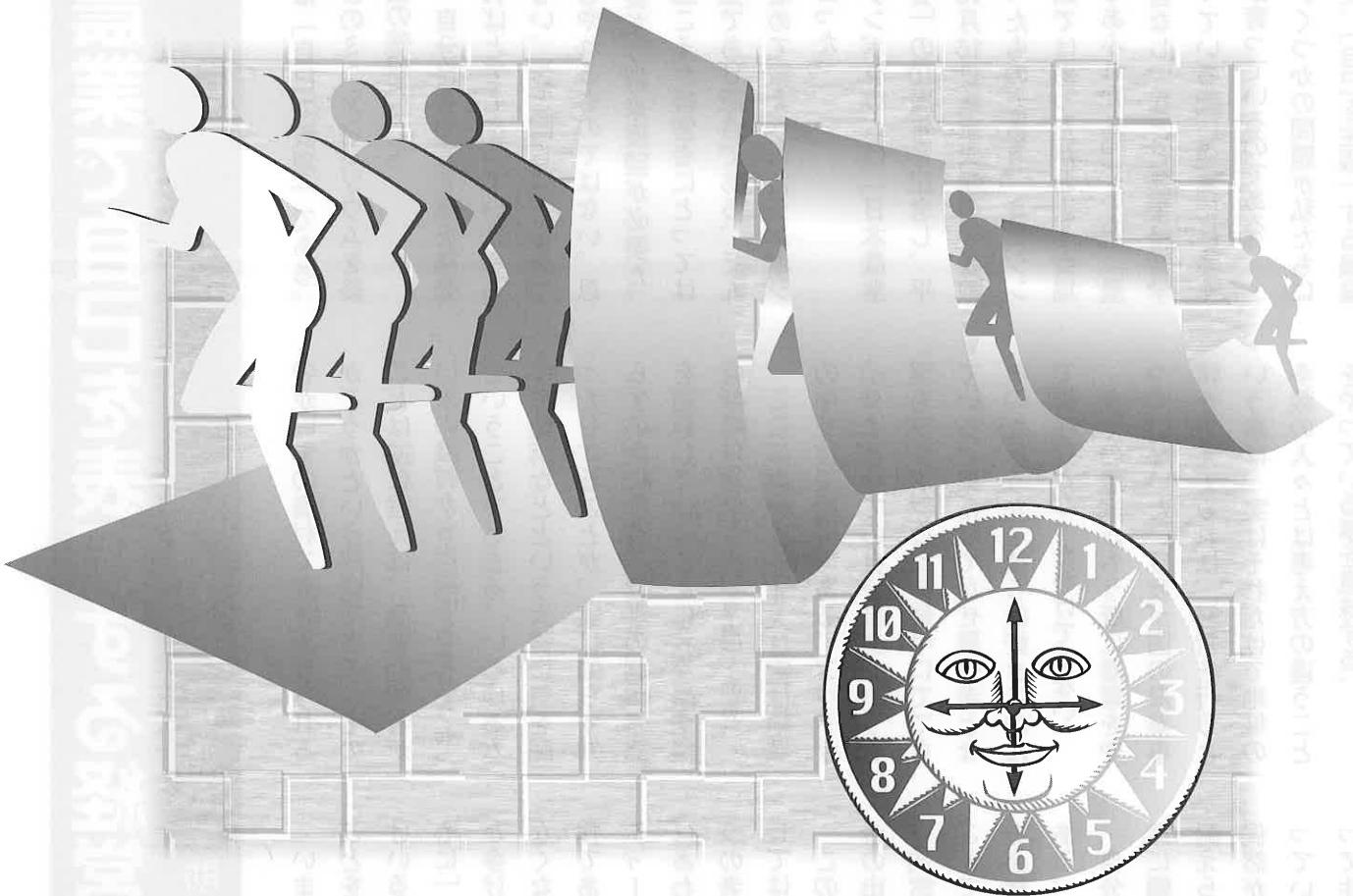


何が変わり、何が変わらないのか、 そして何を変えるのか



農業経営者たちの あの時、そして今

本誌が「農業経営者」という誌名を冠して創刊したのは平成5年5月であった。同年10月、日本農業経営学会では4人の農業経営者を招いて「農業経営の企業者マインド」と題したミニシンポジウムを開催している。それから6年の年月が経つた。その間、我が国の農業や農業経営者を取り巻く環境は大きな変化を遂げた。経営規模や売り上げの大小あるいは経営の在りようは様々であっても、農業の経営主体として自らの農業経営者たる道を模索してきた人々にとって、この年月は單なる時間の経過ではない歴史の転換を意識させるものであったのではないか。6年も前に行われたシンポジウムを今、敢えて採録するのは、時代の牽引車として農業をリードしてきた4名のパネラーたちの当時の発言と今を紹介することを通して、我が国の農業と農業経営者の現在の未来を見つめるきっかけとしたいと考えたからである。

農業で自己を表現する経営者たち

東北大学助教授 大泉一貫

経営は「自己の表現」である。これがこのミニシンポジウムを終わった後の感想だった。

経営は、自分自身の生き様を構築しなければとてもやっていけるものではない。皆と同じコトをやつてもやれるものではない。思いが必要だし将来展望が必要だ。経営活動こそが経営者にとっては自己主張であり原点である、そんな事を改めて教えられたシンポジウムであった。

このシンポジウムは「日本農業経営学会」の10周年を記念し、平成5年10月16日東京大学の8番教室で行つたものである。ミニシンポジウムではあつたがおよそ会場は満杯であふれかえっていた。「農業に経営なし」などと農業経営学者が言つてゐる間に現実には多くの経営が育つてゐるのである。ただいくつかの問題が私たちに残された。「自己を主張」する農業

者がいまの農村で受け入れられるかどうかという問題である。そのことは逆に言えば、農業経営者がいまの農村から出現するかどうか、という事でもある。いわゆるムラや集落などという大勢に気を配つたりすることが、実は知らず知らずの内に農業経営者の創出基盤を壊崩していることに我々農業経営学者は鈍感だという点である。

この中では異端者である。アウトサイダーとしての自分自身という表現もシンポジウムの最中にでできている。果たしてなぜ異端者となるのだろうか？彼らは好きこのんで異端者となつたわけではない。

多くの農家がもう既に農業をやつていないので、我が国の農業事情を考えてみれば、経営を行うという事は、実はそれだけで地域の多数の人々とは考え方の違うこと

心に」という事をまじめに言う人が多ければ多いほど反比例して少しが多くなる。ナレッジワーカーの所作である「経営」はもともとルーティーンワークを常とする農村とはあわないのである。とすればムラの考え方から離れるのは経営者としては「よく自然のことだらう。

このことは、農村から農業経営者の中では異端者である。アウトサイダーとしての自分自身という表現もシンポジウムの最中にでできている。果たしてなぜ異端者となるのだろうか？彼らは好きこのんで異端者となつたわけではない。ある。

農地を持つてゐる人しか農業の担い手になれないのがいまの制度であるとするとならば、彼のような人物」それがこれから日本農業には必要なのである。

参入のしやすさとリスク対応、さらには失敗したときの再チャレンジのチャンスの確保、こうした政策が経営者政策として準備される必要があろう。

市場原理の導入によつて農業者の淘汰が始まっている。しかしその淘汰は兼業というバッファーをつて生じた一部の経営者の手によつてなされることはよくある」とである。偶然を取り入れる幅の広さと底の深さを持つた農政が重要なのである。

ところで、「ここには林さんの後日談がのっていない。林さんは千葉県の茂原市でバラ経営を行つた。世界のバラの新品種を研究するという野望に燃えていた。しかしそれが結局彼の経営の足を引くことになる。時に利あらず、負債をかかえて倒産、行方不明となつてゐる。實にもつたない話ではないか？

農業経営者たちの あの時、そして今

へとしか帰結していない。構造改革の担い手として期待される農業経営者は兼業というバツファーバーを使えるはずもなくより困難な状況に置かれている。

ただそうしたことは彼らには折り込み済みで、地域への認識やお客様への認識を深堀しながら自らの経営基盤を強化してきた。多田さんは「諸君」等をはじめ様々なマスコミ媒体に登場する農業者に、新國さんはリンゴを中心美しい農村作りに、染谷さんは米の販売量を増やし関東圏随一の農家に成長している。この何年間で築きあげたノウハウは彼らなりの知識集積のたまものであり容易に誰かに移転できるものではない。それを継承するのは行政でも地域でもない。やはり農業で自己主張しようとする人々である。ノウハウは彼らの自己主張の過程で形成されたものであり、決して旧来からのムラのしきたりによってそうしてきたわけではない。そうした彼らがいま「地域やムラ」を語りだしている。

(大泉一貫)

このシンポジウムは「日本農業経営学会」の10周年を記念し、平成5年10月16日東京大学の8番教室で行われたものである。それぞれの方の経営状況の変化だけでなく、この6年という年月の中で、彼らの農業経営や地域社会への思い、農業経営を取り巻く環境がどう変化したのか等も読みとて頂ければと思う。尚シンポジウム中の登場者の住所、経営状況、年月等の記載は全て平成5年当時のものであるのでご了承頂きたい。(編集部)

平成5年10月16日

農業経営学会ミニシンポジウム 「農業経営の企業者マインド」

木村伸男 (司会 岩手大学教授) これまでの農家は単なる業種として存在してきたわけですが、最近の厳しい農業情勢の中で、企業家マインドを持った農家の経営者の方々は、グローバルに情報を集めながら常に技術革新を図り、雇用労働まで入れて、積極的な経営展開をされています。法人経営化を図りながらやつていらっしゃるという方も多くなっています。今日は4名の方にお集まりいただき、実際に企業的な考え方をそれぞれ討議していただきたいと思います。

経営をはじめた動機

大泉一貫 (司会 東北大学助教授) まず、農業をやり始めた動機からかがえますか。

多田克彦 (野菜、酪農 岩手県遠野市) 私が農業を始めたのは5年前で、その前は遠野市の役所で、農政と社会教育の現場に携わっていました。当時、遠野市内にはホウレンソウのハウスが1000棟ほどありましたが、産地形成をしてもなかなか伸びない状況でした。農業行政の指導では化成肥料を使い、堆肥を入れて土で押さえてホウレンソウを植えますが、そういうものほどだめになっている。そこで、自分で試しに肥料を考えてみたらすばらしいホウレンソウができました。これがきっかけで、よし、俺には大変な作物を作る能力があると錯覚したのが、農業を継承したきっかけだと思います。

新國善幸 (果樹 福島県会津坂下町) 私の父親は戦争で足を負傷したため田園に入れ

ず、仕方なく果物(リンゴ)を作っていました。私も毎年お客様に案内状を作つて、その中で「うちのはこういううつくり方をしてうまく、安い」というのを書いていました。ある年、非常に忙しくてそれができずに、ハガキで勘弁していただき、そこに赤トンボの話を書いたんです。

朝、学校へ行く途中に赤トンボが枯草の後ろにかじかんで止まつていの子供が手のひらに取つてハーッと息をかけると、まるで命を取り戻したように飛んでいく。果樹園というのは日本の大自然とつながつています、というような内容を書いたところ、その反響が非常に大きかったです。

そのとき、農業というのは、ものを作つて販売するだけではない。人間としての感情みたいなものをきちんと込められるのではないかと感じました。それ以来、私は俄然農業が好きになりました。それが大体のきっかけです。

林央 (花卉 千葉県茂原市) 私は親父がバラ栽培をやっていて2代目です。学校を卒業し、2年間アメリカへ行ったのですが、そこで農業経営や企業家を実地に見て、農業は人を雇つても十分にやれる、これだったらやりがいがあると、帰国後すぐに親父から経営権を譲り受けました。

染谷茂 (米 千葉県柏市) 私は高校卒業後、一旦農業をしましたが、当時は減反政策が始まり、周りも会社勤めが増えて、農業に先がないのだったら、一時近くの会社へ3

年半ほど勤めました。が、勤めるうちに給料をもらつて働くだけの一生でいいのかとの疑問を持ち、もう1回農業に挑戦して、自分の持てる力を十分に發揮して、悔いのない人生を送つてみよう再度農業を選択しました。

給料は20万そこそこので、最初はこれを目標にして、家族4人で働いて所得800万の農業を目指しました。1・5haの田んぼで本当に無茶でしたが、当初は作業受託を中心に、機械を効果的に利用して何とかやつていけたらということでおきました。

経営で大事なことは?

大泉 多田さんは、自分自身は農業経営者だと思っていますか。

多田 そうは思われません。私の場合のスタートは、月いくら欲しいかでした。サラリーマンのときは月に20万だったけれども、月100万欲しいというところからスタートして出てきました。

多田 そうは思われません。私が一番重要なことは何だと思いますか。

多田 やはり営業力ですね。

大泉 染谷さんはお米をやられて、なかなか営業というか販売はできないわけですが、その点はどうですか。

染谷 当初、米を作り始めたときは、ほとんど農協に出荷し、自主流通米などでやつてき

ましたが、これから自由化で米は厳しい時が来ると思いますので、消費者の皆さんと一緒に自分の経営をして、高く売る工夫もしているべきだと思います。

もつとも、農業は5年、10年の長い目で見なくてはいけない。今年は不作で、だいぶ暴騰していますが、こういう年でも自分でやれるだけの価格で売り、なるべく次の年も下げる

ない。そういう安定した農業経営をやつていいと考えています。

大泉 多田さんのところは酪農をやつていて、そろそろ生産調整でしょう。

多田 私はアウトサイダーです。一切農協とか市乳を通さないで独自にやつています。

販売とアウトサイダーと 農協を利用する道

自分がアウトサイダーにならうとしたのは

初めてから目指したわけではなく、自分がつくったホウレンソウが経済連や農協が紹介した品種ではないために、「おまえのホウレンソウは取扱いできない」と農協から言われたからです。自分で一生懸命にいいものを作り、かなりいいホウレンソウなのにまったく売れない。それで自分でやり始めました。

多田 生産が間に合いません。

大泉 93年の夏は乳製品の消費が落ち込みましたね。

多田 牛乳を自分のブランドで出して、いま首都圏の有名なお店、デパートに必ず入つてます。たとえば、地域でナンバーワンの店にだけ置くということで、絶対に競合させないスタイルで販売しています。

大泉 新國さんは地元の農協の集荷との関係はどうなんですか。

新國 農協には出しています。やはり自分が作ったものは、自分の思いを込めて、自分がカバーしなければという考え方です。

大泉 林さんは販売をどういうふうにされてますか。

林 これからは、自分のアイデアなり農協のブランド商品というかたちで出したい。自分のほうは、できれば経営と技術面にもう少

シンポジウム出席者、現在の取り組み



新國 善幸

を守るだけで良い」と言われ、商売とは人のしないことをやるものだ、と思っていたお嬢さんがびっくりした、というものです。

その人は、その後、ユニークな発想で今では著名な経営者になっていますが、仮に会津の古い漆器屋に生まれていたら、きっとそういう発想はしなかつたのではないか。

農業についても同様で、今の農村の風土から

昭和26年生まれ。果樹園経営。大学卒業後、農業に従事する傍ら、会津坂下青年会議所(JC)の理事長を務める。(社)日本青年会議所に出席し、食糧安全部問題を担当、国際政治学者の辻添要一などと交流、刺激を受ける。「貴塾」代表

は経営者は生まれにくい。なにか革新的なことをやろうとする秩序を乱すと思われてしまします。

そこで一度、共同体を見直す必要があると考え、「美しい村を作ろう」ということを最近提唱しています。

農家の作物を小売店に直接販売するには、マーケティングから自分でやらなければなりませんが、作り方を教えてくれる人はいても、売り方、付加価値の付け方、商品化等のノウハウを教えてくれる人は農村の中には全くない。経営の勉強をしようにも指導者もいません。そんな状況のなかで、たまたま、東北大の大泉先生の話を新聞で読み、皆で先生の元に押し掛けました。それがきっかけとなり、先生の名前をとつて一貫塾を作り、経営の勉強を始めました。これまで十年ほど続いています。

そんな経緯からシンポジウムに参加したわけ

ですが、当時は、思いがあればなんとかなる、と

いうふうに考えていたものの、最近では経営が生まれやすい風土や伝統もあるのではないか

とも感じています。

例えば、こんな話がありました。会津は漆器の産地ですが、ある老舗の漆器屋に関西からお嫁さんがきたそうです。ところが、親類縁者がかなら「新しいことはなにもしなくていい。古い漆器

を守るだけで良い」と言われ、商売とは人のしないことをやるものだ、と思っていたお嬢さんがびっくりした、というものです。

その人は、その後、ユニークな発想で今では著名な経営者になっていますが、仮に会津の古い漆器屋に生まれていたら、きっとそういう発想はしなかつたのではないか。

し頭を使いたいというところです。

ここへ来て花関係が非常に伸びていますから、農協も花卉部門を作りたい。それで少しありました。農協に支払う手数料は1%ですから、営業マンを雇うより十分に採算がとれます。

流通問題、技術開発のあり方

多田 私は、農業をやつて利潤を得るうえで流通機構がかなり邪魔をしているのではないかと思つてゐるんです。それなら自分で流通に入つていけないと考えました。

多田 私は、農業をやつて利潤を得るうえで流通機構がかなり邪魔をしているのではないかと思つてゐるんです。それなら自分で流通に入つていけないと考えました。

物流するにはそれだけの量が産地でとれなければいけないので、今までの単作経営では、例えば米がだめになつたら作るものがない。また、デパートは年間にバーゲンセールを有効にやつていて、たとえば米がだめだつたら野菜がある、野菜がだめなら牛乳があるという発想が必要になる。そういうことを考えながら、いまのところ失敗ばかりしているが、二年前から物流システムの構築をやつています。

林 やはり、技術がある程度一流でなければいけない。その技術も、常にどんどん新しい技術に取つて代わられます。

今までの技術は、試験場なり一篤農家が作つて普及したものですが、もうそれではダメだという時代に入っています。世界の農業が競争しているなかで日本の農業技術はどうなつか。農業を企業化するのなら、栽培技術も

工業並みに特許をどんどん申請すべきだし、そういう企業的経営を進めるべきだと思います。

農業と工業の違いと共通点

ただ、農業は基本的なところで何か工業と違う。機械生産ではないし、やはり本人が見てつくらなければ農業はどんどんだめになります。

私も1000坪の規模拡大をやつていて中で、規模拡大をすればそれだけ収入が下がるし、普通の工業生産ではない。

しかし、それを克服していくには技術開発しかない。土というものがあると、その技術がどうしてもわからないんです。だつたら、土から離れた養液栽培をしていくば、より企業的にできるだろう。それで養液栽培をやつた。技術的な問題はまだありますが、なるべく企業化できるような技術開発をこれからもどんどんしていかなければいけないのでないかと思います。

大泉 人間のコントロールが効くようなどいふことです。

林 地域の中でも、常に誰かが上へ上への経営をしていかなければいけません。それが最終的には後継者問題なり、家族的な問題の一つの解決の道になるのではないかと思いません。

その一方で、行政は目先のことだけを考え補助金のばらまきをやつています。わずかな土地にトラクタがすごい数で入つているけれども、ほんとうにそれだけの設備が必要なのか、それでは却つて農家は経営の努力をしなくなってしまうのではないかでしょうか。

農業に対する一般的な理解を得るために、一人一人のできることからと考えて、四年前から一般の消費者に、田植えや草取り、稻刈りを体験してもらう「染谷さんの米クラブ」を作りました。会員は現在県内を中心に50人ほどで、その家族も入れて多いときは100人くらいが集まります。収穫祭では餅つきなどのイベントも行つています。

また、シンポジウムからしばらくして、土

壤改良組合を作りました。組合員は糞肥を主体にした堆肥を作つて散布し、元肥や穂肥に有機質肥料を用いて良質な米を生産しています。農協にも認められて、この米は特別価格で買つてもらえるようになりました。

規模の方は現在11の受託を含めて、米0.5ha、麦で約14haほどを耕作しています。また、昨年からは加工品として酒を始めました。利根川から名前をとり「利根燐々」と名付けています。

昭和24年柏市生まれ。昭和43年高校卒業後、三年間の会社勤めを経て、昭和49年から柏染谷農場を経営。千葉県の指導農業士、柏市農業委員などを務める。



染谷 茂

実は、柏市には常磐新線が開通する予定ですが、その駅を農業の駅にする運動をしています。駅前のアーケードに農產品が並び、それを抜けると利根川の遊水地に開けた100haの農地に統く、そんな農業と調和した街づくりの構想です。農村に積極的に人を呼び入れるという意味では、集客型の農業と言えるかもしれない。この構想は市からの理解もえられ、現在着実に前進しています。(談)

地域ごとの機関分担

大泉 ほかの方はどうでしよう。

林 やはり、技術がある程度一流でなければいけない。その技術も、常にどんどん新しい技術に取つて代わられます。

今までの技術は、試験場なり一篤農家が作つて普及したものですが、もうそれではダメだという時代に入っています。世界の農業が競争しているなかで日本の農業技術はどうなつか。農業を企業化するのなら、栽培技術も

ところで、多田さんは北海道からコーンなどを持ってきてエサを食べさせ、あとで食肉として出荷しているとのことですが。

多田 私はもともと、自分のところで草を作り、デントコーンを作つていましたが、結局、

壤改良組合を作りました。組合員は糞肥を主体にした堆肥を作つて散布し、元肥や穂肥に有機質肥料を用いて良質な米を生産しています。農協にも認められて、この米は特別価格で買つてもらえるようになりました。

規模の方は現在11の受託を含めて、米0.5ha、麦で約14haほどを耕作しています。また、昨年からは加工品として酒を始めました。利根川から名前をとり「利根燐々」と名付けています。

昭和24年柏市生まれ。昭和43年高校卒業後、三年間の会社勤めを経て、昭和49年から柏染谷農場を経営。千葉県の指導農業士、柏市農業委員などを務める。

その一方で、行政は目先のことだけを考え補助金のばらまきをやつています。わずかな土地にトラクタがすごい数で入つているけれども、ほんとうにそれだけの設備が必要なのか、それでは却つて農家は経営の努力をしなくなってしまうのではないかでしょうか。

農業に対する一般的な理解を得るために、一人一人のできることからと考えて、四年前から一般の消費者に、田植えや草取り、稻刈りを体験してもらう「染谷さんの米クラブ」を作りました。会員は現在県内を中心に50人ほどで、その家族も入れて多いときは100人くらいが集まります。収穫祭では餅つきなどのイベントも行つています。

また、シンポジウムからしばらくして、土

湿度の高い日本では、草地型の酪農は無理だと判断しました。

今アメリカからの良い乾草は、円高でキロ45円です。日本で作った乾草は、キロ当たり70円ぐらいになります。すると、カビの生えた乾草を外で作り、疲れた体で牛の看病をするのは限界だというのが、各農家の状態です。

自己完結型農業というのは、数の限界が常にあるわけです。だから、ペイするのは30戸

なり50戸でおしまいです。200戸、300戸、500戸となると、絶対に自己完結型農業はできません。これはやはり、部分部分をお互いに利用し合う農業でないといけない。

エサはアメリカから鹿島に陸揚げして買うのですが、全部商社が情報を持ってくる。

牛に関しては、北海道の十勝に私のネットワークの30軒の農家が集まつていて、お産した二産目、三産目という条件で、胚胎量から乳量から、私は全部データを持っています。それによって買つわけです。ただそうすると、すぐ北海道で酪農となりますが、北海道はちよつと…。

大泉 東北でやるほうがいい?

多田 岩手は東京に2時間で行く中間点になります。自動車道も整備されているから岩手で徹底的に搾るだけ搾り、畑では大根を作つて高原野菜として出す。あるいは大根畑にレタスを作る。いまの人はみんなそういう展開をしています。北海道、岩手、東京のそれぞれが持つている分担機能を果たすことにより、この産地が生きるのではないかという気がします。

家族労働力と雇用

大泉 経営が家族労働力だけで可能か、雇用をどうするのか、奥さんの役割りといった勞

働力の問題についてはどうでしょう。

多田 うちばかり野菜の売り上げがあり、カミさんは野菜担当で多田自然農場という事

業本部制になっています。地域の15ほどの農家に肥料、種、農耕を全部委託生産で多田自然農場のブランドでやる。この流通の販売会

会計事務一切をカミさんがやっています。ただ、私の場合は、酪農始めた際に一拳に200頭を買いましたので、1億という資金調達の借金をするために当初はものすごい苦労をしました。私のカミさんは横浜の出身で、農業は全然やったことがないのに1年間、朝の5時から夜中まで一緒に働きました。

大泉 いま雇用は全部で何人ですか。

多田 十人です。

大泉 新國さんは家族経営でやっていますがどうですか。

新國 親父も兄弟も町にいるものですから、その季節になるとみんな来るんです。雇用は、せいぜい年間100人ぐらいです。あまり大きく見ずに足元をしつかりしよう。いまある

煙で最善のものを作り、できるだけ長く、100年ぐらい長く買つてもらおうという考え方でやっています。女房の役割も非常に大きい

と思います。

林 うちも、女房は完全に私のよきパートナードです。私が夢を追いかけているから女房も追いかけるし、働くなら一緒に働く。女房は自分で楽しむ。

多田 それと同時に、花関係は雇用ができるんですけど、若い人たちに花関係は人気がある。つま

り、企業化できる。ただ、現時点では65歳、70歳ぐらいのシルバー世代の人々に、週2回働いてもらっています。

大泉 染谷さんは規模を拡大ってきて、いま

多田克彦

昭和30年生まれ。平成元年から農業を始める。多田自然農園経営。自分の名前を商品名にした「牛乳」を独自の物

流により、青森から鹿児島まで販売す

る。写真掲載は、商品で全てを語りたいとの信条から見合せたいとのこ

と。

シンポジウムに参加した当時は、ちょうど牛肉とオレンジが自由化された直後で、私自身、自由化の流れに抵抗できず、どうやって乗り切つて良いか

もよくわからぬでいました。学会に

は農家の方向付けを提起してほしいのに、これに応えてくれていらないという

歯がゆさも一方で感じており、そんな

思いからシンポジウムに参加しまし

た。

その後、事業の方は販路も広がり、

牛乳については青森から九州、鹿児島市が地方に物産展などを開く際に活用

してもらっています。

昨年は遠野市と共に、土地の収穫

野市の振興にも役立ててもらえばと、

物で作った郷土料理を出すレストラン

また、地域のなかで廃棄物を再利用して循環させる「有機の里づくり」に、農業振興の一つとして遠野市とスクランズを組んで取り組んでいます。私のところでも、先のレストランで出た生ゴミを引き取つて堆肥に利用したり、遠野の地ビールを発酵させて牛の餌にしています。

野菜の方は、現在、キャベツなどの高原野菜を初め約20種類の野菜を作っています。

周囲からの賛同者も増えた現在は、有機栽培を指導するかたわら、都会から遠野にきて農業をやりたいという人を受け入れる窓口作りに取り組んでいます。

農業希望者は多いけれど、現地にはこれを受け入れる窓口はなく、遠野にもすでに十何人ときていますが、皆失敗している現状にあるからです。

私は農業という職業を、地域にあたものを自分の好きに、創造をこらして作ることのできる最高の職業だと思います。

2001年には牛乳が自由化になる見通しで、これからさらに一段と自由化は進むと予想されます。農家は努力して作った作物には自分で値段を付けて、消費者にどう届けるかを考えいくことが、ますます重要になってくるでしょう。それが農業の本来の姿でもあります。

いずれにせよ、農業が政策によつて翻弄される時代は終わつたのだと思います。

(談)

46町歩ですか。家族と雇用はどうですか。

染谷 女房は自分と一緒に何でもやります。田植えともみすりの手伝いで30kgの袋を片付けたりという仕事をやっています。自分の経営は家族経営ということでもつていますし、まだまだみんなでやつていてこうという考えでいます。

臨時雇用は延べ700人ですが、水稻関係はこのうちの1割ぐらい、残りはハウスです。

困難との克服

大泉 ところで、皆さんはこれまでいろいろな困難にぶち当たっていると思いますが、一番大変だったことは何であり、それをどう克服したかについて話していただけますか。

染谷 一番最初に会社を辞めて農業をしたい

というときに反対されたのが最大の困難でした。ただ、自分の田んぼは利根川の遊水地にあり、洪水時に水に入って収穫が皆無ということが何十年に一回はあります。しかし、自然相手にやつていくのだからそういうときも必ず来るという覚悟ができるて、この洪水でやめる人が出るかもしれないからチャンスかなという気持ちになつて続けています。これから自由化とかの米の問題がたくさん起ころうと思いますが、自分にとっては経営を伸ばすチャンスなのではないかと思っています。「大変だ」と言つては、経営が伸びないと思うんです。

林 農業というものは、ある程度の目的なり、夢を持ってやらなければいけないと思うのですが、このことを男の従業員はもちろん、パートさんにも持たせるのが一番難しいです。

技術というのは勉強すればいくらでもできるのですが、人間関係はどうしてもいろいろある。

新國 私は、毎年お客様に「うちのリンクはいいよ」と案内状を出すのですが、会津は観光地なものですから、「来たついでに寄るよ」というお客様がどんどん増えてきます。それが大変なんですね。

最初は奥さんたちのグループがいらして、どういう話題をふつたらいのだろうか、どういうものを好むのだろうかといろいろ考え、本当に胃が痛くなりました。

いままで顔が見えなかつたのが、顔を見て、しゃべらなくてはいけない。大げさに言うと人間性を問われる。今まで言つていたのが嘘だと言われたらどうしよう、というのがありました。

大泉 正直なお話ですね。多田さんはどうですか。

多田 一番苦しかったのは、資金繰りでした。はじめは銀行でやろうと思いましたが、銀行は金を出そとはしないで公庫などを紹介します。それで頭に来て、コノヤローとなる。それで銀行に短期返済で借り、3年で一旦全部返しました。

農協が金融的な問題に対してもう少し窓口を広げて欲しい気持ちが強いです。

また、銀行は住宅を持つなど、根抵当を付けていつでも返せるような状態にしないとかなかなか難しい。これから企業制、あるいは規模拡大していく農家にとって一番の問題点がそこにあります。

地域づくりとの関係

大泉 遠野という地域との関係についてはどうでしょう。

物事が成功するかどうかは、たった一人の異端者から生まれるといつも思っています。私が

岩手大学農学部教授

木村伸男

企業家精神を持った農業経営者の登場



【著者プロフィール】

昭和18年島根県松江市生まれ。昭和44年東京農工大学大学院を修了し、昭和47年より岩手県農業試験場に勤務。昭和61年同農業経営研究室長となる。平成5年に岩手大学農学部教授に就任し、現在に至る。担当科目は農業経営学、農業経営計画論、農業政策論。主な著書に「農業経営発展と土地利用」(日本経済評論社、1982)、「だんだん良くなる野菜農家の稼ぎ方」(農文協、1985)、「成長農業の経営管理」(日本経済評論社、1994)、「農業法人の経営管理とその支援」(全国農業改良普及協会、1999)等がある。

農業経営者の育成が農政の中で登場することになったのは、昭和61年11月に農政審議会が報告した「21世紀へ向けての農政の基本方向」によるものであります。同報告の中では「産業として自立化なかなか難しい。これから企業制、あるいは規模拡大していく農家にとって一番の問題点が農業の確立」をかかげ、そのためには「進取の気質に富み、新技术の導入、農業経営の高度化等を志向する企業者マインドと知識を持つた農業経営者を広範囲に育成すること」と述べている。

こうした農政審報告は、新しい時代の農政を暗示するものであつた。それ

までは、自立農家、中核農家、担い手農家といったように、いわば農家の育成であった。それが、企業家マインドを持つた農業経営者に変わることになるのである。

こうした報告を受け、平成4年6月、農林水産省は「新しい食料・農業・農村政策の方向」を公表し、農政を大きく転換することになる。そこでは、農家ではなく、経営感覚に優れた効率的・安定的な経営体を育成するとし、その選択肢の一つとして農業の法人化を推進することを述べた。そして、こ

うした方向が、新基本法の中にも取り上げられることになった。

などもずいぶんとがんばつてやつてきた結果

3年、5年、10年という長い時間をかけて、やつと地域の方にわかつていただけました。いま15人の生産者が、私と同じ完全無農薬という方法でやっています。

農家の人たちがどれだけ実りを多くして、永続的にやれる農業はいったいどうのことなかをリーダーが考える。農村には、リーダーとリーダーシップの発動の仕方が一番問題ではないかと思います。

大泉 新國さん、どうですか。

新國 付加価値をつけようとすると、会津の水、土、風というものにしかない。そういうのを、会津というものは保守的というか、横並び主義ですから、「いや違う」と言っているのは、他の土地で言うよりも勇気不満を申し上げれば、会津というのは保守的というか、横並び主義ですから、「いや違う」と言っているのは、他の土地で言うよりも勇気が必要です。でも私は、古い時代のしつぽにつくより新しい時代の先頭に生きよう、そういう気概を持とうという旗印を掲げ、いまみなんと一緒にやっています。

大泉 染谷さんは稲作だから、地域とのつながりが比較的多いんですね?

染谷 農村には、出る釣は叩かれるということがよくあります。出すぎた釣は引き抜かれます。でも、釣抜きが届かなくなるまで伸びてしまえば、従つてくれるんです。

実際、自分でやり始めたときはいろいろ言われましたが、現在では自分の経営に数多くの人が土地を預けることによって参加してくれています。

土地を預けてもらつて始めて経営が成り立つので、できたものをより多く返すのを自分のモットーにし、少しでも地域に貢献したいという思いはあります。

夢・思いの実現と後継者問題

大泉 今まで経営は皆さんの夢だ、思いだ

いう話がありましたら、思いを実現したと

いうこともたぶんあります。また、後継者を育てるためには何か考えがあつたら、お話ししていただきたいと思います。

新國 一番びっくりしたのは、お客様からお歳暮が来ることです。ぜひお歳暮をくださいとは言えませんが、(笑) そういうふうになるようにがんばっています。

後継者の問題については、ちょっと前までは「誰々さんのようになれ」というお手本がありましたが、いまはそういう声を聞かなくななりました。村の後継者をどうするかは、第一線でがんばっている人がどれだけ生き生きとしているか、という問題だと思います。

染谷 自分では農業は耐えることだといふうにやつてきましたが、本当にそれでいいのか、農業をやっている人間もいい車に乗つて、ある面で若い人に夢を与えるのもいいじゃないかと考え、3年ほど前に買ったのですが、それを県内で稻作をやっている人から、「あなたの車を買ってくれたかった」といわれました。同じ米づくりをしている染谷がいい車に乗つたことが、自分たちにとつてもうれしいのです。

染谷 単純なことかもしれません、農家もほかの企業と対等にできるようなことを、これから伸ばしていくべきだと思います。本当に単純なことです、そういう点はたくさんある。

また、農家は家業を継ぐという考えが強いのですが、これからは新規参入による新しい考え方をどんどん入れて行かなければ、農業は絶対によくならない。農家のほうでの受け

1 農家の法人化志向、經營者化

こうした農政展開の下で1千万円以上

5倍に増加した。すなわち、昭和60年に11万戸であったが、平成7年には16

万4千戸になった。また、3千万円以上

の農家も1・6倍に増加した。

農産物の売上を拡大するにつれ、法人化を検討する農家が増えることになる。第1表は、

他産業並の農業所得を得て

いる農家を対象に法人化に

ついてアンケートした結果

によれば、売上が2~3千

万円になると農家の約29%

が法人化を検討し、3~5

千万円になると37%となり、

5千万円以上になると62%と高まる。

こうした背景の下で我が

第1表 大規模販売農家の法人化志向 (単位: 法人)

	2000万円未満	2000~3000万円	3000~5000万円	5000万円以上
回答数	318(100)	258(100)	207(100)	58(100)
1.法人化検討	74(23)	75(29)	77(37)	36(62)
2.法人化せず	192(60)	141(55)	91(44)	13(22)
3.わからない	52(16)	42(16)	39(19)	9(16)

注)日本農業研究所調べ(平成7年調査)

国の農業生産法人数は、昭和60年31

7年4150法人と増加し、10年には5246法人となつた。

2 農業法人化の背景と目的

次に法人化の背景について、平成4年以降法人化した113法人についてみると、「夢、意欲・やる気の向上」とするものが46%で最も多く、次いで

「行政・農協・普及等のすすめ」とするものが28%、「税理士・会計士のすすめ」が10%、「仲間との話し合い」が7%であつた(全国農業改良普及協会・平成9年調査)。

また、同113法人について法人化の目的をみると、最も多いのは「経営の成長・発展」で47%であり、次いで多いのは「生産・経営規模の拡大」の28%である。この他に、「後継者の就農」27%、「新時代への対応」23%、「補助事業・融資の利用」23%、「優れた経営感覚の獲得」20%、「取引の信用力の獲得」20%、「税金対策」17%

等がある(全国農業改良普及協会・平成9年調査)。

法人化の目的と背景からいえることは、法人化をした農業者は、農業に対して夢を持ち、意欲とやる気のあるものであり、経営の成長・発展を図ろうとしている者である。

農業経営者たちのあの時、そして今

入れ体制を取るべきだと思っています。

林 法人にしたというのも、後継者対策の一つです。自分のせがれに自分が教えることはなかなかできない。法人化していろいろな研修生もいる中で後継者を育てたい。私自身、研修生同士でいまもいろいろと話し合いをしています。

また、これが楽しみの一つにもなっています。自分の地域だけではなくて、夢を持った人たち、全国あるいは世界各国の人たちと十分に話し合えるような経営規模にもなった。こうした関係が、これから自分の経営を支えていってくれるのかとも思います。

多田 私は、農業を事業として考えた場合、25歳を過ぎてから参入したほうがいいと思っています。

よく農業高校で講演を頼まれるんですが、「高校を出たらいろいろな仕事に就け。農業には絶対に就くな」という話をします。これから農業はいろいろな幅広い人脈とともに、いろいろな知識を導入しなければいけないと考へるからです。

農業経営の将来展望

ないかと思います。

これから自由化にさらされるわけですが、2年前に牛肉が自由化になり、国内肉牛の消費が10万t下がりました。この2年間は、下がった分をどうやって会社の中で利益に替えるか、ものすごく努力しました。

つまり突然に自由化するのではなく、自由化のプログラムを示して欲しい。そういう意味で、先生方は自由化という問題をおおいに議論していただき、提言をお願いしたい。

林 普通の工業経営と同じような農業経営を現場で実践するにはどうしたらいいか。われわれ経営者自身もビジョンを持つし、研究者たちもビジョンを持つ経営を伝えて欲しいと思います。

木村 長い間、ありがとうございました。4人の方々は、常に夢を持ってがんばっていらっしゃる。それぞれが、自分のやり方、考え方、仲間づくりでマイナスをプラスにされている。このへんが、皆さんの特徴ではなかろうかと思います。

ただ、農業経営というのは工業経営と一般的に同じになるのかどうか。それについては、自分で実践しているのに全然つかめないとうところが、林さんの悩みでしょう。

おそらく農業経営は、実践場面において本当にどうなるのか、いま一つつかみきれないのではないかと思うんです。問題は、減った農家の受け入れ先である2次産業、3次産業が、どれだけ地域に発達しているかということではないか。

また、年を取つて後継者のいない農家が、うちの集落では8割ぐらいですが、こうした高齢者をどうするか。後継者政策については、これまで大胆な発想と提言がなかったのでは

3 企業家精神を持つ法人経営者

夢を持ち、意欲的に経営成長を目指すと

して法人化した経営者の性格を示すと第2表となる。これによれば、回答経営者の3分の2以上が、農業哲学、夢、高い目標、野心を持ち、何事に対しても強い好奇心を示し、リスクを負つて

も挑戦する、という性格が強いということができる。換言すれば、企業家精神の豊かな経営者と見なすことができると思いますが、

本誌に掲載したシンポジウムの4人の農業者は、こうした企業家精神をもつた経営者である。こうした経営者が現在、急速に増えつつある。

また、資本の回転率が低くなり、経営者は売上拡大のために生産規模を拡大したり、新たな事業を導入し、多角化を積極的に進めるようになる。こうして販売金額は拡大し、資本の回転率は改善されるものの、収益性の改善がなされるとは限らない。こうした状態で経営環境が悪化すると、例えば価格が大幅に低下すると、最悪の場合には倒産も起こりうる。

法人化した場合、企業家精神の下で売上は拡大するが、収益性の面で問題が残る。これを解決するためには、財務諸表を利用して、合理的な財務管理を行い、経営の効率化を図つて行かねばならない。そのためには、経営者は、経営管理・財務管理の技術を身につける必要がある。そして、管理者精神を養わねばならない。

4 法人経営者には

管理精神も必要

農業経営を法人化した場合、その8割は新たな資本投資を行う。その金額は平均5千万円程度である。もちろん、その投資は、夢・高い目標を実現するための投資であり、挑戦的に行われることが多い。それゆえ、多くの場合、経営を悪化させること

が一般的であり、財務諸表をみると赤字経営が多い。

第2表 農業法人経営者の性格

	意欲成長法人	その他の法人
回答数	25(100)	88(100)
1.リスクを負っても挑戦	19(76)	44(50)
2.強い好奇心	19(76)	35(40)
3.農業哲学、夢を持つ	18(72)	57(65)
4.変化の先取り	18(72)	37(42)
5.高い目標、野心	17(68)	34(39)
6.常に新技術の導入	15(60)	38(43)
7.高い実行力	14(56)	12(14)
8.効率・経済合理主義	13(52)	36(41)
9.広い情報力	11(44)	35(40)
10.係数管理能力	9(36)	29(33)

(注)全国農業普及協会調べ(平成9年調査)