特集

農村経営者とは？

agricultural village manager

What's ?

地域自立を目指す試み

2014年２月、農業技術通信社は「農村経営研究会」を発足させた。地域の風土・文化に対する強い誇りと愛着を持ち、事業経営者としての才覚を持つ「農村経営者」。研究会では、他地域や企業とのネットワーク構築を含めて、地域の自立を目指す活動をバックアップしてきた。今回の特集では、農村経営者たちの新たな事例も交えながら、「いまなぜ農村経営なのか」を問うていく。

01 あるがままの農村が人を呼び込む――長野県上田市

02 もち米生産日本一を活かす――北海道名寄市

03 東濃地方を「栗の里」に――岐阜県恵那市

04 農村経営研究会

05 出でよ！ 農村経営者

あるがままの農村が人を呼び込む

「武石で成功しなければ全国どこでもうまくいかない」

小林一郎　長野県上田市「信州せいしゅん村」むらおさ

かつてトマト生産日本一を誇った村があった。長野県上田市旧武石村（たけし）。ブランド名「まるたけトマト」。「武」の字を丸で囲んだ商標だ。ハウスではなく露地栽培、年間降水量800㎜という全国屈指の少雨地域。その気候を活かした「基幹産業」でもあった。桃太郎が全盛となる以前、昭和30～50年代にかけての話である。復興の動きがないわけではないが、現在は「幻」に等しい。

そんな武石村で、小林一郎さんはずっと暮らしてきた。信州せいしゅん村は、2000年に小林さんが設立。以来、農業では食えなくなった農村に人を呼び込む事業を続けてきた。いまでは農村活性化活動のモデルとさえいわれるようになっている。

「最近、農観連携という言葉がよく使われますね。一般的には農業と観光の連携という意味でしょう。農商工連携の農も同じ。でも私は、農業ではなく農村と観光の連携だと考えています。農村にあるのは農業だけではありません。環境や景観の保全も含めて、21世紀型農村を模索してきました」

農業で食えなくなった村が生き残る手立て

小林さんを訪ねたのは6月9日。雨が少ないはずの村が、この日はほぼ一日中雨に見舞われた。新緑に覆われた周囲の山々が雨と雲で煙る光景も美しい。

「昨日までは、植え付けた食用ホオズキなどの苗に水をやってました」

「真田丸」（NHK大河ドラマ）景気に沸く上田駅から武石の入口までは車で約30分。ここまで来ると「真田丸」の影響などかけらも見られない。武石川沿いに広がる谷あいの田畑、点在する民家。武石川は、昨年1月から放映されたauのCM「新しい英雄」シリーズのロケ地にもなった。松本方面へ抜ける道を登っていけば美ヶ原に至る。美ヶ原の大半は旧武石村の域内だ。

武石には25年ほど前からイオンのショッピングセンター（ジャスコ武石）があった。ここには旧村内商店の多くがテナントとして出店。しかし2010年、イオン撤退に伴って廃業のやむなきに。

現在、旧村内に残る商店は2、3店しかないという。もちろんスーパーなし。コンビニ1軒（ただし旧丸子町内の境界部）。日常的な買い物は、主に市内丸子地区に出かけることになる。

しかも、丸子までのバスは一日4便ほど、上田駅までの直通バスは1便のみ。当然、車が使えなければ支障を来す場面が多くなる。

旧村内の人口は減りつづけてきた。1998年の国勢調査では41



武石市街地上流部の田園

94人、それが2008年には37

86人に。この間、農家数は589戸（うち専業69戸）から514戸（同61戸）に。高齢化率は27・7%から30・9%に上がった。

「現在、農業だけで食えてるのは20戸くらいのものでしょう。それも作業受託で支えている」



小林 一郎

1950年生まれ。農業生産法人㈱信州せいしゅん村代表取締役、長野県ほっとステイ協会会長、農村セラピー協会会長、信州元気づくり実践塾（県事業）塾頭。

㈱信州せいしゅん村

〒386-0503 長野県上田市下武石1026-2
電話：0268-85-3939
Eメール：mail@murada.com
HP：www.murada.com
（最近の情報はfacebookのほうが詳しい）









ほっとステイ。体験内容は受け入れ農家（大半が高齢者）に任せられている。田畑での農作業はもちろん、川遊び、薪割り、調理などなど。「作物をつくるだけではむなしい。作業を通して学び、おいしく食べていただく。そこに受け入れ農家の楽しさもある」と小林さん。ただ、高齢化は現在も進行中で引退者も出てきている。そのため、受け入れに応じきれない事態も生じてきた。この課題をどうクリアしていくか。（写真提供＝信州せいしゅん村）

そんな農村がどうしたら生き残っていけるのか。小林さんが信州せいしゅん村を立ち上げたきっかけのひとつに1996年のモンゴル訪問がある。当時、首都ウランバートルはストリートチルドレンがあふれていたという。草原地帯では、住居であるパオ（ゲル）に泊めてもらった。そこで暮らす人たちの和気あいあいとした心の豊かさ。「モノやおカネに走った人たち」との大きな違いが小林さんの印象に残る。その豊かさは日本の農村が持つ価値ともつながっているのではないか。

農家出身の小林さんは、現在でも自らコメや野菜をつくっている。かつては建設業を営んでいたこともある。そんな小林さんが直面していたのは、農業では食べていけなくなった農村だった。

「農村には2種類あると思っています。ひとつは農産物を生産販売して糧を得られる村、もうひとつはサービス提供型。人が来てくれることで成り立つ村ですね。武石が農業で食べていくのはむずかしい。そこで考えたのがサービス提供型農村でした」

信州せいしゅん村の「せいしゅん」は、「青春」よりむしろ「清旬」という言葉があてはまるらしい。そこには自然あふれる村に対する愛着と誇りが込められている。

繰り返しやってくる農村体験者たち

事業の中核は当初から「ほっとステイ」が占める。農村体験ツアー、一種のアグリツーリズムと言っていいだろう。基本的には日帰りツアーだが、ここでは「ホームステイ」なども含めて述べていくことにする。

客を受け入れるのは農家の人たち。彼らは、せいしゅん村の出資者でもある。民宿などの認可を取っている家では宿泊も可。そうでない場合は、地域内の専門的宿泊施設が客を引き受けることも。

「こちらとしては、ありのままの農村を見てほしい。ところが、旅行代理店や学校の先生たちは、どんな体験をするのか事前にチェックしたがるわけです。体験内容は個々の受け入れ農家に任せていると言っても、当初はなかなか納得してもらえませんでした。受け入れ農家からすれば、作業内容は当日の天気や作物の生育状態などによって随時変わる。毎回同じサービスを求められても対応できるわけではない。それがありのままの農家の姿です。それを無視して、自然をなめるような話のお手伝いはしたくない。そう言って説得しました」

この「ほっとステイ」事業の最近の誘客数は年間8000人ほど。うち2000人は海外からだ。台湾・シンガポール・ヨーロッパ……のべ19カ国にのぼる。国内客は学校単位が中心。毎年の恒例行事化している学校も多い。ちなみに先述したイオン（労組）も、ほっとステイにやってきている。

「初年度から毎年来てくれている学校もあります。生徒のとき来て、先生になって来て、その先生の先生も同行して……師弟三代が一緒になるなんてこともありました」

リピーターの多さは、せいしゅん村の強みでもある。イベントを展開するよりも、年間通じて客を呼べる事業。それは小林さんの当初からの目論見だった。

冬場の入客の少ない時期のために、小林さんは新しいスポーツまで考案している。スノービーボールだ。雪上で行なう1チーム5人制の、ラグビーに似た球技で、高齢者でも楽しめるという。武石は雪の多いところではないが、美ヶ原まで登ればスキー場がある。

ほっとステイ事業と同種のものは、旧武石村だけでなく立科町や長和町など近隣地域にも拡がった。運営は別個だが、いずれも小林さんの働きかけとノウハウ提供の影響が大きい。



農家レストラン里の食（交流の駅たけし）。六次産業化法に基づく事業として、古民家を改造、2014年に開業した。ここの名物は、ソバの実を2週間ほど冬の清流にさらしてから乾燥させた「寒晒しそば」。江戸時代に将軍家へ献上していたという由来がある。せいしゅん村では10数年前から取り組みを始めた。店ではこれを十割そばで提供（そば焼酎「寒右衛門」にも加工、寒晒し米で造った日本酒も）。小林さんもソバを打つ。そのほか、エゴマを練り込んだ味噌をトッピングした「おはぎ」や漬物など、農村の昔ながらのメニューがそろう。調理は地元住民が担当。地元農産物の販売や工芸品の展示も。Gファーム（じいちゃんのG、ゴールドのG）併設

住民の1割が関与する村おこし

現在、せいしゅん村のスタッフは小林さんを含めて3人。ほっとステイ受け入れ農家は、これまで100戸をゆうに超えている（常時60戸ほど）。域内農家500戸の2割以上。他の事業も含めると、全1200戸中約1割の家となんらかのつながりがあるという。まさに地域ぐるみの感が強い。

そもそも、せいしゅん村の発端からして地域ぐるみだった。ほっとステイ以降の事業でも、地元住民と一緒に協議会や研究会をつくり、企画を進めていく。2年ほど前にオープンした農家レストランやGファーム（写真説明参照）も、こうした手法で実現にこぎ着けた。

「これまでにどうにか実現できたのは、構想の10分の1ほどです」

小林さんが、せいしゅん村設立前にまとめた構想を見せていただいた。そこには清旬野菜ブランド確立、景観保全農村、桃源郷街道（山里巡り）、ともしび美術館、郷土料理レストラン、食農教育受け入れ、Iターン・定年帰農受け入れ……列記されていた構想は、農村活性化全般にわたる。ほっとステイ事業だけに特化していたわけではない。

農家レストランは観光客と農村の交流の場であるとともに、農産物の生産・加工・販売にも踏み込んだ。旧村内にはない道の駅的な機能も兼ね備えている。「農村セラピー」という一種の癒し効果を前面に打ち出した事業も行なわれている。農村の価値を見いだし、それをサービスとして提供していく事業は、これからも新たな展開を見せるだろう。

「武石で農村を活性化できないなら、全国どこでもむずかしい。やれない地域は消滅していく。そう思って、あと10年は頑張るつもりでいます。すでに後継者（現在50代）は決めています」

（取材／八木誠一）


せいしゅん村の研修センター「えんでや」。すべて国産木材でつくられている。地域おこしを本気で考える人たちに向けた「ふるさと回帰塾」「ふるさと回生塾」などの拠点施設。講師は小林さんはじめ、各分野の専門家多数。せいしゅん村で培われた成果を外部に伝える場、リーダーづくりの場でもある。地元に戻った塾生たちを通じたネットワークも、新たな可能性を切り開いていく

What's 02

堀江英一 北海道名寄市 もち米の里ふうれん特産館 代表取締役

もち米生産日本一を活かす

「地元を離れたくない人たちに、ここで働いてほしい」

旭川空港から車で約1時間半北上したところに名寄市がある。街の中心部を抜けると、田植えが終わったばかりの水田が一面に広がっていた。地域の人が畦に植えた芝桜が桃色の額縁のように田を囲み、その先にはまだ若葉の色を残した山が連なっている。

名寄市は旧名寄市と旧風連町が合併した人口約3万人の町である。旧名寄市は山形県から、旧風連町は富山県から移住した人々が開拓してきた土地だ。この名寄地域の水田でつくられているコメは、ほとんどがもち米である。いまでは約3000haで生産され、日本一のもち米生産量を誇る。


風連に広がるもち米の水田（6月10日撮影）


もち米の里ふうれん特産館の工場と事務所

風連の駅からほど近い場所で、もち米の里ふうれん特産館という、もち米の加工販売を営む堀江英一さんを訪ねた。

風連にはもち米があるではないか

堀江さんは高校卒業後、母の実家の農業を継いだ。当時は、まだ圃場整備もされておらず、風連の人々は自分たちで畦をつくり、用水路も排水路もつくるという時代である。仕事のない11月から3月までは本州に出稼ぎに行く人が多かった。農業だけで生活するには難しい地域だった。

堀江さん自身も20代半ばまで、自動車工場や建設現場への出稼ぎを経験した。同世代の若者たちと働く現場は楽しかった。しかし同時に疑問も感じていた。遠く離れた自動車工場で働いていても、それがいつか風連のためになるわけではない。

そう思いながらも農業と出稼ぎを始めた翌年、減反政策が始まった。コメ余りの時代の到来である。

そのころ、合併前の旧風連町の隣にある旧名寄市ではうるち米からもち米に切り替える動きが起きていた。いまでこそ北海道のコメは寒さに強い品種ができ、ブランド米として知られるようになったが、当時は風連や名寄のようなコメの北限でつくっても、1等米がとれることもなく、安い値段しかつかなかった。しかも3年に1回程度は冷害がある。9月には霜の心配をしながら収穫適期を待たなければならない。



堀江 英一
㈱もち米の里ふうれん特産館代表取締役、道の駅「もち米の里☆なよろ」指定管理者、日本農業法人協会理事。1952年北海道美瑛町生まれ。55年に母の実家である風連町に一家で移住。自身では現在17haでもち米・小麦・大豆、ビートを生産。

㈱もち米の里ふうれん特産館
〒098-0507
北海道名寄市風連町西町334番地2
電話：01655-3-2332
HP：www.mochigome.jp
売上高：4億9,800万円（2015年6月期）

一方、もち米はうるち米より相場が割高な時代だった。うるち米より早い時期に収穫できるもち米は生産上も都合がよい。名寄市がもち米に切り替えていったのも納得できる。

高校時代の同級生たちからも、もち米はうるち米より儲かるという話を聞くようになった。あるとき風連町の知り合いから声がかかる。

「名寄市に負けていられない。俺たちも、もち米をやらないか」

しかし、コメの作付面積は決められており、風連町の広大な面積でもち米をつくれば相場が下がるかもしれないと反対された。それでも堀江さんたちに賛同する人が出てきた。風連もち米生産組合を立ち上げると、組合員たちは次第に増えていった。

しかし相変わらず冬の間の仕事がない。冬もなんとか農業で稼ごうと、堀江さんはビニールハウスでネギの生産を始めた。しかしここは豪雪でマイナス30℃になる地域である。ハウスの雪かきに手間がかかり、暖房にコストがかかる。大雪で何度かハウスをつぶした。いくらやっても収益が上がらないどころか赤字になる年もあった。

1988年は堀江さんにとって転換期となる。堀江さんたちの世代も、子供が生まれ、小学校、中学校と進学していく年齢に入ってきたのだ。堀江さんの長男も中学校に進学する年齢になっていた。出稼ぎを続ける限り、冬の間、子供の成長を父として見守ることができない。

「これが本当に農業の姿だろうか」

当時、大分県の平松知事が唱えた一村一品運動が大きな話題になった。桃栗植えてハワイに行くと。それを聞いた堀江さんは考えた。我々は果たしてハワイに行けるのか。

町の議員は選挙運動でこう叫んだ。「この町には何もない。私がなんとかする」

そのとき、もち米の組合員数は230名にまで増え、もち米生産量は日本一になっていた。

「この町には何もないのか。みんな立派な田んぼをつくっている。風連にはもち米があるではないか」

堀江さんはもち米の加工・販売をしようと立ち上がった。


商品を販売している道の駅。施設内にはレストランや農産物直売所も設けられている

もち米加工 困難を乗り越えて

堀江さんは、もち米生産の組合員たちに、もちの加工組合を立ち上げて一緒にやらないかと呼びかけた。反応は、そんなリスクを背負ってまでやる必要はあるのか、農作業をやりながら工場に行き、交替で餅をつくることはできないというものだった。

手を挙げる人たちだけでやるということで、なんとか総会で議決した。立ち上げに参加する人には条件をつけた。利益は加工設備などに投資するため5年間無報酬で協力すること、



主力商品のひとつ、ソフト大福。味のバリエーションは18種類ある。このほか、クリーム大福や切り餅なども製造し小売に出荷している

奥さんを連れてくること。この奥さんたちは酒好きの男たちのお目付け役でもある。

すると6人が手を挙げた。ちょうど同じ年ごろの子供たちを持つ父親たちだ。

創業時、生産者と農協と行政が3分の1ずつ負担することにしたいと農協と行政に頼みに行った。農協には空き家を改造して保健所から許可が下りる建屋の準備を頼み、行政には加工機械の一部を負担してくれるように頼んだ。その他にかかる経費は生産者が負担することにした。

こうして発案した翌年1989年、堀江さんを含めた7人で「もち米の里ふうれん特産館」を創業した。

まず新潟の工場を視察することから始めた。やる気さえあればできるという激励を受けた反面、新潟のコ


製造工場では、衛生管理を徹底している。工場移転の際、より高度な機械化を進めるため、東京のだんご加工業者を指導者として抜擢

メはブランド品だが、北海道のおいしくないコメでやっても無理だという厳しい言葉も受けた。餅の加工機械を買いに行くとメーカーが、餅はやめておけ、おにぎりの機械を買わないかと言われた。

不安を抱きつつ始めた事業。主力商品は、切り餅と大福である。縁あって東京都の杉並区役所から大量に注文を受けることができたのを皮切りに、地元の新聞やラジオ、デパートの物産展などを通じて知名度が上がっていった。

そんな営業のかいがあり、顧客の数は順調に伸びていった。それは喜ばしい一方で、冬の間の仕事として始めたため、年中入ってくる注文に翻弄された。自分で言い出したものの、5年間の無報酬期間は長かった。朝、工場に行ってコメを研ぎ、蒸し、冷蔵庫に入れる。日中は農業をやり、夜、工場に行って餅をついて、翌朝カットして出荷する。注文を受けるにも事務員が工場に常駐しているわけではない。自宅に注文の電話が入ると、家族が畑まで走って知らせにくる。そんな生活を続けた。



道の駅内レストランから見える景色。来店する地元客からは「こうして改めて窓から見ると、きれいなところだ」という声が聞かれるという

数年経って事業が軌道に乗り、従業員を雇えるようにもなった。すると今度は別の問題が起きるようになる。まずは何年かに一度の冷害によるもち米不足である。農協などの調達先からまとまった量が入らなくなると、あちこちから少しずつかき集めたこともあった。

また建屋にかかるコストも大きい。最初の建屋から工場を移転した際、レストランを工場の2階に併設した。それが失敗だった。客が階段を使って2階に上がるのを嫌ったのだ。

「この階段のせいで借金しましたね」

堀江さんは問題の階段の手すりをトントンたたきながら苦笑いした。現在は隣接した道の駅のなかに、直売所とレストランを移転している。

また、コンビニエンスストアとの取引においては、衛生性や安全性への配慮にコストがかかる。査察で指摘されたことは一つひとつ製造工程や機械を改善していった。

いまはご多分に漏れず、物流の確保に手を焼いている。拡大しつづける販路に対応できるだけ頻繁に商品を運んでくれる物流業者がなかなか見つからない。

そんななかで、今期は新たな問題に直面している。取引先の仲卸業者が倒産してしまったのだ。受け取れなかった売掛金も大きい。

「大きな痛手です。どう立て直すか」

さまざまな問題と従業員への責任を抱えながらも、堀江さんは立ち止まりそうにない。

風連に生まれた雇用と誇り

創業から28年目。堀江さんにとって、いまは創業当時に思い描いていたようになっているかと尋ねた。

「いま従業員は約60人。風連の人が働く場所をつくることができたことには満足しています。高校を卒業しても地元を離れられない、離れたくない人たちにここで働いてほしいと思っています」

かつて出稼ぎという選択肢しかなかった堀江さんが、当時の自分と同じ年代の人たちに職場を与えている。それがうれしいという堀江さんに、子供を思う父親の姿と、地域の若者たちを思う農村経営者としての姿が重なる。

いまや、風連を含む名寄地区のもち米は、三重県伊勢市の銘品「赤福」でも使われ、大手コンビニエンスストア、モスフードサービスでも使われている。そのことは、名寄地区の人々にとっても誇りになっている。

今後は、グリーンツーリズムのような農地を活かした事業も考えているという。

「もう何もない町ではないですよね。30年近くやってきたこの仕事は、決して間違った方向ではないと思っています」

（取材／平井ゆか）

鎌田慎吾　岐阜県恵那市 恵那川上屋 代表

東濃地方を「栗の里」に

「地域の自慢と農家の自信をつくる」

岐阜県恵那市の恵那川上屋はおそらく恵那地方で最も人気のある栗菓子の製造・販売会社だろう。客がひっきりなしに買いに訪れるのは、その商品に「風味、風土、風景」を見たり感じたりするから。「地域の自慢と農家の自信をつくること」を経営理念に掲げる代表の鎌田慎吾さんと同社の軌跡をたどる。

筆者は恵那川上屋の本社そばにある恵那峡店には二度訪れたことがある。いずれのときでも平日だというのに直売コーナーのレジ前には、商品を買う多くの人が並んでいた。恵那市内を車で移動する道すがら、ほかの栗菓子店も見かけたが、ここまで混雑はしていなかった。

店内には喫茶コーナー「里の菓茶房」もある。こちらも季節の果物を盛った洋菓子を求める人でいっぱいだ。夏になれば、栗のソフトクリームを求める客が長蛇の列をなすという。

同社がこれまで開発した菓子は和洋合わせて１３００点ほど。このうち現在も扱っているのは３００点にのぼる。季節に応じて、それぞれ店頭に並べている。

一番人気は地元特産の栗菓子。原料の栗は年間使用量が２００ｔにのぼる。このうち、１００ｔは地元の「恵那栗」。全量を地元産にしたいが、生産量が追いつかないため、残りは県外産でまかなっている。そこで農業生産法人を設立して、自社で増産に励む。

他県産では出せなかったおばあちゃんの味

鎌田さんが地元産を積極的に使うのには原体験がある。それは高校卒業後に入社した東京都内の洋菓子店で修業していたある日のこと。訪れた都内の百貨店で中津川市の和菓子屋が栗きんとんを売っていた。恵那地方で栗きんとんといえば各家庭でつくっている、いわば「おばあちゃんの味」だ。

そんな故郷の味が懐かしくなり、買って口にしたところ、どうも何かが違う。ただ、すぐにその微妙な違和感の由来に気づくことはなかった。

それがわかったのは20歳を過ぎてから。転職した中津川市の和菓子屋に毎日届けられる栗が他県産だったのだ。「栗は鮮度が命」と鎌田さん。とりわけ栗きんとんは栗と砂糖だけでつくっているから、栗の良し悪しが商品の価値を決定づけるといってもいい。ただ他県産は収穫してから運ぶまでに数日が経っている。これでは本来の風味を引き出せない。ここに鎌田さんの農村経営者としての鋭敏な感覚がある。

さらに他の店の実態を調べてみると、県外の加工場で裏ごしまでの処理を済ませたペースト状の栗を使っているところさえあった。鎌田さんが子供のころ、家庭でこしらえていた栗きんとんの原料はその日収穫したばかりの栗である。だから百貨店で売っていたものに違和感を抱くのは仕方ない。

当時、栗きんとんは知名度が高まって全国で売られていた。需要が高まるにつれ、地元の和菓子店が使う量を増やしていったのは他県産の栗。市場経由で調達したほうが希望する時期に欲しい量だけを仕入れられる。おまけに地栗よりおおむね価格が安い。結果として地栗は生産量を減らして衰退していた。

そのため、鎌田さんが子供のころには地元の栗の生産量は３００ｔあったが、23歳で家業に就くころには10ｔにまで減っていたそうだ。鎌田さんは「栗きんとんが売れれば売れ



鎌田 慎吾

1963年、岐阜県生まれ。高校卒業後、東京の洋菓子店と中津川市の和菓子屋での修行を経て父親が創業した㈲ブルボン川上屋（現・恵那川上屋）入社。1992年専務、1998年代表に就任。2012年、農業・食料産業イノベーション大受賞。

㈱恵那川上屋
〒509-7201 岐阜県恵那市大井町2632-105
電話：0573-25-2470
HP：www.enakawakamiya.co.jp/

るほど、地元の栗を使わなくなるという方程式がすでにでき上がっていた。しまいには、地元の栗は品質が悪いから使わないというところもありました。いまも使っていません」と打ち明ける。

ただ、地栗の品質が良くないという評価は間違ってはいなかった。品質の規定とそれに応じた値段の設定がなかったのが理由だ。だから後ほど述べるように恵那川上屋は品質を上げる仕組みをつくる。

こうした実態を知った鎌田さんは自分の仕事を見いだすようになった。それは東濃地方を「栗の里」にすること。東濃地方は「栗菓子の里」ではあるけれど「栗の里」ではない。他県産の鮮度が落ちた栗を使ったところで、農家も客も和菓子屋も心の底から喜ぶことはない。

お客さんと農家は私たちの営業マン

そんな意思を持って23歳になって家業のブルボン川上屋（現・恵那川上屋）に戻った鎌田さんは、すぐに地元の農家から地栗を集め始める。契約する農家の生産した栗はすべて買い取ることにしたのだ。これで思わぬことが起こった。農家は自発的に品質を上げる努力を始めたのである。

同時に販売面で大きな転換を図る。都市部の百貨店各社との契約を一切打ち切ることにしたのだ。代わって販売の拠点として設けたのが冒頭に紹介した恵那峡店。年商1億円だった当時、4億円を借金して建てた。ここに農村経営者としての鎌田さんの賢明な判断に基づく大胆さがある。

とはいえ相当に苦労したようだ。鎌田さんは次のように振り返る。

「当時は火がついてました、売上はなんとか上がるが、利益がついてこなかった。いきなり会社を大きくしたんで、新しく入れた社員は素人なんです。だから生産性が上がるはずがない」

それでも試練だと思って、次の2つのことを心がけて事業を展開することを決意していた。地域の自慢づくり、それから農家の自信づくり、である。販売拠点を地元に移したのはそのためである。つまり地元客に自社の商品を知ってもらい、自慢してもらおうとしたのだ。

そのために鎌田さんがとったのは原始的なやり方だった。本社から車で10分ほどの距離にあるＪＲ中央本線の恵那駅前で、午前6時から7時にかけてチラシを配り始めたのだ。そのチラシでは商品とともに会社や農家の思いを載せた。これが予想以上に効果を上げ、地元だけでなく名古屋からの来客も多くなる。というのも恵那駅でチラシをもらったサラリーマンやＯＬは会社に着くや、同僚にそれを見せながら地元の銘菓を自慢する。あるいはチラシを見て、栗菓子を買って勤め先や取引先に行くかもしれない。





恵那峡店の喫茶コーナー（上）と販売コーナー

鎌田さんはこの活動を通じて、大都市の百貨店との取引をやめた自身の内なる声に行きあたった気がした。百貨店ではあくまで東濃地方の歴史や文化を知らない販売員があくまでも商品を売っているだけだったのだ。一方、東濃地方では地域に愛情を持った社員たちが商品とともにストーリーを売ってくれる。それに共感した客は、今度は知人にその商品の良さを紹介してくれる。だから鎌田さんは従業員にしきりにこう話している――お客さんと農家は私たちの営業マン。

事業が広がったいまも店舗の展開は地元が中心。例外的に東京や岐阜の市街地の百貨店と取引しているが、これは先方が栗菓子に込めた思いを理解してくれたからである。鎌田さんは言う。

「わかる人たち、価値観を共有できる人たちとつながることこそ大切なんです」

地域の人たちが評価してくれるか

らこそ、農家は恥ずかしい商品をつくれない。品質を上げていった結果、和食の鉄人と呼ばれる道場六三郎氏など全国的に著名な料理人が恵那川上屋と取引する農家の栗を自分たちの店で扱いたいと申し出てきた。鎌田さんは農家をそうした料理人の店に連れていき、自分たちの栗がどんな料理に生まれ変わったかを見せた。また伊勢神宮に献上する際にも、同じように農家を同行させた。

「誰が食ってるかわからせないとダメなんです。農家が自信を持ってつくるようになれば、地元の人たちだって買わなきゃいけなくなりますよね。そういう循環をつくっていったんです」。鎌田さんは栗を通じて地域を経営していったのである。


「超特選栗」をつくる園地

農家が自信を持ってつくるから銘菓はできる

ところで恵那川上屋はどんな栗を調達しているのか。そのことを知るため、筆者が向かった先は恵那川上屋が2004年に設立した農業生産法人「恵那栗」の園地。「超特選」の恵那栗を増産するためにつくった組織である。

「超特選」というのは、恵那川上屋とJAひがしみの東美濃栗振興協議会の下部組織である超特選栗部会との間で設定している最高ランクの栗。従来は「一般」と、その上の「特選」しかなかった。それを恵那川上屋が「超特選」というランクをつくってもらったのだ。部会が丹精して育てるこのランクの栗はすべて相場の3倍の値段で買い取っている。

この栗の特徴はなんといっても通常の倍ぐらいはある大きさだ。契約農家たちは、栗をこれだけ大きくするのに、「超低樹高栽培」という独自の整枝と剪定の技術を実践している。

栗の木は通常の栽培では高さが8mに成長する。しかし、超低樹高栽培ではそれを2・5mに抑える。園地を案内してくれた農家の説明によると、その方法は主枝を亜主枝の分枝しているところで切り落とし、その翌年に骨格枝から発生する長い発育枝を結果母枝とする。定植から15年目以降の樹高は2・5mに抑えられるので、高齢者や女性でも管理が楽である。また枝が横に広がる分、日当たりがよくて樹体が成長するので、栗は自然と大きく育つ。

増産が進むにつれ、課題も出てきた。朝どれの栗をその日のうちに加工するのが難しくなってきたのだ。加工場の1日当たりの処理量は3t。それを超える量が集まり、翌日以降の加工に回さざるを得なくなってきた。ただ、そうなると鮮度が落ちてしまい、他県産を使うのとなんら変わりなくなってしまう。「おばあちゃんの味」は出せない。

そこで栗を一次集荷するJAに頼んで導入してもらったのがCAS冷凍システム（セルアライブシステム）。これは農家が出荷してきた栗を加工した後、マイナス60℃で急速冷凍する装置である。

鎌田さんは「収穫してから24時間以内に加工したかった。その仕組みをつくらなければ、地元でやる意味がないと思ったんです」と語る。

風味・風土・風景 3つの風を吹かせる

こうした自社のビジネスのやり方について、鎌田さんは「風味・風土・風景という3つの風を吹かせること」と表現する。風味というのは地域の食文化。恵那川上屋にとってのそれは何よりも栗である。風土は地域の素材とそれをつくる人々。そして風景は地域の情景や文化・芸術である。

そういう視点で栗菓子を見ると、そこに使われているのは栗だけではない。たとえば主な原料として砂糖がある。そこで恵那川上屋は種子島に製糖所を建ててしまった。「砂糖杜氏」と呼ばれる職人を招き入れ、自社の菓子職人を送り込んで砂糖づくりを習得させているところだ。また、種子島には安納芋やパッションフルーツなどの特産がある。地元スタッフとともにこれらを素材にした菓子を開発するつもりだ。そのときにはもちろん店舗も構える。

同じ意味合いで長野県の伊那地方や安曇野でも地元の農家を集め、栗の産地化に取り組み始めたところだ。近い将来、そこで産出した栗を使ったオリジナルの菓子がまた誕生するだろう。（取材／窪田新之助）

What's 04

農村経営研究会

農村をバックアップするネットワークづくり

農村経営研究会では2年前の発足以来、農村を視察したり、識者たちや地域の再生に携わってきた経験者たちの講演を聴講したりしながら知見を積み重ねてきた。そのなかで浮かび上がってきたテーマとキーワードを紹介したい。

❶景観・風土・歴史・文化・食が農村の価値

いま、人々は多様なもののなかから自由に選ぶことができることに豊かさを感じる時代になった。そういう時代だからこそ、それぞれの農村にしかないものが価値として認められる。その礎となるのは、その農村にしかない景観や風土、歴史、文化である。

欧米でも戦後、日本より早く過剰の時代を迎え、農業や農村が衰退を経験した。しかしそれを乗り越えようと努め、いまは再生した姿を見せている。研究会では識者たちによって、そういった欧米の例が紹介された。

農村経営研究会のアドバイザー、松尾雅彦氏は、日本で農村を再建するために、30年後のビジョンを描こうと提唱してきた。

松尾氏の提案のひとつは、欧州のように景観の美しい農村をつくろうというものだ。そうすれば人々が訪れたいと思う村になる。欧州のいまの姿は、日本の30年後の農村の手本になるだろうという。

もうひとつの要素は、その土地で生産されるおいしい農産物で美食革命を起こすことだ。農村経営者は農産物をおいしく加工したり料理したりする人たちと組み、地域の人々がそれを日常的に食べられるしくみをつくること、ひいては、そういうものを新たに生産することを提唱している。

京都府立大学教授の宗田好史氏は、イタリアの農村がなぜ美しく元気なのか、その背景を語った。

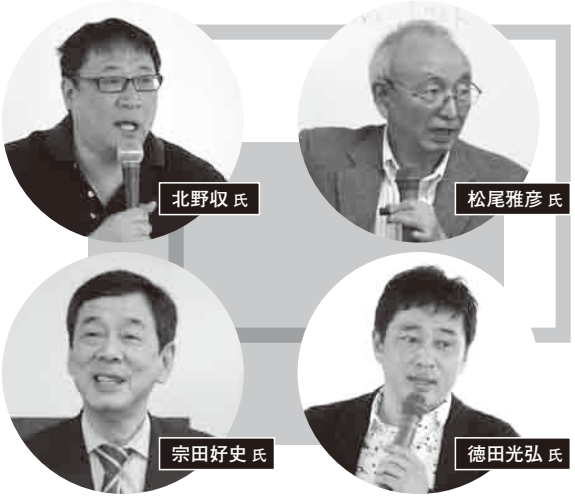
イタリアでは、1970年代半ばからアグリツーリズモが政策として進められてきた。アグリツーリズモというのは、都会の人が農村の民泊で休暇を過ごすことだ。民泊には空き家を活用しているところが多い。あまり手を加えていないが、清潔で、アンティーク家具や民俗文化財をうまくあしらった魅力的な宿になっているという。

アグリツーリズモが成長したのは90年代のことである。その理由としては肉や野菜・ワイン・チーズなど、食事がおいしくなったことが大きい。その背景には、80年代にファーストフードへの対抗がきっかけで広まったスローフード運動がある。スローフードは地産地消と、家畜の放牧によって土壌の有機物を確保することが理念だ。おいしい、きれい、環境配慮というイデオロギーが人々に受け入れられたことで、イタリアの食文化として定着し、いまや世界中にマーケットを持つまでになっている。また99年にはスローシティ運動が始まり、農村の景観が美しくなった。農村にあふれていた都会の広告を規制したからである。

こうしてイタリアの農村は美しく、余暇を楽しむ場所になり、美食にあふれ、食文化は人々の誇りとなっていった。

獨協大学教授の北野収氏によると、欧州のような農業の衰退の問題は、じつは米国でも起きていた。T・ライソン著『シビック・アグリカルチャー』を北野氏は「食と農を地域に取り戻す」とサブタイトルをつけて邦訳している。

社会の多様化が進む一方で、グロ



ーバリズムが進んできている。それにつれ、同じ地域で単一の作物を生産するといったモノカルチャー化が進む。ライソンはそのことに危惧を抱いている。米国では、モノカルチャー化に伴い、農業地帯が東部から西部に移っていった。日本よりも早い時代に、米国の東部では耕作放棄地が増え、荒れ果てた状態になっていたという。

東部のニューヨーク州も、マンハッタンなどの都市部を除けば農業地帯である。やはり耕作放棄地に悩まされていた時代があったのだ。それがいまは、ブドウ畑があり、ワイナリーがあり、農家レストランがあり、直売所がある活気あふれる農村として再生し、景観を楽しんだり農業体験したりできる観光地として有名になっている。



❷ あるもの探しから生まれる多様な農村の価値

これまで農村は、都会との格差を埋めることを求めてきた。しかし成長期が終わったいま、新たな開発に税金を投入すれば、後世に借金を残すことになり、ますます地域は衰退する。そうではなく、自分たちの農村にあるものを演出することによって価値や魅力を生み出していく。そこではやはり景観や風土・歴史・文化・食が原点になる。

九州工業大学准教授の徳田光弘氏は建築が専門だが、日本が抱える根本的な問題を指摘している。いま日本が直面している問題は、戦後につくられたシステムを用いても機能するはずがないこと。ないものねだりをして税金を投入して地域の再開発事業を興しても地域の経済は活性化しないのだと。

徳田氏は大学から出て現場で実践するなかで、ひとつの仮説を持っている。ないものねだりをして新たに何かをつくるのではなく、地域にあるものを探してそれを活用することが必要だというものだ。建築の世界で「あるもの」といえば、空き家や空き地である。

徳田氏が携わっている北九州市を拠点としたリノベーションスクールでは、地域の若者たちが、空き家・空き地をどう使うか、誰が使うか、建物自体ではなく、そこで展開する産業や住みたい人のニーズに合わせてリノベーションするという活動をしている。

当然、リノベーションで生まれるものは、それぞれ異なる多様なものになる。こういったあるものをリノベーションするという動きは、イタリア・オーストリア・フィンランドでも起きているという。

地域プロデューサーの成田重行氏は、本誌で連載しているように、過疎・高齢化の地域の活性化に取り組んでいる。成田氏は、地域の活性化に必要なのは、唯一性、時代性、連携性だという。つまり、地域の歴史や伝統文化・農産物など、その地域に根ざした他にはない唯一のものに注目すること。それを古いままではなく現代の人たちが好む形に現代的にアレンジすること。そして地域内外の人たちと連携することである。

成田氏は、地域のあるもの探しを「根っこ探し」と呼んでいる。たとえば、成田氏が新宿に復活させた「内藤とうがらし」は、江戸時代の食文化のなかにあった「根っこ」だ。宿場町だった新宿には蕎麦屋が多く、それにかける内藤とうがらしは、当時ブランドとして確立していた。成田氏は、その歴史的背景という無形の価値を新宿区の学校や飲食店など地域に伝えていった。これを「夜明け前の演出」と呼んでいる。食材としてだけではなく、現代の人々のニーズに合わせて観葉植物としても売り出したところこれもヒットした。いまでは、飲食店やデパート、企業、個人まで新宿区の人々が連携している。これは都会の例だが、過疎地でも手法は同じである。

宮城県の伊豆沼農産の代表取締役社長・伊藤秀雄氏は、あるもの探しを起点に農村経営を実践している一人である。伊藤氏は88年、創業とともに農業を食産業に変えようと豚肉加工とレストラン業を始めた。２００４年には農村にある資源を活かそうと考え、農村経営に着手した人物である。

地域のなかの価値を見つけるために取り組んだのは、「伊豆沼しゃべり場倶楽部」である。高齢者なら昔の話、若い人なら将来の話、事業者なら事業の話などを茶話会のなかでしゃべり合った。地域の人々と一緒に地域のあるもの探しをしたのである。まず住民自身が自分たちの地域に魅力を感じなければ、よその人に

も伝えられないと考えてのことだ。

現在は、「伝え人」として高齢者が活躍できる場を設けたり、家庭の料理を持ち寄るイベントを開催したり、都会の子供たちが地域住民の家に宿泊する民泊の事業を始めたりしている。事業はボランティアではなく、農村産業として、経済的に回る仕組みをつくっていくことが伊藤氏の構想である。

❸異質な人々とネットワークして価値を生む

農村経営研究会は、異質な人々が出会い、意見を交わし合う場である。本誌編集長の昆はこれを「傍目八目、文殊の知恵」と呼んでいる。本誌でたびたび発信している水田イノベーションのシンポジウムでも、異業種の人々が集うことによって、新たな動きが始まっている。それと同じように農村経営も業種や地域を超えて人々がネットワークを築くことによって、新たなものが生まれていくだろう。

松尾氏は、前述のように農業者が加工業や外食業と手を組むことによって農産物が新たな価値を生むと説いている。ひいては、小売業、それを食べる地域住民たちも参加して、生産から消費までがひとつの輪となる。つまり地域のなかで異業種がネットワークすることによって、自給圏をつくり、地域が自立することを提唱しているのである。

京都府福知山市のみわ・ダッシュ村清水三雄氏は、過疎地に魅力を感じて移り住み、賛同者から資金を募って事業を始めた。住民は、彼らが来るまで地域の魅力に気づかなかったことだろう。

エリア・リノベーション・アライアンスの木下斉氏は、高校生のときに新宿区にある早稲田商店街のなかで、環境をコンセプトとした仕掛けをしたり、修学旅行生や視察団を受け入れたりする事業を興した。

「若者、ばか者、よそ者」は常識を打ち破ると言われる。当事者でないからこそ、素直な意見が言えたり、新しい発想が生まれたりする。農村経営研究会もそんな異質な人々が集まるプラットフォームである。

（農村経営研究会事務局）



定例会でのひとこま

農村経営研究会の活動

2014年

- 2.10 発足会議
- 4.2～3 視察会
  みわ・ダッシュ村（京都府福知山市）
  「過疎地で興した事業」
- 5.29 定例会
  問題提起「村の再生」
  降矢敏朗（福島県郡山市・降矢農園代表）
- 7.7 視察会：降矢農園（福島県郡山市）
  「耕作放棄地を活用した放牧養豚」
- 7.25 定例会
  講演「農村再建ビジョンの描き方①」
  松尾雅彦（農村経営研究会アドバイザー）
- 10.7 定例会
  講演「農村再建ビジョンの描き方②」松尾雅彦
  講演「田切地域の合意形成」
  紫芝勉（長野県飯島町・田切農産）
- 12. 5 定例会
  事業紹介：新日本有限責任監査法人（菊池玲子・大浦久宜）／CTI フロンティア（野村奏史）

2015年

- 2.23 定例会
  講演「なぜイタリアの村は美しく元気なのか」
  宗田好史（京都府立大学教授）
- 5.21 定例会
  講演『シビック・アグリカルチャー』
  北野収（獨協大学教授）
- 10. 6 視察会
  恵那川上屋（岐阜県恵那市）
  「地元の恵那栗でつくった栗きんとん」
- 10.30 定例会
  講演「地方創生について」
  成田重行（内藤とうがらしプロジェクトリーダー）
- 11.19 視察会：伊豆沼農産（宮城県登米市）
  「農業から食産業、農村産業へ」
- 12.3 定例会
  問題提起「地域の合意形成」
  髙木正美（岐阜県関ヶ原町・高木農産代表）

2016年

- 3.15 定例会
  講演「農村デザインの理論と実践」
  徳田光弘（九州工業大学准教授）
- 5.15 定例会
  講演「稼ぐまちが地方を変える」
  木下斉（一社エリア・イノベーション・アライアンス代表理事）

次回予定：定例会

日程：2016年7月7日（木）14:00～17:00
会場：シチズンプラザ（東京都新宿区高田馬場）
講師：金丸弘美（著書『里山産業論「食の戦略」が六次産業を超える』『本物を伝えるスローフード』『幸せな田舎の作り方』など

※ 敬称略

農村には未来の夢が埋まっている

出でよ！農村経営者

農業経営だけにはとどまらない農村経営。行政も地域のあり方も、いまだ旧態を残した農村の未来を切り開くべく、ここに農業経営者像を改めて提起する。

はじめに／農業経営と農村経営

いま、農業界の人々も当たり前のように農業経営者という言葉を使い、農業経営者自らが顧客やマーケットの変化に対応してその経営戦略を考える時代になった。でも、『農業経営者』というタイトルで本誌を創刊した1993年でも少なからぬ人々が「農業経営者とは他の人の都合を顧みず自分だけ儲かればよいと思うような農家のことである」と言って、本誌の存在に不快感を示した。いまでも「『農業経営者』は大規模な経営をする人の雑誌だろう」と誤解を受けることも少なくない。本誌が農業経営者と呼ぶのは耕作規模や売り上げの大きな人のことではない。農業政策に振り回される存在から自由になり、歴史や社会の変化を敏感に感じ取り、自らの責任で顧客やマーケットに向き合おうとする人々のことである。表現を変えれば、お国にお米を供出することではなく、マーケット、お客さんに必要とされることが農業なのであるということに気づいており、自ら顧客やマーケットの関係を作り出そうとする人のことである。

食糧管理法のもとで米価が決まり、経営が保障されて自らマーケットに対峙することのない農家の存在とは農業経営者とは言えず、「単なる業主」に過ぎないと言ったのは東畑精一氏である。そうした環境のなかで我が国の農家は事業の経営主体としての意識を持てなかった。

そしていま、地域としての「農村」あるいは衰退が語られる地域もまた、あまりにも国による政策的支援に依存する体質を持ち続けてきたために、地域をリードする人々自身が地域の経営主体であるという自覚を失ってきてしまったということはないだろうか。

筆者が出会ってきた農業経営者は、地域やその住民の存在が事業発展の足かせになっている側面があったとしても、誰もが地域とのかかわりを大事に思い、その発展を望んでいる。そして農村や地方都市の人々は、大都市の住民よりはるかに自らが暮らす地域の在り様やその未来について考え不安を抱いている。生産基盤とするその地域の風土や地域の人々との関係なく事業をなすことの難しい農業経営を追求すればこそ、自らの「農場経営」という枠を超えて事業を構想する必要もある。

さらに、自らの生産物にとどまらず、その農場をあらしめている地域の風土や文化そしてその歴史や人々は農業経営の持つ大きな財産でもある。その意味で農業経営者は農村経営者というひとつ上位の存在としての己を考えていくべきではないだろうか。

いまなぜ農村の経営が問われるのか

高齢化の進行で農地調達の容易化や自由な農業経営を縛ってきたさまざまな政策が変わっていくことにより、日本農業のネックと言われてきた水田農業経営は健全な成長をする展望が見えてきた。水田への畑作技術体系の導入や子実トウモロコシ生産の拡大といったイノベーションを含め、平場の水田農業経営には大きな可能性が出てきている。一方、中山間地域の農業では平場の経営と比べると生産技術上の制約を持つ。しかし、その反面で平場のモノ作りを主とした農業経営に対して緑なす風土や景観あるいはそこに住む人々の暮らしの知恵や技術など、農村そのものを経営資源とする農業・農村経営の可能性が期待できる。それは単なる農産物のモノとしての価格評価だけではない付加価値と顧客満足度の高い経営になりえる。

しかし、選挙のたびに農業・農村地域でリーダーたろうとする立候補者たちは、都市地域と比較しての不便や不利を語り、〝被害者〟としての地域を強調する。都市と比べての

便利さや豊かさが我が村にないことを嘆くが、その地域であればこその未来の創造を語ることは少ない。語られるのは被害者意識から生まれる要求を地域住民の〝ないモノねだり〟の気持ちにおもねることばかり。

時代を読み解き、いまに至った村や人々の求めてきたことの意味、価値基準、その実現手法を反省してみること。そのうえで改めて地域のなかで〝あるコト探し〟をして、自らの価値基準で創り出す未来とその永続性を語るリーダーたちの言葉を聞くことは少ない。しかも、相変わらず国からどれだけの補助金を引き出してこられるかが自治体の首長や行政職員の能力であるかのような誤解が続いている。

本誌は「農村経営者」という言葉が必要なのではないかと考える。時代や社会が求めているモノやコトを見抜くなかから自らの夢と健康な欲に基づき、起業し創業しようとする経営者。そんな事業経営者の思いと同様に地域（農村）を経営する、経営主体として村の未来を担っていこうと自負し、その才覚を持つ人々のことである。「農村経営者」という存在、そしてそれを自覚する者の存在こそが、これからの農村地域の自立と発展にとって重要だと思うからだ。

それは自治体の組長や議員あるいは立ち上げられる地域開発事業の代表者になるなどという「肩書」の問題ではない。その肩書にかかわらず、自らが生きる地域の風土や文化や歴史に対する理解と深い愛着と誇りを持つだけでなく、事業者能力を持ち、人々を巻き込み、異業種や他地域との関係性を構築していくことのできる者。そんな存在を農村経営者と呼びたい。

これまでの農村や地域の開発は補助金に依存した政策的なプロジェクトがほとんどである。政府が補助金とともに提供してくれる先行事例のひな形を地域の事情に合わせて焼き直し、補助金受給の辻褄合わせをする。その事業がなぜいま、どのような顧客層の利益につながるかという顧客本位の理念、そしてマーケティングの手法を含む明確な事業計画を持たないまま地域開発が行なわれてはいないだろうか。

事業を立ち上げること自体あるいはやがて廃墟となる建造物を建てることが目的化してしまったような例はどこの地域にもある。また、第三セクターや地域の農業公社などがその経営主体となる場合が多い。その組織形態がいけないわけではなく、その経営主体が上述の農村経営者としての資質に欠けた人物が単なる組織の管理人となっていることが問題なのである。

さらに、純粋民間資本による株式会社組織であれ公的資金を利用した団体組織であれ、農村経営者が取り組む事業の成功はその地域全体の永続性のある成長発展に結びつく「農村経営」として自覚されていく必要がある。


中山間地域は投資を必要としないディズニーランドのようなもの

過去の結果としての現在から自由になる

農村経営者が考えるべきこととは何か。本誌主催の農村経営研究会でアドバイザーの松尾氏は２０１４年２月の発足会議で「30年後の我が村の姿を絵に描け」と研究会に参加する会員に提起した。１年、２年で実現するような小さな事業の夢ではなく30年後の我が村の姿を思い描くことこそが肝心なのだという。しかし、多くの会員がその問題提起に当惑した。地域開発・農村経営を語り、個別の事業計画を持っていたとしても地域全体の30年後の姿を構想することに多くの会員が戸惑い、自らが見つめている未来像の小ささを改めて気づかされる。

同時に松尾氏は、農業生産者だけでなく、地域にいる加工業者による製品加工が重要であり、さらにその恩恵を受けるのは第一に地域住民とすべきだと言う。地域内の互恵と循環から始まり、その価値が評価されればこそ地域外にはより高い価格での販売を考えればよい。大きなマーケットのなかでの価格競争に巻き込まれてはならない。そこに自律的な農村経営があると松尾氏は言う。農村経営やその事業展開の道筋には多様なものがあってよいわけであるが、さらに全国規模の大企業や他地域とネットワークを組むこともありうるのだ。

農村経営もその核になる一つひとつあるいは一人ひとりの事業から始まるわけであるが、我々はひとつの事業の成功にとどまらず農村（地域）の未来とその経営を課題としてこのテーマに取り組んでいるのである。だからこそ30年後を目処にした村の姿を思い描くことから始めるべきなのだ。もとより簡単なことではなく思いどおりにはいかない。思い描いた姿は試行錯誤のなかでさまざまに描き変えられていけばよいのだ。でも、その夢の村（地域）のイメージがなく個別の事業の成功だけを考えるのなら「農村経営」などと言う必要もないのである。

現代における農村経営者の役割

戦後の日本で人々は飢えと貧しさのなかにありながら豊かな将来を夢見ていた。同時に夢があればこその勤勉さも持ち合わせていた。廃墟と化した国を動かしてきた当時の政治家や官僚たちにも明確な未来があり国民をリードしていた。豊かな国日本そして我が村の実現に向けて産業振興も国土開発も医療も保健も教育も明確な未来の夢を目指して国も国民もがむしゃらに働いてきた。

産業界の成長発展の恩恵を受けて農家、農村も豊かになった。農地改革で自作農化した多くの農家も食糧増産の時代に高い生産意欲を持っていた。しかし、かつて農業・農村の経営主体であった在村地主階層が農地改革によって追放された。それに代わる農協組織を含む行政組織を使った農林水産省による農業政策に依存する農業の姿が定着していった。東畑氏が言うところの単なる業主という存在に置かれたまま、過剰な政治的保護が続くことで多くの農家は健全な事業者意識を持てないまま現在に至る。

思い描く30年後の村の姿を描くことに皆が悩むのはなぜだろうか。そもそも、多くの人々が現在の村、語られている問題から物事を考えるからではないだろうか。現在とは過去の結果に過ぎない。現在をあらしめた前提、人々が望んできた価値基準、語られてきた論理やその視点を含めて疑ってみる必要があるのだ。現在の地域開発の手法や発想に依拠して未来を考えている限り失敗の堂々巡りになってしまうのではないだろうか。過去の結果に過ぎない現在を相対化し、思い描く未来から逆算するいまを始めることが必要なのである。

そして「農家」と同様に「農村」も、「都市」に対する〝貧しさ〟を埋め合わせるためにさまざまな政策的援助が続けられてきた。60年代末に至ってコメの供給過剰が始まり、71年からの減反政策下においても供給過剰のなかにもかかわらず、生産者米価が政治的に上げられていった。そうした現実の市場社会とは隔離された農業と同様に農村も保護されるがゆえに自立性を持たない政治依存体質になってしまった。

農村住民もやがてほとんどが経済的には農業に依存しない勤労者世帯になっているのに、小さくとも耕作をしているということで農家世帯に分類され、農業・農村であればこその特別な政策的支援が続いた。そのため、農村が持っていた本来の価値を見失ってしまったのではないだろうか。

かつての農村は、いまと比べれば現代的な意味での消費水準は低かったとしても、人間が生きる本来の意味での豊かさがあり、そして何よりも自律的であった。人々は風土が与えてくれる豊かな恵みに感謝し、助け合い、自然の循環を守る智恵を生かしながら、現代と比べればはるかに不便で現代的意味での消費水準は低くとも幸せだった。

しかも、産業発展の結果として、日本では飢えや欠乏に怯える社会は過去のものになった。むしろ欠乏を克服した後にかつて人々が夢見た満腹や豊かさが過剰になることによる病理に悩む社会になってしまった。

人々は田舎暮らしに憧れ、あらゆるメディアが農業や農村を取り上げる。わざわざ高い野菜を買うことになる家庭菜園に人々は熱心に取り組む。小規模農家が大きな経済負担をしながら小規模なコメ作りを続けることも同じだ。そういう暮らし方が楽しいからである。現代の日本であればこそ、農業というより農村あるいはそこにかかわることを人々が求めている。そう考えれば中山間地域とは、都会人にとって投資を必要としないディズニーランドのようなものである。同じく、アジアの人々にとっても我が国の緑なす農山村は憧れの存在である。

中山間地域とは宝の山なのである。そのために、農業経営者に限らず地域開発を考える人々が、ひとまず補助金という麻薬中毒に陥っている己を反省し、村のなかにこそある可能性を掘りだそう。これまで否定的にしか見ることのできなかった我が村には農業の可能性だけでなく、未来の夢が埋まっているのである。それを掘り起こすのが農村経営者の役割なのである。

（昆吉則）