

# 「この人この経営」 第24回



## 信頼が土台を作り、土台が経営者を育む

桜井博文さん (54歳)

〒276-0015 千葉県八千代市米本2075

TEL : 0474-88-3491 FAX : 0474-88-3491

【プロフィール】 集落の農家を説得し、平成4年に約60haの水田基盤整備事業を完成。基盤整備を推進してきた仲間10人と(農)米本を設立。地域の農産物を販売する(農)クラフトを設立し、道の駅「やちよふるさとステーション」でのコメ販売にも取り組んでいる。

### 養豚のプロを目指して

十数年前、家業の養豚を継ぐことにした桜井さんは、変動の激しい豚肉相場の乱高下に戸惑っていた。

数年ごとに価格は低迷するビッグサイクルを繰り返す。なんとかそれを乗り越えても、輸入豚肉との競争が追い打ちをかけてくる。

必死に生産コストの低減や赤字を克服しても、下がった価格相場がそのまま基準的な価格帯として落ち着いてしまう。

底の見えない、展望の無い絶望感と閉塞感に苛まれる日々だったという。

しかし桜井さんはめげなかった。積極的に先進地や新しい取り組み、技術をどん欲に吸収して回ることを続けた。

「あの苦労は何にも代えられないものを私に与えてくれました」と語る桜井さん。

今でこそ養豚はメインではないが、当時学んだ合理化の考え方、規模拡大のステップ、作業能率の考え方、いわゆる運営のツボどころを知ったことは今日の桜井さんの晴れ晴れとした笑顔や自信の裏付けになっているのだ。

## 水田基盤整備

当時、養豚と共に、稲作も経営の支柱であった。桜井さんは養豚に専念し本腰を入れていこうと決断した。水田は誰かに預けてしまってもいいと。

しかし、印旛沼に注ぐ新川周辺は、小さな区画ばかりの田んぼで作業も困難なものばかりだった。桜井さんの田んぼだけではなかった。狭い田んぼや使いにくい形状、飛び地や灌漑・排水も作業しにくいものであった。

この様な田んぼでは誰も借りてくれない。むしろ、周りの稲作農家もこの様な田んぼでは誰も積極的に水田を借りていこうとは思わないだろう。

そんな時、水田基盤整備事業の話が持ち上がった。水田を整備し、稲作経営の土台を作り直そうというものだ。

区画を作り直し、用排水施設を整備し、飛び地になっている所有地を換地しあってひとところにまとめる。

しかし、稲作農家のそれぞれの思いは複雑であった。コメ政策の変容。生産環境の変化。生産額に対して膨大な工事負担金。先祖代々の田んぼを誰かに好きなようにされてしまう不安。自家の後継者の不安。不安要素だらけの中では、水田基盤整備事業へ

の参加・合意に対しても不安で一杯になるのは無理もない。

この整備地区には209戸農家、合計60haの水田があった。整備への地主全員の合意と調整が事業の前提となる。

桜井さんは仲間達と農家の間を奔走し、整備の推進を図った。しかし、合意は簡単にできるもので

はない。実際に工事が始められるようになるまでに9年の歳月がかかった。これは桜井さんの地域だけの問題ではないのだ。

桜井さんは語る。「お互いの信頼関係を作ることだ」というので

全体の利益を押しつけるのではなく、「一緒にやっていきましょう」と

いう関係を作った。だ。

「だめになつた時は俺が引き受ける。同じ仲間だも

の。そのかわり俺がだめになつたらおめえに頼むよ」と

という関係だという。地域の

ことを考え、互いの良い部分を活か

し合い、協力しあうことを

説く桜井さんが勧めるんだ

から工事にも協力しよう。

そう言ってもらえる関係だ。

地権者との信頼と事業の理解を得る9年間の準備期間と、5年の工期をかけて近代的な高水準圃場が完成した。

しかし、預けるはずの田んぼを引き受けてくれる稲作農家がなかなか手を挙げてくれなかった。減反政策とコメの輸入、食糧制度の改廃・・・稲作の環境も厳しい時代だった。

「せっかく使いやすい、生産性も高い田んぼが出来たのに・・・」と、桜井さんは一緒に基盤整備を推進していた農家仲間10人で稲作生産グループ「米本」を設立した。

「使いやすい田んぼならちゃんとコメも作れる」「採算の合う経営は、前のようにやっていてはできない」「共同で経営してみよう」と言って集った仲間だ。

米本は80戸の地主から約30haの水田を預かりコメを作っている。

作業バランスも考慮して移植と直播きを併用している。平均すると作業時間は10a当たり12時間だが、不耕起直播きでは8時間の作業時間で行えるようになった。

平均労働時間は一人当たり400時間。10人の構成員が延べ3700時間で30haをこなしている。



レーザーレベラーによる田面の均平は生産性、作業性の向上に計り知れない効果をもたらした。区画は1ha。



道の駅「やちよふるさとステーション」のクラフトの店内。注文を受けてから精米するコメ、朝どり野菜。平日も観光客だけでなく地元のお客様が訪れる

## 生産だけでなく直売も

基盤整備の工事と時期を一緒にして国道16号線のバイパス工事が始まった。市営住宅の団地も出来上がった。

当時、仲間の中で自分たちの作った農産物を売ることが出来る直売所を作りたいという話をしていった。コメだけでなく葉もの野菜、根菜類、イチゴ・・・売ろうと思えば売れるものが地域にはあったのだ。

そこで桜井さんたちは基盤整備で出来た創設換地を県に買い上げさせた。バイパスに隣接したその土地で自分たちの産直販売所を作ろうという企みだった。

コメを作るのが得意な者、野菜を作るのが得意な者。地域には様々な農産物がある。各自が自分の得意な事に力を注ぎ、それらが組合わさって一つの直売所ができあがっていく。これこそが桜井さんが考えていた地域の中の農業経営なのだ。

「運輸省」の「道の駅」事業と合流することが出来て「やちよふるさとステーション」を設置することができた。

「自分たちが作ったコメを自分たちで売れる時代が来た」と米本の仲間と話し合った。しかし10名のメンバー全

員がコメや農産物の産直・直売に積極的だったわけではない。

米本の販売事業に対して議論はまっぶたつに分かれた。積極、消極の双方にメンバーの半数が分かれた。

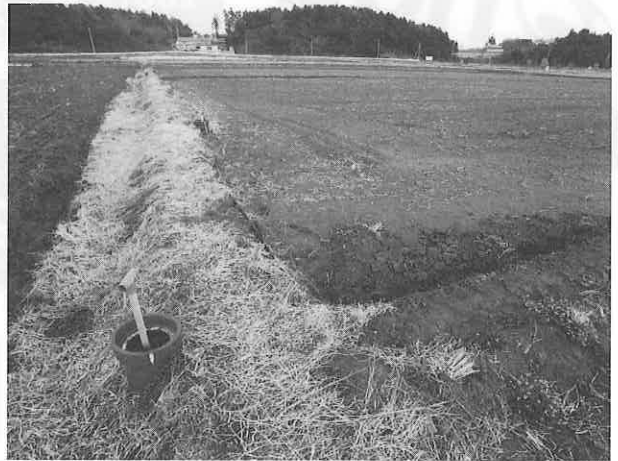
だが、互いの違いを尊重し合い、意見を交わしながら、イエスとノーだけではない第3の道を見つけた。これが桜井さんの「信頼」に対する姿勢だった。

米本のメンバーの内、直売に積極な5名のメンバーは、米本とは別の組織として「クラフト」を立ち上げたのだ。

米本とは別働隊の農事生産組合法人・クラフトは他のメンバー5名を加え、10人の組織として平成9年、動き出した。

農事組合法人・クラフトは、10人の構成員の他に「会員」と呼ぶ参加者が居る。彼らは自分たちが生産した農産物をクラフトに持ち込み販売する。会員は年会費と売り上げの一定割合をクラフトに納付する。クラフトは運営費などの経費をそこから支払い、余剰が出た場合には会員に払い戻すことにしている。

会員を含めた運営委員会では、最低限の価格や品質、販売のマナーなど基本的な約束事を決めあい、関係者の動



道の駅を望む水田。排水路に暗渠の出口が見える



米本のライスセンター。収穫作業の進捗状況に対応して乾燥機も5機

きがスムーズになるような仕掛けも織り込まれている。

出荷農家自身が商品開発を始める。販売者責任と良い意味の競合が生じ、生産者自身が販売の為の知恵を自ら絞るようになった。

奮起したのは奥さん達だった。自分たちが作ったものがお客様に喜んでもらって売れていくのを実感したからだ。単に生産物を売るだけではなく、それらを漬け物や煎餅、餅や赤飯、山菜ご飯などに加工する人たちも出てきた。どうやったらお客様に自分たちの農産物を喜んでもらえるのか。それを自発的に考えるようになっていったのだ。

クラフトは「やちよふるさとステーション」のメイン店舗となった。平日でも一日約1800人のお客様が訪れる。休日・祝祭日には2000人を越えるお客様が訪れる。

客層は1/3は市内からだが、2/3は近隣に済んでいるお客様だ。年間売り上げは約7億円であり、10億円を目標にしている。

### 土台作りのアプローチ

桜井さんから学ぶべき経営のポイント

トとは何だろうか。

桜井さんの言葉の中に「信頼関係」というキーワードがある。何か事業を始めるとき、関係者とのような距離感・関係を持つようにするのか。人付き合いが何よりも難しい。

桜井さんは共同で何かを始める時、参加者・当事者の納得を得る為のプロセスに最大限のエネルギーを注いでいる。

ごり押しで合意させるのではなく、互いに納得できる関係、特に地域の営農の為の役割分担と互いの依存できる関係。すなわち「信頼」しあえる関係が重要なのだ。

基盤整備事業にしても、水田を預かり生産・販売を行うにしても、共同産直販売所にしても、それらを支えるのは参加者同士の「信頼」関係なのである。

信頼しあえれば、おのずと第二の選択肢も考え出すことが出来る。信頼関係がその土台であり、各自が知恵を絞りあい、知恵を出し合う関係、そのことこそが各自の力を十分に発揮できる状況を作り出すのだ。

信頼が土台を作り、その土台の上に活発な経営者が生まれてくるのだ。