まずは、自分たちにできることをしようと、この取り組みを始めました。まさに地域連携です。

この守る会の取り組みが評価され、一四年に、農林水産省が創設した「ディスカバー農山漁村(むら)の宝」優良事例に選ばれました。

これは、「強い農林水産業」「美しく活力ある農山漁村」を実現するため、農山漁村が有する魅力を発掘し、地域の活性化や所得向上に取り組んでいる優良な事例を選定して、全国に発信することで他地域での地域活性化を促すことを目的としています。受賞に当たって、支えてくださった多くの皆さんと一緒にお祝いできたことが一番うれしかったです。

私たちは、守る会の活動に手応えを感じており、これからも「美味しいお米のふるさとをみんなのふるさとに」をテーマに都市・農村の交流活動を続け、次代を担う子どもたちにつなげていきたいです。

**山形庄内の特産品の輸出で
地方創生をサポート**

八月二十七日、酒田市内で「庄内地域海外展開セミナー」を開催し、日本公庫のお客さまや関係機関の方々五九人にご参加いただきました。

県経済交流課課長補佐の下條邦彦氏から「山形県国際戦略について」、次いで国土交通省酒田港湾事務所所長の上原修二氏から「酒田港の貿易状況及び今後の展望について」と題してご講演いただきました。

また、トライアル輸出契約貿易商社三社をお招きして、輸出個別相談会を実施し、地域特産の啓翁桜や米加工品などについて積極的な商談が行われました。(山形支店)



参加者は興味深い講演に聞き入りました

**地域リーダーとなる担い手を
育てる農業大学校で講義実施**

八月二十八日、十勝の本別町にある北海道立農業大学校において、同大学の五九人の学生に対し、農業金融に関する出張講義を行いました。

当支店農林水産事業統轄の小野峰宏が講師となり、農業経営に必要な資金、その調達方法および金融機関の審査の着眼点について説明しました。

講義を受けた学生からは、「金融機関から直接、融資の話を聞く機会はなく、将来、借入れをする際のイメージが湧き、とても参考になりました」などの感想が寄せられました。(帯広支店)



学生へ資金調達講義 (写真提供：十勝毎日新聞社)

**商品開発ポイントや六次産業
化の事例紹介する懇談会開催**

八月二十八日、支店にて「こうち農業経営懇談会」を開催し、日本公庫のお客さま一八人にご参加いただきました。

中国四国地区総括課長の山下望より、「農業ビジネスモデルと出口戦略」と題し、六次化に係る商品開発の事例紹介やバイヤーの目線を意識した商品デザインの作成方法について講義を行いました。

参加者からは、「バイヤーの目線を知ることができて、大変有意義でした」などの感想が寄せられました。セミナー後の懇親会では、参加者相互の交流も図られました。(高知支店)



熱心に講義に耳を傾ける参加者

**若者の発想や想像力を養う
プラン作成をサポート**

八月三十一日、九月一日の両日、広島県立の農業高校六校の生徒一九人を対象に、農業経営に関する「ビジネスプランの作成」をテーマに授業を行いました。

将来の夢や起業など、目標実現に向けた実践力の養成を図るため、プランの作成から発表までサポートしました。プランは学校に持ち帰って精度を高め、日本公庫主催の第三回「高校生ビジネスプラン・グランプリ」へ応募しました。

参加者からは、「農業ビジネスのイメージを具体化でき、将来は農業に携わりたいと思います」などの感想が寄せられました。(広島支店)



コンテストに応募しようと熱心に受講する農業高校生

みんなの広場

◆九月号特集「水産物安定供給への布石」は、水産資源の減少をはじめ、漁業従事者の減少など、漁業経営を取り巻く情勢は厳しさを増している中、時宜を得た内容で充実していました。

漁業も農業と同様に大事に考え、発展させていく必要があります。特に、水産資源の確保と養成は持続性を持たせるためにも、とても重要なことだと思えました。これからの安定的な漁業経営や水産資源の管理、円滑な水産物の流通を望みます。

(酒田市 五十嵐直太郎)

みんなの広場への意見募集

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、編集させていただきますことがあります。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記してください。掲載者には薄謝を進呈いたします。

「郵送およびFAX先」

〒〇〇〇〇〇〇四

東京都千代田区大手町一丁目九一四

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 〇三三三三三〇一三三五〇

メール配信サービスのご案内

日本公庫農林水産事業本部では、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。メール配信サービスの主な内容は次の四点です。

- ①日本公庫の独自調査(農業景況調査、食品産業動向調査、消費者動向調査など)結果
 - ②公庫資金の金利情報や新たな資金制度のご案内、プレス発表している日本公庫の最新動向
 - ③農業技術の専門家である日本公庫テクニカルアドバイザーによる農業・食品分野に関する最新技術情報「技術の窓」
 - ④日本公庫が発行する『AFCフォーラム』『アグリ・フードサポート』のダウンロード
- メール配信を希望される方は、日本公庫のホームページ(https://www.jfc.go.jp/n/service/mail_nourin.html)にアクセスして登録ください。(情報企画部)

【支店移転のお知らせ】

一〇月二三日から、横浜支店は左記の住所に移転しました。

●横浜支店

〒二二二一〇〇〇六

横浜市中区南仲通二丁目二番地二

TEL 〇四五・六四一・一八四一

FAX 〇四五・六四一・一八九一

※電話番号およびFAX番号は変更ありません。

編集後記

④「家族労働主体で営まれてきた日本農業。従業員の定着化は規模拡大、法人化が進むにつれ、顕在化してきた今日的な悩みでしょうか。家族であれば多少の待遇面の不満も、親子、夫婦げんかくらいで離職することはめつたになかったでしょうから。しかし家族も、なめてはいけません。今日の妻の顔色は…。」(嶋貫)

④「農と食の邂逅」の扉の写真は、その名の通り夕日の丘に立つレストランです。地平線まで丘が続くこの地で、農業に携わり、シエフとして活躍するさおりさん。家族の後押しがあつてのレストランは、夕日同様、温かさを感じます。このレストランで夕日を見ながらディナーを堪能したいです。もちろん、ワイングラスを傾けながら。(小形)

④「マルミツアグリ株式会社の満島さんは、リスクは最小限に抑えるべきという信念で経営をされています。その姿勢に取材者も感心していました。先を見通し、起こる可能性のあることに最善を尽くそうとする。ひるがえって、編集作業にもそのように努力をすることが、とても重要で大切なことだと感じました。」(城間)

④「変革は人により」で紹介したように、ジビエを食用として有効活用する取り組みが全国で増加しています。一方で、食肉の普及には安全性の確保や安定供給といった課題があり、なかなか難しいようです。消費者に味や価格の面で受け入れられるかも気になると思います。今後の動向に注目したいと思います。(林田)

AFCフォーラム Forum

■編集

大本 浩一郎 嶋貫 伸二 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)

④ご意見、ご提案をお待ちしております。

④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。

国産にこだわり 農と食 をつなぎます。



第9回 **アグリフード EXPO** 大阪 2016
プロ農業者たちの国産農産物・展示商談会

日時

2月18^木日 / 19^金日
10:00~17:00 10:00~16:00

主催

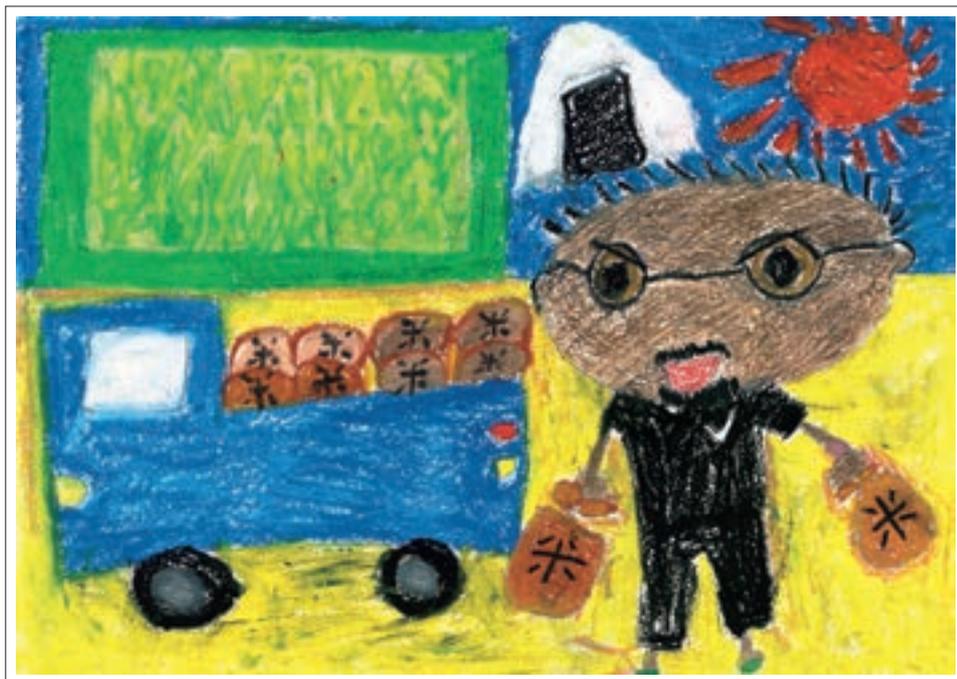
JFC 日本政策金融公庫

会場

ATC アジア太平洋トレードセンター



有能者来たれ！農業で働く



『おとうさんのおしごと』堤中 美優 広島県東広島市立豊栄小学校

■AFCフォーラム 平成27年11月1日発行(毎月1回1日発行)第63巻8号(783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



