

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。

吉田教授はこういった書き出しで、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、ブドウ柵作り、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、活動は低迷していきます。

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。

解散か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意見が一致した。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っかりと引き継がれ、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関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っ張る指導力、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)の想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

北海道砂川市

岩瀬牧場



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、GATTのウルグアイラウンド交渉で九四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、多い日には二二〇〇〜一三〇〇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る。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)地元の人たちは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ア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「FOODEX JAPAN二〇二二」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。

明日への希望を開拓三世に
—地域ぐるみの経営再建—

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



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

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ロ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、国民の多くが茫然自失の中で一九四六年三月ごろ、岩手県北部の一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J A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m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



人び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)が、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、三二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一二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(一九六九年)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なです。

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言えそうです。

『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、開拓入植当時の三二六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一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)

竹のバ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)

◎ご意見、ご提案をお待ちしております。

◎巻末の児童画は全国土地改良事業団体連合会主催の「ふるさとの田んぼと水」子ども絵画展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。200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」

〒100-0004

東京都千代田区大手町一丸一四

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 〇三三三七〇一三五〇

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。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。月報の名の通りにはば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的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した。(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

石川県の名山、白山の麓にある四五杉のほ場で米、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

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ほ場で米、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。

石川県の名山、白山の麓にある四五杉のほ場で米、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。

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「身は二代、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いあつて、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っ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ったことです。

次いで大きな要因は、ちょ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ったこともあり、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、団地化を凶らないと、（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、コシヒカリはもろ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て大阪の米屋八社のグループからありっ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。ニッチ



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、ニッ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。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

