

経営者は数字に 強くなければならない



北海道十勝地方の開拓は明治時代から行なわれていた。ところが、今回の主人公である五十川勝美（69）の父が入植した中音更大牧開拓地という場所は戦後の1950～55年と遅い。そして、その最終年に当地へ足を踏み入れている。これは、十勝はもちろん、その一地域となる音更でも極めて条件が悪かったことを意味する。収量や作業性に恵まれないなかでどうすればこの逆境を乗り越えられるのか、家業に身を置いた五十川は日々考えてきたのだろう。経営者になってもその姿勢は変わらず、やがて産直と出会うと方向性が固まる。北海道という土地柄で、派手さはなくても着実に歩を進めた点に見るべきところがある。

複式簿記がすべての基本

事務所に通され、挨拶もそこそこに、着座して録音機器のICレコーダーの録音ボタンを押すと、五十川のこんな第一声が入っていた。

「作物は天候でぶれて取れない年もありますよね。でも、大豆だったり、小豆を使った商品の最終価格ってまじ変わらないじゃないですか。おかしいよなと思って自分で計算してみたら、商品価格に占める農家の手取り額は7%しかいたっていないじゃないんですよ。これでは農家は苦しいですし、安定しません。私が経営を意識しだしたのはそんなことを考えるからです」

入植二代目の五十川は馬耕を体験している。食うや食わずの農家からはい上がったのは時の池田勇人首相が「所得増計画」を打ち出してからだという。66年には初めてトラク

ターを購入し、本格的な機械化農業に移っていった。

そのころ、習得を目指していたのが複式簿記だった。学生時代、数学の方程式が好きだったというが、こちらはそう生易しいものではなかったようだ。

「単式簿記では12月になって足りないなんてことがあって、複式簿記の重要性はわかっていきました。でも、最初は理解できずにちんぷんかんぷんでした。それから冬に農協関係の学校で1カ月間、講習会を受けるんですけど、さっぱりダメで……。も

のできたのは自分の経営をやりながら取り組んでみてからです。これでお金の流れも経営の流れもつかめました。いままで資金繰りもいろいろしてきましたけど、この複式簿記がすべての基本です」

もともと数字に関心の高かった五十川がこうして複式簿記の技能を

手にした。やがて30代後半で産直に出会って業容が拡大していくと、そのスキルはいかんとなく発揮されていくことになる。

4戸の農家で生産法人ではなく、集出荷の法人を設立

五十川は、十勝の農家間で土壌のミネラルや作物の栄養を学び合う場に顔を出していた。ここでの経験が後に農協以外の出荷先と取引するきっかけになる。

「土壌分析しながら不足している成分を補っていくと、作物のおいしさとかコクが感じられるようになるんです。でも、農協に出荷したらよその農家と同じ値段で扱われます。費用をかけているのにこれじゃあねと思う反面、だからといって単収を上げる方向に走るのもなんか違うよねと内部で話していました」

そんな折、五十川が38歳だった85年、知人を通じて流通関係者と交わる機会があった。ここで産地直送運動を知る。

「農協以外に出荷先があるなんて当時は知る由もなかったですからね。いざ手がけてみると、ここでも気になったのが私共への精算価格と消費者への販売価格ですね。運送コストを差し引いてもとんでもないくらい

(有)大牧農場 代表取締役会長

五十川勝美 北海道音更町

いそかわ・かつみ 1947年、北海道音更村（現・音更町）生まれ。中学卒業後、通信高校に通いながら家業の農業を手伝い、そのまま就農する。自身の農場の(株)イソカワファームと、3戸の農場からなる集出荷組織の(有)大牧農場で代表取締役社長を務めた。

差があったんです。でも、取引をやるわけではなくて、どんなかたちが一番いいのかと模索しました」

産直は、87年に五十川の農場で生産したジャガイモを土中貯蔵し、箱詰めしたものを出荷するところから始めた。重量にして約20tだった。

2年後の89年にはいまの(有)大牧農場を構成する、五十川のほか、同じ地区内の檜木、村橋ら4農場でグループを作り、第一定温庫と選果ラインを構えた。年間出荷量は300tほどになり、その後も第二定温庫の建設や選果場の移設と続き、ついに1000tへ達するまでに至った。上述の4農場で法人化したのが97年のことになる。ただ、ここでいう法人化とは一部品目の販売の集約化であり、生産は従来どおり別々にして

いる。「農業構造改善事業が施行されるたびに、補助金でもって機械から施設まで大型化とか合理化しようと叫ばれました。生産性を上げる青写真の下に進められたものですが、結局、農業の共同経営というのはなかなか実現しないで、家族経営の域を脱しきれませんでした。まとまったとしても、農場間で能力や考え方が違うんです。たとえば、一つの作業を取って、半分の時間でこなす人と倍かかってしまう人、丁寧さの差異とあ

ります。当然、できる人からは不満が出てくるわけですけど、そこで所得の配分に差をつけられなかったんです。上が下に合わせる構図です。そんな過去を見てきましたから、大牧農場を立ち上げるとき、農協からは生産法人化を勧められましたけど断りました」

五十川が檜木や村橋に声をかけたのはかねてより一緒に活動してきたことに加え、気の合う仲間だったことによる。創立メンバーにはもう1戸あったが、長イモを中心に他作物も組み込んでいきたいとして途中で離脱している。

物量が必要だとして発足させた集出荷組織も、その生産物の出来にはらつきがあるようでは取引先から信用されない。栽培技術は全戸で勉強しながらある程度統一することを掲げた。そこで役立ったのが前述の土壌や作物に関する五十川の知識だった。これはだいぶ経ってから副次的な効果も生み、グループ農家に有機質やミネラル肥料を納めていた会社の営業マンが大牧農場の現社長に就任している。

オペレーターがいたからできた 生産と流通の両立

自身の農場を回しながら、初代社長として集出荷組織も運営する。



(株)イソカワファームの季節雇用のオペレーター。実際はもう1人いる。40代が3人に、農家をリタイヤした60代が1人という構成になる。「賃金単価は周りじゃ払えないくらいのもを払っていますよ。これからの時代は労働力の確保が一番難しくなりますね」(五十川)



(有)大牧農場のグループメンバー。写真左から村橋農場の村橋美学、(株)イソカワファームの五十川賢治、(株)カシノキファームの檜木聖一。3農場で290haの経営規模になる。それ以外にも2戸の協力農場がある。

経営者は数字に強くなければならない



社名が印字されたのが選果場兼定温庫。3棟合わせて約3,000tのジャガイモが貯蔵できる。2,500基のスチールコンテナのほか、150基の加工原料出荷用パレテーナコンテナを所有する。いずれも補助金を用いず、自己投資になる。

五十川に課された役割は決して少な
くなかったはずだ。

「息子が就農する92年まではそりゃ
大変でしたよ。自分もですけど、家
内も理解してよく農作業や接待に協
力してくれました。お客様が多くて
出歩くことも結構ありましたし、向
こうから出かけてくるとなれば当時
は2、3日とか滞在するのが普通で
したからね。生産と流通の両立はさ
すがにハードです。なんとか乗り切
れましたけど、そういうことがやれ
た時代なんだと思います」

繰り返しになるが、五十川、樫
木、村橋の各農場で生産部門は統合
していない。農場間の作業受委託は
基本的になく、これまで病気や事故
といった緊急時のみ助け合ったこと
があるくらいだ。とすると、大将が
不在がちな五十川の農場だけどうし
ても手薄になると思えてしまう。

「その点は大丈夫です。冬季以外は
オペレーターを常に雇っていました
から、私が出張するときには日数分の
段取りを組んで作業を任せました。
それがなかったら流通までは見られ
ませんでしたね。昔は余裕のある農
家で作業を手伝ってくれる人が何人
かいました。いまは150haの経営
規模に対して、農場主になった息子
のほか、季節雇用で4人のオペレー
ターに入ってもらっています。彼ら

は、冬場に別の会社へ行って、除雪
車の運転手として働いているよう
です」

自ら歩むべき道を切り開いてきた
というところが語弊があるかもしれ
ないが、いずれにしても周囲の状
況やそこのかかわりから最善を尽
くしてきた。農協以外に販路が一
般に存在しなかった時代から、小柄な
五十川が一歩ずつ歩んできた足跡は
熊のそれであるかのようにいまや確
かなものになっている。

補助金を使え(わ)なかったことが 経営体力を高めた

大牧農場では97年以降も投資を続
けた。98年の堆肥センターの建設や
2004年の空洞センサーの導入、
12年の第三定温庫の建設と、作物
の収量や品質に寄与するものから出
荷量の増加に結びつくものまで幅広
く手を打っている。しかし、堆肥セ
ンターを除き補助金の恩恵にはあず
かっていないのだという。

「地元には5農協の大きな馬鈴薯コン
ビナートがある手前、申請しても通
らないのが実情ですね。ジャガイモ
は農協に伝票を通すだけでまったく
出荷していません」

事務所の横にはジャガイモ用のス
チールコンテナがうす高く積みま
れた。それはどうなのかと聞くと、

これも自己投資だということだった。

「最初はこんなにいっぱい用意できませんからね、少しでも安くする方法を考えましたよ。フレコンが最安ですが、ぐだぐだして重ねられませんかし、後の作業ができません。それで地元の森林組合に頼んで、カラマツ材を使った木製のコンテナを作ってもらったんです。外国にはよくありますよね。そうしたら実際安くて、案外強かったんです。でも、野ざらしだと傷みが早くて、数年もしないうちにスチールコンテナへ切り替えました。ちょうど道内のジャガイモの仲買業者がパンクしだして、それを格安で手に入れて修理してしのいだんです。最近になってようやくやく新品を購入するようになりました」

こうした経験の数々が結果的に経営者・五十川勝美をより強固なものにしたのは確かだろう。複式簿記の技能をバックに、借り入れや経営資本の蓄積をきちんと実施してきたおかげで、現在はほぼ無借金経営で回っているという。

北海道畑作の1つの道へ

じつは冒頭の話には続きがあった。北海道の畑作農業の今後を展望するような内容に通じているため、

そのまま掲載したい。

「……まともに地域平均の上位の収量を挙げて常に維持していれば所得が発生しますけど、平均とかそれ以下だとほぼ残りません。そんなことを経営管理をしていた当初に思っただけ、これはやっぱり販売部門でなんとかしないとということ、ジャガイモや大豆、小豆、長イモを生協（パルシステム）やらでいっしょにや、大地を守る会などに売り渡す事業を始めました。

それがいま、商系にしろどこもそういう方向に動きつつあるようですね。それによって農家の所得がきちっと安定して経営が続かなければ、結局、原料がそこから出てきません。いろんな原因はあるんですけど、十勝でもほとんど農家がなくなっていて、残った人たちで規模拡大してなんとか薄利のところまで機械化で乗り切っているのが現状です。それでもまだ農家は減っていますし、今後さらには減る傾向にあります。私が住む中音更の元南大牧地区なんか、戦後に22戸いたのがついに2戸ですよ。

突き詰めて考えるまでもなく、生産現場が不安定すぎるんです。いまの社会の農産物流通システムがおかしいでしょう。農家は天候に左右されますし、豊凶もあります。それ



五十川の農場では、1955年の開拓当初から自家、または近隣の畜産農家より牛ふんや鶏ふんを譲り受け、堆肥を作って圃場に投入してきた。98年には大牧農場として堆肥センターを建設し、グループ農家3戸の堆肥づくりをしている。

経営者は数字に強くなければならない



生食用だけではなく、加工用も「農家の顔の見えるもの」を届けたいという思いから取引先の生協と協力して作った産直加工品。原料は大牧農場指定になる。

「自ら加工に手を出すことはありませんので、今後も原料出荷にとどめ、加工業者とタイアップした商品を手がけていきたいです」(五十川)

に価格でも変動があるとなるとダブルでの変動です。そのなかでの経営なんて普通はやれないはずなんです。いままでは家族経営でやることによって我慢しながらやってきていますから、いいときに蓄積してきた農家が辛うじて残って安定させているだけの話ですよ。でも、この先もできるのかといったら徐々にできなくなっていくでしょうね。

そこに全体が気づき始めたのか、農家の囲い込みというか、系列化が始まりました。そのなかで農家は技術的にきちつと原料の品質を確保して、メーカーであれば加工技術を高めてお客様にお届けする。そこに携わる人が Win-Win になって安定していくかたちが望ましいでしょう。きつとそういうふうにならざるを得ないんじゃないかと思うんです。メーカーや小売は自社のレベルに合う農家と組んでいく。徐々にそうなるんじゃないですかね。

我々は主要取引先として生協と組めたのでラッキーでした。販売先がはっきりしていますからね。お互いのやろうとしていたことも狙いどおりになりました。こんな取り組みが周囲を見渡しても農業界の一部で出てきています。

最終的にはオランダとかデンマークみたい種子開発から生産技術、

流通、加工、販売が全部一蓮托生につながったシステムにならないと安定しないとも思います。第一次産業を食い物にしながら、自分だけ流通や加工をするようではそちらも安定しません。相場で農家から集めて売れるところがあつたらどんなに売ろうという方針から変えて、お互いに納得した適正価格での取引ができるようにと考えて我々は事業を行なってきました」

こんな五十川を周囲が放っておくわけがない。補助金にはまったくといっていいほど縁がなかったが、銀行が融資を求めてやってきたよう

だ。「銀行は『6次産業化をやらないんですか』と言ってくるわけです。そのための設備投資なら応援しますよ」というんですけれど、それは分野が違うでしょと決まって答えます。大手の会社でさえうまくいきそうもないコスト計算と、消費者のニーズはころころ変わるといふのに、農家が工場を作って何十年もその商品が売れるというのはあり得ませんし、対応できません。うちは生食と原料販売までに特化してやっていきますよ」

派手さはないかもしれないが、顧客の求めに堅実に応える。新社長の下でもこの方針はぶれずに受け継がれていくだろう。(文中敬称略)