

AFC Forum

Agriculture, Forestry, Fisheries, Food Business and Consumers

4

2017

2017 8000 1953

公庫月報

Vol.1 No.1 9 1953

創刊号

巻頭言	おおいのことば	山添 利作	1
新聞に寄す	農林省農林部長 大塚有徳氏宛て	大塚有徳氏宛て	2
講義	高橋の農林漁業金融公庫の創設	高橋 啓	4
公庫の概況			6
	解 説		
	公庫における債権の承認及び譲渡の経過		8
	農林漁業金融公庫の貸付について		10
	特集・昭和29年度の融資取組の要綱		
	農林公庫の融資手続要綱	18	14
	農林公庫の融資手続要綱と貸付利率		23
	農林公庫の融資手続要綱とその他の規定		25
	農林公庫の融資手続要綱	18	28
	農林公庫の融資手続要綱	18	29
	農林公庫の融資手続要綱	18	29
	農林公庫の融資手続要綱	18	29
情報	電気専人事業公庫の条件変更について		29
	期限満一年間の処理についての要旨		29
統計	29年度貸付決定状況の概況		30
資料	29年度貸付決定状況	29	30
	29年度貸付決定状況	29	30
	貸付利率及び貸付利率表		30
	農林漁業金融公庫の概況		表 3

農林漁業金融公庫

創刊800号記念

創刊に寄す

2 発刊に寄せて [完全復刻]

小倉 武一

巻頭言

3 ある農民魂 [完全復刻]

白澤 道夫

4 誌面刷新で伝えたかったこと

村田 泰夫

創刊800号記念 特別企画

5 いつも、農林漁業のかたわらに

5 創刊前夜

6 デフレ政策下の農家経済

6 食糧雑感

7 東京養豚農協を見る

8 わが家の農業経営

9 愛媛県〇氏の林業

10 松田研究農場を訪ねて

11 攻めの農業 一信州りんごの海外進出—

11 農家の青年たちのパソコンによる経営管理の実践

12 蓄養技術を価格に生かす

13 島原から「健康・安全」な野菜 一素肌美人はいかが—

14 農政改革 いま現場では

15 往復書簡 [完全復刻]

座談会 [復刻]

17 北海道での農業経営に挑戦した若者たち

—新規就農者と就農希望者を囲んで— 北海道支店

19 Covers History はじめのページでつたえる

情報戦略レポート

21 経営の秘訣は、収益力の方策は何か そこに情報が存在する

—独自の調査、価値ある情報—



公庫月報 創刊号

1953年9月に創刊され、2006年4月号より「AFCフォーラム」の誌名となりました。63年以上にわたり発行を続け800号を迎えます。農林漁業の発展に寄与する志を持って、農林漁業の現場を見つめ、そのサポートのための生きた情報を提供してまいります

現地ルポ／あの時あの人は今

農事組合法人東山産業／香川県23

1960年代、採卵養鶏の協業・大規模化を目指した農業法人の軌跡

有限会社岩瀬牧場／北海道27

時代を先取りして新たなマーケットを拓いた酪農家の挑戦

奥中山農協／岩手県29

戦後、新たな生活の地を求めた開拓入植者と開拓農協の歴史

有限会社たけもと農場／石川県34

3代、日本人の主食である米を作り続ける。代が変わっても変わらないものがある

郷土玩具シリーズ [復刻]32

編集後記33

ご案内

第12回アグリフードEXPO東京201738

記事表記について

*本誌は、原文を尊重し当時のまま掲載しました。

*セピア色双柱(二重線)罫線の部分は原文を引用しました。

公庫月報 創刊号

Vol.1 No.1 9 1953

巻頭言 お願いのことば.....	山添利作.....1
創刊に寄す 農林省農林経済局長.....	大蔵省銀行局長.....3
論説 最近の農林漁業金融の二三の問題.....	山路修.....4
公庫の概況.....	6
解 説	
公庫における債務の承継及び譲受の経過.....	8
凍霜害対策資金の貸付について.....	10
特 集 ・ 昭和28年度の融資取組の要領	
農地資金の融資手続要領.....	13 同第1期融資目標額.....14
非土壌資金の融資手続要領と融資目標額.....	15
伐採調整資金の融資目標額とその策定方針.....	16
農業倉庫の融資手続要領.....	16 農機具資金の融資要領.....18
米貯蓄資金の融資要領.....	18 農協保証受託資金の融資要領.....19
農協貸付自動申請入資金の融資要領.....	19
情 報	
電気専入事業資金の条件変更について.....	20
期賦前一部賦還の処理についての要旨.....	20
統計資料	
25年度貸付決定状況総括表.....	23
27年度貸付決定状況.....	24 26年度貸付決定状況.....25
28年度都道府県別貸付決定状況.....	27
債権承継及び譲受関係表.....	28
農林漁業資金受託金融機関一覧.....	表3

創刊号の目次です



創刊に寄す 発刊に寄せて

農林省農林経済局長

小倉 武一

いつの時代でもそうではありますが、経済の自立の下に一国の繁栄があることは、今更申すまでもないことであり、今日の日本ほどこの経済自立が叫ばれている時はないのであります。もとより経済自立には諸方策がありますけれども、就中国土利用の高度化によつて食糧を増産し、輸入食糧の節減と食生活の改善を図り、ひいては国家経済の収支に寄与して経済安定の基礎を図ることの必要なきことは論を俟たない所であります。

然し乍ら一口に食糧増産と申しても之が実施に当り如何に土地を高度に利用するかということについては有形、無形の多くの問題があります。事業の大小、業種の多岐、工期の長短、更に加えてばく大なる国家資金の需要等々問題は尋常一様ではありません。之を解決すべく昭和二十六年春農林漁業資金融通特別会計制度の誕生を見、更に之が生々發展して今春農林漁業金融公庫の成立となつたのも、に所以があるのであります。

御承知の通り我が国の金融機関を大別しますと二つの系列があります。即ち一般の民間資金を取扱う市中金融機関と政府資金を取扱うところの政府機関とあります。農林漁業金融公庫はいうまでもなくこの政府機関であります。農林漁業の生産力を維持増進するのに必要な長期且つ低利の資金で、一般の金融機関が融通することを困難とするものを融通することを目的としております。ともかくも小さくなつた日本の国土を寸土も余さず合理的に利用して、一粒よく万粒を實らせ、或は緑濃き茂山とし、或は水産物を確保し以つて農林漁業経済の安定を図ることこそ公庫の使命であると同時に農林漁業政策の根底であり、又治国の根本であると申しても差支えありません。

公庫はこの点に鑑みられて、今般農林漁業資金の取扱にたずさわる方々の参考に資するため「公庫月報」を創刊し関係者に配布されることとありますが、これは極めて時宜を得た企てであり、誠によろこばしいことと存じます。ここに洋々たる農林漁業金融公庫の前途を祝福するとともに、この「月報」の發展を心より祈る次第であります。



一九五三年九月号

小倉 武一 (おぐら たけかず)

1910年福井県生まれ。東京帝国大学卒業後農林省入省。農林省時代は農業基本法成立に尽力。60年農林事務次官。退官後は農政エコノミストとして活躍。

文中にある「小さくなった日本の国土を寸土も余さず合理的に利用して、一粒よく万粒を實らせ、或は緑濃き茂山とし、或は水産物を確保し以つて農林漁業経済の安定を図ることこそ公庫の使命」という言葉は今もなお、色あせることがない

気骨の農業者から寄せられた一通の手紙 巻頭言ある農民魂

白澤 道夫

昨年の秋、一通の手紙とともに見事ななしが一箱支店に届けられた。送り主は、福岡県の南部

にある筑後市の農業経営者Sさんという方であつた。手紙によると、「五年前に総合施設資金を借りて土地を取得し、新植したなしが初結果したので、支店の皆さんで試食してほしい。そして、これからも私たち農業者に公庫資金で夢を与えてください。」というものであつた。我々一同その手紙に大いに感激し、筑後平野に実つた甘い豊水なしを分け合つて賞味させてもらった。そのとき、私はSさんという方に強い関心を覚え、是非お会いして農業に対する氏の姿勢や信念、公庫資金への注文など生の声を率直に聞かせてほしいと思つた。程なくSさんの福岡市に来られる機会があり、精悍で生真面目な感じのSさんと働き者らしい明朗な奥さんが、連れ立つて支店に顔を出してくれた。

Sさんは、筑後市農協梨部会の若手リーダーで、昭和四八年以降父とともに総合施設資金と農地等取得資金を利用し（借入額合計四件、七六〇〇万円）、急速に果樹園の経営面積を拡大した。そして、現在では、なし一・九ha、ぶどう一

ha、採卵鶏八千羽、水田〇・六haを経営する專業農家である。

Sさん一家の農業経営についていろいろ話を聞いた後、公庫資金は借入手続、担保条件が難しくて利用しにくいという声を聞くがどうかと尋ねた。すると、「公庫資金はサラ金とは違うから、自分でしっかりと計画を立てるのは当然です。そうでなければ目標は達成できません。」という頼もしい回答であつた。

また、Sさんの農業観について質問したところ、「口で言うのは難しいから、後で書いて送ります。」ということであつた。

後日届いた書面は、表題に「土地は百姓の命。地力は汗の結晶なり。」と書かれた数枚のノートの紙片で、土地に対する強烈な想いを込めたSさん一家の三世代に及ぶ農業経営の歴史が綴られていた。氏の了解を得て、ここにその一部を紹介したいと思う。

Sさん一家は三代前に分家し、祖父母は、氏の言葉借りると水呑百姓として出発した。その祖父の時代に、Sさん一家にとって歴史的な大事件が起こつた。それは、土地の境界をめぐる争いで



1990年3月号まで巻頭言は農林公庫幹部が執筆し、農業金融の前線から政策的なメッセージを送っていた

あつた。耕地面積が狭かつたばかりに村の中で不利な裁定を下され、煮え湯を飲まされた祖父の、死を覚悟した逆上ぶりと、身を挺してなだめ慰めた祖母のことが記されている。氏は、子供のころ祖母から繰返し聞かされたこの話から、跡取りとしての責任感を培われ、将来は必ず立派な專業農家になろうと堅く決心したと述べている。

Sさんの父は、祖父の無念を心に、「百姓の力は土地。土地の面積が勝負だ。」と教えた。

「土地は売手がなければどうにもならない。時期が大事だ。情報を早くつかみ、価格を値切るな。あの人に売って良かったと感謝してもらえぬ取引きをせよ。高く買った分は余分に働いて稼げ。」これが父の信念であつた。

その後、Sさんは農学校を卒業し、就農するかわらわの青少年クラブの会長を務めるなど幅広い活動をしてきた。そのなかで県庁のある先輩に出会つたことが、氏の後の飛躍を決定する契機となつた。その先輩は、「農地を買う資金策ならば、自分の経験と知恵を出して応援するから、日本一の百姓になれ。」と激励してくれた。そして、前述のとおり氏の経験面積の拡大が

実現したのである。幸いSさんの農業経営は順調に推移している。

最近、氏の所属する筑後市農協梨部会は、第一六回日本農業賞・金賞を受賞した。Sさんたち後継者グループの活動が、特に評価された結果で

あると聞いている。

農業を取り巻く環境は、内外ともにもますます厳しい情勢にあり、地域農業の振興に中心的な役割を果たす担い手の育成が、農政上の緊急な課題となっている。こうしたとき、我々政策融資

誌面刷新で伝えたかったこと

農林漁業金融公庫元理事
村田 泰夫

むらた やすお

一九四五年東京都生まれ。農林漁業金融公庫元理事。AFCフォーラム編集責任者。
(朝日新聞経済部記者、論説委員、編集委員として、経済政策や農業問題を担当)

「面白くてためになる記事を書け」。新聞記者の新人時代、先輩から繰り返し言われました。公庫の出版物にも当てはまると思います。私が公庫の理事になった二〇〇五年頃、『公庫月報』は職員の間であまり話題になりませんでした。

なぜなのか。月報で取り上げるテーマをあらかじめ一年分決めてしまっていたからではないでしょうか。各号で取り上げるテーマはタイミングを外さず、その都度決めることにしました。

また、農林水産業の現場や経営者の生の声を紹介する記事をもっと増やせば、さらに面白くなると思います。「農政改革いま現場では」シリーズを始めたのです。全国の経営者にインタビューし農政への注文を聞き、それに対する農林水産省の幹部職員のコメントを載せました。

経営所得安定対策など農政改革の考え方を農業者に理解してもらおうとともに、経営者の本音を農政当局に伝えるのが狙いでした。

『公庫月報』という誌名は、〇六年四月号から『AFCフォーラム』に変えました。「AFC」とは農業・林業・水産・食品・消費者を表し、「フォーラム」とは議論の場であることを表します。農林漁業者、行政、学界さらには一般消費者など、関係者に広く開かれた議論の場を提供しようと考えたからです。

表紙には、大地の美しさを撮った前田真三氏のカラー写真を使いました。反響は大きく、「お堅い政府系金融機関にしてはかなり異色」などと、お褒めの言葉？をいただきました。農林水産省の機関誌『a f f』の誌面刷新は、『AFC

を担当する者としては、Sさんたちのような多くのたくましい担い手農家を、今後とも支援し続ける存在でありたいと念願するものである。

(しらすわみちお 福岡支店長)

一九八七年五月号



白地を強調した異色の表紙。リセットした心情を表している。この直後、公庫月報はAFCフォーラムへと改題する

フォーラム』が下敷きになっています。

誌面では、女性を登場させることも心掛けました。農業就業者の約半分は女性で、公庫の融資先となる優秀な経営組織は、しっかりした女性が支えていることが多いからです。

取材は外部のライターの他に、広報課(当時)の優秀な女性職員を活用しました。慣れない事に戸惑うのはいつときだけで、女性たちがはつらつと仕事をする姿は頼もしいものでした。

大学教授ら外部筆者の原稿であっても、分りにくい原稿は了解を得た上でためらわずに直しました。遠慮せずに直すことで誌面の質を保つことができたと自負しています。

誌面刷新から一年。面白くてためになる雑誌に育ってくれたことをうれしく思います。

いつも、農林漁業のかたわらに

創刊前夜

戦後間もない頃の農林省で、農業金融を担当する血気盛んな若い官僚たちが関わった『農林金融情報』という情報誌がありました。これが『公庫月報』の前身です。双方の編集に携わった、ある一人の職員が、『農林金融情報』について貴重な記録を残していました。

農林金融情報は昭和二四年一〇月、当時の（農林省）大臣官房農林金融課長、富谷彰介氏の企画により、農林金融の動きを即報として各局ならびに都道府県の金融担当の係に提供しようという目的で創刊された。編集・執筆は主として学校を出て二〜三年目の私たちのうけもちであった。創刊を意図された

「農林金融情報」誌の時代

富谷課長の考えの中には、はじめから若い連中に勉強させようという心づもりもあつたようで、相当脱線して熱をあげたりしても大目に見てもらえたのはありがたかつた。

農林省には、農林漁業の発展を通して自分たちが戦争で荒廃した日本をリードするのだ、という気概に満ちた若手官僚が多かつたようです。その状況を記事が如実に伝えます。

官庁出版物のくせに『朝鮮ブームは農村景気をもたらずか』と一席ぶつたり、勢いあまつて国家独占資本などと言うことばが飛び出したりするのであるから書く方にしては、たのしいわけであるがそんなこともゆるさ

れるふしぎな大らかさも当時は存在していた。

（昭和）二七年になつて予算の関係で情報の無料配布は困難になり購読制に切りかえたが、このころになるとそれでもけっこう需要はあつた。そうしたことあつて編集にも熱が入り、総務班に編集部を置き各班から委員を出して編集会議をひらくようになった。糖業会館下のリッツでコーヒーをのみながら大いに議論したものである。

一九五一年、農林漁業界の長期資金需要に応えようと農林漁業金融特別会計が発足し、その二年後の五三年四月に、独立した機関である農林漁業金融公庫（以下、農林公庫）が創立しました。『農林金融情報』はそれら農業金融の大きな動きに歩調を合わせ、状況を伝えていました。記録は次のように締めくくられています。

公庫案は特融の経験を土台に日本の独立

という環境変化もあつて急速に進展するの
であるが、(昭和二十七年)八月一日号に時の事
務官山路修氏が「長期金融機関の動き」と題
していち早く詳細を記している。(中略)(昭

デフレ政策下の農家経済

二年後には「もはや戦後ではない」の声



戦後占領期の一九四九年、日本は経済的自立と
安定を目的に、財政金融引き締めドッジ・ライ
ン政策が導入されました。そのあおりで日本経済
はデフレに陥り、農家経済も大きなダメージを受
けました。当時の悲惨ともいえる状況を農林省統
計調査部が伝えています。

昨年のあいつぐ災害の発生によつて肥料
農薬等経営資材の増投が大きかつたため経
費支出はかさみ、これが農産物販売収入の減
少とあいまつて家計消費水準は停滞ないし
縮小を余儀なくされている。農家の主食消費
が米食から麦食、粉食へ顕著な移行をしめし
ている。災害、凶作でいためつけられた農家
経済のこのような基調のうえに(中略)デフ
レ政策がその効果を發揮してくるわけであ

和二十八年)五月一日号の「農林漁業金融公庫
特集」をもつて、四年にわたつて親しまれた
農林金融情報はその使命を了え終りをとげ
たのである。 一九六六年七月号

る。

緊縮財政と金融ひきしめをテコとしたデ
フレ政策は、現下の日本経済の危機克服のた
め、全くやむを得ざるものとされている。す
でに(昭和)二十九年度の一般会計予算も、この
ような緊縮方針から前年度の規模を二〇〇
億円下回る、いわゆる一兆円予算として成立
したことは周知のところである。

現在の日本も、デフレ脱却を経済政策課題にし
ていますが、国の一般会計予算が一〇〇兆円規模
に膨れ上がっているのは、隔世の感があります。

このころ米国の余剰農産物のはけ口として日
本市場が大きなターゲットとされました。そのた
め、国内農産物が輸入農産物との価格競争を強い

食糧雑感

お米とパン 食の主役交代がはじまる

られ、それが農家経済に影響を与えたことも伝え
ています。

こんこの国内農産物市場が、アメリカ過剰
農産物の(輸入)圧力とともに、デフレ浸透に
よる都市の金づまり、賃金、購買力の停滞と
いう両面からのハサミ打ちにあつて相対的
な生産過剰をひきおこし、価格水準の低落を
ひきおこさざるを得ない。北海道でも輸入雑
穀の圧力で、すでに二月から三月にかけて豆
類価格が暴落し、豆どころの十勝地方の農家
経済に大きな影響を与えたという。

そして「中・下層農家はますます農業外に現金
収入の道を求めざるを得ない」と書いています。

ところが、戦後復興に苦しんだ後の五六年に、
日本は時代のターニングポイントを迎えます。経
済企画庁(現内閣府)は経済分析結果をまとめた
経済白書に「もはや戦後ではない」という名文句
をキーワードに使いました。テレビ、冷蔵庫、洗濯
機の「三種の神器」と呼ばれた耐久消費財の大量
生産・大量消費とリンクし、高度経済成長長期に突
入しました。「デフレ政策下の農家経済」掲載から
わずか二年後のことで、この後、農村から都市へ
の人口移動が起こります。 一九五四年六月号

終戦後の日本は、食糧難にあえぎます。食べるこ
とが先決でした。主食の米が不足し食糧援助によ
り大量の米国産麦類が入ってきて、これを原料と

するパン食が急速に普及しました。
米飯主体であった日本の食生活が大きく変化
するきっかけです。農業総合研究所の次長が、当



時の食糧事情を書いています。

まず記事では、米国から帰国した農場実習生の報告をもとにした部分で、日米の違いを際立たせています。

農場実習といつても仕事はむしろ単調なものであつたが、労働はかなり劇しく、一日働くとはとくとなるほどで、同じ農場で働いていたメキシコ人の労働者が悠々と働いているのを見て、体力的にとうていかなわなと悲観していたところ、そのうちいつのまにかあまり疲れなくなり、労働能率の上でも彼等に負けなくなつた——それは、結局食事の問題であると気がついたのである。それは、まさに日本人の食糧問題の核心にふれた体験といえる。

(実習生の)彼自身が日本人としては、特別の見るからにたくましい体格を備えているにもかゝらず、普通のメキシコ人の労働者以下の体力(主として耐久力)しか發揮できなかつたのが、彼等と同じ食事になれてきてから、新しい体力を見出したのであつた。

これは食事の違いとする一方で、米かパンかという食糧の差というよりは日本人の食事形態が

穀物偏重的で必要なカロリー摂取がなされていないことが問題と指摘しています。

また、当時の洋風化による食事形態改善が必要と、パン食を良しとし急速に広めようとする風潮に苦言を呈しています。

職場などの昼食時でも、バターやジャムをぬった食パンや菓子パンだけですませているものが少くない。これは、いうまでもなく安定的な食事形態といえないばかりでなく、栄養的には塩鮭の弁当などよりも遥かに劣悪なものでしかない。

そして、米食を中心に副食物の受け入れに以前から積極的だった日本人の食生活に次のように言及。

わが国の古来の主要蛋白質食品といえは、いうまでもなく『畑の牛肉』とも呼ばれる、植物蛋白としては最良の大豆食品と天恵的な魚

介類である。それらが米食と結合して副食化されていたばかりでなく、明治以降は各種の畜産物等をも副食物化された。

当時の政策を批判します。

パン食普及を政策の目標とするのはゆき過ぎで、むしろ米を潤沢に、併せて各種の脂肪、蛋白質食品をも豊富低廉に供給しうる条件を実現してこそ、それらと自由に結合した高度の米食形態によって、従来の米食偏重的な食事形態が打破される。

最後は、「米食の中から内発的な食事形態の改善の方向を醸成せしめることこそが、長期的には米の消費節約を実現せしめる途であろう」と、日本の資源を可及的に活用し日本の実態に合った食生活の改善を主張しています。

欧米人との体力差に話題の端を發する興味深い「食糧雑感」です。 一九五五年二月号

東京養豚農協を見る

コスト意識、企業的畜産のあけぼの

出荷の養豚専門農協である「東京養豚農業協同組合」がつくられました。

リーダーの尾崎さんを筆頭に一六戸の養豚農家が国の補助に頼らず、自力で大規模畜産経営を開始したのです。

五六年前のこの壮大な挑戦は、市街地ばかりの現在の足立区では想像もできませんが、企業的畜産経営の先駆けとなる取り組みを公庫職員が取材し浮き彫りにしています。



一九六一年、高度経済成長長期に突入し都市化が急速に進む東京都足立区で年間一万五〇〇〇頭

ここは東京都内足立区といつても千住の街外れ、遠く王子の工場地帯の黒煙を望む一面の水田地帯である。田を埋め立てた一万二千坪のゆったりした敷地には繁殖豚用、分べん用、離乳期用、仔豚用、肉豚用と用途に応じて設計された灰色の建物が一列に並んでいる。

このように集約的に大規模養豚を行う理由はどこにあったのでしょうか。環境の問題に加え、

従来の都市近郊養豚は飼料給源を都市の排出する残飯に求めてきた。しかし、残飯飼育には疾病の事故が多く個人経営では十分な防疫対策もとれないなど、要するに、いわゆる『残飯養豚』は行きづまりの段階に来ている。

と記事は説明します。そこで尾崎さんたちは、重要な経営判断をし、その裏付けを説明します。

「適正な配合飼料を設計することにより、短期間に肥育する経済性に着目した訳です。しかし、在来規模の飼育では飼料が割高につくために利潤がありません。この解決のためには、飼育規模を拡大し、飼料の大量購入によって有利な取引を図り、かつ、人件費、管理費の節減を図るほかはありません」

「年々、人家は密集し、市街地で養豚をやることは不可能になってきました。お役所は環境衛生を唱えてもわれわれに補助金一つくれません。結局、こうした形で生き抜く道を自力で切り開くほかないわけです」

「コストには自信があります。一頭(二〇貫)あたり生産原価は一(万)二千円、枝肉換

算kg二四〇円となる見込です。これに対し、現在の市況は一頭(一)万五千円、枝肉kg三〇〇円ですから、現在の価格が維持されれば、一頭あたり二千円、全体で四(千)二百万円利益がでることになります。価格が長期間暴落することがあつても、うちは二割の低落に耐えられる」

取材者は以下のような分析で結んでいます。

畜産業は最も有望な成長産業であるが、豚はその首位を占める。ハム・ソーセージの加工業の設備拡張、大衆購買力の増大により

わが家の農業経営

技術を追求するミカン農家が会社に

更に一層の伸長が期待される。短期の価格変動はさげられないが、これに耐えて伸長できるのは「大規模経営」であり、企業養豚が市場を占有して行くことは自明のことではなからうか。この意味で、東京養豚農協の事業は、新農業のモデルプラントとして広く注目されるべきものであろう。

東京養豚農協は、さらなる都市化で、やむなく茨城県に農場を移転しました。しかし現在も、原点である企業的・大規模養豚経営を貫いています。一九六一年一〇月号



ました。当初はモモやミカン、カキなど多品目を植栽し、先進的産地を視察し意欲的に新設備を取り入れていきます。しかし「設備本位の管理をしたことから、みかん・柿の適期の管理が遅れがちとなり、いろいろなところにミスが表面化しはじめ、園はついに枯廃のいろを見せかけた」ようになります。

香川県木田郡でミカン専業経営をしていた有限会社石原農場代表、石原収さんの体験記が、農林公庫創立一〇周年を記念し募集した論文に入選しました。先進技術と企業経営手法を取り入れ「会社」にした奮闘ぶりに改革者の姿が見えます。

石原さんは江戸時代から続く農家に生まれ、高校卒業後に三三〇坪の果樹農家の後継者となり

しかも全国桃研究大会が香川県で開催された時に石原農場が視察ほ場に選ばれたのですが、大会の場で、それら見学者から痛烈な批判を受けてしまいます。「学校を卒業して三年目の私には果樹作りのむずかしさを再確認させられ」ますが、ここから石原さんは奮起します。

体験記によると、まず、老木の柿園や桃園を温州ミカンに改植。土づくりや苗づくりにも精力を

傾けた結果が成果につながります。

「独特の深耕方法で粗大有機物を大型トラクタで一七台分を全部埋没するという高度の投資」をすると同時に、苗木は「別の地力のある水田で二年仮植する計画」のもとに実行、「二カ年後の三四年春には立派な苗だと県果樹試験場長より折紙を付けられる程」になります。

次に、石原さんは山林四〇〇㌥を取得し大造園に取り組みます。

書類の作成、設計書の作り方等、馴れない手で時にはペンを走らせ、ソロバンを持つことが連続し、昼は密林のように雑木雑草が繁茂する原野の測量にあたり、完成の青写真を頭に描きながら手にポールを持ち、目でドラジェットをにらんでの設計書作り

と、昼夜をいとわぬ奮闘ぶりです。「肉体的にも精神的にも過分の負担だった」としながらも、薬剤を散布しブルドーザーを自ら運転し、荒々しい原野を美しい新畑に変え、将来の機械化と経済性を考えて動脈となる園内道については幅は三㌥、間隔を二〇㌥おきという「我々地方の県道並み」の整備を遂げたと述懐しています。

さらに、多収するため水源用のダムと貯水槽を建設し、「みかん樹に適量灌水ができる」体制にします。一九六一年にはじまったミカン園大造成工事は一年余りで完了、日照りの年でも影響を受けず豊かな恵みを得ることに成功します。

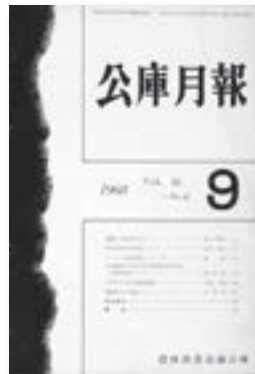
そして六一年七月、家族出資で全員が役員となり、石原家の果樹園は「有限会社石原農場」となりました。

一般的に問題となつて無償労働の開

放を現に実行に移したのである。現在の日本農業経営規模においてはこうすることによつて均分相続の問題も解決するといった点等も考えられるが、全く今までのように野に出て頭に作業帽をかぶり、手に鋏を持って自分の仕事を自由に楽しく愉快に働きながら、

愛媛県O氏の林業

輸入材迫る激化の市場に負けない林業家へ



戦後復興から続いた高度経済成長により、住宅用を中心に木材の需要が急速に高まる中で、一六四年に木材は全面輸入自由化され、割安な外材供給が急速に増加します。六九年には外材が国産材の供給量を上回り、競合する国内林業のポジションは低下していきまます。そんな時代が変わったタイトルで松山支店がある若手林業家を紹介しています。

O氏は当年三九歳の若さであるが、小田町最大規模である九七五㌥の山林を所有している。また、愛媛県下で住友林業、T氏に次いで第三位である。常に高度の新技术を取り入れ林業の合理的経営に専念する模範的な林

家族全員が各々月給三万円余りのサラリーマンとなつたことはこれまた自慢の一つである。

当時、こうした経営感覚で取り組んだ事例は珍しく、大きな話題になったようです。

一九六四年一月号

業者と言えよう。

(O氏は)戦後焦土と化した日本経済を復興させるには、まず住宅、工場等に使用する建築資材として木材の供給が必要であることを痛感した。

そのためには、戦前、戦後を通じ過伐により荒廃した山林を造林しなければならないと考えます。

当時、零細林家で離村するもの、在村者でも生活資金、教育資金、負債整理資金等を必要とするために林地を手離すものもいたので、O氏はこれらの林地を買収して林種転換による拡大造林と再造林を行い経営規模を拡大することに踏み切った。

輸入材の攻勢が見込まれても、O氏は国産木材の需要は続く判断したようです。農林公庫の造林資金も積極的に活用していました。

記事によると、当時、既に林業労働者の高齢化や他産業への流出が進行しており、山林を手入れするための必要な労働者を確保することが民間

の林業家にとつて最大の課題となつてました。O氏は、労務者の生活安定を図ろうと専業労務者二四人全員を通年雇用とし、社会保険・労災保険に加え、退職金制度も充実させ雇用対策に万全を期します。

また、施肥を行い木の成長スピードを速めていました。肥培によつて伐期を五年短縮した方が人

松田研究農場を訪ねて

土に生きる農民魂を育てる教育者の足跡



米の生産調整をむしろ好機と捉え大型園芸施設運営に取り組んだ農場が熊本にありました。温度調整や灌水かんすいの自動化など今日の施設園芸に通じる近代的な技術を取り入れた、「昭和の農聖」といわれる松田喜一氏を始祖に持つ有限会社松田研究農場です。

松田研究農場を紹介する熊本支店による記事を原文のまま掲載します(一部省略)。

(前略)大正九年、熊本県菊池郡黒石原に二六畝の原野を拓いたのに始まり、現地八代市へは昭和九年、財団法人日本農友会松田農場として移転発足、農家子弟教育にあたり、農

件費などの総コストが低くなると計算したそうです。現代ではあまり見られない手法ですが、コストをかけても、売値で吸収できる時代だったと言えましょう。

実名に躊躇があったようですが、拡大造林からの転換期にある若手林業家の経営手腕は充分評価できます。 一九六八年九月号

民精神の涵養と農業技術並びに農業経営の指導普及に努めた。これまでに同農場の実習卒業生は、二五〇名に達し全国各県にあつて、中堅指導者となり農業の振興発展のために活躍している。

創設者松田喜一氏は、昭和四三年他界するまで四六年の永きにわたつて土に生きる農民魂を守り育ててきた最後の「塾」式教育者として、また民間人の農業指導者として空前絶後の人であつたといわれる。

(中略)経営総面積一五・三畝、資本金二九五万円、社員二名(九戸)、代表取締役(創設者の子息)松田喜代士氏である。(中略)経営主任の田辺氏は、八代平野で米と野菜をやつていたが経営手腕を買われて農場へ。施設園芸経験二七年のベテラン。とくにスイカづくりは二〇年のキャリアがある。

米の生産調整は、農場にとつては「天の時」だった。この天の時に暖かい八代平野の、地

の利を生かして腕に自信のあるスイカとトマトの栽培にふみきつた。

(中略)みごとながめ的大型鉄骨ハウスがずらり一二棟並ぶ。一棟の広さは二六二二㎡あつてこれが一〇棟と、一三七五㎡が二棟、総面積二万八八七五㎡。(中略)大きくて広いから飛行機でないと全部を展望することはできない。(中略)大型技術を導入し省力化するためには、これぐらい大きくないと意味がないという。

自動操作によつてハウス内の温度・湿度の調節は自由にできる。(中略)水、肥料もボタンひとつで自由にかかる。大型暖房機も入れた。だから一人で三〇aちかい広い面積をこなせるのである。ハウス内部の高度省力化装置は着々整備され省力技術体系が確立されようとしている。

(中略)このハウス工場では、スイカとトマトの組合せで年間フル操業だ。(スイカを)いかに上手に売るかは経営成果に大きく影響するとあつて、農場自ら市場へ出向きPRもした。

(中略)経営方式は協業経営であるが、経営効率向上の観点から、ハウスは一人が一棟を受持つておりハウス毎に売上高の統計をとつているという。個人の努力が何らかの形で報酬に結びつくようにすることが望ましいとし、将来農業が企業化して行くためにも個人の責任を明確化した経営管理体制を確立して行く必要があると農場では考えている。

一九七二年二月号

攻めの農業 — 信州りんごの海外進出 —

りんご消費低迷時代の難局に備える



「守りから攻めへ」は、国際化をにらんだ現農政のスローガンですが、一九八五年当時から「攻め」を唱え、官民一体で輸出を推進していたのが長野県でした。信州りんごの海外進出推進施策を長野支店が報告しています。

当時、りんごは全国の生産量が九〇万ト前後で推移しており、ミカンと同様に生産過剰といわれていました。八四年四月に発足した「信州りんご等輸出振興協議会」は副知事を会長とし、構成メンバーは県、県経済連、県青果移出商業協同組合連合会、長野貿易情報センター（ジェトロ）の四者です。

その趣旨とするところは、「近年の旺盛な植栽等によってりんごは一〇〇万ト時代に入ったが、低経済成長下において消費は停滞傾向にあり、今後、価格低迷等が懸念される。このため、りんごを主軸とした果実について来たるべき難局に備えた事前の策として、販路を積極的に海外に求めてその定着化を図

て、次のように記しています。

更に相手市場を十分調査のうえ、国内で流通しているものと同規格のりんごを海外へ恒久的に輸出しようとする試みで、いわば腰をすえての対応策となっている。

「る」というものである。協議会の主な事業概要は、りんごのサンプル輸出、および、その評価にもとづく貿易ルートの開発、ジェトロによるサンプル輸出先の市場調査、県の海外駐在員による消費者への調査です。長野県産「つがる」をサンプル輸出した香港やシンガポールでの消費者や小売店の評価は、「色がやや淡いが、ジューシイでおいしい」という意見が多かったようである」と記事は述べています。そして、それからの輸出へのチャレンジについて

二〇一六年のわが国全体の加工食品を除く品目別の農産物の輸出金額（速報値）において、りんごは約一三三億円と、牛肉や牛乳・乳製品とほぼ肩を並べています。また数量ベースで一九八二年に比べ二〇一六年ではおよそ八倍もの伸びを示しています。

長野県では、りんご以外にブドウなどの輸出が増えています。国や長野県の今日の成果は、三〇年以上前からの官民を挙げての地道な努力が下地となっていると言えましょう。一九八五年四月号

農家の青年たちのパソコンによる経営管理の実践

新たなツールで感覚を磨く



指す若い農業者たちがいました。北陸支店職員がまだ珍しかったパソコン活用状況をレポートしています。

農家のためのパソコン教室を開催していたのは、石川県農業総合試験場農業経営科（以下、農業経営科）。始めたきっかけは、節税対策としての財務管理の方法、戦略的な経営部門の拡大方法、経費の節減方法の検討などの問題解決のためにパソコンを利用してみたいと農業経営科を訪れる農家が増えたことだと言います。

食糧管理法の下で生産者米価が引き下げられ、米の生産調整が強化されるという厳しい時代に直面した稲作農業。しかし、ただ手をこまねくのではなく、新しい管理ツールで合理的な経営を目

農業経営科では、農作業の労務管理に活用でき

えてくるようです。

るプログラムや、土地管理に役立つシステムなどを開発し、さらに他機関が開発した農業複式簿記や経営計画などのソフトを組み合わせたパソコンによる農業経営管理システムの実用化を研究していました。そこで、研究成果を利用し現場の若手後継者が自らのパソコンに入力したデータを経営に活かせるよう指導しました。

効果はどうだったのでしょうか。参加者の一人は次のように分析しています。

(経営面積三〇畝を超える)大規模経営のため農場経営を円滑に運営するためにパソコンの利用は不可欠なものとなり、具体的には『農業複式簿記』と『農作業日誌』をパソコン入力しデータ処理をしている。(中略)さらに蓄積したデータを基に財務や労務について線形計画法等により経営改善に供している。その結果、パソコン導入前と現在の経営規模を比較してみると作付面積は稲作で一・五倍、農業粗生産額は一・六倍に拡大したという。

実際に研修会に参加し感じたことをレポートした箇所では、若き参加者たちの息づかいが聞こ

(一) 試験場に集まってくる青年たちの真剣な態度と目であった。だれもが自分自身の経営の実態把握と合理化を図るために今後

何ができるかを真剣に考えている(中略)

(二) 夫婦で参画している青年たちが数組あり、農業経営の礎がそこにあるような気がした。(三) 単にパソコンの操作を習いにきているのではなく彼らの情報交換の場としても大変重要な場となっている(中略)(四) 青年たちを指導する農業試験場農業経営科の小林科長の熱心さと情熱である。決して無理な知識の教授ではなく、彼らの自主性に任せて指導を行っており、先生というより良き相談相手といった感じがした。

研修会参加者は一七人。名簿には、現在優秀な法人経営者として知られる方々が名を連ねています。全てがネットワーク化されたIoT時代を迎えた現代ですが、道具がいくら便利になっても活用する経営者の情熱が必要であることをレポートは教えています。 一九九〇年三月号

蓄養技術を価格に生かす

漁労、養殖、加工の結び付きが光を放つ

一九七〇～八〇年代にかけて資源量が増大したマイワシを中心に漁獲量が増えたまま網漁業は、九〇年代には急速に資源と漁獲が減少し漁業者は対策を迫られます。海洋資源管理と労働力の確保は現代でも大きな漁業経営の課題ですが、

「獲るだけの漁業からつくり育てる漁業」へ早い時期から積極的に取り組んでいた長崎県佐世保市の中型まき網漁業、エテルナ・ワコー株式会社を長崎支店が経営紹介しています。

— 当社の主力事業である漁労部門(中型ま

き網漁業)は(中略)三カ統経営を行なっている。この部門の八五%に当たる九五〇〇ト(年間)がマイワシ、そして残りの一七〇〇トがアジ等となっている。水揚げされた魚の七〇%は近隣の佐世保市場や西日本魚市場などに出荷される。ここまでは、他の事業者と同様であるが、水揚げされた残り三〇%は付加価値をつけるため以下に述べる当社独自の工夫がなされている。

この内容を、部門別流通チャートで見ると図のようになります。漁獲したイワシ・アジを加工用、タイ・ハマチなどの養殖餌料用、価格を見ながら出荷する蓄養用など最大限に活用し、つくり育てる漁業、付加価値を追求する漁業を展開しているのです。

漁労出荷では一箱(一五キログラム)当たり五〇〇～六〇〇円のもの、蓄養し出荷調整することで半年後には二万二〇〇〇円にもなるというから驚きである。

一部のイワシ・アジについては「開き」などに加工されて高付加価値販売が行なわれている。

加工部門で働く女性の多くは漁労部門の従業員の妻であり、地域での就業の機会をも



— 与えている。

興味深いのは、給与や休暇など従業員の待遇で

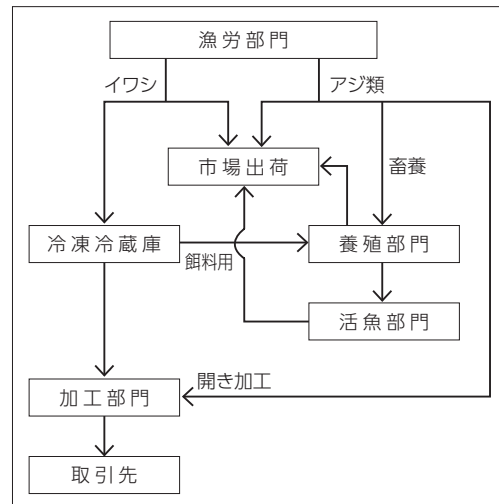
二〇年前から月夜間の休日のほかに週休制を導入している。具体的には漁労部門については毎週土曜日を、その他の部門については日曜日を休日としている。さらに普通のサラリーマンと同様、好不漁に左右されない給料制を採用し、夏・冬二回のボーナスのほか、利益があれば期末手当等も実施しており、従業員に対する社長の気配りが感じられる。

エテルナ・ワコーはその後も発展を続け、現在も地域のまき網漁業をリードしています。漁労、養殖、加工がそれぞれ有機的に結び付き、従業員

をいたわる取り組みは、地域で光を放っています。

一九九四年八月号

図 部門別流通チャート



島原から「健康・安全」な野菜—素肌美人はいかが—

健康ブームのさきがけを行くブランド誕生



とビジネスの形は変わっていきます。輸入品との競争や自然災害に翻弄ほんろうされながらも本場に体に良いものを目指して成長する経営者を長崎支店が紹介しています。

(有限会社)田中農園の田中孝社長は昭和四六年に個人で生姜生産から営農をスタートした。当時の島原市は県下でも有数の生姜産地であった。しかし輸入物との競争で相場が暴落。周囲の農家が次々と他作物への転換を進める中、七杉の作付けを行っていた田中氏も平成に入り全量大根に転換した。転換直後、順調だった大根も季節野菜で周

年雇用の問題があること、女性中心の雇用体系では大根という重量野菜に対して体力的に限界が出てきたことから行き詰まりをみせていた。

そんな折、平成三年本格的に火山活動を開始した雲仙普賢岳噴火により同氏の農作物も大きな被害を受けた。ほうれん草を中心とした軽量野菜への全面転換を図ったのである。「雲仙普賢岳の噴火は本当に痛かった。しかし、逆にそれをバネにしてほうれん草主体の作目に転換したことは結果的によかった」

生鮮品のホウレンソウは、相場で輸入物の影響を受けにくく、順調に根付いていきます。しかし、ショウガで輸入物に敗れた経験のある田中さんは危機感を抱いていました。

「いずれ輸送の技術が進み、ほうれん草の鮮度や品質が保持されるようになれば、輸入物と競争することになる。そのためには普通のほうれん草ではダメ。自分しか作れないオリジナルなものを作らなければ……」。

その結論を田中さんは「健康・安全」に見出し、試行錯誤を繰り返しながら研究を重ね、オリジナルの有機・減農薬ほうれん草「素肌美人」を誕生させます。「素肌美人」は、折からの消費者の健康ブームにも乗り、市場でも高い評価を得て急速に売り上げを伸ばしていったといいます。

そして、厳しい経営環境に挑戦する田中さんの決意がこの記事を引き締めています。

「確かに輸入農産物は脅威で国内の農産物は脅威で国内の野菜生産農家にとっては逆風だとみる見方もある。しかし、残留農薬

二二世紀に入り、日本はデフレスパイラルの悪循環に陥り、物価が下がり続けます。従来の系統や市場への出荷では利益がなくなってきた時代、農業者が消費者に喜んでもらえるもの自ら売る「プロダクトアウトからマーケットインへ」

問題が消費者の関心を集めている中、だからこそ自分の作った野菜が安全なんだという視点から追い風と考えるべき。但し主張があ

れば責任もある。これまで以上にしっかりとしたものをつくらなければ」

二〇〇二年三月号

農政改革 いま現場では

「おせっかいはやめて任せてくれ」



二〇〇六年、公庫月報はAFCフォーラムとして、装いと内容を大きく変えました。

新たな企画の一つ「農政改革いま現場では」には三年間で三六人に登場していただきました。そのうち、山形県東田川郡庄内町の有限会社米シスト庄内代表の佐藤彰一さんは、当時の農政を批判しています。

かつて長い間、われわれ農業者にとつて、食糧管理法と農協制度の壁は巨大でした。この二つに守られているというのは動かしがたい事実ですが、その一方で、なぜ自分の作った米を自分の手で売ることができないのか、なぜ農産物だけ生産品に自分で値段をつけることができないのかといういらだちが私の心を支配していました。そんな状況に風穴を開けてくれたのが一

九九二年にスタートした特別契約栽培米制度との出会いです。

民間企業からのアドバイスで知ったこの制度で、仕事に対する見方が一変します。

初めて自分たちが井の中の蛙であること、自分たちには役場や農協からの限られた情報しかないことを思い知らされました。お客さんから領収書を書いてくれと頼まれた時は、本当に困りました。収穫した米を農協の倉庫に持つていくと翌日には口座に代金が入金されているので領収書とまったく関係ないことが必要なかったからです。

お客さんには「ありがとうございます」が恥ずかしくて言えませんでした。

生産農家として限られた情報しか得られなかったことに対する憤りとともに、税制をめぐるある出来事で奮起したと言います。

九五年にカントリーエレベーターを建設した際、一八三万円の固定資産税が課せられました。ところが同じ時期に建てられたJAのものに対しては「公共性が高い建物」ということで固定資産税が免除されたのです。なぜ差別されるのか、このとき味わった悔しさ

が、われわれをコスト削減に向かわせるエネルギーに変わりました。

こうして、われわれはお上頼みの、さらに情報不足が原因で損をするような社会から脱却しタフに自立することを決意しました。

二〇〇七年、米の需要低下と過剰作付に起因する米価の大暴落が発生します。農林水産省は全都道府県で生産調整目標を達成するよう対策を強化しました。

佐藤さんは、行政が関与する生産調整の強化に疑問を投げかけます。

まずは、何のための制度かということです。需給調整のためなのであれば、単なる休耕にも補助金を出すべきで、大豆・小麦・重点作物などを作付けしなければ補助金が出ないというのはおかしい話です。

二点目は取組み主体が誰かということ。経営所得安定対策実施要綱では、平成一九年産から「農業者・農業者団体の主体的な需給調整システム」へ移行することが決定されたはず。三点目はおおむね一律の転作目標面積の配分になっていることと制度参加者と非参加者との間で不公平感が生じていることです。

そして、一九九二年公表の「新しい食料・農業・農村政策の方向」により進められてきた担い手への施策集中が、後戻りしたと懸念します。

ところが昨年末の制度見直しの中では、その対象者が広がったのです。バラマキ農政への先祖返りであり、おせっかいはやめてくれという感じです。

二〇〇八年四月号

■11人の農業者と農林漁業金融公庫総裁による往復書簡は、2006年4月から08年9月まで2年間半にわたり掲載されました。畑と公庫をつなぎ、現場から政策を問い直す企画でした

2006年11月号

収穫の秋。つい先日田植えした水田が黄金色に変わり、四季の変化、素晴らしい日本の自然に触れながら仕事のできる喜びを感じている毎日です。

先日、阿蘇で全国女性農業経営者協議会の全国大会が行われました。全国から百数十名の女性経営者が参加する中、地元ということでパネルディスカッションに参加させていただき、とてもすがすがしい気持ちになりました。なぜだろうと思いついてみると、来賓挨拶の決まり文句になっている「昨今の厳しい農業情勢の中……」というのとは裏腹に、皆さん前向きで、閉塞感がなく、ストレートな新鮮さがあつたからです。

また、私達の農園に来る女性研修生も、男性研修生に比べ、目標意識が明確で、独立をしたり、農業法人に就職を果たしている人が多いです。「日本の男しつかりしろ」と思わず言いたくなるほど、今女性はパワフルです。どこにこのパワーがあるのでしょうか。

私が思うには、男性中心の農村社会の中で、女性が自信を持って経営に参加したり、新規参入したりするためには、本当に日本の四季は素晴らしいです。時に嵐あり長雨ありですが、抜けるような青空と澄んだ空気はそのような不快な時を忘れさせ、新たな力を与えてくれます。

小生も先般、訪問先の野菜づくりの農業経営者の方から、「新規採用の募集をしたら、すごい遠方から新大卒の女性が応募してきて、きのうもこの現場を見て、住むところも探していたよ。その熱心さには驚くよ。こちらが心配なところご両親は了解しているの？」と聞いたら「はいですよ」という話をお聞きしたところ。貴兄のお手紙を拝見し、なるほどと得心もし、元気づけられました。

いろいろな壁を壊してくれる主役は、ひょっとしたら女性たちかも知れない。今立上げの準備を急いでいるプロ農業者の総合支援のためのNPO法人の事業の柱に女性専用のプログラムを用意する必要があるのではと思いましたが。

性よりはるかに高い壁を越えなくてはならないからだと思います。この壁を越えてきた自信こそが前向きなパワーに繋がっているように思えます。また、女性経営者の発想の原点に、常に生活者であり、母親であることの厚みも感じました。

農業は生き物を扱う職業であり、国民すべての人々になくしてはならない産業だからこそ、原点となるべきものを持つことの大切さを、改めて認識させられた気がしました。

総裁がお考えのプロ農家の担い手の総合支援をおこなう上で、農業界は当然ですが、農業界以外の民間の力を入れることの大切さを痛感しています。むしろその力を基軸としたトータルサポートは、経営者である自分自身が常に多角度からの視点を持ち、自己鍛錬する機会を持つためにも必要だと思います。

今後、私の経営も生活者の視点を忘れずに、守りと攻めのバランスを取りながら、国際化の中で、世界の農業に対抗できる産業としての日本農業をめざしたいと思えます。これからご指導をよろしく願います。

私事で恐縮ですが、私の郷里は群馬県です。名物は「かかあ天下と空っ風」と揶揄されています。随分と昔から、つい最近まで上州は養蚕の大産地で（製糸工場も唯一いまでもわが町に残っています）、その担い手は女性でした。女性が稼ぎ手だったのです。それがかかあ天下（かかあはえらい）という称賛の言葉となったというのが私の理解です。

農業は生命総合産業ともいわれます。まさに、攻めと守りのバランス感覚は、女性のいのちを育む感性に相通するものがあるのではないのでしょうか。大切な視点だと思います。

ところで、食の力を結集しプロ農業の担い手を総合支援するためのNPOの設立総会が、九月二十八日無事終了いたしました。いよいよ、事業内容などの詰めが本格化します。私どもも全力で取り組みます。今こそ、農業・農村を思う同志の結束で明るい展望を切り拓きましょう。

木之内 均

きのうち ひとし
1961年神奈川県生まれ。85年九州東海大学農学部卒業。同年4月新規参入者として熊本県阿蘇にて営農開始。97年有限会社木之内農園設立、代表取締役就任。2003年NPO法人阿蘇エコファーマーズセンター設立、地域農家と共に農業経営者育成を本格化。著書「大地への夢」



Hitoshi Kinouchi

高木 勇樹

農林漁業金融公庫 総裁



Yuki Takagi

■現在、木之内さんは昨年の熊本地震で被災し、復興に取り組んでいます。また、セーラさんは独立し、長野市に拠点を移して活躍中です。高木さんは日本プロ農業総合支援機構(J-PAO)の理事長としてプロ農業者の経営を支援しています

お返事ありがとうございます。「はじめまして」のご挨拶は前回済みましたので、これからは友人として「セーラ」とお呼びください。

日本の美しい田園風景が消え、農地も年々荒廃してゆく姿が、そこで見受けられます。高木さんは、農業もまた産業であり、食べられなければ続けられないこと、農業に参入したい人たちへの参入障壁をなくすことで「市場」と「景観」の両立をはかろうとご指摘くださいました。とても大切な視点だと思います。

参入障壁という言葉からは、私自身が畑を借りた体験を思い出しました。結局は借りられ「兼業農家」の仲間入りを果たせましたが、そこまでに「二軒の地主さんから「外国人だから」と断られてしまいました。これはぜひ取り払っていただきたい心の「障壁」だと思います。

ただ、障壁をなくして自由競争を農業や地域社会に持ち込むと、結局は国内外の大企業に有利なばかりで、地元で頑たう友人にもいろいろあります。私にとってセーラさんは畏友ということになります。

参入障壁のことで体験された具体的事例を挙げていただきました。

これは「心」の問題でなく、そういう「心」を培った仕組みの問題だということをお話ししたいのです。農地の所有利用の仕方についての今の仕組みは何も日本有史以来、続いているものではないのです。先人はその時代時代の中で最も農地が完璧に利用される仕組みを工夫してきたのです。

今のように農地が利用されずセーラさんのいわゆる「日本の美しい田園風景が消え、農地も年々荒廃してゆく姿」をみるのは神代の時代から今日まで、日本人が初めて体験する姿なのです。その意味では、私を含め、このような仕組みづくりにかわり得るすべての人、そして為政者の最も大きな恥だと思えます。

セーラさんは「障壁をなくして自由競争を農業や地域社会に持ち込む」といろいろな問題が生ずるのではと懸念されて

張る個人の足を引つ張らないか、少し心配です。

話は変わります。先日、滋賀県を訪れて伺った話ですが、琵琶湖を汚すのは工場排水や生活排水ばかりでなく、農業や泥を含んだ農業排水による水質汚染も多いそうです。

水の安全への関心が高まって、日本はいま海外から大量の水を輸入しています。また多くの食糧を輸入することを通しても、間接的に大量の水を輸入しています。

でも本当は、有機栽培や低農薬化を進めた安全な農業を進めることで、国産農産物の人気が上がり、そして農村に活気が戻り、土壌の安全や景観も守られ、気持ちよく泳げる川や湖が戻ってきたら、どんなによいでしょう。

そうした本質的な考えに基づく取組は、気が遠くなるほど骨が折れるものです。洪水対策にはコンクリート護岸を、地場産品振興には立派な「道の駅」をつくるほうが、実は楽です。でもそろそろ本質的な問題に、粘り腰で取り組まなくてはと思うのですが。高木さんは、いかがお考えでしょうか。

います。私はこのような懸念をなくし、農地が利用され、それを生かす仕組みとすることは可能だと考えています。ここで詳しくお話しするのは無理ですので、別途資料を送ります。ご一読いただければと存じます。

琵琶湖の問題はセーラさんのご指摘のとおりだと思いますし、農業のやり方も変えなければという点も、その販売のしかたにもっと農業側の工夫があつていいのではというご指摘も異論ありません。このような農業(経営)者の創意工夫努力を十分に發揮できる仕組みづくりのベースになるのが、一番の

経営資源である農地の仕組みにあるというのが私の考えです。一度壊したいろいろなものを元に戻すのは大変です。覆水盆に返らずといいますが、私は基礎になるものの仕組みをかせれば時間は多少かかっても、今の時代に合った人間の魂そのものを生かす姿に戻せる、本然の姿に戻せると思います。

「人間は考える葦です」から、葦が生きられる世界が人間にとっても快適なはずですよ。

セーラ・マリ・カミングス

SARAH MARIE CUMMINGS

1968年アメリカ合衆国ペンシルベニア州生まれ93年ペンシルベニア州立大学卒業。94年小布施堂に入社。97年樹一市村酒造場の再構築に取り組む。98年より取締役。啤酒師、日本酒造組合中央会代表監事。参考出版物「セーラが町にやってきた」2002年12月出版(清野由美著、プレジデント社)など



Sarah Marie Cummings



Yuki Takagi

高木 勇樹

農林漁業金融公庫 総裁

座談会

北海道での農業経営に 挑戦した若者たち

— 新規就農者と就農希望者を囲んで —

北海道支店



昭和56年3月25日 於 公庫北海道支店

出席者(発言順、敬称略) ●新規就農者 森本 耕平(28歳・新得町) 平田 邦雄(38歳・清水町)
田宮 義和(32歳・土幌町) 佐藤 和彦(30歳・剣淵町) ●新規就農希望者 岩崎 正司(雄武町在住)
吉田 宏(江別市在住) ●司会 農林公庫北海道支店長 山本 昇 ※出席者は仮名です

昭和四五年から五五年までの一年間に、北海道内で新たに農業経営を創設したケース、つまり新規就農者は二〇〇戸とされている。二〇〇戸のうち経歴の判明している約一〇〇戸について調べてみると、典型的なパターンは次のとおりとなる。

一三歳で大学卒業(六八%が大卒)
↓大半が都府県出身↓二〜四年間道内二〜三カ所実習↓二六〜二七歳で実習中に探した離農跡地を取得↓営農類型で言えば酪農経営(七〇%が酪農)

このように就農にたどりつくまでには大変な苦労を重ねているのが実態である。そして、就農後、地域農業に新たな刺激を与え、既存農家を啓発しているケースもみられる。

一方、新規就農をめざして実習中の青年は道内で今一五〇人いると言われている。そのほかに農家の次男で自家とは独立して新たに経営を

創設しようと考えている青年が三〇〇人いると言われている。北海道では、昭和五二年六月から「新規就農青年対策協議会」が設立され、そうした青年のガイド役になっている。

ところで、新規就農希望者にとっての最近の環境はどうか。酪農の厳しい計画生産の中で、生産増大につながる新規就農に対し受入側としても消極的にならざるを得ないこと、既存農家の挙家離農の減少、農地価格の上昇等、ますます困難になっていると言わざるを得ない。しかし、農業を開かれた産業とし、農業に新しい血を注いでゆく必要性は今後も不変であろう。金融機関からみた場合、新規就農者は既存農家に比べてリスクが大きいことは否定し難いが、公庫としても、地元機関が積極的に受入れようとしている新規就農希望者に対する融資取扱いについては十分検討しておくことが必要であろうと考え、座談会を企画した。



森本 兵庫県のサラリーマン家庭で育ちましたが、中学校三年生の時に六甲山の観光牧場へ行ったのがきっかけで牛や馬が好きになり、将来牛飼いになろうと決心しました。北海道の酪農学園大学に入学し、一年間ニュージーランドに実習に行きました。在学中に土地探しを始め、新得町への入植が決まりました。入植当初は社会的信用が十分でなく、例えば資金調達の際、保証人を探すのに苦労しました。もう一つは、牛舎を作る際にフリースタイル、パーラー方式を計画し、関係者の理解を得るのに時間がかかりました。

今後の農業に対する自分の肚構えとしては、生産調整で周囲が酪農をやめていくケースが増えてゆくだろうけれど、泣き言をはかずに、しがみついてゆくことが大事で、結果的に周囲を蹴落とすことになってもやむを得ないのではないかと感じています。

平田 中学生の時に父が戦死し、卒業後すぐに造船所で働きましました。

〔森本氏の経営〕
土地：三八畝(飼料畑六畝、改良草地一八畝、自然草地その他一四畝)、成牛：二三頭

一生これで終わるのかと考えさせられた時、自分の能力を發揮できるのは農業だと感じ、夜間高校を経て岡山大学畜産学科に入学しました。卒業後も紆余曲折ありましたが、就農を決心して一三年後に念願がかないました。

就農した今は、これから生産調整をどう乗り切っていくかが一番困難なことと思っています。自分でサボって計画が達成できないのならばやらないが、搾れるのに搾ったらいけないと言われるのがつらいですね。造船所にいたときは仕事が面白くてどんどん働くと、周囲から「お前やりすぎる」と言われました。農業だけはそういうことはないと思って入植した訳ですが、生産調整には大きな疑問をもっています。

〈平田氏の経営〉

土地：四三〇畝（改良草地三〇〇畝、山林原野その他一三〇畝）、成牛・五三頭

田宮

昭和四一年に福岡県から北海道大学に入学し、就職活動中に酪農経営に興味を持ちました。卒業後一年間の酪農実習を経て、民間企業の畜産部で働きました。退職後は家畜商として牧場を

回っていました。買付け先の農家の離農を機に、入植を決意しました。

初めは農業機械を使いこなせるかどうか不安でしたが、一年かかってやっと自信ができました。それから子牛の下痢、つまり事故率の問題です。とにかく牛の病気との闘いの一年で、初生一〇カ月齢で事故率は八%でした。

サラリーマン時代は方々の肉牛農家を回りましたが、口を揃えて儲からないと言う。他力本願な考え方をしている。サラリーマンの浮き草生活に比べたら贅沢だと思つたし、今もそう思っています。儲からない原因を全て外に求め、責任をなすりつけることは出来ません。

〈田宮氏の経営〉

土地：二八・二畝、肥育牛：二二〇頭

佐藤

東京生まれですが、国家公務員の父の転勤であちこち回りしました。高校時代に牛飼いにあこがれ、岡山大学農学科に入学しました。卒業後はトラックの運転手をやって資金の準備をしました。父親は最初反対していましたが、私

熱心に応援してくれました。昭和四九年に農業委員会のあつせんで劍淵町に入植しました。

私の入った所は屯田兵の村で、最初は自分をなかなか理解してもらえず苦労しました。家に帰って涙がポロポロ出たこともあります。やはり実績の積み重ねが大事なんですね。

今は農業は非常に素晴らしい職業だと思っています。自分が作つたものに責任をもち、自分で販売する。そういう中に大きな喜びを近頃感じています。

〈佐藤氏の経営〉

土地：六三・三畝（水田（転作）四・三畝、普通畑一四畝、飼料畑六畝、改良草地三〇畝、その他九畝）、成牛：二九頭

岩崎

私は、愛媛大学農学部二年生の時、援農のアルバイトで北海道の別海に来たときに酪農の魅力に取りつかれました。アメリカでの実習を経て、今は雄武町の牧場に勤務しています。

私は今農業経営者ではないので、自由に言わせてもらいますが、農業後継者対策はあっても、新規就農希望者対策はないと思います。本当に農業を志す者への道を開け

てほしい。新規就農者だつて日本農業の後継者なのだ。今、酪農経営をワンセット居抜きで買ったなら、最低八〇〇万円必要です。これを殆ど借入金で賄うと、とても返済できる計算は成り立ちません。しかし、そのうちの半分四〇〇万円は土地代で減価しないのだから、この部分くらいを五〇年、つまり二代にわたって返済するような方法がとれないものでしょうか。そうしてゆけば、道は開けるのではないか。

吉田

私は東大工学部を卒業して造船会社に四年間勤務しましたが、北海道旅行中に酪農家の仕事を手伝ったときの思い出がきっかけで北海道大学農学部に入塾し、三月から江別市の牧場で実習を始めています。

痛感することは、新しく農業をやるうとする場合、道が鎖くわされているように思います。経営が親から子にバトンタッチされる。それはいいとしても、それしかないという閉鎖的な体質では、日本農業は行き詰まるのではないか。やりたい人がやれる産業であるというように農政をもつてほしい。（原文を再構成して掲載しました）

一九八一年七月号



1963年6月 (118号)

■ 近代化パイロットファームの成立過程
■ 近畿農業と養蚕近代化



1963年2月 (114号)

■ 企業の林業経営の一考察



1955年4月 (20号)

■ 予約集荷制度と農林金融

Covers History

はじめのページで
つたえる



1970年2月 (193号)

■ 米の生産調整



1968年3月 (170号)

■ 農業金融、豊富の中の貧困
■ みかん農業と公庫資金



1966年1月 (144号)

■ 水稲単作自立経営の創設
■ 八郎潟中央干拓地営農について



1976年3月 (266号)

■ 農業における後継者育成に関する諸問題



1973年8月 (235号)

■ 民有林道事業の概要
■ 以西底びき網漁業の自主減船



1973年1月 (228号)

■ 座談会 大型酪農の確立をめざして
■ 農業の機械化と農民の健康



1990年4月 (472号)

■特集 国際化の下での我が国農業



1987年8月 (434号)

■国産材時代は来るか



1982年5月 (350号)

■200カイリと最近の国際漁業規制



1996年1月 (541号)

■特集 スーパーL資金認定農業者の経営戦略
■新春座談会 夢は広がるスーパーL資金



1994年6月 (522号)

■特集 農業経営に果たす女性の役割
■座談会 女性経営者が語る農業



2001年4月 (605号)

■特集 作る人から売る人へ
■農業経営者による農産物販売の意味と行政の支援策



1999年9月 (586号)

■特集 農業経営を担う女性たち
■農村に元気をもたらす女性の活力



1997年5月 (557号)

■特集 安全・安心な食品の提供
■「影の時代」の食の衛生総点検



2006年4月 (665号)

■特集 環境直接支払いを考える
■環境支払いの意義



2006年1月 (662号)

■特集 経営所得安定対策等大綱をどう活かすか
■実行段階に移行する農政改革



2004年4月 (641号)

■特集 WTO・FTA交渉の行方
■と農産物輸出の動き
■赤城山麓の地から世界をも望む



経営の秘訣は、 収益力の方策は何か そこに 情報が存在する

— 独自の調査、価値ある情報 —

本誌のデータは経営者の庭先に足を運び、現場で聞き取り収集。そこから創られる情報データは政策にも活用され、毎号、経営をサポートするオリジナル情報として掲載を続けています。

で、浮かび上がってくるのは、価格低迷などの課題がある中、規模拡大や生産性の向上などで努力する経営者の姿です。

業種別の特徴的な点は次の通りです。

稲作では、一農家当たりの経営規模（作付面積）は、担い手への農地集約が進展した結果、一九八〇年の四・六畝に対して、二〇一五年は一四畝と三倍超に拡大しています（図1）。

一〇ヶ当たりの収量（単収）については、区画整理などの基盤整備が進んだものの、一九八〇年の五二〇キログラムに対して二〇一五年は五四〇キログラムと微増にとどまっています。これは、多収能力よりも食味を重視して米の品種改良が進められてきたことなどが理由と考えられます。

一方、米価は、米の消費量減少と過剰生産により、一九八〇年の一キログラム当たり三三四円に対して二〇一五年は二八〇円と四五%も下落しています。

所得率は、一九八〇年の四三%から二〇一五年は二六%と一七ポイント低下しています。これは、販売単価の下落に加え、資材費高騰、規模拡大に伴う機械の大型化による減価償却費、人件費の増加による

ものと考えられます。

酪農（都府県）では、一農家当たりの経営規模（経産牛飼養頭数）は、機械・設備の改良による省力化や経営の法人化・共同化などにより、一九八〇年の三三頭に対して、二〇一五年は六九頭と二倍超に拡大しています（図2）。

経産牛一頭当たり乳量についても、一九八〇年の五一九〇キログラムに対して二〇一五年は九一六七キログラムと七七%の大幅増となっています。これは、乳牛の品種改良（高泌乳性）の他、濃厚飼料の利用増加、飼養技術や設備の向上などが反映されたものと考えられます。

乳価は、一九八〇年の一キログラム当たり二二二円に対して二〇一五年は一二二円と八%下落しています。一方で乳飼比（売り上げた乳代に対する購入飼料費の割合）については一九八〇年は五〇%、二〇一五年は五三%で大差がありませんでした。これは、乳量大幅増加による乳飼比下げ圧力と、乳価下落および飼料費高騰による上げ圧力が拮抗している結果と考えられます。

攻めの経営で課題を克服

一九八〇年の調査に興味深い結果があります（表）。「経営上問題となっている点」として、「販売価格

農家などの経営動向の調査結果を掲載した数々の誌面

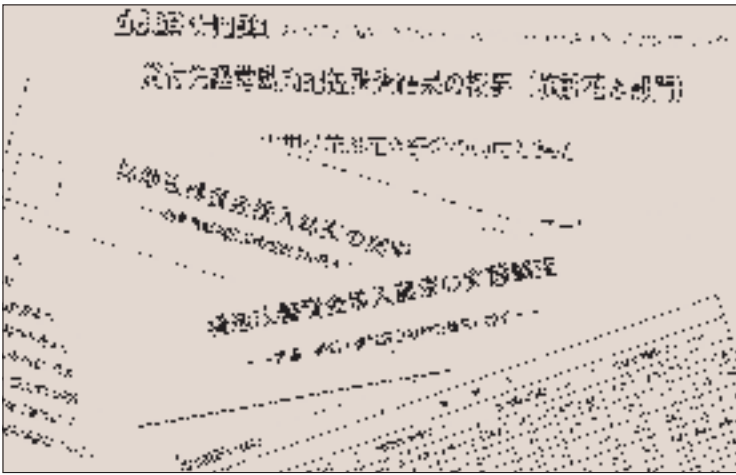
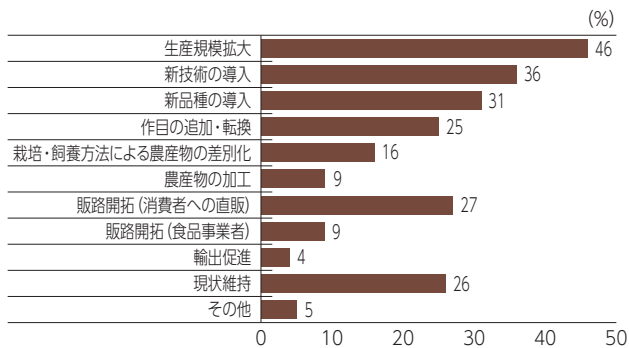
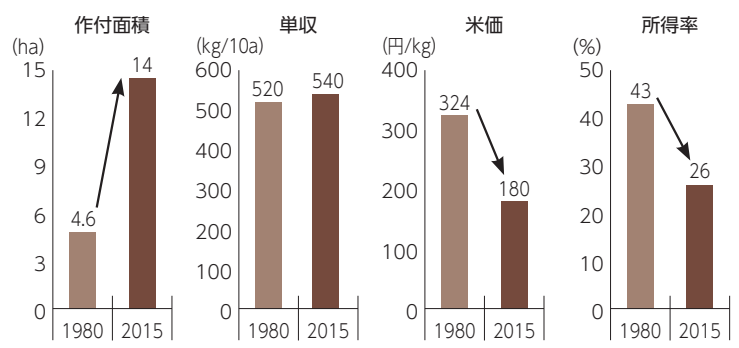


図3 今後の経営方針について検討していること(3つまで回答)



※2014年度下半期農業景況調査

図1 稲作の経営指標



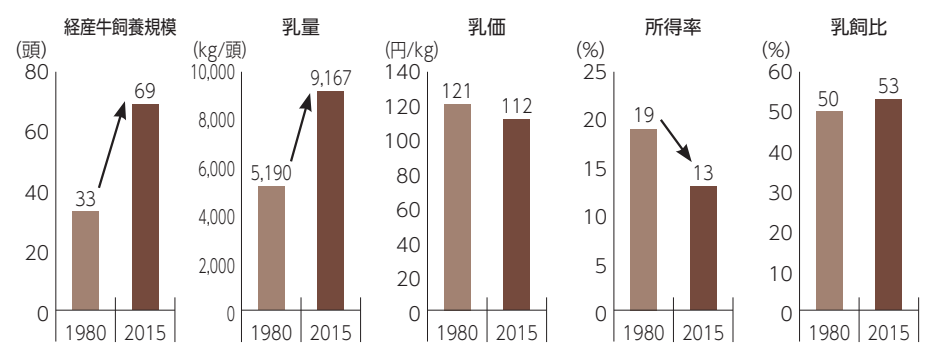
※1981年度経営実績報告、2015年農業経営動向分析

表 経営上問題となっている点

問題点	割合 (%)
販売価格の低位不安定	48
経費の高騰	29
労働力不足	4
土地不足	4
借入金の返済利子負担	2
規模拡大・設備の近代化が必要	2
特になし	2
資金不足	1
後継者不足	1
経営技術上の不安	1
公害問題	1
その他	5
計	100

※1980年度経営実績報告

図2 酪農(都府県)の経営指標



※1981年度経営実績報告、2015年農業経営動向分析

1977年から始まった「総合資金借入農家の経営動向」

農業所得増加の達成状況(1976年度調査) (%)

3年目						5年目					
A	B	C	D	E	計	A	B	C	D	E	計
65	14	8	10	3	100	68	11	8	11	2	100

■判定基準

- A(良好): 計画比100%以上
- B(概ね良好): 計画比80~99%
- C(普通): 計画比60~79%
- D(要注意): 計画比0~59%
- E(要措置): 計画比0未満

一九七七年から始まった「総合資金借入農家の経営動向」は、融資後のフォローアップという目的もありました。具体的には、借入時に作成した計画と実績を比較することで、お客さまの経営改善を支援することです。例えば表のように農業所得増加の達成状況をランクで示していました。三年目には計画以上の達成をしているAランクの方が六割を超える一方で、全く所得が増えていないEランクの方も見受けられます。

の低位不安定」と回答した方が約五割もいて他の回答を引き離しているのです。販売価格の低位不安定はその後も続き、一九八〇年と二〇一五年の比較で農産物単価が下落していることは前述の通りです。

販売単価が下がるとすれば、経営を維持発展させるため何らかの対策が必要となります。

現在の経営者が経営課題にどのように立ち向かっているのか、日本公庫では二〇一四年の農業景況調査で「今後の経営方針」を担い手農業者に聞きました(図3)。そこで見

えてくるのは、生産規模拡大を進めながら同時に新技術や新品種の導入によるイノベーションの推進、消費者への直販などリスクをとって川下分野に進出するといった、現状維持にとどまらない攻める経営者の姿です。

農業経営を巡る外部環境は目まぐるしく変化し、情報の価値は高まっています。

日本公庫は農業の現場における生きた情報を収集、分析し、経営の実態やその推移などを届け続けることで、皆さまのお役に立ちたいと思います。



農事組合法人東山産業の
発展の過程と要因

半世紀続けた 共同経営の これから

香川県 農事組合法人東山産業



農業の法人化が脚光を浴びる今日でもなお、組織の中で求心力を保ち発展し続けるのは容易ではない。経営者は壁にぶつかり悩みぬいて、最適な解を導く

協業・大規模化で生き残る

日本の農業現場は戦後七〇年間の歴史の中で、さまざまな時代の課題を乗り越えてきました。

香川県木田郡三木町の農事組合法人東山産業は、そうした課題対応の一つとして協業・大規模化を図り、現在採卵鶏を常時二六万羽飼養し、鶏卵の加工販売による六次産業化といった積極的なチャレンジによって経営成長を成し遂げました。

成長の秘訣は、一九六一年に協業を開始して以来、志渡勇一さんという力強いリーダーの指導力を背景に「組織と個人」の効率と調和のバランスをうまくとりながら、半世紀以上にわたって経営を継続・発展させてきた独自の

組織運営の仕組みにあります。

香川大学農学部吉田博教授(当時)が経営分析結果を一九七七年六月号で取り上げていますので、それをベースに、その後の発展過程をレポートします。

共同経営の歴史は失敗の歴史であると言われてきた。共同経営に限らず、共同組織、さらに生産組織一般も絶えず形成、発展、変質、解散の過程をくり返してきている。それは一つには環境条件に適応して不断に変化する組織の性格に基づいている。また一つには、主体的条件と客観的条件のいずれか、ないし両条件ともに問題があることが多いと言える。

ここで対象にする東山産業は全面共同経営として発足以来一三年の歳月をへて、いよいよ発展の過程にある。長期間存続するのみでなく、形態が次第に高度化し、同

時に規模、内容もますます拡大充実していく組織は珍しい。

吉田教授はこういつた書き出しで、共同経営の性質と東山産業の特異性を強調しています。法人設立から半世紀を経過した現在も理事九人のうち八人は創業時の構成員一族であり、共同経営は脈々と受け継がれています。しかし、その過程は決して平坦なものではありませんでした。昭和三十一年に三木町井上川東集落において、四haのブドウ園が作られ、同集落三〇戸中二四戸が参加して、集団栽培的に運用された。この組織の中心は、後に東山産業のリーダーとなる志渡勇一氏であった。

東山産業の母体となるブドウの集団栽培の活動内容は、ブドウ棚作り、防除、剪定、肥料購入、ブドウ販売の協業であったといえます。しかし、就労意欲や能力、男女の差により適正な賃金の設定が難しいこと、また個人経営で他品目を栽培している場合に集団活動と個人活動による作業競争が発生したことから、活動は低迷してきます。

協業・共同も失敗の連続

そこでリーダーの志渡さんらは事態克服のために共同経営方式の導入に踏み切りました。

志渡氏や溝淵清氏(東山産業専務)は新たな共同活動を始めた。それが久万登有限会社で、果樹、野菜、牛豚の飼育などの多角的な経営を考えていたが、実質的には養鶏部門共同経営で終始した。この共同経営設立の原因としては、①ブドウに鶏糞が必要

であり、購入肥料費節減の要求や②養鶏経営の有利性もあった。さらに③当時全国的に共同化のブームの時期であり、かつブドウの集団栽培の経験から同一経営体による生産性向上の必要性を痛感したことも大きい。

一九六一年に設立された久万登有限公司(東山産業の前身)について、注目すべきはブドウではなく養鶏での共同経営に転換したということ。これは、第一に労働作業が季節的に集中するブドウの集団栽培に限界を感じていたこと、第二にブドウ栽培の購入肥料費を削減するために鶏糞堆肥を自給しようと考えたことがきっかけとなっています。すなわち、地域としてはブドウ栽培主体というスタンスは変えず、ブドウ栽培は各自の経営に委ね、必要となる鶏糞堆肥のために養鶏部門を共同経営化した、ということになります。

しかし、この部門共同経営も実行してみると多くの困難があった。(中略)賃金や労働のあらゆる面で、自己中心的に考えて行動しがちになり、個人経営と共同経営の矛盾がさがたかった。こうして、設立後二年で解散が再編成かの岐路に立つことになる。

ブドウの集団栽培と養鶏の部門共同という二度の失敗で、通常ならここで

共同経営は解散・霧消してもおかしくない状況です。しかし、ここが東山産業の歴史的転換で、現在に至るまで続く経営発展を支える礎(経営理念)を築く重要ポイントとなります。

解散が再編成かの岐路に立って、全成員とその家族が半年真剣に検討した結果、このまま解散するのは惜しいこと、部門共同経営の欠陥を克服する道は全面共同経営以外にないということで見解が一致した。そして志渡氏が全財産を共同経営に提供する決意を明らかにしたことが契機となり、全員が再編拡大の方向へ進むことになった。(中略)能率上問題はあったが、これによって精神的結合が強化されたのがメリットと言えよう。

個人資産も全て組織に提供

一九六四年、完全共同経営が始まります。特筆すべきは、個人資産も全て組織に提供し、大きな



構成員による経営方針検討会の様子

運命共同体にしたことです。ここまでできた背景には、二度の失敗を経験しつつも共同経営の必要性を認識していること、そして志渡さんの強力なリーダーシップが発揮されたことが挙げられます。

吉田教授はその点を鋭く分析しています。すぐれたアイデアと企業者の能力をもち、また包容力、説得力を備え人間の魅力の豊かさで、あらゆる面で卓越した天成のリーダーである。(中略)共存共栄の理念追求が一貫しており、「共同経営で死ぬという腹構え」で共存社会の実現につねに積極的に努力してきたことが、次第に高度の充実した組織に発展させた大きな要因と言えるであろう。この理想実現への強い意欲がブドウの集団栽培以来、次第に組織を高度化し充実させてきた最大の推進力であるように思われる。

一九六〇年代に、農業経営の現場でこういった「共存共栄」の理念を確立・浸透させたことは重要な点です。この理念は世代を超えて現在にもしつかり引き継がれ、その浸透度合いの差が、衰退した他の共同組織と東山産業の明暗を分けた大きな要因と考えられます。

当時は、運命共同体の大きな家族として、朝昼晩の共同炊事も行われていたといえます。志渡さんの次男で、東山産業の現代表である節雄さんは、「自分が子どもの頃、共同炊事したことを今でも覚えている。われわれの世代が後継者として組織に入り、全体の相互協力関係を築くことができたベースはこれなのだ、と思った」と

語っています。

当時の農業生産は、ブドウを中心として稲作、養鶏の三部門で構成されていましたが、完全共同経営の開始から二年が経過する頃に新たな課題が浮上し、経営の転機が訪れます。

後継者を迎えて如何なる部門を選択するかこれが昭和四〇年から四一年にかけての最大の課題であった。(中略)そこで養鶏を再検討したところ、経営分析の結果、養鶏部門の①収益性が高く、②機械化による省力が可能であり、③また後継者としてはコンピュータ利用やテレビによるコントロールの夢も託せる、④資金回転が早く、⑤年間就業が可能であり、⑥大半の成員が一〇年以上の経験をもっていることなどの諸点から、養鶏部門を中心に拡大することに決定した。

このように、現在につながる養鶏(採卵鶏)中心の経営に軸を移し、一九六六年に新たに農事組合法人東山産業を設立します。耕種農業の何倍もの速度で経営の規模拡大が進む現在の養鶏業界のことを考えると、当時の東山産業の経営陣は先見性に闕しても優れていたと言えます。

こうして養鶏を中心に業容拡大を進めていく東山産業ですが、組織が大き

くなるにつれてまた大きな壁にぶつかります。それは経営の意思決定面での能率の問題です。吉田教授は次の通り指摘しています。

従来はすべて話し合いによって経営の意思決定が行われたが、これは非能率であり、計画や決定が迅速に行われがたく、時機を失しやすい。また、他成員のやり方のまじさを指摘できない。これらの点に平等の横の組織の欠陥があった。

東山産業は、完全共同体、運命共同体として経営面だけでなく生活面でも強力な横の連携で対応してきましたが、組織の発展・拡大に伴い経営面に不都合が生じてきたという問題です。

消費組合の組織化で共存共栄

その解決策として、組織の機動力などを高めるために組合長や専務などの役員に大幅な権限を与えましたが、これだけでは他の組織と大きな違いがありません。東山産業の特徴的なポイント、構成員の生活面を全面的に支える「東山消費組合」を発足させたことです。

東山消費組合は通常の消費組合以上に多面的かつ重要な役割を果しており、きわめてユニークな性格をもっている。すなわち、①不動産や現金の信託業務を行うと同時に貸付も行い信託銀行的な役割をもっている。また、②通常の生活協同組合の役割と、③共済組合の役割や、④冠婚葬祭の世話などにみられる地縁団体的な性格があり、これらの多様な役割を総合的に果している点が注目される。

この東山消費組合は、食品などの物販、冠婚葬祭など、構成員の生活のありとあらゆる面を支えています。「共存共栄」の理念の下では、構成員は全ての個人資産を組織に拠出するなど、絶対的な信頼関係で結ばれており、そのほころびは許されません。

そこで、東山産業は企業として機動力を備える必要があり、経営面で縦の管理体制へと一新し、また横の連携を強化する東山消費組合を誕生させたのです。吉田教授もこの点に関して「能率と共存理念のバランスの結果であると同時に今後の発展の原動力となるものであろう」と分析しています。

東山産業が企業的な効率経営に転換した一方で、東山消費組合が生活を全面的に支え、構成員の所得と福祉の増大を併存させていることが興味深い点です。

ただ、東山消費組合は、その後も組織の存続と発展に大きく貢献していきませんが、現在は構成員の自立とともにその役割を終えようとしている、とのことでした。

ここまですが一九七七年六月号で紹介された協業化からの発展過程の話です。しかし、東山産業はその後も規模拡大・経営発展を続けています。

六次産業化で鶏卵の加工販売

一九六八年に鶏卵の洗浄・包装施設(GPセンター)を自前で設置し、二年後の七〇年には直売所を開設して消費者への直接販売を始めています。

当時の養鶏業者は鶏卵生産のみを行って、生



人と人とのつながりを大切にしながら東山産業を支える社員の皆さん

まれたたまの卵(原卵)を農協や商系業者に納入し、農協などがGPセンターで洗浄・包装して卸業者などに販売する流通が一般的でした。ところが、東山産業の場合、創業当初から消費者に直接届ける重要性を認識しており、早くから直売に取り組んでいました。

この「直接消費者へ」の考えは、現在の経営陣にも受け継がれ、創業世代から三世代目となる聡一郎さん(現専務理事)の発案・企画・運営により鶏卵の

加工販売など六次産業化に着手しています。

昨年五月にはおしゃれな直売施設「たまご専門店 danran」がオープンし、新鮮な自家農場の卵を使用したプリンやシュークリーム、ロールケーキ、ドーナツなどの加工食品を販売する他、店内にイートインスペースを設け、地域の憩いの場となっています。

これまで見てきた通り、東山産業は組織の在り方を確立するまでたびたび経営の壁にぶつかりますが、時々状況に合わせて臨機応変に対処し、困難を乗り越えてきました。また、構成員の相互理解を徹底するとともに、企業の経営に転換してからも東山消費組合により横の連携を強化してきました。

現在においても、次の世代が主導して六次産業化による地域活性化に取り組むなど、積極的にチャレンジを続けています。これは創業時の「共存共栄」理念が世代を超えて貫かれているとともに、新たな世代が原動力となって時代変化に対応してきた結晶とも言えます。

創業リーダーの遺志を引き継ぐ

しかし重要なポイントは、志渡さんという、組織をうまく束ねて引く張る指導力、先行きを見通して経営課題に対応する経営判断力などを持ち合わせたリーダーがいて、その考え方が求心力となって後世代に引き継がれていったことだと言えそうです。

創業者の志渡さんは、「東山産業を大きくしよ」とする考えはない。構成員の福祉、生きがい、能力を伸ばすことを考えてきたら、その結果と

して大きくなった」という言葉を残しています。規模拡大は、目的でも手段でもなく、ただの結果であると。

吉田教授もその点に関して、「東山産業における個人と全体の関係は、この言葉によって集約されているが、個人を伸ばすことによって全体が活力と創意を持って発展し、それがさらに個人の成長や福祉に反映するという循環関係をここに見ることが出来よう」と分析しています。

現代表の節雄さんは、これまでの東山産業の経営発展の要因について「人を大切に、地道にコツコツやることだ」と述べています。同時に、「物事を成し遂げるために必要なのは人の情熱である。専務(聡一郎さん)の思いやその熱量が伝わってきたので、六次産業化にも反対しなかった」と後継者への期待もにじませています。

後継者となる息子の聡一郎さんは、今後の経営課題として「安定的な経営継承」を挙げ、「先代たちが蓄積してきた素晴らしいノウハウを、いかに組織に帰属させるかが大事だ」と述べています。

東山産業は、共同組織でありながら強いリーダーシップが発揮され、またメンバーがしっかりと支えてきたことで、半世紀にわたって経営を見事に持続させています。今後の経営を継承していく聡一郎さんらは、人を大切にしつつも、これまで人から人へと受け継いできたものをいかに組織自体に蓄積するか、次につなげていくかを意識しています。

戦後の組織経営の成功モデルの一つであることは疑いのないところです。

経営紹介 1

加工・販売に踏み出した酪農家



代表者 岩瀬剛巳氏



時代に流されるのか、時代に働きかけるのか。今、時流に乗る農業の六次産業化も、経営者の姿勢によって結果は変わってくるだろう。

自由化を超えてマーケットを興す

一九八九年のチーズ輸入自由化をきっかけに海外乳製品との競争が強まる中で、大消費地の北海道札幌市から高速道路で一時間圏内という道央の砂川市の立地条件を活かして、酪農専門の有限会社岩瀬牧場は生乳や自家製アイスクリームで「牧場の味」をアピールし、消費者との触れ合いを大事にする酪農ビジネスに切り替えました。今でいう六次産業化の先取りモデルとして経営紹介しています。九九年に紹介してから一八年たった今をご紹介します。

将来展望に立った希望ある酪農を続けていくためには、生産基盤の強化に加え、生産者自らの手による農畜産物の加工・販売で経

営の安定を図ることが必要ではないか。また、毎日同じ作業に追われるだけの酪農経営よりも、(中略)夢のある経営になるのではないか。

アイスクリームはあくまで搾りたての牛乳を使うことにこだわっている。そのため、当日搾った牛乳しか使わないこと、午後四時以降は作らないことにしている。

在庫が出ると、それを翌日のお客さんが買うことになる。しかし、それではそのお客さんに岩瀬牧場のアイスクリームの本当の味を知ってもらうことができない。

記事によると、チーズの輸入自由化にとどまらず、G A T Tのウルグアイラウンド交渉で四年からバターも関税化されることが見えてきたため、岩瀬さんは、九二年に加工・販売に踏み出すことを決意し、必死で事業計画や資金計画を作成しました。さらに牛乳プラント建設の許

可のために奔走したそうです。そして農林漁業金融公庫からスーパール資金を借り入れ、九六年によりやく製造・販売施設を立ち上げることができました。

岩瀬さんの頭の中には、鮮度が良く味のいい生乳を原料とした、他にはない乳製品を作ることで付加価値を高め、しかも地元酪農の強みを活かした販売ができれば輸入乳製品に負けない、という判断がありました。現に、その戦略が功を奏した状況をこう記しています。

販売は、牧場内にある「パラッツォ・デ・ル・フレッド」という直売所での販売や宅配が中心となっている。(直売所)には年間一〇万人、多い日には一二〇〇〇〜一三〇〇〇人もお客が押し寄せる活況ぶりで、アイスクリームの全売上げの約六割がここで販売されている。

全国のデパート、ホテル、居酒屋レストラン等から商品の引き合いが増えていく。都会に向けて積極的に売り込もうとする一方で、牧場内にレストランを併設するなど、(中略)地元の人たちにももちろんのこと都会の人たちにも喜んでもらえるような牧場づくりも考えている。

岩瀬さんによると、一九九九年以降、想定した以上に来客が続いたため、ジェラート製造機の増設と店舗の増築を繰り返したそうです。

ファームレストランが人気

二〇〇〇年には自家製モッツァレラチーズや地元食材を中心に使用するファームレストラン



左: 2012年「ご当地アイスクリームグランプリ」で最高金賞を受賞したジェラート
右: 現在の岩瀬剛巳さんと康子さんご夫婦。ファームレストラン「RIVISTA」の前で

「RIVISTA」を開店し、経営の柱は酪農、加工販売、レストランの三本立てとなりました。レストランは窓から望む牧歌的な風景も魅力の一つで、一日最大四〇〇人が来店し人気を博しています。さらに〇七年からは「アグリフードEXPO東京」に継続出展してアピールしたところ、チーズケーキなど冷蔵・冷凍商品へのバイヤーの反応が良く、首都圏での販売、地方デパートの催事、インターネット販売に弾みがつきました。

こうした積極的な取り組みによって、岩瀬牧場の商品に対する評価が一段と高まりました。岩瀬さんは「加工部門立ち上げ時から基本的なレシピは変えず、自分がおいしいと思うもの、搾りたて牛乳の良さを活かして商品開発を続けてきました」と言います。

岩瀬牧場のソフトクリームは一〇年に朝日新聞社がまとめた「高速道路の絶品ソフトクリーム」のランキングで全国第二位を獲得。さらに、ジェラートは国際食品・飲料展「FOOD EX JAPAN二〇一二」の「ご当地アイスクリームグランプリ」で最高金賞を受賞しました。一七年現在、成牛二〇〇頭の酪農をベースに、乳製品の加工販売事業、レストラン事業に磨きをかけています。

冷凍加工で海外展開も視野

このように成長を続ける岩瀬牧場ですが、今後の事業構想も広がり、次の世代に引き継いでいくという視点で二つのことにチャレンジしています。

一つ目は、時代を先取りし、かつ消費者のニーズにぴたり合う新商品の開発で、工場と店舗の新たな建設を計画しています。「当初は妻が中心に商品開発をしていましたが、今ではスタッフが一丸となった体制で商品開発を行っています。そして、新工場は生産工程において安全やリスクの管理を徹底する管理基準を満たす工場にする予定です」と、うれしそうに語っています。二つ目は海外展開です。岩瀬牧場は、すでに輸出している香港とシンガポールに加えて近々、

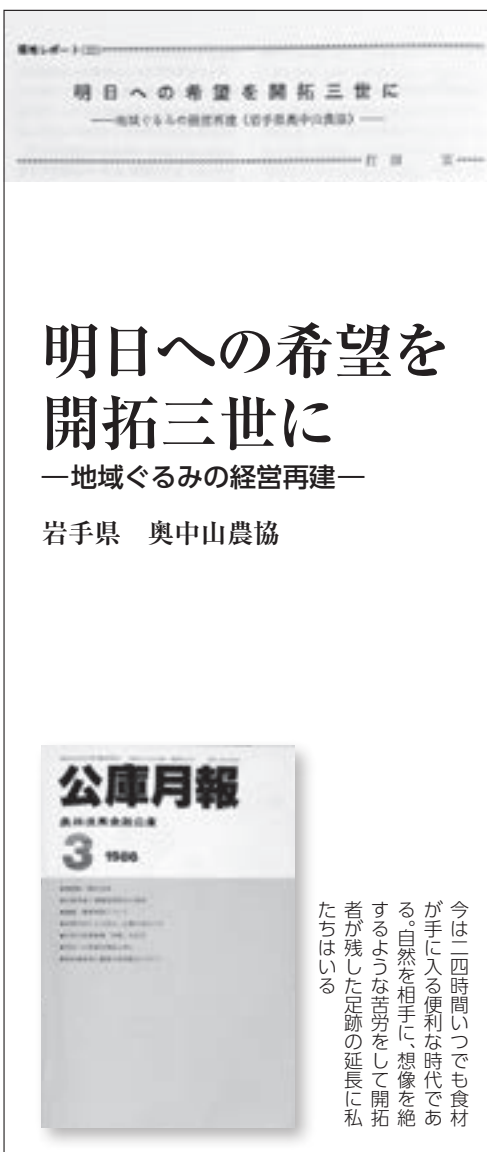
台湾の北海道物産展にも出品する予定です。海外でも鮮度や味の良さを維持することがポイントで、そのためソフトクリームやチーズケーキなどを冷凍して輸出し、現地で細心の注意を払い解凍して販売したところ、かなりの高評価を得たといいます。「困ってからどう対処するかではなく、業績が好調なうちに、先を読んで次の手を打つことが大切だと思っています」と、熱く語ります。

最後に、これまでの挑戦を岩瀬さんに振り返っていただきます。

地元の農業高校を卒業後に就農した岩瀬さんは、酪農や稲作などの複合経営から酪農へ重点を移し、さまざまな苦勞を乗り越えて一九九〇年に法人化しました。乳製品の関税化などを機に「夢のある酪農経営」を目指したことについて、「若さ故の将来への不安とチャレンジすることへの期待の双方が頭を離れなかった」と言います。

特に、加工、そして直接販売に踏み出す六次産業化に関しては、「当時、見本となる経営モデルがあまりなく、全て手探り状態でした。事業構想こそありましたが、商品開発も販路開拓も経験がなくつらいことも多々ありました。それでも何とかやってこられたのは、大阪にジェラートづくりの研修に行ったり、お店を切り盛りするなど、妻や家族がサポートしてくれたからです」と感慨深げに語ります。

「今や長男が経営陣に加わりました。家族、従業員と共に、夢のある酪農経営の実現という当時と変わらない志を貫いていきたい」と、未来へ熱いまなざしを向けました。



今は二四時間いつでも食材が手に入る便利な時代である。自然を相手に、想像を絶するような苦勞をして開拓者が残した足跡の延長に私たちはいる。

明日への希望を開拓三世に

一地域ぐるみの経営再建―

岩手県 奥中山農協

不毛の地で無から有を

入植者は、(国から開拓用に提供された)仮配分地の開墾作業をするのに何ら機械力もなく、一本一本の抜根から、手作業で進め、わずかの畑が出来上がればまず口にできる作物を一粒でも確保するための努力を続けた。しかし従来の農法を取り入れた雑穀類の食糧生産は、農業技術の無知も加わって、これといった換金作物を見いだすこともなく(時間が)経過していった。

(中略)乳牛に対して(入植者は)未経験で知識も乏しく飼養管理の初歩的ミスにより、せつかく妊娠した乳牛を何頭も殺してしまった。生乳の生産が始まると販路が問題に

なる。(中略)生産した生乳を何^キも歩いて基地農場に集荷し、汽車で輸送したものの途中で腐敗してしまうものが多く、現金収入は微々たるものだった。

これは戦後間もないころの岩手県の開拓現場の悲惨ともいえる話です。一九八六年三月号で農林公庫職員の打田宏さんが開拓入植者たちの現場体験を聞き、風雪に耐え自立に至るまでの苦闘ぶりを描いた現場レポート「明日への希望を開拓三世に―地域ぐるみの経営再建(岩手県奥中山農協)―」の一部です。

日本が戦争に敗れて、国民の多くが茫然^{ぼんぜん}自失の中、一九四六年三月ごろ、岩手県北部の二戸町にある奥中山という、地元の人たちの間で「不毛の地」と呼ばれていた地域に、無から有をつくり出すと新たな生活の場を求め、三二六戸が開拓入植しました。

これはその人たちのドラマです。大半は、海外の

戦地から復員した軍人、中国や旧樺太からの民間引き揚げ者、それに地元で失業中の次、三男で、入植後、逆境の中で結束するために互いの連携が必要と、四八年に奥中山開拓農協を設立し、翌年には同じ開拓地域で酪農や畜産を営んでいた既存農家の人たちと合流して新たに五五〇戸で奥中山開拓畜産農協を、その後、七九年に開拓の時代は終わったとして奥中山農協と名称を変更します。

そのころには、コールドチェーンが確立し大都市へ新鮮な農産物を届けることが可能となり、酪農と高冷地野菜の複合農業でやっと自立に至ります。

今号では『公庫月報』のいくつかの現場レポート、『奥中山開拓四〇周年記念誌』(以下、記念誌)をベースに、すでに退職された打田さんに当時の現場状況を、また現JA新いわてに統合されて一支所となった旧奥中山農協の現状を大久文和支所長にお聞きして、奥中山開拓農協以来の七〇年間の足跡をたどります。

引き揚げ者や食糧増産で入植

奥中山地区は岩手県の北部にあつて、北上川、馬淵川の分水嶺^{ぶんすいれい}となる西岳東側山麓に広がる地域で、平均標高四〇〇〜六〇〇^{メートル}の高冷地です。積雪期間が長く、農耕できるのは毎年五月から一〇月までの六カ月間しかなく、昼夜の気温差が大きく霜害に悩まされるという、厳しい地域環境でした。

ところが、多数の谷が散在するなだらかな丘陵地帯が広がり、牧草も育つ環境にあるため、昔から馬の産地として有名で、戦時中は、旧陸軍軍馬



人ぶんと水とヒエを混ぜ、手作業でまく「じまき」。かつては、どこでもこうした光景がみられた(出典:『奥中山開拓40周年記念誌』)

補充部の放牧地となっていました。この馬の放牧地の一部が終戦後、開拓入植者に開放されたのです。

具体的には、国が終戦直後、海外からの引き揚げ者たち向けの開拓地を確保するため、不足する食糧の増産のため、軍人などの失業者救済策を定めた「緊急開拓事業実施要領」に沿って、全国各地で、国有地の一部を開拓地として開放しました。その時、岩手県では、この奥中山地区の広大な旧陸軍の軍馬放牧用地八三〇〇畝のうち、四〇〇〇畝が開拓入植を希望する人たちに、開放されたのです。

国は当時、開拓行政の一環として、農家一戸当たりの営農指標という目標を決め、それらの実現を目指して入植者が

取り組めば、開墾補助金、開拓資金の融資の形で支援したそうです。その営農指標は、耕地三町歩(約三〇畝)、成牛二頭、綿羊二頭などでしたが、打田さんはレポートで、これが「絵に描いた餅」だった、と書いています。

その営農類型でも、入植者側から見れば、絵に描いた餅で、その日の食糧確保に汲々としていたことから、本来設備投資(に回)すべき借入金、生活費に回されることも多かった。四人共同で馬の導入資金を借り入れた者が、平等でこれを配分し食糧に使えば、「うまかった、うまかった」という笑話が各地に残っている。

換金作物として当初考えられたのは麻、はっか、こんにやく等であるが、火山灰土壌で酸性が強く、また二八(一九五三年)、二九、三一年の連年災害にも見舞われ、生産力の向上は遅々として進まなかった。

記念誌でも「昭和三〇年代(一九六五年以降)に入ってから(中略)政府資金で導入された乳牛も、農家の償還財源として転売されるような状態が続いていったのです。結果的に、どの入植者たちも雑穀農業に失敗し、自給自足がやっとの状態でした。農協も同様で、資材供給代金の回収率の悪化や共販成績の不振などにより、組合員ともども自滅寸前の状態でした」と記されています。

借金負担増で苦境、金融救済

一九六四年、奥中山開拓畜産農協の組合員のうち、開拓農業に限界を感じた二戸が新天地を求めて南米パラグアイへ移住したため、入植者の間

で大きな動揺が生じた、といえます。運の悪いことに六七年に奥中山開拓畜産農協は、岩手県当局の条例検査で負債過多の上に多額の延滞固定化債権があるため、組合の再建整備が課題だ、との指摘を受けたのです。

記念誌によると、六九年の調査資料では農家の負債総額が七億二〇〇万円、うち返済期限到来金額が三億八〇〇万円、当時の農協の販売額二億八〇〇万円を大きく上回っていた、とありますから、瀕死の状態でした。

このころが奥中山の開拓農協の人たちにとって、最大の試練の時期だったと言えそうです。打田さんは、危機感を持った国が対策に乗り出した、と次のように書いています。

昭和四五年(一九九九年)には開拓者資金についてのみ特別措置法に基づく大幅な償還条件の緩和がなされ、四七年(七二年)四月には当(農林)公庫が、一部多額な他の借入金を抱える問題ある開拓者を含め二八五名全員の開拓承継資金の債権を承継することになる。

打田さんは六八年に農林公庫に入り、岩手県を管内に置く仙台支店に赴任し、問題の債権承継調査で現地奥中山地区に初めて入ったそうです。「学校の体育館に集まってもらい、開拓農家それぞれがいくら借りているのか、また返済能力はどうか、という点を聞き出す仕事で、なかなか聞きづらい話が多く、本当にづらい仕事だったのを憶えています」と語っています。

しかし、奥中山開拓畜産農協は、さまざまな金融支援によって、以下の通り、何とか危機を乗り切ろうとしました。

岩手県庁及び県農協中央会をはじめとする系統団体のたび重なる支援・協力のもとに、金融機関の大幅譲歩によって再度再建計画が樹立されるのは五〇年（七五年）になってからである。再建計画の骨子は前回の案が基本になっているが、償還財源の洗い直しが行われ、(中略)各金融機関のとりうる最大限の対応が行われた。

リーダー登場でピンチを脱する

金融救済の一方で、苦境の中から優れたリーダーが登場し、日本経済の高度成長期にうまくかじを取り、自立に大きく踏み出しました。それが一九七〇年代後半から八〇年代まで長く奥中山農協で



2016年第40回奥中山農業祭の様子(奥中山支所前特設会場)

組合長理事を続けた村山敬一さんの存在です。村山さんは、首都圏を中心に夏場に不足するレタスやキャベツなどのニーズの高さに着目し、高冷地という奥中山地区の立地条件を活かした高原野菜の生産拠点化に腐心しました。特に、築地などの卸売市場で「奥中山」産ブランドを定着させるため、レタスの品質向上を目的に検査員制度を導入したのは有名です。

また、村山さんは、豊富に取れる牧草を活用して自給飼料主体の酪農に特化すれば競争力を維持でき、新鮮な生乳も生産できる、と農協ぐるみで動きました。そうした指導力が評価の対象になり、村山さんは酪農の全国団体、全酪連の会長に就任しています。奥中山の存在が一気に全国に広まったのも村山さんの存在感と云えそうです。

『公庫月報』は八八年増刊号でルポ記事「未来を開拓するパイオニア達」、九一年二月号の融資先紹介「野菜産地における情報・流通拠点の整備」という形で、奥中山農協の自立への取り組みや、村山さんの考え方を紹介しています。八八年増刊号では次のように取り上げています。

奥中山地区では、さらに品質を高めるために、生産者に出荷するレタスの品質を自己申告させる検査員制度や生乳の細菌検査結果の公表などを行っている。

村山組合長は、「物があふれている中では、品質の良いものをより安く供給するのだから、これからは通用しない。レタスの検査員制度や生乳の細菌検査結果の公表、牛乳のPBバッグ等、今は、直接農家にプラスにはなっていないが、品質の良いものを作り、

それが市場で『奥中山』というブランドになっていくことは、将来、非常にプラスになると思う。ここ(奥中山)が生き残っていくには、これしか無いということで、組合員全員に了解してもらっている」

その言葉の力強さには、開拓時代から培われた地域の連帯意識が、開拓地を感じさせないほど発展し、開拓一世から三世の時代になっても、脈々と生き延びることが感じられた。

高原野菜、酪農に加え肉用牛肥育

奥中山の農業は今、高冷地野菜と酪農の両輪に加えて肉用牛肥育の三本柱となり、しかも畑地灌漑設備も導入されて、天候に左右されにくい安定した経営環境となりました。かつて開拓農協時代の風雪にひたすら耐える厳しい農業から様変わりしています。

最後に、現在JA新しいわて奥中山支所長の大欠さんに七〇年間にわたる歴史を持つ旧奥中山農協について、語っていただきます。大欠さんは一九八六年に奥中山農協に入り、そのほとんどを奥中山で勤務し、当時を知る数少ない農協職員の一人で、語り部として適任です。

「厳しい自然環境下で規模拡大もできずに離農せざるを得ない人たちも多く、開拓入植当時の三二戸の中で残っているのは今、一〇〇戸を下回るほどになりました。しかし、二代目、三代目が育ち、また村山組合長という傑出したリーダーの指導力も加わって、奥中山はハンディを克服して高原野菜の生産拠点として成長し続けています。感慨深いです」



郷土玩具 シリーズ

一九七五年一月号から八八年六月号まで一五八作品、また二〇〇四月四月号から〇六年三月号まで二四作品が掲載されました。櫻岡健輔さん(公庫職員)が全国を歩き収集した郷土玩具を自ら版画にしたものです。農山漁村の暮らしの目線から生まれた玩具は人気で、郷土に伝わる文化の二コマ一コマが月報の歴史に花を添えてきました。



1981年11月号
開拓馬ソリ(北海道)

雪の上で活躍した、冬山造材事業にもなくてはならない馬ソリは北海道開拓の歴史を物語る



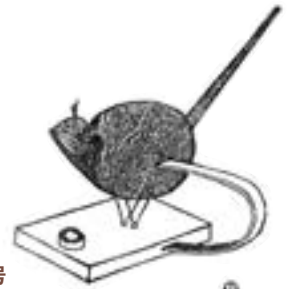
1983年10月号
お宝[俵ころがし](大分県)

細長い米俵が転がり、蔵から出たり入ったり。まさに農家の人にとってはお宝にちがいない



2006年2月号
奉公さん(香川県)

昔、熱病のお姫さまに仕えていた少女が病を自分に移し、島へ流されたことに由来するという



1980年9月号
米くいねずみ(石川県)

竹のパネを利用した小さなカラクリ人形。天保の大飢饉救済の願いが込められているという



1975年1月号
うそ(福岡県)

太宰府天満宮で正月7日に執り行う「うそ替え」の神事。買い求めた参詣人同士が交換し合う



1984年2月号
嵯峨面(京都府)

京都嵯峨で作られる紙張子の面。釈迦堂に伝わる大念仏狂言に使われる面をまねている



1985年8月号
俵牛(岩手県)

豊作の年には牛の背に錦の鞍を付け、米俵を乗せて朝廷に献上したことにちなむという



1987年9月号
なまず押さえ(岐阜県)

大垣八幡神社の大垣祭の山車をまねた。瓢箪ひょうたんを持った老人が大ナマズを押さえようとカラクリ仕掛けで動き回る



1976年6月号
いづめこ(山形県)

籠に幼児を布団にくるんで入れ、暖かくしてやる習慣があった。農繁期にもいづめこを持って野良に出た



1986年6月号
山椒天狗・山精(群馬県)

かしょうざん
迦葉山の天狗にちなみ悪魔・災難除けのお守りとして、また山精は山の神でミミズクにも似た奇怪な人形

■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
上原 理恵子

■編集協力

青木 宏高 牧野 義司

■撮影協力

河野 千年

■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 https://www.jfc.go.jp/

■印刷 凸版印刷株式会社

■販売

株式会社日本食糧新聞社
〒105-0003 東京都港区西新橋2-21-2
第一南桜ビル
Tel. 03(3432)2927
Fax. 03(3578)9432
ホームページ
http://info.nissyoku.co.jp/koudoku/
お問い合わせフォーム
http://info.nissyoku.co.jp/modules/form_mail/

■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」子ども絵画展日本政策金融公庫農林水産事業本部長賞を受賞した全ての作品です。

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。1000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」

〒100-0000 四

東京都千代田区大手町一―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―七〇―三三五〇

編集後記

④年明けに記念号を出そうということが編集部で決まり、まずは創刊号から最近のものまで膨大なバックナンバーに目を通すことから始めました。

ページを開くたびに数十年も閉じ込められていた空気が鼻孔を通ります。意外だったのは一九五五年ごろから機械化や企業的経営など海外農業に関する話題が多く取り上げられていたこと。まずは農業先進国に学べということだったのでしょうか。そして六六ごろから経営者の紹介が増えていきます。自立した経営が求められる中、先進事例は多くの皆さまの参考になったことと思います。月報の名の通りにほぼ休まず発行するため、原稿を寄せていただいた皆さま、取材にご協力いただいた皆さまに感謝の意を表すると同時に、

さらに中身を充実させていくことに身が引き締まる思いです。

八〇〇号は通過点です。次は一〇〇〇号に向けて、日本政策金融公庫ならではの情報を届け続けてまいります。

さて、本号は単なる回顧録ではなく、戦後の農林漁業界の変遷の中で、経営者はそのように判断したのか、結果その経営がどうなっているか、フォローすることを試みました。

通常、本誌の最終ページは「編集後記」ですが、記念号では日本農業の象徴とも言える稲作にアンカー役を任せました。北陸の土とともに生きる、戦後三代の稲作農家による時代の証言です。本誌にも過去数回登場いただきました。

本誌のご愛読を引き続きよろしくお願ひ申し上げます。(嶋貫)

④おや、いつもと違うぞ、と感じていただいた読者の皆さま、いつもありがとうでございます。今号作成に当たってバックナンバーを振り返りましたが、当時の誌面を通じて時々の情勢や農業経営者の息遣いに触れ、私自身とても勉強になりました。八〇〇号、皆さまにはどのように映ったでしょうか。ぜひご感想やご意見をお寄せください。(清村)

④今号はたけもと農場様、岩瀬牧場様を取材し、その挑戦への気概に圧倒されました。こうした農業経営者がいる限り未来は明るい！

本誌に携わり、農業経営のトップランナーの考えや想いを伝え続けて六年がたちますが、八〇〇号を最後に異動となりました。

読者の皆さま、ありがとうございます。(飯田)

④春爛漫。誌名が「AFCフォーラム」に、誌面が縦書きに変わった二〇〇六年四月、数字と単位表記の編集に戸惑いましたが、女性農業者の方々の出会いは私の宝物となりましたし、表紙の写真選びは日本の四季を感じさせてくれます。高木元総裁の筆まめさに驚き、櫻岡さんの版画の素晴らしさに目を見張りました。皆さま、これからも本誌をご愛読ください。「みんなの広場」にもぜひ。(小形)

④公庫では、公庫月報・AFCフォーラムを創刊号より製本し保存しています。毛筆でタイトルが書かれた表紙を見て、月報がいかに大切な存在だったかを改めて感じました。三日間に及んだ月報表紙の撮影時、私は高い誇りと少しのホコリの中でしたが、記念すべき八〇〇号に携われたことがありがたく、感謝しています。(城間)

④一九九九年、最初に編集に携わった時の誌名は「公庫月報」。B5版の表紙に農・林・漁業が色と形で表現された冊子でした。

『AFCフォーラム』と誌名を変え、さあこれから！という時、残念ながら編集部を去りました。あれから一〇年、縁あってまた編集部に戻り、八〇〇号作成に携われたことを感謝するとともに今後も真摯に編集に向き合いたいと思います。(上原)

現地ルポ／あの時あの人は今

身は二代、名は末代

石川県の名山、白山の麓にある四五杉のは場で米、大麦、大豆を生産する有限会社たけもと農場。江戸時代から代々、農を生業としてきました。中でも稲作経営に心血を注いだ竹本平一さん（故人）は、戦後の食糧難の時代に米の収量確保で大きな実績を上げ、全国屈指の米作り名人といわれました。平一さんを戦後の初代とすれば、二代目の敏晴さんも規模拡大と同時に企業経営手法を導入して米作りの先進モデル事例をつくり、また三代目の彰吾さんは三三歳の若さで代表取締役となり、今、新たな稲作経営課題に取り組んでいます。文字通り時代を駆ける米作り三代の人たちです。

『公庫月報』で、平一さんと敏晴さんが

新しい稲作経営をめざして



竹本平一

親子三代、次代の稲作経営

石川県 有限会社たけもと農場



日本人の主食である米作りに人生を捧げる。代が替わり合理化が進んでも、変わらない遺伝子がある。田があり、稲があり、見つめる目がある。

それぞれの時代を語っており、その言葉を彰吾さんを加えてつなぎ合わせると戦後七〇年の米作りの歴史が見えてきます。三代目の彰吾さんが好んで使う言葉「身は一代、名は末代。イネを育て、イネに育てられ」は、たけもと農場の歴史を語るのにぴたりと当てはまります。その経営は、四つのステージに分かれます。

まず第一期は、戦後の食糧難の時期から高度経済成長期までで、米の収穫量増大が大きなテーマになった時期は、平一さんの存在感が際立ちました。「新しい稲作経営をめざして」をテーマに、一九七二年二月号で、北陸支店職員が平一さんの経営ぶりを次のように端的に評しています。

厳しい環境の中にあつて、専業農家として経営規模の拡大をはかり、生産性を高め、良質の米作りに努めようとすることは極めて困難なことであり、事実、このような農家は非常に少ない。（中略 こうした中で）平一氏

は過去の豊富な経験と将来への確かな、裏付けのある展望を持って、自力でこれを克服すべく立ち上がった人である。

昭和三十一年（一九五六年）にはじめて入賞してからは研究の成果が顕著にあらわれはじめ、三四年には県一位に、三九年、四〇年にも連続して県第一位となった。更に四〇年には朝日新聞社のコメ作技術日本一、四一年には日本農業祭において、農産部門の天皇杯を受賞して、全国屈指のコメ農家となった。

平一さんが農業を始めたのは、戦後間もない四年です。農学校を卒業後、徴兵され七年間軍人として務めた後、終戦で郷里に戻りました。米作りを開始した当時の苦労は大変なものだったそうです。四七年の農地改革の影響で、戦前に三・五畝あった実家の農地は二・二畝まで削減され、農地は荒れ放題で、当時の食糧管理法で割り当てられた供出米も満足に納められないような状態でした。

米作り名人の初代

時代は戦後の食糧難でもあり、逆境に立ち向かうとした平一さんが最初に掲げた経営課題は、いかに米の収量を上げるか、ということでした。もともと勉強好きだったこともあり、農学校時代の古い教科書を引っ張り出したり、近くの農業普及所を訪れたり、専門家の教えを請い客土や堆肥などの土づくり、水管理の徹底を図りました。そのような努力のかがあって、収量がどんどん向上していったそうです。さらに、米の増収共振会へ参加し知識を得て、ますます収量を上げていき、

全国屈指の米作りの名人として名をはせ、前述の輝かしい数々の受賞となったのです。

その時点での家族労働では、四畝規模が適当だと審査員からアドバイスを受けたことで、平一さんのプロ農業者としての意識が芽生え始め、第二期の経営目標として規模拡大を掲げました。取り組みを始めたのは一九六五年、復員時に二・二畝だった農地は、二・九畝まで拡大していましたが、さらに、五年後の目標を四畝と設定しました。

当時は農地の流動性が乏しく、しかも農地価格の高騰が続いていたため、請負耕作方式を取り入れ、四年目でその目標を達成、五年目には五畝と、積極的に経営規模を拡大しました。この時のことを記事では次のように記しています。

竹本氏は常に経営目標をたてては、それを一歩一歩地道に達成していくすぐれた経営者である。稲作栽培技術に関してはすでに高度の技術を取得し、経営の規模においても、現在では県下一、二の規模となっている。

竹本氏の目標は、従来の篤農家的な経営から脱皮し、企業家的な感覚をとり入れた経営者として規模の拡大を行うとともに、それに対応する機械化体系をつくりあげて省力化は勿論のこと、高度の生

産性、収益性のある経営体につくり変えることである。

後継者の敏晴さんが就農した七四年には経営面積は一・一畝まで拡大し、平一さんの復員時の五倍に上りました。敏晴さんは平一さんを「前向きで建設的な人だった。軍隊では将校だったが、地元に戻ればただの一農家。でも、父の常になを目標とする生き方の根底には挑戦者としての気概があつたのではないのでしょうか」と語っています。

企業的手法で規模を拡大

敏晴さんによると、このように順調に規模拡大が進んだのは、経営努力とともに、時代背景や地域の環境もあつたといえます。戦後の高度経済成長の影響で地元特産品の九谷焼業界が活況を呈するなど兼業機会が増え、同時に農政面では当時の生産調整による兼業農家の意欲の低下により請負耕作の希望が殺到し、結果、飛躍的な規模拡大につながつたことです。

次いで大きな要因は、ちようどこの時期に田植え機や自脱型コンバインなどの農業機械が登場してきたことです。当時、平一さんは農林公庫の総合施設資金で農地を取得する他、田植え機や育苗機などをいち早く導入しました。その際の心境を一九七三年四月号の「私の経営と金融」特集に寄稿して、次のように語っています。

資金を利用することによって、私は農業経営では徹底したコストダウンを行う必要に迫られている。(中略)幸いにもこの融資を受ける場合の計画づくりは、構造改善事業などの補助事業と違って、すべて自分の創意で行

うことができるので、思いきりコストの低い機械化体系を作ることによってこの難関を突破することにした。(中略)「低コストの新しい農業づくりは、補助金のような生やさしいもとに生まれるものではなく、融資の中からからきびしく生まれるものである」ことを痛感している。(中略)これがうまく出来上がった後の楽しさは、また格別である。これが経営者としての「生きがい」なのかも知れない。

経営を引き継いだ敏晴さんは、平一さんの経営者マインドをしっかりと開花させました。一九八〇年六月号に「農業労働のあり方を求めて」というテーマで寄稿した敏晴さんは、経営面積の拡大で平均反収が減少して、逆相関になったことを経営課題の一つとして挙げました。その対策として冬場の土づくり・田づくりなどが重要で、冬場の労働力の活用は通年の経営改善にもつながると考えました。そして、就労時間から労働生産性を分析し、企画管理時間や労務管理の重要性などを取り上げ、次のように述べています。

これからは農業においても、生産のために直接投下する労働及び資本はなるべく低く抑え、企画管理類のところへ時間と金をかける姿勢が必要ではないかと思う。その時間と金を生み出せる農家のみが、本当の意味で生き残ってゆけるように思うのである。

寄稿から三年後の八三年、平一さんが逝去したため、敏晴さんが完全に経営を引き継ぎました。三三歳の時のことです。借地経営の賃料が安かつたこともあり、平一さん以上に規模拡大の意欲が

旺盛で、「これからは俺たちの時代だ。新しいことにチャレンジして投資をきちんと回収していくのだ」という意識があったそうです。

高付加価値化を目指す二代目

その後、たけもと農場の第三期はそれまでの規模拡大経営期から新たな経営変革期に入り、敏晴さんは国の農業政策の変化をしっかりと見据え、さまざまなチャレンジをしています。一九九〇年九月号で、「プロ農業者が語る明日の水田農業経営」と題した稲作農業者の座談会を載せましたが、敏晴さんは、そこで時代の先を見据えた発言をしています。

（今後は、農地の）大型区画化、団地化を図らないと、（規模拡大は）とても無理です。その実現のためには集落営農が予定している本来の農地管理システムを、現場の生産者はもちろん政策当局等、様々なところで真剣に考えていく必要があります。

また、自社の減農薬、減化学肥料の特別栽培米などによる高付加価値化、地域の特色を活かしたマーケティングの必要性を強調しています。

比較的価格の高い米の作付けに心掛けており、コシヒカリはもちろんのことモチ米や特別栽培米の作付けも行っております。（中略）米の

市場は確保されても、これからは価格差の拡大が予想されます。結局は地域の特色をいかに出すということでしょうが、私は、できたら、自分の経営の中でその特色をだし、人柄を売り込んでいくような米作りを展開したいと思います。

こうした考えの背景には、八八年に食糧管理法が改正され、限定的に産地直送米として生産者が米を直接販売できるようになったことが大きいと敏晴さんは振り返ります。

同年に始めた産地直送米は、石川県で初の取り組みであり、試行錯誤の連続だった、と言います。販路の拡大や販売体制を整備し、口コミで販売が広まる中、九三年に記録的な冷夏を原因とする平成の米騒動が起き、米不足で爆発的に販売量が増加したのです。「八月だったでしょうか。東北のササニシキが凶作だという話を受けて、直販でお世話になっている大阪の米屋八社のグループから、ありつたけのコシヒカリを予約したいとの連絡があったのです。特別栽培米を生産している方はまだ少なかったと記憶しています。一戸で対応しきれず、志を同じくする若手経営者八戸でグループをつくり出荷しました」。時代を先読みし、消費者ニーズに合った米作りを始めていたことや独自の紙袋入手、輸送ルートの確保などの販売体制を整えていたことが幸いしたと敏晴さんは当時を振り返り分析しています。

「私たちは規模拡大を通し良い米をたくさん作ることを得意として、それだけを考えてきました。ところが時代は変化し、九五年に食糧法が施行されて、農業者が自由に生産物を販売できるように

なり、突如、マーケティングやプレゼンテーションといった能力を求められるようになったのです。先行して取り組むことの重要性を実感しました」。また、この頃、先代からの悲願であった県営ほ場整備事業が着手されました。大正から昭和初期に作られた小区画・湿田、しかも人馬用の狭い農道など劣悪なほ場条件での規模拡大は、すでに限界に達していたため、ほ場整備によって、新時代にふさわしい経営基盤が出来上がり、経営の将来が大きく開けたと言います。

さらに九三年には家族経営から法人化、敏晴さんは「米作り日本一の跡取り」から「会社創業者」として、新たな出発をしたのです。

「最近の若い人は駄目だ、という人もいますが、時代の変化にさらされたとき、高齢の経営者では自らの成功体験からなかなか抜け出せず、新しい新しいことに挑戦することが億劫（おっくう）になります。若い世代はこれから三〇年以上の人生を必死になつて生き抜かなければなりません。意欲ある次世代にうまくつないでいくことで、経営は発展を続けます。それが次の私のミッションとなります」と、自身の経験を振り返りながら敏晴さんは経営継承の重要性を語ります。

そうして、たけもと農場の第四期は次世代への継承というステージに移ります。

彰吾さんが入社したのは、大学の教育学部を卒業後の二〇〇五年のことです。敏晴さんは農業を知らない息子に経営を引き継ぐため、「経営継承一〇カ年計画」を作成しました。一〇年という期間を三期に分け、基本技能や経営管理の基礎知識を身に付ける初期、意思決定や経営戦略、経営者マ

インドなど応用技能を習得する中期、対外的交渉や財務も含めた全ての社長業務を代行する後期としたのです。

イタリア米に挑戦する三代目

初代と二代目からチャレンジのDNAを受け継いだ彰吾さんは、「商品開発、販路開拓、輸出など、いろいろチャレンジする分野はあるが、他の人がやっていないこと、簡単にまねできないことに挑戦するよう父から教わりました。ニツチ



米作り三代、右から竹本平一さん、敏晴さん、彰吾さん

トップを狙うことが私の目標になったのです」と述べています。そして、現場で経営を学ぶOJT（オンザジョブトレーニング）を受けながら、ニツチトップを目指す取り組みを始めました。

その一つが二〇二二年に始めたイタリア米「カルナローリ」生産への挑戦です。「きっかけは、地元イタリアンレストランのシェフと知り合いになったこと。リゾットをごちそうになった際、シェフから日本の米じゃリゾットにならないし、輸入のイタリア米は高い、なぜ国産がないのか、という話になりました。じゃあ作ってみようかということになりましたが、いざ生産しようにも種がなかったし、種もみを輸入しようにも種子法や植物防疫法上、難しいことが分かり途方にくれました」

そこで、食用のイタリア米の玄米を発芽させたところ、何とか三株分がうまく育ち、それを元に翌年には二〇株分といったように、毎年少しずつ増やしたのです。

さらに農政局へ出向いて、法律上の問題や、精米表示などの指導を受け、販売に踏み切りました。

「実際に利用する人からの要望だったので、ニーズは必ずある。消費者と身近な経営をするという会社の方針にも合っていましたし、不安はありませんでした。商談会やマルシェに出品しても特別栽培米や減農薬というだけでは、なかなか振り向いてもらえませんでしたが、イタリア米を出展した途端にイタリア食材のバイヤーから注目され、これはいけると確信しました」。ただ、イタリア米は日本の水稲品種と比べて丈が長く倒伏しやすいなど栽培管理が難しく、収穫量も

少ないという弱点がありました。しかし彰吾さんは試行錯誤しながら、生産に必要な技術やノウハウを蓄積し、安定生産へとつなげていきました。生産面積は年々拡大し、現在では全面積四五畝のうち、七・五畝でイタリア米を生産しています。一般の米よりは高値になりますが、海外から輸入するイタリア米と比べたら割安な面、おいしいリゾットができるという品質面、国産米を提供したいという食の安全面から金沢市のイタリアンレストランなどからの引き合いが多く、好評と云います。

今後も取引先からの出荷を増やしてほしいとの求めに応じて、生産性などに磨きをかけながらイタリア米を増産していく方針です。

「新しいものを生み出したら、もっと新しいものをと、期待されるようになった」と言う彰吾さん。パエリア用にスペインのバレンシア米も作ってほしいという要望に応え、試験的な生産を開始し収穫することができました。敏晴さんは「新しいことに先取りして取り組んでいくと、何かのきっかけで突然伸びて、事態が打開できることがある。もちろん、おいしい、安全、安心が大前提だけど、挑戦を続けてほしい」と、三代目にエールを送ります。

彰吾さんは、「先祖から受け継いできた『挑戦の気概』を今後も発揮し、お客さまの支持につなげていきたい」と抱負を語ってくれました。「身は一代、名は末代」、人は代わっても気概は受け継がれます。現在、危機状態にあるといわれる日本の稲作ですが、挑戦するDNAの承継で未来が明るくともります。

国産にこだわり農と食をつなぎます。

第12回 アグリフードEXPO 東京 2017

—— プロ農業者たちの国産農産物・展示商談会 ——

日時

8月23^水日/24^木日
10:00~17:00 10:00~16:00

主催



日本政策金融公庫

会場

東京ビッグサイト 東6ホール



食べて
応援しよう!
国産物を応援

●次代に継ぐ

日本政策金融公庫農林水産事業本部長賞 受賞全作品

「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展

全国土地改良事業団体連合会主催



『みんなで田植え』



『ありがとうたくさんとれたよ 田の神まつり』



『たんぼをたいらにするぞ』



『田んぼをあらすお化けぐず(奇祭ぐず焼まつり)』



『ぼくの野さい畑』



『おとうさんがつくったきゅうり』



『秘みつのため池』



『おいしいお米がとれた』



『稲の花』

左列上段より
末永 無我 [1年] (2007年度)
熊本県苓北町立志岐小学校
荒木 澄華 [年長] (2008年度)
石川県 桜華幼稚園
加藤 一步 [6年] (2009年度)
愛知県半田市立亀崎小学校

中央列上段より
田中 剛斗 [2年] (2011年度)
鹿児島県出水市立江内小学校
関本 悠太郎 [3年] (2012年度)
福島県喜多方市立堂島小学校
加藤 実玖 [2年] (2013年度)
神奈川県海老名市立上星小学校

右列上段より
奈良 佳煌 [1年] (2014年度)
青森県中泊町立武田小学校
小枝 瑞季 [1年] (2015年度)
福島県須賀川市立西袋第一小学校
仁上 耕汰 [6年] (2016年度)
千葉県野田市立岩木小学校

■AFCフォーラム 平成29年4月1日発行(毎月1回1日発行)第85巻1号(800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/ 株式会社 日本食糧新聞社 〒105-0003 東京都港区国新橋2-21-2 第一南楼ビル Tel:03(3432)2927 ■定価514円 本体価格476円



AFCフォーラム(2017年4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	年齢	職業
	男性	歳	
	女性		
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				記事区分			
	良かった	どちらとも いえない	良くなかった		良かった	どちらとも いえない	良くなかった
1				8			
2				9			
3				10			
4				11			
5				12			
6				13			
7							

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。選定のうえ本誌「みんなの広場」に掲載させていただきます。

(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を進呈いたします。(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。