新・農業経営者ルポ／第73回

白馬村の革命児



白馬村の革命児

自社ブランド米「白馬そだち」を生む水稲が45ha、寒暖差を利用したソバが55ha、観光マーケットを狙ったブルーベリー農園が1ha。農業法人㈲ティーエムの耕作地は、長野県でもトップクラスの面積を誇る。底冷えする寒さのなかで、エネルギッシュに動く姿があちこちで目を引く。平均年齢30歳という若いスタッフ陣だ。白馬村の革命児は、彼らの将来に何を見つめるのか。

取材・文／李春成　撮影／長谷川竜生

冷たい雨粒が、淀んだ空から断続的に落ちてくる。カメラマン泣かせの、グズついた天気だった。白馬の稜線を遠くに見やりながら、社長の津滝俊幸が呟く。「雪が降ってるよ……」。尾根を覆い隠す雲の様子で、頂上付近の天候がわかるらしい。

それにしても暦は5月の連休をとっくに過ぎている。「この時期に雪なんて、聞いたことがないですね」。前日は土砂降りの雨にたたられた。カッパを着込んでの作業は、ただでさえ動きを縛られる。足をとられてケガするぐらいだったら、ほかの作業をすればよい。パック詰めにした商品のラベル貼りなど、農作業以外の仕事はいくらでもある。今年は、知恵を絞って製品化したブルーベリーの新商品が6品目もあるのだ。

津滝座長のもと、朝8時半からのミーティングで段取りを決め、スタッフそれぞれが三々五々に散る。農業は天候との相談がつきものだ。だが、彼らの動きに無駄はなかった。

システムを作っても、機能しなければ意味がない。「会社」という箱の中に「システム」を作り、座長がその「動力源」となる。そうした組織を、津滝は10年かけて築き上げた。04年に法人化した「TM」の「M」はその後、経営方針が合わずに袂を分かった相方のイニシャルだ。翌年から「しろうま農場」という冠を社名に加え、新たなスタートを切った。

「いまのMはマネージメントのMですよ」と、彼は笑う。

生産よりも「販売」重視

軽バンのハンドルを握りながら、「農業もビジネスですから」と津滝は言い切る。人によってはドライな響きに聞こえるが、バックミラーが映し出した彼の目尻は、豊穣の神・大黒天のように下がっていた。笑顔は力なり。彼は、笑みを常に絶やさずに語り上げる。

「ボクみたいな考え方で農業をやってる人は、ほかにはいないと思いますよ。大方の人は作ることばかりに目を向けますが、ボクは売ることにこだわってますから。飛び抜けて美味い米を作って100%売ったとしても、それは販売が前提にあったわけじゃありません。もちろん作物の中味は大事ですけど、買ってくれるものを作らないと意味がない。べつに、超一級品じゃなくてもいいんです。買ってくれる人がいて、そこで初めてボクらは作るんです」

十数年前、やむなく実家へ戻った彼は、「冬の宿と夏の農業で食っていければいい」程度の、ごく軽い気持ちで家業を継ぐつもりだった。しかし会社員時代、最も長く身を置いた流通マンとしての血が騒ぎ出すまでに、それほど長い時間はかからなかった。酒米がそのきっかけを作った。農協に卸した酒米が、最終的にどこへ行き着くのか。そんな単純な疑問を農協の職員に尋ねたところ、足取りは、大町市にある搗精工場で止まってしまった。そこから先の所在が、とんと不明だ。自分たちが作ったものを誰が買ってくれたのか、どんな酒に生まれ変わったのか、まったくの五里霧中だった。

「おもしろくねぇなって思いましたよね。だって逆に、こういうものを食べたいから、こういうものを作って欲しいっていうニーズもあるわけでしょう。ボクはユーザーが欲しがってるものを作りたい。それが、ボ



㈲ティーエム（しろうま農場）代表取締役社長

津滝俊幸

長野県北安曇郡白馬村

つたき・としゆき●1958年、長野県白馬村生れ。52歳。県立白馬高校卒業後、地元の流通関連企業に勤務。リゾート開発のコンサルタント業などを経て、片手間に農業をしながら独立。その後、農作業受託に関わったのを契機に本格的に農業の道へ入る。04年に㈲ティーエムを立ち上げて法人化、09年からは「しろうま農場」を社名の前面に押し出す。冬場は前年の事業の数値化と翌年のプランを練る一方で、「わかた館」の経営にも携わる。http://www.tm-hakuba.com

クのビジネスの考え方です」

店頭で商品を販売するように、津滝は相手の顔を見たかった。食べる人の声を聞きたかった。庵に蟄居した書家のように作物を一方的に追及するのではなく、買ってくれる人間とのツーウェイを求めた。すなわち「生産」というスタート地点を重視するのではなく、「販売」というゴール地点により多くの意識を傾けたいのだ。高品質の商品を作れば、値段が多少高くても売れるという時代は、もはや終焉した。津滝が標榜する「マーケット・イン」は、ユーザーが求める品質を、求める量だけ提供するという経営姿勢だ。つまり、まず食べる人ありきなのである。

「観光資源」としての農業

バス通りの脇を、春の花が黄色いアクセントを加えていた。「白馬へようこそ」と、訪れる者に歓迎の言葉を投げかける。農道を歩けば、色彩豊かな花弁が秩序なく顔を出す。底冷えする寒さとはほど遠い、いささかアンバランスな陽春の風景だった。津滝自身が所有する3haほどの土地も含め、TMの借地契約は400件以上、100haにも及ぶ。白馬村の総耕地面積が520haだから、その5分の1近くがティーエムの管理下にある。

案内された先は、2年前から本格参入したブルーベリー農園だった。1haの土地に、およそ2300本の樹木が立つ。収穫のタイミングをスライドさせるため、7種類のブルーベリーが植えられている。色も味も、それぞれ個性が際立つそうだ。

もともとここは先達者たちが拓いたブルーベリー農園だった。白馬村にはこうした観光農園が、20年以上も前からある。だが経営陣が高齢化するに伴って管理しきれなくなり、数年前に行政から経営を引き受けてくれないかと依頼があったのだ。

これには、白馬独特の土地環境が関連している。ウィンタースポーツのメッカとして知られる白馬には、札幌と並ぶ国際仕様のジャンプ台がある。72年の札幌大会から数えて、28年ぶりに開催された長野五輪の遺産だ。五輪景気に沸いた98年当時は、津滝もそこそこ潤った。流通現場で培った手腕が買われ、複合施設の建設指揮の責任者に一任されたのだ。95年には、JC（＝青年会議所）の理事長にも就任した。自ら率先して震災後の神戸に赴き、山積みにした救援物資をトラックで届けたものだ。ちょっとは知られた顔だった。

白馬のシーズンは冬だけではない。ゴルフ場はもちろん、テニスコートからアーチェリー施設にいたる









1夏場のブルーベリー農園で実を摘む観光客。入園料は大人1,000円、子供500円。時間のない観光客には、直売所で1kg2,000円で販売する。国産のブルーベリーは手に入りにくいだけに、お手頃な価格といえる。農協経由で出荷すれば1,000円前後の価格しかつかない。今夏から直売所を倍に拡大する予定だ。2ブルーベリーを加工した新商品が、今年は6品目増えた。3深秋を迎えた白馬連山の風景は「三段紅」といわれる。4取材した5月中旬には、釣鐘草のようなブルーベリーの蕾が見られた。

白馬村の革命児









5商品価値のある玄ソバを出荷するために、試行錯誤したソバ専用乾燥所。米や雑穀用の中古機械を流用して完成した。遠赤外線で最適な乾燥状態に調整する。6ポリフェノールを多く含んだ黒い外皮の下には、青味がかった甘皮がある。この部分に、ソバの旨みと香りが最も乗るという。甘皮だけを使った蕎麦は当然白く、高級店に多く見られる。7東京の老舗蕎麦店には、この袋で搬送される。8収穫は井関の汎用コンバイン、エアー搬送が気に入っている。

まで揃っているだけに、夏はクラブ活動の合宿地としても賑わう。人口9000人の村に、年間を通して訪れる観光客の数は、なんと280万人にものぼるという。それを物語るのが、長閑な風景とは不釣合いな大型スーパーや、コンビニの数かずだろう。白馬は、観光立国なのである。

ところが五輪終了と同時に、観光客の数は右肩下がりになる。そこに不況が重なり、失った観光客の数は70万人以上ともいわれる。津滝は、「白馬の農業は、白馬の観光資源のなかで生かさなければならない」と考える。もっともな話だろう。観光収入約350億に対して、農業は4億、わずか100分の1の規模しかない。白馬の特徴である観光資源をよすがにして生きるのが、この土地の農業のあり方だった。しかしそんな現実を目の前にしても、観光と農業のパッケージングで戦略を立てられる人間は少数派だった。

「農業」を核とした観光産業へ

観光パンフレットにも掲載されるブルーベリー農園は、白馬の売りのひとつだ。ところが年配者のなかから農園からの撤退を宣言する者が現れた。とりわけ夏場の摘み採りが、彼らの身体にはこたえた。行政としては、彼らの後を継いでくれる農業者が必要だった。

白馬村は春先が米の繁忙期、7月以降はソバの種を撒き始める。つまり春から夏にかけては、秋に向けての仕込みだけに時間が費やされる。7月から旬を迎えるブルーベリー栽培をそこに組み入れれば、夏場の現金収入が確保できる。ブルーベリー参入のメリットを津滝が説明する。

「国産のブルーベリーは希少さだけでなく、ビジネスとしておもしろいんですね。ほかの作物は農協などに出荷して換金しますが、ブルーベリーはここで育てて、入園料を払ったお客さんにここで摘み採ってもらいます。残ったものは冷凍化して、自分たちの発想でジャムやソース、ジュースを作ればいい。だから出荷をしないで、生産から加工、販売までを一手にできてしまう」

津滝は今後の展開としていわゆる「農業の6次化」に取組み、第一段階である生産から始まり、加工や販売、そしてサービスまでを連携させた経営を目指している。白馬村独特の観光マーケットを狙った農業、いやむしろ農業を核とした観光産業を創造したいと考えているのだ。

「子宝」の平均年齢は30歳

白馬山麓を薄化粧する季節外れの降雪を見て、スタッフたちが落ち着

かない様子だ。農場を訪れる関係者たちが一様に驚くという、平均年齢30歳の若者たちである。雪山を愛する彼らは、雪解けとともに行き場を失う。総勢10人のうち半数が県外出身者で、なかには和歌山県出身の者もいる。津滝にとっては、彼らこそが農場の生命線となる存在である。

「会社を立ち上げるとき、スキー絡みの学生たちが、たまたま残っていたんですよ。昔はスキー場関連の仕事もたくさんあったんだけど、今はここでも就職難でね。大学卒業だっていう時期に、まだ就職先が決まってない子たちがいっぱいいるんですよ。とくに県外の子たちは、白馬に残っても生活のしようがない。かといって年間の雇用を受けると、今度はスキーができなくなってしまう。だったらウチに来ないかと、ボクから声をかけたんです。夏は農業をして、2mの積雪で農業ができない冬は山へ行けばいいんですから」

26歳の吉田隼人は、岩岳のパトロール隊員だ。この農場で働き始めて2年目で、コンバインなどの操縦席に自分の目標を置いている。オペレーターはティーエムの花形職、彼らはそれを「ライダー」と呼ぶ。最も古株で8年目を迎えるのが、28歳の丸山真宏だ。元全日本クラスのモーグルスキーヤー、岩岳のパトロール副隊長でもある。ほかにはない農場の雰囲気が気に入っている。丸山と同級生の太谷敏也も6年目になり、八方屋根でナショナル・デモンストレーターを務める。「頑張ったぶんだけ、作物も答えてくれる。自分が怠ければ、作物もダメになる。そこにやりがいを感じます」と、神妙な顔で彼は話す。ふたりとも、実家は農業を営む。年齢を考えれば、将来を睨んだ冷静な選択肢だった。いずれにしろ「雪山」という共通項が、彼らの和をリンクさせていた。

津滝社長の隣家で、やはり宿屋を営むのは、取締役の津滝晃憲だ。同姓ではあるが親戚関係はなく、純然たるビジネスパートナーだ。飄々とした風貌の36歳の取締役が、若者たちをこう評価した。

「彼らは冬場を楽しむために農業の世界に入ったんだけど、今は夏場が生活の中心になりつつあります。真剣に意見を交わすようになってるし、このまま10年、20年たったら、いったいどんな会社になってるのか想像もつきません。農業以外の事業を開拓してるかもしれませんから」

津滝は子どもに恵まれなかったこともあり、時折り会社の将来に想いを馳せる。我が身は朽ちても、会社は遺る。自分の起業精神を次の世代に伝えられれば、それでよしとする。



9



10


11

9ブランド米「白馬そだち」を抱える取締役の津滝晃憲。俊幸社長の隣家だが「幼友達」と呼ぶには16歳の差は無理がある。しかしこの年齢差が、ほどよい緊張関係を生み、家族経営のような甘さがない。10ヤンマーCT650に背負わせたレーザーレベラ。水田作業の効率性や合理性を追求した結果、導入を決定した。1107年に完成したライスセンター。豪雪に強い修正材を使用している。

白馬村の革命児


12


13


14


15

12朝晩の会議は欠かせない。それぞれの能力を引き出し合うための重要な場であり、それがティーエムの和と効率を生む。13作業を終えたあと、ＰＣの日報ソフトに書き込む太谷敏也。各スタッフの作業内容が一目でわかるシステムだ。14岩岳のパトロール隊員という顔も持つ吉田隼人。花形職「ライダー」が目標。15会議中の眼差しは真剣だ。右は、元全日本クラスのモーグルスキーヤー・丸山真宏。左はその先輩で元ユニバーシアード代表候補の深澤大輔。

「1＋1がただの2になるのではなく、3以上になるようなチームワークを作ることが大事だと思います。そして将来は、この会社を上手に使う。あるいは独り立ちして、新会社を作ってくれればいい。個人農業では、もう食ってはいけない時代なんですから」

近々、営業部も発足する予定だ。まだ2年目ながら、32歳の加賀城公司を専任スタッフとして抜擢する。冬になれば彼もまた、岩岳のスノーボード専用コースに戻っていく。

長野に「白馬」の蕎麦あり

じつは、津滝が最も熱く語ってくれたのが、起業直後から取り組んできた水田転作のソバだった。白馬の農業は観光とともに歩むべきという彼の信念は、ソバによって開眼されたといってよい。行政主導で組織された「白馬そばの里プロジェクト事業」が、その発端である。

田んぼが眠る冬場に、津滝は研究に怠りない。初年度の失敗から、日本一の供給量を誇る北海道の幌加内を視察し、ソバの価値を左右する乾燥技術のヒントを発見した。2年目からは、前年に買い叩かれた製粉業者をも唸らせるソバの実を完成させている。やがてその噂は、国内大手ソバ商社の社長の口から、老舗蕎麦店の耳に伝わることになる。全国に暖簾分けした系列店舗に白馬のソバが一気に広まり、一時間いあわせが殺到した。刮目すべきは、これが「信州」ではなく「白馬」ブランドだったことだ。

「国産のソバ粉といえば、けっきょく北海道になっちゃう。だから使い飽きてるんです。簡単な話で、相手が望むものを作ってあげれば買ってくれる。相手の要望に応えていくことで評価が高まり、ほかのものよりも競争力が増すんです。今では、ほかよりも値段が高いのに買ってくれますからね。同じように、白馬のスキー場やペンション、土産店の人たちも、どこにでもあるような食材を出すことに危機感をもち始めています。当たり前ですよ。たとえば秋田に行ったら、八郎潟のあきたこまちで作ったきりたんぽを食べたいじゃないですか。地元の農産物を大事にしないと、やがて自分たちの首を絞めることになると、彼らもようやく気づき始めてます」

夜のミーティングの席を借りて、若者たちに訊いてみた。「将来も続けて農業をやっていきたいという人は？」と。驚いたことに、ほとんどの若者が挙手した。そんな彼らを温かく見つめながら、津滝は再び目を細めるのだった。

（本文中敬称略）