

## 農業経営者ルポ

文 加藤さちこ

# 「この人この経営」第34回

100%借地農業、所有者ではなく  
「経営者」であることの意味

有限会社アトップ 代表

徳井厚夫さん（50歳）  
〒432-8063  
静岡県浜松市小沢渡町1730  
☎053-449-11645

### 【プロフィール】

農家の次男として生まれるが、高校卒業後、単身で農業を目指す。ハウスメロンを10年やった後、昭和59年、仲間とアトップ営農組合を設立（61年法人化）。100%借地経営で栽培規模を10.3haまで拡大し、「葉ネギの専門メーカー」として全国でもトップクラスの生産規模を誇る。平成12年、農業生産法人として全国で2番目にISO14001の認証を取得。視察、講演依頼多数で、多忙の日々を送っている。

【ホームページ】  
<http://www.jade.dti.ne.jp/atop/>

朝靄がたつ早朝5時。浜名湖の湖畔を、ロードレーサーにまたがりフルスピードで駆け抜けしていく中年男性の姿があった。ヘルメットにパット入りのスパッツといういでたちは、まるで競輪選手。ちょっと格好いい。葉ネギの生産法人有アトップの代表、徳井厚夫さん（50歳）その人である。

「みんな注目しません？」  
「うん。だから坂道でへこたれて、自転車を降りたりしたら格好悪いと思って、もう必死よ」大きな目をぐりぐりさせて笑う。このおじさんレーサー、もう1年以上も続いているそうだ。

一昨年は、農業法人として全国で2番目にISO14001を取得した。それ以後、全国から視察や講演依頼が後を絶たない。今年は県の農業法人会の会長にも就任した。それで出張も増える。まさに大忙しだ。それでも「朝寝てるなんてもつたいない」と早朝の湖畔に飛び出していく。

静岡県の西部、浜松市に位置するアトップは、葉ネギに特化した生産で全国屈指の規模を誇る。年間出荷量は約625万t、栽培面積は約10・3ha。その100%が借地である。そして環境ISOへの取り組み。アトップを語る上でのキーワードは多いが、まずは組織の生き立ちから語つてもらおう。

### 次男坊で農業目指す



徳井厚夫さんは、農家の次男坊に生まれた。実家の農業は長男が継ぐことが決まっていた。徳井さんは県下でも有数の進学校に通っていた。しかし優秀な同級生に混じってなかなか頭角を表せずにいた徳井さんは、次第にこのままサラリーマンのレールに乗つてもつまらないと迷い始める。

一方、高度成長期で農業に就く同級生は誰もいない。心の中で「これじゃ日本の食糧問題は危ないぞ」という思いが広がった。

当時の徳井さんは剣道に夢中になつていて、懸命に練習すれば段もどんどん上がり、それで自信がついた。「よし、この調子で農業をやるぞ！」と運命の竹刀を農業に振り下ろしたのである。

高校を卒業して、高収入が望めそうな養豚業を目指す。しかし当時から豚舍の環境問題が取り沙汰されていて、設備に莫大な資金がかかることが分かりあつさり断念。次にハウスでメロン栽培を始めた。これは10年ほど続くが、その間結婚して子供ができるとハウスに手が回らず、規模拡大の夢が遠のいた。

「次男のハンデをつくづく感じた。1人で独立したから、親から受け継いだ農地もないし、親も頼れない」。じつちゃん、ばつちゃんがいてこそ、みなで作業を分担でき

るのだ。徳井さんには奥さんと自分しかいなかつた。

また、「規模を拡大して数量をたくさん売らなければ、組合では発言権はないに等しい」。メロンの品質では自信があつたのに、自分の想いはなかなか伝えられない。「ハウスメロンをやめる」。きっぱり宣言し、では何をやろうか。自分には資金も土地も何もない。

## 地主に頭を下げる

「でも待てよ。土地なら後継ぎがない耕作地が周りにいくらでも転がっているじゃないか」。

何もなくて悔しかつたが、発想を転換すれば、「他人の農地でも、頑張ればできるかもしねない」と思えてきた。

今度は家内農業ではなく、仲間を募るうと考えた。若手の仲間4人と協業組合を設立。将来の規模拡大を見越して、作物は通年栽培が可能で比較的栽培が簡単な葉ネギの単一栽培に決めた。しかし20代の若造たちが「土地を借りたい」といつても当然、地主は相手にしてくれない。農家は農地を貸すことは慎重だ。日々高齢者のいる農家を回り説得に明け暮れ、空振りに終わる。

これでは埒があかない、公民館に30人ほどの地主を集めて、話を聞いてもらつた。「お願いしますと頭を下げる」と、会

場の誰も何も言わない。10分ぐらいながいい沈黙が続いた。永遠のような時間だったね」

やつぱりダメかと思ったとき、ついにひとりの農家が沈黙を破つて、「いいんじやないか（貸してやる）」と言つた。それでその場にいた全員が同意してくれた。徳井さんたちの熱意にほだされたのである。100%借地農業のアトッピは、この瞬間に誕生した。

5年後には、眞面目に取り組む徳井さんたちの姿を見て安心した地主たちが、もつと土地を貸してもいいと、わざわざそれぞれの土地を使いやすいように集約し整備までして渡してくれた。施設面積は一気に増え、その後葉ネギの専門法人として全国でもトップクラスの栽培規模になつたのである。

## 借りることの責任とは

借地農業は決して珍しいことではない。特にこれから農業生産法人が規模拡大をしていくことを思つたら、農地を借りる方法が手取り早い。これから高齢化が進み休耕地が増えれば、農地はどんどん余つていくだろう。

しかし、あのとき頭を下げた徳井さんの背中には、農地を借りる責任と、地主の信頼がずつしりとのしかかっていた。

借地農業とは、単に荒廃していく農地を

集約するだけではない。地主をはじめとする地域住民と、切り離せない関係を築くといふことだつた。もし地主に契約を拒否さ

れたら、農業はできなくなる。このことの危機感が、「自分たちの目指す農業は、地域に貢献し顔の見える農業でなくてはならない」という明確な方向性をアトッピに与えたのである。

「ひとさまの土地を借りているので、そのためには何でもやるよ、というのがウチの

原則原則だね」（徳井さん）

販売戦略も、「地元に厚く」だ。小ネギの8割は静岡県西部の量販店を中心に流通している。「ウチのネギが大阪や東京に流れ、地元で見たこともないでは全然だめ。

そうではなくて、このへんのスーパーに行けば、アトッピのマークの入つたネギが大げさ、アトッピのマークの入つたネギが大きくなる。アトッピの栽培地域一帯は、サラダと手からこぼれるような砂質土のため、農業資材による環境汚染を心配したからである。アトッピの栽培地域一帯は、サラダと手からこぼれるような砂質土のため、作物の生産には劣悪な環境だった。水や肥料がすぐ流れてしまう。徳井さんは逆にそれをメリットとして、最初から減肥栽培で環境保全型農業を謳つていた。

しかし大規模に農業をやつていれば、地域の水質汚染の原因と指摘されかねない。当時、世間はダイオキシン問題で沸いていた。農家に向けられる消費者の疑惑の目。風評被害で農家が苦境に立たされる例は、最近ではBSE（狂牛病）が深刻だ。アトッピの場合、風評はそのまま借地契約の危機になつてしまつ。



砂質土のため、肥料や水が簡単に流れてしまうが、この問題が環境問題に取り組むきっかけになった

## 環境ISOへの挑戦

「自分たちの都合で農薬をバンバン使って、でも流れちゃうからいいでしょ、では済まされないでしょ？」

環境ISOを取得しようと決心したのも、農業資材による環境汚染を心配したからである。アトッピの栽培地域一帯は、サラダと手からこぼれるような砂質土のため、作物の生産には劣悪な環境だった。水や肥料がすぐ流れてしまう。徳井さんは逆にそれをメリットとして、最初から減肥栽培で環境保全型農業を謳つていた。

しかし大規模に農業をやつていれば、地域の水質汚染の原因と指摘されかねない。当時、世間はダイオキシン問題で沸いていた。農家に向けられる消費者の疑惑の目。風評被害で農家が苦境に立たされる例は、最近ではBSE（狂牛病）が深刻だ。アトッピの場合、風評はそのまま借地契約の危機になつてしまつ。

抵置いてある。地主のお嫁さんがそれを買つてくれれば、貸した畠で何をやつているか分かつてもらえる」（徳井さん）。

いまの地主は農業世代だ。農業の大切さも辛さも知つていて。しかし次のサラリーマン世代がはたして農業を理解してくれるかは切実な問題だ。次の世代に権利が移つたら借地の契約も終わってしまう恐れがある。

ことはよく知っている。だからうちの看板を見て、おーすごいなと思つてもらえるのよ」(徳井さん)



煙の中に燐然と輝くISO14001の看板

アトップを取材して思つたのは、地元優先の事業の考え方だ。決して借地100%という特別な理由だけに起因するものではないということだ。地主と借り手という関係は、その実、消費者と生産者の関係なのである。

都市の中で、消費者と生産者は共存している。しかし、いまや社会の中で少数派になってしまった生産者が、「堀で囲つたような仕事をしていくは、地元の理解を得られない」と考へることは、そのまま現代農業の教訓であるように思う。

ISO14001では、とくに重点的に環境汚染として問題になつてゐる臭化メチルの撤廃や硝酸態窒素の削減に取り組んだ。

「1年に1回の土壤分析で、薬剤も肥料もタイムリーに必要なときに必要な量だけ使う」という細かい栽培管理を心がけるようになった。連作障害の防止には、葉ネギ3作に緑肥や麦を1作の割合で輪作を行つている。

環境ISOは、組織をオープンにし、一企業として社会的信頼をうる絶好のツールでもあつた。事務所の建物に掲げられたISO14001の看板は、遠方からも人目につく。

「産業界全体でISOの取得が活発な中で、サラリーマンもISOを取ることが大変な

ところで、そもそもISO14001とは環境管理マネジメ

ントシステム。簡単にいうと、企業が生産活動を行う上で環境に負荷をかけている部分を作業工程ごとに見直し、問題解決のためのプログラムを作成、それに基づき実行、さらに見直しという一連のサイクルをシステム化することだ。

組織の全員参加が基本で、それぞれが役割分担をし、責任を明確にするという体制づくりが必要になる。もちろんパートのおばさんも例外ではない。さらに日々の作業記録を残すという文書管理も求められる。年に2回内部監査を行い、年1回ISOの認定機関の審査を受ける。更新は毎年必要だ。

なんと面白いと思われるだろう。実際準備には1年ぐらいを有し、専門のコンサルタントの指導を仰ぐ。

ISOを企業パフォーマンスという人もいるだろう。しかし自分たちの思いや事業の内容を表に出していくに限れば、農業は理解されにくい時代なのである。「輸入農産物反対」のシユプレヒコールよりも、他産業並みのイメージ戦略で、「社会貢献度の高い農業」をアピールした方が、ずっと消費者の共感も得られるのではないだろうか。



調製後のネギの残渣(生ゴミ)は、一度乾燥させてから煙にすき込む

しかし、「ISO取得の動機は環境対策だが、結果的には農業経営の合理化に役立つた」と徳井さんが語るように、対外的な信用以外にも、投資と時間に見合ういくつものメリットがあつたという。

ひとつは組織の改善、若手スタッフの育成だ。

ISOの基本であるマネジメントとは、「経営ビジョンに基づき、」ビト・モノ・カネの経営資源を最適に配分し、継続的な競争優位性を築くための戦略を考え、実行する経営管理のことである。

アトップの従業員は、役員4名、従業員8名、パートは20名ほど。6年前から新規就農者や転職組の若手を積極的に採用し、このうち20~30代のニューファーマーは4人(ISO取得時点)。面倒なISOも、企業で働いていた彼らは、「農業にもマネジメントシステムは必要」と抵抗なく受け入れる。

また組織の古株は、勘や経験で物事を推測するが、若者たちは「なぜそうなるか」というデータをきちんと分析して計画を立てようとする。「これまでの農業にはなかつた感覚だ」(徳井さん)。

その若者たちをISOプロジェクトの事務局に据えたことで、彼らに組織の経営に積極的に参加してもらう最高の場ができた。また目標に対して、組織のスタッフがそれぞれ問題意識と責任を持ち、行動でき

る民主的な組織体系が作られるようになつたのである。ISOはいわばトップをはじめ社員の意識改革につながつた。

「社長は渠になつたね。トップが言わなくともみんなが動くようになつてきたから」

(徳井さん)

## コスト削減で経営改善も

もうひとつはコストの削減である。

環境マネジメントを実施すると、総じてコスト効果が上がるといわれるのは、省エネで無駄をなくすからだ。

トップでは数年前に、組織を「農業部門」と「営業部門」の2部体制にして、独立採算制を導入した。つまり農業部門は生産に特化し、コストを計算し原価を決める。営業部門はその原価で仕入れ、加工等のコストを上乗せし、外部に販売するのである。

今回のプログラムでは、さらにそれぞれの部門で無駄がないかを見直した。たとえば不良ネギ発生の抑制、加工作業の効率化のためには何をしたらいいか、それによって、ネギ一把当たりのコストは下がる。

「記録をつけているときは、面倒くさいと

みんな文句をいふけど、おかしいところはちゃんと数字出てくる。それを分析して

どこに問題があるか。解決策を考えてやれば効果が上がる」(徳井さん)



ISOは従業員全員が環境意識をもって取り組む

## サイズ別に用途を開発

アトップにも、何度か転機が訪れている。地主たちが土地を持ち寄ってくれて、第2の規模拡大を図ったとき、実は売り先が全然なかつた。とりあえず苗を植えたが、収穫のころになつても依然あてがなく、どうどう中ネギに成長してしまう。

アトップでは数年前に、組織を「農業部門」と「営業部門」の2部体制にして、独立採算制を導入した。つまり農業部門は生産に特化し、コストを計算し原価を決める。営業部門はその原価で仕入れ、加工等のコストを上乗せし、外部に販売するのである。

## 独立する若者たち、経営者としていま

「国内屈指の葉ネギの専門メーカー」を標榜するアトップでは、絶対安定供給が命題だ。ネギは作柄の変動が大きく、需給と供給のバランスが崩れやすい作物。しかし「どんなときでもアトップにはある」といわれるのが同社の強みだ。その分在庫のリスクがつきまとうが、小ネギから中ネギまで、異なる生育ステージのものを組み合わせ、それを使い分けることで、生産のコントロールが可能になった。

ひとりの夢追い人としての自分と、経営者としての自分と、その狭間で徳井さんは揺れ動いている。

これは徳井さんに限らず、ベンチャーエンタープライズの経営者たちはみな同じ悩みを抱えているかもしれない。ゼロから出発した彼らは、舞い込んできたため、栽培規模をさらに増やすことにした。喜ばしい話だが、人材が足りない。実は昨年、これまで育ててきた20代の若者たちが、相次ぎ独立していくのである。

では、営業面ではどうか。「昨年あたりから大手の量販店などから取引したいといふ話がいくつも来るようになつた」そうだ。

それも実際に徳井さんの口から話を聞いた生産者の口コミから、そうしたルートに話が伝わっているらしい。それだけ徳井さんの取り組みに共感した生産者が多いということだろう。

これが後に、需要先や用途に合わせたサイズ別の栽培体系を確立するきっかけとなる。作っている品種は一種類だ。それを栽培60日で収穫すれば細ネギ、90日で中ネギになる。

途方に暮れていると、やつてきた業者がきなかつた徳井さんは、やはりそうした後ろ盾を持たない新規就農者の面倒をことさら親身になつてみてきた。正直言つて、農業経験1、2年では、独立できるレベルではない。これから学ぶことの方が多いのだ。

会社としても、せっかくこれから戦力になつてくれそうな若手に抜けられるのは痛手だ。これまで、若者のやりがいを高めるような、風通しのよいオープンな組織作りを目指してやつてきたつもりだった。借地

経営も、次世代の農業者に引き継ぎしやすいように、考えてのことでもあつた。

「でもなし、かつての自分を振り返つてみると、組織に属するのではなくて、自分で独立したいと思つて農業を始めた。だから彼らの気持ちもよく分かるのよ」(徳井さん)。

次男坊として、土地もなく親も頼りにできなかつた徳井さんは、やはりそうした後ろ盾を持たない新規就農者の面倒をことさら親身になつてみてきた。正直言つて、農業経験1、2年では、独立できるレベルではない。これから学ぶことの方が多いのだ。途方に暮れていると、やつてきた業者がきなかつた徳井さんは、やはりそうした後ろ盾を持たない新規就農者の面倒をことさら親身になつてみてきた。正直言つて、農業経験1、2年では、独立できるレベルではない。これから学ぶことの方が多いのだ。途方に暮れていると、やつてきた業者がきなかつた徳井さんは、やはりそうした後ろ盾を持たない新規就農者の面倒をことさら親身になつてみてきた。正直言つて、農業経験1、2年では、独立できるレベルではない。これから学ぶことの方が多いのだ。